

株式会社 ローソン

2009年2月期 決算説明会

2009年4月14日(火)

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。

2008年度決算報告 について

取締役 専務執行役員 CFO

矢作 祥之

■ 2008年度実績

(連結: 億円)	2008年2月期	2009年2月期		
	実績	実績	前年比・差	計画比
チェーン全店売上高	14,151	15,587	110.2%	99.9%
営業利益	466	491	105.5%	102.5%
対チェーン売上高営業利益率	3.3%	3.2%	-0.1%P	0.1%P
経常利益	462	487	105.5%	103.4%
当期純利益	221	253	114.4%	105.9%
ROE	11.6%	13.3%	1.7%P	-
EPS (円)	214.69	255.22	118.9%	105.9%
配当性向	51.2%	62.7%	11.5%P	-
一株当たり予想配当(円)	110	160	50	-
(単体: 店舗関連データ)				
既存店総売上高前年比	98.9%	102.8%	3.9%P	0.1%P
既存店売上高前年比	99.2%	106.5%	7.3%P	0.8%P
総売上高前年比	31.2%	30.1%	-1.1%P	-0.2%P
新店日販(千円)	436	505	69	-
総店舗数(※)	8,587	9,527	940	-

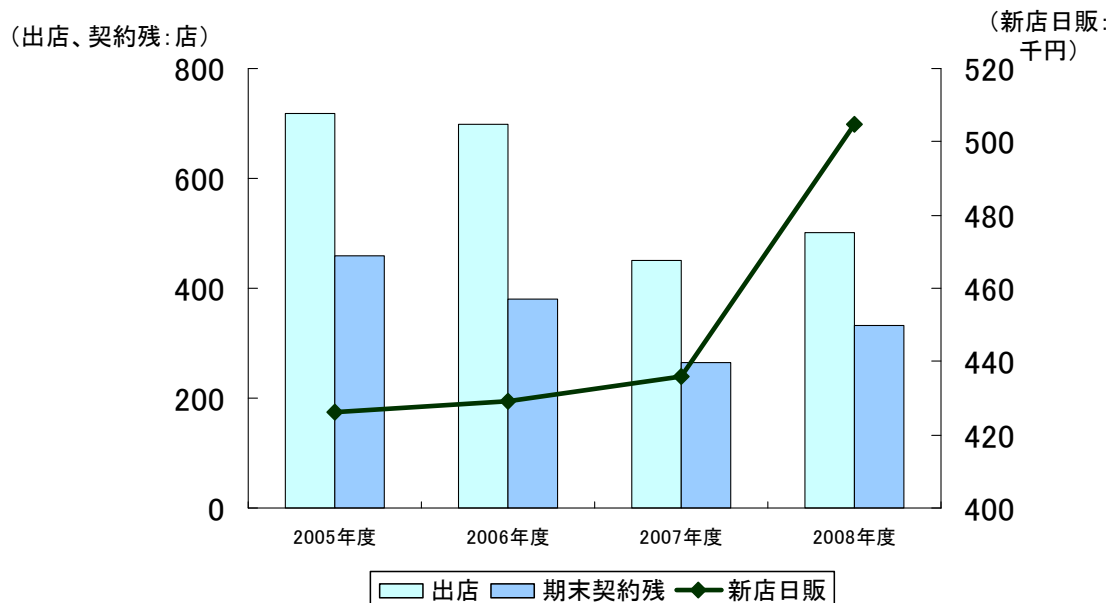
※2008年2月期: バリューローソン 含む

※2009年2月期: バリューローソン 及び九九プラス 含む

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

3

■ 出店の状況



※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

■ 選別出店が新店日販の大幅増につながりました

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

4

■販売費及び一般管理費の主要項目

(単位: 億円)		2009年2月期		2010年2月期
		実績	前年差	見通し
単 体	販売費及び一般管理費	1,810	75	4～5%増
	<主な戦略的経費>			
	IT関連費用 (ハードリース・ソフト償却・保守費等)	150	▲ 12	約5%増
	人件費	378	22	ほぼ横ばい
	広告宣伝費	133	43	約10%減
連結販売費及び一般管理費		2,119	185	18～19%増

- 2008年度: ITコストは、主として合理化努力により前年比減少
人件費は、業績連動賞与を中心に増加
広告宣伝費は、原材料高騰対応経費や販促強化により増加
- 2009年度: ITコストは、前年の合理化努力の反動もあり、前年を若干上回る見込み
広告宣伝費は、原材料価格高騰対応経費の減少により、前年を下回る見込み
そのほか、出店増および改装増を見込む
- 連結販売管理費の増加: 08年度: 主に株式会社九九プラスが3か月分連結対象になった影響
09年度: 株式会社九九プラスのフル連結による影響

※連結数字はam/pmを含んでおりません

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

5

■主な子会社・関連会社の収益

<主要子会社営業利益>			(単位: 億円)		
			2008年度		2009年度
	決算月	出資比率	実績	前年同期差	見通し
ローソンチケット	2月	75.1%	7.9	1.6	8.6
ローソンATMネットワークス	2月	53.0%	14.3	2.3	11.0
バリューローソン ¹	2月	100.0%	▲ 1.3	4.0	-
九九プラス ²	3月	76.7%	2.4	-	-

<以下、持分法適用会社・営業利益>

上海華聯羅森	12月	49.0%	0.1	▲ 0.6
--------	-----	-------	-----	-------

1)バリューローソンは5月1日付で九九プラスとの合併を予定しています

2)九九プラスは10月から12月の連結営業利益ベースの取り込み額を記載しています

- 九九プラス: お客様の生活防衛消費のメリット享受
ローソンストア100への改装も寄与し、業績は大きく伸長する見込み
- ローソンATMネットワークス : 2008年度は取り扱い件数の増加により、営業利益は前年比増加
2009年度はATM新規導入に伴う平均取り扱い件数減少により、減益を計画

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

6

■2008年度実績(連結B/S・連結C/F)

			(単位: 億円)		
	2009年2月期末	前期末増減		2009年2月期末	前期末増減
流動資産合計	1,547	165	流動負債合計	1,818	258
（内、現金及び預金）	824	203	（内、買掛金）	772	116
（内、有価証券）	52	11	（内、預り金）	588	25
（内、未収入金）	266	▲ 2	固定負債合計	511	▲ 13
固定資産合計	2,814	225	（内、預り保証金）	424	▲ 33
有形固定資産	1,149	85	純資産合計	2,031	146
無形固定資産	319	136	（内、資本金）	585	—
投資その他の資産	1,345	3	（内、利益剰余金）	993	119
（内、長期貸付金）	274	17	負債・純資産合計	4,361	390
（内、差入保証金）	853	26			
資産合計	4,361	390			

- 株式会社九九プラスがバランスシートに連結されたことによる影響
「現金及び預金」58億円増加
「買掛金」87億円増加

	2007年2月期	2008年2月期	2009年2月期
営業C/F	475	557	517
投資C/F	▲ 317	▲ 365	▲ 156
フリーC/F	158	192	360
財務C/F	▲ 7	▲ 319	▲ 149
(参考)現金預金期末残高	719	621	824

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

7

■2009年度通期会社予想

(連結: 億円)	2009年2月期	2010年2月期	
	実績	計画	前年比・差
チェーン全店売上高	15,587	17,210	110.4%
営業利益	491	505	102.7%
対チェーン売上高営業利益率	3.2%	2.9%	-0.3%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
既存店総荒利益高前年比※	102.8%	100.0%	-2.8%P
既存店売上高前年比※	106.5%	100.0%	-6.5%P
総荒利益率※	30.1%	30.1%	0.0%P
総店舗数※	8,602	8,682	80

※)は単体ベース

※2010年2月期連結予想にはam/pmlは含まれておりません

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

8

中期的な資本政策方針

2009年度は、2008年度から資本政策に大きな変更はありません

(1)年間配当160円を維持

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)自社株買い・消却を引き続き検討

自社株買いについては、株価の動向やキャッシュポジションなどを考慮し、実施を検討します

**利益成長及び資本政策により、
中長期的にROE15%(連結)の達成を目指します**

当社の経営戦略について

代表取締役社長CEO

新浪 剛史

■ 2008年度の振り返り

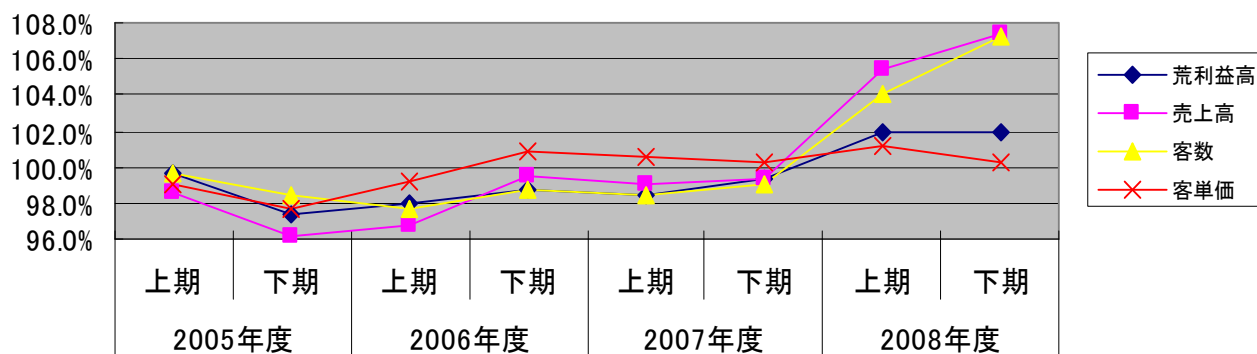
取り組み	結果	今後の施策
1.既存店の活性化 一個々のお店にあった品揃えの実現	タスポ効果もあり客数増	次世代IT導入での 品揃え改善により 収益向上を目指す
2.新店の質を向上	物件の精査により 高い収益力を実現	引き続き出店数より 質を重視
3.ポイントカードの活用	ポイントカード会員数は 約850万人に到達	会員1,000万人を目指し CRMによる収益増及び 会員売上の増加を目指す
4.生鮮CVS事業の拡大	・株式会社九九プラスの 子会社化完了 ・シナジー効果により既存店好調	FC化推進による収益向上
5.エコロジーへの取組強化	CO2削減は順調に推進	電気自動車の導入により 更なる削減を推進

**特に、生鮮CVS事業(含、ローソンプラス)など
先行投資した分野での取り組みが収穫期入り！**

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

11

■ タスポ効果＋お客様の近隣商圈回帰により、客数を中心に大きく伸ばしました



**タスポの導入による押し上げ効果を除いても、
既存店売上高前年比は100%を超えました**

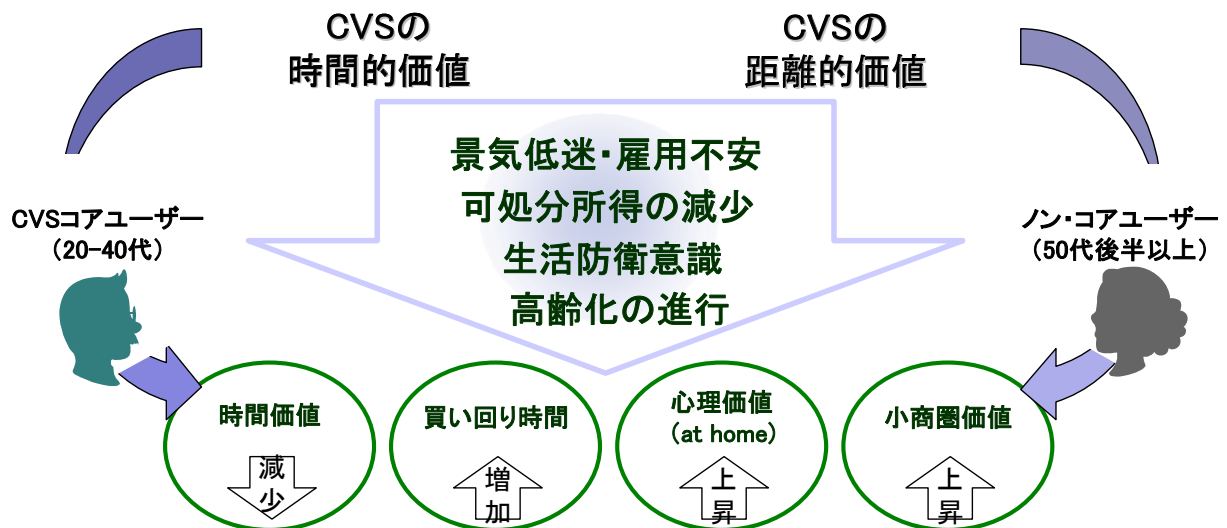
ご参考:2008年度累計
既存店荒利益高:102.8%
既存店売上高:106.5%
既存店客数:105.7%
既存店客単価:100.8%

※タスポ:たばこ自動販売機対応の成人識別ICカード

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

12

■お客様の消費行動が大きく変化しています



消費行動の大きな変化です

従来型
CVS商品

+

内食化

価格・
品質の
バランス

買い合わせ
需要大

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

13

■お客様の変化に対応する準備は、すでにできています

お客様の購買行動変化

内食化

価格・品質
のバランス

買い合わせ
需要大

2002年～
ポイントカード
導入による
会員獲得スタート

ポイントカード
会員850万人
達成

2008年
PRISM
(次世代情報システム)
導入による
発注業務改革

2008年
ポイントカード
分析による
商品開発と
発注精度向上



生鮮強化型CVS

2005年～

2007年～



生活防衛対応商品

2005年～



個店のニーズに合った
品揃え対応が可能に

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

14

■お客様の行動変化に対応し、FCオーナーさんの荒利高向上を実現します

値入率の改善／適正価格化

仕入構造の変革

ベンダーの
生産性向上

機会ロス／廃棄ロスの低減

カードデータを活用した
商品開発

ITを活用した
発注精度向上

FC加盟店オーナーの荒利高改善策

流通段階の非効率排除

新商品の
絞り込み

流通在庫の
大幅削減

配達回数の
低減

カード稼働率向上

カードホルダーへの
販促

お客様
ロイヤリティ向上

“3つの徹底”＝MS評価をベースにしたFCオーナーさんの
レベルアップへの意識向上が大事です！

■実例①購買行動の2極化への対応で「買い合わせ」誘発に成功

購買行動の2極化に対応 → (例)「**Ｌチキ**」
「からあげクン」の販売を落とさずに、買い合わせ需要の増加に成功

からあげクン(210円)



1986年4月発売のロングセラー商品
現在では年間販売1億食を超える
ローソンの看板商品です

- ・リピート購入いただくファンの存在
- ・ローソンFFを象徴するブランド
- ・Ｌチキ導入後も販売数は変わらず

Ｌチキ(128円)



2009年3月新発売！

購入構造を徹底的に見直しました！

- ・品質を向上しつつ買いやすい価格を実現
- ・従来のFF以上の高荒利の実現でFCオーナーさんも元気に
- ・ビール・清涼飲料などの買い合わせ需要を誘発
- ・計画を大きく超える販売で、増産体制入り

■ 実例②買い合わせ戦略を加速する生活防衛型・オリジナル商品の充実

お客さまの“生活防衛”意識への対応および
高齢化社会への対応はできています



**ローソストア100/
ローソプラス**

個店の立地にあわせて
業態転換を行います



レギュラーローソ
個店のニーズにあわせ

バリューライン
の導入を推進します

バリューラインの特徴

- ・適量・小分け
- ・シンプルプライス
- ・使い切りサイズ



※2009年度中に1,000品目展開予定

“買い合わせ”商品
特にFF/惣菜

■ 実例③買い合わせ戦略を加速する生活防衛型・オリジナル商品の充実

105円惣菜を展開します

～ローソストア100が中心になって開発～

- ・選べる8品、価格は全て105円。
- ・ローソストア100で既に販売しているので経済規模がすでに確立
- ・簡易包装や、グループ全体での原材料大量購入により、原材料費を削減し、おもてめやすい価格を実現
- ・コスト削減により、値入率も通常商品と同等レベル
- ・当社オリジナル弁当・惣菜と同じベンダーなので、高い品質管理基準を維持
- ・バリューラインやおにぎり、弁当、白飯、FFとの買い合わせニーズ高い
- ・2009年4月からまずは関東地区で実験開始



きんぴらごぼう



ひじき煮



卵の花



鶏唐揚げ



白身フライ2個入り

■ お客様のニーズに“マッチ”した商品戦略の推進により荒利高を増やします

**カード会員に向けた販促
+次世代ITの活用へ**

カード会員の
売上比率が増加
→ヘビーユーザー化

購入データの蓄積と
分析による
商品開発と発掘

荒利高の増加による
FCオーナーさん
収益拡大

“マチ(地域)”の
お客様をよく知る
**ポイントカード
データ**

会員数850万人は
CVS業界トップクラス

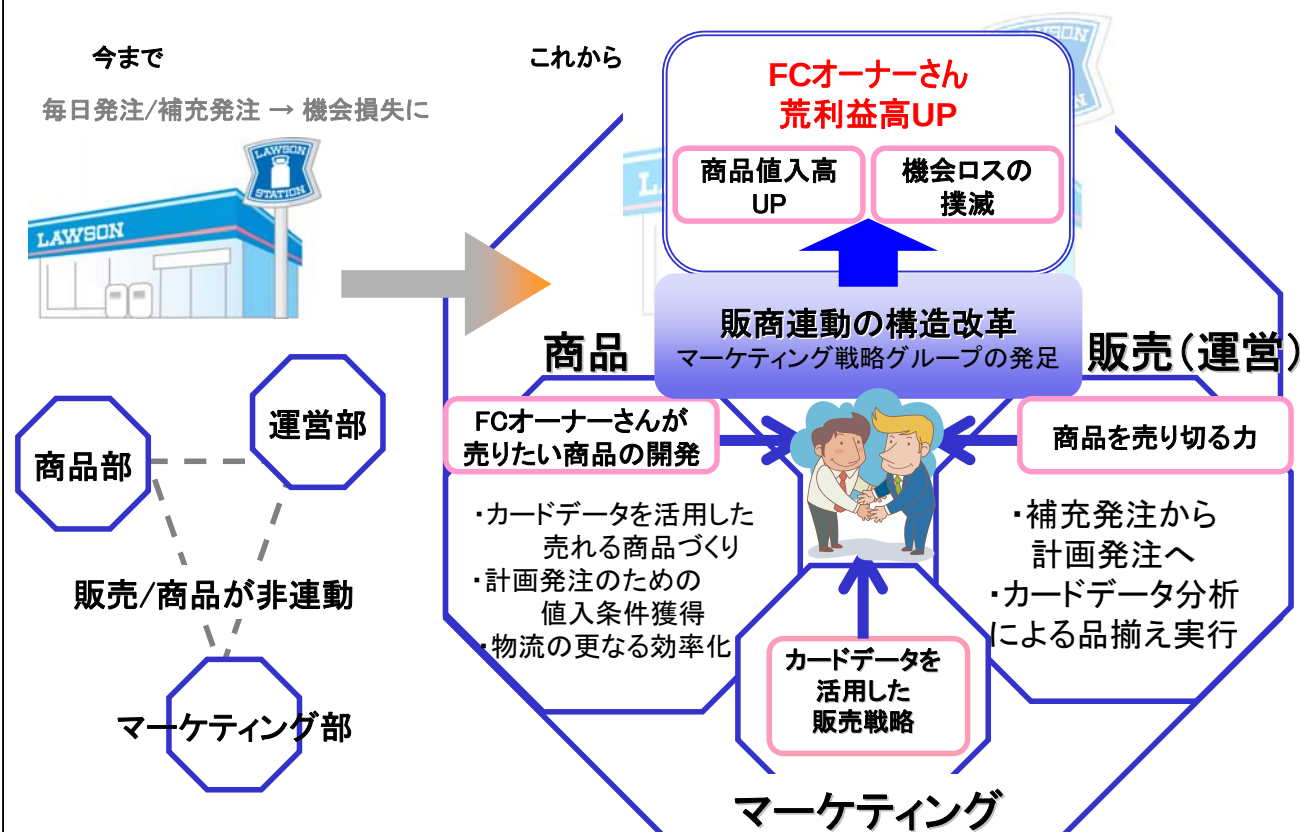
個店のお客様の
ニーズに合った品
揃え

+

PRiSM

次世代ITの活用
カードデータで
発注精度改善

■ 商流のみの構造改革から“販商連動”の構造改革へ



■ “3つの徹底” によるQSCの改善がFCオーナーさん支援の大前提です
FCオーナーさんにとってミステリーショッパーはメディカルチェックです

社長就任時からオーナーさんとの対話を重視し、
信頼関係の構築を目指してきました(7年間で700回以上)

対話による信頼感の構築で、
オーナーさんの納得感大



MS(ミステリーショッパー) = **メディカルチェック**
客観データでオーナーさんの「公平な」評価が可能に
従来は「平等」に本部支援

これからは、やる気のある(=MS高評価)オーナーさんを
より重点的に**サポート**(=置換・更新・新什器導入を優先)すると明言

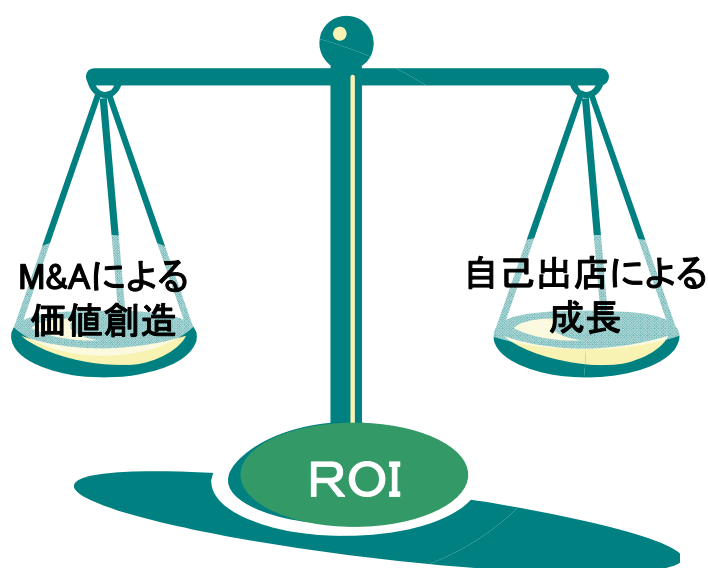
**MS:Aランクを目指して経営指導を徹底し、
FCオーナーさんの更なるレベルアップを図ります。**

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

21

■ M&Aの考え方

投資収益性基準をベースに企業成長への投資資金バランスを考えています



過去事例	
1989年 3月	サンチェーン合併 (+約1,300店)
1992年10月	パコール統合 (+47店、山口)
1996年11月	エーアンドビー統合 (+45店、島根・鳥取)
2004年10月	東北スパー統合 (+84店、岩手・青森・秋田)
2007年 2月	99プラスへ資本参加 (+846店)
2008年 1月	新鮮組本部とメガFC契約 (+45店)

出資方針
経営目標ROE15%にマッチした投資を実行します

am/pmジャパン買収は
現在協議中です

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

22

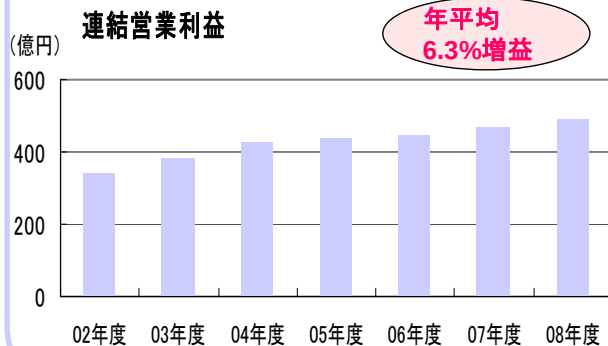
■企業として、内部成長(インターナルグロース)と株主還元のバランスを重視しています

経営理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

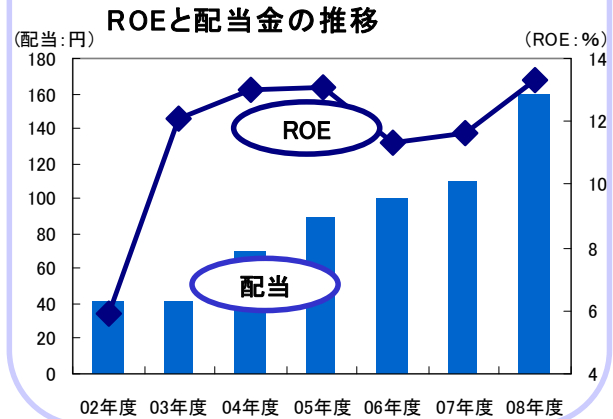
内部成長(インターナルグロース)

持続可能な成長
収益性を重視



株主還元

高い資本効率
高い株主還元

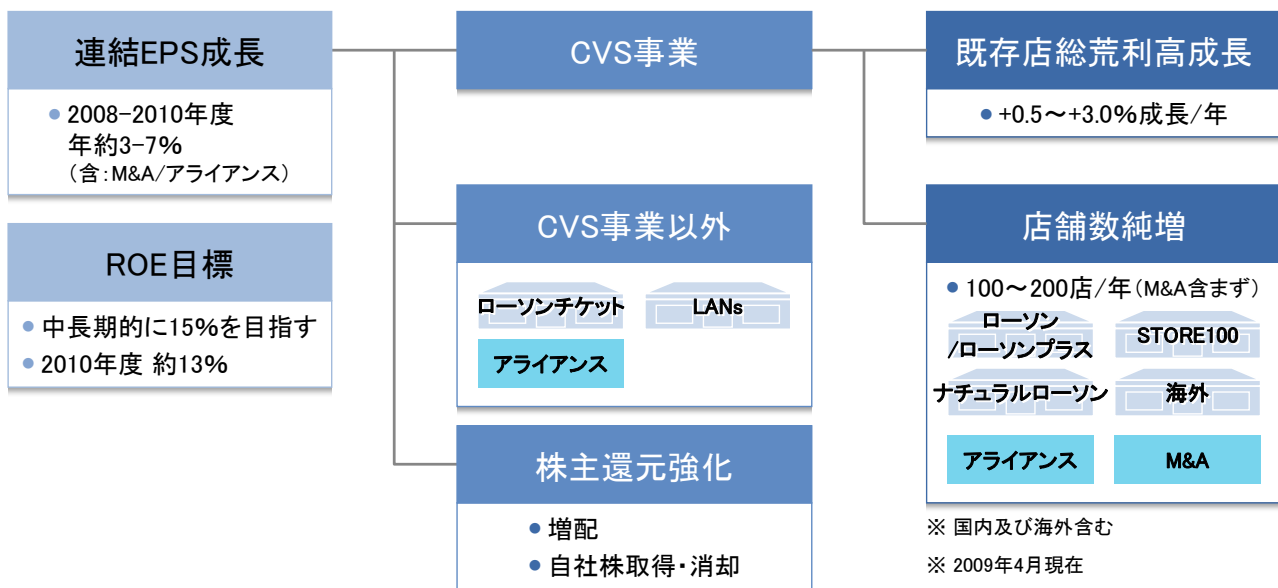


Copyright (c) 1975-2009 LAWSON, INC. All rights reserved

23

■中期的企業価値創造モデル(2008-2010)

中期的企業価値創造モデル(2008-2010)



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

24

参考資料

■ 2009年度計画: 上期/下期内訳

(連結: 億円)	2010年2月期		
	上期	下期	通期
チェーン全店売上高	8,660	8,550	17,210
営業利益	292	213	505
営業利益率	3.4%	2.5%	2.9%
経常利益	289	208	497
当期純利益	157	98	255
既存店総荒利益高前年比 [※]	99.5%	100.5%	100.0%
既存店売上高前年比 [※]	100.5%	99.5%	100.0%
総荒利益率 [※]	30.2%	30.0%	30.1%

注) [※]は単体数値

※am/pmlは含まれておりません

■ 投融資の状況

	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
(連結: 億円)	実績	実績	計画
新店	123	156	175
既存店	74	67	105
IT関連	77	120	140
その他	22	38	10
小計	298	383	430
出資融資	196	▲ 145	0
リース	148	191	375
合計	644	429	805
減価償却費	214	208	287

※数値は億円未満は切り捨てとなっています
 ※am/pmは含まれておりません