

株式会社 ローソン

2009年度第2四半期決算説明会

2009年10月9日(金)

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月であるため、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年度第1四半期を連結しています。

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年度第2四半期決算報告

取締役 専務執行役員 CFO
矢作 祥之

(連結: 億円)	2008年度中間	2009年度第2四半期累計		
	実績	実績	前年比・差	計画比
チェーン全店売上高 [※]	7,703	8,407	109.1%	97.1%
営業利益 [※]	291	301	103.6%	103.2%
対チェーン売上高営業利益率 [※]	3.8%	3.6%	-0.2%	0.2%
経常利益	288	297	103.0%	103.0%
当期純利益	155	160	103.4%	102.1%
EPS(円)	156.42	161.62	103.3%	102.1%
一株当たり予想配当(円)	80	80	0	-
総店舗数 [※]	8,614	9,629	1,015	-

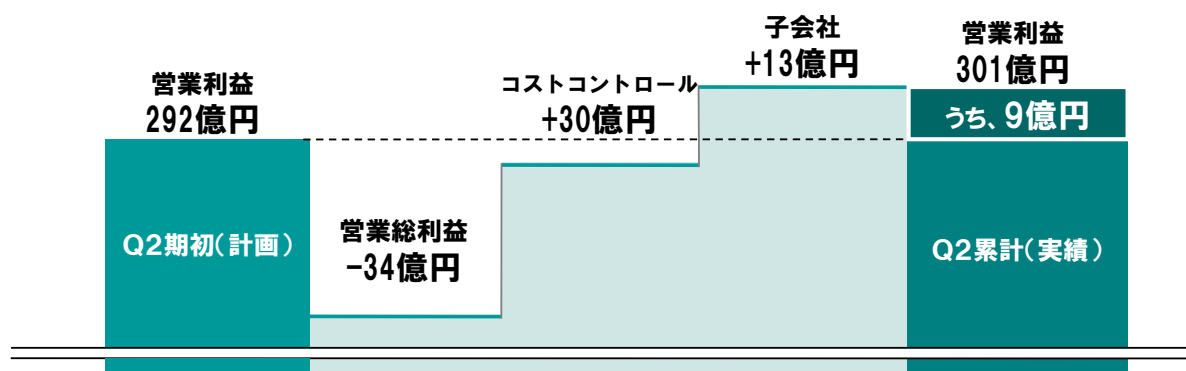
※2008年度中間: 株式会社九九プラス含まず。2009年度第2四半期累計: 株式会社九九プラス含む。

(株)九九プラスが
損益計算書に連結された
ことによる影響

- チェーン全店売上高: 790億円
- 営業利益: 9.6億円
- 経常利益: 9.9億円
- 当期利益: 13.7億円

計画実績差異・要因分析 (連結)

期初計画 (連結) との差 / 第2四半期 (累計)

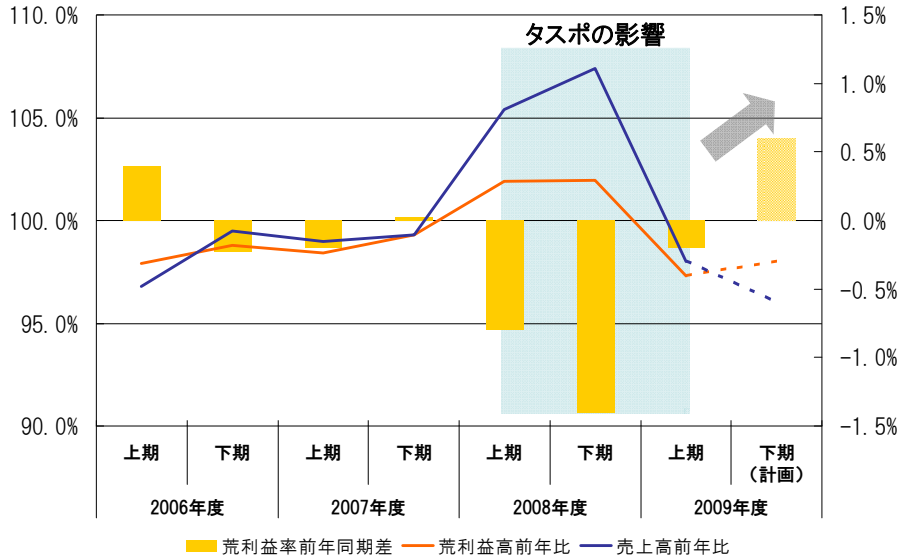


営業総利益	既存店売上高前年比 計画差 -2.5% 総売利益率 計画差 +0.1% 【たばこの影響 -0.3%P たばこ以外商品 +0.4%P】
コストコントロール	IT関連費用-12億円/広告宣伝費-6億円/人件費-3億円/その他-9億円 ●ITシステムの合理化による経費削減 ●ROI概念を導入し、マス媒体向け広告を中心に投資リターンの低い広告宣伝を削減 ●加盟店支援については品揃え支援などを中心に引き続き高い水準を維持
子会社	主に(株)九九プラスと(株)ローソンATMネットワークスが計画を上回り貢献

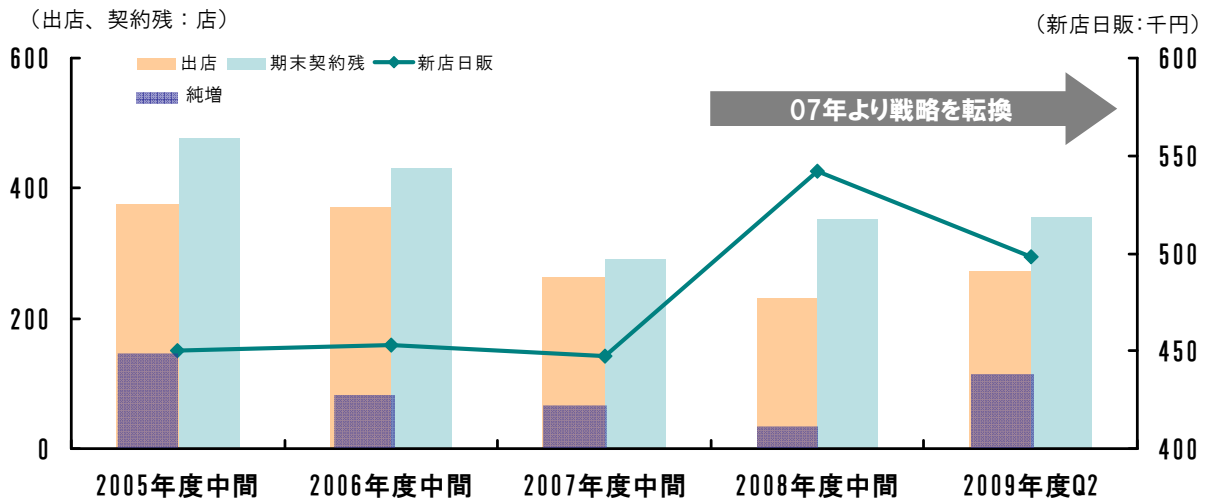
既存店の状況（単体）

タスポ導入などにより**客数は増加**も、
 一部カテゴリの単価低下などにより客単価は前年割れ
原材料価格の低下・調達の見直しなどより、**荒利率は改善**

下期の**景況感**は引き続き**厳しい**とみて、**加盟店オーナー収益を維持**するために
 既存店**荒利益高を重視**した取り組みを行う



既存店の状況（単体）



※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

出店は前年同期比で42店上回り、
 閉店は同じく26店少なかったため
純増は前年を上回る97店
 →通期計画を120店に上方修正

新店日販は498千円となり、
 収益重視の出店により
ベースラインは引き続き好調
 ※新鮮組の反動 △22千円

		2009年度第2四半期(累計)		2009年度(通期)
(単位:億円)		実績	前年差	見通し
単体	販売費及び一般管理費	889	-7	微増
	<主な戦略的経費>			
	人件費	189	-1	微減
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	55	-11	約5%減
	広告宣伝費	54	-13	約15%減
連結販売費及び一般管理費		1,172	164	約17%増

第2四半期(累計)前年差分析

単体

IT関連費用

- 前年一時的費用の反動など
- 広告宣伝費
- 原材料高騰反動

連結

九九プラス

- 連結影響
- +約171億円

主な子会社・関連会社の収益

<主要子会社:営業利益>			2009年度Q2(累計)		2009年度(通期)
	決算月	出資比率	実績	前年同期差	見通し ⁽³⁾
ローソンエンターメディア	2月	75.5%	7.2	1.6	10.2
ローソンATMネットワークス	2月	50.0%	14.1	4.1	21.7

九九プラス			2009年度Q1	2009年度(通期)
	2月 ⁽¹⁾	77.7%	5.8 ⁽²⁾	14.4

<持分法適用会社:営業利益>			2009年度Q2(累計)	
上海華聯羅森	12月	49.0%	▲ 0.5	▲ 0.1

1) (株)九九プラスは決算期変更に伴い、今期は11ヶ月の変則決算となります

2) (株)九九プラスは決算期が異なるため、Q1実績を記載しています。当社取り込み金額は2008年度Q4との合計9.6億円です

3) 通期見直し修正箇所についてはイタリックにて記載しています

九九
プラス

- 連結営業利益への寄与 9.6億円
- 値入改善効果やSGA削減などにより
当社見込みに対し

+約6億円

ローソン
ATMネット
ワークス

- 平均取引件数の
増加により計画比
- +約7億円**

2009年度第2四半期累計実績（連結B/S・連結C/F）

LAWSON

	2009年8月期末	前期末増減
流動資産合計	1,645	97
（内、現金及び預金）	1,020	195
（内、有価証券）	59	7
（内、未収入金）	269	3
固定資産合計	2,998	184
有形固定資産	1,288	138
無形固定資産	339	20
投資その他の資産	1,370	25
（内、長期貸付金）	287	13
（内、差入保証金）	851	▲ 2
資産合計	4,644	282

（単位：億円）

	2009年8月期末	前期末増減
流動負債合計	1,942	124
（内、買掛金）	898	125
（内、預り金）	623	34
固定負債合計	579	67
（内、預り保証金）	400	▲ 23
純資産合計	2,122	90
（内、資本金）	585	-
（内、利益剰余金）	1,071	78
負債・純資産合計	4,644	282

新リース会計適用の影響
 「有形固定資産」 +119億円
 「流動/固定負債」 +108億円

（単位：億円）

	2007年度中間	2008年度中間	2009年Q2（累計）
営業C/F	444	487	495
投資C/F	▲ 137	37	▲ 158
フリーC/F	307	524	336
財務C/F	▲ 52	▲ 53	▲ 112
（参考）現金預金期末残高	980	1,048	1,020

Copyright (c) 1975-2009 LAWSON,INC.Allrights reserved

9

2009年度通期会社予想（連結）

LAWSON

（単位：億円）

	2008年度	2009年度	
	実績	計画 ¹	前年比・差
チェーン全店売上高	15,587	16,980	108.9%
営業利益	491	505	102.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.0%	-0.2%P
経常利益	487	497	101.9%
当期純利益	253	255	100.8%
ROE	13.3%	12.7%	-0.6%P
EPS（円）	255.22	257.13	100.7%
配当性向	62.7%	62.2%	-0.5%P
一株当たり（予想）配当（円）	160	160	0

（以下、単体）

既存店総荒利益高前年比	102.8%	97.7%	-5.1%P
既存店売上高前年比	106.5%	97.0%	-9.5%P
総荒利益率	30.1%	30.3%	0.2%P

総店舗数	8,602	8,722	120
-------------	-------	-------	-----

1)2009年度通期計画は期初計画から修正した箇所をイタリックにて記載しています

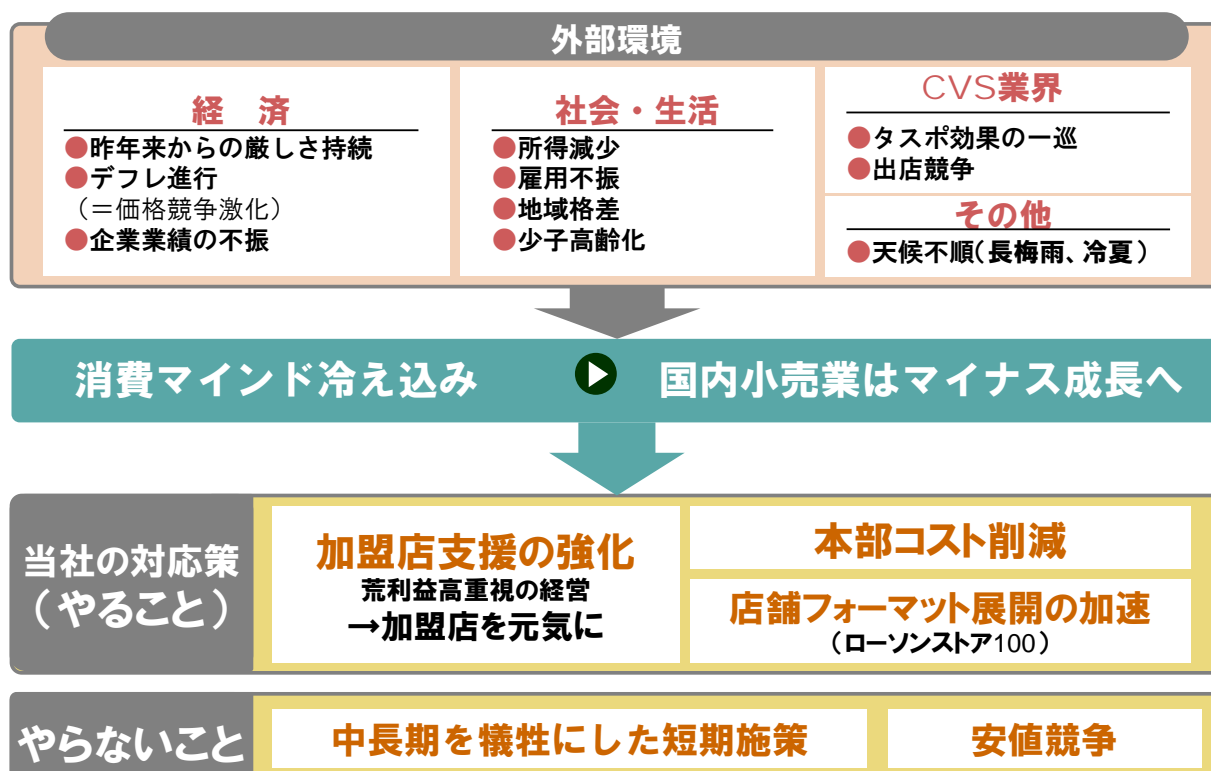
Copyright (c) 1975-2009 LAWSON,INC.Allrights reserved

10

当社の経営戦略について

代表取締役社長CEO
新浪 剛史

上期の振り返り 外部環境への対応



消費動向

消費の二極化

【外食から中食・内食へのシフト】
【買いまわり時間の増加】

- 景気の悪化影響などを受けて、中食商品の単価が下落
- 「うなぎ蒲焼重(上)」1,580円(税込)など、付加価値のある高単価商品の販売は好調
- 価格より価値にこだわった「スタミナ牛焼肉弁当」は110万食を約10日間で完売

ローソンの取り組み

商品開発

“付加価値=驚き”を感じる商品設計

- 原材料の機動的な調達
- 新たな加工技術
- 「弁当」「調理麺」「デザート」で順次展開
- 買い合わせが期待できる商品に新価格帯を導入



「スタミナ牛焼肉弁当」
450円(税込)



VL惣菜/VLサラダ各種
105円(税込)

販促活動

マーケティングの考え方見直し

ROIの高いもの(=高効率)にシフト

- ターゲットを絞ったキャンペーン(例:ポニョ)
- ローソンエンターメディア有効活用(例:EXILEの起用)

ポイントカード
1,000万枚突破!



FC加盟店支援のために期間限定値引(原資は本部負担)は行うが、
“安売り合戦”には参加しない

私たちは加盟店オーナー収益を中心に考えます!

オーナー収益最大化の
実現に向けて
荒利益高を重視します。



*MS=ミステリーショッパー
覆面調査員がお客さまの視点で各店舗を客観的かつ定量的に評価する仕組み

加盟店支援 (オーナー利益確保のために)

加盟店オーナーとの対話

経営陣と加盟店との直接対話

延べ約**60回**/年
 商品セミナー/オーナー福祉会/タウンミーティングなど
 その他
 社長直行便・勉強会の実施・お客様の声のフィードバックなど

ミステリー・ショッパー | 過去7年の蓄積の活用

次世代ITシステム

ポイントカード販促支援
 ボーナスポイント・値引きの原資は本部負担

複数店サポート

店舗置き換え

オーナーとの“一体感”を醸成

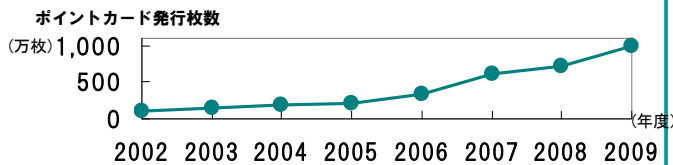


加盟店オーナー
満足度アップ



「発注精度向上」の手段としての基盤が完成

- 発行枚数は2009年8月末で**1,000万枚を突破**
- 売上に占める会員比率は**約18%**



「より貯まりやすく、より使いやすい」を目指して

- ボーナスポイント付与
- ローソンエンターメディアとのタイアップによるエンタメ系特典の充実
 例: EXILEとのコラボレーションによるキャンペーン

会員データを分析し
 商品発注に活用

- 発注精度改善で機会/在庫ロスを削減
- 発注の生産性の向上
- 高効率の販促活動

IT活用による 業務改革 (PRISM)

次世代情報システム

顧客データ分析

新商品
偏重打破

計画発注

お客様の
ニーズに合った
品揃え

導入前研修

オーナー・
クルー・
社員

ソフトウェアを
先行導入

下期から本格稼働

次世代IT導入

(ハードの導入は09年度下期中に完了予定)

新POS導入

レジ操作を見やすく
スムーズに



新Loppi導入

使い勝手を改善し、
画面も見やすく



カードデータに 基づいた発注

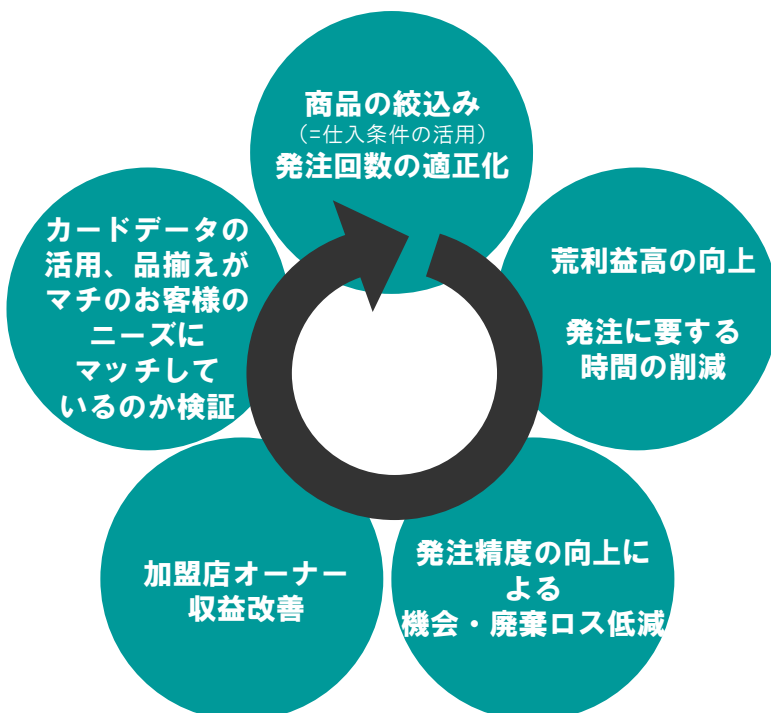
- いつ
- どんなお客様が
- 何を
- どれくらい買って
いただいたか

マチ(地域)の
お客様のニーズに
さらにお応えする

発注精度向上
来店頻度増加

荒利益高
改善

店舗における構造改革の取り組み



取り組み例

取り組み前の売場



取り組み後の売場





長期的成長のための鍵

客層拡大による成長に注力
経営資源を重点投入

薬 高齢化社会において「薬」の取り扱いは立地によっては必須に！

【現状】
●15店(8月末)で取り扱い中
→早急に登録販売者育成するためにはアライアンスが必要

株式会社
マツモトキヨシ

アライアンス内容

- 人材交流
- 新業態店舗開発
- ローソン店舗で医療品販売
- PB商品の開発

メガフランチャイズ
新鮮組本部

エリアフランチャイズ
株式会社サンエー

その他法人契約

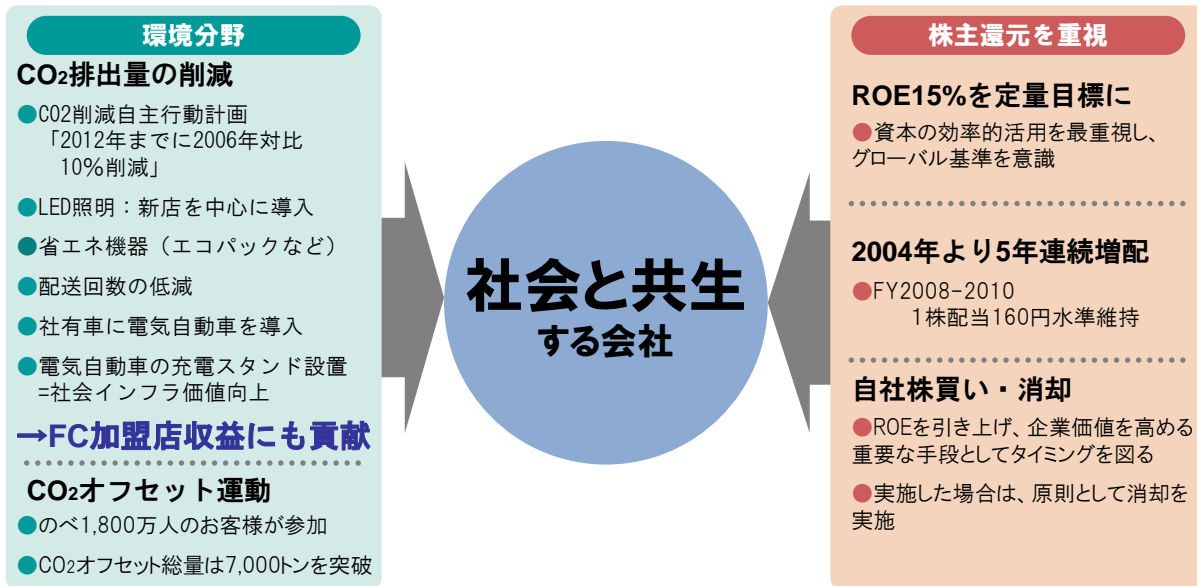
東京地下鉄株式会社、東京急行電鉄株式会社、病院など

海外展開

- 上海華聯羅森の成長・拡大
- 上海以外の中国大都市への出店を検討
- 現地パートナーとの信頼に基づくアライアンスが重要
- 中国以外ではアジアの成長市場での出店可能性を模索



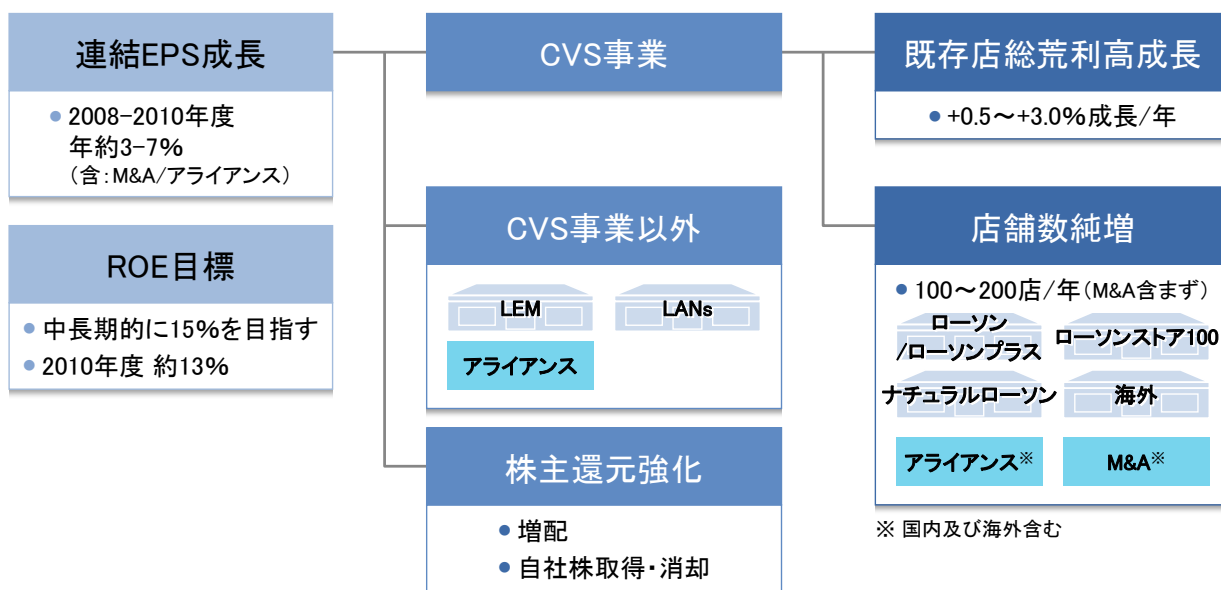
ローソンは **2つの視点** から
企業の社会的責任 を果たしていきます。



中期的企業価値創造モデル再掲

2008年～2010年

中期的企業価値創造モデル（2008-2010）



参考資料

2009年度計画：上期/下期内訳

(連結:億円)	2009年度			
	Q2累計(計画)	Q2累計(実績)	3Q/4Q累計(計画)	通期(計画)
チェーン全店売上高	8,660	8,407	8,573	16,980
営業利益	292	301	204	505
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	3.6%	2.4%	3.0%
経常利益	289	297	200	497
当期純利益	157	160	95	255
既存店総荒利益高前年比 [※]	99.5%	97.3%	98.0%	97.7%
既存店売上高前年比 [※]	100.5%	98.0%	96.0%	97.0%
総荒利益率 [※]	30.2%	30.3%	30.3%	30.3%

注)通期及び下期見通し修正箇所についてはイタリックにて記載しています

[※]は単体数値

(連結：億円)	2008年度(中間)	2009年度(Q2累計)	2009年度(通期)
	実績	実績	計画
新店	56	96	175
既存店	25	39	90
IT関連	46	46	140
その他	16	1	10
小計	144	183	415
出資融資	▲ 204	0	0
リース	89	101	365
合計	29	285	780
減価償却費	98	119	281

ご参考

(株)九九プラスが連結されたことによる影響
 (Q2累計) 設備投資:約5億円
 リース:約5億円

- 1)リースは各会計期間に取得したリース物件の取得価額相当額を記載しています
- 2)新リース会計の適用により当第2四半期の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます
- 3)2009年度計画のうち、期初から修正した箇所についてはイタリックにて記載しています