

# 株式会社 ローソン

## 2009年度決算説明会

2010年4月15日(木)

### 見通しに関する注意事項

本資料では、ローソンおよび関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。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および所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わ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ください。

また、当社は2008年9月、株式会社九九プラスおよびその子会社を連結子会社としました。それに伴い、株式会社九九プラスの従来の決算期が3月であったため、2009年度の当社業績には、九九プラスグループの2008年度第4四半期および2009年度(決算期変更に伴い、11ヶ月決算)を連結しています。

なお、本資料で掲載している数値については、単位未満を切り捨てています。  
当社の決算期は2月末です。

# 2009年度決算報告

取締役 専務執行役員 CFO  
矢作 祥之

(連結:億円)	2008年度	2009年度		
	実績	実績	前年比・差	計画比**
チェーン全店売上高	15,587	16,661	106.9%	98.1%
営業利益	491	502	102.2%	99.6%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.0%	-0.1%P	0.0%P
経常利益	487	494	101.3%	99.5%
当期純利益	<u>238</u>	125	52.8%	95.2%
ROE	<u>12.5%</u>	6.5%	-6.0%P	-6.2%P
EPS(円)	<u>240.10</u>	126.67	52.8%	95.2%
配当性向	<u>66.6%</u>	126.3%	59.7%P	64.1%P
一株当たり予想配当(円)	160	160	0	-
国内総店舗数	9,527	9,761	234	-

\*株式会社ローソンエンターメディアで発覚した資金不正流用に伴い、過年度連結財務諸表の訂正があったため、訂正箇所には下線を付して訂正後の数字を記しています。

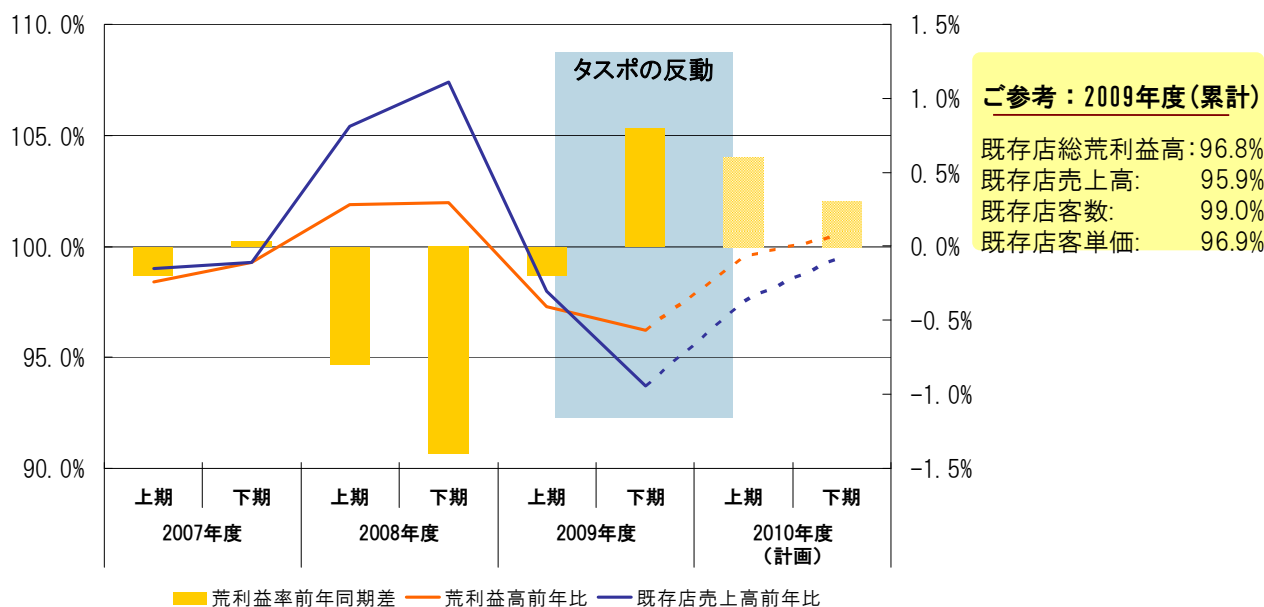
\*\*当期純利益とEPSの計画比は2010年3月23日発表ベース、それ以外は第2四半期決算発表ベース

●(株)ローソンエンターメディア 元取締役の資金不正流用に関する特別損失

2008年度19億円、  
2009年度125億円  
2年間合計144億円を特別損失に計上

●九九プラスをフル連結(14ヶ月決算)した影響 営業利益前年差+19億円の寄与

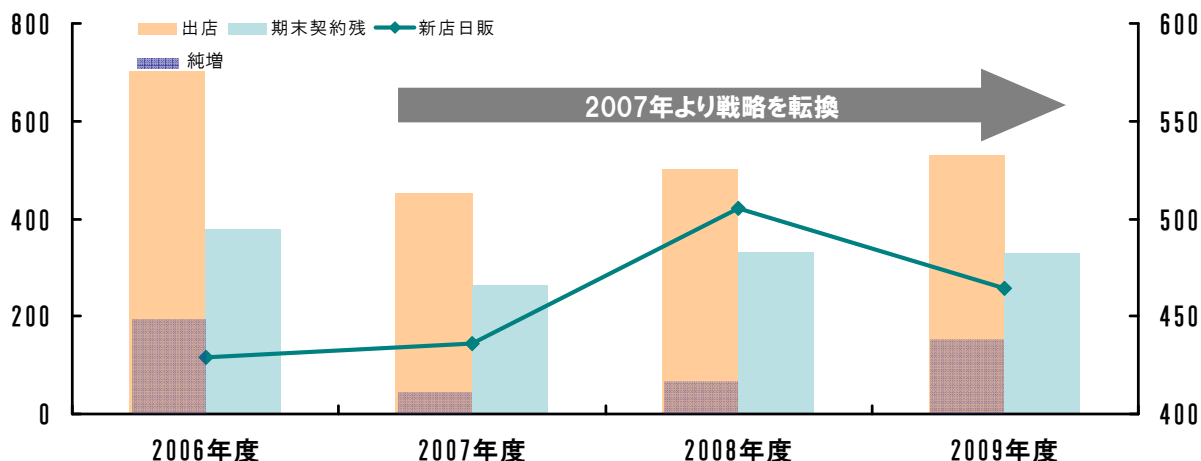
## 既存店の状況 (単体)



- デフレと従来型CVS同士の出店競争影響を受け、既存店売上高は2009年度通期計画を1.1%P下回る
- 総荒利益率は構造改革と原材料高騰の反動により30.4%と2009年度通期計画を0.1%P上回る
- 2010年度: 構造改革の効果を引き続き見込み、荒利益率は0.5%P前年を上回る計画

（出店、契約残、純増：店）

（新店日販：千円）



※08年度の出店数には、新鮮組本部関連の店舗数が44店含まれます

### 2009年度

- ・運営レベルの改善により閉店数は計画より少なくなり、純増数は計画を上回った
- ・新店日販は、新鮮組の前年影響を除くと前年比約2万円の低下

### 2010年度（計画）

- ・単体の出店は抑制（純増50店）
- ・ローソンストア100の出店強化により、**連結純増 200店**

# 販売費及び一般管理費の主要項目

		2009年度		2010年度(計画)
		実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	1,794	-15	微増
	<主な戦略的経費>			
	人件費	369	-9	約10%減
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	136	-13	約15%増
	広告宣伝費	112	-21	約10%減
連結	販売費及び一般管理費	2,431	312	微増

### 2009年度

#### 単体

- 既存のITシステムの合理化や戦略的予備費を中心にコストカット
- オーナー支援は前年並みを維持

#### 連結

- 九九プラスがフル連結になった影響 前年差+305億円

### 2010年度（計画）

#### 単体

- IT関連費用：前年合理化反動により増加
- 広告宣伝費：値引きやマス媒体から共通ポイントカード関連へシフト

(単位：億円)

<主要子会社:営業利益>			2009年度		2010年度(計画)
	決算月	出資比率	実績	前年同期差	見通し
ローソンエンターメディア	2月	75.5%	10.9	3.0	8.0
ローソンATMネットワークス	2月	49.0%	24.4	10.1	26.0
九九プラス	2月	77.7%	17.9 <sup>(1)</sup>	15.3	22.0

<持分法適用会社:営業利益>			2009年度	
ローソン沖縄 <sup>(2)</sup>	2月	49.0%	1.0	-
上海華聯羅森	12月	49.0%	0.0	▲ 0.1

1) 株式会社九九プラスは決算月の変更に伴い、09年度は11ヶ月の変則決算となります。なお、当社取り込み金額は08年度Q4と09年度11ヶ月を合計した14か月分の21.6億円です。

2) 株式会社ローソン沖縄は、2009年12月に、同社の発行済株式の総数の51%を株式会社サンエーに譲渡し、合併事業として運営をしています。

## 2009年度

### ローソンATMネットワークス

- ATM設置台数は前年差約1,000台増加  
取り扱い件数も順調に推移し、営業利益は計画を上回る

## 2010年度(計画)

### ローソンエンターメディア

- 景気影響などによりチケット取扱高減少、減益計画

### ローソンATMネットワークス

- 新規エリアへのATM台数拡大に伴う取り扱い件数減少のため増益率は鈍化

### 九九プラス

- 出店加速およびFC化の本格開始により、増益維持

# 子会社の管理体制強化について

## ローソンエンターメディア (LEM) の元取締役による不正発覚について

### 経緯

2月9日 元取締役2名が権限を逸脱し、社内手続きを一切経ずに独断で資金を不正に流用したことを公表

### 詳細については下記リリースをご参照ください

- 2月9日「ローソンエンターメディア取締役による不正行為の発覚について」

[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail\\_1770.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail_1770.html)

- 4月12日「ローソンエンターメディア元取締役による不正行為に関する第三者委員会最終報告について」

[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail\\_1814.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/detail_1814.html)

## 再発防止策・改善策

- ◆ LEMにおける①権限集中の排除、②リスク管理体制強化の徹底

- ◆ 子会社でのコンプライアンス意識の徹底

- ◆ 資金流用防止のための支払いチェックの徹底

- ◆ LEM、九九プラス2社の完全子会社化実施による、ローソングループとしての子会社管理の徹底と親子上場問題の是正

(単位：億円)

	2010年2月期末	前期末増減
<b>流動資産合計</b>	1,321	▲225
(内、現金及び預金)	640	▲184
(内、有価証券)	25	▲27
(内、未収入金)	264	▲2
<b>固定資産合計</b>	3,159	345
有形固定資産	1,453	303
無形固定資産	344	25
投資その他の資産	1,362	17
(内、長期貸付金)	297	23
(内、差入保証金)	832	▲21
<b>資産合計</b>	4,481	120

	2010年2月期末	前期末増減
<b>流動負債合計</b>	1,844	7
(内、買掛金)	731	▲40
(内、預り金)	658	50
<b>固定負債合計</b>	654	143
(内、預り保証金)	387	▲37
<b>純資産合計</b>	1,981	▲30
(内、資本金)	585	—
(内、利益剰余金)	941	▲36
<b>負債・純資産合計</b>	4,481	120

(ご参考)  
新リース会計適用の影響  
「有形固定資産」+288億円  
「流動/固定負債」+240億円

※株式会社ローソンエンターメディアで発覚した資金不正流用に伴い、過年度連結財務諸表の訂正があったため、前期末増減は訂正後の数字を記しています。

(単位：億円)

	2007年度	2008年度	2009年度
営業C/F	557	517	406
投資C/F	▲365	▲156	▲425
フリーC/F	192	360	▲19
財務C/F	▲319	▲149	▲272
(参考)現金預金期末残高	621	824	640

Copyright (c) 1975-2010 LAWSON, INC. All rights reserved

9

## 2010年度通期会社予想（連結）

	2009年度		2010年度	
	実績	計画	計画	前年比・差
(単位：億円)				
チェーン全店売上高	16,661	16,630	16,630	99.8%
営業利益	502	505	505	100.4%
対チェーン売上高営業利益率	3.0%	3.0%	3.0%	0.0%P
経常利益	494	491	491	99.3%
当期純利益	125	238	238	189.5%
ROE	6.5%	12.2%	12.2%	5.7%P
EPS (円)	126.67	239.99	239.99	189.5%
配当性向	126.3%	70.8%	70.8%	-55.5%P
一株当たり(予想)配当(円)	160	170	170	+10
国内総店舗数	9,761	9,961	9,961	200

(以下、単体)

既存店総荒利益高前年比	96.8%	100.0%	3.2%P
既存店売上高前年比	95.9%	98.5%	2.6%P
総荒利益率	30.4%	30.9%	0.5%P

## 2010年度(計画)

- 構造改革の推進による荒利益率アップを見込む
- 人件費や広告宣伝費のコストコントロールを推進
- 成長分野(生鮮コンビニなど)への投資を強化

**設備投資**

レギュラーローソンの出店を抑制し  
ローソンストア100の出店にシフト

=出店投資総額の減少



**成長分野への投資**

- ◆生鮮強化など既存店の改装
- ◆ヘルスケア
- ◆海外
- ◆その他M&A

**株主還元**

- ◆増配（2010年度は+10円）
- ◆自社株買い・消却



# 当社の経営戦略について

代表取締役社長CEO  
新浪 剛史

- **価格戦略**：価格は維持し、質的向上を図ります
- **基本戦略**：FC加盟店のQSC向上です
- **荒利益高向上施策**
  - 原材料・物流の構造改革
  - PRISM
  - 共通ポイントカード
- **共通ポイントカードを活用した販売促進**
- **生鮮・ヘルスケア強化店舗の展開**
- **店内調理強化型店舗に着手**

## 2010年度取組みの基本：3つの徹底→加盟店の更なる実力向上

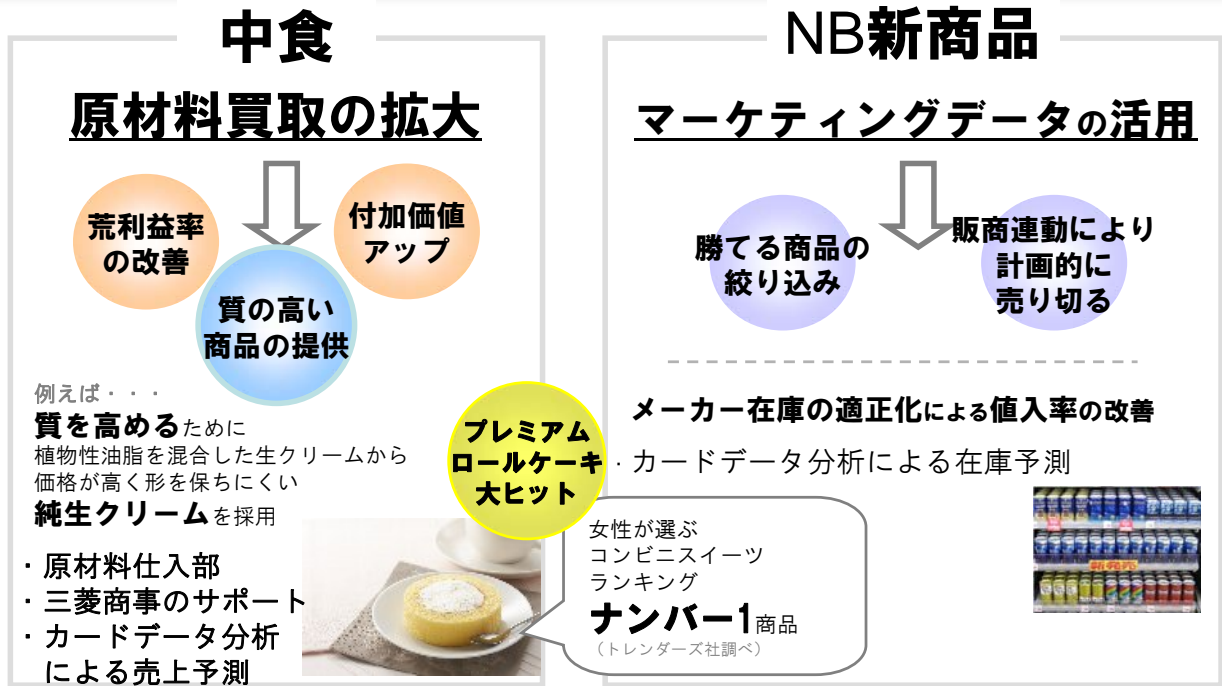
## ミステリーショッパー (MS)の活用

- ◆ **3つの徹底\***、特に接客重視
- ◆ 店舗レベルを常に改善するために、**MS評価基準を毎年改定**
- ◆ MSランクが高い店舗は、**既存店荒利益高前年比**が高い傾向

## MSの活用によりFC加盟店のQSC向上

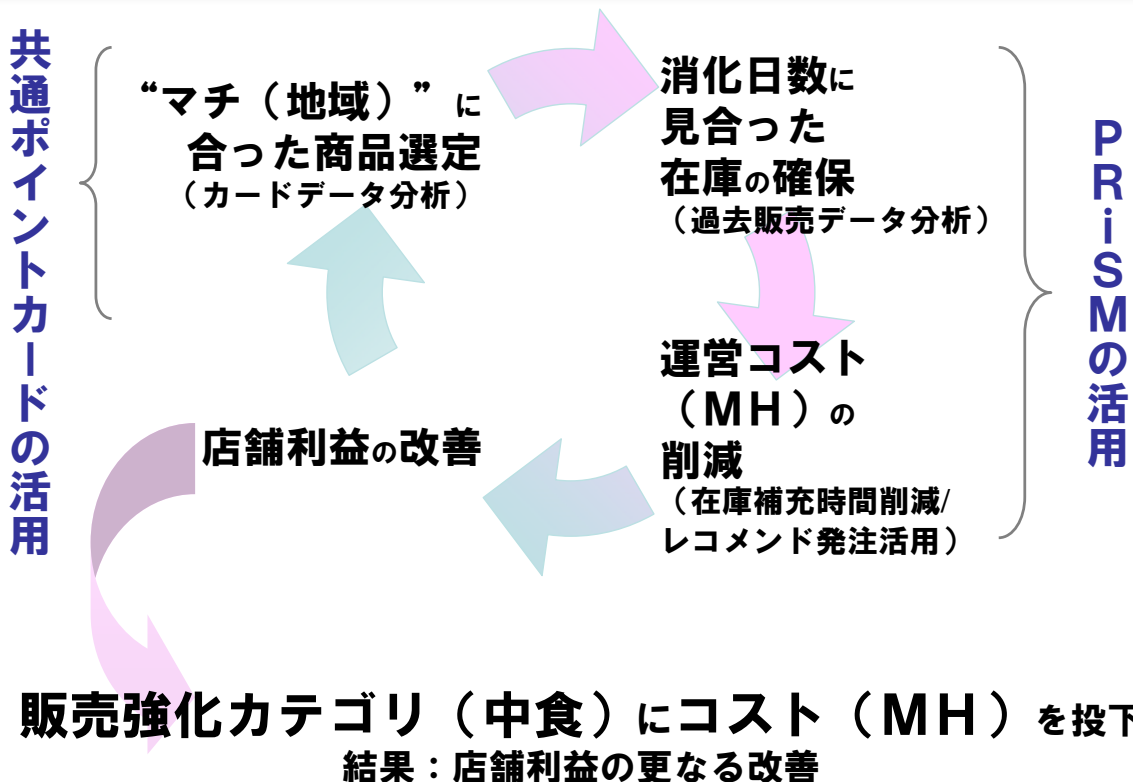
生鮮など新しいビジネスモデルにも対応できる力

\*3つの徹底=FC加盟店オーナー、従業員、クルー（パート・アルバイト）がローソン店舗を運営する際にもっとも注力すべき項目である、①マチ（地域、すなわち個々の店舗が持つ商圈）に合った品揃え、②心のこもった接客、③お店とマチをきれいにする、以上の3項目で定義されます。



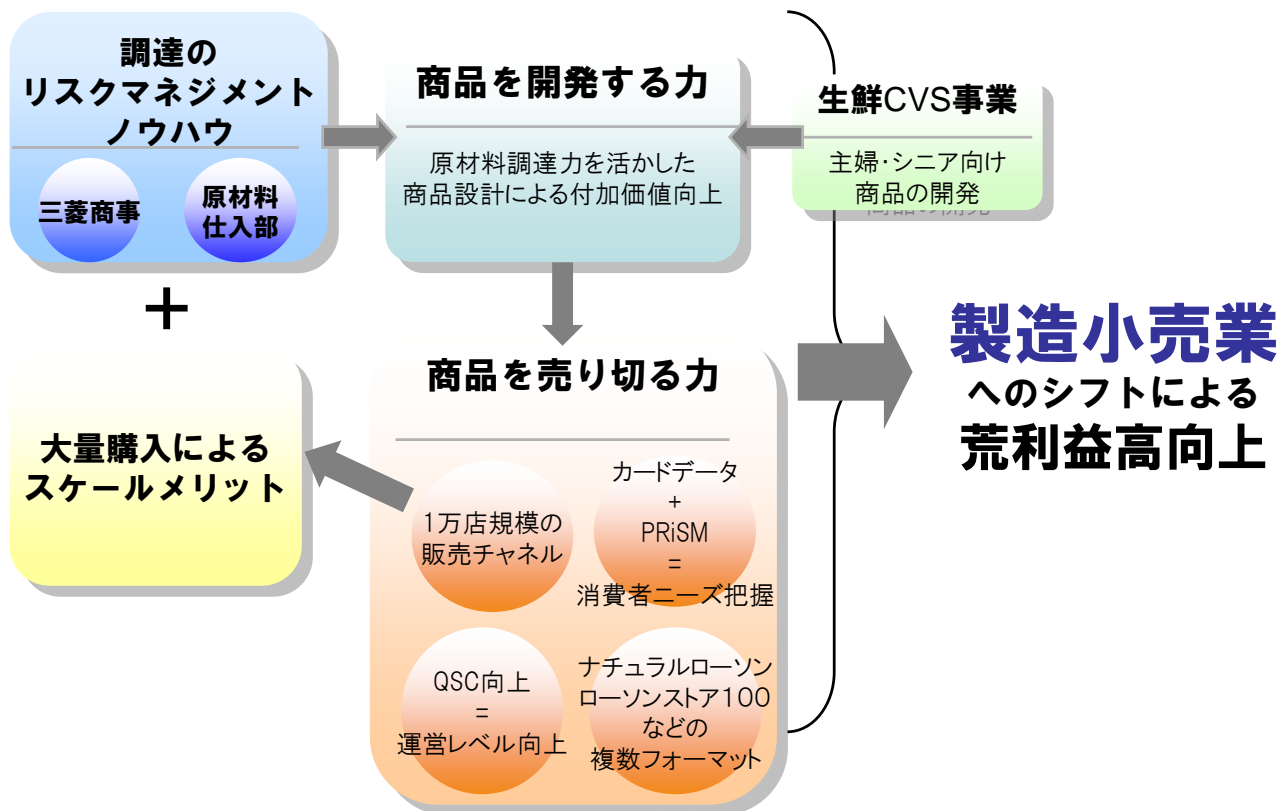
## 荒利益高向上による加盟店オーナー収益改善

## 店舗利益改善のサイクルです





# 製造小売業へのシフトで荒利益高を向上します



# ポイントカードデータ分析により荒利益高を向上します

共通ポイントカード「Ponta(ポインタ)」の展開により、集客力と「個」客マーケティング力を更に高めます

2010年3月より  
● 共通カードへ移行  
● カードホルダー  
売上比率30%を目指す



エンタメ商材も活用した他カードとの差別化  
=コンテンツ強化

「個」客データを品揃えからマーケティング戦略まで幅広く活用  
=販売データ分析による発注精度の向上

提携企業拡大による会員増と相互送客

「マチ(地域)」に合った品揃えの実現

2009年度  
ポイントカード1,100万枚突破  
カードホルダー売上比率約20%



# 2010年度：既存店強化への道筋です



# 2010年度以降：生鮮CVS成長イメージ

2009年度



- ローソンブランドの強み
- FCシステムのノウハウ

- 適量・小分け
- PB(プライベートブランド)

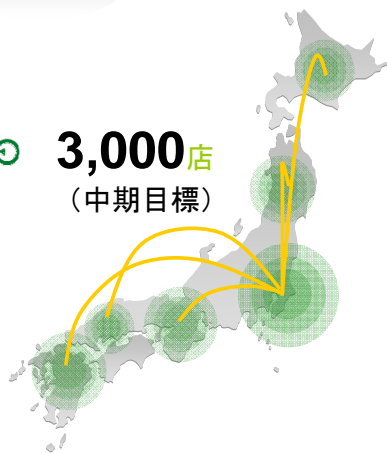
2010年度以降

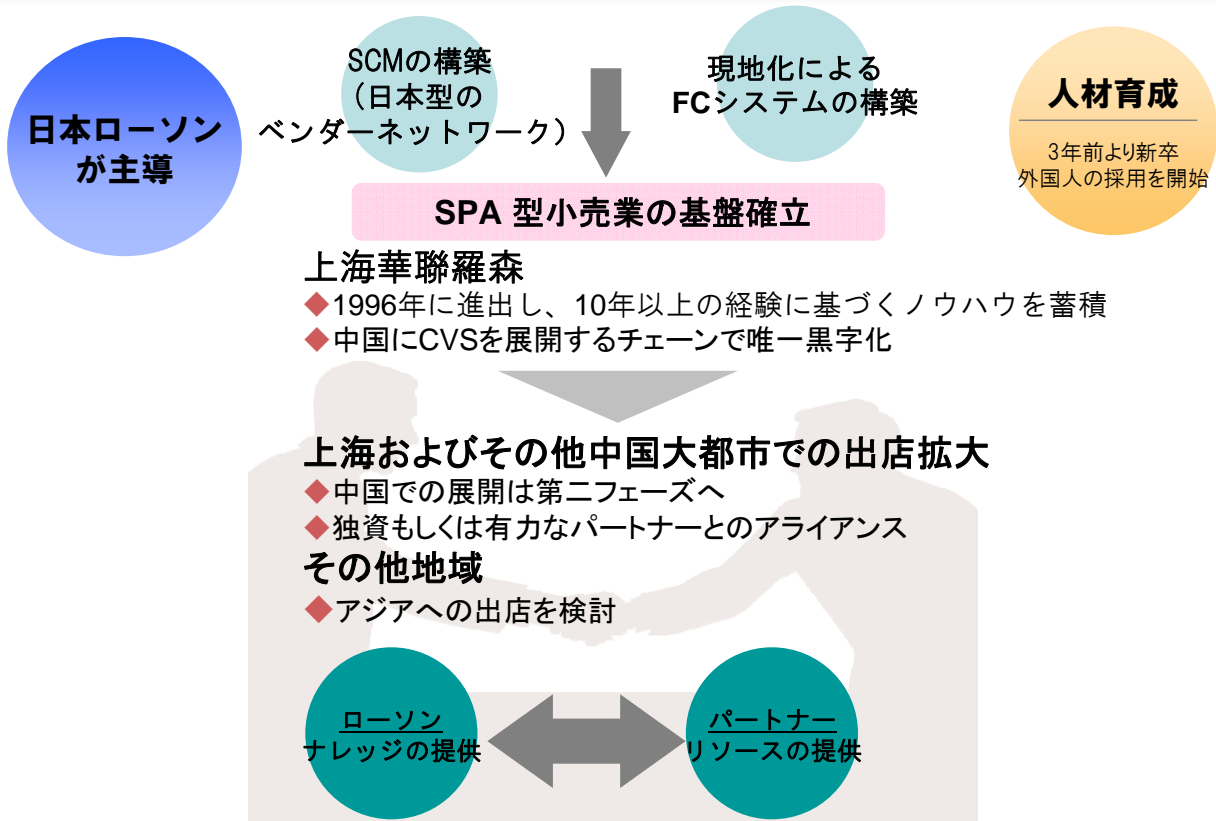
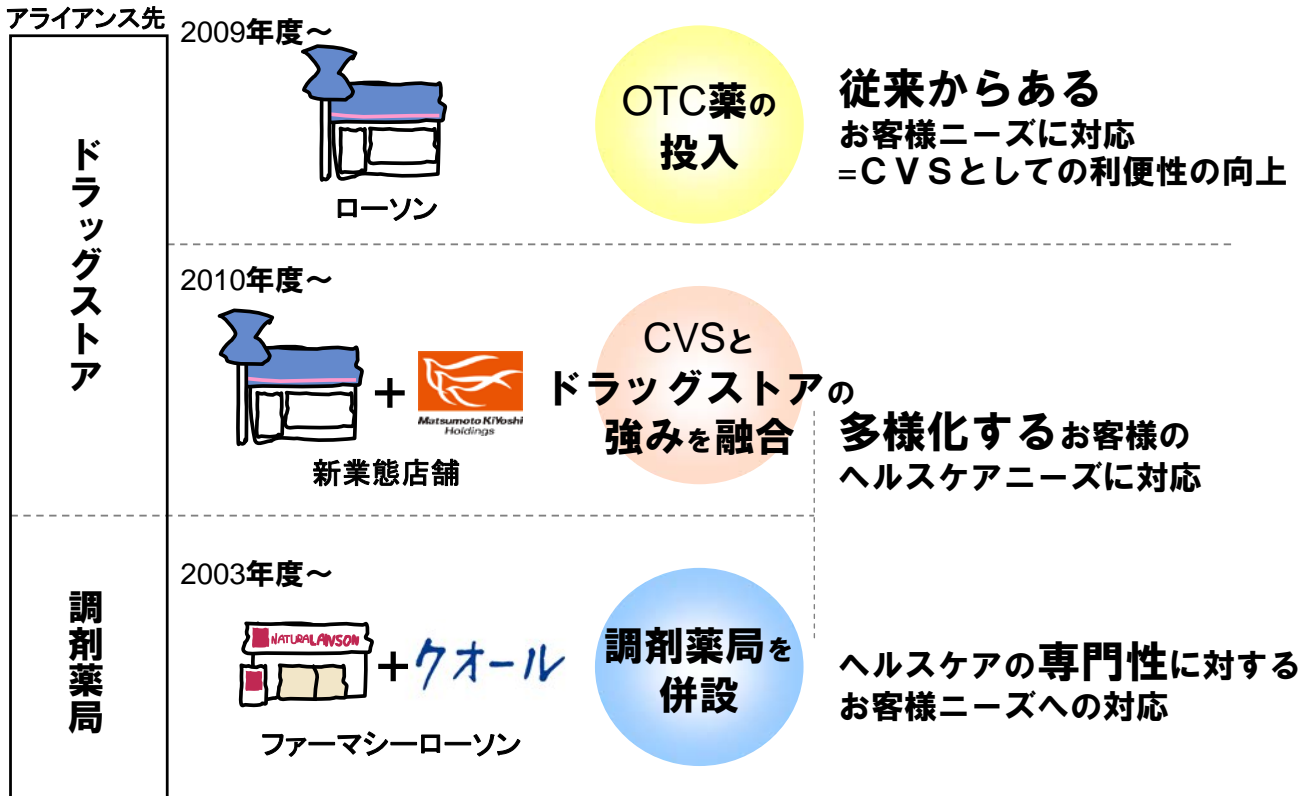
LAWSON STORE 100 のFC化を推進 出店を強化 展開エリアを拡大

2010年度の計画

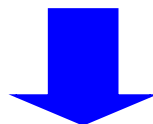
- FC化: 150店
- 店舗純増: 150店
- 既存店前年比: 100.6%

LAWSON STORE 100 3,000店 (中期目標)





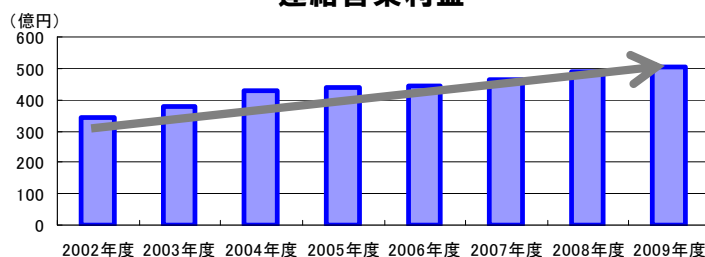
- ◆ “マチ(商圈)”にあったフォーマットを採用
- ◆ 既存店は置換え・改装が中心



**引き続き投資効率を重視した  
出店を行います**

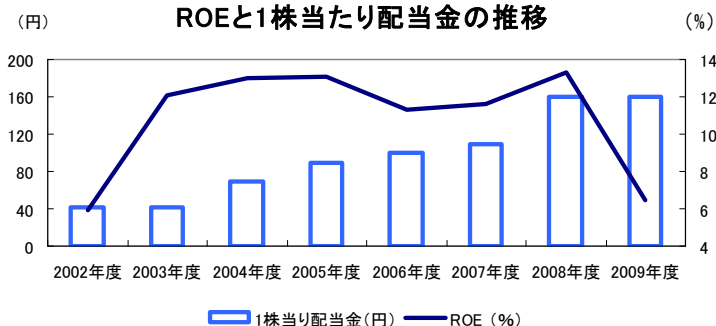
**連結営業利益は  
7期連続で増益  
成長年率5.7%**  
(複利ベース)

連結営業利益



**店舗投資の効率化で  
増配原資を生み出し、  
2010年度配当は  
10円増配の170円とします**

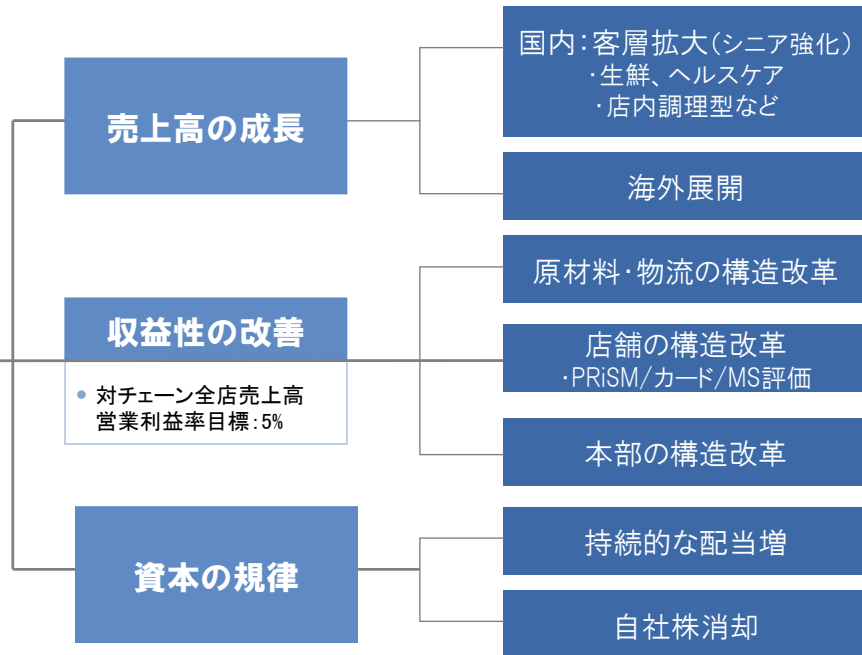
ROEと1株当たり配当金の推移



製造小売業として  
世界No.1の  
小商圏型  
小売チェーン

ROE目標15-20%

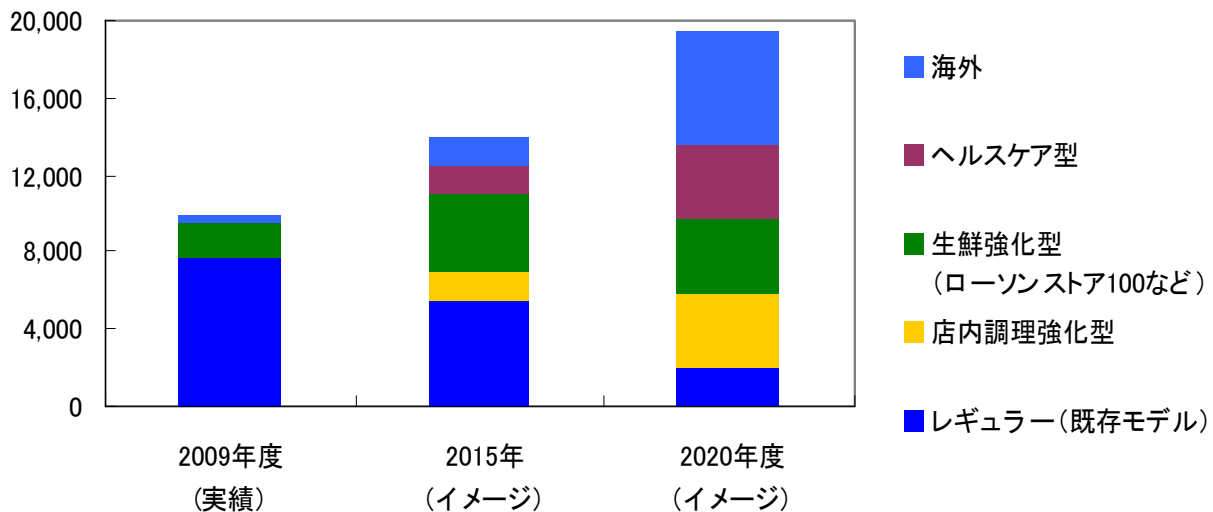
●連結営業利益  
1,000億円超を  
目指します！

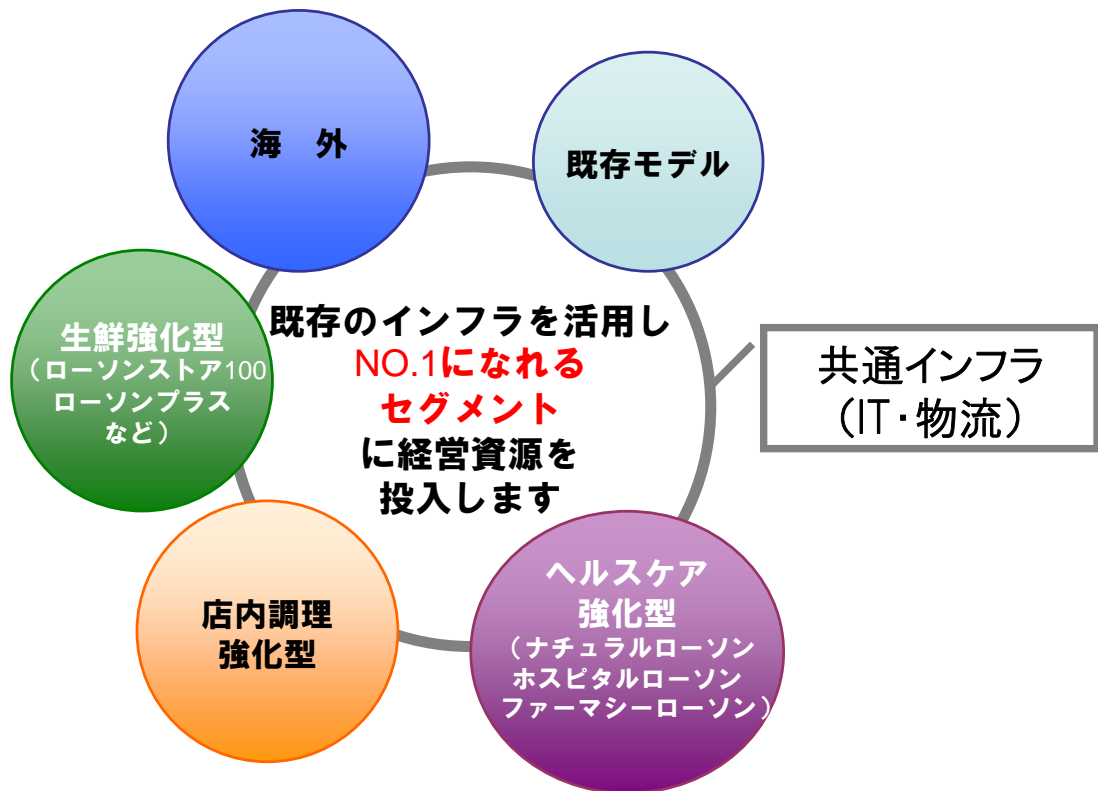


## 研究開発投資、人材育成、M&Aとアライアンス

## 店舗成長のフロンティア：生鮮・ヘルスケア・海外

従来型店舗（同質店舗）の出店競争には参加しません！





## 参考資料

(連結:億円)	2010年度		
	Q2累計(計画)	3Q/4Q累計(計画)	通期(計画)
<b>チェーン全店売上高</b>	8,440	8,190	16,630
<b>営業利益</b>	279	226	505
<b>対チェーン売上高営業利益率</b>	3.3%	2.7%	3.0%
<b>経常利益</b>	271	220	491
<b>当期純利益</b>	130	108	238
(単体)			
<b>既存店総荒利益高前年比</b>	99.5%	100.5%	100.0%
<b>既存店売上高前年比</b>	97.5%	99.5%	98.5%
<b>総荒利益率</b>	30.9%	30.8%	30.9%

## 設備投資の状況

(連結:億円)	2008年度	2009年度	2010年度
	実績	実績	計画
<b>新店</b>	156	198	150
<b>既存店</b>	67	81	110
<b>IT関連</b>	120	94	95
<b>その他</b>	38	6	5
<b>小計</b>	383	380	360
<b>減価償却費</b>	208	274	350

1)新リース会計の適用により当期および2010年度の減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでおります。

2)当期および2010年度の減価償却費には、連結調整勘定償却額を含んでいます

3)2009年度のリース債務の返済による支出は、91億円です

- 新店投資はグループ出店戦略をもとに原資配分
- 既存店投資は生鮮強化型への改装を中心に
- IT関連投資はピークアウト

ご参考  
(株)九九プラスが  
連結されたことによる影響  
(2009年度累計)  
設備投資:約28億円  
リース:約13億円