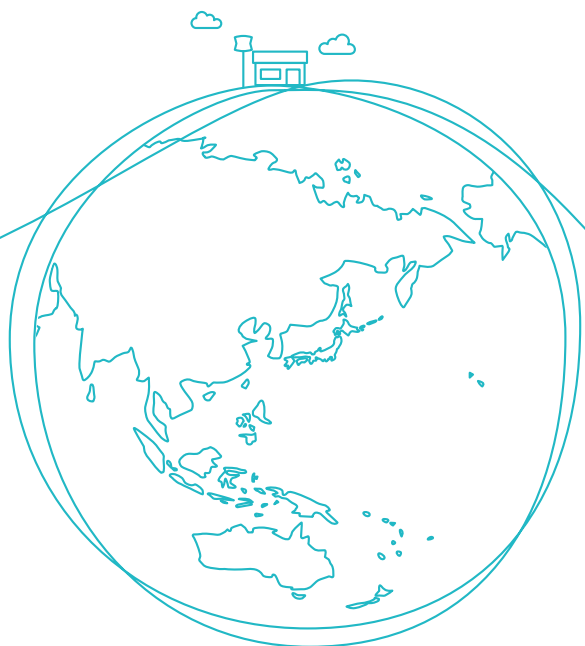


Integrated Report

2023 統合報告書



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

LAWSON

株式会社ローソンは創立48周年。
2025年に創立50周年を迎えます。

Pick Up Contents

トップメッセージ

P06



現場を起点に
“新しい便利”を創る

特集：厨房プロジェクト

P16

→お客さまにも加盟店にも、自分たちのための商品と思ってもらえれば

特集：マネジメントオーナー

P25

→コンビニを、人があこがれる職業に

CFOメッセージ

P31



市場での適正な評価を
目指し、ニーズを捉えた
情報開示を目指す

社外取締役 対談

P50



成長への戦略と
意志を問い続ける

イントロダクション	目次	01
	ひと目で分かるローソングループ①	02
	ひと目で分かるローソングループ②	03
	マチの幸せ創造のあゆみ	04
価値創造	トップメッセージ	06
	マチの幸せ創造プロセス	10
	マチの幸せ創造のためのマテリアリティ	12
戦略	ローソングループ Challenge 2025	
	ローソングループ Challenge 2025の概要	14
	大変革実行委員会	
	大変革実行委員会の概要	15
	特集 厨房プロジェクト	16
	ベンダー物流改革プロジェクト	18
	個客起点サプライチェーン改革プロジェクト	19
	グループデータ一元活用プロジェクト グループブランディングプロジェクト	20
	事業ポートフォリオ	
	国内コンビニエンスストア事業	21
	特集 マネジメントオーナー	25
	成城石井事業	27
	エンタテインメント関連事業	28
	金融関連事業	29
海外事業	30	
CFOメッセージ	31	
サステナビリティ	非財務ハイライト	34
	Lawson Blue Challenge 2050 !	35
	環境	36
	社会	40
コーポレート・ガバナンス	役員紹介	48
	社外取締役 対談	50
	コーポレート・ガバナンス	52
	コンプライアンス・リスクマネジメント	56
財務・会社情報	11カ年財務サマリー	58
	業界動向・売上/店舗関連データ	60
	会社情報	64
	編集方針	65



チェーン全店
売上高

2兆5,454億円



営業利益

550億円



1株当たり
当期純利益

246円



ROE

8.9%



ROA

1.8%



配当性向

60.8%

【海外 6,160 店舗】

中国 5,620店舗

タイ 181店舗

フィリピン 101店舗

インドネシア 256店舗

米国ハワイ州 2店舗

【国内 14,806 店舗】

北海道 679店舗

東北 1,171店舗

甲信越 527店舗

成城石井 175店舗
(直営店舗)

北陸 383店舗

関東 4,682店舗

中国 945店舗

九州 1,396店舗

東海 1,306店舗

近畿 2,659店舗

四国 624店舗

沖縄 259店舗

エンタテインメント関連事業

721億円

ローソンチケットやローソントラベルなどのチケット事業、HMV店舗やECなどの物販事業のほか、シネコン事業を展開。

LAWSON ENTERTAINMENT



金融関連事業

344億円

ローソン店舗などに設置したローソン銀行ATMを基盤としたATM事業及び預金やクレジットカードなどのリテール事業を展開。



海外事業

921億円

中国、タイ、インドネシア、フィリピン、米国ハワイ州に、日本式のコンビニエンスストアとしてフランチャイズチェーンビジネスを展開。

成城石井事業

1,095億円

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。



営業総収入
9,886億円

LAWSON



国内コンビニエンスストア事業

6,913億円

“みんなと暮らすマチ”を幸せにすることを第一義として、マチの特性に即した多様な店舗フォーマットを展開する、コンビニエンスストア。



連綿と受け継がれる「変化対応業」としてのローソン

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。街の便利屋さんからスタートしたローソンはいまや社会のインフラとなっています。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「マチのほっとステーション」をさらに目指し、進化させていきます。

主な出来事
(ビジネス)

1975

ローソン1号店
「桜塚店」(大阪府)オープン

1977

24時間営業開始

1983

コピー・
印刷サービス開始

1975年
1店舗

1986

「からあげクン」発売

1989

電気・ガス料金
収納代行サービス開始

1991

電話料金・水道料金
収納代行サービス開始

1996

「ローソンチケット」販売開始

1996

初の海外出店、
上海1号店オープン

1994年
5,000店舗

1997

全国47都道府県への
出店を達成

1998

マルチメディア端末
「Loppi(ロッピー)」全店導入

2000

病院内コンビニエンスストア
「ホスピタルローソン」1号店オープン

2000

三菱商事との提携

店舗数の推移

街の便利屋さん
社会課題解決への貢献

社会インフラとしてのローソン

CO₂排出量の削減・食品ロス削減・プラスチック使用量削減への取り組み開始

主な出来事
(環境・社会)

1992

- 環境・福祉対策実験店「ステーションパーク 早稲田店」オープン
- 「ローソン緑の街基金」(現・ローソン緑の募金)設立

1995

「阪神・淡路大震災災害救援募金」
活動を実施

1997

- 食品廃棄物リサイクルシステムスタート
- 天然ガス使用の低公害配送車を
コンビニエンスストアで初めて導入

1998

環境マネジメントシステム「ISO14001」認証取得
(2019年12月に自主的な
環境マネジメントシステムでの運用に移行)

1999

お弁当に付けていた割り箸・
スプーン・フォークの添付を中止

2000

富士山における
森林整備活動を開始

1975

新幹線・博多開業

1983

日本海中部地震

1989

〈昭和～平成〉新元号／消費税導入

1991

湾岸戦争／バブル崩壊

1995

阪神・淡路大震災

1997

消費税率3%→5%



2023年2月末時点
14,806店舗

2001
ATM(現金自動預払機)導入開始

2001
「ナチュラルローソン」
1号店オープン

2003
店内郵便ポスト設置

2005
「ローソストア100」
1号店オープン

2010
共通ポイントプログラム「Ponta(ポンタ)」の導入

2010
ローソンファーム(農場)設立

↑
2011年
10,000店舗

2011
株式会社ローソンHMVエンタテインメント
(現・株式会社ローソンエンタテインメント)設立

2011
「まちかど厨房」展開開始

2014
株式会社成城石井の株式を取得

2014
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株式を取得

2015
ケア(介護)拠点併設型店舗
「ケアローソン」1号店オープン

2017
中国最大級の決済サービス
「支付宝(Alipay)」を全国導入

2018
「ローソン銀行」を開業

2018
ローソンスマホレジ導入

2018
自動釣銭機付
POSレジ導入

2019
デリバリーサービス導入
Uber Eats展開開始

2019
新型POSレジによる
セルフレジの運用開始

2021
店舗理想形改装開始
(大変革実行委員会施策)

2022
「Lawson Go」
ウォークスルー決済導入店舗

店舗数の推移

多彩なニーズに応えるために
業態・サービスの拡大

それぞれのマチに合わせた店づくり
健康、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)、SDGsへの取り組みを本格化

2003
●自治体と初めて地域包括協定を締結(和歌山県)
●調剤薬局併設型店舗第1号店をオープン

2006
食用油(廃油)のリサイクルを順次開始

2008
●「環境配慮モデル店舗」をオープン
●CO₂排出量の削減を目指す自主行動目標を設定

2011
「夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)」
を創設

2012
穀物の外皮を使った「ブランパン」を発売

2014
「なでしこ銘柄」に初選定
(2014~2018、2021年の計6回選定)

2015
「健康経営銘柄2015」に初選定
(2015~2017、2021年の計4回選定)

2016
「レジリエンス認証
(国土強靱化貢献団体認証)」に認定

2017
「夢を応援基金
(ひとり親家庭支援奨学金制度)」を設立

2019
●「SDGs委員会」を立ち上げ
●環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定

2020
コロナ禍での対応として全国学童保育施設へ
おにぎりの無償配布

2022
●レジカウンターに「耳マーク」を表示した指差しシートを設置
●近未来型店舗「グリーンローソン」オープン

2005
京都議定書発効

2008
リーマンショック

2011.3.11
東日本大震災

2014
消費税率5%→8%

2015
SDGs採択

2016
パリ協定発効

2019
消費税率8%→10%

2020
新型コロナウイルス感染症拡大



現場を起点に “新しい便利”を創る

代表取締役 社長 竹増 貞信

「現場主義を貫く」

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念をローソングループの根幹をなすものとしてとても大切にしています。2020年に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、これまで経験したことがない社会環境の変化に直面し、ローソングループとして“マチを幸せにする”ために何ができるのかという原点に立ち返りました。大きく変化するお客さまのニーズに私たちが迅速に対応することで、コロナ禍での新しい“便利”を追求してきました。

一方、私たちが運営するコンビニエンスストアというフランチャイズビジネスにおいて、加盟店は非常に大切な存在です。持続的に成長するためには、加盟店が確実に利益をあげられることが重要です。コロナ禍前に「加盟店利益基軸経営」を掲げ加盟店の利益を重視し、全社KPI(本部社員の評価指標)に「加盟店利益」を加えました。コロナ禍で店舗の売上高は一時落ち込みましたが「加盟店利益基軸経営」の旗は降ろさず、本部と加盟店が一体となって加盟店利益にこだわった結果、1オーナー当たりの加盟店利益は2021年度に続き2022年度もコロナ禍前の2019年度を超え、成長しています。

社長就任以来重視し今も大切にしているのが「現場主義」です。年間延べ500店舗ほど全国の店舗を巡回しています。コロナ禍でも店舗を巡回し、お客さまやオーナーさん、店長さん及び店舗クルーさんから直接話を伺い、店舗の運営状況を現場で確認してきました。本社で行われている議論と現場で起こっていることに齟齬が生じないよう、現場起点の意思決定を心がけています。

私たちが目指すのは、“マチの幸せ”を軸にしながら、時代時代が変わっていく“新しい便利”を提供することです。

従来、コンビニエンスストアに求められていたのは、人が動く朝や昼に出先で食料品や飲料を購入できることです。コロナ禍前には夕夜間強化としてご家族の夕食需要や翌日のお弁当需要などにお応えするべくキャンペーンを展開しましたが、十分な効果は得られませんでした。

しかし、コロナ禍においてお客さまの購買行動が変わりました。お客さまの声に耳を傾けると「スーパーは自宅から遠く、混んでいる。そのため、近くにあるローソンに、豆腐や牛乳、食パンなど、日常生活に必要な品揃えがあると便利。」とお声をいただきました。お客さまの生活スタイルの変化とともに、コンビニエンスストアに求める“新しい便利”が、日常需要への対応という形へと変わってきたのです。つまり、お客さまのニーズに私たちが迅速に変化対応することでローソンを使っていたら機会をより増やすことができるということです。

変化の表れ

このような変化に対応するために2020年9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、店舗理想形改装や商品刷新に取り組んできました。冷凍食品や日配食品の品揃えを強化すべく什器の増設を行い、店内に厨房施設を導入し店炊きのご飯を提供できる環境を整えました。

その結果、お客さまに日常生活の中でご来店いただけるようになってきました。2022年度は、人流の影響を受けやすいおにぎりや飲料などの売上はコロナ禍前の水準までは回復していませんが、日常使いの商品である冷凍食品や日配食品及び日用品の売上はコロナ禍前の2019年度の水準を超えました。そしていよいよ人流が本格的に回復し、毎日の日常需要に加え、出先での朝や昼の需要も見込める状況になってきました。

デリバリー需要も積極的に対応したいと思っています。実店舗でコンビニエンス需要と日常需要をカバーしつつ、ご要望に応じ必要なものを最速でお届けする仕組みを実現したいと考えています。現在3,676店舗(2023年5月末時点)でデリバリーを手掛けており、リアルでもeコマースでも最も便利なローソンを目指しています。

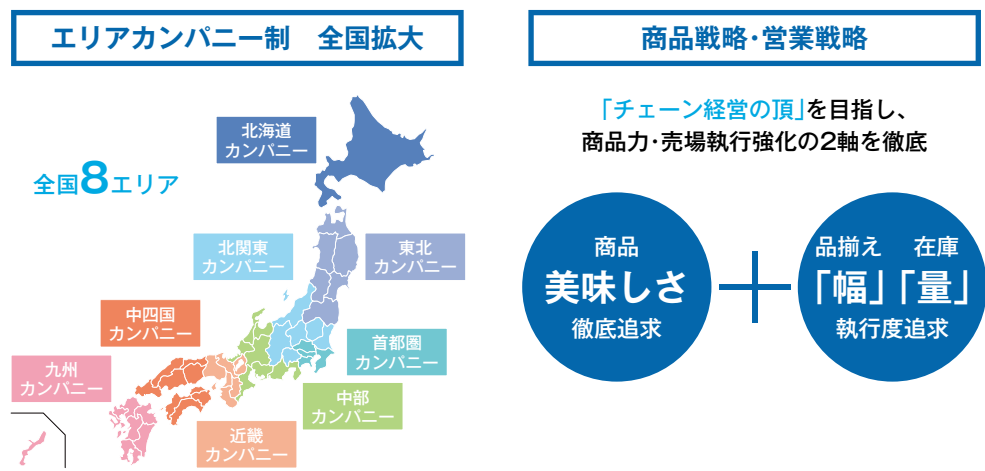
地域密着×個客・個店主義の進化を目指す

「ローソングループ Challenge 2025」の実現に向け、暮らしに寄り添い、新しい“便利”を切り口に安心安全な商品ワクワク感をもって提供することで、お客さまにご評価いただけたと考えています。

ローソンが日常生活の中で本当に“便利”な存在になるためには、各エリアで異なる食文化などに対応していく必要があります。食べ物の味付けひとつ取っても、東京は醤油ベース、関西は出汁ベースなどと、各エリアに適した商品を提供することが重要です。これが私たちの掲げる「地域密着」です。

「地域密着」の実現のために2023年3月から、先行導入していた北海道と近畿を含む全国8エリアに「エリアカンパニー制」を拡大し、権限及び機能を本部から現場に移行することによって各エリアで経営の執行度を高めています。

加盟店オーナーからは、「本部との距離がさらに縮まり、施策の展開スピードが速くなった」と好意的に受け止められています。よりお客さまに近いところでPDCAを回すことによって「個客・個店主義」に近づいている手応えが出てきました。



一方で、お客さまがローソンに全国チェーンとして求めている商品を揃えておく必要もあります。社会インフラとして、地域とそこに暮らすお客さまにとって何が最適かを追求するため品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわった売場づくりを2023年度は徹底して行います。

売場を徹底的に強化することは、2024年度に本格導入を予定している次世代発注システム「AICO(アイコ)」の効果をより高めるための準備でもあります。このシステムでは、店舗ごとの天候影響や販売実績などのデータをもとに商品ごとの需要予測を行い、より精度の高い「発注数の推奨」と「値引きの推奨」を実現し、売上高を上げて荒利益高の改善を目指します。この取り組みは、まさにお客さまの利便性向上につながるとともに、チェーンとしての安心感と地域密着の魅力を高めていくことができると考えています。

コンビニエンス需要と日常需要にお応えできる基盤を準備することで、今後人口減少となる地域でも、生活物資の供給拠点となることもできます。コンビニエンスストアは人口2,000人の商圏でもビジネスが成立します。

平日はコンビニエンスストアとeコマースがあれば事足り、ショッピングセンターやスーパーに行くのは週末だけ、という時代がいずれ来るのではないかと考えています。食品だけでなく日用品でも平日の日常使いを促進するため、2022年5月から「無印良品」の本格導入をしました。生活のベースを支えることでウォレットシェアを拡大できれば、飽和状態と言われる国内コンビニエンスストア市場の中でも十分成長は可能です。

グループ会社の成長

成城石井事業では、2022年7月に操業を開始した大和第3セントラルキッチンにより、商品の製造キャパシティが従前の2倍に増えました。新しいセントラルキッチンを最大限活用することによって成城石井らしい商品・サービスを開発し、西日本も含めた各エリアへの出店を加速していきます。また、海外展開も検討していきます。

エンタテインメント関連事業は、チケット事業でプレイガイドシェア最大規模、シネコン事業は劇場数が業界3位です。チケット事業は旅行との親和性も高く、M&Aやアライアンスを含め旅行の領域を拡大したいと考えています。エンタメ総合流通企業を目指してチャレンジしています。

金融関連事業では、物販と収納代行で年間5兆円規模がローソンの店舗で決済されているという環境をビジネスに生かして、新たなサービスの構築に取り組んでいます。ATM事業の伸長、新リテール事業立ち上げを検討しています。

海外事業について、中国は大きく成長する段階だと考えています。現時点での中国国内のローソンは5,788店舗(2023年5月末時点)であり、8月には6,000店舗に達しました。2025年度での1万店舗を目標としていますが、人口が日本の10倍以上ということを考えれば1万店舗は通過点でしかありません。

フィリピン、タイ及びインドネシアにおいても店舗数を拡大し、これからの5年、10年で、成長投資と投資回収を同時に実行していきたいと考えています。

株主還元強化とその背景

中期経営ビジョンの「ローソングループ Challenge 2025」では、チャレンジ指標としてROE15%以上、EPS500円以上を掲げています。このチャレンジ指標達成に向け、各セグメント事業で実行計画を推進しています。当社は加盟店支援強化などのため2019年度に減配した後、「加盟店利益基軸経営」への注力やコロナ禍での変化対応などにより加盟店利益を伸長させるとともにローソングループの売上・利益を回復させることができました。これらに加え、実行計画の推進により2025年度までの成長の道筋が見えてきたことなどから、2023年度から増配することを決めました。

サステナビリティへの取り組みとガバナンス

「ESG基軸経営」も、「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標に並ぶ私たちの重要事項です。環境ビジョンとして「Lawson Blue Challenge 2050！」を掲げ、環境問題へのさまざまな取り組みを進めるほか、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) などの取り組みも進めています。

具体的には、モデル店舗で冷蔵・冷凍ショーケースの8割に扉を設置し、太陽光発電パネルを設置するなどし、2013年度対比で電気使用量40%削減、CO₂排出量55%削減を目指した実証実験を進めています。



アバター接客



扉つき要冷ケース

近未来型店舗「グリーンローソン」では「アバター接客」を導入し、セルフレジの操作説明や各種商品・サービスのご案内を、遠隔操作で行う実証実験を行っています。この仕組みにより、さまざまな理由で店舗勤務が難しい方にもご活躍いただけるほか、一人が複数店舗で同時に勤務できるようになれば、人手不足の解消にもつながります。

そして、「ESG基軸経営」と「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標の達成を実現するためにはガバナンスが強固であることが重要です。ローソンの取締役5名のうち2名は独立社外取締役であり、監査役5名のうち3名は独立社外監査役です。また、特別委員会を設置し、メンバー5名全員が独立社外取締役及び独立社外監査役に構成しています。社外役員には監督・監査の役割を担っていただいております。専門家の視点で経営や事業の課題を議論いただいております。

「レコメンドNo.1」獲得を目指す

「ローソングループ Challenge 2025」では、「新しい便利」の創造・実践を通じた、お客さまや社会、仲間からの「レコメンドNo.1」の獲得を目指しています。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた3年間では、2020年9月に立ち上げたローソングループ大変革実行委員会やエリアカンパニー制の導入など、変化対応が迅速にできる体制をグループ全体で整え、各種施策に対する執行度を高めてきました。私たちローソングループの取り組みがお客さまからご評価いただいている、という確かな手応えを感じています。

これからもお客さまをはじめ、社会、取引先、加盟店オーナー、店舗クルー、従業員、株主など、すべてのステークホルダーから支持される取り組みを展開し、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」を念頭に「マチ」を幸せにできる企業でありたい、それが私たちの願いです。



インプット

事業資本

生活全般ニーズに対応し、小商圏型製造小売業を実現する多様な店舗フォーマット・機能

国内コンビニエンスストア事業	14,631店舗	成城石井事業	175店舗
<ul style="list-style-type: none"> ● ナチュラルローソン 131店舗 ● ローソンスストア100 661店舗 ● ホスピタルローソン 345店舗 ● 介護拠点併設型店舗 20店舗 ● 一般用医薬品取り扱い店舗 298店舗 		エンタテインメント関連事業	55店舗
		<ul style="list-style-type: none"> ● HMV 55店舗 ● ユナイテッド・シネマ 399スクリーン 	
		金融関連事業 ローソンATM	13,519台
		海外事業	6,160店舗

知的資本

お客さま満足度を高める会員基盤と高度な店舗生産性を実現するデジタル技術

グループID	約1億1,378万名	デジタル技術	全店舗
<ul style="list-style-type: none"> ● Ponta会員 (2023年7月末時点) ● ローソンWEB会員* 	約2,750万名	<ul style="list-style-type: none"> ● セルフレジ ● ローソンスマホレジ 	107店舗

* ローソンWEB会員はHMV、ローチケなどローソングループのサービスが利用できる会員サービス

財務資本

マチの変化に柔軟に対応していくための安定した財務基盤

株主資本	2,712億円	有利子負債	3,393億円
------	---------	-------	---------

人的資本

マチの幸せと高度な店舗生産性を実現する上で最も重要な資本である社員

連結従業員	10,648名	健康経営銘柄選定	4回
		健康経営優良法人認定	7回
		なでしこ銘柄選定	6回

社会・関係資本

マチの幸せを担うお客さま

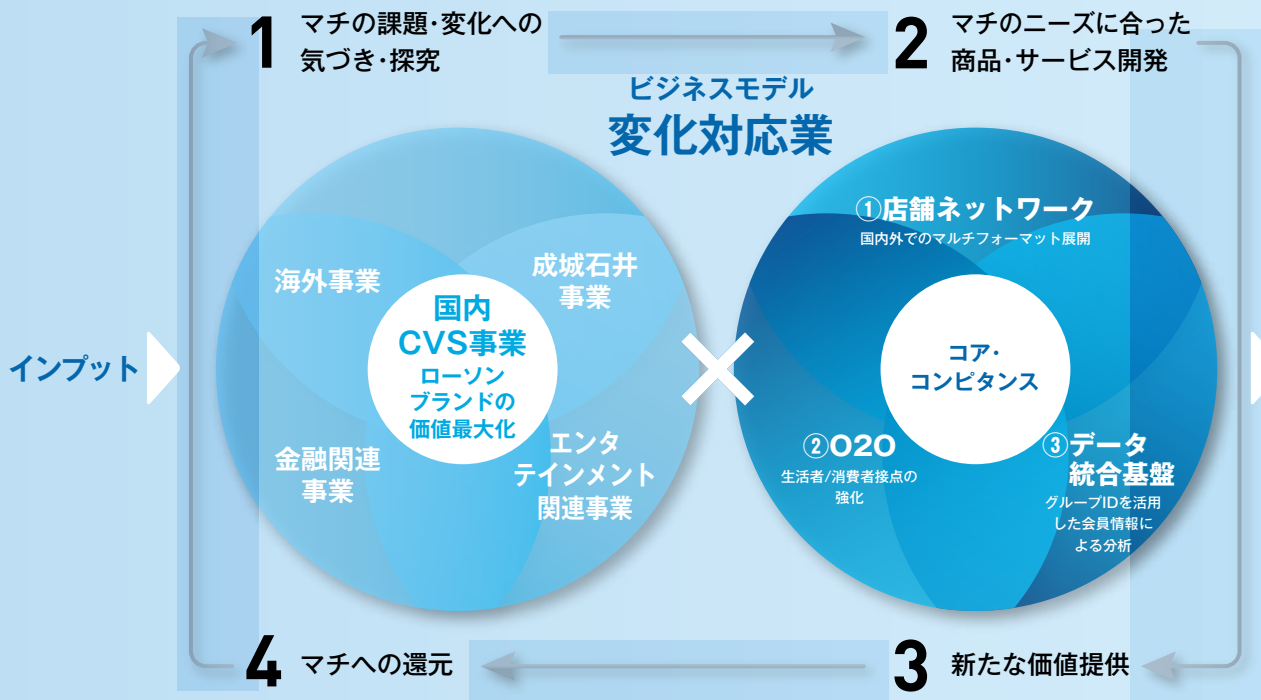
1日当たりの総来店客数(国内)	約1,000万人
-----------------	----------

自然資本

お客さまに寄り添うための食料資源

ローソンファーム	16カ所
----------	------

成長戦略 ローソングループ Challenge 2025



目指す姿

新・マチのほっとステーション

アウトプット

国内コンビニエンスストア事業

- 地域密着×個客・個店主義
- 地域特性・個店の事業環境に見合った商品・サービスの提供
- 地域に根差した店舗

成城石井事業

- 高品質で独自性の高い商品の提供

エンタテインメント関連事業

- チケット事業及びシネコン事業を通じたエンタテインメント体験の提供

金融関連事業

- リテールバンクとして新たなサービスの創出・提供

海外事業

- 海外における日本式コンビニエンスストア
- 各国の文化に即した商品・サービスの提供

アウトカム

社会的価値

新しい便利の実践

- お客さまの声に応じた商品、サービス
- 加盟店との持続可能な共同事業
- 社会インフラの提供

実績 2023年2月期

- 営業総収入 **9,886億円**
- 営業利益 **550億円**
- 親会社株主に帰属する当期純利益 **246億円**
- 1株当たり配当額 **150円**

Lawson Blue Challenge 2050 !

- CO₂排出量 **100%削減**
1店舗当たり 2013年対比
- 食品ロス **100%削減**
1店舗当たり 2018年対比
- オリジナル商品の容器包装環境配慮型素材 **100%使用**

【マチの幸せを創造するための経営基盤】

コーポレート・ガバナンス、内部統制、サステナビリティ経営

働きがい

挑戦心

【グループ理念】

私たちは”みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

「SDGs(持続可能な開発目標)」への貢献

ローソングループのSDGsへの貢献に関する考え方

ローソングループは、グループ理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」のもと、「マチの“ほっと”ステーション」を目指した事業方針「3つの約束」を通じてチャレンジしていくことこそ「SDGs(持続可能な開発目標)」への貢献につながると考え、社会課題解決に向けて積極的に取り組みを進めています。

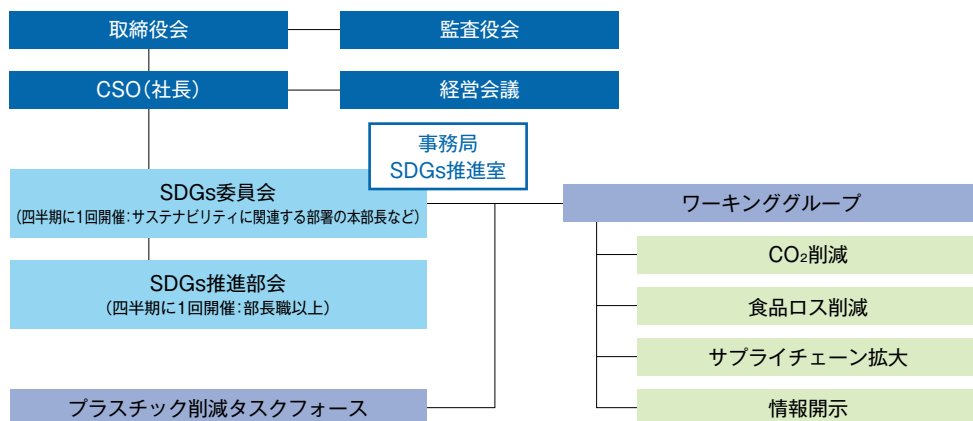
SDGsへの貢献に向けた体制整備とPDCAの実行

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指すべく、2019年3月から「SDGs委員会」を立ち上げるなど、社会課題の解決に向けて必要な体制を整備し、PDCAを回しています。

2021年3月1日からは、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)を設置し、代表取締役社長がこの任に就き、取り組みを一層強化しています。課題への対応については、SDGs委員会が「3つの約束」に即して重点課題を設定し、定期的にグループ全体の進捗の共有を行うとともに、各部門が事業活動における自主的な取り組みを推進しています。

また、重点課題の中でも特にスピード感をもった対応が必要であると考えられる「CO₂削減」「食品ロス削減」「プラスチック削減」「サプライチェーン拡大」「情報開示」については、SDGs委員会のもとにワーキンググループなどを設置し、取り組みの強化にあたっています。

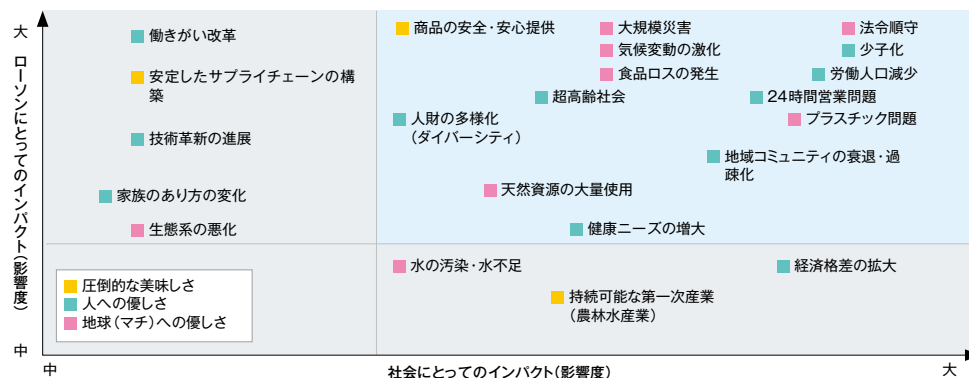
SDGs委員会組織体制 (2023年3月1日時点)




重点課題(マテリアリティ)の特定

グループ理念に基づいた事業方針「3つの約束」が当社事業の根幹であり、この「3つの約束」を軸として、環境・社会・経済に対する影響の大きい課題を洗い出しました。ステークホルダーのご意見から抽出した社会的インパクト(影響度)とローソンにとってのインパクトを突き合わせ、「マチの“ほっと”ステーション」を目指すために優先すべき課題をローソンならではの「重点課題(マテリアリティ)」として特定しました。ローソンにとって未来のあるべき姿に向けてこの「重点課題(マテリアリティ)」に取り組んでいきます。

抽出した社会課題のインパクトの整理



「重点課題(マテリアリティ)」特定のステップは <https://www.lawson.co.jp/company/activity/sdgs/>

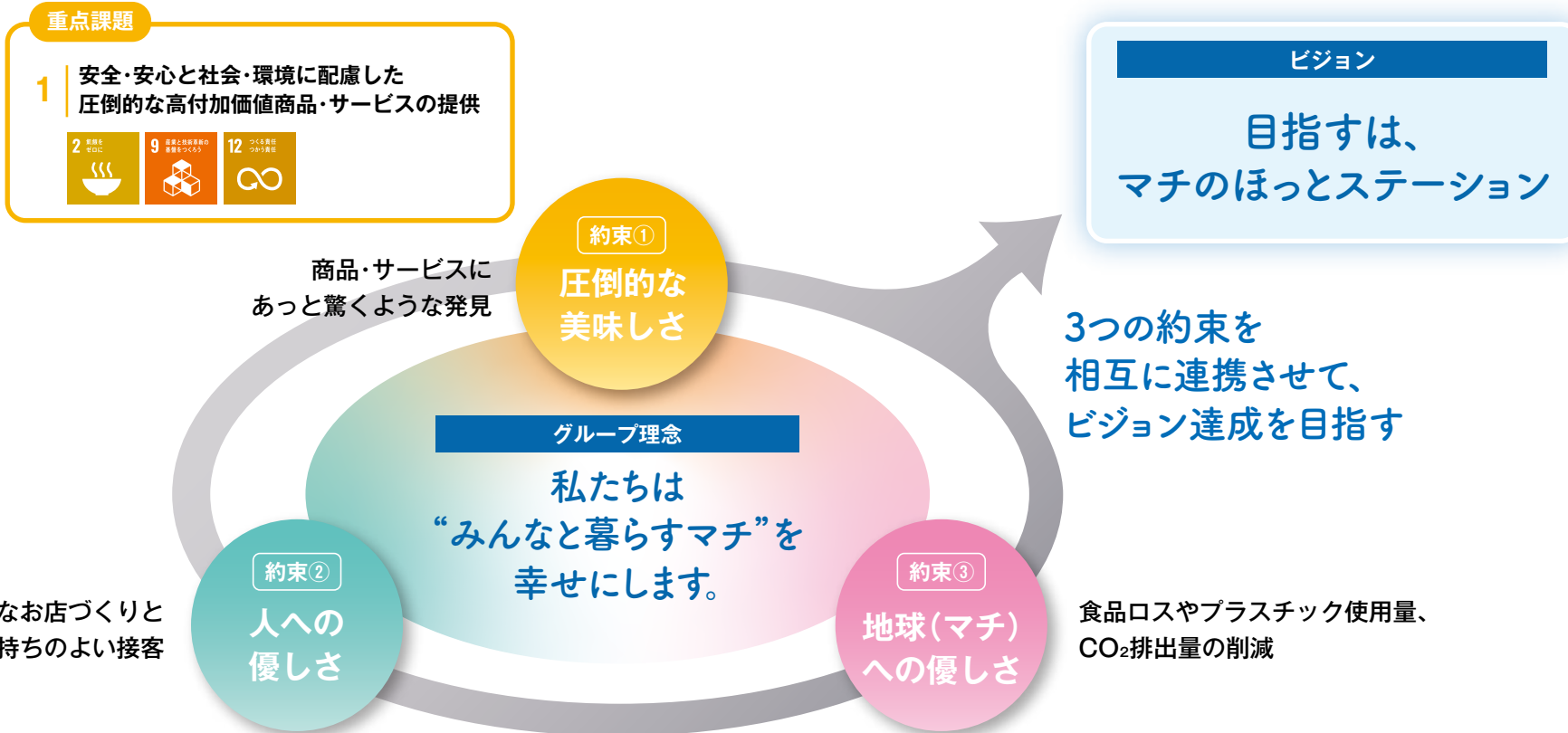


国連グローバル・コンパクトへの署名

ローソンは、2022年5月に「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる4分野10原則を支持・実践することで、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

ローソンのグループ理念のもと、お客さま、マチ、地球のために何ができるかを真剣に考え、環境や社会における中長期課題の解決に積極的にチャレンジしていきます。

重点課題(マテリアリティ)



3つの約束を
相互に連携させて、
ビジョン達成を目指す



2017-2020年度 基盤の構築

2017年度から2019年度にかけては、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足への対策やさらなる店舗業務の効率化を実現するべく、積極的なIT投資を行いました。2017年度には店舗クルーが均一に作業を行うことができる環境を整えるために店舗のワークスケジュールを管理するタブレット端末を導入し、2019年度までには外国人や新人の店舗クルーでも簡易にレジ精算ができるように自動釣銭機付POSレジを全店に導入しました。

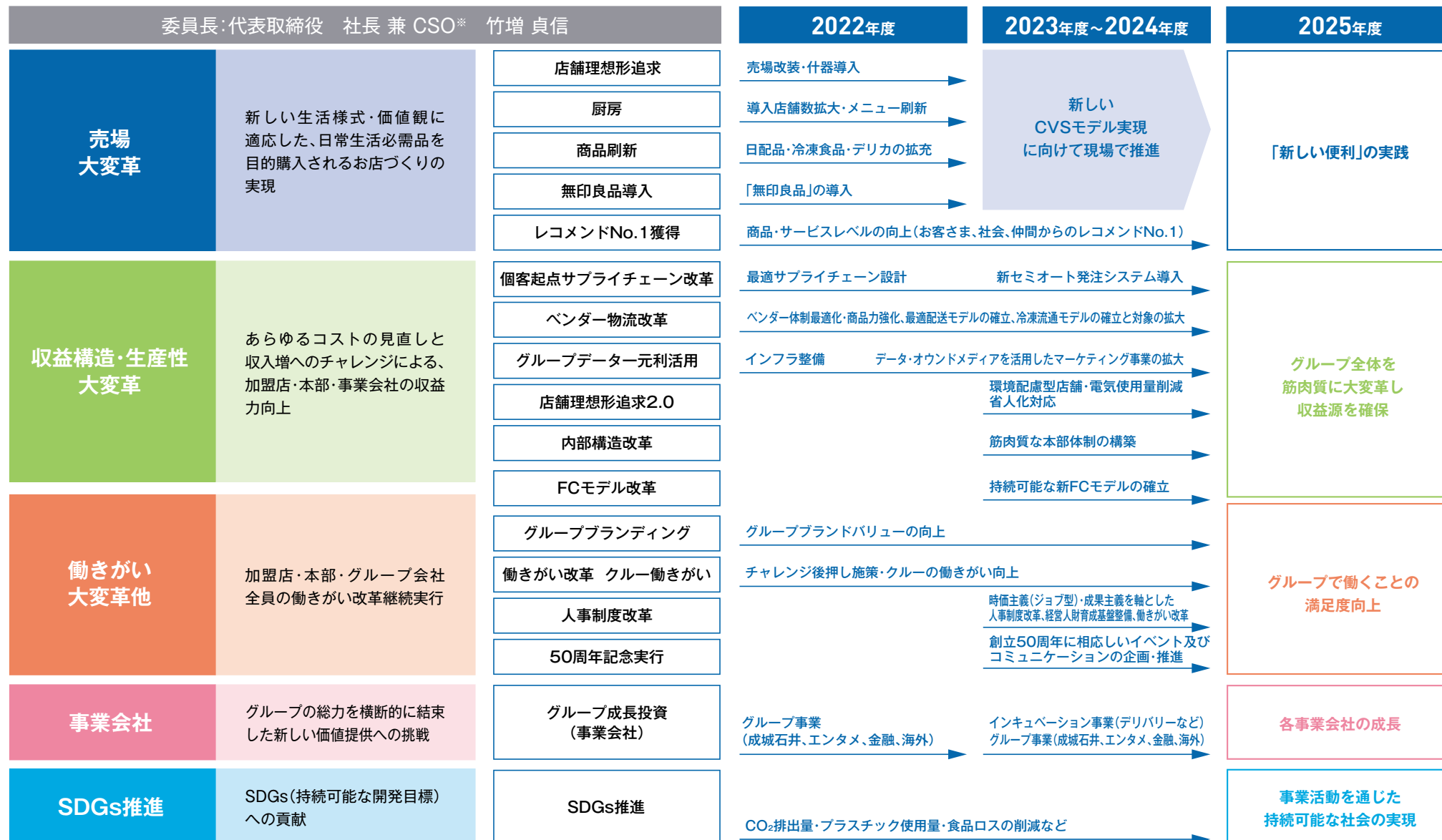
2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境が大きく変化し、店舗の売上が落ち込む中で加盟店利益基軸経営を掲げ、店舗での徹底した新型コロナウイルス感染対策の実施と低収益店舗への本部支援を早期に実施しました。加盟店が安心して営業を続けられる環境の確保と売上回復に注力することによって、前年度並みの加盟店利益を維持することができました。さらに、新たな事業環境での成長を目指すべく、9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、グループ全体での成長戦略の具現化に向け、取り組みを開始しました。

2021年度-「新しい便利」の実践 「新・マチのほっとステーション」へ

当社創立50周年にあたる2025年に向け「ローソングループ Challenge 2025」を2021年度に策定しました。「ローソングループ Challenge 2025」では、お客さま・社会・仲間（加盟店や従業員など）から「レコメンドNo.1」を獲得し、「新しい便利」を追求した「新・マチのほっとステーション」を創ることで、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現を目指します。「新しい便利」の実現に向けては、ローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、3つの約束「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球（マチ）への優しさ」を軸にさまざまな取り組みを実施しています。同委員会は社長自ら委員長を務めることで機動性を高め、プロジェクトごとにマイルストーンを設け、進捗管理を徹底しています。

2021年度から2022年度にかけては「店舗理想形追求プロジェクト」や「厨房プロジェクト」などの日販改善の取り組みを進め、結果を出すことができました。2023年度からは、次世代発注システムの導入や物流新2便化体制、「店舗理想形追求2.0プロジェクト」（オープンケース扉設置ほか）などによる食品ロスやCO₂排出量削減、人事制度改革などの中長期の取り組みも着実に進めています。

大変革実行委員会の概要



* CSO は「Chief Sustainability Officer (チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)」の略

特集 厨房プロジェクト

お客さまにも加盟店にも、 自分たちのための商品と 思ってもらえれば

商品本部 デイリー・厨房部 部長 水島 史喜

店内の厨房設備で、お弁当やサンドイッチなどを調理して提供する「まちかど厨房」。2022年度末時点で導入店舗数約9,200店舗に達し、ローソンの看板商品のひとつに成長しています。そのヒットの理由とは。まちかど厨房の商品開発責任者、水島史喜に聞きました。



店炊きごはんの美味しさにこだわり

水島は、商品開発に携わって20年のベテランです。2019年から「まちかど厨房」の責任者となり、試行錯誤しているところに新型コロナウイルス感染症の拡大により、街からは人が消えました。

「毎日安定していたおにぎりやお弁当の売れ行きが読めなくなり、廃棄ロスの問題が深刻化しました。加盟店にとっては大問題です。でも、店内で調理できる『まちかど厨房』なら、その日になってから作るか作らないかを決められる。店内で炊いたごはんをその場で提供するので、外食の代わりにもなる。加盟店からの



鶏のから揚げ弁当

『これは助かる』という声を聞き、ピンチをチャンスに変えられる商品だ、と確信しました」

就任最初のヒットは「三元豚の厚切りロースカツサンド」。作るのに手間は掛かりますが、揚げたてカツの美味しさがストレートに伝わる一品です。2021年には、トンカツの名店「まい泉」など有名店とのコラボメニューも展開。さらに2022年からは店炊きごはんの美味しさを分かりやすく訴求しようと、丼ものが主体だった弁当に「鶏のから揚げ弁当」「厚切りロースとんかつ弁当」の2品を追加しました。

特集 厨房プロジェクト

「ごはんの美味しさにはこだわっています。従来は一律のお米を使っていたのを、全国を6ブロックに分け、馴染みの深い土地のお米を食べていただけるよう変えました」

北海道ならふっくりんこ、東北ならあきたこまち、関東は新潟のコシヒカリ。地元産のお米を使った商品は、先行導入した北海道などで圧倒的な売上の伸び率を記録しました。

「自分たちのための商品、と、お客さまにも加盟店にも思ってもらえたいと思います。コンビニエンスストアは加盟店と一丸となって進めるビジネスですので、特に加盟店の“愛着”は大事。店内の厨房でお米を炊いて自分たちで作り上げる商品ですから、自ずと思入れが違ってきます。誇りに思ってもらえて、かつ強みにもなる商品です」

まちかど厨房コーナー



炊いてから時間が経ったごはん、店内で炊いて間もないごはんとは、やはり味に明確な差が出ます。揚げ物でも店内揚げたてなら、美味しさの違いは明確。「まちかど厨房」で水島が追い求めているのは、こうした“店内調理だからこそ生まれる価値”です。

「例えばおにぎりであれば、製造能力で工場が勝ります。工場での製造と店内調理、美味しさの違いとサービスの質を見極めてそれぞれの価値を一所懸命考えます。まちかど厨房の価値は店内で調理するできたての美味しい商品。それは、他チェーンとの差別化要因であり、加盟店のお役にも立てます。特に大事なのは、店内でごはんを炊くこと。この基本からは絶対にブレません」

水島の想いに応え、加盟店からは「もっとこうしてほしい」という改善要望も多く寄せられています。自分たちの力でより良いものを提供したい、という加盟店の気持ちが強いところが、他の商品開発と「まちかど厨房」の開発との最大の違いです。

「例えば人気のカツサンドですが、店舗クルーの方が作れるようになるまで少し時間がかかるんですね。もっとクイックに提供できないかと考えていたら、ある加盟店から『ファストフードのジャイアントポークフランクを使っては』というご提案をいただきました。フランクを揚げてパンに挟み、刺してある串を抜けばでき上がりなので、誰でもすぐにホットドッグを作れます。こんな風に、加盟店の声を起点とした商品も生まれるようになってきました」

ひとつの食材で複数のメニューを作れたり、唐揚げを惣菜と弁当に使い分けできたり。その時々ニーズによって柔軟な切り替えができるようになれば、収益面だけでなく、人手不足が課題となっている加盟店の費用負担を減らすことができます。

「アフターコロナで人手不足が再燃しつつある中、調理工程をどう効率化するか。ホットドッグのような商品改良もひとつです。ただ、それだけでは足りません。現在、日本語に堪能でない店舗クルーでも『まちかど厨房』の商品が作れるよう、多言語マニュアルをはじめとした仕組みの整備も進めています」

廃棄ロスが少なく環境にもやさしい

「まちかど厨房」は既に、約9,200店舗に導入。狭小ビルや駅などにあってバックヤードが十分取れない店舗を除き、調理設備の導入はほぼ完了しました。1店舗当たりの平均売上高も2019年度比で約2倍となり、将来的には4倍も目指せる見通しです。

「展開規模は1万店くらいで一段落でしょうか。これからは、デリバリーやモバイルオーダー（オーダーを受けてからの調理）の拡大を通じて、個々のお店の商圏拡大を進めたいと思います」

また、ビジネスのみならず、環境や社会への貢献という面でも優れているといいます。

「工場での製造に比べ、売り切るまでの時間が短いので添加物も減らせ、廃棄ロスも圧倒的に少ない。長年問題視されてきた、廃棄弁当問題への答えになるかも知れません。街にも人にも環境にもやさしい、皆さまに寄与できる商品だと確信しています」



ベンダー物流改革プロジェクト

最適配送モデルの確立

<チルド・定温商品2便化>

配送ドライバーに関わる2024年4月施行の働き方改革関連法への対応やCO₂排出量の削減及びコスト抑制を目的に、2023年12月から2024年3月にかけて、順次、弁当や麺類・惣菜・サンドイッチなどのチルド・定温商品の店舗への配送回数を変更します。商品の製造や配送作業の効率化を目的に、2005年から2018年にかけて、店舗数の約3割にあたるエリアで1日3回配送から2回配送に変更していましたが、本施策によって店舗数の約7割にあたる札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の五大都市圏周辺エリアでの配送回数が切り替わることで、全店で1日2回配送になります。また、本施策によって、店舗配送に関わるCO₂排出量が約8%削減する見込みです。

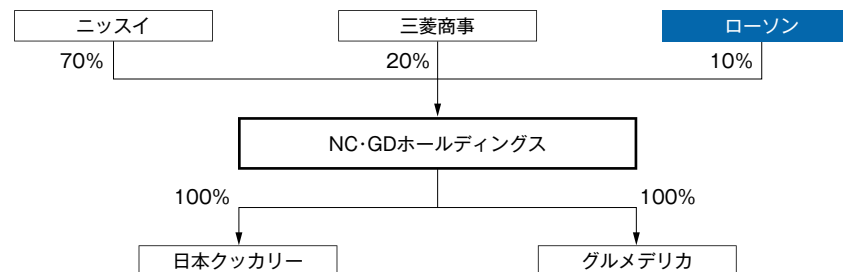


<AIによる店舗配送ダイヤグラム最適化>

2020年から配送ルート最適化を目指してAIを活用し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。2021年10月から群馬県の常温及び冷凍商品の配送センターから管轄店舗(約400店舗)への配送においてAIで作成した店舗配送ダイヤグラムを導入しており、配送台数を約8%、CO₂排出量を約7%削減できるシミュレーション結果を得ています。2023年7月時点で対象エリアを東北、関東、中部、近畿及び中四国に拡大しています。

ベンダー体制最適化と商品力強化

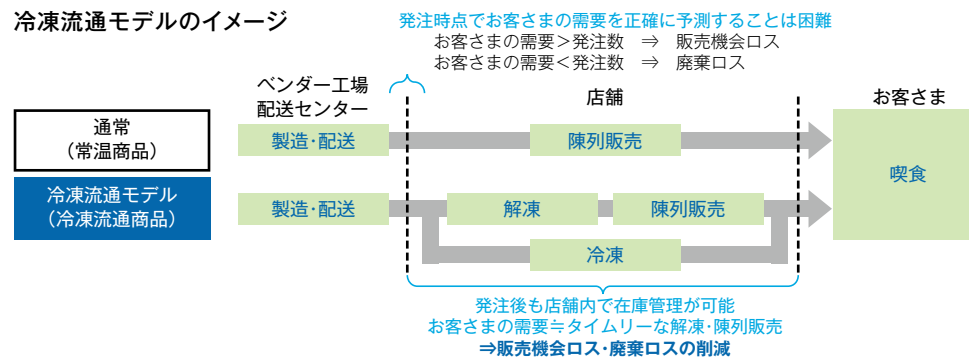
商品力の強化と安定供給体制の維持に向けてベンダー体制の最適化を進めています。また、当社におにぎりや寿司、弁当、惣菜などを製造・販売しているベンダーである株式会社グルメリカ及び日本クックアリー株式会社の親会社として設立されたNC・GDホールディングス株式会社に10%を出資しました。商品の製造及び開発にさらに深く関わることで、より良い商品をお客さまに提供することを目指しています。



冷凍流通モデルの確立と対象の拡大

販売機会ロス及び廃棄ロスを削減するためにお客さまの需要に応じた適正な品揃えを目指し、新しい冷凍技術及び解凍技術を用いた商品供給構造の構築に取り組んでいます。実証実験では、鱈寿司などで冷凍流通商品ならではの高品位差別化商品の開発に成功しています。

冷凍流通モデルのイメージ



個客起点サプライチェーン改革プロジェクト

サプライチェーン最適化と食品ロス削減の両立

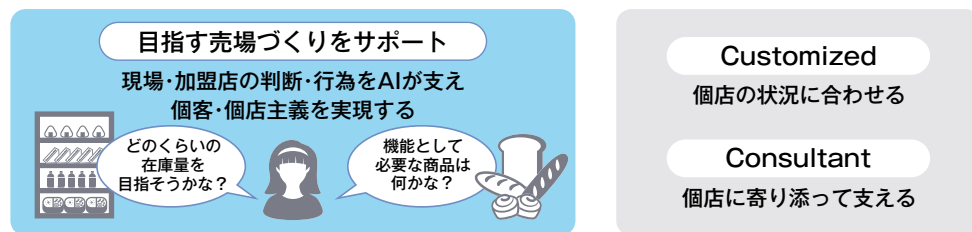
個客起点サプライチェーン改革プロジェクトでは、ローソンが取り組むべき社会課題の一つである食品ロス削減に向け、天候・販売実績などの各店舗ごとのデータをもとにした商品別の需要予測と、それに基づいた商品発注推奨でサプライチェーン全体の最適化に取り組むとともに、日販(売上高)と荒利益高の改善による加盟店利益の最大化を目指しています。

次世代発注システム「AICO」を全国展開

2015年に導入したセミオート発注(個店のデータをもとにその店舗に最適な品揃えと商品の発注数をAIが自動算出する発注システム)で店舗の発注精度の向上に取り組んできました。このセミオート発注を刷新した次世代発注システムを、2021年に東北の一部店舗^{*1}、さらに2022年6月~9月に東北と東京の一部店舗^{*2}にて先行検証を重ねてきました。先行検証を通じて、対象カテゴリー^{*3}において売上高・荒利益高・廃棄高に対する想定した効果を得られたことから、「AICO」(AI Customized Order / AI Consultantの略)として、2024年3月を目処に全国の店舗への導入を開始します。AICOは、従来のセミオート発注で実現していた品揃え、日々の発注数の推奨に加え、値引きについても一気通貫で推奨することで、さらなる販売機会ロスと食品ロス(廃棄ロス)の削減につなげていきます。

新しい仕組みで目指す姿

次世代発注システム「AICO」は、一人ひとりのお客さまを起点として、加盟店それぞれのあるべき売場を見つめ直し、それを実現するための発注をAIがサポートすることによって、個客・個店主義を実現するシステムです。また、現場・加盟店の判断・行為を尊重し、AIによる推奨を通じて加盟店を支えていくという姿を目指しています。AICOという名称には「Customized=個店の状況に合わせる」「Consultant=個店に寄り添って支える」という想いが込められています。

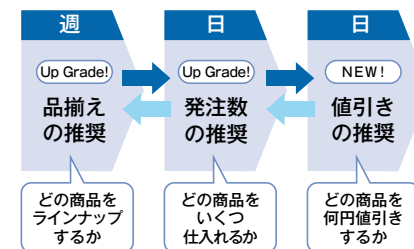


※1 約60店舗
 ※2 約180店舗
 ※3 対象カテゴリー: 米飯(弁当・常温寿司・おにぎり・チルド弁当)、調理パン、調理麺、惣菜、デザート、ベーカリーなど

次世代発注システム「AICO」の特長

品揃えの推奨

各店舗のお客さまの購入実績、立地及び売場状況に応じて、週に1度、品揃え商品の推奨を行います。現行のセミオート発注よりも、さらに個店の特徴を反映した品揃えを実現することが可能となります。



発注数の推奨

現行のセミオート発注導入以降のAI・計算処理技術の進展を踏まえ、より精度の高い推奨を実現します。過去の自店・他店でのより広範囲のデータ(天気、在庫状況、個々の商品の販売実績、及び商品間の販売連動性など)に基づき販売予測を行ったうえで、利益が最大となる各商品の発注数の推奨を毎日行います。

値引きの推奨

発注推奨と共通の販売予測ロジックを活用しながら、利益最大化の観点による値引き推奨を行います。従来、販売期限が迫る商品の値引き販売は、店舗の経験に頼る部分が大きいものでしたが、AIを活用し個店ごとにその日の在庫の状況に応じた値引き額や値引き時間を推奨することで、不要な値引きを回避し、より効果的に売り切ることが可能となります。また、経験が不要となることで値引きの頻度を高めることや、店長及びベテランクルーなどの業務負担の軽減や店舗運営の効率化などにも寄与します。

ロジック精度の向上と最適な店舗指導モデルの確立へ

本格導入に向けて、2023年度はシステムのさらなる改良を進めるとともに、オーナー及びクルーが安心して活用できる体制の構築と導入の準備を進めていきます。例えば、値引きの推奨に関しては、店舗でのオペレーション負荷軽減のため、本部からの推奨を確認したうえで、簡易的に値引きシールの印字が可能となる仕組みの導入を予定しています。こうした取り組みを通じて、デジタル(次世代発注システム)とアナログ(スーパーバイザーによる店舗指導)の両面から個店の目指す売場づくりをサポートし、販売機会ロスと食品ロス(廃棄ロス)を削減し加盟店利益の最大化を目指します。

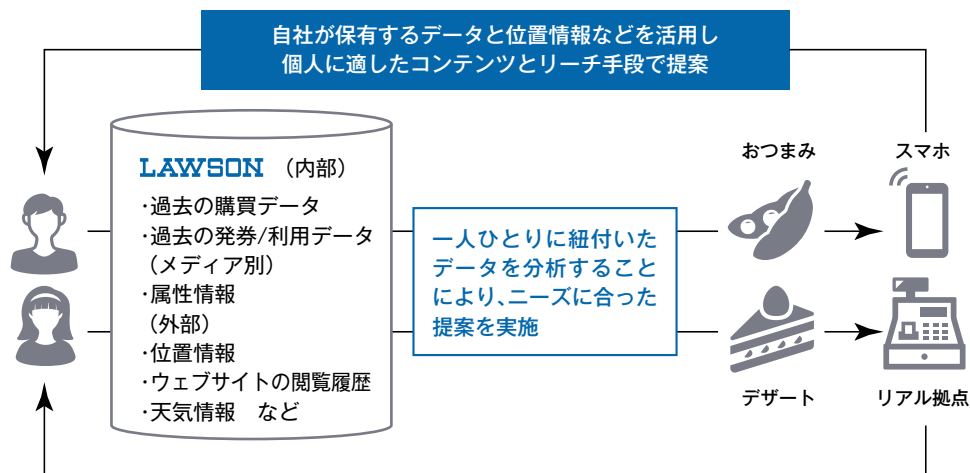


収益構造・生産性大変革 グループデータ一元利活用プロジェクト

データやメディアを活用した事業のさらなる拡大を目指す

グループデータ一元利活用プロジェクトでは、商圏分析や商品開発など国内コンビニエンスストア事業の高度化を目的とした取り組みに加え、新たな収益源化を目的に、分析対象データの拡大（ローソングループ企業の保有データ、外部データなど）や、データを活用したサービスの拡充に取り組んでいます。

主な取り組みとしては、収集可能データの拡充、データに基づく現状の可視化、課題の潰し込みなどを通じたオペレーション改善により、データドリブンな分析手法や効率的な販促モデルの確立に取り組むとともに、効果が確認された手法・モデルについては、社内利用だけでなく外部へのサービス提供を開始しています。



お客さま一人ひとりのニーズや趣味・嗜好に合致した情報を適切なタイミングと方法でお届けすることにより、お客さま満足度のさらなる向上を実現するとともに、確立した分析手法や販促モデルの活用により、本部収益の拡大と新たな収益源化を目指していきます。

働きがい大変革 グループブランディングプロジェクト

ローソングループの一体感を醸成

グループブランディングプロジェクトでは、ローソングループ一体となってお客さまから共感いただけるブランドを構築することを目指しています。

2020年のグループブランディングプロジェクト立ち上げ時に、消費者調査や社員のワークショップなどから、ローソングループのコア・バリューは「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」であると定義しました。これは日常でも、有事の際にも「私たちは「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」というグループ理念の実現に向けて行動するローソングループ社員の想いに通じています。

2022年度はこの「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」の認識共有とロイヤリティ向上を目的に、ローソングループ公式noteの開設、またグループ間の情報共有サイトでの発信、研修、交流会などを実施しました。また、2023年5月にはローソングループの公式ウェブサイトにもグループブランディングページを開設しました。

ローソングループ公式noteは
https://note.com/lawsongroup_note/

グループブランディングプロジェクトでは、ローソングループの公式ウェブサイトやローソングループ公式noteを通じて、社会やマチのためにチャレンジを続けるローソングループの姿を社内外向けに伝えていくことで、ブランドの構築を推進します。

また、ローソングループで働くことの満足度向上を目指し、引き続きグループとしての一体感の醸成や社員、クルーのモチベーションと共通意識を高めるための取り組みを展開し、グループ理念の実現を目指していきます。



LAWSON ローソン

事業環境

2022年度は新型コロナウイルスの感染拡大の波を繰り返しながらも人流は総じて増加傾向となりました。コロナ禍の中、お客さまの生活スタイルが多様化し、コンビニエンスストアに日常使いの商品を求める需要が増えました。このような変化に対応すべく、前年度から進めていた店舗改装は2022年度末までに累計7,290店舗となり、対象店舗への改装は完了しました。

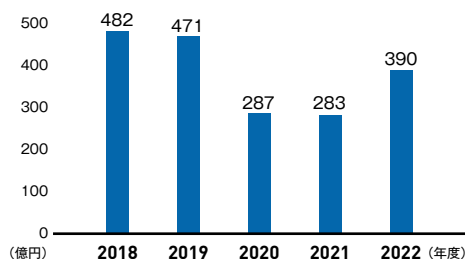
店舗改装は、冷凍食品や日配食品拡充のための什器増設に加え、店内調理サービス「まちかど厨房」*1でひと手間かけた商品の提供、日用品の指名買いと買い回り効果を期待し無印良品の導入*1などを行いました。また、冷凍食品や日配食品をより使いやすい商品にするための商品刷新にも取り組みました。これら店舗改装を中心とした取り組みにより、2022年度において+1.9%の日販改善効果となりました。

また、店舗改装や商品刷新などにより変化した売場及び商品をお客さまへ訴求するため、2022年6月から「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」*2を開始しました。2022年度は店舗改装や「ハピロー！」などのマーケティング施策が奏功し、人流がコロナ禍前に戻らない中、人流減少の大きな影響を受けた米飯・麺及びソフトドリンクのカテゴリー以外はコロナ禍前の2019年度比で100%を超える結果となりました。

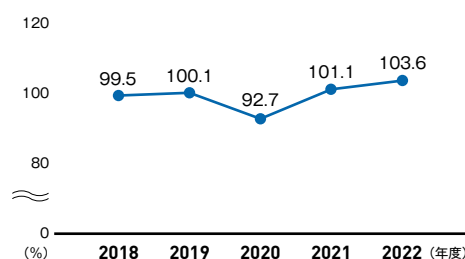


*1 「まちかど厨房」:累計9,191店舗、無印良品導入:累計9,621店舗(2023年2月末時点)
 *2 創立50周年を迎える2025年まで実施する長期的なマーケティング施策プロジェクト。
 テレビCMなどのメディア戦略やアプリクーポンなどを活用した商品の購買促進施策などを展開。

セグメント利益



日販前年比

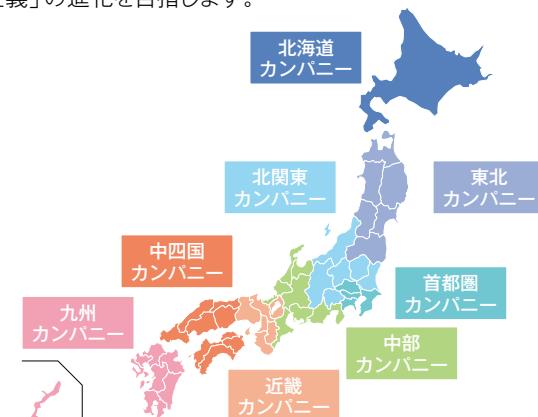


成長戦略

以下戦略を通じ「地域密着×個客・個店主義」の進化を目指します。

1. エリアカンパニー制の全国拡大

2023年度からエリアカンパニー制を全国8エリアへ導入し、よりお客さまに近い現場で顧客価値の創造を徹底追求する体制を強化するため、権限及び機能を本部から現場に移行しました。各カンパニーの責任者であるカンパニープレジデントのもと、戦略に対する執行度を高めます。



2. 商品戦略・営業戦略・出店戦略

商品は、美味しさの徹底追求をしていきます。定番商品は商品力強化に取り組むとともに、地産地消の商品なども拡充し、エリアごとに最適な商品展開を目指していきます。

売場は、品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわり、エリアや個店ごとに異なる需要を捉え、機会損失の低減に取り組めます。また、2024年度から順次導入予定の次世代発注システム「AICO」を導入することで、さらなるお客さまニーズへの対応、品切れ防止、廃棄ロスの削減を目指します。

出店は、エリアごとの人口動態やニーズを踏まえ、採算を重視した出店をしていきます。少ない商圏人口でも事業が成立するコンビニエンスストアは、地方の未出店エリアなど新たな立地における出店や、病院内店舗、本屋併設型店舗及び移動販売など多様なフォーマットでの出店を継続していきます。



マルチフォーマットな店舗展開



ナチュラルローソン

「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として全国131店舗（2023年5月末時点）を展開するナチュラルローソンは、「美と健康をサポートするもの」「旬のもの」「安全・安心なもの」にこだわり、食品は美味しくてカラダに優しい素材を使用し、洗剤や化粧品などの日用品は環境に配慮した品を厳選するなど、ナチュラルローソンにしかないこだわりと価値のある商品を取り揃えています。

成長戦略

カラダとこころの健康“Well-being”の推進

見たことのない商品を見つける楽しみや自分だけのお気に入りが見つかる喜びを通じて、お客さまのカラダだけでなくこころの健康もサポートします。

①これまで以上にさまざまな健康をテーマに取り組みます。
多様化する食習慣や健康課題に応える商品を積極的に品揃えしていきます。

②焼きたてベーカリーを強化します。
ナチュラルローソン独自の店内オープンでおいしく焼き上げたメニューをお届けします。

③希少価値のある商品を世界各国や日本各地より厳選し品揃えします。



ヘルスケア強化型店舗・一般用医薬品取扱店舗

調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携、登録販売者の育成を行うことで、一般用医薬品や処方箋医薬品を取り扱う店舗を拡大する通常のローソンよりも、化粧品、日用品などの品揃えを増やしたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。一部の調剤薬局併設型店舗では、オンラインでの服薬指導や、処方箋の受け取りの実験なども行っています。また、2021年2月から一般用医薬品を取り扱う一部の店舗では、国内のUber Eatsで初めて医薬品のデリバリーを開始しました。取扱商品は、風邪薬や目薬、胃腸薬など第2類医薬品・第3類医薬品の計63種類（2023年5月末時点）です。外出せずに薬を購入したいというお客さまのニーズにもお応えしています。



ローソンストア100

顧客ニーズの変化を背景にストアコンセプトを「献立応援コンビニへ。」に刷新し、内食需要に応え、より日常使いできるお店として全国659店舗（2023年5月末時点）を展開するローソンストア100は、お客さまの毎日の食卓を応援する旬な提案を強化すべくプライベートブランドの商品力強化を積極的に行い、ローソンストア100を想起した目的購買を促進するためのブランド戦略を推進し、小店舗の利点を最大限に生かした献立応援コンビニの実現に向けて取り組んでいます。

成長戦略

毎日の食生活を提案する“献立応援コンビニ”の実現

生鮮品や日配食品を強みとする生活密着型のコンビニエンスストアとして、売場における“旬の提案”“お客さまとのコミュニケーション”“安全・安心の提供”を軸に生活者の日常生活のサポート力に磨きをかけていきます。高齢化、単身世帯増加といったマクロ消費動向を捉えながら、顧客セグメントデータを活用し、加盟店とともに個店経営を加速させて商圏内シェア向上を目指しています。



病院内コンビニエンスストア「ホスピタルローソン」

病院におけるコンビニエンスストアのニーズにお応えるため、「ホスピタルローソン」の出店を進めており、病院内出店数コンビニエンスストアNo.1の実績があります。通常の商品やサービスに加え、病院指定の商品を品揃えし、院内でワゴンによる移動販売を行うなど、個々の病院と提携したオーダーメイドの店舗を展開しています。

病院をひとつのマチと捉え、院内で生活される皆さまの日々の幸せを願い、きめ細やかな配慮を心がけています。



ローソンの健康への取り組み

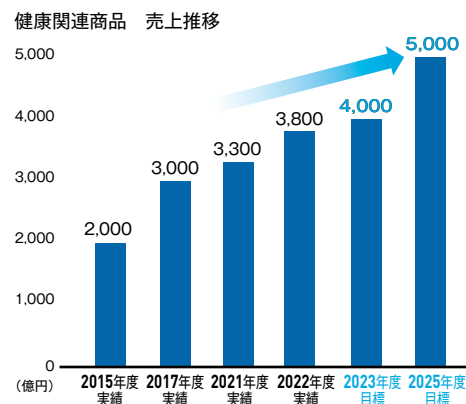
健康関連商品に対する取り組み

ローソングループでは、お客さまの健康意識の高まりに応える取り組みを重ねています。2001年から展開を開始したナチュラルローソンを、ラボの役割を担う場として健康に配慮した商品開発を行い、全国のローソンに拡大してきました。

こうした健康関連商品の販売は2015年度には食品全体の約20%ですが、2022年度は食品全体の約26%と伸長しており、おにぎり、健康・機能性ベーカリーやサラダから、菓子、チルド飲料、加工食品など幅広い品揃えに取り組んでいます。

ローソンの健康関連商品は主食系、看板商品のからあげクン*や菓子、チルド飲料まで幅広いカテゴリーの約3,000種類(ナショナルブランド商品含む)を品揃えしています。健康関連商品の売上は2025年度で5,000億円、全体SKUの約4割を目標としています。

*「からあげクン レギュラー」(5個入り)のたんぱく質量は約14gです。



美味しさと健康を両立する商品開発

商品開発においては自社基準で健康10テーマを設定し、野菜・たんぱく質など必要なものは摂取し、糖質や塩分などはコントロールできるような商品づくりを行っています。新型コロナウイルス感染症の拡大以降、お客さまの健康や食に対する意識が変化し、ダイエットのためにカロリーや糖質などをオフするだけでなく、健康維持を目的に積極的にたんぱく質や食物繊維などを摂取したいというニーズが高まっています。

2023年度も引き続き「好きなものを食べながら、健康でいよう」をテーマに「より美味しいもの」を目指しています。特にお客さまのニーズが高いたんぱく質、食物繊維、糖質、脂質をテーマとした商品を中心に強化し、パッケージ表面に栄養素で色分けしたマークを表示するなど、売場でも分かりやすい表示で展開しています。

健康10テーマは https://www.lawson.co.jp/recommend/safety/health_theme/

ローソンファーム

国産の農産物をローソングループの店舗に安定的に供給するため、「農地所有適格法人ローソンファーム」を全国16カ所で展開しています(2023年5月時点)。ローソンファームでは、作付け前の土壌診断を経て作物が生育する上で理想的な土づくりを行い、作物の生育状態に応じて適切な栄養を供給することを目的とした「中嶋農法」に取り組み、美味しく健康的な野菜や果物を生産しています。



強化する4テーマ

好きなものを食べながら、健康でいよう

たんぱく質を摂りたい

手軽においしくたんぱく質が摂れる商品



食物繊維を摂りたい

不足しがちな食物繊維を手軽に摂れる商品



糖質コントロール

ブラン(穀物の外皮)などを使用し糖質をコントロール



脂質コントロール

身体に良いとされるオイルが摂れる商品



健康関連商品への取り組みのあゆみ

2012年~		2015年~	2018年~	2020年~	2021年~	2022年~	
糖質	食物繊維	野菜	野菜	塩分	糖質	たんぱく質	食物繊維
ブランパン	もち麦入りおにぎり	スムージーシリーズ*	「もっと!野菜」シリーズ	食材のうまみを生かしたカレー	主食系へ拡大	たんぱく質を強化	食物繊維を強化
							

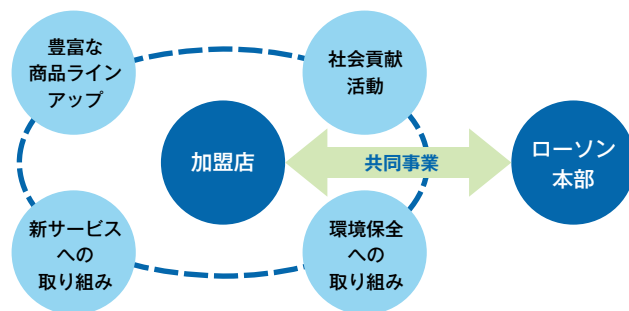
* パッケージを2022年度に変更しました。

加盟店経営の支援と信頼関係の強化

加盟店オーナーや店舗クルーは、全国さまざまなマチの最前線でお客さまをおもてなしする、ローソンにとって最も大切なパートナーです。グループ理念である「私たちは「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」を実現するためには、加盟店とローソンの信頼関係をより強固にし、店舗がお客さまと地域に欠かせない「マチのほっとステーション」であることを目指すことが重要です。

ローソンでは、デジタル技術を活用した店舗オペレーションの省人化・省力化や、加盟店の人財募集の支援や福利厚生の実施に加え、風通しの良いコミュニケーションを図るなど、加盟店の健全な経営を下支えすべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

また、加盟店利益向上のため、スーパーバイザーによる日々の売場づくり支援、品揃え強化のための廃棄の一部本部負担、省エネ機器の積極的な導入、店舗オペレーションの改善、簡素化などさまざまな支援を実施しています。



複数店経営の推奨とサポート

ローソンは、加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を経営することで競合店の出店などで生じるリスクを分散し、1店舗のみの経営と比較して安定した経営状況を維持しながら、事業を拡大することが可能となります。複数店経営においては、加盟店オーナーに代わって安心して店舗運営を任せることのできる店長の育成が重要となります。

2020年度からローソンのトレーナーが個店に出向き、加盟店店長のトレーニングスキルのOJTを実施する「店長育成サポート」を開始しました。さらに、2023年度からは、デジタル技術を活用したコンテンツ配信型のオンデマンド研修や、全国どこからでも参加できるオンライン店長研修もスタートしています。

2023年2月末時点における複数店舗比率は77.9%*、複数店経営をしているオーナーの比率は47.4%*となっています。

* ローソンストア100を除く

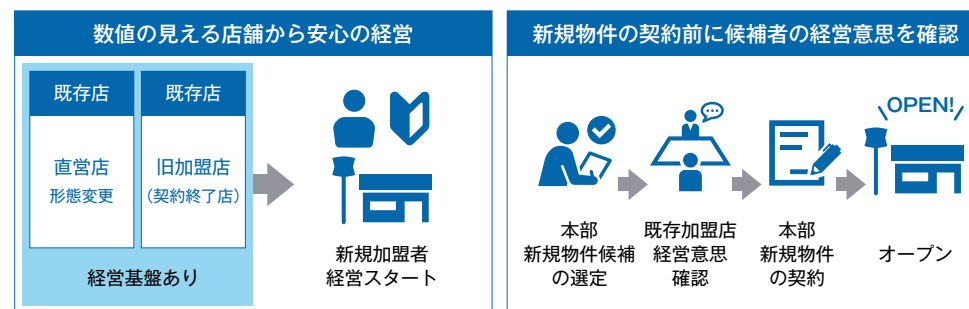
マネジメントオーナー（MO）制度

ローソンのより強いパートナーシップのもと、さらに多店舗展開を支援する仕組みがマネジメントオーナー（MO）制度です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、エリアの加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2023年2月末時点、約200名のMOが全国各地で活躍しています。

マネジメントオーナーのご紹介は
<https://www.lawson.co.jp/company/mo/>

フランチャイズ（FC）契約の締結における配慮

FC契約のマッチングについては、新規の加盟希望者には原則として売上収益の状況が現時点で見えている既存物件をご紹介することで、安心してFC契約を締結し店舗運営に携わっていただけるよう配慮しています。一方、既存加盟店には経営意思を確認した上で、新規物件の契約及び出店を進めています。また、既存の10年間のFC契約に不安を感じる方に向けて、2020年度から5年間の契約パッケージを新設し、選んでいただけるようにしました。



特集 マネジメントオーナー

コンビニを、
人があこがれる職業に

(有)アクティブ代表取締役 石塚 直美さん

現在、静岡市内でローソンを25店舗経営している石塚直美さん。2010年、マネジメントオーナー(MO)制度が発足した時にMOに就任した一人です。経営者として約450人の従業員を率いる一方、店舗にこだわり、今でも自ら店頭に立ちます。MO、そしてローソンという仕事の魅力とは何か。石塚さんに語ってもらいました。

後ろ姿を従業員に見せたい

「MOになって感じるそれまでの違いは、大きなところから店舗網やローソンそのものを見られること。単店オーナーの頃は自分のお店とその周辺くらいしか目に入らなかったのですが、MOになった今は、本部と協業してエリア戦略を一緒に考えられます」と話す石塚さん。MOになる前は3店舗を経営するオーナーで、その前は美容師でした。

「初めてオーナーになったのは1994年。オーナーになる前は美容室の雇われ店長でした。実家の母が所有していた土地を活用するつもりでローソン経営を始めたのですが、人に任せていたら経営が上手くいかなくなって。それで急遽美容室を辞めて、ローソン経営に取り組むことにしたんです」



特集 マネジメントオーナー

退職の際、美容室の社長に言われたのが「周りが申し訳ないと思う位働きなさい。でないとな人は付いて来ないよ」という言葉。「その言葉に従って、レジも打てない状態から仕事を始めました。今でもレジ打ち、品出し、発注、すべて自分でもやります。私の店に研修に来る新しくローソンに加盟されたオーナーにも、この言葉は必ず伝えるようにしています。これからもずっと同じ気持ちで、後ろ姿を従業員に見せていきたい」

そして3店舗を経営するようになった2008年、ローソン本部からMO応募への誘いが来ます。

「3店舗でも思うようにいかない状態だったので、当時は自信がなく断ったんですが、オーナー研修で当時のローソン本部が『人口減少の時代には人手不足が深刻化する。だから経営基盤の強いMO制度を作る』と仰ったんですね。それで一晩眠れなくなって。創業以来ずっと支えてくれたクルーたちが年を取った時、店頭以外でも働ける場所が必要ではないかと。それでお店に帰って、リーダークルーたちに『チャレンジしたいがどうか』と話したら賛成してくれたので、MOになって多店舗展開に踏み切ることになりました」



どこにでもあるような商品を、どこにもない陳列で

店舗の運営手法は、強固なマニュアル主義。「理想は店によってすべて売場も商品も変えることですが、そこまでやれる余裕がまだありません。そこで、まずは型通り、金太郎飴の状態を作ろうと。商品棚の板は何番目の穴に固定する、というところまで、ガチガチに決めています」

こうした手法を取っているのは、権限移譲を図った結果、相次ぎ従業員に退職された苦い経験からです。

「コンビニ経営は難しい。経験の無い若い子たちに、いきなり上手くできるはずがありません。発注が上手いはずなのにたくさん廃棄ロスを出して叱られたり、シフトに穴が開いてもクルーさんは出てくれなかったり。それで自信を無くして辞めていく。辞めた従業員たちに話を聞きに行って、やっとそのことに気付きました。だから今は、まずは型を決めて成功体験を積み重ねています。型があるから型破りもできる。まずは型、アレンジはその後、という風にしたら、人も育つようになりました」

そんな石塚さんに「コンビニ経営の核心とは」と聞くと「限られた面積しかない店舗で、いかに効率良く収益を上げるか。肝になるのは商品の販売構成比で、これがお客様のニーズを示すバロメータ」と答えます。

かつては日用品に販売構成比以上の Gondola 本数を割っていたのに、実際は数%もなかったこともあったとか。「それが『大変革実行委員会』で新型の要冷機器などの導入が進み、販売構成比に合わせた店づくりを追求できる設備基盤が整ってきました。私たちは日々販売構成比を注視し、1,000円でも2,000円でも日販を上げようとしている。本部も同じ考えで、売場の構成を変えてきてくれていると思います。エリアカンパニー制も始まった

ので、今後は判断スピードがさらに早まりオーナーの声ももっと届きやすくなるのでは」

「どこにでもあるような商品を、どこにもない陳列で売ってお客様に喜んでもらうこと。そこがコンビニ経営者の腕の見せどころです。発注をする時、何が売れそうか商品のアタリを付けて、今週はこれで行こうと決め、それをどう売るか、POPをどう付けどんな見せ方をしようか、というのがこの商売の面白さ。『大変革実行委員会』の施策で売場が変わった中、それをいかに商売に生かし数字につなげていくかをすごく考えています。竹増社長が『現場がすべて』と仰っていますが、本当にそのとおり。良い売場を作って、ローソンの青い看板に恥じない仕事をしたい」

2022年の夏からは、新たな試みも始めました。「発注、売場づくり、人財育成など、従来は店長が手掛けていた業務を得意な人の専門に変え、運営に“横串”を通そうとしています。先例もなく、全くの手探りです。誰も得意不得意があるのだから、得意なこと、好きなことを生かせる仕組みにした方が良いでしょう。約450人の従業員皆が“得意”を生かせたら、きっと凄いパワーになりますよ」

そして、これから目指すことを聞くと「コンビニを、人があこがれる職業にしたい」と。

「携わっているオーナーやクルーに、誇りを持って仕事してほしい。美容師も昔は3Kと言われてましたが、カリスマ美容師が出て人気職種に変わりました。イメージが大事なんです。だから以前から、クルーの身だしなみにも気を配っています。もちろんビジネスですので、儲けることも重要です。しっかり儲けて好きな車に乗って、従業員には給料面や福利厚生を含め働きがいを感じる職場環境を提供し、最近増えている海外出身のクルーにはジャバニーズ・ドリームを感じてもらえれば」



成城石井

ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

・輸入、物流、製造、卸売、小売業態での販売及び飲食業態といった流れを一貫して自社で行う「食の垂直統合」という独自のビジネスモデル。商品企画、製造、調達、販売機能を有することで、顧客ニーズやトレンド、原材料の調達環境を踏まえた機動的な対応が可能。



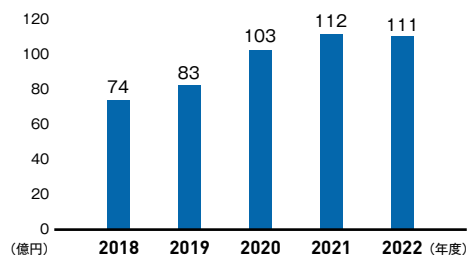
【強み】

- ・高品質な商品及びサービスを背景とした高いブランド力
- ・駅ビル、路面店、ショッピングセンターと多様な店舗フォーマット
- ・自家製及びオリジナル商品の比率が高いユニークな商品カテゴリー構成

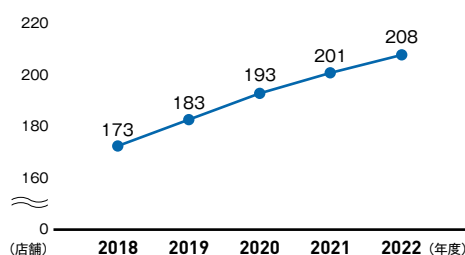
事業環境

コロナ禍での外出自粛や在宅勤務の広がりにより高まった巣ごもり需要を取り込み、2020年度から2021年度にかけては大型路面店を中心に生鮮食品、グロスアリー及び菓子の売上が大きく伸長しました。2022年度は巣ごもり需要の取り込みの反動の影響があったものの、新規出店や自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜を中心に売上が堅調に推移し、引き続き売上が伸長しました。

セグメント利益



店舗数



※ 直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52 の合計

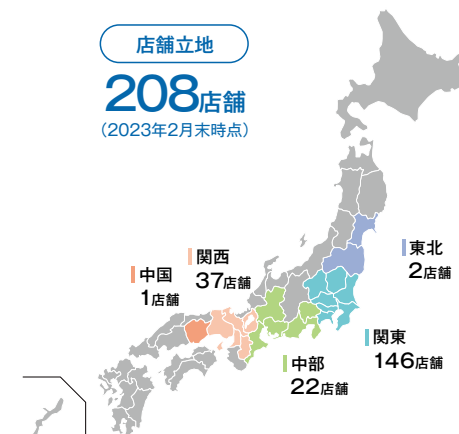
成長戦略

1. 出店の加速及び新たな出店形態の模索

将来の店舗網の拡充及び新たな柱となる商品開発を見据え、2022年7月に新たな統合型セントラルキッチン「大和第三セントラルキッチン」の操業を開始したことにより、製造能力が従前の2倍（400店舗分）に増強されました。引き続き関東での出店を進めるとともに、西日本への出店も強化していきます。また、2023年4月にはベーカリー専門店である「成城石井 BAKERY」を大阪市内で開業するなど、新たなフォーマットでの出店にもチャレンジしています。



大和第三セントラルキッチン



※ 直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52 の合計

2. EC事業の強化

eコマースの強化や、Uber Eatsなどの配達代行サービスを活用したラストワンマイル・ビジネスの取り組みを進めています。2022年3月にAmazon.co.jp上で成城石井ネットスーパーを共同展開し、2023年1月にはANA Mall (ANAモール)、2023年5月にはJAL Mall (JALモール)に出店しています。

※ Amazon及びAmazon.co.jpは、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です。



ローソンエンタテインメント



ユナイテッド・シネマ

ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

ローソンエンタテインメント：ローソンチケットやローソントラベルなどのチケット事業、HMV店舗やECなどの物販事業を展開。各種事業を通じてコンテンツを獲得、ローソン店頭キャンペーンなどの企画、オリジナル商品の開発・製造・卸を展開。

ユナイテッド・シネマ：シネコン事業に加え、劇場をメディアとした広告販売など周辺事業を展開。

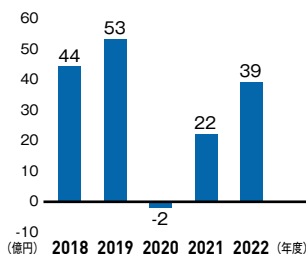
【強み】

- ・プレイガイドシェアトップクラスの販売力
- ・ローソングループの総合力を生かしたコンテンツ調達力
- ・「リアルとネット」「モノ消費とコト消費」を融合した商品・サービスの企画力と販売力
- ・体感型映画上映システムなど積極的な付加価値提供による高い競争力

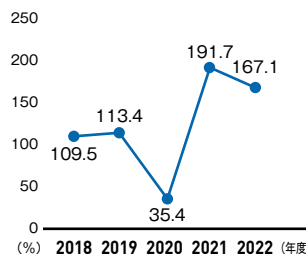
事業環境

コロナ禍ではお客さまの生活消費行動の変化によりデジタル化が加速する中、リアルとネットを融合し、ローソン店舗・チケット事業・シネコン事業などを通じ、ローソンのグループ力を最大限生かした事業展開を行いました。その結果、2022年度のローソンエンタテインメントのチケット事業においては、2019年度を上回る実績となりました。EC事業においては取扱商品を拡大し、2019年度比で大幅に売上が伸びました。また、ユナイテッド・シネマのシネコン事業においても、4DXやIMAXなどの音響体感プレミアムシートによる差別化した劇場運営で客単価が上昇しました。

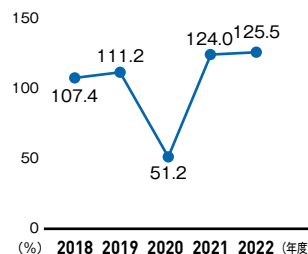
セグメント利益



ローソンエンタテインメント
チケット取扱高前年比



ユナイテッド・シネマ
観客動員数前年比



成長戦略

1. エンタメチケットとトラベルチケットのシームレスなサービス展開

チケット事業において、興行と旅行の各種チケットを共通のプラットフォームで購入できる仕組みを実現し、コンサートなどのチケット、飛行機・鉄道などの移動手段及び宿泊などをワンストップで手配できる環境を整えていきます。

2. 市場変化に対応した新領域のエンタメ関連商材開発への取り組み

物販事業において、ローソングループとして培った企画・開発力をさらに高め、店舗やECで取り扱う商品・サービスの領域をコスメやスポーツ関連などの新たな領域へ拡大していきます。

3. エンタメコンプレックス事業への進化

シネコン事業において、音響体感プレミアムシートなど劇場設備に付加価値を付けたサービスを提供し観客動員数を増やします。さらに、映画以外のコンテンツを上映することで客層の幅を広げます。また、劇場をメディアやお客さまとのタッチポイントとした、物販・マーケティング・販促などの事業も強化していきます。





ローソン銀行

ビジネスモデル・強み

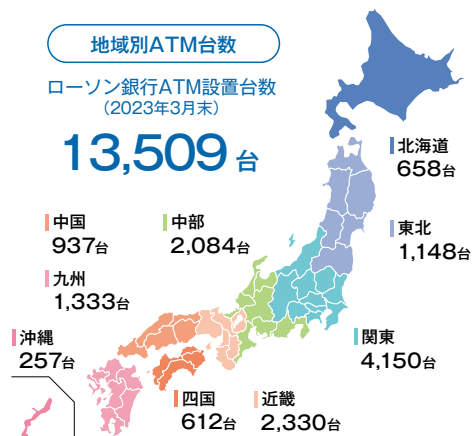
【ビジネスモデル】

- ・全国47都道府県のローソン店舗などに設置したローソン銀行ATMを基盤としたATM事業及び預金やクレジットカードなどのリテール事業を展開。
- ・ATMネットワークを通じて、ATM利用者と提携金融機関やキャッシュレス事業会社を結ぶサービスを提供。

【強み】

- ・385社*の提携金融機関などのネットワーク
- ・全国47都道府県、年間36億人以上が利用するローソン店舗を中心に設置した13,509台*のATM
- ・原則24時間365日利用可能なATMを実現するシステムと体制
- ・会員数1億人超の会員基盤を持つPontaカードと提携したクレジットカード“ローソンPontaプラス”のサービス提供

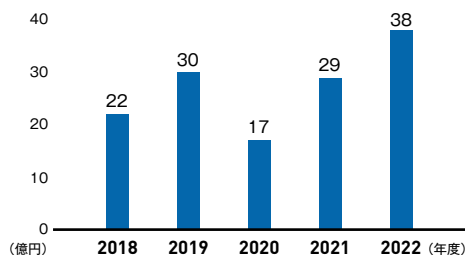
※ 2023年3月末時点



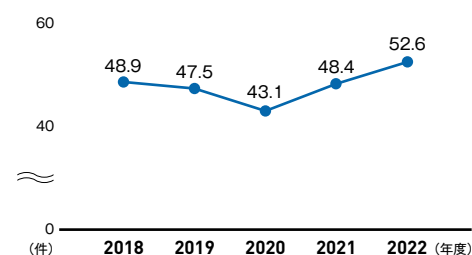
事業環境

コロナ禍では厳しい行動制限により、ローソン店舗の客数が減少したことでATMの利用件数が落ち込みました。しかし、2022年度は人流や外出需要の回復によるローソン店舗への客数増加に伴い、1日1台当たりのATM平均利用件数は52.6件とコロナ禍前の2019年度と比較し5.1件の増加となりました。また、キャッシュレス決済の普及に伴い、決済アプリにローソン銀行ATMから現金でチャージできるATMチャージの利用も増加傾向にあります。

セグメント利益



1日1台当たりのATM平均利用件数



成長戦略

1. ATM事業の強化

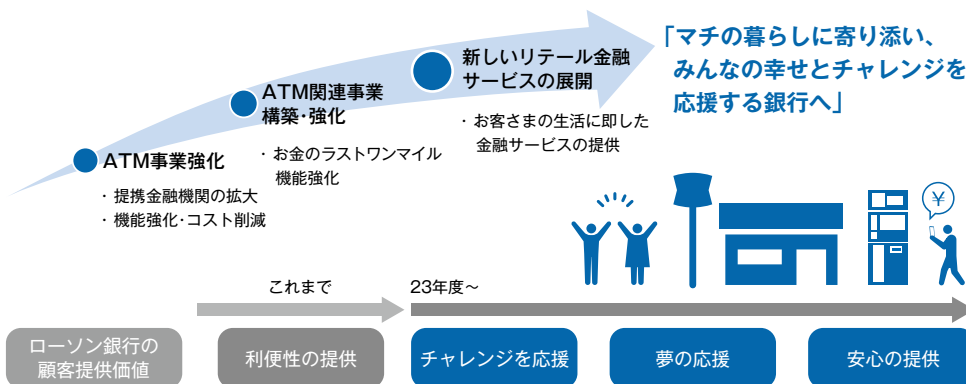
提携金融機関の拡大によりATM利用者数の増加に取り組むとともに、ローソン店舗以外の場所へ設置するATM台数を拡大していきます。また、ATMチャージ、海外送金カードの取り扱い・ATMでの売上入金サービスなどの既存サービスの利用拡大に向けた施策を実施していきます。さらに、ATMを継続して利用いただけるような新規機能やサービスの拡充を図ります。

2021年9月から実施している「ATM スタンプカード」とPontaカードの連動を検討し、グループデータを活用することで、ATM利用客のご理解のもと継続的に利用いただける施策の展開を実施していきます。



2. 新しいリテール金融サービスの展開

ATM事業に続く“第二の収益の柱”を構築すべく、「お客さまにいちばん近い銀行」として、お客さまの暮らしに寄り添った“必要な時に必要なサービスの提供”に向けて、新しいリテール金融サービスの実現を目指していきます。



ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

日本式のコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンとして、日本のノウハウを取り入れた加盟店対応、商品及びサービスを提供するとともに、各地域に適したオリジナル商品の開発・販売及びサプライチェーン管理を行う。



中国のローソン店舗外観

【強み】

- ・日系コンビニエンスストアとして中国に初進出した1996年から蓄積してきたノウハウ
- ・中国国内で店舗を展開している全24エリア中20エリアで「最も利用したいCVS1位」*を獲得した高いブランド力

* 2022年下半期消費者調査

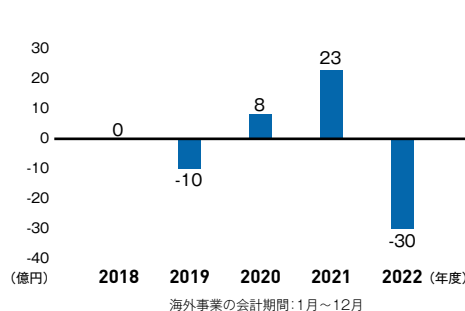
エリア	出店開始時期
中国	1996年7月
インドネシア	2011年7月
ハワイ (米国)	2012年7月
タイ	2013年3月
フィリピン	2015年3月

事業環境

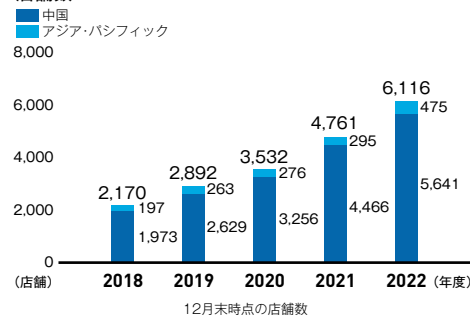
中国では、2020年度から2021年度にかけて新型コロナウイルス感染症による散発的な行動制限が続いたものの、デリバリーの強化やライブコマースなどの施策を展開し売上が伸長しました。2022年度は上海市全域でのロックダウンなど中国全土での大規模な行動規制により一年を通して厳しい事業環境となりましたが、感染のピークが過ぎた都市から順に人流の回復とともに売上也回復し、2023年3月には既存店売上高が前年を上回りました。

中国以外の地域では、2020年度から新型コロナウイルス感染症の影響により、店舗の休業や時短営業などを実施していましたが、行動規制の撤廃及び緩和により、人流とともに売上也回復しています。

セグメント利益



店舗数



成長戦略 (中国)

1. 出店の加速

経営人財の育成やこれまで蓄積してきたノウハウをベースに出店地域を拡大し、2025年度に10,000店舗の展開を目標としています。中国は地域により文化や経済レベルも異なることから、それぞれの文化圏に展開している子会社を起点に出店していくことに加え、エリアライセンスでの拡大やM&Aも含めて事業の拡大を図っていきます。

2. 商品力の強化及びDXの推進

PB商品の内製化や健康を訴求した商品の開発を進めていきます。また、売上が拡大しているデリバリーサービスなどの店舗外収入の継続的な獲得に取り組むほか、グループチャットやSNSでのライブ配信を活用したマーケティングを展開するなどDXを推進していきます。



成長戦略 (アジア・パシフィック)

1. 出店の加速

2025年度に3,000店舗の展開を目標としています。さらなる出店加速のため、現地有力企業との提携を含めた取り組みに加え、フィリピンではフランチャイズでの本格展開、インドネシアではジャカルタ以外の主要都市への出店エリア拡大など、事業推進を図っていきます。

2. 商品力の強化

カウンターファストフードやチルド商品を中心として、競争力のある高付加価値のオリジナル商品を拡充していきます。また、日本や中国で人気の商品も取り入れつつ、各エリアの食文化などに合わせた商品開発を強化していきます。

市場での適正な評価を目指し、
ニーズを捉えた
情報開示を目指す

取締役
常務執行役員 CFO
糸長 雅之



早期にコロナ禍前の収益力に会社を戻す

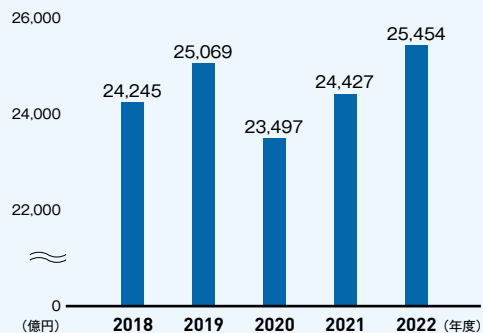
私の最大のミッションは、早期にコロナ禍前の収益力に会社を戻すことです。

2020年9月に立ち上げたローソングループ大変革実行委員会で取り組んできた店舗改装や商品刷新などにより変化した売場をお客さまに実感いただき、さらに来店を促進する施策「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」の展開など、さまざまな取り組みをこの3年間で着実に実行してきました。これらが奏功したことに加え、アフターコロナでの人流回復もあり、2022年度は営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに計画を上回ることができました。コロナ禍を経て急速に変わる事業環境の中で、変化対応業としてこれまで取り組んできた各種施策が効果を上げたこと、2022年度に計画以上の実績を出せたことは、「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標達成に向け道筋をつけることができたと考えています。

しかし、まだ市場における当社の理解度は我々が目指すレベルにはなく、すべてのステークホルダーに積極かつ能動的にアプローチし、ニーズを正確に捉えて情報を開示していく必要があると感じています。情報開示にこだわり、ローソンの良さ、当社の成長戦略・将来性など、市場における理解度向上を目標に取り組んでいます。

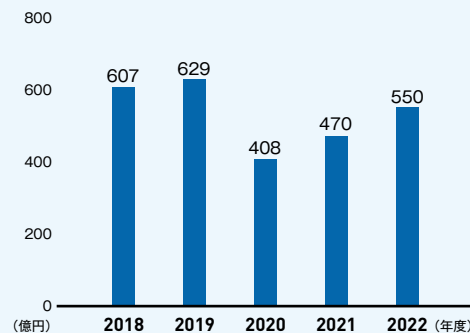
チェーン全店売上高(連結)

25,454億円

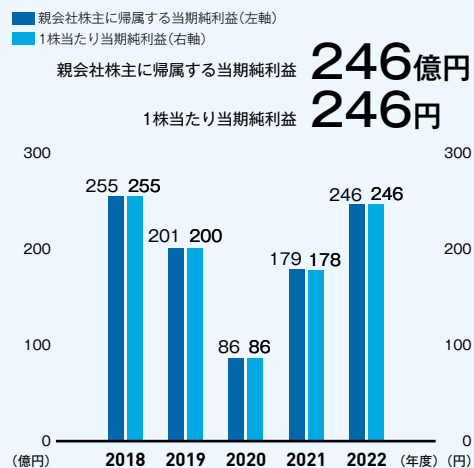


営業利益(連結)

550億円



親会社株主に帰属する当期純利益/
1株当たり当期純利益



総資産/純資産(連結)



2025年度のチャレンジ指標 ROE15%以上、EPS500円以上達成に向けて

「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標であるROE15%以上、EPS500円以上は必達だと考えています。そのためには2022年度の決算説明会にてご説明した「ローソングループ Challenge 2025に向けた実行計画」を確実に遂行していくことが重要です。

2025年度の事業利益目標を1,000億円以上(IFRS)としていますが、2022年度が事業利益643億円であり、容易に達成できる目標とは考えていません。しかし、国内コンビニエンスストア事業の2022年度の既存店売上高前年比は103.6%と、コロナ禍により人流が戻りきらない中でも売上は伸ばしました。

2022年度までの約3年間はローソングループ大変革実行委員会の店舗改装などを中心に投資を行い、またそれを周知するための「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」を中心としたマーケティング施策も2022年6月から進めてきました。2023年度以降はこれらの投資効果を上げていく期間です。2023年度は上期106%、下期102%、通期で104%を計画しています。投資効果の刈り取り、実行計画の確実な遂行、本格的な人流回復、これらを踏まえ、2025年度に事業利益目標の1,000億円以上達成は可能であると考えています。

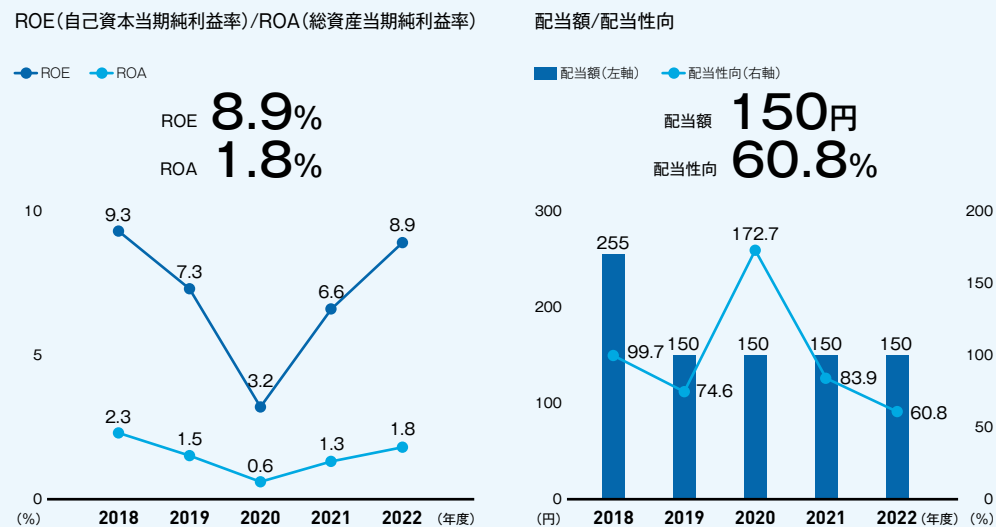
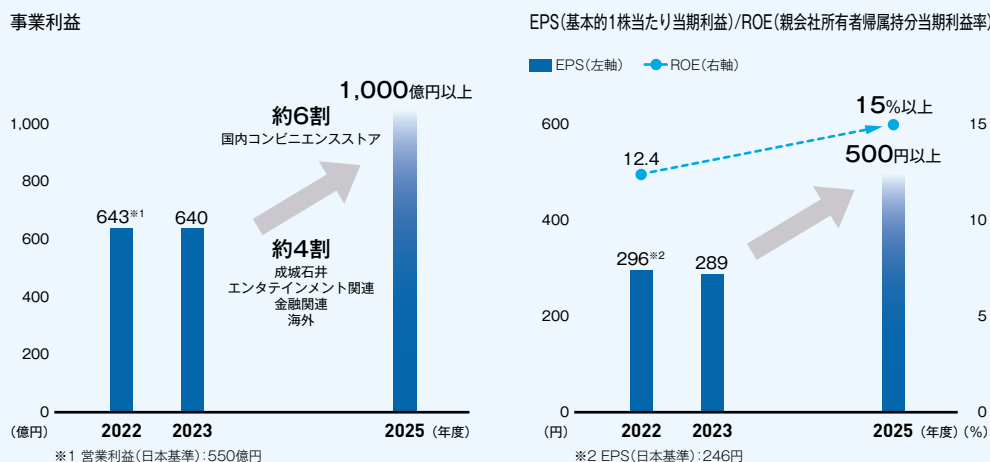
設備投資及びコストのコントロール

設備投資については、2022年度は880億円の実績、2023年度は1,170億円まで増やす計画です。2022年度はローソン単体の店舗改装による既存店投資が中心でしたが、2023年度は海外事業での新規出店など新店投資が主です。なお、ローソン単体の既存店の店舗改装も引き続き実施します。これまで日常使いの商品を拡充するために冷凍什器の導入などを行ってきましたが、対象となる店舗の改装が2022年度で完了しました。2023年度からはより環境に配慮した店舗改装を行います。経年劣化した要冷機器はCO₂排出量の少ない機器への入れ替え、また太陽光発電設備を導入するなどにより、光熱費を下げる試みに取り組んでいきます。

マーケティング費用については、2023年度は100億円増やす計画です。ハピロー！のメディア戦略強化に加え、品揃え拡充による「販売機会ロス」の削減を実現し、「地域密着×個客・個店主義」を進化させるための費用です。

全国どこのお店でもお客さまのご期待に沿えるよう、品揃えの「幅」と在庫の「量」の徹底を図ります。

2025年チャレンジ指標 ROE15%以上 EPS500円以上



成長に資する資本政策の選択

当社の資本政策は、成長性・資本収益性を投資の判断軸としています。国内コンビニエンスストア事業をコア事業とし集中的な成長投資を行うとともに、グループ会社においてはM&Aを含む業界再編なども視野に入れ、最適な資本政策の検討を行っています。また、資本政策と株主還元バランスを常に念頭に置きながら、ローソングループ全体の成長と企業価値の向上への取り組みを通じ「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標達成を目指しています。

成城石井の上場申請についても、グループ会社の成長を目的とした資本政策の一環です。この度は市場環境に鑑みて、2022年12月に上場申請を取り下げましたが、今後も成長に資する資本政策を検討するとともに、引き続き同社の成長をサポートしていきます。

株主還元強化

2023年度から株主還元方針を変更します。2019年度以降、年間配当金の下限を150円とした上で、連結配当性向50%を目標とした株主還元方針としていましたが、2025年度に向け株主還元を強化します。具体的には、年間配当金の下限を、2023年度200円、2024年度225円、2025年度250円とし、これら下限と連結配当性向50%のいずれか高い方での配当とする、という段階的な増配です。さらに、2023年度から2025年度までの累計の総還元性向の目途を70%とし、追加還元も検討します。

株主還元強化の背景は、本部及び加盟店の収益力が向上したことです。2019年度に人手不足による人件費の高騰などにより加盟店支援を強化する必要が生じ、減配をしました。以降、加盟店利益基軸経営を掲げ、加盟店の利益向上に取り組んだ結果、2020年度こそコロナ禍の影響を受けましたが、2021年度・2022年度は、1オーナー当たりの加盟店利益はコロナ禍前を上回る水準で推移させることができました。この数年間に取り組んだ大変革実行委員会をはじめとする施策が奏功し、本部及び加盟店の収益力が向上したことから、株主への還元を強化する時期が来たと判断し増配に至りました。

対面でのコミュニケーションを重視

5月の初旬に、3年半ぶりの海外IRに出向きました。実質3日で10社を回りましたが、投資家がどのようなことを望んでいるのかを肌で感じ、大変有意義な面談ができました。今後も欧州、北米、アジアの投資家と直接面談する機会を積極的に設けていきたいと考えています。

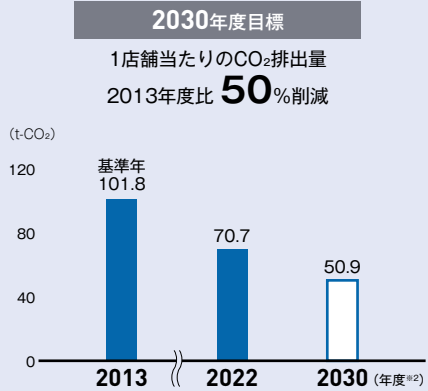
コンビニエンスストアという業態は、関わるすべての方がお客さまです。投資家や取引先、加盟店や私自身もそうです。従い、すべてのステークホルダーと、できるだけ対面してコミュニケーションを図ることを心がけています。

なお、ローソンは2023年2月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しました。グローバルスタンダードの会計基準であるIFRSで財務情報を開示することで、安定株主を除けば約半数を占める海外投資家に、よりの確なご判断をいただけたと考えたことが適用の主な理由です。

IR活動実績(2023年2月期)

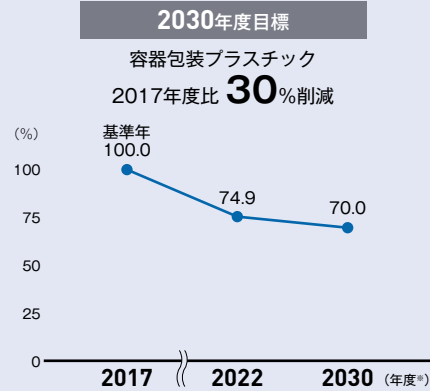
決算説明会・決算電話会議	6回
IR投資家面談	約200回
IRセミナー(投資家向け説明会)	2回

1店舗当たりのCO₂排出量^{※1}



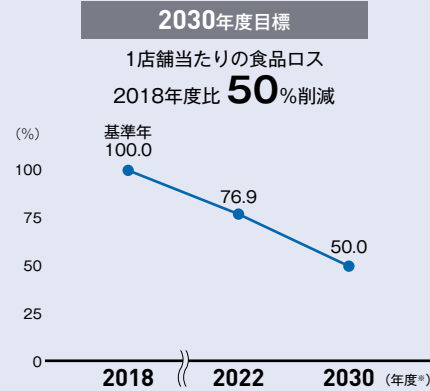
※1 CO₂排出量は「電気事業者別排出係数一覧(代替値)」で試算
 ※2 行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定
 2013年度比では2022年度は30.6%削減となります
 (係数の変更により、数値は変更となります)

プラスチック製容器包装重量の指数



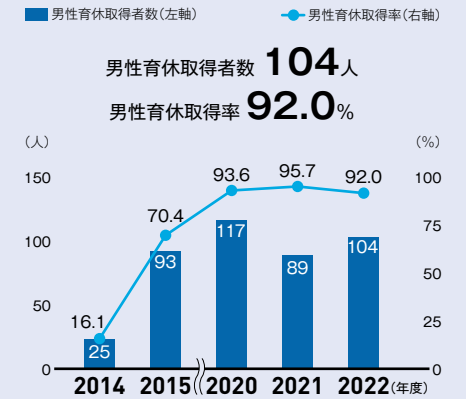
※ 当事業年度(3月から翌年2月)で算定

1店舗当たりの食品ロス削減状況



※ 当事業年度(3月から翌年2月)で算定

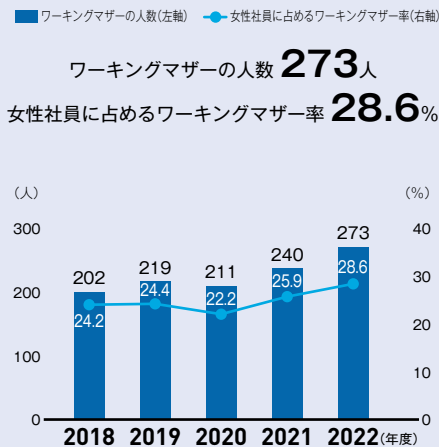
男性育休取得者数/男性育休取得率



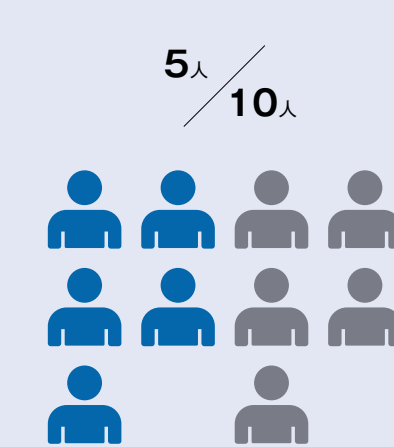
女性管理職人数/女性管理職比率



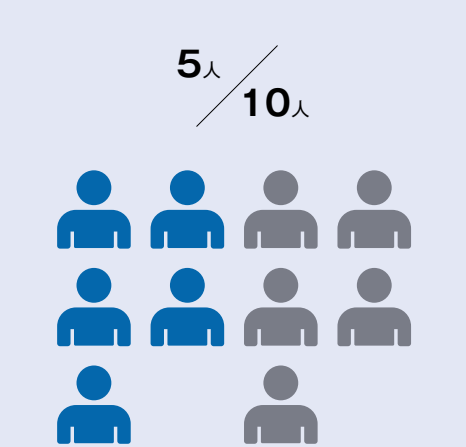
ワーキングマザーの人数/女性社員に占める割合



社外(独立)役員



女性役員






Lawson Blue Challenge 2050 ! 達成に向けて

ローソングループは、当社の創業50周年に当たる2025年及びSDGsの目標年である2030年をターゲットに、社会・環境面に関わる目標 (KPI) を策定し、達成に向けて取り組んでいます。さらに脱炭素社会を2050年に実現し、青く豊かな地球環境を未来につなげるために、長期目標として環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050 !」を策定しました。

今後も、SDGsが目指す姿に貢献すべく、CO₂排出量の削減、食品ロスの削減、容器包装のプラスチックやレジ袋削減などの環境課題に対応した取り組みを進め、2025年及び、2030年、2050年の目標 (KPI) の達成に向けてチャレンジしていきます。

脱炭素社会を2050年に実現するため、環境ビジョンを策定し
長期目標を掲げ、目標達成に向けチャレンジ

	2025年 創業50周年	2030年 SDGs目標	2050年 Lawson Blue Challenge 2050 ! ~ “青い地球” を維持するために ! ~
 CO ₂ 排出量の削減	1店舗当たり 2013年対比 15%削減	50%削減	100%削減
 食品ロス削減	1店舗当たり 2018年対比 25%削減	50%削減	100%削減
 プラスチック 使用量削減	容器包装プラスチック 2017年対比 15%削減	容器包装 プラスチック 30%削減	オリジナル商品の容器包装 環境配慮型素材 100%使用
		オリジナル商品の容器包装 環境配慮型素材 50%使用	
		プラスチック製 レジ袋 100%削減	

持続可能な発展に向け、気候変動などの課題に対応

環境方針

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、常に自然環境及び地域社会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することを「環境方針」の基本理念として掲げています。

 **ローソングループ 環境方針**
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/ems/>

TCFD提言への取り組み

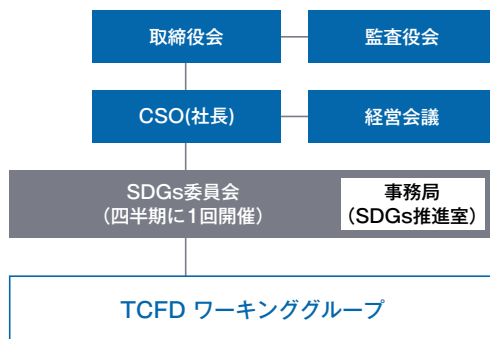
気候変動は重大な環境課題であり、ローソングループの事業継続に影響を及ぼす重要な課題の一つです。ローソングループの中核会社であるローソンは、2020年4月に「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」に賛同し、TCFDが推奨するフレームワークに基づき、気候変動が当社グループの事業に与える財務影響の分析を進めています。

 **TCFD提言への取り組み**
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/tcfd/>

ガバナンス

ローソングループは気候変動などの激化する環境問題に対応すべく、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者）を設置し、代表取締役社長がこの任に就くとともに、サステナビリティに関連する部署の長が委員として出席する「SDGs委員会」（年4回開催）を設け、「脱炭素社会への持続可能な環境保全活動」に取り組んでいます。そして、CO₂排出量の削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減において高い目標を掲げてチャレンジし、定期的に取締役会に取り組み状況を確認しています。

SDGs委員会の配下には気候変動関連の情報開示を進めるワーキンググループを設置し、事業戦略を担う部署や経理、IRを担当する部署などのメンバーで、TCFDのフレームワークに基づいた情報の開示を進めています。



戦略

ローソンでは、CRO（最高コンプライアンス・リスクマネジメント責任者）のもと、全社横断型のコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、毎年リスクを洗い出してリスクシナリオを作成しています。それぞれのリスクシナリオは「影響度」と「発生頻度」で評価し、財務状況、経営成績及びキャッシュ・フローの状況、戦略面に重大な影響を及ぼすものを重要リスクとして特定しています。

気候変動については、GHG（温室効果ガス）排出に関する規制などの脱炭素経済への「移行」に関するリスク・機会と、気象災害の激甚化などの「物理的」変化への「適応」に関するリスク・機会による影響の発現時期並びにシナリオ分析に基づく財務への影響度を評価しています。

シナリオ分析概要

対象事業	国内コンビニエンスストア事業（ローソン、ナチュラルローソン）
対象範囲	自社及びフランチャイズ店舗
対象期間	2030年、2050年
分析テーマ	①炭素価格の導入による店舗運営コストの増加 ②気象災害の激甚化による店舗への影響 ③環境配慮型商品の売上高の増加

リスク管理

ローソンではグループにおけるリスクを管理するために統括する部署を設置して、リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析・評価し、損害規模などの影響度、及び発生頻度をもとに、全社リスクマップとして可視化を行っています。

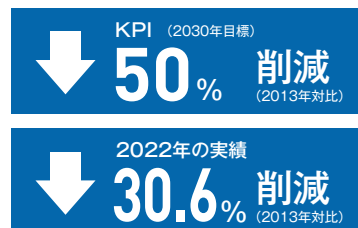
気候関連リスクも非常に重要なリスクの一つとして、リスクがもたらす影響の大きさを分析・評価し、事業への影響度の評価を行っています。そして、リスクの重要度に応じた対応を協議し、リスクの回避、低減や保険付保による移転などの対応方法を策定しています。

指標と目標

ローソンは、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿に貢献すべく、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050！～“青い地球”を維持するために！～」として高い目標（CO₂排出量の削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減）にチャレンジしています。環境ビジョンについて詳しくはP.35をご参照ください。

CO₂排出量の削減

ローソンは2030年のCO₂排出量の削減目標を「1店舗当たりのCO₂排出量2013年対比50%削減」として取り組んでいます。目標を達成するため、店舗設備において省エネタイプの要冷機器や太陽光発電設備の導入、店舗における省エネ10か条の推進など、店舗の電気使用量の削減に取り組んでいます。



省エネ10か条

1. 週1回、要冷機器や空調機器のフィルター清掃
2. エアコン設定温度 夏:27℃、冬:18℃、中間期:OFF
3. 商品搬入出時にウォークイン・業務用冷蔵冷凍庫の扉の開閉時間を削減
4. 要冷機器・空調機器の室外機周辺の整理整頓
5. 夏場に凍らせて販売する商品などは冷蔵保管してから補充
6. ホット飲料は常温で保管している商品を補充
7. 業務用冷蔵冷凍庫内への商品の詰め込みすぎに注意
8. 不在時のバックルーム・倉庫の照明・エアコンOFF
9. オープンケースのエアーカーテンを守った商品陳列
10. 業務用冷蔵冷凍庫の扉開閉回数の抑制

2022年サプライチェーンのCO₂の排出量

合計CO₂排出量 **約5,567.1千トン**

※ サプライチェーンを通じた、GHG排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.5
サプライチェーンを通じた組織のGHG排出などの算定のための排出原単位データベースVer.3.3から算定

スコープ・カテゴリ	内容	排出量 (千t-CO ₂)	
Scope1 (直接排出)	社用車のガソリン	4.3	
Scope2 (間接排出)	本社・エリア・支店・店舗の電力	896.8	
Scope3 (その他の間接排出)	カテゴリ1	仕入れた原材料 (PB・NB製品、レジ袋など)	4,193.6
	カテゴリ2	建物、器具備品など、情報システムハードウェア	70.3
	カテゴリ3	電力の調達に伴うエネルギー関連	145.0
	カテゴリ4	配送センターのエネルギー消費	136.0
	カテゴリ5	店内廃棄物、閉店・改装時の産業廃棄物	21.9
	カテゴリ6	ローソン本部社員の出張	0.8
	カテゴリ7	ローソン本部社員の通勤	1.4
	カテゴリ11	販売した製品の使用	56.5
	カテゴリ12	容器・割り箸・レジ袋などの廃棄	40.6
	上記合計		5,567.1

※ ローソンのサプライチェーンすべてを網羅しているものではありません。また、数値については四捨五入で記載している関係で各数値と合計数値は合致していません。なお、Scope2はScope3のカテゴリ14に属する加盟店の電力を合算しています。2022年実績は、一般社団法人日本能率協会による第三者検証を受けています(第三者検証については、Scope2のローソンストア100の店舗電力を除く)。

目標

SBT認定

ローソンは、気候変動対策への取り組みを加速させるため、ローソングループのGHG排出量削減目標がパリ協定に整合しているとの認定を受ける「SBT認定」*1の取得を目指し、2022年6月に認定機関の「SBTイニシアチブ」*2へコミットメントレターを提出しました。

ローソンはパリ協定の「1.5℃目標」達成に向けて2年以内の認定を目指し、グループ会社も含め、事業活動に伴うGHG排出対象の特定とデータの収集、削減活動の推進、削減目標の設定を進めています。

*1 SBT: Science Based Targets (サイエンス・ベースド・ターゲット、以下SBT)。パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定するGHG排出量削減目標のこと。年に4.2%以上の削減を目安として、5年~10年先の目標設定が求められる。

*2 WWF (世界自然保護基金) や環境課題に取り組む国際的NGOであるCDP、WRI (世界資源研究所)、UNGC (国連グローバル・コンパクト) によって共同設立した国際的イニシアチブ。気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ2℃を十分に下回る水準に抑え、また1.5℃に抑えるという目標に向け、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進している。

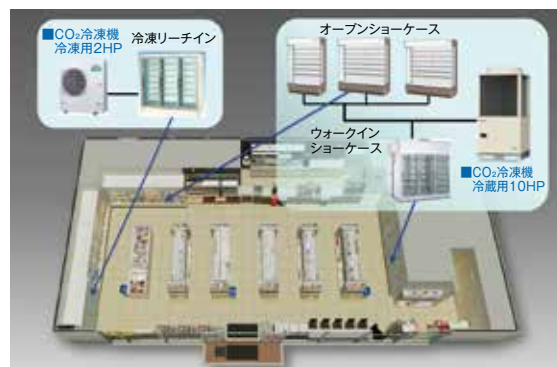
電気使用量を削減するため、店舗で実証実験

2022年11月、神奈川県川崎市に、店内の約8割の冷蔵・冷凍ショーケースへのガラス及びアクリル扉の設置や太陽光発電設備を設置した店舗をオープンし、実証実験を行っています。この店舗では2013年度対比で電気使用量40%、CO₂排出量55%の削減を目指しています。今後は2024年2月まで検証を行ったうえで、2024年3月以降の新店標準化を目指します。また、既存店についても、同じく2024年度以降の改装時に店内設備の導入を目指していきます。



CO₂冷媒要冷機器の導入

ローソンは2010年度から、フロン類を使用せずに省エネルギー効果が高い「ノンフロン（CO₂冷媒）冷凍・冷蔵システム」の導入をスタートし、約5,300店舗（2023年2月末時点）に導入しました。



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小さいCO₂を冷媒に利用しているため、GHG排出量を大幅に減少させることができます。また、省エネルギー性能に優れています。

燃料電池小型トラックの導入

地球温暖化の抑制やエネルギー多様化などに対応した持続可能な社会の実現に向け、トヨタ自動車株式会社とイヌハクス自動車株式会社が共同開発した、水素を燃料とした燃料電池小型トラック



の導入を開始しました。2023年5月から福島県本宮市、東京都大田区の配送センターに一台ずつ導入しています。今後、燃料電池小型トラックによる店舗への商品配送エリアを順次拡大することで、配送時のCO₂排出量の削減に取り組んでいきます。

本社オフィスでの使用電力をグリーン電力に切り替え

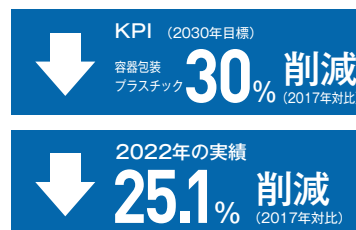
2023年4月から、本社オフィスで使用する電力をグリーン電力（卒FIT太陽光発電などの環境価値の付いた実質再生可能エネルギー）に切り替えました。これにより、年間で約280トンのCO₂排出量の削減効果が見込まれます。

また、7、8月の夏季期間は本社オフィスで節電の取り組みを行っています。使用していないエリアのこまめな消灯のほか、空調の適切な使用やビジネスカジュアルの促進など、環境・健康両面に配慮した取り組みを進めています。



プラスチック使用量削減

プラスチックは私たちの生活にとって便利な素材ですが、プラスチックごみによる環境問題を引き起こします。ローソンは、その問題に対応するためにレジ袋やペットボトル、プラスチック容器などの削減に取り組んでいます。



「MACHI café」コーヒーの上蓋を紙製に変更する実証実験を開始

2023年6月から、淹れたてコーヒー「MACHI café (マチカフェ)」のホットコーヒー(S)で使用しているプラスチック製の上蓋を紙製に変更する実証実験を一部店舗で開始しました。この変更により、1杯当たりのプラスチック使用量が従来の2.1gから0.3gとなります。実証実験を経て、全国の「MACHI café」導入店舗(2023年7月末時点で約13,700店舗)での採用を目指しています。

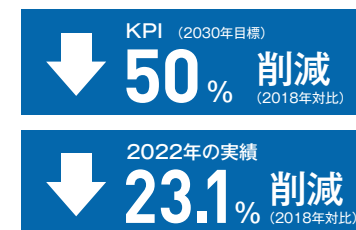
サラダ容器の上蓋をシールタイプに変更

2023年5月から全国のローソン店舗(沖縄県を除く)で、一部サラダの容器の上蓋をシールタイプに変更しました。これにより年間約100トンのプラスチック使用量の削減、約160トンのCO₂排出量の削減が見込めます。サラダの容器はこれまで、「嵌合(かんごう)蓋(容器と蓋をはめ合わせるタイプ)」を使用し、蓋の脱落を防止するために補助テープで固定していました。サラダの容器の上蓋をシールタイプに変更することで、蓋と補助テープ部分のプラスチック使用量を削減することができ、CO₂排出量の削減にもつながります。また、これまで紙製の商品ラベル・原料ラベルを貼付していましたが、包装材に直接印刷する技術を導入することでラベルが不要となり、省資源につながっています。



食品ロス削減

ローソンは、廃棄物の中でも食品ロスの削減を非常に重要な課題ととらえ、2030年に2018年対比50%削減を目指し、発注の適正化や値引き販売の推進、容器の工夫による消費期限の延長などを組み合わせて食品ロス及び食品廃棄を出さないように努めています。



「てまえどり」の実施

消費者庁、農林水産省、環境省の3省庁、及び一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会と連携し、「てまえどり」を実施しています。「てまえどり」とは、商品を購入後すぐに召し上がる予定のお客さまに、商品棚の“手前”にある商品から順番に“取り”、購入いただくことを促すことで、食品ロスの削減を目指す取り組みです。

販売許容時間*の過ぎたからあげクンを急速冷凍し寄贈

店舗での食品ロスの削減と食品の有効活用を目的に、販売許容時間がすぎたからあげクンなどのフライドフーズを急速冷凍し、支援を必要とする子ども食堂などへ寄贈する実証実験を東京都内の一部店舗で実施しています。

この実証実験では、店舗で販売許容時間が過ぎたフライドフーズを、鮮度を保ったまま保存が可能な液体急速冷凍機で凍結し、品川区及び社会福祉法人品川区社会福祉協議会と連携した子どもの食を支援する取り組みの一環として、しながわ子ども食堂ネットワーク事務局を通じて、品川区内の子ども食堂などに寄贈しています。寄贈した商品は子ども食堂で再調理され、昼食や夕食のメニューに活用されています。この実証実験を通じて地域のニーズやオペレーション面を検証し、他店舗への展開やアイテム拡大を検討しています。



* ローソンが独自に定めている、お客さまに販売可能な時間のこと。消費期限はすぎないため、店頭から撤去しているが喫食できる商品。

人財戦略の基本方針

ローソンでは、グループ理念及びそのための行動指針「ローソンWAY」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。

人財の採用においては、「ローソングループ人権方針」に基づき、性別・性自認または表現・性的指向・国籍・年齢・学歴・出身などを問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視して採用しています。

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抜く人であり、行動様式として重要なのが「自ら考え、自ら行動する」です。

グループ理念の実現に向け、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、個々の社員の行動評価を実施する制度を導入しています。成果に結びつく行動（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。

【ローソンWAY】

1. マチ一番の笑顔あふれるお店をつくろう。
2. アイデアを声に出して、行動しよう。
3. チャレンジを、楽しもう。
4. 仲間を想い、ひとつになろう。
5. 誠実でいよう。

人事本部長メッセージ

「育成型人事制度」で新たな人財づくり

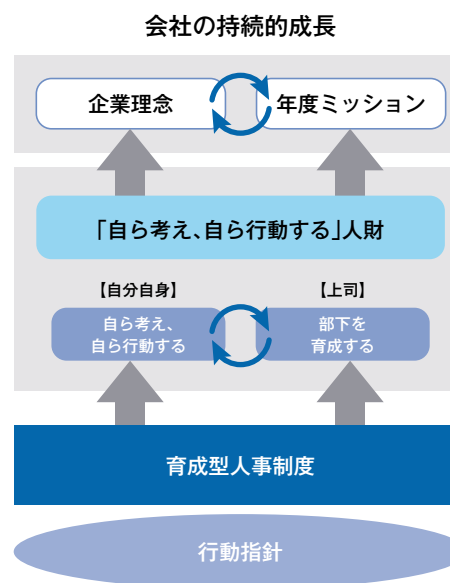


人事本部長 日野 武二

ローソンでは、一人ひとりの属性や価値観に関わらず、個人の實力に基づいて、責任範囲と果たすべき役割に応じて役割グレード・給与を定める人事制度を運用しています。そして、個人が希望するキャリアの実現をサポートするため、定期研修以外にも職種別研修、階層別研修、選抜型研修などを組み合わせて行っています。さらに、2023年1月から全国153名の支店長と営業部マネジャーを対象に、社長が講師となり研修（L経営塾）を実施しました。経営者とは、稼ぐ力、組織力、理想追求の大切さなど、各人の経営者としての自覚とリーダーシップの発揮を促進し、ローソングループのさらなる成長につなげるのが狙いです。今後は、商品、マーケティング、開発のマネジャー職へも対象を拡大していく予定です。部長

職を対象とした経営層による次世代リーダーの個別育成計画の作成、面談などを通じた育成、そして進捗確認を行う委員会を2016年度から開催しています。育成候補者3名のうち必ず女性を1名指定すると決め、女性リーダーの育成にもつなげています。

そして、社員エンゲージメント向上のために、年1回社員意識調査を実施し、その結果を経営層から全社員に共有しています。また、経営戦略の一つとして、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DEI）も促進しています。その中でも女性活躍推進は最も力を入れています。さらに、社員の健康の維持向上のために、労働環境の整備や健康生活のサポートも努めています。

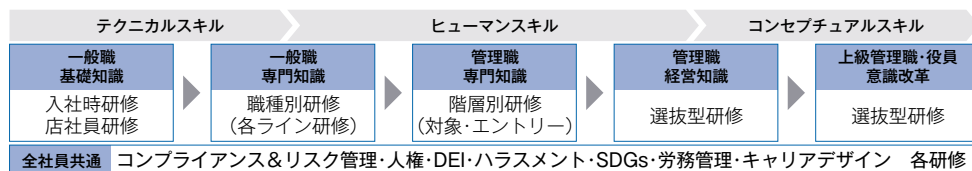


キャリア開発を支援する教育制度

ローソンでは、グループ理念の実現に向け、企業戦略・事業戦略に基づき、職種・職位ごとに必要とされる知識・スキルを身に付けられるような教育制度を運用しています。社員が自律的な成長を遂げ、「自ら考え、自ら行動する」ことができるようにするために、会社が主体的に提供する研修体系のみでなく、従業員個人が主体的に学べる環境も構築しており、eラーニングシステムの増強、自己エントリー方式研修の定期的な開催、LOCP(自己啓発支援制度)の拡充など、リスキングの観点も踏まえ、「学びたい時にいつでも学べる」継続的かつ体系的なサポートを、すべての人材に対して提供しています。

■教育研修体系のねらい

入社後より管理職に至るまでの各役割に対して、必要とされる知識や職務要件を分類化して提供しています。一般職に必要な基礎知識及び職種別の専門知識、スキルなどのテクニカルスキル、管理職のマネジメントやリーダーシップの発揮に必要なヒューマンスキル、幹部候補者の経営視点を養うためのコンセプチュアルスキル、全社員に共通するコンプライアンスや人権、DEI、労務管理などの社員意識醸成教育など、学習内容によって分類しています。また、研修方法も対面型研修、オンライン型研修、eラーニングなど、受講者にとって最適な手段で提供しています。



■学びの場(研修開催数)の増強

先般の社会環境の変化(感染症対策など)の影響もあり、「対面型研修」のみならず、あらゆる手段を用いて「学びの場」を提供しています。特に、「オンライン型研修」への早期転換と積極導入の効果は非常に大きく、従業員のニーズに応じて研修の種類や開催数を増加することができました。

項目	2020年度	2022年度	伸長率
研修開催数*	60開催	119開催	198.3%
研修参加数*	1,887名	3,082名	163.3%
eラーニング講座数*	44講座	160講座	363.6%

* 株式会社ローソンにおける人事部主催の研修体系

■主な研修内容一覧

研修名	対象者	開催頻度	参加者数
入社時研修			
定期社員入社時研修	定期入社者	年1回	89名
通年社員入社時研修	通年入社者	年10回	64名
店社員研修			
定期社員研修(大卒)	定期入社者(大卒)	年4回	85名
定期社員研修(高卒)	定期入社者(高卒)	年4回	10名
通年社員研修	通年入社者	年2回	5名
職種別研修			
店長研修	店長	年4回	178名
店長フォローアップ研修	店長	年2回	24名
ASV登用時研修	アシスタントスーパーバイザー	年2回	145名
SV登用前研修	アシスタントスーパーバイザー	年6回	156名
SV研修	スーパーバイザー	年8回	279名
MC登用時研修	マネジメントコンサルタント	年2回	16名
AMD研修	アシスタントマーチャンダイザー	年2回	51名
ARFC研修	アシスタントリクルートフィールドカウンセラー	年4回	18名
階層別研修			
新任初級管理職研修	アシスタントマネジャー職	年2回	84名
新任管理職研修	マネジャー職	年2回	39名
新任上級管理職研修	部長職	年2回	13名
M1スキルアップ研修	アシスタントマネジャー職	年2回	172名
M2スキルアップ研修	マネジャー職	年2回	162名
選抜型研修			
L経営塾	支店長、営業部マネジャー	年1回	153名
ローソンマネジメントコース	部長職、マネジャー職	年1回	18名
エグゼクティブマネジメントコース	部長職	年1回	11名
変革型リーダー養成プログラム	部長職	年1回	1名
全社員共通			
人権・ダイバーシティ研修	全社員	年1回	全社員
SDGs研修	全社員	年1回	全社員
コンプライアンス&リスク管理研修	全社員	年1回	全社員
労務管理研修	全社員	年1回	全社員
管理職向け労務管理研修	管理職	年1回	全管理職
リモートワーク研修	リモートワーク申請者必須	年1回	全対象者
キャリアデザイン研修	53歳に達する社員	年6回	131名

* 株式会社ローソンの2022年度実績

エンゲージメントスコアの把握

全社員を対象に社員意識調査を年1回実施し、全社的な課題を見える化し、組織マネジメントの改善につなげています。設問については会社・仕事・職場・上司・制度・キャリア自律のカテゴリで経年比較し、前回からの変化や要因そして各設問の相関などを分析しています。2022年度の社員意識調査の満足度は、ほぼすべてのカテゴリにおいて前回は上回りました。

設問項目:私は、この会社で働くことに満足している。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ポジティブ回答比率	70.4%	70.8%	74.7%	74.0%	74.5%

※ 社員意識調査結果(株式会社ローソンの実績)

エンゲージメント向上への取り組み

社員意識調査の改善活動

社員意識調査の結果について、経営会議で報告し、全社的な課題解決に向けた各施策や制度の検討に活用しているほか、調査結果をもとに組織ごとのカルテを作成し、全社員に調査結果の概要と所属する組織のカルテを共有し、フィードバックを行っています。組織単位では、組織長が自組織の課題に対する改善活動をメンバーと共有し対話を行うことで、全員で職場環境改善に取り組んでいます。

2022年度には一部エリアにて、年1回の社員意識調査に加え、簡易型のパルスサーベイを実験導入しました。2ヶ月に1回実施し、リアルタイムで結果を確認できるため、より迅速に現状把握・アクションなどの組織改善活動のサイクルを回すことができています。2023年度から全国すべての支店に簡易型のパルスサーベイを導入し、現場の従業員のエンゲージメントを早期に把握して改善施策を進めていくことを目指しています。

働きがい改革プロジェクト

グループの多様な人材がともに働く人との信頼や連帯感をもつ中で、自発的なチャレンジを通じて自身やチームの成長や達成感を実感することが、社員の働きがいやエンゲージメント向上につながるため、大変革実行委員会のもとに「働きがい改革プロジェクト」を立ち上げ活動しています。

このプロジェクトでは全国の社員から自主的に参加するメンバーを募り、各々がコミュニケーションの活性化や業務の効率化などの具体的な案を議論しながら進めています。2022年度は「業務改善」「人とのつながり」「フィードバック」をテーマに、30名のメンバーが3チームに分かれて検討し、働きがい向上につながる施策を社長をはじめ役員に提案しました。

チャレンジしやすい環境づくり:億チャレ・Lチャレ

新たなチャレンジに対して1億円の予算枠を設けて誰でもアイデアを応募できる「1億円チャレンジ(億チャレ)」は、働きがい改革プロジェクトの一環として2021年度から実施しています。初年度は170件のエントリーがあり、2022年度は200件応募がありました。社長・役員にプレゼンテーションを行い、最終的にコーヒーのサブスクリプションサービス企画が選ばれ、愛知県で実験を始めました。

仕事の創意工夫や業務改善・新たなアイデアを実行した1年間の取り組みを集めて表彰する「ローソン・チャレンジ大賞(Lチャレ)」は、2018年度から実施しています。2022年度は149件の応募があり、その中の上位10組が社長・役員にプレゼンテーションを行い、中部商品部が開発したご当地四日市とんてき丼(販売終了)が大賞に選ばれました。

このような施策を通じて、自発的なチャレンジを促進しています。



2022年度Lチャレにて大賞に選ばれた中部商品部のご当地商品

2022年度億チャレにて選定された
コーヒーのサブスクリプションサービス

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) 推進

ローソンでは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (以下DEI) を経営戦略の一つに位置付けています。

ローソンは、従業員の多様性を推進し、一人ひとりを公平に扱い、違いを受け入れて、誰でも自分のアイデアを声に出し、チャレンジできる企業を目指しています。

D (ダイバーシティ)

性別・人種・年齢だけではなく、個々の性格、習慣、宗教なども含め、多様性をもったメンバーを笑顔で迎えます。

E (エクイティ)

一人ひとりの背景に合わせて必要なリソースを用意し、誰でも自分のアイデアを声に出して、チャレンジできるようにサポートを行います。

I (インクルージョン)

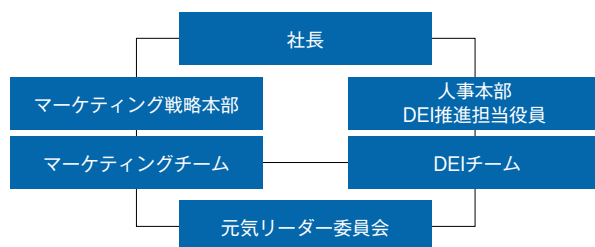
一人ひとりが仲間として、お互いをリスペクトし、各々の価値観を認め合い、ひとつになる環境を構築します。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) 推進体制

社長をトップに人事本部と連動してDEI推進担当役員を配置し、必要な制度設計・運用・登用などを行っています。またマーケティング戦略本部では、女性のアイデアからのマーケティングを行い、新たな事業の価値創造に取り組んでいます。

また、全国各エリアごとにリーダーを選出し、DEI推進、社内コミュニケーションの活性化、従業員の健康促進を目的とした「元気リーダー委員会」を定期開催しています。

DEI推進体制



月間平均残業時間/年次有給休暇取得率*

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
月間平均残業時間	11.2	10.7	9.4	10.5	10.9
年次有給休暇取得率	40.9%	53.4%	54.2%	57.2%	60.4%

外国籍社員の在籍状況 (2022年度末時点)*

出身国・地域	男性	女性	合計
中国	47	54	101
韓国	13	21	34
ベトナム	1	2	3
ネパール	2	—	2
モンゴル	2	—	2
インドネシア	1	—	1
タイ	—	1	1
バングラデシュ	1	—	1
総計	67	78	145

* 株式会社ローソンの実績

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) 推進の取り組み

DEIを推進するため、定期採用では2005年から男女比率50%を目標とした採用活動を行っています。2008年から新卒採用で外国籍社員を積極的に採用し、毎年採用人数全体の10%~15%ほどを外国籍社員が占めています。入社後はフォローアップ研修を開催し、配属においては、海外に限定せずさまざまな部署に配属しています。現在では、多くの方が管理職として活躍しています。

障がい者雇用を促進するため、2013年に特例子会社ローソンウィルを設立し、グループ企業の業務の一部を受託しています。さらに働く日数や時間を選択して勤務することができる制度の適用範囲を障がい者に拡大し、正社員としての雇用も促進しています。接客が苦手な障がいのある店舗従業員が安心して働けるように、担当業務を記載したピブスを着用する実験を行ったり、希望者向けの車いすバスケットイベントなどの参加により、障がい者への理解を深められる環境づくりに努めています。

2021年度から、定年を65歳に引き上げ、60歳以降を対象に「アクティブシニア正社員制度」を導入しました。定年延長に伴い、満53歳の全社員を対象にキャリアデザイン研修を実施し、今後のキャリア形成を考える場を提供しています。また、60歳以降は複数の職務コース、勤務形態から選択でき、働き続けられる環境を整えています。

2023年度からLGBTQについて社員一人ひとりの理解を促進するため、①セミナー・eラーニングの実施、②相談窓口の設置、③社宅制度の変更(同性パートナーの入居可)、④社内通称の変更(性自認に合わせて変更可)を実施しています。

また、店舗で活躍している外国人アルバイトがより早くオペレーションを習得できるよう、一部マニュアルの多言語化や、「ローソン語彙集」を多言語に翻訳した「Lawsonary (ローソナリー)」(9ヶ国語)を導入し、分かりやすい日本語などの工夫をしています。

ローソンでは、性別・性自認または表現・性的指向・国籍・年齢・学歴・出身などを問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視しています。

宣言します!

ローソンは、DEI推進の一環として、
女性活躍を推進していきます。

イノベーションに人財の多様性は不可欠です。

ローソンでは女性や外国人など多様な社員を積極的に採用し続け、
そして活躍できる環境を整え、育成することが会社の価値を高めることと考え、
女性活躍推進にこれからも積極的に取り組んでいきます。

代表取締役 社長 竹増 貞信

女性に関するデータ*

男女賃金差	2022年度
全労働者	62.5%
うち正規雇用労働者	80.8%
うち非正規雇用労働者	88.1%

※データ算出に関する説明
 ・対象期間:2022年度(2022年3月1日~2023年2月28日)
 ・正規雇用労働者:役員を除く正社員。
 ・非正規雇用労働者:嘱託社員、パートタイマー。
 パートタイマー労働者については、法定労働時間(8時間/日)で加算した人員数を基に平均年間賃金を算出。

※差異に関する補足説明
 ・正規雇用労働者に関して、女性の勤続年数が短く(男女差6.9年)、女性管理職の割合(13%)が低いいため、賃金の差異への影響が大きい。そのため、当社では女性活躍推進を重要な経営課題として位置付け、2030年までに女性社員率・管理職率ともに30%以上を目指すことを目指し、各種社員向けキャリア研修などを実施、人財育成に取り組んでいる。
 ・非正規雇用労働者に関して、嘱託社員に賃金水準の高い定年再雇用の男性が多く、パートタイマーに女性が多いため、男女の賃金格差が生じている。
 ・全労働者における男女の賃金の差異は、相対的に賃金の高い正規雇用労働者において男性割合が高く(80%)、賃金の低い非正規雇用労働者において女性割合が高い(62%)ため、男女の賃金格差が生じている。

男性育休取得率*

	2014年度	2015年度	2020年度	2021年度	2022年度
男性育休取得者数	23	93	117	89	104
男性育休取得率	16.1%	70.4%	93.6%	95.7%	92.0%

女性社員に占めるワーキングマザー率*

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ワーキングマザーの人数	202	219	211	240	273
女性社員に占めるワーキングマザー率	24.2%	24.4%	22.2%	25.9%	28.6%

※ 株式会社ローソンの実績

女性活躍推進に向けた目標と取り組み



「女性が子育てをしながら活躍し続けられる会社であること」を定性目標、「2030年度に女性社員比率30%」「2030年度に女性管理職比率30%」を定量目標としています。2005年より「新卒採用における女性比率を50%にすること」を目標に、女性の積極的採用を継続しています。また、20代後半~30代前半の女性社員に向けて、ライフイベントと仕事の両立に関する不安を解消し働き続ける後押しのため、先輩社員の経験を聞き、自身のキャリアを自ら描くことができるよう「キャリア開発研修」を実施しています。さらに、営業ラインの管理職候補養成研修として、「選抜型リーダーシップ研修」を開催し、女性役員や社長と直接会話する機会を設け、リーダーシップ意識を醸成することを目指しています。また、育児休職中の社員向けに会社の情報提供や復職後のキャリア形成、ネットワークづくりを目的とする「育児休職社員研修」を実施し、復職後の不安を払拭し、活躍を推進しています。

女性活躍を実現するためには、男性の育児参画が重要であることから、2014年より自社独自の「短期間育児休職制度」を導入しました。2018年度以降90%以上の取得率を継続しています。また、「出生時育児休業(産後パパ育休)」の導入にあたっては、全社員がeラーニングを受講し取得を促進しました。結果、2022年度の長期・短期合わせた男性の育休取得率は92%、平均取得日数は22.3日となりました。

そして、経営トップから社員へDEI推進に向けたメッセージを伝えるとともに、キャリアパスや両立支援制度の紹介、そしてロールモデルとなる社員の紹介などを掲載する「ローソンワークスタイルハンドブック」を作成し、全社員に共有しています。

当社では、ニーズに応じて利用できる時短勤務制度・勤務日数減少制度・祝日休日制度・帯同転勤など、育児と仕事の両立支援制度を整備しています。

女性管理職比率*

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職人数	120	127	131	148	165
女性管理職比率	9.5%	10.1%	10.7%	11.7%	13.0%

新卒採用女性比率*

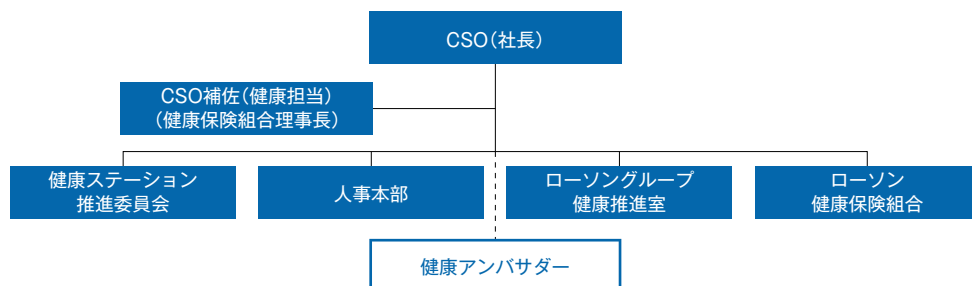
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
新卒採用女性者数	78	100	99	58	46
新卒採用女性比率	41.7%	44.4%	44.8%	49.2%	51.7%

労働環境整備

従業員にとって、安全で働きやすく働きがいのある職場環境を目指し、話し合いを重視した労使協議の場を設け、職場環境の整備や、業務効率、組織風土改善などのさまざまなテーマについて社員参加で議論しています。特に、勤務時間や休暇取得状況などは、毎月、労使双方でセルフチェックを行ったうえで話し合い、早い段階で問題を発見、対策を講じることで迅速な解決を行っています。

店舗では5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)の徹底、及びマニュアルにて安全な作業手順を明示することで事故防止を徹底しています。会社の業務で車を運転するスーパーバイザーなどには安全管理ミーティングを実施し、安全運転に対する意識向上を図っています。労働災害が起こった場合は、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。また、職場環境整備として、ストレスチェック結果を基に、各部署の課題抽出・改善アクションのサポート、産業医による研修の実施など、ラインケアにも注力しています。

健康経営推進体制



ローソングループ健康推進室メンバー



ローソンの従業員向け健康取り組みに関する詳細は
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/employee/health/>

健康経営

お客様の健康生活全般をサポートする企業として、まず従業員が健康であり、そして加盟店のオーナー、クルーが健康であることが大切であると考え、2013年に健康宣言を実施しました。社長がCSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー)かつ健康ステーション推進委員会委員長を務めるなど、健康経営推進体制を整え、社内及びお客さまに向けた健康の取り組みや、健康経営を強力に進めています。

2018年9月からは社長直轄組織であるローソングループ健康推進室と、人事本部、労働組合、健康保険組合や各部署に設置した健康アンバサダーと協働し、さまざまな健康推進施策を強化しています。また、FC加盟店オーナーの健康増進も重要なテーマと捉え、「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デスクの設置などの健康メニューを用意しています。なお、地域の健康課題に即した取り組みなどをもとに、2022年までに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する「健康経営銘柄」(過去4度選定)や「健康経営優良法人(大規模法人部門)」(7年連続認定)において評価を受けています。

目標値の設定

2022年度からの3ヶ年のKPIとして、5項目の検査数値適正範囲者と非喫煙者の割合をコロナ禍以前の水準に設定しました。従業員一人ひとりが健康の保持増進を「自分事」と認識して生活習慣の見直しに取り組んでいけるよう、フォローしています。

		2021年度 実績	2022年度 実績	対前年度増減	2025年度 目標
肥満	男性	46.8%	47.0%	+0.2%	52.0%
	女性	75.4%	75.9%	+0.5%	79.0%
血圧		72.9%	73.1%	+0.2%	76.0%
肝機能		65.8%	67.7%	+1.9%	72.0%
脂質		79.5%	80.4%	+0.9%	82.0%
血糖		62.2%	60.8%	-1.4%	66.0%
禁煙		70.9%	71.8%	+0.9%	75.0%

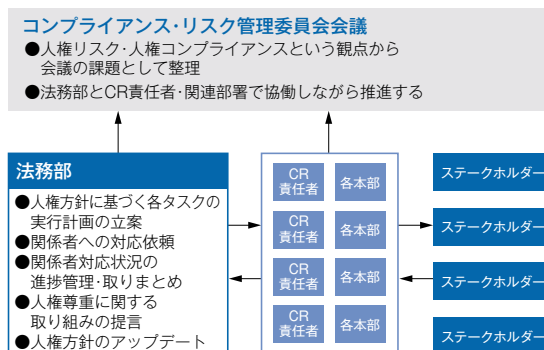
●適正範囲者の比率 ローソン健康保険組合に加入している全年齢・本人を対象に集計

■肥満: BMI25未満、かつ腹囲85cm(男性)・90cm(女性)未満 ■脂質: 中性脂肪150mg/dl未満、かつHDLコレステロール40mg/dl以上
 ■血圧: 収縮期130mmHg未満、かつ拡張期85mmHg未満 ■血糖: 空腹時血糖値100mg/dl未満、かつHbA1c 5.6%未満
 ■肝機能: AST31未満、かつALT31未満、かつγ-GT51未満

ローソングループ人権方針／推進体制

2021年6月、SDGsやESG基軸経営を推進すべく、人権に関する最上位の基本方針として「ローソングループ人権方針」を制定しました。

「ローソングループ人権方針」を推進するため、CROの監督のもと、各部門がそれぞれの活動において人権尊重の取り組みを進めています。各部門における取り組みの進捗状況については、CROが委員長を務めるコンプライアンス・リスク管理委員会で定期的に確認しています。



ローソングループ人権方針
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/respect/>

人権デュー・ディリジェンス

ローソンは、事業活動において生じる人権への負の影響を特定し是正するため、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。例えば、ローソン店舗で扱うPB商品の製造・物流過程においては、外国人技能実習生を含む外国人労働者が働いていることを確認しており、その人権状況については、SAQの展開や人権監査、個別的な対話など、ローソンとして十分に関心をもって、取り組みを進めています。

ローソンは、店舗で多様な商品・サービスを提供しており、関連するステークホルダーもさまざまです。そのため、人権リスクの特定は広範かつ複雑なものとなりますので、今後も継続的にその対応を進めていきます。

また、ローソンが人権に対して負の影響を及ぼし、またはこれに関与したことが明らかになった場合その救済に取り組みます。さらに、人権デュー・ディリジェンスの結果を定期的に評価し、不十分な場合には是正します。

人権に関する教育・啓発

ローソンは、事業活動に関わるすべての人々が人権尊重の重要性を理解し、人権尊重の取り組みを進められるよう、全従業員が必須で受講するeラーニングにおいて人権を取り上げるほか、各種研修の実施など、教育及び周知を推進しています。

人権研修実施状況
https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/human_rights/

人権問題に関する相談窓口

ローソン従業員向けに人権侵害を含むコンプライアンス・リスク管理上の相談や内部通報を受け付ける相談窓口を設置・運用しています。

相談・通報窓口
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/compliance/#cp01>

ステークホルダーごとの相談窓口

取引先が利用できる「取引先ほっとライン」や店舗クルーが利用できる「クルーほっとライン」、加盟店オーナーが利用できる「オーナーほっとライン」など、各種窓口を整備・運用しており、幅広く人権問題に関する相談・通報を受け付け、対処しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

2022年5月から継続して、経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラムに参加しています。NPO/NGO、有識者・学識経験者などからの問題提起や意見を踏まえ、人権尊重の取り組みに活かしていきます。

また、主要な取引先との間で人権に関する対話の機会を設け、ローソングループ人権方針への理解・賛同を呼びかけるほか、人権尊重の取り組み状況の共有などを行っています。

■聴覚障がいのある方が買い物しやすいよう

「指差しシート」を全国の店舗のレジカウンターに貼付

2022年8月から全国のローソン店舗で、レジ袋やカトラー、電子レンジでの温めの有無を指差しで確認できるシートをレジカウンターに貼付しています。これは聴覚に障がいのある従業員の声から実現したもので、買い物時の不便を解消するために開始しました。

この取り組みが多くのお客さまから「安心して買物ができる」などの反響をいただいたため、項目を充実させた「コミュニケーションボード」を作成し、2023年3月1日から当社公式ウェブサイト及び公式アプリ内で公開しました。今後も買い物時のコミュニケーションのサポートを通じ、どなたでも安心して生活できる社会の実現を目指していきます。



その他の社会への取り組み
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/>

公正な取引の推進

ローソンでは、取引先との信頼関係を構築するため、「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソン倫理綱領」において、真摯に誠意をもって公正で透明な取引を行うことを定めています。優越的な立場を利用した強要行為などをする事のないよう取引担当者の教育に力を入れており、全従業員向けのe-ラーニングでも取り上げているほか、各種研修を実施しています。また、ローソンは2021年に「パートナーシップ構築宣言」として、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言しています。サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列を越えた新たな連携と親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守を進めていきます。

 **ローソングループ企業行動憲章**
https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/action_guideline/

 **ローソン倫理綱領**
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/ethics/>

取引方針及び調達方針の改訂と周知の実施

原材料調達先がグローバルに広がるなか、「適切な環境で作られた商品・サービスを」というお客さまの要請に応えるためには、サプライチェーン全体で取り組んでいく必要があります。取引先においても、お客さまの安全・安心はもとより、法令遵守や公正・健全な事業活動(反社会的勢力との断絶や腐敗防止など)、人権の尊重(差別や人権侵害への加担の防止など)、労働環境の整備(児童労働・強制労働の禁止や過剰労働時間の削減、適正な賃金の支払いなど)をはじめとする「ローソングループ取引方針」を制定し、この方針に賛同いただける取引先との取引を推進しています。併せて、地球環境と社会が持続可能なサプライチェーンの実現を目指して「ローソングループ調達方針」を制定し、持続可能な調達に尽力しています。

 **ローソングループ取引方針**
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/transaction/>

 **ローソングループ調達方針**
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/procurement/>

グループ方針案内件数

	(年度)	
グループ会社	2021 案内件数	2022 案内件数
ローソンエンタテインメント	98	98
ローソンストア100	176	175
SCI	263	187
ローソン	718	764
合計	1,255	1,224

取引先との取り組み

■「お取引先さまアンケート」

自らの取引態様を振り返るため、毎年取引先に匿名でお答えいただく「お取引先さまアンケート」を実施し、ローソングループの取引関係の問題点や課題の把握を行っています。これらの結果は毎年経営層に報告するとともに、部門ごとの会議や研修などでフィードバックを行っています。アンケートをお送りした取引先にもフィードバックをし、ローソングループの改善策の提示を行っています。

取引先からいただいたご意見は、コンプライアンス・リスク管理体制の見直しや改善につなげるとともに、課題に対しては、原因の特定や対策の策定など、取引先と協力して解決にあたる体制を敷いています。

「お取引先さまアンケート」対象者数*・回答者数

	2020年度	2021年度	2022年度
対象者数	1,259	1,265	1,228
回答者数	972	955	922
回答率	77.2%	75.5%	75.1%

* 取引先企業1社の中で複数の取引を行っている場合は、その担当者ごとに回答を依頼

■「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」

2022年度から取引先のサステナビリティに関する取り組み状況を確認させていただくため、「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を開始しました。取引先約900社に対して人権問題や気候変動問題などへの取り組み状況をうかがい、社会・環境課題の解決に向けた取引先との協業体制を構築していくことをねらいとしています。

また、取引先における実際の取り組み状況を確認するため、人権に関する監査も実施しており、今後に向け、サステナビリティ・アンケートと併せて確認の対象を拡大し、取引先の取り組み状況の把握に努め、取り組みを進めていきます。

「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」2022年度結果

対象社数	回答社数	回答率
857	500	58.3%

取締役 2023年5月24日時点



竹増 貞信
取締役在任年数：9年
代表取締役 社長 兼 CSO

1969年生、53歳。2014年に代表取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。当社の代表取締役社長兼CSO*として、国内コンビニエンスストア事業を中心とした当社グループ全般を牽引するとともに、企業価値の向上及び持続可能な企業経営の実現に貢献。

* CSOは「Chief Sustainability Officer (チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)」の略



糸長 雅之
取締役在任年数：1年
取締役 常務執行役員 CFO

1967年生、56歳。三菱商事株式会社及び海外企業への出向などの業務を通じて、財務・会計を中心とした管理業務全般にわたる深い知見を有するとともに、三菱商事株式会社の子会社である三菱商事フィナンシャルサービス株式会社の代表取締役社長執行役員を務めるなど、企業経営全般に関する深い知見も有する。



岩村 水樹 独立役員
取締役在任年数：5年
取締役 (社外)
筆頭独立社外取締役

1965年生、57歳。働き方改革や女性活躍推進に関する積極的な提言と情報発信を行っているほか、グローバルなIT企業のアジア太平洋・日本地区マーケティング業務を通じて、デジタル・ビッグデータを活用した経営及びブランドの強化などに関する深い知見を有する。



鈴木 智子 独立役員
取締役在任年数：3年
取締役 (社外)

1977年生、45歳。「おもてなし経営」や「サービス産業のグローバル化」などに関連する官民の委員会などの委員を歴任、多数の論文・学会発表や受賞歴があるほか、学識者として消費行動、マーケティング、ブランド・マネジメントなどに関する豊富な知見を有する。



菊地 清貴
取締役在任年数：2年
取締役

1966年生、56歳。三菱商事株式会社での経験に加えて、食肉加工メーカーへの出向なども通じて、食品業界を中心としたコンシューマー産業分野に関する深い知見を有する。

監査役 2023年5月24日現在



今川 秀一
監査役在任年数：3年
常勤監査役

1958年生、64歳。当社の店舗運営部門、商品・物流部門、支社長、国内CVSカンパニーの副社長、営業戦略部門の責任者のほか、CR管掌及び人事管掌の経験から、コンプライアンス・リスク管理及びコンビニエンスストア事業、フランチャイズビジネスに関する知見を有する。



宮崎 純
監査役在任年数：2年
常勤監査役

1955年生、67歳。当社のコミュニケーション管掌、CR管掌、人事副管掌、CSO補佐(健康担当)、ローソン健康保険組合理事長として、当社グループの広報戦略、人事戦略及びコンプライアンス・リスク管理、健康経営推進などを担当し、広報戦略を通じたコンビニエンスストア事業及びフランチャイズビジネスの知見並びにコンプライアンス・リスク管理の幅広い知見を有する。



五味 祐子 独立役員
監査役在任年数：4年
監査役 (社外)

1972年生、51歳。弁護士として企業法務やリスク管理などの豊富な経験を有するとともに、内閣府大臣官房総務課法令遵守対応室法令参与(非常勤)などを務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。



吉田 恵子 独立役員
監査役在任年数：3年
監査役 (社外)

1954年生、69歳。公認会計士として会計事務所代表を務め、税務・会計・経営に関する深い知見を有する。



宮田 裕子 独立役員
監査役在任年数：0年
監査役 (社外)

1964年生、58歳。ユニリーバ・ジャパン株式会社の取締役人事総務本部長やバイエルホールディング株式会社の執行役員人事本部長を歴任するなど、グローバルな企業における幅広い人事・労務業務の経験を有する。

取締役及び監査役の状況一覧 2023年5月24日時点

氏名	役職	独立社外役員	指名・報酬諮問委員会	在任年数(年)	担当及び主な兼職の状況	主な経験及び専門性						
						企業経営	財務/会計	法務/コンプライアンス・リスク	マーケティング	IT・DX	グローバル経験	小売又はフランチャイズビジネス
取締役												
竹増 貞信	代表取締役社長			9	CSO	●			●	●	●	●
糸長 雅之	取締役常務執行役員			1	CFO	●	●				●	
岩村 水樹	取締役	○	○	5	グーグル合同会社 バイスプレジデント アジア太平洋・日本地区 マーケティング	●			●	●	●	
鈴木 智子	取締役	○	○	3	一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 准教授				●		●	●
菊地 清貴	取締役		○	2	三菱商事株式会社 常務執行役員 コンシューマー産業グループ CEO	●		●			●	●
監査役												
今川 秀一	常勤監査役			3	—			●	●			●
宮崎 純	常勤監査役			2	—			●	●			●
五味 祐子	監査役	○	○	4	国広総合法律事務所 パートナー			●				
吉田 恵子	監査役	○	○	3	芝会計事務所 代表		●					
宮田 裕子	監査役	○	○	0	人事コンサルタント(個人事業主)	●		●	●		●	

成長への戦略と 意志を問い続ける

ローソンの取締役5名のうち2名は女性の社外取締役です。グローバルIT企業役員と大学准教授というそれぞれの専門領域での知見を持つ二人が、ローソンの取締役会の現状と課題について議論をしました。



岩村 水樹 Miki Iwamura
取締役在任年数：5年



鈴木 智子 Satoko Suzuki
取締役在任年数：3年

自由な議論、高い視座と議論の質を意識

岩村 ローソンの取締役会の特長は、非常に自由で多様な議論が交わされているところです。私が在籍しているGoogleでは組織内の「心理的安全性」を重視していますが、ローソンでも多様なバックグラウンドを持つ社内・社外の取締役や監査役が、自分の専門分野を超えて率直に意見や疑問を表明し、心理的安全性が成立した中で議論ができています。

鈴木 同感です。ローソンでは、取締役会構成メンバーが適切に入れ替わることによって、常にフレッ

シュな視点が導入されています。取締役会の実効性評価も有効に機能し、取締役一人ひとりが自身の役割を振り返りながら、議論の質や視座が高くなるよう意識して議論を進めていると感じています。

岩村 特に最近、竹増社長や糸長CFOをはじめとして取締役及び執行のリーダーがそれぞれの立場で明確なリーダーシップを発揮しており、その成果が業績や株価にも反映されてきました。竹増社長は先頭に立って成長戦略を推進し、高い熱量と対話力で全社を巻き込んだ議論を先導しています。また、糸長CFOは市況を見ながら株主還元策などを積極的に提案し、市場からのローソンの評価を高めています。海外事業についても、戦略的に新たな提案が取締役会に出てくるようになり、非常に心強いです。

鈴木 付け加えるなら竹増社長は、コンビニエンスストアの新しい姿や、社会のインフラとしての役割についての強い想いをお持ちです。実現に向けてさまざまな改革を手掛ける姿は頼もしいです。地域密着型の組織運営を目指す「エリアカンパニー制」が導入され、各地域で次のリーダーが育ってきているのも明るい話です。

岩村 ローソンでは明確なサクセッションプランを持つべく取締役も議論を行っています。

鈴木 社内の「ローソン大学」でマネジャークラスやリーダークラスを育成するなど、竹増社長は次世代の育成を常に意識しています。組織全体で、戦略的思考が鍛えられつつあると感じます。

多様性と専門性を反映させる仕組みが重要

鈴木 2022年度には、3年に一度の外部コンサルタントによる取締役会実効性評価が実施されました。その結果を踏まえて今後さらに取締役会の実効性を高めるためには、取締役会でガバナンスを担保しつつ付度のない議論を続けられることが非常に大事だと考えます。ダイバーシティを意識して、常にバランスの良い取締役会の構成を考えていくことも重要です。

岩村 ダイバーシティ面では、執行役員に女性が少ないという課題があります。海外展開を促進するためには外国籍の方も必要でしょう。今後小売業界でも重要になる、IT分野の人財もいた方がよいと思います。こうした多様性と専門性をガバナンスに反映させる仕組みを、いかに実現していくか。いま私が議長を務める社外独立役員による意見交換会では、長期にわたってのローソンのあり方など、通常取締役会には上程されない議題についても幅広く意見交換をしています。親子上場のローソンが少数株主の意見を適切に経営に反映させるためにも、このような会議は重要です。

コロナ禍での対応から中長期戦略へ

鈴木 過去数年、コロナ禍の中で短期的な議論も多かったのですが、2022年度後半からはローソンの中長期の成長戦略が議論できるようになってきました。私は少子高齢化を迎える国内での成長には限界もあり、海外に向けた施策が必要ではと思っているのですが、竹増社長は国内にまだまだ成長の余地があり、色々な取り組みができると力強く発言されています。コンビニエンスストアを起点として金融やエンタテインメントなどさまざまな可能性を追求し、コンビニ自体でも新たな価値

を提供できるような打ち手を考えられています。

岩村 私も、中長期的な成長戦略がどうあるべきか議論できたことが、直近の最も大きな成果だと思います。成長戦略と事業ポートフォリオを考える中で、成長ドライバーをどこに見出すのか、どのくらいアクセルを踏んで投資をするのか、エリアカンパニー制の権限委譲のあり方はどうかなど、非常に深い議論ができました。

私は長くGoogleにおりますので、事業を成長させるとはということなのかを実感として知っています。そのためローソンの経営陣には、どう成長するのか、成長の種を常に持っているか、目指すビジョンを分かりやすく伝えているかを、専門分野のマーケティングの視点を踏まえ常に問いかけるようにしています。

イノベーション実現へダイナミックな議論を

岩村 今後、新しいコンビニのモデルを作る上では、IT投資が重要な地位を占めると考えています。レガシーシステムの刷新もありますが、それ以上に生成AIなどの新技術への対応です。ナレッジを組織内に蓄積し、新技術をアジャイルに取り込みつつ開発の指揮を取れるよう、社内外の体制構築を含めて取締役会で議論を進める必要があります。

鈴木 小売業界は短中期的な視点でものごとを考えることが多いと見受けませんが、少し長期的な戦略マインドを持ってバックキャスト型の議論をすることも必要だと思っています。

岩村 私も成長にはこだわりたいので、長期成長モデルをいかに構築するかの徹底的な議論が重要だと考えます。イノベーションを実現するためには数パーセントの成長を積み上げるのではなく、10倍成長するための芽を模索することが必要です。さらに、アクセルを踏んで成長を加速しつつ、そのトレードオフが何かを同時に議論するようなダイナミックさも求められます。取締役会には経営の監督という役割がありますが、変化の激しい現代、成長への意志を問い続けることも社外取締役の重要な役割だと私は思います。

ローソンのコーポレート・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、ローソンの企業価値の増大につながると考えています。そのために、法令や社会規範などの遵守のみならず、「グループ理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づいた「高い倫理観と誠実さと思いやり」をもった行動及び「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っています。

ローソンでは、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・経験などを持つ者を取締役候補者として選任しています。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、ローソン独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を取締役の3分の1以上選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めています。また、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います。監査役については、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律などの知見と専門性を有する者を候補者として選任しています。ローソンは、最高経営責任者である社長の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しており、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関であり、非常勤役員のみ(6名中5名が独立役員)で構成する指名・報酬諮問委員会で議論することとしており、当社の最高経営責任者として必要な資質や属性、後継者の指名方法などを代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ています。


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、現在ローソンの議決権を50.2%(50,150千株)保有する親会社です。ローソンは、同社と業務提携を行っていますが、経営判断及び事業活動全般についてはローソンの機関で独自に決定しており、上場企業として独立性を確保の上、事業運営を行っています。

また、同社と締結している業務提携契約では、ローソンの独立性、主体性を尊重した業務提携を行うことが合意されており、親会社からの独立性が確保されていると認識しています。

ローソンは独立した上場会社として、親会社である三菱商事株式会社及び同社グループ各社との取引においても、一般取引と同様に、他社の提示価格や市場の実勢価格などと比較検討の上、取引条件を決定しており、少数株主に不利益を与えることがないようにしています。

また、三菱商事株式会社と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為などについて審議検討を行う「特別委員会」を任意で設置しています。同委員会は、委員長をはじめとするメンバー5名全員が親会社からの独立性を有する独立社外取締役及び独立社外監査役で構成しており、高い独立性のもと、該当する重要な取引・行為などについて、その必要性、合理性、妥当性、公正性などを検証し、取締役会に答申する体制としています。

 ローソンのコーポレート・ガバナンスに関する詳細は <https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

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	2019	2020	2021	2022
取締役(名)	18	20	8		9						7				9 ^{*1}			8				7	5
社外取締役(名)		2	3		5						3			4		5				3 ^{*2}			2
うち独立役員(名)											1	2						3					2
女性取締役(名)							1						2					3					2
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)																12年～監査役退職慰労金制度の廃止							
	01年三菱商事筆頭株主															2015年4月 33.4%		2017年2月 50.1%					

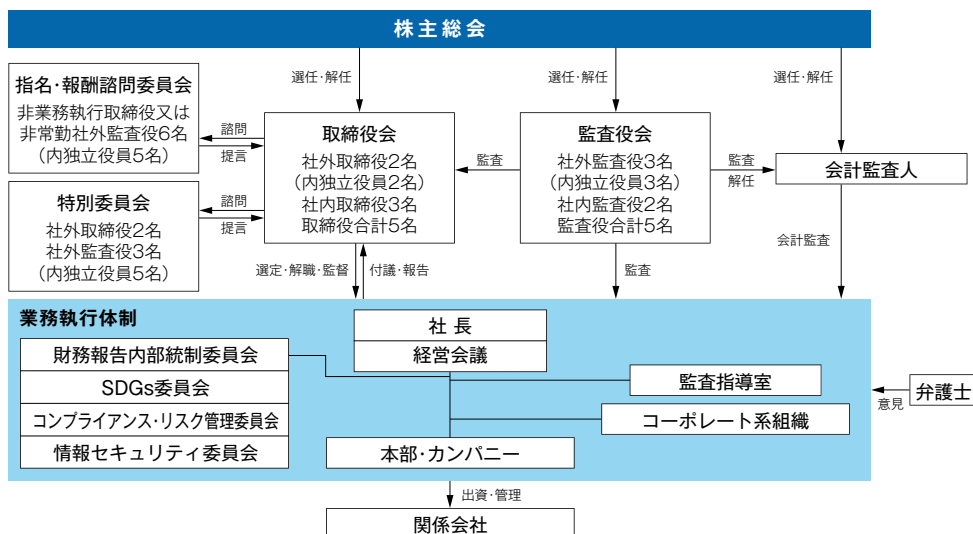
※1 取締役の人数は、各年の定時株主総会終了時点のものです。ただし、2014年につきましては、7月31日までは9名、8月1日から8名となります。

※2 2017年の減少は、三菱商事の持株比率が増加したことに伴い、2名が社外取締役の要件を満たさなくなったことによるものです。

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もち、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が生じるおそれのない独立役員を取締役の3分の1以上選任しています。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5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、代表取締役候補者について取締役に答申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、高い独立性のもと答申す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いきます。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年5月25日時点)



取締役会の運営状況

取締役会は5名の取締役(男性3名、女性2名。内2名は独立役員)で構成し、法令及び定款で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行状況を監督しています(2022年度12回開催)。また、執行役員制度を採用し、権限委譲により、執行の迅速化を進めています。さらに、原則常務以上の役付執行役員及び代表取締役社長が指名したメンバーが出席する経営会議を開催し、取締役会の意思決定の補完を行っています(2022年度14回開催)。

取締役会の主な議題 (2022年度)

- ・次年度経営戦略
- ・次年度組織体制
- ・役員人事
- ・役員報酬
- ・ローソングループ企業行動憲章改訂
- ・ローソングループ Challenge 2025に向けた実行計画
- ・全社DX方針
- ・全社主要KPI報告
- ・子会社の事業継続
- ・内部統制システムの整備の基本方針
- ・取締役会実効性評価結果
- ・財務報告内部統制関連
- ・重要な規程改訂
- ・政策保有株式に係る保有方針
- ・コーポレート・ガバナンス報告書改訂
- ・決算関連
- ・株主総会関連
- ・業務執行状況報告
- ・利益相反取引の承認・報告

委員会の運営状況

非常勤役員が出席する指名・報酬諮問委員会及び特別委員会の活動状況は以下のとおりです。

委員会活動状況

名称	審議内容	構成	2022年度 出席率						
			社外取締役 林恵子 ※2022年 5月退任	社外取締役 岩村水樹	社外取締役 鈴木智子	取締役 菊地清貴	社外監査役 辻山栄子 ※2023年 5月退任	社外監査役 五味祐子	社外監査役 吉田恵子
指名・報酬諮問委員会	取締役の報酬(制度・評価等)や取締役候補者及び代表取締役候補者の諮問、後継者計画の審議、取締役会への提言	非常勤役員のみ	100% (2回/2回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)
特別委員会	三菱商事及びその子会社との重要な取引に関する取締役会議案の事前審議	独立役員のみ	-	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	-	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)

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」を設けています。また、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役会に答申する諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しています。なお、監査役候補者につきましては、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律など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、独立性に関する判断基準に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

取締役会の運営事務、非常勤役員との連絡事務や事件・事故発生時に都度報告を実施するための取締役会事務局や、監査業務の補助や監査役会の運営事務、社外監査役との連絡事務のため、専従スタッフ2名を配置した監査役室を設置しています。

ローソングループの事業、財務、組織などに関する必要な知識が習得できる機会を設けるとともに、ローソングループの事業内容への理解を深めるため、必要なイベントの参加やローソングループ関連施設の視察機会も設けています。なお、取締役会における議論に積極的に貢献するためにも、独立社外役員のみを構成員とする独立役員意見交換会を、少なくとも年に1回以上開催することとしています。

最高経営責任者の後継者計画

ローソンは、最高経営責任者である社長の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関であり、非常勤役員のみ（6名中5名が独立役員）で構成する指名・報酬諮問委員会で議論しており、以下のとおりローソンの最高経営責任者として必要な資質や属性を定めるとともに、後継者の育成、指名方法などを代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ています。

- ① 変化対応力と変化創造力
- ② 強力なリーダーシップ
- ③ 高いコミュニケーション能力
- ④ グループ全体を見渡す広い視点と高いガバナンス意識
- ⑤ 高潔な倫理観

なお、後継者の属性は、社内出身者か社外出身者などは問わず、特段定めません。また、後継者の選定に際しては、複数名の候補者を指名・報酬諮問委員会に提示することとしています。

役員報酬

基本方針

取締役の報酬につきましては、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）、SDGs目標（CO₂排出量の削減率など）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。

$$A + B = \text{取締役報酬}$$

A 基本方針

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、役位に応じた金額を設定

変動報酬：各期EPS（1株当たり連結当期純利益）などの業績評価、SDGs目標（CO₂排出量の削減率）の評価などに連動した「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付け）

- ・1株当たりの行使価格：1円
- ・付与個数：役位に応じた付与個数及びEPSの達成率により決定
- ・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十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などを考慮の上、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(2022年度)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

取締役及び監査役の報酬等の額

(単位:百万円)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	変動報酬	ストックオプション	
取締役	202	104	59	38	8名
(うち社外取締役)	(25)	(22)	(-)	(3)	(3名)
監査役	84	84	-	-	5名
(うち社外監査役)	(36)	(36)	(-)	(-)	(3名)
合計	286	188	59	38	13名

(注) 2023年2月末時点の取締役の人数は5名、監査役の人数は5名です。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会のさらなる実効性確保及び機能向上を目的に、全取締役及び全監査役への書面調査を中心とした「取締役会の実効性評価」を毎年実施しています。この調査では、取締役及び監査役の全員から回答を得たうえで、その集計・分析を行っています。2022年度は、3年に一度実施している外部評価を実施しました。

【外部評価の実施概要】

1. 外部コンサルタントを起用した全役員へのアンケート及び個別インタビューの実施
2. 外部コンサルタントによる取締役会資料などの確認・分析、アンケート及び個別インタビュー結果の分析・評価
3. 独立役員意見交換会における評価結果に対する意見交換の実施
4. 取締役会への分析・評価結果の報告及び議論の実施

【外部機関による分析・評価結果】

・取締役会において各取締役・監査役が活発に意見を交わし、執行からの真摯な報告をベースに業務執行のモニタリングが行われるなど、監督機能の発揮に各役員が積極的に取り組まれていると考える。
 ・より実効性の高い取締役会とするためには、以下の点について、優先順位をつけて議論共有を進めることが望ましい。

- ①取締役会で決定すべき重要な議題の共有(中期の戦略、事業ポートフォリオなど)
- ②取締役会によるモニタリング対象・モニタリング方法の精査(現在のルール・基準の妥当性検証を含む)
- ③取締役会の構成など

・いわゆる「親子上場」であることから、少数株主やその他のステークホルダーへの説明可能性を確保する観点も非常に重要である。

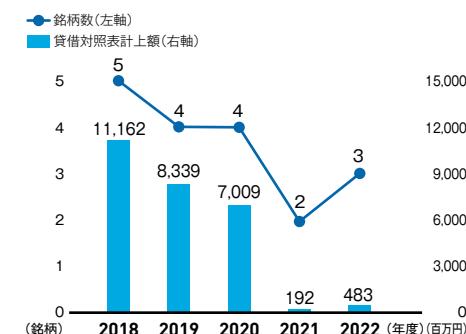
・上記の議論・共有を進めるにあたり、執行側からの情報共有が非常に重要となる。議論に必要な情報の内容・粒度や、取り組みの取捨選択・優先順位を、執行側とも十分にすり合わせて進めることを推奨する。

今後は、上記の取締役会実効性評価結果に加え、独立役員意見交換会及び取締役会での議論も参考にしつつ、中長期的な経営課題に関する議論や取締役会のあり方に関する議論を充実させるとともに、取締役会の運用をさらに改善させることで、取締役会の実効性をより一層高めていきます。

政策保有株式

ローソンは、相互の企業連携により中長期的にローソンの企業価値向上につながる上場株式を政策的に保有する場合がありますが、必要最低限の保有としています。保有に際しては、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを個別銘柄ごとに精査し、毎年取締役会で保有の適否を検証しており、2023年2月末時点、3銘柄の上場株式を保有しています。

特定投資株式の銘柄数・貸借対照表計上額



内部統制

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高品質スーパーマーケット事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、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、経営環境の変化等に応じて、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。



内部統制に関する詳細は

https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/corporate_governance/

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。



コンプライアンスに関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/compliance/>



リスクマネジメントに関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/risk/>

事業継続のために

ローソンでは、事業継続マネジメント(BCM)にて、当社の経営資源が機能不全に陥った場合や当社の従業員等が多数就業困難になった場合において、必要な対応をとるための基本的事項を定めています。

事業継続マネジメント(BCM)の基本方針

●ローソnbrandの維持

当社は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念の下、企業としての社会的責任を強く認識し、大規模災害等の重大なリスクの発生時においても、人命の安全確保を前提に、店舗の営業を通じて商品・サービスの提供を継続し、「マチのライフライン」としての使命を果たすことでローソnbrandを維持することを目指します。

●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

当社は、フランチャイズビジネスを展開しており、重大なリスク発生時においてもフランチャイズ本部として必要な一定の業務レベルを保ち、かつ事業及び業務を復旧する期間・方法について具体化し、フランチャイズビジネスの継続を目指します。

●適正な利益の確保

当社は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念を全うするため、企業として存続するのに必要である適正な利益を確保(生み出)します。そのために重大なリスク発生時の収益に与える影響や社会情勢及び法令等を考慮し対応策を定めます。

●災害への備えとマチの復興支援

ローソングループは、災害に備えることはもちろん、災害が発生したときにはマチのライフラインとしての役割を果たすために、迅速に災害対策を講じて店舗の営業継続を目指します。また、被害にあわれた方々への支援として、自治体と連携して避難所へ食料や日用品などの緊急支援物資をお届けするほか、災害募金なども実施しています。



事業継続に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/risk/continuation/>



災害への備えとマチの復興支援に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/reconstruction/>

11カ年財務サマリー

(単位:百万円)

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018
会計年度:					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 251,564	¥ 291,802	¥ 288,480	¥ 314,260	¥ 302,136
売上高	604,812	292,237	275,945	302,843	288,579
その他	132,244	114,331	101,576	113,132	109,931
営業総収入合計	988,621	698,371	666,001	730,236	700,647
営業利益	55,056	47,096	40,876	62,943	60,781
親会社株主に帰属する当期純利益	24,689	17,900	8,689	20,108	25,585
営業活動によるキャッシュ・フロー	176,045	146,644	227,954	202,703	128,594
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,626)	(51,781)	(29,983)	(49,074)	(81,017)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(124,028)	(109,516)	(140,642)	(163,910)	277,937
設備投資	88,026	86,351	48,837	90,726	140,071
減価償却費及び連結調整勘定償却額 ^{※2}	84,848	79,942	80,778	79,183	66,844
会計年度末:					
総資産	¥ 1,366,166	¥ 1,337,245	¥ 1,365,430	¥ 1,357,732	¥ 1,342,329
純資産	287,099	278,473	272,931	275,347	281,982
自己資本比率	20.6%	20.4%	19.6%	20.0%	20.6%
現金及び現金同等物	396,958	388,444	401,136	343,583	354,236
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	14,631	14,656	14,476	14,444	14,659
従業員数(人)	10,648	10,362	10,385	10,572	10,395
1株当たり情報:					
当期純利益(円/米ドル ^{※1})	¥ 246	¥ 178	¥ 86	¥ 200	¥ 255
年間配当金(円/米ドル ^{※1})	150	150	150	150	255
配当性向	60.8%	83.9%	172.7%	74.6%	99.7%
経営指標:					
ROE(自己資本当期純利益率)	8.9%	6.6%	3.2%	7.3%	9.3%
ROA(総資産当期純利益率)	1.8%	1.3%	0.6%	1.5%	2.3%
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	¥ 2,272,571	¥ 2,182,725	¥ 2,132,618	¥ 2,296,838	¥ 2,233,739
直営店	26,947	29,256	33,200	48,162	51,569
商品群別売上高^{※3※4}					
加工食品	1,229,474	1,190,886	1,156,760	1,237,391	1,202,619
ファストフード	517,272	480,260	462,497	546,542	544,530
日配食品	352,081	343,668	343,772	351,442	329,545
非食品	200,690	197,166	202,788	209,624	208,612
チェーン全店売上高合計	¥ 2,299,518	¥ 2,211,981	¥ 2,165,818	¥ 2,345,000	¥ 2,285,308
対チェーン全店売上利益率	1.5%	1.2%	1.2%	1.9%	2.0%

※1. 米ドル金額は、2023年2月28日時点の東京外国為替市場での円相場1米ドル=136.33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、2018年度、2019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*)				
2017		2016		2015		2014		2013		2012		2022	
¥	289,232	¥	275,312	¥	261,681	¥	247,681	¥	242,078	¥	230,002	\$	1,845,258
	264,734		254,169		227,606		174,044		168,159		192,942		4,436,382
	103,357		101,806		94,165		76,188		75,009		64,500		970,029
	657,324		631,288		583,452		497,913		485,247		487,445		7,251,676
	65,820		73,772		72,541		70,482		68,126		66,246		403,844
	26,828		36,400		31,381		32,686		37,965		33,182		181,097
	113,938		99,864		112,205		110,567		81,503		85,188		1,291,315
	(91,209)		(76,227)		(68,657)		(100,434)		(47,924)		(54,196)		(334,673)
	(61,238)		(25,638)		(50,201)		(3,289)		(39,650)		(31,979)		(909,763)
	140,495		119,784		106,747		141,251		84,032		77,361		645,683
	58,601		56,199		49,293		41,826		47,888		43,886		622,372
¥	900,256	¥	866,577	¥	803,212	¥	764,614	¥	620,992	¥	579,809	\$	10,021,023
	281,446		285,995		272,997		263,797		250,497		230,181		2,105,912
	30.6%		31.7%		32.9%		33.5%		39.5%		39.1%		2,911,744
	30,120		67,692		69,793		76,754		68,759		72,766		
	13,992		13,111		12,395		12,276		11,606		11,130		
	10,028		9,403		8,377		7,606		6,336		6,404		
¥	268	¥	363	¥	314	¥	327	¥	380	¥	332	\$	1.80
	255		250		245		240		220		200		1.10
	95.1%		68.7%		78.1%		73.4%		57.9%		60.2%		
	9.7%		13.5%		12.0%		13.0%		16.1%		15.2%		
	3.0%		4.4%		4.0%		4.7%		6.3%		6.0%		
¥	2,069,609	¥	1,958,550	¥	1,880,395	¥	1,827,779	¥	1,810,418	¥	1,747,915	\$	16,669,633
	91,075		84,736		79,872		105,019		126,873		156,339		197,660
	1,138,966		1,073,044		1,033,448		1,034,355		1,060,455		1,063,120		9,018,367
	509,415		481,267		463,431		429,212		408,672		372,706		3,794,264
	314,481		294,141		276,885		277,210		275,437		271,920		2,582,564
	197,821		194,833		186,498		192,020		192,726		196,506		1,472,090
¥	2,160,684	¥	2,043,287	¥	1,960,266	¥	1,932,798	¥	1,937,292	¥	1,904,254	\$	16,867,293
	2.4%		2.8%		2.9%		3.2%		3.5%		3.5%		

業界動向・売上/店舗関連データ

業界の動向

2022年(1~12月)のコンビニエンスストア業界は、ワンストップショッピングの定着や、まん延防止等重点措置の全面解除、全国旅行支援の実施に伴う人流の回復などに対応した商品開発・品揃えを行ったことにより、おにぎり、弁当、揚げ物、冷凍食品、ソフトドリンクなどが好調に推移したことから、業界全体の年間売上高は1兆2,996億円と前年比3.7%の増加、既存店売上高は前年比3.3%の増加となりました。なお、12月末時点の店舗数は5万6,232店舗となりました。*

* 年間売上高及び店舗数は経済産業省「商業動態統計調査」、既存店売上高増減比率は一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査年間集計」を参照しています。

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

(単位:十億円)

(年)	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
小売業年間販売額*2	154,402	150,462	146,457	145,047	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585
コンビニエンスストア業界年間販売額*2	12,199	11,760	11,642	12,184	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	7.9%	7.8%	7.9%	8.4%	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%

出典:経済産業省「商業動態統計調査」

*1 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、表の数値はその修正を反映したものとしています。

*2 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です。

コンビニエンスストア全体に占める上位3チェーン*3の全店売上高

(単位:十億円)

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
ローソン	2,545	2,442	2,349	2,506	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907
セブン-イレブン・ジャパン	5,149	4,953	4,871	5,010	4,899	4,678	4,516	4,291	4,008	3,781	3,508
ファミリーマート*4	2,958	2,842	2,764	2,965	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722	1,585
3チェーン合計	10,652	10,237	9,984	10,482	10,306	9,977	9,682	8,346	7,829	7,448	7,000
3チェーン合計シェア	87.3%	87.0%	85.8%	86.0%	86.0%	84.9%	84.6%	75.9%	75.1%	75.4%	73.9%

出典:各社の公表データ

*3 上位3チェーンの数値は年度、3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。

*4 ファミリーマートはサークルKサンクスと2016年9月に経営統合し、2018年11月に約5,000店舗のブランド統合を完了しました。

コンビニエンスストア店舗数の推移

(単位:店)

(年)	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
コンビニエンスストア店舗数	56,232	56,352	56,542	56,502	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801

出典:経済産業省「商業動態統計調査」

当社業績(単体)の推移

(単位:百万円)

(年度)	2022	対チェーン全店売上高	2021	2020	2019	2018
チェーン全店売上高	2,299,518	100.0%	2,211,981	100.0%	2,165,818	100.0%
営業総収入	357,571	15.5%	355,102	16.1%	354,825	16.4%
営業総利益	338,354	14.7%	333,784	15.1%	330,600	15.3%
販売費及び一般管理費	303,165	13.2%	307,913	13.9%	304,449	14.1%
広告宣伝費	10,997	0.5%	10,929	0.5%	9,800	0.5%
人件費	43,723	1.9%	44,184	2.0%	44,845	2.1%
施設費	182,919	8.0%	181,260	8.2%	180,709	8.3%
その他販管費	65,524	2.8%	71,539	3.2%	69,094	3.2%
営業利益	35,188	1.5%	25,870	1.2%	26,150	1.2%
経常利益	40,618	1.8%	34,278	1.5%	33,700	1.6%
当期純利益	22,595	1.0%	13,470	0.6%	15,894	0.7%

2022年度の経営施策

2022年度は、徹底した新型コロナウイルス感染対策とニューノーマルにおける需要への対応をグループ丸となって推進しました。具体的には、当社創立50周年に当たる2025年に向けて策定した「ローソングループ Challenge 2025」を実現すべく、2020年9月に立ち上げたローソングループ大変革実行委員会のもと、事業環境の変化に合わせ、国内コンビニエンスストア事業では店舗改装や商品刷新を行うとともに、ローソングループ全体で持続的な成長に向けた中長期課題の解決、新たな収益機会の獲得及び働きがいの向上などに取り組みしました。また、「地域密着×個客・個店主義」を戦略コンセプトに掲げ、北海道、近畿で先行してエリアカンパニー制を導入しました。エリアカンパニーにおいては、本社とエリアのそれぞれの役割と裁量を見直し、より現場への権限・裁量を付与して迅速な意思決定、仮説・検証サイクルの高速化に取り組みしました。

国内コンビニエンスストア事業の概況

2022年3月のまん延防止等重点措置の解除以降、新型コロナウイルスの感染拡大の波を繰り返しながらも人流は総じて増加傾向となりました。

事業環境が大きく変化する中、お客さまの生活スタイルの変化に対応し、冷凍食品や日用品などの日常使いの商品を拡充するとともに、よりお客さまの需要にお応えできるよう、個々の店舗の特性・状況に見合った店舗改装を進めました。2022年度に2,985店舗の改装を完了した結果、2023年2月末時点の改装店舗は前年度からの累計で7,290店舗となり、店舗改装と併せて進めていた店内調理サービス「まちかど厨房」の導入は9,191店舗に拡大しました。加えて、2022年5月からローソン店舗への「無印良品」の本格導入を開始し、2023年2月末時点の導入店舗数は前年度の先行導入店を含め9,621店舗となりました。

営業面では、創立50周年を迎える2025年に向けて、2022年6月から「新・マチのほっとステーション」を実現するためのプロジェクト「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」を開始し、すべてのお客さまから支持されるローソンを目指し、「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球（マチ）への優しさ」の3つの約束を実現するための施策を推進しています。

ローソンならではのおいしくかつ健康を意識した商品の魅力を一層強化することに加えて、店舗における心のこもった接客の徹底をしています。また、食品ロスやプラスチック使用量及びCO₂排出量の削減といった地球環境に配慮した取り組みを継続しています。

商品及びサービスの状況

お客さまの日常生活をサポートする取り組みとして、店舗改装とともに取り組んできた品揃えの拡充により冷凍食品やカウンターファストフード、店内調理サービス「まちかど厨房」などの売上が伸長しました。冷凍食品は、素材や惣菜などのストックニーズに対応した商品や冷凍デザートなどの新機軸のメニュー、カウンターファストフードは「からあげクン」の新フレーバーや「ソースin」シリーズ、たんぱく質の摂取を訴求した「たんチキ」などが好調に推移しました。「まちかど厨房」は、「海鮮かき揚げ丼」などの定番商品のほか、2022年10月以降に発売した惣菜やセパレートタイプの弁当が好調に推移しました。

また、定番商品の品揃え強化や販促施策により、米飯はおにぎりや「これが弁当」シリーズ、日配食品は惣菜が好調に推移しました。加えて、「生カスタードシュークリーム」「濃密カヌレ」などのデザートの新商品が売上に寄与しました。導入拡大中の「無印良品」の商品は、化粧品や焼菓子などが好調に推移しました。

「Uber Eats（ウーバーイーツ）」を含む4社のフードデリバリーサービスの導入店舗数は2023年2月末時点で46都道府県の3,558店舗となりました。なお、「Uber Eats」では、OTC医薬品の取り扱いを17都道府県の91店舗で実施しています。

店舗運営の状況

店舗運営については、引き続き3つの徹底（①心のこもった接客、②マチのニーズに合った品揃えの徹底、③お店とマチをきれいにする）の強化に努めました。お客さまの生活と価値観の変化に対応する商品の品揃えを拡充し、お客さまのニーズにお応えして売上向上に努めるとともに、店舗オペレーションの効率化や廃棄ロス・水道光熱費の抑制など、加盟店利益の向上に向けた取り組みを継続しています。

店舗開発の状況

出店については、収益性を重視した店舗開発を継続しています。

2022年度における「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228店舗、閉店数は253店舗となり、2023年2月末時点の国内総店舗数は14,631店舗となりました*。

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構築への取り組みとして、調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携により、一般用医薬品や調剤薬品を取り扱うとともに、通常のローソンよりも化粧品、日用品などの品揃えを増やしたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。この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、2023年2月末時点で298店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は51店舗）となりました。また、介護拠点併設型店舗数は、2023年2月末時点で20店舗となりました。さらに、病院内コンビニエンスストアとして、コンビニエンスストアの標準的な商品やサービスに加え、医療衛生・介護関連用品などの品揃えを強化した「ホスピタルローソン」の展開は、2023年2月末時点で345店舗となりました。引き続き、これまで培った病院内コンビニエンスストアのノウハウを生かし、病院に関わるあらゆる人々の生活をサポートしていきます。

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として、お客さまに支持されている「ナチュラルローソン」は、体に優しい素材を使った食品や環境に配慮した洗剤や化粧品などを厳選し、「ナチュラルローソン」にしかないこだわりと価値のある商品を取り揃えています。また、「ローソンストア100」は、鮮度にこだわった安心・安全で良質な野菜や果物と日常生活に密着した商品を取り揃え、「献立応援コンビニ」として、毎日の食生活を応援しており、単身者・主婦を中心に、お子さまからご高齢の方まで幅広いお客さまにご利用いただいています。2023年2月末時点で「ナチュラルローソン」の店舗数は131店舗、「ローソンストア100」の店舗数は661店舗となりました。

* 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、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います。

国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位:店)

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018
総店舗数	14,631	14,656	14,476	14,444	14,659
出店数	228	483	373	554	1,067
閉店数	253	303	341	769	400
純増減	-25	180	32	-215	667

※ 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数を含みます。

国内コンビニエンスストア店舗数

(年度)	2022		期中増減 店舗数	2021		2020	
	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	203	1.4%	2	201	1.4%	221	1.5%
ナチュラルローソン	8	0.1%	-2	10	0.1%	18	0.1%
加盟店							
Bタイプ	1,933	13.2%	-23	1,956	13.3%	1,786	12.3%
Gタイプ	1,249	8.5%	-28	1,277	8.7%	1,320	9.1%
Cタイプ	9,857	67.4%	40	9,817	67.0%	9,744	67.3%
ナチュラルローソン	123	0.8%	-3	126	0.9%	125	0.9%
ローソンストア	661	4.5%	-8	669	4.6%	679	4.7%
小計	14,034	95.9%	-22	14,056	95.9%	13,893	96.0%
株式会社ローソン高知							
直営店	5	0.0%	-1	6	0.0%	4	0.0%
加盟店	133	0.9%	1	132	0.9%	135	0.9%
小計	138	0.9%	—	138	0.9%	139	1.0%
株式会社ローソン南九州							
直営店	2	0.0%	—	2	0.0%	2	0.0%
加盟店	198	1.4%	-2	200	1.4%	197	1.4%
小計	200	1.4%	-2	202	1.4%	199	1.4%
株式会社ローソン沖縄							
直営店	2	0.0%	-1	3	0.0%	3	0.0%
加盟店	257	1.8%	—	257	1.8%	242	1.7%
小計	259	1.8%	-1	260	1.8%	245	1.7%
国内コンビニエンスストア グループ店舗数計	14,631	100.0%	-25	14,656	100.0%	14,476	100.0%

売上高の状況

2022年度のチェーン全店売上高(連結)は、2兆5,454億円(前年比+4.2%)となりました。ローソングループ大変革実行委員会の各施策及び「ハッピー・ローソン・プロジェクト！(ハピロー！)」などのマーケティング施策により国内コンビニエンスストア事業における店舗売上高が増加したことや、海外事業において新たに2社を連結の範囲に含めたことなどにより前年を上回りました。2022年度の国内既存店売上高(単体)は、ローソングループ大変革実行委員会の店舗理想形追求プロジェクトの店舗改装による売場拡大に加え、新機軸のメニュー開発などに取り組むなど商品刷新に取り組んだ結果、冷凍食品、日配食品などが好調に推移しました。また、お弁当、カウンターファストフードも堅調に推移し、特に店内調理サービス「まちかど厨房」のお弁当などが好評を博し売上に寄与しました。その結果、国内ローソン事業の既存店売上高前年比は3.6%の増加となりました。なお、客数は前年比で0.9%の増加、客単価は前年比で2.7%の増加となりました。

既存店売上高・客数及び客単価の前年比^{※1}

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018	2017
既存店売上高	103.6%	101.1%	92.7%	100.1%	99.5%	99.9%
客数	100.9%	98.7%	85.8%	98.4%	97.7%	98.7%
客単価	102.7%	102.5%	108.0%	101.7%	101.8%	101.3%

※1 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」の合計です。

商品群別販売構成の推移^{※2}

(単位:十億円)

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018
ファストフード (構成比)	506.6 23.1%	470.4 22.3%	452.8 22.1%	523.3 24.1%	520.4 24.7%
日配食品 (構成比)	321.3 14.6%	312.9 14.9%	309.3 15.1%	307.3 14.2%	283.9 13.5%
加工食品 (構成比)	1,174.6 53.6%	1,135.3 53.9%	1,096.3 53.4%	1,143.6 52.7%	1,107.3 52.6%
うち、タバコ (構成比)	627.9 28.6%	601.1 28.6%	559.6 27.3%	559.1 25.8%	532.9 25.3%
非食品 (構成比)	190.4 8.7%	186.7 8.9%	192.1 9.4%	195.7 9.0%	194.2 9.2%
合計	2,193.1 100.0%	2,105.4 100.0%	2,050.6 100.0%	2,170.0 100.0%	2,105.9 100.0%

※2 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」の合計です。

商品群の分類

分類	主な商品
ファストフード	米飯・麺・調理パン(サンドイッチなど)・デリカ・ファストフードなど
日配食品	ベーカリー・デザート・アイスクリーム・生鮮食品など
加工食品	飲料・酒類・タバコ・加工食品・菓子など
非食品	日用品・本・雑誌など

チェーン全店:商品群別総荒利益率の推移^{※3}

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018
ファストフード	40.7%	39.6%	39.2%	38.9%	38.2%
日配食品	34.9%	34.6%	34.6%	34.3%	34.0%
加工食品	22.6%	22.7%	23.2%	23.8%	23.9%
非食品 ^{※4}	50.5%	49.9%	49.7%	50.5%	50.3%
総荒利益率	31.0%	30.7%	31.0%	31.3%	31.2%

チェーン全店:収納代行業務の状況^{※5}

(年度)	2022	2021	2020	2019	2018
収納金額(十億円)	2,579	2,442	2,465	2,498	2,412
取扱件数(百万件)	205.0	204.6	211.2	214.6	215.2

※3 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」の合計です。

※4 非食品の総荒利益率は手数料収入を含め算出しています。

※5 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」及び「ローソンストア100」の合計です。

ローソンの主な契約の概要(FC-Cn契約)

契約期間	店舗オープン日から10年間
加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名
土地・建物・営業什器	本部が用意
店舗建設・内装設備	本部が負担
開業時必要資金	310万円(税込)
本部チャージ	月間総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 ・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%
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 ・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%
光熱費の一部負担	光熱費50%を本部が負担 ※本部が負担する金額の上限は1ヶ月当たり25万円

会社概要 2023年2月28日時点

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」 「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
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	全店舗売上高^{*1}	2兆5,454億円(連結)
代表者	代表取締役 社長 竹増 貞信	総店舗数^{*2}	20,966店舗
設立	1975年4月15日	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市とその周辺地域・重慶市とその周辺 地域・瀋陽市・大連市・北京市とその周辺地域・深圳市・厦门市・ 武漢市・合肥市・長沙市・海口市など)・タイ・インドネシア・フィリピン・ ハワイ
資本金	585億664万4千円		
社員数	10,648人(連結)		

※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、成城石井事業につきましては直営の成城石井店舗のみを集計しています。

※2 総店舗数のうち国内店舗数は、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 2023年2月28日時点

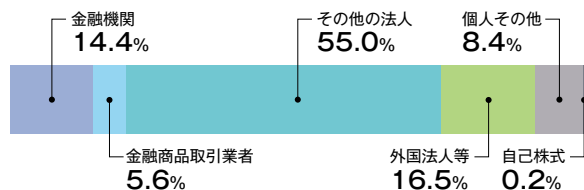
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	30,409名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

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)	8,074	8.1
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,596	2.6
4	KDDI株式会社	2,110	2.1
5	株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
6	SMBC日興証券株式会社	1,958	2.0
7	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	1,636	1.6
8	日本証券金融株式会社	1,180	1.2
9	JP MORGAN CHASE BANK 385771	1,084	1.1
10	ローソン社員持株会	929	0.9

※ 上記の持株比率は、自己株式222,962株を控除して算出しています。

所有者別分布状況



ローソングループ主要企業一覧 2023年2月28日時点

分野	会社名	連結区分
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	
	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
	株式会社ローソンアーバンワークス	連結子会社
	株式会社ローソン沖縄	持分法適用会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用会社
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社
	株式会社成城石井	連結子会社
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンエンタテインメント ユナイテッド・シネマ株式会社	連結子会社 (同社の連結子会社)
金融関連事業	株式会社ローソン銀行	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)
	成都羅森便利店管理有限公司	(同社の連結子会社)
コンサルティング事業	Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社
	Lawson Philippines, Inc.	連結子会社
	株式会社ベストプラクティス	連結子会社

株主総利回り(TSR)

(単位:%)

	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月	2023年2月
ローソン	100.2	87.8	79.1	78.8	88.9
TOPIX(配当込み)	92.9	89.5	113.2	117.0	127.0

「統合報告書2023」発行にあたって

ローソンは、事業方針である3つの約束「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」を通じて、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に向けて取り組んでいます。

現在は創立50周年にあたる2025年に向けて策定した「ローソングループ Challenge 2025」の目標達成に向けて、「ローソングループ大変革実行委員会」で各プロジェクトの各種施策を推進するとともに、グループ全体で持続的な成長に向けた中長期課題の解決や新たな収益機会の獲得及び働きがいの向上などの取り組みを進めています。

本報告書の編集にあたっては、マチの変化、そこに暮らす人々の暮らしの変化とともに事業を変革させ、中長期的な価値創造を追求するローソンの取り組みについて、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にし、ステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるコミュニケーションツールとなることを心がけています。

今後とも、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行うため、開示の充実と透明性の向上を図ってまいります。

取締役 常務執行役員 CFO 糸長 雅之

対象組織

株式会社ローソン及び加盟店、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2022年度(2022年3月1日~2023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/>

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。

社外からの評価 2023年5月末時点



- ※1 FTSE4Good Index Seriesの詳細は以下のURLをご参照ください。
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>
- ※2 FTSE Blossom Japan Index Seriesの詳細は以下のURLをご参照ください。
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>
- ※3 株式会社ローソンによるMSCIのデータ、ロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIによる株式会社ローソンの後援、承認、推薦またはプロモーションではありません。MSCIのサービス及びデータはMSCIと情報プロバイダーの財産であり、また、いかなる保証もありません。MSCIの名称及びロゴはMSCIの商標またはサービスマークです。
- ※4 株式会社ローソンは、2021年8月1日付で経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定され、2023年8月1日付で認定が更新されました。

 社外からの評価の詳細については
https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/external_recognition/