

LAWSON

アニュアルレポート 2011

(2011年2月期)



いつでも薬を受け取れる。
少し健康に近づいた気がするな。

【55歳 自営業】



焼き立てのパンと入れたてのコーヒーが、
私の朝の活力になる。

【26歳 OL】



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

家族のことが心配だから。
私の選択はローソンのあんしん野菜。

【35歳 主婦】



大切なお小遣い。
僕は賢くポイントを貯めるんだ。

【7歳 小学生】



LAWSON

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。

目次

03	企業理念	21	CVS業界データ	37	環境
05	11年間の要約連結財務データ	23	ローソンについて	41	人財*
07	株主の皆さまへ	25	持続的成長に向けて	46	財務セクション
15	CVSグループ	27	コーポレート・ガバナンス	68	会社概要・株式情報
19	エンタテインメント・ECグループ	33	地域社会・お客さまとともに		

*人財：当社では、人は会社の宝であると考え、「人財」と表記しています。

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。

見通し及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、業績に関する予想及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及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、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

また、当社は2008年9月に株式会社九九プラス（以下、九九プラス）及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ヵ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4四半期及び2010年2月期（決算変更に伴い11ヵ月決算）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に掲載している数値につきましては、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遡り修正しています。

Financial Highlights

11年間の要約連結財務データ

株式会社ローソン及び連結子会社
2月末に終了した連結会計年度

	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
会計年度:					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 197,673	¥ 186,656	¥ 186,928	¥ 177,443	¥ 174,325
直営店売上高	183,236	232,459	119,099	83,321	75,151
その他	60,369	49,077	43,449	40,413	33,577
営業総収入合計	441,278	467,192	349,476	301,177	283,053
営業利益	55,541	50,276	49,186	46,610	44,513
当期純利益	25,387	12,562	23,807	22,119	20,983
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,210	40,696	51,717	55,774	47,596
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,522)	(42,596)	(15,647)	(36,525)	(31,754)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,799)	(27,239)	(14,911)	(31,973)	(736)
設備投資(注2)	50,326	71,399	42,907	64,413	49,822
減価償却費及び連結調整勘定償却額(注3)	33,083	27,468	20,879	21,469	21,352
会計年度末:					
総資産	¥ 476,037	¥ 448,132	¥ 436,096	¥ 397,108	¥ 398,258
純資産	208,467	198,136	201,167	188,574	199,493
自己資本比率	42.7%	42.8%	44.8%	46.6%	49.0%
有利子負債	—	—	—	—	—
有利子負債比率	—	—	—	—	—
現金及び現金同等物	67,712	54,843	83,982	62,823	75,547
店舗数(店)(注4)	9,994	9,761	9,527	8,587	8,564
従業員数(人)	5,703	5,236	5,186	3,735	3,614
1株当たり情報:					
当期純利益	¥ 255	¥ 127	¥ 240	¥ 215	¥ 202
年間配当金	170	160	160	110	100
配当性向	66.8%	126.3%	66.6%	51.2%	49.6%
経営指標:					
自己資本当期純利益率(ROE)	12.8%	6.5%	12.5%	11.6%	11.3%
総資産当期純利益率(ROA)	5.5%	2.8%	5.7%	5.6%	5.4%
チェーン全店売上高:					
形態別売上高					
加盟店売上高(注5)	¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	¥ 1,434,166	¥ 1,331,785	¥ 1,311,479
直営店売上高	183,236	232,459	124,614	83,321	75,151
商品群別売上高(注5)					
加工食品	¥ 897,426	¥ 902,306	¥ 844,324	¥ 726,750	¥ 705,155
ファストフード	321,865	324,197	332,894	327,501	324,993
日配食品	264,169	239,088	186,109	162,625	155,575
非食品	199,350	200,544	195,453	198,230	200,907
チェーン全店売上高	¥ 1,682,812	¥ 1,666,136	¥ 1,558,781	¥ 1,415,106	¥ 1,386,630

注1 ミドル金額は、読者の便宜のため、2011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=81.71円で換算しています。

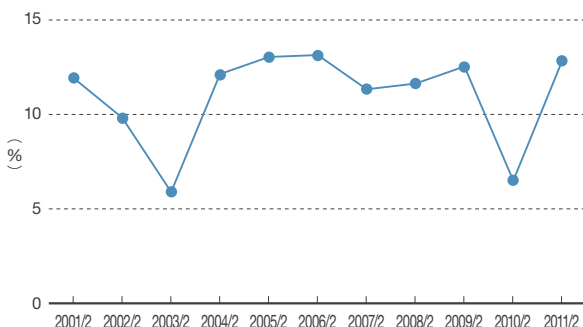
注2 アニュアルレポート2006より、リースと出資・融資及び建設協力保証金を含めた数値に変更しています。詳細は55ページをご覧ください。

注3 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

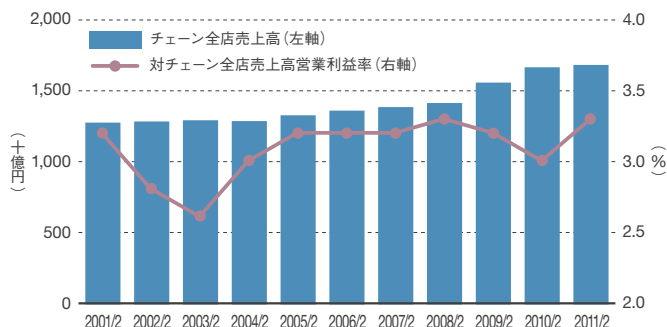
注4 2005年2月期に、上海華聯羅森有限公司が連結子会社から持分法適用関連会社になったため、同期から上海の店舗数値は含んでいません。

注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。

■自己資本当期純利益率(ROE)

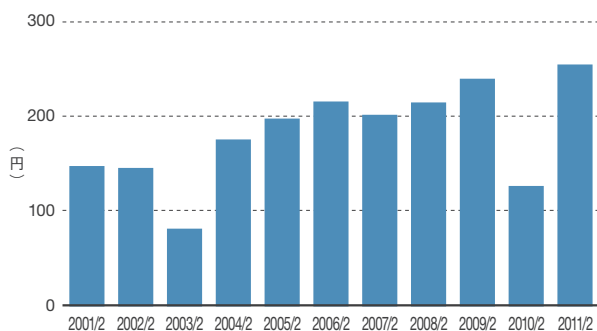


■チェーン全店売上高・営業利益率

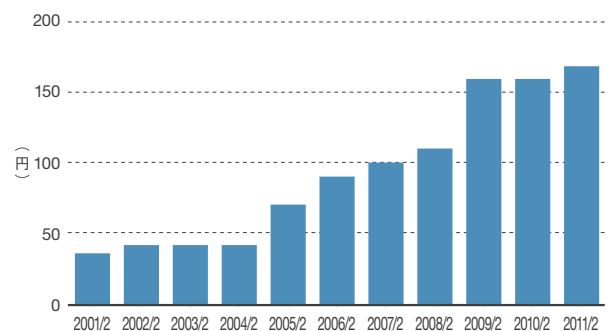


					百万円	千米ドル(注1)
	2006/2	2005/2	2004/2	2003/2	2002/2	2001/2
	¥ 170,785	¥ 162,963	¥ 153,910	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237
	66,027	63,802	67,479	80,954	101,353	132,921
	31,246	27,630	24,212	20,348	13,142	12,061
	268,058	254,395	245,601	250,334	256,116	280,218
	43,867	42,941	38,087	34,107	36,363	41,279
	22,025	20,435	18,571	8,861	16,123	16,368
	46,933	47,329	37,424	33,860	44,804	52,793
	(55,282)	(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(54,696)
	(7,795)	(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	18,707
	54,417	46,873	48,303	75,828	59,810	32,651
	20,896	19,641	18,499	16,071	16,328	16,021
	¥ 375,107	¥ 356,310	¥ 354,831	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236
	175,184	160,282	154,317	151,864	149,827	178,448
	46.7%	45.0%	43.5%	44.3%	43.7%	46.1%
	—	—	—	—	3,140	23,530
	—	—	—	—	0.9%	6.1%
	60,441	76,585	76,389	93,994	71,269	128,655
	8,366	8,077	7,967	7,721	7,824	7,749
	3,585	3,391	3,402	3,462	3,817	4,170
	¥ 216	¥ 198	¥ 176	¥ 82	¥ 146	¥ 148
	90	70	41	41	41	35
	41.8%	35.3%	23.3%	49.8%	28.2%	23.7%
	13.1%	13.0%	12.1%	5.9%	9.8%	11.9%
	6.0%	5.7%	5.3%	2.6%	4.4%	4.5%
	¥ 1,295,704	¥ 1,265,275	¥ 1,220,819	¥ 1,213,088	¥ 1,184,204	¥ 1,144,717
	66,027	63,802	67,479	80,954	101,353	132,921
	¥ 682,006	¥ 665,687	¥ 625,031	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777
	312,289	297,369	302,568	303,098	297,030	362,979
	150,917	148,134	139,506	138,353	150,862	90,569
	216,519	217,887	221,192	252,083	253,953	261,313
	¥ 1,361,731	¥ 1,329,077	¥ 1,288,297	¥ 1,294,042	¥ 1,285,557	¥ 1,277,638
						\$ 20,594,933

■ 1株当たり当期純利益 (EPS)



■ 1株当たり配当金



CEO Message

株主の皆さまへ

To Shareholders



代表取締役社長 CEO

新浪 剛史

持続的利益成長と本業を通じた 社会貢献との両立を目指します

“マチ”への貢献と 持続的利益成長を両立します

3月11日の東日本大震災において、被災された皆さまに、心よりお見舞いを申し上げます。当社は、被災地の復興・新しい街づくりに向けて、全力を尽くすこととお約束します。

私は、ローソンの経営者として今回の震災を通じて「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という当社の原点である企業理念の大切さを再認識しました。震災直後に対策本部を立ち上げ、「マチ(地域)」の生活が脅かされている緊急事態なので、被災地支援については費用のことは考えるな」と指示しました。あらゆる手段を使い、水と食料、そして生活必需品の供給を止めないことを最優先しました。企業理念はしっかりと浸透しており、全社員、FC加盟店オーナー、そしてお取引先が、理念通りに自発的に素早く行動してくれました。

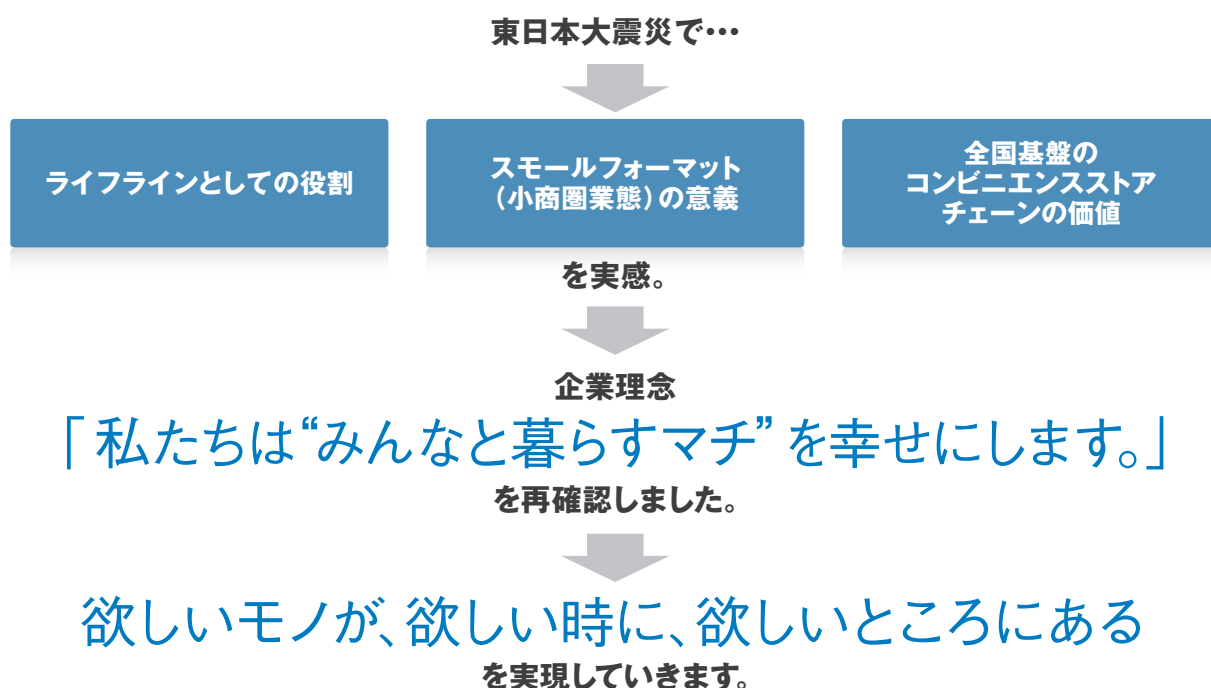
私は、ローソンの最大の社会貢献は企業理念に基づき「お客様の欲しいモノが、欲しい時に、欲しいところにある」

状態を実現することと信じており、経営を進めていきます。一方、社長就任以来実現してきた持続的な成長を止めないことも同じように重視しています。社会貢献と利益成長は「OR」ではなく、「AND」の関係にあるからです。2010年度は、発注精度を高めるための基幹ITシステム「PRISM(プリズム)」の本格稼働、カードデータによる顧客洞察力の向上、顧客視点と原材料調達力を活かした商品開発等の施策が実り、8期連続の連結営業利益の最高益更新となる、対前期10.5%増益を達成しました。数値面だけでなく、これまで注力してきたシニア層、女性層に客層が拡大したことが大きな成果です。

2011年度は、震災の影響は免れませんが、萎縮することなく株主の皆さまにお約束している持続的利益成長を目指します。外部からの優秀な経営陣の招聘、次世代経営者層の成長により、「人財」は強化されています。被災地支援の守りはしっかりと固めつつ、それ以外の地域において攻めの経営をすることで、9期連続の最高益の更新に挑戦します。

業績についての詳細は、47ページのMD&Aをご覧ください。

■ ローソンの企業理念と目指す姿



中長期ビジョンの世界No.1の小商圏型製造小売業、ROE15-20%にチャレンジします

私の掲げる中長期ビジョンは、世界No.1の小商圏型製造小売業となることです。大きなチャレンジですが、実現できれば企業価値を大きく高めることができると考えています。

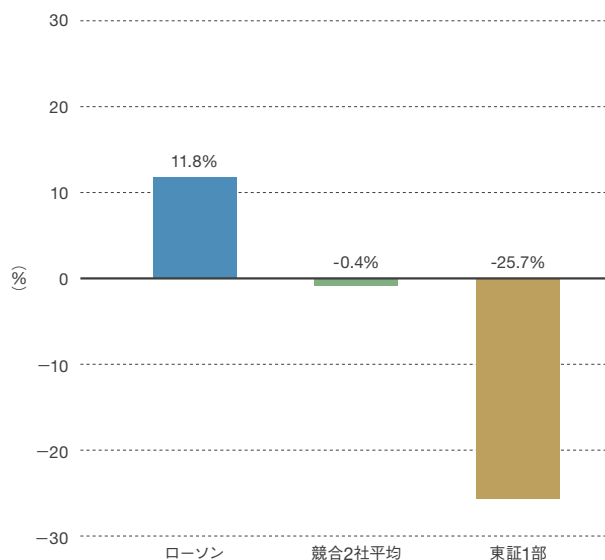
2020年度までに連結営業利益1,000億円の達成を掲げていますが、できる限り前倒しで実現する意向です。そのために客層拡大を軸とする国内コンビニエンスストア事業の成長、エンタテインメント・Eコマース事業、そして海外展開等による売上高の成長を実現します。また、店舗・本部の構造改革により現在3%前後の対チェーン全店売上高営業利益率（フランチャイズチェーン店を含む全ローソンチェーン売上高に対するローソンの連結営業利益）を5%に改善します。

加えて、適切な資本政策を行うことでROE15-20%の達成を目指して経営していきます。

持続成長、高いROE、適切な資本政策を達成することで、高いTSR*（株式トータルリターン）を実現できると考えています。* TSR=Total Shareholder Return

■ 高いTSR*（株式トータルリターン）を実現します

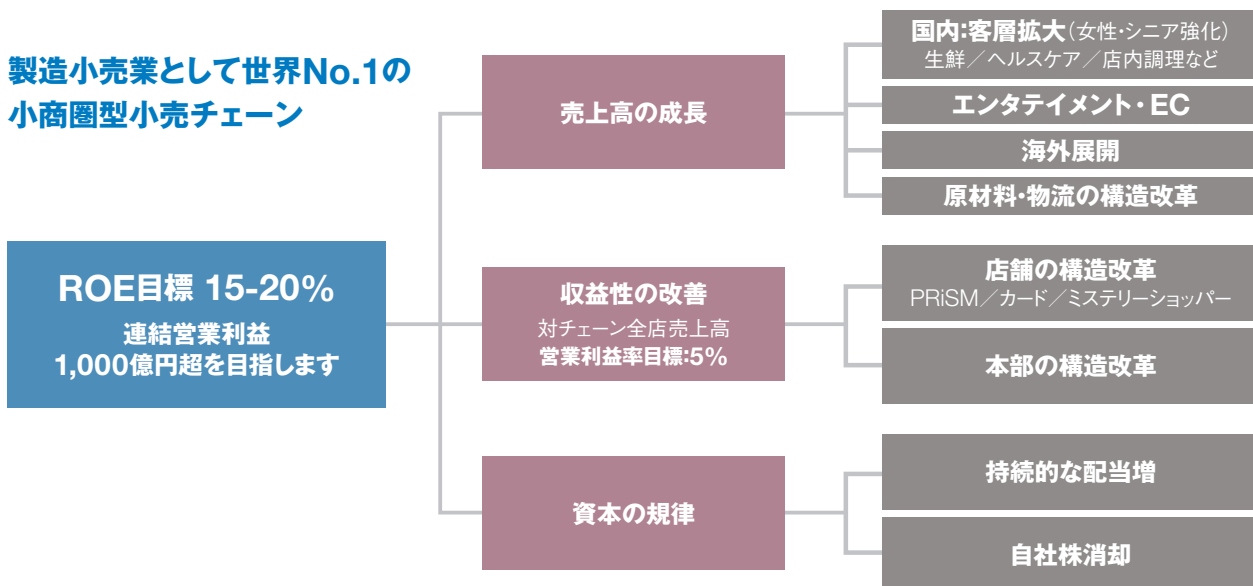
2008年3月～2011年2月までの試算



3年間のTSR=過去3年の株価上昇率+過去3年間合計の実績配当率(配当合計÷当初株価)
競合2社平均=セブン&アイホールディングスとファミリーマートの単純平均
(当社試算による)

■ ROE 15-20%を目指します

製造小売業として世界No.1の小商圏型小売チェーン



バリューチェーンを再構築して 「製造小売業」に進化します

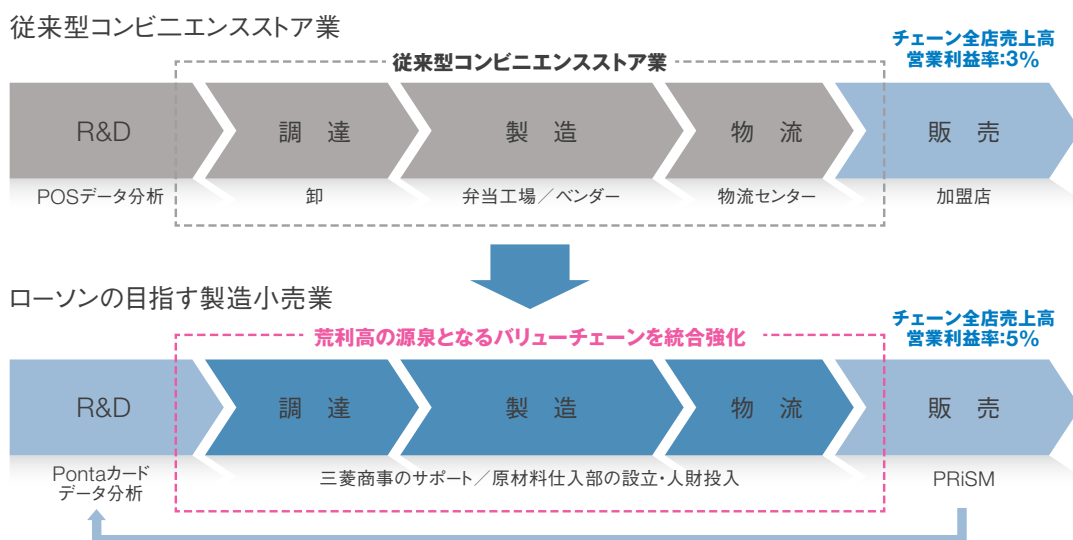
対チェーン全店売上高営業利益率5%を達成するには、従来型のコンビニエンスストアからバリューチェーンを再構築した製造小売型のコンビニエンスストアへの進化が鍵となります。従来型コンビニエンスストアではメーカー・卸から仕入れて販売することが中心でした。付加価値が小さいので利益率改善も限界があります。当社が目指す製造小売型コンビニエンスストアでは、商品開発、原材料調達、製造、そして物流まで積極的に関わり高い利益率を実現できます。

同業コンビニエンスストアやスーパーマーケットと比べた時の当社の強みは4点です。第1に、他社に先駆け2003年に原材料仕入部を設立して、当社主導でメーカーの原材料調達に関与してきた実績があること。経験知が蓄積されており適切なリスクを取ることが可能です。第2に、Pontaカードデータによる顧客洞察能力があること（後述）。第3に、グループ1万店舗の規模の販売チャネルにおいて商品を売り切る力があること。第4に、筆頭株主であり川上に強い三菱商事と協業できること。

前述の強みを活かし、2010年度には原材料調達までフルに関わり商品開発をした「プレミアムロールケーキ」が大ヒットを記録し、女性顧客の拡大と利益率の改善に貢献しました。プライベートブランド商品である100円菓子「おやつごろ」、新潟コシヒカリを使ったおにぎり等、ローソンがバリューチェーンを遡って関与した商品が増えており、差別化につながっています。

こうしたバリューチェーンへの深い関与は、今後予想される原材料価格上昇局面でより強化されると思います。なお、原材料仕入部が持つ経験が豊富なことに加えて、私自身の三菱商事での原材料調達の経験を活かして過大なリスクは取らないようにチェック体制を整備しています。

■ バリューチェーン統合でサプライチェーンマネジメントを進めます



中長期的に営業利益率5%以上を目指します

IT活用による「見える化」の仕組みが完成しつつあります

私は、小商圏型製造小売業への進化のためにはバリューチェーンの強化によるサプライチェーンマネジメント（SCM）*と、顧客洞察力の強化によるカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）**の両輪が重要であると考えています。当社のIT部門及びマーケティング部門の人財の強化と、CPU処理能力の改善によるITコストの低減により、本格的なSCMとCRMを活用した経営が実現可能となりました。

当社の目指す顧客洞察力の強化とは、お客さまが「欲しいモノを、欲しい時に、欲しいところで」購入できるようにお客さまのニーズを高い精度で把握（＝「見える化」）することです。多くの小売企業は顧客分析にPOSデータを使っていますが、POSでは店員による顧客年齢の入力等に間違いが多く精度に問題があることから、当社では予め顧客データが登録されているPontaカードの購買データによる分析に切り替えました。

Pontaカードの会員数は約3,400万人（2011年7月現在）、店舗売上高に占める会員売上比率も30%を超え、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。実質値引きによる販売促進に使われている他の小売・外食企業のポイントカードと違い、Ponta

カードは、顧客の属性と購買行動をきめ細かく分析することができるため、質の高い「見える化」が可能となります。

Pontaカードデータは、店舗の品揃えに活用することで効果を発揮します。当社は2009年3月より「お客さま起点の品揃え発注」を実現するための基幹ITシステム「PRiSM（プリズム）」の導入を段階的に進めてきました。「PRiSM」を通じて各店舗のお客さまに合った品揃えを実現し、品切れによる「機会ロス」を見える化（数値化）することで発注精度の向上に取り組んでいます。

Pontaカードによる「顧客の見える化」と「PRiSM」による「機会ロスの見える化」を商品開発及び原材料調達等のSCMにフル活用することで売上高の拡大と利益率の向上を実現します。

これに、私が社長就任以来取り組んできたミステリーショッパー制度***による、「店舗運営の質の見える化」を継続的に進め、運営力を改善していくことで現場の経験・勘だけに頼らない価値創造の仕組みができあがります。時間はかかりますが、他社にはない強みとなると信じています。

*調達から販売のプロセスを総合的に管理し、全体工程の効率化と最適化を実現する経営管理手法

**顧客の個別ニーズに応じて商品やサービスを提供する経営マーケティング手法

***ミステリーショッパー制度は、56ページの株式会社ベストプラクティスの章で解説しています。

■ SCMとCRMの2軸を柱に顧客起点の製造小売にチャレンジします



Pontaカード(会員数約3,400万人)を用いた顧客洞察とPRiSMのフル活用で
お客さま満足度を高め、持続的成長を実現します

「客層拡大」により 持続的な利益成長を牽引します

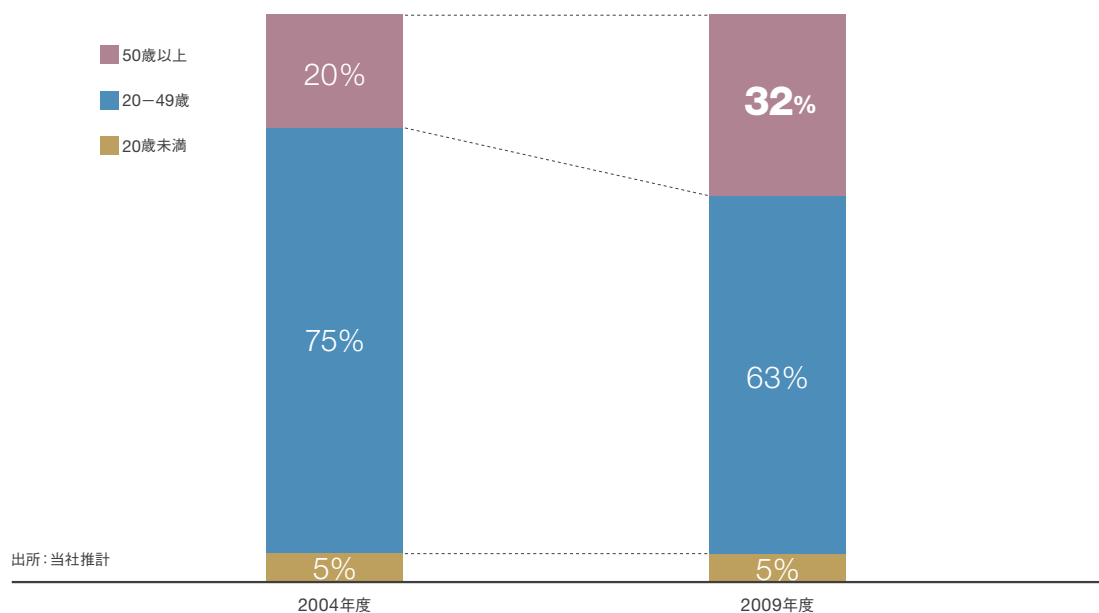
近年、コンビニエンスストア業界が成熟し成長速度が鈍化していると言われてますが、私は、コンビニエンスストア業界は成長産業であると強く信じています。日本の小売売上高に占めるコンビニエンスストア業界の比率は、広い意味で競合する外食も加えればまだ5%に過ぎません。これは、社会の大きな変化の中で私たちがお客さまのニーズを捉えきれていないためであり、まだまだ改善の余地があります。私は、小商圏フォーマットに対する需要の高まりを考えれば、小売業・外食業に対してコンビニエンスストア業界は10%以上のシェア拡大が可能だと考えています。

日本のコンビニエンスストアの主な客層は40歳代までの男性でしたが、2つの大きな変化が起きています。第一に、高齢化の加速です。シニア層は大量の食料・生活必需品を遠くの大型店に買いに行くよりも、近くのお店で適量・小分けで購入することを好むので、小商圏のコンビニエンスストアに向いている客層です。第二に、女性の社会進出です。団塊世代の退職が進む中、女性が重要な労働力として期待されます。専業主婦が働くことになれば、自由な時間に短時間で惣菜や食材の買い物ができるコンビニエンスストアの利用が増えると期待されます。

当社ではこれまで客層拡大のために様々な投資をしてきました。2004年度には20%だった50歳以上の顧客構成比は2009年度には32%まで上昇しています。50歳以上の人口構成比は約40%であり今後高まるので、当社でも40-50%へと拡大できるように施策を進めていきます。女性につきましては、2004年度の27%から35%にまで上昇しています。今後、この比率を高めることが成長の牽引役となります。

客層拡大には、店舗フォーマットの多様化と商品開発の方向転換が必要と考えています。店舗フォーマットにつきましては、主婦層・シニア層のニーズに応える生鮮食品を中心に適量・小分けで商品を販売する「ローソンストア100」、生鮮強化型ローソン、高齢者のニーズに応える「ヘルスケア強化型ローソン」、健康志向の女性を強く意識した「ナチュラルローソン」、女性層やシニア層のニーズが高い「できたて弁当」を取り扱う「店内調理強化型ローソン」等を展開し、実験から本格展開へのプロセスを経て客層拡大を図っていきます。商品面では、Uchi Caféに代表されるデザート、ファミリー向けのプライベートブランドLAWSON SELECT、チルド弁当「ろーそん亭」の開発等を進めています。

■ 客層拡大を進めます(国内ローソンの顧客構成比)



将来に向けて海外とECに投資をします

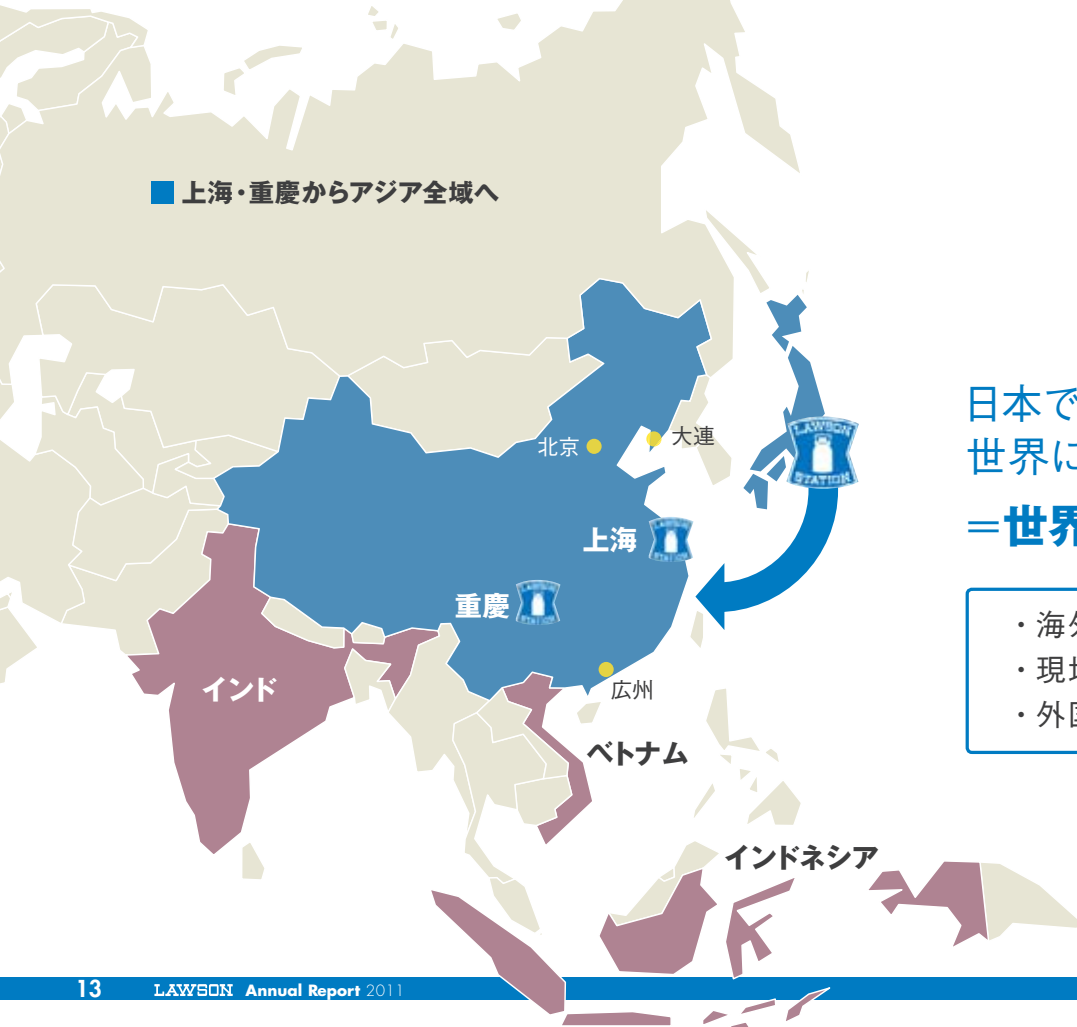
海外につきましては、日本で培った小商圏フォーマット、FCビジネスのノウハウを世界に輸出します。世界で最も高齢化が進んでいる日本でのナレッジは、将来的に高齢化が進む各国でも高い競争力になると確信しています。利益なき拡大は企業価値を損ねること、海外展開には様々なリスクが伴うこと、そして得られるリターンが低かったことから、店舗拡大を慎重に進めてきましたが、機が熟したとの判断からアジアでの展開を加速します。2010年度は上海に続いて中国西南部最大の商業中心地である重慶に出店しました。2011年度は上海において当社の持ち株比率を増やし、当社主導の下で店舗運営・FCモデルの再構築をします。すでに2年前から新入社員の3割を外国人にするなど人財を充実させています。3月に海外事業グループを設置、私自身が同グループCEOとなりました。

成長機会は実在する店舗だけではありません。今後スマートフォンの普及等により、インターネットと店舗の境目がなくなっていくことが予想されます。当社もお客さまの購買行動の変化に合わせ、EC(電子商取引)等インター

ネットを活用した事業に投資をしていきます。2010年度には、HMVジャパン株式会社、株式会社ベンチャーリパブリックへの資本参加、外部専門家人財の招聘、2011年度にはヤフー株式会社とEC分野での提携を進めました。店舗との融合、株式会社ローソンエンターメディアとの相乗効果、そしてカードデータの活用等ローソナリさを打ち出した展開を進めてまいります。

既存のコンビニエンスストア事業とこうした新しい取り組みを強化するために、副社長執行役員COO兼CVSグループCEOとして元ファーストリテイリング社長の玉塚元一、常務執行役員エンタテインメント・ECグループCEOとして元有線ブロードネットワークス副社長の加茂正治が着任しました。私がローソンの社長になってからの人財育成投資で現場のリーダーは育ってきましたので、経営者として経験豊富な両名の力を使い現場の力を最大限に活かしていく計画です。玉塚にはCVSグループの執行、加茂にはエンタテインメント・ECグループの戦略立案と執行を期待しています。東日本大震災の緊急時、両名は早速活躍し、ローソンの現場に融合するという観点から大きな前進ができました。私自身はより長期の経営戦略、アライアンスの模索、そして海外展開に注力します。

■ 上海・重慶からアジア全域へ



日本で培ったノウハウを
世界に輸出します
=世界も“マチ”の一部

- ・海外事業グループ設置
- ・現地企業との密な対話
- ・外国人の新卒採用

経営者としてローソンの持続的利益成長にコミットメントします

私の経営者としての最大のこだわりは、持続的利益成長と本業を通じての社会貢献の両立です。「経済リターン最大化」と「社会貢献の最大化」の共存は、ビジョナリーカンパニーのジム・コリンズ氏の「ORでなくAND」の発想及びドラッカーが高く評価した明治の実業家渋沢栄一の「論語と算盤」と同様の考えであり、企業価値向上の唯一の道だと信じています。

社長就任来8期連続の連結営業利益増益を達成しましたが、今後も持続的利益成長にチャレンジします。将来に向けた投資を削減すれば短期的な増益は可能ですが、企業価値は損なわれます。成長戦略の要として最も力を入れてきたことが、ローソン大学と現場での権限委譲による人財育成です。次世代経営者層は、例えば店舗運営の分野では、約80名の現場のリーダー（＝支店長）として育ってきました。

また、同質化するのではなく様々な視点を持つ文化を作っていくことが持続的成長には欠かせないとの判断から、

新入社員採用におきましては、2005年から半数以上を女性に、2009年から3割を外国人にする方針に変えました。

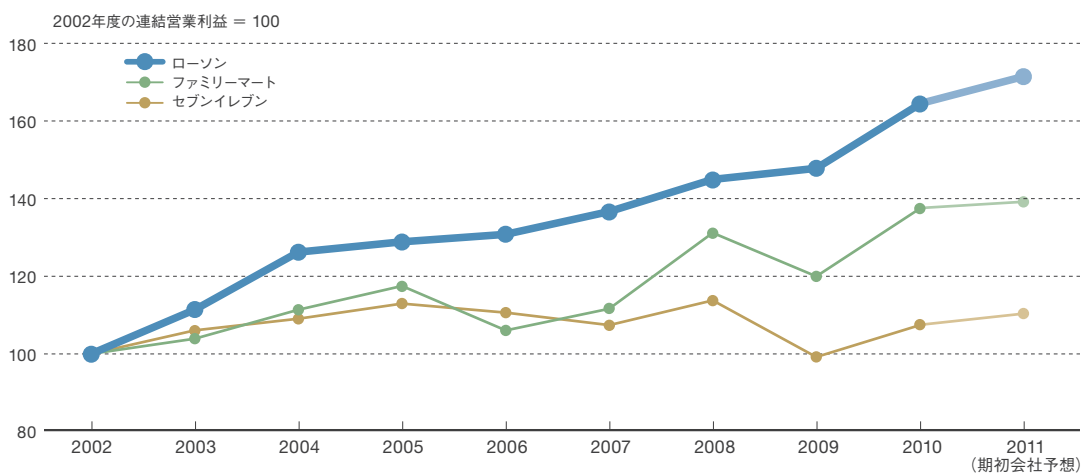
高水準・持続的な配当と中期的な株価上昇を実現することにより、長期的に当社株式を保有していただける株主の皆さまに報いることを目標としています。2011年度につきましては、前期比5円増の1株当たり175円の配当とし、社長就任時の1株当たり41円から継続的に増加してきた株主還元を強化する予定です。

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更なるご支援を、よろしくお願い申し上げます。

2011年8月

代表取締役社長CEO **新浪 剛史**

■ 持続性のある利益成長を重視しています



難しい局面ですが、連続増益にチャレンジします

同時に、持続成長の投資は継続します

経営の執行力を高め 企業価値を向上させます

CVSグループCEOの玉塚です。昨年11月から顧問に、3月から副社長執行役員COOに就任しました。ローソンへの入社を決めたのは、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というローソンの素晴らしい企業理念と、小商圏型製造小売業として世界No. 1を目指すというビジョンを本気で実現しようというローソンの経営チームに深く共感したためです。

ローソンに入り、経営陣や現場のリーダーたちと話していく中で、外からはなかなか見えていなかった大きな潜在力に気づきました。例えばPRiSM・Pontaカードに

おけるITの水準の高さ、ミステリーショッパーによる評価の仕組み、次世代リーダーの質等、ローソンの力は想像を大きく超えていました。私が経営してきた会社、再生に関わった会社とは、全く次元が違います。新浪体制になって以来、他のコンビニエンスストアが何度か減益となる中で、8期連続、年率換算6%の持続的な利益成長を実現できた理由が理解できました。

一方、それらの財務諸表に載らない「見えない資産」は、まだまだ活かしきれていないことにも気づきました。自分が経営チームに加わることで、この潜在力を顕在化

■ ローソンに来て感じたことと私の役割

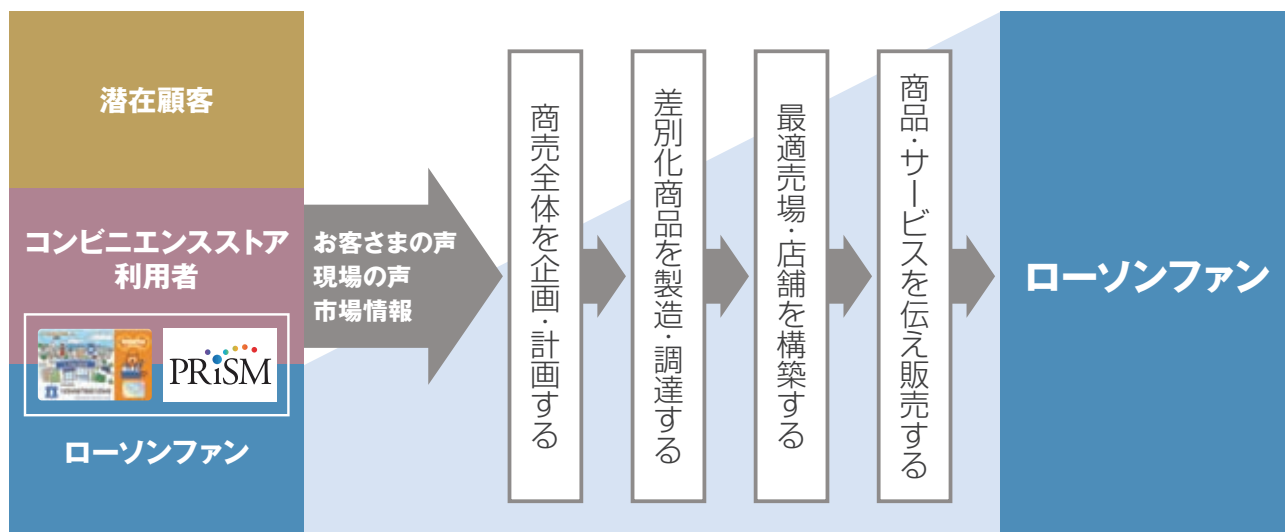
ローソン資産への感動

1万店の店舗網、加盟店ネットワーク、システムインフラ、Pontaカード、ミステリーショッパー評価、取引先さま、社員…

私の役割

- ・ローソン資産の最大限の活用
- ・全社完全連動体制の構築
- ・商売力強化による加盟店との信頼関係強化
- ・自立型社員、リーダーの育成
- ・企業理念の浸透

■ 商売全体を繋ぎ、経営の執行度を高めます



できると強く確信しました。

ローソンにおける私の役割は明確です。ローソンの課題であった経営の執行力を高め、企業価値を向上させることです。これまで新浪が全て担っていた戦略の執行を二人三脚で行なっていきます。「これまで築かれてきた“ローソン資産”を最大限に活用し、全社連動体制をつくること」に全力を注いでまいります。

中でもコンビニエンスストア事業の価値向上に責任を持ちます。現場に時間を投下して、新浪が培ってきたオーナーとの信頼関係を深めます。ローソン大学、OJTで育成されてきた次世代リーダー、特に80人の現場の支店長と一丸となって企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」を浸透させ、成長を加速します。

製造小売業に対する私の商売感は、「企画、製造、売場づくり、そして販売という活動はばらばらでは機能せず、それぞれを繋げるということで初めて価値は生まれる」

ということです。この点は、これまでの経験から、肌感覚でわかっておりますので、私が繋ぎ役となって執行度を高めます。その結果、良い商品を適正価格で提供できることとなり、客層が拡大し、ローソンファンが増え、ローソンの利益も拡大します。繰り返しですが、横串を通して執行度を上げることがローソンの課題であり、私の役割です。執行力の向上のために私が大切にしていることは、現場の力、理念の浸透、前さばきの重視、そして自立社員の増加です。

副社長執行役員COO 兼
CVSグループ CEO 兼
フードサービス本部長

玉塚 元一

1985年4月 旭硝子株式会社 入社
1998年7月 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
1998年12月 株式会社ファーストリテイリング 入社
2002年11月 同社 代表取締役社長兼COO 就任
2005年9月 株式会社リヴァンプを設立
代表取締役に就任
流通小売業各社の取締役を歴任
2010年11月 株式会社ローソン 顧問
2011年3月 同社 副社長執行役員COO 兼
CVSグループCEO 兼
CVSグループ フードサービス本部長 就任



CVSグループは、当社の収益の大半を稼ぐ中核事業です。

CVSグループは、PRiSMの活用、生鮮分野の強化、オリジナル商品のブランド力向上、店内調理の展開に取り組んでいます。

PRiSMの活用による機会ロス削減の取り組み

「機会ロス」とは、お客さまが欲しい商品が品切れとなり、マチ（地域）のお客さまに迷惑をかけている、社会的共生に反している状態と考えています。これまでの購買データの分析ではFC加盟店オーナーにとって最適な発注数がわからなかったため、オーナーは廃棄ロスを恐れて過度に発注を抑制する傾向がありました（機会ロスの発生）。2010年3月に本

格導入したPRiSMにより、Pontaカードの顧客データ分析に基づいて、機会ロスの「見える化」(数値化)を行ない、オーナーの機会ロスの削減の意識を高めることが可能になりました。中食等の機会ロスを削減すれば、荒利益率の高い商品の売上が増加することになり、売上高だけでなく、全体の荒利益率の改善も見込めます。

ローソンストア100と生鮮強化型ローソン(ハイブリッド)の積極的展開

1.ローソンストア100

株式会社九十九プラスによって運営されている「ローソンストア100」は、生鮮コンビニエンスストア業界のシェアNo.1ストアブランドとして大都市圏のお客さまの認知度を高めています。扱う商品は、野菜・果物等の生鮮食品、惣菜・おかず等の日配食品、加工食品、非食品を中心に105円(税込み)の価格で適量・小分けにしています。ディスカウンターとは異なり、小商圈型生鮮コンビニエンスストアとして、世帯人数の少ない家庭、主婦、シニアをはじめとした幅広い客層からご支持いただいています。立地は、関東・近畿・中部の三大都市圏と政令指定都市クラスの大都市の住宅エリアを中心に考えています。2010年度末で約1,000店、2011年度は純増150店舗以上を目指し、中期的には3,000店舗まで拡大できる可能性があると考えています。

2.生鮮強化型ローソン(ハイブリッド)

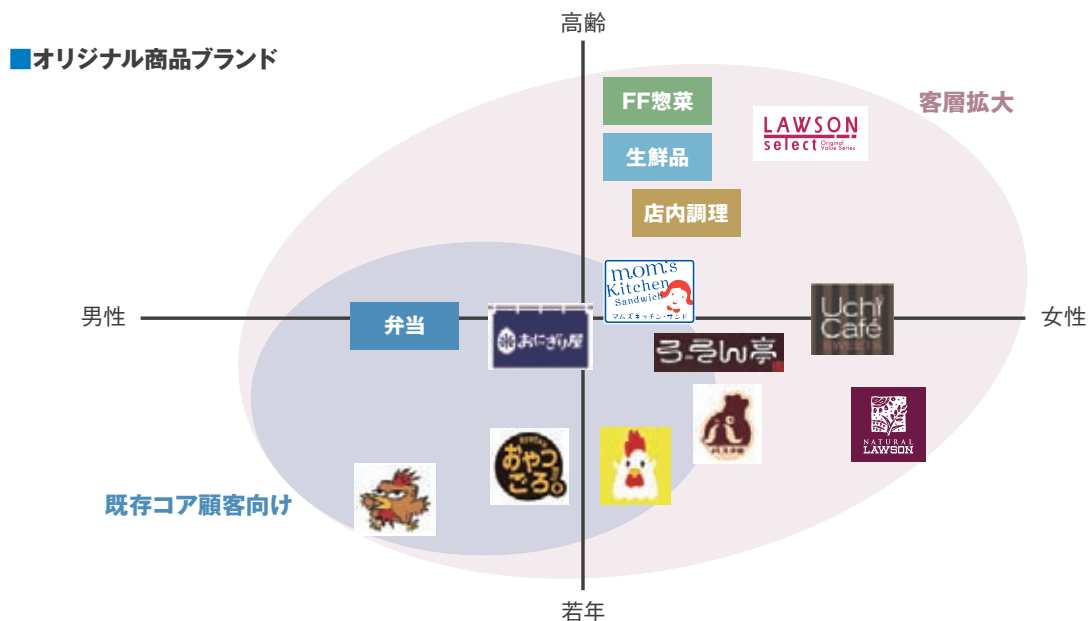
従来型レギュラーローソンとは棚割からお店づくりまで様相が違い、かつピュアな生鮮コンビニエンスストアである「ローソンストア100」とも異なり、レギュラーローソンの商品の棚割を軸として生鮮食品や日配食品を導入・強化したレギュラーローソン店舗を「生鮮強化型ローソン」(ハイブリッド)と呼んでいます。既存のレギュラーローソンの改装を中心に2010年度より取り組みを強化し、2010年度は1,000店舗増加で約1,200店舗となりました。2011年度は800店舗以上の増加を目標に2,000店舗を超える店舗数を目指します。立地につきましては、全国各地の住宅エリアを中心にレギュラーローソンの強みである20-40代男性のお客さまを維持しながら、シニアや女性への客層拡大を目指します。



ローソンオリジナル商品のブランドカUP

当社の成長戦略である客層拡大に対応した商品開発として、2009年度に実施したオリジナルデザート「Uchi Café Sweets」、調理麺ブランド「パスタ屋」が2010年度はメディアミックスも成功して大ヒットしました。これらに続くブランドカテゴリーの創出を最大の目標とし、2010年度中にはチルド弁当「ろーそん亭」をスタートさせました。これらオリジナルブランドの開発につきましては、まず、

Pontaカードの購買データの分析により、お客さま起点の商品設計を行います。そして、三菱商事と連携し、当社のユニークな組織体制である原材料調達セクションの活動により原材料調達で他社と差別化できる高質な原材料を手配します。さらには、今までベンダーにある程度依存してきた製造方法・工程にまで入り込み、価値向上を図ることができました。



店内調理の取り組み

当社をはじめとするコンビニエンスストアの弁当は、ベンダー工場で厳格な品質管理基準に基づいて作られ、1日2便から3便の稠密な配送システムのもとに、フレッシュな商品として店頭で陳列されています。ただし、外食や弁当業界に比べると、店内で調理していないというイメージがお客さまに残り、特にフレッシュさにこだわる女性やシニアのお客さまを取り込みできていませんでした。当社は2004年から「できたて弁当」等店内調理の実験を積み重ねてきましたが、今後も引き続きノウハウを蓄積し、本格展開に向けて準備してまいります。

ヘルスケア事業の取り組み

ヘルスケア事業強化の取り組みにつきましては、2010年7月に「マツモトキヨシ」と「ローソンストア100」との共同出店を実施いたしました。また、調剤薬局チェーンのクオール株式会社とは、同年8月から調剤薬局と「ナチュラルローソン」を融合させた「調剤薬局併設型ローソン」を出店しました。



総合的なエンタテインメント事業の確立とEコマース事業の成長を目指します

M&Aを通じて「エンタメ360度」を実現し、今年で2,000億円規模の取扱高を達成

エンタテインメント・ECグループCEOの加茂です。私たちローソンは、エンタテインメント事業を重要な成長分野と位置づけており、1997年にスタートしたLoppi事業では店頭でマルチメディアキオスク端末を配置することで、他社に先んじてオンラインショッピングサービスを導入してまいりました。2010年度は、コンサート等のチケット販売を取り扱うローソンエンターメディア（LEM）を完全子会社化しました。12月に買収し、2011年9月にLEMと合併する予定のHMVジャパン株式会社では、CD・DVD、グッズ等の商材も取り扱っています。今後は、エンタメ系商材をリアル店舗、インターネットをはじめ、あらゆるチャネルで購入できるようにインフラを整備し、CD・DVD、本雑誌、イベント、グッズ等をパッケージ化して提供する「エンタメ360度」への対応を進めていきます。

モバイルPonta会員の強化で、リアル店舗からEコマースへ

会員事業につきましては、2002年に導入したローソンパス

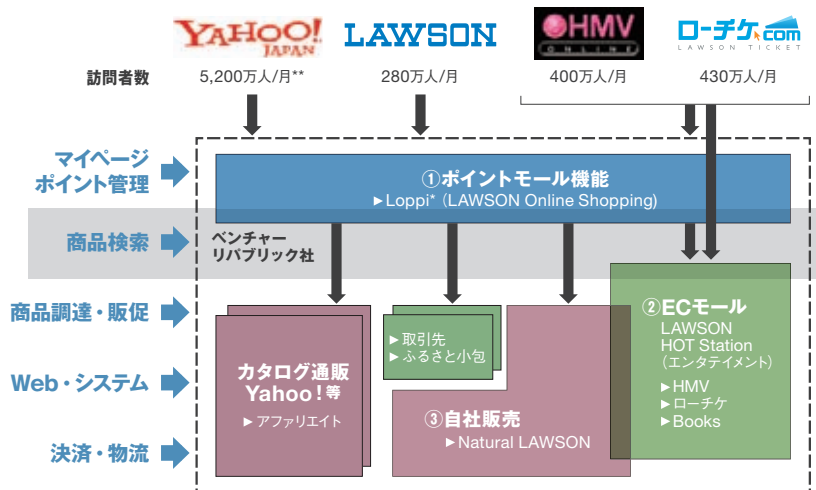
を2010年3月に共通ポイントプログラムPontaにリニューアルし、協賛企業の拡大とともに、会員数も3,400万人にまで成長しています(2011年7月現在)。今後は、スマートフォン端末でも使えるモバイルPontaを導入することでその先にあるEコマース市場にも対応し、2011年度中に会員数4,000万人の実現を目指します。

ヤフーとの連携を通じ新たなネットサービスを提供

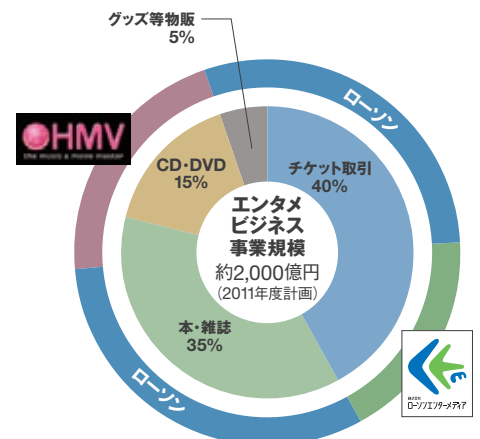
コンビニエンスストアがこれまで培ってきた、現物を持つことの強み、お客さまから見た距離的な近さといった利便性は、インターネットの検索性や品揃えの多様性が加わることによってさらに進化することが出来ます。私たちローソンは、これまで自社のインターネットサイトを通じて取り扱うアイテム数の拡充や店舗には来店されないお客さまにもサービスを提供できるよう取り組んでまいりましたが、今後は、ヤフー株式会社との連携により、ヤフーが持っているインターネットのプラットフォームとリアル店舗の利点を活かした新しいサービスを提供していきます。

2011年6月より、日本最大級の位置情報サービスである

■ECモール事業の構成イメージ



■エンタメ360度への対応に向けて



* Loppiは、これまでローソン店頭でマルチメディアキオスク端末の名称として使用してきましたが、今後はECサービス全般の名称に拡大して使用します。

** Nielsen Online「Net View」、2011年6月、家庭もしくは職場からのアクセスによります。

「Yahoo!ロコ」において、ローソン店舗の近くのお客さまにお得な情報等をお届けするサービスを始めました。今後は、ローソンが運営するECモール「Loppi」(ロッピー)において、Yahoo!ショッピングに出店しているストアの商品も購入できるようにし、Ponta会員に対しては、ECモールLoppiでお買い物する際にも使えるお得な情報を発信します。

将来的には、Yahoo! JAPAN IDを使ったLoppiへのログインも可能になるよう検討するとともに、Yahoo! JAPAN IDでの閲覧、検索の履歴や商品購入の記録とローソンを利用されたPonta会員の購買履歴を活用し、ECモールの更なる利便性向上とお客さま一人ひとりに合わせたお奨め情報の発信を行っていく予定です。さらに、リアル店舗と親和性の高いスマートフォンの普及を好機に、専用スマートフォンアプリを開発しお客さまに無料配布するなど、PC・スマートフォン・携帯電話等、様々なデバイスに適したインターネットサービスの提供に努めます。

ポイントモール、ECモール、自社流通の3つの層でECモール事業を展開

新たなECモールLoppiでは、食品類を中心に、ローソンのプロの商品担当者が、世界最高級レベルの品質基準と言われているコンビニエンスストア業界の商品知識と目利きの力でおすすめ品をピックアップいたします。この購買支援サービ

常務執行役員

エンタテインメント・ECグループ CEO 兼
マーケティングステーションディレクター 兼
HMVジャパン株式会社 代表取締役社長

加茂 正治

1992年4月	マッキンゼー アンド カンパニー インク ジャパン 入社
1996年6月	株式会社日光堂 取締役副社長
2000年11月	株式会社有線ブロードネットワークス(現株式会社USEN) 取締役副社長
2004年6月	株式会社ユーズBMBエンタテインメント(現株式会社エクシング) 代表取締役社長
2010年7月	株式会社エクシング 取締役副会長
2010年8月	株式会社ローソン 常務執行役員(現任) エンタテインメント・サービス本部長 兼 マーケティング戦略グループ サブリーダー
2010年12月	HMVジャパン株式会社 代表取締役社長(現任)
2011年3月	株式会社ローソン エンタテインメント・ECグループCEO(現任) マーケティングステーションディレクター(現任)

スの拡充にあたっては、2011年1月に資本・業務提携を行った株式会社ベンチャーリパブリックが保有する商品データベースを活用し、専門性の高い価格比較・商品検索機能を提供していきます。さらに、万が一商品に不具合があった場合でも返品可能な「ローソンあんしん保証」制度を導入することによって、リアルとバーチャル(ネット)の融合時代でも、お客さまのパートナーとなれるECモール事業を加速していきます。その他、ECモール内での購買情報に基づいて、米等の競争優位な商材から徐々に自社流通を拡大していき、上記のアライアンス等の各顧客基盤、商品網、システムインフラをフル活用して、3年後に1,000億円規模のEコマース事業を目指します。

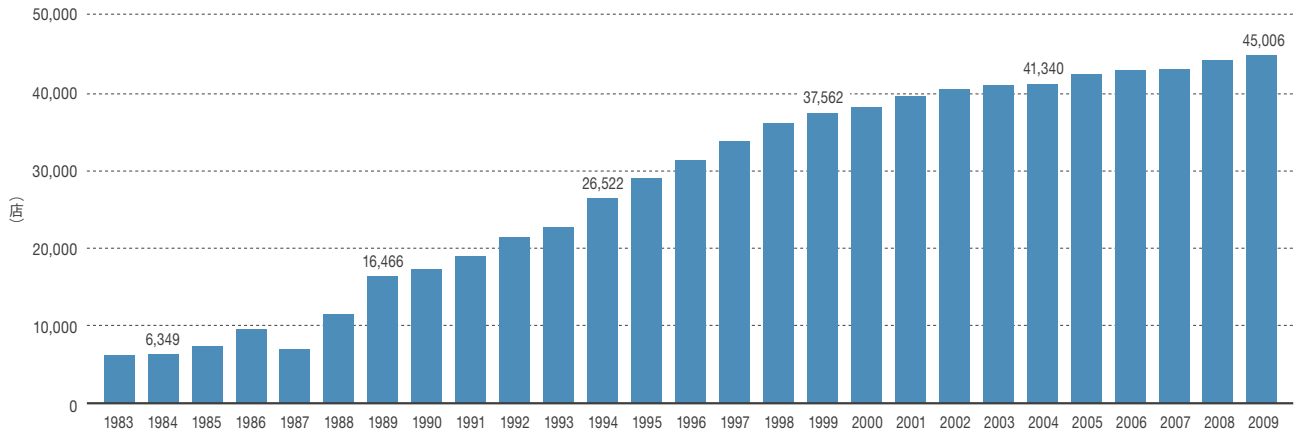


Key Indicators of CVS Industry

CVS業界データ

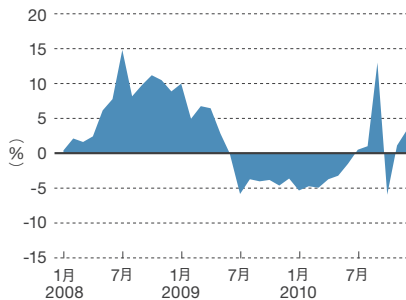
業界全体の数値

■ コンビニエンスストアの店舗数の推移



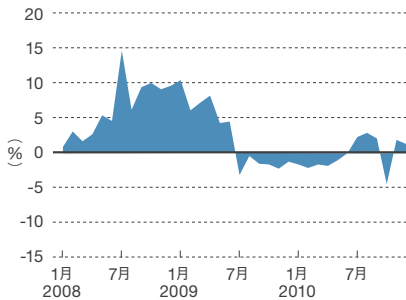
出典：社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2009年度JFAフランチャイズチェーン統計調査」（平成22年10月発表）

■ 既存店売上高の前年同月比推移



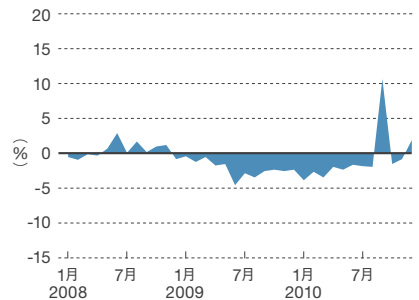
出典：日本フランチャイズチェーン協会

■ 既存店客数の前年同月比推移



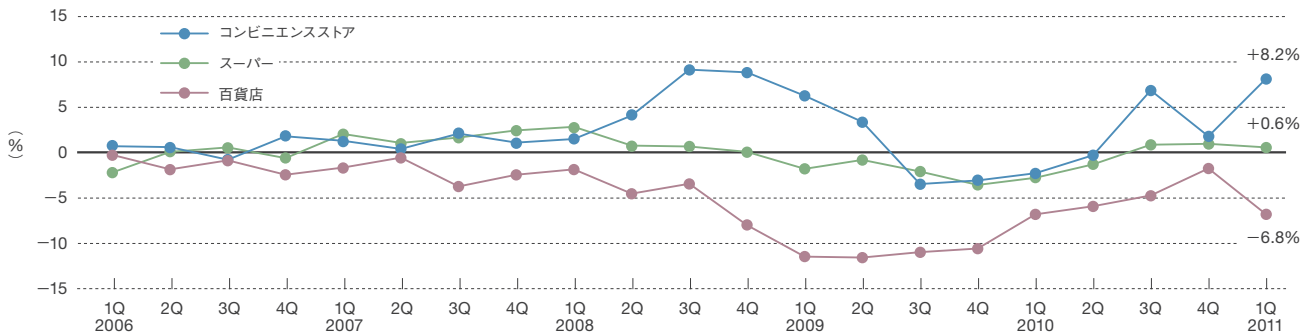
出典：日本フランチャイズチェーン協会

■ 既存店客単価の前年同月比推移



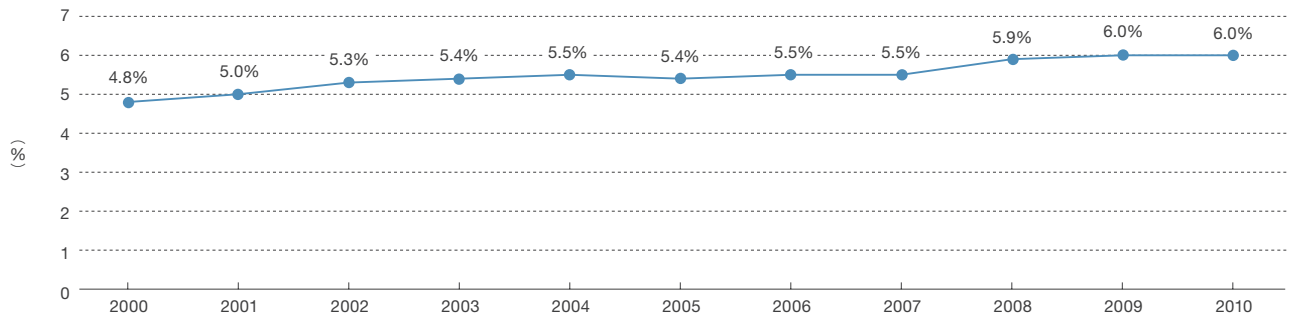
出典：日本フランチャイズチェーン協会

■ 業態別販売額前年(同期)比



出典：経済産業省「商業動態統計調査」

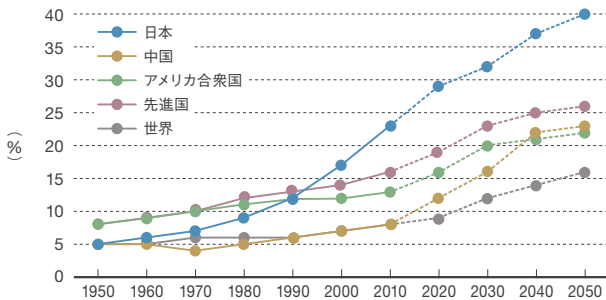
■ 日本の小売業におけるコンビニエンスストアのシェア



出典：経済産業省「商業動態統計調査」

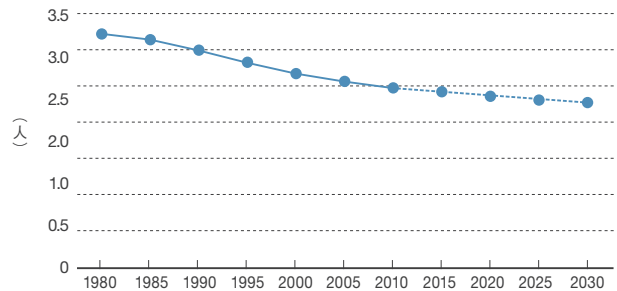
業界内の数値

65歳以上の人口構成の推移



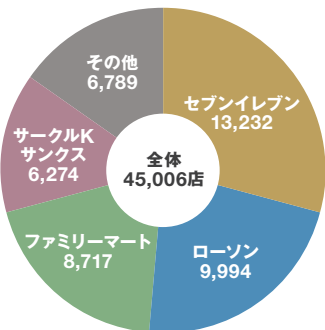
出典: UN, World Population Prospects: The 2008 Revision

平均世帯人員



出典: 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計 (全国推計)』(2008年3月推計) 2005年以前の数値は実績値

コンビニエンスストアの国内店舗数



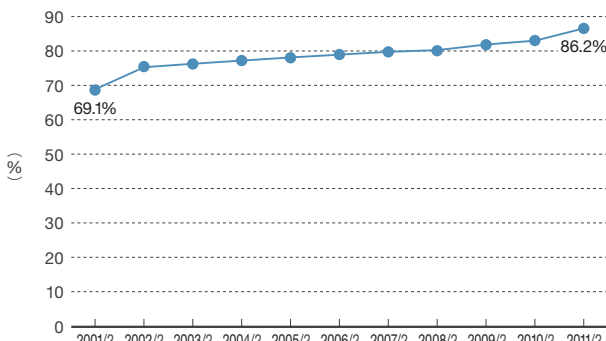
出典: 各社HP2011年2月末現在、ならびに社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2009年度JFAフランチャイズチェーン統計調査」

コンビニエンスストア各社の国内店舗数及びチェーン全店売上高

チェーン名	店舗数 (店)	全店売上高 (百万円)
セブンイレブンジャパン	13,232	2,947,606
ローソン	9,994	1,682,812
ファミリーマート	8,717	1,440,457
サークルKサンクス	6,274	923,185
ミニストップ	2,042	322,043
デイリーヤマザキ	1,634	216,713
セイコーマート	1,102	171,106
ココストア	837	115,367
ポプラ	700	90,725
スリーエフ	704	103,414
セーブオン	567	60,870

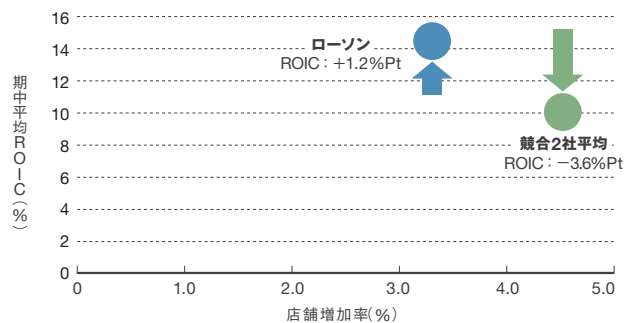
注 2011年2月末の各社の決算公表データより
 ファミリーマートの店舗数にはam/pmを含みます。また、売上高は単体数値です。
 ローソンの店舗数にはローソン沖縄の141店を含みます。
 サークルKサンクスの店舗数にはエリアフランチャイザーを含みます。99イチャは除きます。
 ミニストップの店舗数にはエリアFCを含みます。また、売上高は単体数値です。
 デイリーヤマザキとセイコーマートは2010年12月、ココストアは2010年5月、他は2011年2月の数値。

4チェーン合計シェア(全店売上高)



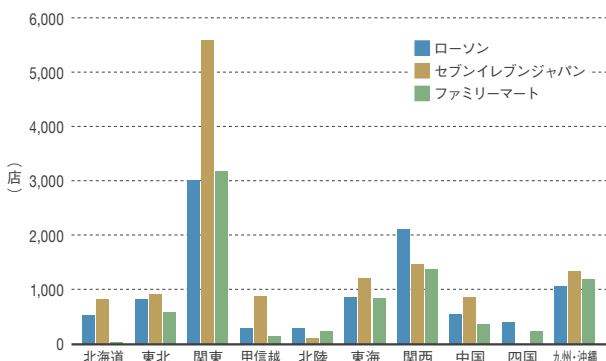
出典: コンビニエンスストア業界の数値は暦年ベース。各社の公表データ。詳細はP.47をご覧ください

競合他社との投下資本利益率の変化の比較



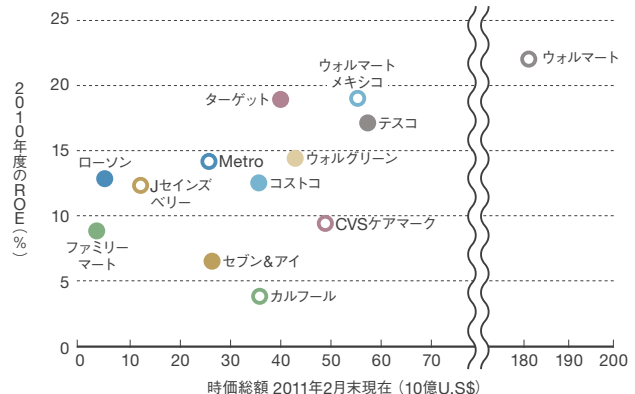
注1 ROI=税引後(税率40%で試算)営業利益÷期中平均投下資本(純資産+有利子負債)
 注2 横軸は店舗数増加率(2003年2月期から2011年2月期までの年率平均増加率)
 注3 矢印は2003年2月期から2011年2月期までのROIの変化率を示しています

地域別店舗数



注 2011年2月末現在。ファミリーマートの店舗数にはam/pmは含まれません。

世界の小売業とのROE比較



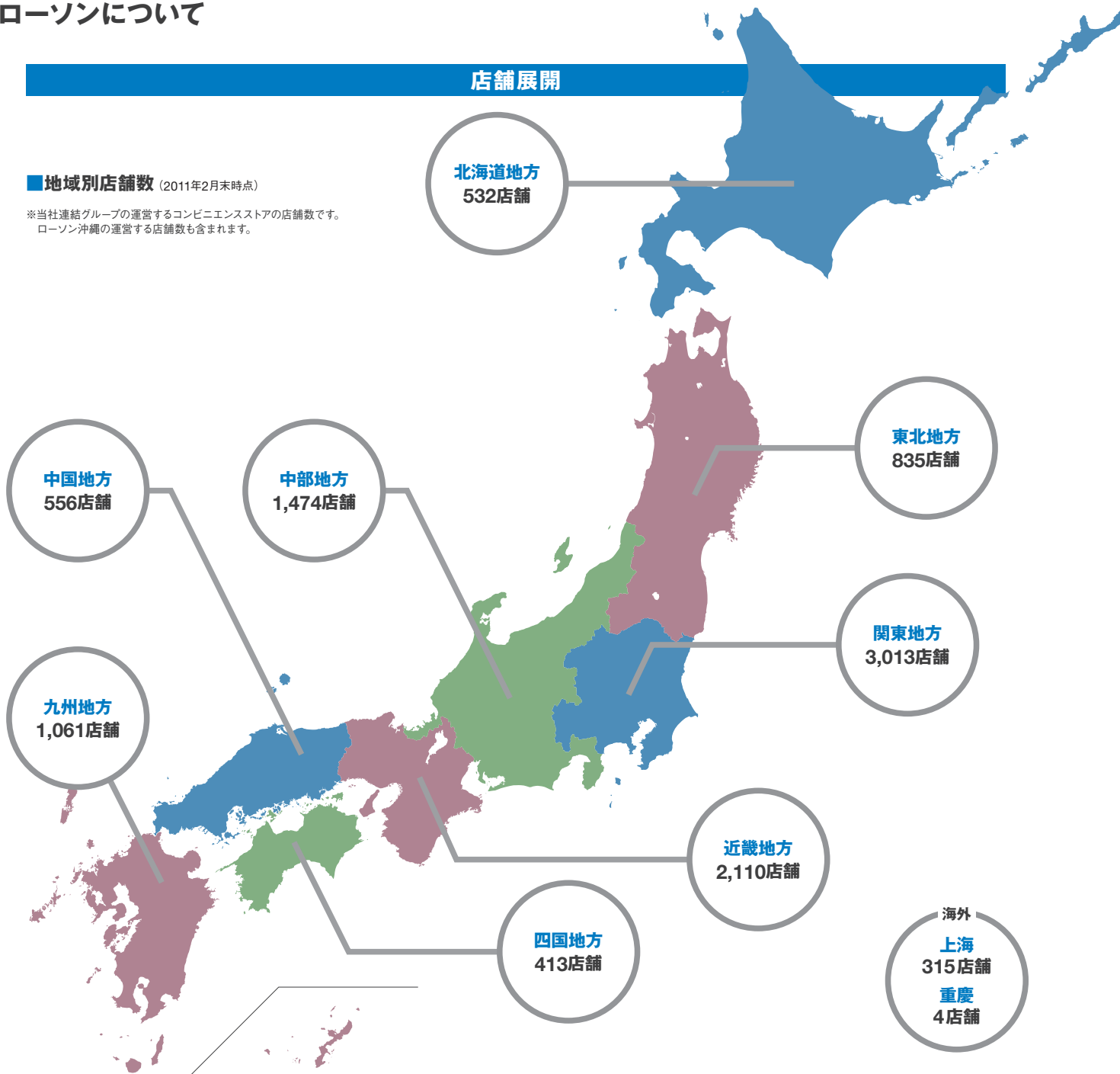
Lawson at a Glance

ローソンについて

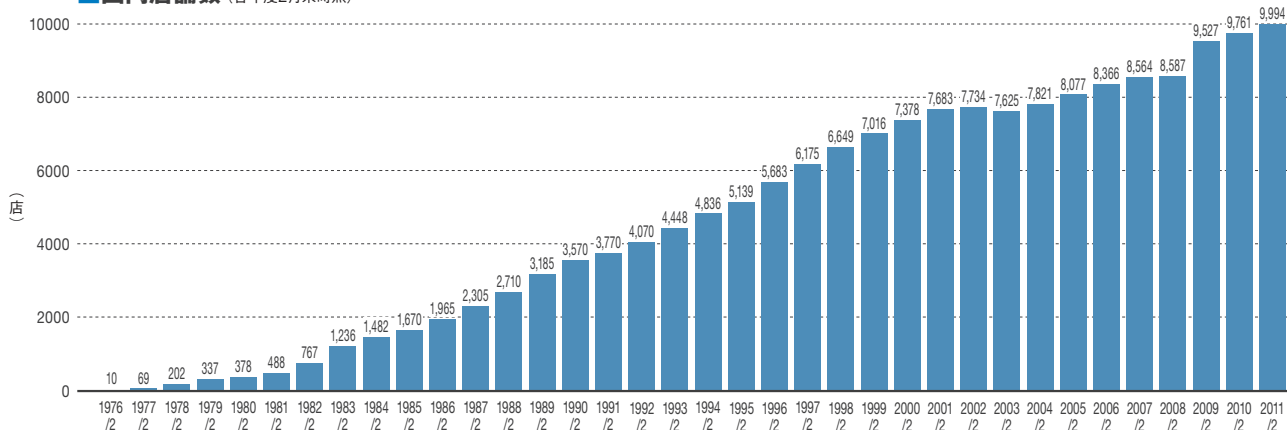
店舗展開

■地域別店舗数 (2011年2月末時点)

※当社連結グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数です。
ローソン沖縄の運営する店舗数も含まれます。

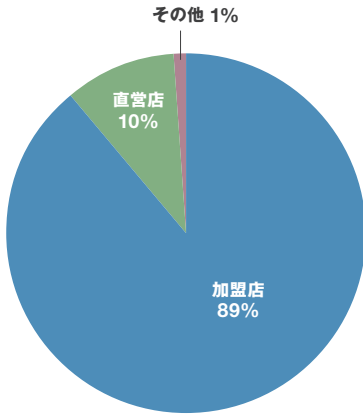


■国内店舗数 (各年度2月末時点)

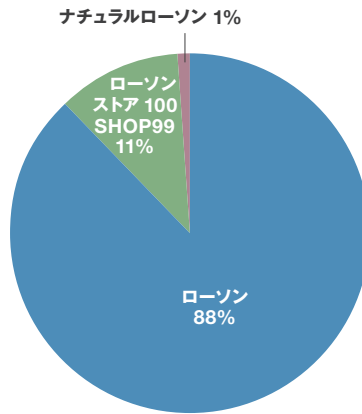


各種データ

■ 直営店・加盟店比率

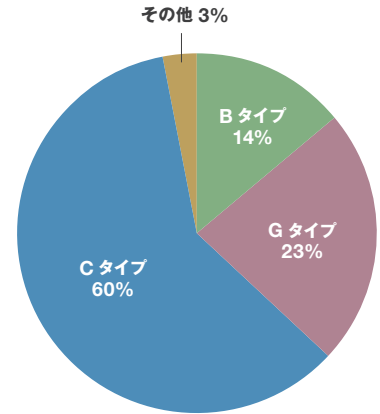


■ フォーマット別店舗数



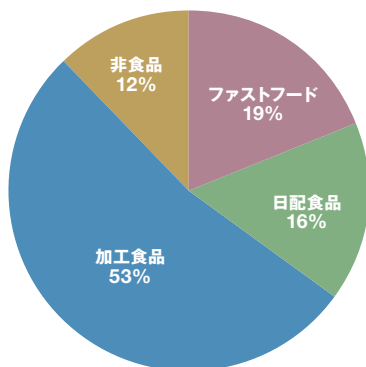
■ ローソンFC契約タイプ別店舗数

(詳細はMD&A50ページ参照)

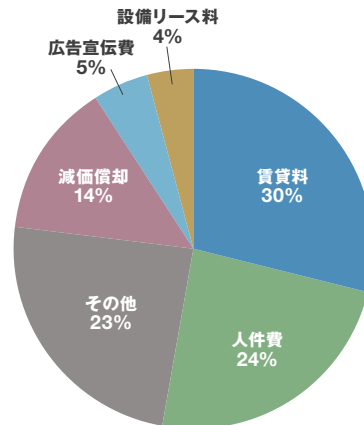


注 その他には、ナチュラルローソン、ローソンストア100、SHOP99が含まれます。また、海外店舗とローソン沖縄の店舗は除きます。

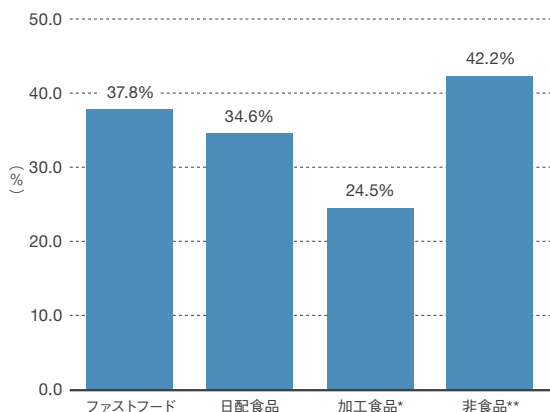
■ 商品群別売上高



■ 販売費及び一般管理費の内訳



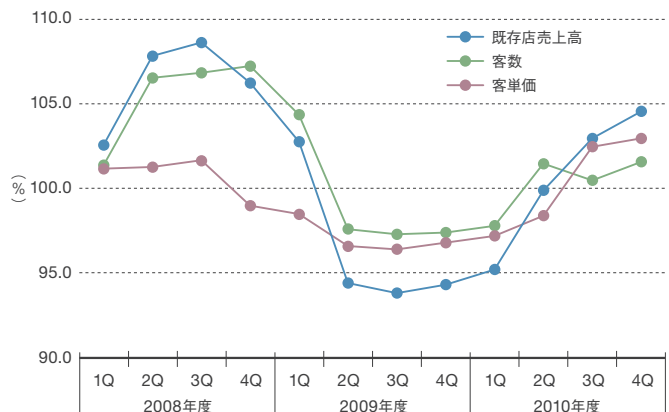
■ 商品別荒利益率(単体)



*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、収納代行等の手数料収入を含めています。

■ 既存店の状況



注 3ヵ月単純平均

Achieving Sustainable Growth

持続的成長に向けて

■ 35年のチェーン全店売上高* (単位:100万円)

*企業価値で重要なのは、「将来のフリー・キャッシュフロー」と考えています。ローソングループの全店売上高は、お客さまからの支持であり、キャッシュフローの源泉と位置づけています。

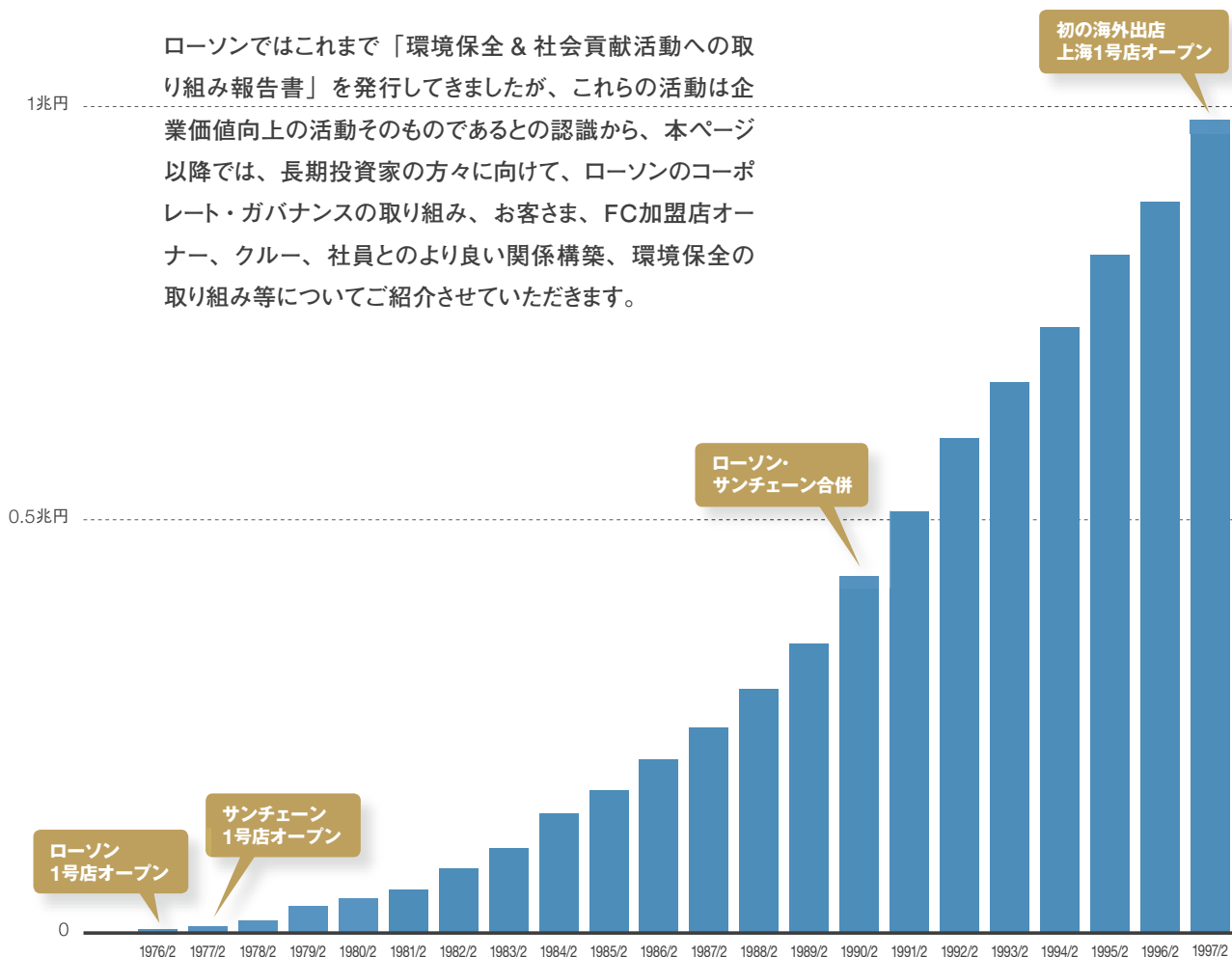
2兆円

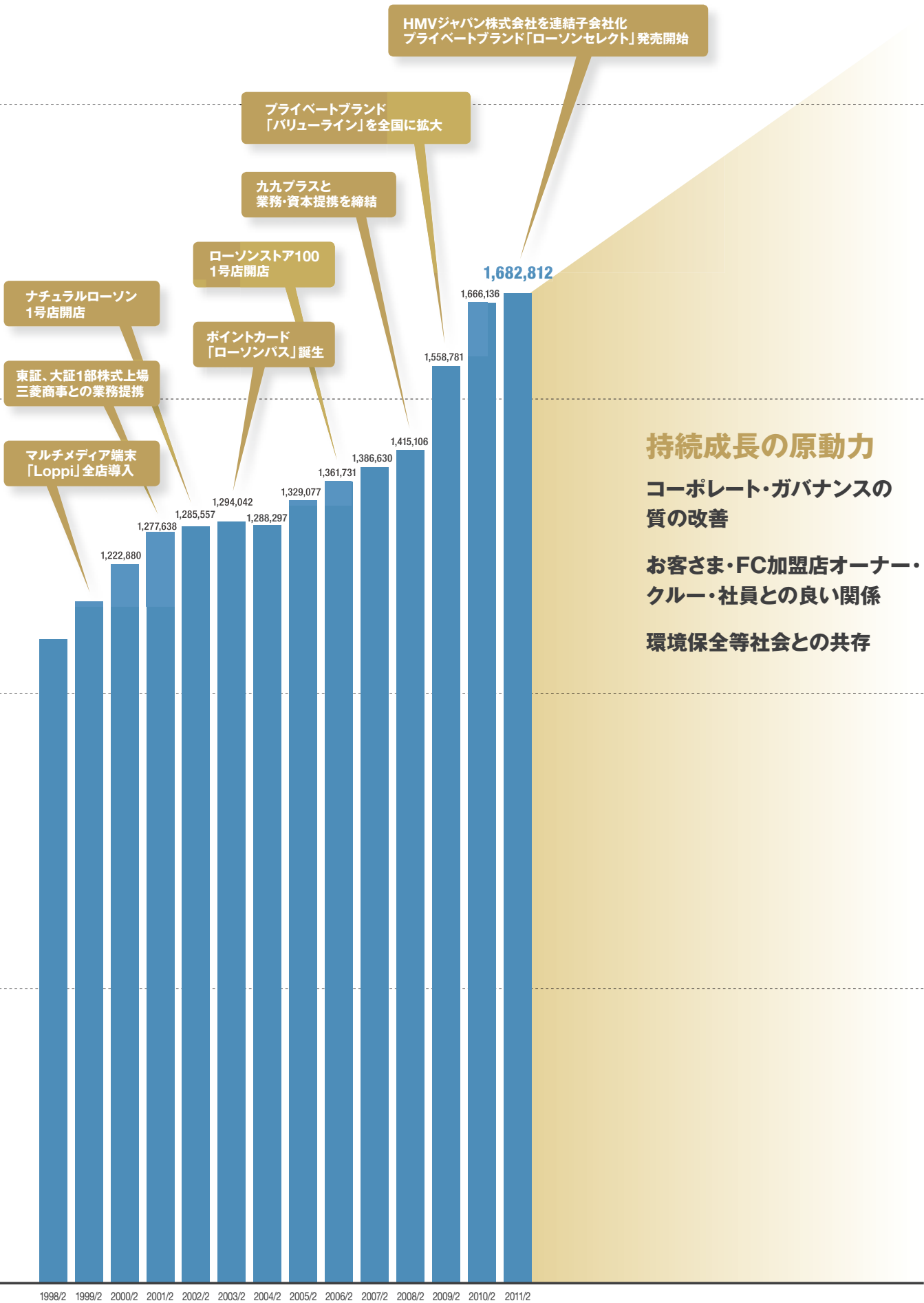
ローソンでは、 持続性のある成長と事業を通じての 社会貢献の両立を重視しています

1.5兆円

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という当社の企業理念を実践し、お客さま、FC加盟店オーナー、クルー（パート・アルバイト）、社員、環境を含めた社会とより良い関係を構築し、コーポレート・ガバナンスの質を継続的に改善することが、結果的には、持続的成長の実現と企業価値向上につながると考えています。

ローソンではこれまで「環境保全 & 社会貢献活動への取り組み報告書」を発行してきましたが、これらの活動は企業価値向上の活動そのものであるとの認識から、本ページ以降では、長期投資家の方々に向けて、ローソンのコーポレート・ガバナンスの取り組み、お客さま、FC加盟店オーナー、クルー、社員とのより良い関係構築、環境保全の取り組み等についてご紹介させていただきます。





持続成長の原動力

コーポレート・ガバナンスの
質の改善

お客さま・FC加盟店オーナー・
クルー・社員との良い関係

環境保全等社会との共存

1998/2 1999/2 2000/2 2001/2 2002/2 2003/2 2004/2 2005/2 2006/2 2007/2 2008/2 2009/2 2010/2 2011/2

取締役及び監査役 <2011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：9年
- 所有する当社株式：7,200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)
- 2006年 株式会社ACCESS 社外取締役(現任)
- 2010年 オリックス株式会社 社外取締役(現任)



矢作 祥之

取締役 専務執行役員CFO

- 取締役在任年数：4年
- 所有する当社株式：500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)

浅野 学

取締役 常務執行役員CCO兼CSR担当

- 取締役在任年数：5年
- 所有する当社株式：3,600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)



森山 透

取締役

- 取締役在任年数：5年
- 所有する当社株式：1,200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
- 2006年 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)
- 2011年 三菱商事株式会社 常務執行役員 生活産業グループCEO(現任)

関 淳彦

監査役(常勤)

- 監査役在任年数：1年
- 所有する当社株式：1,200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 監査役(常勤)(現任)

社外取締役及び社外監査役 <2011年5月26日現在>

田坂 広志

社外取締役

- 取締役在任年数：11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
- 2000年 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)
- 2011年 内閣官房参与(現任)

奥谷 禮子

社外取締役

- 取締役在任年数：9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)

垣内 威彦

社外取締役

- 取締役在任年数：6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 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)
株式会社ローソン 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)
- 2011年 三菱商事株式会社 執行役員 生活産業グループCEOオフィス室長
兼農水産本部長(現任)

中野 宗彦

社外監査役(常勤)

- 監査役在任年数：5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 株式会社ローソン社外監査役(常勤)(現任)

小澤 徹夫

社外監査役

- 監査役在任年数：8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)

辻山 栄子

社外監査役

- 監査役在任年数：0年
- 所有する当社株式：0株



- 1974年 公認会計士登録
- 1991年 武蔵大学経済学部 教授
- 2003年 早稲田大学商学部・大学院商学研究科 教授(現任)
- 2008年 三菱商事株式会社 社外監査役(現任)
- 2010年 オリックス株式会社社外取締役(現任)
- 2011年 株式会社ローソン社外監査役(現任)

ガバナンスの基本方針

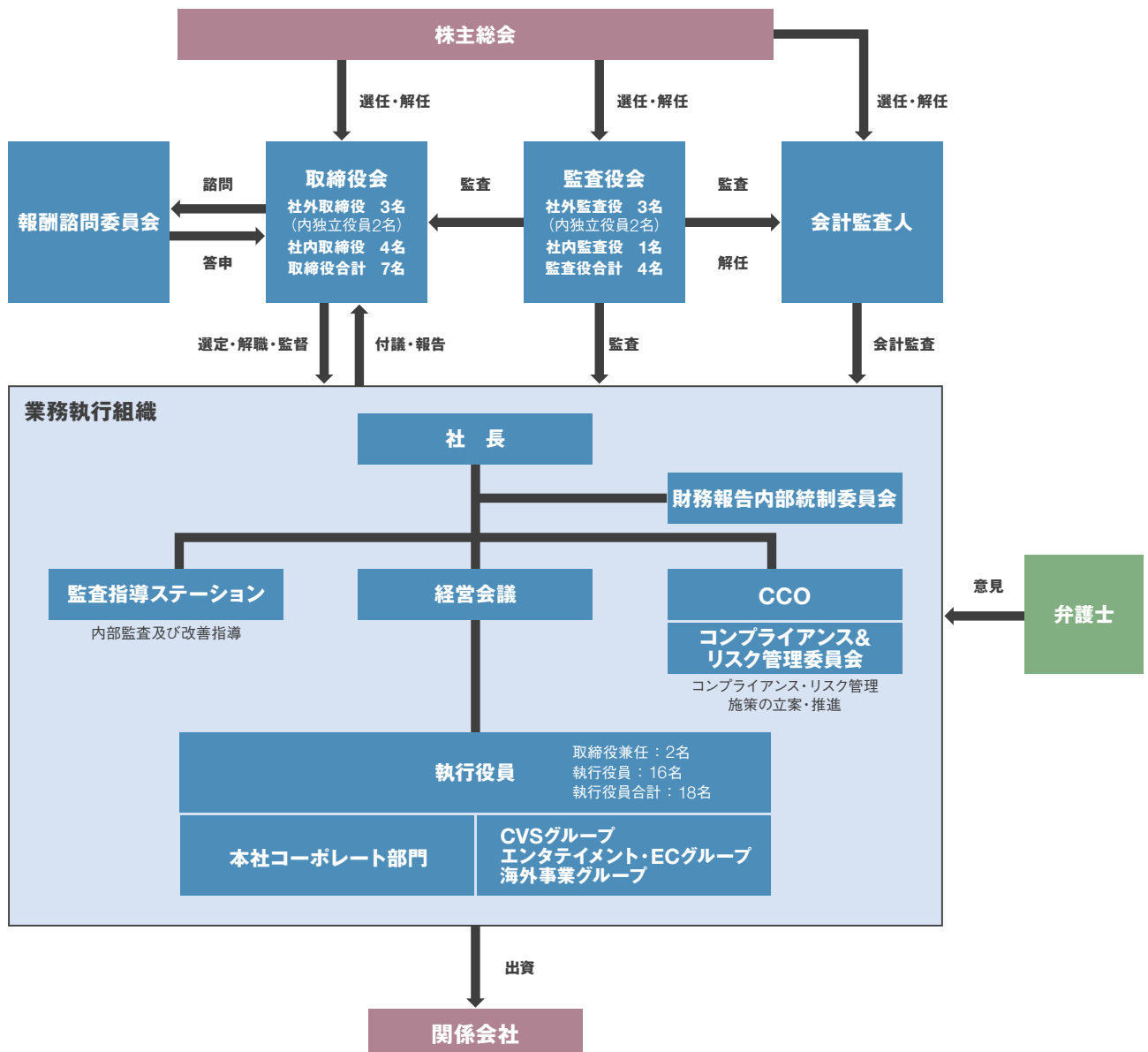
コーポレート・ガバナンスの基本方針

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及び内部統制システムの体制図は、以下のとおりです。

■ ローソンのコーポレート・ガバナンス体制（2011年5月25日現在）



■ ローソンのコーポレート・ガバナンス体制 (2011年5月25日現在)

コーポレート・ガバナンスに関する項目	内容
組織形態	監査役設置会社
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)
2010年度の実行役員開催回数	13回(臨時開催2回含む)
2010年度の実行役員の取締役会出席率	約87%(臨時開催含む)
監査役人数(うち社外監査役人数)	4名(3名)
2010年度の実行役員の監査役会出席率	約91.7%(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
2010年度の実行役員開催回数	15回(臨時開催3回含む)
2010年度の実行役員の監査役会出席率	約98%
独立役員の選任	社外取締役2名と社外監査役2名を選任
取締役及び監査役の平均年齢	58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	<p>2011年2月に改訂した「2011年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、下記5点を推進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社外取締役・社外監査役(独立役員)の継続的な選任による監督・監査機能の向上 2. 拡大する営業部門・関係会社に対応した内部監査部門の強化 3. 関係会社への「企業行動憲章」の周知徹底及び主要関係会社にはコンプライアンス・リスク管理推進責任者を設置 4. 財務報告の適正性を確保するために必要な体制の整備 5. 内部通報・相談システムを加盟店・取引先に拡大し、ローソンチェーン全体のリスク情報の早期発見
コンプライアンス専門組織の体制	<p>コンプライアンス及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</p> <p>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</p> <p>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</p>
社外役員へのサポート体制	<p>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等、随時サポートを実施</p> <p>重大な事件・事故発生時は同事務局より都度報告を実施</p>
取締役の報酬体系	<p>報酬は、報酬諮問委員会(社外取締役及び社外監査役のみで構成、2010年度は2回開催)から取締役会に答申し、取締役会にて決定</p> <p>報酬の約30%は業績連動部分</p> <p>有価証券報告書及び事業報告に全取締役の報酬総額を記載</p> <p>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</p>
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	<p>三菱商事株式会社は当社の議決権を32.5%保有(間接保有を含む)、当社は同社の持分法適用関連会社(2011年2月28日現在)</p> <p>当社の子会社である、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及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市場より株式店頭登録廃止(2010年6月)。</p> <p>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社を株式交換により完全子会社化(2010年7月)。</p>
ディスクロージャー・ポリシー	<p>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</p> <p>開示情報や重要な情報、決算説明会の資料につきましては、原則日本語と英語両方で当社IRサイトに、可及的速やかに掲載</p>
リスク管理体制	<p>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</p> <p>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)を開催し、リスク発生の予防に当たるとともに、リスク発生時は緊急リスク管理委員会を設置し、その対策を実施。</p> <p>災害対策マニュアルを整備し、各事業所に設置するとともに、大規模災害発生時は災害対策本部を設置し、迅速に対策を実施。</p>
その他の取り組み	<p>議決権の行使結果の開示 http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/ketsugi/ketsugi_36r.pdf</p>

ガバナンスの進化

グループ管理体制強化への取り組み

近年における関係会社の増加やグループ全体に与える関係会社の影響度の高まりに伴い、グループ管理体制の強化を行っています。2009年度に発覚した、当社の子会社であるローソンエンターメディアの不祥事を教訓に、当社及び関係会社における不祥事再発防止の取り組みを徹底してまいりました。2010年度上期より関係会社の管理・支援に対する当社内での役割分担を明確化し支援体制を強化するとともに、主要な関係会社の資金状況を継続的に確認しております。加えて2010年度下期より、当社による主要

関係会社の資金集中管理を開始したほか、権限分散状況・リスク管理体制の点検、グループ内部監査による改善指導の強化に取り組んでまいりました。また、当社の関係会社に対するリスク管理・内部統制構築等の指導強化のため、関係会社管理規程の改定及び運用を行いました。さらに、グループ経営方針の浸透と執行度向上を図るために当社と関係会社の意思疎通が促進される体制構築を行いました。今後もこれらの取り組みをさらに推進してまいります。

田坂広志

社外取締役からのメッセージ

ローソンの取締役会の議論の水準は、いつも極めて高度である。その理由は、実際に永年経営に携わってきた社外取締役が、社長に対しても臆することなく忌憚の無い意見を述べるというスタイルが徹底しているからである。一方、そうしたスタイルが可能になるのは、社外取締役にも隠すことなく情報をオープンにしたうえで、どのような厳しい意見にも謙虚に耳を傾ける経営陣の姿勢があるからであろう。この文化を、今後も、ぜひ大切にしていきたい。

奥谷禮子

社外取締役からのメッセージ

常に企業の社会的存在を意識しながら、人々のライフスタイルに合わせたコンビニエンスストアの在り方、物の提供、またグローバル社会においてのローソンの存在価値の創造、人材育成等、新しい時代の変化にチャレンジという精神とコンプライアンスを守るという精神、この2つをバランスよく取り入れながら経営の中に活かしている。

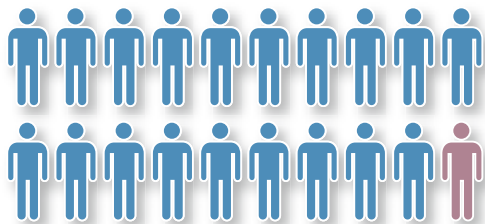
執行役員制度の活用と取締役数の変化

2011年7月現在、取締役会は7名という少人数で構成されており、社外取締役は3名(うち独立役員2名)となっております。2002年に執行役員制度を導入し、2001年には20名いた取締役の数を大幅に少なくし

ました。また、会社の経営方針でもあるダイバーシティ促進の観点から、取締役、監査役それぞれに女性を任命登用しています。

■ 取締役数の推移

2001



取締役：20名 (うち社外1名)



2011



取締役：7名 (うち社外3名)

Contribution to our Customers and Communities

地域社会・お客さまとともに



今回の東日本大震災で、私たちローソンは、あらためて地域に根ざすコンビニエンスストアとしての役割を見つめなおしました。日本のローソンは、社会的インフラストラクチャとして活動する全国展開の「パパママストア」という側面を持っています。店舗と物流センター、弁当工場がサプライチェーンとして繋がっています。こうしたサプライチェーンはローソンの社会との共生に役立っているのです。

ローソンは、大震災にどう対応したか

The First 10 Days

今回の震災で、私たちローソンの店舗も東北はもちろん、茨城や千葉でも多大なダメージを受けました。公的部門においてすぐには復旧対策が取られない中、民間だからこそ活用できる仕組みを私たちは持っていました。震災後、10日経てば公的部門が稼働し、モノが集まります。その前に「何ができるか」「何をやるか」が、私たちに与えられた課題でした。つまり、震災後最初の10日間（The First 10 Days）が、私たちにとって大変重要な期間でした。

被災地では即食性のある商品が求められ、私たちの生産拠点や物流網が大震災という緊急事態において大変重要なものとなりました。

被災地では燃料が不足していましたが、私たちはステークホル

ダーの力を借りて燃料を調達することができました。モノを運ぶトラック、タンクローリー、それらを動かす運転手も不足しておりましたが、京都にいる私たちのFC加盟店オーナーの一人が、自ら保有するタンクローリーでガソリンを被災地まで運んでくれました。また、アライアンス関係にある「日本郵政株式会社」の協力により、被災地へモノを届けることが可能になりました。さらには、被災地店舗への商品供給についても、北海道から沖縄まで全国すべてに広がる私たちのサプライチェーンを幅広く使うことで対応することができました。

このように当社を取り巻くステークホルダーの皆さんの力を結集して、私たちはThe First 10 Daysを乗り越えることができました。



仮設店舗で早期営業再開を実現



被災地で活躍する移動可能な販売車輛

The Second 10 Days

次の10日間（The Second 10 Days）で重要なのは、店舗をいち早く再開させることでした。被災地の皆さまに安心してお過ごしいただくため、私たちは、近くにある、便利で必需品が揃っている店“コンビニエンスストア”の再開に向けて全力を尽くしました。こうした取り組みは、民間でありながら公共的役割を担うコンビニエンスストアの使命であると、ローソンは認識しています。

その後、電力は回復に向かいましたが、モノの不足は全国的になかなか解消されませんでした。それは、東北地方は製造の中心地帯だったからです。当社も商品確保には大変苦労しましたが、被災地を最優先として、他の地域のお客さまにご不便をおかけしても、商品を被災地に送るべく、全社をあげて対応しました。



被災地で接客対応する新浪CEO

原子力発電所の事故

続いて起こったのは、福島第一原子力発電所の問題でした。風評被害により、30-40kmのエリアの住民がいなくなってしまう恐れが出てきました。当社に対する社会的要望もあり、当社はこの地域の店舗を再開する判断をしました。FC加盟店オーナーに店舗再開を依頼したところ、オーナーも社会的要請に応えたいという当社の想いに共感していただき、店舗を再開することができました。

その後、同業他社も次々とこのエリアの店舗を再開していきました。マチに次々と明かりが灯り、結果的に住民不在を回避でき、政府、市、そしてお客さまからのあたたかい評価をいただきました。

社会的インフラとして

学校では、子供たちへの給食の供給不足が起きました。私たちは、地元の皆さまの安心を築く、社会的インフラの役目を果たすべく、弁当を学校に運び、提供しました。こうした対応がソーシャルメディア等から高い評価をいただいたことも手伝って「ローソンに行こう!」という社会の評価につながり、5月の東北地方の既存店売上高伸び率は前年比二桁増を大きく上回る結果となりました。このように、社会的貢献が後になって経済面での貢献に繋がっていくことをあらためて実感しました。こうした社会的活動も、原材料調達、仕入、工場生産、物流を経て店舗に商品が運ばれるというサプライチェーンの機能があるからこそ、実現できたものです。



節電時代に対応した創エネ店舗



LED照明

コンビニエンスストアの社会的重要性

私たちは震災を経て気付いたことがあります。今後ますます進んでいく高齢化のなか、「遠いところより、近いところで必要なものを買える」という環境がいかに大事かということなのです。

コンビニエンスストアも、高齢者や女性に合ったお店に変わっていく必要があるのです。薬の販売等、まだまだコンビニエンスストアに機能として備わっていないものもあります。こうした生活に必要なものを近いところに求めるお客さまのニーズに応えるため、今後規制緩和やM&Aの進展等で、コンビニエンスストアの機能がさらに強化できる可能性があります。ますます広がってまいります。これらの新たな商品の販売やサービスをサプライチェーンを使って、いかに効率的におこなっていくかという点にこそ、コンビニエンスストアの強みが発揮できると考えています。

節電への対応

最後に節電に対する私たちローソンの対応についてです。福島第一原子力発電所の事故により、首都圏及び東北について電力不足が予想されるなか、どのようにして節約していくかがカギとなっています。24時間営業で、冷蔵、冷凍、空調、照明等多くの電気を使用しているコンビニエンスストアは、便利である反面、電気使用量の多さは改善すべき点と考えています。私たちローソンは、電気量削減という社会的問題の解決には、イノベーションで対応していきます。例えば、全店舗にLED照明を導入することで、電気代は大幅に削減することができます。これによりCO₂の削減が可能となり、環境にも優しい店舗となるだけでなく、電気代も大幅に減り、経済性との両立、いわば社会との共生が図られます。これこそが、持続的成長を社会的責任と両立しながら目指していく私たちローソンの一つの使命なのです。

環境分野における取り組み

ローソングループの目指す環境経営

私たちローソンは、真の企業価値向上のためには、グループ全体で環境保全活動に積極的に取り組むことが不可欠であると考えています。2010年6月に制定した「ローソングループ環境方針」は、豊かな地球の恵みを次世代に引

き継ぐために「生物多様性」と「地球温暖化防止」を重視し、地域社会と共生していくことをうたっており、ローソングループのあらゆる事業活動の原点となっています。

ローソングループ環境方針

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

<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
<p>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。</p>	<p>5. 法令等の順守 環境保全活動に関連する諸法規及び自ら定めたルールを順守します。</p>	<p>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。</p>

低炭素社会の実現に向けて

ローソングループは環境経営を推進する上で、二つの大きな視点から取り組みを実施しています。一つは、自らの事業活動によるCO₂排出量の削減のために自主行動目標を設定し、その達成に向けた活動を推進すること。もう一つは、お客さまのCO₂削減につながるようなサービスを提供していくことです。この二つの柱による取り組みを通じて、ローソングループとお客さま、FC加盟店のオーナー、クルーが一体となり、低炭素社会の実現を目指しています。

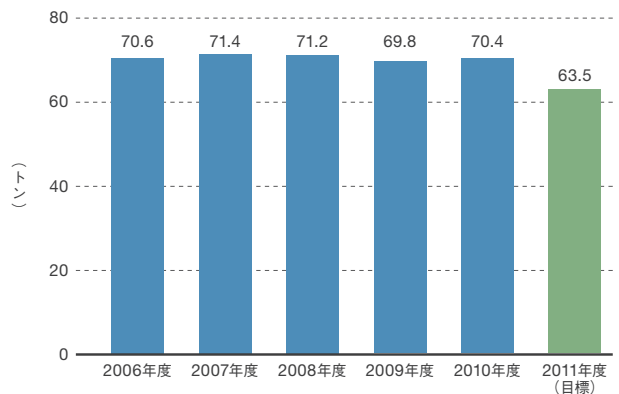
1店舗当たりのCO₂排出量10%削減へ

2008年に設定した自主行動目標では、1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量を、2012年度までに2006年度比10%削減することを目指しています。これは、2006年度ベースの総量で年間約6万トンの削減に相当します。2010年度のCO₂排出量は70.4トンとなりました。

ローソングループの目指す環境経営



1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量の推移*



* 電気使用に伴うCO₂排出係数は2006年度の3.68t-CO₂/万kWhを使用して対比しています。

ローソングループの実施する環境活動

2010年度の環境実績^{注1}

項目	取り組み項目	目標	達成状況	達成度 ^{注2}
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の100%導入 ①LED照明又は自動調光システム ②要冷空調一体型システム ③省エネ看板 ④トイレ人感センサー	新規店舗への省エネ施策の100%導入 ①LED照明又は自動調光システム 導入率 100% ②要冷空調一体型システム 導入率 100% ③省エネ看板 導入率 100% ④トイレ人感センサー 導入率 100%	
		既存店への省エネ施策実施 ①冷凍機の交換 ②空調機の交換 ③防露ヒーター制御装置の導入	既存店への省エネ施策実施 ①冷凍機 導入率 103.4% ②空調機 導入率 107.9% ③防露ヒーター制御装置 導入率 100.7%	
	【配送車両】 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	店舗当たりCO ₂ 排出量 2007年度比15%削減	●店舗当たりCO ₂ 排出量 7,550kg - CO ₂ (2007年度比16.9%削減) ●エコタイヤ導入目標363台 ⇒ 399台	
	【社有車】 ①エコ&セーフティドライブ推進 ②電気自動車の導入 によるCO ₂ 排出量の削減	①2010年度末 社有車燃費改善 2009年度比3%改善 ②電気自動車30台導入、累計目標70台	①社有車燃費の削減2009年度比0.3%改善 ②電気自動車導入21台 累計61台 目標対比 87.1%	
	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	①データベースの登録作業、グルーピング等実施 ②追加施策の制御・検証、標準化仕様企画・検証	
省資源	レジ袋総使用量の削減	①お客さまへの声かけ及びポイント制度 拡大による削減 ②ケータイバッグ運動の推進 店舗当たりレジ袋配布率 2009年度比±0%(74.3%) (店舗当たりレジ袋使用重量2000年度比 35%削減)	●店舗当たりレジ袋配布率 76.0% (店舗当たりレジ袋使用重量2000年度比 25.1%削減) ●コンビニecoバッグ普及枚数 累計 260万枚	
	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	①米飯・デリカ・調理パンの包材の 軽量化・薄肉化、レジ袋の薄肉化完了 ②PLA容器の採用継続 包材焼却時発生CO ₂ 排出量2006年度比 24.8%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 紙の削減	店舗配布資材のペーパーレス化	
	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	①掲出基準内の販促資材展開 ②廃棄量の確認と廃棄時の法令遵守	
廃棄物削減	食品リサイクル等実施率の向上	食品リサイクル等実施率 2007年度比 6%以上の改善 2007年度実施率 22.5%	①廃油リサイクル 8,361店舗 ②飼料・肥料化リサイクル 1,354店舗 ③サマールリサイクル 142店舗 食品リサイクル等実施率 34.7% ^{注3}	
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普及啓発及び支社の事業支援	①2010年度募金額2.4億円 ^{注4} 累計 32.6億円 ②緑化事業 年間100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)	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	CO ₂ オフセット量 2010年度 3,389トン 累計 16,228トン	

注1 国内のエリアフランチャイズの店舗を含む(食品リサイクル等実施率は除く)。

注2 達成度の表記は下記の通り。

(定量目標評価)100%達成: 、70%以上達成: 、70%未満: (定性目標評価)実施(実行)完了: 、実施(実行)途中: 、未実施(未実行)の場合:

注3 発生抑制を含めないリサイクル実施率は、29.7%となります。

注4 緑九九プラスの店舗(ローソンストア100、SHOP99)を含む

2011年度の主な取り組み目標

省エネルギー 2011年度は、電力不足への対応として、既存店を含む全国すべての店舗(約1万店)の店内照明にLEDを導入します。また、商品を配送するトラックにおけるエコドライブも推進し、店舗当たりの配送に係わるCO₂排出量を2007年度比18%削減することを目指します。

省資源 レジ袋・割り箸使用量の削減に向けて、店舗での声かけを継続するとともに、マイバッグ・マイ箸の普及推進を図っています。容器包装につきましては、包材の軽量化とともに環境配慮素材の採用に努め、包材燃焼時に発生するCO₂の2006年度比10%削減を目標とします。

廃棄物削減 店舗で余剰となった食品を削減するために、販売許容期限を過ぎた弁当等の食品とファストフーズ用食用油の削減に継続して取り組み、食品リサイクル等実施率30.5%以上を目指します。

店舗における環境保全活動

「創エネ」技術を備えた最新環境配慮型店舗の導入

2010年12月1日に最新の環境配慮型店舗として「ローソン京田辺山手西店」をオープンしました。この店舗は、太陽光や雨水等を活用し、太陽光発電システムで発電した電力を店内の照明やレジに使用したり、雨水を空調の室外機の冷却に使用しています。さらにリチウムイオン電池を設置し、太陽光発電システムで発電した電力を蓄電して地震や台風等の災害時でもマチのライフラインとしての機能を

維持することが出来るようにしています。これら施策に加え省エネ機器の導入により店舗のCO₂排出量を削減し、2006年度対比で、約20%の消費電力削減を目指します。また、建築にあたっては、建材や構造物の種類を厳選し、使用量の削減に努めるとともに、調達段階から資材の再利用を進めるなど、リユース・リデュース・リサイクルを実現しています。

■ 創エネ店舗の特徴（ローソン京田辺山手西店）



- 01 太陽光発電パネル
- 02 軒をなくしたガラスサッシで清掃性を向上
- 03 無駄を省いたスケルトン天井
- 04 電力消費量が約半分のLEDを照明に使用
- 05 トップライト（天井窓）で太陽光を採光
- 06 非常時の電源として利用可能なリチウムイオン電池システム

電気使用量25%削減に向けた行動計画

2011年の夏の電力不足に対応するため、当社は東京電力・東北電力管内の店舗（3,400店舗）におけるピーク時（7月～9月/9時～20時）の電気使用量を2010年対比で25%削減することを目標に、節電対策を実施しています。7月から店舗で実施している具体的な実施項目は下記の通りです。今回の実施項目は、2008年5月から東京大学生産技術研究所（野城研究室）と共同で進めてきた、省エネ店舗の実験データ・知見を参考にして決定されました。立地・環境の異なる全国8店舗での24時間365日のモニタリング結果から積

み上げた、精密度の高い削減数値で、かつ実現性の高い計画です。ローソンは東日本大震災発生直後から、空調設備の休止や日中の店内照明の部分消灯等の節電対策を行ってきました。また、4月には国内全店舗の店内照明のLED化を決定し、現在導入工事を進めております。これらの取り組みに、店内空調の設定温度変更や店内照明の昼間時部分消灯等の実施項目を組み合わせることで、25%削減を目指してまいります。これらの努力は、FC加盟店の電気代節約にもつながっています。

■ 店舗における電気使用量削減のための取り組み 実施期間：7月1日～9月30日

実施項目	削減率
設備の導入による削減 対象:国内のローソン全店舗(約10,000店)	
・ 店内照明へのLED導入	約5%
・ 冷温切替式ケースの温ヒーター使用停止	約3%
・ 冷蔵、冷凍ケースの照明OFF(9時～20時)	約2%
・ 店内空調の設定温度変更(+2℃)	約2%
・ バックルーム使用時以外の空調・照明OFF	約2%
・ 各種フィルター清掃の徹底(週1回)	約2%
・ 温水器、ジェットタオルの使用停止	約1%
・ 店内換気量の見直し他	約3%
・ 店内照明の昼間時部分消灯(9時～日没まで)	約2%
店舗オペレーションによる削減 対象:東京電力・東北電力管内の約3,000店舗 ◇共通で実施する項目	
・ 冷蔵ケースの温度設定変更(+1℃)	約1%
・ 電気フライヤー、電気ポット、他のピーク時使用を控える	約2%
設備状況に応じて実施する項目	
合計	約25%

CO₂削減に関する主な指標

物流の効率化 1店舗当たりの配送車輛によるCO₂排出量 (2007年度比)



容器包装使用量の削減 弁当や惣菜等の容器包装の焼却時発生CO₂量 (2006年度比)



CO₂オフセット量 2010年度3,389トン 累計16,228トン



お客さまとともに20年 ローソン緑の募金

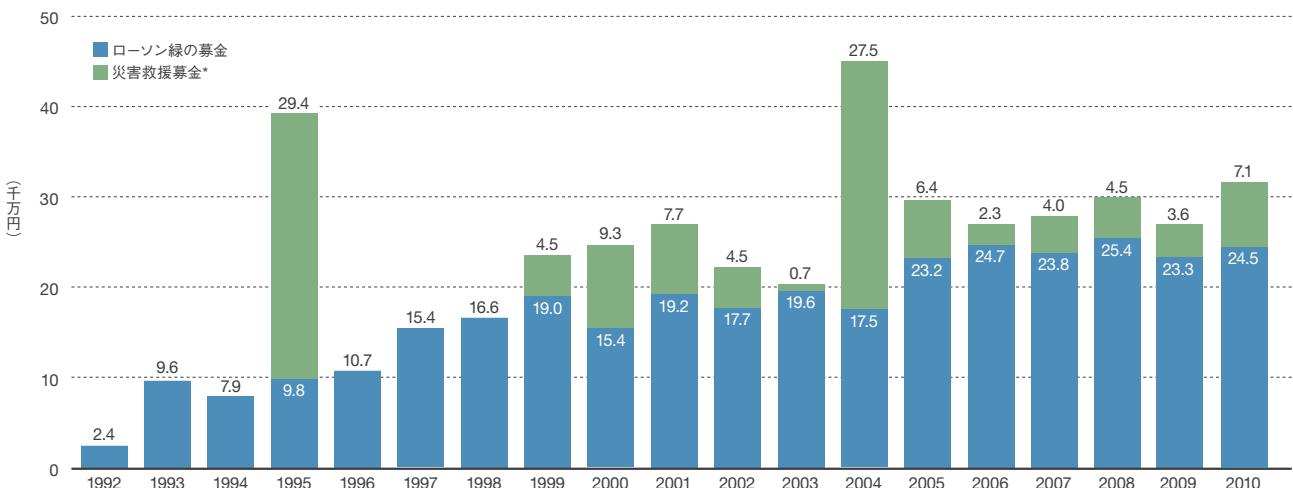
1992年から「ローソン緑の募金」を展開しており、20年目を迎えました。32.6億円（2011年2月末日現在）の募金は、公益社団法人国土緑化推進機構を通じて国内外のさまざまな森林整備活動、学校緑化活動を支援しています。

■ローソン緑の募金の実績 (1992年9月～2011年2月末日現在)

募金額	32.6億円
支援した活動	2,603箇所
活動面積	6,038ha
手入れをした森の木の本数*	約1,509万本

*面積・本数は「ローソン緑の募金」総額及び「緑の募金」全体の活動実績から一定の仮定をもとに試算しています。

■店頭募金 寄付金額の推移



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

オーナー・クルーとともに

ローソンの事業の中心は加盟店ビジネスです。当社では、社員だけでなく、FC加盟店オーナー、クルー（パート・アルバイト）が理念を共有し、いきいきと働くことが企業価値向上の基本だと考えています。ローソン本部は様々な仕組みで店舗運営を支援しています。



オーナーとローソンは、共同事業を行うパートナーです。

FC加盟店オーナーとローソンは、共同で事業を展開する対等のパートナー。理念と目標を共有し、実現を目指すことによって利益をわかちあう共存共栄の関係です。



FC加盟店オーナーの役割

商品仕入、商品管理（品揃え、鮮度、在庫）、接客
クレンジネス（清潔、安全、快適さの維持）など

クルー（パートタイマー・アルバイト）の
雇用・教育・管理など

売上・経費の管理

本部の役割

商品開発、商品情報提供サービス

情報システムサービス

物流システムサービス

販売促進のための広告展開、宣伝活動

スーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）による
店舗経営指導

教育研修

会計業務代行

営業用設備・什器の貸与

会計業務代行

会計業務を本部が代行することでFC加盟店オーナーが店舗の運営に専念できるようにしています。

最低保証制度

本部は年間フランチャイジー収入の最低額を保証*します。

*最低保証は、店営業費控除後の店利益を保証するものではありません。

オーナーサポート制度

FC加盟店オーナーが店舗を留守にしなければならないとき、安心して休暇が取れる制度を導入しています。

■スーパーバイザー (SV)

SVは、FC加盟店オーナーと本部との架け橋として店舗運営をサポートします。オーナーと店舗の課題を共有し、改善案をアドバイスしたり、社内外の有益な情報を活用しながら、お客さまからのご支持を高め、売上・利益を加盟店と一緒に伸びさせていきます。

■ローソンセミナー

年1回、全国8カ所で開催しています。ローソンの経営方針、商品の動向、個店情報分析等をFC加盟店オーナーと共有する重要な場として、経営トップが必ず参加しています。

■オーナーズミーティング

全国各地のFC加盟店オーナーとローソン経営陣との対話集会「タウンミーティング」を発展させました。ローソンの経営、商品、販売促進、食品廃棄物のリサイクル等さまざまなテーマを喧々諤々、本音で話し合う機会です。



■社長直行便

FC加盟店オーナー、店長、クルーから社長に直接意見を伝える制度です。社長が必ず確認して全てに回答しています。2010年度は315件の貴重な意見・提案が寄せられました。



■ミステリーショッパー制度

第三者機関による覆面調査制度です。お客さまの立場で実際に店舗を利用し、「品揃え」「接客」「清掃」について競合店との比較を行ない、各店舗を客観的かつ定量的に評価し、FC加盟店オーナーにフィードバックします。

■研修制度

店舗のオープン時には、店舗運営の基礎知識を理解する「BMC(ベーシック・マネジメント・コース)」研修を開講。オープン後も、トレーニングセンターをはじめ、各店舗の状況に応じてさまざまな形態で研修を実施しています。

■クルーの募集・独立支援

クルー募集に特化した自社サイトを展開しており、クルーになりたい方と店舗を結びつけるサイトとして好評です。また、将来自分の店舗を持ちたい方のために「独立支援制度」も用意しています。



社員がいきいきと働くために

常に成長を目指し、いきいきと働く社員の力が企業価値の源泉です。ローソンは教育制度、職場環境、社内コミュニケーションの仕組みを整えることで、社員一人ひとりが能力をフルに発揮し、自由闊達に意見を言える企業風土を目指しています。そのために最も重視していることは、企業理念と行動指針の共有です。



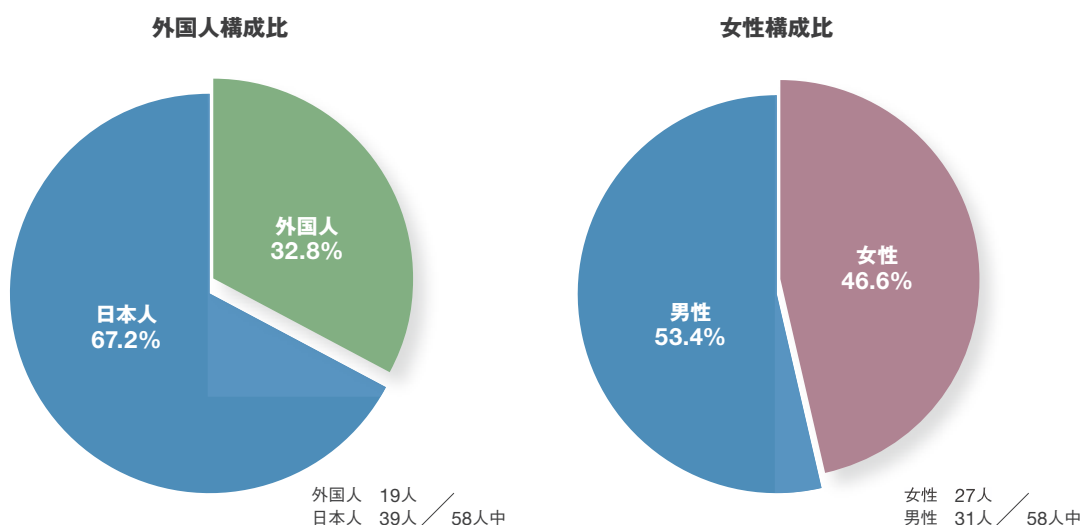
■外国人留学生の採用

当社では、2008年度に新入社員採用の1/3を外国人留学生とする方針を立てました。多様な個性や価値観をもった人材が、ローソンの未来を担うべきとの判断からです。ローソンの海外展開を担う人材も必要です。2009年度には、新入社員として17人の外国人留学生を迎えました。2011年5月現在、68人が在籍しています。今後も多様な文化を取り入れることで、より柔軟で活気のある職場づくりを推進していきます。

■女性の活用

当社の全社員に占める女性比率は15.2%（2011年5月末）であり、女性の活用は大きな課題です。取締役・監査役に占める女性比率は9%から18%に上昇しました。一方、管理職に占める女性比率の上昇は、改善の余地があります。長年、男性社員中心の採用を進めてきましたが、2005年度から新卒採用の約半分を女性にするようの方針転換しました。「仕事」と「家庭」の両立を支援する企業として「次世代認定マーク（くるみん）」を取得するなど、社員の「仕事」と「家庭」の両立を支援する環境整備への取り組みを進めています。

■2011年度新卒採用実績



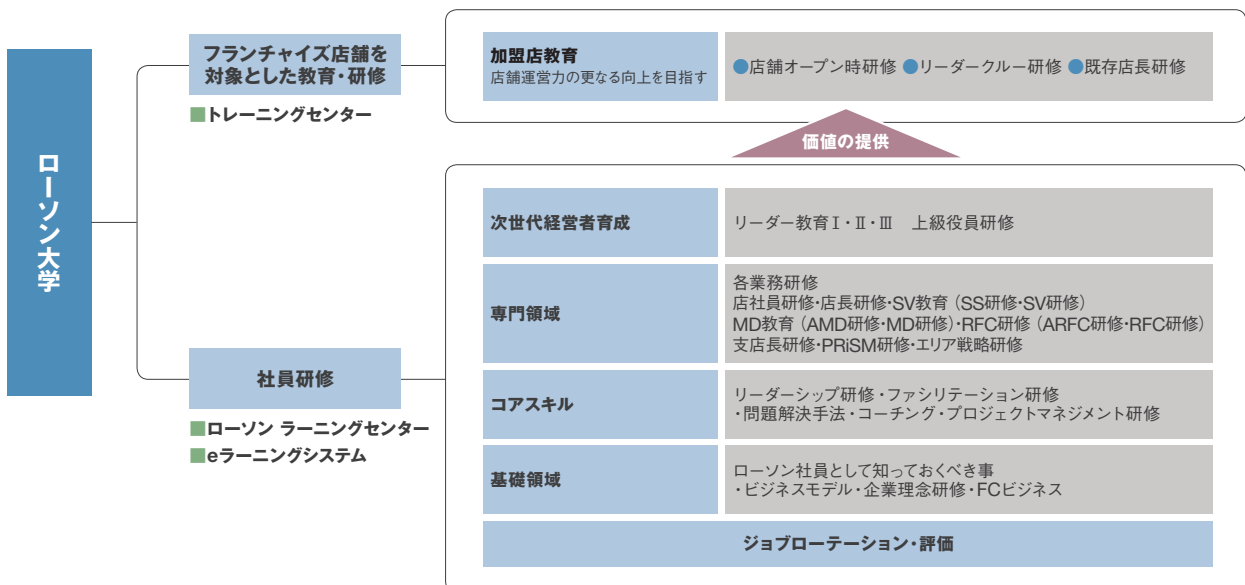
■社内コミュニケーションの活性化

2008年度に立ち上げられた「元気になろーソン!プロジェクト」では、現在社員のモチベーションアップを中心とした活動を行っています。例えば、スポーツを通じてお互いを知り、分かり合い、チームとして一体感を醸成するために、2009年度から支社・本社予選で勝ち抜いたメンバーを集めてのスポーツ全国大会を開催しています。2009・2010年度の種目はソフトボールで、熱戦の様子を社内イントラシステムを使って生中継しました。また、2010年度からは業務組織を通じたコミュニケーション活性化のために、「部活キャンペーン」も実施しています。また、2009年度から全社員がアクセスできるポータルサイトを活用し、トップメッセージやブログ、社内報、バナーにより旬の情報の発信を行っています。情報の一元化による業務の効率化とコミュニケーションの活性化に一役買っています。



■教育研修プログラム「ローソン大学」

ローソンでは、人財育成への投資を積極的に行っています。独自の教育研修プログラムを「ローソン大学」と名付け、それぞれの目的や職種・職位に応じた教育体系を整え、企業理念の共有と高い業務推進力を備えたプロ集団づくりを目指しています。本社隣接地には研修施設「ローソンラーニングセンター（LLC）」を設置しており、さまざまなプログラムを実施しています。次世代経営者の育成を重要課題と位置付け、経営陣も頻繁に登壇します。また、各自のパソコンを介して研修する「eラーニングシステム」も行っています。本部社員教育は入社から幹部育成まで様々なキャリアや時期を対象に自立した「考える人財」を育て「学習する組織」を目指しています。





私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



財務セクション INDEX

47	経営陣による財務状況と業績の評価及び分析
61	連結貸借対照表
63	連結損益計算書
64	連結株主資本等変動計算書
66	連結キャッシュ・フロー計算書

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

■業界の動向

2010年度は、上半期を中心に長引く景気低迷による消費者の低価格志向の影響が残ったものの、夏場の猛暑や小売業界の低価格競争の一巡もあって、個人消費には緩やかながらも改善の兆しが出てまいりました。ただ、その回復の足取りは鈍く、必ずしも予断を許さない状況が続いております。小売業界の中でも、スーパーマーケット業界につきましては、2010年度春先の生鮮食品の価格高騰局面でも安売りに走って収益力の悪化をもたらすなど、上半期を中心に低価格競争が激化しました。百貨店業界につきましては、再編のダイナミズムは一服し、店舗・人員のリストラクチャリングが中心となっております。

コンビニエンスストア業界におきましては、プライベートブランドの積極的導入を柱としたファミリー層やシニア、主婦をター

ゲットとした客層拡大の動きが進展し、Neighborhood Shop(お客さまの近くにある便利な店)としてのコンビニエンスストアの強みが再評価されるフェーズに入っております。

こうした中で、コンビニエンスストア業界の業績につきましては、上半期こそデフレーションの影響が残り、業績は苦戦が続いたものの、需要期である夏場以降につきましては、猛暑により利益率の高い飲料等の売上が好調だったこと、過度の価格競争の沈静化や、消費者のセンチメントの改善、そして質の高い高単価商品の好調により、米飯等コンビニエンスストア業界の中核商品が回復に向かったこと、10月1日のたばこの増税について、お客さまのたばこ離れが予想より少なく、増税による一品単価の上昇がたばこ売上的大幅な伸びをもたらしたことにより、2010年(1月-12月)のコンビニエンスストア業界上位10社の既存店売上高前期比は99.2%と前年度からマイナス幅が縮小しました。

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
小売業年間販売額	135,666	132,328	135,477	135,081	135,257	135,055	133,712	132,446	132,280	136,808	139,435
コンビニエンスストア業界年間販売額	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096	6,980	6,846	6,680
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	6.0%	6.0%	5.9%	5.5%	5.5%	5.4%	5.5%	5.4%	5.3%	5.0%	4.8%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」
*小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界販売額は暦年ベース

	2010**	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
ローソン	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387	1,362	1,329	1,288	1,294	1,286	1,278
セブン-イレブン・ジャパン	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499	2,441	2,343	2,213	2,114	2,047
ファミリーマート	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032	998	954	932	899	843
サークルKサンクス*	923	902	940	902	911	920	934	902	892	860	448
4チェーン合計	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901	5,813	5,702	5,487	5,331	5,159	4,616
4チェーン合計シェア	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%	79.0%	78.2%	77.3%	76.4%	75.4%	69.1%
コンビニエンスストア業界	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096	6,980	6,846	6,680

出典：各社の公表データ
*2000年度につきましては、サークルKの数値です。
2001年度-2003年度における連結主体は持株会社シーアンドエスとなっております。
**上位4チェーンの数値は年度、コンビニエンスストア業界の数値は暦年ベース

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
コンビニエンスストア店舗数	45,006	44,391	43,228	43,087	42,643	41,340	41,114	40,644	39,809	38,274	37,562

出典：社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2009年度JFAフランチャイズチェーン統計調査」 コンビニエンスストア店舗数は暦年ベース

■2011年2月期の経営施策

2011年2月期、ローソンは「欲しいモノが、欲しい時に、欲しいところにある」店舗を実現することで、中長期的に持続可能な利益成長を目指すため、以下の経営施策を実行しました。

1) 短期施策

- あらゆる成長施策の根幹をなす、FC加盟店オーナーのQSC向上に取り組みました。
結果として、ミステリーショッパー(MS)の上位店舗比率が上昇しました。
- 当社が最も重視している重要業績評価指標(KPI)である、

荒利益高向上の施策を推進しました。

- 原材料・物流に関する構造改革を実施しました。
- 基幹ITシステム「PRISM(プリズム)」の活用により、ポイントカードから得られる販売データ分析を個店(=個々の店舗)の発注に活かし、計画的な発注や機会ロスの削減を進めました。
これら二つの施策により、たばこを除いた商品の荒利益率は前期比0.5%ポイント改善し、既存店荒利益高前年比は101.4%と、既存店売上高前年比の100.8%を上回る結果となりました。

- 共通ポイントプログラム「Ponta(ポンタ)」の活用による、

販売促進・品揃え強化を推進しました。

Pontaカードへの取り組みを推進し、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）による個店の品揃え強化を図るため、会員獲得及び会員の来店率改善に取り組みました。Pontaカードの会員数は、2010年度末で3,000万人を超え、顧客データ分析のレベルアップによる、更なるCRMの推進が期待できます。

4. 原材料調達上の優位性とPontaカードの顧客データ分析を活用し、マチ（地域）のニーズに合った高質な商品を開発し、販売しました。
5. 生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」のフランチャイズビジネス化（FC化）を推進しました。
当社の連結子会社で生鮮コンビニエンスストアを運営する株式会社九九プラスは、生鮮食品や日配食品等、主婦やシニアにとって魅力的な品揃えを提供することで、客層拡大を実現しています。小商圏ビジネスにおいて強みを発揮するフランチャイズビジネス化を推進するべく、新しい「ローソンストア100」FCパッケージによるFC化を推進しました。
6. ローソングループ内のガバナンス強化を実行しました。
2010年2月に発覚したローソンエンターメディア事件の再発防止のため、外部有識者で構成される第三者委員会の提言を実行するとともに、7月1日にて、株式会社九九プラスと株式会社ローソンエンターメディアを100%子会社化し、本社からの一貫したガバナンス強化に努めました。

2] 中長期施策

1. 客層拡大を目指し、立地に合ったマルチフォーマット戦略を推進しました。
 - (1) 生鮮強化型店舗：ローソンストア100、生鮮強化型ローソン（ハイブリッド）の出店、改装、推進
 - (2) ヘルスケア強化型店舗：調剤薬局併設型ローソン、マツモトキヨシとローソンストア100の共同出店
 - (3) 店内調理強化型店舗：出来立て弁当・惣菜の販売実験を41店舗で実施
2. 上海市に加え、重慶市に新たに出店し、本格的な海外進出の準備をはじめました。

続いて、具体的なセグメントごとの具体的な施策についてご説明します。

■商品及びサービスの概況

2010年度の消費環境につきましては、2009年度から継続した、過度の低価格競争の修正が下半期から起こり、極端な価格重視志向から、価値重視志向への揺り戻しがあった1年でした。ローソンでは、こうしたお客さまニーズの変化に伴い、良質の食材を一括で仕入れることなど、原材料調達プロセスに工夫をすることで、コンビニエンスストアの本源的価値を活かした付加価値の高い商品の開発・提供を推進しました。

米飯類（おにぎり・弁当・寿司）につきましては、

1. おにぎりの強化

6月に「新潟コシヒカリおにぎりシリーズ」の人気商品の価格を下げお買い求めやすくとともに、高価格帯では新たに高級食材を使用した「贅沢新潟コシヒカリおにぎりシリーズ」を発売いたしました。

2. 高付加価値弁当の提供

「おなかも心も満たす弁当」というコンセプトに基づいた高級弁当シリーズ「ご褒美のひと時」を発売し、低価格競争に随せず、質にこだわった商品開発戦略を推進しました。

3. チルド弁当の投入

1月には、チルド温度帯の弁当を発売し、野菜等使える食材のバラエティーが増えたため、女性やシニアのお客さまのニーズに合った弁当の開発を行いました。

デザートにつきましては、2009年度にブランドリニューアルしたオリジナルデザート・ブランド「Uchi Café SWEETS」のリニューアル効果が継続し、デザートの既存店売上高（単体）前年比は約120%と大変好調に推移しました。特に、「プレミアムロールケーキ」につきましては、クリームやスポンジの味付けを変化させることで、2011年2月末までで累計販売個数8,600万個を売り上げる大ヒット商品シリーズとなりました。

販売促進施策につきましては、高い投資収益率（ROI）の見込める施策に注力し、「リラックマフェア」「ミッフィーキャンペーン」「エヴァンゲリオンキャンペーン」「けいおん！！フェア」等、注目度の高いキャラクターとのコラボレーションを柱とした施策を展開いたしました。

サービスにつきましては、公共料金等の収納代行の取扱件数が約1億69百万件となり、取扱金額も1兆6,392億円となりました。現金自動預入支払機を新たに6県で導入し、展開エリアは46都道府県となりました。

カードビジネスにつきましては、2010年3月から三菱商事の子会社である株式会社ロイヤリティマーケティングが運営し、DVD・CDレンタル業の株式会社ゲオ等、様々な業態の企業が参画している、共通ポイントプログラム「Ponta」に参画しました。「Ponta」会員に対して、ボーナスポイント対象商品の拡大や、お買上げポイントの付与拡大キャンペーン等、カード会員に向けた販売施策に注力した結果、2011年2月末現在、会員数は3,000万人を超え、売上高に占める会員売上高比率も30%を超えました。

■店舗運営の概況

店舗運営におきましては、「お客さま起点の品揃え発注」を実現するため、「PRISM（プリズム）」を活用し、カード会員の購買データ分析に基づく、「マチ（地域）」のお客さまに合った品揃えと売場づくりを推進しました。「PRISM」を通じて販売機会ロス（お客さまが必要としている商品が売場で品切れしていること）を可視化し、FC加盟店オーナーの品揃えに対する意識を高めました。

さらに、ミステリーショッパー制度につきましては、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*」の推進によるお客さま満足の向上を継続的に進めており、店舗運営力の強化に繋がっています。

*「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）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。

■店舗開発及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（出店）につきましては、ROIの考え方に基づいた、当社グループ独自の出店基準を厳守し、投資に対して高収益が見込める出店施策を行いました。

従来型コンビニエンスストアにつきましては、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。

青い看板を特徴とする従来型「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。

1] 生鮮強化型コンビニエンスストア

1. 生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」

当社は従来型コンビニエンスストアでニーズを捉え切れなかった主婦・シニアといった新たな客層のニーズに応えるため、生鮮コンビニエンスストア業態の展開に取り組んでいます。なお、この業態は子会社の九九プラスが運営しております。

2010年度は、出店につきましては124店と期初計画の200店を下回りました。元々、ローソン単体の店舗開発部隊の能力をフル活用するために、2010年2月に100%子会社化を予定していたところ、ローソンエンターメディア事件の影響で子会社化が7月にずれ込んだため、グループ一体となった店舗開発体制の確立に時間がかかったためです。ただし、もう一つの戦略の柱であるFC化につきましては、期初計画通り約150店を実施し、小商圏事業における強みとしてのFCビジネスへの変貌を予定通りに進めております。2011年2月末の「ローソンストア100」の店舗数は1,044店です。

2011年度につきましては、「ローソンストア100」の新規出店計画は約200店、FC化につきましては約150店を目標としています。

2. 「生鮮強化型ローソン」(ハイブリッド) について

従来型「ローソン」の店舗につきましては、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・シニア）向けの商品を導入したフォーマットを「生鮮強化型ローソン」(ハイブリッド) 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・シニア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、及び住宅立地への出店を強く意識していることであり、これは生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」と同じ考え方で。

「生鮮強化型ローソン」と、「ローソンストア100」との違いは、次の通りです。

(1) 「生鮮強化型ローソン」は従来型ローソンをベースとして、生鮮食品や日配食品を導入した改装フォーマット(一

部新店もあり)を基本としている店舗であり、背景商圏のある住宅立地を中心に全国展開が可能です。

(2) 「ローソンストア100」は、三大都市圏や政令指定都市等、小商圏内の客層の厚みのあるエリアへの出店を進めている店舗フォーマットです。

2010年度は約1,000店舗の改装・出店を行い、2011年2月末の「生鮮強化型ローソン」の店舗数は、1,186店となりました。2011年度は約800店の改装・出店を実施する予定です。

2]ヘルスケア強化型店舗

1. 健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」について

健康志向コンビニエンスストア「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、従来型コンビニエンスストア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ました。よって、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、より一層健康志向のお客さまのニーズに合った店舗フォーマットへと進化させるため、オリジナリティーあふれた商品開発等、従来型とは一線を画したフォーマットを目指しております。

2011年2月末のナチュラルローソンの店舗数は90店（うちFC店舗35店）です。

2.ヘルスケア強化の取り組みについて

2009年6月の改正薬事法の施行に伴い、今後コンビニエンスストアにおける医薬品のビジネスチャンスが拡大する中で、当社としては次の手を打っています。

2010年7月には、「マツモトキヨシ」と「ローソンストア100」の共同出店を実施しました。若い女性へのブランド力の高さが強みの「マツモトキヨシ」と、主婦・シニアに強みを持つ「ローソンストア100」とのシナジーによる顧客誘引効果を期待しております。

また、株式会社マツモトキヨシホールディングスとの人材交流により、登録販売者を65人まで増やすことができたため、一般用医薬品取り扱い店舗数は35店舗となりました。

一般用医薬品（OTC薬）だけでなく、処方箋、医薬品の取り扱いについても、ローソンは2003年度からすでに、調剤薬局とナチュラルローソンを併設した「ファーマシーローソン」の実験を実施してきました。2008年度の調剤薬局チェーン、クオール株式会社との提携により、この分野をさらに強化していくことが可能となり、2010年8月には、「クオール薬局」と「ナチュラルローソン」を融合させた「調剤薬局併設型ローソン」を出店しました。2011年2月末の、「調剤薬局併設型ローソン」は4店舗となっています。

3. 店内調理について

コンビニエンスストアの強みの一つである、マチ（お客さ

まの生活圏)と店舗の距離の近さ、いわゆる Neighborhood Shopとしての強みを活かすために、女性やシニアのニーズが高い「できたて弁当・惣菜」の取り組みを強化しました。店内で調理した弁当や総菜を提供する実験店舗は、2011年2月末で41店舗となりました。今後は、これらの実験で得た知見を活かし、人件費コントロール等の課題を解決することで、中期的な本格成長の基盤づくりをおこなっていきます。

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」と従来型コンビニエ

ンスストアの改装フォーマットである「生鮮強化型ローソン」という複数フォーマットの特徴を最大限に活用し、マチの立地特性・顧客特性にとって最適なフォーマットとして出店していきます。

複数のフォーマットを持つことは、他のコンビニエンスストアとの同質化競争を回避でき、従来型コンビニエンスストアが出店できない立地にも対応できるなど、立地の状況に柔軟に対応できる利点があります。

また、海外事業におきましては、現在展開している中華人民共和国上海市での15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した。

国内店舗数の状況(連結)	2011/2**	2010/2**	2009/2*	2008/2	2007/2	2006/2
総店舗数	9,994	9,761	9,527	8,587	8,564	8,366
出店数*	550	607	501	452	700	717
閉店数*	317	373	414	429	502	428
増加店舗数	233	234	940	23	198	289

* 株式会社九九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。
そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九九プラスが運営する店舗を含みます。
** 2011年2月期には141店舗、2010年2月期には136店舗、株式会社ローソン沖縄が運営する店舗を含みます。

タイプ別店舗数 (連結、日本国内)		(単位:店、%)											
		2011/2		2010/2		2009/2*		2008/2		2007/2		2006/2	
加盟店		店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比
Bタイプ		1,216	12.2	1,258	12.9	1,322	13.9	1,369	15.9	1,512	17.7	1,674	20.0
Gタイプ		2,057	20.6	2,001	20.5	2,041	21.4	2,123	24.7	2,209	25.8	2,272	27.2
Cタイプ		5,284	52.9	5,074	52.0	4,863	51	4,641	54	4,367	51	4,011	47.9
ナチュラルローソン		35	0.4	27	0.3	22	0.2	15	0.2	5	0.1	1	0
ローソンストア100/ SHOP99		268	2.7	167	1.7	114	1.2	-	-	-	-	-	-
小計		8,860	88.7	8,527	87.4	8,362	87.8	8,148	94.9	8,093	94.5	7,958	95.1
直営店		店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比	店	構成比
ローソン		129	1.3	207	2.1	283	3	291	3.4	296	3.5	323	3.9
ナチュラルローソン		55	0.6	62	0.6	71	0.7	76	0.9	95	1.1	50	0.6
ローソンストア100/ SHOP99		809	8.1	829	8.5	811	8.5	72	0.8	80	0.9	35	0.4
小計		993	9.9	1,098	11.2	1,165	12.2	439	5.1	471	5.5	408	4.9
エリアFC**		141	1.4	136	1.4								
合計		9,994	100	9,761	100	9,527	100	8,587	100	8,564	100	8,366	100

* 株式会社九九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。
そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九九プラスが運営する店舗を含みます。
** 株式会社ローソン沖縄が運営する店舗です。

契約タイプの概要(従来型「ローソン」)

契約タイプ	C	G	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等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

** 本部収入及び最低保証は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-S	VL-B	
土地・建物	本部が店舗をご用意		オーナーの土地・建物を活用	
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		オーナーの土地・建物	
契約期間	オープンより10年間	オープンより5年間	オープンより10年間	
必要経費	契約時 必要資金*	255万円(消費税込) 内訳 加盟金:105万円(消費税込み) 契約金26万2500円、 研修費26万2500円、 開店準備手数料52万5000円 出資金:150万円(商品代金の一部)		
		その他 諸経費	開店準備金:約50万円(釣銭準備金・営業許認可料など)	
投資	店舗建設・内装	本部負担	オーナー負担	
	営業什器	本部負担		
最低保証**	年間2,100万円		年間2,220万円	
本部収入	【スライドチャージ制】 総荒利益高に対して(月間)		【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%		1円~250万円部分
	300万1円~450万円部分	43%	250万1円~300万円部分	48%
	450万1円~540万円部分	55%	300万1円~350万円部分	58%
	540万1円以上	68%	350万1円以上	68%
			総荒利益高に対して チャージ率 27%	

* 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等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

** 本部収入及び最低保証は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)

2011年2月期のチェーン全店売上高は、期初計画の1兆6,630億円を198億12百万円上回り、前期比1.0%増加し1兆6,828億12百万円となりました。計画超過の要因は、次項以降に述べる既存店の好調によるものです。なお、前期比増の幅が小さい理由は、決算期変更の会計で2009年度には株式会社九九プラスを14か月分(2009年1月から2010年2月まで)連結していることによるものです。

なお、単体ベースでは前期比2.1%増の1兆5,027億54百万円となっています。

既存店売上高の状況(連結)

2011年2月期の連結既存店売上高(株式会社九九プラスを含む)前期比は100.7%となりました。また、単体既存店売上高前期比は、100.8%と期初計画を2.3%ポイント上回りました。

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。

既存店売上高・客数及び客単価前期比(単体)	(単位:%)				
	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
既存店売上高前期比	100.8%	95.9%	106.5%	99.2%	98.2%
客数及び客単価前期比					
客数	100.4	99.0	105.7	98.9	98.2
客単価	100.4	96.9	100.8	100.4	100

商品群別売上高の状況(全店・連結)

商品群別売上高(連結)につきましては、日配食品のみ前期実績を上回りました。ただし、前述の通り、前期実績には株式会社九九プラスの業績が14か月分計上されており、実態を表してはいません。

商品群別売上高(単体)につきましては、日配食品(+13.6%)、

加工食品(+1.9%)が前期を上回りました。以下、単体ベースで説明します。

日配食品につきましては、惣菜等一部の商品をファストフード・カテゴリーから区分変更した影響があり、それを補正すると+8.3%となります。オリジナルデザートの大ヒットにより、デザートカテゴリーは全店ベースで+20%以上の伸びを示したほか、猛暑により、

アイスクリームが好調だったことが大幅な伸びの理由です。

加工食品は、たばこが増税効果の数量マイナスを単価アップがオフセットして、全店ベースで+6%も伸びたことにより、前期を上回りました。

ファストフード・カテゴリーは、前期実績を下回りましたが、日配食品との区分変更が影響しており、実質ベースで+2.2%と

前期を上回りました。ブランドリニューアルした「パスタ屋」の好調により、調理麺カテゴリーが大幅に増加したほか、ポイントコレクトキャンペーンの効果により、調理パンが好調でした。非食品カテゴリーは-3.5%と前期比マイナスとなりましたが、本・雑誌等構造的にダウントレンドの商品の不振が響いたものです。

(単位：百万円)

商品群別売上高の推移(連結、チェーン全店)	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
ファストフード	321,865	324,197	332,894	327,501	324,993
構成比率	19.1%	19.5%	21.4%	23.1%	23.4%
日配食品	264,169	239,088	186,109	162,625	155,575
構成比率	15.7	14.3	11.9	11.5	11.2
加工食品	897,426	902,306	844,324	726,750	705,155
構成比率	53.3	54.2	54.2	51.4	50.9
(うちたばこ)	382,167	358,600	342,450	249,745	238,406
構成比率	22.7	21.5	22.0	17.6	17.2
食品計	1,483,462	1,465,592	1,363,328	1,216,876	1,185,724
構成比率	88.2	88.0	87.5	86.0	85.5
非食品	199,350	200,544	195,453	198,230	200,907
構成比率	11.9	12.0	12.5	14.0	14.5
チェーン売上高合計	¥1,682,812	¥1,666,136	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630
構成比率	100	100	100	100	100

商品群の内訳

分類	内容
ファストフード	米飯・麺・調理パン(サンドイッチなど)・デリカ・カウンターファストフードなど
日配食品	ベーカリー・デザート・アイスクリーム・生鮮食品など
加工食品	飲料・酒類・加工食品・菓子・たばこなど
非食品	日用品・本・雑誌・物販サービスなど

商品群別総荒利益率の状況(単体)

商品群別総荒利益率(単体)は、30.6%ポイントと前期比0.2%ポイント上回りましたが、期初計画に対しては0.3%ポイント下回りました。

計画を下回った要因は、前述のとおり、10月1日のたばこ増税効果において数量減効果を単価アップ効果が上回り、低荒利益率のたばこが期初計画以上に売れたため、ミックスが悪化したものです。

たばこを除いた商品ベースでの荒利益率の前年比伸び率は、+0.5%ポイントとなり、期初計画通り前年を大きく上回りました。この主な要因は、原材料調達や物流の効率化等の荒利益率改善のための構造改革の取り組み効果が貢献したことによるものです。

ファストフード・カテゴリーにつきましては、前述(10ページ参照)の原材料調達における付加価値向上の取り組みにより、前期比0.5%ポイント改善しました。特に、カウンターファストフード、調理麺等で改善が顕著でした。

日配食品カテゴリーにつきましては、ベーカリー等を中心に商品ごとの値入条件改善効果があらわれたほか、猛暑により荒利益率の高いアイスクリームが好調だったことにより、前期比0.3%ポイント改善しました。

加工食品カテゴリーにつきましては、たばこ構成比の上昇(24.0%から24.9%へと前期比0.9%ポイント・アップ)があり、0.1%ポイント前期比マイナスとなりました。しかし、菓子や飲料等たばこ以外の加工食品につきましては、販商連動(店舗における品揃えと、商品開発との連動)に基づき、計画的な発注や新商品の絞込みを行い、メーカー在庫を適正化したことや、物流の効率化の効果等により、前期比で荒利益率が改善しました。

非食品カテゴリーにつきましては、日用品において、計画発注や品揃えの絞込みによる荒利益率の改善があったほか、チケットや収納代行等、手数料ビジネスの伸長により、前期比1.4%ポイントの大幅改善となりました。

(単位：%)

チェーン全店：商品別総荒利益率の推移(単体)	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
ファストフード	37.8%	37.3%	36.1%	36.3%	36.5%
日配食品	34.6	34.3	33.7	33.6	33.8
加工食品*	24.5	24.6	24.8	26.3	26.4
非食品**	42.2	40.8	39.5	38.5	38.0
総荒利益率	30.6	30.4	30.1	31.2	31.3

*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、収納代行等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)	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2	2006/2
収納金額(百万円)	¥1,639,203	¥1,553,832	¥1,506,531	¥1,412,335	¥1,294,004	¥1,165,255
取扱件数(百万件)	169.8	162.2	156.6	149.9	140.9	130.6
手数料収入(百万円)	9,027	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) + (その他の営業収入) で構成されます。

営業総収入は、前期比259億14百万円(5.5%)減少し、4,412億78百万円となりましたが、期初計画に対しては62億78百万円上回りました。

前期を下回った要因は、株式会社九九プラスを前期14ヵ月取り込んだこと、単体の直営店のFC化によるものです。計画を上回った主な要因は、既存店売上の好調、新店日販の好調、そしてFC化の進展により、加盟店からの収入が120億17百万円増加したことによるものです。

なお、直営店売上高は1,832億36百万円、加盟店からの収入は1,976億73百万円、その他の営業収入は603億69百万円でした。

販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期比5億58百万円(0.2%)減少し、2,426億36百万円となりました。期初計画に対しては約19億円の減少となりました。なお、前期比で減少している主な要因は、株式会社九九プラスを前期14ヵ月取り込んだこと、

だこの反動により、株式会社九九プラスの販売管理費が前期比42億円減少している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26億61百万円(3.8%)増加し、732億31百万円となりました。

人件費につきましては、直営店(単体ベース前期比85店)の削減に伴うクルー(パート・アルバイト)の人件費減少等により、単体ベースでは前期比12億10百万円(3.3%)減少しましたが、さらに株式会社九九プラスの人件費が14ヵ月取り込みの反動で20億円減少したことにより、連結ベースでは前期比28億13百万円(4.6%)減少し、580億20百万円となりました。

広告宣伝費につきましては、ROIの考え方を広告販促にも持ち込み、より効果の高い販促へと絞込みを行ったこと(キャンペーンにおける顧客ターゲットの絞込みなど)と、ポイント利用の合理化により、前期比11億88百万円(9.8%)減少の109億77百万円となりました。

なお、単体IT関連経費につきましては、2009年度のシステム切り替えの際実行した、既存ITシステムの合理化努力の反動があったこと、及び「PRISM」のソフトウェア償却の年間フル稼働により、前期比10億円上回り147億円となりました。

	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2	2006/2
(単位:百万円、%)						
販売費及び一般管理費の主な内訳						
人件費*	¥58,020	¥60,833	¥46,203	¥39,927	¥37,888	¥35,450
構成比率	23.9%	25.0%	21.8%	20.6%	20.7%	20.2%
広告宣伝費	10,977	12,166	13,781	9,385	9,693	9,177
構成比率	4.5	5.0	6.5	4.9	5.3	5.2
賃貸料	73,231	70,570	62,323	58,562	55,318	51,236
構成比率	30.2	29.0	29.4	30.3	30.2	29.1
設備リース料	10,229	13,443	14,988	18,414	17,475	16,734
構成比率	4.2	5.5	7.1	9.5	9.5	9.5
減価償却	33,084	27,468	20,879	21,445	21,348	20,893
構成比率	13.6	11.3	9.9	11.1	11.7	11.9
有形固定資産減価償却費**	24,529	21,053	16,752	16,630	16,185	15,859
構成比率	10.1	8.7	7.9	8.6	8.8	9.0
無形固定資産償却費	8,554	6,414	4,126	4,815	5,163	5,034
構成比率	3.5	2.6	1.9	2.5	2.8	2.9
その他	57,093	58,711	53,755	45,653	41,446	42,402
構成比率	23.5	24.1	25.4	23.6	22.6	24.1
合計	¥242,636	¥243,194	¥211,932	¥193,390	¥183,169	¥175,894
構成比率	100.0%	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及び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52億65百万円(10.5%)増加し555億41百万円となり、期初計画を50億41百万円(10.0%)上回りました。このうち、九九プラスの取り込み金額は17億11百万円となっています。なお、対チェーン全店売上高営業利益率は3.3%となっています。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、FC加盟店オーナー用研修ゲストハウス等の売却損13億4百万円と、株式会社九九プラスへの「PRISM」導入に伴う同社の既存システムに関する減損損失20

億円弱を含めた減損損失49億90百万円、閉店等に伴う除却損30億18百万円等の特別損失、合わせて101億84百万円の計上がありました。一方、前期計上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126億16百万円の反動により、前期比145億36百万円(48.7%)増加し444億11百万円となりました。

当期純利益

これらの結果、当期純利益は前期比128億25百万円(102.1%)増加し、253億87百万円となりました。1株当たり当期純利益は254.61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128億11百万円(9.7%)増加し1,450億10百万円となりました。これは、前期に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う特別損失があったことの影響により、税金等調整前当期純利益が前期比145億36百万円の増加となった等から営業キャッシュ・フローが改善したため、現金及び現金同等物が前期末比で128億69百万円(23.5%)増加し、677億12百万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135億25百万円(9.3%)増加し、1,588億34百万円となりました。主に、新リース会計の適用により、出店やIT投資に関する什器等のリース資産が増加したことによるものです。

投資その他の資産は、前期末比15億69百万円増加し、1,721億93百万円となりました。

流動負債

流動負債は、前期末比80億99百万円(4.4%)増加し、1,925億96百万円となりました。この主な要因は、たばこを除く全店売上高の増加により、買掛金が82億10百万円(11.2%)増加し813億99百万円となったこと、新リース会計基準の適用に伴う増加影響が33億12百万円あったことによるものです。

固定負債

固定負債は、前期末比94億75百万円(14.5%)増加し、749億74百万円となりました。Gタイプ(保証金預託タイプ)のFC加盟店への返金により加盟店預り保証金等が15億72百万円減少した一方で、新リース会計基準の適用に伴う増加影響が88億43百万円ありました。

純資産

少数株主持分を含めた純資産は前期末比103億31百万円(5.2%)増加し、2,084億67百万円となりました。当期純利益253億87百万円を計上し、配当金を164億22百万円支出したため、利益剰余金は54億36百万円増加し、996億8百万円となりました。

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。2011年2月末は前期末比46億32百万円減少の161億59百万円となりました。これは、前期2月末日が銀行休業日であり、加盟店からの入金が多かったため、加盟店への債権が一時的に増加したことの反動によるものです。

売上債権その他

取引先からの未収入金等は「売上債権：その他」に含まれます。これには、FC加盟店からの未収入金(FC店のカード売上代金など)も含まれます。なお、買掛につきましては、直営店分とFC店舗分に分けて買掛金と加盟店買掛金に勘定科目を分けていますが、カード売上に伴うカード会社との契約は当社が契約主体であり、カード会社に対する債権はすべて当社の債権ですので、「売上債権：その他」につきましては、勘定科目一本で表示しています。

2011年2月末の当該科目は前期末比28億40百万円増加の292億86百万円となりました。

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等です。出店に関して家主へ差し入れる資金につきましては、以前は差入保証金勘定に計上していましたが、現在は長期貸付金となっています。出店に伴う建設協力金の増加等の理由により、前期末比21億2百万円増加の318億26百万円となりました。

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15億51百万円減少の816億55百万円となりました。

加盟店借勘定

ローソン本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等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1億54百万円増加の11億79百万円となりました。

預り金

公共料金等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、収納代行金額は5.5%増加の1兆6,392億3百万円と、引き続き増加していますが、2011年2月において曜日周りの問題により取引企業に対する支払いのタイミングが1回多かったことにより、前期末比35億17百万円減少の623億41百万円となりました。

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は56店舗増加したものの、契約更新ならびに契約終了に伴う加盟店への返金により、加盟店預り保証金は前期末比15億72百万円減少の371億39百万円となりました。

■設備投資等

2011年2月期における連結設備投資額(出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む)の合計は、前期比210億73百万円減少の503億26百万円となりました。

新店投資につきましては、出店の減少(607店から550店へ)等により前期比62億12百万円減少の136億75百万円となりました。既存店投資につきましては、生鮮強化型ローソン(ハイブリッ

ド)等への改装が増加したことなどにより、前期比8億31百万円増加の89億34百万円となりました。システム関連投資につきましては、「PRISM」投資が一巡したことにより、前期比19億30百万円減少し74億79百万円となりました。リースにつきましては、主にIT投資(Loppiや受発注システム)がピークアウトしたことにより、前期比196億85百万円減少し、166億91百万円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

設備投資の状況	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
新店投資	¥13,675	¥19,887	¥15,635	¥12,387	¥23,444
既存店投資	8,934	8,101	6,747	7,493	5,887
システム関連投資	7,479	9,409	12,064	7,733	4,662
その他投資	1,003	629	3,886	2,260	(1,395)
投資小計	31,091	38,026	38,331	29,873	32,598
出資・融資	2,544	(3,004)	(14,564)	19,690	3,013
リース*	16,691	36,376	19,140	14,850	14,211
合計	¥50,326	¥71,399	¥42,907	¥64,413	¥49,822

* 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。2010年度のリース債務の返済による支出は、8,785百万円です。

減価償却費の内訳	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
有形固定資産減価償却費*	¥24,529	¥21,053	¥16,752	¥16,630	¥16,185
無形固定資産減価償却費	8,554	6,414	4,126	4,838	5,167
減価償却費計	33,083	27,468	20,879	21,469	21,352

* 新リース会計基準の適用により当期及び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315億14百万円収入が増加し、722億10百万円の収入となりました。これは、今期の売上好調による営業利益の大幅増益と、前期に計上した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の反動により、税金等調整前当期純利益が前期実績を大きく上回ったこと等が主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比120億74百万円支出が減少し、305億22百万円の支出となりました。これは主に、定期預金の払戻による収入増加が、定期預金の預入による支出の減少よりも大きかったこと、及び出店減少のため有形固定資産の取得による支出が減少したことによるものです。

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435億88百万円増加の416億88百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比15億60百万円支出が増加し、287億99百万円の支出となりました。配当金の支払が5億56百万円増加したほか、株式会社九九プラスと株式会社ローソンエンターメディアの100%子会社化に伴い自社株式を取得した支出が35億10百万円あったことによるものです。

これらの結果、2011年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比128億69百万円増加の677億12百万円となりました。

■資本政策：配当及び自己株式消却

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及び消却を実施し、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。

配当につきましては、2011年2月末の配当利回りは4.2%となっています(1株当たり配当金の推移は6ページをご参照ください)。なお、2012年2月期の1株当たり配当金は、5円増配の175円を予定しています。

配当政策につきましては、特に配当性向をターゲットとして設定してはいません。当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元することで、余剰資金を効率的に運用するよう努めています。

自己株式取得につきましては、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。また、2007年10月から2008年1月にかけても、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。

■連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2011年2月期の連結業績には、連結子会社7社、持分法適用関連会社2社の計9社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けてコンビニエンスストア事業、エンタテインメント・Eコマース事業、金融サービス関連事業、海外事業の4つに分類されます。当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

コンビニエンスストア事業

株式会社九九プラス (連結子会社)

生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」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、生鮮コンビニエンスストア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コンビニエンスストアは主婦・シニアのお客さまから支持を得ており、従来型コンビニエンスストアと比べて来店されるお客さまに占める主婦・シニア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、当社は、当社との業務提携の強化及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、同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「ローソンストア100」業態を開発し、生鮮

コンビニエンスストア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、生鮮コンビニエンスストア業界で圧倒的No.1を目指し、生鮮食品及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「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による投資損益への計上につきましては、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による投資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、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ヵ月間となりました。

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。

これにより、当社の同社に対する出資金額は2007年度から合計167億円となりました。

2010年度の決算につきましては、前期の14ヵ月決算の反動によるテクニカル的な減収に加え、「PRISM」へのシステム入れ替えに伴う旧システムの減損損失などもあり、28億円の特別損失を計上しました。結果、通期の当期利益は8億円の赤字となりました。

株式会社九九プラス	(単位：百万円)			
	2011/2	2010/2*	2009/3	2008/3
営業総収入	¥142,228	¥135,410	¥134,246	¥122,997
営業利益	1,772	1,792	261	401
当期純利益(損失)	(840)	1,673	(504)	47
店舗数(単位：店)	1,077	996	856	837

* 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。コンビニエンスストア店舗の実態調査「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する助言及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コンビニエンスストア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及びFC加盟店オーナーにフィードバックするシステムです。

株式会社ベストプラクティス	(単位：百万円)				
	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
営業総収入	¥1,131	¥991	¥982	¥919	¥885
営業利益	235	91	50	8	82
当期純利益(損失)	130	59	(1)	1	45

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、地域に合った商品及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。2010年度につきましては、下半期の業績好調が牽引し、営業利益は6億円と好調に推移しました。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。

株式会社ローソン沖縄	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	¥3,347	¥733	-	-
営業利益	601	109	-	-
店舗数(単位:店)	141	136	-	-

(単位:百万円)

エンタテインメント・Eコマース関連事業

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、演劇及び映画等のチケットを販売しており、特にJ-POP*やスポーツ等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、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。

なお、同社の収益構造ですが、チケット販売に応じた手数料が収入の中心となっており、手数料を主とする営業総収入勘定は、連結ベースの損益計算書では、その他の営業収入に計上されます。

2010年度の業績は、イベントやレジャー関連のチケット販売が好調だったことを要因に、営業利益は11億円と計画を若干上回り、前年比では微増益となりました。

また、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

株式会社ローソンエンターメディア	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
営業総収入	¥9,864	¥10,022	¥7,620	¥6,960	¥6,533
営業利益	1,111	1,099	791	636	836
当期純利益(損失)	1,870	(11,887)	(1,445)*	423	507

(単位:百万円)

* 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。

HMVジャパン株式会社 (連結子会社)

同社はHMVブランドでCD・DVD販売を行っております。1990年に設立され、渋谷に第一号店を出店し、1999年にはEC事業であるHMV Onlineを開始しました。2007年に大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメンツ株式会社が間接保有も含めて100%保有する、有限会社HMVジャパン・ホールディングスが全株式を取得しました。2010年12月、当社はエンタテインメント関連事業を強化するため、有限会社HMVジャパン・ホールディングスから全株式を取得しました。今後、HMVのブランド力とECビジネスにおける基盤を活かして株式会社ローソンエンターメディアとの融合によるシナジー効果を追求し、当社のグループエンタテインメント事業を推進してまいります。

なお、2010年度決算につきましては、不採算店のリストラが奏効し、2010年11月から2011年1月までの3ヵ月間の取り込みベースで約1億円の黒字を確保しました。

クロスオーシャンメディア株式会社 (連結子会社)

同社は2010年3月に電子広告事業（デジタル・サイネージ）を推進するために、当社、株式会社アサツー ディ・ケイ及び株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの出資により設立されました。2010年度は事業の立ち上げによる初期コストがかかり、営業利益は約4億円の赤字となりました。

金融サービス関連事業

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、提携銀行及び当社の出資により、ローソン店舗の現金自動預入支払機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現金自動預入支払機を設置し、現金自動預入支払機サービスを開始しました。同社の現金自動預入支払機事業は、各提携銀行と合意した地域のローソン店舗に、共同型現金自動預入支払機設備を設置しています。2011年2月末現在では全都市銀行、地方銀行及びネット銀行を合わせて、提携銀行数は42行となっています。同社の主な収入は、銀行からの現金自動預入支払機運用受託手数料となっており、これらは、連結損益計算書のその他の営業収入に計上されています。主な経費は、オペレーションセンターの委託費、現金自動預入支払機回線費、現金自動預入支払機リース料等となっています。

2010年度の業績につきましては、全国に現金自動預入支払機を設置した結果、営業利益は31億円と前期比29.3%の大幅増益を達成しました。

2011年2月末現在、現金自動預入支払機の設置台数は47都道府県に8,526台(前期比+1,548台)となっています。なお、当社の出資比率は44.0%となっています。

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
営業総収入	¥20,825	¥18,570	¥16,964	¥14,900	¥11,907
営業利益	3,159	2,444	1,439	1,201	866
当期純利益	1,788	1,412	589	718	509

(単位：百万円)

現金自動預入支払機の設置台数の推移	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2	2007/2
現金自動預入支払機の設置台数	8,526	6,978	5,970	5,643	4,245

(単位：台)

海外事業

重慶羅森便利店有限公司(連結子会社)

当社は、重慶市の招聘を受けて、中国の内陸都市において日本のコンビニエンスストアとして初めて進出し、2010年4月に同社を設立し、7月に研修施設を備えた第1号店を開店しました。2011年2月末の店舗数は4店舗です。2011年内に30店体制、5年間で200店体制を予定しております。

中華人民共和国・重慶市は、人口3,200万人を抱える世界最大級の都市で、北京・上海・天津に次ぐ中国4番目の直轄都市です。重慶市の経済成長率は6年連続で二桁成長を続けており、中国の全国平均や上海をはじめとした沿岸部の成長率を上回ります。成

長著しい中国の内陸都市において、コンビニエンスストアに対する潜在需要が高まっています。

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%を華聯集团有限公司**に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となり、現在に至っています。2010年12月末現在、総店舗数317店舗のうちFC店は248店舗となっています。

上海華聯羅森有限公司	2010/12	2009/12	2008/12	2007/12	2006/12
営業総収入	¥5,402	¥6,313	¥6,670	¥7,265	¥6,355
営業利益	14	2	13	77	20
店舗数(単位：店)	317	300	300	287	291

(単位：百万円)

* 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月に華聯集团有限公司の全株式を百聯集团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きましては、56ページの「子会社・関連会社の概況」にあるコンビニエンスストア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2011年2月末で議決権比率32.5%(間接所有含む)の株式を保有しています。人事及び店舗開発、新規事業、原材料仕入れを含む商品開発等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)等、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等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・ドコモと資本及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®で買い物等ができるケータイクレジット決済サービス。「iD™」は同社の商標又は登録商標です。

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した。

* 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及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等の経営資源の相互活用を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、コンビニエンスストア店舗での薬の販売実験を行っています。

2010年度につきましては、「マツモトキヨシ」と「ローソンストア100」の共同出店を開始しました。

今後、シナジー効果による顧客誘引力が客層拡大を実現できるか、検証していきます。また、ドラッグストア及びコンビニエンスストアを融合した、新業態の実験店舗についても、両社で研究を行っていく予定です。

■2012年2月期の見通しについて

2012年2月期の日本経済は、消費市場の回復の足取りは鈍く、東日本大震災の影響や原発問題による夏場の電力不足等不透明要因は依然として払拭されないものの、大震災以降の消費状況は懸念されていたより回復感があり、景気全体としてはゆるやかに持ち直していくことが期待されております。一方、海外市況につきましては、資源価格をはじめとする各種原材料価格の高騰が続いており、国内においても物価上昇圧力となるリスクが徐々に顕在化しております。

コンビニエンスストア業界を取り巻く環境につきましては、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業態にこだわってはいず、同質化したコンビニエンスストア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、少子高齢化等、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れます。

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。」の具現化を目指していきます。お客さまニーズに応えるため、以下の経営施策を推進し、お客さま満足の向上を図ります。そして、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繋げることを目指します。

なお、2012年2月期の業績見通しにつきましては、以下に述べる経営施策を実行することで、連結営業利益は前期比3.5%増の575億円とみております。また、連結当期純利益につきましては震災対応に係る特別損失と資産除去債務による特別損失が影響し、前期比22.0%減の198億円を計画しています。

お客さま起点の品揃えの実現

マチ（地域）のお客さまに合った売場づくりを目指し、引き続きPontaカードのデータを活用することでお客さま起点による品揃えを実現してまいります。また、商品の発注精度の向上を図り、販売機会ロス及び商品廃棄ロスの削減を目指します。さらに、お客さま起点の品揃えの実現と発注精度の向上に不可欠な、商品開

発力の一層の強化に努めてまいります。

共通ポイントカードの活用による魅力的なサービスの提供

Pontaの参画企業は今後拡大が見込め、お客さまの利便性はますます増していきます。さらに、当社以外の参画企業と共同で、より広範なマーケティング分析や販売促進施策を実施することにより、お客さまにとってより魅力的なサービスの提供に努めてまいります。

生鮮コンビニエンスストア事業の推進

成長分野である生鮮コンビニエンスストア事業につきましては、「ローソンストア100」や「生鮮強化型ローソン」を住宅立地中心にさらに拡大してまいります。とりわけ、お客さまの内食（家庭で調理する手づくりの食事）ニーズに応えるとともに、従来コンビニエンスストアで中心となっていた20～30代の男性のお客さまに加えて、高齢者及び女性のお客さまを中心とした客層拡大を引き続き推進してまいります。

医薬品・ヘルスケア需要への対応

医薬品販売の拡大を進めるとともに、お客さまが求める健康で快適な生活の実現に向け、ナチュラルローソンで培ったノウハウを活かした健康志向の食品の開発と販売を強化いたします。「医食同源」の考えに基づき、今後もお客さまの健康と豊かな生活に貢献してまいります。

エンタテインメント・Eコマース関連事業の本格展開

エンタテインメント・Eコマース関連事業につきましては、エンタテインメント関連商品をはじめとし、リアルとネット両面でお客さまの幅広いニーズに応えられる品揃えの実現を目指します。他社との提携を活用し、Eコマース分野における新しいサービスを提供してまいります。

海外展開の積極的推進

当社グループは、中華人民共和国上海市と重慶市にローソン店舗を展開しております。今後、経済成長が見込める中華人民共和国につきましては、他の大都市も含めて、出店を検討してまいります。また、それ以外の国についても、現地の状況を見極めながら進出を検討してまいります。

グループ内部統制の強化

2009年度に発覚した、当社の子会社であるローソンエンターメディアの不祥事を教訓に、当社及び関係会社における不祥事再発防止の取り組みを徹底してまいりました。上期より関係会社の管理・支援に対する当社内での役割分担を明確化し支援体制を強化するとともに、主要な関係会社の資金状況を継続的に確認しております。加えて下期より、当社による主要関係会社の資金集中管理を開始したほか、権限分散状況・リスク管理体制の点検、グループ内部監査による改善指導の強化に取り組んでまいりました。また、当社の関係会社に対するリスク管理・内部統制構築等の指導強化のため、関係会社管理規程の改訂及び運用を行いました。さらにグループ経営方針の浸透と執行度向上を図るために当社と関係会社の意思疎通が促進される体制構築に着手しております。今後もこれらの取り組みをさらに推進してまいります。

なお、当社及び重要な子会社の評価・改善結果は、定期的に取り締りに報告しています。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等の整備に引き続き取り組めます。

■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及び財務状況に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、以下の通りであると認識しています。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。なお、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、コンビニエンスストア事業を主たる事業としています。事業展開している国内及び海外の経済環境、景気動向、社会構造の変動、異常気象や大災害がもたらす消費動向の変化、コンビニエンスストア同業他社や異業態小売業との競争状況の変化等が、ローソングループの業績及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・衛生管理及び表示に関するリスク

ローソングループは、主たる事業であるコンビニエンスストア事業にて、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、原料等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、食中毒や異物混入等の重大事由又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及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た場合、できる限り速やかにマスコミ等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加盟店オーナー等の個人情報を取り扱っています。ローソングループは、個人情報の漏洩及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及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都道府県及び中華人民共和国上海市・重慶市に店舗を展開し、店舗の大半が24時間営業を行っています。そのため、国内・中華人民共和国上海市・重慶市における、店舗開発、店舗営業、衛生管理、商品取引、環境保護等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、行政の指導方針の変更等が生じた場合、新たなコストが発生し、ローソングループの業績及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、主たる事業であるコンビニエンスストア事業において、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等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及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及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

災害等に関するリスク

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・台風等の自然災害が発生し、ローソングループの店舗及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及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等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コンビニエンスストア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、一時的な店舗閉鎖等が生じた場合、ローソングループの業績及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

首都圏直下型地震等の自然災害やコンピュータウイルスによる感染により、ITシステムや情報ネットワークシステムに支障が生じた場合には、商品配送の混乱や店舗サービス業務停止等、ローソングループ業績及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

2011年2月28日及び2010年2月28日に終了した連結会計年度

資産の部	百万円		千米ドル*
	2011	2010	2011
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 67,712	¥ 54,843	\$ 828,687
有価証券		2,500	
定期預金	10,104	9,174	123,657
売上債権：			
加盟店貸勘定	16,159	20,791	197,760
その他	29,286	26,446	358,414
貸倒引当金	(98)	(156)	(1,199)
たな卸資産	7,012	4,447	85,816
繰延税金資産	4,944	4,587	60,507
前払費用及びその他の流動資産	9,891	9,567	121,049
流動資産合計	145,010	132,199	\$1,774,691
有形固定資産：			
土地	6,610	6,527	80,896
建物及び構築物	193,512	184,446	2,368,278
工具器具及び備品	61,156	57,241	748,452
リース資産	51,055	31,435	624,832
	312,333	279,649	3,822,458
減価償却累計額	(153,499)	(134,340)	(1,878,583)
有形固定資産合計	158,834	145,309	1,943,875
投資その他の資産：			
投資有価証券	642	512	7,857
関係会社に対する投資	2,943	2,042	36,018
長期貸付金	31,826	29,724	389,499
のれん	7,717	4,249	94,444
ソフトウェア	27,902	29,674	341,476
差入保証金	81,655	83,206	999,327
繰延税金資産	13,253	15,274	162,196
破産更生債権等	15,372	13,631	188,129
その他の資産	6,930	6,948	84,812
貸倒引当金	(16,047)	(14,636)	(196,390)
投資その他の資産の合計	172,193	170,624	2,107,368
合 計	¥ 476,037	¥ 448,132	\$ 5,825,934

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2011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=81.71円で換算しています。

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2011	2010	2011
流動負債：			
流動負債：			
買掛金	¥ 81,399	¥ 73,189	\$ 996,194
加盟店借勘定	1,179	1,025	14,429
その他	21,135	22,423	258,660
一年以内返済予定長期借入金	8,017	4,730	98,115
未払法人税等	10,673	9,852	130,620
預り金	62,341	65,858	762,954
未払費用及びその他の流動負債	7,852	7,420	96,096
流動負債合計	192,596	184,497	2,357,068
固定負債：			
退職給付引当金	7,530	6,207	92,155
役員退職慰労引当金	235	217	2,876
加盟店預り保証金	37,139	38,711	454,522
長期リース資産減損勘定	667	471	8,163
長期未払金	28,778	19,492	352,197
その他	625	401	7,649
固定負債合計	74,974	65,499	917,562
純資産：			
資本金 授権株式数 409,300,000 株/2011年及び2010年 発行済株式数 100,300,000 株/2011年 99,600,000 株/2010年	58,507	58,507	716,032
資本剰余金	47,696	41,520	583,723
新株予約権	406	346	4,969
利益剰余金	99,608	94,172	1,219,043
その他有価証券評価差額金	(5)	14	(61)
土地再評価差額金	(634)	(634)	(7,759)
為替換算調整勘定	1	66	12
自己株式-433,040株/2011年 432,190株/2010年	(1,694)	(1,714)	(20,732)
合計	203,885	192,277	2,495,227
少数株主持分	4,582	5,859	56,077
純資産合計	208,467	198,136	2,551,304
合計	¥ 476,037	¥ 448,132	\$ 5,825,934

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2011年2月28日及び2010年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2011	2010	2011
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥ 197,673	¥ 185,656	\$ 2,419,202
直営店売上高	183,236	232,459	2,242,516
その他	60,369	49,077	738,820
営業総収入合計	441,278	467,192	5,400,538
営業費用：			
売上原価	143,101	173,722	1,751,328
販売費及び一般管理費	242,636	243,194	2,969,477
営業費用合計	385,737	416,916	4,720,805
営業利益	55,541	50,276	679,733
営業外損益：			
受取利息(支払)－純額	(322)	303	(3,941)
持分法投資利益	312	62	3,818
固定資産除却損	(3,018)	(3,899)	(36,935)
固定資産売却損	(1,304)	(30)	(15,959)
減損損失	(4,990)	(3,904)	(61,070)
不正関連損失		(12,616)	
関係会社株式売却益		1,629	
その他－純額	(1,808)	(1,946)	(22,126)
その他の費用－純額	(11,130)	(20,401)	(136,213)
税金等調整前当期純利益	44,411	29,875	543,520
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	16,552	18,393	202,570
法人税等調整額	1,668	(1,152)	20,414
法人税等合計	18,220	17,241	222,984
少数株主利益	(804)	(72)	(9,840)
当期純利益	¥ 25,387	¥ 12,562	\$ 310,696
1株当たり情報	円		米ドル*
	2011	2010	2011
当期純利益	¥ 254.61	¥ 126.67	\$ 3.12
潜在株式調整後当期純利益	254.31	126.54	3.11
年間配当金	170.00	160.00	2.08

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2011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=81.71円で換算しています。

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

2011年2月28日及び2010年2月28日に終了した連結会計年度

	資本金		資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	その他 有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金
	株式数	金額					
2009年3月1日現在の残高	99,600	¥ 58,507	¥ 41,520	¥ 275	¥ 97,811	¥ (41)	¥ (969)
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							
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)				71		55	335
2010年2月28日現在の残高	99,600	58,507	41,520	346	94,172	14	(634)
当期純利益					25,387		
期末配当金(1株当たり80円)					(7,933)		
中間配当金(1株当たり85円)					(8,489)		
株式交換による増加	1,602		6,176				
自己株式:							
自己株式の取得額							
自己株式の処分							
自己株式の消却	(902)				(3,529)		
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)				60		(19)	
2011年2月28日現在の残高	100,300	¥ 58,507	¥ 47,696	¥ 406	¥ 99,608	¥ (5)	¥ (634)

	為替換算 調整勘定	自己株式		合計	小数 株主持分	純資産合計
		株式数	金額			
2009年3月1日現在の残高	¥ 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)
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	7			468	141	609
2010年2月28日現在の残高	66	(432)	(1,714)	192,277	5,859	198,136
当期純利益				25,387		25,387
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85円)				(8,489)		(8,489)
株式交換による増加				6,176		6,176
自己株式:						
自己株式の取得額		(903)	(3,510)	(3,510)		(3,510)
自己株式の処分			1	1		1
自己株式の消却		902	3,529			
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	(65)			(24)	(1,277)	(1,301)
2011年2月28日現在の残高	¥ 1	(433)	¥ (1,694)	¥ 203,885	¥ 4,582	¥ 208,467

	千米ドル*					
	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
2010年2月28日現在の残高	\$ 716,032	\$ 508,139	\$ 4,234	\$ 1,152,515	\$ 171	\$ (7,759)
当期純利益				310,696		
期末配当金(1株当たり0.98米ドル)				(97,087)		
中間配当金(1株当たり1.04米ドル)				(103,892)		
株式交換による増加		75,584				
自己株式:						
自己株式の取得額						
自己株式の処分						
自己株式の消却				(43,189)		
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)			735		(232)	
2011年2月28日現在の残高	\$ 716,032	\$ 583,723	\$ 4,969	\$ 1,219,043	\$ (61)	\$ (7,759)

	千米ドル*				
	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
2010年2月28日現在の残高	\$ 808	\$ (20,977)	\$ 2,353,163	\$ 71,705	\$ 2,424,868
当期純利益			310,696		310,696
期末配当金(1株当たり0.98米ドル)			(97,087)		(97,087)
中間配当金(1株当たり1.04米ドル)			(103,892)		(103,892)
株式交換による増加			75,584		75,584
自己株式:					
自己株式の取得額		(42,957)	(42,957)		(42,957)
自己株式の処分		13	13		13
自己株式の消却		43,189			
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	(796)		(293)	(15,628)	(15,921)
2011年2月28日現在の残高	\$ 12	\$ (20,732)	\$ 2,495,227	\$ 56,077	\$ 2,551,304

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2011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=81.71円で換算しています。

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

2011年2月28日及び2010年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千円ドル*
	2011	2010	2011
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	¥ 44,411	¥ 29,875	\$ 543,520
調整:			
法人税等支払額	(15,677)	(17,723)	(191,861)
減価償却費	33,084	27,468	404,895
減損損失	4,990	3,904	61,070
貸倒引当金増加額	1,352	10,309	16,546
有形固定資産除却損	1,468	1,981	17,966
有形固定資産売却損	1,304	30	15,959
持分法による投資損益額	(312)	(62)	(3,818)
その他—純額	1,382	79	16,913
資産及び負債の増減額:			
破産更生債権等の増減額	(1,789)	(12,637)	(21,895)
売上債権の減少額	3,394	651	41,537
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(215)	1,451	(2,632)
たな卸資産の減少額	57	840	698
仕入債務の増加(減少)額	3,678	(9,133)	45,013
預り金の(減少)増加額	(3,560)	5,197	(43,569)
未払費用及びその他の流動負債の(減少)増加額	(744)	609	(9,105)
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	959	1,172	11,737
加盟店預り保証金の減少額	(1,572)	(3,315)	(19,239)
小計	27,799	10,821	340,215
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,210	40,696	883,735
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	(26,304)	(12,584)	(321,919)
定期預金の払戻による収入	25,374	3,414	310,537
有価証券取得による支出		(2,800)	
有価証券償還による収入	2,500	4,100	30,596
連結範囲変更を伴う子会社株式取得による収入	455		5,568
連結範囲変更を伴う子会社株式取得による支出	(809)		(9,901)
有形固定資産取得による支出	(22,883)	(26,144)	(280,051)
無形固定資産取得による支出	(7,511)	(9,042)	(91,923)
差入保証金減少額(純額)	2,299	290	28,136
長期貸付金増加額(純額)	(2,069)	(2,041)	(25,321)
関係会社株式取得による支出	(650)	(110)	(7,955)
関係会社株式の売却による収入	225	3,224	2,754
その他(純額)	(1,149)	(903)	(14,062)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,522)	(42,596)	(373,541)
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	(8,867)	(11,311)	(108,518)
配当金支払額	(16,422)	(15,866)	(200,979)
自己株式取得による支出	(3,510)		(42,957)
少数株主への配当金の支払額		(62)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,799)	(27,239)	(352,454)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(20)		(244)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	12,869	(29,139)	157,496
現金及び現金同等物の期首残高	54,843	83,982	671,191
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 67,712	¥ 54,843	\$ 828,687

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2011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=81.71円で換算しています。

取締役、監査役及び執行役員

(2011年7月5日現在)

代表取締役 社長	新浪 剛史	CEO 兼 海外事業グループ 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CEO
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 生活産業グループCEOオフィス室長 兼 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
	辻山 栄子	早稲田大学商学部・大学院商学研究科 教授
副社長執行役員	玉塚 元一	COO 兼 CVSグループ CEO 兼 フードサービス本部長
専務執行役員	川村 隆利	CEO補佐 兼 CVSグループ CEO補佐
常務執行役員	今川 秀一	CVSグループCOO 兼 CVSグループ支社サポート本部長 兼 CVSグループMO推進本部長
	加茂 正治	エンタテインメント・ECグループ CEO 兼 マーケティングステーションディレクター 兼 HMVジャパン株式会社 代表取締役社長
上級執行役員	河原 成昭	CEO補佐 兼 CVSグループ CEO補佐 兼 株式会社九九プラス 代表取締役副社長
	西口 則一	CEO補佐 BPR担当 兼 CVSグループMO推進本部 副本部長
	水野 隆喜	中部ローソン支社長
	中井 一	商品・物流本部長 兼 フードサービス本部 副本部長
	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 兼 フードサービス本部 副本部長
	佐藤 達	CIO 兼 ITステーションディレクター
執行役員	村山 啓	CHO 兼 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
	唐笠 一男	支社サポート本部 副本部長

会社概要

(2011年2月末現在/連結)

社名	株式会社ローソン	社員数	5,703人
所在地	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	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」、「ナチュラルローソン」 及び「ローソンストア100」のフランチャイズチェーン展開
代表者	代表取締役社長CEO 新浪 剛史	全店舗売上高	1兆6,828億円
設立	1975年4月15日	総店舗数	9,994店(国内のみ)
資本金	585億664万4千円	出店エリア	国内47都道府県・中国上海市(合併)・中国重慶市

注 総店舗数は、(株)ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソンと、(株)ローソン沖縄の運営するローソン、(株)九九プラスが運営するローソンストア100、SHOP99の店舗数の合計です。

株式情報

(2011年2月末現在/連結)

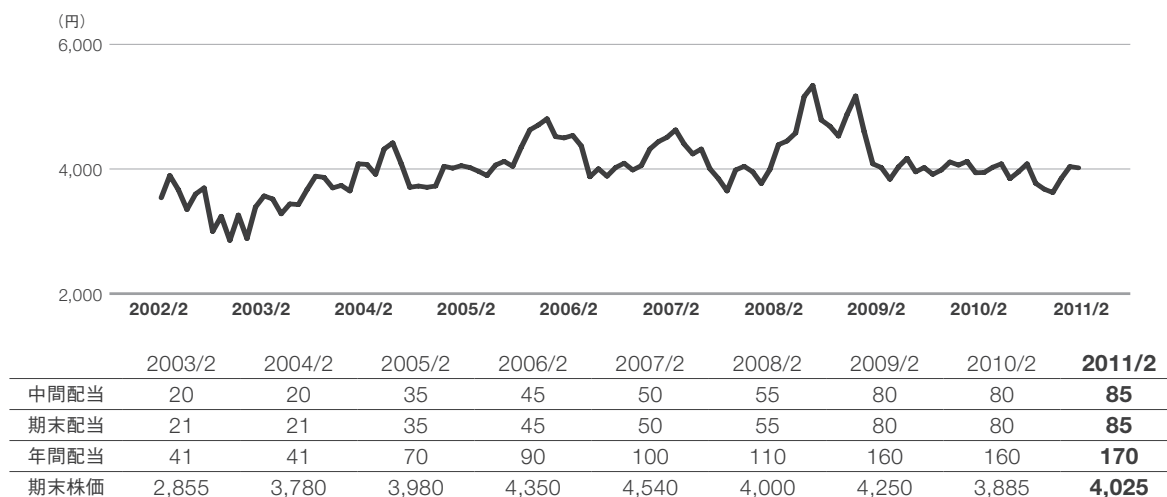
発行可能株式総数	409,300千株	上場証券取引所	東京証券取引所市場第1部/大阪証券取引所市場第1部
発行済株式の総数	100,300千株	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
株主数	40,921名		

大株主(上位10名)

株主名	所有株数(千株)	持株比率(%) ^注
1. 三菱商事株式会社	32,089	32.13
2. 丸紅フーズインベストメント株式会社	4,786	4.79
3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,262	4.27
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,870	3.88
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 (常任代理人 株式会社みずほコーポレート銀行決済営業部)	3,162	3.17
6. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.10
7. ザチエスマンハット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 (常任代理人 株式会社みずほコーポレート銀行決済営業部)	1,440	1.44
8. ドイツ証券株式会社	1,330	1.33
9. ラボバンクネダーランド東京支店(常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	1,080	1.08
10. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505225 (常任代理人 株式会社みずほコーポレート銀行決済営業部)	883	0.88

注 上記の持株比率は自己株式433千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推移



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1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2011年8月

©1975-2011 LAWSON,INC. All rights Reserved.

Printed in Japan