



(株)ローソン 2004年2月期 決算説明会

2004年4月15日

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、税制や補助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 2004年2月期決算説明会
Copy right (C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

1

決算のポイントです



増益を達成しましたが計画を下回りました……

- ✓ **既存店売上高前年比 99.2%** - ハイカのインパクト1.7%
(客数:99.0%・客単価:100.2%)
 - 上期は冷夏の影響で客数が減少、下期は回復傾向
- ✓ **値入高の計画未達**
 - 下期における値入率のマネジメント
 - 米価格高騰の影響
- ✓ **新店収益レベルが低下**
- ✓ **原材料コストカットの計画未達**
- ✓ **各関係会社の業績は改善**

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right (C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

2

FY2003の実績です



(連結: 億円)

	FY2002	FY2003		
	実績	実績	前年同期比・差	計画比/差
チェーン売上高	12,940	12,883	99.6%	99.3%
営業利益	341	381	111.7%	94.0%
営業利益率	2.6%	3.0%	0.4%	0.2%
経常利益	307	366	119.3%	96.3%
当期利益	89	186	209.6%	102.0%
ROE	5.9%	12.1%	6.2%	-
EPS(円)	82.35	175.79	93.44	-

(店舗関連データ)

既存店前年比	98.1%	99.2%	1.1%	0.2%
新店日販(千円)	457	436	21	19
総店舗数	7,625	7,821	196	4

(上海における店舗数は含まない)

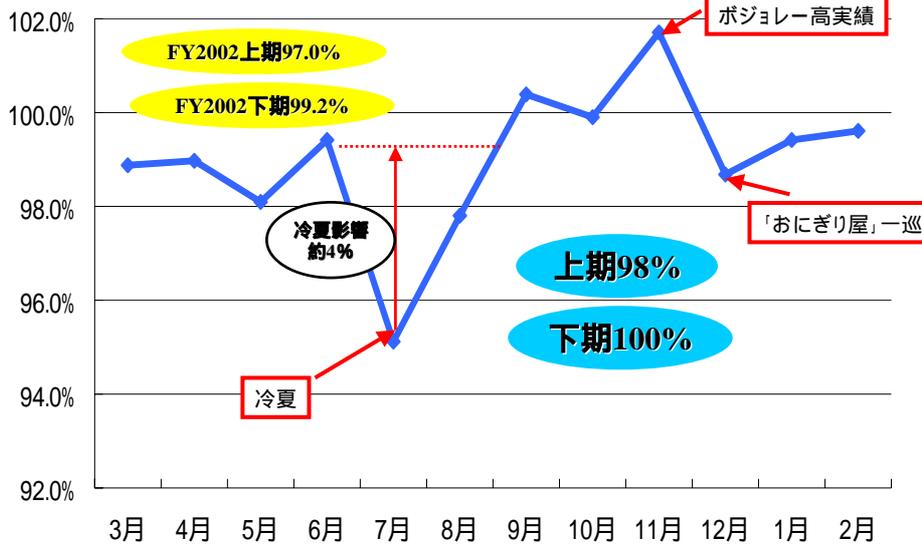
総荒利益率	30.3%	30.7%	0.4%	-0.2%
-------	-------	--------------	------	-------

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会

Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

3

既存店売上高前年比の推移です 下期は100%をクリアー

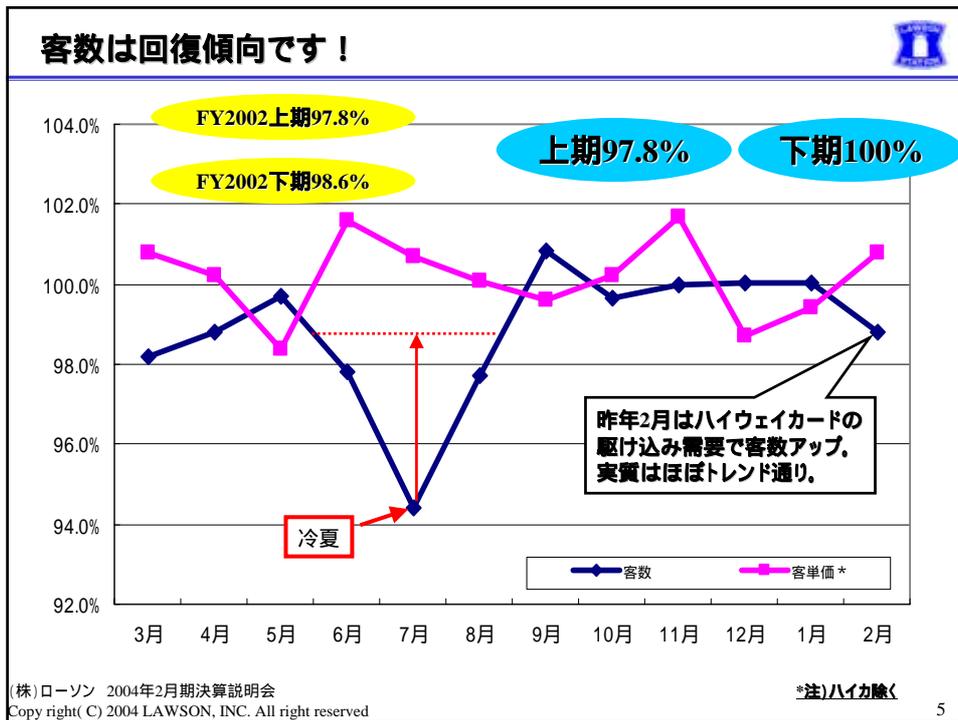


(株)ローソン 2004年2月期決算説明会

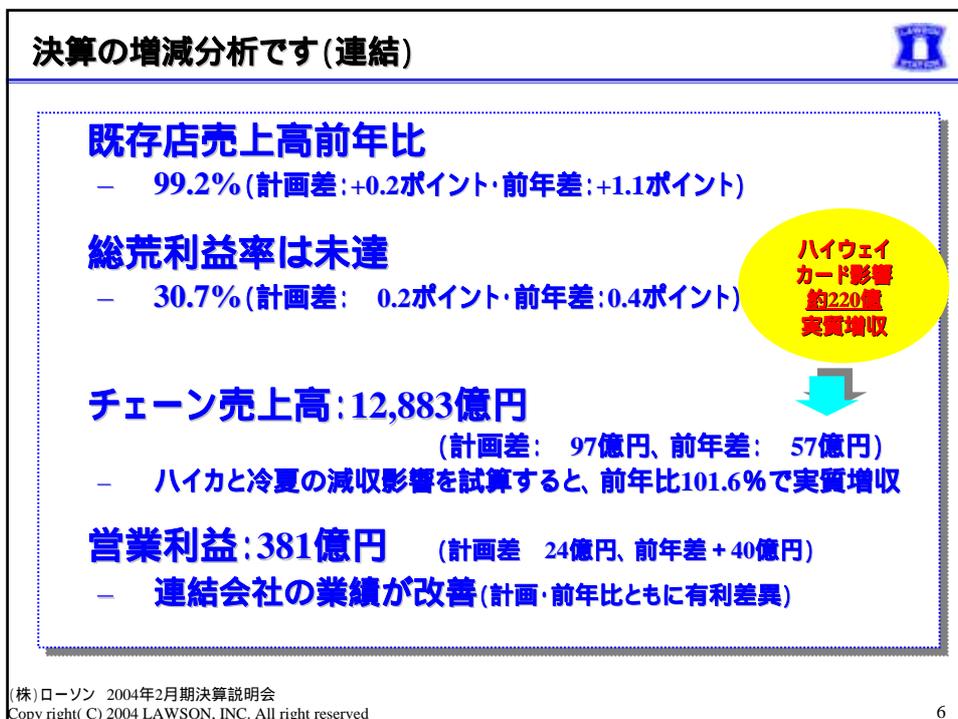
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

注)2003年度はハイカ除く

4



5



6

特に値入が厳しかったです <営業利益の未達要因>



	影響額
値入高の未達	
<主原因>	
- 米飯(高値入商品)等の売上未達	23億円
- 値入率の未達	
新店収益レベルの低下など	
- 新店・クローズ店の営業日数不足	3億円
- 新店収益の低下	
原材料(主に米)高騰インパクトを本部で吸収	13億円
- オーナー収益/顧客価値重視	
販管費の削減	+10億円
- 広告宣伝費・人件費・IT経費	
連結会社の収益改善等	+5億円
- 連結調整含む	
	計画差: 24億円

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

7

連結子会社・関連会社の収益は改善しています



(単位: 億円)

<営業利益>	FY2003		
	実績	計画差	前年差
ローソンチケット	6.4	1.9	1.5
アイコンビニエンス	2.4	0.1	1.4
L A N s	3.5	2.7	1.8
上海カレンローソン	0.8	0.0	1.1
子会社計	0.5	4.5	2.8

連結調整後の数値

ローソンCSカード	22.6	1.5	16.8
-----------	------	-----	------

持分法適用会社

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

8

FY2004の見通しです



(連結: 億円)	FY2003	FY2004	
	実績	見通し	前年同期比・差
チェーン売上高	12,883	13,600	105.6%
営業利益	381	421	110.5%
営業利益率	3.0%	3.1%	0.1%
経常利益	366	405	110.8%
当期利益	186	200	107.7%
既存店売上高前年比	99.2%	101.0%	1.8%
既存店値入高前年比	-	101.3%	-
総荒利益率	30.7%	30.8%	0.1%
総店舗数	7,821	8,081	260
<small>(上海における店舗数は含まない)</small>			
ROE	12.1%	12.4%	0.3%
EPS(円)	175.79	191.72	15.93

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

9

P/L主要項目: FY2003実績・FY2004見通しです



(単位: 億円)		FY2003	FY2004
		実績	見通し
単 体	営業総利益	1,833	1,960前後
	SG&A	1,453	1,540前後
	固定費的成本		
	IT関連費用 <small>(ハードリース・ソフト償却・保守費等)</small>	169	ほぼ横ばい
	人件費	327	ほぼ横ばい
	広告宣伝費	114	約10億アップ
営業利益		380	420
連結営業利益		381	421

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

10

FY2004の増益要因(前年差 + 40億円)のブレイクダウンです



< 収入 >

値入高前年比: 101.3% (値入率コントロール)

店舗純増効果

~
+ 61 億円

< 経費 >

固定的経費

- CRM等広告宣伝費
- 人件費
- 教育研修費
- 品質管理
- 什器・節電器等

21 億円

連結収益は横ばい

合計 + 40 億円 (営業利益)

投融资の見通しです



(連結ベース・億円)

	FY2003実績	FY2004見通し	前年差
新店	143	145	2
改装	104	100	4
システム	22	40	18
出資融資	63	65	2
その他	8	40	32
合計	340	390	50



企業価値創造のために

私の問題意識



顧客重視・現場志向への改革の方向性は間違っていないと確信。
しかしこの2年間の経験を通じて、改めて顧客変化即応企業になるには思った以上に時間がかかるということが判った。

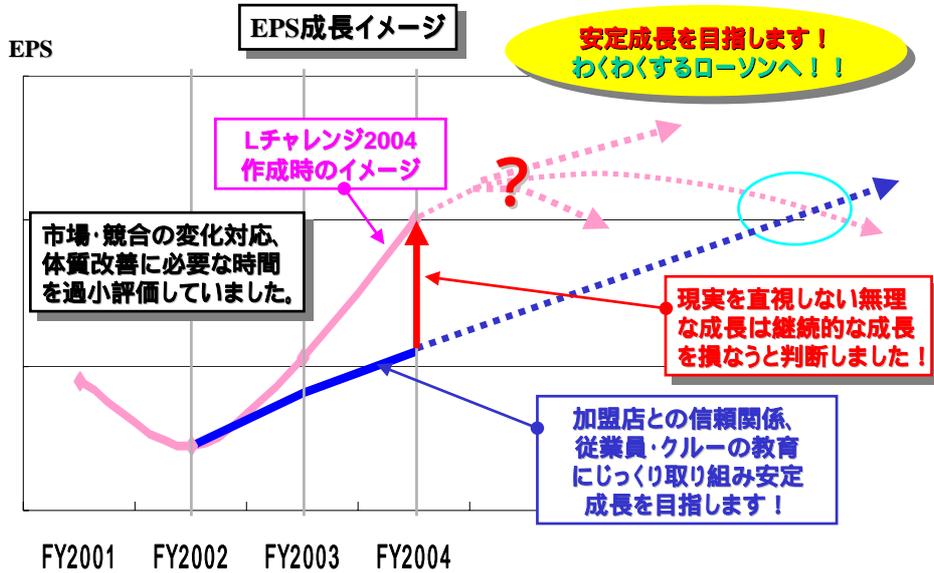
大きく変わっているお客様のニーズに対応していくべく、今までの全国標準化を目指したCVSモデルを「ファインチューニング」することが必要である。

昨年度下期の米価高騰の折、商品の品質を変えないという経営判断のもと、短期的収益追求よりも、ローソンブランド強化への投資がローソンの安定的成長の基盤作りに役立ち、真の企業価値創造になると確信した。



「見えざる資産」を大切に、ローソンを支えるローソンファミリーの成長に重点をおき、ローソンブランドの向上を図っていきたい！

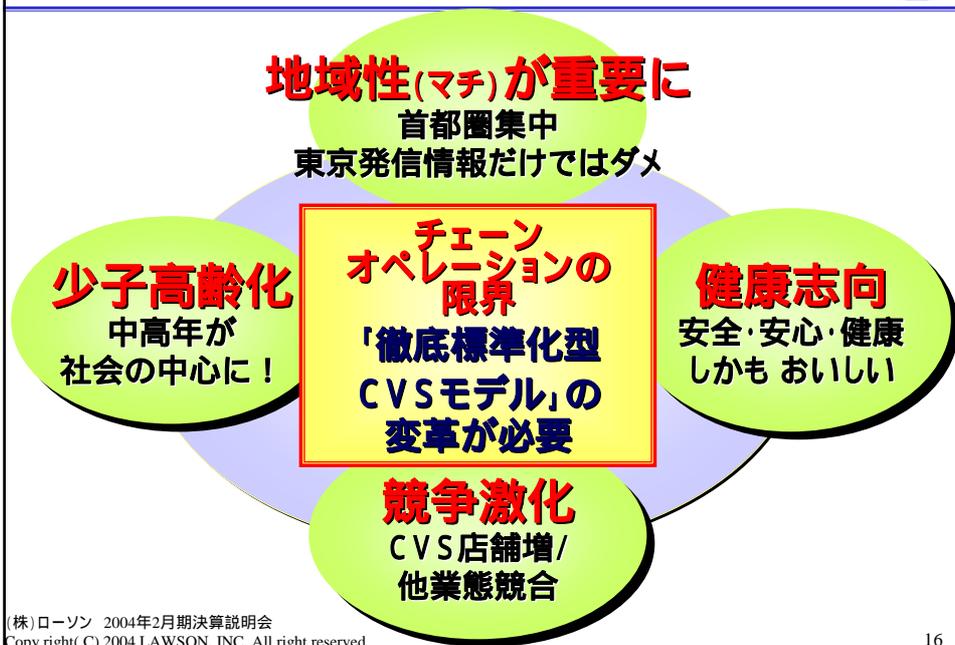
安定成長を目指します



(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

15

CVSの置かれた環境変化



(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

16

収益の最大化のための差別化戦略



戦略的ポジショニング
(新しいチャレンジ)

ローソン型CVSモデル
「マチ」にあわせたレベルアップ!

差別化戦略により
収益を継続的に安定拡大させる!

新CVS"マチ"対応モデル
(例:帯広のローソンなど)

何とんでも基本の徹底を
ベースにした筋肉質に!

アライアンス

標準化・効率化
モデルの限界

問題意識:効率一辺倒ではダメ!

標準モデルの効率化

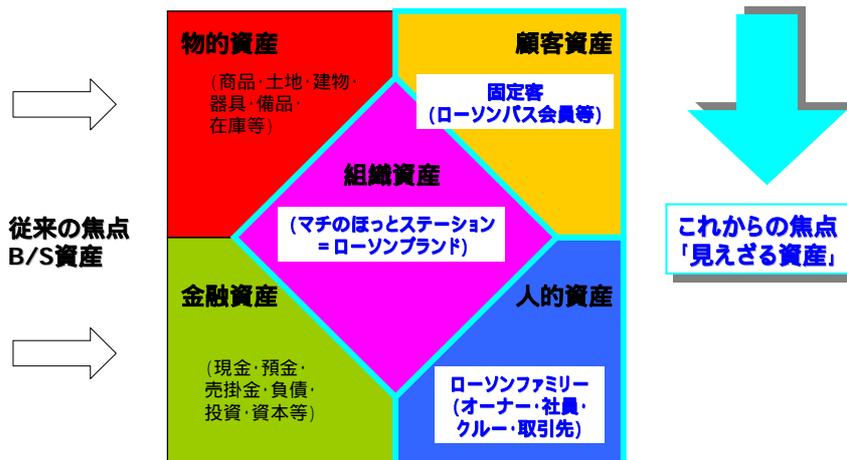
(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

17

「見えざる資産」を大切に



この部分に傾注することが
強い体質づくり(ブランド確立)に必要



(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

ARTHUR ANDERSEN "Value Code"より作成

18

私の問題意識



顧客重視・現場志向への改革の方向性は間違っていないと確信。しかしこの2年間の経験を通じて、改めて顧客変化即応企業になるには思った以上に時間がかかるということが判った。

大きく変わっているお客様のニーズに対応していくべく、今までの全国標準化を目指したCVSモデルを「ファインチューニング」することが必要である。

昨年度下期の米価高騰の折、商品の品質を変えないという経営判断のもと、短期的収益追求よりも、ローソンブランド強化への投資がローソンの安定的成長の基盤作りに役立ち、真の企業価値創造になると確信した。



「見えざる資産」を大切に、ローソンを支えるローソンファミリーの成長に重点をおき、ローソンブランドの向上を図っていききたい！

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

19

下期の課題としてお話しした内容です



商品力強化

- (1) MDの業務スタイルを変えます！
- (2) 商品の品質向上
 - 安全・安心・健康 + おいしいに向けて
- (3) オリジナル開発商品の強化

運営力の更なる強化 → **オーナー収益向上**

- 発注力強化(新システムの導入 + SV教育)
- 3つの徹底(当たり前のことをきちんとやる)
- サクセスの横展開

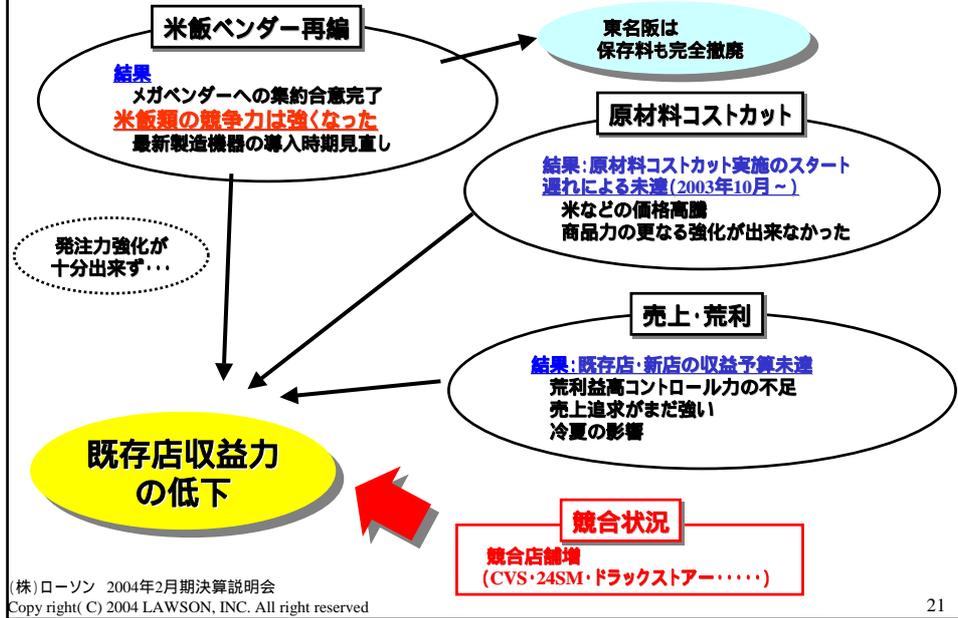
収益力重視の出店

- RFC(店舗開発員)の生産性向上
- トップセールスによるBtoB強化

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

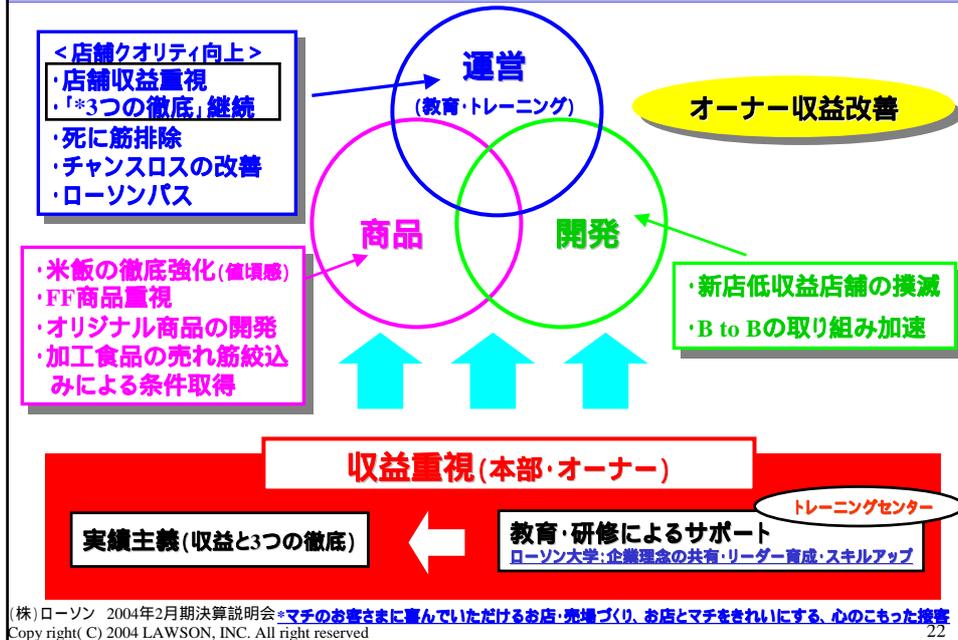
20

FY2003を振り返って



21

FY2004と今後の施策について(安定成長するための基盤づくり)



22



**FY2003増益を踏まえ
資本政策を見直しました！**

安定成長モデルへ！！

安定的成長の道筋をつけつつ、それを前提とした株主還元策を検討

- **配当性向 36% : 今期70円配当 (安定的還元)**
- **自己株取得は前年並を想定 (機動的還元)**
- **金庫株は消却を検討**



参考資料
(全2ページ)

FY2003の単体実績です



(単体:億円)	FY2002		FY2003		
	実績	実績	計画	計画比/差	前年同期比/差
チェーン売上高	12,910	12,850	12,940	99.3%	99.5%
営業総利益	1,814	1,833	1,879	97.6%	101.0%
SG&A	1,469	1,453	1,469	16	16
営業利益	345	380	410	92.7%	110.1%
営業利益率	2.7%	3.0%	3.2%	0.2%	0.3%
経常利益	332	376	400	94.0%	113.3%
当期利益	103	190	199	95.5%	184.5%
ROE	6.7%	12.2%	-	-	5.5%
EPS(円)	95.38	180.01	-	-	84.63

(店舗関連データ)

既存店前年比	98.1%	99.2%	99.0%	0.2%	1.1%
新店日販(千円)	457	436	455	10	21
総店舗数	7,625	7,821	7,825	4	196

(上海における店舗数は含まない)

総荒利益率	30.3%	30.7%	30.9%	0.2%	0.4%
-------	-------	--------------	-------	------	------

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

25

FY2003実績・FY2004計画です



	FY2003実績	FY2004計画
開店数	625	600
閉店数	429	340
RC増減	15	-
FC増減	181	-
置換	205	-
純増減店舗数	196	260
期末店舗数	7,821	8,081
契約残	391	-

(株)ローソン 2004年2月期決算説明会
Copy right(C) 2004 LAWSON, INC. All right reserved

26