



(株)ローソン 2004年2月期 中間決算説明会

2003年10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直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。

中間決算のポイントです



連結営業利益は会社計画をクリアしました！

- ✓ **既存店売上高前年比 98.0%**
(客数:97.8%・客単価:100.2%)
- ✓ **冷夏の影響で客数が減少**
- ✓ **支社制によるきめ細かいコストコントロール**
- ✓ **全社的なコストコントロール**
- ✓ **各関係会社の業績が改善(計画・前年比ともに有利差異)**

上期の実績です



| (連結:億円) | 02年度上期 | | 03年度上期 | | |
|---------|--------|-------|--------|--------|---------|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 計画比/差 | 前年同期比・差 |
| チェーン売上高 | 6,673 | 6,517 | 6,640 | 98.1% | 97.7% |
| 営業利益 | 207 | 211 | 208 | 101.3% | 101.9% |
| 営業利益率 | 3.1% | 3.2% | 3.1% | 0.1% | 0.1% |
| 経常利益 | 187 | 200 | 194 | 103.1% | 107.0% |
| 当期利益 | 46 | 102 | 88 | 115.9% | 221.7% |

(店舗関連データ)

| | | | | | |
|----------|-------|-------|--------|---|------|
| 既存店前年比 | 97.0% | 98.0% | 100.0% | - | 1.0% |
| 新店日販(千円) | 476 | 459 | 455 | - | 17 |
| 総店舗数 | 7,648 | 7,711 | 7,825 | - | 63 |

(上海における店舗数は含まない)

| | | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 総売上利益率 | 30.6% | 30.9% | 31.1% | -0.2% | 0.3% |
|--------|-------|-------|-------|-------|------|

オーナー収益

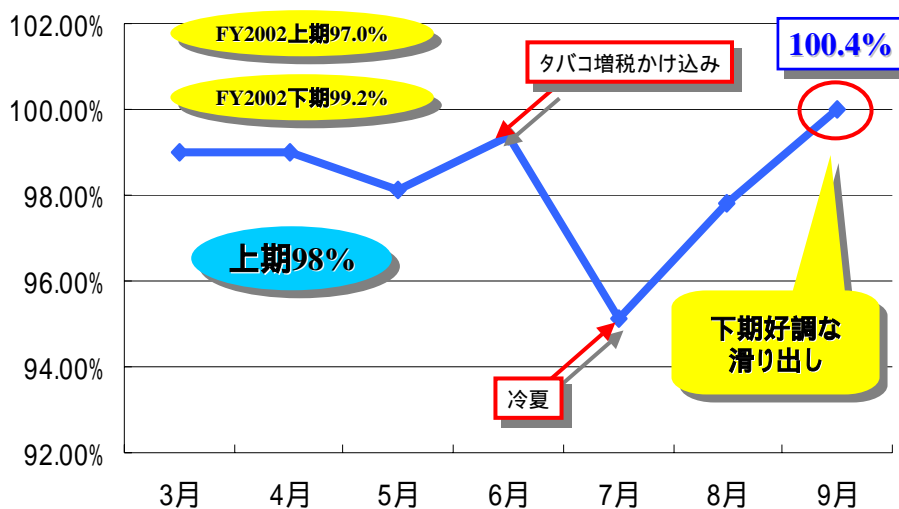


は通期計画

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

3

02年度トレンドを何とか維持しています



注)2003年度はハイク除く

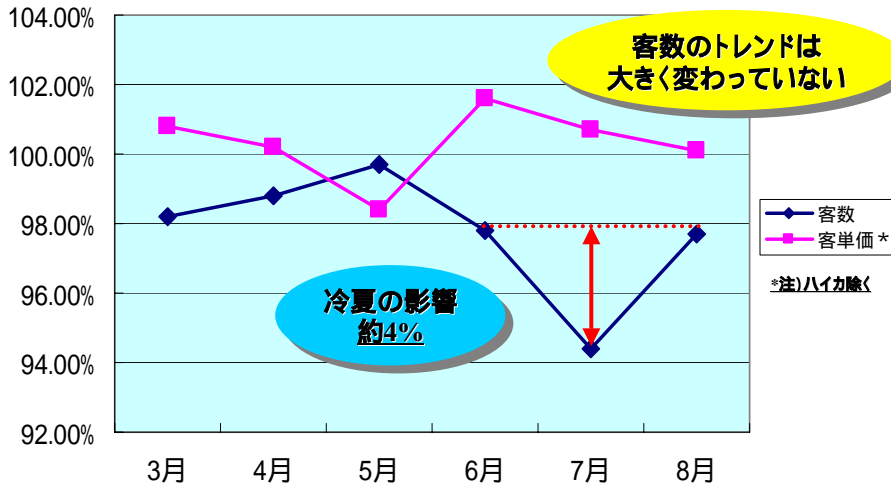
(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

4

冷夏は特に客数に影響しました



客数・客単価既存店前年比推移



(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

5

上期決算の増減分析です(連結)



既存店売上高前年比

- 98.0% (計画差: 1.5%・前年差: +1.0%)

総荒利益率は冷夏の影響を受け未達

- 30.9% (計画差: 0.2%・前年差: +0.3%)

チェーン売上高: 6,517億円 (前年差: 156億円)

- RC: 344億円

- FC: 6,173億円

営業利益: 211億円 (計画差 +3億円、前年差 +4億円)

<計画差>

- 営業総利益 23億円 (単体: 26億円)

- SG&A + 26億円 (単体: +25億円)

- 連結会社の業績が改善 (計画・前年比ともに有利差異)

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

6

SG&A 主要コスト実績です(計画差26億削減の内訳です)



(単位:億円)

| <項目> | 03年度上期 | | | |
|-------------------------------|--------|-----|-----|-----|
| | 実績 | 計画 | 計画差 | 前年差 |
| 単体SG&A | 730 | 755 | 25 | 1 |
| 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) | 84 | 87 | 3 | 21 |
| 人件費 | 166 | 168 | 2 | 23 |
| 広告宣伝費 | 68 | 74 | 6 | 1 |
| その他コスト | 412 | 426 | 14 | 0 |
| 店舗什器・改装関連費用を大幅に削減 | | | | |
| 連結子会社SG&A | 60 | 61 | 1 | 18 |

本社・支社が一体となって
取り組んでいます!

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copyright (C) 2003 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



| <営業利益> | 03年度上期 | | | |
|-------------|--------|------|-----|-----|
| | 実績 | 計画 | 計画差 | 前年差 |
| ローソンチケット | 5.0 | 2.6 | 2.4 | 1.1 |
| アイコンビニエンス | 1.4 | 1.6 | 0.2 | 0.7 |
| L A N s | 1.2 | 2.1 | 0.9 | 0.3 |
| 上海カレンローソン | 0.5 | 0.8 | 0.3 | 0.5 |
| 連結影響 | 2.1 | 2.0 | 4.1 | 3.0 |
| ローソンCSカード | 13.2 | 14.8 | 1.6 | 9.4 |

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copyright (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

8

03年度見通しです



| (連結：億円) | 02年度 | | 03年度 | |
|------------------|--------|--------|-------------|--|
| | 実績 | 見通し | 前年同期比・差 | |
| チェーン売上高 | 12,940 | 12,980 | 100.3% | |
| 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 | 182 | 204.5% | |
| | | | ハイク影響を除いた前提 | |
| 既存店前年比 | 98.1% | 99.0% | 0.9% | |
| 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 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

9

P/L主要項目:02年度実績・03年度見通しです



| (単位：億円) | | 02年度 | | 03年度 | |
|---------|-------------------------------|-------|-------|---------|----|
| 単体 | | 実績 | 見通し | 前年同期比・差 | |
| | | 営業総利益 | 1,814 | 1,879 | 65 |
| | SG&A | 1,469 | 1,469 | 0 | |
| | 固定費的成本上 | | | | |
| | IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等) | 161 | 170 | 9 | |
| | 人件費 | 358 | 329 | 29 | |
| | 広告宣伝費 | 130 | 120 | 10 | |
| | 営業利益 | 345 | 410 | 65 | |
| | 連結営業利益 | 341 | 405 | 64 | |

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

10



< 収入 >

既存店売上高前年比は100%(ハイカ影響を除く)

店舗純増効果

総荒利益率の改善(ハイカ影響を除く)

+ 65 億円

< 経費 >

店舗関連変動費

- 賃料・リース等

29億円

その他経費

- 人件費

- ITコスト

- 広告宣伝費

- LANsへの維持負担金

+ 27億円

連結子会社収益

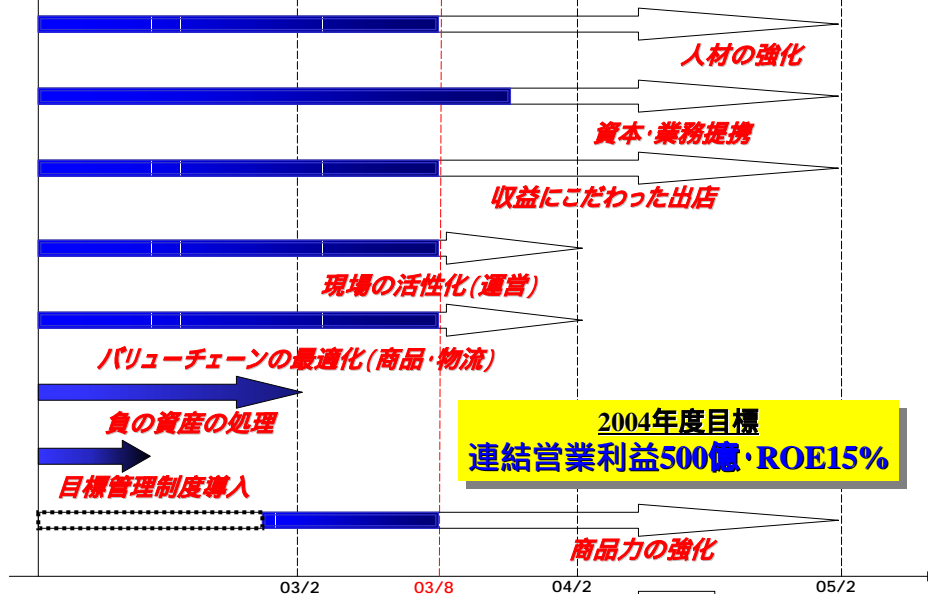
3億円

合計 + 60億円(営業利益)



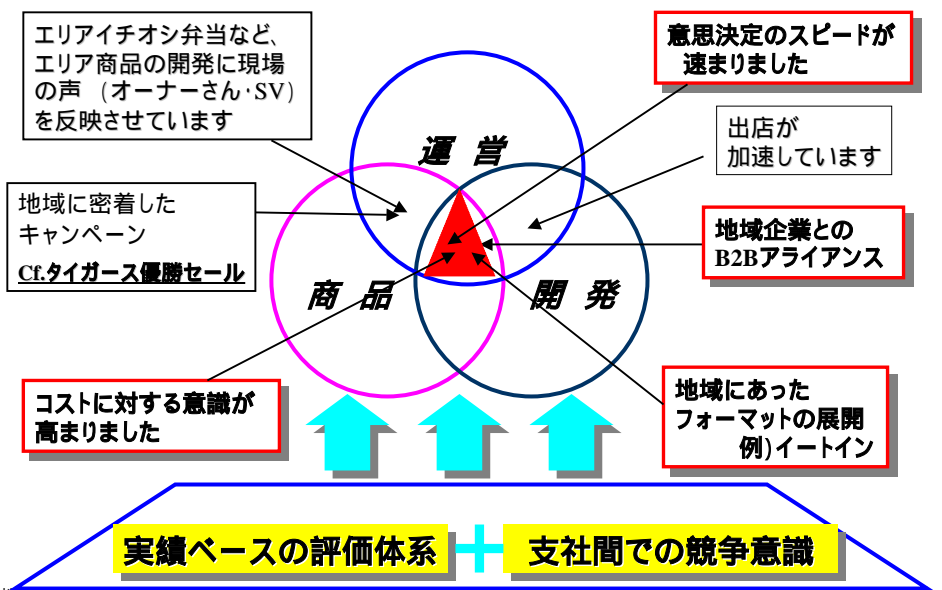
Lチャレンジ2004進捗状況

Lチャレンジ2004の施策を着実に進めています



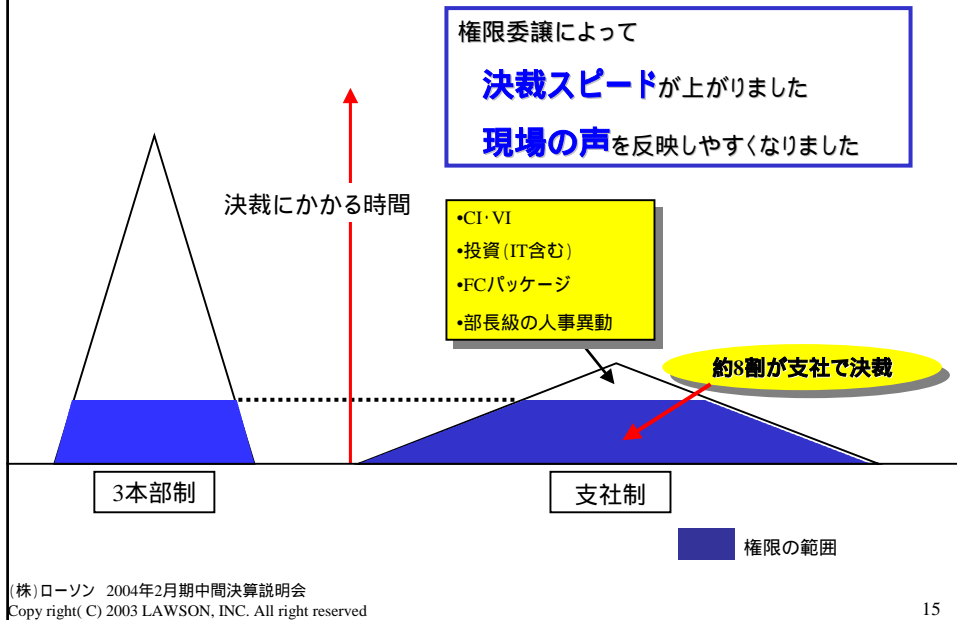
(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

支社制の効果が出てきました



(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

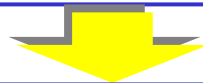
支社制の効果が出てきました



支社制の課題も見えてきました



- 一方で、支社制の課題も見えてきました
 - 本社から支社の施策が見えにくくなった
 - 全社開発商品のMDの想いを現場に伝えにくくなった
 - 全社レベルの成功・失敗の共有が難しくなった



- 放っておくと本社と支社のコミュニケーションギャップが広がってしまうので...
 - ➡ **本社・支社の情報共有のコーディネートのために営業統括部を新設し、国崎を責任者としました**
 - DOM - MTの開催
 - 毎週1回必ず地区運営責任者 (DOM) と商品を実際に開発したMDが直接会話をします
 - 全社ベースのサクセスの共有をします (各支社のサクセス共有)
 - 2~3ヶ月後の全社施策の議論をします



ベンダー再編

米飯ベンダー40社をメガベンダー
6社体制にする目処が立ちました
インフラの再構築が上期から始まりました
(最新製造機器の導入)



品質管理本部(物流・商品本部から独立)
ベンダー-工場の製造工程を直接モニターします

**弁当の品質が着実に
アップしてきています！**



ナチュラルローソンは黒字化が見えてきました！

- 収益性の改善に注力します
- 多店舗展開が次の課題です
- NLで売れた商品をレギュラー店舗に展開します

アライアンスも着実に進めています！

- ポスタルローソン
- CCC
- ENEOS
- コンビニバンク
- 営団地下鉄 etc.

**店舗開発拡大
& 客層の拡大**



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

商品開発プロセスを変えました(商品物流本部長として)



< 従来 >

既存の価格帯を前提に商品開発をしていました



< 現在 >

バリューを追求した商品開発



MDは顧客バリューを追求すべく
自らコストカットを意識するようになりました

原材料仕入部がコワーク
(上期に態勢が整いました)

MD (マーチャンドライザー)の業務スタイルを変えました



< MDの5つの業務スタイル > 当たり前のことをきちんとやるプロセスの徹底
 お客様が望んでいる商品をオーナーさんとする
 開発する商品は、ベンチマーク先を設定し徹底分析を行う
 開発する商品は、自分自身が十分に納得し開発する
 お客様にどのように訴求するかを考える
 いつもチャレンジする (競合他社のマネはダメ!)

いくつかのサクセス事例も出始めています!

米飯登録SKUを20%削減

売上は変わらず

ベンダーの効率向上
 1品1品にかけられる時間が
 多くなり結果的に品質向上に
 つながった

ベーカリー「とっておき宣言」

1SKU毎の原材料・作り方
 から徹底的な見直し

メーカーと組んで質の向上

ベーカリーDEPT前年比伸長

エンタメの強化

値入高を稼ぐ商品群

DVDの販売方法見直し

「マイノリティレポート」高実績

再編でベンダーのコミットメントが変わります



1社当たりの取引額が増えます

- Win-Winの関係を強化できます
- ベンダー・トップのコミットメントを得ることが
できました

品質管理本部の役割

- 製造工程を直接管理
- 高品質商品の製造
- 安全・安心・健康 + おいしい

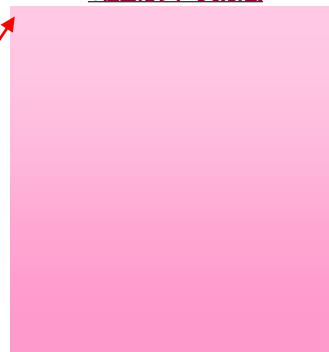
1社当たり平均取引額



< 2002年度 >



1社当たり平均取引額



< ベンダー再編後 >



保存料の撤廃及び 食品添加物の総量規制

- ベンダー再編状況にあわせて04年度中に全国に展開していきます。
(東名阪は10月をもって完了します)

運営力の強化 ~3つの徹底~



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

オーナー収益向上

質の向上

店舗イメージ

- ・接客
- ・クリーンリネス

商品

- ・個店毎のニーズに基づく
品揃え
- ・売場展開

クルーの戦力化が不可欠

売上・利益の向上



お客様の利便性の追及

(商圏 & 客層の拡大)



BtoBの活用

グリットポイント出店の拡大

RFC(店舗開発員)の生産性向上

チーム制による業務推進



グリットポイント出店の拡大

RFCの生産性向上

- ・情報入手先の拡大(金融機関・PM・MC)
- ・ケーススタディーの共有化(サクセス集、アンサクセス集)
- ・業務フローの改善

チーム制による業務推進

- ・売上予測、物件契約、FC契約の分業化
- ・新業態、新提携との効率的出店



やっぱりウルトラCはない！ とつくづ実感



基本の徹底度を高める

自店力を磨く

接客力を磨く

お店を磨く

コツコツと基本的な積み重ねが大切



参考資料

(全3ページ)

上期の実績です



| (単体:億円) | 02年度上期 | | 03年度上期 | | |
|---------|--------|--------------|--------|--------|---------|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 計画比/差 | 前年同期比・差 |
| チェーン売上高 | 6,658 | 6,500 | 6,620 | 98.2% | 97.6% |
| 営業利益 | 208 | 209 | 210 | 99.5% | 100.7% |
| 営業利益率 | 3.1% | 3.2% | 3.2% | 0.0% | 0.1% |
| 経常利益 | 200 | 205 | 205 | 100.0% | 102.6% |
| 当期利益 | 59 | 106 | 99 | 107.1% | 180.0% |

(店舗関連データ)

| | | | | | |
|----------|-------|--------------|--------|---|------|
| 既存店前年比 | 97.0% | 98.0% | 100.0% | - | 1.0% |
| 新店日販(千円) | 476 | 459 | 455 | - | 17 |
| 総店舗数 | 7,648 | 7,711 | 7,825 | - | 63 |

(上海における店舗数は含まない)

| | | | | | |
|-------|-------|--------------|-------|-------|------|
| 総荒利益率 | 30.6% | 30.9% | 31.1% | -0.2% | 0.3% |
|-------|-------|--------------|-------|-------|------|

オーナー収益



は通期計画

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

29

03年度上期実績・年度計画



| | 03年度上期実績 | 03年度計画 |
|--------|--------------|--------------|
| 開店数 | 321 | 600 |
| 閉店数 | 235 | 400 |
| RC増減 | 49 | - |
| FC増減 | 112 | - |
| 置換 | 122 | - |
| 純増減店舗数 | 86 | 200 |
| 期末店舗数 | 7,711 | 7,825 |
| 契約残 | 341 | - |

(株)ローソン 2004年2月期中間決算説明会
Copy right (C) 2003 LAWSON, INC. All right reserved

30

キャッシュフロー：02年度実績・03年度上期実績・03年度見通し



(連結ベース・億円)

| | 02年度 実績 | 03年度上期 実績 | 03年度 見通し |
|-------------|------------|--------------|-------------|
| 営業キャッシュフロー | 339 | 324 | 406 |
| 投資キャッシュフロー | 287 | 181 | 391 |
| フリーキャッシュフロー | 52 | 144 | 15 |
| 財務キャッシュフロー | 72 | 75 | 120 |
| 期末キャッシュ残高 | 940 | 1,008 | 835 |
| 株主資本率 | 44.3% | 41.8% | - |
| ROE | 5.9% | 13.3% | 11.0% |

年度換算