



(株)ローソン 2002年度決算説明会



2003年4月16日(水)

見直しに関する注意事項

この資料の内容には、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、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下さい。

(株)ローソン 2002年度決算説明会

1

一年を振り返って



一年前の決算発表時(経営方針)には……

- ・チームワークを大切に、ビジョンを共有する
- ・チャレンジャーとしてのDNAはまだ残っている！

企業理念の伝道に邁進してきた……



やっぱりあった！

ローソンのチャレンジするDNA
発見！！

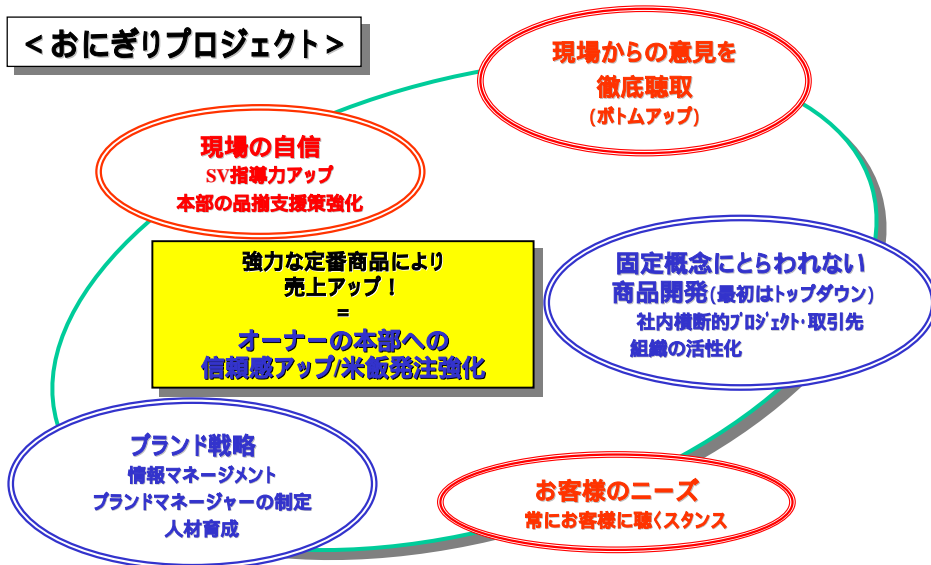
(株)ローソン 2002年度決算説明会

2

成功の方程式 = 製販一体となった取り組み



<おにぎりプロジェクト>



(株)ローソン 2002年度決算説明会

3

02年度の実績です



(連結:億円)	01年度		02年度		
	実績	実績	中間時計画	前年同期比・差	計画比・差
チェーン売上高	12,856	12,940	12,950	100.7%	99.9%
営業利益	364	341	330	93.8%	103.3%
営業利益率	2.8%	2.6%	2.5%	93.2%	103.4%
経常利益	352	307	298	87.1%	102.9%
当期利益	161	89	81	55.3%	109.9%
(単体)					
既存店前年比	98.4%	98.1%	97.5%	-0.3%	0.6%
新店日販(千円)	431	457	460	26	-3
総店舗数	7,734	7,625	7,734	-109	-109
(上海における店舗数は含まない)					
総荒利益率	30.3%	30.3%	30.6%	0.0%	-0.3%

オーナー収益

(株)ローソン 2002年度決算説明会

4



チェーン売上高は微増

- 収益性重視で店舗数は純減
- 新店の稼働率が向上、新店日販も改善

既存店売上前年比は 1.9%の 98.1%

- 7月をボトムに改善基調に
- 既存店客数前年比 98.2%
- 既存店客単価前年比 99.9%

荒利益率はハイカの影響により 前年差±0%

- ハイカ影響を勘案すると実質 前年差+0.2%

コスト削減は着実に進むも、IT関連コスト、下期の将来に向けた追加投資等によりSG&A前年差77億増

Lチャレンジ2004の進捗状況です



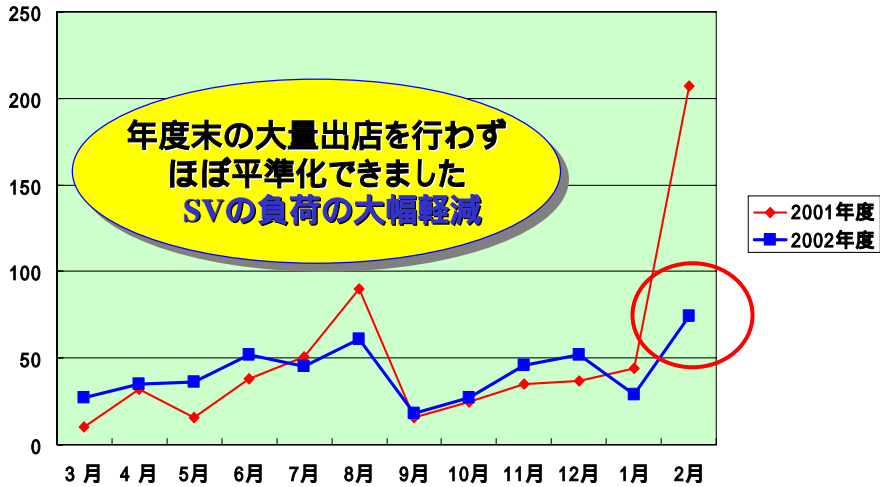
	2002年度実施したこと
目標管理制度	執行役員・管理職への導入完了
負の資産の処理	R C店削減 221店舗(計画:クローズ200・FC化50) F C店の更なる閉鎖、前倒して130店舗多く閉鎖(創業以来の店舗純減) 約500人退職 人員削減ネット 348人(計画:ネット400人削減) 定期/中途採用約150人
バリューチェーンの最適化	最新設備の導入、米飯を中心とした商品力強化 原材料価格の直接交渉、原料コストの最適化に着手 FFSからローソン独自で取り組み(原材料仕入部)2002.10～
現場の活性化	SV教育(発注精度向上、新システム活用) SV後方業務削減、担当8店舗から7店舗へ 出店の平準化 店舗改装投資 新店立ち上げのための体制作り(トレーニングSV活用) 支社制の導入
ワクワクするローソンへ	
確実に元気になってきています!!	
収益にこだわった出店	新店開発指標の導入 契約残 284(計画:300)

達成
未達

現場の活性化 ~ 出店の標準化 ~



月次出店数推移

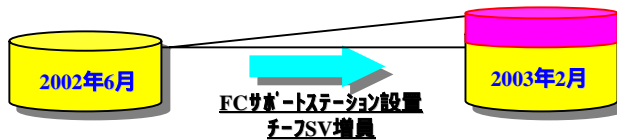


年度末の大量出店を行わず
ほぼ平準化できました
SVの負荷の大幅軽減

現場の活性化 ~ SVの売場づくりへの時間創出 ~



一店あたりSVの巡回時間が約40%アップ



SVの非効率となる負荷を大きく軽減し“売場づくり”へシフト

オープンケース商材のより一層の拡販へ
+
おにぎり屋効果により、オーナー・SVも米飯拡販に
自信をもって発注してきている

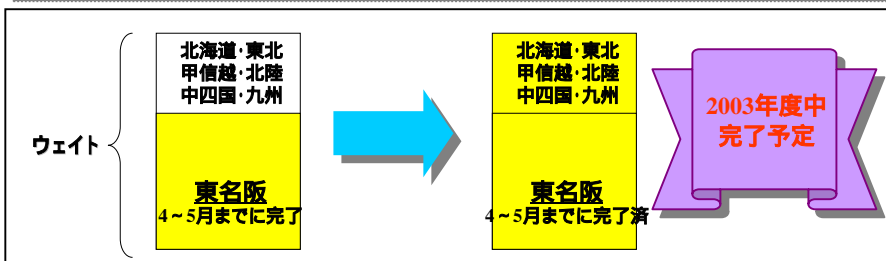
発注精度向上へ



東名阪から順次切り替え

- 東名阪の主要工場から製造機器のインフラ整備を行っていきます。
- 2003年度中には全国のメガベンダー化がほぼ完了

オープンケース商材の開発が一段と進む態勢が出来る！



(株)ローソン 2002年度決算説明会

9



原材料調達最適化に向けて 現状分析とアクションプランを策定

年間取扱高約1,100億円の食品原材料・包装資材の抜本的見直し

効果は2003・2004年度に出てきます

(株)ローソン 2002年度決算説明会

10



支社制度の導入

2003年3月より

地域に密着したお店づくりのために
現場に近いところでスピーディに意思決定
組織を超えた協力

運営 / 商品 / 店舗開発 3つの機能を集約
(特に、運営 / 商品、運営 / 店舗開発)

BtoBの取り組み強化

(地元企業として、地元企業との強いタイアップ)

きめ細かい収益管理

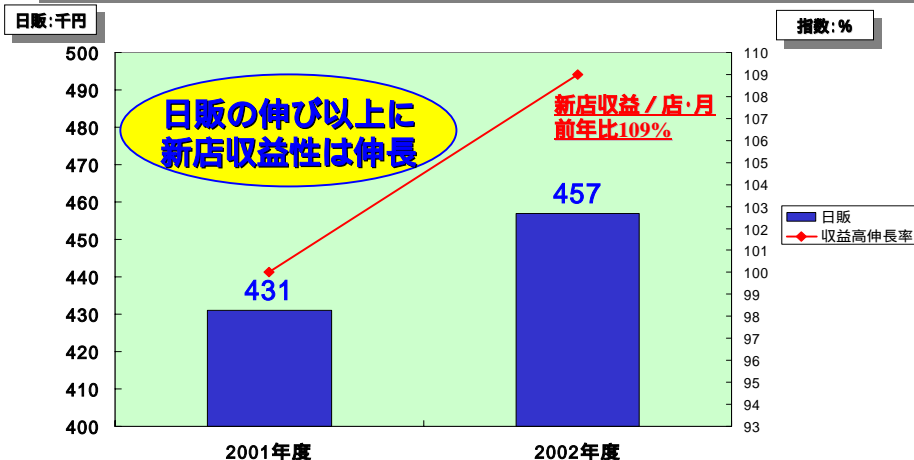
(株)ローソン 2002年度決算説明会

11

収益にこだわった出店



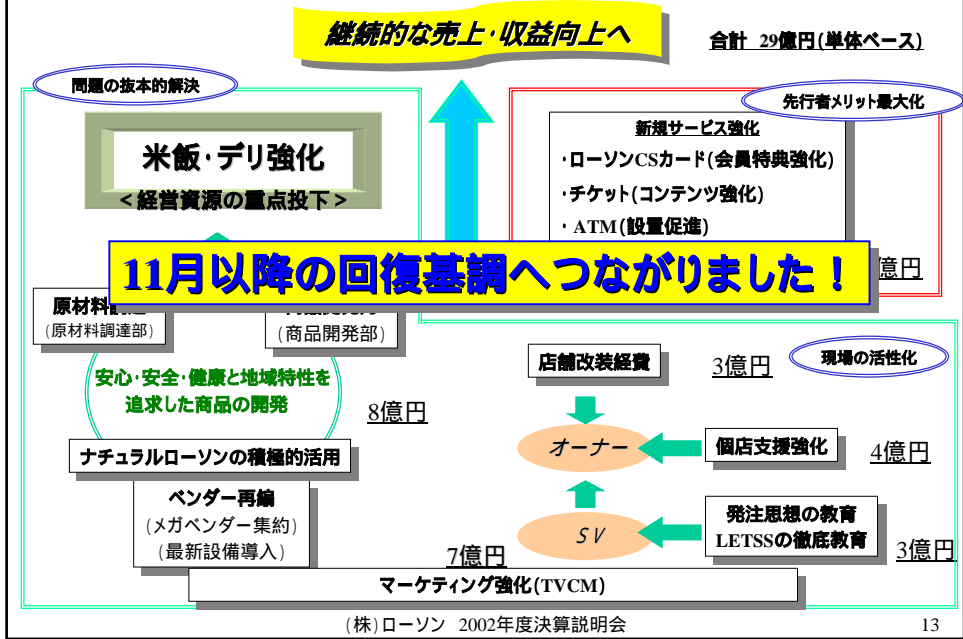
新出店基準により新店収益力アップ (新店日販 新店収益基準ヘシフト)



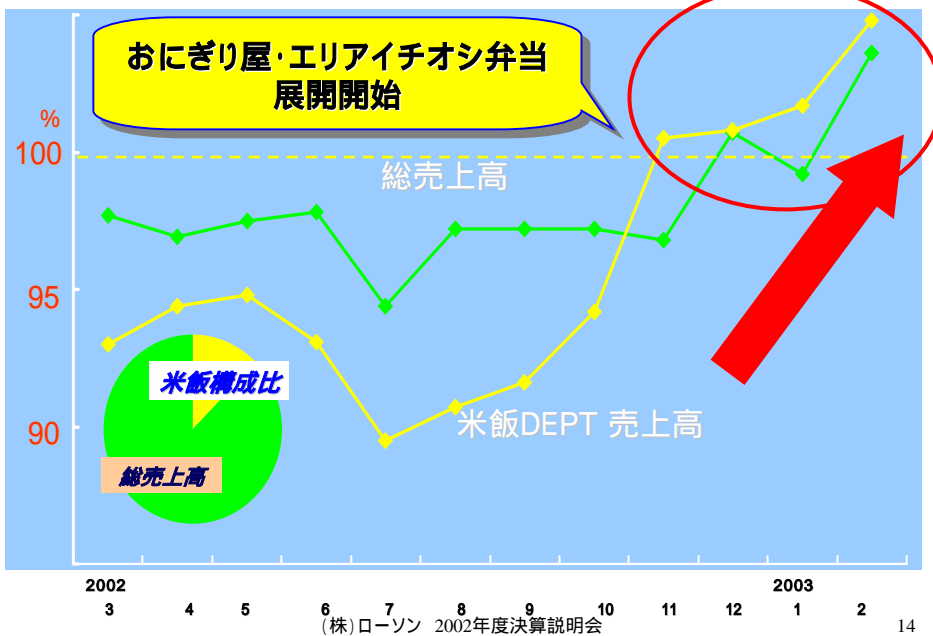
(株)ローソン 2002年度決算説明会

12

中間期発表の追加投資29億円の確認です



2002年度 米飯DEPT売上推移 (既存店前年比)



03年度予算



(連結：億円)	02年度		03年度	
	実績	計画	前年同期比・差	
チェーン売上高	12,940	13,120	101.4%	
営業利益	341	405	118.8%	
営業利益率	2.6%	3.1%	0.5%	
経常利益	307	380	123.8%	
当期利益	89	172	193.3%	
			ハイカ影響を除いた前提	
既存店前年比	98.1%	100.0%	1.9%	
新店日販(千円)	457	455	-2	
総店舗数	7,625	7,825	200	
(上海における店舗数は含まない)				
総荒利益率	30.3%	30.9%	0.6%	

(株)ローソン 2002年度決算説明会

15

03年度予算の前提(考え方)



既存店前年比は100% (ハイカ影響を除く)

出店600 閉店400で純増200店

- チェーン売上高は増加へ
- 赤字直営店閉鎖による収益(クローズ効果)

+ 約25億円

荒利益率の改善目標は前年比+0.1%強 (ハイカ影響を除く)

- Cf. 物流コスト減、NB商品仕入コスト減

+ 約6億円

広告宣伝費は削減

人件費は前期実施の早期退職等により 25億円強

IT維持コストの更なる削減

関連会社の収益改善、支出減少

コストカット委員会(本社コスト等)

原材料/包材等のコストカットは販促/商品強化に使用

+ 約34億円

合計 + 65億円(営業利益)

(株)ローソン 2002年度決算説明会

16



各エリアのヒット商品 初週1週間実績

(オーナー/SVと支社商品部との地域特別弁当)

<エリア>	<商品名>	<PSA/D> 一店一日あたり販売数
北海道	どん・ドン・丼	11.4
東北	洋風俵むすび弁当	9.9
関東	海鮮天重	8.9
中部	でら盛り牛カルビ弁当	15.2
北陸	三色彩り幕の内	11.4
近畿	おじょママ! 弁当 おかずやもん	41.2
中国	俵むすび幕の内	14.4
四国	デミハンバーグ弁当	15.3
九州	たらふく弁当	12.4
沖縄	ミックス幕の内	7.3



10エリアのうち
7エリアが
PSA/D10個クリアー

(株)ローソン 2002年度決算説明会

17

P/L主要項目:02年度実績・03年度計画・04年度以降トレンド



(単体ベース・億円)

<項目>	02年度 (実績)	03年度 (計画)	増減	04年度以降における想定トレンド
営業総利益	1814	1905	91	店舗数純増・値入アップ・既存店100%超
SG&A	1469	1495	26	さらなるコスト削減の追求
営業利益	345	410	65	筋肉質の収益体質に!
チェーン売上高営業利益率	2.7%	3.1%	0.5%	
固定費的成本				
IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	161	174	13	03年度がピーク、さらにEDPコストの削減を推進
人件費	358	335	-23	基本的に人員増はなし
広告宣伝費	130	125	-5	メディアミックス見直し等により削減努力

(株)ローソン 2002年度決算説明会

18



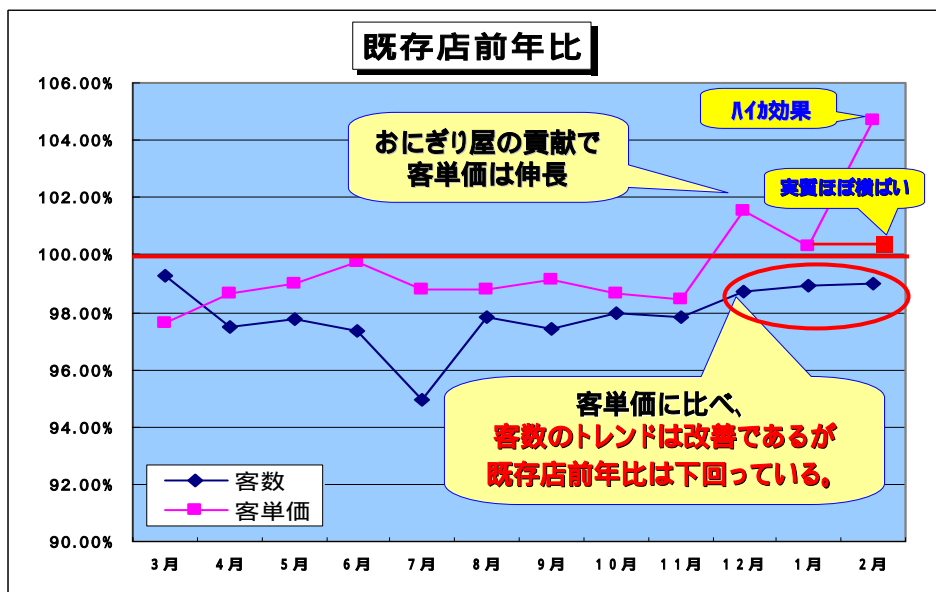
<基本路線>

2002年度実施した施策をきちんと軌道にのせていく

- ・ **客数増(最重点施策—現場との対話の継続)**
- ・ **商品力強化(安全・安心・健康)**
 - ・客単価向上/リピート顧客づくり
 - ・おにぎりプロジェクトの横展開・ナチュラルローソンの活用
- ・ **運営力の更なる強化**
- ・ **コスト削減**
 - ・更なるSV教育により主にオープンケース商材の発注精度向上とオーナー指導力向上
- ・ **収益ベースの更なる出店/効率性の高い出店**
 - ・BtoBの強化・アライアンスの推進

オーナー収益
アップ

2003年度の課題は客数アップ!





最重点施策



3つの徹底

ローソンパス(CSカード)の活用

TSUTAYAカードへのポイント付与

季節毎の“ローソンらしいキャンペーン”



3つの徹底[3年間継続]

マチ(自店商圈)のお客様を理解し、
そのお客様に喜んでいただけるお店・売場
づくりを行う



個店主義の徹底

「お店」と「マチ(自店商圈)」をきれいにする
お客様に、また来ていただける心のこもった
接客を行う

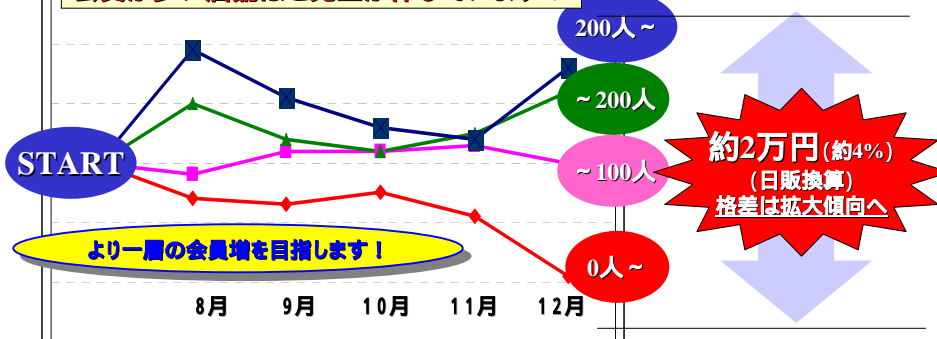
客数増のために ~ ローソンパスでマチを理解 ~



マチを知り、お客様を知り、来店頻度アップ=売上げアップ

顧(個)客づくりへ

会員が多い店舗ほど売上が伸びています!



より一層の会員増を目指します!

客数増のために ~ CCCとの業務提携 ~



より多くのお客様にさらに頻繁にローソンに来て頂く!



TSUTAYA会員1,800万人の
お客様がローソンに来店される
来店客数大幅アップにチャレンジします!



オープンケース商材の強化

おにぎりプロジェクトの他商品群への横展開

こだわり商品の開発 (安全・安心)

(おにぎり/弁当/調理麺/調理パン/惣菜/ベーカリー/デザート)

ローソンならではの商品づくり

ターゲット層拡大: 中高年

地域特性の強化 エリアイチオシ商品

ナチュラルローソンの活用

ベンダー工場の生産力強化

NB商品の売筋商品の品揃え徹底

登録SKU削減し、売筋商品の品揃え

店舗での死筋商品排除(DOTの活用)

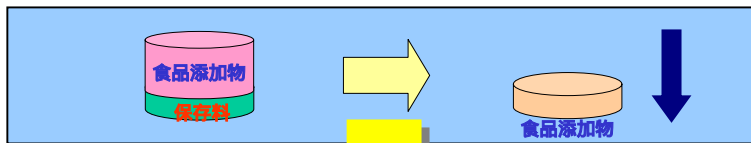
商品力強化 ~安全安心への取組み~



保存料をなくすだけでなく 食品添加物の総使用量を大幅に制限

<コンセプト> 保存料を使いません

食品添加物大幅に減らします



安心して、お買い物いただける環境を提供

誠実に努力し、
お客様にアピールしていく

“ブランド力”向上



アンテナショップとしてレギュラーローソン
へのマーチャンダイジング機能を拡充して
いきます。

選べる弁当シリーズ
ふっくら焼きたてベーカリー
オーガニックコーヒー
⋮

増えていく女性
中高年への対応



SV教育制度の強化

発注・接客・清掃に関する知識レベルの向上
(オープンケース商材強化 / 3つの徹底と呼応)

情報提供の精度アップ

(データ分析による発注)

システム改修により実現

朝リレーション 分析情報の横展開

[水曜日 朝の最新情報提供]

・コスト削減 ～抜本的な見直しを実施します～



オープンケース商材(PB商品)

原材料コスト
包装資材

本年度目標 35億円

本年度の重点商品戦略のオープンケース
商材の拡販の為に経費を充当

・オーナー支援・販促資材・TVCM
・商品原材料のグレードアップ・安全安心健康

ローソンの強みづくりをベンダーさんと共同して行っていく

本社コスト コストカット委員会

建設資材 消耗品etc 本年度目標 15億円

(株)ローソン 2002年度決算説明会

29

・収益性重視のさらなる出店 ～BtoB強化 MCのネットワーク活用～



CVSはまだまだ出店余地がある！！
BtoBの強化、MCのネットワーク活用

- ・ポストショップローソン
- ・ホスピタルローソン
- ・ENEOSとの複合出店
- ・地方銀行(金融庁)とのコンビニバンク



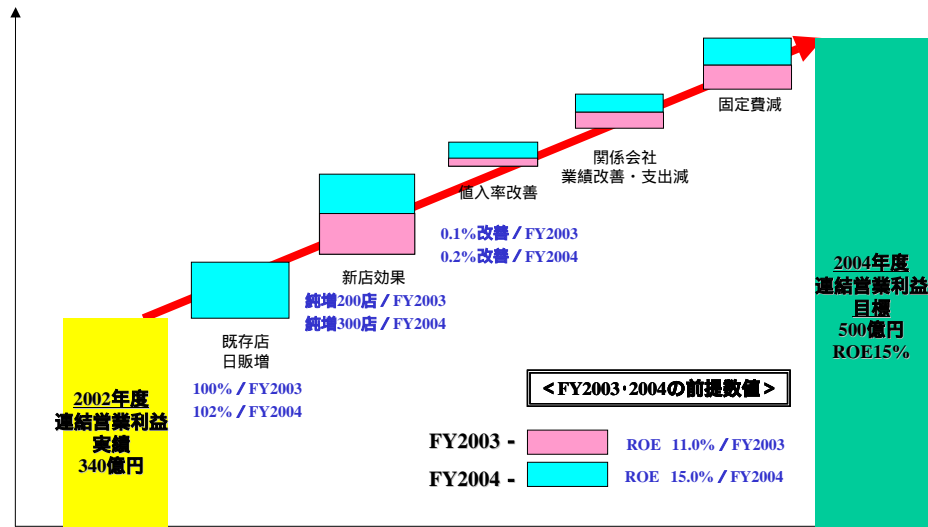
本格展開をしていきます



(株)ローソン 2002年度決算説明会

30

Lチャレンジ2004の到達イメージ



参考資料

(全7ページ)

02年度実績・03年度計画(前提値)



	02年度実績	03年度計画
開店数	502	600
閉店数	611	400
RC増減	221	-
FC化	96	-
FC増減	112	-
置換	188	-
純増減店舗数	109	200
期末店舗数	7,625	7,825
既存店前年比	98.1%	100.0%
新店日販(千円)	457	455
総荒利益率	30.3%	30.9%

ハイカを除いた前提

(株)ローソン 2002年度決算説明会

33

キャッシュフロー:02年度実績・03年度予想・04年度以降トレンド



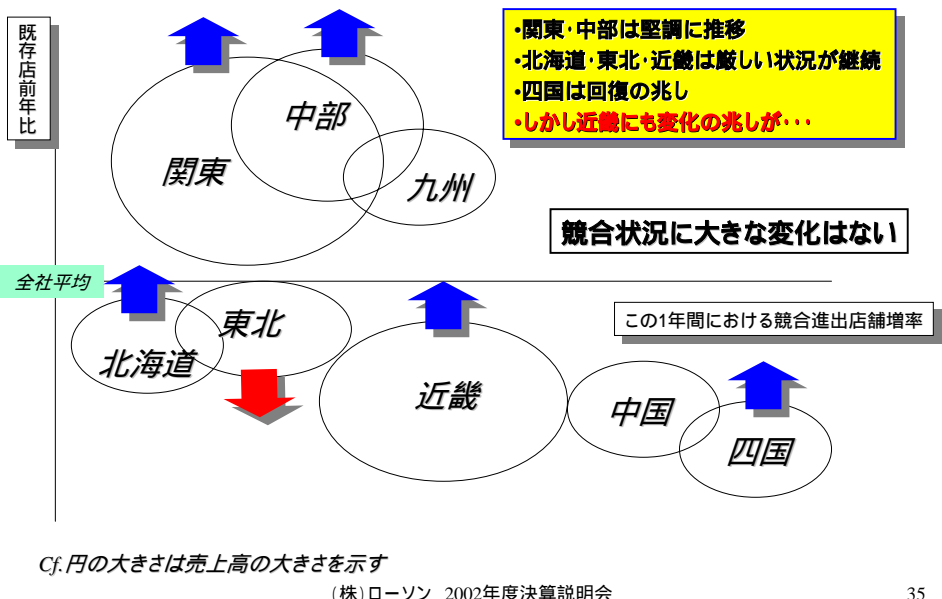
(連結ベース・億円)

	02年度 実績	03年度 計画	04年度以降の想定トレンド
営業キャッシュフロー	339	406	500億円ペースに
投資キャッシュフロー	287	425	改装投資を積極的に継続実施、有価証券(3ヶ月超)を除く
フリーキャッシュフロー	52	19	ポジティブキャッシュフローを計画
財務キャッシュフロー	72	35	
期末キャッシュ残高	940	955	
株主資本率	44.3%	-	
ROE	5.9%	11.0%	FY2004で15%を目指します

(株)ローソン 2002年度決算説明会

34

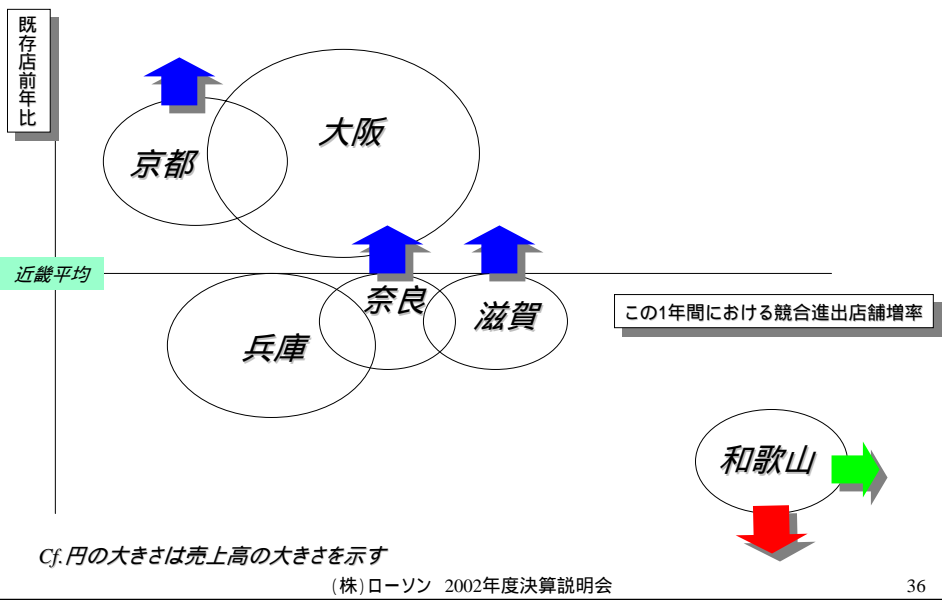
ローソンを取り巻く環境: 2002年度の実績



・関東・中部は堅調に推移
 ・北海道・東北・近畿は厳しい状況が継続
 ・四国は回復の兆し
 ・しかし近畿にも変化の兆しが...

競合状況に大きな変化はない

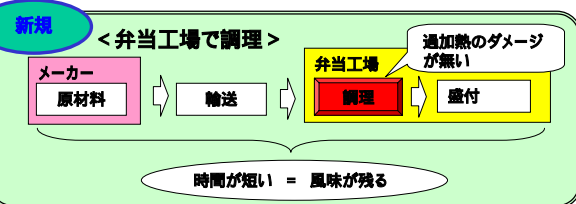
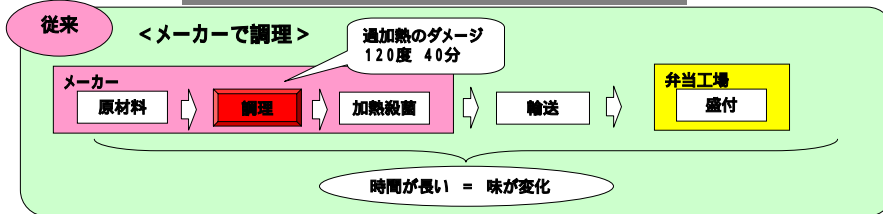
特に注力した近畿はどうなったか?



ベンダー再編 ~ <工場調理>で更においしく~



メーカー調理 → 弁当工場調理(例:カレーライス)

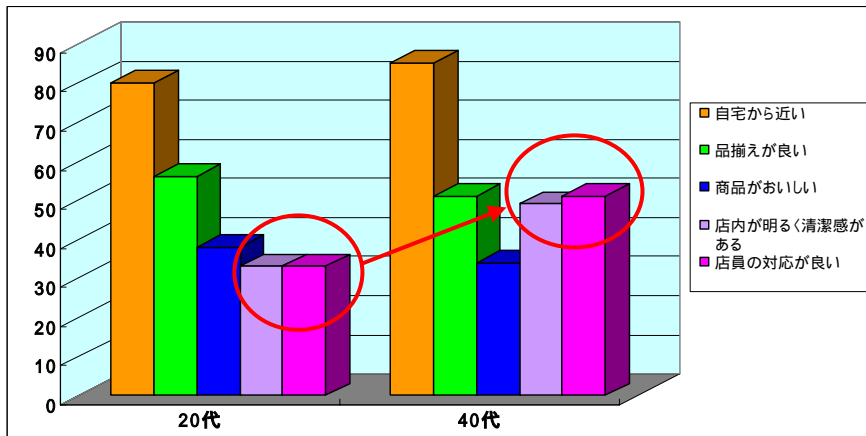


ご飯 …「おにぎり」同様、美味しくなりました
 炒め物…高温短時間で炒めた「肉野菜炒め」「金平ごぼう」など
 煮物 …味がしみてだしの風味をきかせた煮物など
 焼物 …直火焼製法など

アンケートの年代別回答 ~インターネット調査結果~



よく使っていたコンビニを変える理由は何ですか？



接客と明るい清潔なお店づくりの重要性



マチとお店をきれいにする。
心のこもった接客を行う。

必ず売上げは上がる！

3つの徹底度評価 (150点満点)	平均	店舗数構成比
141 ~ 150	101.3	2.8%
131 ~ 140	99.5	16.8%
121 ~ 130	98.2	35.0%
111 ~ 120	97.5	28.3%
101 ~ 110	97.2	11.8%
91 ~ 100	95.8	3.8%
~ 90	95.8	1.5%

3つの徹底度評価が高いほど、前年比が高い！

