



2005年2月期決算説明会

2005年4月14日(木)

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。



今日お話しする内容です

1. 2004年度実績、2005年度見込み
2. ローソンチャレンジ2004の振り返り
3. ローソンチャレンジ2007について

2004年度の実績です

(連結: 億円)

	FY2003	FY2004		
	実績	実績	前年比・差	計画比・差
チェーン売上高	12,883	13,291	103.2%	98.6%
営業利益	381	429	112.6%	101.9%
営業利益率	3.0%	3.2%	0.2%	0.1%
経常利益	366	423	115.6%	104.4%
当期利益	186	204	109.8%	102.0%
ROE	12.1%	13.0%	0.9%	0.3%
EPS(円)	175.78	198.47	112.9%	101.6%

(店舗関連データ)

既存店総荒利高前年比	-	100.0%	-	0.8%
既存店売上高前年比	99.2%	99.7%	0.5%	1.3%
新店日販(千円)	436	448	12	-
総店舗数	7,821	8,077	256	4

(上海における店舗数は含まない)

総荒利益率	30.7%	30.8%	0.1%	0.1%
-------	-------	--------------	------	------

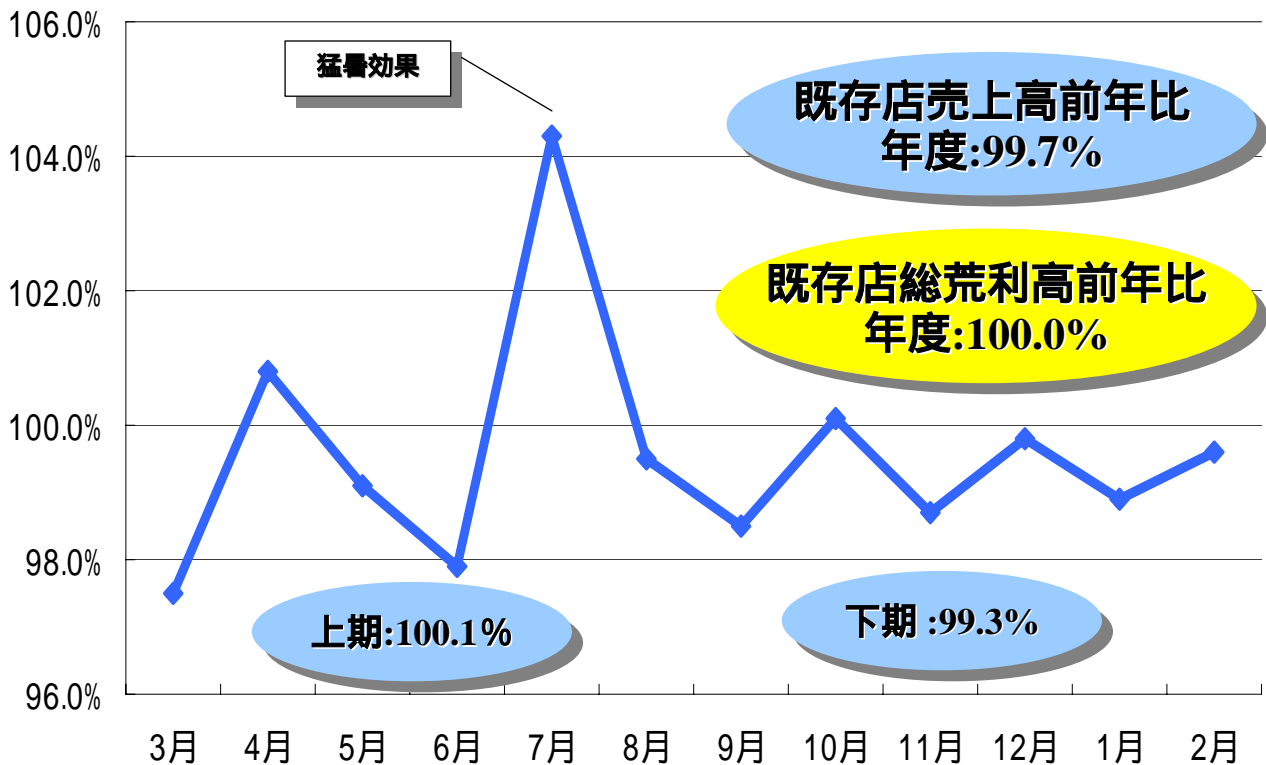
Copyright © 1975-2005 LAWSON, Inc. All right reserved

決算のポイントです(連結)

利益計画を達成することができました。

- ✓ 既存店荒利益高は前年をクリア
 - 荒利益率: 30.8% (前年差: +0.1ポイント)
 - 高値入率のFF(米飯・デリカ・カウンター商材等)が好調
 - 経費削減もありオーナー収益は改善
- ✓ 新店は質・量ともに改善
 - GP(グリットポイント)/NGラインのガイドライン運用により新店収益改善
- ✓ 営業利益: 429億円 (計画差: +8億円、前年差: +48億円)
 - SG&Aの抑制(広告宣伝費の効率使用)
 - 連結会社の業績が改善(計画・前年比ともに有利差異)
- ✓ 研修施設関連の特損処理(敷金・保証金の貸倒引当)を実施

既存店売上高前年比は上昇基調になってきました

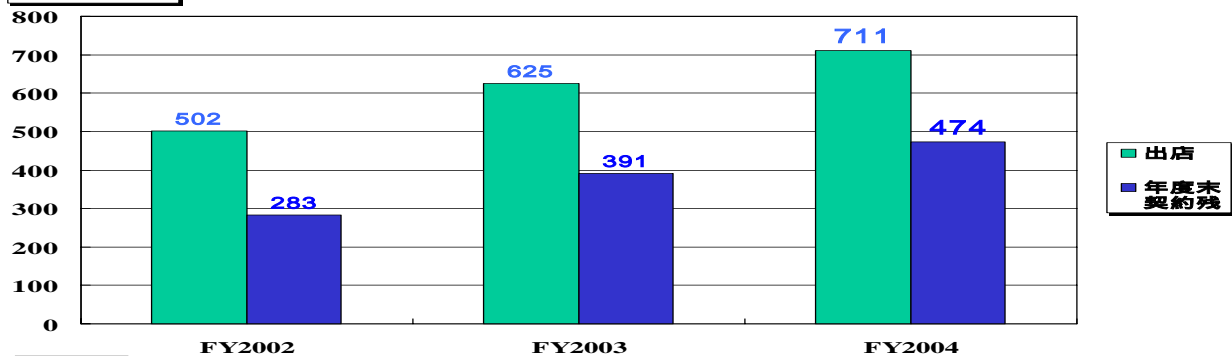


総荒利益率は計画通り改善しました

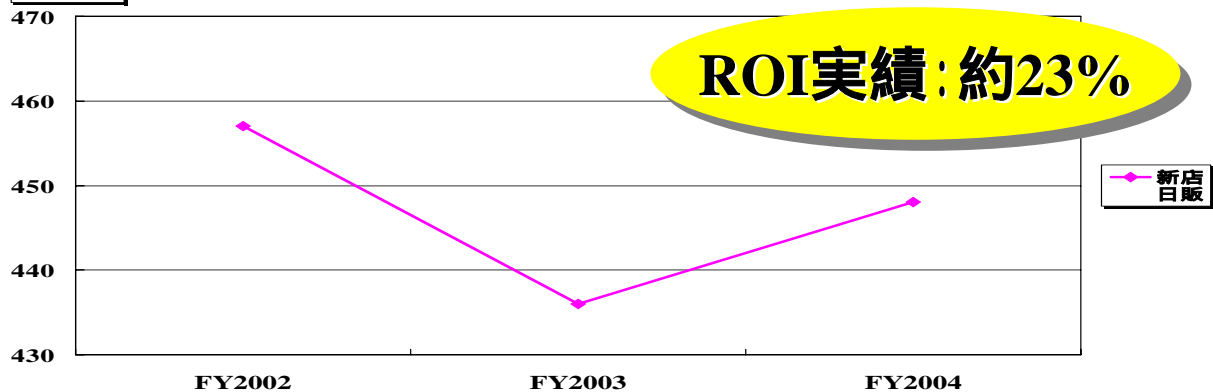
<カテゴリー>	FY2003実績		FY2004実績		主な要因
	率	構成比	率	構成比	
FF	35.6%	23.5%	36.4%	22.4%	米飯の率改善、ホットソースの売上伸長
日配食品	32.5%	10.8%	33.3%	11.1%	ペーパードリンク等の売上伸長
加工食品	26.9%	48.5%	26.7%	50.1%	セーブルミックスの悪化(タバコ)
非食品	33.4%	17.2%	34.0%	16.4%	日用品の条件改善
合計	30.7%	100.0%	30.8%	100.0%	

出店・契約残は順調に推移、新店収益も改善しました

店舗数・契約残



日販:千円



Copyright © 1975-2005 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 >	FY2004	
	実績	前年差
ローソンチケット	7.2	0.8
ローソン・エイティエム・ネットワークス	1.4	4.9
アイコンビニエンス	1.1	1.3
その他2社(NL社、BP社)	0.2	-

持分法適用会社

ローソンCSカード	12.3	10.3
上海カレンローソン	0.1	0.7

Copyright © 1975-2005 LAWSON, Inc. All right reserved

8

FY2005の見通しです

(連結: 億円)

	FY2004	FY2005	
	実績	見通し	前年比・差
チェーン売上高	13,291	14,120	106.2%
営業利益	429	437	101.9%
営業利益率	3.2%	3.1%	-0.1%
経常利益	423	435	102.8%
当期利益	204	215	105.4%

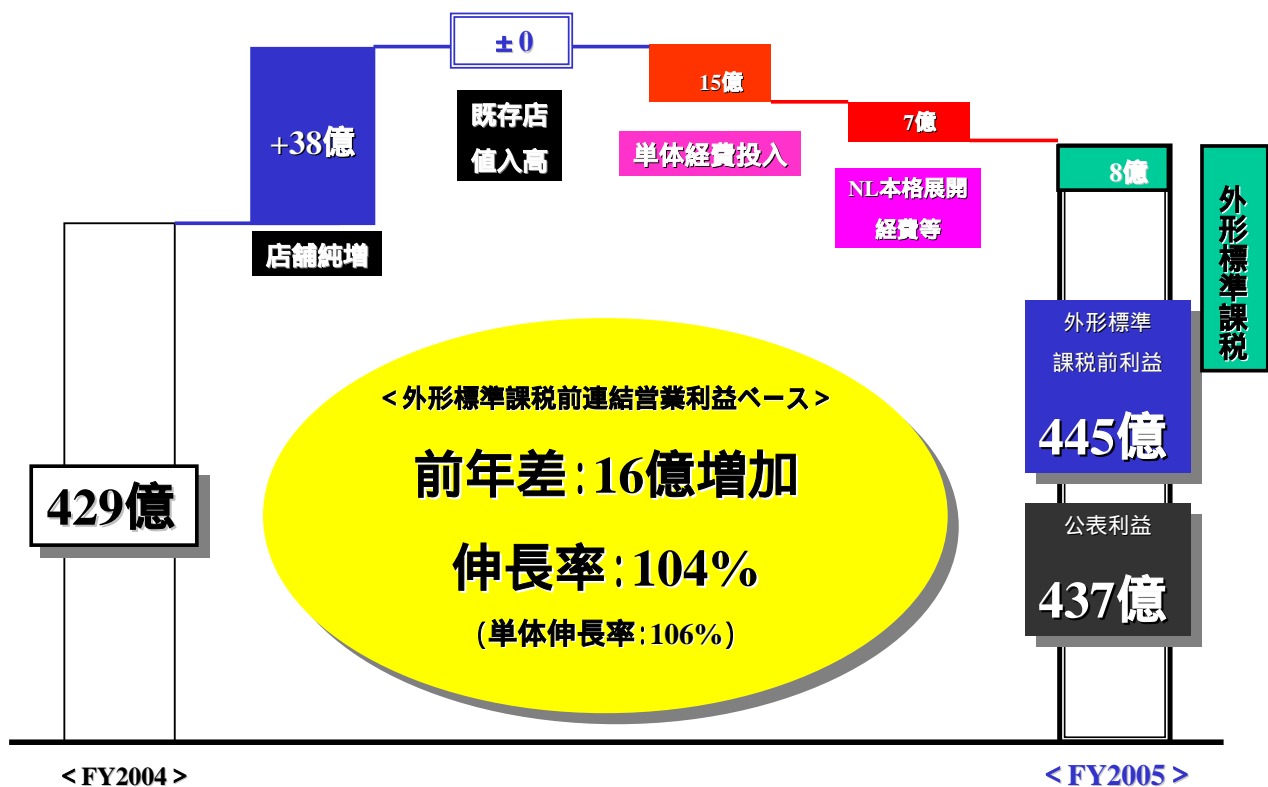
既存店総荒利益高前年比	100.0%	100.0%	0.0%
既存店売上高前年比	99.7%	100.0%	0.3%
総荒利益率	30.8%	30.8%	0.0%

総店舗数	8,077	8,377	300
------	-------	-------	-----

(上海における店舗数は含まない)

ROE	13.0%	13.0%	0.0%
EPS(円)	198.47	210.41	106.0%

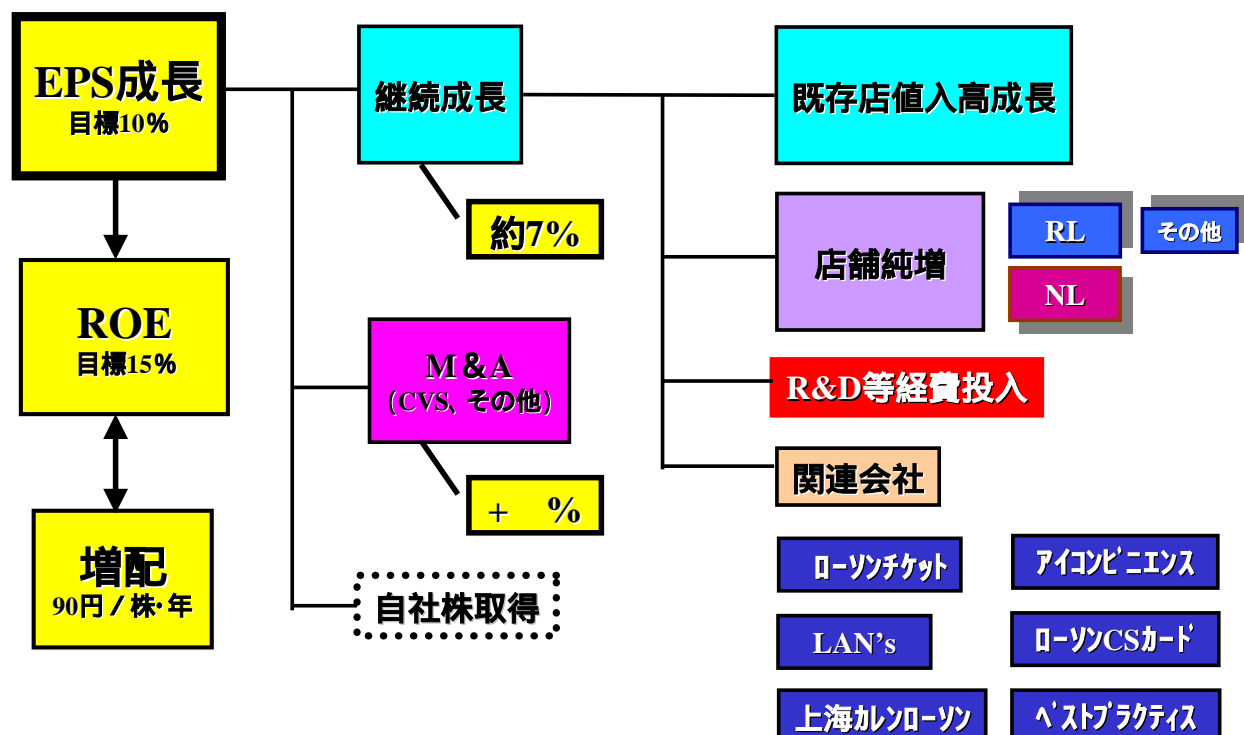
FY2005の見通しの増減分解です(連結営業利益ベース)



個店競争力・オーナー収益拡大のための経費を投入してまいります (単体経費投入15億の説明)

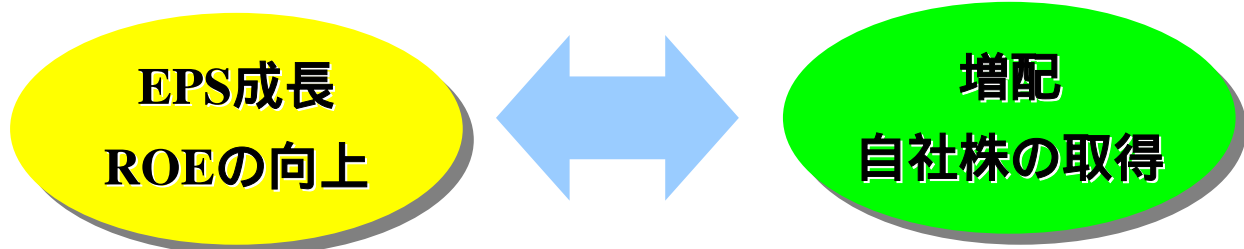
- ✓ **品揃え改善 = 発注精度向上現場支援**
 - SVの業務改革 チャンスロス削減
 - 仮説発注に対する品揃え支援を実施
 - ミステリーショッパーの活用 (店舗あたり年2回の実施)
- ✓ **オーナー・クルーへの教育・研修**
 - トレーニングセンター
- ✓ **商品力のより一層のレベルアップ**
- ✓ **マーケティング強化**
 - TVCM等、ブランド強化施策

Lチャレンジ2007における成長のイメージ



資本政策の考え方です

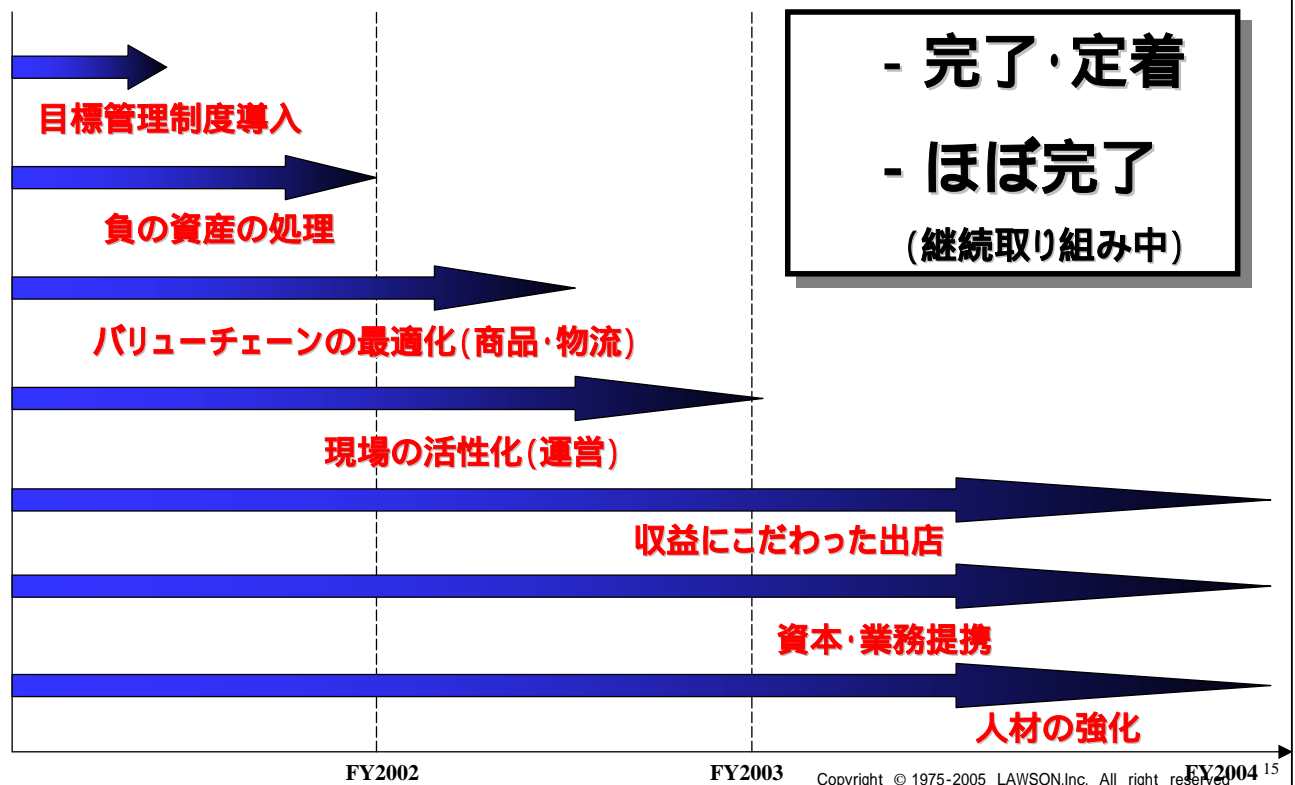
- 資本効率の向上を引き続き重視していきます。
- 長期保有株主を重視した資本政策を実施していきます。
- 株主還元は、自社株取得と配当のバランスを図りながら行っていきます。
- 増配: 70円/株・年 90円/株・年
 ➤ 配当性向は約40%へ



2. Lチャレンジ2004の振り返り

3. Lチャレンジ2007について

Lチャレンジ'2004で取り組んできたこと



経営としての中期的課題

1. オーナー収益の拡大(個店競争力の強化)

チャンスロス的大幅削減

- ・オーナーモチベーション向上
- ・指導するSVのより一層の教育
- ・オーナートレーニング (例:クルーへの発注分担etc.)
- ・クルーモチベーションアップ(クルー教育)

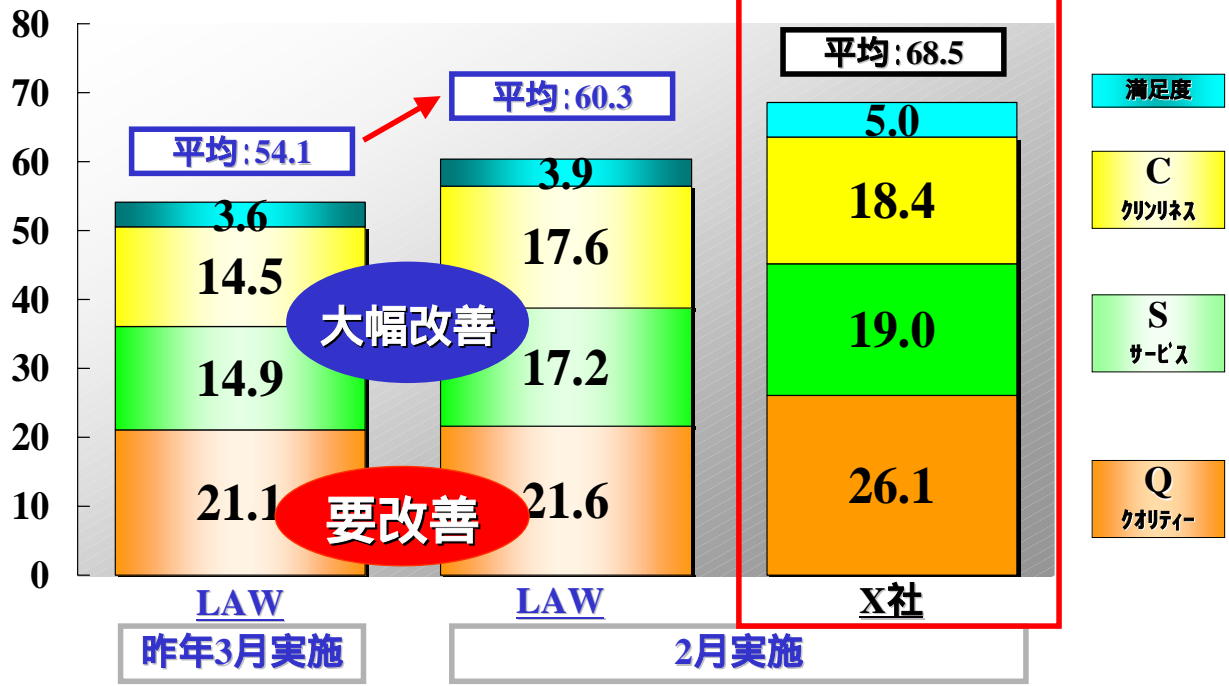
発注精度向上

2. CVS市場の潜在的顧客層の拡大

“女性客、高齢者への抜本的なアプローチ”

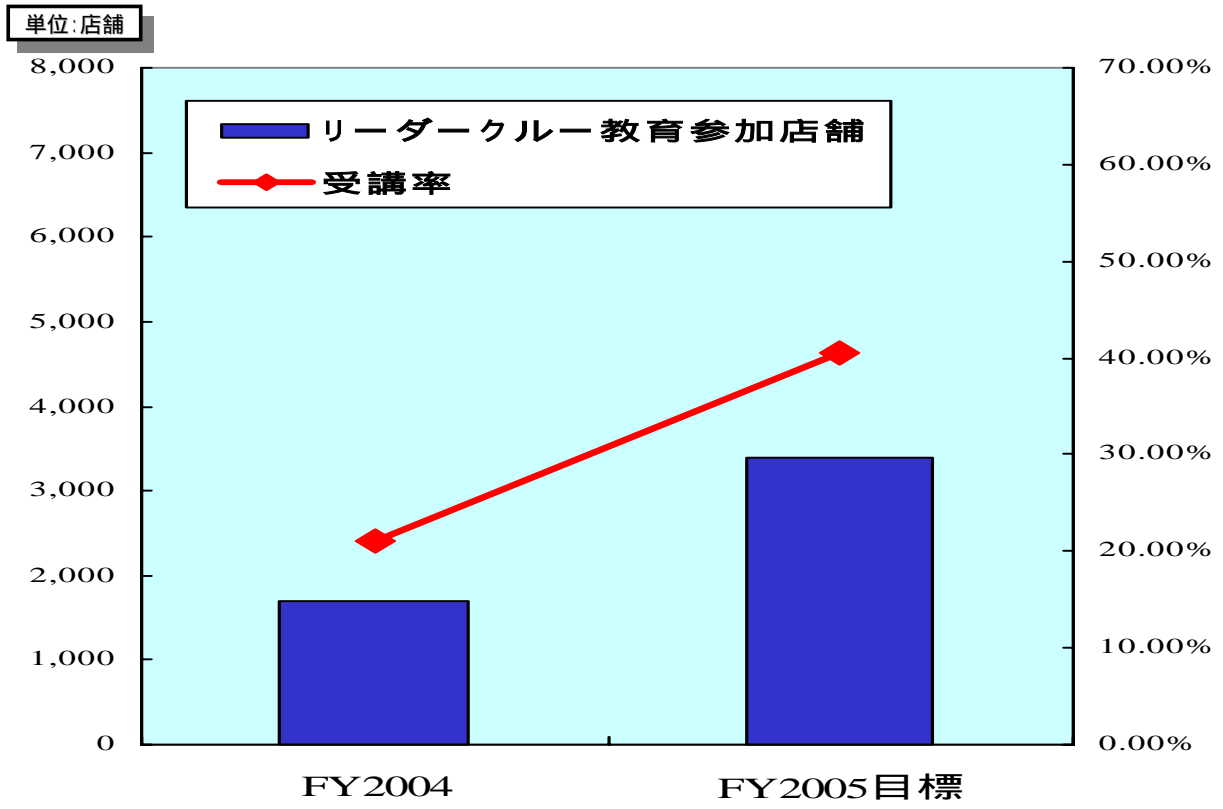
- ・マーチャンダイジング(例:新たなカテゴリー)
- ・価格戦略

ミステリーショッパーの状況です

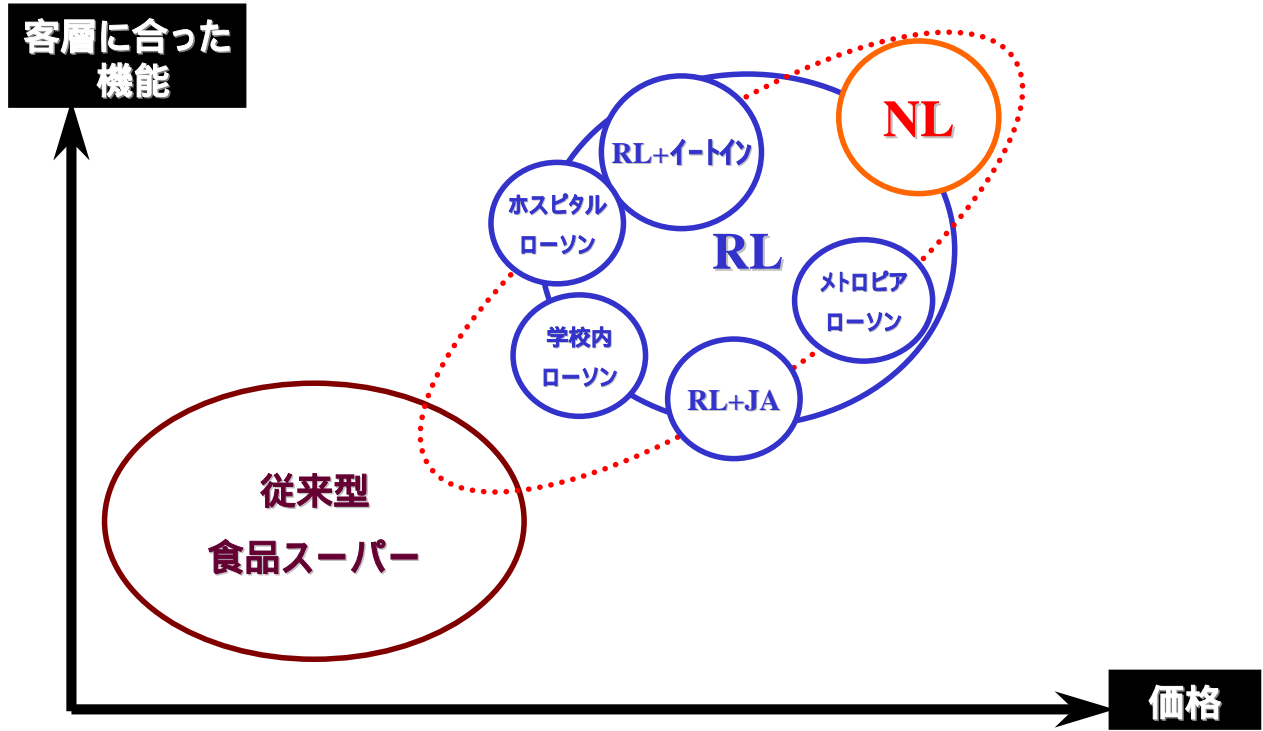


オーナーとの信頼関係が構築できたので
次は、“Q = 品揃えの改善をします！”

教育・研修は引き続き力を入れていきます

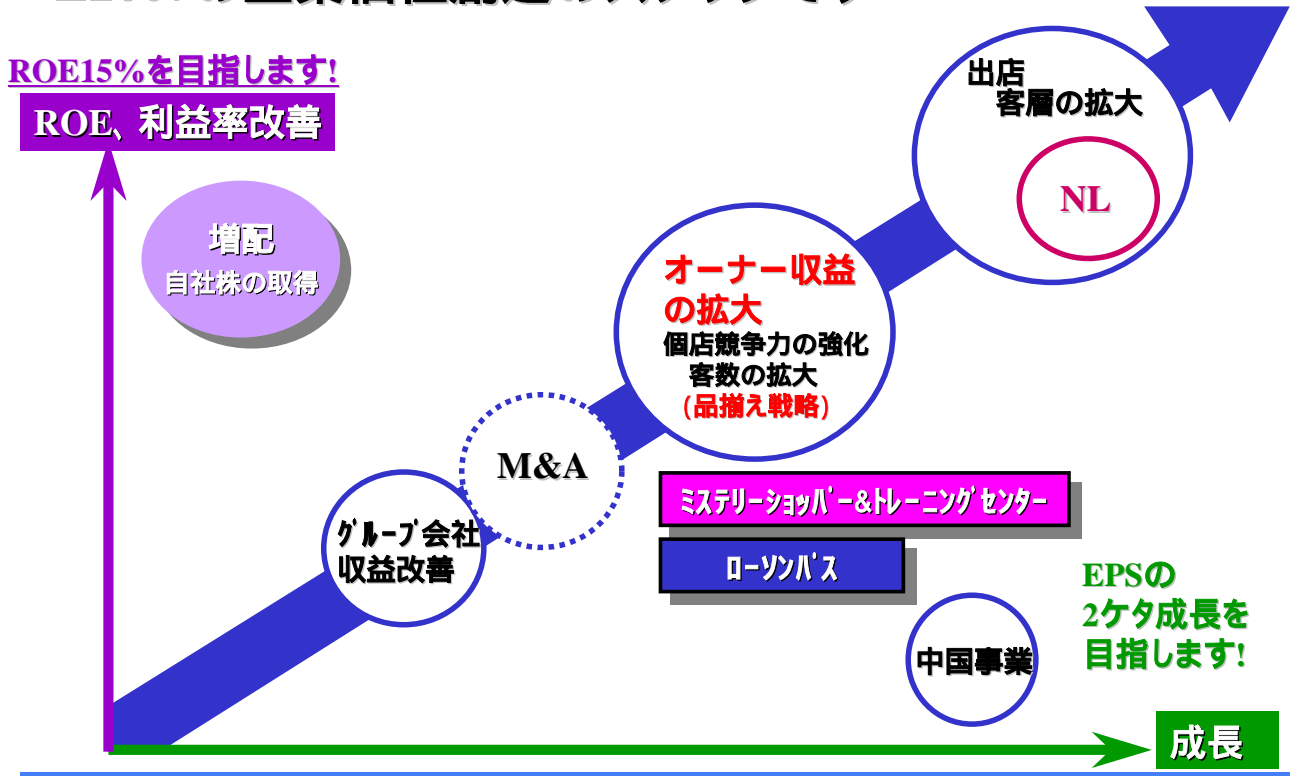


3年後のローソンの姿(ポジショニング)



本部として個店のお客様にとって一番良いフォーマット・品揃えを提供する = 客層・市場の拡大

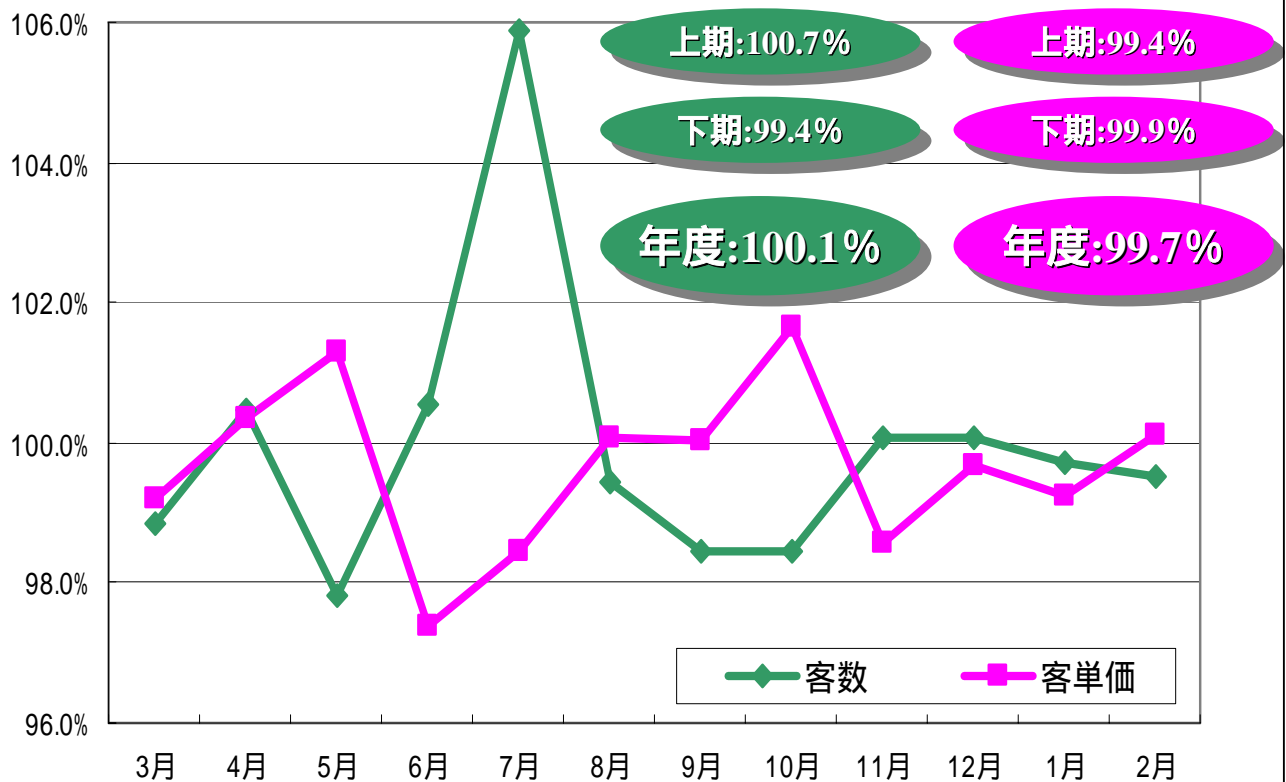
L2007の企業価値創造のステップです



ローソン大学での人材の育成・展開 = CS文化の軸強化 = ローソンブランド醸成

参考資料

既存店客数・客単価の推移です



P/L主要項目：FY2004実績、FY2005見通しです

(単位：億円)

		FY2004			FY2005
		実績	前年比・差	計画比・差	見通し
単 体	営業総利益	1,934	101	103	2,050前後
	SG&A	1,511	59	13	1,610前後
	<主要経費>				
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	171	2	3	若干減
	人件費	324	3	4	横ばい
	広告宣伝費	98	16	11	約10%アップ
	営業利益	422	42	2	437
連結営業利益		429	49	8	437

Copyright © 1975-2005 LAWSON, Inc. All right reserved

23

投融資のFY2005見通しです

(連結ベース・億円)

	FY2005	
	見通し	前年差
新店	170	12
改装	90	8
システム	40	12
その他	40	8
合計	340	24
出資融資	20	30
リース	110	1

Copyright © 1975-2005 LAWSON, Inc. All right reserved

24

ローソンプスのサクセス事例

<個店収益効果>

	03年12月	04年12月
平均日販	434千円	508千円 (前年比117.1%)
会員平均日販	48千円	96千円
登録会員数	222人	679人
会員売上比率	11.3%	14.5%
会員来店回数 (PSA/D)	49回	105回

中国運営部
福山DR A店

**オーナー収益が
約14万円/月アップ
(04年12月時点)**

ローソンプス獲得で収益改善

獲得目標 05年度:40万件 累計:220万件
会員獲得・稼働率UPの為、店舗での再度声かけ徹底を！

チャレンジ2004の振り返りです

目標管理制度

<結果>
 執行役員・管理職への導入、一般職への拡大

達成

時間軸の遅れ等

×未達成

負の資産の処理

不採算店舗への対応、商圈環境変化への対応のリロケーション実施
創業以来の店舗純減 (FY2002)
 早期退職の実施、約500人退職 (FY2002)
 RC店の削減、300店舗規模体制へ

バリューチェーンの最適化

ベンダー網の再編、ベンダー工場のインフラ整備(最新製造機器の導入) (FY2003)
 米飯を中心とした商品力強化、「おにぎり屋」「ごはん亭」のブランド誕生
 原材料価格の直接交渉、原料コストの最適化に着手 (FY2002)
 FFS(ベンダー共同組合)からローソン独自で取り組み(原材料仕入部)

現場の活性化

支社制の導入 (FY2003、中部・近畿支社はFY2002の10月より先行導入)
 SV教育(発注精度向上、新システム活用)
 SV後方業務削減、並びに担当店舗の削減により経営指導に特化
 出店の平準化、年度末大量出店による現場への負荷の解消 (FY2002)
 ミステリーショップ制度とトレーニングセンターの立ち上げによる店舗間格差是正 (FY2004)
 ×既存店売上高前年比の回復、トレンド基調は変わったものの前年をクリア出来ず

収益にこだわった出店

新店開発ROI基準の浸透、売上予測制度の向上、低日販比率の低下
 チーム制の導入による効率的な店舗開発 (FY2004、他支社の拡大)