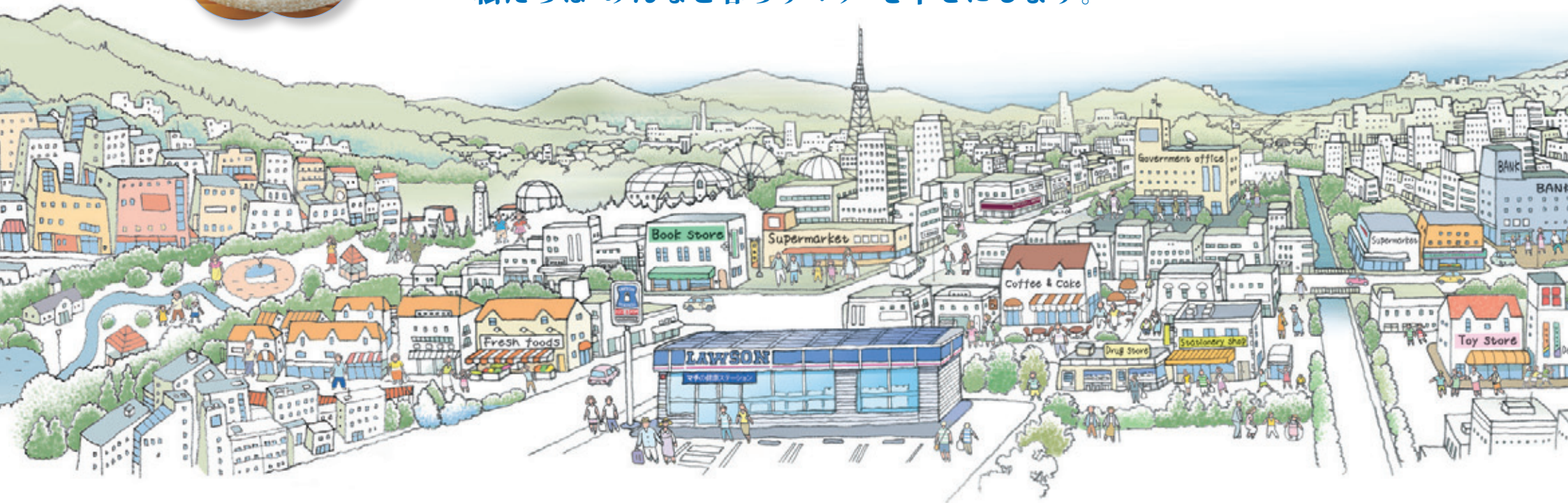


LAWSON

ローソン統合報告書 INTEGRATED REPORT 2018



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



マチに必要なものが全部揃った “マチの暮らしにとって、なくてはならない存在”であり続けます

ローソンが「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」であり続けるために、24時間営業の利便性や安心感というコンビニエンスストアでこそその利点に加え、皆さまの“もっとこんなことができれば…”の思いに、いち早くお応えしていきます。マチの機能が全部揃っていて、みんなの笑顔が自然と集まる、マチの拠点に。ローソンだからこそできることを、これからも真摯に追求していきます。

マチの“さまざまなニーズ” にお応えします

食品、日用品や雑誌などを取り揃え、収納代行や銀行ATM、チケット販売に、一部店舗ではOTC医薬品も取り扱うなど、多様なマチのニーズにお応えしています。

買い物を通して “コミュニティ”を支援

お買い物が不便な地域での移動販売やシニア世帯の方々に声をかける「地域見守りサービス」も展開。店舗を通してのコミュニティ活性化や高齢者支援も行っています。

いつでも、近くで “必要なもの”を揃えています

いつでも必要なものを歩いて買いに行ける。若い方もシニアの方も働く女性も。朝のコーヒーからお昼の弁当、夕食の惣菜まで、生活全般に寄り添えるお店です。

マチのみんなが“安全・安心” に暮らせるように

24時間、灯りのともるマチのインフラの役割を担うローソン。自治体との「災害時物資供給協定」に加え、必要な備品や災害用マニュアルを店舗に配備しています。

マチに根差した “温かさ”を大切に

店舗を運営するFC加盟店オーナーや店長、クルーも多くは地域の人たち。マチに根差しているからニーズがわかるし、お客さまとのぬくもりのある交流も生まれます。

ローソン(国内)
13,992店舗

まちかど厨房取扱い
4,249店舗

成城石井
140店舗

HMV
54店舗

ローソンATM
12,733台

OTC医薬品取扱い
176店舗

ユニテッド・シネマ
351スクリーン

ローソンのコミュニケーション媒体

ウェブサイト

冊子で紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しています。

統合報告書



ESG

地域に根差したローソングループの事業活動と将来への持続的成長ストーリーを紹介しています。

財務セクション



当該年度の業界動向と経営施策、財務状況について報告しています。業績の評価及び分析を行うとともに、次年度の見通しにも言及しています。

ES



マチと共に生きる取り組み報告

マチの社会・環境課題に取り組む活動をご理解いただけるよう、できるだけ平易な言葉を使用し紹介しています。

ESG投資の株価指数・構成銘柄へ採用されています。

2018年2月現在

年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が行うESG投資における3つの選定指数すべてに採用されています。



「FTSE Russell (FTSE International Limitedと Frank Russell Companyの登録商標) はここに株式会社ローソンが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) は、親指数におけるGICS*業種分類において、性別多様性を促進することに優れた企業を対象にして構築される指数です。

*株式会社ローソンが使用するMSCIインデックスおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、インデックス名は、MSCIまたはそのいかなる関連会社による株式会社ローソンのスポンサーシップ、支援または宣伝するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的な財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は親指 (MSCI ジャパン) MIIトップ500指数: 時価総額上位500銘柄) 構成銘柄のなかから、親指における各GICS*業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選択して構築される指数です。

※GICS*は、1999年に米国の格付機関であるスタンダード・アンド・プアーズ(S&P)と世界的金融グループのモルガン・スタンレー(MSCI)が共同で作成した産業分類「世界産業分類基準 (Global Industry Classification Standard)」のことです。

ローソンの「あるべき姿」へのチャレンジ

社長ごあいさつ	P2
・全員一丸で企業理念の実現を目指します	
社長メッセージ	P4
・さらなる飛躍へ向けた基盤強化の総仕上げを行います	
CFOメッセージ	P8
・財務規律を守り、安定した事業経営基盤を築きます	
ローソンの連結業績について	P9

データで知るローソン

財務ハイライト・非財務データ	P10
11カ年財務サマリー	P12

コーポレート・ガバナンス G

持続的成長を支える マネジメントチーム	P14
取締役メッセージ	P16
・ローソンの強みを再定義して、さらなる成長を期待 社外取締役 林 恵子 (株式会社DoCLASSE 代表取締役)	
・三菱商事のネットワークや知見を最大限に活用する 取締役 京谷 裕 (三菱商事株式会社 常務執行役員)	

コーポレート・ガバナンスの特徴、体制 P18

持続的成長とビジネスモデル

持続的成長とビジネスモデル	P22
・ローソン型次世代コンビニエンスストアモデル	
企業価値創造サイクル	P24
・お客さま起点のビジネスモデルでマチの幸せに貢献	

■ 対象組織

株式会社ローソン及びフランチャイズ (FC) 加盟店、一部関係会社の事業活動を中心に、物流、食品製造、廃棄物処理などのお取引先さまにご協力いただいている部分についても報告しています。

■ 対象期間

主に2017年度 (2017年3月1日~2018年2月28日) を対象としていますが、それ以前・以後の活動についても掲載しています。さらに詳しい内容はローソンウェブサイトへ
<http://www.lawson.co.jp/company/>

持続的成長に向けた基礎固め

マチの“さまざまな声”にお応えするために	P26
ーローソンのチャレンジー	
お客さま層の広がり	P27
ローソンならではの店内調理強化	P28
夕夜間強化	P30
デジタルイノベーション	P32
サプライチェーンにおける 事業と環境の両立	P34
ローソンならではのMO制度	P36

価値創造を支える基盤 E S G

人財育成	P38
社会・環境への取り組み	P40
・持続的可能な社会の構築への店舗での取り組み ・社会・環境に配慮した事業活動の推進	
コンプライアンス・リスク	P42

会社情報 P46

- ・会社概要
- ・株式情報
- ・ローソングループ主要企業一覧
- ・店舗展開エリア
- ・主な事業とサービスのご紹介

■ 将来に関する予測・予想・計画について

本冊子にはローソングループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づいた将来予測が含まれています。将来予測は、記述した時点で入手可能な情報から判断した仮定ないし見込みであり、諸条件やさまざまな外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

■ 財務セクション

英語版が正規であり日本語版には注記事項の記載がありません。注記事項に関しては有価証券報告書をご参照ください。



企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

ビジョン

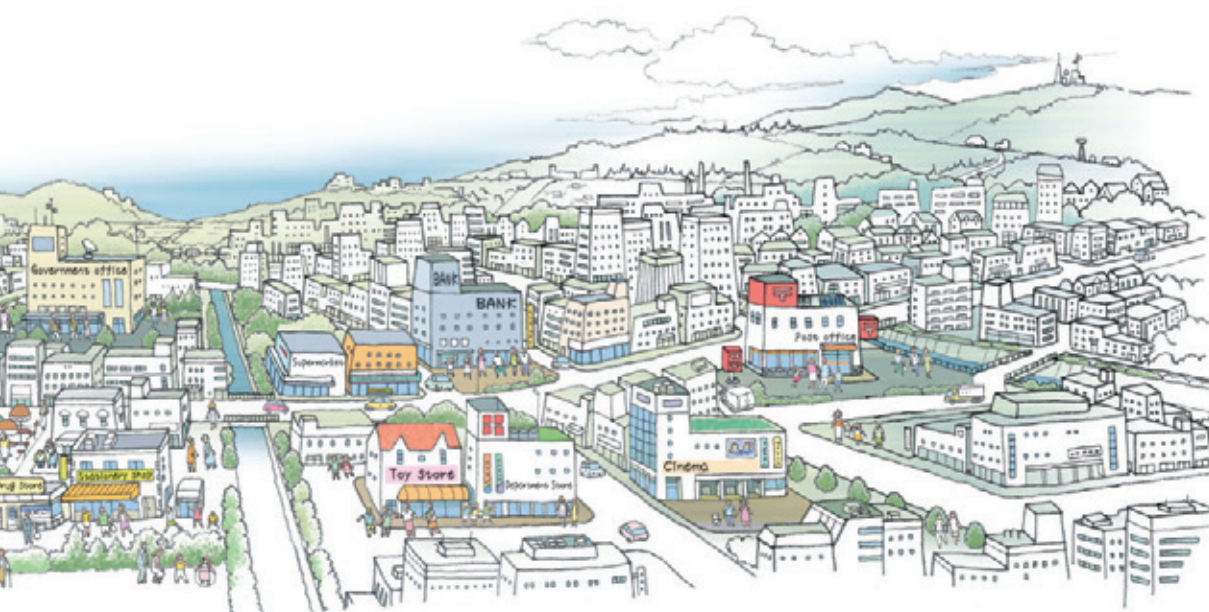
実行一流企業へ。

全員でお客さまのニーズと変化を考えぬき、スピードをもって実行し、マチの暮らしにとって、なくてはならない存在になります。

行動指針

1. お客さま、マチ、お店を起点に考えます。
2. 基本を徹底し、革新に挑戦します。
3. 仮説、実行、検証の質とスピードを高めます。
4. 規律のもとで自律し、チームでやりぬきます。
5. 自己の成長を求め、仲間の成長を支えます。

これまで築き上げた土台に改善を積み重ね、 全員一丸で企業理念の実現を目指します



コンビニエンスストアが日本に誕生して約40年。時代の流れとともにお客さまのニーズも多様化し、今では、単に便利な買い物をする場だけではなくなっています。24時間いつでも灯りがともる場所として、緊急時や災害時には頼れるインフラとなるなど、人々の生活に「なくてはならない」存在となり、求められる役割もますます広がっています。

ローソンは、常にこうした社会の動きに目を配り、企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に向けて、さまざまな試みにいち早く着手してまいりました。

近年、少子高齢化による人手不足や、業界の再編、デジタル技術の革新など事業環境は日々変化を続けています。こうしたなかでも、引き続き社会の要望に応えながら、持続的な成長を遂げるため、2016年度から「1000日全員実行プロジェクト」をスタートさせました。お客さまの生活全般のニーズを満たす「ローソン型次世代コンビニエンスストア」モデルを構築し、企業理念の実現を目指すものです。

2018年度は、このプロジェクトが最終年度を迎えます。これまで築き上げた土台をベースに、商品力、売場力、新店力の強化を進めるとともに、次世代システムへの投資など店舗生産性の改善にも取り組みます。最新のテクノロジーを駆使することで店舗とお客さま両方のストレスを軽減し、そして温かいおもてなしも守り続ける。

これは、私たちだけで実現できるものではありません。フランチャイズ (FC) 加盟店オーナーの方々、店舗で働くクルーの皆さん、弁当工場や配送センターなどのお取引先の方々、さらには親会社である三菱商事株式会社も含めて、ローソングループに関わる全員が一丸となることで、1000日全員実行プロジェクトを完遂させてまいります。

一人ひとりが温かい心を持ち、マチの日々の暮らしを支える「なくてはならない存在」であり続けるために。ローソンは、「実行一流企業へ。」というビジョンの達成と企業価値の向上に取り組んでまいります。

代表取締役 社長 竹増 貞信



社長メッセージ

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルを構築します。

持続的成長を目指して チャレンジし続けます

日本の小売市場において、小商圈型のコンビニエンスストアは、インターネット販売と並んで数少ない成長モデルであることに変わりはありません。少子高齢化が進むなか、車で遠くのスーパーに行くよりも、ご近所のお店まで歩いてお買い物を済ませたいと考えるシニアのお客さまが多くいらっしゃいますし、共働き世帯が半数を超え、家事に子育てに仕事に忙しい方々が仕事帰りに夕食の準備や朝食の食材を買われるケースも増えてきています。こうした追い風を受け、2017年のコンビニエンスストア市場は前年を2.4%上回る約12兆円にまで拡大、当社においても、2017年度の国内チェーン全店売上高は約2兆2千億円と10年前の1.5倍に達するまでになりました。

一方、人口減少が続く日本において、外食を含む食品流通関連市場が大きく拡大することは期待しにくく、コンビニエンスストア同士の競合だけにとどまらず、ドラッグストアや食品スーパーによる新しいカテゴリー参入やインターネットを活用した新しいサービスなど、業界の垣根を越えた競争は年々厳しさを増しています。ローソンは、店頭でのチケット販売、インターネット販売の商品受取り、ブランパンなどの健康志向に対応した独自商品開発など、これまででも、その時々の変化に対応し、新しいサービスを展開してまいりました。ナチュラルローソンやローソンストア100などマルチフォーマットを構築したほか、HMVやユナイテッド・シネマ、成城石井などもローソングループとなり、マチのお客さまのさまざまなニーズにお応えしてきました。こうしたイノベーションに挑戦し続ける、チャレンジしていく

文化、風土がローソンにはあります。

また、生産年齢人口の減少を背景に、人手不足やそれに伴う人件費高騰も大きな課題となってきました。店舗生産性の改善は待たなしの状況であり、お客さまニーズにあった商品・サービスを持続的に提供し続けるためにも、最先端のIT・デジタル技術を最大限活用し、既存の発想にとらわれない新しいオペレーションモデルを構築する必要が生じています。機械にできることは、どんどん機械化、自動化していき、そして、人のすべきことは人の手でローソンを運営することによって、ローソンの強みである心のこもった温かいサービスを提供する。その考えのもと、ローソンならではの、次世代コンビニエンスストアモデルの構築を進め、フランチャイズ加盟店オーナーや店舗クルーの皆さんとともに、持続的な成長を実現していきます。

1000日全員実行プロジェクトの 最終年度、基盤強化の総仕上げを 行います

2016年度から始めた1000日全員実行プロジェクトが、今年度いよいよ最終年度を迎えます。商品力強化、売場力強化、新店力強化、加盟店支援強化を掲げてさまざまなことに取り組んできた最終仕上げの時期となります。これまでを振り返ってみますと、まず、プロジェクト開始に先駆けた2015年度、新しい事業モデルの基盤となるセミオート発注システムが導入され、加盟店とのフランチャイズ契約パッケージも見直しが実施されました。その後、プロジェクト初年度から次々と次世代コンビニエンスストアのモデル構築のための取組が進んでいきました。初年度の2016年度には、日配食品や冷凍食品などの品揃えを強化するため



に、冷凍・冷蔵ケースの増設などほぼ全店で改装を実施し、品揃えについてそれまでを15%上回る3,500SKUにまで拡大させました。続く2017年度には、タブレット型端末を全店に導入したほか、他のコンビニエンスストアチェーンからの看板替え、金融事業参入に向けた準備も大きく進展しました。さらには、RFID活用に向けた実証実験を進めたほか、オープンイノベーションセンターも開設させるなど、最先端のデジタル技術の取り込みに向けた動きも加速し始めました。

そして、2018年度には、自動釣銭機がセットされた新型POSレジが全店展開されていきま

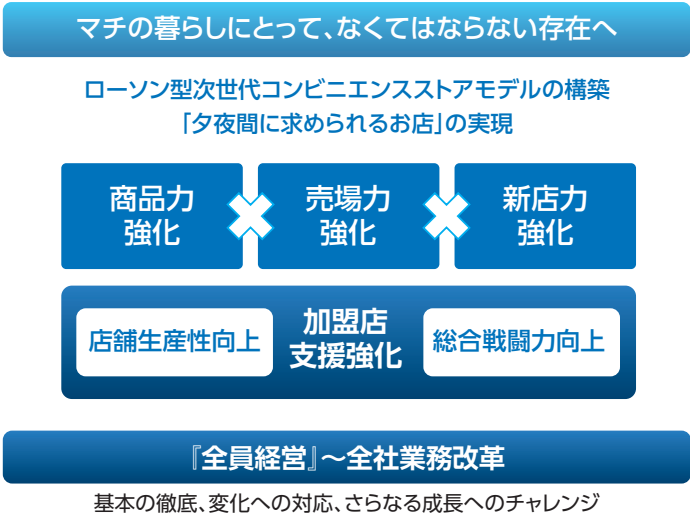
す。また、セーブオンからの看板替えも年度内には完了し、ローソンの国内店舗数も15,000店舗に近づいてきます。さらに、昨年準備を始めた金融事業への参入準備が進んでいるほか、スマートフォンを使った無人決済サービスの実験もスタート。商品の販売やカウンターでのサービス提供だけでなく、お客さまが便利に決済いただけるような仕組みについてもチャレンジ中です。ローソンでは、2018年度をデジタル元年と位置づけ、最新のテクノロジーを最大活用していきます。

将来に向けた基盤強化を完了させ、2019年度以降は増益トレンド回復へ

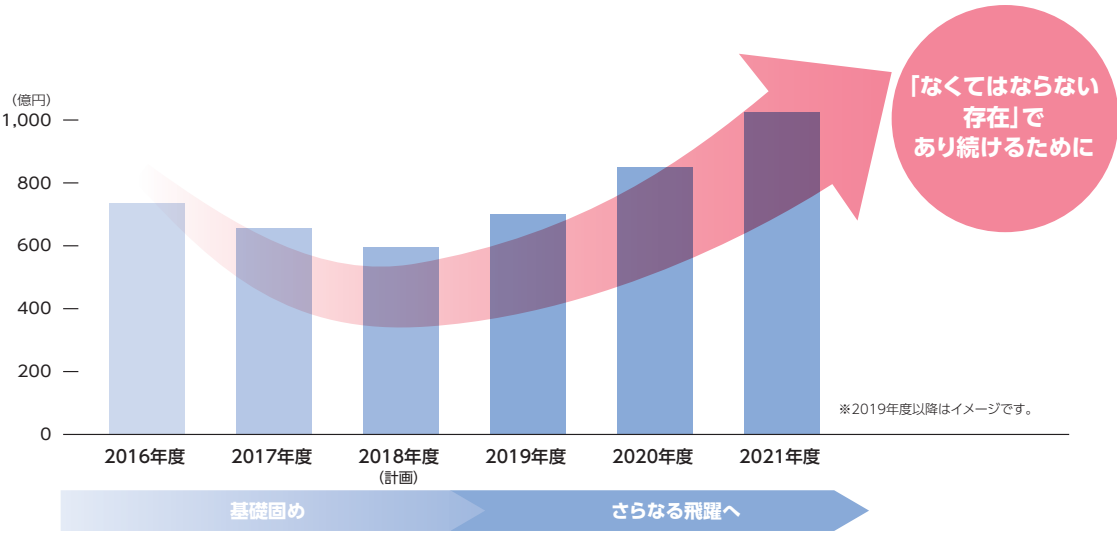
このように1000日全員実行プロジェクトは、さまざまなITシステム投資を伴うものであり、また、金融事業参入やスマホ決済、最先端のデジタル技術の活用、ローソンフレッシュピックの開始など、さまざまなチャレンジが続いていきます。こうした取組みは費用が先行するため、2018年度についても前年に続き営業減益の計画となるなど、短期的には非常に厳しい局

面となりますが、将来に向けた持続的成長のためには、避けては通れないものです。中期経営ビジョンの達成に向け、2019年度以降、成果に必ず結びつけ、増益トレンドに回復させていく考えです。

1000日全員実行プロジェクト



連結営業利益の成長イメージ



夕夜間元年として、お客さまニーズにお応えできる売場を実現します

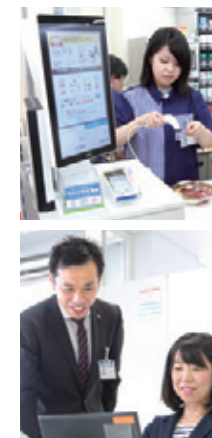
新しい女性やシニアのお客さまに最も期待されているのは、これまでコンビニエンスストアが比較的弱かった夕方から夜の時間帯です。ローソンもこれまでは、朝の通勤・通学時間帯や、お昼のランチタイム需要を商売の中心として売場づくりをしてきました。これを、夕方から夜を中心としたものにシフトしていく必要があります。ただ、掛け声だけ、やる気だけで実際の売場を変えていくことはできません。店舗では、少ない人数で、接客やレジ対応だけでなく、在庫の発注や商品の受取り、商品棚の整理など数多くの業務をこなす必要があります。これまで、朝と昼にピークがあることを前提にこうしたすべての業務が標準化されてきま

した。これは、店舗だけにとどまらず、弁当やおにぎりなどの製造工場やそうした商品を店舗に運ぶための配送センターなど、サプライチェーン全体がリンクした形で効率化されてきたものです。こうした前提を今回は大きく変えるチャレンジを行います。発注の締め切り時間や、トラックで納品される時間を変更し、16時に最適な売場を構築し、夕方から夜にかけてのお客さまニーズに充分にお応えする。そのために、フランチャイズ本部だけでなく、工場や配送センターなどお取引先も含めて、ローソングループ全体で仕組みを再構築するプロジェクトです。半年以上かけて入念に準備を整え、2018年6月から新しい仕組みに移行しました。こうした成果が今後、徐々に表れてくると信じています。

多様な人財が生き活きと働ける会社であり続けるために

ダイバーシティとは、単に女性や外国籍といった社員の比率を上げることが目的ではなく、組織のなかで多様な価値観がぶつかり合い、そこに新しい発見や価値が生まれることだと考えます。ローソンは、ダイバーシティ推進体制を整え、性別や国籍、出身やバックグラウンドなどに関係なく、企業理念のもと、全員参加による全員経営を目指してきました。例えば、女性が活躍し続けられる会社にするために、育児休職などの制度に加えて、選抜型のリーダーシップ研修を実施しているほか、男性社員の育児休職取得を奨励するなど、働き方の多様性への対応も進めています。また、心と体の健康も非常に重要な課題です。「マチの健

康ステーション」を掲げる当社では、お客さまの健康生活全般をサポートするだけでなく、従業員の健康診断の義務づけや、FC加盟店オーナーの健康増進プログラムの実施などについても継続的に推進してきました。これからも、ローソングループで働くすべての人々が、明るく元気な毎日を過ごせるように、業務効率化やワーク・ライフ・バランスの取組などを続けていきます。私自身が、さまざまな機会を通じて社内へこうしたメッセージを発信し、ローソングループ全体で、ダイバーシティの推進、労働環境の改善、生産性の高い働き方へのチャレンジなどに取り組んでいきます。



**持続可能な社会の実現に向け、
チャレンジを続けていきます**

コンビニエンスストアは、24時間いつでも灯りがとまり、さまざまなサービスで日常の生活を支えつつ、万一の災害のときにはマチのライフラインとなるなど、なくてはならない存在となっています。“みんなと暮らすマチ”の幸せを目指すローソンとしては、よりお客さまのご要望にお応えした店舗をつくるとともに、持続可能な社会を目指して取り組みを進めていかなければなりません。それが、2015年9月に採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成にもつながっていくと考え、さまざまなチャ

レンジを進めています。

とくに、環境面においては、店舗の電気使用から排出されるCO₂の削減が大きな課題と考え、1店舗当たりの電気使用量を2020年度までに20%削減 (2010年度比) を目標として掲げています。具体的な対策としては「省エネ10か条」を定めて各店舗で運用するほか、CO₂冷媒を活用した冷凍・冷蔵システムの導入などの店舗設備の省エネルギー化を促進しています。さらに、ローソングループ全体、一人ひとりの高い意識と知識、情報が必要との考えから、本部従業員だけではなく、FC加盟店オーナー、店長、クルーまで対象とした社会・環境教育にも取り組んでいます。

**上場企業としての独立性を維持しつつ、
三菱商事を巻き込んで総力戦で競争を勝ちぬきます**

三菱商事が当社の株式の過半数を保有する親会社となって1年が経過しましたが、ローソンが目指す大きな方向性は全く変わることはありません。もちろん、東京証券取引所一部に上場する企業として透明性や独立性を維持することは、FC加盟店オーナーをはじめとする多くのステークホルダーに支えられ、かつ、社会のインフラとしても期待される現在、非常に重要な意味を持ちます。例えば、取締役8名のうち3名が独立取締役であることや、6名の委員のうち5名が独立役員となっている指名・報酬諮問委員会の存在など、コーポレート・ガバナンスが適切に機能する配慮は決してなくすことはありません。また、三菱商事との連携は2000年の業務提携締結から長年にわたり継続されてきたものです。今後も、グローバル規模で食品原材料の調達ルートを有し、国内に食品流通のネットワークをもつ三菱商事グループのリソースを最大限に活用し、ローソン型次世代コンビニエンスストアの構築に取り組み、総力戦で厳しい業界環境を勝ち抜いていく決意です。



インフラとして地域に貢献



成長のための投資が続くなか、適切な財務規律を守ること、安定した事業経営基盤を築きます。



中庭 聡
取締役
上級執行役員 CFO

2017年度の振り返り

2017年度を振り返りますと、連結営業利益、連結当期純利益ともに前年を下回るなど、厳しい結果となりました。これは、コア事業である国内コンビニエンスストア事業において、グループ合計で1,250店を出店し、既存店売上高前年比は99.9%とほぼ前年並みを維持することができた一方で、加盟店支援コストの増加や金融事業参入準備など新規事業への負担も大きく、連結営業利益は前年を79億円下回る658億円となりました。また、システム関連

での60億円の減損など特別損失発生もあり、連結当期純利益についても、前年を95億円下回る268億円にとどまりました。このように厳しい業績となりましたが、弁当やおにぎりなど定番商品の売上回復、日配食品や冷凍食品などスーパーマーケット代替商品の拡大、タブレット型端末など次世代システムの導入、銀行準備会社を通じての金融事業参入への準備など、1000日全員実行プロジェクトを通じた取組の成果もみられた1年となりました。

ITシステム減損の影響

今回、当期純利益の減益のひとつの要因となったのが、システム関連の減損です。次世代システム投資については、2015年度から構想を開始した1000日全員実行プロジェクトの一環として、2016年度以降の3年から4年をかけて数百億円に達する全社をあげた計画として進めてきました。その成果として、すでにタブレット端末や自動釣銭機付新型POSレジなどのハード機器投入により、店舗業務の効率化も進み始めています。一方で、次世代システムの完全クラウド化という、前例のないチャレンジを試みてきましたが、国内約14,000店舗のシステムやネットワークを24時間365日、常に安定稼働させるためには、当初想定した以上のさまざまな技術的課題が判明し、一部開発済み次世代システムの減損処理を余儀なくされる

結果となりました。しかしながら、業界の垣根を越えた競争が激化し、人手不足を背景に店舗生産性向上の必要性が年々増加するなか、持続的成長を成し遂げるためには、最先端の技術を導入したITシステムの開発は不可欠です。今後は、今回の経験も活かし、段階的なクラウド化や、システム部門の人員増強などを進め、充分なリスクコントロールを行いつつ、ITシステムの開発に取り組んでまいります。

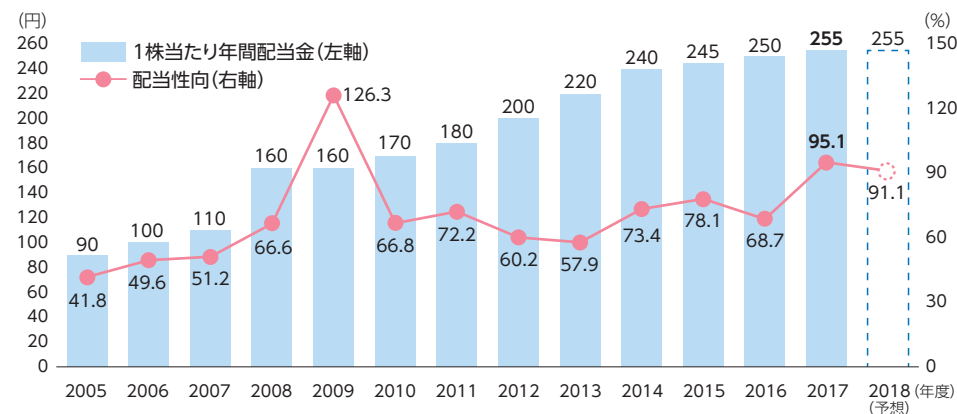
財務規律と株主還元

2018年度についても、持続的成長を実現するための投資負担の影響が大きく、連結営業利益は600億円と前年を下回る減益計画となっております。こうしたなかにあっても、国内コンビニエンスストア事業を中心に連結営業キャッシュフローは1,280億円を見込んでおり、出店増による新店投資や次世代システムなどの開発投資を含めた、連結投資キャッシュ

ロー950億円を上回る計画となっております。一方、手元流動性を確保するために、2018年2月末時点で350億円の短期借入金を計上しており、今後も設備投資などの状況に応じて、借入金の増額についても視野に入れております。ただし、過度に借入金に依存することなく、中期経営ビジョンでD/Eレシオ1倍以内と示している通り、適切な財務規律を維持します。価値創造を通じた適切な利益成長と株主還元のバランスを維持することで、中期経営ビジョンで掲げるROE15%以上の達成も目指してまいります。

最後に、2018年度の年間配当金は、前年と同額の255円とする予定です。2018年度は減益計画とする一方で、中期的には必ず利益成長を実現させ、中期経営ビジョンで掲げる営業利益1,000億円以上を達成する、という覚悟であり、中長期的な企業価値向上を図りつつ、安定配当を継続していきたいと考えております。

1株当たり年間配当金と配当性向の推移



ローソンの連結業績について

2018年2月期 連結業績

2018年2月期の連結業績については、営業利益は658億円（前年比▲10.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益は268億円（前年比▲26.3%）となりました。なお、ROEは9.7%と、国内小売業*としては相対的に高水準を維持しております。

まず、国内コンビニエンスストア店舗数は、事業提携に伴う看板替えを含めた出店により、2018年2月末で、13,992店舗（881店の純増）となりました。また、国内ローソン事業の既存店売上高は前年比99.9%とほぼ前年並みで、営業総収入は6,573億円（前年比+4.1%）となりました。一方で、店舗数増に伴う施設費の増加に加えて、廃棄ロス代負担などの加盟店支援コストや金融事業などの新規事業関連経費が増加したことが大きく、販売費及び一般管理費は4,101億円（前年比+7.0%）となりました。これらの結果、営業利益が前年を下回る

2018年2月期(連結)

	2018.2		2017.2
	2018.2	前年比	2017.2
営業総収入	657,324	+ 4.1%	631,288
営業利益	65,820	▲ 10.8%	73,772
経常利益	65,141	▲ 10.8%	73,014
当期純利益	26,828	▲ 26.3%	36,400

(百万円)

658億円となり、また、システム関連の減損など特別損失発生の影響もあり、当期純利益についても前年より減少し268億円にとどまる結果となりました。

※専門店等を除く

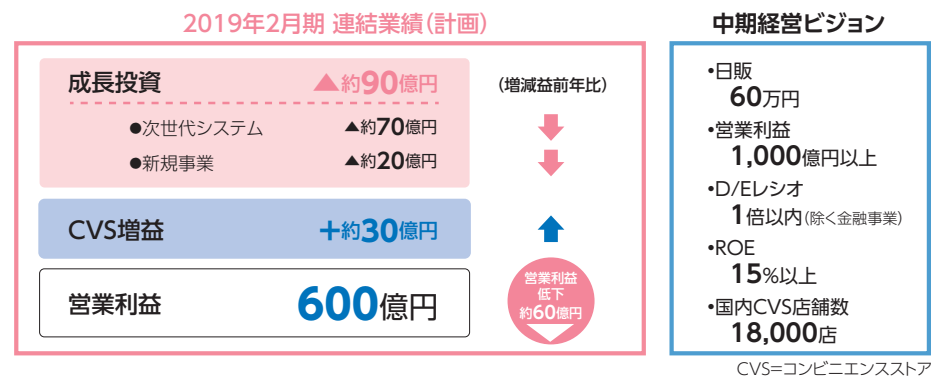
2019年2月期 連結業績(計画)

2019年2月期の連結業績については、前年に引き続き、持続的成長に向けた基盤固めのための投資の年と位置づけていることから、ITシステム投資や新規事業などに関連する経費増の影響が大きく営業利益で600億円（前年比▲8.8%）と減益となる一方で、親会社株主に帰属する当期純利益は280億円（前年比+4.4%）と増益となることを計画しています。

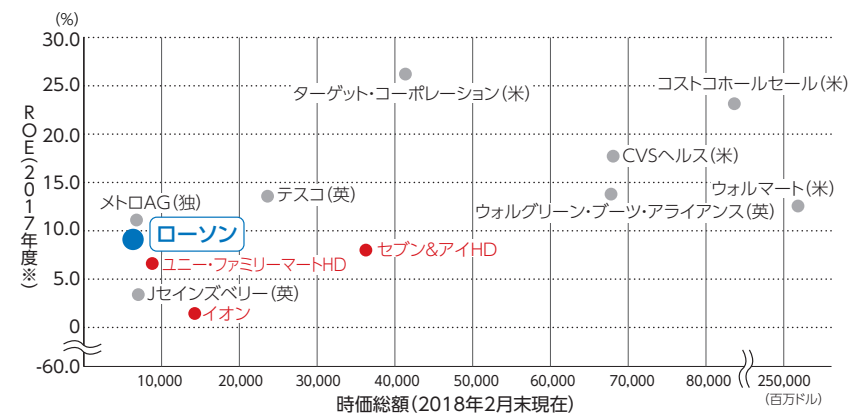
まず、国内コンビニエンスストア事業については、商品力、売場力、新店力、加盟店支援の強化を継続し、特に、働く女性やシニアのお客さまなど新しいお客さま層を拡大させ、夕夜間の売上改善を図ることで、既存店売上高前年比+1.0%、総荒利益率31.4%を実現します。さらに、出店については、事業提携に伴う看板替え案件も含め1,200店をオープンするなど、2019年2月末の店舗数を14,792店にまで拡大させる計画です。こうした国内コンビニエンスストア事業の強化に、海外事業の損益改善も加え、既存のコンビニエンスストア事業において、約30億

円の営業増益効果を見込んでいます。一方で、持続的成長に向けた基盤固めのための投資が続き、経費負担が増加する計画です。自動釣銭機付新型POSレジの全店への展開や、金融事業参入など新規事業に関する経費増を見込むなど、合わせて約90億円の減

益要因を見込んでいます。こうした結果、営業利益は前年を58億円下回る600億円、また、当期純利益については、前年にシステム関連の減損が発生した反動もあり、前年を11億円上回る280億円となる計画です。



世界の小売業のROE

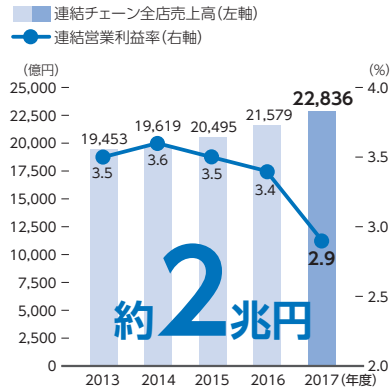


※2017年8月期～2018年2月期を対象とします

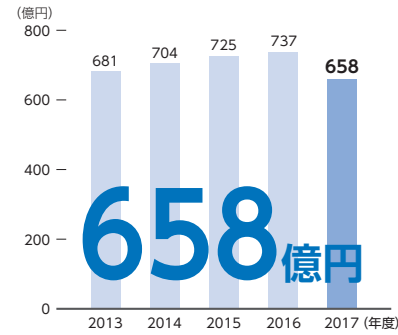


財務ハイライト

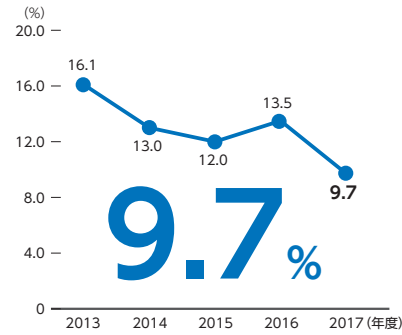
連結チェーン全店売上高



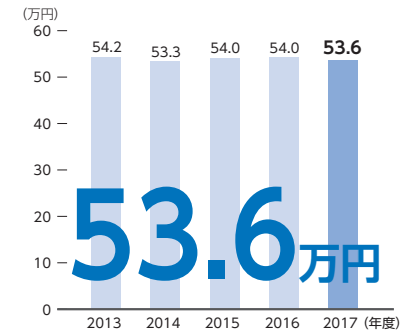
連結営業利益



ROE(自己資本当期純利益率)



日販



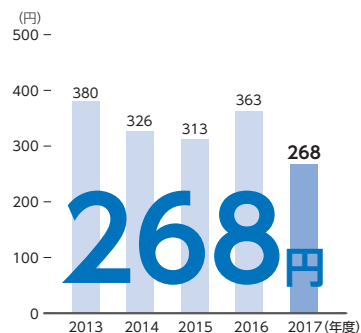
店舗数推移



株価推移(月足)



1株当たり当期純利益

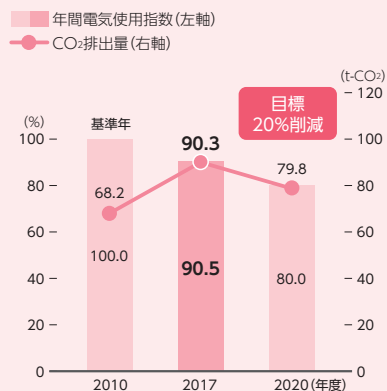


配当性向



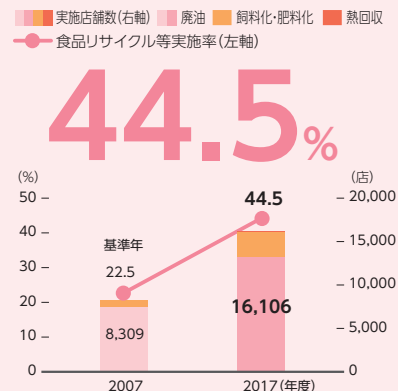
非財務ハイライト

1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量



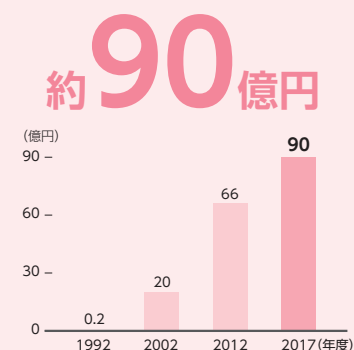
▶▶▶ P40

食品リサイクル等実施率&実施店舗数



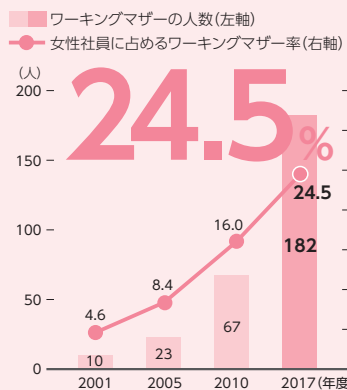
▶▶▶ P40

1992年からの累計募金額 (災害募金含む)



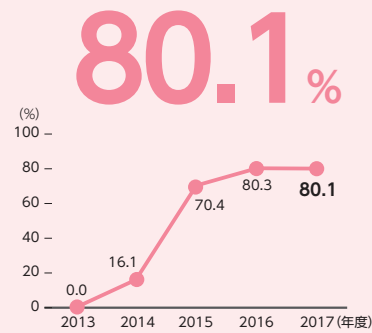
▶▶▶ P41

ワーキングマザーの人数と女性社員に占める割合



▶▶▶ P38

男性社員の育児休職取得割合



▶▶▶ P38

全取締役にも占める独立取締役の割合



▶▶▶ P18

11カ年財務サマリー

	(単位:百万円)			
(年度)	2017	2016	2015	2014
会計年度:				
営業総収入				
加盟店からの収入	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681
売上高	264,734	254,169	227,606	174,044
その他	103,357	101,806	94,166	76,188
営業総収入合計	657,324	631,288	583,453	497,913
営業利益	65,820	73,772	72,542	70,482
当期純利益	26,828	36,400	31,381	32,687
営業活動によるキャッシュ・フロー	113,938	99,864	112,205	110,568
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,209)	(76,227)	(68,657)	(100,434)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(61,238)	(25,638)	(50,201)	(3,289)
設備投資	140,495	119,784	106,747	141,251
減価償却費及び連結調整勘定償却額※2	58,601	56,199	49,293	41,826
会計年度末:				
総資産	¥ 900,256	¥ 866,577	¥ 803,212	¥ 764,614
純資産	281,446	285,995	272,997	263,798
自己資本比率	30.6%	31.7%	32.9%	33.5%
現金及び現金同等物	30,120	67,692	69,793	76,755
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	13,992	13,111	12,395	12,276
従業員数(人)	10,028	9,403	8,377	7,606
1株当たり情報:				
当期純利益(円/米ドル※1)	¥ 268	¥ 363	¥ 314	¥ 327
年間配当金(円/米ドル※1)	255	250	245	240
配当性向	95.1%	68.7%	78.1%	73.4%
経営指標:				
ROE(株主資本当期純利益率)	9.7%	13.5%	12.0%	13.0%
ROA(総資産当期純利益率)	3.0%	4.4%	4.0%	4.7%
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):				
形態別売上高※3※4				
加盟店	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	¥ 1,827,779
直営店	91,075	84,736	79,872	105,019
商品群別売上高※3※4				
加工食品	1,138,966	1,073,044	1,033,449	1,034,355
ファストフード	509,415	481,267	463,432	429,212
日配食品	314,481	294,141	276,886	277,210
非食品	197,821	194,833	186,500	192,020
チェーン全店売上高合計	¥ 2,160,684	¥ 2,043,287	¥ 1,960,267	¥ 1,932,798
対チェーン全店売上利益率	2.9%	3.4%	3.5%	3.6%

※1. 米ドル金額は、2018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=107.37円で換算しています。

※2. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

※3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

※4. 2016年度、2017年度の売上高は、株式会社ローソン及び株式会社ローソン山陰の運営する店舗の売上高です。

※5. 円金額の百万円未満は切捨てです。

(単位:百万円)										(単位:千ドル ^(*))					
2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		2017	
¥	242,079	¥	230,003	¥	215,574	¥	197,673	¥	185,656	¥	186,928	¥	177,443	\$	2,693,797
	168,159		192,942		208,063		192,330		233,694		119,944		84,266		2,465,633
	75,010		64,500		55,320		51,275		47,842		42,604		39,468		962,625
	485,248		487,445		478,957		441,278		467,192		349,476		301,177		6,122,055
	68,127		66,246		61,769		55,541		50,276		49,186		46,610		613,030
	37,966		33,183		24,885		25,387		12,562		23,807		22,119		249,874
	81,503		85,189		86,357		72,210		40,696		51,717		55,771		1,061,181
	(47,924)		(54,196)		(52,912)		(30,522)		(42,596)		(15,647)		(36,525)		(849,492)
	(39,650)		(31,980)		(27,545)		(28,799)		(27,239)		(14,911)		(31,973)		(570,355)
	84,032		77,361		74,572		50,326		71,399		42,907		64,413		1,308,512
	47,889		43,886		37,846		33,084		27,468		20,879		21,469		545,785
¥	620,993	¥	579,810	¥	531,454	¥	476,037	¥	448,132	¥	436,096	¥	397,108	\$	8,384,614
	250,498		230,182		214,663		208,467		198,136		201,167		188,574		2,621,272
	39.5%		39.1%		39.7%		42.7%		42.8%		44.8%		46.6%		
	68,760		72,766		73,670		67,712		54,843		83,982		62,823		280,535
	11,606		11,130		10,457		9,994		9,761		9,527		8,587		
	6,336		6,404		6,475		5,703		5,236		5,186		3,735		
¥	380	¥	332	¥	249	¥	255	¥	127	¥	240	¥	215	\$	2.50
	220		200		180		170		160		160		110		2.37
	57.9%		60.2%		72.2%		66.8%		126.3%		66.6%		51.2%		
	16.1%		15.2%		12.0%		12.8%		6.5%		12.5%		11.6%		
	6.3%		6.0%		4.9%		5.5%		2.8%		5.7%		5.6%		
¥	1,810,418	¥	1,747,915	¥	1,651,433	¥	1,499,576	¥	1,433,678	¥	1,434,166	¥	1,331,785	\$	22,221,391
	126,873		156,339		173,820		183,205		232,459		124,614		83,321		977,872
	1,060,455		1,063,120		1,022,378		897,415		902,306		844,324		726,750		10,607,860
	408,672		372,706		345,226		321,851		324,197		332,894		327,501		4,744,481
	275,437		271,920		263,101		264,166		239,088		186,109		162,625		2,928,946
	192,726		196,506		194,546		199,348		200,544		195,453		198,230		1,842,423
¥	1,937,292	¥	1,904,254	¥	1,825,253	¥	1,682,782	¥	1,666,136	¥	1,558,781	¥	1,415,106	\$	20,123,721
	3.5%		3.5%		3.4%		3.3%		3.0%		3.2%		3.3%		



役員の紹介 持続的成長を支えるマネジメントチーム



はやし けいこ
林 恵子
社外取締役

取締役在任年数:2年
所有する当社株式:300株

株式会社DoCLASSEを設立、経営者としての経験のほか、マーケティングなどにも精通している。

再任 社外 独立

にしお かずのり
西尾 一範
取締役

取締役在任年数:2年
所有する当社株式:0株

三菱商事株式会社における経験から小売業を中心とする生活産業分野を熟知し、知見が深い。

再任

なかにわ さとし
中庭 聡
取締役
上級執行役員 CFO

取締役在任年数:1年
所有する当社株式:0株

三菱商事株式会社における業務を通じて、財務経理、事業投資、審査等に関する深い知見を有する。

再任

たけます さだのぶ
竹増 貞信
代表取締役 社長

取締役在任年数:4年
所有する当社株式:1,700株

2014年に代表取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。三菱商事株式会社出身。

再任

いまだ かつゆき
今田 勝之
取締役
専務執行役員 経営戦略本部長

取締役在任年数:1年
所有する当社株式:1,700株

三菱商事株式会社での経験に加えて、当社のCFO、経営戦略本部長、次世代CVS推進本部長等を10年間にわたり歴任し、幅広い経験を有する。

再任

きょうや ゆたか
京谷 裕
取締役

取締役在任年数:5年
所有する当社株式:0株

三菱商事株式会社にて食を中心とした生活産業分野に関する知見を広め、理解が深い。

再任

おおその えみ
大園 恵美
社外取締役

取締役在任年数:6年
所有する当社株式:500株

学識者としてグローバルな企業経営、経営戦略及び組織行動に関する深い知見を有する。

再任 社外 独立

いわむら みき
岩村 水樹
社外取締役

取締役在任年数:0年
所有する当社株式:0株

グーグル合同会社における業務を通じて、デジタル・ビッグデータを活用した経営、マーケティング及びブランドの強化等に関する深い知見を有する。

新任 社外 独立



おざわ てつお
小澤 徹夫
社外監査役

監査役在任年数:15年
所有する当社株式:600株

弁護士の資格を有し企業法務やリスク管理等の実務に携わるほか、財務及び会計の知見を有する。

社外 独立

たかはし としを
高橋 敏夫
社外監査役(常勤)

監査役在任年数:2年
所有する当社株式:0株

都市銀行における長年の実務経験や大手IT企業での常勤監査役の経験を有し、財務及び会計に関して熟知している。

社外 独立

ごうない まさかつ
郷内 正勝
監査役(常勤)

監査役在任年数:1年
所有する当社株式:6,600株

当社社長のほか、CR管掌や人事管掌などの経験からローン業務を深く理解しているほか、リスク管理や人財育成にも深く精通している。

つじやま えいこ
辻山 栄子
社外監査役

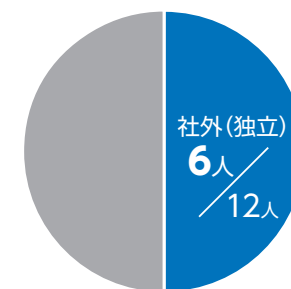
監査役在任年数:7年
所有する当社株式:800株

学識者として金融庁企業会計審議会、国税庁国税審議会委員等を歴任し、財務及び会計に関する深い知見を有する。

社外 独立

社外役員比率を高め、独立性を強化

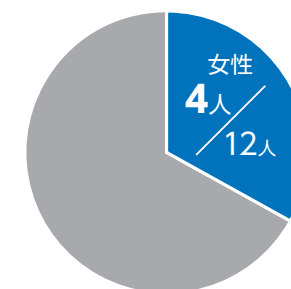
高い専門性に裏づけられた知見と多様なバックグラウンドを持つ社外役員比率を高めることで、独立した客観的立場から、業務執行の妥当性の検証及び適法性の監督を遂行できる体制としています。



●社外役員比率

女性役員を積極登用

当社は、ダイバーシティを重視した経営を志向しており、女性役員を積極的に登用しています。また、役員だけでなく、女性のキャリア促進の取り組みを継続的に行い、女性管理職の積極的な登用にも努めています。



●女性役員比率



林 恵子
社外取締役

株式会社DoCLASSE 代表取締役

挑戦を続ける姿勢はローソンならではの力。 自社の強みの再定義でさらなる成長を期待します。

高齢化、人口減が進む日本において、コンビニエンスストアには大きな役目があります。ひとつは、シニアのお客さまの日々の暮らしへのサポートです。そこでは、ご近所の歩いて行けるローソンでの温かなサービスが生きています。もうひとつは、労働力の不足から働く女性が増えていくこと。ここにも大きなニーズがあるでしょう。最近始まったローソンフレッシュピックは、仕事帰りに

店頭で商品がピックアップできます。ローソン店舗では生活雑貨や食品もたくさん揃い、医薬品の取扱いも徐々に始まっています。そこにさまざまな新しい付加価値型サービスを融合させていくことで、ローソンならではの、これまでにない形の拠点サービスになっていく可能性を感じています。

コンビニエンスストア業界が、新時代に入っていくのは確かでしょう。そこにはド

ラスティックな改革が必要です。競合他社に取って代わる新しい魅力を作らないと。サービス、話題性、あるいは商品など、ローソンを特徴づけるものを見極め、もっと際立たせていければと感じています。

人口減少でマーケットがどんどん小さくなるならば、マーケットの定義を変えればいいんです。ニッチを定義して、そこでトップになるという考え方です。そうしたほうが優位に立てますし、印象づけやすいんです。例えば女性の支持が高いのはローソンの特色でしょう。ナチュラルローソンや成城石井なども高感度な女性に人気です。そこにもポテンシャルがあるはず。またローソンが開発してきた健康志向のラインナップも、女性にも高齢者にも喜ばれる取り組みです。そこでおしゃれでヘルシーなライフスタイルや食べ物を強化すれば、新たなマーケットになります。どのカテゴリーで、どう定義づけるか、という具現化のプロセスも重要で、成長の余地はまだ大きく感じています。

今、ローソンが進めている夕夜間への取り組みも期待できます。商品発注や店舗納品などの仕組みを見直し、弁当などの工場や配送センターまで半年以上かけてプロセスを再構築しました。取引先をも巻き込んで、新しいことに挑戦し続けることには大きなエネルギーを感じます。エネルギーとは、目に見えないものですが、こうして自ら変え

ていくという風土や文化こそが今後への確かな力につながると思います。

加えて、執行力の強さも評価しています。まずは戦略が大切ですが、やはり実行力。やりきる力が重要です。物事が変わるのには少し時間が掛かります。そこは辛抱の時でもあるでしょう。竹増社長の体制になって1年、さらによい方向に進んでいると思います。商社ならではの嗅覚やマッチング能力と、リテールの現場を通じた思考能力がうまく合わさり、とてもいい力になってきています。

私たち社外取締役の一番の役割は、会社の価値を高めることです。社内の執行メンバーが健全に経営判断できているかをしっかりと見ています。会議では言いにくいこともどんどん忌憚なく言わせてもらっています。企業価値を上げ、成長させて利益を出すことは個人投資家も三菱商事も、皆さん共通の思い。そこに矛盾はありません。

私自身、ローソン店舗にはよく行きます。ローソンにはアットホームな雰囲気がありますね。ナチュラルローソンはおしゃれですし。そうした印象は、見えない価値につながるひとつのパワーです。そこにも日販向上へのヒントは数多くあると思います。温かなおもてなしの心はローソンのDNA。さまざまなアイデアに取り組み続け、店舗の魅力を増していくことで、ローソンはまだ成長していけると感じています。



京谷 裕
取締役

三菱商事株式会社 常務執行役員
生活産業グループCEO

長年築き上げてきた三菱商事とのさらなる連携強化が、ローソンの持続的成長につながると確信しています。

コンビニエンスストアは、地域の生活必需インフラとしてすでに確立されたといえます。人口減少により店舗数など市場成長スピードは鈍化しつつありますが、今後はそれぞれの強みを活かして進化していく流れが加速するでしょう。

ただ、社会の変化は非常に速く激しくなっており、食品スーパー、ドラッグストアなど

の他業種、さらにeコマースもコンビニエンスストアの得意領域に足を踏み入れて、別次元の競争が始まっています。コンビニエンスストアの機能をさらに進化、変貌させていくには、変わりゆく消費者ニーズを取り込み、同時に社会的課題の解決につながるサービスとモノを、いかに組み合わせ提供していけるかが、これからの経営課題に

なっていくと思います。

ローソンは、それぞれのマチの皆さんと温かい関係が築けていると思います。今、人手不足もあり、店舗での作業効率を上げていかなければならないなかで、そうした温かみを維持、強化していくのは相反する命題かも知れません。しかし、ローソンの加盟店オーナーやクルーの皆さんはやる気も熱意もある。よい人材を採用し、育成していく仕組みができています。この点を見るだけでもローソンの将来は非常に明るいと思いますし、さらに成長していけるポテンシャルを強く感じています。

ローソンの強みのひとつに、失敗をおそれないチャレンジングスピリットが風土として根付いている点があげられます。そうしたよいところを活かし、一方で、戦略を実行していくなかで常に見直しを行い、失敗は反省し、タイムリーに修正していくことも重要です。その見極めは、まさに私たち取締役の役割です。

さらに、私が果たすべき役割は、長年在籍してきた三菱商事での知見や経験を最大限活かすことだと考えています。三菱商事は、国内外におけるほぼ全産業に何らかの形で関わっているため、ローソンが今まで関わってこれなかった分野も含めて、より俯瞰的に社会の変化を捉え、取締役会ではさまざまな角度から意見提供することを心が

けています。

ローソンは、これまでも三菱商事との提携を通じ、さまざまな取り組みを行ってきました。昨年、その子会社になったことで、今後、さらにスピードアップして、多くの取り組みが広がっていくことでしょう。これまでも、物流やグローバルベースでのサプライチェーンの効率化を共同で推進してきましたし、今後も、協力工場における製造ラインの省力化・自動化にチャレンジしたり、デジタル分野で新たなサービスを創出したり、三菱商事のネットワークや知見を最大限活用して、さまざまな分野でコラボレーションがますます進化していくことを期待しています。

顧客利便性の高い小商圏型店舗を全国に展開しているローソンは、三菱商事にとっても頼もしいパートナーです。厳しい競争環境において持続的に成長し続けるために基礎をしっかりと固める時期にありますが、お互いに緊張感を持ち、切磋琢磨しつつ、一丸となって未来を切り開いていくことが、ローソンの成長に必ずつながっていくと確信しています。立ち止まることなく、ともに前進し続け、われわれにとって最も大事なマチの皆さまの幸せを、ローソンと一緒に追求していきたいと思っています。



■コーポレート・ガバナンスの特徴

私たちは、ステークホルダーの皆さまに対する提供価値の持続的な向上こそが、当社の企業価値の増大につながると考えております。そのためには、法令や社会規範等の遵守のみならず、企業理念と「ローソン倫理綱領」に基づいた「思いやり」のある行動の実践及び「情報開示の基本原則」に基づいた積極的なディスクロージャーを通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることが重要です。

当社では、取締役会全体として多様性を確保し、適切な意思決定と監督が行えるよう、異なる専門性・経験等をもつ者を取締役候補者として選任しております。また、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を複数名選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めております。

取締役の員数は当社定款で11名以内と定め、取締役会での十分な検討・審議と機動性の維持が両立できるようにするとともに、執行役員制度により経営の監督と業務執行を分離し、迅速な意思決定と業務執行を行える体制としております。監査役については、監査職務に必要となる財務・会計・リスク管理・法律等の知見と専門性を有する者を候補者として選任しております。

なお、当社は、2017年2月15日付で三菱商事株式会社の連結子会社となりましたが、少数株主保護の観点から、今後とも独立した上場会社として適切なガバナンスの構築に努めてまいります。

■コーポレート・ガバナンス・コード

[5つの基本原則]

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

コーポレート・ガバナンス・コード (CGコード) は、2015年6月から上場会社に適用された指針ですが、ここに掲げられた5つの基本原則をローソンではすべて実施しています。当社の取り組みについては、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会招集通知、有価証券報告書等にも記載しています。CGコードの各原則に基づく開示項目の内容は、次のURLをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス・コードに関する詳細は
http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance_201806.pdf

■コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

三菱商事株式会社は2016年12月から2017年2月までの期間に行った公開買付により当社の議決権を50.1%有することとなり、2017年2月15日付でローソンは同社の連結子会社となりました。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人材交流、原材料調達における協業、店舗物件を含めた各種情報共有を行っていますが、当社は上場企業として独立した経営判断を行っています。

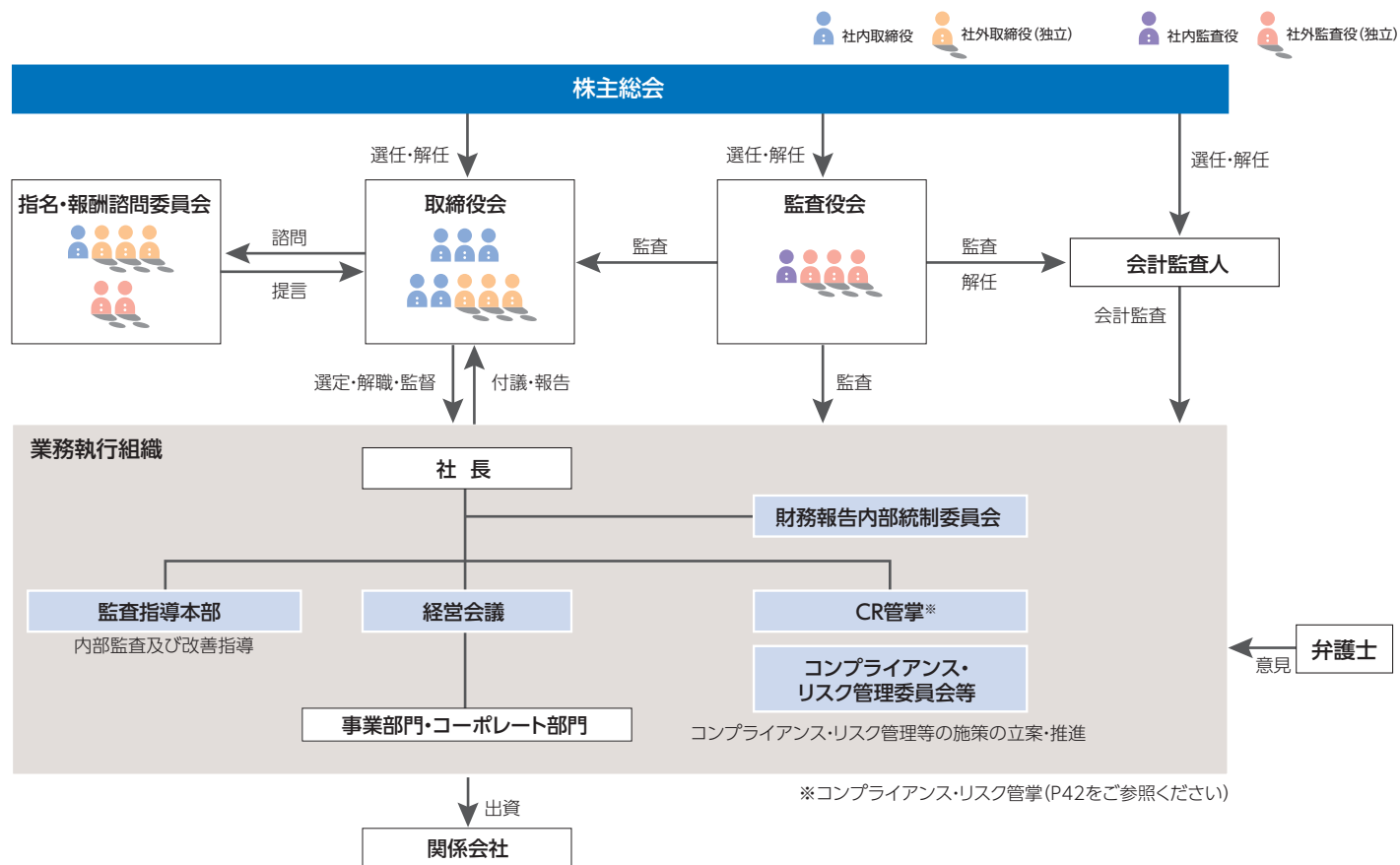
2000年以降の主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
取締役(名)	18	20	8	9			7					9*	8						
社外取締役(名)	2		3	5			3					4	5		3				
うち独立役員(名)											1	2		3					
女性取締役(名)			1					2			3								
役員報酬の 透明性確保	02年～報酬諮問委員会の設置														14年～指名・報酬諮問委員会の設置				
	05年～取締役退職慰労金制度の廃止																		
	05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入																		
三菱商事 持株比率 (主な動き)	01年 三菱商事筆頭株主														2015年4月 33.4%		2017年2月 50.1%		

*取締役の人数は、各年の定時株主総会終了時点のものです。ただし、2014年については、7月31日までは9名、8月1日から8名となります。

■コーポレート・ガバナンス体制

ローソンは、機動的な意思決定プロセスを持ち、かつ透明性・独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制を率先して構築してきました。一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員は6名と、取締役・監査役の計12名の半数を占めます。さらにダイバーシティ促進の観点から取締役・監査役に計4名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。さらに、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役会に提言する「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置した上で、その構成員6名のうち5名を独立役員とし、高い独立性のもと提言できる体制となっています。今後とも、経営の透明性・独立性の確保に努め、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上に努めてまいります。



■役員報酬決定の基本方針

取締役の報酬については、企業価値の向上、持続的な成長、業績向上へのインセンティブにより、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計し、それぞれの取締役が行う職務の対価として充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。また、基本報酬には固定報酬に加え、業績評価に連動した「変動報酬」を採用しています。取締役の株主価値向上に対する貢献をより明確に反映させるため、変動報酬はEPS（1株当たり連結当期純利益）等の指標に連動させています。さらに報酬の一部に株価連動報酬である株式報酬型ストックオプションを組み入れることにより、株主の皆さまの利益と連動するようにしています。

A + B = 取締役報酬

A 基本報酬

固定報酬（約60%） + 変動報酬（約40%）で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定

変動報酬：各期のEPS（1株当たり連結当期純利益）等の業績評価に連動した「業績連動報酬」を採用（取締役報酬を株主利益と連動させるため）

B 株価連動報酬

株式報酬型ストックオプション

（中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置づけ）

- 1株当たりの行使価格：1円
- 付与個数：役位に応じて決定
- 行使時期：退任後一定期間でのみ行使が可能（在任中の行使はできない仕組み）

取締役報酬の内容

ローソンの取締役報酬は、現金の支給による(A)基本報酬とストックオプションの付与による(B)株価連動報酬で構成されています。

なお、非常勤取締役については、代表取締役と取締役会の監督及び助言という役割に特化しているため、業績に連動した変動報酬は支給していません。

監査役報酬の内容

監査役報酬は、それぞれの監査役が行う職務の対価として充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬（固定報酬）です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を考慮の上、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、役員報酬の総額を記載しています。

●役員報酬の内容（2017年度）

提出会社の役員区分ごとに報酬等の総額、報酬等の種類の総額及び対象となる役員の数

（単位：百万円）

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の数
		基本報酬	ストックオプション	
取締役	227	169	107	10名
（うち社外取締役）	(38)	(30)	(8)	(3名)
監査役	71	71	—	5名
（うち社外監査役）	(47)	(47)	(—)	(3名)
合計	348	241	107	15名

（注）2018年2月末日現在の取締役の人数は8名、監査役の人数は4名です。

■内部統制システムの整備状況

事業の健全で持続的な発展のためには、内部統制システムの構築及び運用が経営上の重要な課題であると考え、会社法及び会社法施行規則ならびに金融商品取引法の規定に従って、年度ごとに「内部統制システムの整備の基本方針」を決定しています（P42をご参照ください）。

業務の有効性、効率性及び適正性を確保するため、経営環境の変化等に応じて本方針の不断の見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めることにより企業価値の維持・増大につなげていきます。

■取締役候補者指名の方針・選任基準・独立性基準

ローソンは、役員選任基準及び独立性に関する判断基準を設けております。また、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役に提言する諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しております。なお、現在、同委員会の構成員6名のうち、5名が独立役員であり、高い独立性のもと提言する体制となっております。なお、監査役候補者については、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律等の知見と専門性を有する者を監査役会の同意を得て監査役候補者としています。

<役員選任基準>

- 「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という当社グループ企業理念に深く共感できること
- 当社グループの持続的成長及び企業価値の

向上に資する能力を有していること

- 職務遂行上、心身ともに健康に支障がないこと
- 人望、品格、高い倫理観を有し、遵法精神に富んでいること
- 客観的な判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- 企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と識見を有していること
- 職務遂行を行うための十分な時間を確保できること
- 会社法に定める欠格事由に該当しないこと
- 独立役員については、当社が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しないこと

<独立性に関する判断基準>

- 当社グループを主要な取引先とする者又は

その業務執行者:当社グループに対し商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループへの当該取引先グループの取引額が当該取引先グループの連結売上高の2%以上の場合

- 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者:当社グループが商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの取引額が当社グループの連結売上高(営業総収入)の2%以上の場合
- 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家:当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門

家、弁護士等の法律専門家であって、過去2年間に於いて、当社グループから年間500万円以上の報酬を得ている者

- 当社の主要株主(当該主要株主が法人である場合は、当該法人の業務執行者)
- (近親者が)当社グループの業務執行者
- (近親者が)当社グループの非業務執行取締役又は会計参与(社外監査役の場合)
- 再任時において、通算の在任期間が社外取締役においては8年、社外監査役においては12年を超える者

なお、上記のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有する者と取締役会が判断した場合には、当該人物を独立性のある社外役員候補者として選定することができる。その場合には、社外役員選任時にその理由を説明、開示する。

■取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況

		取締役会	監査役会
開催回数		13回	17回
出席状況	社外取締役	92.3%	—
	社外監査役	97.4%	98.0%

■関連サイト一覧

情報開示の基本原則に関する詳細は

<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/disclose/>

取引方針に関する詳細は

<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/torihiki/>



お客さま起点をビジネスの根幹に据えながら、 社会のニーズを読み取り、成長を続けています。

ローソンは創業以来、社会の変化に対応し、
お客さまのニーズを見極め、新たな商品・サービスを創り出してきました。
マチに暮らす人々の生活全般を支える“なくてはならない存在”であり続けるために、
お客さま起点の「ローソン型次世代コンビニエンスストアモデル」を
さらに追求し、進化させていきます。



24時間
従来型コンビニエンス
ストアとして成長

イノベーション
小商圏型製造小売業への進化

第4のインフラへ
ネイバーフッド・ストアとして
マチに貢献

**マチの暮らしにとって、
なくてはならない存在として**

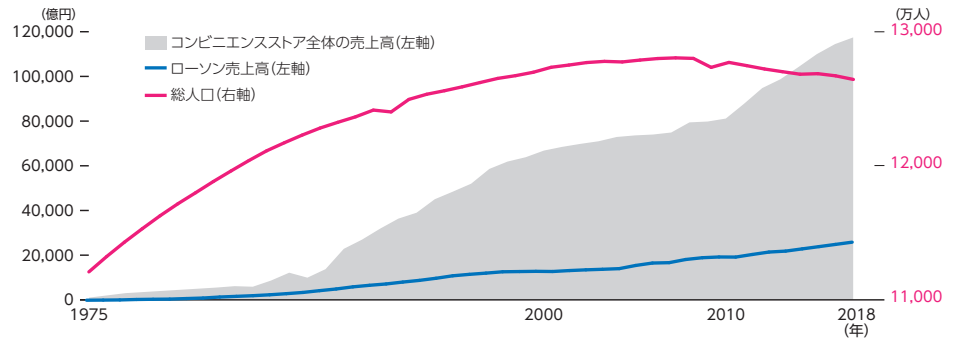
1975～

2016～

コンビニエンスストア業界は今、高齢化や核家族化などによるマチ(地域)のニーズの変化や業界再編の加速など、大きな転換期を迎え、ライフスタイルの多様化などにより食生活も変化するなど、さまざまな対応を迫られています。そうしたなかでも、コンビニエンスストアの市場規模は、2017年には店舗数が約6万店、売上高は12兆円に迫るまでに拡大を続けています。

ローソンはこの成長市場において、小商圏型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にはないレベルに店舗生産性を高めることにより、お客さまの生活全般のニーズを満たす「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」であり続けます。

●コンビニエンスストア全体の売上推移/ローソンの売上



出典:「人口推計」(総務省統計局) 出典:一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズチェーン統計調査」(～1996年)、経済産業省「商業動態統計調査」(1997年～)

価値創造を支える基盤

人財育成

▶P38

企業理念の実現に向け、社員一人ひとりが自ら考え、自ら行動する風土づくりのため「育成型人事制度」を運用しています。それぞれの職務に応じて責任範囲と果たすべき役割を明確にし、個々の社員の行動・スキル評価を実施しています。

イノベーション

▶P32

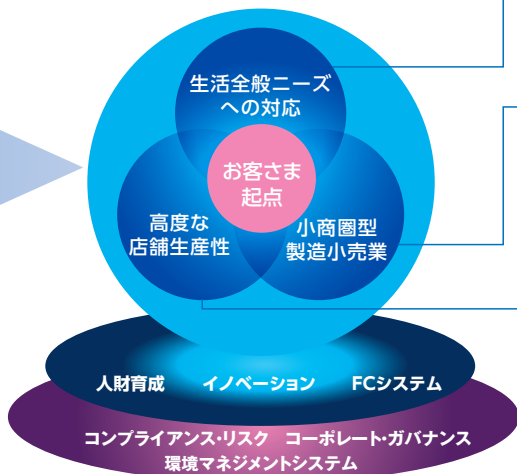
数々の先行投資や実験を通して、社会の変化を見据えた挑戦を続けてきたローソン。ナチュラルローソンなど新業態の展開や、ブランパンなど新商品の開発にとどまらず、電子タグを活用した全く新しい店舗オペレーションの構築にも挑戦しています。

FCシステム

▶P36

ローソンのフランチャイズ(FC)システムは、マチをよく知るFC加盟店と本部が「共同事業」の精神でともに成長を目指す仕組みです。起業家精神にあふれたFC加盟店オーナーの多店舗経営を支援するマネジメントオーナー制度をはじめ、多彩なサポート体制を通じ、ウインウインの関係を構築しています。

ローソン型次世代 コンビニエンスストアモデル



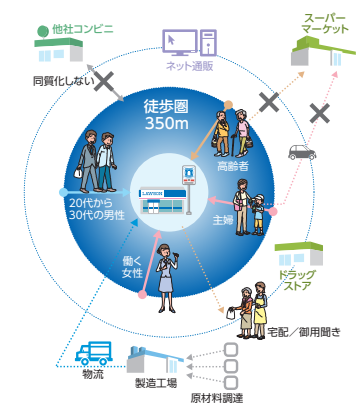
生活全般ニーズへの対応

夜間や急用のときに、いつでも必要なものが買える——。それが、これまでのコンビニエンスストアのあり方でした。ローソンはそこにとどまらず、マチの日常のなかで、いつでも誰にでも必要とされる「ご近所のお店」を目指しています。遠くの店に出かけるのが不便な高齢者や時間がなく忙しい方のために、健康志向、小分け志向などのニーズにお応えしつつ、毎日の生活に必要な商品を揃えます。さらにネット通販の店頭受取り、ATMや金融サービス機能など店頭でのサービスもさらに拡大していきます。「便利なお店」から、「なくてはならない存在」へ。みんなが毎日、安心して、健康でいきいきと暮らせるマチを支えます。



小商圏型製造小売業

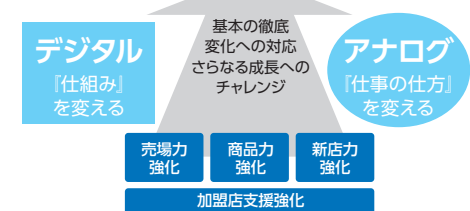
ローソンは、お客さまの徒歩圏内にある身近なお店として、若者だけでなく高齢者や働く女性など幅広い層に、生活に密着した独自の商品やサービスを適品、適時に提供していきます。そこには商品企画から原材料調達、製造・物流工程、販売までのサプライチェーン全体を管理し、安全・安心をお届けする仕組みが欠かせません。今後は、原材料調達や製造への関与をさらに強めるなど、製造小売業としての付加価値向上を目指してチャレンジし続けます。



高度な店舗生産性

マチでお客さまと向き合うのは一つひとつのお店です。商品やサービスが拡大し、店舗作業が複雑化するなか、各店舗の生産性向上は大変重要なテーマです。ローソンでは、多様化する人財に最大限に活躍してもらうため、最先端のデジタル技術等を活用し、「誰にでも容易な」オペレーションの開発を目指します。機械にできることは機械にまかせ、“人にしかできない温かなサービス”に注力するなど、店舗生産性の改善を進めていきます。

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築



コンプライアンス・リスク ▶P42

本部にはコンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置するとともに、各部署やエリアに部門責任者を配置。社会環境の変化やローソングループの業容拡大など新たなリスクも増大するなか、素早いリスク情報の把握と迅速な対処ができる体制を整えています。

コーポレート・ガバナンス ▶P18

ローソンでは他社に先駆けて、機動性と透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。執行役員制度によって、執行と経営機能を分離。また取締役・監査役の計12名中6名は独立役員であるほか、多様性促進の観点から女性役員が4名選任されています。

環境マネジメントシステム ▶P40

ローソンでは「環境方針」に基づき、社会や環境に配慮した事業活動を積極的に進めています。環境マネジメントシステム「ISO14001」を活用し、持続可能な社会実現への取り組みや、地域社会への貢献を推進し、マチと地球の幸せを目指します。



お客さま起点のビジネスモデルで 付加価値を生み出し、マチの幸せに貢献していきます。

お客さまを起点にした「生活全般ニーズへの対応」「高度な店舗生産性」「小商圏型製造小売業」の3つからなるローソン独自のビジネスモデルは、適切な経営戦略の実行と連動し、持続的に企業価値を向上します。このビジネスモデルにモノやカネなどの財務諸表上の「見える資本」と、人財、情報などの「見えない資本」を適切に投下することにより、それぞれの資本の増大を目指します。継続して「企業価値創造サイクル」を回すことで、お客さまの身近な社会であるマチに必要な不可欠な企業として貢献していきます。

ローソンが取り組む社会課題

世界的な環境問題やとりわけ日本で深刻化している少子高齢化など、人々の生活や将来にはさまざまな心配事が存在しています。

近くで買えるお店が減少（小売店の減少）

1991年度比 約**3割減**

出典：経済産業省「商業統計表」

女性の社会進出が拡大（共働き世帯の増加）

1991年度比 約**1.4倍**

出典：厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」、総務省「労働力調査（詳細集計）」

医療費の増加

1990年度比
2025年予想値 約**2.9倍**

出典：2009年度までは平成23年度「厚生労働白書」、2015年以降は「医療費等の将来見通し及び財政影響試算」厚生労働省保険局（平成22年10月25日）

超高齢社会の到来（75歳以上人口増加）

1990年度比
2025年予想値 約**3.6倍**

出典：2010年までは総務省「国勢調査」、2015年は総務省「人口推計」

生産労働人口減少への対応（15歳～64歳の生産労働人口）

1990年度比
2025年予想値 約**2割減**

出典：2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を除く）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）

地球平均気温の上昇

（2015年12月「パリ協定」で決定した世界共通の長期目標）

産業革命以前から **2℃** 未満に抑制

インプット



財務資本（資金）

株式や借入で調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金



製造資本（IT・インフラ）

企業が事業活動を行う際に必要となる有形資産であり、土地、建物、機械、IT などインフラ全般



人的資本（人財）

企業の持続的成長を担う人財のスキルや能力、個人の意欲や組織の経験値の総称



知的資本（技術・ブランド）

ブランドや評価、知的財産やソフトウェア等を含む無形資産全般



社会資本（資源・社会規範）

自然環境から得られる資源や社会規範、及びステークホルダーとの間で共有された信頼関係

ローソン型 次世代コンビニエンスストア モデル

ROIに基づく資本配分
経営戦略



アウトプット



株式市場の期待に応えるため、資本規律を前提に投資判断を行っています。



マチのニーズに応える商品づくりにサプライチェーンを挙げて取り組んでいます。



マチのニーズに的確に応えるため、「自ら考え、自ら行動する」人財を育成しています。



マチの変化を機敏に感じ取り、イノベーションを続けます。



社会・環境への配慮を徹底し、社会インフラとして地域に貢献しています。

アウトカム

身近なご近所のお店、社会インフラとしての社会貢献

高齢の方や時間がない忙しい方にとって食品や日用品が買える近所のお店として、また、地域のコミュニティや災害時の緊急避難拠点として社会に貢献します。

女性の社会進出等による生活の多様化に対応する

働く女性や一人暮らしの方にとって生活に必要なものが揃うお店が近くにあれば便利。そんな生活や社会の変化・ニーズを捉え、お客さまの生活を支援します。

健康増進を目指した商品・店舗を開発で応える

毎日の食を通して健康な身体を——。そのためのメニューや店舗の開発、医薬品販売や調剤薬局併設型店舗の展開、地域の自治体との連携強化などに取り組んでいます。

高齢者の充実した生活、環境づくりをサポートする

少量で健康によい商品、医薬品や健康相談もあるお店など、高齢者への対応を進めています。60歳以上の社員の継続雇用にも取り組むなど、高齢者が孤立しない社会環境に貢献しています。

労働生産性の向上や誰でも働ける環境整備を目指す

デジタル技術の導入など、誰にでも容易な店舗オペレーションの実現などにより、高齢者、女性、若者、さらに外国人の方など多様な人財が働ける環境を整備していきます。

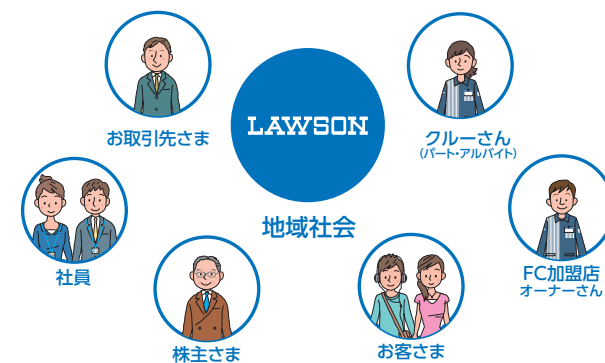
店舗をはじめ製造、物流等あらゆる面で環境に配慮

自然冷媒(CO₂)を使用した冷凍・冷蔵機器などの店舗設備、容器包装の素材、製造体制、配送…あらゆる観点から環境問題に対応し、持続可能な社会に貢献します。

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

ローソンのビジネスは、マチ(地域社会)全体を含む7つのステークホルダー(ローソンを取り巻く関係者)とともに成り立っています。

お客さまの身近にあるお店として、マチとお客さまのさまざまな課題を解決し、ローソンならではの新たな価値を提供していきます。



2030年に向けて世界が実現しようとする「持続可能な開発目標」です。

2015年9月、国連本部で開催された「持続可能な開発サミット」にて、「持続可能な開発目標(SDGs)」が193の加盟国による全会一致で採択。2030年までに地球規模で解決すべき17の目標と169のターゲットが掲げられました。ローソンも経済、社会、環境、人権、ガバナンスといった分野で積極的に取り組んでいきます。





マチの“さまざまな声”にお応えするために

ローソンは、マチの求められる多彩な機能にお応えするべく、既存の商品のさらなる強化に加えて、新しい提供価値の創造にも取り組んでいます。

ローソンなら、揃っています

マチの人々の暮らしに密着したコンビニエンスストアとはどうあるべきか。ローソンは、その答えを考え続けてきました。求められる商品、求められるサービスをご提供することはもちろんですが、それに加えて、隠れたニーズを開拓し、お応えすることこそが、マチのインフラとしてのコンビニエンスストアの使命であると考えます。

今、ローソンは“必要なものをとりあえず買うためだけのお店”ではありません。スーパーマーケットやカフェ、チケット販売店、薬屋、銀行などさまざまなマチの機能を兼ね備え、地域の人々の暮らしすべてを支えるお店となっています。

品揃えのなかで好評なのが、リニューアルした定番商品やローソンの強みのひとつであるデザート。原材料や製法などを見直した弁当やおにぎりは商品力アップ、スイーツは有名店とのコラボで女性のお客さまを中心に高い支持をいただいています。また、グループでは、高品質スーパーの成城石井や映画館のユニテッド・シネマなど、さまざまな生活シーンでマチの皆さんの笑顔をサポート。さらに、お買い物の支払いをもっと便利に、と銀行事業への参入準備を進めているほか、スマホで予約した生鮮品が店頭で受け取れる新サービスのローソンフレッシュピックも一部店舗でスタートしています。

マチの暮らしになくてはならない存在であり続けるために、ローソンの挑戦は途絶えることなく続いています。

弁当・おにぎり

2017年は、のり弁当や幕の内弁当など定番中の定番に絞り込んだ「これが」シリーズの発売を開始。おにぎりも素材や製法にこだわって「ローソンといえばおにぎり」を追求するなど、商品力のアップを図りました。



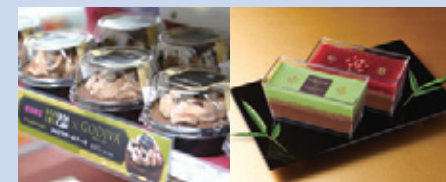
注)掲載商品は一例です。季節により内容が変更になる場合があります。

健康

ローソンでは、「マチの健康ステーション」として、高齢化社会や健康志向ニーズの高まりなどの社会の変化に対応し、“おいしくて健康”を軸にした健康に配慮した商品の開発・販売に積極的に取り組んでいます。その代表的な商品がブランパンシリーズ。独自の配合によりブラン(穀物の外皮)の独特のにおいを軽減し、お客さまに継続しておいしく召し上がっていただけるようになっています。



コラボレーション



ローソンの強みであるデザートも強化を続けています。2017年にコラボを開始したゴディバとは、2018年にはコラボ1周年として「ゴディバ+和スイーツ」という新しい試みも。スイーツに強いローソンだからこそできる取り組み。

成城石井



食品スーパーと飲食を融合させた新業態「グローサラント型店舗」1号店を「トリエ京王調布」内にオープン。飲食スペースでは、新鮮な旬の食材をおすすめの方法で調理したハンバーガーやパスタなどをお楽しみいただけます。レシポカードも用意し、お気に入りのメニューの食材を店内でご購入いただけます。

エンタテインメント

チケット取扱高で業界トップクラスのローソンチケットを展開するのがCD/DVDや書籍販売を行うHMVも手掛けるローソンエンタテインメント(18年6月に社名変更)。さらに、スクリーン数で業界第3位のユナイテッド・シネマも加えて、音楽イベントやスポーツ観戦、映画鑑賞、読書から、キャラクターとのコラボ企画の展開まで、エンタテインメントを360度でサポート。



ポイントカード



ローソンといえばPontaカード。Ponta会員数は合計8,733万人(18年6月現在)に達し、売上の約半分はポイントカード会員によるもの。お得な会員施策でお客さま満足度を高めるだけでなく、購買情報をビッグデータとして分析することで、新たな商品開発に活かしたり、個店ごとの需要予測に役立てたりしています。

ローソンフレッシュピック

スマートフォンのアプリを使って朝8時までに商品を予約すると、当日18時以降にローソン店舗で受け取れる新サービス(東京都、神奈川県の一部のエリア限定)。新鮮野菜や果物、成城石井や専門店等の本格食材やスイーツ、手軽に調理ができるミールキット等ローソン店舗で取扱いのない商品を近隣のローソン店舗で時間を気にせずご購入いただけます。



金融関連事業



銀行事業参入を目指し、(株)ローソン銀行が銀行業の営業免許を取得し、銀行開業に向けて準備中(18年8月現在)。既存のATMネットワークを活かしつつ、ローソンに来店されるお客さまの利便性のさらなる向上に積極的に取り組めます。

海外事業

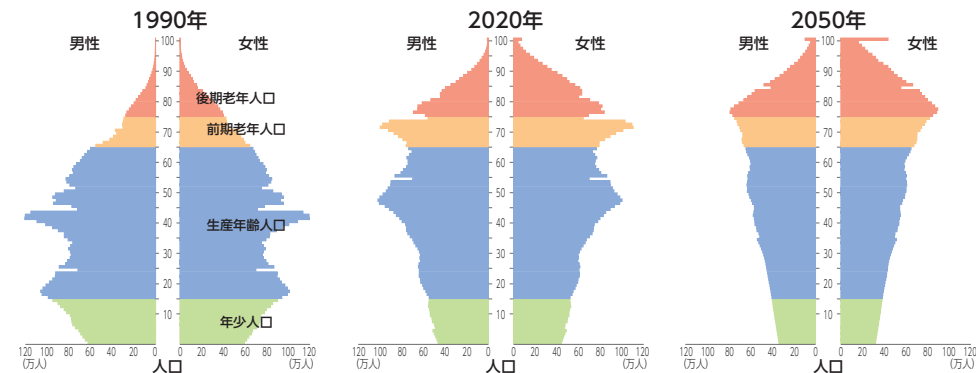


2018年には上海で1,000店舗を突破、中国をはじめ、タイやフィリピン、インドネシアなどアジアを中心に、海外全体でローソン1,596店舗(18年2月現在)を展開。

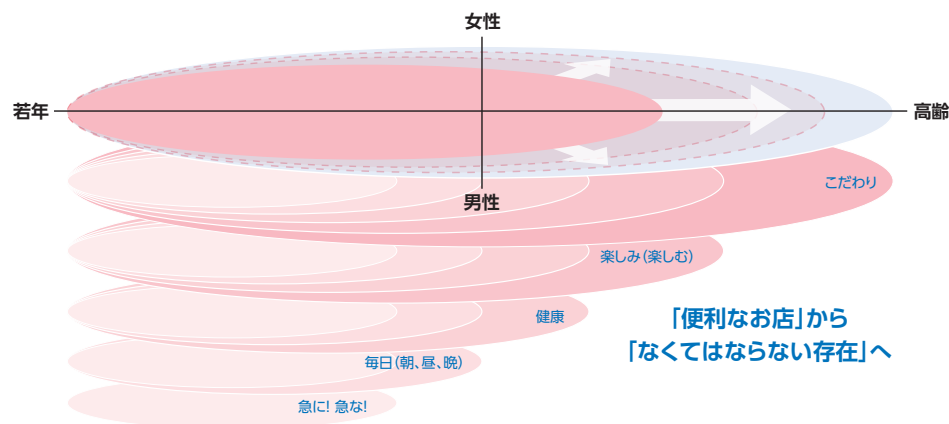
お客さま層の広がり

マチで暮らすすべての人の、いつもの買い物の場であるために

365日、24時間いつでも開いていて、食品や日用品など必要なものが揃っている。コンビニエンスストアはマチのインフラとして今や不可欠な存在です。ローソンではお客さま層の拡大と深化を目指した商品・サービスを一層強化。マチのすべての方々の、“欲しいものを欲しいときに”を実現します。



出典：国立社会保障・人口問題研究所ホームページ (<http://www.ipss.go.jp/>)



“欲しいものを欲しいときに”

現在、日本では少子高齢化が急激な勢いで進行しており、ことに今後、若年層の大幅な人口減少は明らかです。この社会を維持していくためには、働く女性や元気なシニア層のチカラがますます必要でしょう。こうしたなか、ローソンでは、30代男性を中心とする従来のコンビニエンスストア主要客層だけではなく、女性やシニアのお客さまにも幅広く日常的にご利用いただけるように、さまざまな取り組みを進めてきました。“欲しいものが欲しいときにいつでも買える”お店として、「マチの一番店」を目指していきます。

小分けニーズや健康志向に対応した品揃え

高齢の方々にとって日常のお買い物は大変です。車を運転しない場合、遠くの大型スーパーマーケットに行くのは困難ですし、丸々1個の野菜ではなく、小分けで買いたいというニーズも多くなっています。ローソンは、そうしたご要望にお応えするべく、プライベートブ

ランド「ローソンセレクト」に、1~2人向けのお惣菜やカット野菜などの品揃えを拡充するほか、焼き魚や煮物などの本格的な味を追求しました。また、ブランパンシリーズやグリーンスムージーのほか、「もっと!野菜」シリーズの弁当など、健康志向に留意した商品群も多彩です。さらに、各種OTC医薬品を揃え、健康相談窓口も併設したヘルスケアローソンも全国に182店舗(2018年6月末現在)まで広がっています。

毎日の買い物も便利に

仕事で忙しい女性たちや、家事育児に追われる主婦層にとっても、便利な品揃えを拡充しています。夕食のおかずの1品になるお惣菜や冷凍食品、朝食用としてのパンや牛乳などを、会社帰りにちょっとローソンに立ち寄って買うことができます。食品だけでなく、「ローソンセレクト」の日用品類もお値頃で提供しています。朝も夜も思い立った時に歩いて行ける身近なお店で、必要な品をスピーディに選ぶことができます。





“おいしい!”というそのひとことが、ローソンの価値を形づくりします

ローソンが長年、特に力を入れてきているのが“おいしさ”への取り組みです。店舗スタッフが心を込めて調理し、一人ひとりのお客さまに手渡すその味には商品開発に携わった者たち皆の自負と喜びが込められています。身近な店で温かくおいしいものをという思いゆえ、常に改善の手はゆるめません。

店内調理の歴史が生むおいしさ

ローソンが、温かくおいしいカウンターファストフード（以下、カウンターFF）への取り組みをスタートしたのは、コンビニエンスストア業界ではいち早い1986年の「からあげクン」からです。カウンター内で仕上げ、保温ケースを設置してのファストフード販売は、業界でも画期的なこと。工夫を重ねた味わいもまた、手軽なスナックとして今に至る多くのご支持をいただきました。

その後、商品ラインナップは次々と充実していきました。スナック系に留まらず、現在では「ゲンコツコロッケ」「ゲンコツメンチ」などボリューム感のあるおかず商品も多数です。なかでも2017年発売の「でか焼鳥」は、カウンターFFに強いローソンが生んだヒット商品。国産天然醸造木樽仕込み醤油を使い、備長炭で下焼きした大きな焼鳥は、夕食の一品や、晩酌のお供として大きな人気を博しています。

レストランの味を「まちかど厨房」で

ローソンが得意とするカウンターFFの進化形が、全国約4,300店舗（2018年2月現在）で展開している「まちかど厨房」です。衛生管理を厳密に徹底した厨房を店内に設け、スタッフ手作りの味をご提供しています。

素材や調理法にもローソンでこそのこだわりを込めました。店内で炊き上げる白米は、宇都宮大学が開発した新品種「ゆうだい21」。ローソンは宇都宮大学と協定を結び、冷めてもねばりがあっておいしいこの希少な米を優先的に使用させてもらっています。また一部店舗では食味のよい新潟産の「こしいぶき」を使用しています。





厚さ20mmの豚ロース肉を揚げたとんかつを使ったメニューも人気の品。湯種と麦麴で仕込んだやわらかな専用食パンで作る「厚切りロースかつサンド」、新宿中村屋の技術協力を得て21種のスパイスを使って作るカレーと合わせる「厚切りロースのカツカレー」は定番商品となっています。

弁当や丼物、サンドイッチなど店内調理のメニューも増え、いずれも本格派の味として好評です。温かな味を専用コーナーに並べた「まちかど厨房」は、今やローソンの大きな強みとなっています。

家で楽しむ「ごちそう」を強化

夕食のおかずをコンビニエンスストアで購入されるお客さまも年々増加しています。そのニーズにお応えするため、ローソンでは品揃えの一層の強化を進めています。

カウンターFFでは、6月発売の「北海道コロッケ」、「北海道産玉ねぎの牛肉メンチカツ」、秋以降に登場する「長崎県産あじフライ」など、素材と味にこだわった新商品は家庭で楽しむ夕食にぴったり。長年の経験と研究が生むカウンターFFのおいしさとラインナップは、今後ますます進化させていきます。

また「まちかど厨房」の設置店は全国6,000店舗に増やしていく計画です。高評価をいただいているお弁当やサンドイッチなどを、欲し

い時にいつでもお買い求めいただける体制構築に努めています。

まちかど厨房やカウンターFF以外にも、弁当・デリカコーナーではお酒と相性のいいお惣菜や、数種のおかずと組み合わせて召し上がれる2/3サイズの丼物、食事のメインにもなるボリューム感のあるサラダなどを増やしています。

ローソンは2018年から「ごちろう。」と名づけたキャンペーンを展開しています。「ごちろう。」とはつまり「ごちそうローソン」。どんなに忙しい毎日でも、身近に立ち寄れるお店に、お惣菜やお弁当、麺類、デザートなど人々を元気にする「ごちそう」が揃っているという意味です。マチに暮らす誰もが、ローソンに立ち寄れば、おいしいものを手軽に買える——そんな存在を目指します。



味と環境に留意した「MACHI café」コーヒー



店内で淹れる「MACHI café」のコーヒーは、環境保全や農園労働者の生活向上など、厳しい基準を満たした農園に与えられる「レインフォレスト・アライアンス認証」を受けた農園産のコーヒー豆のみ*1を使用。一粒のコーヒー豆から出荷までしっかり管理ができる4つの国の指定した農園・生産地域の豆（アラビカ種）を使用することで、香り高く口当たりのよい、フルーティな味わいを実現しました。カフェラテのミルクには生乳100%使用ミルク*2のみを使い、ミルク本来のkok・甘みが味わえるようにしています。

※1 シングルオリジンシリーズ、カフェインレスシリーズは対象外
※2 生乳は加熱殺菌しています



32年の歴史をもつ「からあげクン」



コンビニエンスストアのカウンターFFとしてだけでなく、専門店やスーパーマーケットの商品と比較してもおいしさを好評の「からあげクン」。誕生したのはローソン1号店開店から11年後の1986年です。以来、原材料や揚げ油にもこだわってリニューアルを重ねること32年。全国各地の運営部が独自開発した“ご当地からあげクン”を含め、リリースしたのは230種、販売数は約30億食。今もお圧倒的な人気を誇っています。





お客さまが欲しいものをいつもご用意、今年度のローソンは“夕夜間元年”

お客さまが欲しいものが、いつも過不足なく揃っていること——。
ローソンは2018年度を「夕夜間元年」と位置づけました。
朝昼はもちろん、夕方夜間も十分な品揃えでお客さまをお迎えします。

16時以降のポテンシャルに注目

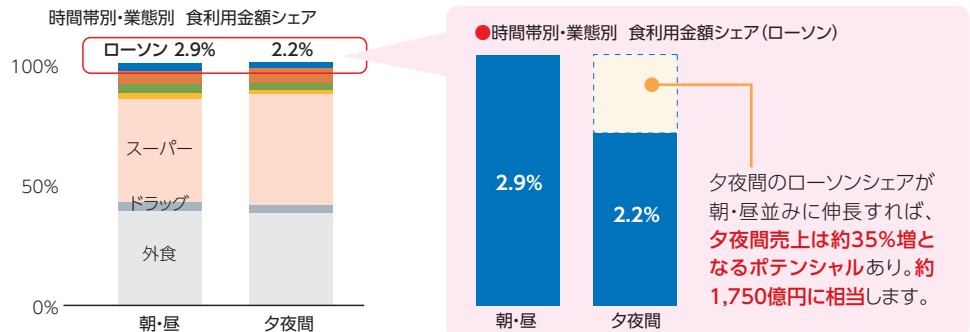
コンビニエンスストアに足を運ぶお客さまが最も多いのは昼前後の時間帯です。昼食のお弁当やおにぎり、サンドイッチ、飲み物などとともに必要な日用品を求める方が多数おられます。一方、一人暮らしの人や働く女性、学生、子育てに忙しい主婦など、夕方以降に訪れる方が増えているのも事実。その時、店内には、十分な選択を楽しめるようなさまざまな品が揃っていることが大切です。

ローソンでは2018年度を「夕夜間元年」とし、16時以降の品揃えにより一層の力を入れ

ています。これまで外食・スーパーマーケット・ドラッグストアなどを含む食利用金額シェアでは、ローソンは朝昼が2.9%に対して夕夜間は2.2%。これを朝昼並みに伸ばせば、夕夜間売上は約35%増となります。

この隠れたポテンシャルを最大限に活かすと同時に、マチの人々の毎日の暮らしをこれまで以上に支援していくため、ローソンでは現在、夕夜間の弁当・惣菜の充実や、発注・物流体制の大幅な改善など、新たな取り組みを続々と実施に移しています。

●夕夜間マーケットの市場シェア



店舗力強化への抜本的取り組み

お客さまにとって必要なもの、欲しいものが店頭から途切れることがあってはなりません。そのためローソンではこれまで、客層拡大と夕夜間の品揃え強化を目的としたさまざまな取り組みを積み重ねてきました。

2015年にはPonta会員の購買データを分析し、お弁当など対象カテゴリーごとに一つひとつの店舗での需要予測をベースとし、発注業務を簡素化する「セミオート発注システム」を導入。Ponta会員数は8,700万人を超え、予測精度も一段と向上しています。2016年からは日配食品や冷凍食品をはじめ店舗全体の取扱いアイテムを15%増やし、スーパーマーケットの代わりに利用していただくための品揃えにしました。

2017年にさらに取り組みを進めたのが、カウンターFFの店舗オペレーション強化です。タブレットを導入し、調理タイミングなど店舗のワークスケジュールを“見える化”。さらに、カウンターFFのでか焼鳥など夕食のおかずに適した惣菜のラインナップも増やしました。

そして2018年は、自動釣銭機付の新型POSレジの展開を拡大するほか、店内調理のまちかど厨房を展開する店舗を中心に約3,000店舗に食

洗機を導入。こうした新しい設備の導入で店舗オペレーションを効率化し、カウンターFFや店内調理の時間を創出していきます。さらに、各店舗からの発注時間や店舗への配送スケジュールを見直すことで、店頭作業効率アップや納品リードタイム短縮によるさらなる発注精度を実現し、従来以上に夕夜間に備えた売場づくりの実現を目指します。弁当やおにぎりなどのパートナー工場や配送センターなど、サプライチェーンを支えるすべてのお取引先を含め、ローソングループ一丸となって夕夜間強化に向け仕組みを刷新し、16時以降の夕夜間におけるお客さまニーズにお応えしていきます。





仕事などの帰り道の夕夜間、お客さまの欲しいものがいつでも棚いっぱいにあること。それがローソンの目指す姿。当日朝に注文した生鮮食材を夕方以降に受け取れる新サービス「ローソンフレッシュピック」も一部店舗でスタート。仕事帰りに受け取るついでに店内を回り、他の必要なものも買って帰るお客さまも多数です。

マチで暮らす人々の日常生活をサポートする存在に。ローソンは、今後も品揃えの改善とサービスの強化を継続し、お客さまの笑顔を励みに、さらなる成長を目指します。



●次世代コンビニエンスストア構築に向けた取り組み

2015年度 ・セミオート発注システムの導入 ・新FC契約への移行促進

2016年度 ・冷蔵・冷凍ケースの拡大 ・日配食品、冷凍食品の強化

2017年度 ・惣菜FF(でか焼鳥)の強化 ・タブレット型端末の導入
 ・中食(おにぎり屋、弁当)の強化 ・ローソンイノベーションラボの開設

2018年度 ・発注締め時間変更 ・ダイヤグラム変更
 ・新型POSレジ導入 ・ローソンフレッシュピック



●売場強化:16時にお客さまを迎える仕組み

発注・締め時間の変更

- ・リードタイム短縮
- ・ピークタイムを避けた発注

物流体制

- ・ダイヤグラム変更
- ・便ごとのカテゴリー構成の見直し

品揃え

- ・セミオート発注を活用し、3便(午後便)強化

ワークスケジュール見直し

- ・タブレット型端末の活用
- ・カウンターFF作成のオペレーションを標準化





さらに効率よく、さらに快適に、デジタル技術で進む変革

店舗運営にはシニアや外国人など多くの方が携わっています。ローソンでは、デジタル技術を最大限に活用することで店舗オペレーションを効率化。お客さまにストレスなくスムーズにお買い物いただけるとともに、店舗のスタッフにより安心して働いていただき、人にしかできないサービスに力を注いでいける体制を目指します。

スマホを使った簡単決済

朝昼や夕方のピーク時間帯にレジ待ちの列に並ぶのは、忙しいお客さまにとって大きなストレスです。この待ち時間を解消するとともに、店舗クルーの作業時間軽減と生産性向上を促すイノベーションが「ローソンスマホペイ」です。

これはお客さま自身のスマートフォンで商品情報を読み取り、スマホ上で決済するというもの。すでに上海の全店舗で活用されており、国内では2018年4月から開始した東京都心部3店舗での実証実験・利用状況等の検証を行い、全国のお客さまニーズがあり、効果が見込める店舗への導入も検討していきます。

使い方は簡単。スマートフォンにローソン公式アプリをダウンロードしておけば、店内では購入する商品についているバーコードをスマホのカメラで読み取るだけで、店内のどこにいても会計が完了します。カウンターのフラインドフーズや、年齢認証が必要な酒・たばこ類の購入を除くとレジを通る必要は一切ありません。退店時にスマホに表示されたQRコードを専用

読み取り機にかざせば、決済済みであることが確認され、電子レシートも表示されます。店舗での新規設備の導入もほとんど不要です。

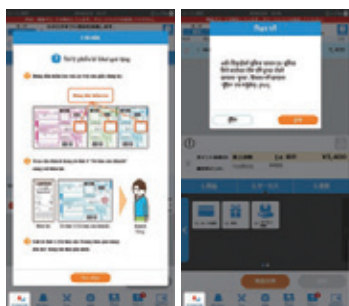
日中のピークタイムには、有人レジとローソンスマホペイを併用することで、レジ待ちも大幅に緩和されます。お客さまのお買い物の利便性と店舗オペレーションの生産性ともに向上することになるでしょう。

レジ作業が軽減されることで、店舗クルーはこれまで以上に“人にしかできないこと”に注力できます。クルー一人ひとりの心のこもった接客こそが、ローソンならではのぬくもり。最先端のデジタル技術がそれを支えていきます。

ローソンスマホペイ



新型POSレジ



多言語表示対応

IT技術を最大限活用し、次世代コンビニエンスストアへ

2017年には、全店にタブレット端末を配置し、“いつ・なにを・どのように”というワークスケジュールが一部写真付きで表示され、経験の浅いクルーでもスムーズに作業を進められます。カウンターFFの調理タイミングや個数も店舗ごとの販売データに基づいて推奨。機会ロスを減少することで、生産性アップだけでなく売上の改善にもつながります。

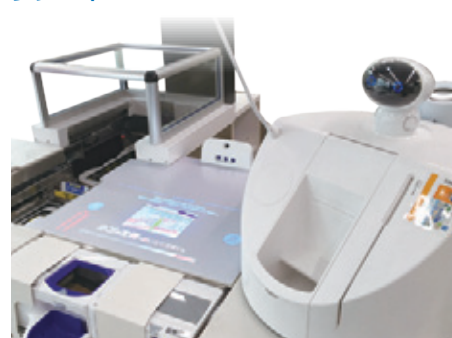
また、新型POSレジ導入も進め、すでに全国約2,600店舗（2018年7月現在）に。レジ本体は、コンビニエンスストア業界初のオールタッチパネル式を採用しているほか、自動釣銭機も装備。ナビゲーション機能付きで誰でも簡単に操作できるほか、現金差異が減りレジ締めなどに掛かる時間短縮も期待できます。さらに、外国人クルーにも優しい多言語表示対応（中国語（簡体）、ベトナム語、ネパール語）も実装しました。

さらに次世代コンビニエンスストア実現に向けて取り組んでいるのが、RFID*の活用です。2017年に完全自動セルフレジ機「レジロボ」とRFIDの実証実験を行い、2018年2月はサプライチェーン情報共有システムの確立に向け、「ローソン丸の内パークビル店」（東京都）でRFIDによる商品メーカー、物流センター、店舗の在庫情報共有の実験にも取り組みました。

2017年10月に開設した「ローソンイノベーションラボ」などを活用し、今後もローソンは、IT技術を活用したお客さまの利便性向上と店舗オペレーションの生産性向上を目指してまいります。

※RFID:Radio Frequency Identificationの頭文字をとった略語で、電子タグに記録された情報を無線で検知して、それぞれの商品を判別する仕組みをいいます。小さなタグに各商品の価格などの情報が書き込まれており、電磁波をあててデータを読み取ります。会計のみならず、検品や棚卸し作業などもクルーの負担の大幅な軽減が期待されています。

レジロボ



電子タグ貼付商品のイメージ



公式キャラクター「あきこちゃん」

ローソンの公式キャラクター「ローソングループあきこちゃん」は、AIを活用し、LINEで双方向コミュニケーションをするチャットボット。新商品や近くのローソン店舗の紹介、ゲーム、チャット会話などが楽しめ、対話内容を通じたおすすめ商品のクーポンも配信しています。LINE上の友達数は2,300万人を超え、毎日数十万人以上が対話。時々配信するクーポンの利用率も大幅に向上しています。



多様化する人財に、働く先として「ローソン」を選んでいただくために。

働く人の多様化するニーズに合わせ、安心してお店で働いてもらうための仕組みのひとつが、派遣サービスを展開しているグループ会社のローソンスタッフ株式会社です。年齢・性別・国籍を問わず「ローソンで働きたい」と想って頂ける方に、経験豊富な専属のトレーナーが、お店で働くために必要な研修を丁寧に行い、働く人の都合のよい日時に、希望の店舗に派遣するサービスを展開しています。





サプライチェーン

品質、コストだけでなく、社会・環境にも配慮した“製造小売業モデル”の進化を目指します

「おいしい」「安全、安心」「健康」「価格」などお客さまが求めるニーズはさまざまです。ローソンは、常にお客さまのニーズをもとに、オリジナル商品を企画・開発しており、その売上は全体の3分の1を占めています。こうしたオリジナル商品は、他社との差別化という側面だけではなく、総荒利益率の改善という側面も持っています。サプライチェーン全体に深く関与して、「見える化」を徹底し、非効率やムダをなくすことで、CO₂削減や生物多様性の維持など環境への配慮と、品質向上やコスト削減などの両立を追求しています。今後は三菱商事グループとの連携についてもさらに強化し、小商圏型製造小売業モデルを進化させていきます。



企画・開発

“こだわりの商品”をつくる

ポイントカードの購買データや、ソーシャルメディアで集めた声なども分析し、商品開発に活かしています。



原材料調達

高品質の素材をムダなくおいしく

機能子会社の株式会社SCIでは、生産者などと直接やりとりする原材料調達のプロフェッショナルが日々、高品質の原材料を最適なコストで仕入れています。全国の店舗で販売するスケールメリットとムダなく使いきる仕組みが、総荒利益率の高さにつながっています。

事業面

サプライチェーンすべてに関与し、真の製造小売業モデルを構築しています。




社会・環境面

サプライチェーンすべてを可視化し、社会・環境への配慮を徹底しています。

おいさと健康を第一義としながら、食材をムダなく活用する商品開発に常に留意しています。ローソンファームで産出された規格外野菜を、サラダや漬け物、ペットフードなどに活用し、廃棄を削減しています。

カウンターファストフードや弁当、デザートなどのオリジナル商品にはできるだけ国産の旬の食材を使用しています。各生産地の地域活性化につながるのと同時に、外国産原材料を使用することに比べて、輸送エネルギーの削減となります。





製造

作る工程に積極的に関与

弁当や惣菜などの製造工場を子会社に持つ大手食品メーカー3社とのパートナーシップを強化。三菱商事グループとの連携も含めて、製造領域へのローソンの関与を拡大し、さらなるサプライチェーンの進化を目指します。



製造段階では原材料の投入量、出来高量、盛りつけ量などをグラム単位で管理する「生産加工管理システム」を導入。余分な商品を作らない仕組みで廃棄物の発生を抑制しています。

物流

物流の「見える化」で効率改善

全国の店舗にムダなく商品を届ける。そのための配送センターでの作業やトラック配送などの効率化も非常に重要です。2016年に稼働を開始した自社配送センターでは、自社運営だからこそ可能な「見える化」で、物流の根本的な見直しを図ります。



共同配送の推進や配送頻度の適正化を図るとともに、トラックの燃費向上のためエコタイヤを導入。さらに運行管理システムを通してエコドライブに努め、ドライバーを対象にアイドリングストップなどの研修も行っています。

店舗

店内の作業を大幅に軽減

タブレット端末や自動釣銭機付POSレジの導入など、店舗の作業効率アップに向けてさまざまな取り組みを始めています。ムダを省き、生産性を高めることで、接客などに集中できる体制を整えます。



店舗から排出される食品廃棄物を削減するため、食品リサイクルを実施しています。売れ残り食品は飼料や肥料に、廃油は飼料用添加剤（エサの材料）やバイオディーゼル燃料などに再生されています。ローソンファーム鳥取では店舗の売れ残り食品からできた堆肥でおでん用の大根を生産しています。

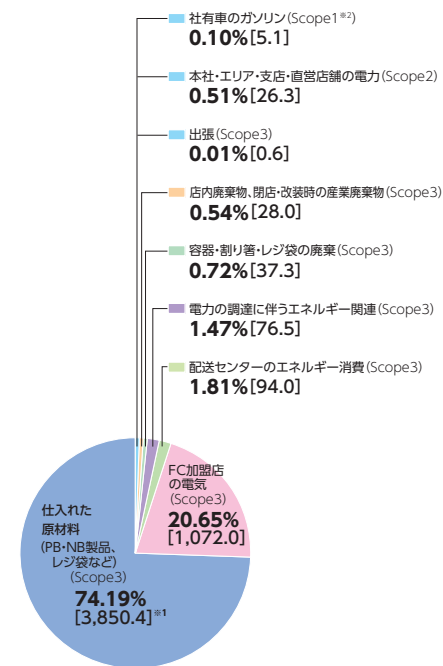
お客さま

●2017年度サプライチェーンのCO₂排出量

合計CO₂排出量

約**5,190.2**千トン

サプライチェーンを通じた、温室効果ガス排出量の算定方法
基本ガイドラインに関する業種別解説(小売業) Ver.1.0に基づき算定



※1 []内はCO₂排出量(単位:千トン)

※2 Scope1~3: サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量を排出源により分類したもの。

●CO₂排出量算定ルール

算定対象 社有車の使用、ローソン及びナチュラルローソン、ローソンストア100、合計14,428店舗、店舗で販売するために購入した製品・サービス

対象期間 2017年4月1日~2018年3月31日(行政年度)

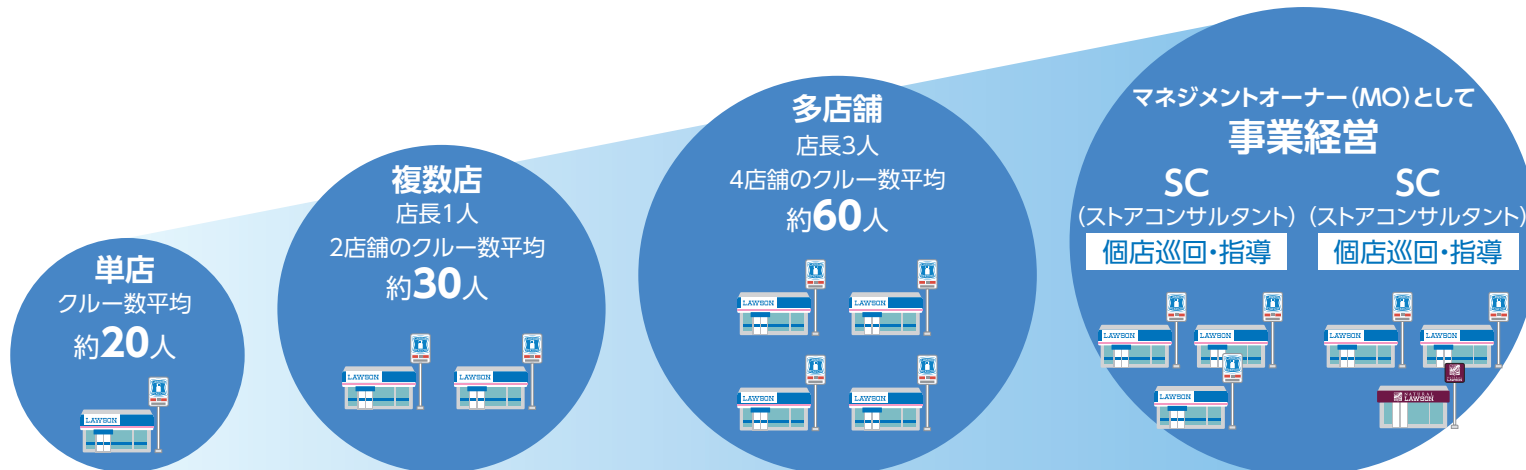
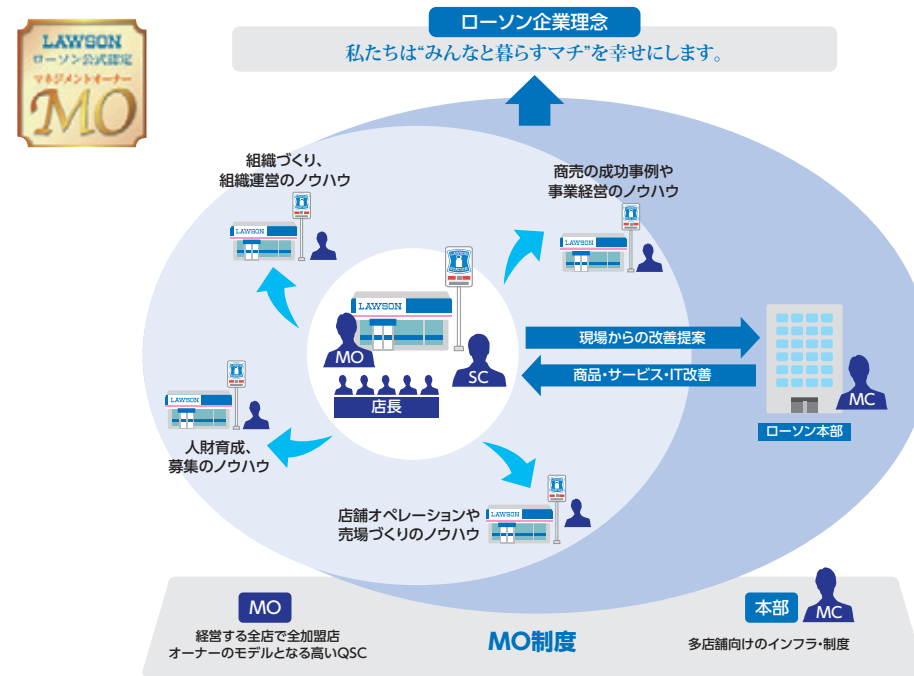




複数店経営・MO制度

コンビニエンスストア運営者から 事業としての経営者へ

ローソンでは、FC加盟店オーナーの主体性を尊重する店舗運営を行うなか、オーナーの複数店運営を推奨しています。1店舗のみの運営と比較し、ライバル店の出店などで生じるリスクが分散できる上、本部との密なコミュニケーションを取りながら各店舗を安定運営することで事業経営者への一歩に。現在は加盟店オーナーの40%以上が複数店を運営しています。そうしたなか、本部とのより強いパートナーシップのもと、多店舗展開を進める仕組みがローソン独自のMO (マネジメントオーナー) 制度です。新事業・サービスの優先導入、多店舗展開に即した情報発信など高レベルのサポートを実施。一方、MOは模範となる店舗・売場づくり、商売や人財育成のノウハウなどを他の加盟店と共有し、また現場からの改善提案を行うなど、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献します。2018年2月現在、約200名のMOが全国各地で活躍しています。





有限会社 友好代表取締役
前田 宏さん
東京都で34店舗経営

ローソン本部とともに利益のサイクルを作る MO制度の強みを実感しています

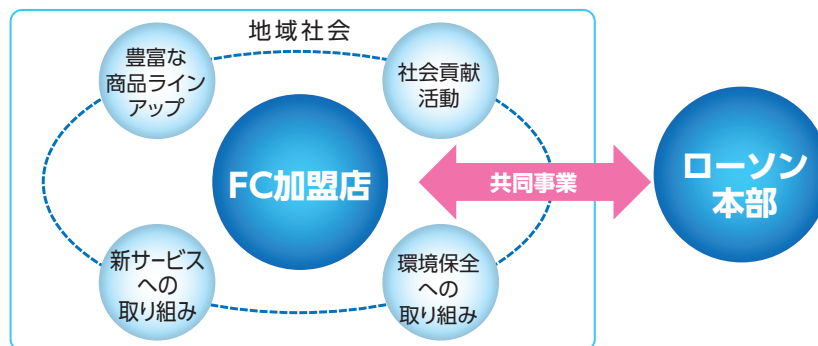
独立して東京都杉並区に1店舗目を開いたのは2002年でした。4店舗を持った2009年にMO制度ができ、第一期生になりました。同じ意志をもつオーナー同士が集まり、他店で研修を受ける機会などもあって、複数店オーナーだった時とは考え方も変わりました。MO認定を受けてからは毎年店舗を増やし、現在は34店舗。いずれも住宅地の駅周辺です。都心に出ることはなく、自分で地域特性を把握できるエリアに絞っています。

組織づくりではさまざまな工夫をしてきました。従業員約550名を抱える今は、ストアコンサルタントの下に業務分野ごとのグループリーダーを置き、さらに各店舗の店長がいるという体制。会社としての意思決定は幹部の多数決で行っています。

MO制度の強みはさまざまあります。一般店舗も専門指導員のスーパーバイザー(SV)のサポートを受けますが、MOはより自分の意

思で新しい取り組みを実験し、その成果をSVが全国のお店舗に展開することも多いですね。MO同士でノウハウを共有できるほか、人財管理に関しても他地域のMOと情報交換し合うことができます。働き手不足の一番の原因は人が辞めることですが、引越しなどで辞めるスタッフには、引越し先のローソン店舗で働き続けることを勧めています。

各店舗の魅力を上げ、本部に還元していけば、本部ではより先進的な取り組みができます。MOの多くは、そうした利益のサイクルを常に意識しています。理想としては、各エリアでより多くのオーナーがMOになればいいですね。多店舗経営なら競合店出店のリスクに強いですし、本部も多店舗経営のノウハウが蓄積され、加盟店への指導力が強化されます。MOと本部は共存共栄。ローソンチェーン全体の一層の底上げに向け、今後とも地域密着の姿勢で安定した経営を進めていきます。



「ローソンオーナー福祉会」

「ゆとり・健康・安心」の3つのキーワードを柱に、FC加盟店向けの福利厚生メニューを提供する組織です。健康診断の受診を促進する補助金制度や健康増進メニューの優待割引利用など、会員であるFC加盟店オーナーとご家族、そして店舗で働くクルー・スタッフが利用できるさまざまなメニューを用意しています。

- スポーツ施設の利用に対する補助金制度
- 人間ドックや健康診断受診に対する補助金制度
- 保育所や託児所に預けながら働くクルーさんへの補助金制度
- 健康促進・親子イベント・女性向けセミナー等の開催
- 旅行や宿泊を便利に利用できる制度
- 通信教育に対する補助金制度
- 慶弔見舞金制度
- FC加盟店向け団体任意保険制度
- グルメやレジャー、エンタメ関連、育児や介護などの生活に関わる施設利用の割引や優遇制度

上:「ローソンオーナー福祉会」の冊子
下:福祉会では健康増進を支援するセミナーを開催





会社の成長を担う「自ら考え、自ら行動する」人財の育成

ローソンでは、企業理念及びそのための行動指針が明確に体系化されており、その実現を担っていくコアな人財の育成に力を入れています。

ローソンが求める人財像は、協業してチームワークとして価値を発現していける人、常に価値を生み出すために変革していける人、そして目標達成に向けてやりぬく人であり、行動様式として重要なのが「自ら考え、自ら行動する」です。

企業理念の実現に向け、社員としてどのように行動すべきか、年度ミッション達成に向けてどのように職務を全うするかを社員一人ひとりが「自ら考え、自ら行動する」ことができるよう、それを支える「育成型人事制度」を運用しています。

自ら行動する風土づくりのため、人事制度ではそれぞれの職務に応じて責任範囲と果たすべき役割を明確にするとともに、個々の社員の行動・スキル評価を実施する制度を導入しています。成果に結び付く行動（プロセス）を評価し、行動の結果である業績評価と合わせて2つの評価で処遇を決定して人財の育成につなげます。

また、社員一人ひとりが自らの将来のキャリアパスを明確に描けるよう「キャリア開発シート」を活用し、個々人に過去の経歴、現在の役職などを振り返って将来のあるべき姿を明確に宣言してもらうとともに、面談を行って個人の成長を支援します。

■社内表彰制度「自律型挑戦大賞」に「ROOKIE AWARD」を新設

2015年から、社員が自主的に挑戦し、業務や業績の改善をもたらした取り組みを褒める社内表彰制度「自律型挑戦大賞」を実施しています。2017年は、若手社員を対象とした、課題に向き合い自ら意見を発信する始めの一歩を称える「ROOKIE AWARD」を新設し、「自ら考え、自ら行動する」風土醸成に取り組んでいます。



ダイバーシティの推進

■女性・外国籍社員など多様な人財の活躍を、そして男性の育児休職取得も促進

多様な価値観を持った社員が集い、全社員が最大限の力を発揮してさらに強いチェーンをつくっていくことを目指してダイバーシティを推進しています。ダイバーシティ推進体制を整え、障がい者雇用を進めていく特例子会社の設置、事業所内保育施設の設置、社員の業務効率や就業環境の改善に関する労使協議の場の設置などに取り組んでいます。

定期採用における女性・外国籍社員の積極採用にも継続して取り組んでおり、外国籍社員については韓国での現地採用も行い間口を広げて取り組んでいます。

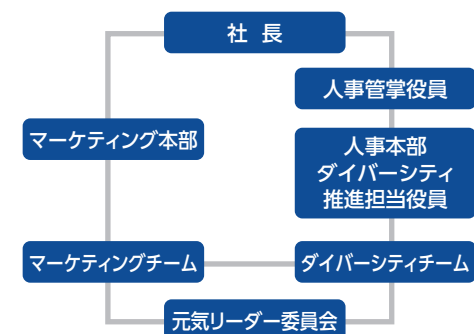
また、女性が活躍し続けられる会社にするため、若手社員向けキャリア開発研修、育児休職社員研修、選抜型のリーダーシップ研修など、キャリア・ライフプランをともに考え、活躍を後押しする取り組みを実施しています。2020年度には管理職における女性比率を30%にすることを目標に取り組んでいます。

さらに、男性が積極的に育児参加することにより、男女問わず効率的かつ生産性の高い働き方を目指す「働き方改革」につながることを期待し、男性社員の育休取得促進にも取り組んでおり、2017年度には取得率80%を2年連続で突破いたしました。

また、2018年に育児・介護・がん治療などとの両立支援を目的とした勤務地限定制度（フ

レキシブル正社員制度）を導入し、働き続けられる会社を目指し取り組んでいます。

●ダイバーシティ推進体制



社長をトップに、人事部では制度設計・運用・啓発を行い、マーケティング本部では女性のアイデアから新たな価値創造に取り組んでいます。



女性社員の選抜型研修には社長も参加



イクメン推進ポスターを各事業所に掲示



女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に2014年から2018年まで5年連続で選定されました。



社員・FC加盟店オーナーの健康に関する取り組み

■まずは社員自身が“健康”になる「健康経営」を推進

ローソンでは、コーポレートスローガンに「マチの健康ステーション」を掲げ、お客さまの健康生活全般をサポートするとともに、ローソンで働く社員の健康増進に取り組んでいます。労使の協力のもと、業務の効率化を推進し、長時間労働の是正を進めるとともに、健康保険組合と協業し、継続的に維持できる仕組みづくりを行っています。

その一環として、健康診断の受診だけでなく、健診を受診した結果、指導基準（再受診勧奨領域）に該当した社員への再受診を徹底してきました。

社員の健康づくりを推進する目的で、2015年からは「ローソンヘルスケアポイント」の付与を始めたほか、2016年からは「元気チャレンジ!」と銘打った健康増進期間を年2回設けています。そこで1食当たりの糖質量をコントロールして食生活の改善を図る「ロカボチャレンジ」や「歩数チャレンジ」を、3~5名のグループ対抗で実施し、週次でランキングも発表しながら、健康活動を推進しています。

さらに、例年、全社員が参加しているスポーツ大会を、2017年は「ローソン健康大運動会」として全国8エリアで実施、社内コミュニケーションの活性化や一緒に汗を流す一体感を共

有しました。運動会では、「大人の体力測定」を実施、握力や反復横跳び等の測定を行い、運動不足を実感することで、「運動しよう」という意欲を高めてもらうきっかけになるよう働きかけています。



ローソン健康大運動会

新入社員には、仕事に臨む上で「健康」であることの重要性を認識してもらうよう「健康セミナー」を実施しています。また、女性活躍推進の一環として「女性と健康セミナー」を開催し、仕事の活躍と身体の健康の両輪での支援を行っております。



女性と健康セミナー

■労働安全衛生の推進

安全で働きやすい職場環境づくりを推進するため、店舗においては5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を推進し、かつマニュアルにてオペレーションの作業手順を明示しています。会社の業務で車を運転するスーパーバイザー等に安全管理ミーティングを実施し、安全運転に対する意識の向上を図っており、無事故・無違反者への表彰を行っています。

また、労働災害が起こった場合には、原因を確認、分析し、社内に共有した上で再発防止に努めています。

■FC加盟店の健康増進

ローソンはFC加盟店オーナーの健康増進も重要なテーマと捉えており、FC加盟店同士の相互扶助の精神で運営されている「ローソンオーナー福祉会」を通じて、健康診断の受診補助制度や健康サポートメニューを用意しています。

▶▶詳細はP37へ



優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に2年連続で認定されました。

ローソンでは、性別や国籍、障がいの有無、出身などあらゆる属性、バックグラウンドについて差別なく多様性を活かす「ダイバーシティ」を経営戦略に取り組んでいます。そして2005年から女性の採用を強化するために定期採用における女性の採用比率を50%にする、という数値目標を掲げて採用活動を行っており、女性社員比率は、それまで1桁であったところから現在は16%にまで上昇しています。育児休職を取得した後も継続して勤務し、そしてキャリアアップしていく女性社員が増えてきており、社内ではイノベーションが多数生まれています。

また外国籍社員の活躍もめざましく、これまでは気付くことができなかったマネジメントに必要なポイントを知ることができました。このように私たちは多様性を価値にする「ダイバーシティ」を今後も推進し企業価値を高めていきたいと考えています。



人事部 部長 山口 恭子



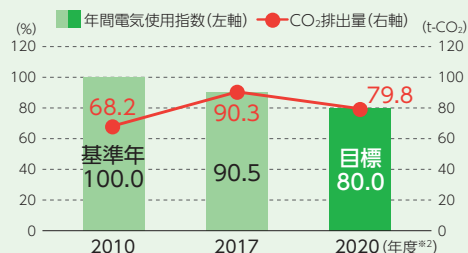
持続可能な社会の構築への店舗での取り組み

省エネ目標

2020年度1店舗当たりの電気使用量を2010年度対比で20%削減

ローソンは、省エネルギー目標として「1店舗当たりの電気使用量を2020年度に2010年度対比20%削減」を設定し、省エネ・創エネ対策を進めています。

●1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量※1



※1 CO₂排出量は電気事業者連合会が出している受電端の調整係数を使用。2017年度、2020年度は、2018年「電気事業者別排出係数」で試算

※2 行政年度4月1日から翌年3月31日で算定

CO₂冷媒を活用した“冷凍・冷蔵システム”の導入

ローソンは2010年度からフロン類を使用せず、省エネルギー効果も高い「ノンフロン(CO₂冷媒)冷凍・冷蔵システム」の設置をスタートし、約2,700店舗(2018年2月末時点)に導入しました。2019年度から法的規制のため削減が求められるHFC※冷媒を順次ノンフロン冷媒に置き換えることにより、気候変動対策に寄与します。

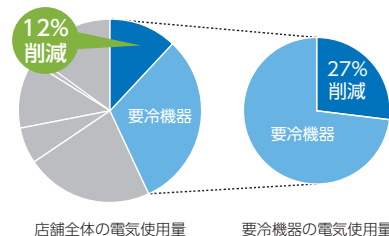
さらにこのシステムは、フロン類と比較して地球温暖化への影響が約1/4000とされるCO₂を冷媒に利用しているため、温室効果ガス排出量を大幅に減少させることができます。省エネルギー性能にも優れており、店舗全体の電気使用量のうち12%を削減することができます。

※HFCはハイドロフルオロカーボンの略で「代替フロン」のこと。オゾン層は破壊しないものの、温室効果が大きいため、法律により削減が求められることになりました。



CO₂冷媒を使用した冷凍・冷蔵システム

●CO₂冷媒機器による削減効果



「省エネ10か条」店舗での運用で省エネを推進

店舗に設置されている要冷機器や空調機器の運転効率を向上させ、店舗全体のムダな電気使用量を削減するため、「省エネ10か条」を定め、運用しています。

各店舗は日々の業務のなかで要冷機器・空調機器のフィルター清掃やエアコンの設定温度の順守などに取り組んでいます。



建築材料に木材を使用した店舗がオープン

2018年1月にオープンした「ローソン館 館林市」は、コンビニ



店舗外観イメージ

エンスストアとして初めて、国産杉材を使用したCLT※を店舗の構造や内装に使用しました。

CLTは、木板を木目が直交するように複数層重ね、接着剤で張り合わせた木質建築材料で、強度が高く、断熱性に優れています。

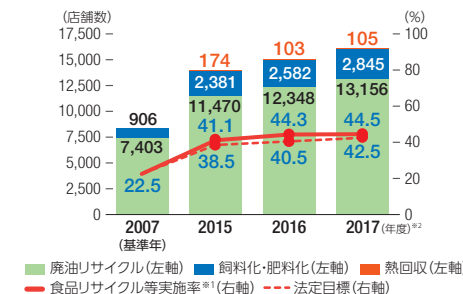
また、本店舗では、外気温の低い夜間にCO₂冷凍機を運転させて氷をつくり、蓄熱した熱エネルギーで外気温が高い昼間に要冷ケースを冷却する「ウルトラ・エコ・アイス(要冷蔵熱槽)」を導入し、効率的な運用で省エネを目指します。

※Cross Laminated Timber:直交集成板

リサイクルで“食品廃棄物”を削減

ローソンは店舗から排出される食品廃棄物(1日1店舗当たり11kg)削減のため、発生抑制と再生利用に取り組んでいます。商品の発注に「セミオート発注システム」を導入し、発注精度を向上させてムダな廃棄の抑制を目指しています。それでも売れ残ってしまった食品はリサイクル工場に搬入し、飼料や肥料等に再生するとともに、廃油は飼料用添加剤などにリサイクルしています。その結果、2017年度の食品リサイクル等実施率は目標42.5%に対し、44.5%になりました。

●ローソングループ食品リサイクル実施店舗数の推移



※1 食品リサイクル等実施率は(株)ローソン沖繩、(株)ローソン南九州、(株)ローソン高知、(株)ローソン山陰を除いた数値

※2 行政年度4月1日から翌年3月31日で算定



社会・環境に配慮した事業活動の推進 環境方針に基づいたマネジメントの推進

ローソングループでは企業理念のもと、常に社会や環境に配慮した事業活動を積極的に行い、“みんなと暮らすマチ”の幸せ(持続的な成長)を目指しています。「環境方針」に基づき、本業での持続可能な社会の実現に向けた取り組みや、地域社会への貢献活動等を通じて、豊かな地球の恵みを次世代へ引き継いでいきたいと考えています。社会・環境に配慮した事業活動を推進するため、環境マネジメントシステム「ISO14001」を活用し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルで社会との共生の推進や環境負荷の低減に努めています。年複数回の内部環境監査に加え、第三者機関の審査を受け、取り組み状況の確認とさらなる改善を重ねています。

2017年度は外部審査において定期審査を受け、認証が継続されました。

ローソングループ環境方針

基本理念

私たちローソングループは、豊かな地球の恵みを次世代へ引き継ぐため、常に環境に配慮した事業活動を行うとともに、地域社会との共生と持続可能な発展に向けて積極的に行動します。

方針

1. 低炭素社会の構築に向けて
2. 商品・サービスなどの開発における配慮
3. 社会貢献活動への積極的な参画
4. 継続的な改善の実施
5. 法令等の順守
6. コミュニケーションの推進

ISO14001の対象範囲(2018年3月1日時点)
本社24本部・室、8エリア、5グループ会社、
13,992店舗(店舗は2018年2月28日時点)

グループ全体での社会・環境教育の推進

社会・環境への貢献には、高い意識と知識、情報が必要です。ローソングループでは、本部従業員及びFC加盟店オーナー、さらに店長やクルーを対象とした社会・環境教育を行っています。本部従業員に向けては新入社員に対する研修をはじめ、年1回、eラーニングによる全従業員を対象とした環境一般研修を実施しています。また、FC加盟店オーナーや店長、クルーに対しては店舗オープン時研修のほか、社内情報誌や社会・環境報告書等を通じて、情報共有を随時実施しています。

各部門の代表であるCSV*推進担当については、より広い知識を習得してもらうため、社内の研修とともに外部の研修の受講や外部の検定の受験を進めています。

*CSV(Creating Shared Value): 共通価値の創造

CSV小委員会

事業サポート本部(環境社会共生・地域連携推進部)が事務局となり、本部・エリア・グループ会社の代表メンバーであるCSV推進担当が出席して毎月開催しています。主な活動内容は、社会・環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部環境監査・外部審査への対応、社会・環境教育の推進です。



社会貢献活動で“緑”と“子どもたち”を支援

ローソングループは“緑”と“子どもたち”への支援を中心に社会貢献活動を推進しています。なかでも店頭レジ横に設置した募金箱で「ローソングループ“マチの幸せ”募金」を実施し、お客さまから寄せられた善意と本部寄付金等を合わせて公益団体に寄付しています。

2017年7月からは、「夢を応援基金」に「ひとり親家庭支援奨学金制度」を創設し、ひとり親家庭の子どもたちが進学を夢をあきらめずにすむように返還不要の奨学金で就学を支援しています。



ローソン緑の募金

■寄付先 公益社団法人
国土緑化推進機構

全国の小・中学校での学校緑化活動や、ボランティア団体が実施する森林整備活動を支援



TOMODACHI募金

■寄付先 公益財団法人
米日カウンシルージャパン

東日本大震災の復興支援をはじめ、東北の学生を対象に日米の教育・文化交流などのプログラムを通じて、次世代リーダーの育成を支援



夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)

■寄付先 公益社団法人
Civic Force(シビックフォース)

東日本大震災で被災した東北3県の学生さんたち約1,000名への奨学金の支給とサポートプログラムでの支援



夢を応援基金(ひとり親家庭支援奨学金制度)

■寄付先 一般財団法人
全国母子寡婦福祉団体協議会

ひとり親家庭のお子さんの夢を支援するため、中学3年生から高校3年生まで合計400名に返還不要の奨学金を支給



常務執行役員 CR管掌 兼 人事管掌 **今川 秀一**

近年、社会が抱える課題は非常に大きくなり、新たなリスクも増大しています。グループ全体の内部統制をさらに充実させてコンプライアンス・リスク管理体制を強化し、「品質・衛生管理」「情報セキュリティ」「災害対策」「防犯対策」の4つに重点を置いて取り組んでいます。特に大地震や異常気象による甚大な災害に対しては、緊急時に支援物資を調達・供給し被災地の復旧支援活動を実施するのはもちろん、平時には災害に備えて、防災業務計画の策定や災害情報をリアルタイムで把握できる仕組みづくり、防災訓練等を実施し、マチの暮らしを支えるライフラインとしての務めを果たしてまいります。

内部統制

■内部統制の基本的な考え方

ローソングループの事業は、コンビニエンスストア事業を中核として、エンタテインメント・ホームコンビニエンス関連事業、金融サービス関連事業、電子商取引事業及びコンサルティング事業を組み合わせた幅広いものであり、またすべての都道府県、さらには海外における多数の店舗で多種多様な商品・サービスを提供しているため、遵守すべき法令等や想定・対応すべきリスクも多岐にわたるという特性を持っています。このような事業特性のもとで、健全で持続的な成長を目指すために、「内部統制システムの整備の基本方針」を定めています。本方針に基づく内部統制システムの整備を進めるとともに、経営環境の変化などに応じて、本方針自体についても定期的な見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めています。

2018年度における「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントは右記の通りです。

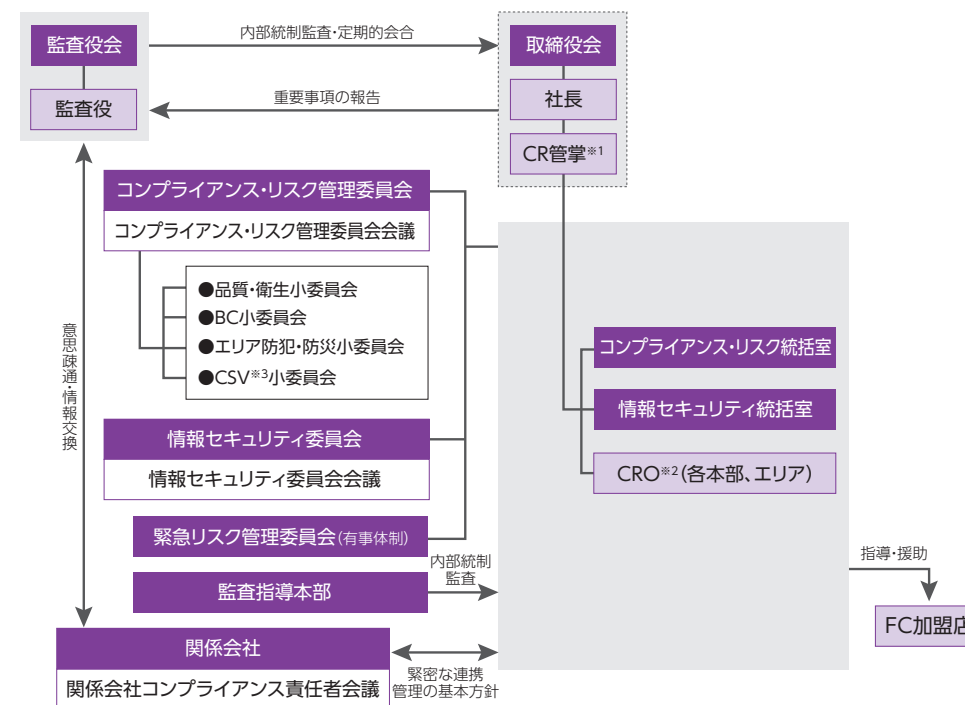
法令違反等が発見された場合の対応の明確化

法令違反等が発見された場合に厳正に対処することを明確にするために、「法令等又は社内ルールの違反が発見された場合は直ちに是正措置をとり、再発防止策を講じる」ことを追記しました。

働き方改革の推進

働き方改革に継続的に取り組むことにより、労働環境が適切に整備され労務管理面にも好影響を及ぼすと考え、「働き方改革を推進することにより、労働生産性の改善を図る」ことを新規に規定しました。

●内部統制システムの概要 (2018年6月1日現在)



※1 CR (コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント) 管掌: ローソングループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る最高責任者

※2 CRO (コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー): CR管掌を補佐するため、所属グループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る部門の責任者

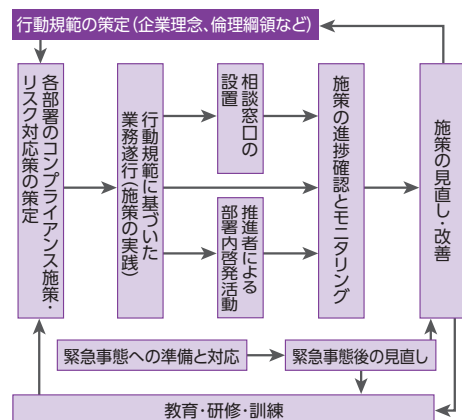
※3 CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)



ローソンのコンプライアンス・リスク管理体制

ローソンでは、『ローソングループ企業行動憲章』及び『ローソン倫理綱領』に基づいたコンプライアンス・リスク管理体制を整備しています。行動規範、教育・研修、コミュニケーション機能、モニタリング活動を有機的に関連させながらPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回し、高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動する「よき企業市民」を目指しています。

●管理体制図



■行動規範の策定



「ローソングループC&Rハンドブック」

「ローソン倫理綱領」「ローソングループ個人情報保護方針」「ローソングループ取引方針」などを制定し、

グループ全体で適正に業務を遂行するよう取り組んでいます。また、これらをまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」を発行し、全従業員に配布して周知に努めています。

■推進者の設置

コンプライアンスの推進・定着及びリスク管理を推進するため、責任者として「CR (コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント) 管掌」を任命しています。また、各本部・エリアに「CRO (コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー)」を設置し、施策推進の旗振り役として、自部署のコンプライアンス施策やリスク対応策を策定・周知・実行し、社会規範の遵守を重視する風土づくりを推進しています。

■教育・研修の充実

ローソンでは、毎年全従業員を対象とした「コンプライアンス&リスク管理研修」を実施し、倫理意識や危機対応能力のさらなる向上を目指しています。また、入社時や管理職登用時の研修、職種別の研修、経営層に対する年2回の外部講師によるコンプライアンス研修を実施することにより、体系的な学習ができる教育体制を整備しています。これらの研修を継続して実施することにより、あらゆる職位・職種の従業員が問題点を共有化して業務改善へとつなげるよう取り組んでいます。

■相談・通報窓口の設置・周知

ローソンでは、人事部門が相談を受付けるセクハラ・パワハラ専用の窓口や法務部門が業務上の法律相談を受付ける窓口のほか、その他のコンプライアンス・リスク管理上の相談や内部通報を受付ける相談窓口を設置しています。また、弁護士事務所等の外部機関に「ローソングループ社外相談・通報窓口」を設置しているほか、お取引先の従業員の方や店舗クルーが匿名性を保って相談できる体制も整えています。

また、上記窓口の認知度・理解度の向上を図るため、周知活動を強化しています。

■運用管理・モニタリングの強化

CR管掌の下に専任スタッフからなるコンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置しています。コンプライアンス推進・定着及びリスク管理の担当部署として、組織横断的なコンプライアンス・リスク管理委員会会議及び情報セキュリティ委員会会議の事務局となり、各部署にて実施している施策の進捗管理をしています。なお、コンプライアンス・リスク管理委員会会議の下に4つの小委員会(品質・衛生小委員会、BC小委員会、エリア防犯・防災小委員会、CSV小委員会)を別途設置して、重点施策の進捗管理を行い、リスク発生の予防を図っています。

また、監査部門と連動し、随時コンプライアンス監査の結果報告を受けながら、施策の徹

底指導や改善提案を行っています。

モニタリング活動としては、全従業員を対象とした意識調査のほか、商品の納入や店舗建設などのお取引先を対象にしたアンケートを継続して実施するなど、広い視野に立ったコンプライアンス体制の見直し・改善を行っています。

■グループ会社の連携を強化

グループ会社にもコンプライアンス及びリスク管理の責任者を設置しており、関係会社コンプライアンス責任者会議を開催しています。また、倫理綱領の策定や研修によって従業員の意識向上を図るほか、ローソンで行っている従業員意識調査やお取引先アンケートをグループ企業でも実施しています。このほかにも、ローソンの監査部門によるグループ会社の業務監査やグループ監査役会の開催などを通じて、ローソングループとしてコンプライアンス、リスク管理体制及び情報セキュリティ体制の改善などに向けた指導・助言なども行っています。



グループ役員研修

緊急事態への対応

ローソンでは、「品質・衛生管理」、「情報セキュリティ」、「災害対策」「防犯対策」に重点を置き、緊急事態の発生に備え、迅速な問題解決を図る体制を整備しています。

平常時には、コンプライアンス・リスク管理委員会会議及び情報セキュリティ委員会会議と4つの小委員会を開催し、リスクの評価やリスク回避策の立案・推進を行い、リスク発生の予防を図っています。

重大リスク発生時には、緊急リスク管理委員会を組織して迅速な問題解決を図り、ダメージの最小化に努めています。また、問題収束後はリスク発生要因を分析し、施策の見直し・改善を行って、再発防止へとつなげています。

さらに、重大な被害を伴う緊急事態が発生した場合であっても、重要な業務を中断させない事業継続(BC)体制をとることができるよう、事業継続計画(BCP)の策定や減災対策の実施などに取り組み、危機対応能力の向上に努めています。

「レジリエンス認証」

国土強靭化に貢献する事業者としてローソンが認定

政府の内閣官房国土強靭化推進室は、国土強靭化の趣旨に賛同し、日ごろから大規模自然災害等に備え事業継続に関する取り組みを積極的に行っている事業者を「国土強靭化貢献団体」として認定する「国土強靭化貢献団体認証(レジリエンス認証)制度を創設し、2016年2月「国土強靭化貢献団体の認証に関するガイドライン」を制定しました。

ローソンは、内閣官房国土強靭化推進室から上記ガイドラインに規定する「認証組織の要件」に適合する旨の確認を受け、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会よりコンビニエンスストアで初めて国土強靭化に貢献する事業者として認定されました。



事業継続のために

■事業継続(BC)の基本方針と目的

ローソンでは、重大な被害を伴う緊急事態が発生した場合においても、人命の安全確保を前提に、重要な業務を中断させず、あるいは事業活動が中断しても速やかに重要な機能を再開して、顧客満足度や企業価値の低下などを回避することを目指しています。

事業継続(BC)の主な3つの目的

●「マチのライフライン」としての使命を果たす

できる限り店舗を営業し、お客さまに商品・サービスを提供し続けることを目指します。

●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

事業を復旧する期間・方法を具体化して、FC本部として必要な業務レベルを保ちます。

●適正な利益の確保

企業の存続に必要な適正な利益を確保するため、緊急事態が収益に与える影響や社会情勢等を考慮した対応策を定めています。

この基本方針や目的を実現するため、具体的な手順等を事業継続計画(BCP)としてまとめるとともに、この計画に沿った事業継続体制を構築し、維持・改善していくことを重要な経営課題として取り組んでいます。

■BCPガイドラインの策定

ローソンでは、事業継続計画に基づき、緊急事態発生時にどのような行動をとるべきか、具体的な行動手順書として「BCPガイドライン」を策定しています。現在、首都直下型地震、新型インフルエンザの発生、海溝型地震、原子力発電所事故、火山噴火、大規模水害といった緊急事態を想定しています。



BCPガイドライン

■事業継続能力を向上する仕組み

さまざまな危機に敏感に対応する組織風土を維持するためには、対応能力を向上する取り組みが必要です。ローソンでは、オフィス建物やライフラインといった「ハード」面、BCPやマニュアルといった「ソフト」面、従業員やFC加盟店の「スキル」面、それぞれの側面を常に見直し、改善していくことにより、企業全体の危機対応能力の向上に努めています。

大規模災害への準備と対応

大規模な災害が起こったときには、まずFC加盟店及び本部従業員の安否確認対策を重視しています。年3回全社で実施している訓練では、電話・メール・災害用伝言ダイヤル・自社の安否確認システムなどのさまざまな手段を体験することで、万一の際にも各人がスムーズな対応を取れるようにしています。店舗には、災害時に必要となる備品や対応マニュアルを配備しています。

災害時には、本社、エリアオフィス、被災エリアを管轄する支店の3カ所に災害対策本部を迅速に立ち上げます。さらに災害状況をリアルタイムで確認できる災害情報地図システムなどを活用して、店舗や製造工場、配送センターなどへの支援を実施し、被災エリアの店舗が早期に営業再開できるように対応します。



災害対策マニュアル



災害情報地図システム

24時間365日有人体制で監視・収集する災害情報をリアルタイムで地図に描画する総合災害情報地図システム



災害発生時における自治体との連携

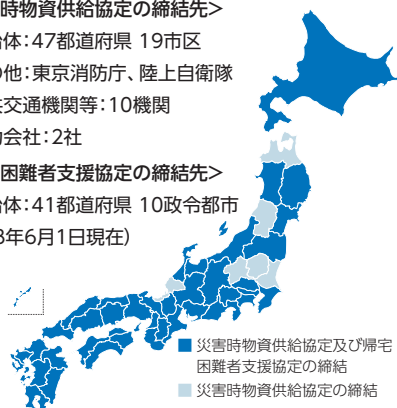
災害発生時に被災自治体と相互協力し、「マチのライフライン」としての機能を果たすことができるよう、物資調達や帰宅困難者支援に関する協定の締結を進めています。

<災害時物資供給協定の締結先>

- 自治体: 47都道府県 19市区
- その他: 東京消防庁、陸上自衛隊
- 公共交通機関等: 10機関
- 電力会社: 2社

<帰宅困難者支援協定の締結先>

- 自治体: 41都道府県 10政令都市 (2018年6月1日現在)

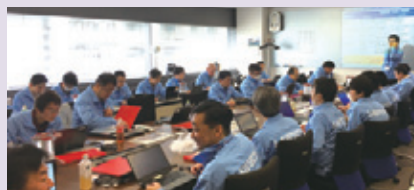


※地図には都道府県単位での締結状況のみ記載しています

「災害対策基本法」に基づく指定公共機関に指定

2017年7月1日付で、内閣総理大臣の指定を受け、「災害対策基本法」第2条第5号に基づく指定公共機関となりました。

平時には防災業務計画の策定や防災訓練の実施、物資や資材の備蓄等により、災害予防・応急対策・復旧などにおいて重要な役割を果たせるよう、関係官公庁との緊密な連携に努めてまいります。



防災訓練 (2018年3月11日実施)

情報セキュリティ体制の向上

個人情報保護を進めるため、「ローソングループ個人情報保護方針」を制定しています。その内容を具体的に理解・実行できるように、店舗で起こりうるミス・クレームとその具体的な対処法を店舗の各種マニュアルで周知し、意識の向上を図っています。本部従業員に対しては「情報セキュリティガイドブック」として遵守すべき事項をまとめるとともに、従業員一人ひとりが確実に実践できているか、定期的なチェックを行っています。

お客さまの大切な個人情報を扱う際には、

案件・施策ごとに具体的な収集方法や保管方法、保有期間や管理責任者などを定め、事前に専門部署のチェックを受けた上で実行に移す体制を整備しています。

個人情報の保管業務を外部へ委託する際には、事前に当該機関のセキュリティ体制を細かくチェックし、ローソンが求める条件を満たした機関にのみ管理業務を委託しています。

さらに年に1回は、その条件が維持できているかを立ち入り、または書面で検査を行っています。

また、2017年5月の改正個人情報保護法の施行に合わせ、ローソングループを対象に同法の改正内容を周知し、ローソン及びグループ会社にて、社内規程の改定を実施しました。また、ローソングループ個人情報保護方針の改定も行いました。

そのほか、内部監査部門による情報セキュリティ監査、外部専門企業によるオフィスセキュリティのぬき打ち調査、情報システムの脆弱性診断など、情報セキュリティ体制のほころびが生じないように、さまざまな角度でチェックを行っています。

店舗の防犯対策

店舗では身の安全を最優先に行動し、明るく元気な声であいさつをするなど、防犯を常に意識して行動するように、教育を行っています。本部として次のような対策に取り組むほか、各警察及び一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会に働きかけ、コンビニエンスストア業界全体として防犯対策に取り組んでいます。

防犯対策の取り組み事項

1. 防犯カメラの設置推進

全店に防犯カメラを設置することで、犯罪発生への抑止効果高め、万一の事件発生時には、犯人検挙などの捜査に協力しています。また、防犯カメラシステムをデジタルタイプに切り替えることにより、画質が鮮明になり、録画機能も向上しています。



強盗・防犯対策DVD

2. クルー教育のための環境整備

POSレジやストアコンピュータに防犯に関する注意喚起を配信するほか、クルーの教育に活用できる防犯DVDを店舗へ配信。防犯セルフチェックリストなどのツール・マニュアルを整備しています。



防犯セルフチェックリスト

3. 巡回時の防犯指導の強化

店舗巡回時には防犯指導も行い、FC加盟店の意識向上につなげています。

4. 防犯訓練の実施

警察署の指導のもと、強盗犯に遭遇した際の対処方法を学んだり、カラーボール投てき訓練を行ったりしています。



強盗犯への対応訓練



カラーボール投てき訓練



会社概要

2018年2月28日現在/連結

社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」
所在地	東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー		「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」 のフランチャイズチェーン展開など
代表者	代表取締役 社長 竹増貞信	全店舗売上高	2兆2,836億円(連結)
設立	1975年4月15日	総店舗数	15,728店
資本金	585億664万4千円	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市・重慶市・大連市・北京市・ 武漢市)・インドネシア・米国ハワイ州・タイ・フィリピン
社員数	10,028人(連結)		

注1: 全店舗売上高(連結)は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業及び成城石井の店舗売上高の合計です(連結対象のみ)。
なお、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計しています。
注2: 国内店舗数は、株式会社ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン沖縄、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン高知が運営するローソン、株式会社成城石井の運営する直営の成城石井の店舗数の合計です。
また、海外店舗数は、各地域の運営会社によるローソンブランド店舗数です。

株式情報

2018年2月28日現在/単体

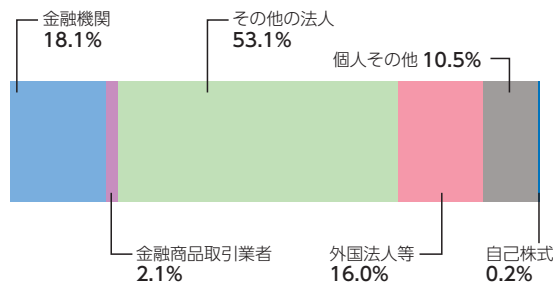
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	36,536名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10名)

株主名	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 三菱商事株式会社	50,150	50.1
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,338	3.3
3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,994	3.0
4 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
5 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,567	1.6
6 THE BANK OF NEW YORK 133972	1,250	1.3
7 JP MORGAN CHASE BANK 380655	1,204	1.2
8 全国共済農業協同組合連合会	1,001	1.0
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	952	1.0
10 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	923	0.9

※上記の持株比率は、自己株式244,849株を控除して算出しております。

所有者分布別状況



ローソングループ主要企業一覧

2018年2月28日現在/連結

分野	会社名	
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	連結子会社
	株式会社ローソンストア100	連結子会社
	株式会社SCI	連結子会社
	株式会社ローソン山陰	連結子会社
	株式会社ローソン沖縄	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン高知	持分法適用関連会社
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンHMVエンタテインメント*1	連結子会社
	ユナイテッド・シネマ株式会社	(同社の連結子会社)
金融サービス関連事業	株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス*2	連結子会社
	ローソンバンク設立準備株式会社*3	連結子会社
コンサルティング事業	株式会社ベストプラクティス	連結子会社
海外事業	羅森(中国)投資有限公司	連結子会社
	上海羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	重慶羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	大連羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	羅森(北京)有限公司	(同社の連結子会社)
	Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社

*1 2018年6月1日付で株式会社ローソンエンタテインメントに商号変更。
*2 2018年6月1日付で共同ATM事業をローソンバンク設立準備株式会社へ統合。
*3 2018年7月2日付で株式会社ローソン銀行に商号変更。

執行役員

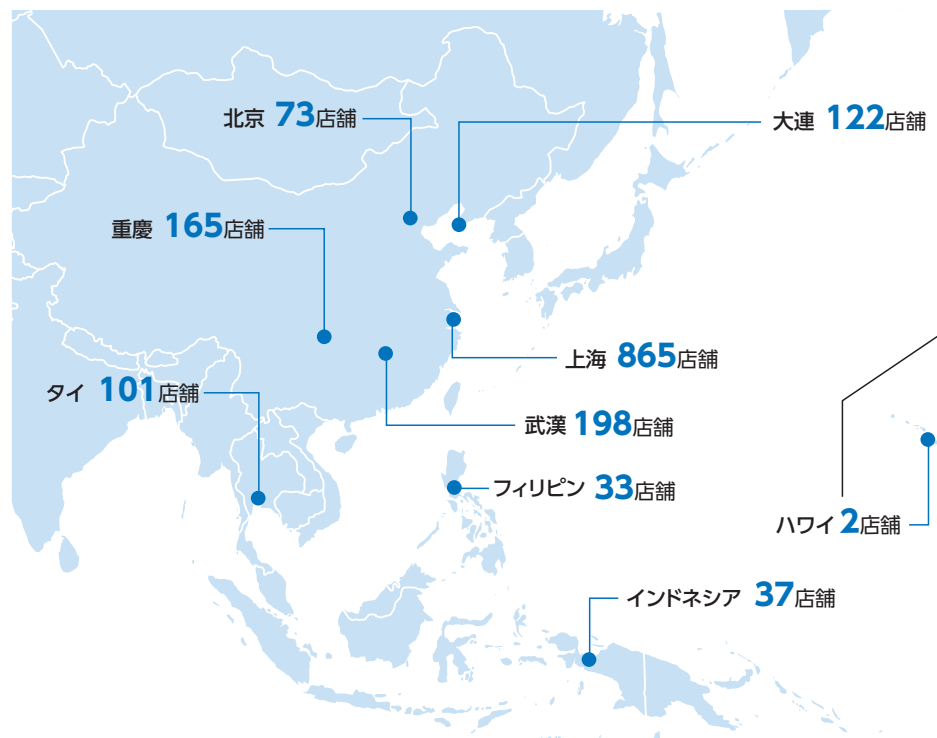
2018年3月1日現在

専務執行役員	宮崎 純	執行役員	廣金 保彦
常務執行役員	今川 秀一	執行役員	鴨井 慶太
常務執行役員	和田 祐一	執行役員	張 晟
上級執行役員	三宅 示修	執行役員	千尋 俊彦
上級執行役員	渡辺 章仁	執行役員	河村 肇
上級執行役員	佐藤 達	執行役員	井関 廉浩
上級執行役員	野辺 一也	執行役員	本田 尚孝
上級執行役員	藤井 均	執行役員	澤田 正幸
上級執行役員	涌井 和広		(取締役兼務者を除く)

店舗展開エリア

2018年2月28日現在

総店舗数(国内外合計) **15,728店舗**
 国内店舗数 **14,132店舗**
 海外店舗数 **1,596店舗**



※国内店舗数は、株式会社ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン沖縄、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン高知が運営するローソン、株式会社成城石井の運営する直営の成城石井の店舗数の合計です。また、海外店舗数は、各地域の運営会社によるローソンブランド店舗数です。

主要な事業とサービスのご紹介

2018年2月28日現在

LAWSON

小商圏型製造小売業で“みんなと暮らすマチ”を幸せにする、ネイバーフッド・ストア。

運営会社
 株式会社ローソン
 株式会社ローソン沖縄
 株式会社ローソン南九州
 株式会社ローソン高知
 株式会社ローソン山陰



「毎日だから大切に」をコンセプトに「美しく健康で快適な」ライフスタイルを身近でサポートするお店。

運営会社
 株式会社ローソン



生鮮食品、惣菜、日用品など多くの商品を100円(税込108円)で販売し、日常生活を簡単・便利に、節約支援するお店。

運営会社
 株式会社ローソンストア100



世界の食品を世界の街角の価格で提供する、食にこだわる人のためのライフスタイルスーパー。

運営会社
 株式会社成城石井



全国23カ所にある、ローソングループの店舗向けに青果を生産している農場。

運営会社
 各地のローソンファーム



音楽・スポーツ・演劇・レジャー施設・映画等の各種イベントチケット販売、ファンクラブ企画運営代行、イベント企画・制作(主催興行・出資興行)などを行うサービス。

運営会社
 株式会社ローソンHMVエンタテインメント*1



CD・DVD等の音楽・映像作品、書籍、関連グッズ等の販売(店舗/EC)、店内でのイベントやミュージアムの企画・開催などを行う専門店。

運営会社
 株式会社ローソンHMVエンタテインメント*1



4DX®(体験型上映システム)導入や映画以外のコンテンツの提供を通じ、映画鑑賞だけでなく、そこで過ごす時間も豊かにするシネマコンプレックス(複合映画館)を運営。

運営会社
 ユナイテッド・シネマ株式会社



ローソン店舗に設置している銀行との共同ATMの設置、管理及び運営事業。

運営会社
 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス*2



ローソンの店舗を拠点とし、ローソングループの商品や佐川急便扱いの荷物のお届けやお買い物、住まい・暮らしをサポートするサービス。

運営会社
 SGローソン株式会社

*1 2018年6月1日付で株式会社ローソンエンタテインメントに商号変更。

*2 2018年6月1日付で共同ATM事業をローソンバンク設立準備株式会社(現 株式会社ローソン銀行)に統合。

2018 MD&A

Management's Discussion and Analysis

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

- | | | | |
|----|--------------------------|----|-----------------------------------|
| 1 | 11カ年財務サマリー | 12 | 設備投資等（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む） |
| 3 | 業界の動向 | 12 | キャッシュ・フロー |
| 4 | 2018年2月期の経営施策 | 13 | 資本政策：配当及び自己株式消却 |
| 4 | 商品及びサービスの概況 | 13 | 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況 |
| 4 | 店舗運営の状況 | 18 | 今後の見通しについて |
| 5 | 店舗開発の状況 | 19 | 連結貸借対照表 |
| 6 | コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み | 21 | 連結損益計算書 |
| 7 | 営業数値の概況 | 22 | 連結包括利益計算書 |
| 8 | その他の事業 | 23 | 連結株主資本等変動計算書 |
| 9 | 損益計算書（連結）各項目の状況について | 25 | 連結キャッシュ・フロー計算書 |
| 10 | 貸借対照表（連結）各項目の状況について | | |

11カ年財務サマリー

	(単位:百万円)									
(年度)	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
会計年度:										
営業総収入										
加盟店からの収入	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681	¥ 242,079	¥ 230,003	¥ 215,574	¥ 197,673	¥ 185,656	
売上高	264,734	254,169	227,606	174,044	168,159	192,942	208,063	192,330	233,694	
その他	103,357	101,806	94,166	76,188	75,010	64,500	55,320	51,275	47,842	
営業総収入合計	657,324	631,288	583,453	497,913	485,248	487,445	478,957	441,278	467,192	
営業利益	65,820	73,772	72,542	70,482	68,127	66,246	61,769	55,541	50,276	
当期純利益	26,828	36,400	31,381	32,687	37,966	33,183	24,885	25,387	12,562	
営業活動によるキャッシュ・フロー	113,938	99,864	112,205	110,568	81,503	85,189	86,357	72,210	40,696	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,209)	(76,227)	(68,657)	(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,596)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(61,238)	(25,638)	(50,201)	(3,289)	(39,650)	(31,980)	(27,545)	(28,799)	(27,239)	
設備投資	140,495	119,784	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572	50,326	71,399	
減価償却費及び連結調整勘定償却額 ^{*2}	58,601	56,199	49,293	41,826	47,889	43,886	37,846	33,084	27,468	
会計年度末:										
総資産	¥ 900,256	¥ 866,577	¥ 803,212	¥ 764,614	¥ 620,993	¥ 579,810	¥ 531,454	¥ 476,037	¥ 448,132	
純資産	281,446	285,995	272,997	263,798	250,498	230,182	214,663	208,467	198,136	
自己資本比率	30.6%	31.7%	32.9%	33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%	
現金及び現金同等物	30,120	67,692	69,793	76,755	68,760	72,766	73,670	67,712	54,843	
国内コンビニエンスストアグループ										
店舗数(店)	13,992	13,111	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457	9,994	9,761	
従業員数(人)	10,028	9,403	8,377	7,606	6,336	6,404	6,475	5,703	5,236	
1株当たり情報:										
当期純利益(円/米ドル ^{*1})	¥ 268	¥ 363	¥ 314	¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	¥ 255	¥ 127	
年間配当金(円/米ドル ^{*1})	255	250	245	240	220	200	180	170	160	
配当性向	95.1%	68.7%	78.1%	73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%	
経営指標:										
ROE(株主資本当期純利益率)	9.7%	13.5%	12.0%	13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%	
ROA(総資産当期純利益率)	3.0%	4.4%	4.0%	4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%	
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):										
形態別売上高 ^{*3 *4}										
加盟店	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	
直営店	91,075	84,736	79,872	105,019	126,873	156,339	173,820	183,205	232,459	
商品群別売上高 ^{*3 *4}										
加工食品	1,138,966	1,073,044	1,033,449	1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	897,415	902,306	
ファストフード	509,415	481,267	463,432	429,212	408,672	372,706	345,226	321,851	324,197	
日配食品	314,481	294,141	276,886	277,210	275,437	271,920	263,101	264,166	239,088	
非食品	197,821	194,833	186,500	192,020	192,726	196,506	194,546	199,348	200,544	
チェーン全店売上高合計	¥ 2,160,684	¥ 2,043,287	¥ 1,960,267	¥ 1,932,798	¥ 1,937,292	¥ 1,904,254	¥ 1,825,253	¥ 1,682,782	¥ 1,666,136	
対チェーン全店売上利益率	2.9%	3.4%	3.5%	3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	3.3%	3.0%	

※1. 米ドル金額は、2018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=107.37円で換算しています。

※5. 円金額の百万円未満は切捨てです。

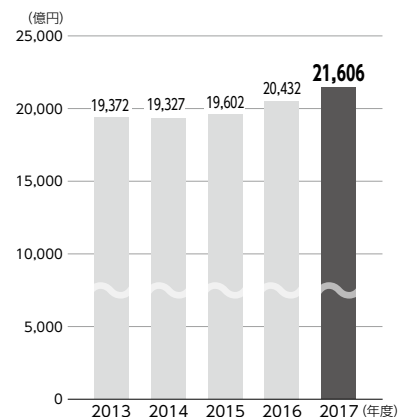
※2. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

※3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

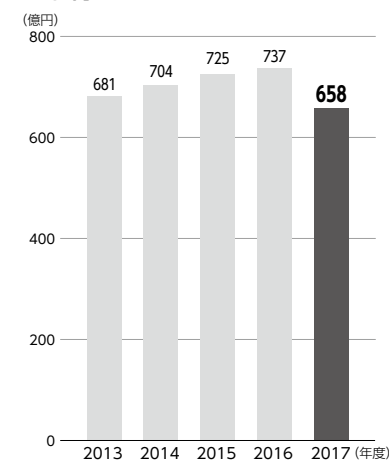
※4. 2016年度、2017年度の売上高は、株式会社ローソン及び株式会社ローソン山陰の運営する店舗の売上高です。

(単位:百万円)		(単位:千米ドル*)
2008	2007	2017
¥ 186,928	¥ 177,443	\$ 2,693,797
119,944	84,266	2,465,633
42,604	39,468	962,625
349,476	301,177	6,122,055
49,186	46,610	613,030
23,807	22,119	249,874
51,717	55,771	1,061,181
(15,647)	(36,525)	(849,492)
(14,911)	(31,973)	(570,355)
42,907	64,413	1,308,512
20,879	21,469	545,785
¥ 436,096	¥ 397,108	\$ 8,384,614
201,167	188,574	2,621,272
44.8%	46.6%	
83,982	62,823	280,535
9,527	8,587	
5,186	3,735	
¥ 240	¥ 215	\$ 2.50
160	110	2.37
66.6%	51.2%	
12.5%	11.6%	
5.7%	5.6%	
¥ 1,434,166	¥ 1,331,785	\$ 22,221,391
124,614	83,321	977,872
844,324	726,750	10,607,860
332,894	327,501	4,744,481
186,109	162,625	2,928,946
195,453	198,230	1,842,423
¥ 1,558,781	¥ 1,415,106	\$ 20,123,721
3.2%	3.3%	

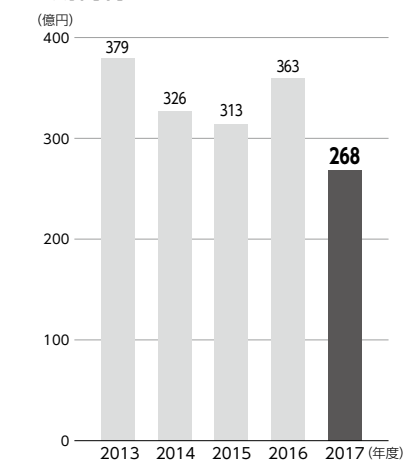
チェーン全店売上高 (国内コンビニエンスストア事業)



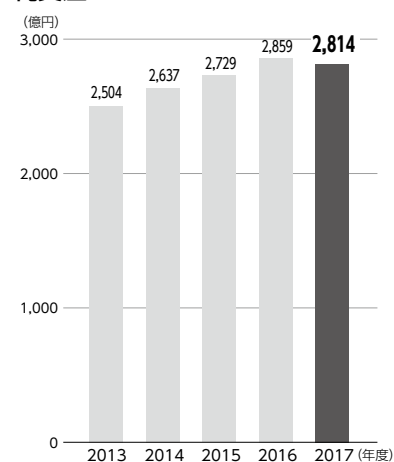
営業利益



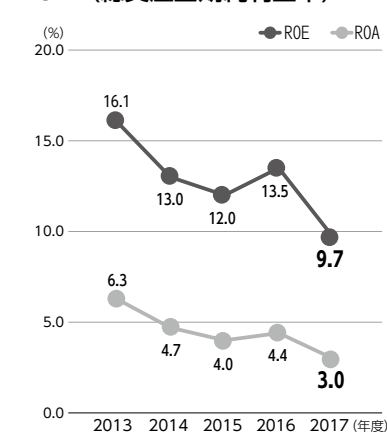
当期純利益



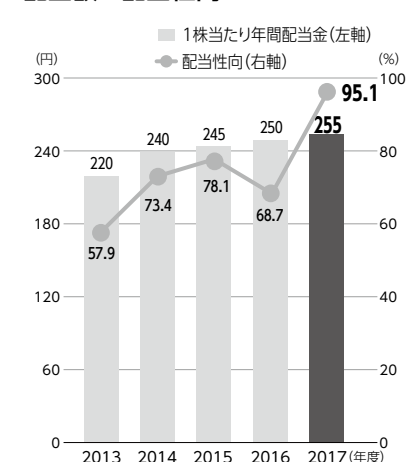
純資産



ROE (株主資本当期純利益率) ROA (総資産当期純利益率)



配当額と配当性向



経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

業界の動向

2017年度（2017年3月1日～2018年2月28日）の日本経済は、政府の景気対策などの効果や雇用・所得環境の改善により緩やかな回復基調で推移し、小売業界においても消費者マインドの改善に持ち直しの動きが見られました。

こうしたなか、2017年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、ライフスタイルの多様化などによる食生活の変化に伴い、顧客ニーズに応えた商品の品揃えを充実したことなどから、業界全体の年間売上高は11兆7,451億円と前期比+2.6%になりました。一方で、他業態等との競争激化に加え、10月の台風などの天候不順が影響し、既存店売上高は前期比-0.3%とマイナスで推移しました。なお、12月末現在の店舗数は5万6,374店で前期比+1.3%の増加となりました。

■小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア*1

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
小売業年間販売額	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417
コンビニエンスストア業界年間販売額	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	5.5%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

※1. 小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界年間販売額は暦年ベース

※2. 2013年3月、経済産業省により2004年以降の数値の改訂が行われ、上記数値はその修正を反映したものとしています。

■コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン*1の全店売上高

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
ローソン	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415
セブン-イレブン・ジャパン	4,678	4,515	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574
ファミリーマート	3,016	3,009 ^{※2}	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122
サークルKサンクス			975	944	951	947	980	923	902	940	902
4チェーン合計	9,977	9,682	9,321	8,773	8,399	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013
4チェーン合計シェア	84.9%	84.6%	84.8%	84.2%	85.1%	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%

出典：各社の公表データ

※1. 上位4チェーンの数値は年度、4チェーン合計シェアは暦年ベースのコンビニエンスストア業界年間販売額を分母として計算しています。

※2. ファミリーマートとサークルKサンクスは2016年9月1日に経営統合しました。

■コンビニエンスストア店舗数の推移

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
コンビニエンスストア店舗数	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724	40,745	40,405

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

■当社業績（単体）の推移

	(年度)	2017	対チェーン全店売上高比	2016	2015	2014	2013
チェーン全店売上高		2,110,454	100.0%	2,027,504	100.0%	1,960,267	100.0%
営業総収入		372,891	17.6%	356,186	17.5%	333,856	17.0%
営業総利益		335,792	15.9%	325,716	16.0%	308,889	15.7%
販売費及び一般管理費		284,771	13.5%	268,296	13.2%	251,642	12.8%
広告宣伝費		12,546	0.6%	13,808	0.6%	14,705	0.7%
人件費		44,722	2.1%	41,527	2.0%	39,248	2.0%
施設費		160,243	7.6%	150,182	7.4%	142,073	7.2%
その他販管費		67,260	3.2%	62,779	3.1%	55,616	2.8%
営業利益		51,021	2.4%	57,419	2.8%	57,247	2.9%
経常利益		50,508	2.4%	56,459	2.7%	54,983	2.8%
当期純利益		19,417	0.9%	19,088	0.9%	21,802	1.1%

2018年2月期の経営施策

当期は、2年目となる「1000日全員実行プロジェクト」をさらに前進、加速させ、次世代コンビニエンスストアモデルの構築を進めるとともに、事業活動を展開してまいりました。高齢化や核家族化などによる、マチ（地域）のニーズの変化や業界再編の動きなどもあり、コンビニエンスストア業界は大きな変化に直面しています。当社は、この重要な節目に、小商圏型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にはないレベルに店舗生産性を高めることにより、引き続きお客さまの生活全般のニーズを満たす「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」を目指してまいります。

商品及びサービスの概況

商品につきましては、日配食品や冷凍食品など、日常的に購入されるカテゴリーを中心とする「ローソンセレクト」や、サラダを含むデリカカテゴリーの品揃えを充実させました。また、おにぎり、弁当などの定番商品では、おにぎりのオリジナルブランドの「おにぎり屋」を全面刷新したことにより売上が堅調に推移したほか、原料や製法を見直した「これが」シリーズの定番弁当や、積極的に野菜を摂っていただくことで健康志向を新たに提案する「もっと! 野菜」シリーズ商品の販売が好評を博すなど、新しい取り組みが奏功しました。

デザートでは、こだわりの原料と製法を用いたGODIVA社との共同開発商品「Uchi Café SWEETS×GODIVA」シリーズを第5弾まで7商品を発売し、女性のお客さまを中心に、引き続き人気を集めています。

カウンターファストフードでは、より一層香ばしくおいしさをアップした「でか焼鳥」やボリュームをアップした「Lチキ」が、引き続き人気商品となっております。また、店内淹れたてコーヒー「マチカフェ」につきましては、ホットコーヒーの抽出時間を現在の約40秒から約25秒に短縮し、提供できるメニューの拡大などが可能になる新型抽出マシンの導入を進めております。今後、新型抽出マシンの順次入れ替えを進め、よりスピーディに、よりおいしいコーヒーの提供を目指してまいります。

これらの商品強化のほかにサービスの強化も行っており、「ギフトカード」*の取扱高は、引き続き堅調に推移しました。

販売促進施策につきましては、「ローソンセレクト」の冷蔵・冷凍食品やカウンターケース内の一部商品が10%引きになる「ローソン得市!」を開催し、お買い上げ点数の向上に努めました。ま

た、エンタテインメント分野の強みを活かした「GENERATIONS from EXILE TRIBE」などの「スピードくじ」、SNSの活用など、効果の高い集客施策を展開しています。

*ギフトカード:インターネット上での決済に使用することのできるプリペイドカードの総称

店舗運営の状況

店舗運営につきましては、引き続き3つの徹底（①心こもった接客②マチのニーズに合った品揃えの徹底③お店とマチをキレイにする）の強化に努めてまいりました。また、既存店だけでなく新店においても、品揃えをより強化するとともに、店舗オペレーションや本部による加盟店支援の体制の整備などを、積極的に推進いたしました。

また10月には、次世代に向けたIT技術などの店舗での実用化を検証する「ローソンオープンイノベーションセンターラボ」を開設し、首都圏の数店舗において、深夜時間帯の省人化に向け無人レジを活用する実験を開始する予定です。今後も様々な技術を活用し「ローソン型次世代コンビニエンスストアモデル」の構築を推進してまいります。

店舗開発の状況

出店につきましては、引き続き収益性を重視した店舗開発に努めました。

当期におけるローソングループ全体の「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」の国内の出店数は1,250店舗、閉店数は369店舗となり、当期末現在の国内総店舗数は13,992店舗となりました。*上記店舗のうち、他チェーンとの提携につきましては、各社との事業統合契約などを通じて、株式会社スリーエフが展開している「スリーエフ」などの店舗を「ローソン・スリーエフ」ブランドに、また、株式会社セーブオンが展開している「セーブオン」店舗を「ローソン」ブランドに、それぞれ転換を進めております。「ローソン・スリーエフ」につきましては当期末現在で195店舗を転換いたしました。また、「セーブオン」につきましては、当期末現在で125店舗を「ローソン」店舗に転換いたしました。今後も順次転換し、2018年中に「セーブオン」店舗の「ローソン」店舗への転換を完了する予定です。

さらに、調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携により、一般用医薬品や化粧品、日用品などの品揃えを加え、通常のローソンよりも多くの商品を取り揃えたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しております。このようなヘルスケア強化型店舗も含めた一般用医薬品の取扱店舗数は、当期末現在で176店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は47店舗）となりました。また、介護相談窓口併設型店舗数は、当期末現在で16店舗となりました。引き続き、高齢化や健康意識の高まりなどに対応したコンビニエンスストアモデルの構築にも取り組んでまいります。

「ローソンストア100」につきましては、引き続き、適量・小分けで税抜き価格が100円という商品の構成比を高めるなど、バリューニーズに対応してまいります。

* 出店数、閉店数、国内総店舗数には、当社の運営する店舗のほか、子会社である株式会社ローソン山陰、持分法適用関連会社である株式会社ローソン高知、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン沖縄の運営する店舗を含めております。

国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位：店)

(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
総店舗数	13,992	13,111	12,395	12,276	11,606
出店数	1,250	1,143	1,007	1,010	869
閉店数	369	427	888	422	393
増加店舗数	881	716	119	588	476

* (株)九九プラス、(株)ローソンマート、(株)ローソン高知、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン熊本、(株)ローソン山陰の運営する店舗数を含みます。

国内コンビニエンスストア店舗数

(単位：店)

(年度)	2017		期中増加 店舗数	2016		2015	
	店	構成比		店	構成比	店	構成比
株式会社ローソン							
直営店							
ローソン	284	2.0%	36	248	1.9%	166	1.3%
ナチュラルローソン	28	0.2%	-2	30	0.2%	30	0.2%
加盟店							
Bタイプ	1,616	11.5%	310	1,306	10.0%	1,191	9.6%
Gタイプ	1,582	11.3%	-98	1,680	12.8%	1,821	14.7%
Cタイプ	8,715	62.3%	600	8,115	61.9%	7,759	62.6%
ナチュラルローソン	115	0.8%	4	111	0.8%	104	0.8%
ローソンストア100*1	805	5.8%	7	798	6.1%	809	6.5%
小計	13,145	93.9%	857	12,288	93.7%	11,880	95.8%
株式会社ローソン山陰*2							
直営店							
	5	0.0%	0	5	0.0%	—	—
加盟店							
	285	2.0%	3	282	2.2%	—	—
小計	290	2.1%	3	287	2.2%	—	—
株式会社ローソン高知*3							
直営店							
	3	0.0%	-2	5	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	136	1.0%	6	130	1.0%	127	1.0%
小計	139	1.0%	4	135	1.0%	132	1.1%
株式会社ローソン南九州							
直営店							
	2	0.0%	1	1	0.0%	1	0.0%
加盟店							
	192	1.4%	2	190	1.4%	191	1.5%
小計	194	1.4%	3	191	1.5%	192	1.5%
株式会社ローソン沖縄							
直営店							
	3	0.0%	0	3	0.0%	2	0.0%
加盟店							
	221	1.6%	14	207	1.6%	189	1.5%
小計	224	1.6%	14	210	1.6%	191	1.5%
国内コンビニエンスストア グループ店舗数計							
	13,992	100.0%	881	13,111	100.0%	12,395	100.0%

*1. ローソンストア100の店舗数には「ローソンストア100」と「ローソンマート」を含みます。

*2. 2016年11月に(株)ローソンから234店舗を(株)ローソン山陰に移管しております。

*3. 2015年4月に(株)ローソンから128店舗を(株)ローソン高知に移管しております。

コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み

当社は、ローソン店舗を拠点とした受取りサービスや宅配サービス網を活用する「オープンプラットフォーム」の構築を引き続き推進し、お客さまの利便性の向上に努めています。

また、経済産業省主導のもと、コンビニエンスストア各社と共同で策定した「コンビニ電子タグ

100億枚宣言」をいたしました。電子タグの活用により、店舗業務の効率化やお客さまの利便性の向上を目指してまいります。

■当社の契約タイプの概要

(従来)

契約タイプ	C	G	B
契約期間	店舗オープン日から10年間		
FC加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名		
土地・建物	本部が用意	加盟店が用意	
店舗建設・内装費用投資	本部が負担	加盟店が負担	
看板、営業什器	本部が用意		
契約時必要資金 ^{*1}	加盟金	150万円（契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円）（税抜き）	
	出資金	150万円（商品代金の一部）	
加盟店が差し入れる営業保証金	不要	平均月間売上高×2カ月分	不要
本部収入 ^{*2}	総荒利益高×50%	総荒利益高×45%	総荒利益高×34%
水道光熱費の負担	加盟店		
最低保証（年間） ^{*2} （千円）	21,000	22,200	22,200

(新契約)

契約タイプ	Cn	Bn
契約期間	店舗オープン日から10年間	
FC加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名	
土地・建物	本部が用意	加盟店が用意
店舗建設・内装費用投資	本部が負担	加盟店が負担
看板、営業什器	本部が用意	
契約時必要資金 ^{*1}	加盟金	100万円（研修費50万円、開店準備手数料50万円）（税抜き）
見切・処分額の一部負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担 <ul style="list-style-type: none"> ● 2.0%を超え、3.0%以下の部分：20% ● 3.0%を超え、4.0%以下の部分：30% ● 4.0%を超えた部分：55% 	
本部収入 ^{*2}	総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 <ul style="list-style-type: none"> ● 300万円以下の部分：45% ● 300万円を超え、450万円以下の部分：70% ● 450万円を超えた部分：60% 	【チャージ】 ^{*4, 5} 総荒利益高に応じて以下のチャージ率を乗じる 300万円迄 41% 450万円迄 36% 600万円迄 31% 600万円超 21%
水道光熱費の負担	電気代及び店内空調に係る光熱費の50%を本部が負担 ^{*3}	
最低保証（年間） ^{*2}	1,860万円	1,980万円

※1. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

※2. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

※3. 本部が負担する金額の上限は1カ月当たり25万円までです。

※4. 総荒利益高は月間。

※5. 時短店では一律3%を加算。

■ローソンストア100の契約タイプの概要

契約タイプ	VL-J	VL-B
土地・建物	本部が店舗を用意	加盟店の土地・建物を活用
契約店	新店または、営業中の直営店	加盟店の土地・建物
契約期間	オープンから10年間	
必要経費	加盟金：100万円（税抜き） 内訳：契約金25万円（税抜き）／研修費25万円（税抜き）／開店準備手数料50万円（税抜き）	
その他諸経費	開店準備金：約50万円（つり銭・営業許可料等）	
投資	店舗建設・内装	本部負担
	営業什器	本部負担
最低保証 ^{*7}	年間2,040万円	年間2,220万円
本部収入 ^{*7}	【スライドチャージ制】総荒利益高に対して（月間） 1円～300万円部分 27% 300万1円～350万円部分 68% 350万1円～450万円部分 62% 450万1円以上 48%	総荒利益高に対してチャージ率27%
加盟店サポート（加盟店営業費の一部本部負担）	月間商品売上高に対する見切・処分額の次の率の範囲において所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当を本部が負担 <ul style="list-style-type: none"> ● 1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ● 2.0%を超えた部分：60% ただし一月当たりの本部負担額は上限10万円	—

※6. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。

※7. 最低保証及び本部収入は24時間営業店舗の場合です。

営業数値の概況

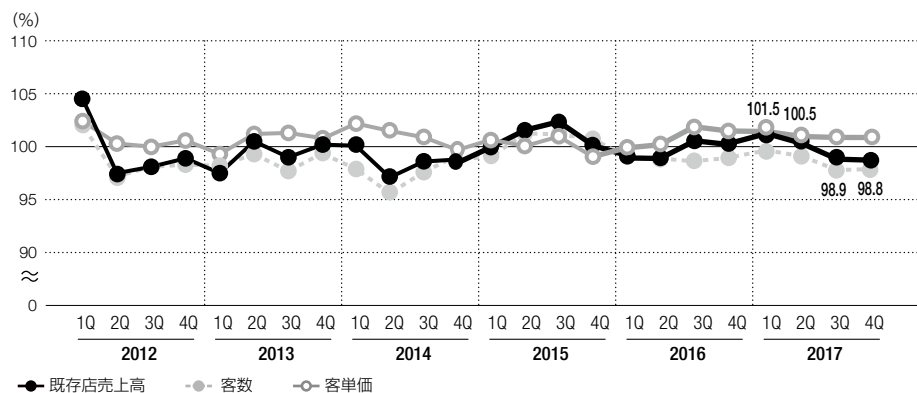
売上高の状況について

2018年2月期のチェーン全店売上高（連結）は2兆2,836億円（前期比+5.8%）となりました。国内店舗数が14,132店（グループ企業全体、成城石井事業含む）と前期比889店増加したことなどにより前期を上回りました。

2018年2月期の既存店売上高（単体）は、前期比-0.1%となり計画を下回りました。主な要因は、業種の垣根を超えた競争環境が激化したことや、10月の台風など天候不順の影響により、客数が伸び悩んだためです。

一方、客単価につきましては、前期度から進めてきた生活支援商品の拡充などの取り組みや、惣菜メニューの品数拡大など夜間強化施策により買い上げ点数が増え、前期比プラスを実現することができました。

■既存店売上高・客数及び客単価の前期同期比推移（国内コンビニエンスストア合計）



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比（単体）*

(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
既存店売上高前期比	99.9%	99.8%	101.4%	99.0%	99.8%
客数	98.7%	99.0%	100.9%	98.0%	99.0%
客単価	101.3%	100.8%	100.4%	101.0%	100.8%

* 「ローソン」及び「ナチュラルローソン」「ローソン100」の合計です。

商品カテゴリー別の状況について、全店売上高、既存店売上高ともに、前期を上回った主なカテゴリーは次の通りです。

ファストフード・カテゴリーにつきましては、リニューアルしたパスタが好調だった調理麺、サラダの品揃えを拡大したデリカで前期の売上を上回りました。

日配食品カテゴリーでは、昨年から拡充してきたスーパーマーケット代替品が好調に推移し、日配食品、冷凍食品、アイスクリームの売上が伸長しました。

デザートカテゴリーでは、第5弾まで展開しているGODIVAとのコラボ商品などが人気を集め、前期の売上を上回ることができました。

加工食品カテゴリーでは、上期にレシートスタンプキャンペーンを実施したソフトドリンクが売上を伸ばしたほか、たばこにつきましても、加熱式たばこ関連の売上が増加したことなどにより、前期の売上を上回りました。

■商品別 販売構成の推移（単体）

(単位：十億円)

(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
ファストフード(構成比)	484.9 24.5%	464.8 24.5%	450.5 24.7%	412.2 23.5%	391.5 22.4%
日配食品(構成比)	268.0 13.5%	251.4 13.3%	235.6 12.9%	227.4 12.9%	219.7 12.6%
加工食品(構成比)	1,043.0 52.7%	995.3 52.6%	960.8 52.8%	941.5 53.6%	957.0 54.9%
うちたばこ(構成比)	498.6 25.2%	471.9 24.9%	460.0 25.3%	462.8 26.3%	474.1 27.2%
非食品(構成比)	182.9 9.3%	182.1 9.6%	174.0 9.6%	175.9 10.0%	176.5 10.1%
合計	1,979.0 100.0%	1,893.7 100.0%	1,821.1 100.0%	1,757.2 100.0%	1,744.7 100.0%

■商品群の内訳

分類	内容
ファストフード	米飯・麺・調理パン（サンドイッチ等）・デリカ・ファストフード等
日配食品	ベーカリー・デザート・アイスクリーム・生鮮食品等
加工食品	飲料・酒類・たばこ・加工食品・菓子等
非食品	日用品・本・雑誌等

商品群別総荒利益率の状態（単体）*

総荒利益率は、前期実績を0.1%ポイント、計画を0.2%ポイント下回る31.3%となりました。これは、主として荒利益率の低いたばこの売上が計画を上回って増加したことに加え、荒利益率の高いカウンターファストフードの売上が計画に届かなかったことなどによるものです。

※「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

■チェーン全店：商品別総荒利益率の推移（単体）*

（年度）	2017	2016	2015	2014	2013
ファストフード	38.3%	38.4%	38.4%	38.9%	38.9%
日配食品	33.9%	34.0%	34.0%	34.1%	34.1%
加工食品	24.0%	24.1%	24.0%	24.1%	24.0%
非食品	50.1%	49.1%	49.7%	48.9%	47.7%
総荒利益率	31.3%	31.4%	31.3%	31.3%	31.0%

■チェーン全店：収納代行業務の状況（単体）*

（年度）	2017	2016	2015	2014	2013
収納金額（百万円）	2,263,937	2,132,450	2,088,693	2,073,049	1,979,384
取扱件数（百万件）	208.6	202.0	198.3	198.9	196.1
手数料収入（百万円）	11,154	10,788	10,671	10,779	10,585

その他の事業

当社グループには、国内コンビニエンスストア事業以外にエンタテインメント関連事業、成城石井事業、海外事業、金融関連事業などがあります。

エンタテインメント関連事業につきましては、中核をなす株式会社ローソンHMVエンタテインメントは、引き続き業界トップクラスのチケット取扱高を維持するとともに、音楽CD、DVD等を販売する「HMV」の店舗数が、アナログレコードとCDの中古専門店「HMV record shop」も含め、当期末現在で54店舗となりました。今後もエンタテインメント関連事業の領域を拡大するなど、これまで以上にお客さまのニーズに応える商品、サービスの充実を図ってまいります。また、ユナイテッド・シネマ株式会社は、当期末現在で、全国40サイト、351スクリーンの映画館（運営受託を含む）を展開しています。

成城石井事業につきましては、食にこだわる高品質スーパーマーケット「成城石井」の直営店舗数は、当期末現在で140店舗となったほか、売上についても好調に推移しました。また、2017年9月に、スーパーマーケットと飲食を融合させた“グローサラント”型店舗を東京都調布市に初出店しました。成城石井のこだわりのある旬の商品を使用したメニューを提供する場として幅広い層のお客さまにご利用いただいています。引き続き成城石井のブランド力や企業価値の向上に努めるとともに、同社が持つ商品開発力、製造小売業としてのノウハウ、販売手法などの強みを国内コンビニエンスストア事業の強化に繋げてまいります。

海外事業につきましては、中華人民共和国、タイ、インドネシア、フィリピン、米国ハワイ州におきまして、各地域の運営会社が「ローソン」店舗を展開しております。中華人民共和国におきましては、日系のコンビニエンスストアとして初めて上海市に進出して以来、重慶市、大連市、北京市、武漢市、南京市等に進出し、当期末現在の中華人民共和国内の店舗数は合計で1,423店舗となりました。2018年には、安徽省合肥市への出店を予定しています。

金融関連事業を営む株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスは、ローソン店舗などへのATMの設置台数が増加しました。新たな金融機関との提携も推し進め、当期末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で90金融機関（前期末比3金融機関増）、全国のATM設置台数は12,733台（前期末比821台増）となりました。また2016年11月に設立したローソンバンク設立準備株式会社（以下「準備会社」）を通じて、これまで展開してきた金融サービスを基盤に、銀行の設立準備を進めてまいりました。2018年3月、準備会社は、金融庁に銀行業営業免許の予備審査を申請することを決定しました。*

※2018年6月1日付でローソンバンク設立準備会社が吸収分割により、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスの共同ATM事業を承継しました。また、同社は、銀行業営業免許の予備審査が終了したことを受け、株式会社ローソン銀行に商号を変更し、引き続き、金融庁に銀行業営業免許の申請を行う予定です。

損益計算書（連結）各項目の状況について

営業総収入

売上高、FC加盟店からの収入、その他の合計で構成される営業総収入につきましては、計画に対して146億円少なく、前期より260億円増加の6,573億円となりました。このうち、売上高は2,647億円で、前期より増加しました。これは主に、国内コンビニエンスストアの店舗数の増加に伴いFC加盟店からの収入が増加したことに加えて、単体における直営店の増加などにより、売上高が増加したことによるものです。

販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より268億円増加し、4,101億円となりました。計画に対しては約40億円少なくなりました。前期比増となったのは、単体の販売管理費の増加や、2016年11月から事業を開始したローソン山陰での増加の影響などによるものです。

単体ベースの販売費及び一般管理費は2,847億円と、前期より164億円増加しましたが、計画よりも約37億円少なくなりました。

広告宣伝費（単体）は、昨年生活支援の取り組みのため経費を投入した反動もあり、前期比で12億円減少の125億円となりましたが、計画を2億円上回りました。

人件費（単体）は447億円となりました。直営店が増加したことに加えて、体制強化を図るべく本部人員を増加させたことなどによるもので、前期より31億円増加しましたが、計画を1億円下回りました。

販売手数料（単体）は、フランチャイズ契約に基づき本部負担となる、廃棄ロス代や電気代の一部負担が大半を占めています。店舗数の増加や、積極的にFC加盟店支援を行ったことなどから、前期より39億円増加し197億円となりましたが、計画を1億円下回りました。

ITコスト（単体）は、前期より21億円減少し72億円となりました。既存システムのコスト削減が進んだことや、次世代システム開発のスケジュールの見直しにより一部の計上タイミングが翌期以降となったこともあり、計画より22億円少なくなりました。

施設費（単体）は1,556億円となり、店舗数の増加を背景に、前期より113億円増加しましたが、計画を4億円下回りました。

残りの経費につきましては、外形標準課税の負担が前期より約11億円増えたことなどから、前期より14億円増加の448億円となりましたが、新規事業を含めたコスト抑制により、計画を10億円下回りました。なお、販売管理費の連単差は1,253億円と、前期より103億円少なくなり、計画より3億円下回りました。

■販売費及び一般管理費の主な内訳

（単位：百万円）

	(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
人件費		79,135	73,893	68,994	60,847	58,990
構成比率		19.3%	19.2%	19.4%	20.3%	20.3%
広告宣伝費		26,001	30,594	29,461	16,718	17,734
構成比率		6.3%	7.9%	8.3%	5.6%	6.1%
地代家賃		124,387	115,926	108,795	96,877	89,485
構成比率		30.3%	30.2%	30.6%	32.3%	30.8%
動産リース料		2,796	2,149	2,763	3,579	4,494
構成比率		0.7%	0.5%	0.8%	1.2%	1.5%
減価償却		58,499	55,516	49,157	41,788	47,889
構成比率		14.3%	14.5%	13.8%	14.0%	16.5%
有形固定資産減価償却費		47,595	44,652	40,270	32,959	37,872
構成比率		11.6%	11.6%	11.3%	11.0%	13.0%
無形固定資産償却費		10,903	10,864	8,886	8,830	10,017
構成比率		2.7%	2.8%	2.5%	3.0%	3.5%
その他		119,311	105,182	95,791	79,506	71,892
構成比率		29.1%	27.4%	27.0%	26.6%	24.8%
合計		410,129	383,260	354,961	299,315	290,483
構成比率		100%	100%	100.0%	100.0%	100.0%

営業利益

営業利益は、658億円（前期比-10.7%）となりました。国内コンビニエンスストア事業の売上や総荒利益率が計画に届かなかったことなどによるもので、計画を26億円下回る結果となりました。また、店舗に加えて、システム関連など、減損損失175億円を含んだ特別損失218億円を計上した結果、連結当期純利益につきましては計画を66億円下回る268億円となりました。

経常利益

経常利益は651億円と前期比で78億円の減益となり、計画を3億円下回りました。営業外損益は6億円のマイナスで、前期と比べると約1億円マイナスが縮小し、計画よりも23億円改善しました。主に閉店店舗数が計画より少なく店舗解約に伴う損失が低く抑えられたことや、為替差益を計上したためです。

税金等調整前当期純利益

店舗の減損や次世代システム関連の減損処理を行ったことに伴い、連結特別損益がマイナス215億円と前期より69億円、計画に対しては76億円マイナス幅が大きくなりました。これらにより、連結税金等調整前当期純利益は前期より148億円減少し、435億円となりました。

当期純利益

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期より95億円減少し、268億円となりました。1株当たり当期純利益は268.16円となりました。

貸借対照表（連結）各項目の状況について

●貸借対照表の状況について

流動資産

流動資産は、前期末に比べ174億円減少し、2,318億円となりました。これは主に、現金及び預金が379億円減少したことなどによるものです。

固定資産

固定資産は、前期末に比べ510億円増加し、6,683億円となりました。これは主に、有形固定資産が254億円増加、差入保証金などの投資その他の資産が202億円増加したことなどによるものです。この結果、総資産は前期末と比べ336億円増加し、9,002億円となりました。

流動負債

流動負債は、前期末に比べ224億円増加し、3,792億円となりました。これは主に、買掛金が73億円、預り金が64億円、リース債務が50億円増加したことなどによるものです。

固定負債

固定負債は、前期末に比べ157億円増加し、2,395億円となりました。これは主に、リース債務が136億円増加したことなどによるものです。この結果、負債合計は前期末と比べ382億円増加し、6,188億円となりました。

純資産

純資産は、前期末に比べ45億円減少し、2,814億円となりました。これは主に、非支配株主持分が52億円減少したことなどによるものです。この結果、自己資本比率は30.6%となりました。

貸借対照表（連結）各項目の状況について

●貸借対照表における特徴的な勘定科目について

当社の財務諸表の特徴的な勘定科目は以下のとおりです。

加盟店貸勘定

当社は各FC加盟店から発注された商品を一括して仕入れ、FC加盟店の代わりに個々の仕入先に対する支払金額を計算し、支払いを代行しています。本部はその代金を「売上債権：加盟店貸勘定」としてFC加盟店から回収します。

加盟店貸勘定は、主にこのようなFC加盟店の本部に対する債務を指します。2018年2月末は、前期末比66億円増加の465億円となりました。

売上債権その他

取引先からの未収入金等は「売上債権その他」に含まれます。これには、FC店舗分（FC店のカード売上代金等）も含まれます。なお、買掛けにつきましては、直営店分とFC店舗分を買掛金と加盟店買掛金に勘定科目を分けていますが、カード売上げに伴うカード会社との契約は当社が契約主体であり、カード会社に対する債権はすべて当社の債権ですので、「売上債権その他」につきましては、勘定科目一本で表示しています。

2018年2月末の当該科目は、前期末比50億円増加の847億円となりました。

長期貸付金

主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金、FC加盟店への本部融資等です。出店に関して家主へ差し入れる資金につきましては、以前は差入保証金勘定に仕訳していましたが、現在は長期貸付金となっています。2018年2月末の当該科目は、前期末比30億円増加の474億円となりました。

差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数カ月分の保証金を家主に差し入れていきます。前期末比51億円増加の1,006億円となりました。

加盟店借勘定

本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等を本部に送金しており、「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」を計上します。加盟店借勘定は、前期末比9億円増加の25億円となりました。

預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金を中心です。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は6.1%増加の2兆2,639億円と、引き続き増加しています。2018年2月末の当該科目は、前期末比65億円増加の1,096億円となりました。

設備投資等（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）

2018年2月期における連結設備投資額の合計は、前期比207億円増加の1,404億円となりました。

新店投資につきましては、出店数が前年より多かったことなどにより、前期比83億円増加の558億円となりました。既存店投資につきましては、前期比2億円増加し、74億円となりました。システム関連投資につきましては、主に次世代システム関連投資が減少したことなどにより、前期比6億円減少し、186億円となりました。出資・融資につきましては、前期比28億円増加し、43億円となりました。リースにつきましては、生活支援強化のための改装を積極的に実施したことなどにより、前期比62億円増加し、488億円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

■設備投資の状況

(単位：百万円)

(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
新店投資	55,863	47,594	40,460	49,014	32,230
既存店投資	7,403	7,233	6,727	5,840	7,078
システム関連投資	18,615	19,261	15,882	8,218	5,362
その他投資	5,401	1,464	1,466	2,752	2,067
投資小計	87,283	75,554	64,535	65,823	46,736
出資・融資	4,358	1,594	4,122	42,610	5,189
リース*	48,854	42,634	38,089	32,818	32,107
合計	140,495	119,784	106,747	141,251	84,032

※ 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。リース債務の返済による支出は、2016年度は30,054百万円、2017年度は32,096百万円です。

■減価償却費の内訳

(単位：百万円)

(年度)	2017	2016	2015	2014	2013
有形固定資産減価償却費	47,697	44,792	40,396	32,977	37,872
無形固定資産償却費	10,903	11,406	8,897	8,849	10,017
減価償却費計	58,601	56,199	49,293	41,826	47,889

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に売上債権、仕入債務の増減の影響などにより、前期比140億円増加し、1,139億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、事業譲受による支出の増加、長期前払費用の取得による支出の増加などにより、前期比149億円減少し、912億円のマイナスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減額の減少などにより、前期比356億円減少し、612億円のマイナスとなりました。

これらの結果、2018年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比375億円減少の301億円となりました。

資本政策：配当及び自己株式消却

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと位置づけており、投資家の当社に対する収益期待を反映した資本コストの水準を意識して経営を行っています。

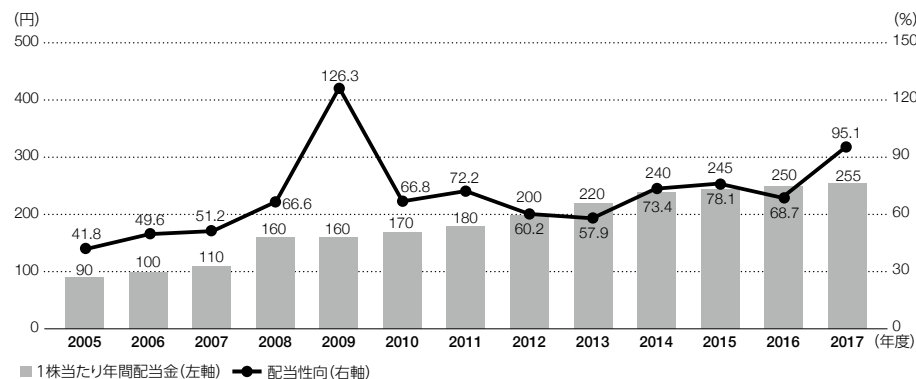
そのため、資本コストを超えるROI（投資利益率）をもたらす事業を選別して行うべく、資本効率を表す指標の一つであるROE（自己資本当期純利益率）を最も重要な経営指標として掲げています。

当社は、中長期的に持続可能な企業成長に向けて、高い収益性の見込める投資を峻別して実行してまいります。その結果として、営業キャッシュ・フローを持続的に高めることで、フリー・キャッシュ・フローを創出し、財政状態の安全性を保持してまいります。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、資本コストを越える資本効率を追求することで、中期的にROEの向上を目指しています。

配当政策につきましては、特に配当性向をターゲットとして設定していません。持続的成長のために必要な投資を行った上で、当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元するべく、安定的な配当を目指しています。それにより、余剰資金が社内にムダに保有されることなく、資本効率の改善を図ることが当社の資本政策の基本概念です。なお、2019年2月期の1株当たり配当金は255円に据え置くことを予定しています。

自己株式取得につきましては、2002年2月期から2005年2月期の4年間に、約430億円の自己株式を取得し、消却しました。また、2007年10月から2008年1月にかけても、約210億円（約530万株）の自己株式を取得し、2008年2月に計500万株の自己株式消却を実施しました。今後も、ROE向上の一つの手段として、自己株式取得と消却につきましては、引き続き検討していきます。

■1株当たり年間配当金／配当性向



主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2018年2月期の連結業績には、連結子会社21社、持分法適用関連会社3社の計24社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けて国内コンビニエンスストア事業、成城石井事業、エンタテインメント関連事業、海外事業、金融サービス関連事業の5つに分類されます。主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

株式会社ローソンストア100（連結子会社）

2013年11月14日に設立された同社は、2014年2月1日付で吸収分割により、株式会社九九プラスの店舗運営や商品開発などオペレーション機能を承継しており、当社はローソンストア100事業（ローソンストア含む）のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。2016年3月に（株）ローソンストアから商号を変更しました。

ローソンストア100の店は、スーパーマーケットの「幅広い品揃え」、コンビニエンスストアの「利便性」、100円ショップのわかりやすい「均一価格」という3つのバリューで、単身者・主婦を中心に、お子さまからシニアまで幅広い層のお客さまのニーズにお応えしています。

2018年2月期につきましては、期末店舗数は805店となりました。業績につきましては、青果市場の価格下落や競争環境の激化により既存店売上が前期比98.3%と前期割れした影響により、3億円の営業損失（前期比-8億円）となりました。

■株式会社ローソンストア100

(単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	44,942	48,111	50,675	78,232
営業利益（損失）	(325)	545	375	1,763
当期純利益（損失）	(381)	441	286	985

※2013年2月から連結対象

株式会社SCI（連結子会社）

当社は、「小商圏型製造小売業」実現のため、当社自体が主導権をもってサプライチェーンの商流に入り、製造や物流における効率化を図るため、2012年7月にSCM機能子会社SCIを設立しました。原材料の調達から、製造、物流、そして店舗に至るまでのサプライチェーンの間で生じる廃棄や二重作業等のムダを減らし、サプライチェーンの川上から川下まで一貫した製造小売業モデルをつくり上げることを目的としております。このSCM構造改革で生み出した付加価値を商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援に活用するとともに、中期的にはこのノウハウを活用して、当社グループ以外への原材料や商品の外販ビジネスも拡

大していきます。

2018年2月期の業績につきましては、営業利益は23億円と前期比28.2%の増加となりました。

■株式会社SCI (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
取扱高	284,300	256,143	191,299	87,638	74,460
営業利益	2,385	1,860	2,365	1,128	509
経常利益	2,392	2,065	2,369	1,128	510
当期純利益	1,558	1,395	1,423	687	300

※2012年9月から連結対象

株式会社ローソン山陰(連結子会社)

2016年9月、当社は広島市に本社を置く株式会社ポプラとの共同出資により株式会社ローソン山陰を鳥取県米子市に設立、同年11月からエリアフランチャイズ事業を開始しました。2015年11月にオープンした先行実験店2店舗に加え、鳥取県、島根県、山口県の52店舗を「ローソン・ポプラ」へ移行し、既存の鳥取県、島根県のローソン店舗を合わせた287店舗をローソン山陰が運営します。「ローソン・ポプラ」は、ローソンのFCパッケージ採用のもと、ポプラの店内調理弁当「ポップ」の販売等を行う機能強化型店舗です。先行実験店2店舗では、女性やシニアの集客に強い当社と男性の集客に強いポプラの高いシナジー効果により売上高は好調に推移しています。

2018年2月期の業績につきましては、営業利益は5億円と前期の損失から黒字化しています。

■株式会社ローソン山陰 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2
営業総収入	7,876	2,460
営業利益(損失)	582	(56)
当期純利益(損失)	254	(75)

※2016年11月から損益を取り込み

株式会社ローソン沖縄(持分法適用関連会社)

2009年1月、当社は沖縄県最大の総合小売業を展開する株式会社サンエー（以下、サンエー社）と、沖縄県内での業務提携契約を締結しました。当社は、沖縄県で圧倒的な顧客支持を得ているサンエー社と提携することにより、独自の生活習慣や食の嗜好をもつ沖縄において、より地域に密着した展開を図り、地域に合った商品及び店舗づくりを目指します。そのため、2009年10月には、当社の100%出資子会社として株式会社ローソン沖縄を設立しました。その後、2009年12月に、同社の発行済株式総数の51%をサンエー社に譲渡し、合併事業として運営することとなりました。

2018年2月期につきましては、期末店舗数は224店となり、業績は、営業利益は16億円と前期比+1.2%の増益となりました。引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン沖縄 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
営業総収入	7,090	6,509	5,605	4,674	4,199
営業利益	1,658	1,637	1,407	1,183	1,051
当期純利益	1,069	1,081	954	738	792

株式会社ローソン南九州(持分法適用関連会社)

2013年5月、当社は100%出資子会社として株式会社ローソン南九州を設立、同年8月から鹿児島県におけるローソン事業の展開を開始しました。その後、2014年3月に南国殖産株式会社が51%資本参加(当社出資比率は49%)するとともに、同社は、当社の鹿児島県における事業を吸収し、合併事業として鹿児島県におけるローソン店舗を運営することとなりました。

2018年2月期につきましては、期末店舗数は194店となり、業績につきましては、営業利益は1億円と前期比+72.3%の増益となりました。引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、鹿児島県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン南九州 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	4,317	4,007	3,756	3,595
営業利益(損失)	162	94	(183)	(422)
当期純利益(損失)	111	(93)	(591)	(472)

※2014年3月から損益を取り込み

株式会社ローソン高知(持分法適用関連会社)

2014年12月、高知県を中心にスーパーマーケットを展開しており、株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマートと企業FC契約を締結し、サニーマートの運営するスリーエフ店舗を順次ローソン店舗に転換いたしました。2015年4月には両社による合併会社(出資比率は当社49%、サニーマート51%)として株式会社ローソン高知を設立し、同社が高知県内のすべてのローソン店舗を運営することとなりました。2018年2月期につきましては、期末店舗数は139店となり、業績につきましては、営業利益4億円と前期比+7.5%の増益となりました。

引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、高知県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン高知 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2
営業総収入	4,321	4,482	4,208
営業利益	498	463	430
当期純利益	290	298	286

※2015年4月から損益を取り込み

株式会社成城石井(連結子会社)

株式会社成城石井は、ブランド力や企業価値の向上に努めるとともに、同社が持つ商品開発力、製造小売業としてのノウハウ、販売手法などの強みを国内コンビニエンスストア事業の強化に繋げています。

2017年9月には、スーパーマーケットと飲食を融合させた“グローサラント”型店舗を東京都調布市に初出店いたしました。

2018年2月期の業績につきましては、営業利益は76億円となりました。当期は会計期間の変更に伴い、前期の14ヵ月に対して2ヵ月分少なくなったものの、前期比-2.3%の減益にとどまりました。

■株式会社成城石井 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2015.12	2014.12
営業総収入	81,957	85,824	68,993	17,881
営業利益	7,611	7,795	5,795	1,547
当期純利益	4,339	4,616	2,625	1,086

※2014年10月から連結対象

株式会社ローソンHMVエンタテイメント(連結子会社)

同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やウェブサイトの「ローチケ.com」を中心に、コンサート、スポーツ、演劇及び映画等のチケットを販売しています。特に、J-POPやスポーツ等のチケット販売に強みをもっており、チケット取扱高では業界トップクラスであり、順調に業容を拡大しております。

同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。

2009年3月には、ローソンチケットの顧客接点と、当社100%出資子会社であった株式会社アイ・コンビニエンスがもつEC事業のノウハウや仕組みを最大限に活用するために、ローソンチケットを存続会社としてアイ・コンビニエンスを吸収合併しました。2009年7月には、社名を株式会社ローソンエンターメディアに変更しました。また、同社は大阪証券取引所JASDAQ市場に株式を上場していましたが、2010年6月に上場を廃止し、7月に株式交換により当社の100%出資子会社となりました。

2011年9月には、将来的なエンタテイメント・Eコマース事業でのシナジーをより発揮するため、株式会社ローソンエンターメディアと当社子会社のHMVジャパン株式会社*を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテイメントに変更しました。今後、ECビジネスにおける確固たる基盤を活かしつつ、今まで同一アーティストのコンサートチケットとCDを別々に買っていたお客さまに、ワンストップショッピングの利便性を提供できるようになり、CD音楽業界におけるHMVブランドの競争力と、チケット業界におけるローソンチケットのステイタスとの相乗効果が期待できます。

同社の収益構造につきましては、チケット販売取扱高から生ずる手数料が収入の中心となっており、手数料を主とする営業総収入勘定は、連結ベースの損益計算書では、その他の営業収入に計上されます。

2018年2月期につきましては、前期に大型の興行作品が多かったことによる反動で、営業利益は18億円と前期比-12.6%の減益となりました。

なお、株式会社ローソンHMVエンタテイメントは、2018年6月1日付で株式会社ローソンエンタテインメントに商号変更いたしました。

※ HMVジャパン株式会社(2011年8月末まで連結子会社)は、「HMV」ブランドとしてCD・DVD販売を行っていました。1990年に設立され、渋谷に第1号店を出店しました。1999年には「HMV Online」をオープンし、現在のECビジネスをスタートしました。2007年に大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメンツ株式会社が間接保有も含めて100%保有する、有限会社HMVジャパン・ホールディングスが全株式を取得しました。2010年12月、当社のエンタテインメント事業を強化し、株式会社ローソンエンターメディアとのシナジー効果を発揮するため、当社は有限会社HMVジャパン・ホールディングスから全株式を取得しました。

■株式会社ローソンHMVエンタテインメント (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
営業総収入	53,261	50,423	50,205	46,018	45,314
営業利益	1,851	2,119	2,469	3,094	2,819
当期純利益	1,524	1,466	1,644	2,918	2,450

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)

同社は2001年に三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM(現金自動預払機)関連業務を行うために設立されました。同年から、ローソン店舗の一部にATMを設置し、ATMサービスを開始しました。同社のATM事業は、各提携銀行と合意した地域のローソン店舗に、共同型ATM設備を設置するものです。同社の主な収入は、銀行からのATM運用受託手数料となっており、これらは、連結損益計算書のその他の営業収入に計上されています。主な経費は、オペレーションセンターの委託費、ATM回線費、ATMリース料等となっています。

2018年2月期の業績につきましては、営業利益は55億円と前期比-7.2%の減益となりました。これは主にATMにかかる回線費用の値上げが影響したためです。

当期も新たな金融機関との提携を増やし、2018年2月末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で90金融機関(前期末比+3金融機関)、全国のATM設置台数は12,733台(前期末比+821台)となりました。

なお、2018年6月1日付で、ローソンバンク設立準備会社が吸収分割により、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスの共同ATM事業を承継しました。

■株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
営業総収入	27,341	25,722	24,688	23,567	24,188
営業利益	5,555	5,991	6,188	5,935	6,089
当期純利益	3,684	3,857	3,877	3,605	3,690

ユナイテッド・シネマ株式会社(連結子会社)

2014年8月、当社はローソンHMVエンタテインメントが新たに設立したローソンHMVエンタテインメント・ユナイテッド・シネマ・ホールディングス株式会社を通じて、映画事業を展開するユナイテッド・シネマ株式会社(以下UC社)の持株会社であるユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングス株式会社の全株式を取得しました。業界第3位のUC社を加えることで、総合エンタメ流通企業としてコンテンツホルダーへのサービス強化を図るほか、映画コンテンツとのタイアップやローソン・HMV・EC・映画館との相互送客により既存事業の集客力アップを図っています。

2017年4月には、映画を鑑賞しながら食事を楽しむ新しいスタイルの映画館「プレミアム・ダイニング・シネマ」を日本で初めて福岡市にオープンしました。2018年2月期現在で、全国40カ所、351スクリーンの映画館(運営受託を含む)を展開しています。

2018年2月期の業績につきましては、大ヒット映画があった前期からの反動があったものの、営業利益は25億と前期比2.2%の増益となりました。

■ユナイテッド・シネマ株式会社 (単位：百万円)

(年度)	2018.2	2017.2	2016.2	2014.12
営業総収入	22,243	22,637	24,960	5,773
営業利益	2,512	2,457	2,338	156
当期純利益(損失)	1,694	2,137	2,260	(112)

※2014年9月から連結対象

上海羅森便利有限公司(連結子会社)

当社は1996年に日本のコンビニエンスストア企業としては初めて中国に進出し、上海市に当社70.0%、上海市政府関連企業である中国華聯(集団)有限公司(以下「華聯集団」)^{*}30.0%の合弁企業である同社を設立しました。

2004年に、好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し、当社が所有する同社の株式(持分比率70.0%)のうち、21.0%を華聯集団^{*}に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となりました。2011年9月に、中国(上海市)の経済環境が変化したことを受け、日本型コンビニエンスストアのコンセプト強化を目指し、株式を追加取得し経営権移譲を行いました。その結果、同社への出資比率は85.0%となり、同社は連結子会社となりました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団有

限公司(以下「百聯集団」)*との合意に至り、より商品開発力・接客・クリンリネスレベルが高い日本式コンビニエンスストアの展開を加速するために行ったものです。

その後、出資比率を引き上げ、2018年2月末現在、同社への出資比率は100.0%となっています。なお2017年2月に商号を上海華聯羅森有限公司から変更しています。

同社は今後、中国における経済の中心地である上海の店舗レベルを高め、日本と同様に店舗判断となるROI基準を重視しつつ、ストアブランド力向上を目指します。

2018年2月末の店舗数は865店舗となっています。

* 国策による小売業の再編で、華聯集団が百聯集団に吸収されたことに伴い、2008年12月に華聯集団の全株式は百聯集団に譲渡されました。

■上海羅森便利有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	19,905	13,561	8,531	1,360	1,290
営業利益 (損失)	(567)	(555)	(755)	(646)	(404)
当期純利益 (損失)	(1,025)	(1,347)	(1,099)	(925)	(1,568)

* 2015年12月期からは、上海華聯羅森有限公司に、中国上海市及びその周辺地域の上海榮松商貿有限公司、上海恭匯貿易有限公司、浙江羅森百貨有限公司3社の損益を合算しています。

重慶羅森便利有限公司(連結子会社)

中華人民共和国・重慶市は、人口約3,000万人(2018年ジェトロ調査)を抱える世界最大級の都市で、中国の直轄都市です。重慶市の経済成長率は、10年連続で2桁成長(同調査)を続けており、中国の全国平均や上海をはじめとした沿岸部の成長率を上回ります。成長著しい中国の内陸都市において、コンビニエンスストアに対する潜在需要が高まっています。

当社は、重慶市の招致を受けて、日本のコンビニエンスストアとして中国の内陸都市に初めて進出するため、2010年4月に同社を設立し、第1号店を出店しました。その後順調に店舗網を拡大し、2018年2月末の店舗数は165店舗となっています。

■重慶羅森便利有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	3,225	3,586	4,400	3,474	1,843
営業利益 (損失)	(306)	(452)	(778)	(904)	(840)
当期純利益 (損失)	(413)	(623)	(973)	(1,047)	(833)

大連羅森便利有限公司(連結子会社)

中華人民共和国・大連市は、人口約600万人(2016年ジェトロ調査)に及び東北地方随一の港湾都市です。当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亜恵快餐有限公司との合併会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。また、2018年2月末の店舗数は122店舗です。

■大連羅森便利有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	2,371	2,043	1,502	995	516
営業利益 (損失)	4	(183)	(312)	(313)	(227)
当期純利益 (損失)	(28)	(190)	(344)	(338)	(211)

羅森(北京)有限公司(連結子会社)

中華人民共和国・北京市は、人口約2,000万人(2009年ジェトロ調査)の大都市です。当社は、2013年5月に羅森(北京)有限公司を設立し、今期は新たに14店舗をオープン、2018年2月末の店舗数が73店舗となっています。

■羅森(北京)有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2017.12	2016.12
営業総収入	3,106	2,168
営業利益 (損失)	(635)	(643)
当期純利益 (損失)	(687)	(634)

* 2016年から連結対象。上表中の決算数値は、羅森(北京)有限公司に、北京羅松商貿有限公司の経営成績を合算しています。

Saha Lawson Co., Ltd. (連結子会社)

タイ国におきましては、同社とタイ国消費財流通大手SAHAグループなどとの合併会社 Saha Lawson Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月にタイ国のバンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2018年2月末の店舗数は101店舗となっています。

■Saha Lawson Co., Ltd.

(単位：百万円)

(年度)	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	8,271	7,171	6,962	7,800	5,959
営業利益 (損失)	(653)	(305)	(251)	(655)	(338)
当期純利益 (損失)	(767)	(396)	(308)	(831)	(525)

*2013年1月から連結対象

今後の見通しについて

当社は、2017年2月期からの3年間を当社の将来を左右する重要な節目と位置づけ、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」であり続けることを目指して、「1000日全員実行プロジェクト」を開始しました。その最終年度となる2019年2月期は、総仕上げとして、コア事業である国内コンビニエンスストア事業の強化、特に夕夜間の売上拡大に取り組みます。また、前年に引き続き、店舗生産性の改善などをねらった次世代システムへの投資など、持続的成長のための基盤強化を進めていきます。

国内コンビニエンスストア事業の強化

2019年2月期についても、これまで同様、働く女性やシニアのお客さまなど、顧客層の幅を広げることで、夕夜間を中心とした売上拡大を目指していきます。弁当やおにぎりなど定番商品や惣菜系のカウンターファストフードをはじめとした商品力の強化を進めるほか、発注や物流の仕組みについても見直しを図り、夕夜間を中心に品揃えの拡充を進めていきます。また、店内調理のまちかど厨房も、2018年2月の約4,300店舗から2019年2月には6,000店舗に拡大する見込みです。これらにより、既存店売上高前年比101.0%、総荒利益率31.4%（前年差+0.1ポイント）の実現を目指します。なお、国内コンビニエンスストア店舗数につきましては、質を重視した出店を継続し、看板替えの約300店舗を含め1,200店を出店、400店を閉店し、800店の純増を計画しています。

持続的成長に向けた投資の継続

少子高齢化が進み、人手不足による影響が拡大するなか、当社は、これまでも機械にできることは機械にまかせ、人は人にしかできないサービスに注力できるように、次世代システム構築による店舗生産性の改善に取り組んできました。2019年2月期についても、前年のタブレット型端末導入に続き、自動つり銭機付の新型POSレジの全店展開などを進めていきます。また、スマートフォン専用アプリを使ったセルフ決済サービス「ローソンスマホペイ」の実験を2018年4月より始めるなど、今後もIT技術を活用し、お客さまの買い物体験の利便性向上と店舗オペレーションの生産性向上を目指してまいります。

2019年2月期の業績見通し

こうした国内コンビニエンスストア事業での取り組みによる利益成長のほか、連結子会社の成城石井の増益や海外事業の収益改善が見込まれるものの、次世代システムなどの投資負担増や金融事業参入などの新規事業に関連する経費増といった、持続的成長に向けた取り組みによる減益要因もあることから、2019年2月期の連結営業利益は前年を58億円下回る600億円となる見込みです。一方、連結当期純利益につきましては、前年の特別損失の反動もあり、前年を11億円上回る280億円を見込んでいます。

また、キャッシュ・フローにつきましては、連結営業キャッシュ・フロー1,280億円を見込んでおり、出店やシステム関連の投資を含めた連結投資キャッシュ・フロー950億円を上回る計画となっております。

最後に、株主還元につきましては、2019年2月期の配当は、前年の255円を据え置く計画であり、厳しい経営環境が続く状況ではありますが、安定配当を継続していきます。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2018年2月28日に終了した連結会計年度

資産の部	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
流動資産：			
現金及び預金	¥ 30,121	¥ 67,692	\$ 280,535
定期預金	4	423	37
売上債権：			
加盟店貸勘定	46,599	39,982	434,004
その他	84,705	79,637	788,908
貸倒引当金	(28)	(50)	(270)
リース債権	16,426	12,336	152,985
商品	18,913	18,130	176,157
繰延税金資産	3,411	3,907	31,769
その他	31,709	27,221	295,324
流動資産合計	231,860	249,278	2,159,449
有形固定資産：			
土地	9,582	9,701	89,243
建物及び構築物	369,567	347,086	3,441,995
工具、器具及び備品	74,401	74,988	692,940
リース資産	213,561	186,344	1,989,019
その他	791	743	7,367
合計	667,902	618,862	6,220,564
減価償却累計額	(317,966)	(294,351)	(2,961,404)
有形固定資産合計	349,935	324,510	3,259,160
投資その他の資産：			
投資有価証券	13,376	8,781	124,579
関係会社に対する投資	15,172	14,151	141,306
長期貸付金	47,425	44,495	441,697
のれん	47,947	46,041	446,559
ソフトウェア	41,602	37,567	387,464

資産の部	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
商標権	10,074	10,691	93,834
差入保証金	100,686	95,594	937,748
繰延税金資産	24,406	23,138	227,307
その他の資産	18,866	13,295	175,709
貸倒引当金	(1,095)	(968)	(10,198)
投資その他の資産の合計	318,460	292,787	2,966,005
合計	¥ 900,256	¥ 866,578	\$ 8,384,614

※ 千米ドル金額は、読者の便宜のため、2018年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1千米ドル=107.37円で換算しています。

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
流動負債：			
仕入債務：			
買掛金	¥ 118,175	¥ 110,835	\$ 1,100,633
加盟店借勘定	2,594	1,611	24,159
その他	60,441	59,546	562,923
短期借入金	36,340	31,180	338,456
1年内返済予定の長期借入金	33,639	28,588	313,300
未払法人税等	6,880	9,877	64,077
預り金	109,629	103,157	1,021,039
その他	11,525	11,990	107,340
流動負債合計	379,222	356,783	3,531,927
固定負債：			
退職給付に係る負債	13,781	13,084	128,351
役員退職慰労引当金	271	332	2,524
長期借入金	169,087	156,687	1,574,807
資産除去債務	29,063	26,958	270,681
繰延税金負債	2,617	958	24,374
その他	24,768	25,779	230,678
固定負債合計	239,587	223,798	2,231,415
純資産：			
資本金 授権株式数 409,300,000株／ 2018年及び2017年 発行済株式数 100,300,000株／ 2018年及び2017年	58,506	58,506	544,910
資本剰余金	46,689	49,083	434,851
新株予約権	195	315	1,816
利益剰余金	166,124	165,162	1,547,220

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
自己株式－244,849株／2018年 285,191株／2017年	(1,040)	(1,210)	(9,695)
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	2,084	274	19,410
土地再評価差額金	(575)	(618)	(5,365)
為替換算調整勘定	4,595	4,610	42,805
退職給付に係る調整累計額	(726)	(927)	(6,771)
合計	275,853	275,195	2,569,181
非支配株主持分	5,593	10,800	52,091
純資産合計	281,446	285,995	2,621,272
合計	¥ 900,256	¥ 866,578	\$ 8,384,614

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018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=107.37円で換算しています。

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2018年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥ 289,232	¥ 275,312	\$ 2,693,797
売上高	264,734	254,169	2,465,633
その他	103,357	101,806	962,625
営業総収入合計	657,324	631,288	6,122,055
営業費用：			
売上原価	181,374	174,255	1,689,243
販売費及び一般管理費	410,129	383,260	3,819,782
営業費用合計	591,504	557,516	5,509,025
営業利益	65,820	73,772	613,030
その他収益（費用）：			
支払利息－純額	(1,187)	(1,103)	(11,055)
受取補償金	897	524	8,354
リース解約損	(1,304)	(1,274)	(12,145)
持分法による投資利益	693	602	6,464
関係会社株式売却益	302		2,822
固定資産売却損	(368)	(294)	(3,427)
固定資産除却損	(3,115)	(3,554)	(29,012)
減損損失	(17,533)	(9,535)	(163,304)
デリバティブ評価益	—	409	—
災害による損失	—	(772)	—
その他－純額	(616)	(317)	(5,738)
その他の費用－純額	(22,230)	(15,316)	(207,041)

	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
税金等調整前当期純利益	43,590	58,456	405,979
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	14,190	18,928	132,160
法人税等調整額	2,538	2,453	23,647
法人税等合計	16,729	21,381	155,807
当期純利益	26,861	37,074	250,172
非支配株主に帰属する当期純利益	32	(674)	298
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 26,828	¥ 36,400	\$ 249,874

	円		米ドル*
	2018	2017	2018
1株当たり情報：			
当期純利益	¥ 268.16	¥ 363.96	\$ 2.50
潜在株式調整後当期純利益	268.02	363.71	2.50
年間配当金	255	250	2.37

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018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=107.37円で換算しています。

連結包括利益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2018年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル [*]
	2018	2017	2018
当期純利益	¥ 26,861	¥ 37,074	\$ 250,172
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	1,810	(527)	16,858
土地再評価差額金		(53)	
為替換算調整勘定	36	(929)	335
退職給付に係る調整額	201	(22)	1,872
その他の包括利益合計	2,047	(1,531)	19,065
包括利益	¥ 28,908	¥ 35,543	\$ 269,237
包括利益 内訳			
親会社株主に係る包括利益	¥ 28,825	¥ 34,879	\$ 268,464
非支配株主に係る包括利益	83	664	773

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018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=107.37円で換算しています。

連結株主資本等変動計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2018年2月28日に終了した連結会計年度

	千株/百万円														
	資本金					自己株式		その他の包括利益累計額					合計	少数株主持分	純資産合計
	株式数	金額	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	株式数	金額	其他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額				
2016年3月1日現在の残高	100,300	¥ 58,507	¥ 47,697	¥ 307	¥ 154,608	(302)	¥ (1,280)	¥ 801	¥ (566)	¥ 5,531	¥ (906)	¥ 264,700	¥ 8,297	¥ 272,997	
当期純利益					36,400							36,400		36,400	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			1,387									1,387		1,387	
期末配当金 (1株当たり 122.5円)					(12,250)							(12,250)		(12,250)	
中間配当金 (1株当たり 125円)					(12,502)							(12,502)		(12,502)	
持分法の適用範囲の変動					(1,130)							(1,130)		(1,130)	
土地再評価差額金の取崩					52							52		52	
自己株式の取得						(1)	(3)					(3)		(3)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			(0)		(17)	17	72					55		54	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				8		0		(527)	(52)	(920)	(21)	(1,514)	2,504	989	
2017年2月28日現在の残高	100,300	58,506	49,083	315	165,162	(303)	(1,210)	274	(618)	4,610	(927)	275,195	10,801	285,996	
当期純利益					26,829							26,828		26,828	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(2,454)									(2,454)		(2,454)	
期末配当金 (1株当たり 125円)					(12,502)							(12,502)		(12,502)	
中間配当金 (1株当たり 127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
持分法の適用範囲の変動					(565)							(565)		(564)	
土地再評価差額金の取崩					(42)							(42)		(42)	
自己株式の取得							(3)					(3)		(3)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			60				173					233		233	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				(119)				1,810	43	(15)	201	1,919	(5,207)	(3,288)	
2018年2月28日現在の残高	100,300	¥ 58,506	¥ 46,689	¥ 195	¥ 166,125	(303)	¥ (1,041)	¥ 2,084	¥ (575)	¥ 4,595	¥ (726)	¥ 275,853	¥ 5,593	¥ 281,446	

	千米ドル*											
	その他の包括利益累計額											純資産合計
	資本金	資本 剰余金	新株 予約権	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	合計	少数 株主持分	
2017年2月28日現在の残高	\$ 544,910	\$ 457,148	\$ 2,934	\$ 1,538,251	\$ (11,279)	\$ 2,552	\$ (5,765)	\$ 42,945	\$ (8,643)	\$ 2,563,053	\$ 100,596	\$ 2,663,649
当期純利益				249,874	0					249,874		249,874
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(22,856)		0						(22,856)		(22,856)
期末配当金 (1株当たり 125円)				(116,438)						(116,438)		(116,438)
中間配当金 (1株当たり 127.5円)				(118,813)						(118,813)		(118,813)
持分法の適用範囲の変動				(5,263)						(5,263)		(5,263)
土地再評価差額金の取崩				(391)						(391)		(391)
自己株式の取得					(28)					(28)		(28)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)		559		0	1,612					2,171		2,171
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			(1,118)			16,858	400	(140)	1,872	17,872	(48,505)	(30,633)
2018年2月28日現在の残高	\$ 544,910	\$ 434,851	\$ 1,816	\$ 1,547,220	\$ (9,695)	\$ 19,410	\$ (5,365)	\$ 42,805	\$ (6,771)	\$ 2,569,181	\$ 52,091	\$ 2,621,272

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018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=107.37円で換算しています。

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
2018年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 43,590	¥ 58,456	\$ 405,979
調整：			
法人税等の支払額	(18,286)	(18,204)	(170,318)
減価償却費	58,601	56,199	545,795
減損損失	17,533	9,535	163,304
固定資産除却損	3,115	3,554	29,012
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(10,675)	(20,289)	(99,423)
仕入債務の増加額	10,829	5,051	100,857
預り金の増加額	6,468	1,243	60,250
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額	721	666	6,715
その他（純額）	2,041	3,653	19,010
小計	70,349	41,409	655,202
営業活動によるキャッシュ・フロー	113,938	99,864	1,061,181
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産取得による支出	(41,536)	(42,063)	(386,859)
無形固定資産取得による支出	(18,533)	(18,892)	(172,618)
長期貸付金増減額（純額）	(3,283)	(3,917)	(30,586)
長期前払費用の取得による支出	(9,229)	(3,112)	(85,964)
関係会社株式取得による支出	(3,920)	(1,805)	(36,509)
事業譲受による支出	(11,009)	(4,435)	(102,543)
その他（純額）	(3,695)	(2,002)	(34,414)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,209)	(76,227)	(849,492)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増減額	5,160	29,190	48,058
長期借入金の返済	(33,330)	(30,913)	(310,422)
配当金支払額	(25,258)	(24,751)	(235,251)

	百万円		千米ドル*
	2018	2017	2018
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(7,799)	(709)	(72,637)
その他（純額）	(11)	1,546	(103)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(61,238)	(25,638)	(570,355)
現金及び現金同等物に係る換算差額	173	(435)	1,620
現金及び現金同等物の増減額	(38,336)	(2,436)	(357,046)
現金及び現金同等物の期首残高	67,692	69,793	630,455
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	765	335	7,126
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 30,120	¥ 67,692	\$ 280,535

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2018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=107.37円で換算しています。

株式会社 **ローソン**

〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号
ゲートシティ大崎 イーストタワー

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

2018年8月発行

©1975-2018 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan

