

株式会社 ローソン

2008年2月期 決算説明会

2008年4月11日(金)

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年度決算報告 ならびに資本政策 について

取締役 常務執行役員 CFO

矢作 祥之

■ 2007年度実績

(連結: 億円)	2007年2月期	2008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	13,866	14,151	102.1%	98.7%
営業利益	445	466	104.7%	101.5%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	3.3%	0.1%P	0.1%P
経常利益	446	462	103.6%	101.6%
当期純利益	209	221	105.4%	101.9%
ROE	11.3%	11.6%	0.3%P	—
EPS(円)	201.50	214.69	106.5%	103.3%
配当性向	49.6%	51.2%	1.6%P	—
一株当たり予想配当(円)	100	110	10	—
(店舗関連データ)				
既存店総荒利益高前年比*	98.4%	98.9%	0.5%P	-0.3%P
既存店売上高前年比*	98.2%	99.2%	1.0%P	-0.3%P
総荒利益率*	31.3%	31.2%	-0.1%P	0.0%P
新店日販(千円)*	429	436	7	—
総店舗数(※)	8,564	8,587	23	-27

(*単体ベース、※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)

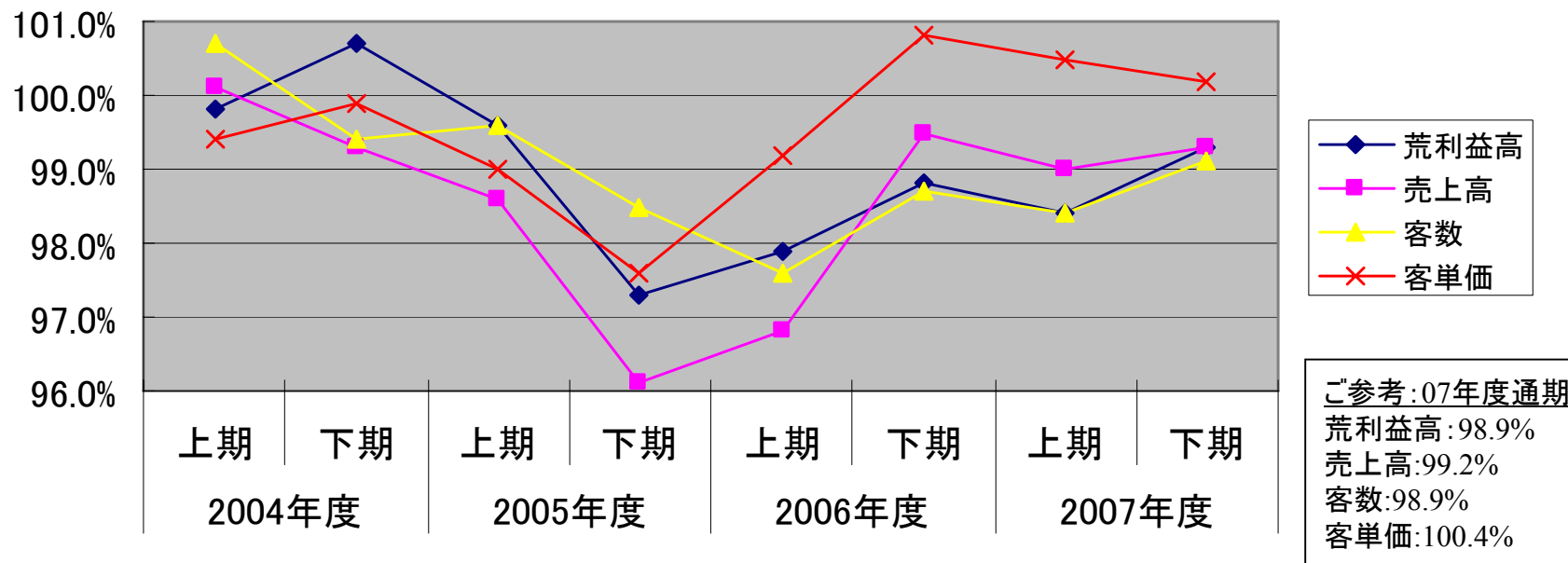
	前年同期比	計画比
営業利益	104.7%	101.5%
経常利益	103.6%	101.6%
当期純利益	105.4%	101.9%

〈要因〉

- ・チェーン全店売上高：既存店伸び悩みおよび出店数の計画比減少により、
前年差：＋285億円、計画差：▲189億円
- ・総荒利益率：米飯販売の苦戦を飲料・日配品などの値入改善でカバーし、計画通り31.2%
(前年差▲0.1%ポイント)
- ・販売管理費：主にITと広告宣伝費のコストダウンで、計画より24億円減少
- ・オーナー収益の状況：トップライン苦戦も、置換や電気代削減でオーナー店利益をカバーし、
前年同期比微減

(注) 当スライドの「計画」とは、中間決算発表時の公表計画値のこと

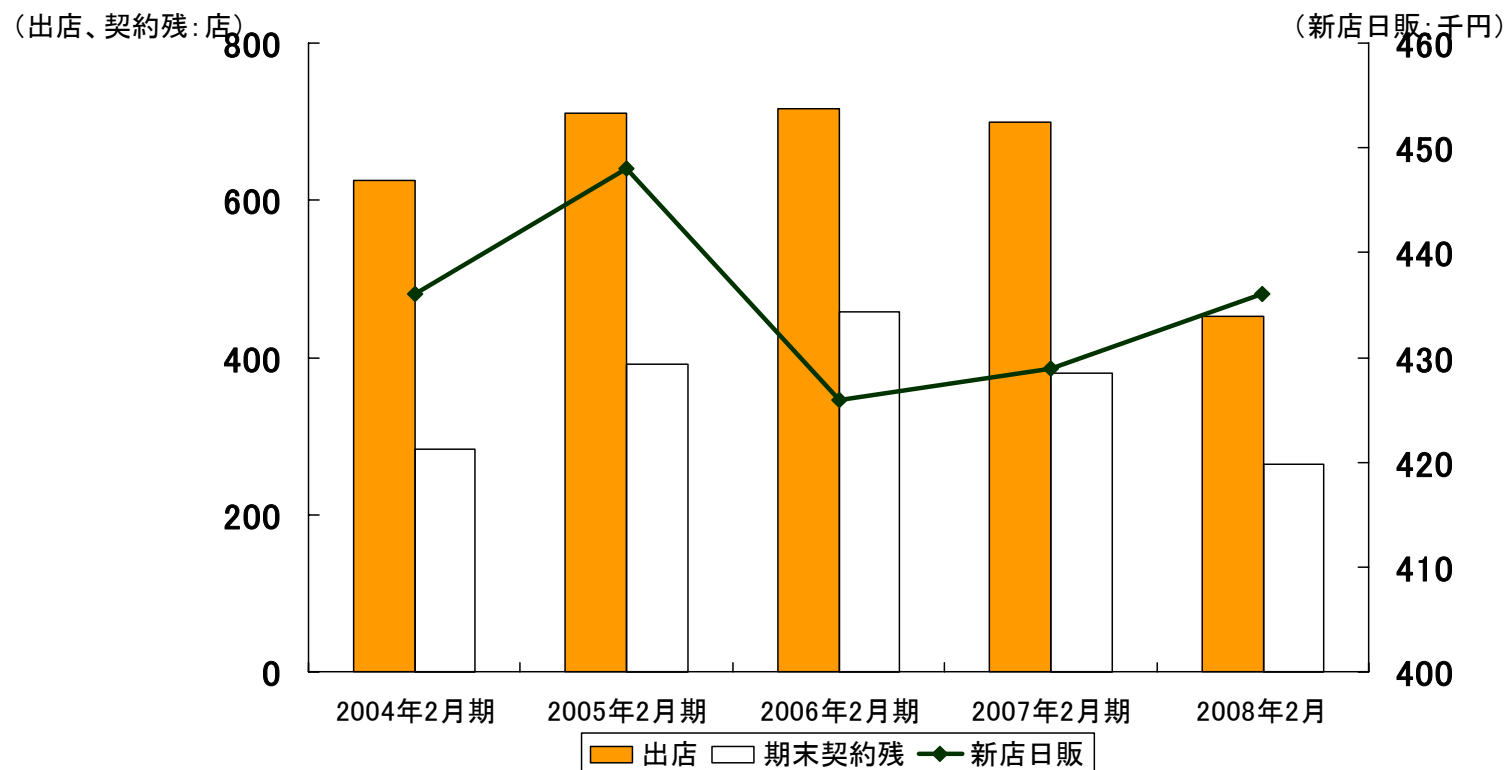
■既存店前年比の推移



■コア・ターゲット向け商品力の強化と、運営体制の変更(COO制導入・若手支社長の登用)による執行度の改善により、客数のトレンドは下期にかけて改善に向かう

■エリア別では、関東・中部の好調に対し、地方景気の低迷が響き、中四国が大苦戦

■ 出店の状況



■ 選別出店の効果から新店日販は2期連続で改善しました

■ 量より質を重視した出店計画に基づき、契約残は十分な水準です

■ 2008年度も、出店数のみを追いかけることなく、収益性を重視します。

■販売費及び一般管理費の主要項目

(単位: 億円)		2008年2月期		2009年2月期
		実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,735	88	約7%増
	<主な固定的経費>			
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	162	▲ 5	微増
	人件費	356	18	微増
	広告宣伝費	90	▲ 6	約55%増
連結販売費及び一般管理費		1,933	102	約7%増

<07年度>

- 広告宣伝費: ポイントプログラムなどでのメーカー協賛の効率的な活用により、前年比減少
- IT: 次世代ITの計画見直しにより前年比減少
- 人件費: 運営力強化のための、採用増加のため前年比増

<08年度>

- 広告宣伝費: マス媒体やポイントカードを活用した販売促進、オーナーへの品揃え支援、商品力強化など
- IT: 現行システムのリース落ちによる費用低下で、次世代ITシステム費用負担を吸収して微増にとどめる(07年度からの期ずれ)

■ 主な子会社・関連会社の収益

(単位: 億円)		2008年2月期		2009年2月期
< 主要子会社営業利益 >	出資比率	実績	前年同期差	見通し
ローソンチケット	75.1%	6.3	▲ 2.0	7.5
ローソンATMネットワークス	58.0%	12.0	3.3	5.9
バリューローソン	100.0%	▲ 5.3	4.4	▲ 0.9
< 以下、持分法適用会社・営業利益 >				
ローソンCSカード	50.0%	▲ 0.2	▲ 2.1	
九九プラス	34.2%	7.8	—	
上海華聯羅森	49.0%	0.7	0.5	

注) 九九プラスは2008年2月期から持分法適用をはじめており、3月決算のため、第3四半期までの利益を取り込んでいます

注) 上海華聯羅森の決算期は12月です

- ローソンATMネットワークス: 2007年度は設置台数及び取り扱い件数が好調に推移。
2008年度はATMの新機種導入に伴うリース切り替えにより減益計画
- ローソンCSカード: 金利改定による収入減、貸倒率の高止まりが影響

■ 2007年度の実績(連結B/S・連結C/F)

	2008年2月期末	前期末増減
流動資産合計	1,382	▲ 107
（内、現金及び預金）	621	▲ 98
（内、有価証券）	41	▲ 153
（内、未収入金）	269	9
固定資産合計	2,588	96
有形固定資産	1,064	21
無形固定資産	182	23
投資その他の資産	1,341	50
（内、長期貸付金）	256	12
（内、差入保証金）	827	▲ 51
資産合計	3,971	▲ 11

(単位: 億円)

	2008年2月期末	前期末増減
流動負債合計	1,559	124
（内、加盟店買掛金）	612	4
（内、預り金）	562	75
固定負債合計	525	▲ 26
（内、預り保証金）	458	▲ 34
純資産合計	1,885	▲ 109
（内、資本金）	585	—
（内、利益剰余金）	873	▲ 79
負債・純資産合計	3,971	▲ 11

(単位: 億円)

	2005年度	2006年度	2007年度
営業C/F	469	475	557
投資C/F	▲ 552	▲ 317	▲ 365
フリーC/F	▲ 83	158	192
財務C/F	▲ 77	▲ 7	▲ 319
(参考) 現金預金期末残高	609	719	621

■主たる投資(連結)の項目

(単位: 億円)	2006年度 実績	2007年度		2008年度
		計画	実績	計画
新店	234	130	123	150
既存店	58	77	74	100
IT関連	46	163	77	150
その他	▲ 13	23	22	50
小計	325	393	298	450
出資融資	30	81	196	40
リース*	142	186	148	290
合計	498	660	644	780
減価償却	213	220	214	221

注) 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

2007年度計画は第3四半期決算発表時(2008年1月8日)の公表数値です

■2008年度の次世代IT投資はリース含めて約200億円の計画です

■新店投資を抑制し、引き続き既存店改装に注力します

■ 2008年度通期の会社予想

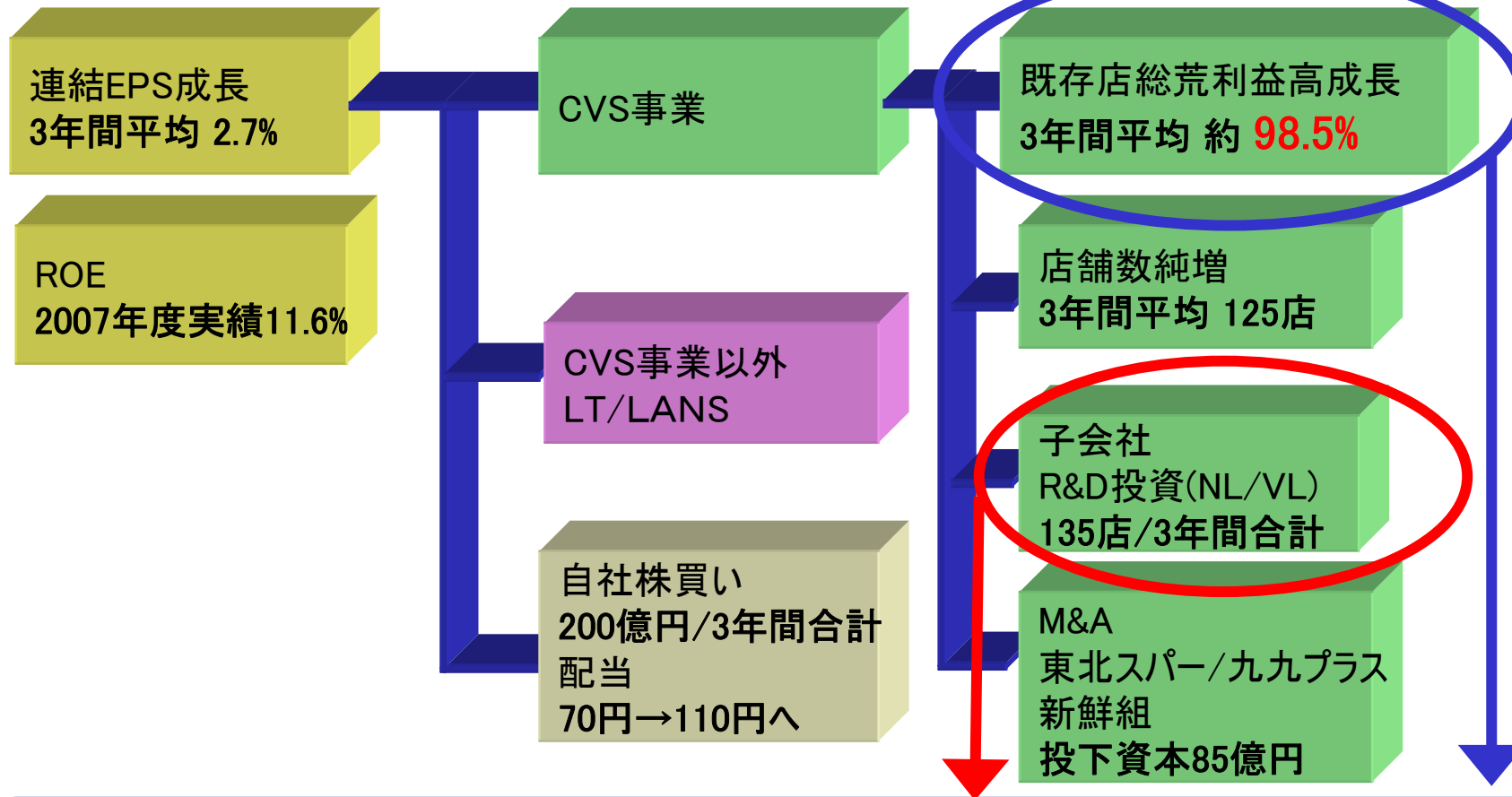
	2008年2月期	2009年2月期	
(連結: 億円)	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	14,151	14,900	105.3%
営業利益	466	425	91.2%
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	2.9%	-0.4%P
経常利益	462	417	90.2%
当期純利益	221	208	94.0%
ROE	11.6%	11.0%	-0.6%P
EPS(円)	214.69	209.81	97.7%
配当性向	51.2%	76.3%	25.1%P
一株当たり(予想)配当(円)	110	160	50円
既存店総荒利益高前年比*	98.9%	100.5%	1.6%
既存店売上高前年比*	99.2%	100.5%	1.3%P
総荒利益率*	31.2%	31.2%	0.0%P
総店舗数	8,587	8,687	100

(上海における店舗数は含まない)

注)*は単体ベース、たばこインパクト含まず。たばこ込み数値はP34を参照ください

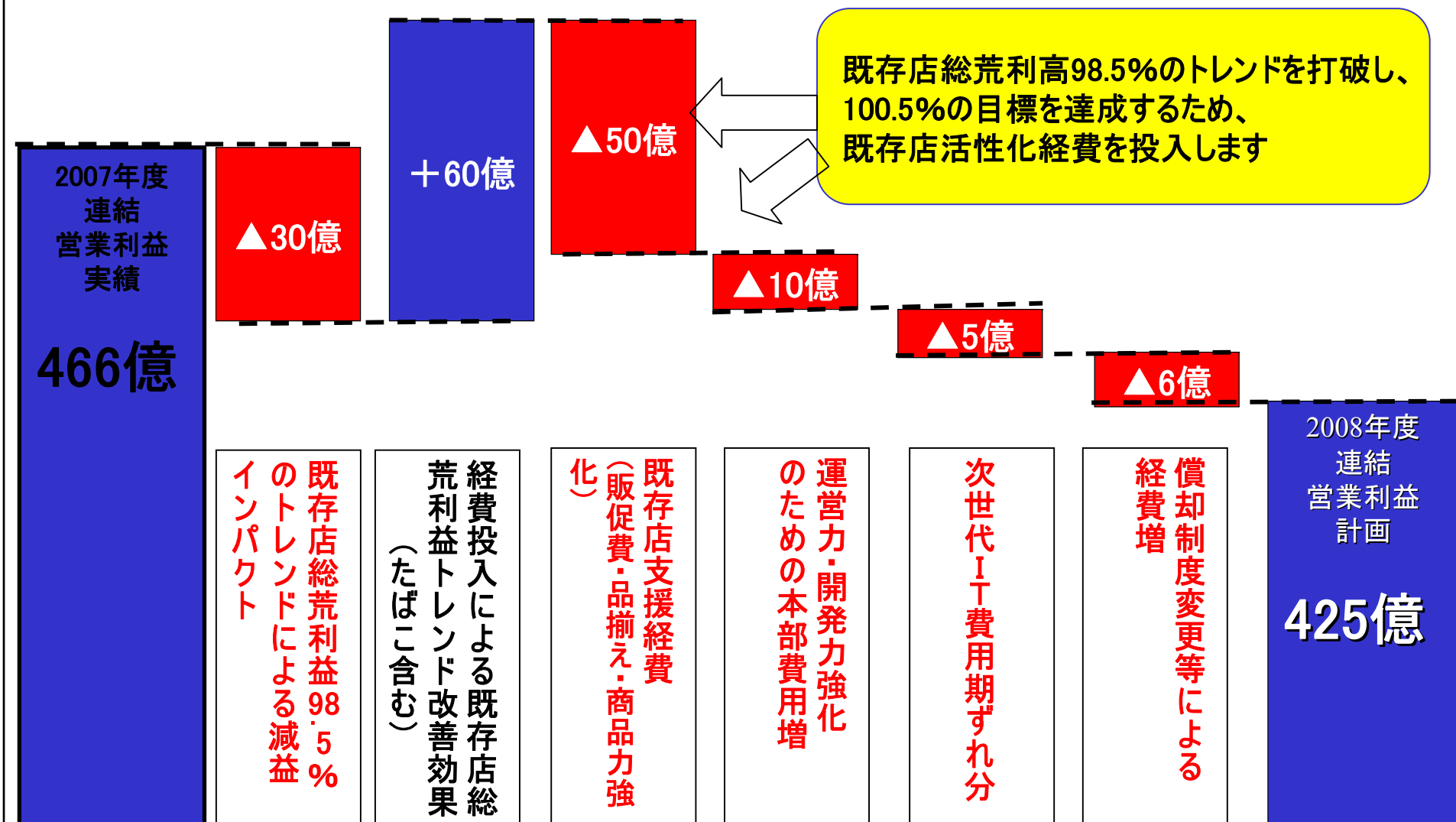
自社株
買いは
織り込んで
いません

■ローソンチャレンジ2007 最終年度の結果



- **NL・VLなど、R&Dは2007年度にすでに実を結びました！！**
- **外部環境(特に“地方”)の予想以上の悪化により、既存店収益改善が喫緊の課題に**

■ 2008年度の連結営業利益見通しの増減分解です



<2007年度>

<2008年度>

資本政策の方針

2008年度に関しては当期利益目標を超えることも含めて、
連結EPS前年比100%超えを目指し、
100～200億円程度の自社株買いを検討していきます。

2008-2010年度に関しては

2008年度の減益計画を考慮し、
利益が2007年度水準を超えるまでの3年間(2008年度-2010年度)
その期間に創出するフリーキャッシュフロー(3年間合計400～500億の
見込み)の大半を配当に充当していきます

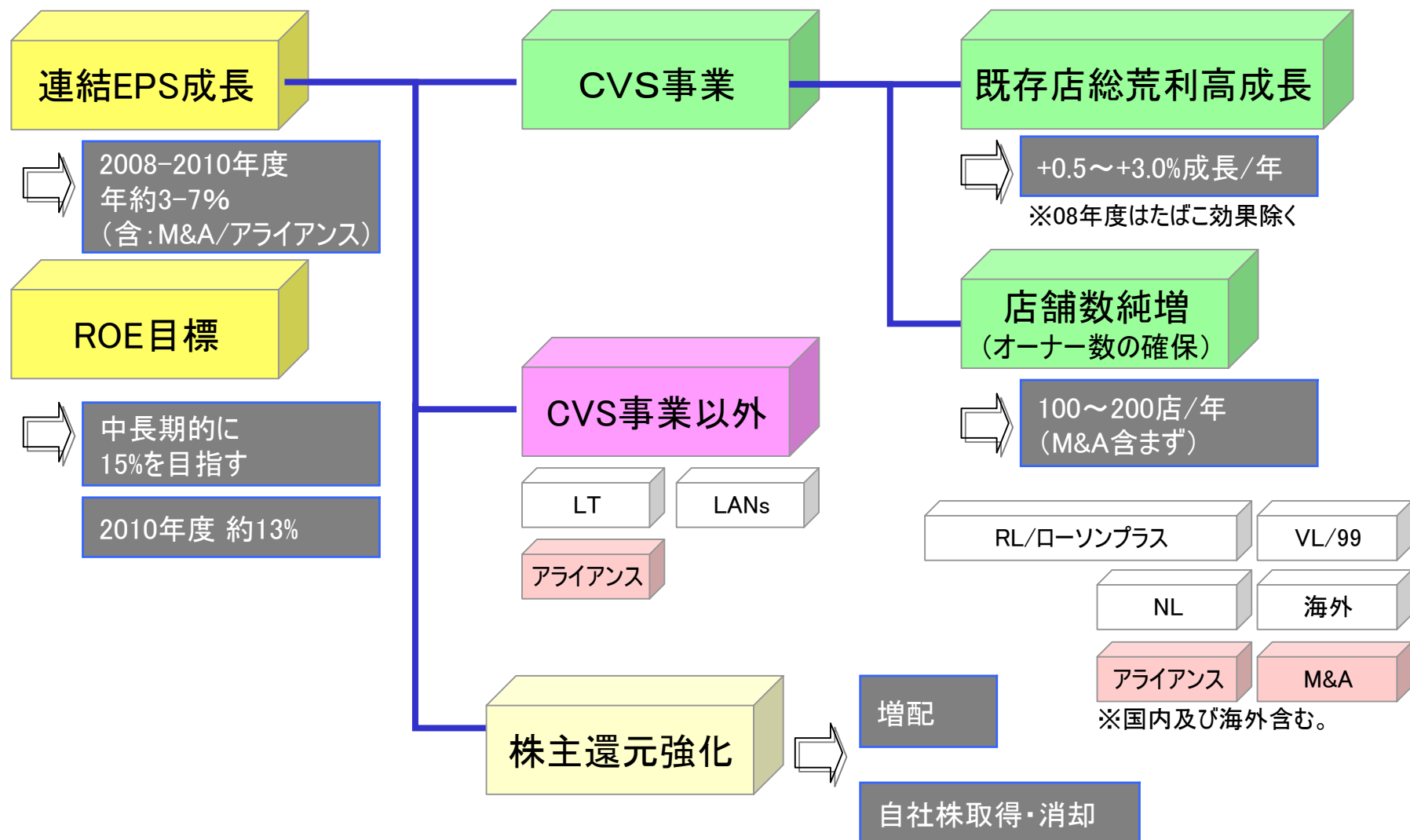
(1)2008年度より年間配当を110円→160円に増配

極端な環境変化がない限り、2008-2010年度の3年間はその水準を維持していく予定です

(2)一定規模の自社株買い・消却を実施し、ROEの向上を図る

ROE15%という中長期目標の達成に向けて取り組みます

■ 中期的企業価値創造モデル(2008-2010)



選ばれるチェーン
選ばれる会社
を目指して
代表取締役社長CEO
新浪 剛史

■ お客様の購買心理は改善の兆しがみられません

地方景気の
低迷

原材料・
原油価格
の高騰

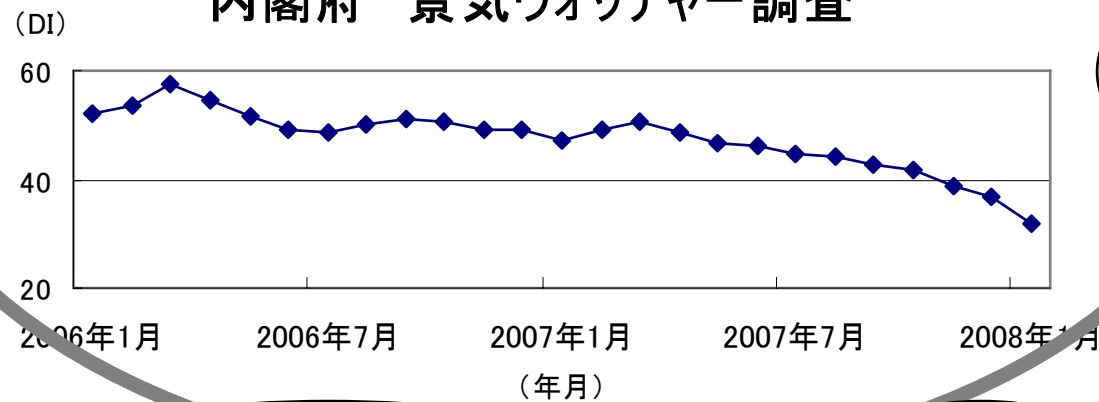
年金問題/
消費税増税

「物価高騰」、「年金問題」等・・・
お客様の消費マインドはより冷え込んでいくと考えています

所得横ばい

食の安全への
不安

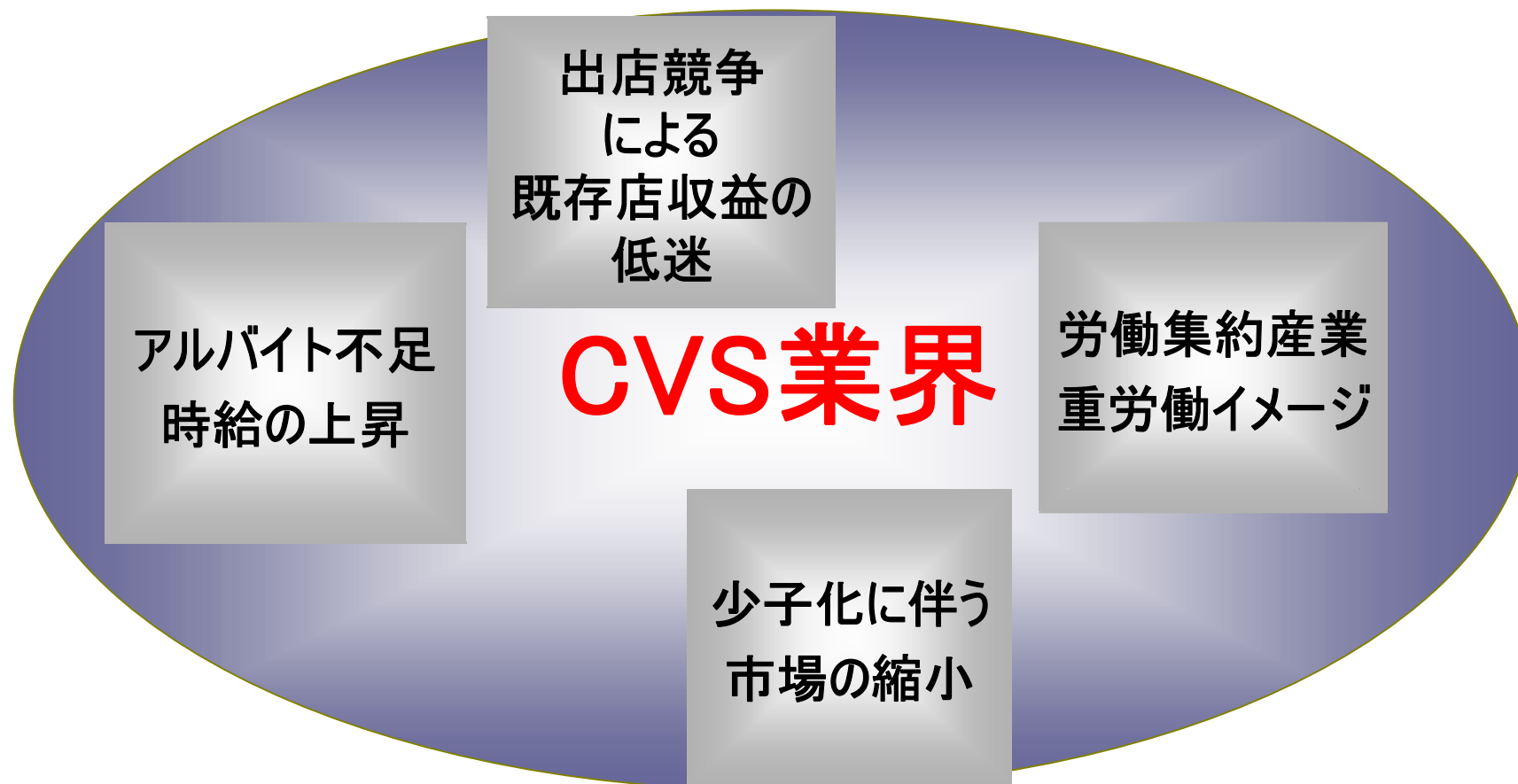
内閣府 景気ウォッチャー調査



アメリカの景気動向
サブプライム問題
(より深刻に)

中国景気の
先行き不安

■ 現在、CVS業界が置かれている状況です



業界全体では・・・

- ・オーナー集めが年々難しくなっています(直営化比率増は危険信号)
- ・契約更新率低下のリスクが増大しています

■ ローソンのコア・コンピタンスはFCビジネスです

CVSのコア・コンピタンス=FCビジネス⇒高収益モデル
直営店の安易な増加は収益力低下への大きなリスクと考えます

オーナーを集めていく(含:契約更新率向上)のための選択肢は・・・

●ロイヤリティ率引き下げ でしょうか？

●直営化の推進 でしょうか？

⋮



ローソンの答えは・・・

既存店活性化/将来モデルの提示による、
オーナーモチベーションの向上です

ローソンは

- 収益性の高い店舗出店
- 小商圏であるマチ(地域)に合った品揃え
- 高齢化という大きな変化にマッチしたお店作り

の實現を一貫して追求しています！

■量(店舗数の拡大)よりも質(資本効率、店舗利益)を重視します

ローソンでは
選ばれるチェーン・選ばれる会社
を目指して、
企業規模や店舗数の拡大よりも
高い資本効率の維持、
店舗当たりの利益
を重視した経営をしています

■「既存店活性化」によってオーナーに選ばれるチェーンに！

①荒利高の改善
=(値入高－廃棄高)

発注精度向上への
更なる指導
積極的な販売促進
の実施

原材料高騰対策
商品力強化
発注の精度向上
(=両口入の最小化)

②労働力不足の解決

人時の削減
業務改革
(含:ITの活用)

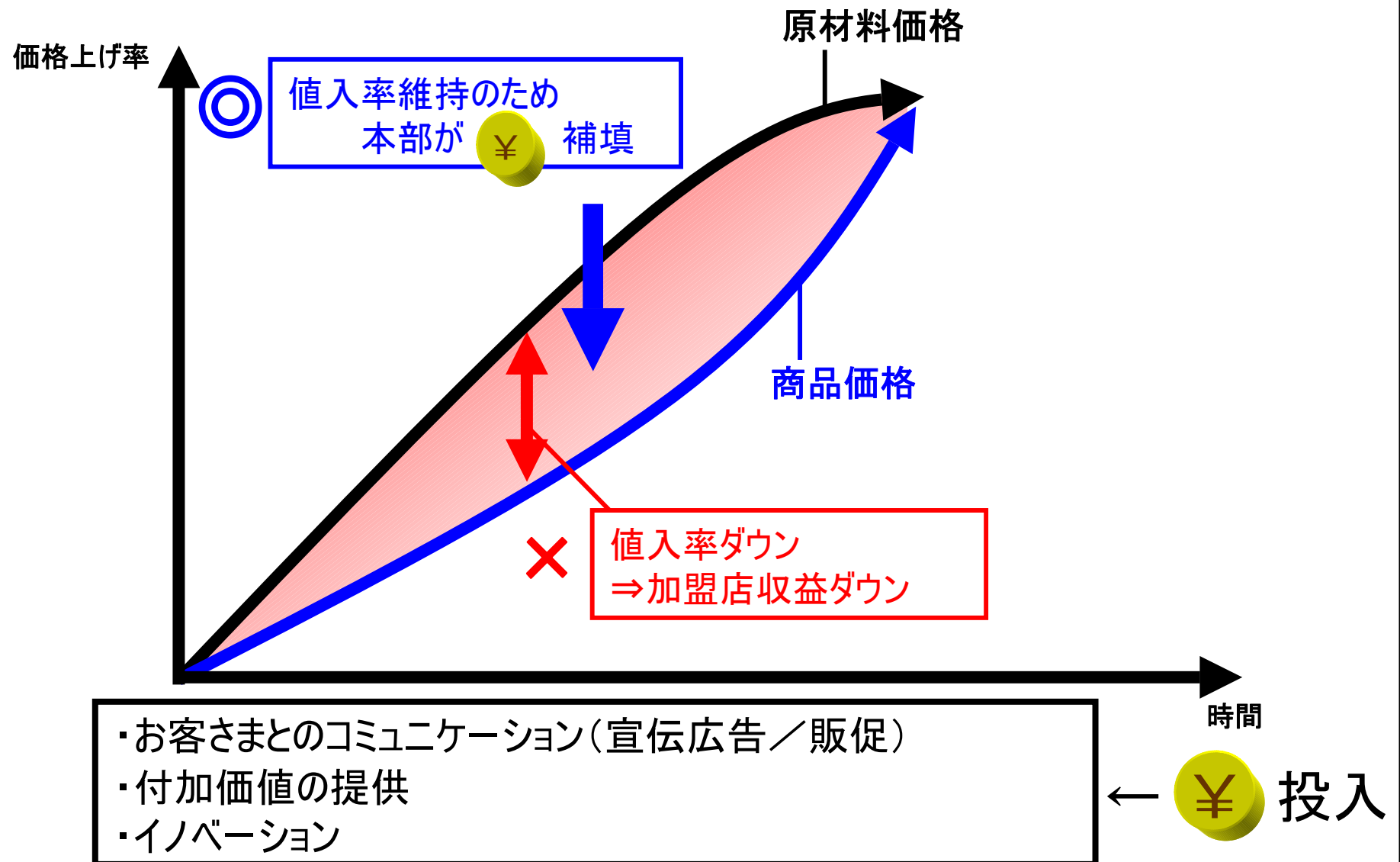
クルー不足是正
採用の本社支援

③電気代削減

環境にやさしい新技術の導入

既存店の収益性改善を目指します！

- 中食に関する原材料高騰をカバーするため、商品力強化経費を投入します。



■ 次世代ITシステムを基盤とした業務改革によりオーナーを支援します！

新Loppiの導入、誰にも使いやすいインターフェイスの実現

POSレジ・ストアコンピュータの刷新で、店舗人時を削減

コミュニケーションツールの導入により、情報を共有し生産性を向上

ポイントカードに基づくCRMの推進、“マチ”に合った品揃えを実現

次世代ITの活用による業務改革で
オーナー収益改善をサポートします

■ CEOのミッションとして、次世代ITシステムの計画見直しを断行しました

次世代ITシステム(2008年度-2014年度)

見直し前(7年間トータル)

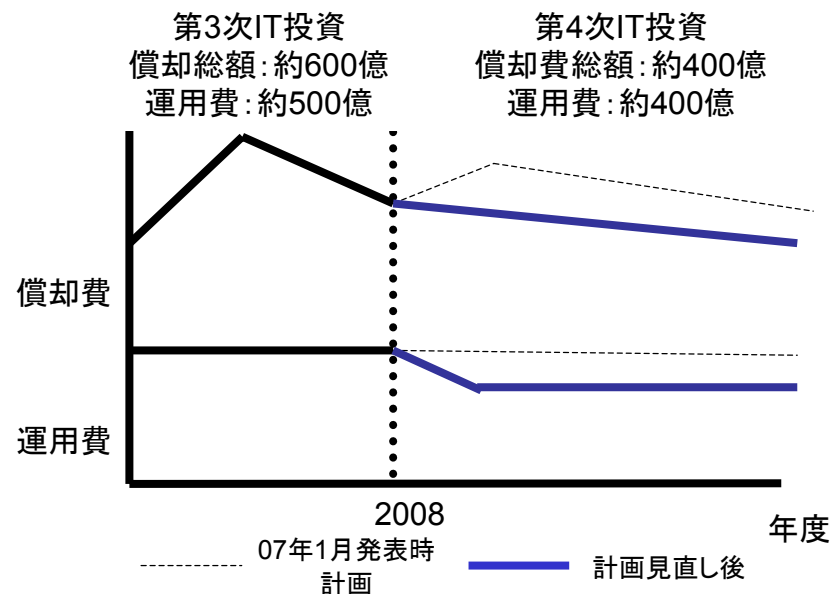
償却費450～500億円
+ 運用費500億円
= 1000億円規模

コストダウンの可能性と投資領域について見直しました

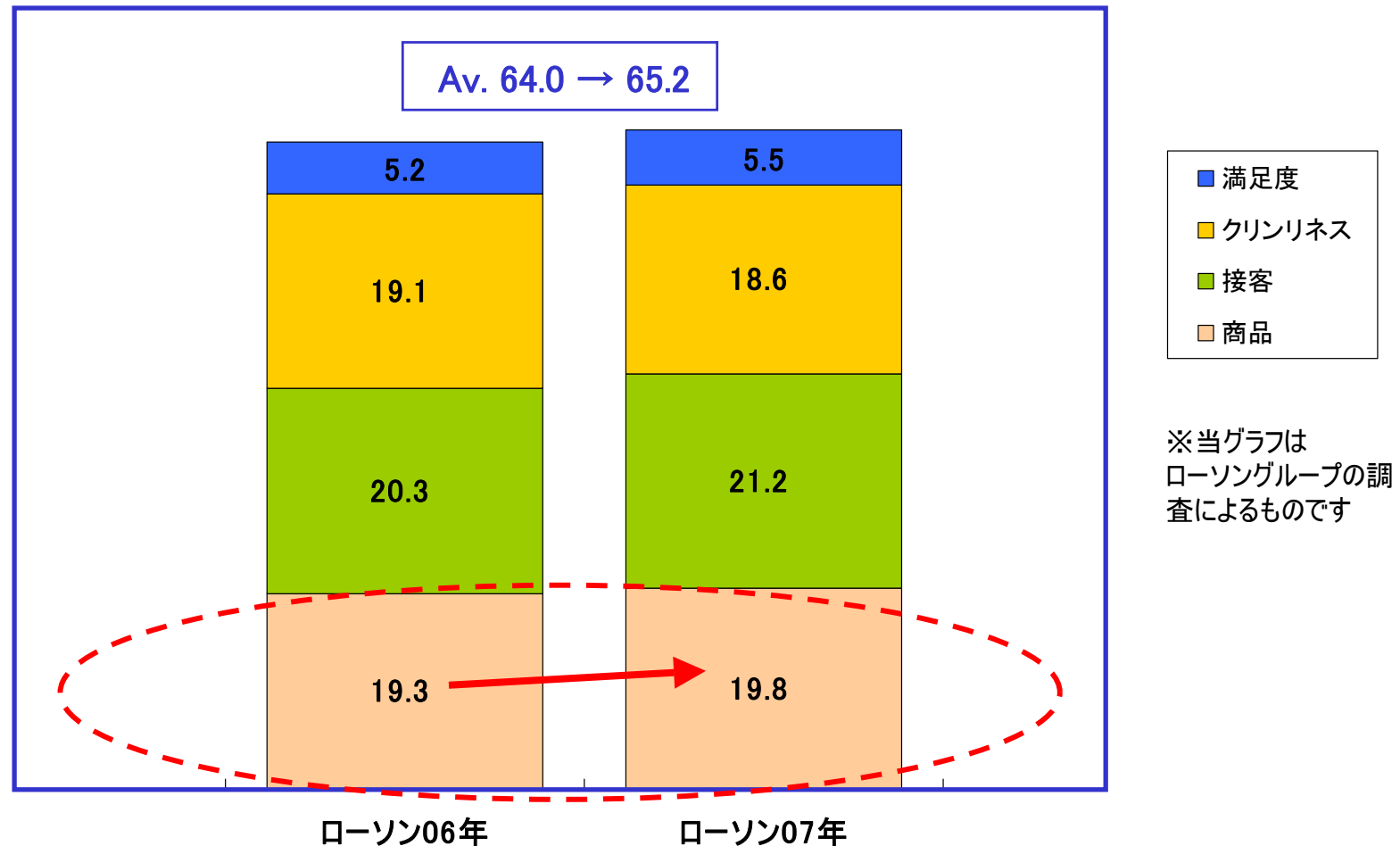
見直し後(今回)

償却費400億円
+ 運用費400億円
= 800億円規模へ

当初計画からのコストダウンに
成功
ITコストは2007年度比
横ばい以下へ！



■「3つの徹底」で“S”“C”は改善しましたが、満足度を上げていくためには“Q”が課題です



- 接客・クリンリネスは向上してきました
- マチにあった品揃えの実現が、既存店活性化への道

■ R&Dやイノベーションの推進で、将来の加盟店収益成長を実現します

客層拡大へ向けてのMD

バリューライン
(VL+99)

NLオリジナル

顧客層拡大 変化対応型店舗への転換

LAWSON PLUS

07年度プラス650店
08年度1200店超え



できたてへのシフト

できたて食堂
(バルーンシェフ改称)

インストア
ベーカリー

カウンターFF

ポイントカード活用によるCRM



ポイントカード
620万枚達成

発注精度向上

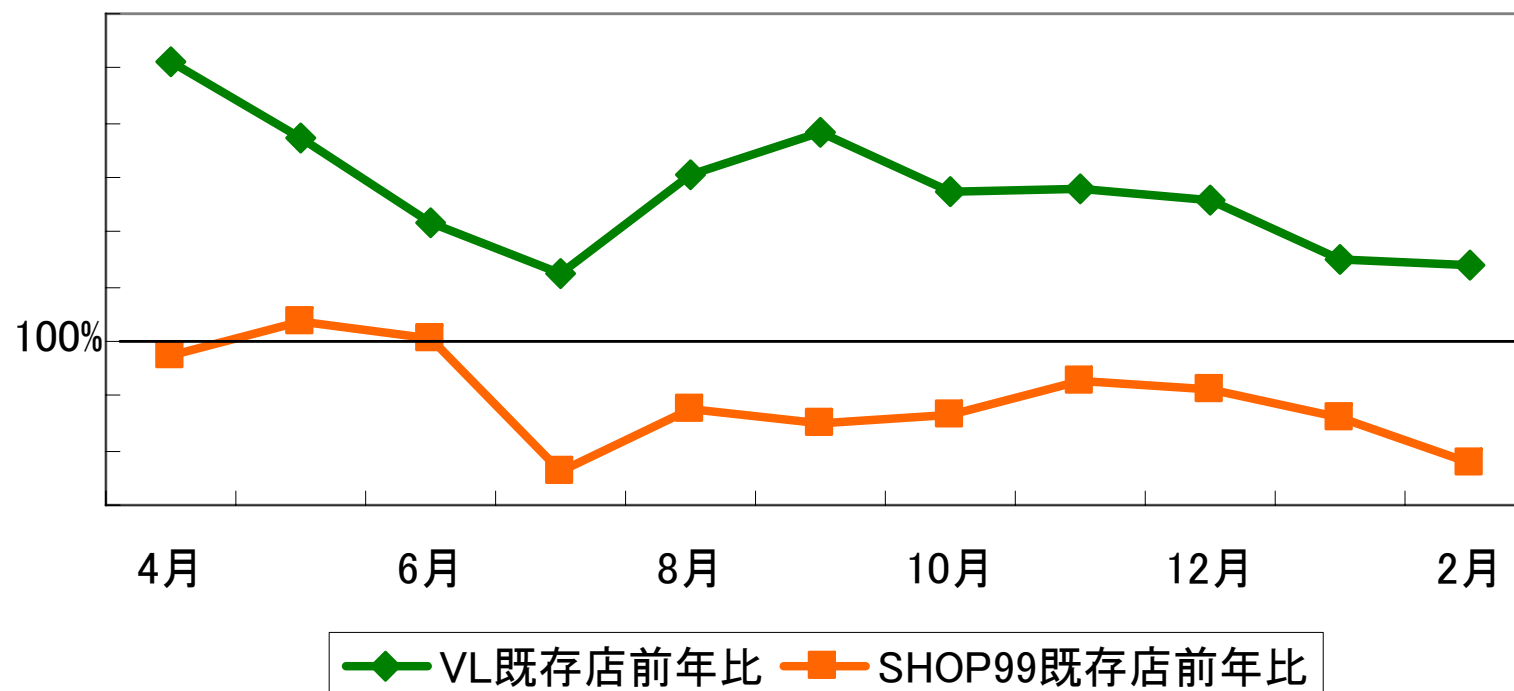
■客層拡大を積極的に継続していきます



※ 2008年度も2007年度並(600店)の改装を計画しています

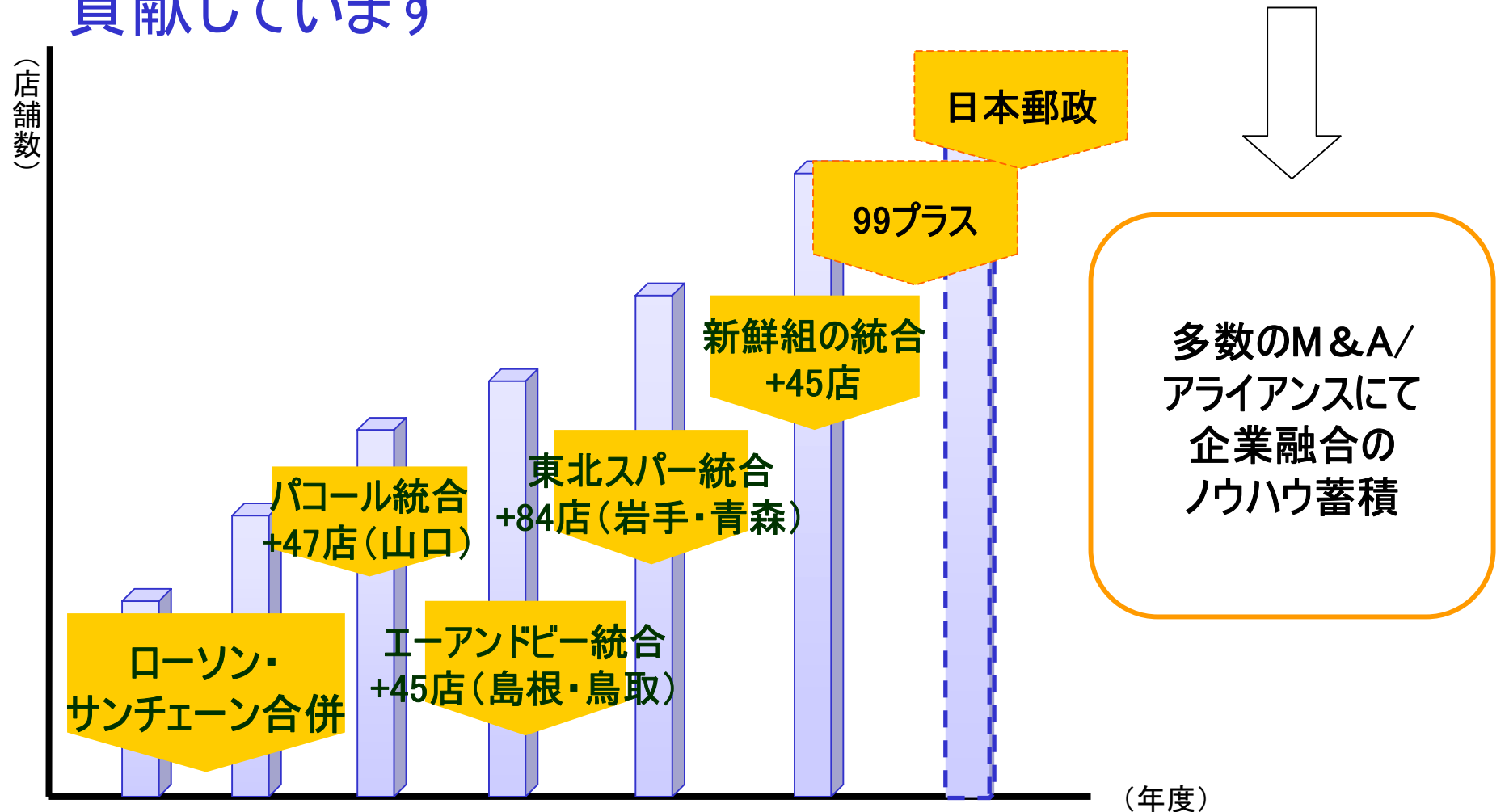
■ ローソンストア100とSHOP99既存店前年比の推移

- ・ローソンストア100: ローソンブランドの信頼・安心感から売上は好調に推移しています
- ・SHOP99: 中国問題のイメージが強く売上の苦戦が続いています。
ローソンによるブランド力の向上が課題です



■ M & Aの成功事例を積み重ねた「企業融合のDNA」が当社の財産です

M & A・アライアンスによる店舗統合が企業価値向上に貢献しています



■ 事例：新鮮組本部の改装状況です

2008年2月より看板変え開始

改装後日販改善：**約30%※**



※錦糸町店



08年6月末までに45店改装予定

(※)改善効果は錦糸町店舗改装初月の実績
新鮮組看板変え店舗は新店としてカウント

■ 環境対策にも力を入れます

地球温暖化を防ぐことは、企業理念
「みんなと暮らす“マチ”を幸せにします。」
の実現につながります



※CO2オフセット証明書

1. 省エネ対策を推進します

新しい機器の導入／適正な温度管理etc

⇒電気代の削減によりオーナー収益に直結

その他、商品の配送車および社有車における燃費改善、森林整備活動の実施

2. CO2排出量削減に取り組みます

お客様と一緒にCO2オフセット運動をはじめます。

(1)お客様:ポイントカードのポイントを利用し、小口排出権と交換できます

(2)当社:2012年度までにCO2排出量2006年度比10%削減に取り組みます

■ あらゆるステークホルダーから選ばれるチェーンをめざして

お客様

3つの徹底
マチ(地域)のニーズ
に合った品揃えの提供
環境

加盟店オーナー

将来に夢の持てる
ビジネスモデルの提供
・アルバイト不足対応
・客層拡大
・ITによる業務改革で人時削減

選ばれるチェーン
ローソン
選ばれる会社

お取引先 B to B

Win-Winの関係
アライアンス

株主 投資家

資本効率(ROE)の向上
株主還元の強化
大幅増配:110円→160円
自社株買いの積極的な検討

參考資料



■ 2008年度会社予想の上期・下期ブレークダウン

(連結: 億円)	2009年2月期		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	7,550	7,350	14,900
営業利益	246	179	425
営業利益率	3.3%	2.4%	2.9%
経常利益	241	176	417
当期純利益	124	84	208

(以下、単体)

既存店総荒利益高前年比*	100.5%	100.5%	100.5%
既存店売上高前年比*	100.5%	100.5%	100.5%
総荒利益率*	31.3%	31.1%	31.2%

※たばこ認証カード導入の影響を含みません

以下、たばこ影響反映数値(単体)

既存店総荒利益高前年比	101.5%	101.8%	101.6%
既存店売上高前年比	103.5%	104.5%	104.0%
総荒利益率	30.7%	30.3%	30.5%