

# 株式会社 ローソン 2006年2月期 決算説明会

2006年4月13日(木)

## 見通しに関する注意事項

この資料の内容には、株式会社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。

# 2005年度決算の ご報告

代表取締役副社長

田邊 栄一

■通期の実績

(連結: 億円)	2005年2月期		2006年2月期	
	実績	実績	前年同期比	計画比
チェーン全店売上高	13,290	13,617	102.5%	97.9%
営業利益	429	438	102.2%	100.4%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.2%	+0.0%P	+0.1%P
経常利益	423	439	103.8%	101.0%
当期純利益	204	220	107.8%	100.1%
ROE	13.0%	13.1%	+0.1%P	-
EPS(円)	198.47	215.50	108.6%	100.1%
配当性向	35.3%	41.8%	+6.5%P	-
一株当たり予想配当(円)	70	90	+20	-
(店舗関連データ)				
既存店総荒利益高前年比	100.0%	98.4%	▲1.6%P	▲1.4%P
既存店売上高前年比	99.7%	97.5%	▲2.2%P	▲1.4%P
新店日販(千円)	448	426	▲22	-
総店舗数(※)	8,077	8,366	289	▲21
(※上海における店舗数は含まない)				

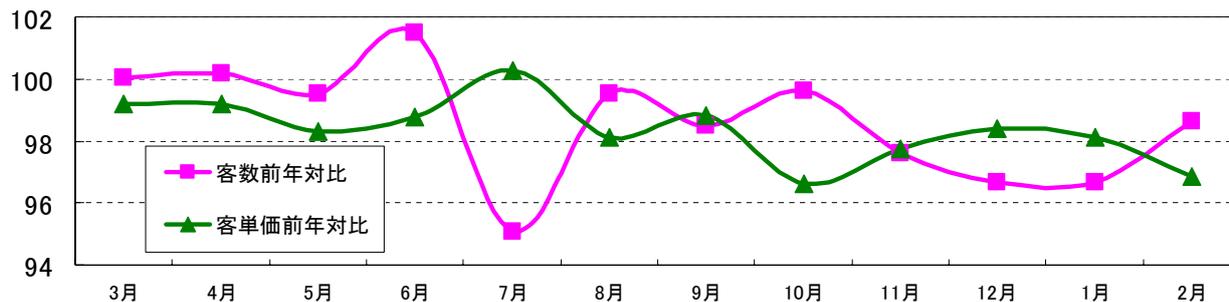
■通期の計画実績差異・増減要因分析(連結ベース)

連結営業利益・同経常利益・同当期純利益ベースで計画達成

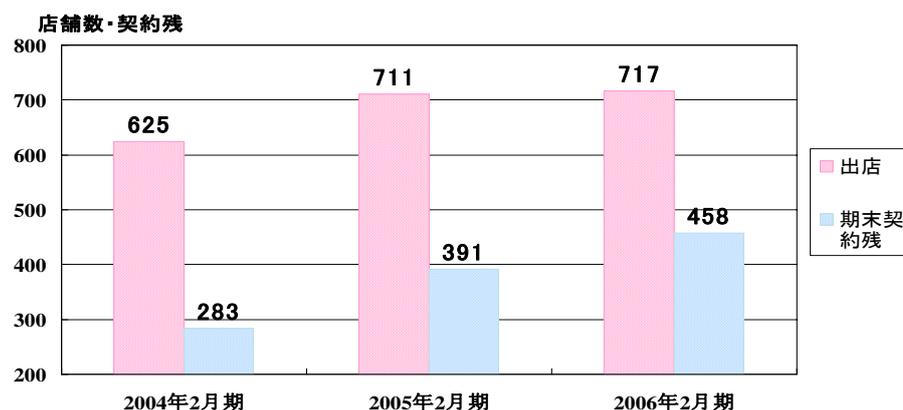
- チェーン売上高: 計画未達 (計画差: ▲293億円、前年差: +327億円)
- 既存店荒利益高前年比は98.4%  
荒利益率: 31.2% (前年差+0.4%ポイント・計画差: +0.0%ポイント)
- オーナー収益はやや悪化
- 出店数は717店と2年連続700店を超えた。店舗純増は289店
- 子会社の収益貢献はほぼ計画通り。NL・VLの先行投資▲13億円
- 連結営業利益: 438億円 (計画差: +1億円、前年差: +9億円)
- 連結EPS前年比108.6% 連結ROE13.1%

## 2005年度の業績推移

	2004年度			2005年度		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
既存店荒利益高前年比	99.8%	100.7%	100.0%	99.6%	97.3%	98.4%
既存店売上高前年比	100.1%	99.3%	99.7%	98.6%	96.1%	97.5%
既存店客数前年比	100.7%	99.4%	100.1%	99.6%	98.5%	99.1%
既存店客単価前年比	99.4%	99.9%	99.7%	99.0%	97.6%	98.3%



## 出店はほぼ計画どおり・新店日販は低下



■販売費及び一般管理費の主要項目について

LAWSON

(単位: 億円)

		2006年2月期		2007年2月期
		実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	1,593	81	約1,710
	<主な固定的経費>			<前年比>
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	167	▲4	約5%増
	人件費	325	1	横ばい
	広告宣伝費	91	▲7	約25%増
	連結SGA	1,758	112	約1,920

Copyright (c) 1975-2006 LAWSON, Inc. All rights reserved

7

■主な子会社・関連会社の収益

LAWSON

(単位: 億円)

<主要子会社営業利益>	2006年2月期	
	実績	前年同期差
ローソンチケット	8.2	1.0
ローソンATMネットワークス	6.5	5.1
ナチュラルローソン	▲6.9	-
バリューローソン	▲6.2	-
<以下、持分法適用会社・営業利益>		
ローソンCSカード	2.7	15.0
上海華聯羅森	▲0.1	0.0

Copyright (c) 1975-2006 LAWSON, Inc. All rights reserved

8

(連結:億円)	2006年2月期		2007年2月期
	前期実績	今期見通し	前年比・差
チェーン全店売上高	13,617	<b>14,310</b>	105.1%
営業利益	438	<b>453</b>	103.3%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	<b>3.2%</b>	+0.0%P
経常利益	439	<b>453</b>	103.1%
当期純利益	220	<b>233</b>	105.8%
既存店総荒利益高前年比	98.4%	<b>100.0%</b>	+1.6%P
既存店売上高前年比	97.5%	<b>100.0%</b>	+2.5%P
総荒利益率	31.2%	<b>31.2%</b>	+0.0%P
総店舗数	8,366	<b>8,626</b>	260
<small>(上海における店舗数は含まない)</small>			
ROE	13.1%	<b>12.5%</b>	▲0.6%P
EPS(円)(注)	215.50	<b>223.76</b>	103.8%
配当性向	41.8%	<b>44.7%</b>	+2.9%P
一株当たり予想配当(円)	90	<b>100</b>	+10

(注)2007年2月期のEPSにつきましては、NTTドコモへの自己株式譲渡を考慮した数値となっております  
 なお、今回の見通しには、今後の自社株消却については織り込んでおりません。

## 1. 販売促進費の積極的投入

- 客層を意識した各種の販売促進策
- ローソンパスの強化



## 2. 店舗改装の強化

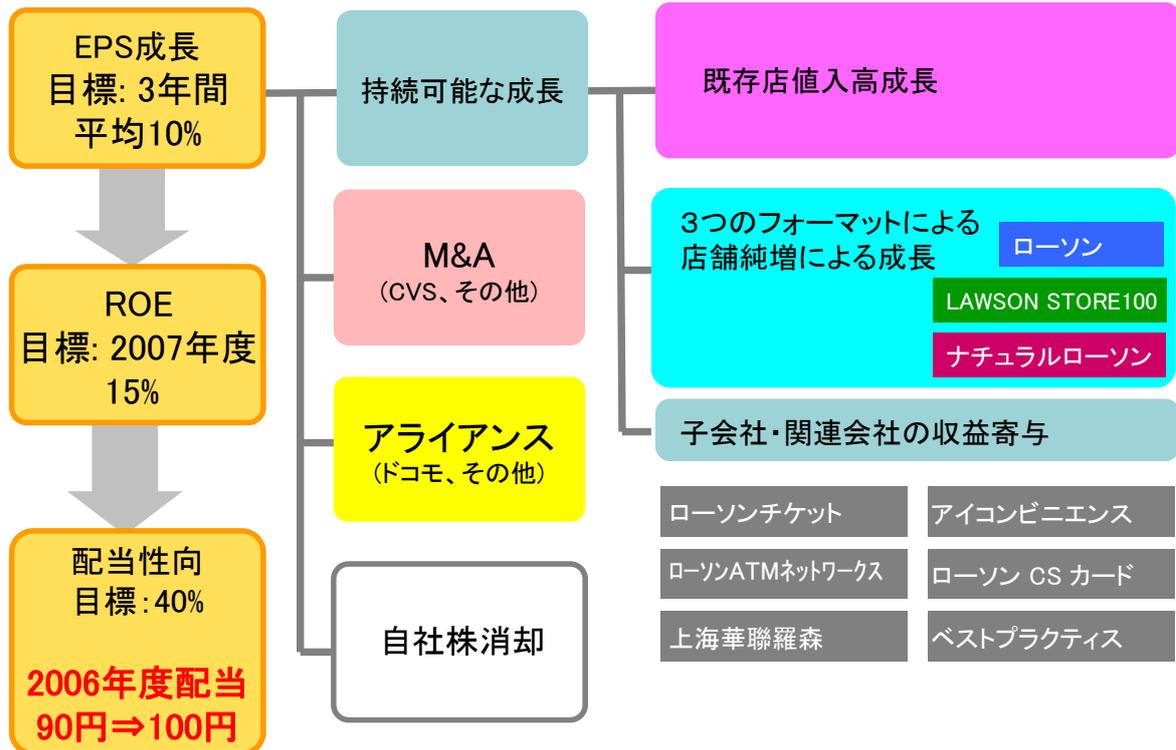
- 新型什器の投入・1000店改装



## 3. オーナーサポートの充実

- 店舗サポートデスクの設置
- オーナー休暇制度の充実
- ミステリーショッパーの強化

■ ローソンチャレンジ (2005-2007) : 目標 EPS成長平均10%は不変です  
 <ROEと株主還元を重視して、資本効率の最適化を目指します>



# 経営施策について

代表取締役社長  
 新浪 剛史

## 2005年下半年期の当社業績は厳しい結果に

歴史的な厳冬だったとはいえ、下期の既存店売上高の落ち込みは大きかった

少子高齢化＋従来型CVSの店舗増による  
コア・ターゲット客数減  
⇒ 新たな客層創出(=ニューフォーマット)の重要性増してきた  
＜持続的成長を目指すためのカギ＞

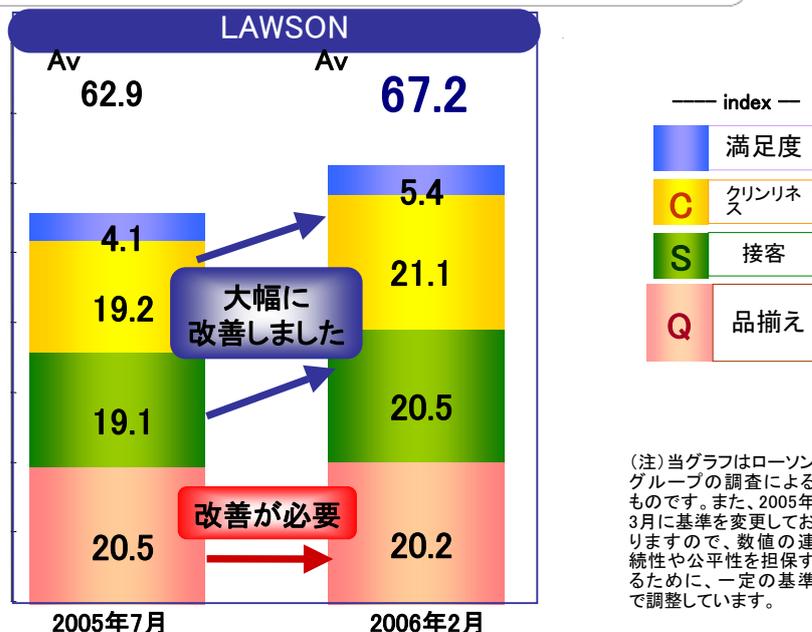
## 中期的な客層拡大の必要性が増している！

さらに昨年度に関しては・・・

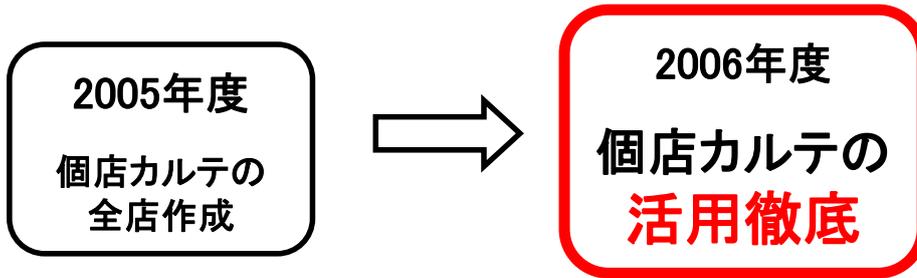
- 同業他社のキャンペーンの影響による客数減  
→客数増の手立てを打ち切れなかった
- ハイカの販売停止やチケット販売減による客数減  
→集客コンテンツを活かす体制に課題あった

オーナーがすぐに元  
気のでる施策を打て  
なかった⇒反省

### ■ミステリーショッパーのQSC評価：下期のダウントレンドにより、 Qの改善が遅れています



- C,S:「3つの徹底」へのこだわりで改善
- × Q:客数減による発注抑制+支社発注支援が不十分  
対策:個店カルテの活用、SVの執行度向上



**個店の周辺に住んでいる 潜在のお客様にあわせた品揃え**

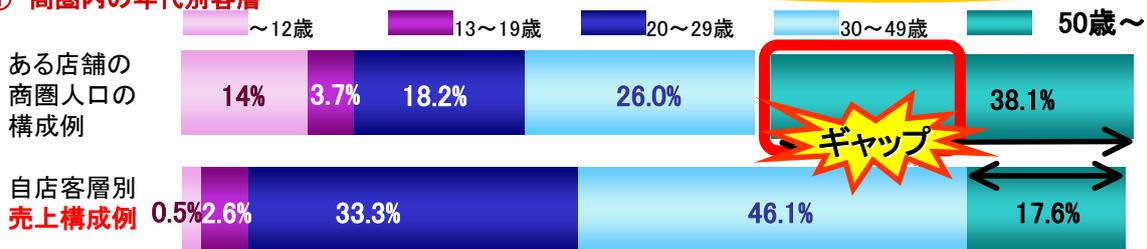
- 年齢、性別、年収、家族構成
- 個店の競合⇒CVSならびにCVS以外の情報
- ◎ 情報を活かして発注レベルを上げる ⇒ 機会ロス・廃棄ロスを減らす

**個店仮説検証による発注精度の向上**  
(店舗における進捗レベルに応じて、発注支援を大幅強化)

<ある店舗での例です>

年齢と性別両方にギャップ

① 商圏内の年代別客層



② 商圏内の性別

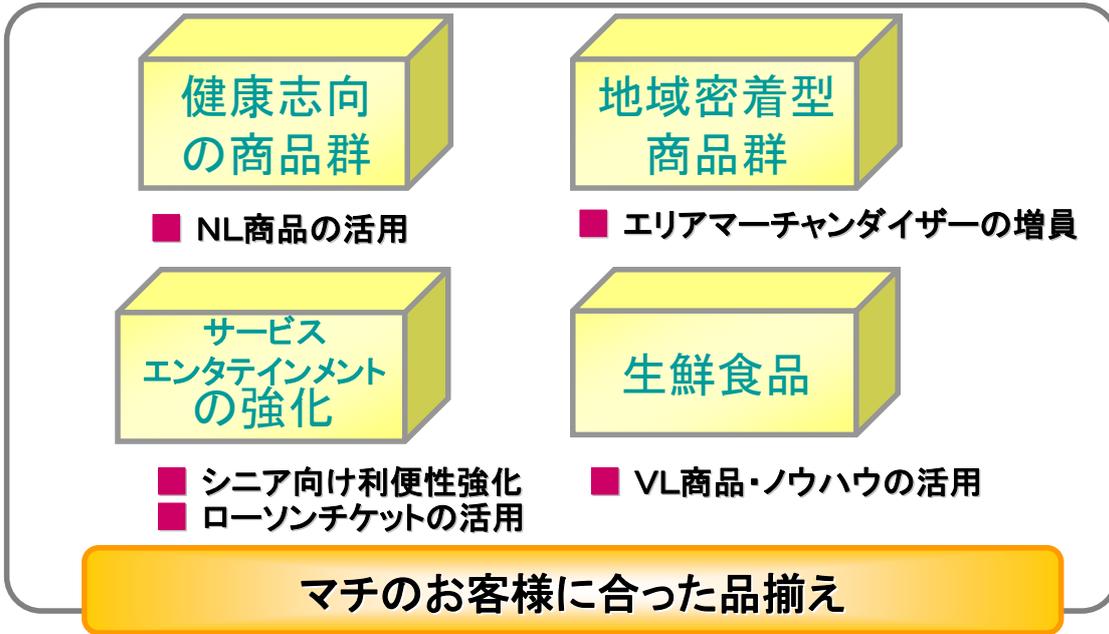


Source: LAWSON

**二つのギャップ**  
① 商圏の客層と、自店顧客  
② 自店顧客のニーズと、自店品揃え

個店カルテの活用徹底で、  
ギャップを解消し、  
Q(品揃え)力を上げて、  
客数増加へ！

■ I. 商品提案の幅を広げ、Q(品揃え)を改善 ⇒ 客数増加

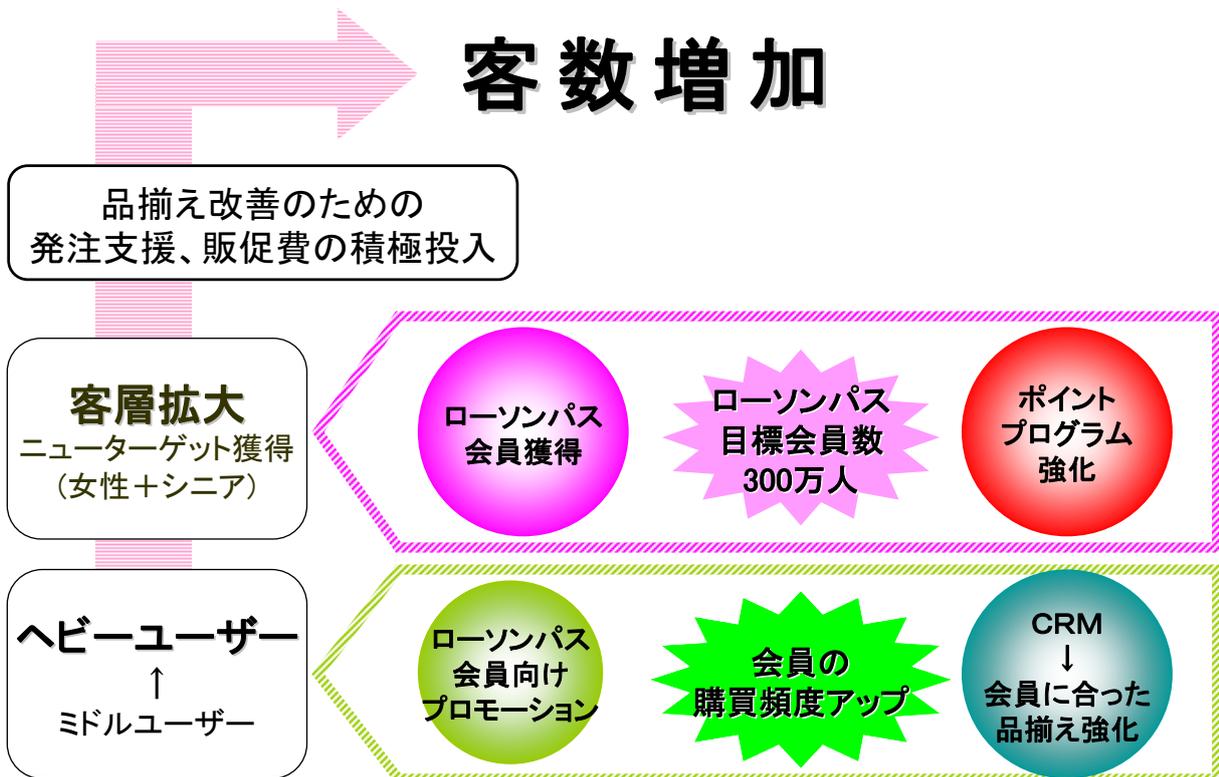


シニア・女性向け  
抜本的な品揃えの見直し

**客層拡大**

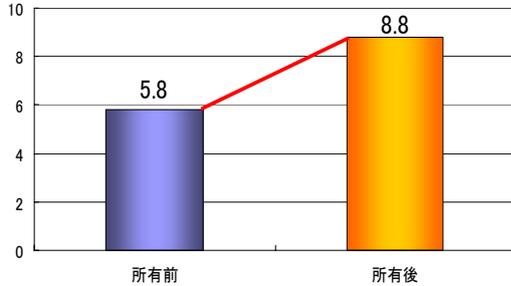
より品質重視

■ II. ローソンプスの更なる活用による客数増加



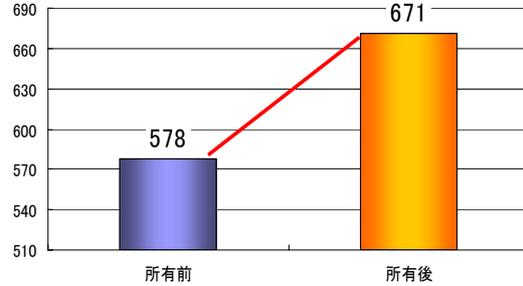
(来店回数)

ローソンパス所有前 5.8回/月  
⇒ 所有後 8.8回/月



(客単価)

ローソンパス所有前 577円/回  
⇒ 所有後 671円/回



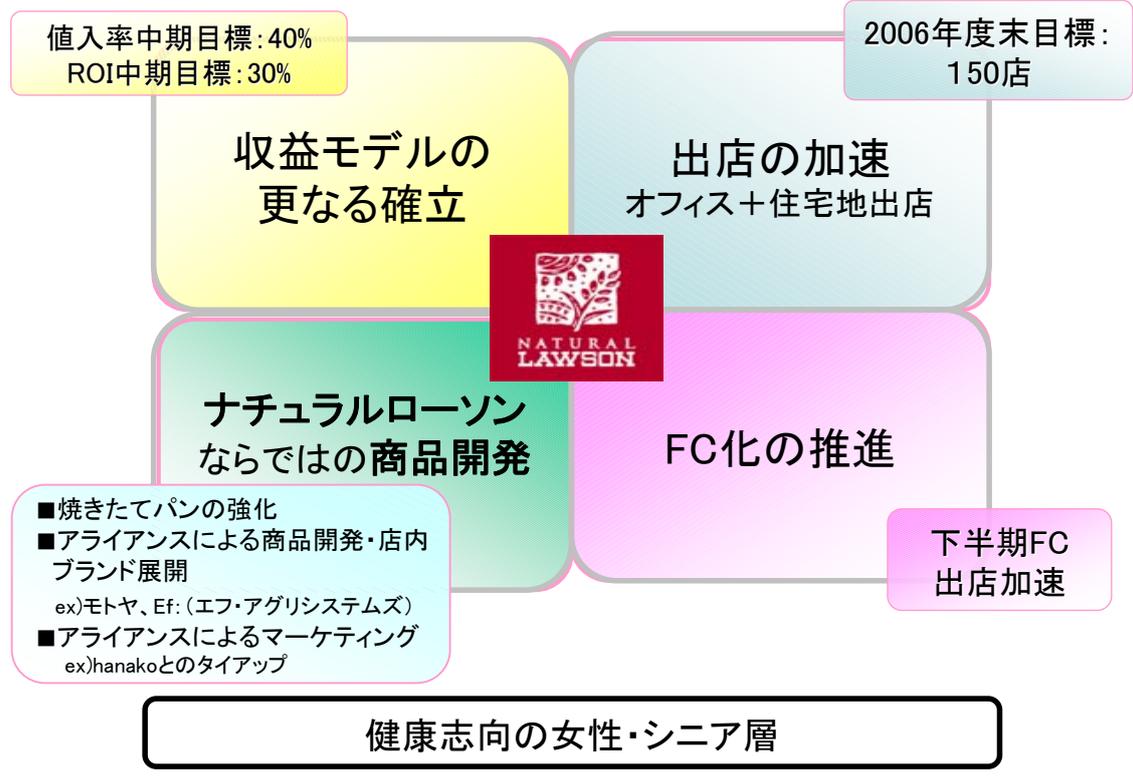
(注)新規会員351名分のデータです。

ローソンパスを持つことで、来店頻度  
1回あたりの購入単価が増加

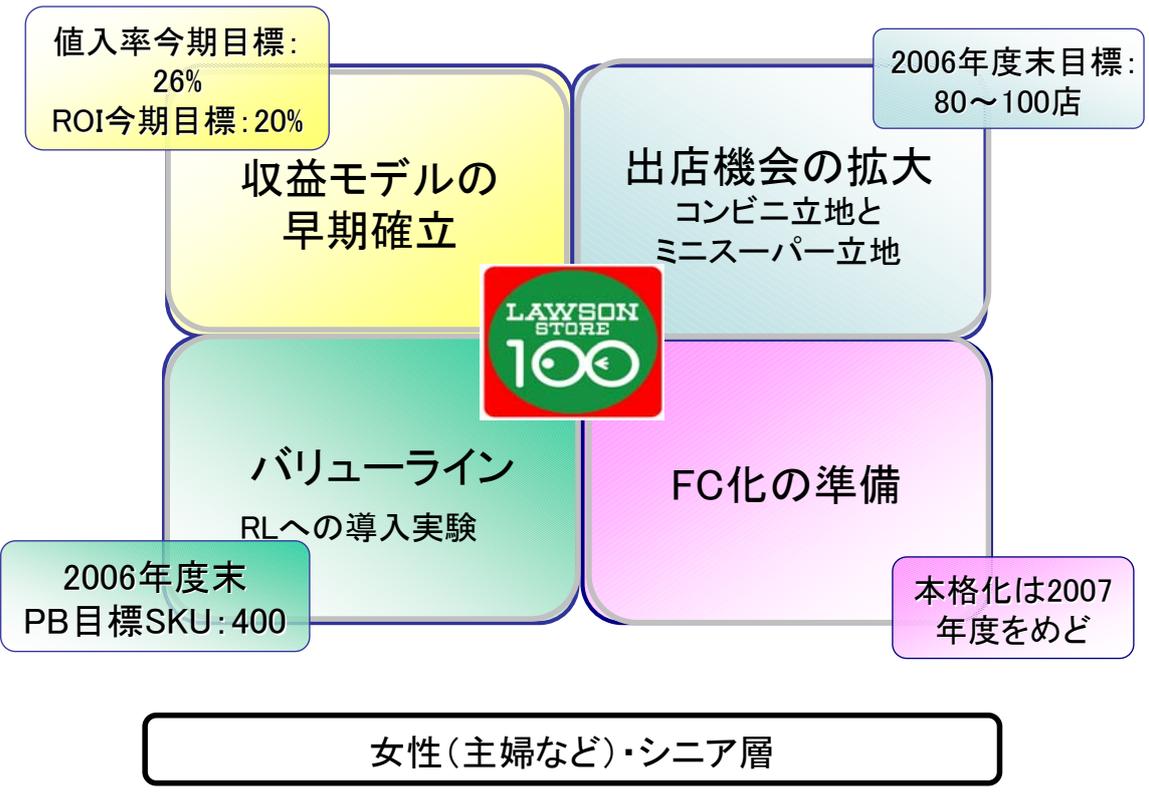
3つのフォーマットを活用して客層拡大  
⇒持続的成長を可能にする道

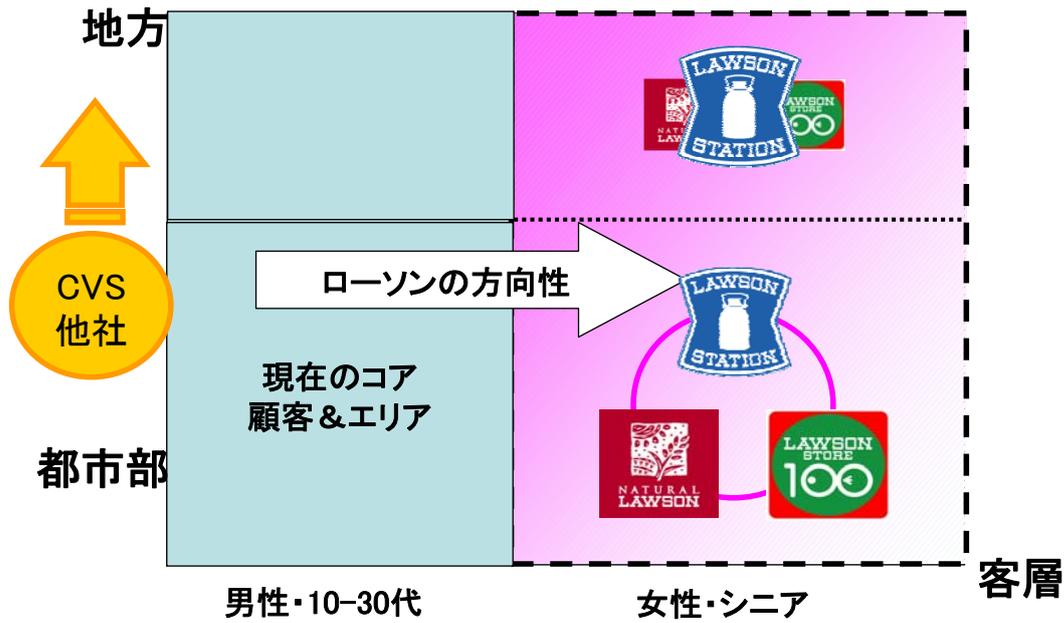


■ Ⅲ. ナチュラルローソンの取り組み



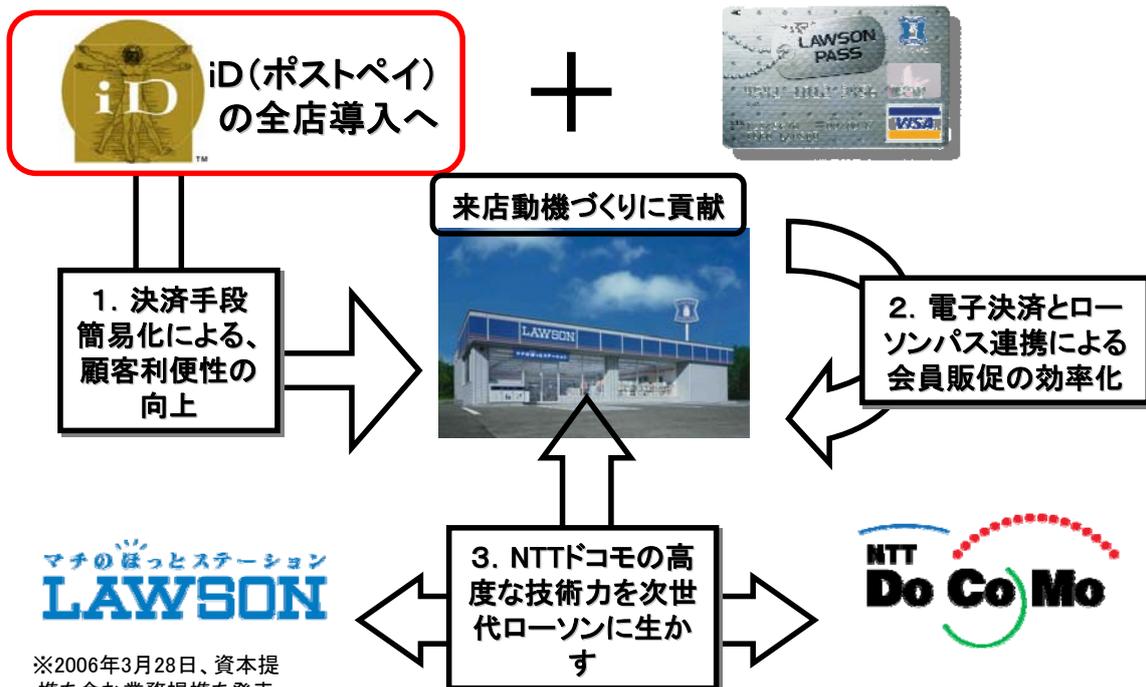
■ Ⅲ. LAWSON STORE100 の取り組み





3フォーマットによる 客層の拡大

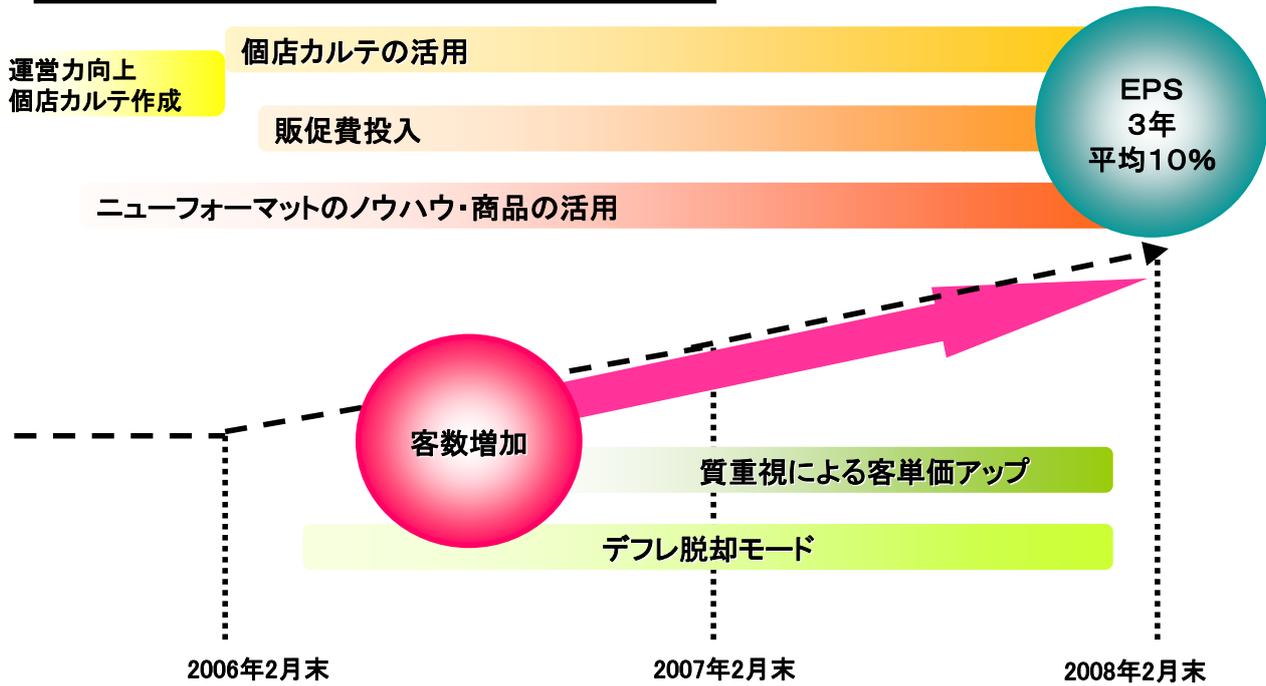
■ NTTドコモとの資本提携を含む業務提携: 長期的な客数増加に向けた取組みです



※2006年3月28日、資本提携を含む業務提携を発表

\*「iD」および「iD」ロゴはNTTドコモの商標です。

既存店伸び率のトレンドイメージです



# 参考資料

(連結:億円)	2007年2月期		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	7,190	7,120	14,310
営業利益	241	212	453
営業利益率	3.4%	3.0%	3.2%
経常利益	240	213	453
当期純利益	121	112	233
既存店総荒利益高前年比	99.0%	101.0%	100.0%
既存店売上高前年比	98.0%	102.0%	100.0%
総荒利益率	31.4%	31.0%	31.2%