

LAWSON

アニュアルレポート2003

2003年2月期

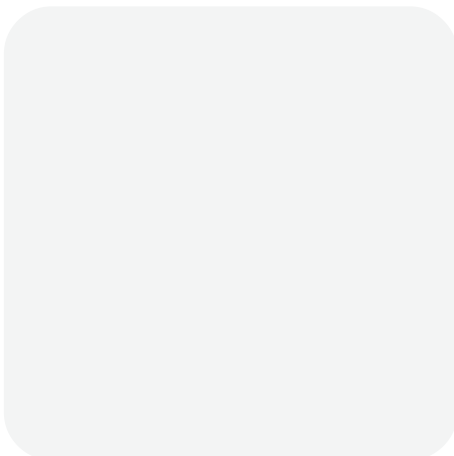


A UNIQUE  
PRESENCE



## UNIQUE 01

お客様に「おにぎりと言えばローソン」「ローソンのおにぎりが一番」と言って頂くことをめざして新ブランド「おにぎり屋」展開中です。



## UNIQUE 02

全国のローソン店内にポストを設置しました。また、郵便局内店舗ならではの特色を出した新業態として、「ポスタルローソン」を展開していきます。



## UNIQUE 03

ローソンチケット先行予約や、貯まったポイントに応じて利用できるポイントプログラムなどローソンならではの会員特典が好評です。

株主、投資家、お客様、オーナー、クルー、社員の皆さんへ	2
コーポレートガバナンス	10
LAWSON CHALLENGE 2004 REPORT CARD	
ローソンチャレンジ2004の進捗状況	12
財務セクション	23
役員	52
会社概要	53
株主メモ	53



## UNIQUE 04

約1,800万人の会員を有するDVD、ビデオ、CD、ゲームの販売・レンタルなどの専門店「TSUTAYA」とローソンがポイントを共通化し、両社のお客様満足度の向上に取り組めます。

## UNIQUE 05

「千と千尋の神隠し」DVD & ビデオ販売、ジブリ美術館の入場券独占販売など“ベンリさだけじゃなく、感動も届けたい”をテーマにスタジオジブリとのタイアップを行っています。



## UNIQUE 07

バリアフリーを意識したお店づくり、病院内での生活を意識した品揃え、患者やその家族の皆さんにご満足頂ける様、「ホスピタルローソン」も「マチのほっとステーション」をめざします。



## UNIQUE 06

ENEOSとのタイアップにより、“セルフSS & CVS複合業態”を開発し、実験店舗にて検証した後、2004年度本格展開をめざします。

**「私たちローソンは、人を大切にする心と創造的な行動を通じて、お客様の便利な生活と地域社会の発展に貢献します」**

ローソンは、この様な大変素晴らしい企業理念を持っています。残念ながら、私たちは、この企業理念にある一言一句を真剣にそしゃくすることもなく、その実践をないがしろにしてきたと感じます。2002年の社長就任以来、私は、この企業理念の意味とその実現を、社員、オーナー、クルーの皆さん、そして取引先の方々に真剣に訴えかけてきました。そして、今後も訴えかけていきます。なぜならば、この企業理念達成のための一歩一歩が、お客様にとってのローソンの存在価値を高め、結果として、ローソンの中長期的成長を確かなものにするに強く信じているからです。

代表取締役 社長執行役員  
新浪 剛史



## 株主、投資家、お客様、オーナー、クルー、社員の皆さんへ

### 対話を通じて、マチのほっとステーションの実現をめざします。

社長就任以来の1年間、そして現在も、私は社員との「対話」に最も時間を費やしています。毎週月曜日に本社で、火曜日には支社で全体会議に参加し、本社、各支社の多くの社員に企業理念を何度となく語り、経営施策とその背景にある考え方を伝えています。また、時間の許す限り本社内を回り、支社に立ち寄り、社員と気楽に話し、また週に1、2回は食事を共にし、彼らの考えを直接聞くことにしています。

2002年のアニュアルレポートでご説明した通り、ローソンは長い間「上意下達」の経営をしてきました。現場の意見を聞くことなく、本社で考えた施策をその目的・背景などの十分な説明をせず、「本社の難しい言葉」で伝え、その徹底だけを、現場を守る社員やオーナー、クルーの皆さんに期待していました。その結果が、本社に対する不満を抱え、かつて誇った活力を失った現場と、その状況を十分に認識できず、今までと変わらない仕事を続ける本社の社員でした。

「対話」を通じて、私は「上意下達」文化を解消し、企業理念を中心に置いた「自由闊達」文化を創造したいと考えています。社員が、企業理念を十分に認識した上で、自らの創造性を十分に発揮し、お客様の喜びのために尽くすこと、これが社内のあらゆるところでなされれば、ローソンは、名実共にそのビジョンである「マチのほっとステーション」となれることでしょう。

「対話」の場で私は、本社の施策などについて、現場の社員が思ったことを自由に語る様に、働きかけています。当初は遠慮気味でしたが、今では多くの社員が、施策に関する疑問などについて自らの強い思いを積極的に話してくれるようになりました。私は、その疑問について具体的に説明すると共に、経営施策を考える上で、彼らの意見を参考にしています。オーナーやクルーの皆さん、お客様と接点を持つ現場の社員の意見には、お客様満足度向上のための大きなヒントがあります。また私は、ローソンの企業理念の素晴らしさを語り、それを皆で再度認識し、共有することを働きかけています。ローソンの企業理念の中心には、お客様の利便性や満足度の向上と、オーナー、クルーの皆さん、協力企業の皆さんを含むローソンファミリーの幸せがあります。それらを強く意識して、企業理念実現のために自分は何をすべきなのかを考え、そして自らの仕事にプライドを持って仕事をして欲しいと訴えかけているのです。

こうした「対話」は、私と社員の皆さんの間だけではなく、支社長や管理職と社員の皆さん、そして社員同士でも頻繁に行われる様になっています。この対話の輪を広げることは、ローソンにとって最も重要な経営課題の一つであると言っても過言ではないでしょう。さらなる「対話」の輪の広がりを求めていきたいと考えています。

## 連結財務ハイライト

株式会社ローソン及び連結子会社  
2月末に終了した1年間

	単位:百万円		増減率	単位:千米ドル <sup>(1)</sup>
	2003	2002	2003/2002	2003
<b>会計年度:</b>				
チェーン全店売上高	¥1,294,042	¥1,285,557	0.7%	\$10,989,741
営業利益	34,107	36,363	(6.2)	289,656
税金等調整前当期純利益	17,603	29,028	(39.4)	149,495
当期純利益	8,861	16,123	(45.0)	75,253
<b>1株当たり情報(単位:円、米ドル):</b>				
当期純利益	¥ 82	¥ 146	(43.8)%	\$ 0.70
年間配当金	41	41	-	0.35
<b>会計年度末:</b>				
総資産	¥ 342,599	¥ 342,934	(0.1)%	\$ 2,909,546
株主資本	151,864	149,827	1.4	1,289,715

注記: 1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2003年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=117.75円で換算しています。

一方で私は、オーナーやクルーの皆さんとの「対話」も重視しています。年2回開催される「ローソンセミナー」では、全国8カ所の会場で、私から直接、半期ごとの経営施策を説明すると共に、最重要施策である「3つの徹底」と企業理念の共有と実践を訴えています。オーナーやクルーの皆さんからの反応も上々で、年2回の本社主催の「ローソンセミナー」に加え、年2回の支社主催のセミナーを開催することにしました。本部とお店の間の距離をどんどん短くし、お客様の喜んでおられる顔をイメージしながら、本部が施策を検討できる体制づくりに励みたいと思います。

本部とお店を含む現場が、企業理念と施策を共有し、一体化すること。これができた時、ローソンが理想とするビジョン「マチのほっとステーション」が、全国津々浦々で実現します。ですから、「対話」は、「マチのほっとステーション」実現のために必要不可欠な、重要な経営施策なのです。

### 負の資産処理はしっかりと実施、さらなるコスト構造の見直しを行います。

2002年に実行するとお約束した、不採算店舗の閉鎖、500人の余剰人員の整理、有価証券を含む不動産資産の処分などの、負の資産の処理はすべて行いました。コスト構造も大きく改善され、将来負担となりうる大きな負の資産は今のところ見当たりません。

しかしながら、安心するつもりはありません。慢心していると、負の資産は、知らぬ間に、新たに蓄積されてしまうからです。コスト構造の見直しは引き続き行います。2002年度下期には、コストカット委員会を設置し、店舗や本部の家賃、店舗建設費用、店舗で利用される消耗材、本部で使う事務用品など、ありとあらゆるコストの見直しを開始しており、実際に予想以上の効果が始まっています。今年度のコストカット委員会のコスト削減目標は、大幅なものとなっています。

また、人員数は減らすことはあっても、決して増やすつもりはありません。例年通り、200名程度の自然減が今年も見込まれますが、生産性の向上などで対処するため、若干の補充に留めるつもりです。情報化の推進、仕事の仕方や内容そのものを見直すことで対処していきます。

## 「おにぎり屋」での成功を横展開し、さらなる売上高アップをめざします。

最近、社員やオーナーの皆さんのみならず、取引先の方々や知り合いなどから、「ローソンは元気になってきていますね!」と言われる様になりました。前述した「対話」もその要因でしょうが、他の大きな要因の一つに、「おにぎり屋」の成功があると思います。社内のあらゆる部署からメンバーを募ってできた「おにぎりプロジェクトチーム」が、お客様の立場に立って、また社内外の意見を参考にして、徹底的な議論の上、「自分が食べておいしいおにぎり」を開発しました。今までは「商品開発はプロにしかできない」と信じられていましたが、この「素人集団」が、コスト的に、技術的に不可能と考えられていた、今までの価値観を超えた商品を開発し、結果として、おにぎりの既存店売上高は、前年を2割以上上回る好調な状況が続いています。その背景には、原材料調達方法の見直し、原材料の質の大幅アップ、新たな製造機器の導入、インターネットを利用した「おにぎりに関する」アンケート調査など、今までの常識を超えた、数々の新しい取り組みがあるのです。

また、現場の社員やオーナー、クルーの皆さんが新商品を試食する機会をつくることで、そのおいしさを実感して頂いています。そして、商品開発でこだわった点、例えば、「米は新潟産コシヒカリ」などの、商品の素晴らしさをローソンファミリー内で効果的に訴求できたことも、現場の「売る気持ち」の高まりに繋がりました。素晴らしい商品の存在、ローソンファミリー内での商品への自信と売る気持ち、効果的な宣伝広告……、こうした要素が融合したとき、お客様は、「おにぎり屋」のおにぎりに対して、高い評価を与えて下さったのです。

現在、おにぎりプロジェクト以外に、いくつかの組織横断的なプロジェクトが進行しています。プロジェクトメンバーは、大変楽しそうに打ち合わせを続け、一生懸命頑張ってくれています。ローソンの店舗で、おにぎり以外にも、お客様の期待を超える商品群が続々と登場する日はそう遠くないと思います。

## 2002年度 第1四半期 (2002年3月~5月) →

2002年4月16日

利益成長を目標とする中期経営計画“ローソンチャレンジ2004”を発表

2005年2月期にROE15%、連結営業利益500億円を目標

2002年5月1日

「新Loppi」登場!

MMS導入により、処理能力がアップ。操作性の向上と共に新たなサービスが可能に。

2002年5月10日

スタジोजブリ最新作のチケット取り扱いスタート  
関連グッズも合わせ、前回の好評さ受け集客力アップへ

### 製造・物流・調達網のさらなる最適化を推進します。

2002年来の飽くなき努力と交渉の結果、弁当・おにぎりなどの米飯、調理パン・調理麺などの戦略商品群の製造ベンダー数を、東京、名古屋、大阪から始め大幅に絞り込んでいき、2003年度末には、メガベンダー数社を中心とした体制が整備されます。この絞り込まれた数社の製造ベンダーは、資本力のある、投資能力の高い企業群であり、ローソンにとって重要な戦略的パートナーです。ローソンとしても各社に対してより多くの生産を委託し、投資経済性を高めて頂くことで、最新製造機器に対してさらなる投資をして頂けると考えています。結果として、より良い商品開発が可能となります。また、数が限定された戦略的パートナーとの間であれば、安全・安心を確保する体制構築が容易となり、かつ、サプライチェーン・マネジメントは、大幅に推進しやすくなります。

昨今、頻繁に起きている商品の品質事故の影響もあり、私たち日本人の食の安全に対する意識は高まっています。また、日本は急速に高齢化社会になりつつあり、おのずと健康に対する意識は、大きく高まっています。ローソンが社会的責任を持った企業として果たすべき役割は、お客様が安心して召し上がれる商品、健康的な商品、そして常にお客様の期待を超えた価値観の高い商品を、提供し続けることであると考えます。製造ベンダー網の再編は、こうしたローソンの役割を可能とする重要なインフラ整備にあたります。

2003年5月よりローソンは、関東・近畿圏で販売する弁当、おにぎり、調理パン、惣菜、サラダなどのオリジナル商品を対象に、合成着色料・保存料を撤廃しました。その上で、食品添加物全体の使用総量も規制することとしました。今まで、保存料排除は、小売業界では見られましたが、添加物の使用総量に上限を設定したのは、ローソンが初めてです。お客様により安心して頂ける様、安全を確保しながら、添加物の使用総量の見直しを継続していきます。またお客様に対しても、ローソンの添加物使用総量規制の考え方と状況を、わかりやすくお伝えしていきます。

2002年本格展開を開始したナチュラルローソンは、お客様の健康に対する強い意識とニーズを把握する上で、重要なアンテナショップとしての機能を果たしています。玄米や胚芽米を使用したおにぎりや弁当、野菜を中心とした惣菜など、ナチュラルローソンで生まれた、健康に配慮した商品群には、

## 第2四半期(2002年6月~8月)→

2002年7月11日

「クオカード」のレジ決済スタート

店頭端末Loppiでの販売も。集客力向上、売上アップめざす

2002年7月29日

あさひ銀行のサービス開始

コンビニエンスストア業界初、全都市銀行と提携

2002年8月1日

会員カード「ローソンパス」のサービス開始

会員数7月末で30万人突破。顧客囲い込み策を推進

お客様の強い支持があります。レギュラーローソンにも横展開したところ、立地や顧客層によっては、販売が好調に推移しています。今後も、ナチュラルローソン発の新しいタイプの商品がどんどん生まれていくことでしょう。

私たちが商品の質を高める上で、またお客様に私たちの商品の素晴らしさをよりお伝えする上で、さらなる投資は必須です。オリジナル商品群の原材料調達は、今まで外部に大きく依存していましたが、ローソン社内に原材料仕入部を設置し、より良い原材料をより競争力のある価格にて買い付けます。原材料の年間取扱高は約1,100億円にも上りますので、効率化の効果は大きなものになると考えています。効率的に仕入れを行うことでできるコストカット部分は、商品価値を高めることや、オーナーの皆さんの仕入れ支援、販売促進資材やTVCMに有効利用し、売上向上に繋げていく考えです。

### 2003年度の課題、客数アップにあらゆる手を打っていきます。

2003年度における課題は、客数アップにあります。2002年度後半から「おにぎり屋」の貢献もあり、客単価は順調に伸長し、既存店前年比ベースでは、ほぼ横ばいで推移する様になりました。一方で、客数の推移は改善傾向にあるものの、客単価に比べ思うように上昇することなく、既存店前年比ベースでマイナス基調が続いてきました。

前述した「戦略的商品群」の大幅なレベル向上と、「3つの徹底」(マチのお客様に合ったお店や売り場づくり、清掃の徹底と向上、心のこもった接客)が、客数増に繋がることは間違いないと思います。求める結果を生むために、この2つの基本的かつ重要な施策には、経営資源の多くをつぎ込みます。一方で、「客数増」のための仕掛けづくりにも取り組んでいきます。

まず、「ローソンパス」は開始以来約1年の間で、既に110万人の会員が集まりました。会員数が多いお店の方が売上が伸びていることも、はっきりデータでわかる様になりました。ポイント還元プログラムをさらに魅力的なものとし、店舗の皆さんにも働きかけて、より多くのお客様にローソンパスを持って頂く様にします。

## 第3 四半期 (2002年9月~11月) →

2002年9月6日

立地に見合ったビジュアルアイデンティティ(VI)を採用し地域密着重視  
「丸の内ビルディング店」、ベージュやブラウン色基調に

2002年10月31日

「ローソンパス」の申し込みが100万人を突破  
募集開始から5か月弱で、11月1日から記念キャンペーンを展開

2002年11月5日

主力商材のおにぎりをテコ入れ  
11月5日から新ブランド「おにぎり屋」を展開



また、DVD、ビデオ、CD、ゲームの販売・レンタルを行う最大手チェーン「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)と提携し、ポイント制度の共通化を進めます。2003年秋より、ローソンでTSUTAYAカードを提示されるとポイントが付与される予定です。現在「TSUTAYA」の会員は全国で約1,800万人になりますが、そのうちローソンを頻繁に使われている会員は15~20%程度です。それ以外の会員の方がポイントを求めてローソンに来て頂けるようになれば、来店客数増に繋がると考えています。「TSUTAYA」側にも、店舗でそして携帯やネットでのメールを通じて、ローソンへの来店支援をして頂きます。尚、CCCとは戦略的提携を結び、ポイントの共通化以外に、協賛独占コンサートの企画、関連するチケットやグッズの独占販売とポイントプログラムの特典への利用、レンタル商品のローソン店舗での返却サービスなどに取り組むことで合意しています。

さらに2003年度は、キャンペーンにめりはりをつけていきます。春はゴールデンウィーク、そして夏休み、秋の行楽の季節、そしてクリスマスといった季節ごとの重要なイベント、タイミングに合わせて資源を集中投下し、集客に弾みをつけていきます。

### 「おにぎり屋」と「ローソンパス」で起きた不祥事に関するお詫び

ここで、皆様にお詫びしなければならないことがあります。今年の5月と6月に「おにぎり屋」と「ローソンパス」に関連して、お客様の信頼を裏切る事件が発生しました。一つは、宮城・山形地区の店舗で販売していた「おにぎり屋」の一部商品でJAS法に違反して表示とは異なる原材料を使用していたこと、もう一つは「ローソンパス」の顧客情報のうち、約56万件が社外に流出したことです。どちらも早急に再発防止策を講じるとともに情報開示を行いました。同時に、皆様からは厳しいご指摘・ご意見をたくさん頂きました。私は、これを真摯に受け止め、コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化をさらに進めてまいります。この大切な時期にローソンブランドを傷つけるような行為があったことで、株主・投資家の皆様に多大なるご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。今後、徹底した調査・原因究明を行い万全な対策を実行することで、お客様の信頼回復につなげていきたいと考えています。

## 第4四半期(2002年12月~2003年2月)→

2002年12月

12月高島屋と年末年始商戦でのコラボレーション

お歳暮・おせちでタイアップ。百貨店おせちのコンビニエンスストアでの販売は業界初

2003年1月1日

全店に郵便ポストを設置

1月1日より郵便物回収サービスをスタート

2003年1月10日

長野県と「スキー王国NAGANO」でタイアップ

長野観光事業に共同マーチャンダイジング(MD)なども示唆

### 収益性にこだわった出店を続け、チェーンとしての成長を図ります。

2003年度の出店目標は600、閉店目標は400で、純増店舗数200をめざします。2002年度は店舗数を109も純減させてまで、負の店舗網に力強く対処しました。新店の収益性は、平均で前年比約10%も向上するまでになりました。新店収益性をさらに高めていく一方で、店舗数純増200を達成することは、十分に可能であると考えています。2003年度期首に、十分な店舗契約残を確保したこと、店舗運営部門の部長、マネジャーやスーパーバイザー(SV)がオーナーさんからのヒアリングや、自らマチ(自店商圈)を見ることで得た店舗情報を店舗開発部門に提供し始めたこと、店舗立地候補に関する有力な情報提供元になる、地域ごとの影響力のある企業との取り組みが根付き始めたことが、開店店舗数増を図る上で、効を奏すると考えています。また、教育を担当するストアインストラクター(SI)が、新店サポートの期間を今までの1週間から、平均3週間に延長したことも、新店の運営の早期安定・成長に大いに役立っています。一方で、病院内出店(ホスピタルローソン)、日本郵政公社との協業による出店(ポスタルローソン)、地方銀行との共同出店(コンビニバンク)、ENEOSとの複合出店などの新しい立地での出店戦略についても積極的に動き、ローソンの新しい立地可能性を探っていきます。

### 目標管理制度の導入と人材教育で、組織の活性化を進めます。

ローソンの企業理念にある「人を大切に作る心」は素晴らしい考えです。ローソンとローソンファミリーはパートナーです。努力をするパートナーに報いるという考えを私は重要視しています。目標管理制度を管理職のみならず、一般職にも導入したことはその一例です。但し、数値目標の達成だけを評価基準にせず、企業理念の理解度、実践度も定性的に評価することにしていきます。私は、企業理念に基づいて行動している人を評価し、その上で結果を出している人をさらに評価し、その上で、まわりの人を導いている人を最も評価するのです。

目標管理制度の導入に加え、私が強化していきたいのは教育であり、そのために「ローソン大学」を開校することとしました。冒頭で述べた「対話」は、企業理念と戦略の共有に役立つ、「ローソン大学」の重要なカリキュラムの一つです。またスキル教育は、一般職、管理職向けにさらに充実させていきます。

## 2003年度 第1四半期(2003年3月~5月)→

2003年3月3日

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社と業務提携  
約1,800万人の会員を有するTSUTAYAと全国に  
7,600店を展開するローソンがポイントを共通化

2003年3月25日

「ポスタルローソン」の展開を発表  
日本郵政公社と業務提携の一環として郵便局内店舗  
の実験を行うことで合意

2003年3月27日

「コンビニバンク」の展開を発表  
金融機能とコンビニエンスストアを融合した店舗を  
展開することで株式会社北陸銀行と合意し2003年7  
月に東京都ならびに富山市にモデル店舗をオープン

さらに、「リーダーシッププログラム」を開始します。ケーススタディなども導入し、将来の社長・支社長候補の社員に、経営者の立場でローソンの今後を徹底的に議論してもらいます。私もこの「リーダーシッププログラム」に参加し、私が今直面する課題について、参加者と議論するつもりでいます。また、オーナーさんとの勉強会を強化し、リーダークルー向け教育プログラムの導入を検討するなど、店舗の皆さんの能力や意識向上にも力を入れていきたいと考えています。

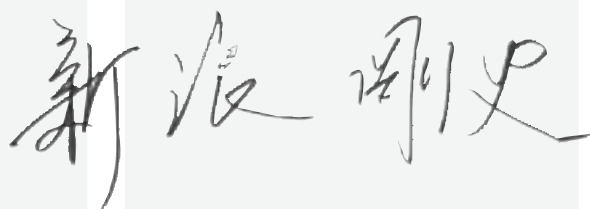
今まで不十分であった人材教育には、私の時間を含む経営資源をより一層多く投入します。教育は大変重要な投資ですが、効果が短期的に見えるものではありません。しかしながら、中長期的には、組織能力の向上と共に、多くのリーダーを生むことに繋がり、ローソンのさらなる飛躍に貢献するものと考えています。

### **ローソンチャレンジ2004の目標とビジョンの達成に向けて、ローソンファミリーは一致団結を！**

2002年度に策定した経営戦略「ローソンチャレンジ2004(Lチャレンジ2004)」は順調に進んでいます。ローソンに対するお客様とローソンファミリーの「ワクワク感」も高まってきています。これまで述べた2003年度の施策をしっかりと実践し、ローソンファミリーの皆さん一人ひとりが一日一日を大事にして、これからの1年を「マチのほっとステーション」づくりに邁進すれば、来年の今ごろには、ローソンはさらに「ワクワクする」存在になっていることでしょう。その時、Lチャレンジ2004の数値目標達成(連結営業利益500億円、ROE15%)、ローソンの中長期的な成長、そしてローソンの原点である「マチのほっとステーション」の実現がより確かなものになると強く信じています。ローソンファミリーの皆さんには、今一度、奮起をお願いしたいと思います。

2003年6月

代表取締役 社長執行役員 新浪 剛史



## コーポレートガバナンス

私たちローソンは、株主の視点と各ステークホルダーを重視した、コーポレートガバナンス(企業統治)に関わる制度改革に取り組んでいます。

### 取締役会改選

2003年5月27日の株主総会およびその直後に行われた取締役会の決議をもって、取締役の数が社内取締役5名、社外取締役3名の計8名から、社内取締役4名、社外取締役5名の計9名となりました。

社内取締役は、2名が辞任し1名が就任しました。代表取締役会長は空席のままとして、常務執行役員兼CROが取締役として就任しました。

社外取締役には、新たに2名が加わりました。上野征夫氏は、ローソンの戦略的パートナーであ

る三菱商事株式会社で長い間経営企画に従事してきた人物です。ローソンの企業価値をさらに高める上で、将来を見据えた経営計画の効果的な進捗管理(PLAN-DO-CHECK-ACTION)に助言頂きます。増田宗昭氏は、2003年3月にローソンと業務提携を発表したカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)の社長です。CCCを東京証券取引所市場第一部上場の企業に育て、エンターテインメント業界、FCビジネスに経験豊富なことをかんがみると、同氏の助言にはローソンの経営上、大きな価値が期待できます。

社外取締役の数が社内取締役を超えるというのは、日本では珍しいケースですが、代表取締役社長執行役員の選任を始め、提案事項について



取締役 常務執行役員  
FCサポート本部  
本部長 兼 CRO  
山崎 勝彦

取締役 専務執行役員  
株式会社ローソン・シーエス・  
カード  
代表取締役社長  
青木 輝夫

取締役 常務執行役員  
コーポレートステーション  
ディレクター 兼 CFO  
田邊 栄一

取締役  
三菱商事株式会社  
常務執行役員 経営企画部長  
上野 征夫

代表取締役  
社長執行役員  
新浪 剛史

取締役  
カルチュア・コンビニエ  
ンス・クラブ株式会社  
代表取締役社長  
増田 宗昭

は社外取締役の了解を得なければならないことで、より公正な判断が下され、企業価値向上に繋がると考えています。また、ローソンが新しいコンビニエンスストア(CVS)像を創造するには、他業界のノウハウ、業界を超えた人的ネットワークが必要であり、広いネットワークと知識を持つ社外取締役を多く登用しています。

また、2002年度から設置した報酬諮問委員会は、取締役および執行役員に対する徹底した責務実行と目標達成への動機付け、責任の完全なる明確化に繋がる報酬体系を構築しています。

### 支社制の導入、執行役員の改選

全国を7つのエリアに区分して支社制を導入しました。その趣旨は、ローソンのビジョンである

「マチのほっとステーション」の実現を達成するためであり、次の3点に基づいて着手しました。

- ①お客様により近い所でスピーディーに意思決定できる組織・制度とする。
- ②地域に密着した組織とする。
- ③本社は業務を特化し、各支社をサポートする。

支社制の導入により、より地域に密着したスピーディーな経営体制づくりを行うとともに、今まで以上に既存店の活性化を行い、加盟店支援体制を強化していきます。

各支社では、支社長・副支社長を始め、現場や本社での経験を十分に積んだ人材が抜てきされています。支社がスピーディーに動けるよう、大幅に決裁権限を委譲する一方、支社の利益目標を達成するために、支社長の責任は明確にしています。

執行役員向けのインセンティブの一環であるストックオプションは、制度を継続します。中長期で企業価値を高めていく様に条件設定したインセンティブとしています。

### 積極的なディスクロージャー

ローソンは、東京証券取引所の2002年度ディスクロージャー表彰を受けました。ディスクロージャーは経営姿勢を現すという観点から、従来のように株主に一方的な情報公開をするのではなく、個人株主や顧客、社員、FCオーナーなど私たちローソンのステークホルダーすべての皆さんと対話しながら、積極的に情報開示していく必要があると考えています。



取締役  
多摩大学 大学院教授  
田坂 広志

取締役  
株式会社ザ・アール  
代表取締役社長  
奥谷 禮子

取締役  
三菱商事株式会社  
代表取締役副社長執行役員  
小島 順彦

1  
負の資産の処理→  
2002年度中に  
しっかりと処理  
しました

私たちローソンは、問題の本質を直視せず、結果的に問題を先送りしてきたという反省のもと、2002年度に負の資産の処理をスピーディーに行いました。

>>see page 14

2  
製造・物流・調達網  
の最適化→商品力を  
強化し客数アップに  
繋げる

製造・物流・調達網のさらなる最適化の可能性を追求していきます。そしてコスト削減された原資は、「おにぎり屋」ブランドなどオリジナル商品の品質強化に対して投下していきます。

>>see page 14

3  
現場の活性化→  
運営力のさらなる強化

スーパーバイザー(SV)の増員、フランチャイズ(FC)サポートステーションによるSV支援体制の強化などにより、SVが店舗指導に一層注力できるような環境づくりをしてきました。今後も、現場との対話を継続し、最重点施策である現場の活性化に積極的に取り組んでいきます。

>>see page 16

私たちローソンは、ビジョンである「マチのほっとステーション」の実現をめざして、2002年度春にローソンの再生・さらなる成長のための変革プラン「ローソンチャレンジ2004(Lチャレンジ2004)」を発表しました。そしてこの1年間、これに基づいた戦略を着実に進め、2002年度はやるべきことはやったと考えています。そして社員との対話を通じて「マチのほっとステーション」の実現をめざしながら、変革プランの各ステップを確実に成し遂げることで、「Lチャレンジ2004」の目標である2004年度連結営業利益500億円、ROE15%の達成を可能にしたいと考えています。

# LAWSON CHALLENGE

## REPORT CARD

ローソンチャレンジ2004の進捗状況

人材の育成→  
「ローソン大学」の設置

社員、オーナー、クルーへの教育・研修を体系的に行っていくプログラム「ローソン大学」を開始しました。

>>see page 17

一般職へも目標管理  
制度導入へ→  
結果を生み出した者  
が報われる制度へ

2003年4月より、SVなどの一般職へも目標管理制度の導入をしました。今回の制度導入により、賃金に占める変動部分は約20%弱になります。執行役員、管理職に対して考課者教育を行うことで、公正で厳格な評価を実施する環境づくりも行っています。

>>see page 18

地域経済を考慮した  
利益目標の設定→  
収益性重視を維持し  
出店数を拡大

収益性を重視した出店に徹底的にこだわった結果、新店の日販向上と収益改善ができました。今後、全国47都道府県それぞれの地域経済を考慮した地域別の新店日販を設定し、FCオーナーの皆さんと本部の利益目標を確保、さらに収益性を重視した経営に変革していきます。

>>see page 20

資本・業務提携→  
お客様へより一層の  
利便性を提供

新日本石油株式会社との業務提携による「ENEOSセルフサービスステーション(SS)との複合型出店」、日本郵政公社との業務提携による郵便局内への出店、金融庁へ働き掛けをした結果、生まれた地方銀行とのコラボレーション「コンビニバンク」など、お客様により一層の利便性の提供を図り、「マチのほっとステーション」の実現をめざします。

>>see page 21

GE 2004

## 負の資産の処理~2002年度中にしっかりと処理しました~

当初の計画では、店舗数は出店・閉店それぞれ500店舗で純増減0でしたが、直営店の閉鎖とフランチャイズ(FC)化(直営店からFC店への形態変更)、ならびに収益の厳しいFC店の先行閉鎖、店舗の置換えを計画以上に進めることで、109店舗の純減となりました。2002年度期首に約550あった直営店舗を閉鎖・FC化することで、期末には約300店舗とする予定でしたが、FC店の閉鎖や店舗の置換えに重点を置いたため、約330店舗となりました。直営店を閉鎖したことが主要因となって生じた人員の余剰感に対処するために、早期退職制度・チャレンジオーナー制度(独立支援制度)を導入し、約550名を削減、期末で3,200名(前年差ネット▲348名)としました。結果として、2003年度以降の人件費は削減される予定です。

一方、新規情報システム「LETSS」(Lawson's Epoch-making Total Strategic Systems)を2002年度に本格導入したことにより生じた既存のハードウェアやソフトウェアの除却関連費用や、有価証券の評価損も2002年度において特別損失として計上しました。

このように、負の資産と考える案件処理は2002年度において完了し、2003年度以降、継続して成長していくための体制づくりができました。

## 製造・物流・調達網の最適化~商品力を強化し客数アップに繋げる~

ローソンの主力商品である弁当やおにぎり、調理パン、調理麺、惣菜、サラダ、デザートなどのオリジナル商品における大きな問題点の一つに、品質のバラツキがありました。この問題を根幹から解

決するために、そして品質面での安全・安心を強化するために、全国に約60あった製造ベンダーを、メガベンダー数社を中心としたネットワークに再編しています。最新製造機器や安全確保のための投資を通じて、商品力、開発力、商品の安全性を継続的に向上させていきます。2003年4月より関東・近畿圏で先行して再編に取り組んでおり、今後はそれを中部圏などに拡大し、2003年度中を目処に全国の再編を完了させる予定です。これにより、既存オリジナル商品が以前に比べて格段においしくなります。

また、「安全・安心」である食生活を推進する上で、2003年5月より保存料の撤廃を関東・近畿圏から開始しました。さらに小売業では初めて、食品添加物の使用量に、自主基準による上限を設け、総量規制にも取り組んでいきます。こちらもベンダー再編と同様に2003年度中に全国に広めていく計画です。

また、2002年10月に原材料仕入部を設置し、ローソン独自の原材料調達体制の確立をめざしています。食材だけでなく、包装資材などにおける従来の多重な商流を、過去のしがらみにとらわれず抜本的に見直し、最適な原材料調達ルートを開発し計画調達をすることで、調達コストの削減に取り組んでいます。コスト削減によって生まれた原資は、特にオリジナル商品の品質強化に投下していく考えです。

物流網の最適化については、常温帯物流(ドライ物流)におけるセンターの再編を2003年1月に完了しました。通過型センター(DDP<sup>1</sup>)と在庫型センター(DDC<sup>2</sup>)が混在していた計34センターをすべてDDCに再編し、27センターに集約しました。これにより物流コストの削減をさらに





## マチのほっとステーションを目指して

高知県 南国十市パークタウン店 竹村 武司オーナー

南国十市パークタウン店が、新興住宅街の入口にオープンして5年になります。来店されるお客様はパークタウンの人たちがほとんどなので、皆さん顔なじみです。人の入れ替わりがほとんど無いので、接客には十分気をつけています。小学生や中学生の子供たちが大きくなったとき、子供のころよく買い物にきたお店として覚えてもらえる様、長く続けていきたいと思っています。

進めていきます。そして物流においてコスト削減された原資をオリジナル商品の品質強化に投下していく考えです。

2002年度の商品戦略を、2001年度の低価格戦略から、「質」を重視した高付加価値戦略に転換しました。ローソンの売上高の中で「食」にかかわる部分の売上高は全体の約80%を占めています。その中でローソンとして他チェーンとの差別化要素であるのが、弁当やおにぎりなどの米飯を中心としたオリジナル商品です。

ベンダー再編により環境が整うのを待つのではなく、従来の原材料調達の方法や商品開発・調理方法を抜本的に見直すことでさまざまな取り組みをしてきました。その事例に、土用の丑の日に展開した「特選 うな重」があります。食材のうなぎの調達から私たちが関与し、計画調達をすることで、今までと比べて数段に高品質うなぎを競争力のある価格で提供し、その結果、高販売実績を残すことができました。専門誌「月刊コンビニ」9月号(発行元:株式会社商業界)において、



うなぎ弁当の各社比較がされ、見事にナンバーワンの評価を頂くことができました。

### 全社員参加型プロジェクト「おにぎり屋」

2002年12月に既存店売上前年比が18ヵ月ぶりに100%を上回りました。その原動力となったのが「おにぎり屋」ブランドの成功です。「おにぎり=ローソン」「ローソンのおにぎりはおいしい」とお客様に言って頂ける様、2002年11月から展開を開始した「おにぎり屋」は、販売数・売上高ともに前年実績を大幅に上回る高水準を維持しています。「おにぎり屋」ブランドの成功は、社内横断的なプロジェクト(おにぎりプロジェクト)により、社員、オーナー、クルー<sup>3</sup>、取引先の皆さんを巻き込んで

<sup>1</sup> ドライティストリビューションポイント

<sup>2</sup> ドライティストリビューションセンター

<sup>3</sup> ローソンで働くアルバイトをクルーと呼んでいます。

従来の固定概念にとらわれない商品開発を行ったことや、全製造ベンダーに新しいおにぎりの成型器を導入したことにあります。2003年度は、この「おにぎり屋」での成功を他の商品群にも展開し、さらなる売上アップを図っていきます。

また同じ11月より、地域密着型商品として「エリアイチオシ弁当」を展開しています。全国を10エリアに分類し、地域の味、種類、価格に配慮し、各エリアのオーナー、クルー、スーパーバイザー(SV)の皆さんの意見を取り入れながら毎月1品を商品開発し、販売しています。販売実績も好調に推移、「おにぎり屋」とともに11月以降の米飯部門の数値を押し上げてきました。

地元メディアや球団とのタイアップも積極的に行い、近畿圏では吉本興業株式会社(よしもと)<sup>4</sup>との取り組みをスタートいたしました。2003年度もさらなる地域性を追求すべく積極的に地元企業との取り組みを強化していきます。

年末年始には、お歳暮・おせち料理で全国に18

店舗の百貨店を展開する株式会社高島屋との提携を開始、クリスマスケーキではフランス料理で有名な坂井宏行シェフとの取り組みを行いました。

今後もオリジナル商品の強化、地域性の追求、さまざまなコラボレーションを通じてお客様

に満足して頂ける商品を提供し、「マチのほっとステーション」の実現をめざしていきます。

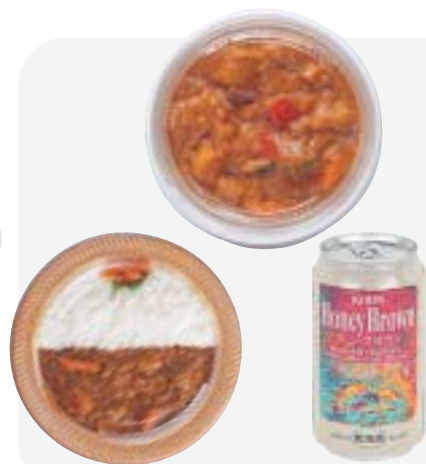
### 現場の活性化~運営力のさらなる強化~

私たちローソンは、「マチのほっとステーション」の実現をめざし、「3つの徹底」を通じて、お客様に満足頂ける売場づくりに取り組んでいきます。

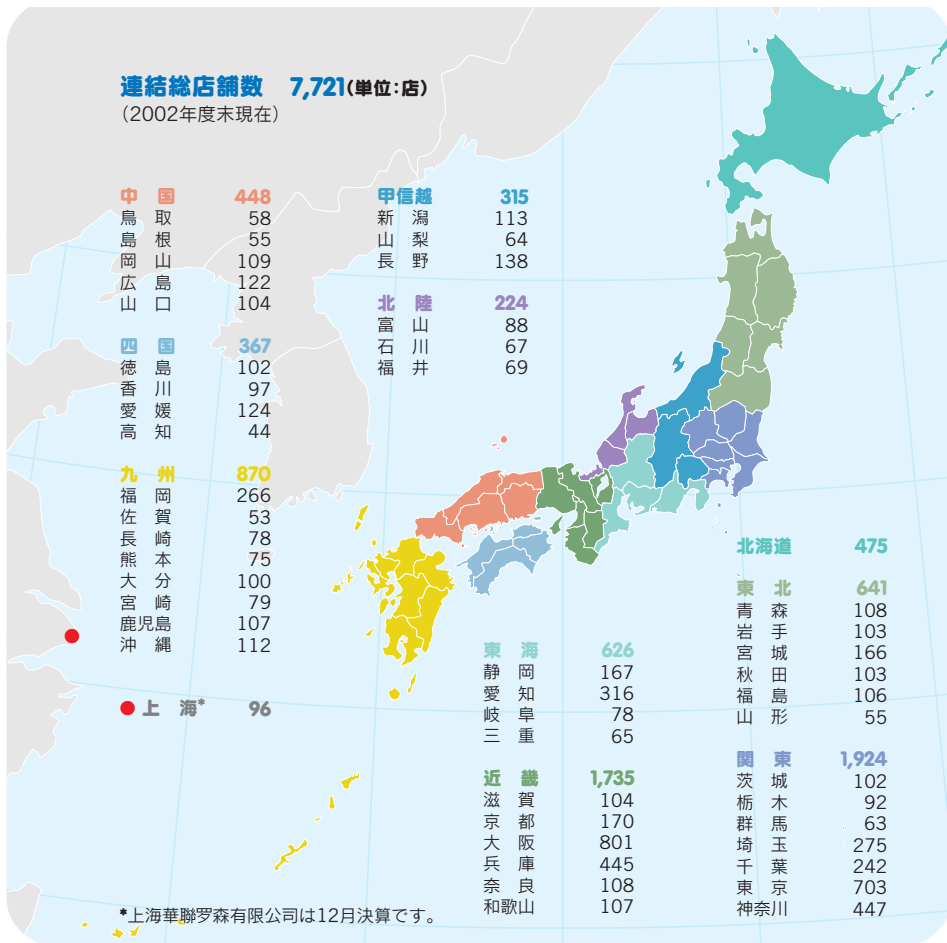
3つの徹底とは、

- ① マチ(自店商圈)のお客様を理解し、そのお客様に喜んでいただけるお店・売場づくりを行う=個店主義
- ② 「お店」と「マチ」をきれいにする
- ③ お客様に、また来ていただける心のこもった接客を行う

を指します。なぜなら、今まで言い続けられてきたQ・S・C(クオリティー・サービス・クリンリネス)が形骸化し、定義が曖昧になってきていたからです。「3つの徹底」を掲げたのは、従来から店舗の管理基準であったQ・S・Cをより分かりやすく、より具体的に再定義し徹底を図ることで、「マチのほっとステーション」づくりに役立つと考えたからです。ローソンがCS(顧客満足)重視の企業へと成長していく中で、やっていかなければならないことの基本は、この「3つの徹底」にあるということに辿り着きました。そして、FCオーナー・社員にこの「3つの徹底」の考えを浸透させ、実現させるために、3年間言い続けると社内に宣言し、そして実践しています。



**連結総店舗数 7,721(単位:店)**  
(2002年度末現在)



\*上海華聯羅森有限公司は12月決算です。

**全国支社**

- 北海道ローソン支社** 北海道
- 東北ローソン支社** 青森・岩手・秋田・山形・宮城・福島
- 関東ローソン支社** 新潟・埼玉・群馬・茨城・栃木・千葉・東京・神奈川
- 中部ローソン支社** 愛知・岐阜・三重・長野・山梨・静岡・石川・福井・富山
- 近畿ローソン支社** 京都・滋賀・兵庫・奈良・和歌山・大阪
- 中四国ローソン支社** 鳥取・岡山・島根・広島・山口・香川・徳島・愛媛・高知
- 九州ローソン支社** 福岡・長崎・佐賀・大分・熊本・宮崎・鹿児島・沖縄

反映させるか——これが売上向上への近道であることは、おにぎりプロジェクトの成功を通じて実証済みです。

今後も、現場との対話の継続を最重要施策として取り組んでいきたいと考えています。

このような一連の流れをさらに地域に密着した体制で行うべく、2003年3月より支社制を導入しました。概要は

2002年度は、現場の活性化を図るために、SVの増員、FCサポートステーションによるSV支援体制の強化などにより、SVが店舗指導に一層注力できるような環境づくりをしてきました。また、週1回開催するディストリクト・オペレーション・マネジャー (DOM)<sup>5</sup>ウィークリーミーティングを通じて、社長や本部長を含む本部とDOMが直接会って双方向のコミュニケーションを取り、現場と本部の距離が近づいたように感じています。そして、DOMがSVへその内容に基づいたコミュニケーションを図ることで、本部が考えていることが一層現場へ浸透し、またそこから出てくる現場のニーズが本部の施策に一層反映されるようになりました。現場の声をいかに本部施策に

次の通りです。

- ① 全国の20運営部を7つの支社に分割し、「北海道」「東北」「関東」「中部」「近畿」「中四国」「九州」の7支社とする。
- ② 各支社の配下には、各ライン(店舗開発、運営、商品)の地域組織を置き、支社社長が統括する。併せて、各支社のスタッフ部門である「営業サポート<sup>6</sup>」および「FCサポート部<sup>7</sup>」を置き、本社と連携してラインをサポートしていく。

**人材の育成~「ローソン大学」の設置~**

私たちローソンは、運営・商品・店舗開発など各分野のエキスパートを外部から採用することで、組織に刺激を与え、社内の活性化に繋がっています。

<sup>4</sup> 各種メディア媒体の番組企画・制作およびその他各種興行の配給に従事する国内最大のエンターテインメント企業です(<http://www.yoshimoto.co.jp>)。  
<sup>5</sup> 全国に約120カ所あるディストリクト・オフィス(DO=地区事務所)の責任者を指します。  
<sup>6</sup> 支社で営業業務のサポートをしています。  
<sup>7</sup> 支社で後方業務のサポートをしています。

また、社員の教育・研修を体系的に行っていくプログラムの「ローソン大学」では、まずリーダー教育として「リーダーシッププログラム」を開始していきます。これにより、将来の社長、支社長候補の人材育成に繋げていきます。

2003年4月より、SVを中心とした一般職へも目標管理制度を導入しましたが、2002年度はその導入を見据えての期限を定めたインセンティブを仕掛けました。従来、売上達成が基本評価数値であったところを、オーナー収益を中心とした数値に変えてインセンティブを支給することで、発想を根幹から変えるべく実施しました。併せて現場の戦闘体制ユニットであるディストリクト・オフィス(DO)がチームワークをより醸成できる様、インセンティブの支給対象を、個人ではなくDOのDOM・CSV<sup>®</sup>・SV・ASV<sup>®</sup>・SI<sup>10</sup>として、DOが丸となってDO数値をクリアしなければ支給されないという仕組みにしました。これにより、オーナーの収益を上げることがインセンティブに繋

がるという明快な体制となり、現場のモチベーション向上に一役買うことができました。本格導入される目標管理制度も、こ

の前準備があったためスムーズに導入されたといっても過言ではありません。社員がやる気を持ち、それぞれの持ち場で活躍することで店舗が活性化し、お客様の私たちローソンに対する評価も上がるものと考えています。

これらさまざまな布石が実を結び、「マチのほっとステーション」が実現することで、ローソンの企業価値が高まっていくと強く信じています。

## 一般職へも目標管理制度導入へ～結果を生み出した者が報われる制度へ～

2002年度は、執行役員および管理職に目標管理制度を導入しましたが、いよいよSVなどの一般職へも2003年4月より導入しました。

刷新した新人事制度は、成果を挙げた社員が報われるメリハリのある報酬体系となっており、評価される人が納得できる制度となっています。従来の制度では、業績・能力の結果が明確に反映されず、実績を残した社員とそうでない社員とで、賃金の開きは大きなものになっていました。今回の制度導入により、従来約7%であった賃金の変動部分が、約10%程度引き上げられ、賃金に占める変動部分は約20%弱になります。



### マチのほっとステーションを目指して

鹿児島県 加治木木田店 岩重 俊一オーナー

ローソンに加盟する前は酒屋を営んでいましたので、店舗運営や接客については自信がありました。しかし現実には厳しく、売上のあがらない日々が続きました。そんな時、他店のオーナーさんからいくつもの貴重なアドバイスを頂きました。「ここであきらめてはいけません」という気持ちから、まずは店内・外の清掃などに真剣に取り組んだ結果、常連のお客様が増えてきました。清掃が行き届いたお店で商品を前陳した売場は、とてもすがすがしく感じる上、お店に信頼感が生まれます。





私たちローソンは、昨年度から、対外公表目標数値の達成を基準として、各本部やステーションの責任者である執行役員のミッションを設定しています。2003年度からはその執行役員のミッションに基づいて、管理職、一般職のミッションも同様に設定していきます。本部の収益だけでなく、ビジネスパートナーであるFCオーナーの皆さんの収益も社員全員の重要な評価項目とすることで、フランチャイザーとフランチャイジーの利害関係が一致することになり、現場の活性化を進めるに当たり拍車をかけることができると考えています。

また、この制度の考課者である執行役員、管理職に対し考課者教育を行うことで公正で厳格な評価を実施する環境づくりも行っています。

### LETSSの導入完了

「Lawson's Epoch-making Total Strategic Systems (LETSS)」導入により、販売力の強化、新ビジネスの拡大、出店戦略の強化、ストアオペレーションの強化、ITネットワーク価値の創造を進めています。

特に、店舗において新システムを活用させるためのキーマンになってくるのが、オーナー、クルーの皆さんであり、店舗指導に携わるSVです。ローソンとしての教育の位置付けを重要視し、2002年10月より、SVの指導力向上を目的とした運営教育研修部を設置しました。実際に教育に当たる責任者を外部から登用するなど、教育においても従来の固定概念にとらわれない体制を敷いています。LETSSの導入に当たっては、SVに対し考え方、スキルなどの研修を行い、お客様に満足して頂ける売場づくりを指導してきました。

LETSSの全店展開は2003年3月に完了しました。本部からの情報提供機能の強化により、個店ごとの品揃えを強化し、地域のお客様の支持を継続的に受けられる商品・サービスの提供をすることができます。また、最新マシンの導入により店舗オペレーションの効率化促進、データ処理スピードの改善、操作性の向上が実現します。新システムの導入は、データ活用による需要予測、発注管理および棚割りなどの、売上・利益を向上させるための機能が店舗で利用できるようになり、現場サポートの強力な武器になります。

<sup>8</sup> チーフスーパーバイザー、DOMの補佐役、SVにOJTするなどベテランのSVを指します。

<sup>9</sup> アシスタントスーパーバイザー。SV候補者でSVの見習いを指します。

<sup>10</sup> ストアインストラクター。新規加盟店のオーナー研修、店舗のクルーの研修を行います。

## 地域経済を考慮した利益目標の設定~ 収益性重視を維持し出店数を拡大~

### 収益重視の出店戦略

2002年度末現在、ローソンの全国47都道府県における店舗数は2001年度末と比較して109店舗減の7,625店舗となりました。ローソン創業の1975年以来、初めて閉鎖店舗数が出店店舗数を上回る結果となりました。これは、出店店舗数の計画値を対2001年度比約100減の約500店舗まで絞り込み、開発部隊に対する数のプレッシャーを低減し、量ではなく質、つまり収益を重視した出店に徹底的にこだわったことによるものです。その結果、新店の日販向上と収益改善を図ることができました。また、例年の年度末(2月)における集中的な出店を回避し、年度を通じ出店を平準化することで、現場の負担をやわらげました。さらに、グリット・ポイントと呼ぶ「出店地域ごとの一番立地」を再定義し、そこからの出店比率を高めること、最新の新店日販予測システムを

利用し低日販店舗の出店抑制を図ることにより、平均新店日販は前年比約2万6千円向上して45万7千円となりました。また、収益性が前年度比約10%も向上し、新店日販の伸び以上に、収益性の伸びが上回った結果となりました。



既存店舗の置換・閉鎖を最優先し直営不採算店を大幅削減したことにより、閉鎖店舗数は出店店舗数を大幅に上回る611店舗となりましたが、店舗ネットワークの質をさらに高めるとともに、置換をされたFCオーナーの皆さんの収益向上を導くことができました。

### 店舗の収益性向上への挑戦

今後、店舗の収益性をさらに高めるために、より一層、質を重視した出店に力を入れていきます。店舗数はローソン全体のエネルギーであり、チェーンが成長を続けるための欠かせない重要な要素です。2003年度以降はチェーンとして純増をめざし収益向上を図ります。2003年度は出店目標数を対前年度比約100増の600店とする一方、直営店の閉鎖がほぼ必要ないことから、閉鎖店舗数400とし、純増200店舗をめざします。地域に密着した店舗づくりを行い、お客様に愛される店舗を出店していきます。一方、新業務システム「LETSS」が本格稼動することにより、地図情報システムと統計データなどを活用した出店予定地などの商勢圏および立地の調査・管理などが効率的に行えます。また、グリット・ポイントからの出店比率をさらに高めることで低日販新店の比率を抑制します。

### 競争に勝つために

さらに新店1店舗当たりの収益評価をより詳細に行うために、従来通りの全国平均の新店日販・収益指標だけでなく、地域別の新店日販と収益を図るため新指標を策定しました。全国47都道府

県の各地域の経済を考慮した地域別新店日販およびFCオーナーの





## マチのほっとステーションをめざして

神奈川県 藤沢東横須賀店 宮脇 進一郎オーナー

当店の周辺は、ここ2年間で競合店が3店舗オープンするという激戦地区です。小売業としてあるべき姿を見直していた頃、社会経験が豊富なクルーさんの接客に対するマナーを見て、激戦区で生き残るには「接客が第一」という考えにいたりました。それからと言うもの、会話をする際の言葉遣いにも変化が現れ、マニュアルにない会話をすることで、お客さまとの距離が短くなり、リピートのお客さまが増えてきました。売上も前年をクリアするようになり、接客の大切さをあらためて感じています。

皆さんと本部の利益により注目することで、さらに収益性を重視した経営に変革していきます。

近年、同業他社のみならず、外食チェーンや弁当・惣菜チェーン、24時間スーパーなどの業態を超えた競争が激化していることもあり、出店環境はより厳しさを増しています。また、特に大都市圏を中心に、店舗の置かれている環境の変化が厳しく、置換・閉鎖の必要性は引き続き残っています。このような状況下、戦略的パートナーである三菱商事株式会社を始めとしたさまざまなルートから派生したネットワークを生かすことで、好立地情報を競合他社に先駆けて入手し、交渉における優位性を確立していきたいと考えています。

## 資本・業務提携~お客様へより一層の利便性を提供~

私たちローソンは、成熟したCVS市場において急速に変化・多様化するお客様のニーズに応えるべく、新フォーマットの開発・展開を積極的に行っ



ています。これまでのベーシックCVS・マスフォーマットでは捉えきれない新たなマーケットニーズに対応することで事業を拡大していきます。さらに、そこで得られたノウハウをレギュラーローソンへ展開することで、ローソンの個店競争力を向上させていきます。

安全・安心・健康をコンセプトに、2001年度からアンテナショップとして実験展開している「ナチュラルローソン」を始めとして、病院という一つの特立地への取り組み「ホスピタルローソン」などを展開し、お客様の生活に密着したサービスを拡大することで、マチ(地域)の新たな役割を担い、より地域に溶け込んだ「マチのほっとステーション」をめざします。

## ホスピタルローソン

店舗はバリアフリーを意識して車椅子が楽に通れる通路幅を確保し、車椅子でも利用しやすい低い販売カウンターやトイレ、自動ドアの設置など、お客様にやさしい設計となっています。品揃えについても、病院内での生活を意識して、洗面器やスリッパなどの入院用品、大人用おむつ、ガーゼや包帯などの介護・衛生関連商品を充実させています。ローソンが従来提供しているサービスも患者や職員などの利便性に繋がると見込んでおり、ローソンの銀行ATMは24時間利用可能（提携銀行のみ）です。さらにクレジットカードでの決済も可能であり、病院内で現金を持ち歩かずに買物ができます。その他、公共料金などの料金収納代行や、マルチメディア端末「Loppi」によるチケット発券などの各種サービスなど、レギュラーローソンと同様のサービスも提供しています。また、夜間勤務者、救急外来患者やその家族に対応すべく、一部の店舗を除き長時間営業も行っています。

また一部の店舗では、お客様のお買物をお手伝いする「ホスピタリティーカウンター」を設置し、癒しや安らぎを感じさせる温かい雰囲気をつくることにより、入院患者や家族の方々の心を和らげる、まさに「ほっとステーション」をめざしています。さらに一部の店舗では、入院患者から要望の多いクリーニングやレンタルビデオの実験営業なども行っています。患者にやさしい接客・店舗設計・品揃えを行うことにより病院の顧客満足

(CS)度向上にも寄与できるものと考えています。患者やその家族、病院職員の方々の利便性向上のため商品・サービスの開発に努め、「ホスピタルローソン」も「マチのほっとステーション」をめざします。

## ローソンの新しい可能性

ローソンはチャレンジャーとして、お客様の利便性追求のために、従来の固定概念にとらわれることなく、新しい発想に基づいた取り組みを進めていきます。例えば、新日本石油株式会社との業務提携による「ENEOSセルフサービスステーション(SS)との複合型出店」、日本郵政公社との業務提携による郵便局内への出店、金融庁に対して働きかけを生まれた、地方銀行とのコラボレーション「コンビニバンク」が計画されています。また、「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)との業務提携により、ポイント制度の共有化を進めています。お客様により一層の利便性を提供し、「マチのほっとステーション」の実現をめざすことで、お客様の数を増やしていきたいと考えています。

## 2002年度にやるべきことはやった!

ローソンは徐々に組織が活性化しています。また多くの人々に“ローソンが元気になってきた”と言われています。2002年度に実施した施策をきちんと軌道にのせていき、2003年度の重点施策を確実にやり遂げることで、ローソンが中長期で成長し続けることができると考えています。一つひとつの店舗が、そのマチに根ざした、なくては

ならない唯一の存在になるべく、引き続き取り組んでいきます。





## 財務セクション

5年間の要約連結財務データ	24
経営陣による財務状況と業績の評価および分析	25
連結貸借対照表	34
連結損益計算書	36
連結株主持分計算書	37
連結キャッシュ・フロー計算書	38
連結財務諸表注記	39
会計監査人の監査報告書	51

### 見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、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御承知おき下さい。

## 5年間の要約連結財務データ

株式会社ローソン及び連結子会社  
2月末に終了した1年間

	百万円					千米ドル <sup>(4)</sup>
	2003	2002	2001	2000	1999	2003
<b>会計年度:</b>						
<b>営業収益</b>						
加盟店からの収益	¥ 149,032	¥ 141,621	¥ 135,237	¥ 124,587	¥ 115,087	\$ 1,265,665
直営店売上高	80,954	101,353	132,921	149,458	163,707	687,507
その他	20,348	13,142	12,060	17,808	23,922	172,807
営業収益合計	250,334	256,116	280,218	291,853	302,716	2,125,979
営業利益	34,107	36,363	41,279	40,185	37,073	289,656
当期純利益	8,861	16,123	16,368	15,011	10,675	75,253
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,860	44,804	52,793	67,790	57,868	287,558
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,787)	(44,031)	(54,696)	121,758	(5,494)	(32,161)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,247)	(58,236)	18,707	(92,521)	(47,539)	(61,546)
設備投資	34,162	35,191	32,651	30,703	23,442	290,123
減価償却費 <sup>(1)</sup>	16,071	16,328	16,021	15,017	16,039	136,484
<b>会計年度末:</b>						
総資産	¥ 342,599	¥ 342,934	¥ 387,236	¥ 339,413	¥ 411,994	\$ 2,909,546
株主資本	151,864	149,827	178,448	95,932	83,124	1,289,715
有利子負債	-	3,140	23,530	71,817	166,109	-
有利子負債比率	-	0.9%	6.1%	21.2%	40.3%	-
現金及び現金同等物	93,994	71,269	128,655	111,753	14,767	798,251
店舗数(店舗)	7,721	7,824	7,749	7,432	7,066	
従業員数(人)	3,462	3,817	4,170	4,234	4,418	

	円					米ドル
<b>1株当たり情報:</b>						
当期純利益 <sup>(2)</sup>	¥ 82	¥ 146	¥ 148	¥ 143	¥ 102	\$ 0.70
年間配当金 <sup>(2)</sup>	41	41	35	17	14	0.35

<b>経営指標:</b>						
株主資本利益率(ROE)	5.9%	9.8%	11.9%	16.8%	13.7%	
総資産営業利益率(ROA)	10.0%	10.0%	11.4%	10.7%	8.6%	

<b>チェーン全店売上高:</b>						
形態別売上高						
加盟店売上高 <sup>(3)</sup>	¥1,213,088	¥1,184,204	¥1,144,717	¥1,073,422	¥ 995,090	\$10,302,234
直営店売上高	80,954	101,353	132,921	149,458	163,707	687,507
商品別売上高 <sup>(3)</sup>						
加工食品	600,508	583,712	562,777	528,188	494,090	5,099,856
ファストフード	303,098	297,030	362,979	350,702	333,580	2,574,081
日配食品	138,353	150,862	90,569	89,248	87,818	1,174,972
非食品	252,083	253,953	261,313	254,742	243,309	2,140,832
チェーン全店売上高	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880	¥1,158,797	\$10,989,741

注記: 1. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

2. 2000年4月14日実施の株式分割を反映して修正再表示しています。

3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査であります。

4. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2003年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=117.75円で換算しています。

## 経営陣による財務状況と業績の評価および分析

### 当期の概況

2003年2月で終了した当期における日本の経済は、年初からの輸出の増加や生産の持ち直しの動きなどにより、景気の一部に明るい兆しが見られましたが、年後半にかけてのアメリカ経済への先行き懸念や株価低迷の影響が最終需要の下押し要因となり個人消費が冷え込むなど、一段と景気の後退色が強まりました。

### 業界の動向

近年の小売業界におきましては、有力外資系企業の日本市場参入など業界再編の動きが加速しています。小売業全体の市場が縮小する中、コンビニエンスストア(CVS)業界におきましては、伸び率は鈍化しつつも市場規模が拡大しています。既存店売上の前年割れには歯止めが掛かりませんが、小売業でのシェアは依然拡大しているという状況です。CVS店舗の純増減数は2000年の増加から再び減少に転じ、特に上位5チェーンの閉店数は3年連続で1,000店舗を超えました。大手チェーンの出店政策については、低日販店の大量閉店を進める一方で、積極的な店舗置き換えを打ち出しています。大手チェーンが出店を増加させ大手以外の店舗数が伸び悩んでいる結果、寡占化が進む傾向は、今後も続く予測されます。

また、スーパーの長時間営業や外食産業など他業界との競争や、業界最大手の株式会社セブン-イレブン・ジャパンが中部と近畿における店舗数を拡大してきていることなど、業界内での競争も激化していくであろうと予測されます。

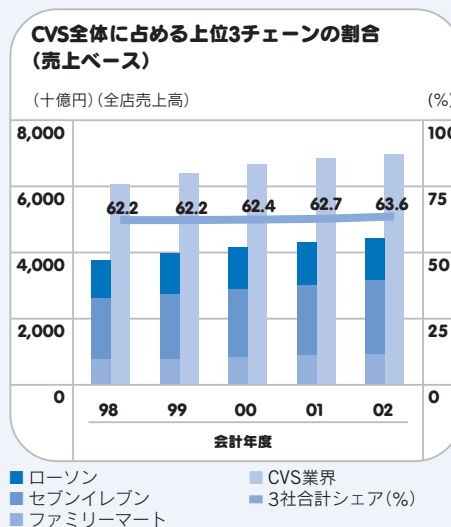
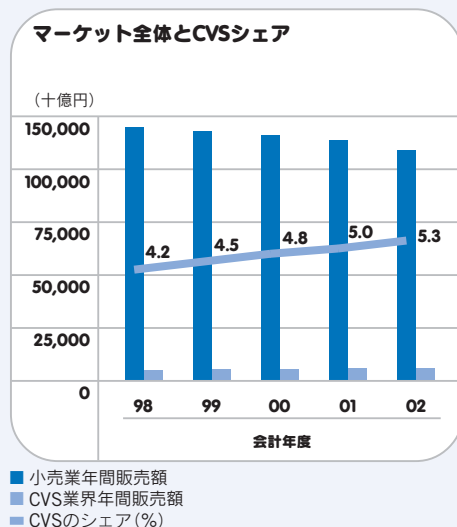
こうした中、ローソンのチェーン全店売上高は加工食品やファストフードの伸びにより1兆2,940億42百万円(前年同期比0.7%増)となりましたが、営業収益は直営店の閉鎖による影響を受け前年同期比2.3%減の2,503億34百万円となりました。また、営業利益は新情報システムの導入に伴う費用が増加したことなどにより、前期に比べ22億56百万円減少し、341億7百万円(6.2%減)となりました。当期純利益は、関連会社の持分法による投資損失が増加したこと、直営店の閉鎖や新情報システム稼働に伴う旧システムなど固定資産の除却損の計上、早期退職制度による割増退職金の支出などによるその他の費用の計上により、前年同期比45.0%減の88億61百万円となりました。

### マーケット全体とCVSシェア

(単位:十億円)

	2003	2002	2001	2000	1999
小売業年間販売額	130,760	136,087	139,132	141,450	143,494
CVS業界年間販売額	6,980	6,846	6,680	6,383	6,049
CVSのシェア	5.3%	5.0%	4.8%	4.5%	4.2%

\*経済産業省「商業販売統計」



CVS全体に占める上位3チェーンの割合(売上ベース)

(全店売上高:十億円)

	2003	2002	2001	2000	1999
ローソン	1,294	1,282	1,275	1,221	1,157
セブンイレブン	2,213	2,114	2,047	1,964	1,848
ファミリーマート	932	899	843	783	758
3社合計	4,439	4,295	4,165	3,968	3,763
3社のシェア	63.6%	62.7%	62.4%	62.2%	62.2%
CVS業界	6,980	6,846	6,680	6,383	6,049

### 店舗の状況

#### 店舗開発の指標の変更

店舗開発の指標として、従来より新店の平均日販を開示してきましたが、ローソンにおいては、投資効率がより重要と考えています。投資採算性を満たす日販水準は賃料を始めとしたコストが地域ごとに異なりますので、高日販店が必ずしも投資効率が低いとは限りません。2003年2月期には新しい出店基準を地域別に定め、収益性にこだわった出店に努めるとともに、低日販・不採算店舗の立地移転・閉鎖や、直営店のフランチャイズ店への切り替えについても積極的に進めてきました。このような質の伴った出店を行った結果、新店の投資効率は確実に上昇しています。今後さらに収益性にこだわった出店を進めていき、ローソン全体の投資効率を高くする努力をしていきます。

#### 店舗数

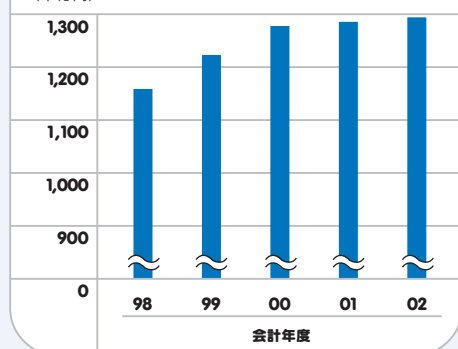
上記のように質の伴った出店を心掛けた結果、国内では当期は新規出店数が502店舗を数えたものの、直営不採算店舗の閉鎖を推し進めたことなどにより、立地移転を含む閉鎖店舗数は611店舗(うち直営店211店舗)となり、2003年2月期末日現在の店舗数は、前期末に比べ109店舗減の7,625店舗となりました。

このように、当期は創業以来初めて店舗数が純減となりましたが、これは「負の資産」処理の一環で不採算店舗を大量に閉鎖した結果によるものです。来期以降も「質」の伴った出店を行い、店舗の純増を続けていく予定です。

また、中華人民共和国上海市でチェーン展開しています上海華聯羅森有限公司の店舗数は6店舗増加し96店舗となり、上海を含めた総店舗数は7,721店舗(国内7,625店舗、海外96店舗)となりました。

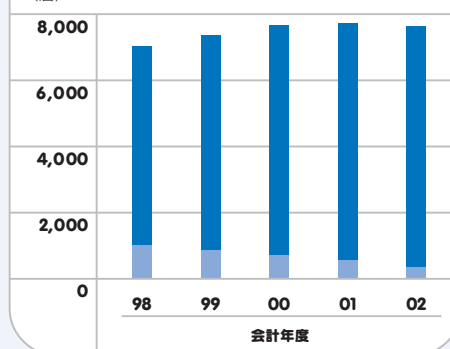
チェーン全店売上高(連結)

(十億円)



店舗数の推移(連結)

(店)



■ 加盟店  
■ 直営店

**店舗数の状況** 2月末に終了した1年間

	2003	2002	2001	2000	1999
総店舗数 . . . . .	<b>7,721</b>	7,824	7,749	7,432	7,066
開店数 . . . . .	<b>519</b>	626	739	718	664
閉店数 . . . . .	<b>622</b>	551	422	352	284
純増加(減少)店舗数 . . . . .	<b>(103)</b>	75	317	366	380

**地域支社制の導入**

2003年3月より地域支社制を導入しました。これによって、より一層地域に密着したサービスを行っていきます。支社制導入により、従来は運営・商品・店舗開発のラインが縦割りの組織で動いていたものを、支社ごとにラインが連携することにより地域のニーズにマッチしたスピーディーな決裁を可能にしました。また、各支社長に権限を与えることにより、責任を明確化し収益管理を徹底していきます。

なお、これに先立って2002年10月より地域本部制を導入した名古屋と関西においては、現場が活性化したことや、既存店前年比が下期に改善したことなど、着実に成果が出始めています。

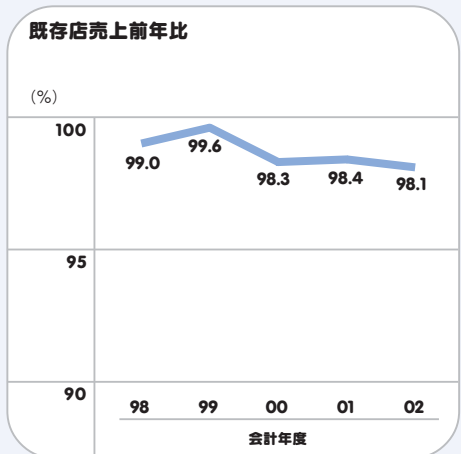
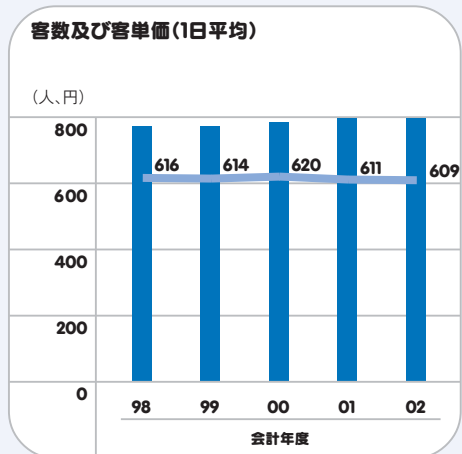
**ATM導入店舗数**

ローソンおよび子会社の株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス(LANs)は、2001年10月よりローソンの店舗にATM機を設置し、本格的にATMサービスを開始しました。ローソンのATM事業は、大手四大銀行グループを含む都市銀行ならびに大手地方銀行と提携し、利用者が持っているキャッシュカードのほぼすべてが利用できるという強みがあります。既に、北海道、青森県、新潟県、長野県、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、奈良県、大阪府、兵庫県、長崎県(2003年5月末現在)に進出しています。1台当たりの利用頻度も着実に上がり、ATMサービスのさらなる提供によりお客様の利便性を高め、来店頻度の向上や新規のお客様の創造に繋げ、連結ベースの収益向上を図っていきます。なお、ATM機の設置については、2002年度末で2,712台となりました。

**新店舗形態ローソンの状況**

現在アンテナショップとして2003年2月期末現在12店舗展開しているナチュラルローソンについては、有益なデータが蓄積されてきています。「選べる弁当」や「インスタアベカリー」の取り組みを始め、さまざまな実験を行っています。レギュラーローソンにおいてもナチュラルローソンコーナーを設けるなど、カテゴリー展開を通じて売上に貢献しています。現在4店舗展開しているホスピタルローソンにおいても、今後の高齢化社会を睨み、新たなビジネスチャンスとして今後さらに拡大させていきたいと考えています。

今後もさまざまな新店舗形態ローソンを実験し、店舗開発や新規ビジネスチャンスの可能性を追求していきます。



■ 客数  
■ 客単価(円)

### 今後の展開について

厳しい事業環境ではありますが、今後の成長を睨み当期は改革を進めてきました。この効果が来期には出てくるものと思われ、1株当たり当期純利益 (EPS) についてはほぼ倍増を見込んでいます。これは、負の資産の処理が一段落することならびに人員削減などのコスト効果が、来期でフルに効いてくることなどを見込んでいます。

また、今後の経営における最大の課題の一つは、お客さまの数を上げていくことです。ローソンの既存店における客数前年比は、当期の後半より上昇傾向にあります。残念ながら100%には達していません。来期以降は商品力のアップや他社とのアライアンスなどのさまざまな施策を通じてお客さまにご来店頂き、客数・売上のアップをめざしていきます。出店戦略に関しましては、来期以降は毎年200から300の店舗の純増とする計画です。今後、東名阪中心に出店することや賃料負担の契約が増加することから、賃借料は増加するものの、同時にチャージ収入も増加していきます。

また、既存店の活性化のための改装投資を増加しますが、それに伴い減価償却費も発生します。さらに、当期に導入を完了しましたLETSS (Lawson's Epoch-making Total Strategic Systems) 投資に関しましては、来期より本格稼働することによりリース料や減価償却費の増加が見込まれます。このようにコスト増加要因もありますが、来期は原材料仕入を対象とする抜本的なコストカットに取り組むことにより、全体のコストを下げしていきます。

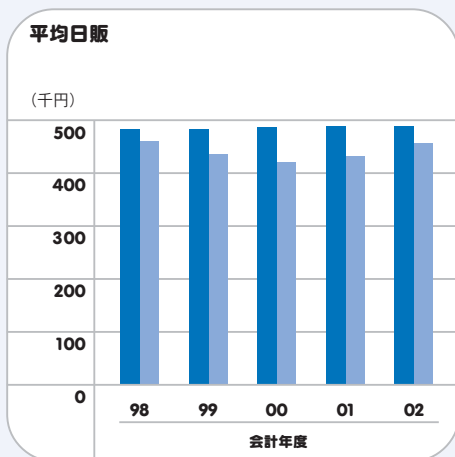
また、関係会社については子会社の収益を改善します。これらの施策により、私たちは、2005年2月期の連結営業利益目標500億円の達成に向かい邁進します。さらに、潤沢なキャッシュ・バランスを原資に自己株の消却や配当により資本圧縮を進めていくことも視野に入れながら、2004年度目標ROE15%にも挑戦していきます。

### 売上高および商品の状況

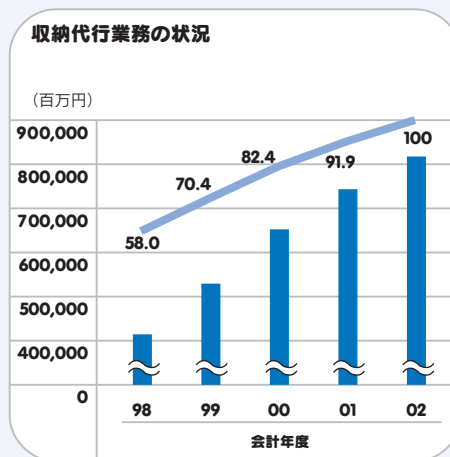
#### 売上の状況

当期のチェーン全店売上高は1兆2,940億42百万円と前期比0.7%の増加となりました。これは主に、店舗数は前期比で純減したものの、新店オープン時期が平準化し、店舗の稼働率が前年比約10%向上したことなどによるものです。

商品別では日配食品および非食品が減少したものの、ファストフードと加工食品が増加しました。



■ 全店  
■ 新店



■ 収納金額  
■ 取扱件数 (百万件)

**(a) 既存店売上前年比**

当期の既存店売上高は、1999年2月期以来の5期連続で前年割れとなりました。相変わらず弱い消費構造、継続するデフレーション、中食、外食産業における価格および価値競争の激化、スーパーマーケットなど他業態による24時間営業開始などのマクロ要因もあり、売上の底入れには至っていません。しかしながら、下期に投入した「おにぎり屋」効果や「エリアイチオシ弁当」の取り組みによる米飯部門の好調により、回復基調となってきています。

**(b) 平均日販**

当期の全店における平均日販は前期と同額の489千円でした。既存店の日販が低迷したものの、前期出店した店舗の売上が成長したことによるものです。新店日販については大都市圏への集中出店や、新店日販予測システムを強化して店舗の質へのこだわりを追求したことなどの要因により、457千円と前期の431千円に比べ26千円上回りました。

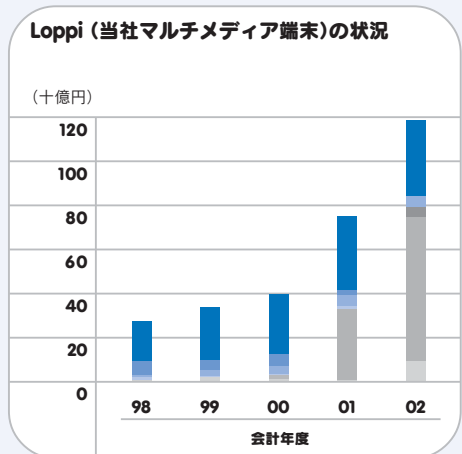
**商品別売上状況**

加工食品は、チルド飲料や100円菓子シリーズの販売が伸び前年同期比2.9%増加、ファストフードは、焼きそば・焼きうどんなどの調理麺が好調で前年同期比2.0%増加、日配食品はデザートや生鮮食品の販売が低調で前年同期比8.3%減少し、食品全体では前年同期比1.0%の増加となりました。また、非食品では『千と千尋の神隠し』のDVD・ビデオソフト販売が好調であったものの、化粧品や雑誌などが低調で前年同期比0.7%の減少となりました。

**商品別売上高の推移** 2月末に終了した1年間 (単位:百万円)

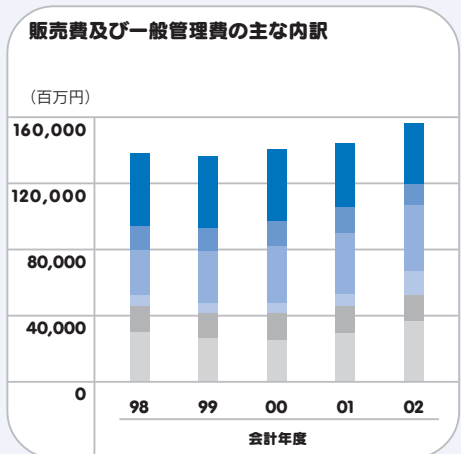
	2003	2002	2001	2000	1999
加工食品	¥ 600,508	¥ 583,712	¥ 562,777	¥ 528,188	¥ 494,090
ファストフード	303,098	297,030	362,979	350,702	333,580
日配食品	138,353	150,862	90,569	89,248	87,818
非食品	252,083	253,953	261,313	254,742	243,309
チェーン全店売上高	¥1,294,042	¥1,285,557	¥1,277,638	¥1,222,880	¥1,158,797

注記:2003年2月期より、ベーカリーを「ファストフード」から「日配食品」へ、漬物および一部惣菜を「日配食品」から「ファストフード」へ移行する区分変更をしています。



- コンサートチケット
- ゲーム等<sup>(1)</sup>
- 旅行チケット
- その他物販
- エンタメ・その他物販
- 収納代行
- その他取次

注記:1. 2003年2月期よりゲーム等、その他物販をエンタメ・その他物販に計上しています。



- 人件費
- 広告宣伝費
- 賃貸料
- 設備リース料
- 減価償却費<sup>(1)</sup>
- その他

注記:1. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

商品別売上高構成比率の推移 2月末に終了した1年間

(単位:%)

	2003	2002	2001	2000	1999
加工食品 .....	46.4	45.4	44.1	43.2	42.6
ファストフード .....	23.4	23.1	28.4	28.7	28.8
日配食品 .....	10.7	11.7	7.1	7.3	7.6
非食品 .....	19.5	19.8	20.4	20.8	21.0
チェーン全店売上高 ...	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

収納代行業務およびロッピーの状況

当期は公共料金の代行業務を中心に収納金額で前期比9.9%増の8,176億56百万円を取り扱い、手数料収入は59億90百万円と前期比5.3%の増加となり順調な伸びを示しました。

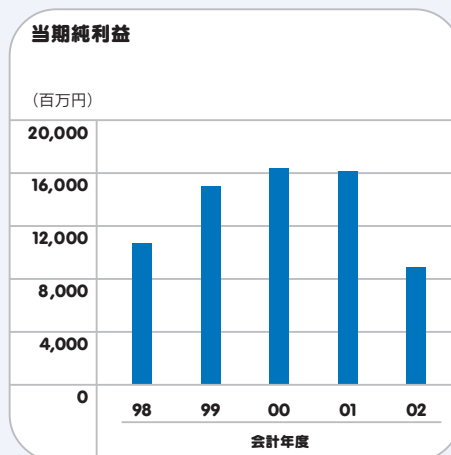
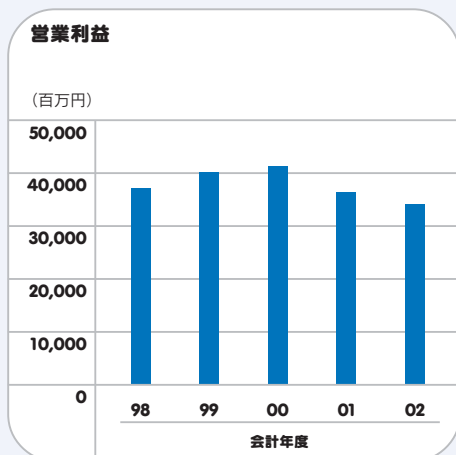
また当社のマルチメディア端末であるLoppiの取り扱い状況は、『千と千尋の神隠し』のビデオ・DVDの物販や、ファンクラブ申し込みやプリントサービスが前期と比べ大幅に伸びました。その結果、Loppiの取り扱い状況は前期比58.2%増の1,187億円となりました。

営業成績

営業収益は、前期と比べ57億82百万円減少(2.3%減)し、2,503億34百万円となりました。これは主に、加盟店の増加によるロイヤリティ収入や子会社の㈱ローソン・エイティエム・ネットワークスのATM利用手数料が増加したものの、フランチャイズ化や閉鎖により直営店の売上が減少したことによるものです。

営業利益は、前期と比べ22億56百万円減少(6.2%減)し、341億7百万円となりました。これは主に、ATMの運用費および支払家賃が増加したことや、店舗の新情報システム関連リース料が増加したことにより販売費及び一般管理費が118億15百万円増加したことによるものです。営業利益の対営業収益率は13.6%となり、前期比で0.6ポイントの減少となりました。

当期純利益は、前期と比べ72億62百万円減少(45.0%減)し、88億61百万円となりました。これは主に、投資有価証券を売却して投資有価証券売却益を57億78百万円計上したものの、早期退職優遇による割増退職金を43億22百万円支出したことや、低日販・不採算店舗の閉鎖に伴う固定資産除却損を96億91百万円計上したことによるものです。さらに、持分法による投資損失も、当社の持分法適用会社である㈱ローソン・シーエス・カードの初期投資発生などにより21億34百万円計上しました。





### 関係会社の概況

当期の連結業績には、連結子会社5社、持分法適用関連会社1社、計6社の業績が含まれています。当社グループは、コンビニエンスストア事業、チケット販売事業、電子商取引事業、金融サービス関連事業を営んでいます。当該連結対象会社の業績は次ページの通りです。

#### 事業概要

##### 株式会社ローソンチケット(連結子会社)

ローソン店舗内の「Loppi」を中心に、スポーツおよび映画などのチケット販売を行っています。

##### 上海華聯罗森有限公司(連結子会社)

中華人民共和国上海市において、ローソン店舗のチェーン展開をしています。

##### 株式会社ローソン・イープランニング(連結子会社)

eビジネスにおけるアイデアインキュベーション、事業プランニング、事業推進、異業種パートナーとの提携、ベンチャー企業提携・支援などを行ってきましたが、2002年8月末をもって営業を休止しています。

##### 株式会社アイ・コンビニエンス(連結子会社)

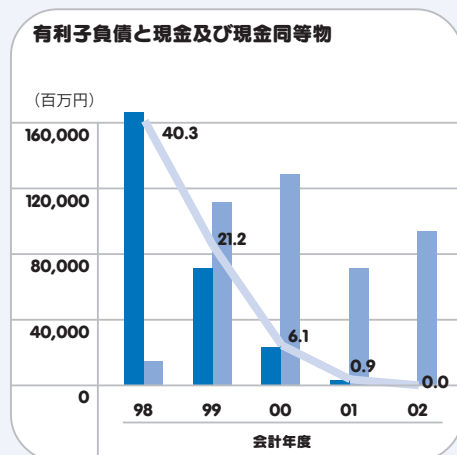
iモードの公式サイト「iLAWSON」を展開し、物販・サービス・情報などを提供しています。

##### 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス(連結子会社)

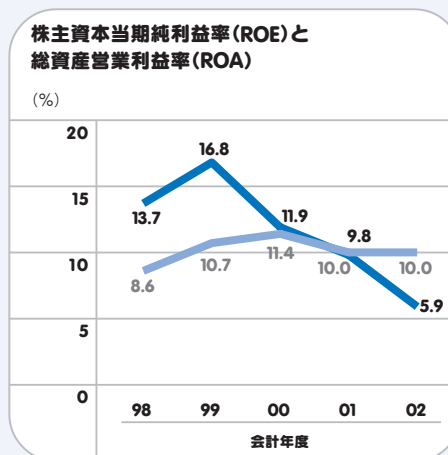
ローソン店舗における共同ATMの設置、管理および運用に関する業務や、入出金・振込など共同ATM網を利用した提携金融機関の金融サービスにかかわる事務受託などを行っています。

##### 株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)

ローソン顧客向けクレジットカードを発行し、「Loppi」などの各種インフラを通じて、カードサービスを提供しています。(株)ローソン・シーエス・カードの当期の業績は、初期投資により大幅な赤字となりましたが、会員獲得数も順調に推移し、2005年2月期までには大幅な赤字解消ができる計画です。



■ 有利子負債  
■ 現金及び現金同等物  
■ 有利子負債比率 (%)



■ ROE  
■ ROA

関係会社の営業成績 2月末に終了した1年間

単位:百万円

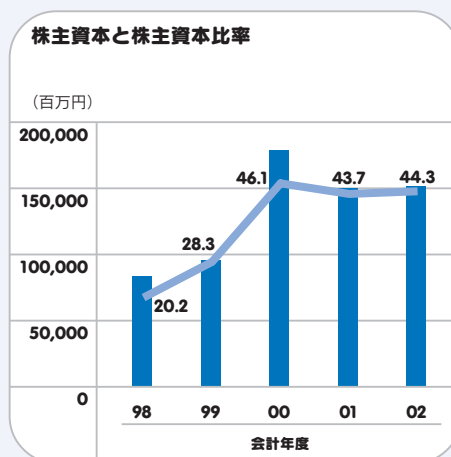
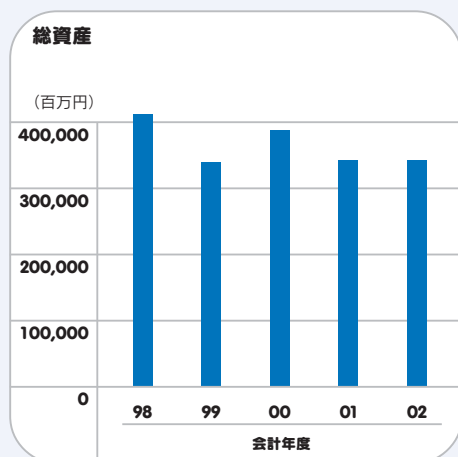
	株式会社 ローソン チケット 連結子会社	上海華聯羅森 有限公司 <sup>(1)</sup> 連結子会社	株式会社 ローソン・ エイティエム・ ネットワークス 連結子会社	株式会社 ローソン・ イー プランニング 連結子会社	株式会社 アイ・ コンビニエンス 連結子会社	株式会社 ローソン・ シーエス・ カード 持分法関連会社
2001						
営業総収入	¥4,514	¥2,292	¥ —	¥ 159	¥ 0	¥ —
営業利益(損失)	510	(149)	—	20	(58)	—
当期純利益(損失)	642	(168)	—	11	(70)	—
2002						
営業総収入	¥5,119	¥3,033	¥1,248	¥178	¥ 103	0
営業利益(損失)	508	(183)	(303)	22	(473)	(1)
当期純利益(損失)	275	(146)	(326)	5	(470)	(5)
2003						
営業総収入	¥5,426	¥2,642	¥6,718	¥ 69	¥ 213	¥ 858
営業利益(損失)	788	(191)	(529)	9	(383)	(3,935)
当期純利益(損失)	387	(190)	(529)	(1)	(489)	(3,936)

注記:1. 上海華聯羅森有限公司の決算月は12月末です。

財政状態

流動資産は、前期末と比べ2億73百万円減少(0.2%減)し、1,309億48百万円となりました。これは主に、債券の償還や株式の売却などにより、現金及び現金同等物が227億25百万円増加したものの、有価証券が248億93百万円減少したことによるものです。その結果、流動比率は前期末と比べ0.9ポイント増加し101.4%となり、運転資本は前期末と比べて11億54百万円増加し、18億62百万円となりました。

有形固定資産は、建物及び構築物の増加を中心に前期末と比べ11億37百万円増加(1.5%増)し、775億73百万円となりました。また、投資その他資産については、前期末比11億99百万円減少の1,340億78百万円となりました。これは、店舗の新情報システムへの投資などによりソフトウェアが前期末比32億31百万円増加、関連会社株式が前期末比14億57百万円増加したものの、投資有価証券が売却により前期末比71億37百万円減少したことが主な要因です。



■ 株主資本  
■ 株主資本比率 (%)

流動負債は、前期末と比べ14億27百万円減少(1.1%減)し、1,290億86百万円となりました。これは主に、収納代行の新規企業の増加などにより預り金が51億64百万円増加した一方で、店舗数の純減により未払金が16億77百万円減少したことや未払法人税等が29億31百万円減少したことによるものです。

固定負債は、前期末と比べ8億97百万円減少(1.5%減)し、594億19百万円となりました。これは主に、退職給付引当金が7億80百万円増加したものの、預り保証金が16億66百万円減少したことによるものです。

以上の結果、株主資本は前期末と比べ20億37百万円増加(1.4%増)し、1,518億64百万円となりました。これは主に、その他有価証券評価差額金が23億25百万円減少したものの、土地再評価差額金が前期末比14億91百万円減ったことや、利益剰余金が29億59百万円増加したことによるものです。その結果、株主資本比率は前期末と比べ0.6ポイント増加し、44.3%となりました。

### キャッシュ・フロー

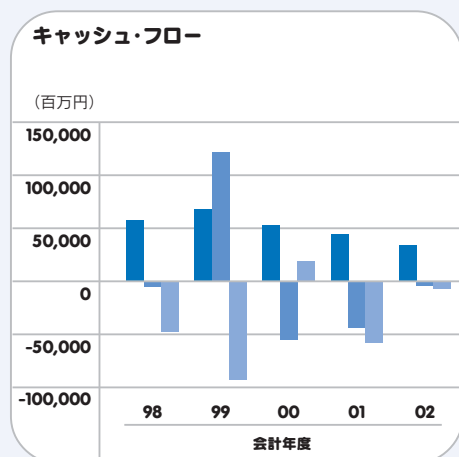
営業活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べ109億44百万円減少し、338億60百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益の減少や未払金が減少したこと、法人税の支払額が増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べ402億44百万円支出が減少し、37億87百万円の支出となりました。これは主に、有価証券の取得・償還による支出と収入の合計が前期と比べ357億78百万円増加したことなどによるものです。当期は収益にこだわった出店に努めるとともに低日販・不採算店舗の立地移転・閉鎖や店舗の新情報システムへの投資を行ったことにより有形固定資産の取得が前年並みの225億43百万円になりました。

その結果、営業活動によるキャッシュ・フローに投資活動によるキャッシュ・フローを足したフリー・キャッシュ・フローは、有価証券の運用を除いて、前期と比べ64億78百万円減少の51億80百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に実施した自己株式消却のための取得による支出346億75百万円がなかったことにより、前期と比べ509億89百万円支出が減少し、72億47百万円の支出となりました。この主たる内訳は、借入金の返済で31億40百万円と配当金の支払で44億12百万円を支出したことによるものです。

これらの結果、当期の現金及び現金同等物は前期末と比べ227億25百万円増加し、939億94百万円となりました。



- 営業活動によるキャッシュ・フロー
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
- 財務活動によるキャッシュ・フロー

## 連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル (注1)
	2003	2002	2003
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物	¥ 93,994	¥ 71,269	\$ 798,251
定期預金	150	796	1,274
有価証券(注5)	5,445	30,338	46,242
売上債権:			
加盟店貸勘定(注3, 9)	7,039	6,197	59,779
その他	15,964	13,396	135,575
貸倒引当金	(93)	(40)	(790)
たな卸資産	1,492	2,097	12,671
繰延税金資産(注12)	2,445	1,881	20,764
前払費用及びその他の流動資産	4,512	5,287	38,319
流動資産合計	130,948	131,221	1,112,085
<b>有形固定資産(注4):</b>			
土地(注6)	6,178	6,536	52,467
建物及び構築物	88,716	82,267	753,427
工具器具備品	54,665	79,036	464,246
合計	149,559	167,839	1,270,140
減価償却累計額	(71,986)	(91,403)	(611,346)
有価固定資産合計	77,573	76,436	658,794
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5)	975	8,112	8,280
関連会社株式	1,779	322	15,108
長期貸付金	8,958	5,971	76,076
差入保証金(注7)	89,499	91,277	760,076
繰延税金資産(注12)	8,918	8,060	75,737
再評価に係る繰延税金資産(注6)	5,009	6,088	42,539
ソフトウェア	16,584	13,353	140,841
その他の資産	3,784	3,067	32,137
貸倒引当金	(1,428)	(973)	(12,127)
投資その他資産の合計	134,078	135,277	1,138,667
合計	¥342,599	¥342,934	\$2,909,546

連結財務諸表注記参照

負債、少数株主持分及び資本の部	百万円		千米ドル (注1)
	2003	2002	2003
<b>流動負債:</b>			
一年内に返済予定の長期借入金		¥ 3,140	
仕入債務:			
買掛金(注8, 14)	¥ 63,860	62,180	\$ 542,335
加盟店借勘定(注9)	4,799	4,904	40,756
その他(注8)	15,348	17,450	130,344
未払法人税等(注12)	7,615	10,546	64,671
預り金	33,030	27,866	280,510
未払費用及びその他の流動負債	4,434	4,427	37,656
流動負債合計	129,086	130,513	1,096,272
<b>固定負債:</b>			
退職給付引当金(注10)	3,786	3,006	32,153
役員退職慰労引当金	223	300	1,894
加盟店預り保証金	54,207	55,806	460,357
その他預り保証金	782	849	6,641
その他	421	355	3,575
固定負債合計	59,419	60,316	504,620
<b>少数株主持分</b>	<b>2,230</b>	<b>2,278</b>	<b>18,939</b>
<b>資本(注11, 15):</b>			
資本金			
授權株式数 412,300,000株-2003年、2002年			
発行済株式数 107,600,000株-2003年、2002年	58,507	58,507	496,875
資本剰余金	41,520	41,520	352,611
利益剰余金	58,608	55,649	497,732
土地再評価差額金	(6,917)	(8,407)	(58,744)
その他有価証券評価差額金	(2)	2,323	(17)
為替換算調整勘定	150	236	1,274
合計	151,866	149,828	1,289,731
自己株式 565株-2003年、171株-2002年	(2)	(1)	(16)
資本合計	151,864	149,827	1,289,715
合計	¥342,599	¥342,934	\$2,909,546

## 連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2003	2002	2003
<b>営業収益:</b>			
加盟店からの収入	¥ 149,032	¥ 141,621	\$ 1,265,665
売上高	80,954	101,353	687,507
その他	20,348	13,142	172,807
営業収益合計	250,334	256,116	2,125,979
<b>営業費用:</b>			
売上原価(注13, 14)	59,889	75,230	508,612
販売費及び一般管理費(注10, 13)	156,338	144,523	1,327,711
営業費用合計	216,227	219,753	1,836,323
営業利益	34,107	36,363	289,656
<b>その他の収益(費用):</b>			
受取利息－純額	200	12	1,699
投資有価証券売却益	5,778		49,070
退職給付信託設定益		3,857	
割増退職金	(4,322)	(2,685)	(36,705)
固定資産除却損	(9,691)	(6,017)	(82,301)
固定資産売却損	(58)	(1,140)	(493)
持分法による投資損失	(2,134)	(142)	(18,123)
その他－純額	(6,277)	(1,220)	(53,308)
その他の費用－純額	(16,504)	(7,335)	(140,161)
税金等調整前当期純利益	¥ 17,603	¥ 29,028	\$ 149,495
<b>法人税等(注12):</b>			
法人税、住民税及び事業税	7,852	13,212	66,684
法人税等調整額	1,339	47	11,371
法人税等合計	9,191	13,259	78,055
少数株主負担額	449	354	3,813
当期純利益	¥ 8,861	¥ 16,123	\$ 75,253
		円	米ドル
		2003	2002
<b>1株当たり情報(注2.n, 15):</b>			
当期純利益	¥ 82	¥ 146	\$ 0.70
年間配当金	41	41	0.35

連結財務諸表注記参照

## 連結株主持分計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度

	千株		百万円					
	普通株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	土地再評価 差額金	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2001年3月1日現在の残高	114,900	¥ 58,507	¥ 41,520	¥ 78,421				
当期純利益				16,123				
期末配当金(1株当たり18円)				(2,068)				
中間配当金(1株当たり20円)				(2,152)				
土地再評価差額金					¥ (8,407)			
その他有価証券評価差額金の 増加(純額)						¥ 2,323		
為替換算調整勘定の増加(純額)							¥ 236	
自己株式:								
自社株購入額								¥(34,675)
自社株消却額	(7,300)			(34,675)				34,675
その他(171株)								(1)
2002年2月28日現在の残高	107,600	58,507	41,520	55,649	(8,407)	2,323	236	(1)
当期純利益				8,861				
期末配当金(1株当たり21円)				(2,260)				
中間配当金(1株当たり20円)				(2,152)				
土地再評価差額金取崩額				(1,490)	1,490			
その他有価証券評価差額金の 減少(純額)						(2,325)		
為替換算調整勘定の減少(純額)							(86)	
自己株式の増加(394株)								(1)
2003年2月28日現在の残高	<b>107,600</b>	<b>¥ 58,507</b>	<b>¥ 41,520</b>	<b>¥ 58,608</b>	<b>¥ (6,917)</b>	<b>¥ (2)</b>	<b>¥ 150</b>	<b>¥ (2)</b>

	千米ドル(注1)						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	土地再評価 差額金	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2002年2月28日現在の残高	\$496,875	\$352,611	\$472,602	\$(71,398)	\$19,728	\$2,004	\$ (8)
当期純利益			75,253				
期末配当金(1株当たり\$0.18)			(19,193)				
中間配当金(1株当たり\$0.17)			(18,276)				
土地再評価差額金取崩額			(12,654)	12,654			
その他有価証券評価差額金の減少(純額)					(19,745)		
為替換算調整勘定の減少(純額)						(730)	
自己株式の増加(394株)							(8)
2003年2月28日現在の残高	<b>\$496,875</b>	<b>\$352,611</b>	<b>\$497,732</b>	<b>\$(58,744)</b>	<b>\$ (17)</b>	<b>\$1,274</b>	<b>\$ (16)</b>

連結財務諸表注記参照

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル (注1)
	2003	2002	2003
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 17,603	¥ 29,028	\$ 149,495
調整:			
法人税等の支払	(10,782)	(8,500)	(91,567)
減価償却費及び連結調整勘定償却額	16,071	16,328	136,484
退職給付信託設定益		(3,857)	
貸倒引当金の増加	508	567	4,314
固定資産除却損	7,842	4,571	66,599
固定資産売却損	58	1,140	493
投資有価証券売却益	(5,778)		(49,070)
持分法による投資損失	2,134	142	18,123
その他—純額	3,839	1,267	32,603
資産及び負債の増減:			
売上債権の増加	(3,065)	(631)	(26,030)
たな卸資産の減少	596	491	5,062
前払費用及びその他の流動資産の減少	753	408	6,395
仕入債務の(減少)増加	(493)	5,823	(4,187)
預り金の増加	5,164	3,035	43,856
未払費用及びその他の流動負債の増加	373	326	3,167
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加(減少)	703	(6,099)	5,970
加盟店預り保証金の(減少)増加	(1,599)	786	(13,580)
その他預り保証金の減少	(67)	(21)	(569)
小計	16,257	15,776	138,063
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,860	44,804	287,558
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有価証券の購入による支出	(25,532)	(44,957)	(216,832)
有価証券の償還による収入	50,425	34,072	428,238
投資有価証券の売却による収入	8,300	2,433	70,488
有形固定資産の取得による支出	(22,543)	(22,249)	(191,448)
差入保証金の増加	(1,382)	(2,947)	(11,737)
その他	(13,055)	(10,383)	(110,870)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,787)	(44,031)	(32,161)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
長期借入金の返済	(3,140)	(20,390)	(26,667)
配当金の支払	(4,412)	(4,220)	(37,469)
少数株主に対する株式発行による収入	306	1,050	2,598
自己株式消却のための取得による支出		(34,675)	
自己株式買取	(1)	(1)	(8)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,247)	(58,236)	(61,546)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(101)	77	(857)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	22,725	(57,386)	192,994
現金及び現金同等物の期首残高	71,269	128,655	605,257
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 93,994	¥ 71,269	\$ 798,251

連結財務諸表注記参照



## 連結財務諸表注記

株式会社ローソン及び連結子会社

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度

### 1. 連結財務諸表作成の基本方針

この連結財務諸表は、日本の証券取引法及びその関連会計諸規則並びに日本で一般に公正妥当と認められる会計原則に従って作成されております。これらの会計原則は国際会計基準で要求されている会計処理開示項目、開示方法とは異なる点があります。従って、この連結財務諸表は、財政状況、経営成績及びキャッシュ・フローの状況について、日本以外の国または地域において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて表示しているものではありません。

連結財務諸表の作成にあたり、海外の読者の理解に資するため、国内で公表した連結財務諸表に対して多少の調整及び組替を行っております。

2003年度の連結財務諸表に合わせるために、2002年度で作成された連結財務諸表を組替えております。

この連結財務諸表は、当社が設立され、営業活動を行っている日本の通貨である日本円にて表示しております。また、海外の読者の便宜のために円貨を米ドルに換算した金額を表示しております。為替換算レートは2003年2月28日現在の1米ドル=117.75円を使用しております。これらの米ドル表示額は、円貨金額が実際の米ドルにこの換算レートないしその他の換算レートで換金されうるという意味ではありません。

三菱商事株式会社は2003年2月28日時点において当社普通株式の32,389千株(発行済株式総数の30.1%)を間接的に保有している主要株主であります。

### 2. 重要な会計方針

**a. 連結の基本方針**—連結財務諸表には、当社及び当社の子会社の財務諸表が含まれております(以下「当社企業グループ」という)。

支配力基準及び影響力基準のもとでは、親会社が直接的・間接的に経営に対して支配力を行使できる会社は全て連結対象とし、その他重要な影響力を及ぼすことができる会社に対しては、持分法を適用することになっております。

連結子会社及び関連会社の投資額が、それぞれの支配獲得日における公正な評価額を超過する額(消去差額)は、5年間で每期均等償却しております。

連結会社間の重要な取引ならびに債権債務は、全て消去しております。連結会社間の取引によって生じた重要な未実現利益は全て消去しております。

**b. フランチャイズ契約とフランチャイズ手数料の認識基準**—当社は、直営店及びフランチャイズ店形態によりコンビニエンスストア業界で、営業活動を行っております。当社は、フランチャイズ契約に基づき、フランチャイジーに対してローソンの名称と特定の仕様による比較的小規模のコンビニエンス店舗を運営することを認め、経営的、技術的なノウハウを提供しております。また、当社はフランチャイザーとして、フランチャイズ店へ店舗運営の指導やさまざまなサービスを提供しております。その対価として、フランチャイズ店は店舗の粗利益の一定率をフランチャイズ手数料として当社に支払うことが要求されています。当社はフランチャイザーとして、店舗毎の総粗利益と手数料率によりフランチャイズ手数料を算定しております。フランチャイズ契約によっては、低い手数料率である代わりに店舗平均売上の2ヵ月分を営業保証金として支払うタイプのものもあります。

フランチャイズ契約の期間は新店オープンの日から10年間であり、契約の更新や延長は当社とフランチャイジーとの間で契約の再交渉が条件となります。

通常フランチャイズ契約では、フランチャイズ店が3百万円を当社に支払うことを規定しております。受け取った金額のうち1.5百万円は店舗のオープンに関するサービスの対価として、「営業収益—加盟店からの収入」に計上しております。残りの金額は、運転資金として商品や消耗品の購入にあてるため「加盟店借勘定」に計上しております。

当社は契約に基づく履行義務の一部として、フランチャイジーのためにローソン店仕様の什器備品設備などを取得またはリースにより貸借しております。フランチャイズ契約のタイプによっては、フランチャイジーのために店舗用の土地または建物を賃借しておりますが、当社はそのリース料をフランチャイジー

に要求しておりません。代りに、フランチャイズ手数料算定の基礎となる手数料率が高くなっております。店舗用の土地または建物のリース料相当額とフランチャイズ手数料を区分して会計処理はしておりません。

**c. 現金及び現金同等物**—現金及び現金同等物は、手許現金、要求払預金及び取得日から3か月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない短期的な投資からなるものであります。

**d. たな卸資産**—売価還元法による原価法によっております。

**e. 有価証券及び投資有価証券**—取引所の相場のある有価証券及び投資有価証券は保有目的別に以下の通りに区分し評価を行っております。(1)満期保有目的の債券については償却原価法に基づいて評価しております。(2)その他有価証券は時価評価を行い、時価評価に伴う未実現損益は、税効果を考慮し、株主持分の独立項目として表示されます。また、売却原価は移動平均法にて計算しております。

市場性のないその他有価証券は、移動平均法による原価法に基づいて評価しておりますが、実質価額の著しい下落が生じた場合、その下落が一時的な場合を除いて減損処理を行っております。

**f. 有形固定資産**—有形固定資産は取得原価で表示しております(ただし土地は除く：注6参照)。減価償却は当該資産の見積耐用年数に基づき、定率法によって計算しております。主な耐用年数は、建物及び構築物が10年から34年、工具器具備品が5年から8年であります。

**g. ソフトウェア**—自社利用のソフトウェアは、社内における利用可能期間に基づいて、償却しております(主に5年)。

**h. 退職給付引当金**—当社企業グループは退職給付制度として、確定給付型の厚生年金基金制度及び退職一時金制度を採用しています。この退職給付制度に係る引当金は、連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産に基づいて、当連結会計年度末において発生していると認められる額を計上しております。

2001年3月と5月に現金及び会社が保有するその他有価証券を退職給付信託に抛出しました。それに伴う退職給付信託設定益3,857百万円は、2002年2月28日に終了する連結会計年度にその他の収益として計上しております。

**i. 役員退職慰労引当金**—役員退職慰労引当金は連結会計年度末に全ての役員が退任した場合に必要なとされる金額を計上しております。

**j. リース**—全てのリース取引はオペレーティング・リースと同様の処理をしております。リースに関する日本の会計基準によれば、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるファイナンス・リース取引は資産計上する必要があり、それ以外のファイナンス・リース取引は借主の連結財務諸表の注記として、「資産計上」した場合と同様の情報を開示する前提でオペレーティング・リース取引と同様の会計処理を行うことが認められております。

**k. 法人税等**—法人税等は、各連結会計年度毎に納付するべき金額を連結財務諸表に計上しております。財務会計と税務会計との相違により認識される一時差異に関して繰延税金資産及び負債を認識しております。これらの繰延税金資産及び負債は現行の法人税法に基づいて計算されています。

**l. 利益処分**—各年度における利益処分に係る会計処理は、株主総会による決議後のものが連結財務諸表に反映されております。

**m. 外貨建取引の換算**—海外連結子会社の貸借対照表の日本円への外貨換算は、資本の部について取得時レートで計算しているのを除いて、決算日レートで計算しております。発生した差額は、資本の部の「為替換算調整勘定」に表示しております。また、損益計算書については、全て決算日レートで換算しております。

**n. 1株当たり情報**—2002年3月1日より「1株当たり当期純利益に関する会計基準」を適用しております。この基準により、1株当たり当期純利益は、従来よりも厳密に算定された普通株主に帰属する当期純利益額を、期中平均発行済株式数で除すことにより計算しております。この変更による影響は軽微であります。計算に際し用いた株式数は、2003年2月期は107,600千株、2002年2月期は110,780千株であります。潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式がないため記載しておりません。

1株当たり配当金については、各連結会計年度に対応する金額であります。

### 3. 売掛金—加盟店貸勘定

フランチャイズ契約のもと、当社はフランチャイズ店の建築・設計、個々のフランチャイジーの研修面で責任を負うとともに、商品仕入先からの納品書及びその後の支払手続の集中処理を行う責任があります。

当社のEDPシステムは、個々のフランチャイズ店による商品購入を記録するとともに、個々の仕入先に対する支払金額の計算を行います。フランチャイズ契約のもと、当社は全てのフランチャイズ店を代表して、フランチャイズ店の代りに仕入先に対して代金を支払います。個々のフランチャイズ店で商品の検収がなされると、当社はその代金を「売上債権—加盟店貸勘定」に計上し、その後個々のフランチャイズ店から回収します。

「売上債権—加盟店貸勘定」はフランチャイズ店に対する債権の純額が表示されております。

#### 4. 有形固定資産

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在の有価固定資産の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
加盟店が使用するもの:			
土地 .....	¥ 938	¥ 893	\$ 7,966
建物及び構築物 .....	79,358	70,049	673,953
工具器具備品 .....	44,531	64,729	378,183
合計 .....	124,827	135,671	1,060,102
減価償却累計額 .....	60,061	74,600	510,072
純額 .....	64,766	61,071	550,030
直営店及び本部事務所が使用するもの:			
土地 .....	5,240	5,643	44,501
建物及び構築物 .....	9,358	12,218	79,473
工具器具備品 .....	10,134	14,307	86,064
合計 .....	24,732	32,168	210,038
減価償却累計額 .....	11,925	16,803	101,274
純額 .....	12,807	15,365	108,764
有形固定資産純額－合計 .....	¥ 77,573	¥ 76,436	\$ 658,794

#### 5. 有価証券及び投資有価証券

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
流動資産に属するもの－債券 .....	¥ 5,445	¥ 30,338	\$ 46,242
固定資産に属するもの－株式 .....	975	8,112	8,280

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在における有価証券及び投資有価証券の取得原価と時価(貸借対照表計上額)の内訳は次の通りです。

	百万円			時価 (貸借対照表 計上額)
	取得原価	評価益	評価損	
2003年2月28日				
内訳:				
その他有価証券(株式) .....	¥ 936	¥1	¥3	¥ 934
満期保有目的の債券 .....	5,445	1	2	5,444

2002年2月28日	百万円			時価 (貸借対照表 計上額)
	取得原価	評価益	評価損	
内訳:				
その他有価証券(株式) .....	¥ 4,047	¥4,714	¥708	¥ 8,053
満期保有目的の債券 .....	30,338	2	13	30,327

2003年2月28日	千米ドル			時価 (貸借対照表 計上額)
	取得原価	評価益	評価損	
内訳:				
その他有価証券(株式) .....	\$ 7,949	\$ 8	\$ 25	\$ 7,932
満期保有目的の債券 .....	46,242	8	16	46,234

2003年2月28日及び2002年2月28日時点において、その他有価証券及び満期保有目的の債券のうち時価のないものの内訳は次の通りです。

	簿価		
	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
その他有価証券(株式) .....	¥41	¥59	\$348

連結会計年度におけるその他有価証券の売却による収入は2003年2月28日に終了した年度は8,300百万円(70,488千米ドル)、2002年2月28日に終了した年度は2,433百万円であります。2003年度で移動平均法により計算された売却損益は、売却益は5,764百万円(48,951千米ドル)、売却損は51百万円(433千米ドル)で、2002年度の売却益は21百万円、売却損は105百万円であります。

## 6. 土地の再評価

「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日に公布、1999年3月31日及び2001年3月31日に改訂)に基づいて、2002年2月28日の不動産鑑定評価額により事業用の土地の再評価を実施いたしました。

税金相当額を控除した評価差額は「土地再評価差額金」として資本の部に記載しております。なお、この評価替による連結損益計算書への影響はありません。今後重要な損失が発生し減額しない限り、土地の再評価は一度しか適用することができません。

2003年2月28日現在において再評価後の土地の簿価は、市場時価を461百万円(3,915千米ドル)超過しております。

## 7. 差入保証金

当社では直営店、本部事務所及びフランチャイズ店のために、土地や建物を賃借しております。賃貸借契約は長期間で中途解約可能なものが基本となっております。賃貸借契約においては、賃借料の数カ月分の保証金を差入れることになっており、その保証金は無利息であり、契約期間が終了すれば返却されます。2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在における差入保証金の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
加盟店のための差入保証金	¥74,525	¥72,740	\$632,909
直営店及び本部事務所のための差入保証金	14,974	18,537	127,167
合計	¥89,499	¥91,277	\$760,076

## 8. 仕入債務－直営店・加盟店買掛金及びその他債務

「仕入債務－直営店及び加盟店買掛金」には、直営店及びフランチャイズ店へ供給された商品代金の支払債務金額が計上されます。直営店及びフランチャイズ店の商品代金を、当社が集中して各取引先に支払を行っております(注記3参照)。

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在における仕入債務－直営店・加盟店買掛金及びその他債務の主な内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
仕入債務－加盟店買掛金	¥60,269	¥57,702	\$511,838
仕入債務－直営店買掛金及びその他	18,939	21,928	160,841
合計	¥79,208	¥79,630	\$672,679

## 9. 仕入債務－加盟店借勘定

フランチャイズ店への商品供給費用は「売上債権－加盟店貸勘定」に計上されます(注記3に記述)。

すべてのフランチャイズ店は、日々毎日の売上金などを当社に送金しております。これらの送金により「売上債権－加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務－加盟店借勘定」が計上されます。

## 10. 退職給付引当金

当社企業グループの従業員には、確定給付型の厚生年金基金制度及び退職一時金制度が設けられております。

従業員は退職時に、勤続年数や他の要因による支給率を基に計算された退職金が支給されます。退職金は会社から一時払退職金として支給されます。定年退職、死亡退職、定年前の任意退職がありますが、定年退職・死亡退職などの非自発的退職または早期退職制度による定年前退職においては退職金が多く支給される場合があります。

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在における退職給付債務の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
退職給付債務	¥ 23,535	¥ 21,720	\$ 199,873
年金資産	(14,111)	(14,226)	(119,838)
未認識過去勤務債務	955	1,060	8,110
未認識数理計算上の差異	(6,593)	(5,548)	(55,992)
退職給付引当金	¥ 3,786	¥ 3,006	\$ 32,153

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付費用の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
勤務費用	¥ 2,521	¥ 2,088	\$ 21,410
利息費用	502	548	4,263
期待運用収益	(214)	(213)	(1,817)
過去勤務債務の処理額	(106)		(900)
数理計算上の差異の費用処理額	555		4,713
会計処理基準変更時差異費用処理額		125	
割増退職金	4,322	2,685	36,705
退職給付費用	¥ 7,580	¥ 5,233	\$ 64,374

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度における退職給付債務などの計算の基礎に関する事項は次の通りです。

	2003	2002
割引率:		
退職一時金制度	2.0%	2.0%
厚生年金基金制度	2.5%	2.5%
期待運用収益率	4.5%	4.5%
過去勤務債務の処理年数	10年	10年
数理計算上の差異の費用処理年数	10年	10年

## 11. 資本勘定

日本の会社には、商法が適用されます。当該商法は一部改正され、2001年10月1日から施行されています。

商法の改正に伴い、額面株式は廃止され全ての株式は無額面株式となりました。株式の発行価額のうち少なくとも50%を資本金に組入れ、残りは資本準備金とすることが義務付けられております。取締役会の決議によって、株式を分割することにより既存の株主に新株の発行を行うことができます。このような新株発行の場合、通常、株主資本は増加しません。

配当総額及び一定の利益処分としての現金支出額の少なくとも10%相当額は、利益準備金(利益剰余金の一項目)として、資本準備金と合わせて資本金の25%まで毎期積み立てる必要があります。資本準備金と利益準備金の合計額のうち資本金の25%を超過した金額は、株主総会の決議により配当することができます。さらに、取締役会の決議により資本準備金と利益準備金は資本金に組入れることができます。

2002年3月1日以降、株主総会決議による自己株式の取得および取締役会決議による処分が可能となりました。なお、自己株式は、配当可能利益(自己株式の取得決議と同じ株主総会において、減資手続、資本準備金及び利益準備金の減少手続を併せて決議した場合には、資本金・資本準備金・利益準備金の減少額を加えた配当可能利益)を超えて取得することはできません。

商法の規定によった場合、親会社の会計帳簿に基づいて計算された配当可能利益は2003年2月28日現在で54,107百万円(459,507千米ドル)であります。商法上、配当可能利益の算定にあたっては、社外流出に伴う法定準備金の積立の規定以外にも、一定の制限が加えられております。

期末配当は、会計年度終了後の株主総会において承認されます。また、商法による一定の制限のもと、中間配当は取締役会の決議により行われます。

### ストックオプション

2000年5月26日開催の定時株主総会で、新株引受権方式による当社取締役及び管理職に対して付与するストックオプション制度が承認されました。新株引受権のための目的たる株式数は1,217千株を付与の上限とし、行使期間は2002年5月27日から2007年5月25日までであります。発行価額は7,500円(63.69米ドル)であります。

2002年5月29日開催の定時株主総会で、新株予約権方式による当社取締役、執行役員及び管理職に対して付与するストックオプション制度が承認されました。新株予約権のための目的たる株式数は303千株を付与の上限とし、行使期間は2002年12月1日から2007年5月31日までであります。発行価額は3,680円(31.25米ドル)であります。



## 12. 法人税等

当社及び国内子会社は、2003年2月28日に終了する連結会計年度及び2002年2月28日に終了する連結会計年度において、法定実効税率42%の法人税等を計上しております。

2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在の重要な一時差異及び繰越欠損金の税効果として計上された繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
<b>繰延税金資産:</b>			
投資有価証券評価損	¥ 446	¥ 2,754	\$ 3,788
土地評価損		1,168	
未払事業税	734	1,224	6,234
賞与引当金	928	437	7,881
減価償却超過額	1,420	971	12,059
ソフトウェア償却超過額	1,039	213	8,824
退職給付引当金	5,752	5,466	48,849
繰越欠損金	1,211	734	10,285
その他	1,819	1,017	15,447
評価性引当額	(1,224)	(740)	(10,395)
<b>繰延税金資産合計</b>	<b>12,125</b>	<b>13,244</b>	<b>102,972</b>
<b>繰延税金負債:</b>			
退職給付信託設定益	749	1,620	6,361
その他有価証券評価差額金		1,681	
その他	13	2	110
<b>繰延税金負債合計</b>	<b>762</b>	<b>3,303</b>	<b>6,471</b>
<b>繰延税金資産の純額</b>	<b>¥11,363</b>	<b>¥ 9,941</b>	<b>\$ 96,501</b>

2003年2月28日及び2002年2月28日に終了した連結会計年度の法定実効税率と連結損益計算書における税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要項目の内訳は次の通りです。

	2003	2002
法定実効税率	42.0%	42.0%
(調整)		
交際費等永久に損金算入されない項目	1.5	0.9
住民税均等割等	1.3	1.1
連結子会社の欠損金	3.1	1.4
持分法による投資損失	4.7	0.2
その他—純額	(0.4)	0.1
<b>税効果会計適用後の法人税等の負担率</b>	<b>52.2%</b>	<b>45.7%</b>

2003年2月28日現在、子会社が将来の課税所得と相殺できる繰越欠損金は2,787百万円(23,669千米ドル)です。繰越欠損金の使用可能期限は次の通りです。

2月28日または2月29日	百万円	千米ドル
2004 .....	¥ 239	\$ 2,030
2005 .....	181	1,537
2006 .....	234	1,987
2007 .....	928	7,881
2008 以降 .....	1,205	10,234
合計 .....	¥2,787	\$23,669

2003年3月31日に「地方税法等の一部を改正する法律」が制定され、2004年4月1日以降に開始する事業年度より法人事業税に外形標準課税が導入されることになりました。その結果、繰延税金資産及び繰延税金負債を計算する法定実効税率が42.0%から40.5%に変動いたします。この法定実効税率の変動による繰延税金資産の再計算差額は194百万円(1,648千米ドル)、再評価に係る繰延税金資産の再計算差額は180百万円(1,529千米ドル)であります。なお、2004年2月29日に終了する連結会計年度における法人税等調整額の借方に計上される金額は194百万円(1,648千米ドル)であります。

### 13. リース

当社企業グループは、店舗設備やコンピュータ設備、事務所などの資産を賃借しております。

支払リース料の金額は、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては13,675百万円(116,136千米ドル)、2002年2月28日に終了する連結会計年度においては、6,996百万円であります。

リース物件の所有権が借主に移転するもの以外のファイナンス・リース取引に係るリース資産を資産計上した場合の、取得価額相当額、減価償却累計額相当額、未経過リース料期末残高相当額、減価償却費相当額及びに支払利息相当額の2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在の金額は次の通りです。

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
加盟店に設置したリース物件:			
工具器具備品:			
取得価額相当額 .....	¥63,303	¥39,575	\$537,605
減価償却累計額相当額 .....	21,443	16,395	182,106
期末残高相当額 .....	¥41,860	¥23,180	\$355,499
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内 .....	¥10,401	¥ 6,462	\$ 88,331
1年超 .....	32,045	17,174	272,145
合計 .....	¥42,446	¥23,636	\$360,476

	百万円		千米ドル
	2003	2002	2003
直営店及び本部事務所に設置したリース物件:			
工具器具備品:			
取得価額相当額 .....	¥14,421	¥9,304	\$122,471
減価償却累計額相当額 .....	3,225	1,996	27,388
期末残高相当額 .....	¥11,196	¥7,308	\$ 95,083
未経過リース料期末残高相当額:			
1年内 .....	¥ 2,698	¥1,651	\$ 22,913
1年超 .....	8,570	5,686	72,781
合計 .....	¥11,268	¥7,337	\$ 95,694

利息法により計算された支払利息相当額は、上記経過リース期末残高相当額から除いております。

定額法により計算された減価償却費相当額は、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては12,775百万円(108,493千米ドル)、2002年2月28日に終了する連結会計年度においては6,433百万円であります。

利息法による支払利息相当額は、2003年2月28日に終了する連結会計年度においては1,149百万円(9,758千米ドル)、2002年2月28日に終了する連結会計年度においては516百万円を計上しております。

2003年2月28日現在において中途解約不可能であるオペレーティング・リース取引に係る未経過リース料は次の通りです。

	百万円	千米ドル
	2003	2003
1年内 .....	¥ 954	\$ 8,102
1年超 .....	6,850	58,174
合計 .....	¥7,804	\$66,276

## 14. 関係当事者との取引

2003年2月28日に終了する連結会計年度において株式会社ローソン・シーエス・カード(関連会社)との取引は次の通りです。

	百万円 2003	千米ドル 2003
短期貸付金 .....	¥ 4,000	\$ 33,970
受取利息 .....	4	34

2002年2月28日に終了する連結会計年度において三菱商事株式会社との取引は次の通りです。

	百万円 2002
買掛金 .....	¥15,166
商品仕入 .....	46,543

上記取引金額にはフランチャイズ店に対するものを含んでおり、2001年12月1日から2002年2月28日までの取引を集計したものです(2001年12月1日付で、株式会社ダイエー・ロジスティクス・システムズから三菱商事株式会社へ取引先を変更いたしました)。

## 15. 後発事象

a. 2003年5月27日に当社の株主総会にて、以下の通りの利益処分が承認されました。

	百万円	千米ドル
1株当たり配当金21円(0.18米ドル) .....	¥ 2,260	\$ 19,193

b. 2003年5月27日の当社の株主総会で承認された、当社取締役、執行役員に対するストックオプションの権利付与に関する事項及び自己株式の取得に関する事項は下記の通りです。

(1) ストックオプションとして、当社取締役及び執行役員に対して新株予約権を付与する決議が承認されました。新株予約権のための目的たる株式数は120千株を付与の上限とし、行使期間は2005年6月1日から2008年12月31日までであります。

(2) 当社普通株式10,000千株、取得価額の総額3,800百万円(322,718千米ドル)を限度として自己株式の取得が可能となります。

c. 2003年3月31日付で、ダイエー厚生年金基金を任意脱退いたしました。なお翌連結会計年度の損益に与える影響については、当社の脱退に係る一括支払の財政運営上の不足額の算定が未了のため、記載しておりません。

## 会計監査人の監査報告書

Tohmatsu & Co.  
〒108-8530  
東京都港区芝浦4-13-23MS芝浦ビル

TEL (03) 3457-7321 (大代表)  
FAX (03) 3457-1694  
www.tohmatsu.co.jp

**Deloitte  
Touche  
Tohmatsu**

株式会社ローソンの取締役会及び株主各位殿

当監査法人は、株式会社ローソン及び連結子会社の円貨で表示された2003年2月28日現在及び2002年2月28日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した各連結会計年度の連結損益計算書、連結株主持分計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。この監査に当たり当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査基準、監査手続及び監査実務に準拠し、会計記録の試査及びその他必要と認めた監査手続を実施した。

監査の結果、当監査法人は、上記の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準及び実務に準拠し、かつ、前連結会計年度と同一の基準に従って継続して作成されており、よって、株式会社ローソン及び連結子会社の2003年2月28日及び2002年2月28日現在の財政状態並びに同日をもって終了した各連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を適正に表示しているものと認める。

また、当監査法人は、日本円金額から米ドル金額への換算についても監査を行った。当監査法人は、換算は注記1に記載された方法に準拠して行われているものと認める。これらの米ドル金額は、日本国外の読者のために表示されたものである。

デロイト トウシュ トーマツ

2003年5月27日

## 役員

### 代表取締役 取締役

新浪剛史	社長執行役員
青木輝夫	専務執行役員 株式会社ローソン・シーエス・カード代表取締役社長
田邊栄一	常務執行役員 コーポレートステーション ディレクター 兼 CFO
山崎勝彦	常務執行役員 FCサポート本部 本部長 兼 CRO
田坂広志	多摩大学 大学院教授
奥谷禮子	株式会社ザ・アール代表取締役社長
増田宗昭	カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 代表取締役社長
小島順彦	三菱商事株式会社 代表取締役副社長執行役員
上野征夫	三菱商事株式会社 常務執行役員 経営企画部長

### 常勤監査役

児島政明  
鈴木貞夫

### 監査役(非常勤)

真田佳幸  
小澤徹夫

三菱商事株式会社 新機能事業グループコントローラー

### 副会長執行役員 常務執行役員 執行役員

和田耕次	海外事業・店舗開発管掌
長谷川進	ITステーションディレクター 兼 CIO
山川健次	総務ステーションディレクター
清田滋	北海道ローソン支社 支社長 兼 東北ローソン支社 支社長
奥田一郎	中四国ローソン支社 支社長
落合勇	上海華聯罗森有限公司総経理
篠崎良夫	近畿ローソン支社 支社長
鈴木清晃	マーケティング本部 本部長補佐 兼 業態開発部 部長
野林定行	九州ローソン支社 支社長
川村隆利	商品・物流本部長
浅野学	中部ローソン支社 支社長
二井義光	商品・物流本部本部長補佐 兼 SCM・品質管理・原材料仕入・物流担当
岡田稔	株式会社ローソンチケット代表取締役社長
岸本丞介	株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス代表取締役社長
河原成昭	マーケティング本部 本部長代行
渡辺忠直	関東ローソン支社 支社長
国崎武敏	FCサポート本部 本部長補佐(運営担当)
出口幸之進	FCサポート本部本部長補佐(店舗開発担当)

(2003年5月27日現在)

## 会社概要

### 会社名

株式会社ローソン

### 所在地

東京本社／〒108-8563 東京都港区芝浦四丁目9番25号  
大阪本社／〒564-0051 大阪府吹田市豊津町9番1号

### 社員数

3,462名(連結)

### 事業内容

コンビニエンスストア「ローソン」の  
フランチャイズチェーン展開

### チェーン全店売上高

1兆2,940億円(2003年2月期実績)(連結)

### 店舗数

7,721店舗(2002年度末現在)(連結)

### 出店エリア

国内47都道府県・中国上海市(合併)

(2003年2月28日現在)

## 株主メモ

### 設立

1975年4月15日

### 資本金

585億664万4,000円

### 会社が発行する株式の総数

412,300,000株

### 発行済株式の総数

107,600,000株

### 株主数

53,091名

### 大株主(上位10名)

株主名	所有株数 (株)	議決権比率 (%)
株式会社エム・シー・リテールインベストメント	32,089,300	29.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,618,100	8.01
丸紅フーズインベストメント株式会社	5,939,500	5.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,755,300	4.42
野村証券株式会社	3,551,500	3.30
任天堂株式会社	3,447,000	3.20
包括信託受託者三井アセット信託銀行株式会社	3,219,000	2.99
ポストン セーフ デポズイット ビーエスディー ティー トリーティー クライアンツ オムニバ	2,147,541	2.00
住友信託銀行株式会社(信託B口)	1,557,800	1.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (住友信託銀行再信託分・株式会社ダイエー 退職給付信託口)	1,185,000	1.10

### 上場証券取引所

東京証券取引所市場第1部

大阪証券取引所市場第1部

### 名義書換代理人

三菱信託銀行株式会社<sup>(1)</sup>

東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

注記: 1. 2003年5月28日より、名義書換代理人が三菱信託銀行株式会社に変更となりました。

(2003年2月28日現在)

# LAWSON

**株式会社ローソン**

東京本社:

〒108-8563 東京都港区芝浦四丁目9番25号

TEL (03) 5476-6800

URL <http://www.lawson.co.jp/>