



## (株)ローソン 今後の経営方針について

平成14年4月17日 (水)

10:00 ~ 11:30

次期代表取締役社長執行役員

新浪 剛

(於ロイヤルパークホテル ロイヤルルーム)

ローソンの原点を発見：“マチのほっとステーション”



✎ローソンの原点は、

“マチのほっとステーション”

地域に溶け込んだ.....

安らく(ほっとする)ホットな商品 情報.....

地域のお客さまが集まる場所.....

私が目指すのはワクワクローソン！



👉お客様、FCオーナー、社員が  
ワクワクするローソンを作る！

チームワークを大切にして、ビジョンを共有する

以前のローソンは、元気な社員に恵まれた  
大変チャレンジングな会社であった

チャレンジャーとしてのDNAはまだ残っている！

3

私が目指すのは、中長期に亘って利益成長するローソン！



👉中長期に、安定的に、FC収益が成長し  
FCオーナーさんに喜ばれるローソン！

👉中長期に安定的な利益成長し  
株主にリターンをもたらすローソン！

透明性を高め、投資家、株主が安心して  
投資できるローソン！

4



今のままでは、真の“マチのほっとステーション”  
そしてワクワクローソンになれない!!

✎ お客様のニーズに即応しない組織

本社が偉く命令する立場 直営店志向

✎ チャレンジ 失敗を恐れる

消極的企業文化

5



今のままでは、中長期亘って利益成長するローソンになれない!!

✎ 楽観的経営

“そのうち何とかなるだろう”

危機感が醸成されていない!.....

✎ 店舗数 (数の論理) が

売上を伸ばすとの発想

6

本物の変革が必要！



## 変革プラン:ローソンチャレンジ2004

- ✍ 変えなくてはならない“ローソンの現実”
- ✍ 必要なのは、スピーディかつ大胆な行動

7

Lチャレンジ2004目標:チャレンジングな目標を目指します！



## チャレンジ目標 ROE 15%

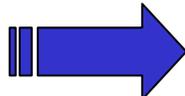
株主価値の向上 = 資本効率 (規模)

2004年度連結営業利益目標

## 500億円

(社内目標として現場レベル迄徹底)

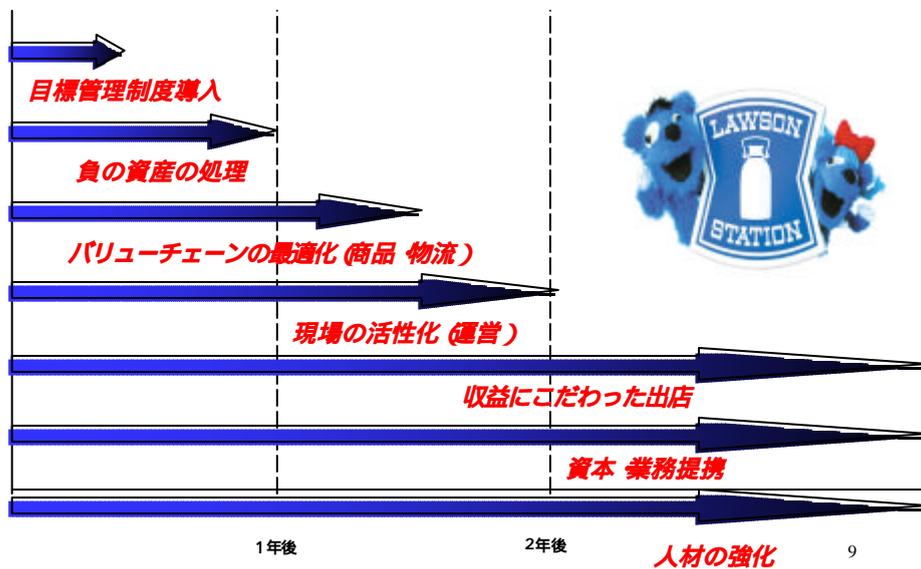
あえて高いハードルを設定し、  
今までの常識を越えた経営改革を断行する！



企業価値の向上

8

Lチャレンジ2004 :この実現ステップで目標達成を目指します!



9

Lチャレンジ2004 :目標管理制度を本年度上期中に導入します!



**収益目標絶対達成**の為にしっかりしたインフラ作り!

### ☞ 収益 '徹底' 重視の目標管理制度導入

FCビジネスの根幹=FC収益の最大化  
FC収益を評価基準に

"FC・本部収益目標"の結果を基に、人事評価を決めていく

### ☞ 数値結果(会社/個人業績)に応じた報酬

執行役員・管理職業績ベース報酬制度導入

10



## ✂ 直営店の削減

直営店550店 300店へ (300店舗はモデル店舗)

## ✂ 過剰な情報システムの清算

11



## ✂ ベンダー網の再構築

商品開発力強化の為に、ベンダーとの更なるWIN-WINを追求

## ✂ 効率追求型物流システムへの再構築

業務提携も視野に  
配送効率・物流コストの徹底的見直し

## ✂ 最適な原料調達ルート構築

・原料調達コスト削減 商品力最大化

多重な商流を全てカット  
一切の過去のしがらみを排除

12



02年度 ~~600~~ 500  
= “収益 “へのこだわり

地域別店舗ROI  
= ローソン店舗開発モデル構築中

03年度以降は純増300程度  
を目指します



## 今までのローソン.....



壁が多い...  
諦めムード.....

(上に現場の状況は伝えられない) **お客様が遠い!**  
(攻めの売り場を作れない)

- 本社優先
- やってもあまり差がつかない!
- 意味のないレポート業務多い
- トップダウン
- 供給者論理
- お客様が遠い!



## これからのローソン!!! 売り場づくりに専念します!



⌘ 現場優先  
(バックオフィスが現場業務)

⌘ やったら大いに  
報われる

⌘ 意味のない  
レポートは無くす

⌘ フラットな組織

⌘ お客様・オーナー  
の視点

⌘ お客様が近い

15



## 中長期の戦いに勝つには人材が鍵!

⌘ ローソンの将来を担う人材の育成

自ら経営者を育成したい!!

⌘ スーパ - SV、スーパー店長の育成

専門スキルも重要

⌘ 外部人材の活用

若くて優秀な人材、スキルの高い人材

16



今までのローソン  
 D-Lawson  
 ナショナルチェーン  
 単独展開  
 楽観的  
 店舗数・売上高  
 日 販  
 本部 (現場に命令)  
 直営店経営志向  
 年功序列・出身企業

これからのローソン  
 Lawson  
 全国展開&地域密着  
 アライアンス展開  
 現実的  
 利 益  
 収益性(ROI)  
 現場 (現場を支援)  
 真のフランチャイズビジネス志向  
 実力・実績主義



(単体 億円)

	01年度実績	02年度目標	前年比
<u>売上高</u>	12,823	13,100	102.2%
<u>営業利益</u>	369	375	101.6%
<u>経常利益</u>	358	360	100.6%
<u>当期利益</u>	167	122	73.1%

(連結 億円)

<u>営業利益</u>	364	365	100.3%
<u>経常利益</u>	352	330	93.8%
<u>当期利益</u>	161	100	62.1%

2001年度実績 2002年度予想 (前提値)



	01年度実績	02年度目標
開店数	601	500
閉店数	550	500
RC閉鎖	170	200
FC化	-	50
FC減	380	300
置換	190	150
既存店前年比	98.4%	99.0%
新店日販(千円)	431	460
総荒利益率	30.3%	30.5%
総店舗数	7,734	7,734

(上海における店舗数は含まない)

19

P/L主要項目 01年度実績 02年度予想 03年度以降トレンド



	01年度 (実績)	02年度 (予想)	増減	03年度以降における想定トレンド
営業総利益	1761	1821	60	店舗数純増・値入アップ・既存店100%超
SG&A	1392	1446	54	03年度には固定費はピークアウト
営業利益	369	375	6	筋肉質の収益体質に!
チェーン売上高営業利益率	2.9%	2.9%	0	
固定費的成本				
LETSS等IT費用 (ハードリース・ソフト備却・保守費等)	60	170	110	03年度がピークだが、削減策を推進する
人件費	379	354	-25	03年度は更に対02年度で 30億円の見直し
広告宣伝費	156	140	-16	メディアミックス見直し等により削減努力

(単体ベース 億円)

20

CASH FLOW 01年度実績 02年度予想 03年度以降トレンド



(単体ベース・億円)

	01年度 (実績)	02年度 (予想)	03年度以降の想定トレンド
営業キャッシュフロー	436	380	500億円ペースに
投資キャッシュフロー	-447	-430	投資は積極的に行うも、LETSSIは一段落=400~500億円レベルに
フリーキャッシュフロー	-11	-50	ポジティブキャッシュフローに
期末キャッシュ残高	641		
株主資本率	44.7%	46.0%	
ROE	10.2%	7.9%	