



# (株)ローソン2002年度経営方針説明会

平成14年1月30日(水)

10:00 ~ 11:30

ローソン代表取締役社長

藤原 謙次

(於ロイヤルパークホテル・ロイヤルルーム)

# 上期実績・下期見込 (売上高・利益)



(単体ベース) (億円)

	昨年度実績	上期実績	下期見込	通期見込	通期目標
F1-売上高	12,754	6,630	6,180	12,810	13,040
営業利益	411	233	137	370	433
経常利益	395	226	134	360	423
当期利益	162	116	52	168	197

(連結ベース) (億円)

営業利益	413	232	130	362	425
経常利益	395	225	128	353	416
当期利益	164	115	48	163	192



## 売上・利益目標未達の主要因(1)

---

01年度単体経常利益業績予想 (01/10/15)	423億円
既存店前年比減影響	
新店日販減・新店営業日数計画比減影響	46
負の資産対策前倒し	17
・低日販店舗早期閉鎖(100店舗)	
・店舗滞留在庫処理	
・既存店改装投資早期化等	
<hr/>	
01年度単体経常利益修正予想 (02/01/30)	360億円

## 売上・利益目標未達の主要因(2)

### 1. 既存店日販前年比の低迷

- ・下期目標99%に対して見込97% 2%減
- ・既存店前年比低迷の最大要因  
= 客数減 米飯低迷 (390円弁当・80円弁当に集中 - 店舗品揃え魅力大幅減・営業対策不備)

### 2. 新店開店数削減・開店タイミングの遅れ(営業総日数減)

- ・期首契約残低迷・上期契約低迷
- ・下期出店遅れにより稼働率40%見込が30%へダウン・新店日販減
- ・閉鎖先行・新店開発遅行が、想定営業日数未達の大きな原因

1. + 2. : 合計売上230億円減・経常利益46億円減

### 3. 販管費削減が不十分・負の資産対策

- ・既存店前年比99%ベース : 人件費削減やEDPコスト削減で対応(約18億円)
- ・それ以上のコスト削減なし : 根本的に販管費の見直しを行うことが必要なタイミングと認識
- ・過去の負の資産対応(店舗閉鎖増・滞留在庫処分等・既存店改修投資等)

## 上期実績・下期見込 - (前提値・参考)



	昨年度実績	上期実績	下期見込	通期見込	通期目標
開店数	725	237	363	600	650
閉店数	420	349	201	550	450
既存店前年比	98.3%	99.3%	97.0%	98.2%	99.1%
新店日販	421	476	--	430	460
総荒利益率	30.3%	30.3%	30.3%	30.3%	30.3%
FC店比率	90.7%	92.7%	--	92.8%	93.3%
総店舗数	7,683	7,571	--	7,733	7,884

(上海における店舗数は含まない)



## 来年度増益達成プロセス

01年度単体経常利益業績予想 (02/01/30)	360億円
収入増 (新店効果)	+100
LETSSコスト増(EDP40億円・リース70億円アップ)	110
賃借料増	28
人件費削減(2001年度早期退職制度効果を含む確定分)	+28
その他経費削減 (確定分)	+35

### (以下は今後更に詰めていく部分)

- ・人件費削減
  - ・更なる商品 物流コスト削減
  - ・運営力強化 (LETSS導入効果)
- +

---

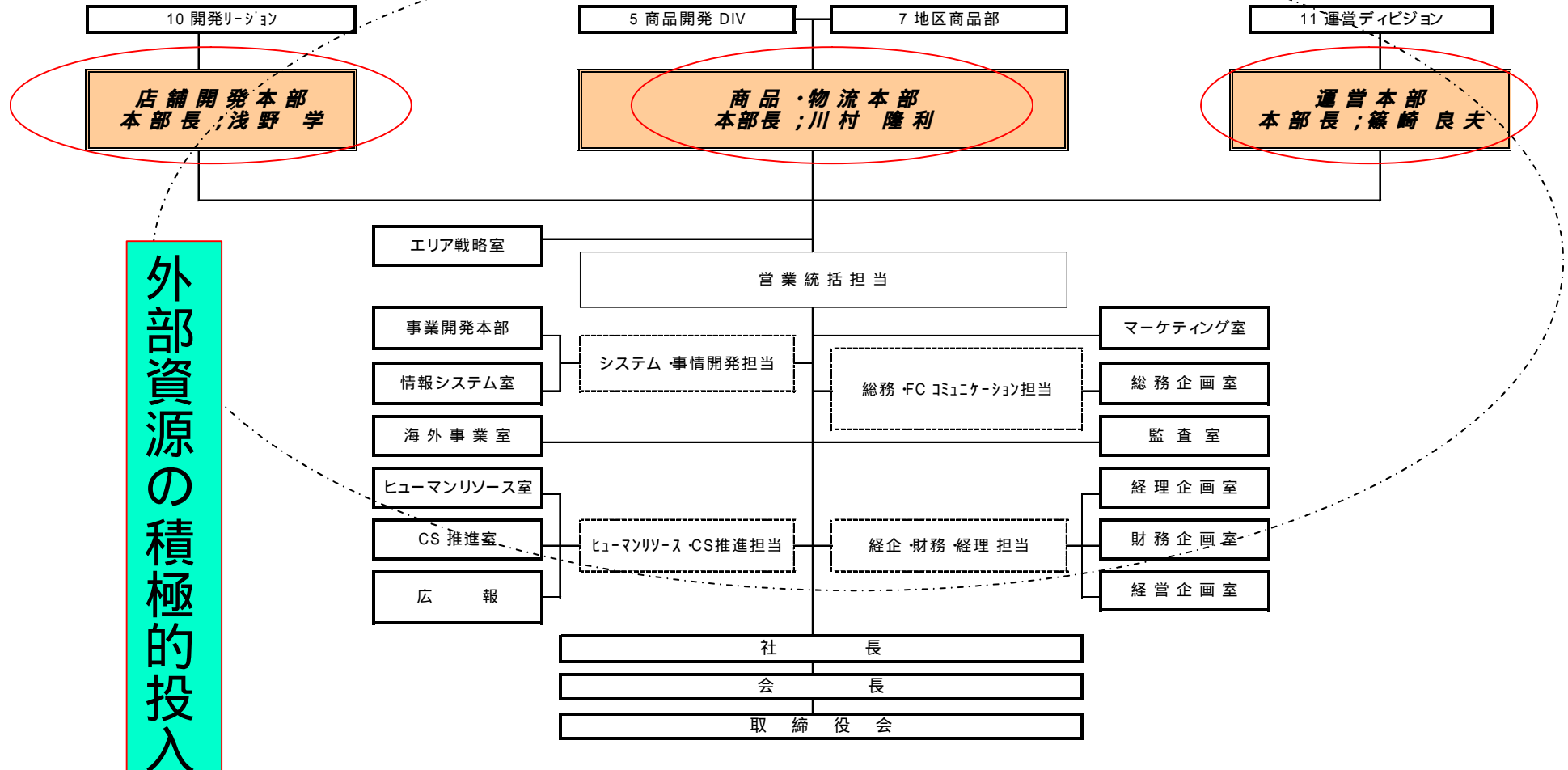
02年度単体経常利益業績目標 (02/01/30)    385+ 億円

# 組織図



株式会社 ローソン 2002年度組織図

2002年1月1日



平成14年1月30日(水)

(株)ローソン2002年度経営方針説明会

---

2002年度

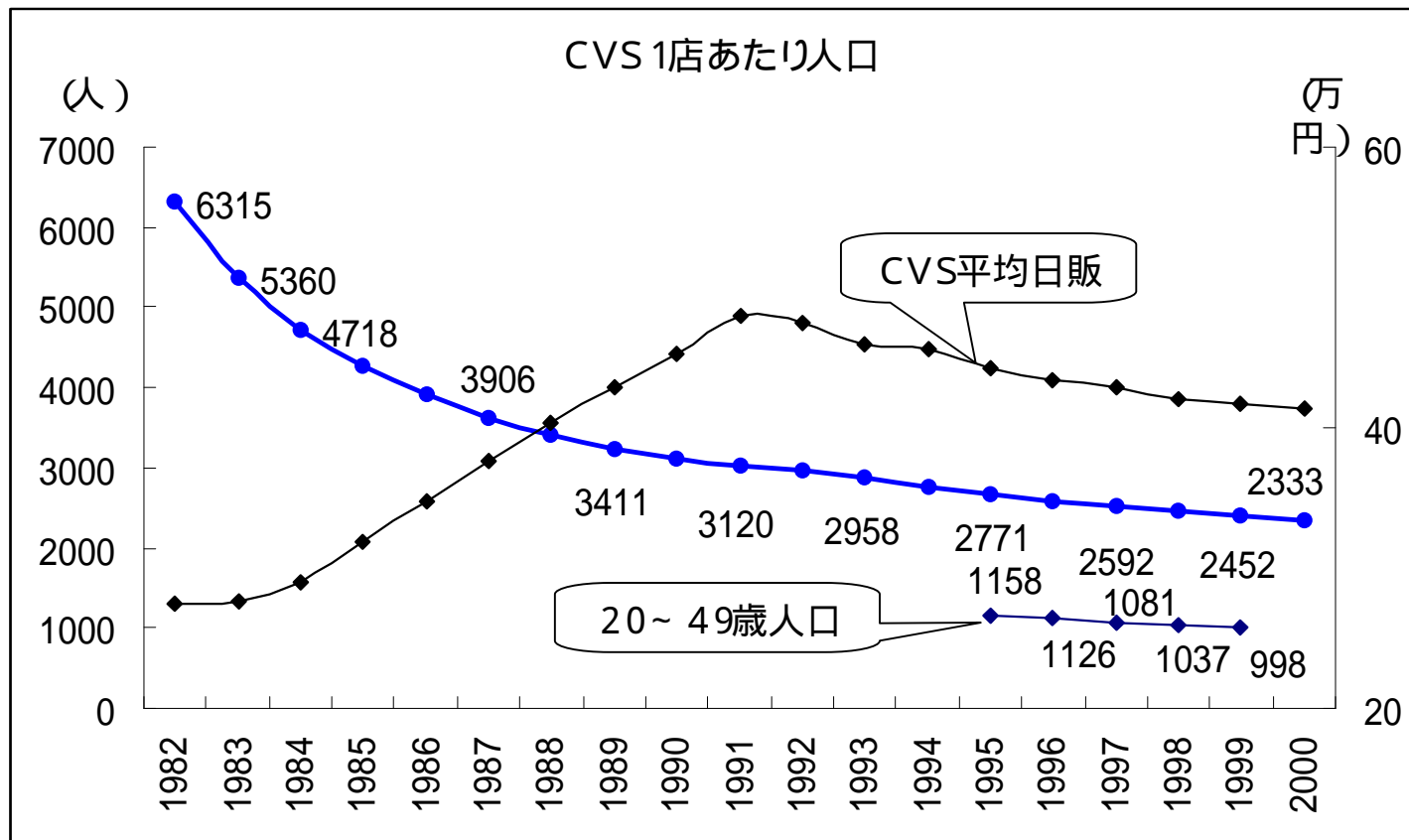
# 商品・物流本部方針

商品・物流本部長  
川村 隆利

# 外部環境から考える



## 競争が更に激化



商業界 隔月コンビニ

**CVS 1店あたり人口は年々減少し、特にメイン客層である20~49歳人口は1999年に1,000人を切った。**

平成14年1月30日(水)

(株)ローソン2002年度経営方針説明会

# 個店が生き残るためには？



今後更に、小商圈化が進む中で  
売上を上げ続けなければならない

新規顧客獲得？

来店頻度アップ？

新規顧客の獲得はさらに厳しい中、売上を上げるためには、

**“小商圈多頻度購入”**

1人のお客様の生活に密着し、何度も購入をしていただくことが  
チェーン、個店が強くなり、売上を拡大できる方法と言える。

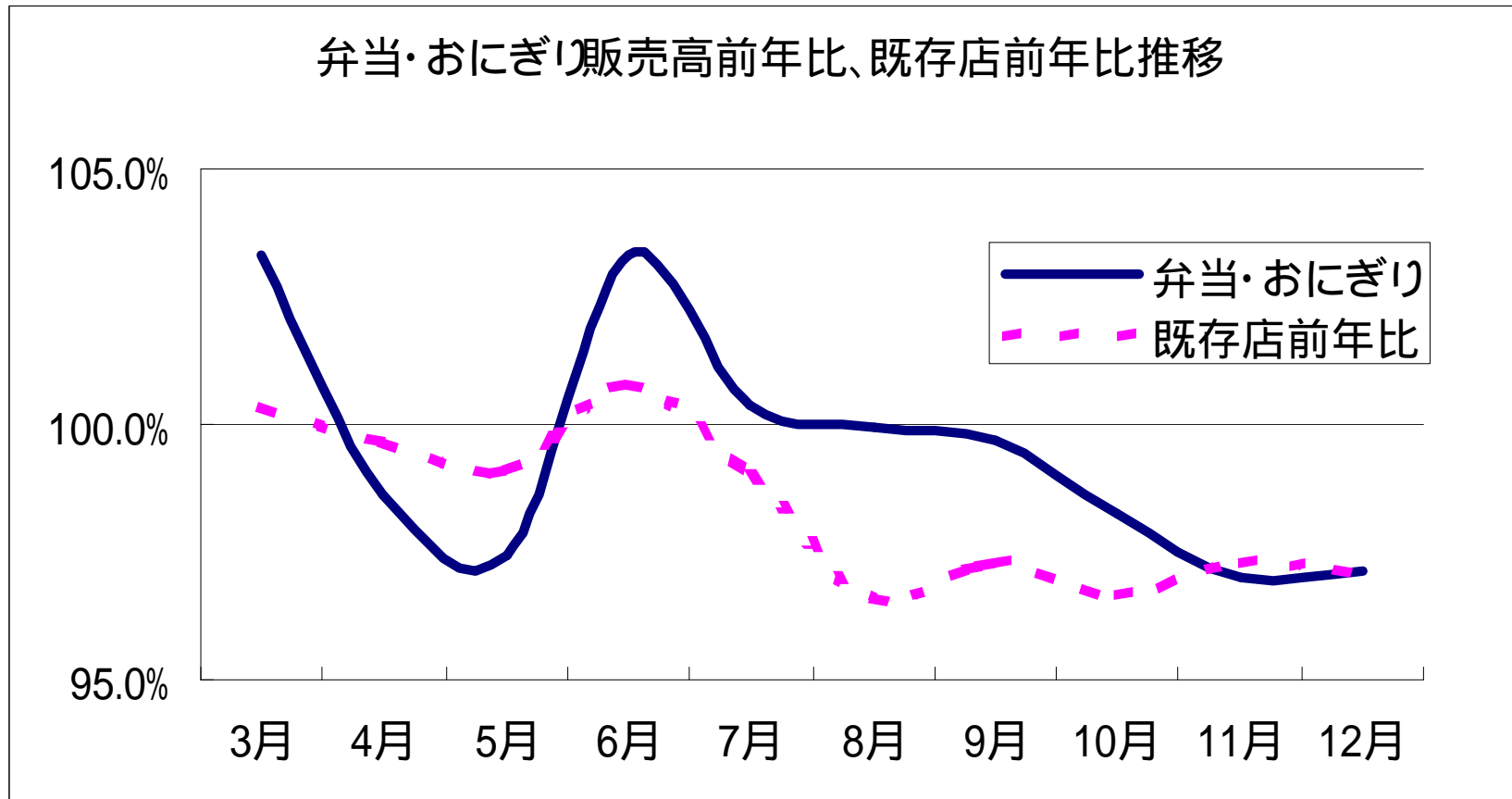


# 2001年度について



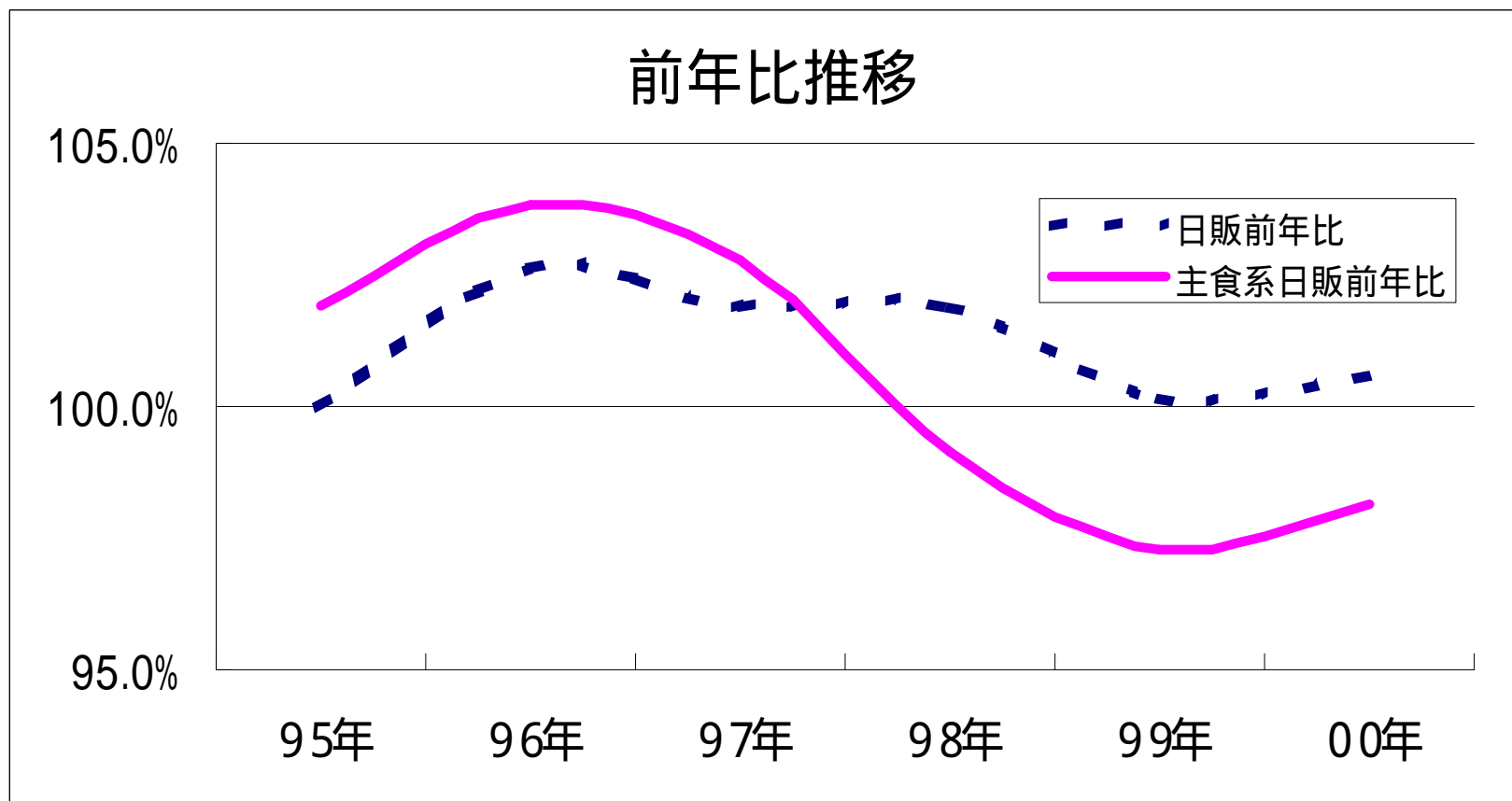
はたして我々は、お客様に支持  
していただけただけなのか？

弁当・おにぎり販売高前年比、既存店前年比推移



弁当・おにぎりの前年比と既存店前年比は密接な関係にある

# 売上未達原因は主食の落ち込み・・・



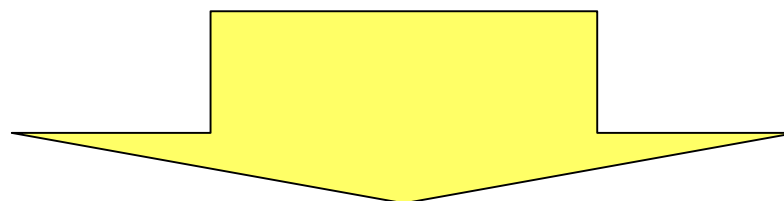
主食 = 米飯・調理パン・調理麺・ベーカリー

**主食系の売上ダウンが全体日販への影響が大きく  
主食系売上高の改善が急務**

**“食事 (主食) の提供 (強化)”**

+

飲料との強化



売上・利益改善につながる



- 主食カテゴリーの  
プライスポイントの見直し
- 米飯重点商品のバリューアップ

01年 7月



吉野家  
牛丼 280円

01年 9月



松屋  
オリジナルカレー 290円

00年 2月



マクドナルド  
ハンバーガー平日半額



ほっかほっか亭  
のり弁当 310円

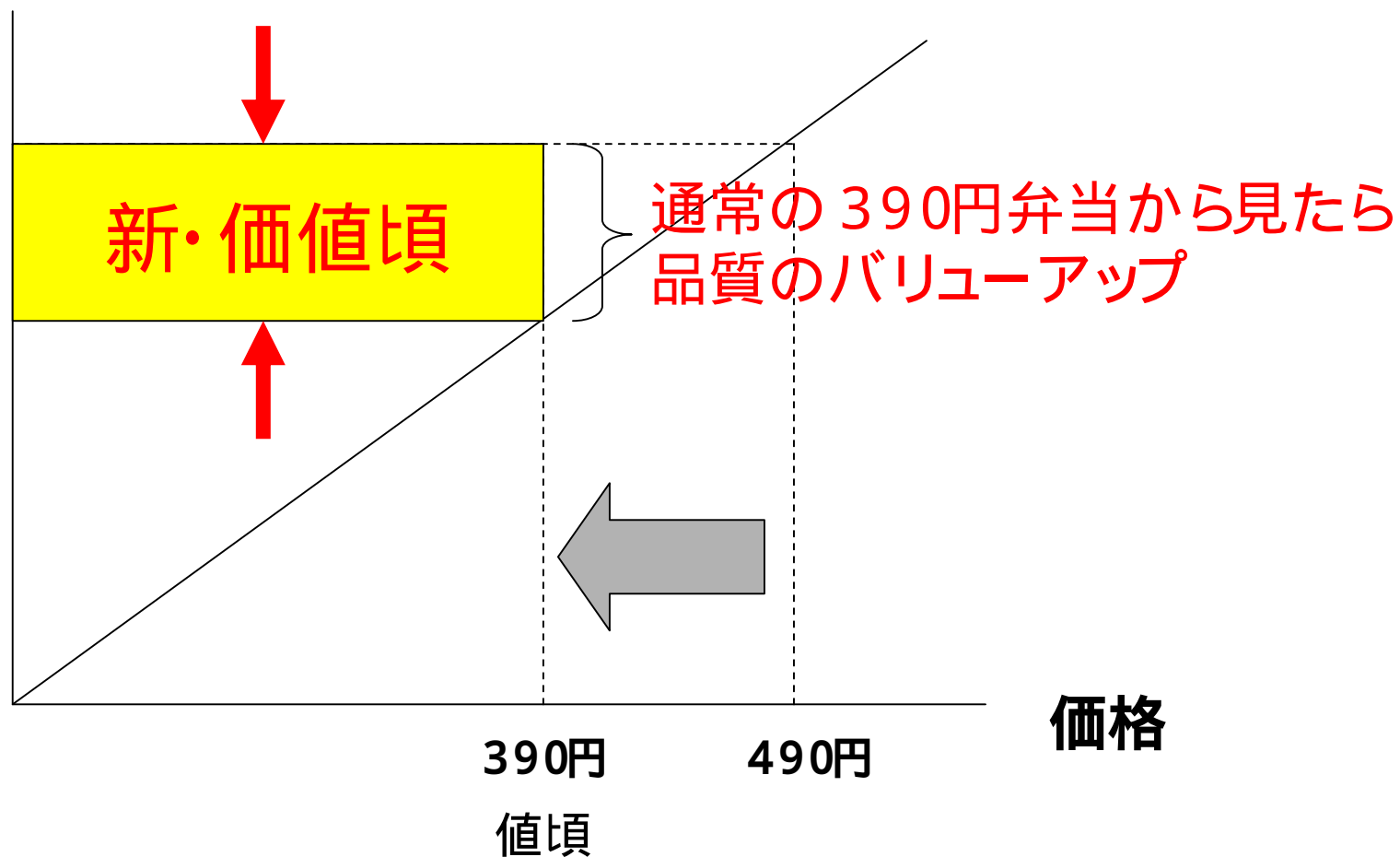
お客様は、“価値頃”を  
よく知っている。  
価値ある商品でなければ  
売れない。

バリューのある昼食メニュー・  
チャネル拡大

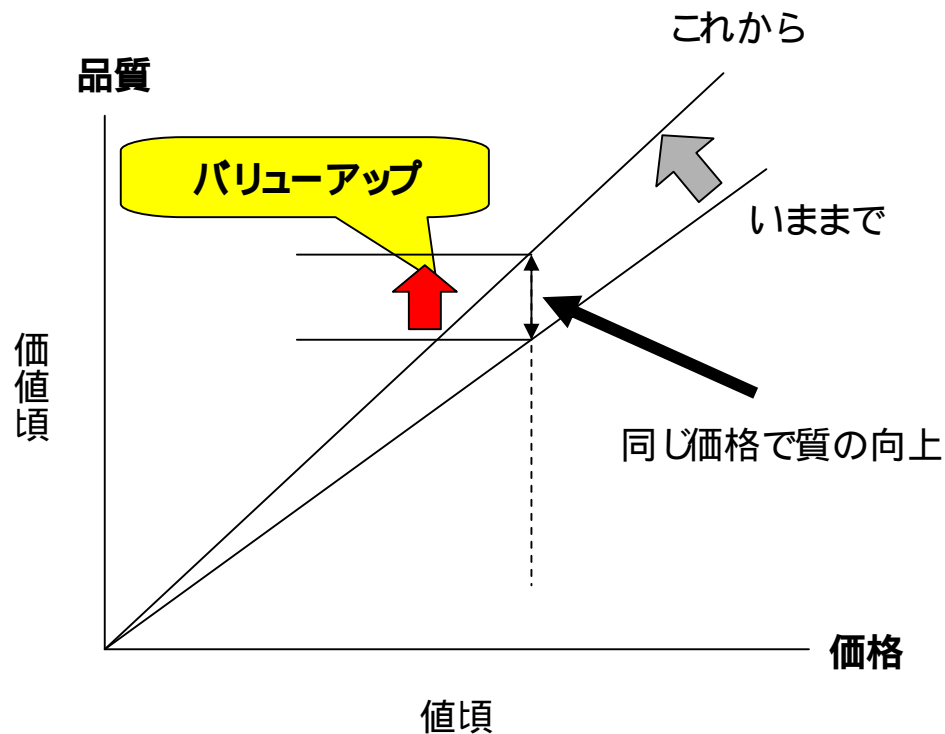
# 390円弁当の売れた理由



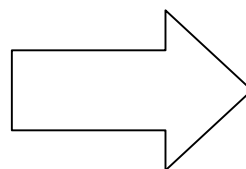
品質



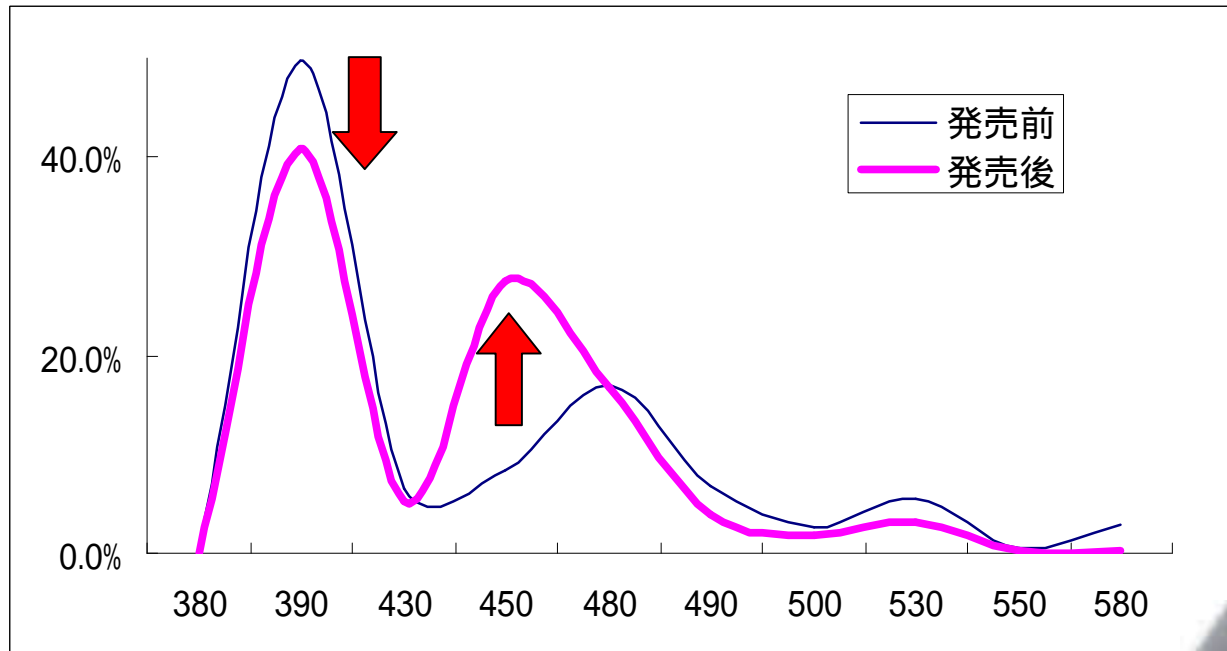
# これからの主食系の考え方



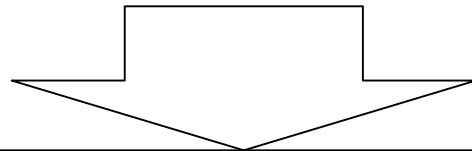
価格を据え置きに  
して質の向上



**新・価値頃**が  
生まれる。



高温炒め機の使用により、価値ある商品の提供ができた。



**プライスライン別の構成比に変化が現れた。**



肉野菜炒め弁当 (1月15日発売) 450円  
PSA/D 9個 新技術による高付加価値商品

品質 (価値) を上げるために  
は・・・

売上・利益アップ

新・価値頃

原材料比率アップによる  
商品価値アップ

仕組み変革による  
コストダウン

原資



主食カテゴリーを育成

顧客を増やすことを目的に**集中投資**

重要施策：商・物流コスト改革・インフラ整備と商品開発力強化



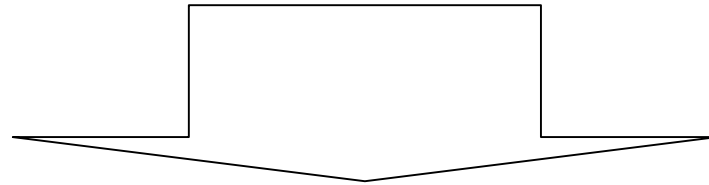
短・中期的に、商流・物流に関するコスト削減とインフラ整備を徹底して行い、  
同コスト削減を原資にして、チェーン成長の為の生命線である主食商品群の商  
品力を大幅に強化、売上向上を図る。荒利を改善し、店舗利益向上を目指す。  
現状推進している施策のスピードアップと徹底化を追求

1. 物流コスト削減・包材コスト削減  
(2002年 DDC化完結、FDC物流の変更実施)
2. 原材料産地調達及びSKU削減
3. 専用工場の統廃合推進とFFSの商品開発力改善  
(更なる積極的投資と品質改善を可能にする体制)

さらに・・・



週刊ローソンで2回/月取り上げることにより



情報による付加価値

+

お店の品揃え強化にもつなげる。

できることはできるところから  
スピーディーに実行

# 店舗開発本部 2001年度総括と 2002年度方針

株式会社ローソン 店舗開発本部  
浅野 学

# 2002年度方針

～量から質への転換実行と定着～

本部 = 現場による施策と実行の一体化と  
現場活力の最大化



年度600店の平準化出店と新店日販460千円の達成

## エリア戦略の明確化による大都市圏集約化の加速

優良マーケットである、  
東京、神奈川、千葉、埼玉、愛知、大阪、兵庫、福岡、北海道(札幌)を  
重点地域と位置付け、出店強化をはかり、日販向上につなげていく。

重点地域日販      その他地域日販 = 日販格差 60千円

### < 重点エリア出店 契約構成 / 札幌除 >

01年度出店構成 = 42%    契約 = 45%

02年度出店構成 = 51%    契約 = 55%

重点地域での出店構成を高め、日販を2002年度10千円上げる

## ライセンス効果の最大活用

ライセンス付出店 95%超実現

	出店構成比	日販指数
ノーライセンス	16.0%	89
たばこ	54.3%	100
酒	7.0%	100
フルライセンス	22.7%	105
全店	100.0%	100

ライセンス店の構成比 84.0%

ライセンス付出店を95%に引上げる事で、日販は5千円向上させる。

## 情報ネットワーク力の強化

### 重点取組先との連携促進

(三菱商事 2001年度 紹介件数 450件、成約見込 40件)

### 業務委託先の拡大、有効活用

(業務委託先 : 2001年度 10組      2002年度 20組)

### 立地拡大施策の継続推進

(大学内出店 : 7校、病院内出店 : 2店)

## オープン準備店の蓄積による出店体制の再構築

2002年度の期首オープン予定店は、当年度の出店抑制により、約300確保します。

(2001年度比120%、出店目標の50%を保有)

2002年度の出店は、600店に抑え、年度内に350以上のオープン準備店の保有体制をつくります。

(2001年度比150%)

2003年度以降、常時350以上のオープン準備店を保有し、出店計画の精度と出店力の強化をします。

# 運営本部



運営本部長  
篠崎 良夫

**1. 「鮮度」ある売場を作る**

～変化にスピーディに対応した品揃えの実現～

**2. 競合に負けない**

**個店競争力をつける**

**3. LETSS導入に**

**伴う業務変革**

# 1. 「鮮度」ある売場を作る



～変化にスピーディに対応した品揃えの実現～



## 週刊ロ ソン

「ローソンには、毎週、毎週、  
新しい発見があり、  
喜びがあり、感動がある」



週間サイクルでの売場作りにより、  
店舗から新しい情報を発信していく

80%以上の週1回以上来店されるお客様が満足

## 2. 競合に負けない個店競争力をつける



### 「売り」に直結する積極的な投資

#### (1) ハード改善の推進

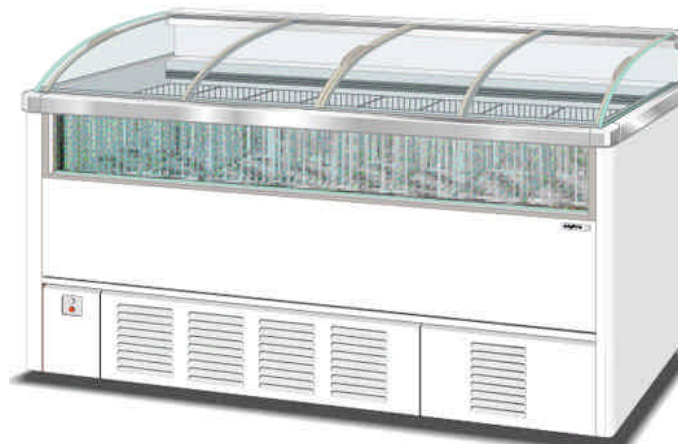
駐車場借り増し 駐車場切下げ 店舗増床 ロードサイン

#### (2) 販売什器の導入

オープンウォークイン



新型ノベルティケース



オープンケース ガラス棚 オープンケース スライド棚  
ベーカリーガラス棚 薄型棚板 カウンター設置型缶ウォーマー

# S Vへのバックアップ体制強化

<現場への権限委譲・バックアップ>

S Vの判断で決裁できる販促費を付与することで、  
S V権限をアップさせ、S V自身が意思決定できる  
体制にする  
モバイルパソコン・携帯電話を活用し、鮮度の  
高い情報をもとに店舗指導する

**S Vが「売り」に専念できる体制の構築**

**S Vの巡回時間・巡回回数を  
アップしていく**

# 3 . L E T S S 導入に伴う業務変革



## 次期店舗システムの展開計画

2002/ 1~ 6

2002/ 11~ 2003/ 2

### 第 1ステップ



POSレジ

マルチカードターミナル



カート販売機

平成14年1月30日(水)



ストアコンピューター



× 2台

ポータブルターミナル (POT)

(株)ローソン2002年度経営方針説明会

### 第 2ステップ



× 2台

ダイナミック  
オーダーターミナル  
(DOT)



手書きパッド

35

発注  
の  
変革

品揃え  
の  
変革

ミニ  
セッション  
の  
変革

オーナーは  
「考える経営者」

LAWSON

# 基本路線の徹底 3つの重要施策



今迄推進してきた **基本路線 = 量より質の徹底**  
を更に徹底し、**確実に成長していく**

**重要施策1** :お客様の求める変化に合った商品開発力強化と  
それを可能する商 物流コスト改革とインフラ整備

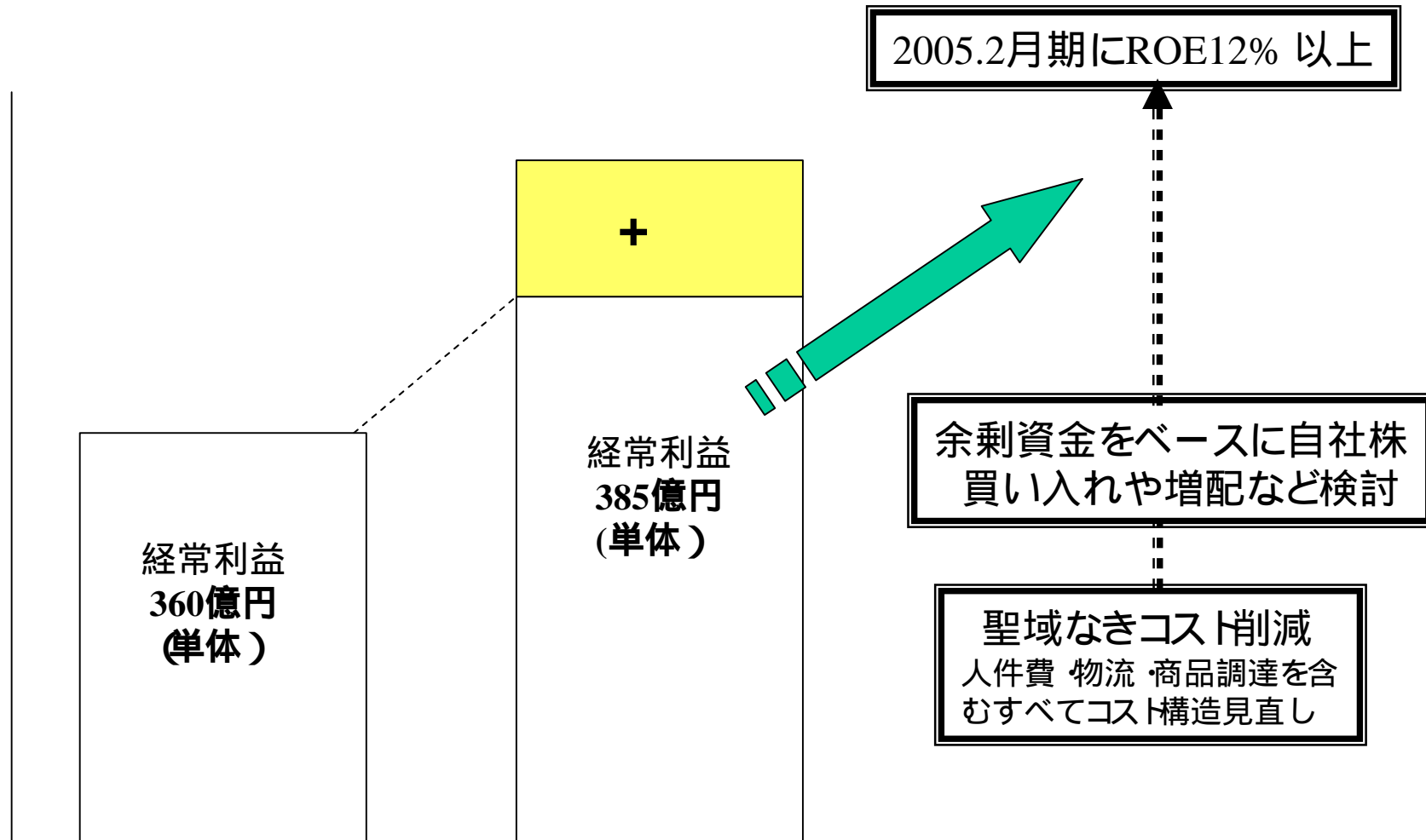
**重要施策2** :新店日販向上 ・出店ペース平準化 ・目標出閉店確実化体制作り

**重要施策3** :店舗棚割 ・発注の効率アップ (LETSS) ・既存店改装投資強化

**エリア戦略** :重点エリアに集中 ・組織間の壁をなくして目標達成

**マーケティング** :変化を先取り / 外部人材 ・ノウハウの登用

# ローソンの中期成長イメージ



2002.2(E)  
平成14年1月30日(水)

2003.2(E)  
(株)ローソン2002年度経営方針説明会

(すべて想定値)