

# 株式会社ローソン 株式会社エーエム・ピーエム・ジャパン 基本合意書締結に関する説明会

2009年2月25日(水)

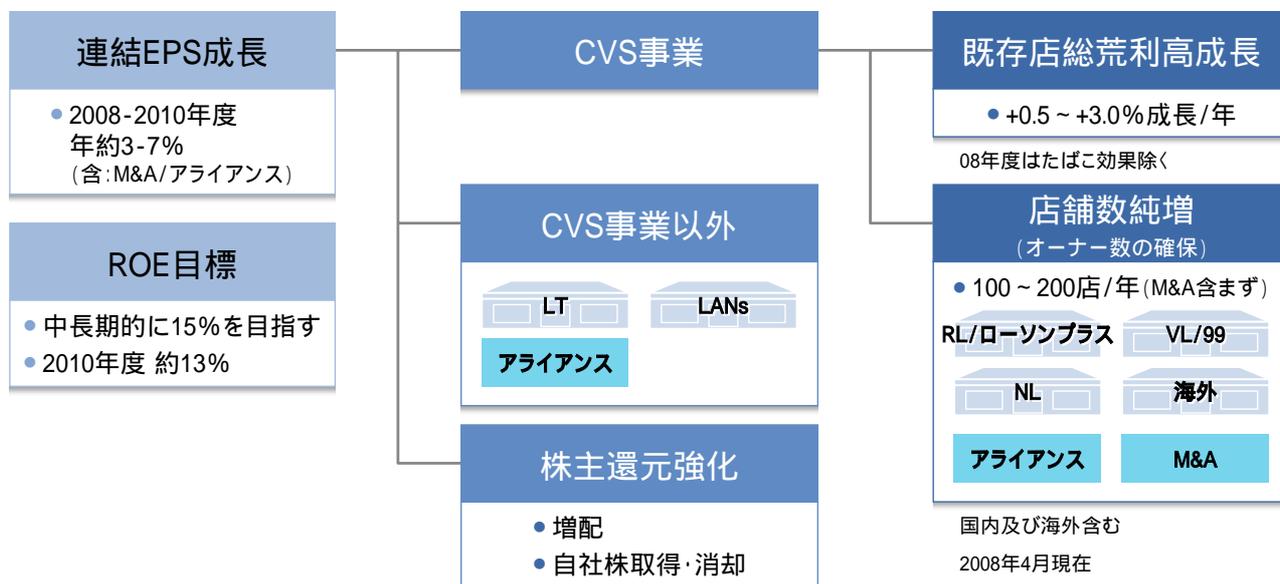
## 株式会社 ローソン

### 見通しに関する注意事項

この資料の内容には、株式会社ローソン及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれている可能性があります。これらの記述は過去の事実ではなく、ローソン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もとづく見込みです。また、経済動向、CVS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す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ローソンの見込みとは異なる可能性のあることをご承知おき下さい。

## 中長期成長ビジョン

### 中期的企業価値創造モデル(2008-2010)



# ローソンM&Aポリシー

- ローソンは、従来より一貫して、フィナンシャル・ディシプリンである資本効率に基づき、自社出店かM&Aかを適切に判断し投資を実施してきました
- ローソンの課題は、最大マーケットである東京のエクスポージャーが低いことであり、本件はローソンの課題を解決するための重要な機会であると判断しました
- 本件については、資本効率に基づく投資判断を行うため、十分な期間を費やし徹底的にデューデリジェンスを行い、想定されるあらゆるリスクについて洗い上げました
- 今後も資本効率を重視した出店やM&Aの実施により、中期的にROE15%を目指します

# エーエム・ピーエム・ジャパンの概要

## 買収対象会社の概要

チェーン総売上高	1,956億円
売上高	360億円
営業利益	6億円
総資産	433億円
うち 流動資産	149億円
うち 差入保証金	91億円
純資産	139億円
資本金	96億円
店舗数	1,138店 (直営74店、エリアFC259店含む)
従業員数	462名

決算数値・従業員数は2008年12月期見込み

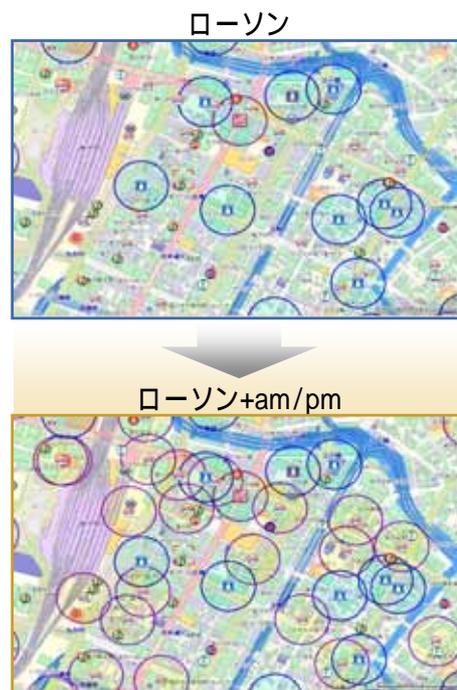
## 直近の動き

- 店舗削減実施
  - 2007年度に不採算店舗約200店削減
- 本部販管費削減実施
  - 2008年度 45億円削減
    - ・ 人件費減少 9億円
    - ・ 賃借料 26億円
    - ・ その他

営業利益6億円の黒字化

# 最大のマーケットである東京都心部におけるドミナント構築 ～立地・フォーマットの補完性～

- 重複の少ない店舗網の構築が可能
  - 自社競合店舗が少なく、エリア補完効果大きい
- 低コストでドミナント形成が実現
  - オーナー対策コスト・自社競合調整コスト少
- ローソンならではのフォーマット転換が可能
  - ナチュラルローソン/ローソンストア100等、ローソン以外のフォーマット転換が可能であり、打つ手が多い



最大のマーケットである首都圏において  
最大のドミナントが実現

## 本件買収の概要

### 本件買収の概要

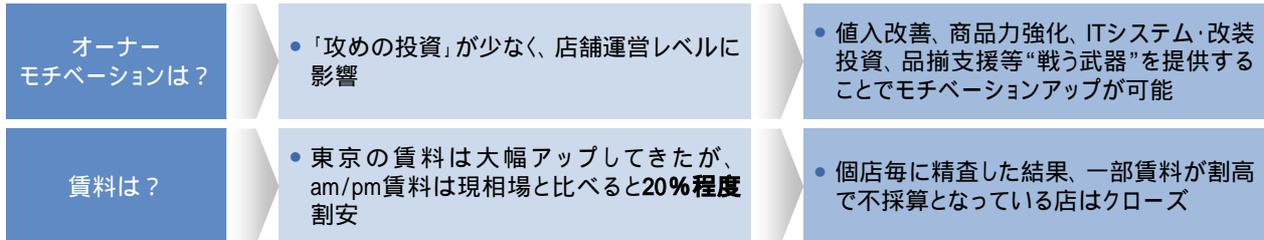
買収金額	145億円
買収スキーム	レックスHDによるam/pmの第三者割当増資引受け(55億円)実施 増資後のレックスHD保有のam/pm全株式と貸付債権を総額200億円で譲り受け(株式 備忘価格、債権200億円)
取引完了時期	2009年3月～4月予定

## 詳細なデュー・ディリジェンス (DD) を実施

通常の財務・税務・法務に加え右記のビジネスDDを実施

- 個店分析 ..... 個店収益性/立地/加盟店オペレーション力
- FC契約 ..... 全FC契約精査
- 店舗開発 ..... 本部資産・全賃貸借契約精査
- 商品 & サービス ..... 物流センター・ベンダーとの取引諸条件
- IT ..... IT統合のための諸条件

### 外部から見て想像していたオペレーション上の課題例



検討開始から十分な期間を費やして、あらゆる分析を実施し、確実に回収できると判断した価格で買収

## 本件のポイント

- 145億円の投資により、自社出店の1/3のコストで国内最大マーケットである東京都心部に700～800店の店舗網を一気に確保
  - 収益改善策として、商品入れ替え、改装効果等の実施により、約10%の日販改善、約4%の仕入条件改善が期待できる
- 保守的に見ても、2010年度以降、30～50億円の営業利益への寄与が見込める。過去の再生実績を勘案すれば、35～65億円の営業利益寄与も可能

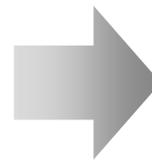
# 実質投資コストの分析

～ 実質100億円未満で都心の優良店舗網を獲得～

- 実質的なCAPEX: 100億円未満 (改装後ベース)
- M&A実績のあるローソンによる「FCチェーン再生の施策」により、価値向上を実現

## ■ ローソンによるFCチェーン再生のための施策(追加投資MAX150億円)

- 不採算店閉店 (60億円)
- 店舗改装 (70億円)
- IT投資 (10億円)
- 加盟店オーナー研修費用
- 品揃え強化支援 など



追加投資150億円は合併・  
統合効果で吸収

詳細な事業精査の上、再生の可能性を追求し100～200店の不採算店舗を閉鎖  
都心の優良店舗700～800店舗を獲得

# 主な収益改善効果

日販改善主要施策と改善率			その他施策	
商品入替効果 (2年)	オリジナル商品の 相乗効果・サービス の強化	5%	不採算店舗閉鎖 (1年)	100～200店舗
フル改装効果 (3年)	看板替え、カウ ンター交換、FF 導入等	4～8%	本部機能統合 (1年)	本社機能統合による効率化 効率化により生じた人員の グループ内活用
仕入条件改善主要施策と改善率				
仕入条件改善 (2年)	物流効率化・共同 仕入による仕入条 件改善等	4%		

ローソンとの提携による日販・仕入条件改善のみで黒字化達成

## ローソンによる価値創造の事例

### 過去事例

1989年 3月	サンチェーン合併 (+ 約1,300店)
1992年10月	パコール統合 (+ 47店、山口)
1996年11月	エーアンドビー統合 (+ 45店、島根・鳥取)
2004年10月	東北スーパー統合 (+ 84店、岩手・青森・秋田)
2007年 2月	99プラスへ資本参加 (+ 846店)
2008年 1月	新鮮組本部とメガFC契約 (+ 45店)

### 新鮮組本部の例

2008年2月  
新鮮組本部とメガFC契約を締結し、ローソンへの看板替えを開始

客数・日販共に前年比 約25%アップ  
(タスポ効果除く)

- 看板替え効果: 約20%
- 商品入れ替え効果: 約3%
- その他

## 東京都心部出店の機会費用

~ 自社出店と比べて極めて割安 ~

不採算店舗閉鎖・フル改装を実施により、  
買収金額145億円で都心の優良店舗700~800店舗を確保できる

本件における1店舗あたり投資金額は、自社出店に比べ3分の1の水準

本件: 20百万円 vs. 自社出店(東京): 60百万円

差入保証金(10百万円)を除けば、5分の1の水準

本件: 10百万円(差入保証金なし) vs. 自社出店(東京): 50百万円(差入保証金なし)

- 開発に要する時間も6~7年短縮可能 → 今後CAPEXを下げる
- 出店費用が割高な東京都心部で割安に優良店舗網を獲得

# エリアFC・ラインFCとの更なる協働

## エリアFC (店舗数260店)

- 関西 : am/pm関西 (カッパクリエイト様)
  - エリア: 大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・三重県
  - 立地: 近畿鉄道、オフィス立地
- 九州 : JR九州リテール (JR九州様)
  - エリア: 福岡県・佐賀県・熊本県・大分県・長崎県
  - 立地: JR九州、オフィス立地
- 広島 : H&Bパートナーズ (白菱様)

## ラインFC (店舗数54店)

- 東京急行電鉄様
- 東武鉄道様
- 相模鉄道様
- 京成電鉄様

## 従来は・・・

現状でも利益は確保しているが、規模の経済が働かず、地域への対応や地域商品開発力が不足



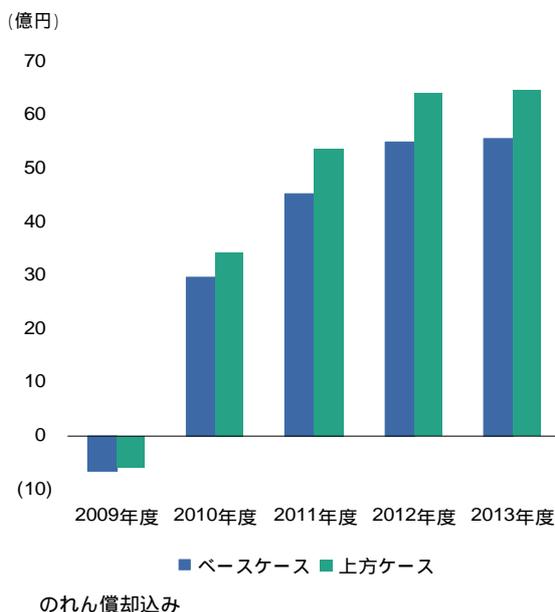
## 本件後・・・

現在ローソンが進めている地産地消・地方自治体との協業等地域密着の取り組みを加速できる

電鉄各社との協業により自社競合の少ない駅前好立地店舗を獲得できる  
値入率改善により、まだまだ伸びる可能性大

# 買収に伴う財務面への影響予測

## ローソン連結決算への影響予測額 (営業利益)



## 主要前提条件

- 既存店日販前年比
  - 09年度 95%、10年度以降 99%
- 看板替えによる日販改善率
  - ベースケース4%、上方ケース8%
- 商品入れ替えによる日販改善率
  - 両ケース共に5%
- 物流効率化・共同仕入れによる仕入条件改善率
  - 両ケース共に4%

## P/L、B/Sへの影響

- ローソン連結決算への影響額は、2010年度以降30～50億円以上
- のれん総額は約90億円
- 加えてエリアFC、ラインFC、看板替えによるプラスファクターあり
- ローソン投資基準値を超過
- 2011年度以降のローソン連結ROE・EPSの改善に寄与
- 今後6～7年で設備投資額約400億円を削減

## ご参考資料

## 最大マーケットである東京23区のシェアNO1チェーンに

### 東京都

LW+am/pm	FM	SE
1,720	1,087	1,592

### 23区

LW+am/pm	FM	SE
1,459	774	1,119

### 都心7区

LW+am/pm	FM	SE
709	269	302

・港区、中央区、千代田区、新宿区、渋谷区、品川区、豊島区

(注) 数字は店舗数。ローソンの店舗比率には、九九プラスの運営する店舗を含む。2008年12月末時点。

(出所) 弊社作成

ありがとうございました