

株式会社 ローソン

2007年2月期 決算説明会

2007年4月12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。

2006年度決算報告

常務執行役員 CFO

矢作 祥之

■ 2006年度の実績

(連結:億円)	2006年2月期	2007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	13,617	13,866	101.8%	98.3%
営業利益	438	445	101.5%	98.3%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.2%	+0%P	+0%P
経常利益	439	446	101.6%	98.6%
当期純利益	220	209	95.3%	98.1%
ROE	13.1%	11.3%	-1.8%P	-
EPS(円)	215.50	201.50	93.5%	98.3%
配当性向	41.8%	49.6%	+7.8%P	-
一株当たり予想配当(円)	90	100	10	-
(店舗関連データ)				
既存店総荒利益高前年比	98.4%	98.4%	+0.0%P	-0.8%P
既存店売上高前年比	97.5%	98.2%	+0.7%P	-0.7%P
新店日販(千円)	426	429	3	-
総店舗数(※)	8,366	8,564	198	-2

※上海における店舗数は含まない

■ 計画実績差異・増減要因分析(連結)

	前年同期比	計画比
営業利益	101.5%	98.3%
経常利益	101.6%	98.6%
当期純利益	95.3%	98.1%

<要因>

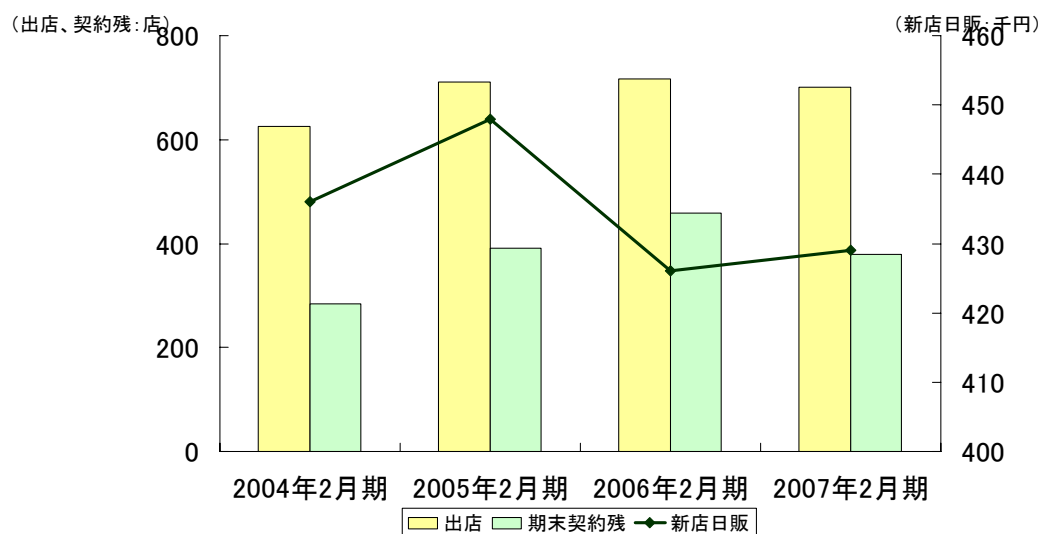
- ・チェーン売上高: 前年差: +248億円、計画差: ▲234億円
- ・既存店総荒利益高: 前年比98.4%
- ・総荒利益率: 31.3% (前年差+0.1ポイント・計画差: +0.0ポイント)
- ・オーナー収益の状況: 前年同期を若干下回る
- ・店舗純増数: +198店、計画比▲2店
- ・当期純利益は、次世代IT関連の特別損失の影響で減益

■既存店前年比の推移

(前年比)	2004年度		2005年度		2006年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
荒利益高	99.8%	100.7%	99.6%	97.3%	97.9%	98.8%
売上高	100.1%	99.3%	98.6%	96.1%	96.8%	99.5%
客数	100.7%	99.4%	99.6%	98.5%	97.6%	98.7%
客単価	99.4%	99.9%	99.0%	97.6%	99.2%	100.8%

■2006年度下期後半から回復基調が見えてきました

■出店の状況



■収益性を重視した出店基準に基づき、質を重視した出店を行った結果、新店日販は前年とほぼ同じ水準を維持しました

■販売費及び一般管理費の主要項目

(単位: 億円)

		2007年2月期		2008年2月期
		実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,646	53	約1,790
	<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)	168	▲ 15	約5-10%増
	人件費	337	6	約5-10%増
	広告宣伝費	97	6	約10-15%増
連結販売費及び一般管理費		1,831	72	約1,990

(※)2007年2月期から派遣社員費を人件費勘定に仕訳変更しており、その分を調整しています

- 広告宣伝費については、下期、当初予定していたマス媒体広告の使用を一部抑制
- 07年度はTV媒体等を活用とした広告販促＋ポイントカードに連動した販促を強化

■主な子会社・関連会社の収益

(単位: 億円)

		2007年2月期		2008年2月期
		実績	前年同期差	見通し
<主要子会社営業利益>				
ローソンチケット		8.3	0.1	7.4
ローソンATMネットワークス		8.6	2.1	5.0
ナチュラルローソン		▲ 8.7	▲ 1.8	0.5
バリューローソン		▲ 9.7	▲ 3.0	▲ 6.0
<以下、持分法適用会社・営業利益>				
ローソンCSカード		1.8	▲ 0.8	
上海華聯羅森		0.2	0.2	

■2006年度の実績(B/S・C/F)

			(単位: 億円)		
	2007年2月期末	前期末増減		2007年2月期末	前期末増減
流動資産合計	1,490	191	流動負債合計	1,435	22
（内、現金及び預金）	719	110	（内、加盟店買掛金）	608	10
（内、有価証券）	195	▲ 0	（内、預り金）	487	41
（内、未収入金）	260	44	固定負債合計	552	3
固定資産合計	2,492	39	（内、預り保証金）	493	▲ 20
有形固定資産	1,042	49	純資産合計	1,994	—
無形固定資産	158	▲ 13	（内、資本金）	585	—
投資その他の資産	1,290	3	（内、利益剰余金）	953	—
（内、長期貸付金）	243	37	負債・純資産合計	3,982	231
（内、差入保証金）	879	▲ 20			
資産合計	3,982	231			

			(単位: 億円)	
	2005年度	2006年度		
営業C/F	469	475		
投資C/F	▲ 552	▲ 317		
財務C/F	▲ 77	▲ 7		
フリーC/F	▲ 83	158		

■2007年度通期の会社予想

(連結: 億円)	2007年2月期	2008年2月期	
	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	13,866	14,540	104.9%
営業利益	445	459	103.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.2%	+0.0%P
経常利益	446	463	103.7%
当期純利益	209	222	105.8%
既存店総荒利益高前年比	98.4%	100.3%	+1.9%P
既存店売上高前年比	98.2%	100.5%	+2.3%P
総荒利益率	31.3%	31.2%	-0.1%P
総店舗数	8,564	8,734	170
(上海における店舗数は含まない)			
ROE	11.3%	11.1%	-0.2%P
EPS(円)	201.50	212.61	105.5%
配当性向	49.6%	51.7%	+2.1%
一株当たり(予想)配当(円)	100	110	+10円

■設備投資(連結)の主要項目

(単位: 百万円)	2006年度	2007年度計画
新店	23,444	14,200
既存店	5,887	9,700
IT関連	4,662	16,300
その他	▲ 1,395	2,300
小計	32,598	42,500
出資融資	3,013	5,800
リース	14,211	17,700
合計	49,822	66,000
減価償却	21,348	23,000

■新ITシステムの導入は2009年2月期から開始(総額450-500億を予定)

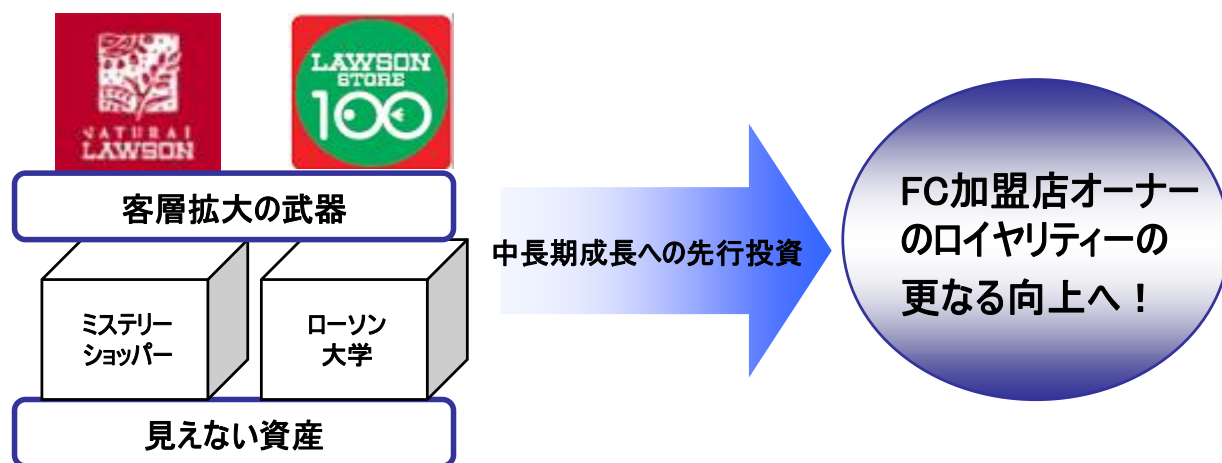
■システム開発自体は2007年度からスタート、投資金額約130億円を見込む

経営施策について

代表取締役社長CEO

新浪 剛史

■ 中長期成長に必要な、先行投資を行ってまいります



■ 株主重視の姿勢は変わりません

中長期成長を目指しつつ、株主還元についても、積極的に実施します

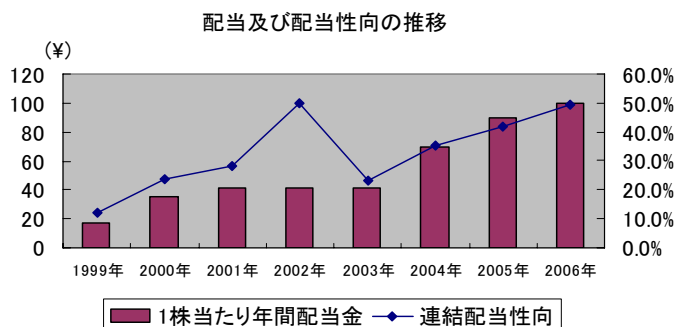
(1) 配当について: **今期は100円⇒110円に10円増配**

配当性向約52%

(2) 自社株取得について: 過去約550億円の取得実施

ドコモへの売却分以外はほとんど消却済み

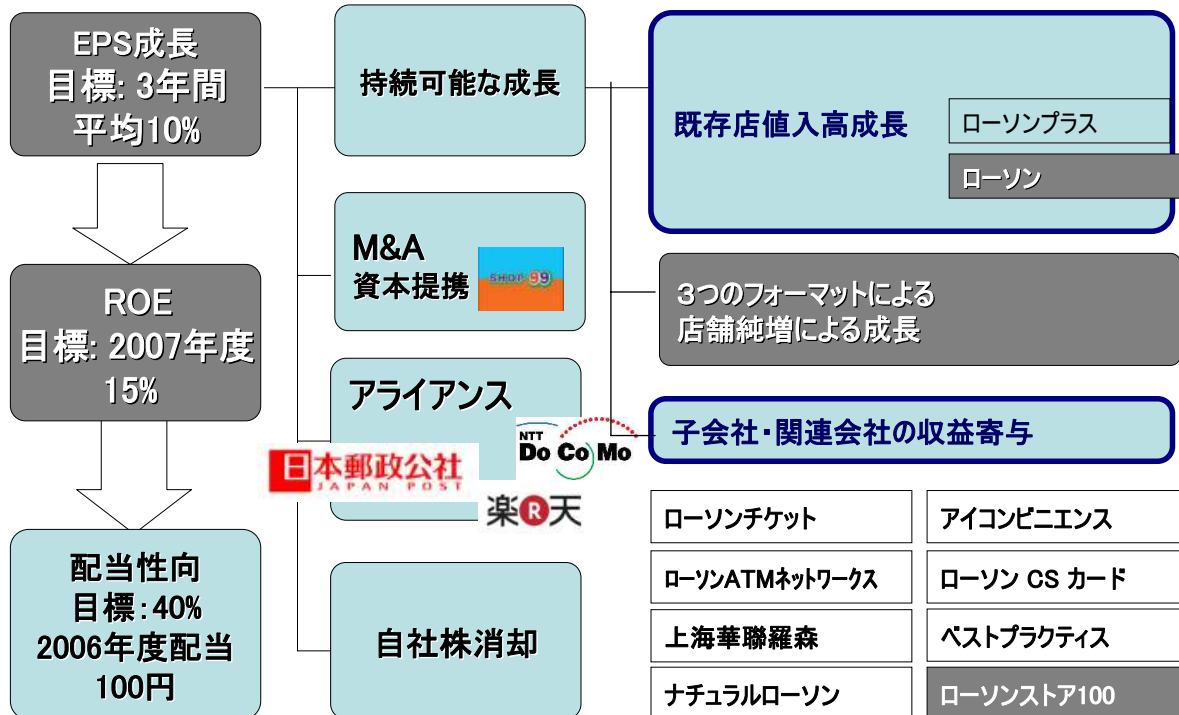
株価動向次第で積極的に実施検討します



(注) 連結配当性向 = (一株あたり年間配当金) ÷ (連結EPS)

■ ローソンチャレンジ (2005-2007) の振り返り

■ 今回この箇所をお話します
■ 考えに変更あった箇所です



Copyright (c) 1975-2007 LAWSON, INC. All rights reserved

15

■ ローソンチャレンジ2007(2005年度～2007年度)の中間報告です

経営目標 : EPS成長 3年間平均年率10% 及び ROE15%

2005-2006年度の総括: 当社の予想を超えた環境悪化
⇒ 中期的R&D・人財育成・FC加盟店支援の増加

1 <既存店値入高成長>の低迷

- CVS各社が大量に出店
- スーパー等、業態を超えた競争激化

2 <子会社の収益寄与>の遅れ

- ニューフォーマット子会社早期立ち上げの先行投資が響く
- LCSのグレー金利影響

3 <中期的視野でのR&D投資>

- 生鮮・日配品システムの全国展開
- 人財育成投資の強化

4 <FC加盟店支援>

- 販促の強化
- オーナーサポート制度

目標を引き下げました

FY2007の見込み : EPS成長 3年間平均年率2.3% 及び ROE11.1%

Copyright (c) 1975-2007 LAWSON, INC. All rights reserved

16

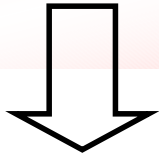
■ 1. 従来型CVS同士の競争激化の影響が予想以上にありました

過去2年間の当社状況

既存店売上高前年比・・・計画未達

値入率・・・計画ほぼ達成

出店数・・・計画若干未達



既存店値入高未達

同質化競争打開のカギは
客層拡大です！

＜未達要因の分析＞

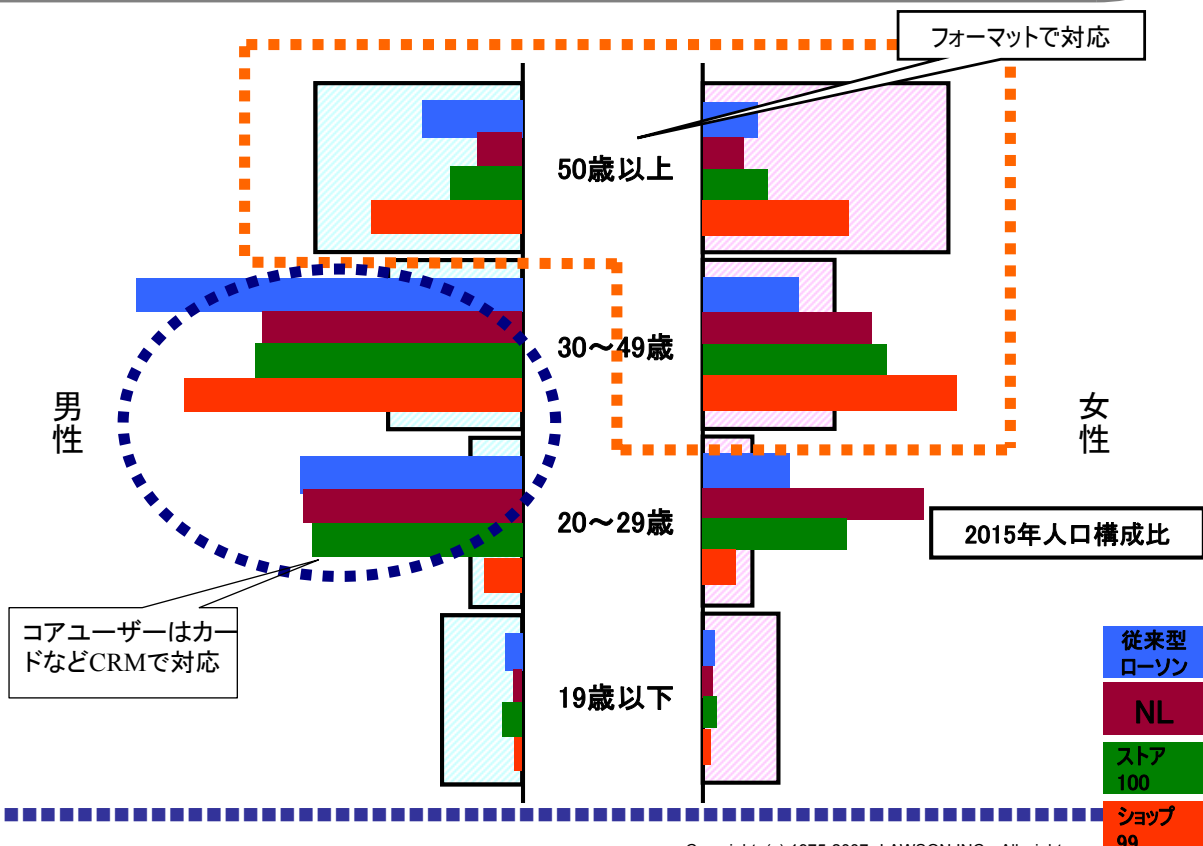
- ・競争激化による既存店売上高の苦戦
- ・新しいターゲット顧客(シニア・女性)の開拓が計画通りに進まなかった
- ・同質化した従来型CVSが飽和状態にある

大手CVS出店状況

(日本国内のみ)	2004年度	2005年度	2006年度
当社	711	717	700
セブン-イレブン・ジャパン	904	891	950※
ファミリーマート	532	606	586
サークルKサンクス	346	348	306

(※)会社計画値

■ レギュラーローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100及びSHOP99の客層比較



■ 2. 客層拡大に向けてノウハウを得ることが出来ました



【ナチュラルローソン2006年度実績】

＜店舗実績＞

平均日販：約55万円

値入率：約35%

＜店舗数＞

期末店舗数100店（ほぼ計画通り）

＜FC化＞

5店のFC化を基にFCパッケージを確定

＜客層＞

女性比率約45%、順調に客層拡大

2006年度
営業損失
8.7億円

【ナチュラルローソン2007年度の取り組み】

FC化を推進

期末店舗数150

目標：単年度黒字化



【バリューローソン2006年度実績】

＜店舗実績＞

日販：約45万円

値入率：約23%

＜店舗数＞

2006年度末80店（ほぼ計画通り）

＜ROI改善に向けて＞

スケールメリットで値入率改善、投資コストはRLの半分

＜客層＞

女性比率約45%、客層拡大に成功

2006年度
営業損失
9.7億円

【バリューローソン2007年度の取り組み】

生鮮仕入ルートの確立

SHOP99との協業によるスケールメリットの追求

店舗数100店

⇒目標：約4億円の営業利益改善

■ 九九プラスとの業務提供による客層拡大

ローソン

ローソンストア100・ナチュラル
ローソンのノウハウを活かす

⇒ ローソンプラス

九九プラス

主婦層・中高年層からの
支持が厚い

提携のメリット

マチ（地域）に合った
マーチャндаイジング
の実現

客層拡大・客数増加

■ 2007年度の経営施策: 既存店の強化

1

マチ(地域)に合った品揃えを実現するため
①個店カルテを活用できる人財育成強化
②客層拡大に向けた商品開発

2

ローソンパス・マイローソンポイント
活用による販促・品揃え強化

3

ローソンプラスへの積極的な改装

■ 2007年度の経営施策

1. マチ(地域)に合った品揃えの実現を目指します

1

マチ(地域)に合った品揃えを実現するため、
人財育成強化と
客層拡大に向けた商品開発
を推進します

①ローソンファミリーの人財育成を強化し、 個店主義を徹底します

- SV(店舗指導員)の補強
- アシスタントSVの増強
- 直営店の削減
- クルーの教育・戦力化

②ニューフォーマット子会社や、地域支社制 のノウハウを活かして、マチに合った商品の 品揃えを目指します

- 地域密着志向
- 生鮮(青果・精肉)、日配品の品揃え強化
- 健康軸の商品メニューの強化

■ 2007年度の経営施策

2. ローソンパス・マイローソンポイント活用による販促・品揃え強化

2

ローソンパス・マイローソンポイント
を活用した販促で“顧客”作り・
客層拡大を図ります

○2007年2月末カード会員合計340万人

○2007年度目標会員数600万人

○カードを活用した販促を強化

○マチ(地域)に合ったマーチャンドライジング
により、実稼動を増やす



■ 2007年度の経営施策

3. ローソンプラスへの積極改装

3

LAWSON PLUS

ローソンプラスへの積極的な
改装

○店舗数目標: 700~800店舗
(設備投資: 約1,000万円強)

○客層変化: 主婦が増加

○改装後の売上トレンド改善目標:
1店当たり20%

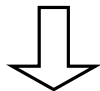
○マチ(地域)に合った商品群
(生鮮・日配品・冷凍食品など)

■ 企業理念に基づく、環境への取組みを実施しています

企業理念

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」

実現するために



様々なCSR活動を積極的に行っています

ローソンは
社会との共生
を目指します

緑の募金



ハッピーローソン



マイバッグ



マイ箸



さなぎ食堂



参考資料

■ (ご参考) 特別損益(連結)の状況について

		2006年度	2007年度	
(単位億円)		実績	計画	前年差
特別利益		13	0	▲13
特別損失	除却等	46	38	▲8
	減損	18	23	+5
	次世代IT	22	0	▲22
	その他	5	13	+8
	合計	91	74	▲17
特別損益		▲78	▲74	+4

(注) 千万円の位は四捨五入しています

■ 2007年度会社予想の上期・下期ブレイクダウン

(連結:億円)	2008年2月期		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	7,340	7,200	14,540
営業利益	253	206	459
営業利益率	3.4%	2.9%	3.2%
経常利益	253	210	463
当期純利益	120	102	222
既存店総荒利益高前年比	100.2%	100.4%	100.3%
既存店売上高前年比	100.5%	100.6%	100.5%
総荒利益率	31.4%	31.0%	31.2%

・既存店売上高前年比及び総荒利益率:タバコ要因は上期のみ