

株式会社 ローソン 2008年2月期 中間決算説明会

2007年10月11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。

2007年度中間決算報告

取締役 常務執行役員 CFO

矢作 祥之

■ 2007年度中間期実績

(連結: 億円)

	2006年8月期		2007年8月期	
	実績	実績	前年同期比	計画比
チェーン全店売上高	7,062	7,219	102.2%	98.4%
営業利益	241	255	105.5%	100.9%
対チェーン売上高営業利益率	3.4%	3.5%	0.1%P	0.0%P
経常利益	243	255	104.8%	100.8%
当期純利益	119	123	103.3%	102.6%
EPS(円)	114.72	117.94	102.8%	—
一株当たり配当(円)	50	55	5	—

(店舗関連データ)

既存店総荒利益高前年比	97.9%	98.4%	0.5%P	▲1.8%
既存店売上高前年比	96.8%	99.0%	2.2%P	▲1.5%
新店日販(千円)	453	447	▲6	—
総店舗数(※)	8,455	8,603	148	—

(※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	105.5%	100.9%
経常利益	104.8%	100.8%
当期純利益	103.3%	102.6%

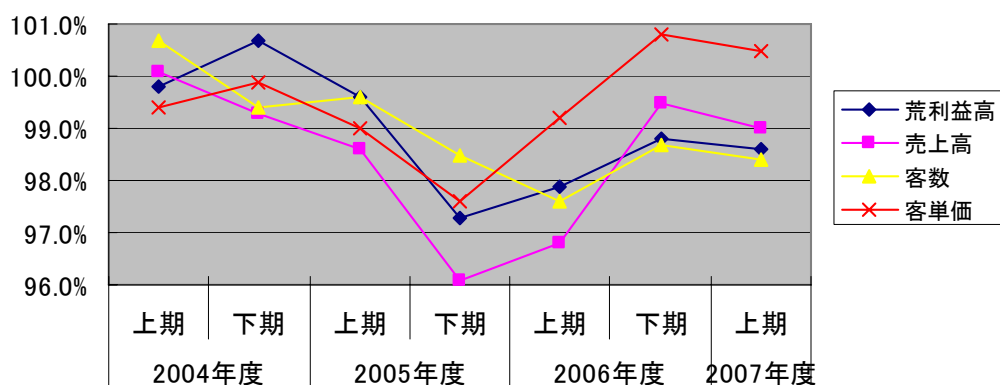
営業利益・経常利益・当期利益全て計画を達成いたしました

<要因>

- ・既存店売上高の計画未達、米飯類の販売苦戦により
既存店総荒利益高: 前年比98.4%
総荒利益率: 31.3% (前年差▲0.2%ポイント・計画差: ▲0.1%ポイント)
- ・販売管理費は計画より抑制
- ・子会社収益の好調・改善: ローソンATMネットワークス、バリューローソン

オーナー収益の状況: 売上の減少・荒利の低下により前年同期を若干下回る

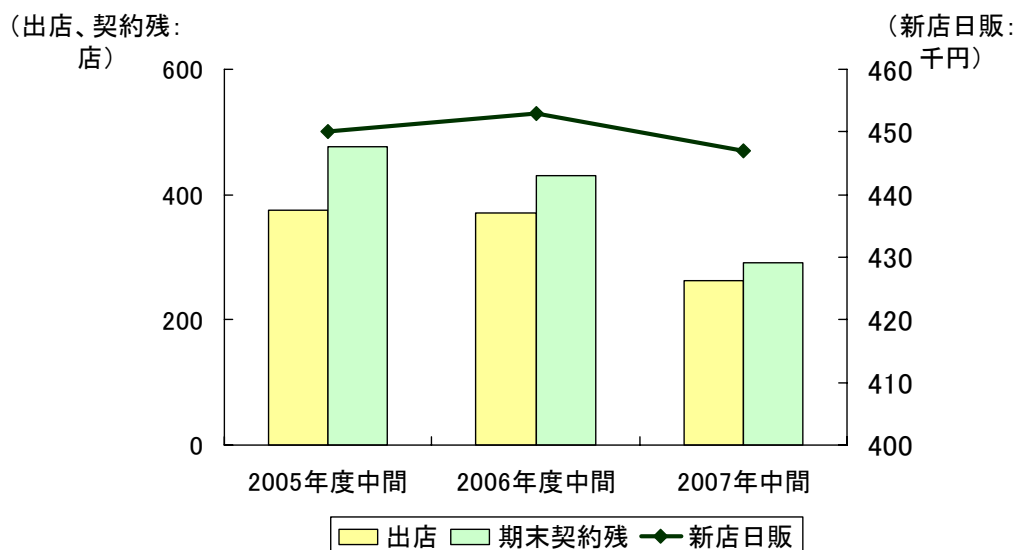
■既存店前年比の推移



■地方景気の伸び悩みにより、エリア間格差が広がりました。

- ・大都市圏は客数・売上ともに増加しています
- ・地方において特にコア顧客層の客数の減少が見られます

■出店の状況



- 3大都市圏は好調ですが、中四国を中心とした地方都市の不調が響き、新店日販は前年比を下回りました
- 既存店強化が柱であり、新店はより質を重視していくスタンス
契約残の質を精査しており、その結果**契約残を減らしました**

■販売費及び一般管理費の主要項目

(単位: 億円)

		2007年8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	869	39	約1,760
	<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)	81	▲ 4	前年並み
	人件費	177	9	+5~10%
	広告宣伝費	46	▲ 12	微増
連結販売費及び一般管理費		964	45	約1,960

注) 通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

■IT費用は経費削減及び次期IT導入時期見直しによって、計画より少なくなりました

■人件費については、運営強化に伴う人員増などで増加しました

■広告宣伝費については、大型キャンペーン(ポイントコレクト)やマイローソンポイント関連の販促などは計画通り投入しましたが、取引先の協賛の活用や、非効率販促の削減に伴い、計画より減少したものであり、実質的な販促効果は十分上がったと考えています。

■主な子会社・関連会社の収益

(単位: 億円)

		2007年8月期		2008年2月期
		実績	前年同期差	見通し(注1)
<主要子会社営業利益>				
ローソンチケット		3.4	▲ 1.5	7.2
ローソンATMネットワークス		7.4	2.2	8.9
ナチュラルローソン		▲ 0.1	2.2	-
バリューローソン		▲ 3.0	1.7	▲ 5.0
<持分法適用会社営業利益>				
上海華聯羅森(注2)		▲ 0.5	0.0	
ローソンCSカード		0.3	1.4	

注1) 通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

注2) 上海華聯羅森の決算期は12月です

■ニューフォーマット子会社の状況について



【ナチュラルローソンの取り組み】

＜店舗営業数値＞

日販：約60万円

値入率：約35%

＜店舗数＞

中間期末店舗数：103店

＜FC化＞

確定したFCパッケージに基づき10店実施

＜既存店強化に取り組む＞

2006年度下期に比べ、プロジェクト損益は改善

【下期の取り組み】

- ナチュラルローソン事業を独立子会社から本体との融合へと事業形態を変更
- 本体との融合により、人件費などの効率化を行い、プロジェクト損益改善へ
- 首都圏を中心とした高収益エリアへの店舗展開特化と、既存店強化を推進



【バリューローソンの取り組み】

＜店舗営業数値＞

日販：約50万円

値入率：約25%

＜店舗数＞

中間期末店舗数：69店

＜収益改善が進む＞

99プラスとの提携により、加工食品・日用品中心に値入率が改善

不採算店舗をクローズし、事業の収益性が改善。

投資コストはRLの半分

【下期の取り組み】

- 確立した生鮮仕入ルートを活かしてローソンプラスへの生鮮3品導入を推進
- SHOP99との協業による値入率の改善・スケールメリットの更なる追求

■2007年度中間実績(B/S・C/F)

(単位：億円)

	2007年8月期末	前期末増減		2007年8月期末	前期末増減
流動資産合計	1,651	161	流動負債合計	1,629	194
（内、現金及び預金）	980	261	（内、加盟店買掛金）	767	158
（内、有価証券）	99	▲ 96	（内、預り金）	473	▲ 14
（内、未収入金）	263	3	固定負債合計	541	▲ 10
固定資産合計	2,573	80	（内、預り保証金）	477	▲ 15
有形固定資産	1,074	31	純資産合計	2,053	58
無形固定資産	183	24	（内、資本金）	585	—
投資その他の資産	1,315	24	（内、利益剰余金）	1,024	70
（内、長期貸付金）	250	7	負債・純資産合計	4,224	242
（内、差入保証金）	837	▲ 41			
資産合計	4,224	242			

(単位：億円)

	2006年度中間	2007年度中間
営業C/F	563	444
投資C/F	▲ 170	▲ 137
財務C/F	44	▲ 52
フリーC/F	393	307

■設備投資(連結)の主要項目

(単位: 億円)	2007年度中間	2007年度	
	実績	期初計画	今回修正計画
新店	78	142	140
既存店	39	97	77
IT関連	48	163	163
その他	6	23	23
小計	172	425	403
出資融資	60	58	61
リース	77	177	196
合計	309	660	660

注) 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

■2007年度通期の会社予想

(連結: 億円)	2006年度	2007年度		
	実績	期初計画	今回修正計画	前年比・差
チェーン全店売上高	13,866	14,540	14,340	103.4%
営業利益	445	459	459	103.1%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.2%	3.2%	+0.0%P
経常利益	446	463	455	101.9%
当期純利益	209	222	217	103.4%
既存店総荒利益高前年比	98.4%	100.3%	99.2%	+0.8%P
既存店売上高前年比	98.2%	100.5%	99.5%	+1.3%P
総荒利益率	31.3%	31.2%	31.2%	▲0.1%P
総店舗数	8,564	8,734	8,664	100
(上海における店舗数は含まない)				
ROE	11.3%	11.1%	11.4%	+0.1%P
EPS(円)	201.50	212.61	210.48	104.5%
配当性向	49.6%	51.7%	52.3%	+2.7%
一株当たり(予想)配当(円)	100	110	110	+10円

注) 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。2007年度修正計画のROEとEPSは210億円の自社株取得を織り込んでいます。

■ 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	期初計画	今回修正計画	前年差
特別利益		13	0	0	▲ 13
特別 損 失	除却等	46	38	47	1
	減損	18	23	25	7
	次世代IT	22	0	0	▲ 22
	その他	5	13	13	8
	合計	91	74	85	▲ 6
特別損益		▲ 78	▲ 74	▲ 85	▲ 7

経営施策について

代表取締役社長CEO

新浪 剛史

CVS業界全体・・・オーナーが夢を見られない

オーバーストア状態の中、同質化店舗の出店競争・他業種（外食・SMなど）との競争により、コアターゲット（主食購入者）の取り合いは続いています

- ⇒①不採算店舗の増加
②更新率の低下
③直営店の増加
- } 業界全体の状況

⇒特に地方のロードサイドは、CVS単独では客数増加に限界



ローソン・・・客層拡大を実現してまいりました

- 女性・シニアは着実に伸びてきています
- 首都圏の好況に比べ、地方は大都市との経済力・人口減の格差が顕著です
- レギュラーローソンの直営店は減っています

■ 客数増加への取り組み

ポイントカード会員獲得を推進



- 2007年8月末カード会員数：約500万人（2月末比約160万人増）
- カード会員の売上に占める割合：約10%
- カードを活用した販促を強化



2007年度目標会員数
600万人超えへ順調に伸長

今後、品揃えの進化と、集客の手段として、活用していきます！

- 1) カードデータを活用したCRMによる発注精度の向上により、マチ（地域）に合った品揃えの実現を図ります
- 2) カードホルダーへの販売促進キャンペーンを強化し、客数増加を目指します

※CRM=カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

■ 現状を打破するため、社長(=CEO+COO)として次の手を打ってきました

マチ(地域)に合った品揃えを実現するため、個店カルテを活用し、発注精度の向上を目指しました

執行度の強化による客数増加の取組を継続推進いたします！

COO的
業務領域

CVSのDNA=「イノベーション」を再活性化させ、ナチュラルローソン、ローソンストア100、そしてR&Dを推進しました
(オーナーモチベーションの向上のため必須)

地方・首都圏などそれぞれの地域のお客様に合った新たな顧客価値を創造するコンビニを志向します！

CEO的
業務領域

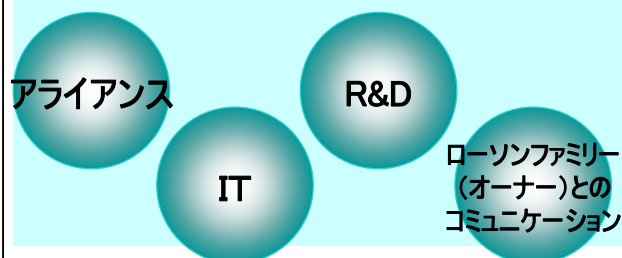
地方のロードサイドでは、CVS単独での客数増加には限界あり、従来のCVSの枠にとらわれないアライアンスに取り組んでまいりました

■ 今の路線をより強化し、中長期成長への道筋をつけるべく、CEO業務を強化していきます

社長の役割を二つに分け、新たにCOO職を設置しました

CEO(代表取締役社長)

中長期戦略の策定・推進を担当



COO(営業推進統括)

全国7支社および商品・開発・運営ラインを統括、営業施策の構築・執行を担当

支社制
の強化

3ライン
の連携

個店カルテ
活用

9月1日付人事

COO職の設置とともに、次代の経営を担う人財を経営に参画させました

- － 社長就任以来、5年間かけて育成してきた、次世代の経営を担う人財を執行役員に登用

■ ニューフォーマットは、近隣顧客に対する新たな価値創造を既存店にもたらす手段です



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

19

■ ナチュラルローソンは第2フェーズに入ります

子会社としてイノベティブな企業文化を活かした事業立上げを行ってきました



- ・健康志向・女性嗜好にこだわった商品ブランド開発で実績をあげました
- ・レギュラーローソンの“健康志向商品”開発力UPにも効果をもたらしました

2007年度下期から
第2フェーズに入ります

既存店の
強化

関西は
レギュラーとの
ハイブリッド
店舗へ

FC化を
推進



ナチュラルローソン事業を
本体に吸収し、
商品・運営・開発において、
レギュラーローソン
のインフラを活用

人員の効率化でコスト削減
レギュラーローソンにも
ナチュラルローソン
のよい面をさらに取り入れていく
ex) 商品開発力の強化
ナチュラル・セレクション



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

20

■ バリューローソンは九九プラスとの連携を強めていきます

子会社としてイノベティブな企業文化を活かした事業立上げを行ってきました



- ・出店立地や運営について、生鮮コンビニ事業のモデルが確立しました
- ・九九プラスとの提携で、日販・値入率が改善しました

2007年度下期以降
九九プラスとの連携を更に強化します

物流効率化

商品の
共同開発

FC化の
実験開始



スケールメリットによる
主婦向け商材の
日販改善



LAWSON PLUS

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

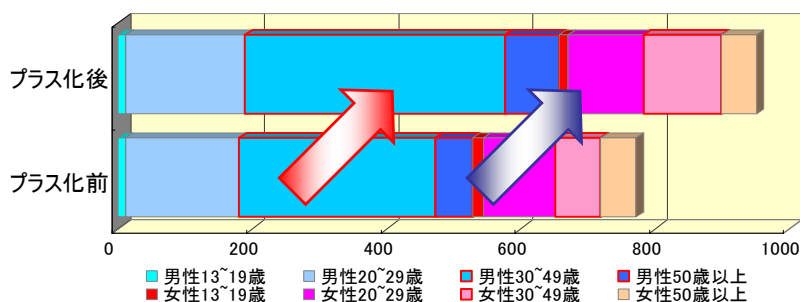
21

■ ローソンプラスを推進しました



- 上期店舗数は193店舗
(設備投資: 約1,000万円~1,500万円)
- 改装後の売上高前年比:
1店当たり10%強

~プラス化前後の客数トレンド~



- 30歳~49歳女性⇒二桁以上UP
- 50歳以上の男性⇒二桁以上UP
新規客層は仮説どおりに増加が見られる。

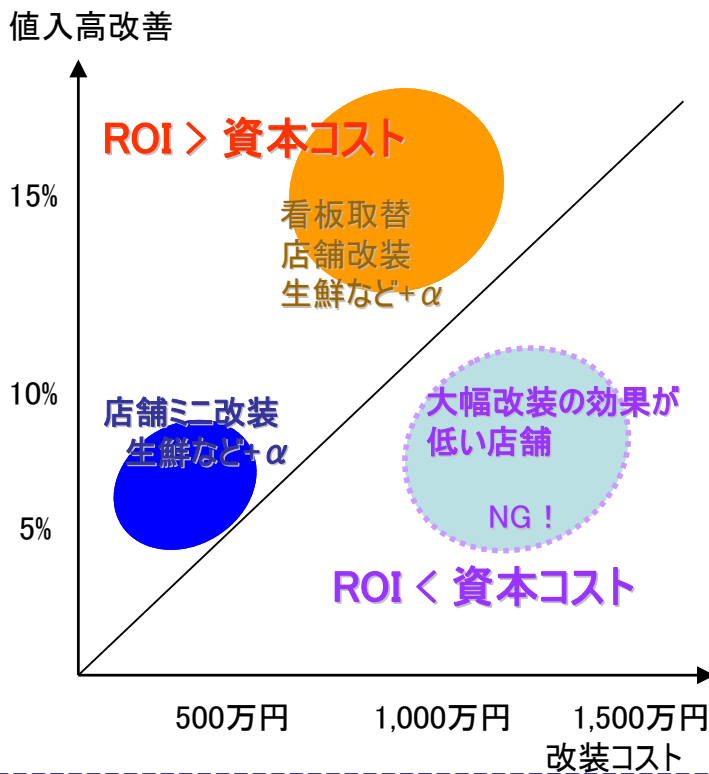
- 30歳~49歳男性⇒二桁以上UP
従来の客層も着実に伸びている。

課題 ➡ 客層に合った品揃えはまだ途上

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

22

■ローソンプラスの改装は、投資効率を基準に進めていきます



これまでの展開でわかったこと

- 1) ローソンプラスの客層拡大効果
- 2) 改装効果の二極化
 - ・立地(都心、地方)
 - ・競合(近隣スーパーなど)



フル改装にこだわらず、部分改装の推進により、
スピードアップを図ります

個店毎に投資内容を最適化
基準は資本効率(ROI)

■再編・M&A・アライアンスについてのローソンの考え方

マチ(例: 地方のロードサイド)におけるお客さまのニーズを満たすため、
CVS業態以外とのアライアンスを進めていきます

－ 日本郵政グループ、九九プラス・・・



CVS業態の
集客力 + 小売・サービス業
他社の集客力 = お客さまにとって
便利なお店の実現



【コラボレーションの成功例】

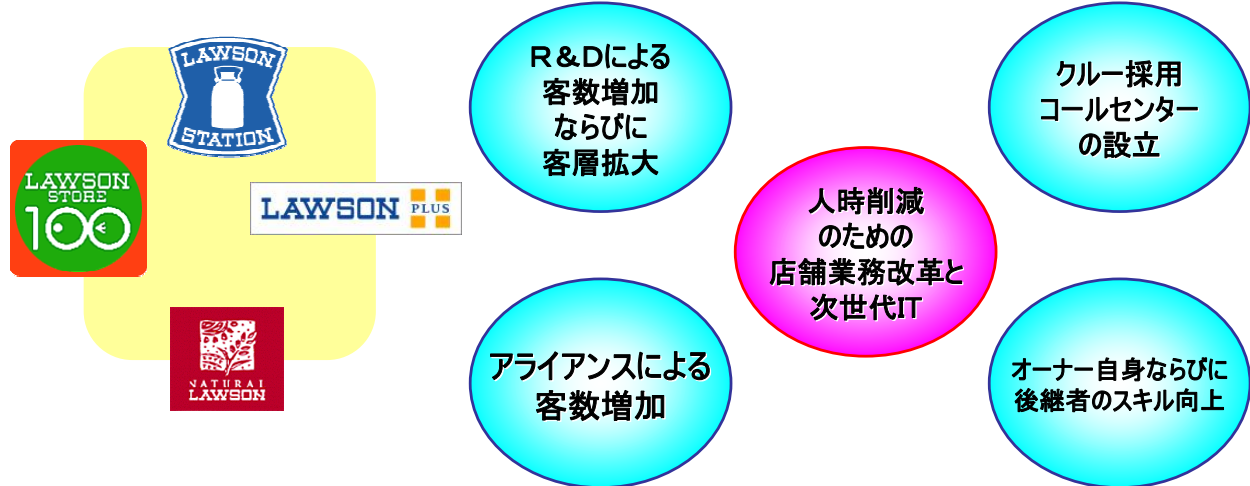
小倉清水二丁目店(2007年9月3日改装オープン)

- ・全国で始めて、ローソンの敷地内に特定郵便局を併設
- ・店舗と郵便局の間には仕切がなく、
ひとつの建物内でローソンでの買物と郵便局の利用が可能に

■ オーナーさんが夢を見ることができる環境づくりが必要です

ROI基準に合った既存店改装を行い、
オーナーモチベーションを向上させていきます！

立地に合わせたフォーマットの選択



■ 資本効率追求への道：資本政策に対する考え方

先行投資が短期業績に影響しますが、中長期成長を確信しています

資本効率を改善するために自社株買いを実施します

今回は、最大210億円を実施

⇒ 金庫株は基本的に消却するスタンスです

過去実施状況

(株式数)

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	計
自己株取得	3,287,500	2,154,100	0	0	5,441,600
消却	0	3,000,000	0	0	3,000,000

(¥)

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	計
自己株取得	11,547,940,500	8,796,797,000	0	0	20,344,737,500
消却	0	10,703,970,000	0	0	10,703,970,000

■ 資本効率追求への道

2007年度ROE約12% * ⇒ 中期的にROE15%を目指す

既存店強化による
チャージ収入増加

不採算店舗リストラ
による営業CF増加

更新率向上による
クローズ抑制
オーバーストア解消
のための出店抑制

フリーキャッシュフローの
増加

CVS事業
への再投資

自社株買い消却
and/or
増配

M&A
アライアンス

※のれん償却および減価償却制度変更による影響を除いて計算

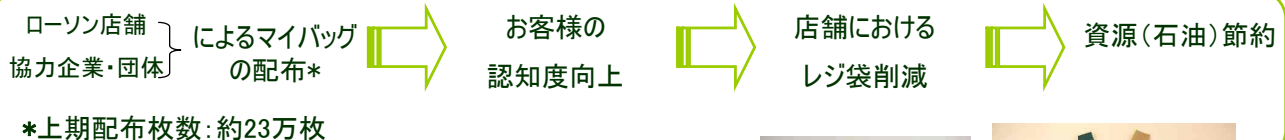
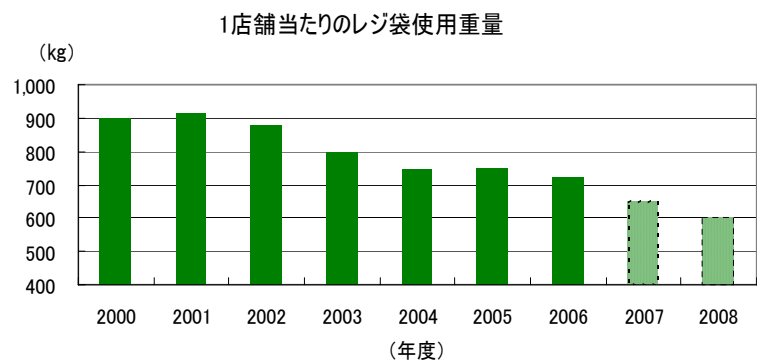
Copyright (c) 1975-2007 LAWSON, INC. All rights reserved

27

■ 社会との共生を目指すローソン：エコバッグの取り組みについて

<目標>

- 2008年度までに
2005年度比20%のレジ袋使用量削減
- 1店舗あたりの年間レジ袋使用量を
約750kgから600kgへ削減



普及活動に協力いただいている会社・団体のみなさま

環境省/農林水産省/社団法人国土緑化推進機構/

特定非営利活動(NPO)法人 環境情報ネットワーク エコネット

宮城県・宮城ふるさとプラザ/大分県

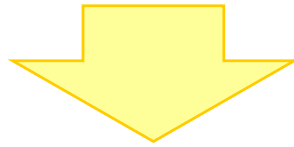
三菱地所(株)/(株)ソニー・ミュージック・コミュニケーションズ/(株)ケー・シー・エス/日産自動車(株)/フィリップ モリス ジャパン(株)



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

28

企業理念
私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



「マチのほっとステーション」ローソンです



参考資料

■ 2007年度会社予想のブレイクダウン

(連結:億円)

	2008年2月期			
	上期計画	上期実績	下期計画	通期計画
チェーン全店売上高	7,340	7,219	7,120	14,340
営業利益	253	255	203	459
営業利益率	3.4%	3.5%	2.9%	3.2%
経常利益	253	255	199	455
当期純利益	120	123	93	217
既存店総荒利益高前年比	100.2%	98.4%	100.0%	99.2%
既存店売上高前年比	100.5%	99.0%	100.0%	99.5%
総荒利益率	31.4%	31.3%	31.1%	31.2%

注) 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