



(株)ローソン 2002年度中間決算説明会



2002年10月16日(水)
10:00 ~ 11:30

代表取締役社長執行役員

新浪 剛史

(於ロイヤルパークホテル・春海の間)

(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

1

02年度上期実績



(連結:億円)	01年度上期		02年度上期		
	実績	実績	計画	前年同期比・差	計画比・差
チェーン売上高	6,644	6,673	6,710	100.4%	99.4%
営業利益	232	207	192	88.9%	107.7%
営業利益率	3.5%	3.1%	2.9%	-0.4%	0.2%
経常利益	225	187	168	83.1%	111.1%
当期利益	115	46	35	39.8%	130.2%
既存店前年比	99.3%	97.0%	98.0%	-2.3%	-1.0%
新店日販(千円)	476	476	-	0	-
総店舗数	7,571	7,648	7,671	77	-23
(上海における店舗数は含まない)					
総荒利益率	30.3%	30.6%	30.5%	0.3%	0.1%

前年同期比・計画比は百万円単位で算出

(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

2

02 年度上期決算の要点



売上は弱含みなるも、コスト構造改革・荒利益率改善に集中したため、利益目標を達成しました。

- ✓ 既存店前年比が予算比で弱含み
予算差 1.0%
- ✓ コストコントロールの意識が浸透
予算比 18億円削減 (単体ベース)
- ✓ 総荒利益率が見込み(+0.2%)以上に改善
予算比 0.1%改善
- ✓ 関連子会社の業績改善
 (ローソンチケット、ローソンATMネットワークス) 予算比 3億円改善
- ✓ 結果として予算比+15億円の営業利益達成
予算比 107.7%

コストコントロールの意識が浸透



(単位: 億円)	02年度上期 実績	02年度上期 計画	02年度上期 計画差	コメント
<u>人件費</u>	189	191	2	早期退職実施の効果は下期に出てくる 通期計画はほぼ達成する見込、来期20億以上の効果
<u>ITコスト関連</u>	63	69	6	当初予定以上に削減が進行中
<u>広告宣伝費</u>	66	76	10	上期にて通期の削減目標を達成
コスト削減効果			18	

(単体ベース)



	2002年度上期実施したこと	2002年度下期以降実施すること
目標管理制度	管理職までの導入完了(全社員の約17%) P30	
倉の資産の処理	直営店削減157店舗、上期末398店舗 情報システム償却(約20億円) 人員削減(前期末対比 216人) 9月末で約300人の削減	直営店のFC化見直し FCの更なる閉鎖の可能性 人員削減目標ネット400人の達成見込み
バリューチェーンの最適化	ベンダー網再構築プラン策定 原材料の計画調達によるコスト削減(約10億円)	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
現場の活性化(運営)	SV体制の強化(SV・ASVで約220名増員) FCサポート部局新設	SV教育(発注精度向上、新システム活用) SV後方業務削減 店舗改装投資 新店立ち上げのための体制作り(済) 中部・近畿本部による地域主義徹底のための体制作り(済)
収益にこだわった出店	意識向上・日販から収益性へ 出店数256、契約残242	新店開発指標の導入 P34 契約残目標300、03年度より店舗数純増300へ

現場から生の声を聞くことから始めました



6月より積極的に現場回りをしています。またローソンセミナーを通じて約90%のオーナーさん・SVに会いました！新経営陣に対する期待感が強いことを認識しました。

<オーナーからの要望>

1. SVのレベルアップ
2. 地域密着の店舗作りの支援
3. 広い顧客ターゲットを捉えた商品開発(米飯・デリ)

<SVからの要望>

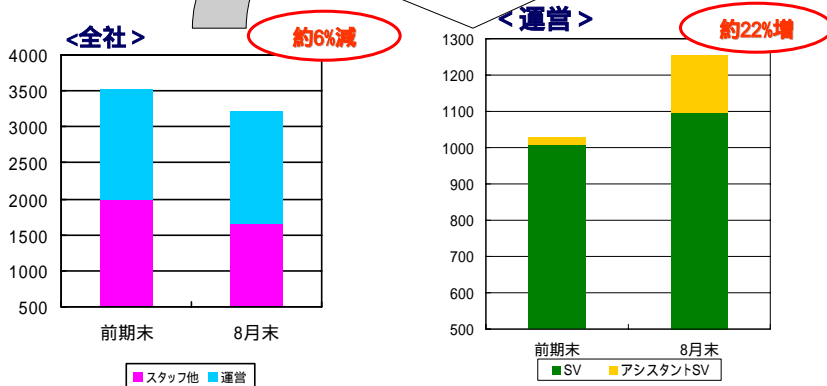
1. 米飯を中心とした商品の品質向上
2. SVの環境整備
(店作り・売場作りに徹する体制)
3. SV教育の見直し
4. 新店オープニング体制の見直し(2月駆け込みをやめて欲しい・新店オーナーの教育体制強化)

現場の活性化を強力に進めています



- 全社人員は削減する一方、部門間の異動等により計画より一層多く、現場第一線のSV・ASVを増員しました。
(経営資源の重点部門へのシフト) **“現場重視”**

前期末SV数 1009人 8月末 1095人
 # ASV数 21人 # 159人 (順次SVへ登用)



(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

7

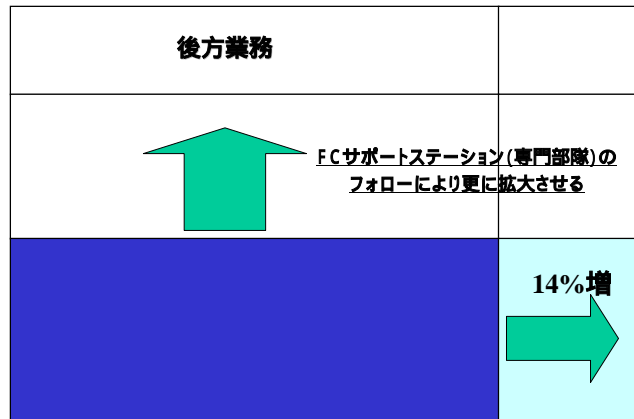
SVの時間をいかに店舗に向けるか(イメージ)



SVの時間

100%

店舗に直接関わる時間



1店舗当りの時間
 1人8店 1人7店

(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

8

上期を通してわかったこと = ソフト面での「負」がある。



現場での対話・情報吸い上げ・一体感醸成を通じて
以下の必要性を強く認識しました！

(1) 商品力(特に米飯)の強化

- ・顧客ニーズの変化への商品開発力不足(狭い顧客層)
- ・米飯ベンダー工場の製造能力のパラツキ
- ・最新機器未導入

(2) 地域毎における競合対策

- ・近畿・中四国での競合激化による既存店前年比低迷

(3) 発注精度向上のための教育と実践

- ・補充発注から仮説発注へ

上期を通してわかったこと = 安心・安全・健康の重要性



アンテナショップとして展開しているナチュラルローソン
を通じて、お客様の安心・安全・健康への思いを強く認
識しました

**(1) お客様のニーズに関して、多種、多様な知識、
情報を蓄積することが出来ました**

**(2) その知識・情報ベースをフル活用し、かつ先行者
メリットを十分に生かして、お客様の安心・安全・健康
に配慮した、レギュラーローソンのための商品開発をし
ていきます。**

このままでは負がより重くなってしまう



コストコントロールの意識が浸透し、さらに徹底的にやれば今期の利益目標を達成出来る見込みだが……

- ・中期的に企業価値を向上するには、問題の先送りをせず抜本的に取り組むことが必要！（ただし、経営資源の重点配分が前提）
- ・先行するアンテナショップとしてのナチュラルローソンをフル活用して、大きく変化する消費者ニーズを捉えて、商品差別化を促進

期待感に応えて、

“ローソンファミリー”の気持ちを攻めに転換させたい！

+

新サービスのスピーディな展開による差別化
(カード会社/ATM/チケット事業)

02年度下方修正の内容(連結数値)



02年度当初計画営業利益 365億円

02年度上期利益上ぶれ(単体ベース) 12億円

大幅な経費投入(下期単体ベース) 29億円

既存店前年比修正 18億円

(既存店下期前年比の前提を100%から98%へ)

02年度修正営業利益 330億円

02 年度通期計画



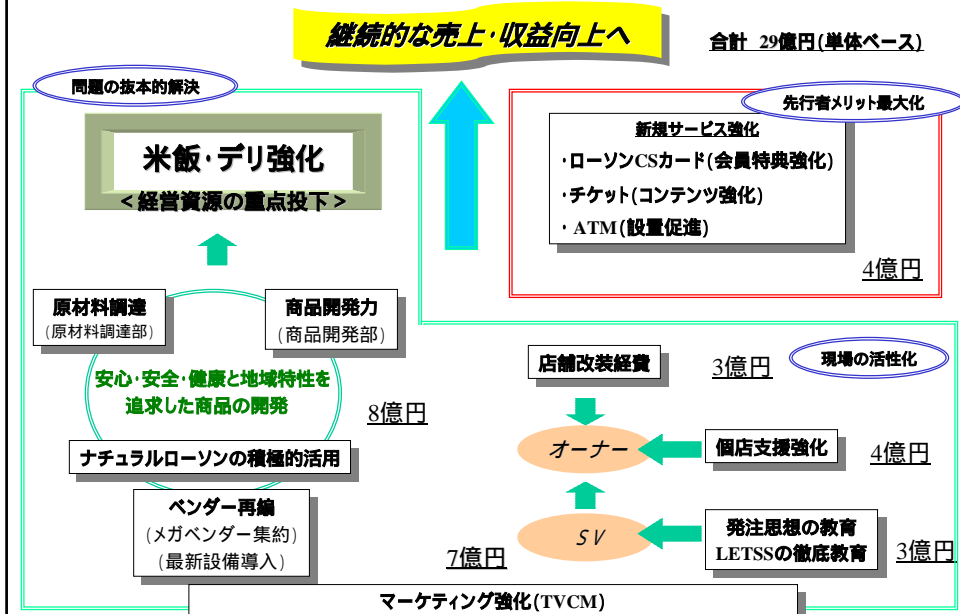
(連結: 億円)	01年度		02年度		
	実績	修正予想	当初計画	前年同期比・差	計画比・差
チェーン売上高	12,856	12,950	13,130	100.7%	98.6%
営業利益	364	330	365	90.8%	90.4%
営業利益率	2.8%	2.5%	2.8%	-0.3%	-0.3%
経常利益	352	298	330	84.6%	90.3%
当期利益	161	81	100	50.2%	81.0%
既存店前年比	98.4%	97.5%	99.0%	-0.9%	-1.5%
新店日販(千円)	431	460	460	29	0
総店舗数	7,734	7,734	7,734	0	
(上海における店舗数は含まない)					
総荒利益率	30.3%	30.55%	30.5%	0.25%	0.05%

前年同期比・計画比は百万円単位で算出

(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

13

攻めの投資をすることで、売上・収益改善していきます



(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

14



ローソンは、今までも、そしてこれからも、マチのほっとステーションとして、既存の機能の強化を図ると共に、新しい機能を付加し続けていきます……

ローソンの成長モデルイメージ

カード事業
金融サービス
エンターテイメント

02年度における4億円の追加コストにより、成長スピードを高めます！

中期的に新しい機能を継続的に導入し、成長路線を強化します
(ローソンCSカード・ローソンATM
ローソンチケット)

本屋

弁当・惣菜屋

乾物屋

パン屋
お菓子屋

酒屋・煙草屋

安心・安全・健康を追求する上で
アンテナショップである
ナチュラルローソンを差別化戦略
に徹底的利用

まずは、短期的にできること=重点商品の差別化！



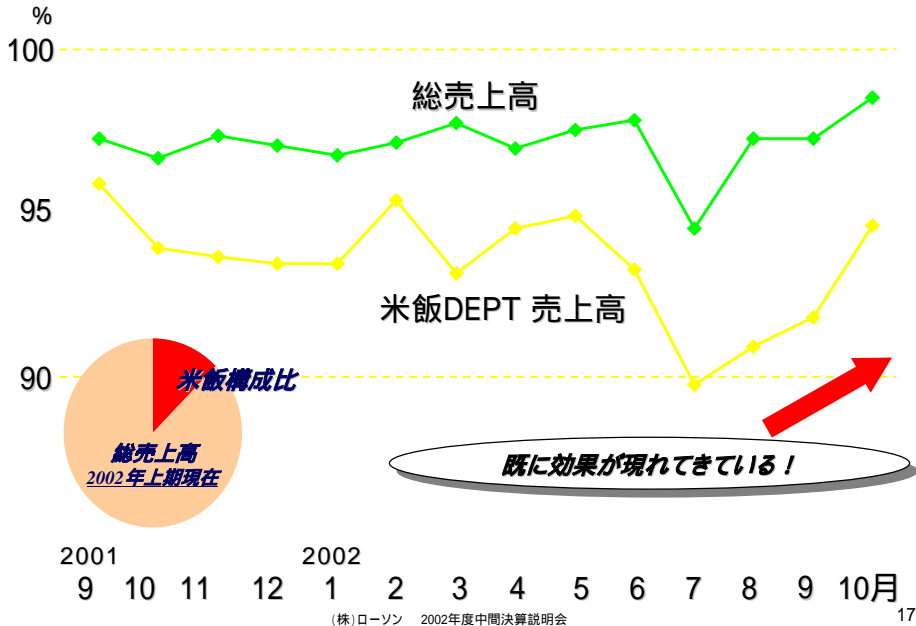
これからの対策……米飯

- ・ おにぎり……米の質の大幅な向上・具材へのこだわり
おにぎりプロジェクトによる商品が11月より始動します！
“おにぎり”と言えば“ローソン”

- ・ 強い定番商品作り・地域特性を考慮した商品
- ・ “安心、安全、健康”をベースにした商品の開発体制づくりに着手

“米飯、売上アップ = オーナー収入アップ！”

2002年度 米飯DEPT売上推移 (既存店前年比)

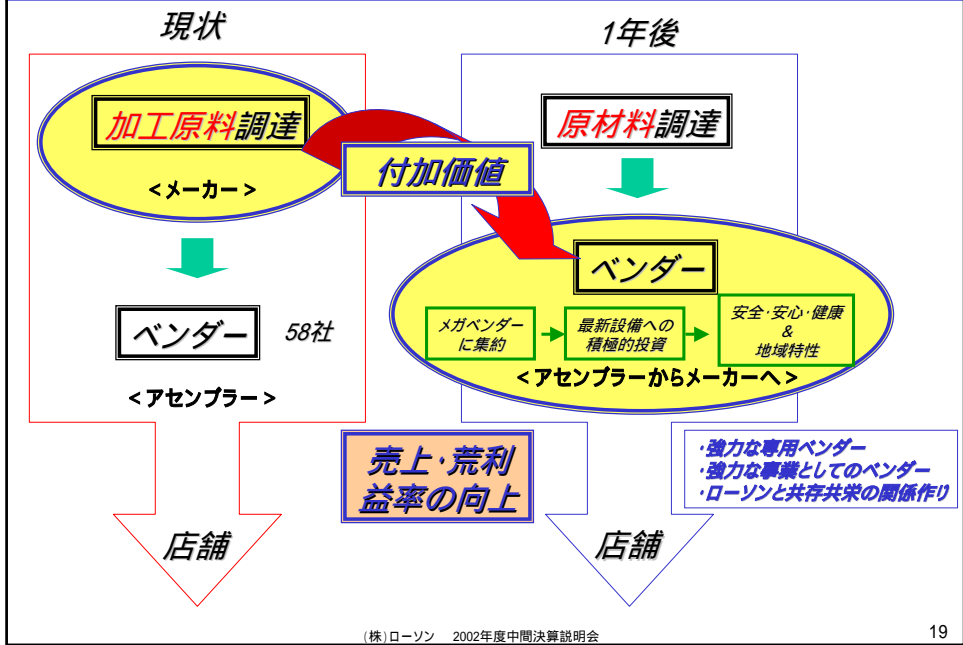


バリューチェーン最適化(1) ベンダー網再構築

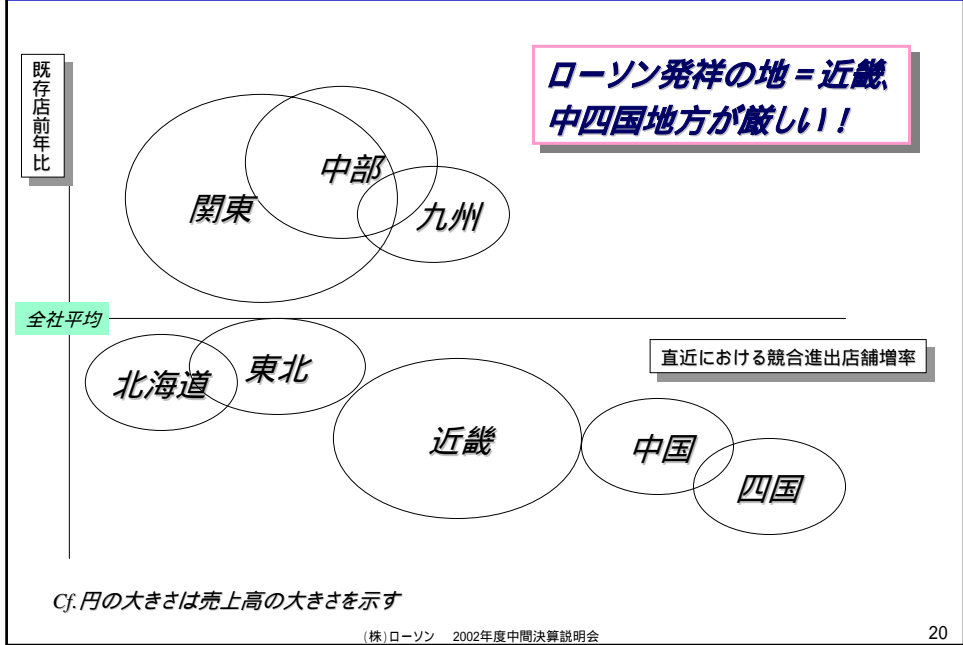


- ✓ 今後1年に亘る再構築プラン・スケジュールは策定済です。
 - 58社のベンダーをメガベンダー数社を中心に集約します
 - 1社あたりの平均取扱高が大幅に拡大
 - 質的・収益的向上を目指して、ベンダーとの共存共栄の関係構築
- ✓ メガベンダーには、積極的に最新設備の導入を頂き、生産性の向上と商品力のアップ図っていきます
 - 再構築が進んでいる地域(近畿・関東)から、最新設備を逐次導入し、より魅力的な商品を開発し展開していきます
 - 加工原料ベースの調理から、**原材料ベースの調理**に替えて**安全・安心・健康の追求**と、**味付け等の地域特性**への対応を積極的に進めます。

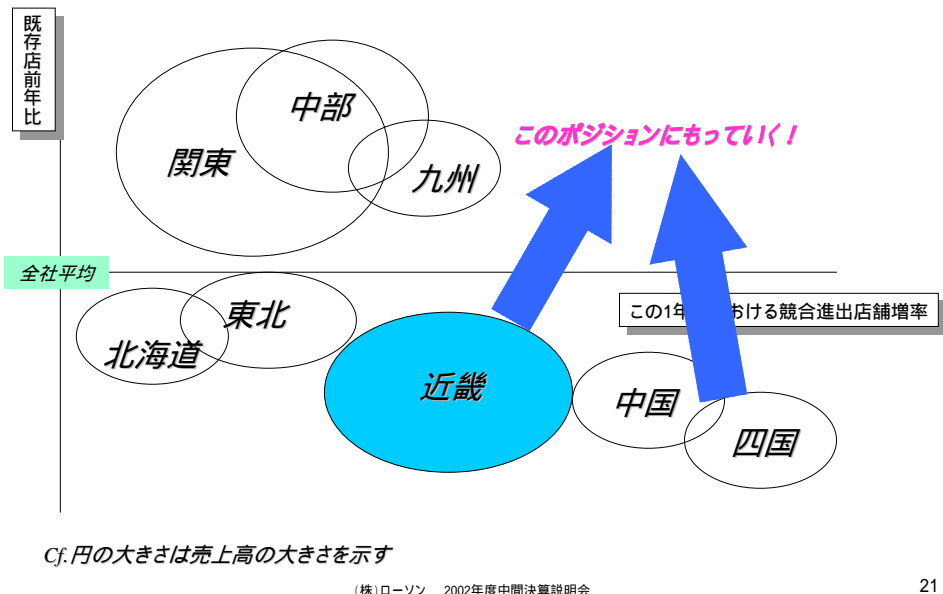
サプライチェーンにおける付加価値が生まれる位置を変えていく



ローソンを取り巻く環境: 競合で厳しい地域が顕在化しています。



ローソンを取り巻く環境:競合で厳しい地域が顕在化しています。



近畿での抜本的な立て直しに着手しました。



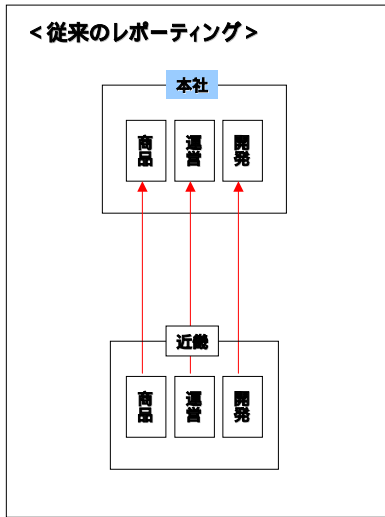
- ✓ 10月1日にエリア戦略を推進するために近畿本部を設置しました。

-近畿本部長に大幅に権限委譲、運営、店舗開発、そして商品を横くりすることにより、地域密着かつスピーディーな判断と実行を促進

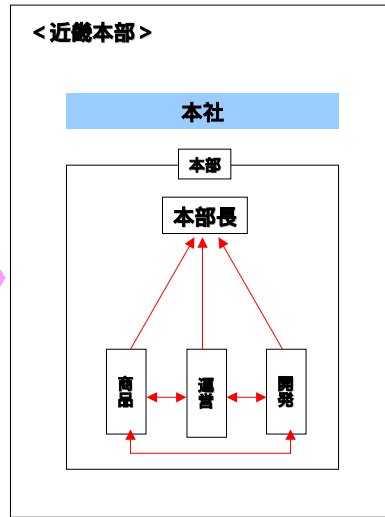
< 近畿への経営資源の重点投入 >

-中部本部の設置

地域主義の徹底を図っていきます。

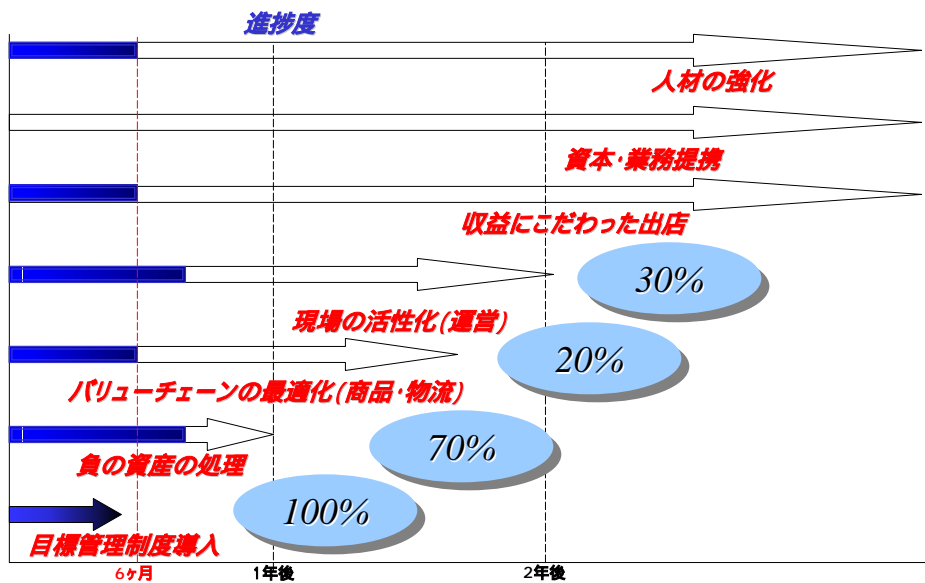


地区の各ラインから本社の各ラインに報告している。



近畿本部の本部長にてスピーディーな判断と実行を行う。

Lチャレンジ2004:このステップで目標達成を目指しています





チャレンジ目標:ROE 15%

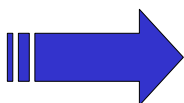
株主価値の向上 = 資本効率(規模)

2004年度連結営業利益目標

500億円

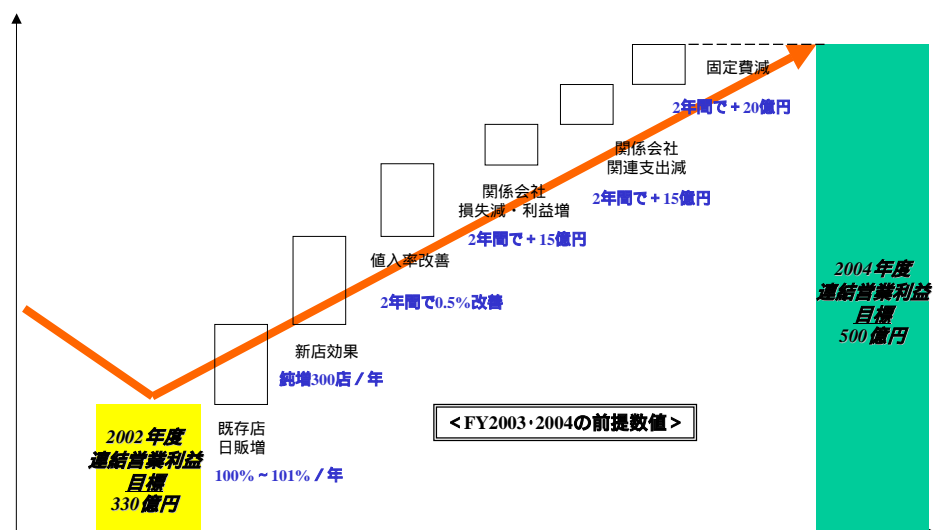
(社内目標として現場レベル迄徹底)

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



企業価値の向上

Lチャレンジ2004の到達イメージ





- ✓進捗状況を決算ごとに示す
- ✓Lチャレンジ2004のアクションプランの道筋を説明する
- ✓店舗ROIとFC収益を開示する



ご静聴ありがとうございました。

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、O/S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。



参考資料

(全7ページ)

収益目標達成の為、目標管理制度を導入しました

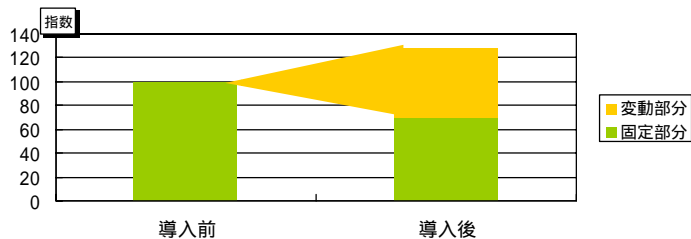


目標管理制度(運営本部長・運営部長事例)

< 定量項目 >

1. 全社営業利益高達成評価
2. 商品売上高達成評価
3. 運営本部営業利益高達成評価

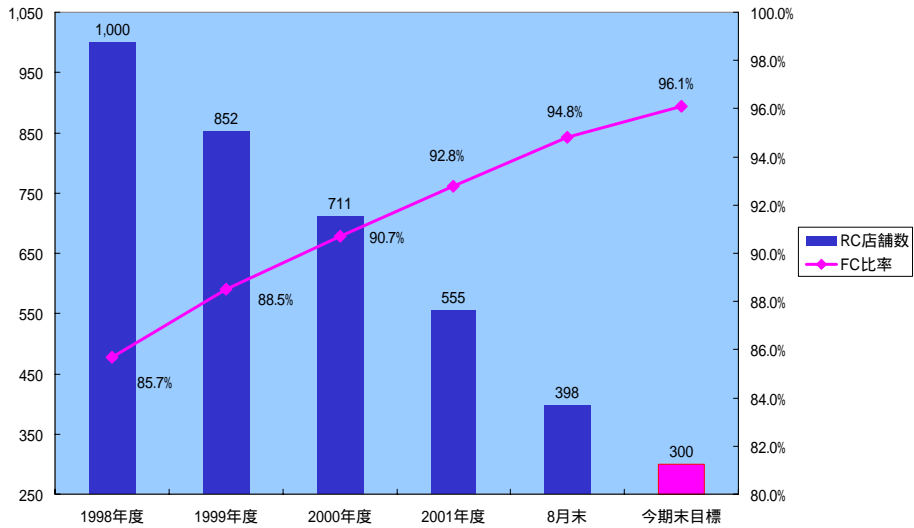
今まで定性項目による評価が大部分を占めており、変動部分がほとんどなかったところ、今回より定量・定性項目の評価により**変動部分が40%**となった!



直営店の推移

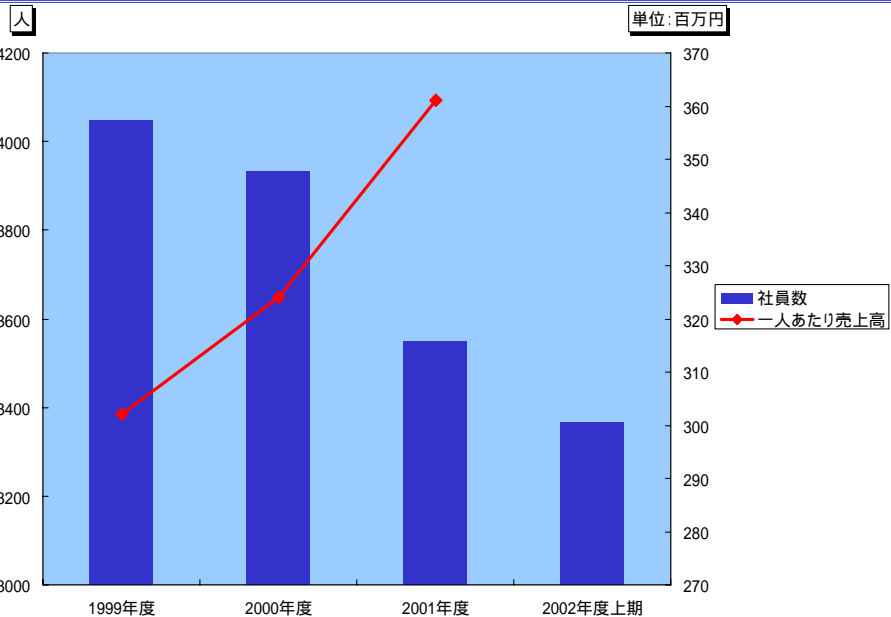


RC店舗数・FC比率推移



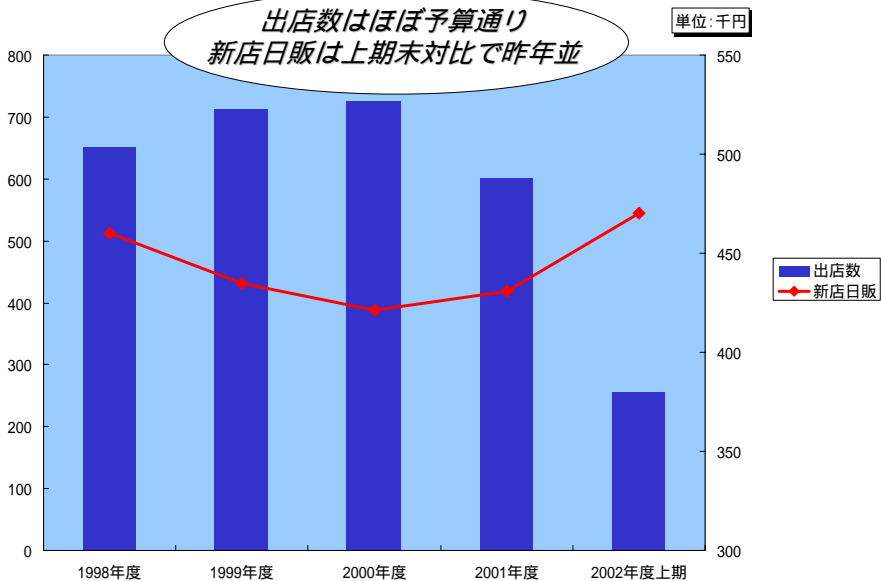
(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

社員数推移



(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

出店数・新店日販推移



(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

33

収益性にこだわった出店を推進しています



- 地域経済状況とFCオーナーの収益性に配慮した新店開発指標の導入をします。(10月より運用開始)

< 指標 >

- ROI(回収期間) 5年100% 以上
- 初年度オーナー利益 エリア毎の設定

上記の指標に基づいてエリア毎の店舗運営コストや経済状況を反映した、出店基準の下限を再設定しました。

(株)ローソン 2002年度中間決算説明会

34

02年度上期実績



(単体:億円)	02年度上期実績	02年度上期計画	計画比
売上高	6,658	6,700	99.4%
営業利益	208	196	105.9%
経常利益	200	185	108.0%
当期利益	58	51	113.7%

(連結:億円)			
営業利益	207	192	107.7%
経常利益	187	168	111.1%
当期利益	46	35	131.4%

前年同期比・計画比は百万円単位で算出

02年度上期実績(前提値)



	02年度上期実績	02年度上期計画	計画差
開店数	256	250	6
閉店数	342	313	29
RC閉鎖	157	160	5
置換	78	-	-
総店舗数	7,648	7,671	23
(上海における店舗数は含まない)			
既存店前年比	97.0%	98.0%	1.0%
新店日販(千円)	476	-	-
総荒利益率	30.6%	30.5%	0.1%