

株式会社 ローソン

2007年2月期 中間決算説明会

2006年10月12日(木)

見直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。

2006年度中間決算の ご報告

代表取締役副社長

田邊 栄一

(連結: 億円)	2006年2月期中間		2007年2月期中間	
	実績	実績	前年同期比	計画比
チェーン全店売上高	7,011	7,062	100.7%	98.2%
営業利益	253	241	95.5%	100.4%
対チェーン売上高営業利益率	3.6%	3.4%	▲0.2%P	+0.1%P
経常利益	250	243	97.2%	101.5%
中間純利益	128	119	92.5%	98.5%
EPS(円)	126.07	114.72	91.0%	-
一株当たり配当(円)	45	50	+5	-
(店舗関連データ)				
既存店総荒利益高前年比	99.6%	97.9%	▲1.7%P	▲1.1%P
既存店売上高前年比	98.6%	96.8%	▲1.8%P	▲1.2%P
新店日販(千円)	450	453	+3	-
総店舗数(※)	8,218	8,455	237	-
<small>(※上海における店舗数は含まない)</small>				
総荒利益率	31.1%	31.5%	+0.4%P	+0.1%P

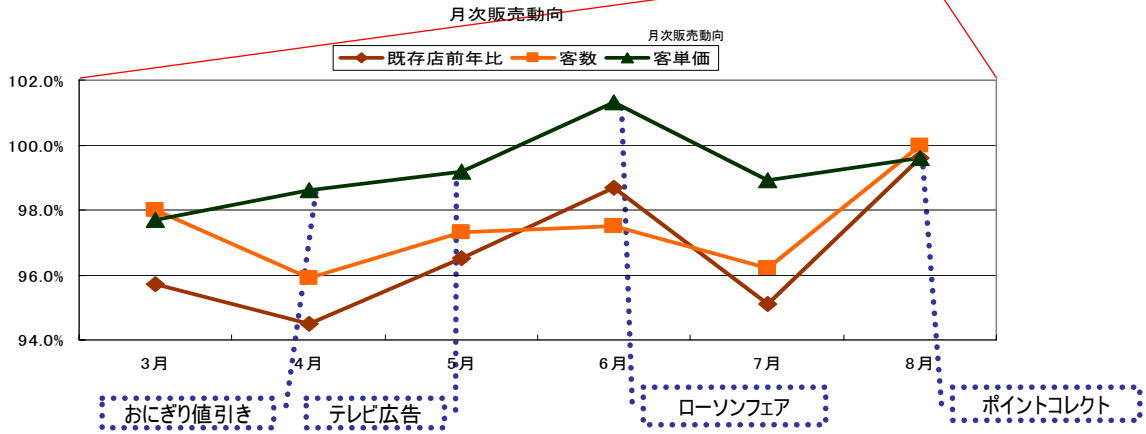
連結営業利益・同経常利益はほぼ計画通り
同中間純利益は計画未達

- チェーン売上高: 計画未達 (計画差: ▲127億円、前年差: +51億円)
- 既存店荒利益高前年比は97.9%
荒利益率: 31.5% (前年差+0.4%ポイント・計画差: +0.1%ポイント)
- オーナー収益は前年同期を下回る
- 出店数は370店でほぼ見通し通りだが、店舗純増は89店で見通しより若干未達
- 連結営業利益: 241億円 (計画差: +0億円、前年差: ▲11億円)
- 第1四半期の減損損失増加により、中間純利益は計画未達

2006年度中間期の振り返り

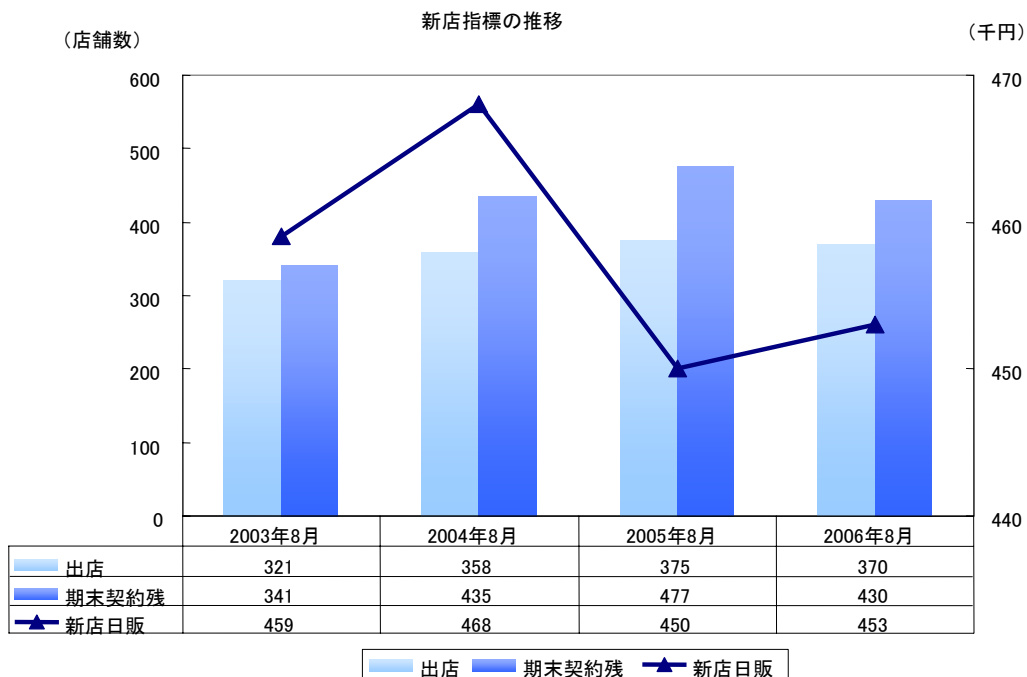
(既存店前年比)

	2004年度			2005年度			2006年度
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期
荒利益高	99.8%	100.7%	100.0%	99.6%	97.3%	98.4%	97.9%
売上高	100.1%	99.3%	99.7%	98.6%	96.1%	97.5%	96.8%
客数	100.7%	99.4%	100.1%	99.6%	98.5%	99.1%	97.6%
客単価	99.4%	99.9%	99.7%	99.0%	97.6%	98.3%	99.2%



思い切った販促の結果、8月には効果ができました

出店・新店日販の状況



新店日販は前年同期を上回りました

■販売費及び一般管理費の主要項目について

(単位:億円)

		2007年2月期中間		2007年2月期
		実績	前年差	見通し
	販売費及び一般管理費	830	36	約1,680
単 体	<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)	84	▲ 6	微減
	人件費	168	0	横ばい
	広告宣伝費	59	11	約25%増
連結SGA		919	46	約1,860

■オーナー支援の状況

オーナーモチベーションの
向上

販売促進費の積極的投入

広告宣伝費: 前年対比約25%増

■各種キャンペーンの実施

- ・ローソンフェア
- ・ポイントコレクトキャンペーン

■ローソンプスの会員数が約250万人に

- ・将来のCRMの可能性広がる

女性のお客様を
中心とした
客層拡大の
取り組み支援

既存店改装

■FF3段什器の導入

■1,000店改装の実施

(単位: 億円)

< 主要子会社営業利益 >	2007年2月期中間	
	実績	前年同期差
ローソンチケット	5.0	0.8
ローソンATMネットワークス	5.2	▲ 0.1
ナチュラルローソン	▲ 2.4	0.5
バリューローソン	▲ 4.8	▲ 2.9
< 以下、持分法適用会社・営業利益 >		
ローソンCSカード	▲ 1.1	▲ 0.4
上海華聯羅森	▲ 0.5	▲ 0.3

(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	14,100	103.5%
営業利益	438	453	103.3%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.2%	+0.0%P
経常利益	439	453	103.1%
当期純利益	220	229	104.0%
既存店総荒利益高前年比	98.4%	99.2%	+0.8%P
既存店売上高前年比	97.5%	98.9%	+1.4%P
総荒利益率	31.2%	31.3%	+0.1%P
総店舗数	8,366	8,596	230
(上海における店舗数は含まない)			
ROE	13.1%	12.3%	▲0.8%P
EPS(円) (注)	215.50	219.37	101.8%
配当性向	41.8%	45.6%	+3.8%P
一株当たり(予想)配当(円)	90	100	+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。

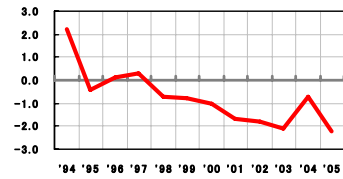
■わたしたちをとりまく環境は、予想以上に変化しています

LAWSON

既存店前年割れが続くCVS業界

- 「同質化した」従来型CVS出店競争の激化！
- CVSの過去の成功体験にとらわれている！
- 新しいターゲット顧客＝シニア・女性の開拓ができていない！

【CVS既存店売上高前年比】



業界全体においてオーナー満足度低減、夢を失うリスクあり



ローソンは
既存店にてこ入れを行い、客層拡大への一貫した
取り組みをより強化します



業界トップリーダーを目指すチャンス到来

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

13

■ナチュラルローソンの状況

LAWSON



ナチュラルローソン

<店舗数>
出店立地の精査により
期末店舗数100~120店
程度になる見込

<店舗実績>
平均日販:約60万円
値入率:約35%

**客層:
女性比率
約50%強**

<FC化>
上期5店で実験。
下期、既存店オーナー
を中心にFC化を進める

<商品>
NL独自商品比率約45%
「健康」「女性」向けの商品開発
一例:遺伝子型ダイエット

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

14



ローソンストア100

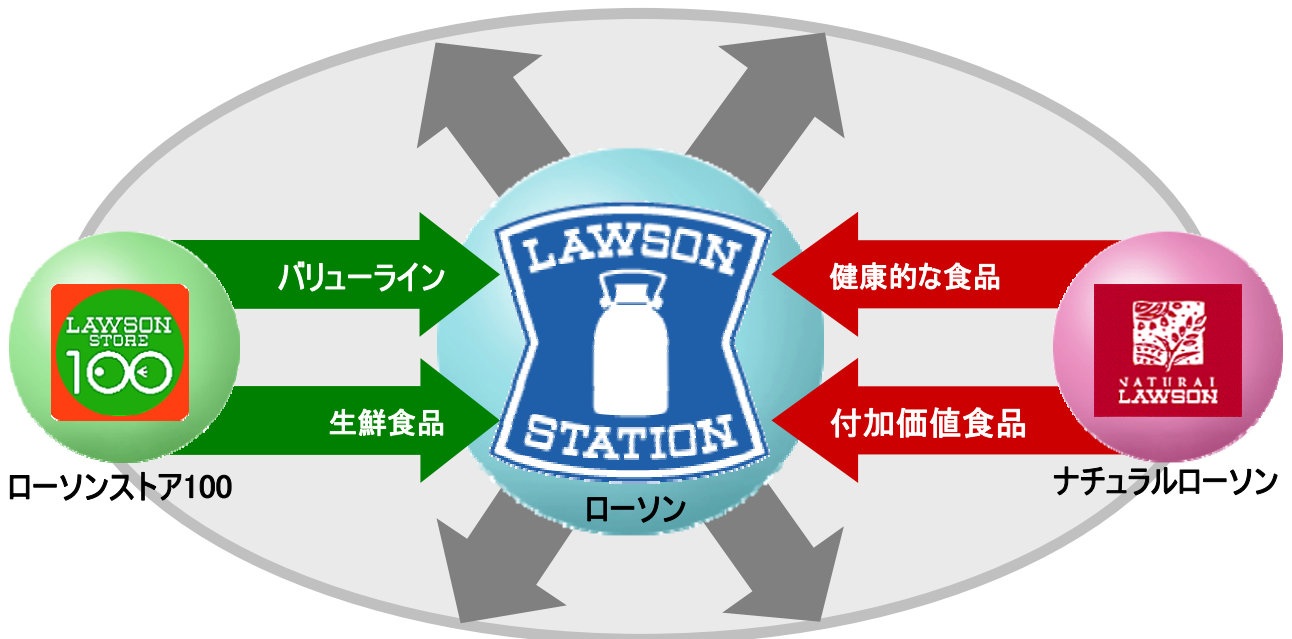
<店舗数>
2006年度末目標
80~100店
→計画達成に向けて着実に出店

<店舗実績>
日販:約45万円
値入率:約23%

客層:
女性比率
約40%

<FC化>
本格化は2007年度をめど
→FC化実験に向けて
フォーマットを固める

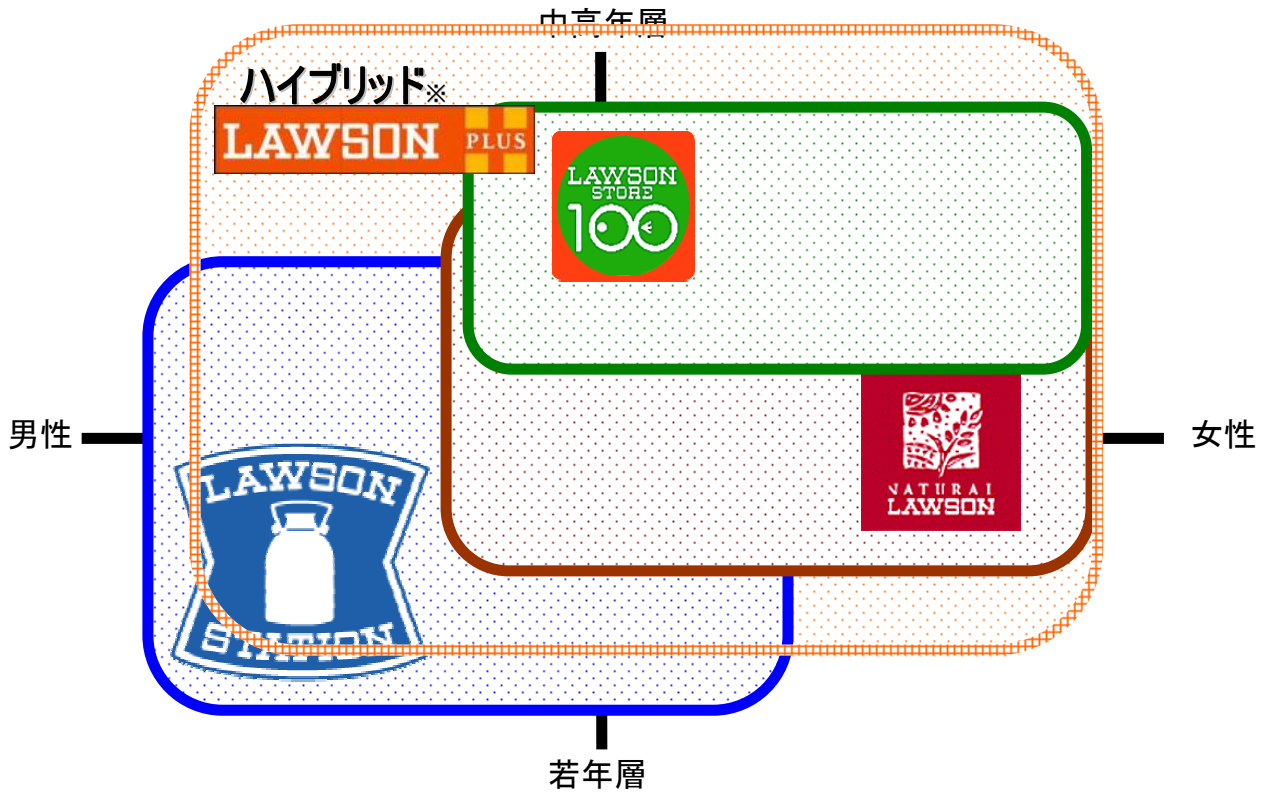
<PB:バリューライン>
2006年度末
PB目標SKU:400
→上期実績 約230SKU



この考え方を具現化したのが、“ハイブリッド型”ローソン

■ 新しい客層開拓には、既存業態のイノベーションが必要です

LAWSON



※ロゴは仮

17

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

■ 客層拡大に向けた、既存店のイノベーションがスタート

LAWSON



レギュラーローソン (8,327店)

LAWSON PLUS

ハイブリッド (19店)

(ロゴは仮)

※ナチュラルローソン・ローソンストア100の商品・ノウハウを一部導入したもの



ナチュラルローソン (67店)



ローソンストア100 (61店)

※店舗数は2006年8月末現在
ハイブリッドはレギュラーローソンの内数

18

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

「ハイブリッド」への取り組み

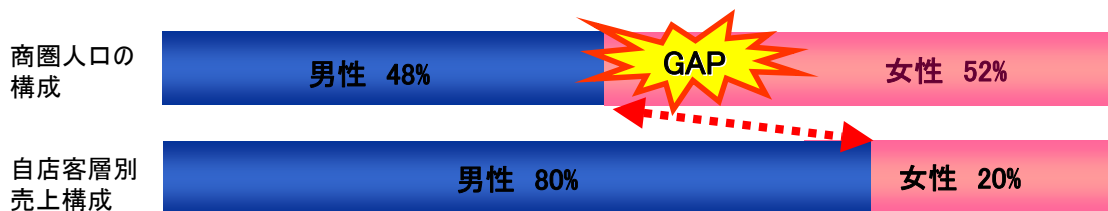
①シニア向けハイブリッド

“シニアにやさしいローソン”（兵庫県淡路島）

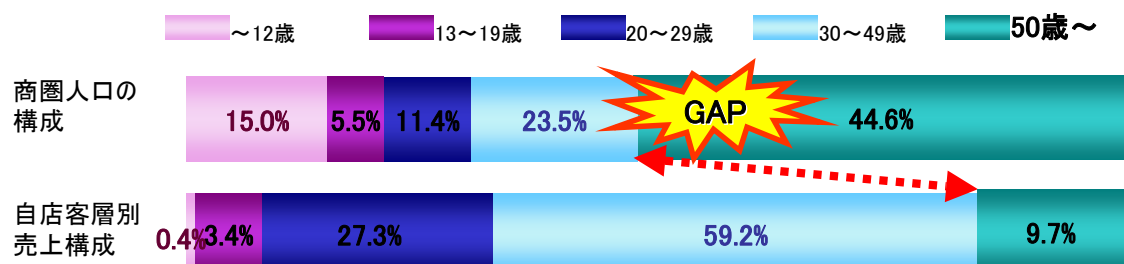
②都市型ハイブリッド（千葉県浦安市）

■地方では高齢化傾向が顕著です

淡路島の、商圈内の性別と自店の売上構成



淡路島の、商圈内の年代別客層と自店の売上構成



Source: LAWSON

注) 東浦町のデータ

■ シニア向けハイブリッド(淡路島)
 → 高齢者の使い勝手の良さを追求していきます

LAWSON



甘味



冷凍食品



生鮮食品



休憩スペース



買い物カート

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

■ 都市型ハイブリッドの一例です(浦安店)

LAWSON

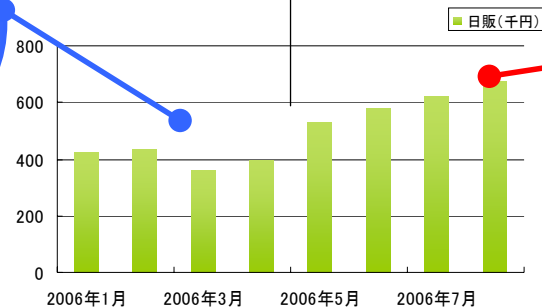


売上高(日販)
 の前年比伸び
 (2006年2月実績)

▲約10%

改装前

ハイブリッド
 改装(5月)



売上高(日販)
 の前年比伸び
 (2006年8月実績)

+約40%

改装後

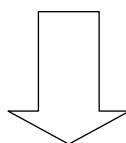
Copyright (c) 1975-2006 LAWSON,INC. All rights reserved

■ハイブリッド化は既存店回帰戦略です

既存店強化をすることが今一番大切なビジョンです！

2つのフォーマットによる、客層拡大に向けたノウハウづくりの
仕組みに確信を得ました！

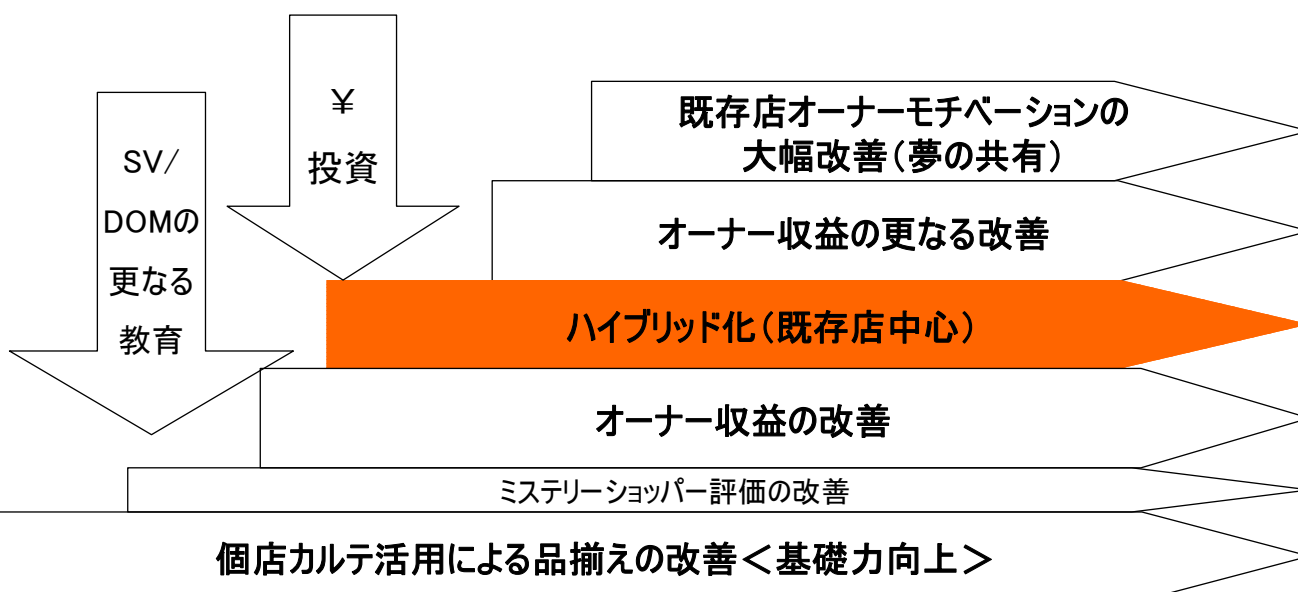
ハイブリッド化による、大規模な改装
新たな告知・マーケティングツールの活用による、新規顧客の認知度向上



既存店オーナーの活性化
新規オーナーの発掘

■ハイブリッド化は既存店オーナーモチベーションを高めます

個店カルテの活用+ミステリーショッパー評価
改善した店舗に支援を行っていきます

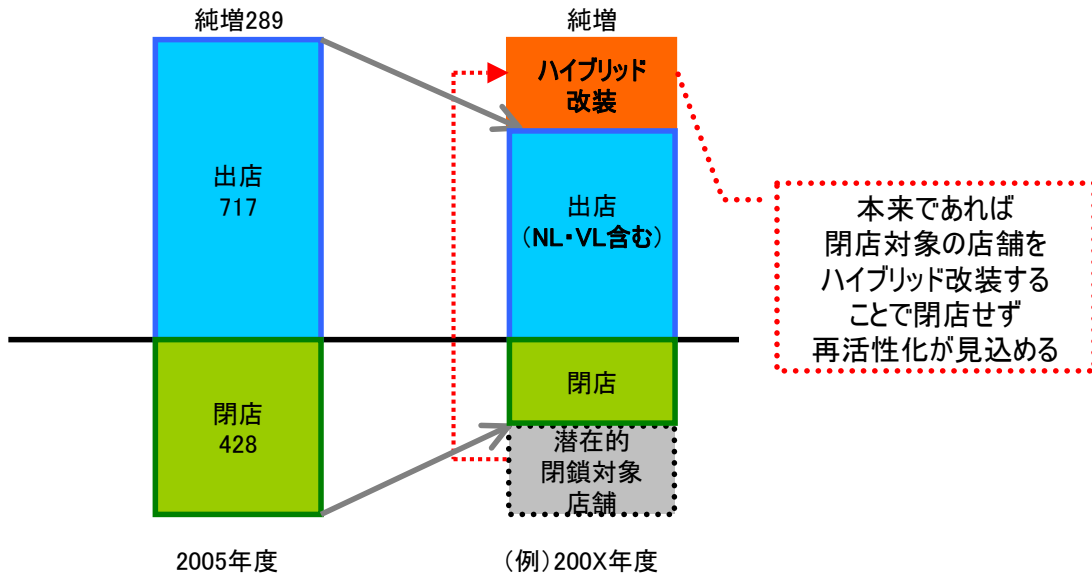


■ ハイブリッド化は既存店強化策です

既存店のハイブリッド化により、既存店の再活性化

- 1. 閉店数の減少
- 2. 出店数を抑制し、1店あたりの質をより高める

⇒ 資産効率の改善



■ 個店カルテの活用と、3つの徹底にこだわります

