

# LAWSON

ローソン統合報告書  
INTEGRATED REPORT 2019

# ほっ／



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



# 令和の新たな飛躍に向けた 新・企業スローガン ローソンは『マチのほっとステーション』を目指します。

新しい時代が始まる今、「すべてのお客さまレコメンドNo.1」を実現するため  
新ローソン宣言のもと、3つの約束で社会の課題に答えていきます。

「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」。それが私たちの3つの約束。  
皆さまが日頃から感じている社会の課題や、多様に化する価値観をいち早くキャッチし、  
イノベーションや商品サービス強化でスピード感をもって応えていくことで、  
笑顔が集まり、誰もが「ほっ」とできる、「マチのほっとステーション」の実現を目指します。  
新時代のローソンは、これからもマチの皆さまに寄り添い、ともに持続的に成長していきます。

代表取締役 社長 竹増貞信



令和元年 新しい時代、新しい生活、そして新しいコンビニ。新しいということには、ワクワクがいっぱいあります。そんなワクワクを、あなたと一緒に作っていききたい。ローソンは、3つの「ほっ」で、みなさんの「マチのほっとステーション」を目指します。新しい時代に、新しいローソン。



## 企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

## ビジョン

### 実行一流企業へ。

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

## 行動指針

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

# CONTENTS

## 宣言

財務・非財務ハイライト..... P2

## 持続的成長のための戦略

社長メッセージ..... P4

- ・多様な方々や地域、社会に新しい価値を提供し  
マチの誰もが“ほっ”とできる存在であり続けます

CFOメッセージ..... P10

- ・加盟店支援ならびにFC加盟店とのさらなる関係強化のための投資を行い、  
将来の利益回復による早期増配の実現を目指します

## 持続的成長の歩み

ローソンのDNA..... P12

## 企業価値創造サイクルとSDGsの取り組み

企業価値創造サイクル..... P14

SDGsの取り組み..... P16

## マチの課題解決と提供価値..... P18

### 圧倒的な美味しさ..... P20

- ・ CHALLENGE 1 商品でおいしい生活を応援
- ・ CHALLENGE 2 さまざまなこだわりにお応えします
- ・ CHALLENGE 3 ハッピーな生活に360°応えます

### 人への優しさ..... P24

- ・ CHALLENGE 1 おいしく健康へのチャレンジ
- ・ CHALLENGE 2 お客さま一人ひとりの毎日に寄り添います
- ・ CHALLENGE 3 FC加盟店の「笑顔ある運営」を支えています
- ・ CHALLENGE 4 働き手不足問題に“デジタル”イノベーションで  
取り組みます
- ・ CHALLENGE 5 みんなが“明るく”“元気に”“楽しく”働き続けら  
れるローソンを目指します

### 地球(マチ)への優しさ..... P32

- ・ CHALLENGE 1 食品ロス削減への取り組み
- ・ CHALLENGE 2 プラスチック削減への取り組み
- ・ CHALLENGE 3 レジ袋削減への取り組み
- ・ CHALLENGE 4 CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

## コーポレート・ガバナンス

役員の紹介..... P34

取締役メッセージ..... P36

- ・三菱商事の力を最大限活用し、  
ローソンの持続的成長を全力で支援していきます  
取締役 西尾 一範
- ・3年間の業務改革の成果をもとにした  
マチとの対話が“ローソンらしさ”の基盤です  
社外取締役 大園 恵美
- ・「コンビニ3.0」時代の新しいあり方を  
先頭に立って確立していくことを期待しています  
社外取締役 岩村 水樹

コーポレート・ガバナンスの特徴、体制..... P38

コンプライアンス・リスク..... P42

11カ年財務サマリー..... P46

## 会社情報..... P48

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

## ローソンのコミュニケーション媒体

### ウェブサイト

冊子に紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しています。

#### 統合報告書



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

#### 財務セクション



当該年度の業界動向と経営施策、財  
務状況について報告しています。業  
績の評価及び分析を行うとともに、次  
年度の見通しにも及んでいます。



#### SDGsハンドブック



マチを幸せにするという企業理念実現のため、重点課題と  
目標 (KPI) を設定し、SDGsの推進に取り組む姿を紹介して  
います。

## ESG投資の株価指数・構成銘柄に採用

2019年2月時点

年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が行うESG投資における下記の選定指数に採用されて  
ています。



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



2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) は、親指数にお  
ける GICS\*業種分類の中から、性別多様性を推進す  
ることに優れた企業を対象にして構築される指数です。



2019 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は親指  
数 (MSCIジャパンIMIトップ700指数: 時価総額上位  
700銘柄) 構成銘柄のなかから、親指数における各  
GICS\*業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価  
に優れた企業を選別して構築される指数です。

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

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

### ■ 対象組織

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

### ■ 対象期間

主に2018年度 (2018年3月1日~2019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。

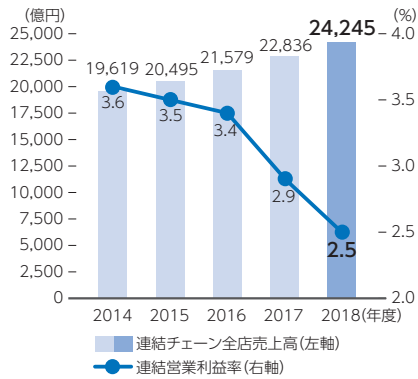
### ■ 財務セクション

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

## 財務ハイライト

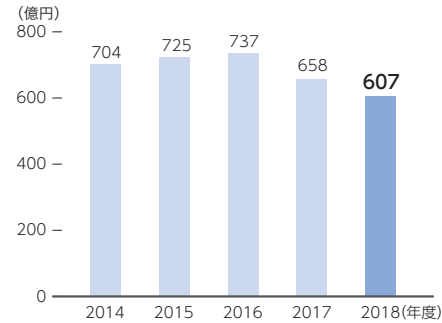
連結チェーン全店売上高

約**2.4兆円**



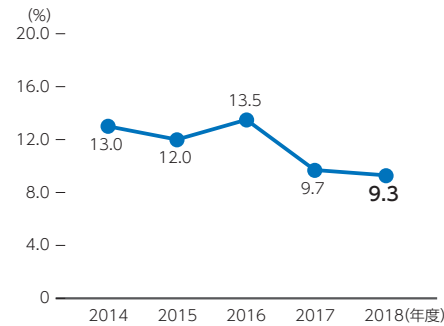
連結営業利益

**607**億円



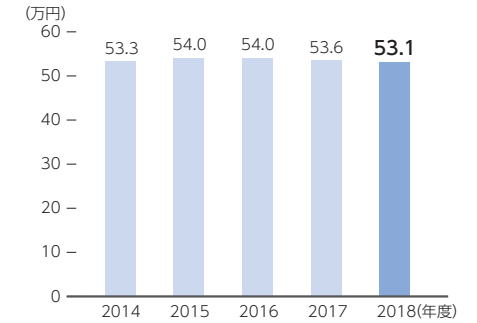
ROE (自己資本当期純利益率)

**9.3%**



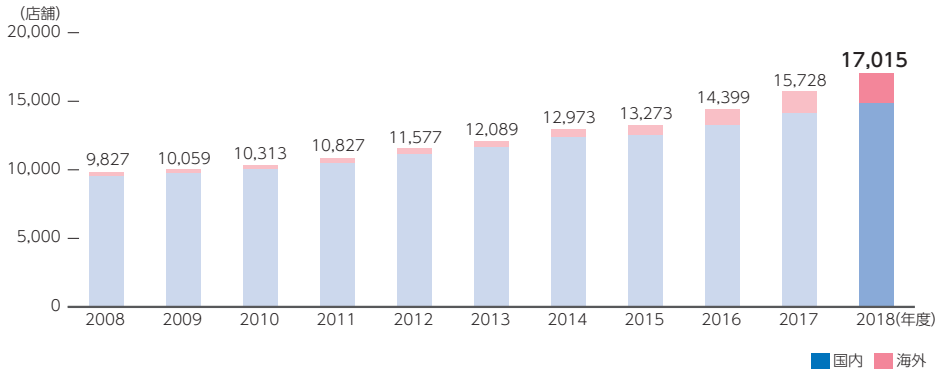
日販

**53.1**万円

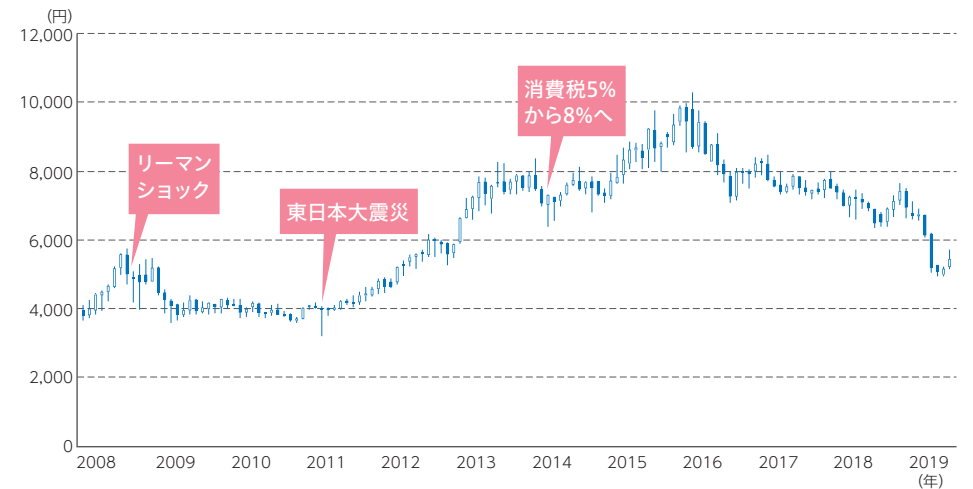


店舗数推移

**17,015**店舗



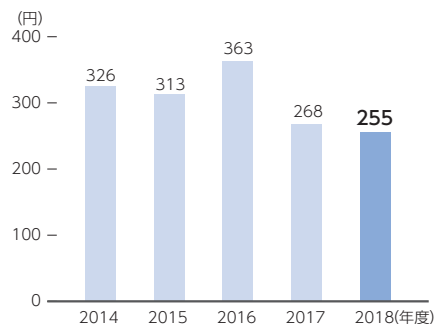
株価推移 (月足)





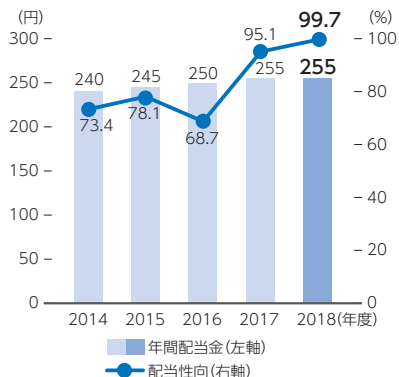
### 1株当たり当期純利益

# 255円



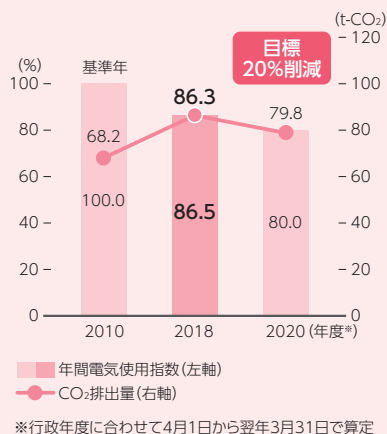
### 配当性向

# 99.7%



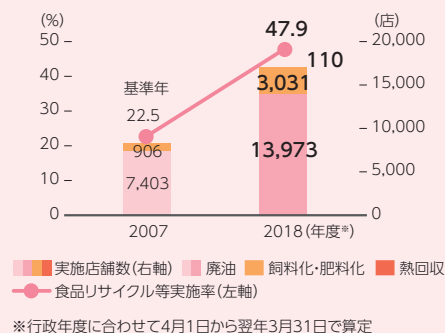
## 非財務ハイライト

### 1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO<sub>2</sub>排出量



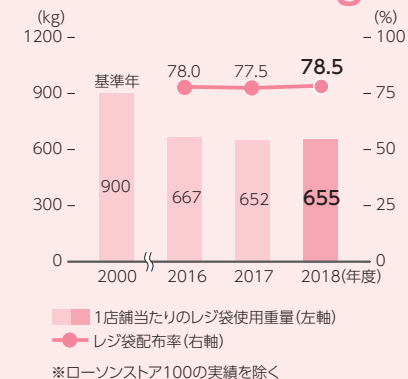
### 食品リサイクル等実施率&実施店舗数

# 47.9%



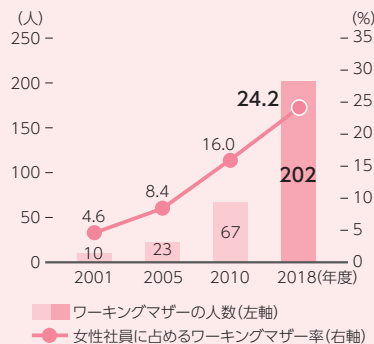
### 1店舗当たりのレジ袋使用重量\*

# 655kg



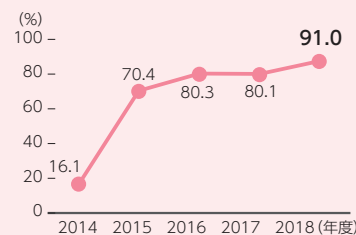
### ワーキングマザーの人数と女性社員に占める割合

# 24.2%



### 男性社員の育児休職取得割合

# 91.0%



### 全取締役に占める独立取締役の割合

# 3人 / 8人



## 多様な方々や地域、社会に新しい価値を提供し マチの誰もが“ほっ”とできる存在であり続けます



代表取締役 社長  
竹増 貞信

### 1000日全員実行プロジェクトで 加盟店支援と売場力強化に注力

今、コンビニエンスストアを取り巻く状況は急速に変化しています。少子高齢化を受けて、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足が大きな問題となっています。働くお母さんや一人暮らしの方が増えるなか、住まいや勤務地の近所において、朝も夜も必要なものが揃っているお店は今後も不可欠な存在として大きな役割を果たしていくでしょう。

私たちがローソンは、こうした状況を予見し、“みんなと暮らすマチ”が幸せな場所であり続けられるよう、2016年度から2018年度にかけて、加盟店支援強化、商品力強化、売場力強化、新店力強化を掲げた「1000日全員実行プロジェクト」に取り組んでまいりました。セミオート発注システムの導入や、フランチャイズ(FC)加盟店(以下、加盟店)とのフランチャイズ契約パッケージを見直した2015年度も含めると4年間、次世代コンビニエンスストアモデルの構築を通して、加盟店オーナーやクルー、そして私たちローソン本部も含めたみんなが幸せになれる事業展開を目指し

てきた4年間でした。

なかでも主軸としてきたのが、加盟店支援強化と売場力強化です。

働き手不足や人件費上昇への対策としては、さまざまな形で支援を進めるべく、デジタル技術導入への投資を行ってきました。クルーの方々がよりやりがいを持って働けるお店、そして主婦やシニアの方、外国人の方々にも働きやすい環境をいかにつくっていくかに注力をしてきました。

タブレット端末や、暗算で確認する必要がなく外国語にも対応する自動釣銭機付のPOSレジ、さらに現在展開を進めているスマホレジなども、働く人の負担を軽減する取り組みです。

また、店内調理のまちかど厨房併設店舗も増やしました。これは、店内で作ったおいしさがお客さまに喜ばれるだけでなく、接客の経験がない人も調理を入り口にして働いていただけるというメリットがあります。

さらに、人材派遣会社であるローソンスタッフ株式会社を設立し、緊急時や冠婚葬祭などで人手が足りないときに人を派遣して対応できる仕組みづくりも行っていきます。こうした加盟店支援対策

は、省力化の面で着実に効果を上げつつあります。

一方、売場力強化に関しては、生活支援をより充実させていくことが大切と考えます。朝と昼だけでなく、夕方以降を含め一日中しっかりとお客さまの生活をサポートできるよう品揃えを強化し、店舗のオープンケースや棚を高くするためのハード投資も行ってきました。商品数は3,000品目から3,500品目へと増え、お客さまへの生活支援度も上がっています。

また、昨年6月からは、毎日の仕事や子育てで忙しい方々に夕方以降でも近くのローソンで気軽にお買い物いただけるよう、1日3便の配送時間を見直し

て、夕夜間の売場をより充実させました。約1年かけてお取引先や製造工場、配送センターなど、すべてのパートナーの方々にご理解をいただきながら準備を重ね、混乱なく夕方の配送便の強化ができたことは大きな成果だったと思います。今では、「夕方もしっかりとした売場になったね」とお客さまからの声も多くいただくようになりました。

### 最大のパートナーである 加盟店との共存共栄を目指します

2018年度までの「1000日全員実行プロジェクト」では、多くの方にその変化を感じていただけたものと思います

が、これは決してゴールではありません。働き手不足の深刻化や、24時間営業問題などの課題と常に真摯に向き合い、全国の加盟店と一緒にチャレンジを続けていかなければなりません。

フランチャイズビジネスでは、加盟店と本部が一体となって持続的に成長する共存共栄を目指しています。最大のパートナーであり、大切な存在である加盟店で課題があれば、一緒に解決していくのは当然のことですし、逆に本部で問題があれば、加盟店の力を借りて解決していくこともあります。私たちにとって加盟店は常に最重要パートナーです。

これまで以上にしっかりと加盟店オー

ナーと膝を突き合わせて店舗での問題や課題を議論し、互いにするべきことを決め、加盟店と本部が一体となって確実に実行していく、その繰り返しこそが意味を持ちます。私たちローソンはこれまで、加盟店と常にフラットな関係を築き、現場の問題を共有して、一緒に解決していく姿勢を大切にしてきました。今後はそのスピードをいっそう上げていきたいと思っています。

お客さまのニーズや、マチャや社会の変化に対応し続けていくためにも、今、多くの課題に直面している加盟店に対してハード・ソフトとも支援していくことは、私たちにとって一番のテーマであると認識しています。

#### 生活支援強化と人手不足対策振り返り



## 令和時代における成長に向けて 新ローソン宣言を定めました

私たちは2019年度から、新ローソン宣言として「マチのほっとステーション」を新・企業スローガンに掲げました。

これまでの8年間、私たちは「マチの健康ステーション」を掲げていましたが、「健康」に関しては、お客さまにも、加盟店や本部社員にも十分に認知されてきたと思います。

健康に留意した商品群はナチュラルローソンブランドをはじめ、他チェーンとはひと味違う品揃えでローソンを特色づけるものとして今や安定的な評価をいただいております。ヘルスケアローソン、ホスピタルローソンなどの存在も浸透してきました。また、社員や加盟店スタッフの健康管理にも力を注ぎ、社員の健康診断受診率も100%をキープしています。もはや「健康」は私たちにとって当たり前の大前提であり、その上で何ができるかが重要です。

コンビニエンスストアという業態は昭和に生まれ、平成で大きく成長しました。今年から令和という新しい時代に入り、どういうローソンになるべきかと考えた

とき、私たちは、ステーキホルダーに対して3つの約束をすることとしました。

それが「圧倒的な美味しさ」と「人への優しさ」、そして「地球(マチ)への優しさ」です。この3つをしっかりとステーキホルダーにお約束し、どこから見てでも「ローソンっていいよね」と言っていただけのお店になっていこうということが、私たちの想いです。

そして、それを実現するお店には、やはり「マチのほっとステーション」という言葉が一番ぴったりきます。24時間営業に踏み込み、トイレを開放するなど、さまざまなことにチャレンジしてきました。そして今、全国約14,500店舗で、3つの約束を掲げてマチの幸せを願っていくローソンは、原点の想いに帰りつつも、新たな時代に向けて進化しています。新・企業スローガンを「マチのほっとステーション」とした背景には、私たちの約束と願いが込められています。

実は、ロゴの「ほっ」の上にある3つの点は、3つの約束を意味しているんです。ぜひご注目いただければと思います。

## 3つの約束の実行こそが SDGsの実現へと結びつきます

3つの約束にはどういう意味があるかをご説明します。まず「圧倒的な美味しさ」とは、食べ物だけに限りません。扱う日用品や店頭での各種のサービス、すべてがお客さまにとって、日々を彩る“美味しい”ものでありたい。その想いを込めて、圧倒的な美味しさをお約束するとしました。

また、健康に留意した商品の品揃えや、加盟店の労働環境、支援といった面では、「人への優しさ」を常に第一に考えなければなりません。そして、立地するマチ、ひいては地球環境に対しても、優しい企業でなければ存在する価値はありません。それが3番目の約束「地球(マチ)への優しさ」です。

今年度、私たちはSDGs委員会\*を設置しました。SDGsには世界が持続可能に発展するための17の目標が設定され



詳しくは、 **P16**へ



ていますが、ローソンは3つの約束を根本としてビジネスを成長させていくことが、SDGsの達成にもつながっていくと考えます。

例えば、「地球(マチ)への優しさ」では、大きな課題となっている食品廃棄を減らすと同時に、子どもたちがお腹いっぱい食べられるサポートをしていく取り組みの実証実験を行いました。これは夕方から夜にかけて、販売許容期限の近づいたお弁当やおにぎりをお買い上げいただいたお客さまにポイントを還元し、同時に売上総額の一部を子どもたちの支援団体に寄付するという試みです。

また、廃棄プラスチック問題についても積極的に向き合い、プラスチック使用量の削減に取り組んでいます。店内淹



詳しくは、 [P32へ](#)

れたてコーヒー[MACHI café]のアイスコーヒーなどの容器を順次紙製に替え、ストローがなくても飲用に問題のない形状のフタに変更しています。また従来通り、店頭ではレジ袋や箸・スプーンなどがご不要でないかの声かけを実施しています。一つひとつの取り組みは小さくとも、全国約14,500の店舗では大きな成果をもたらすことは間違いありません。

私たちは、こうして3つの約束を実行・実現していくことが、企業理念の実現とともにSDGsの実現につながるという考えのもと、日々の活動を積み重ねてまいります。

※SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)): 2015年の国連サミットで採択された国際目標。世界共通の目標とターゲットを設け、2030年までの達成を目指す。



## 多様な人材の働きがいを考え 多くの取り組みを重ねています

「人への優しさ」という約束は、本部の社員の働き方やダイバーシティについても同様です。ローソンではこれまで「1000日全員実行プロジェクト」のなかでも業務改革を断行してきました。4年前からプロジェクトを立ち上げ、長時間労働や不規則な働き方になっていた業務を洗い出して、やめるべきものはやめ、可能なものはデジタル化して、より効率的に働けるよう改革してきました。こうした働き方改革の考え方につきましては、各エリアの支店から徐々に定着してきています。

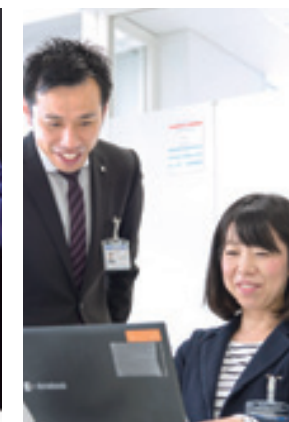
さらにこれからは働きがいを、よりいっそう追求していきます。同じ7時間45分でも、働く人それぞれにとって意義のある7時間45分であれば、会社にとっても意義あるものになってくるはず。もちろんそれが3時間でも5時間でも、いろいろな働き方があるなかで、そこに意義や働きがいがあるかどうかを、これからは大切にしていきます。ローソンがどこを目指していて、そのなかで、一人ひとりの役割は何なのか、そ

ういう意義を認識して、働きがいにつなげていく。そうしたことにみんなでチャレンジしていきます。

人材の多様性についても、早くから取り組みを進めています。新入社員に関しては2005年から女性・男性の比率はほぼ半分です。また15~20%は外国籍の方々を採用しています。

私が一番大切にしているのは、さまざまな価値観がぶつかり合うところから新しい価値が生まれるということです。その新しい価値こそがイノベーションにつながります。ローソンにはそれができる文化があると思っています。

それは加盟店においても同様です。





働き手不足への対策として、外国人留学生の方たちの働きやすさを追求し、POSレジやマニュアルなどを多言語化したり、写真や絵でわかりやすくしたりしています。さまざまな方にとって働きやすい職場を提供するこうした取り組みも、今後いっそう加速させていきます。

本部も加盟店も、あらゆる国籍、あらゆるジェンダーの方がリスペクトし合っ  
て、互いの価値を認め合うなかで新しい価値を生み出していける。そうした環境づくりを、これからも引き続き行っていきます。

## マチのニーズに即した 多様な店舗を展開していきます

昨今、コンビニエンスストアチェーンのドミナント戦略の是非が取り沙汰されています。ローソンでは旧来からドミナントの方針は取らず、ローソンが本当に必要とされるマチに出店し、他チェーンに先駆けて国内の全都道府県を網羅するに至りました。

今年度は出店700店、閉店700店とする計画です。しかしこれは停滞を意味するものではありません。どのマチにどのようなニーズがあるか、また加盟店にとっても安定した店舗経営が成り立つのかを見極めながら成長を考えていき

ます。

私は、平成時代に大きく成長したような、品揃えも営業時間も一律なコンビニエンスストアのあり方は、今後、社会の変化とともに当然変わっていくべきではないかと思えます。今、社会全体でも一人ひとりのお客さまのなかでも、世の中の非常に多様な価値観を互いに認め合う流れがどんどん生まれてきています。そこをどう汲み取っていけるかが重要です。

デジタル技術をフルに使った夜間無人店舗の実験も進めています。これは都市部などでは必要とされる形のひとつと考えます。また、女性のお客さまからは「保育園に行っても子どもが熱を出して困っているときに、近くのローソンで薬をもっと置いてくれたらありがたい」というお話もいただいており、調剤薬局や介護相談窓口を併設したローソン店舗も増やしています。

そうした店舗には世代を超えて人々が集まる地域の拠点にもなっています。地方でも核家族化し、またみんながどんどん忙しくなっていくなか、いつも暮らすマチにあるローソンは、これまでと違った価値を生み出していくポテンシ

ルが非常に高く、そうしたさまざまなニーズにお応えしていけば、これからも企業としていっそう成長していけると考えています。

また、コンビニエンスストアにはもともと地域性があってもいいのではないかと私は思います。もちろん、全国どこのお店でも同じ商品、同じサービスがあるということの価値は大きいでしょう。初めてローソンが出店したエリアでは、マチのお客さまから「これで私たちも東京で売っているものが買えます」「ティラミスやGODIVAのスイーツが家の近くで買えるようになって本当にありがとうございます」ととても喜んでいただけました。それは平準化による価値です。

その一方、同じローソンの看板でも北海道と沖縄で同じ商品・サービスを提供するのが、本当にお客さまが求める価値に見合ったお店づくりなのかと



サクパタ サクッと  
バターサンドピスタチオ



どらもちっ  
ち (あんこ&ホイップ)

いうと、そうではない部分もあると思います。今、沖縄では地元大手スーパーの株式会社サンエーと組んで、沖縄独自のプライベートブランド商品も店内にたくさん並べていますが、地元のお客さまに評価されているだけでなく、県外からの観光客やインバウンドの方々にも、沖縄のローソンってこんながあるんだという新しい価値を認めていただいています。鹿児島県の店舗でも今、同様のチャレンジをしています。

全国どこでも買える基本的な商品が数多く揃っていて、その上に地域性、多様性を表現するような商品・サービスがある、そうしたバランスをどのように取り、新しい価値を付加できるか。令和という時代になって社会の価値観はよりいっそう変わっていくでしょう。多様なローソンを同じ看板の下でつくっていく、そのようなお店づくりに挑戦していくことがいっそう求められてくるのではないかと思っています。今後の持続的成長は、加盟店と私たちのそうした努力とチャレンジにかかっていると思います。

私が自身で全国を回って地元の方々にお話を聞くと、ローソンに来てほしい

マチはまだまだたくさんあると感じます。東京など大都市圏だけを見るとコンビニエンスストアは飽和状態と言われますが、地方では今も買い場に困っている方や、東京と同じものが買えないという方は大勢おられます。また東京においても、買い物にお困りの高齢者の方や働くお母さんとお子さんも増えています。都会でも新しい形の、近所のお店が求められていくでしょう。

単に店舗数を追うのではなく、いかに変化する社会のニーズに応じて新しい価値を生み出せるかが最も大切なことだと考えています。

### 三菱商事の力を活かしつつ 戦略的展開を進めていきます

三菱商事による支援はローソンの大きな力になっています。これらの力を私たちがどういう価値としてお客さまに提供できるかというアイデアと実行力に活かしていきます。例えば海外での店舗展開や原材料調達、GODIVAなど海外ブランドとのコラボレーションなどは三菱商事の力を大いに活用しています。また、ロジスティクスを含めた事業改革

や、ローソン銀行設立も三菱商事の支援なくしては成立しませんでした。

もちろん、お客さまのニーズを感じ取り、それを実現していく方策を考えていくのは、あくまでもフロントに立っている私たちローソンです。加盟店の皆さまと一緒に、日々ご来店いただくお客さまの志向の変化をどう感じ、それに対する戦略をどう個々のお店に表現していくか、それが私たちにとって最も大切なことです。そうした営みを後方から支えるベースとして、安定した強い物流や製造拠点、あるいは海外へのネットワークなどがあるわけです。

金融サービスや海外展開などの新しい分野や、商品開発、原材料調達などのベース部分には、今後もこうした強いパートナーシップをよりいっそう効果的

に活用し、スピード感のある事業展開を進めます。三菱商事グループのリソースを活かしつつ、フロントの私たちは上場企業としての変わらぬ独自性を維持し、店舗に注力していくことで成長を目指していきます。

これからのローソンの飛躍に、どうぞご期待ください。



# 加盟店支援ならびにFC加盟店とのさらなる関係強化のための投資を行い、 将来の利益回復による早期増配の実現を目指します



取締役  
常務執行役員 CFO  
中庭 聡

2018年度(2019年2月期)実績と2019年度(2020年2月期)計画

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度	前年比	2019年度 計画	前年比
	営業総収入	657,324	700,647	+6.6%	727,000
営業利益	65,820	60,781	-7.7%	60,800	—
経常利益	65,141	57,700	-11.4%	54,500	-5.5%
当期純利益	26,828	25,585	-4.6%	18,000	-29.6%

## 2018年度の振り返り

2018年度は、3年間の1000日全員実行プロジェクトを締めくくる1年となりました。最終年度は、夕夜間強化のためのサプライチェーンの大幅な見直しに取り組み、また「人手不足対策」のひとつである自動釣銭機付POSレジ(新POSレジ)につきましては、国内全店舗に導入することができました。

2018年度を振り返りますと、夕夜間強化施策の成果として、サプライチェーンの変更によりおにぎりやお弁当などの夕夜間強化商品の品揃えを拡充し、主婦・シニア層といった新しい需要を取り込むことができ、売上を伸ばすことができました。一方、他チェーンや外食、ドラッグストアなどの競争が厳しく、従来のコンビニエンスストアのコア層のお客様につきましては十分に売上を伸ばさせることができず、結果として、国内コンビニエンスストア事業の既存店売上高前年比は99.5%にとどまりました。

国内コンビニエンスストア事業においては、1,067店出店し、400店閉店した結果、667店舗の増加となり、2019年2月末時点の店舗数は14,659店となりました。また、中国における店舗数の

拡大もあり、海外店舗数は614店舗増加の2,210店となりました。このように国内外の店舗数が増加したことから、連結チェーン全店売上高は、2兆4,245億円(前年比+6.2%)、連結営業総収入は7,006億円(同+6.6%)と、それぞれ前年を上回りました。

## 成長投資による減益レビュー

一方、利益面では、期初計画から減益要因として見込んでいた、持続的成長に向けた次世代システム関連への投資に関する費用約40億円、新規事業であるローソン銀行の立ち上げにかかる費用約20億円など、これら成長投資にかかる費用が連結営業利益の押下げ要因となりました。次世代システム投資につきましては、計画通り新POSレジの全店導入を達成し、店舗オペレーションの効率化を進めることができました。また、ローソン銀行につきましては、2018年8月に銀行業営業免許を取得後、10月よりお客様向けのサービスを開始し、銀行開業に伴う広告宣伝費や、新しく導入したソフトウェアにかかる費用が先行したことなどにより、減益となりました。

その他の連結グループ子会社につき

ましては、成城石井事業やエンタテインメント事業は売上を順調に伸ばし、海外事業において収益が大幅に改善しました。これらの結果、連結営業利益は前年比50億円減益の約607億円(前年比-7.7%)となりました。連結当期純利益につきましては、店舗関連の減損損失は増加しましたが、前年度にITシステムの減損損失を計上したことの反動によるプラスの影響があったため、前年比12億円減益の255億円となりました。

## 2019年度計画と グループ全体での成長

当社を取り巻く事業環境は、人手不足や人件費の上昇、業種を超えた競争の激化など、依然として厳しい状況が続いております。当社は、国内コンビニエンスストア事業において、2016年より1000日全員実行プロジェクトとして、加盟店支援のための取り組みを推進してきましたが、2019年度も継続して取り組んでいきます。

2019年度の通期計画につきましては、こうした急速に変化する社会環境に対応するため、店舗でのオペレーションの効率化、業務省力化支援のための投



資など、加盟店支援にかかる費用を見込み、連結営業利益の計画は前年とほぼ同額の608億円とします。

また、出店につきましては、店舗のさらなる質の向上のため、出店数を700店舗に絞り込み、一方で加盟店利益の向上を見据えて低収益店舗の整理、より収益の高い店舗への置き換えを推進するため、700店舗の閉店を計画しており、結果として店舗数の純増はゼロとします。

連結営業利益につきましては前年並みの計画としますが、増減の内訳につきましては、まず、ローソン事業の既存店売上高前年比+0.5%、総荒利益率を前年比+0.2%ポイント改善させることによる増益を見込むほか、低収益店舗の整理による増益効果を見込みます。一方で、各店舗のストアコンピュータの刷新などのシステム投資を含め、加盟店支援のためにかかる費用の増加を見込んでいます。さらに、店舗の閉店に伴う損失が増加することにより、連結経常利益は32億円減益の545億円、連結当期純利益は75億円減益の180億円を計画しています。

なお、国内コンビニエンスストア事

業以外の事業につきましては、金融関連事業のローソン銀行は引き続きATM（現金自動預払機）サービスを中心に、着実に進むキャッシュレス社会に対応した決済インフラ事業の展開を進めていきます。海外事業においては、中国の上海子会社を中核として、中長期で事業規模の拡大を目指します。また、こだわりの商品で堅調に伸長してきた成城石井事業や、エンタテインメント関連事業とともに、グループ全体でのさらなる成長を推進していきます。

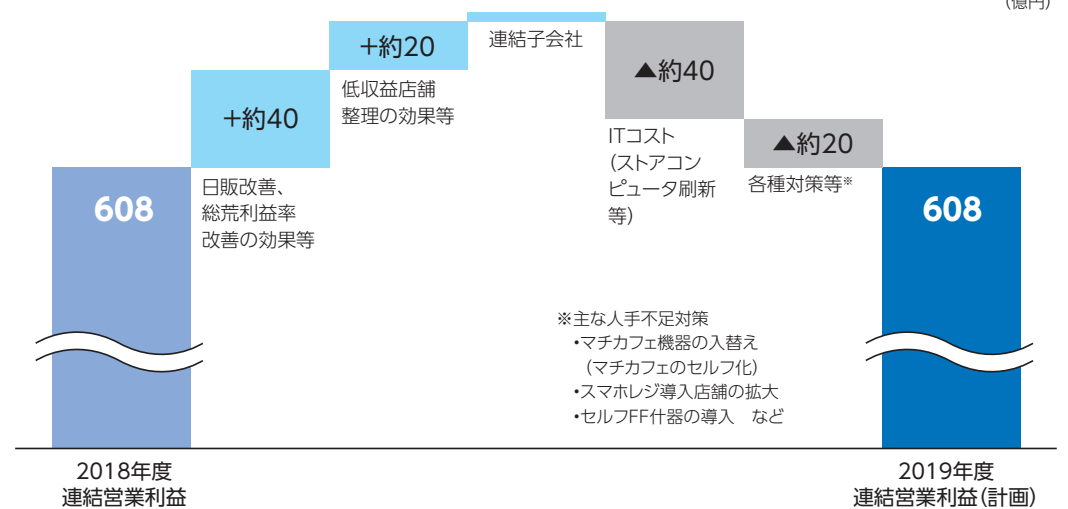
### 財務健全性の維持と株主還元

最後に、2018年度の年間配当金につきましては、1株255円から変更はありません。一方、2019年度の配当につきましては、配当方針を変更しました。当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置付け、安定した配当を実施してきましたが、財務健全性を維持しつつ、業績に応じた適切な利益還元を行う方針に変更します。株主の皆さまに対する利益配分の姿勢をより明確にするために、配当方針として「連結配当性向」を導入することとしました。今後も、株主重視の姿勢は変わら

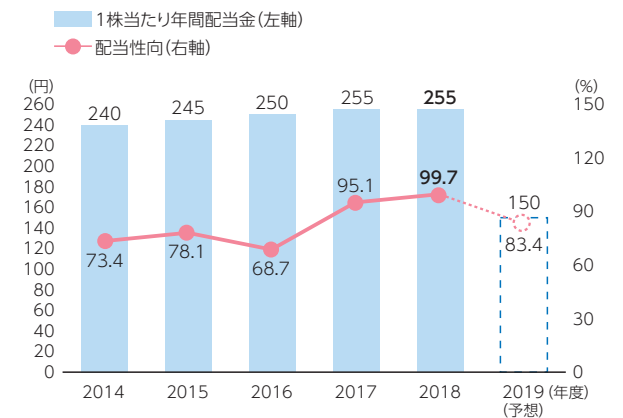
ないものの、持続的な成長のために加盟店支援、加盟店利益の改善に向けた投資を行いつつ、配当性向の範囲内で可能な限り配当を実施するもので、「1株当たり年間150円を下限として、連結配当性向50%を目標とする株主還元」とします。

2019年度は加盟店支援とFC加盟店とのさらなる関係強化に注力し、FC加盟店との共存共栄による企業価値向上を図りながら、2020年度以降の利益回復、早期増配の実現に向けてチャレンジしてまいります。

### 2020年2月期 連結営業利益の増減要因



### 1株当たり年間配当金と配当性向の推移



# 街の便利屋さんからインフラ、そして「マチのほっとステーション」へ

— マチの声に耳を傾け、企業理念の実現に向けて、イノベーションと挑戦を続けてきた歴史 —

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。

## LAWSON

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

1986

「からあげクン」  
発売



からあげクン

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

1998

マルチメディア端末  
「Loppi (ロッピー)」  
全店導入



2001

ATM導入開始

共同ATM運営会社「(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス」設立

2001

「ナチュラルローソン」  
1号店オープン



2002

「おにぎり屋」発売

2003

店内郵便ポスト  
設置



2005

「ローソンストア100」  
1号店オープン



## 社会インフラ

1975/6

## 街の便利屋さん

環境への取り組みスタート

社会貢献活動スタート

災害対策

食品リサイクル本格開始

1992

店頭募金活動  
スタート



1995

「阪神・淡路大震災災害救  
援募金」活動を実施

1994

清掃活動「荒川クリーンエイ  
ド」への参加を開始



1997

「美しいトイレ宣言」  
を発表

「一店一役運動」を  
開始



1998

環境マネジメントシステム  
「ISO14001」認証取得

2000

富士山における  
森林整備活動を開始



1999

お弁当につけていた割  
り箸・スプーン・フォ  
ークの添付を中止

2001

再生PET比率50%以上  
のユニフォームを採用



2003

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

2006

●環境省と自主協  
定を締結  
●食用油(廃油)の  
リサイクルを順  
次開始

2005

「個人情報保護方針」  
を公表



**2009**  
フライドチキン「Lチキ」発売

**2010**  
共通ポイントプログラム  
「Ponta(ポンタ)」の導入



**2010**  
ローソンファーム設立



**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

**2014**  
成城石井  
株式会社成城石井の株式を取得



**2014**  
ユナイテッド・シネマ  
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



**2018**  
ローソン銀行  
「ローソン銀行」が開業



**2018**  
「ローソンフレッシュピック」サービス開始



2019/2

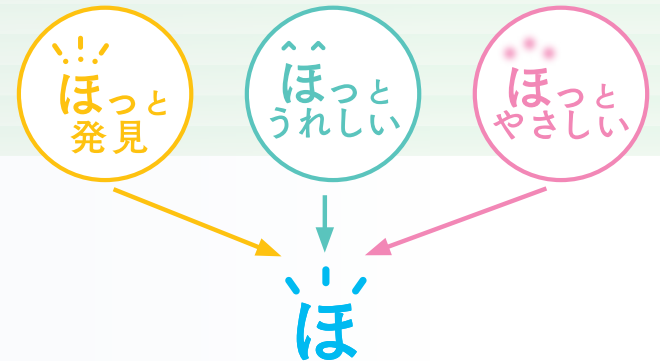
## 新ローソン宣言

3つの「ほっ」で、みんなの  
マチのほっとステーション  
を目指します。

「3つの約束」



「3つの約束」に基づいた、「3つの合言葉」



### CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み本格化

**2010**  
「環境配慮モデル店舗」をオープン

**2008**  
CO<sub>2</sub>削減を目指す自主行動目標を設定

**2007**  
「コンビニecoバッグ」の開発・配布を開始



### 健康への配慮を促進

**2012**

- 太陽光発電システムを約2,000店舗の屋根に設置
- 穀物の外皮を使った「ブランパン」を発売
- 食品や日用品などの移動販売を開始

**2011**  
「夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)」を創設

**2015**  
「健康経営銘柄2015」に選定(2015~2017年3年連続)

**2014**  
「なでしこ銘柄」に選定(2014~2018年5年連続)・事業所内保育施設「ハッピーローソン保育園」を開園

**2017**  
「夢を応援基金(ひとり親家庭支援奨学金制度)」を設立

**2016**  
「レジリエンス認証(国土強靱化貢献団体認証)」に認定

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

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

## ローソンが取り組む社会課題

### 生産労働人口減少への対応(15歳~64歳の生産労働人口)

1990年度比  
2025年予想値 **約2割減**

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

### 超高齢社会の到来(75歳以上人口増加)

1990年度比  
2025年予想値 **約3.6倍**

出典: 2010年までは総務省「国勢調査」、2015年は総務省「人口推計」

### 女性の社会進出が拡大(共働き世帯の増加)

1991年度比 **約1.4倍**

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

### 医療費の増加

1990年度比  
2025年予想値 **約2.9倍**

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

### 食品ロス・プラスチック問題の深刻化

2016年 **643**万トン 2013年 **940**万トン  
食品ロス プラスチック廃棄物

出典: 食品ロスは環境省公表「平成28年度日本の食品ロス発生量の推計値」/プラスチック廃棄物は環境省「『プラスチック・スマート』キャンペーンについて」(平成31年1月)

### 地球平均気温の上昇

(2015年12月「パリ協定」で  
決定した世界共通の長期目標) 産業革命  
以前から **2℃** 未滿に  
抑制

## INPUT インプット

### 財務資本(資金)

株式や借入れで調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金

### 製造資本(IT・インフラ)

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

### 人的資本(人財)

企業の持続的成長を担う人財のスキルや能力、個人の意欲や組織の経験値の総称

### 知的資本(技術・ブランド)

ブランドや評価、知的財産やソフトウェア等を含む無形資産全般

### 社会資本(資源・社会規範)

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

## ローソン型 次世代コンビニエンスストア モデル






ROIに基づく資本配分

経営戦略



## OUTPUT

アウトプット

- 
 株式市場の期待に応えるため、資本規律を前提に投資判断を行っています。
- 
 マチのニーズに応える商品づくりにサプライチェーンを挙げて取り組んでいます。
- 
 マチのニーズに的確に応えるため、「自ら考え、自ら行動する」人材を育成しています。
- 
 マチの変化を機敏に感じ取り、イノベーションを続けます。
- 
 社会・環境への配慮を徹底し、社会インフラとして地域に貢献しています。

## OUTCOME

アウトカム

圧倒的な  
美味しさ

お惣菜やお弁当、冷凍食品、スイーツなどのおいしさを徹底追求。また、暮らしの楽しさ=おいしさを大きく広げるサービスも揃えています。

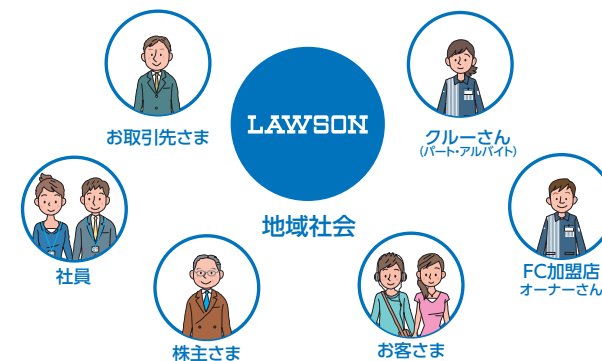
人への  
優しさ

食の安全や健康に配慮したプライベートブランド商品、そして医薬品の販売。さらに働く人にもやさしい環境を提供しています。

地球(マチ)  
への優しさ

店舗が立地するマチの環境、ひいては地球環境を大切に保全するため、お客さまとともにさまざまな取り組みを進めています。

## 私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



2015年9月に開催された「国連持続可能な開発サミット」において採択された「SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)」。2030年に向けて貧困や健康、教育、気候変動などの地球規模で解決すべき「17のゴール(目標)」と「169のターゲット(項目)」を掲げ、「地球上の誰一人として取り残さない」ことをキーワードに世界各国が課題解決に取り組んでいます。ローソンもマチを幸せにするという企業理念実現のため、SDGsへの取り組みを推進しています。

# 「SDGs」推進に向けて

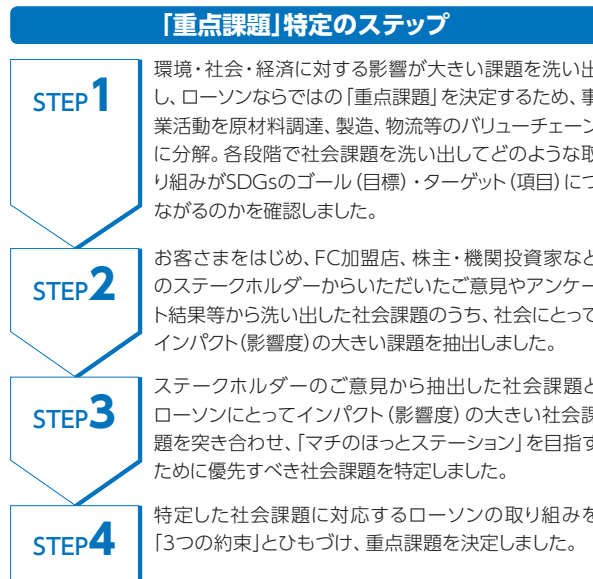
～ローソンの重点課題を特定し、未来のあるべき姿に向けて持続可能な取り組みを推進～

ローソンは私たちの企業理念「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」を目指してお客さま起点で事業活動を推進しています。「3つの約束」を実現するためのチャレンジこそ「SDGs（持続可能な開発目標）」推進につながると考え、課題に積極的に取り組んでいます。

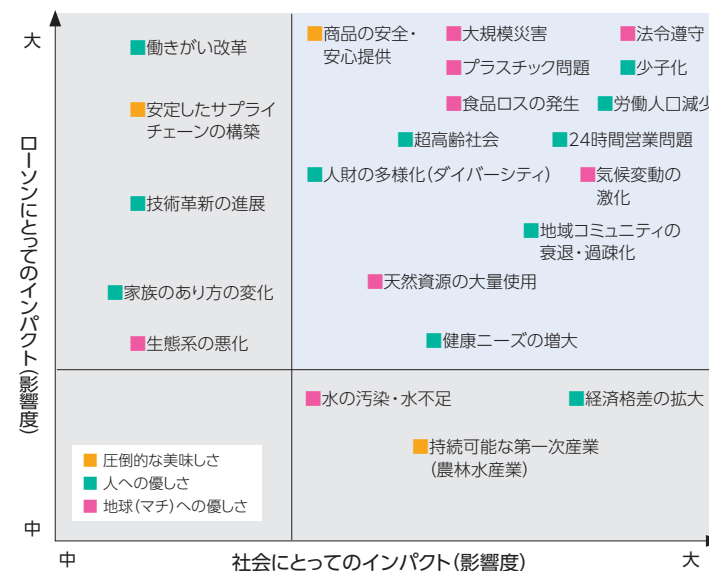
## 「SDGs委員会」で課題の解決と進捗を共有

ローソンの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、事業活動において社会課題の解決につながる取り組みを一つひとつ進めています。各部門がそれぞれの事業活動において自主的に「3つの約束」を実現するなかで「SDGs」に連動した取り組みを推進するとともに、「SDGs委員会」で定期的に課題の解決と進捗の共有を図っていきます。SDGs委員会が中心となってステップを踏みながら社会課題の解決により社会的責任を果たすとともに、企業の価値向上と持続的成長への挑戦を推し進めています。

## ●重点課題の特定



## ●マトリクス — 抽出した社会課題のインパクトの整理 —



## Message

### SDGs委員会を核に、全社を挙げて持続可能な社会の実現と持続的成長への挑戦を進めてまいります



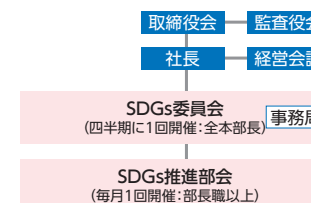
ローソンは創業以来、社会課題からマチに暮らすお客さまのニーズを特定し、お客さまに豊かな生活を提供することに努めてきました。それは令和という新しい時代になっても変わりません。しかし、社会やお客さまの消費行動の変化のスピードはますます速くなっています。また、コンビニエンスストアが社会的なインフラと認められるようになったことによって社会に与える影響が大きくなり、それに応じて対応を求められる社会課題は飛躍的に増大しています。ローソンが社会の一員として事業活動を推進するに当たっては、お客さま、FC加盟店などのステークホルダーから未来を見て先んじて一歩踏み出すことが求められていると切実に感じています。

ローソンの企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」は、マチに暮ら

す人々が幸せであることを目指しており、それはSDGsのキーワード“地球上の誰一人として取り残さない”につながります。今年度新たに宣言した新・企業スローガン「マチのほっとステーション」を目指すため、ローソンに関わる全員がそれぞれの業務で「3つの約束」実現に向けて一つひとつの課題に真摯に取り組むことがSDGs推進の一助になると考えています。

ローソンとして常に新しい社会課題に向き合い、迅速かつ適切な対応を進めるため、今年度SDGs委員会を立ち上げました。今後はSDGs委員会を核に、全社を挙げて事業を通じ、持続可能な社会の実現と持続的成長への挑戦を進めてまいります。

## ●SDGs委員会組織体制



常務執行役員 CR管掌 兼 人事管掌  
SDGs委員会 委員長 今川 秀一





## あるべき姿2050

### さらなる挑戦!! Lawson Blue Challenge 2050!

～“青い地球”を維持するために!～

我々は、脱炭素社会の形成及びSDGs  
が目指す姿に貢献すべく、さらに高い  
目標にチャレンジします!

#### 2030 目標 (KPI)

社会課題・情勢等に  
鑑み、社会環境面  
に関わる目標 (KPI) を  
設定

#### ●食品ロス削減

2018年対比

**50%削減**

#### ●プラスチック削減

容器包装プラスチック

2017年対比

**30%削減**

（オリジナル商品  
環境配慮型素材  
**50%使用**）

プラスチック製レジ袋

**100%削減**

#### ●CO<sub>2</sub>排出量削減

1店舗当たりの  
CO<sub>2</sub>排出量

2013年対比

**30%削減**

#### ●食品ロス削減

**100%削減**

#### ●プラスチック削減 (容器包装)

オリジナル商品  
環境配慮型素材

**100%使用**

#### ●CO<sub>2</sub>排出量削減

1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量

**100%削減**

2050年の“あるべき姿”に目  
線を置き、現在を振り返り、  
今何をすべきかを検討・議  
論し、ローソンにおけるSDGs  
(2030年)の重点課題・目標  
(KPI)を確実に推進します。

## ローソンにおける重点課題

- ・事業方針の「3つの約束」をもとに、当社のバリューチェーンにおける取り組みについて、社会課題・情勢などに鑑み、6つに分類。
- ・小売業にとって最も重要な安全・安心、社会インフラとしての取り組みを強調し、お客さま起点で決定。

### 事業方針

### 対応するSDGs目標

### 重点課題 (マテリアリティ)

### 主な取り組み・サービス

圧倒的な  
美味しさ

ほっと発見



安全・安心と社会・環境に  
配慮した圧倒的な高付加価値  
商品・サービスの提供

- 高付加価値のPB(米飯・冷凍食品・ファストフード)提供
- まちかど厨房の展開
- 地産地消商品の企画・開発、国産食材の積極的な活用
- 社会・環境に配慮した商品の開発・販売(マチカフェ、NLブランド等)
- ローソンファームの展開(中嶋農法、GAP認証)
- 製造・物流を含め、安定したサプライチェーンの構築・運用
- お取引先との公正な取引の実施(取引方針の制定)



商品や店舗を通じて  
すべての人の健康増進を支援

- 減塩、添加物を削減した商品の開発
- わかりやすい栄養成分表示への変更
- 保存料・合成着色料の不使用
- 健康に配慮した商品・医薬品の販売
- ナチュラルローソン、ヘルスケアローソンの拡大
- 自治体との健康づくり協定締結
- オーナー・クルーの健康取り組みへの支援・補助
- 健康経営の推進(社員の健康チャレンジ促進)

人への  
優しさ

ほっとうれしい



働きやすく、働きがいのある  
環境の提供

- 働きやすい店舗設備の導入推進(イノベーションによる業務省力化)
- ファンタジスタ資格制度の拡大(店舗クルーの育成、定着促進)
- 店舗スタッフの派遣、外国人クルーの育成(ローソンスタッフ社)
- 多店舗経営のマネジメントオーナー(MO)制度の推進
- FC加盟店とのコミュニケーション強化(加盟店アドバイザー委員会の新設、「オーナーほっとライン」の設置)
- 働きがい改革の推進(ワークライフバランスの充実)
- ハッピーローソン保育園(東京)の運営
- 産休・育休・看護・介護休暇の整備と利用拡大



子どもの成長と女性・高齢者  
の活躍への支援

- ひとり親家庭支援奨学金制度の継続
- 子どもの学習を支援する募金の推進(学校緑化、夢の教室)
- 体験型学習施設「スチューデントシティ」(京都、仙台)支援の推進
- 小・中学生の職場体験の受入と出前授業の実施
- ケアローソンの展開(介護支援)
- セーフティステーション(SS)活動の推進(女性や子ども、高齢者の見守り)

地球(マチ)  
への優しさ

ほっとやさしい



社会インフラの提供による  
地域社会との共生

- 移動販売、お届けサービス、ローソンフレッシュピック(ロピック)
- ローソン銀行ATMサービス
- 行政証明書の発行サービス
- 自治体との包括協定の締結
- 事業継続計画(BCP)の策定
- 国・自治体と連携した被災地支援(レジリエンス認証取得)



脱炭素社会への持続可能な  
環境保全活動

- 店舗の省エネ化(CO<sub>2</sub>削減)の推進(機器と運用)
- 再生可能エネルギー(太陽光発電等)の活用・拡大
- 物流の効率化と環境対応トラックへの切り替えの推進(CO<sub>2</sub>削減)
- 食品ロス削減の推進(食品リサイクル等)
- レジ袋・容器包装のプラスチック使用量の削減



# ローソングループから、笑顔あふれるマチを広げます

今、マチのコンビニエンスストアはたくさんの方たちの暮らしに浸透し、日々の生活に寄り添っています。

私たちは、早朝や夜間にも食品や日用品など必要なものが揃っているばかりではなく、銀行サービスやエンタテインメントなども提供することで、訪れるたびに喜びや発見がある存在でありたいと願っています。

お客さま一人ひとりに「ほっ」と心なごんでいただけるような、マチの生活プラットフォームへ。私たちは「3つの約束」を大切に、令和という新しい時代に次世代のコンビニエンスストアを構築していきます。

圧倒的な  
美味しさ

パン屋さんみたいな  
おいしいパンが  
いつでも買える!



厳選国産米の  
金しゃりおにぎりは、  
やっぱりおいしいね。



商品パッケージ  
に栄養成分が  
表示されているから、  
安心して食べられるね!



新しいスイーツが  
どんどん発売されるから  
ワクワクするね。



いつもお店が  
キレイで、店員さん  
も親切だから、つい  
立ち寄ってしまうのよ。



3つの約束

人への  
優しさ

地球(マチ)  
への優しさ

ローソンATM  
13,459台

ローソン(国内)  
14,659店舗

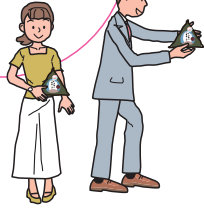
まちかど厨房併設  
5,495店舗

成城石井  
146店舗

※直営の成城石井店舗のみを集計しています。



食品ロス削減  
プログラムが  
子どもたちの支援に  
つながって、いいね。



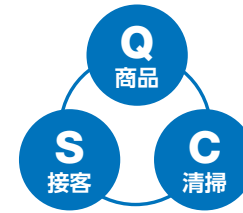
ちょっと  
ローソンに寄って、  
お酒とおつまみを  
買って帰ろう!



MACHI caféの  
アイスコーヒーの  
カップ、紙でできて  
いるんだね!



スマホで  
朝注文して、最短  
当日に店でミール  
キットや生鮮食品など  
受け取れるのは便利!



**Q(商品)×S(接客)×C(清掃) 3つの徹底**

マチのお客さまに広くご支持いただける店舗運営のため、ローソンでは「3つの徹底」を基本原則として掲げています。これは一般的な意味でのクオリティ(Q)、サービス(S)、クレンジネス(C)にとどまりません。マチのニーズに合いお客さまに喜んでいただける商品の品揃え、誰もがほっとできる温かく心のごもった接客、店内だけでなく周囲のマチもいつもキレイに気持ちよく保つための清掃活動。この「3つの徹底」をさらに推し進めるべく、本部ではスーパーバイザー(SV=店舗経営指導員)による指導のほか、覆面調査員がお客さま視点で店舗を評価するミステリーショッパー制度など、さまざまな取り組みを行っています。

風邪引いたみたい…  
近くのローソンに  
薬があってよかった



ローソンのお店で  
すぐにチケットを  
発行してくれるのよ!



カット野菜と  
一緒に、日用品も  
冷凍食品も買いたいな。



**国境を越えて、マチを幸せにします**

ローソンが大切に考えるマチは国内だけにとどまりません。中国各地ではエリアFCを展開し、順次、出店規模を拡大中です。上海、大連では2018年度に黒字化を達成。マチの多くの方々の暮らしに役立っています。また、インドネシア、タイ、フィリピン等アジア・パシフィック地域でも店舗網の拡大を続けています。現在、海外の店舗数は2,210店舗(2019年2月末日時点)。2021年以降には約5,000店舗体制を目指します。

一般用医薬品取り扱い  
**206**店舗

HMV  
**56**店舗

ユナイテッド・シネマ  
**367**スクリーン

ローソンが展開するサービスなどに関わる数字については、2019年2月末日時点の数値となっております。



※1 2019年6月から出店  
※2 2019年8月から出店



実現する**CHALLENGE**

# おいしくて、楽しみ豊かな毎日をお届けします



## CHALLENGE 1

### 商品でおいしい生活を応援



#### オリジナル商品をよりおいしく豊かに

ローソンではおいしい食を毎日、身近なお店で手にしていただけるよう、オリジナル商品の企画・開発に力を入れています。商品開発では、ポイントカードの購買データやソーシャルメディアで集めた声なども分析。朝も昼も夜も、生活シーンを想定し、「圧倒的な美味しさ」をお届けします。

オリジナル商品は材料や品質へのこだわりで美味しさを追求。調理パンには専用食パンを開発、存在感のある具材もお楽しみいただけます。調理麺には麺もスープも素材や製法も最適なものを選んで逸品を提供します。食感や素材にこだわったベーカリーは「マチノパン」シリーズを新たに展開しまし

た。発売以来33年になる「からあげクン」は販売累計31億食を超え、今までなかったなめらか濃厚「バスチー」(バスク風チーズケーキ)は、2ヵ月で1,300万個を売る大ヒット。おいしい海苔と新潟コシヒカリをブレンドした国産米を使った「金しゃりおにぎり」も発売以来ご好評いただいています。また、店内キッチンで調理して提供する「まちかど厨房」併設店舗は、全国約5,500店で展開。お店で炊き上げた白米、お店で揚げた厚切りロースカツなど、店内キッチンだからできる美味しさです。

さまざまなオリジナル商品のラインアップを取りそろえ、その売上は全体の約4割を占めています。

#### ●ローソンSCM-CRMモデル



直火で炙った焼豚丼



Wクリーム角ぱん



もち麦とくるみのミルククリームパン



まちかど厨房の商品



バスチー  
ーバスク風チーズケーキ



からあげクン  
レギュラー



悪魔のおにぎり



4種の  
甘熟フルーツパー



フロズンパーティー  
ストロベリー



金しゃりおにぎり  
焼さけハラミ



## 圧倒的な美味しさを実現するためのお店づくり

電子レンジで調理するだけでおいしく価格も手頃な冷凍食品は、働く女性や単身高齢者の個食用としてますますニーズが高まっています。しかも、売れ残りによる廃棄が少なく、環境にも優しい商品です。

ローソンセレクト冷凍食品で人気の「讃岐うどん」は、2019年春から国産小麦の使用により風味豊かになりました。不動の人気冷凍食品はご飯ものです。今後も圧倒的に美味しい冷凍食品の品揃えを充実させていきます。



炒飯



えびピラフ



讃岐うどん

冷凍食品だけでなく個食対応に備え、カウンターのファストフードのコーナーには、夕飯のおかずとして定着したコロケやメンチだけでなく、お酒のつまみとしても人気の「カップ惣菜」シリーズが並びます。

また、お客さまに気軽におかずを選んでいただく、セルフ方式の陳列ケースも順次導入しています。



## Message

### みんなが食べたくなるワクワクするパンを目指し 女性チームで開発した「マチノパン」

2019年3月5日より発売を開始したのが、みんなが食べたいときに食べたいパンが見つかる新シリーズ「マチノパン」です。社長直轄の開発チーム「自由な発想でベーカリー創りタスクフォース」でコンセプトを考え開発、「コンビニ袋パン」の定番イメージを脱



チーズ! チーズブール



フランスパンのフレンチトースト 2個入

した本当に食べたいパンを目指しました。

チームのメンバーは多様な部署から集まった女性4人。マチで評判のパン屋さんを訪ねたようなワクワクした気持ちを感じていただけるよう、“サクサク、もちりといった食感にこだわったパン”や“おいしい具材をたっぷり詰め込んだパン”、“ワインにも合うパン”など、さまざまな商品を揃えています。

エリア商品部ならではのアイデア提案をしています。

思わずニコリしてしまうようなおいしいパンを追求しています!

SV経験を活かし、お店の声を反映させることを意識しています!

お客さまがいつでも満足していただけるパン売場を目指しています。



東北商品部  
石橋宜子

ナチュラルローソン部  
小林愛花

商品戦略部  
福井香寿実

デリリー部  
村田文字

自由な発想でベーカリー創りタスクフォース

## CHALLENGE 2

# さまざまなこだわりにお応えします

**NATURAL LAWSON** ナチュラルローソン  
「美しく健康で快適な」  
ライフスタイルをサポート

全国143店舗(2019年7月時点)を展開するナチュラルローソンは、日常の暮らしのなかで「美と健康をサポートするもの」「旬のもの」「安全・安心なもの」にこだわる方々がお客さまの中心層です。くつろぎ感のある店内は居心地の良い買い物の空間です。おいしさにこだわったカラダにやさしい商品や洗剤、化粧品などの日用品は、環境に配慮した品を厳選しています。ナチュラルローソンにしかないこだわりと価値があります。



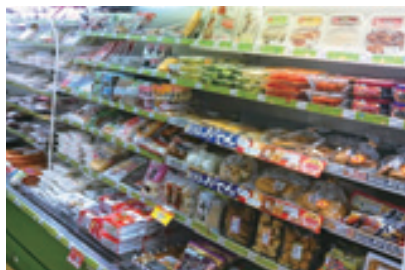
もち麦入りおにぎり  
枝豆と塩昆布



あんこギッフェリ

**LAWSON STORE 100** ローソンストア100  
価値ある100円を中心  
に食生活をサポート

スーパーマーケット同様の幅広い品揃え、コンビニエンスストアの利便性、わかりやすい均一価格という3つのバリューで単身者や主婦を中心とした多くのニーズに答えているのが、全国790店舗(2019年7月時点)のローソンストア100です。適量・小分けの価値ある「100円ショップ」。日本各地の生産者のご協力による新鮮で良質な野菜、果物も人気です。



鶏のから揚げ



キャベツ千切り



本醸造しょうゆ

**SUPERMARKET 成城石井** 成城石井  
こだわりの食が揃う  
高品質スーパーマーケット

徹底したこだわりから魅力的な商品を、日本、世界から選りすぐって取り揃えた成城石井。首都圏を中心に全国に151店舗※(2019年7月時点)、路面店、駅ビル、デパ地下、ショッピングセンター、オフィスビルなど、多様な店舗フォーマットで展開しています。飲食と融合させたグロースラント型店舗も好評です。多彩な輸入食品や厳選した生鮮食品、腕利きの料理人たちがセントラルキッチンで製造するお惣菜や食肉加工品は、高品質な食を求める方々からの多くのご支持をいただいています。

成城石井のオリジナル商品は「保存料・合成着色料・合成甘味料」不使用。商品開発で可能な限り添加物の削減を進め、お客さまに素材本来の味をお楽しみいただけるよう取り組んでいます。

※ 直営の成城石井店舗のみを集計しています。



グロースラント型店舗外観



プレミアムチーズケーキ 国産豚のジュシー焼売(小)



成城石井がプロデュースするワインバー「Le Bar à Vin 52」。お店で扱う食材をテーマにメニューを開発、バイヤーが厳選した極上フードとワインを楽しめます。



買い物に時間も手間も  
かけられない  
忙しい方の強い味方

### ローソンフレッシュピック

朝8時までにスマートフォンのアプリで商品を予約すると、指定したローソンで最短で当日14時以降※に受け取れるサービスが「ローソンフレッシュピック(ロピック)」です。ミールキット、生鮮食品、成城石井や各種専門店の本格食材、スイーツなど、ローソン店舗で取り扱いのない商品も購入いただけます。東京都、神奈川県、千葉県約1,800店舗で実施。今後、全国へと展開していきます。

※ 商品の到着時刻は受け取り店舗によって異なります。



### ローソンのオリジナルミールキット

調理時間が「最短約10分」。  
こだわりの調味料で誰でも  
おいしく、下ごしらえ済みの  
食材が必要な分量だけカットされているので  
袋から出して調理するだけの「レシピ付き食  
材キット」です。

キッチン  
メニュー  
一例



旨味が効いた海鮮八宝菜





### CHALLENGE 3

## ハッピーな生活に360°応えます

### 「おいしい生活」を提案しています

より豊かでハッピーであるように、ローソンは1990年代からエンタテインメント関連サービスに力を入れてきました。「ローソンチケット」、「HMV&BOOKS」を展開する株式会社ローソンエンタテインメントは、グループ会社のユナイテッド・シネマ株式会社、株式会社ローソントラベルとの連携をこれまで以上に高め、すべてのお客さまの楽しみに360°お応えする唯一無二のエンタテインメント総合企業を目指します。

また、株式会社ローソン銀行による金融サービス、自治体と提携した行政サービスなどを通し、「便利でおいしい生活」を支援します。



ユナイテッド・シネマ  
映画の楽しみを  
さらに広げていきます

シネマコンプレックス（複合型映画館）業界第3位のユナイテッド・シネマは、全国42劇場、378スクリーン（2019年7月時点）を展開。2019年6月には沖縄県に最先端の上映システムIMAXレーザー<sup>※1</sup>に加え、4DX<sup>※2</sup>、SCREENX<sup>※3</sup>を導入した劇場も開業しました。映画の楽しみとともに、これまでにないエンタテインメント体験を提供するほか、ローソングループのシナジーを活かしたイベント等にも力を入れています。

- ※1 革新的な4Kレーザー投影システム&最新の12chサウンドシステム採用
- ※2 <映画を観る>から<体感する>へと転換させる体感型アトラクション・シアター
- ※3 世界的に注目を集めている3面マルチプロジェクション・映画上映システム



ローソンエンタテインメント  
リアル店舗ならではの  
新たな出会いをご提供

1990年に日本初上陸したHMVは、2010年からローソングループに入りました。音楽・映像ソフト専門店として国内トップクラスの規模を誇る「HMV」を中心に、書籍を主体とした複合店、レコード専門店、ECサイトなど全国56店舗（2019年7月時点）を展開しています。ローソンチケットと連動し、イベント会場でのグッズ販売なども代行。さらに、定額制音楽ストリーミングサービス「HMVmusic」の提供、自社レーベルの運営、アニメや映画への出資、エンタテインメント関連グッズの開発・製作など、多様なビジネスに取り組んでいます。



ローソンチケット  
ローソン店頭でいつでも  
チケットを発券

プレイガイド業界でトップクラスのシェアをもつローソンチケットでは、コンサート、スポーツ、演劇、映画、レジャー施設などのチケットを、全国の店頭にあるマルチメディア端末「Loppi」やECサイト「ローチケ.com」を通じて販売しています。また、来日観光客への便宜を図るための中国アリババグループとの提携をはじめ、独自の大型イベントの主催、ファンクラブ入会代行業務などの事業領域の拡大に取り組んでいます。



多言語対応



### 便利でお得な金融サービス

店頭ATMを活かしたいちばん身近な銀行です  
**ローソン銀行**

2018年10月に新たにお客さまへのサービスを開始したのが「ローソン銀行」です。全国のローソン店舗などに設置のATMを使い、いつでも取引ができるほか、パソコンやスマートフォンからも365日24時間取引が可能です。ATM利用で各種クーポンを発券するキャンペーンも行っています。誰もが簡単に使える身近なローソン銀行で、暮らしはますます便利になっていきます。

また、2019年1月に発行した、クレジットカード「ローソンPontaプラス」を使ってローソンでお買い物すればPontaポイントの加算が優遇されます。



ローソンPontaプラス



# 訪れる人も働く人も。笑顔こぼれる「マチの拠点」になります



## CHALLENGE 1

### おいしく健康へのチャレンジ

#### 商品・サービスを通じた優しさを提供

ローソンは、お客さまの健康に配慮した商品開発を目指しています。

健康のための3機軸「塩分コントロール」、「糖質コントロール」、「添加物削減」がキーワード。出汁を使ったやさしい味わいの「だしをかきさせたロースかつ丼」、野菜たっぷりの「もっと! 野菜」シリーズなど、健康でおいしいメニューを提供しています。糖質が気になる方だけではなく、みんなの味方として好評の「ブランパンシリーズ」も、2018年11月に8度目のリニューアル、よりふっくらとした食感になりました。ローソンのおすすめ商品には、栄養成分表示に糖質量を記載しています。さらに、成城石井desicaブランドの冷凍中華は化学調味料不使用、素材の味が活かしています。

#### ●健康ニーズに合わせて進化



## CHALLENGE 2

### お客さま一人ひとりの毎日に寄り添います

#### マチの健康な暮らしを支援しています

地域の健康一番店を目指し、毎日の食を通して健康な身体をつくる「ミールソリューション」と、万が一お客さまが健康に不安を感じられたときに相談に乗り、健康維持のお手伝いをする「セルフメディケーションサポート」を2本柱としたマチの暮らしのサポートは現在も変わりません。セルフメディケーションサポートとして、214店舗で一般用医薬品を販売、うち、48店舗は調剤薬局を併設しています。仕事帰りや夜間でも薬が買える、頼りになる存在です。また、介護相談窓口を併設し、介護関連の日用品や介護食なども取りそろえた「ケアローソン」は21店舗、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・リハビリ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、313店舗となりました(店舗数は2019年5月時点)。

#### ●ローソンの健康3機軸

- 生活習慣病(糖・塩分の摂りすぎ)
- 健康寿命延伸へのニーズ

#### ローソンの健康3機軸

塩分コントロール	糖質コントロール	添加物削減
主食の定番メニューを中心に最大30%の減塩	ブラン(穀物の外皮)を使用し糖質をコントロール	化学調味料不使用の一部冷凍食品





### 介護拠点併設型店舗「ケアローソン」

ケアマネジャーなどの相談員が対応する介護相談窓口を備え、シニアとご家族をサポートする商品を揃えた「ケアローソン」。多世代が交流できるコミュニティサロンでは、健康測定会や認知症サポート養成講座、オレンジカフェ等の健康や介護予防に関連したイベントを開催しています。



ケアローソンの介護相談窓口

### 病院内コンビニエンスストア「ホスピタルローソン」

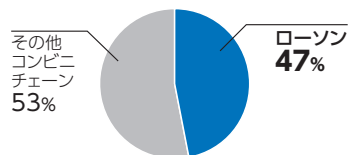
コンビニエンスストアの中ではいち早く病院内に出店し、病院内コンビニエンスストアの出店数No.1の「ホスピタルローソン」。通常のローソンの商品やサービスに加え、病院の先生方ご指定の商品に対応したり、病院内のワゴン販売のサービスを行ったり、これまでの知見をもとに、個々の病院のニーズに応え、オーダーメイドの店舗づくりを展開しています。



衛生材料の代表的な商品を陳列した棚

“みんなと暮らすマチ（=病院内で生活されるお客さま）”を幸せにします。の企業理念と同じく、病院と連携した商品・サービスの提供を目指しています。

●コンビニチェーンに占める病院内出店比率\*



\*当社調べ(2019年8月時点)

### 農園の人々の労働環境に配慮したコーヒー豆

健全な企業活動を永続的に進めていくには、店舗が立地するマチだけではなく、原料を生み出す遠い地域の労働環境や経済、社会への配慮がなければなりません。MACHI caféでご提供する店内淹れたてコーヒーには、環境保全や農園労働者の生活向上など厳しい基準をクリアした「レインフォレスト・アライアンス認証」取得の農園で生産されるコーヒー豆のみ\*を使用しています。世界5カ国で指定した農園・生産地域でつくられるアラビカ種の豆は、高品質で甘く優しい口当たりが特色。その1杯が、生産地の人々の安定した暮らしにつながっています。



\*シングルオリジンシリーズ、カフェインレスシリーズは対象外



労働者の生活の安定にも配慮



### 専門的スキルや知識を持つクルーがおもてなし

ローソンでは店舗クルーの働きがいを高める短時間シフト、教育強化などに取り組んでいます。なかでも独自の資格「ファンタジスタ」はマチカフェ、ファストフード、まちかど厨房、接客の4部門でのスキルアップを促す制度。エンブレムやエプロンなど目印を身につけたクルーが、専門的知識に基づく質の高い仕事で店舗をリードしています。



### 全ローソンファームで「GAP認証」を取得

ローソングループは、おいしくて安全・安心な国産農産物を長期的に安定供給するため、地域の農家と協働するローソンファームを全国21ヵ所(2019年5月時点)で展開。その管理体制を標準化するため、食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる「JGAP認証」の取得を推進しています。2019年度までに21ヵ所が認証を取得、国際水準の「ASIA GAP認証」も7ヵ所が認定されました。



ローソンファームでは、理想的な土づくりに取り組む「中嶋農法」\*2による健康的な野菜を、サラダ、惣菜、カット野菜（一部商品除く）などに使用しています。店舗を通じて安全・安心な農産物をお届けすることに加え、



農業の産業化を通じて地域の雇用創出と持続的な発展を支援します。

\*1 JGAP認証農場のマークの下の登録番号は、株式会社ローソンファーム千葉の番号です。

\*2 作付け前に土壌分析を経てミネラルバランスを整えた健全な土づくりを行い、作物の生育に応じて適切な栄養を供給。おいしくて栄養価が高い、安全な野菜を育てる農法です。

### 医薬品のご相談に登録販売者クルーが対応

一般用医薬品を取り扱う店舗には、国家資格である登録販売者資格を持つクルーがいます。コンビニエンスストアで医薬品を求めらるお客さま



には、風邪や頭痛等の症状をすぐに緩和したい方が中心です。登録販売者はお客さまの体質や症状を確認して、最適な商品を推奨します。また、合わせて薬以外の健康に関する商品を購入できるのもローソンの強みです。

一般用医薬品や多くの商品の相談に対応

### CHALLENGE 3

## FC加盟店の「笑顔ある運営」を支えています



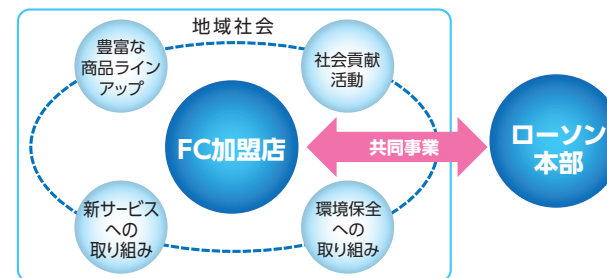
### FC加盟店への支援をいっそう強化

FC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、本部にとって最も大切なパートナーです。

笑顔の集まるマチの拠点であり続けるためには、お店そのものが元気でなければなりません。ローソンでは、FC加盟店の人財募集の支援やFC加盟店の福利厚生の充実に加え、FC加盟店と風通しの良いコミュニケーションを図るなど、FC加盟店の健全な経営を下支えするべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

またローソンは、FC加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を運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。

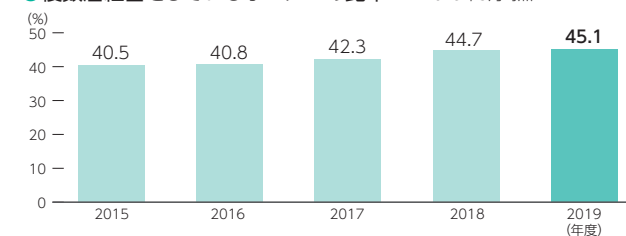
本部とのより強いパートナーシップのもと、さらに多店舗展開を支援する仕組みがローソン独自のMO（マネジメントオー



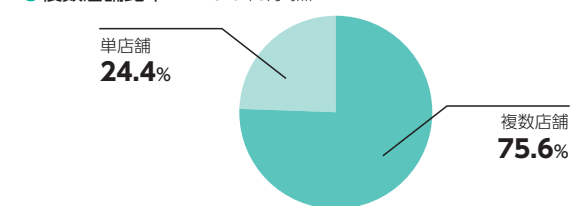
ナー) 制度です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、他のFC加盟店オーナーに対する経営アドバイスや、エリアのFC加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2019年2月時点、約190名のMOが全国各地で活躍しています。

今後ともさらなるFC加盟店支援を進め、“このマチにローソンがあるからうれしい”とっていただけるあり方を目指します。

● 複数店経営をしているオーナーの比率 ※2019年5月時点



● 複数店舗比率 ※2019年5月時点





## FC加盟店と強力なパートナーシップのための対話

ローソンでは、FC加盟店とのパートナーシップをより強化するため、社長を含めた本部役員が直接対話する制度を数多く設けています。お客さまとの接点であるFC加盟店からの声をなによりも大切に、密なコミュニケーションを通じた共存共栄を目指します。

### ローソンセミナー

毎年春と秋に全国7会場で開催する、全加盟店を対象としたセミナーです。全社の方針や方向性を共有するため、社長以下、経営陣が今後の経営戦略をきめ細かく説明し、方針に即した商品展開計画などをFC加盟店オーナーと共有しています。



ローソンセミナー

### エリア会

毎月、北海道から沖縄まで、全国各地の支店で実施している勉強会です。同じエリアのFC加盟店に集まってもらい、翌月の営業取り組み内容や各店舗の成功事例を共有し、意見交換することで、各店舗の運営力アップへと役立っています。



エリア会

### 社長直行便

FC加盟店オーナーや店長、クルーが、意見や提案、改善要望などを社長に直接伝えることができる、ローソン独自の制度です。社長は受け取ったすべてのメッセージに目を通し、回答をしています。



### オーナー福祉理事会

各エリアのFC加盟店オーナーから選出された理事と本部とで、年に2回の理事会を開催しています。本部との意見交換会も同時開催しており、社長、本部役員も出席し、さまざまな課題とともに考える場となっています。

また、メンター制度（先輩オーナーによる相談対応）が、2019年8月から開始されました。



オーナー福祉理事会

### オーナー福祉会女子部 意見交換会

女性のFC加盟店オーナーによる「オーナー福祉会女子部」は2015年に発足。年に2回、お店づくり、働き方など経営陣と直接、意見交換をしています。

### ローソン加盟店アドバイザー委員会

2019年4月に「ローソン加盟店アドバイザー委員会」が新設されました。FC加盟店オーナーの立場から、ローソン本部の経営・施策などに関するさまざまな意見をもらい、両者で協力してより良いローソンにするために改善・改革を進めています。

### MO総会

年1回開催される「MO総会」で、MOと本部経営陣とが意見交換を行い、エリアの加盟店代表としてローソン全体への経営参画を実践しています。

### MO幹事会

各エリアのMOから選出された幹事と経営陣との意見交換の場として、年に2回開催しています。幹事のMOは平均10店舗以上を経営しています。

### 加盟店向けアンケートの実施

FC加盟店オーナー向けに年1回、店舗経営に関する満足度や経営課題、健康状況、ローソン本部へのご意見などをお聞きするアンケートを実施しています。アンケートの結果を受けてFC加盟店とのより良い関係構築を図っています。

### ローソンオーナーほっとライン

2019年7月より社内及び社外にFC加盟店オーナー専用の電話相談窓口を設置し、FC加盟店オーナーとのコミュニケーションのいっそうの充実を図っています。社外窓口では、法律事務所内に専用ダイヤルを設置し、社内のメンバーには直接相談しにくい相談を受け付けます。

## FC加盟店向けの福利厚生制度

### ローソンオーナー福祉会

「ゆとり・健康・安心」の3つのキーワードを柱に、FC加盟店向けの福利厚生メニューを提供する組織です。会員であるFC加盟店オーナーとそのご家族、そして店舗で働くクルー・スタッフが利用できるさまざまなメニュー（補助金制度、共済制度、補償制度）を用意しています。

- スポーツ施設の利用に対する補助金制度
- 人間ドックや健康診断受診に対する補助金制度
- インフルエンザ予防接種受診補助
- クルー向け保育所・託児所利用に対する補助金制度
- 健康促進・親子イベント・女性向けセミナー等の開催
- 旅行や宿泊を便利に利用できる制度
- 通信教育に対する補助金制度
- 慶弔見舞金制度
- FC加盟店向け団体任意保険制度（各種）
- グルメやレジャー、エンタテインメント、育児や介護などの生活に関わる施設利用の割引や優遇制度
- レンタカーの割引利用



左：健康増進を支援するセミナーを開催



右：「ローソンオーナー福祉会」の冊子

### ローソンスタッフ派遣事業

年齢・性別・国籍も多様なクルーに、笑顔で安心して長く働いてもらうため、MOである株式会社フュージョンズと共同で人材紹介会社であるローソンスタッフ株式会社を2014年3月に設立しました。国内17カ所、海外5カ所の拠点で、経験豊富な専属トレーナーが、お店で働くために必要な研修を実施し、働く人と店舗側の希望をマッチングして派遣しています。



## CHALLENGE 4

# 働き手不足問題に“デジタル”イノベーションで取り組みます

## 各種の効率化対策が日々のオペレーションで大きな効果を上げています

少子高齢化が進むなか、働き手不足や人件費の高騰は、コンビニエンスストア業界にとって大きな課題です。ローソンではお店での日々のオペレーションを省力化し、シニアや外国人の方にも働きやすい環境を整えるため、さまざまな対策を通して加盟店支援を強化してきました。自動釣銭機付POSレジやスマホレジなどによるレジ業務の自動化では、作業時間にかかるレジ業務の負担を軽減し、お客さまのレジ待ち時間も短縮化されます。商品発注や店内での調理などの仕事も、より少ない労力で効率的に行えるようになっていきます。

## 2015

### セミオート発注+計画発注

2015年導入の「セミオート発注」は、AIを活用した半自動発注システムです。会員数9,129万人(2019年6月末時点)を超えるPontaカード会員の購買動向をベースに、天候、他店舗の販売状況など、さまざまなデータからお弁当、サンドイッチなどの需要を予測し、品揃えの幅や発注数の推奨を行います。飲料や加工食品の「計画発注システム」と併せ、1日の作業時間は**2.0時間/人削減**できました。



## 2017

### まちかど厨房でのオペレーション改善



店内で調理したお弁当や調理パンなどを提供しているまちかど厨房では、2017年から作業工程をまとめ効率的に作成できるオペレーションに変更しました。商品も包材や商材量目を統一し、作成しやすいメニュー開発を進めています。これにより1日の作業時間は**1.5時間/人の削減**になりました。まちかど厨房併設店舗には自動食器洗い機を積極的に導入し、作業の簡略化に役立っています。



## 2017

### タブレットの導入

2017年には全店にタブレット端末を配置しました。“いつ・なにを・どのように”というワークスケジュールが、一部は写真付きで表示され、経験の浅いクルーでもスムーズに作業できます。カウンターファストフードの品揃えや作成個数なども店舗データに基づいて推奨。**生産性向上**につながっています。



## 2018

### ローソンスマホレジの導入

2018年から一部店舗での展開をスタートしたのが、お客さま自身のスマートフォン上で決済する「ローソンスマホレジ」です。専用アプリをダウンロードしておけば、店内では商品バーコードを読み取るだけで決済が完了します。会計にかかる時間は**通常のレジの約1/4**です。朝昼のピーク時間帯に有人レジと併用すれば、レジ待ちも大幅に緩和されます。現在は全国116店舗(2019年8月時点)で導入しており、順次展開を予定しています。



## 2018

### 自動釣銭機付POSレジの導入

2018年から展開してきたのが、自動釣銭機付POSレジの全店導入です。外国人やシニアの方も簡単に操作でき、受け取ったお金や釣銭確認の手間が省けるため、レジ業務の負荷が軽減されます。精算・レジ点検にかかる時間は**1.5時間/人の削減**になりました。現金の出し入れができないので、強盗被害も減少しています。







## Message

人と人のふれあいのぬくもりをなによりも大切に。  
最先端テクノロジーはそのためにあります。

人手不足が深刻化するなか、デジタル技術による効率化や生産性向上は、コンビニエンスストアにとって不可欠の課題です。ローソンではこれまで、セミオート発注システムや自動釣銭機付POSレジなどさまざまな取り組みを行ってきました。そして今後いっそう高まる変革のスピードに追随していくため、2017年5月に設立したのがオープン・イノベーションセンターです。

センターでは、実際の店舗を模したラボを用い、国内外のさまざまな企業や省庁と連携した実験を行っています。「導入検討→ラボでの検証→実店舗実験」というサイクルを幾度となく繰り返すことで、店舗への新技術の展開をスピーディかつスムーズに行えるようになりました。昨年10月にはアジア最大級のIT技術とエレクトロニクスの総合展示会「CEATEC JAPAN」にて技術の一端を紹介し、電子タグによるウォークスルー決済システムやリアルタイム在庫管理システムを実展示しました。

私たちが目指すのは、あくまでもヒューマン・ファーストの実現です。コンビニエンスストアは、日々の買い物だけでなく、さまざまなサービスをご提供する場へと進化しています。その役割は今後ますます大きくなっていくでしょう。最先端テクノロジーを積極的に導入することで、お客さまのニーズを適確に汲み取れると共に、よりていねいな接客への余裕がうまれます。最先端技術による省力化・効率化を通して、これまで以上の楽しさやワクワク感、人と人との温かなふれあいのある場へ。それが、私たちが描く未来型コンビニエンスストアの姿です。



オープン・イノベーションセンター長  
牧野 国嗣

## デジタル技術を活用して よりいっそうの省力化対策を進めています

これからもローソンは、日々の店舗オペレーションがより楽になり、店舗スタッフには人にしかできない温かなサービスを徹底していただけるよう、デジタル技術の活用や、什器・調理機器の改善などを通じた省力化や省人化をさらに進めます。

2019年6月末までには全店に新型ストアコンピュータを配備。どこの店舗にいても経営情報などを確認できるオーナーポータル機能や、遠隔操作で受発注できる複数店リモートログイン機能により、複数店経営を強力に支援します。クレジットカード、電子マネー、ポイント利用などの電子決済に対応するセルフレジは、現在は実験中ですが、秋までに全店導入を予定しています。また、ローソンスマホレジが使えるお店も順次展開しています。さらに、今後オープンする新店には、カウンターファストフードをお客さまご自身で取り出していただくセルフ開閉式の新型什器を採用していきます。これにより1日約1時間/人のクルーの作業時間の削減効果を期待します。

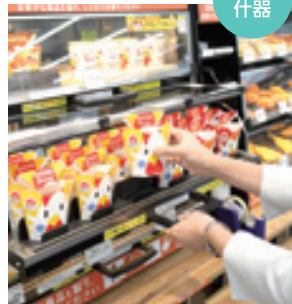
さらに、デジタル技術を活かし、深夜帯の5時間を無人営業とする実験にも取り組んでいます。専用アプリを使ってドアの開錠をして入店し、お買い物は完全セルフレジかローソンスマホレジで会計していただくしくみです。また、顔認証など生体認証を使ったドアの開錠、接客ロボによるクルー支援、店舗での品出し自動化、電子タグを使った商品管理、店内で自動調理できる「できたてからあげクンロボ」や次世代フライヤーの開発など、実験中の多くの取り組みの成果も、積極的に活かしていきます。

サイ  
ネージ



店舗の棚をIoT化し、お客さまに対して、デジタルサイネージを通じてその方に合わせたおすすめ商品を提案し、新しい購買体験をお届けします。また取り組みを拡大させていくことで、実店舗をメディア化し、新しい収益を生み出す、そのための効果検証を行っています。

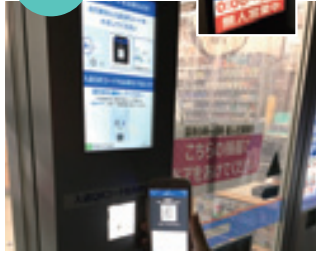
セルフ  
什器



セルフ  
レジ



無人  
営業



RFID  
電子タグ

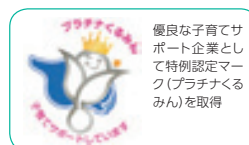


電子タグ貼付商品のイメージ

RFID (Radio Frequency Identification) は電子タグに記録された情報を無線で検知して、それぞれの商品を判別する仕組み。タグに各商品の価格などの情報が書き込まれており、電磁波をあててデータを読み取ります。会計のみならず、検品や棚卸し作業などでもクルーの負担の大幅な軽減が期待されています。経済産業省の主導のもと2025年までに各社すべての取り扱い商品(推計1000億枚/年)にRFIDを活用することを盛り込んだ「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を策定。

## CHALLENGE 5

# みんなが“明るく” “元気に” “楽しく”働き続けられるローソンを目指します



優良な子育てサポート企業として特別認定マーク(プラチナくるみん)を取得



女性の活躍が進んでいる企業として「えるぼし(2段階目)」を取得



育児推進ポスターを各事業所に掲示



「がんライ宣言・アワード」ゴールド賞を受賞しました

## ダイバーシティ推進とワークライフバランス実現

### ■多様な人財の活躍を促進します

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

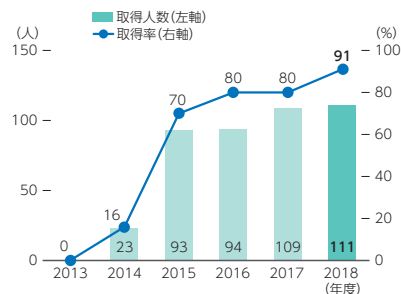
定期採用における女性・外国籍社員の積極採用にも継続して取り組んでおり、外国籍社員については韓国等での現地採用も行い間口を広げて取り組んでいます。

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

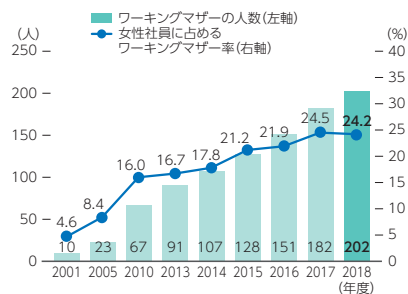
さらに、男性が積極的に育児・家事に参加することにより、男女問わず効率的かつ生産性の高い働き方を目指す「働き方改革」につながることを期待し、男性社員の育児取得促進にも取り組んでおり、2018年度には取得率90%を突破し、当たり前前の文化として根付きつつあります。

また、2018年には育児・介護・がん治療などの両立支援を目的としたフレキシブル正社員制度(勤務地限定制度)を導入し、働きがいをもって働き続けられる会社を目指し取り組んでいます。

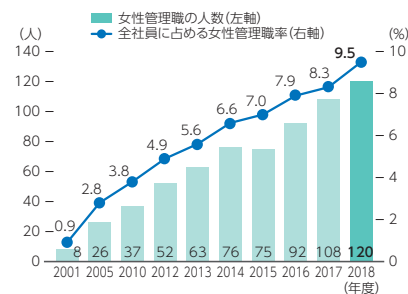
●男性社員の育児休職取得割合



●女性社員に占めるワーキングマザー率



●女性管理職比率





## ●ダイバーシティ推進体制



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



女性社員選抜型研修には社長も参加



「女性と健康セミナー」仕事の活躍と心身の健康の両輪での支援を実施

## 育成型の人事制度を運用

### ■自ら考え、自ら行動する人財を育成します

企業理念実現に向け、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、成果に結びつく行動（プロセス）を評価する「行動・スキル評価」と行動の結果である「業績評価」の2つの評価を取り入れています。

また、「キャリア開発シート」を活用し、社員一人ひとりが自らのキャリアプランを明確に宣言するとともに、キャリア開発面談を通じて、個人の成長を支援しています。

社員が自主的に挑戦し、業務や業績の改善をもたらした取り組みを表彰する社内表彰制度を、2018年度より、さらにローソンらしさあふれる“アイデア・実行”の投稿型企画「ローソン・チャレンジ大賞」（略してLチャレ）として刷新しました。自分の仕事の枠にとらわれない、全社的な視点での業務改善・改革を奨励し、そのナレッジを全社に共有することで、社員のモチベーションアップとローソン全体の業績アップにつながる仕組みづくりを行っています。

## 労働安全衛生の推進

### ■安全で働きやすい職場環境をつくります

店舗では5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を徹底し、かつマニュアルによってオペレーションの作業手順を明示しています。会社の業務で車を運転するスーパーバイザー等に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。また、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。

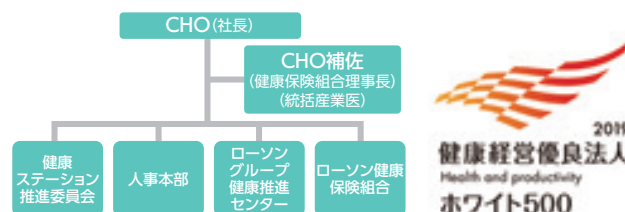
## 社員・FC加盟店オーナーの健康への取り組み

### ■まずは社員が健康になる「健康経営」

お客さま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、社長がCHO（チーフ・ヘルス・オフィサー）として、かつ健康ステーション推進委員会委員長となり、社内及びお客さまに向けて健康の取り組みや、健康経営を強化・牽引しています。2018年9月には、ローソングループ健康推進センターを新設し、労使、健康保険組合の協働によるさまざまな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」（P27参照）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等の健康メニューを用意しています。

### ●健康経営推進体制



## Message

### 従業員の健康増進・健康リテラシー向上から、ローソングループ全体の健康増進に寄与したい

ローソングループ健康推進センターは、2018年9月に、ローソングループで働く従業員の健康増進を強化するため、社長直轄の組織として設立されました。

特に健康保険組合との協業（コラボヘルス）等を通じて、継続的に健康を維持できる仕組みづくりを行っています。その一環として、2018年度は健康診断の受診や健康診断の結果が指導基準に該当した社員の再受診の徹底だけでなく、特定保健指導の支援強化を行うことで、生活習慣病リスク軽減に取り組みました。

また、社員の健康づくりを推進する目的で2016年から始めた、年に6ヵ月間の健康増進企画「元気チャレンジ!」（アプリを利用し歩数や食事を管理）は任意参加でありながら、毎年エントリー者数・稼働率を伸ばしています。この取り組みは社員が個人・組織で健康を意識するきっかけとなっており、コミュニケーションの醸成にも寄与しています。

企業が持つ法的責任にとどまらず、ローソンに関わるすべてのみなさまの心身の健康を実現するために、まずは、従業員の健康増進・健康リテラシー向上を目標とし、ハイリスク・ポピュレーションアプローチそれぞれの成功事例については、グループ会社やFC加盟店へ拡大することで、ローソングループ全体の健康増進に寄与したいと考えています。



産業医・保健師面談を実施し、社員の健康を支援



ローソングループ健康推進センターセンター長代行 四方田 美穂

# 店舗を起点としたチャレンジを積み重ね、ローソンのSDGs(2030年)目標(KPI)の達成を目指します。



## CHALLENGE 1

### 食品ロス削減への取り組み

2030年目標(KPI) 2018年対比 **50%削減**

#### ■売れ残り食品のリサイクルを推進

ローソンでは、店舗で売れ残った食品をリサイクル工場に搬入し、ブタやニワトリの飼料や肥料にしています。また揚げ物に使ったあとの食用油も回収して、飼料用添加剤(家畜のエサの材料)やバイオディーゼル燃料、無添加石けんなどに再生しています。この結果、2018年度には食品リサイクル等の実施率は法定目標の44.5%を超える47.9%となりました。



#### ■食品ロスを削減する実証実験を実施

まだ食べられるのに処分される食品を少しでも減らすため、ローソンでは食品ロス削減の実証実験を2019年6月から8月末まで沖縄県と愛媛県で実施しました。消費期限の近いお弁当やおにぎりを16時以降に購入いただいたお客さまに100円につき5ポイントを還元。さらに対象商品の売上総額の5%を子どもたちの支援団体に寄付します。



#### ■惣菜などに規格外野菜を活用

全国のローソンファームでは、味や栄養価は変わらないのに形・サイズなどが規格外となる野菜が10~15%程度産出されます。これらを惣菜やサラダ、漬物などに活用して店頭へ。生産者の支援と廃棄作物の削減を通じ、持続可能な農業を目指します。

#### ●規格外野菜を使用した商品ラインアップ\*



シャキッと! コーンサラダ



海藻ミックスサラダ



犬おやつ ささみソフト細切りにんじん・砂肝入り

\*掲載商品は一例であり、販売を終了していることがあります。

## CHALLENGE 2

### プラスチック削減への取り組み

容器包装プラスチック  
2030年目標(KPI) 2017年対比 **30%削減**  
(オリジナル商品 環境配慮型素材 **50%使用**)

#### ■MACHI caféのアイスコーヒーなどを紙カップに

2019年からMACHI caféでご提供する飲料容器を、これまでのホット飲料に加え、アイスコーヒーなども紙製に順次切り替えています。フタはプラスチックですが飲み口をつけているのでストローも不要です。これにより1杯当たりのプラスチック使用量は約8割削減され、全店舗への展開により年間約540トンのプラスチック削減につながります。



#### ■オリジナルのチルド飲料の容器を変更

ナチュラルローソンブランドのグリーンスムージーやドリンクヨーグルトなどのチルド飲料の容器を2019年から変更しました。すべての容器から上ブタをなくしたことにより、年間でプラスチック使用量約320トンの削減が見込めます。



#### ■冷し麺の容器を再生PET素材に変更

冷し中華などの一部の冷し麺の容器を、通常のPET素材から再生PET素材を配合したものに変更しています。この再生PETは回収されたペットボトルなどを再生利用したものです。





### CHALLENGE 3

## レジ袋削減への取り組み

2030年  
目標 (KPI) プラスチック製レジ袋 **100%削減**

#### ■植物由来の樹脂をレジ袋に一部採用

ナチュラルローソンのレジ袋にはサトウキビを原料としたポリエチレンを一部使用しています。



#### ■レジ袋削減への普及啓発



店頭ではスタッフの声かけや店内放送、ポスターなどを通して、レジ袋削減に努めています。2018年度の1店舗当たりのレジ袋使用重量は、2000年対比で27.2%の削減になりました。

#### ■持ち歩きしやすいエコバッグの普及を推進

レジ袋を削減するために、購入頻度の高いお弁当とペットボトルがぴったり収まるサイズのエコバッグ「コンビニeco/バッグ」を作成し、普及に努めてきました。多くのお客さまにバッグを携帯していただくために、2007年3月から一部のローソン店舗で無償配布をスタート。その後、店頭マルチメディア端末「Loppi(ロッピー)」での販売、さらにバッグの仕様を公開して賛同企業を募るなどして、配布総枚数は2019年2月末時点で約444万枚※となりました。



※コンビニeco/バッグ以外のエコバッグも含みます

### CHALLENGE 4

## CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

2030年  
目標 (KPI) 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量 2013年対比 **30%削減**

#### ■省エネ目標の達成を目指して

CO<sub>2</sub>冷媒冷蔵・冷凍システム、太陽光発電、LED照明の導入等、これまでさまざまな省エネ対策に取り組んできました。これからはさらに建物の仕様変更等によるライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量削減にも取り組み、スピードを加速していきます。



CO<sub>2</sub>冷媒冷蔵・冷凍システムの導入店舗数は約3,400店舗(2019年2月末時点)

#### ■環境配慮モデル店舗の展開

ローソンでは最先端の技術を結集した環境配慮モデル店舗を全国各地にオープンし、省エネ・創エネ効果を実験・検証して効果の高い機器やシステムは新店等に導入しています。2018年1月には環境配慮モデル店舗「ローソン館林木戸町店」をオープン。コンビニエンスストアでは初めて、構造や内装に国産杉材の直交集成板「CLT (Cross Laminated Timber)」を使用するなど、最先端の技術を駆使した店舗となっています。



ローソン館林木戸町店

#### ■店舗での「省エネ10か条」実施

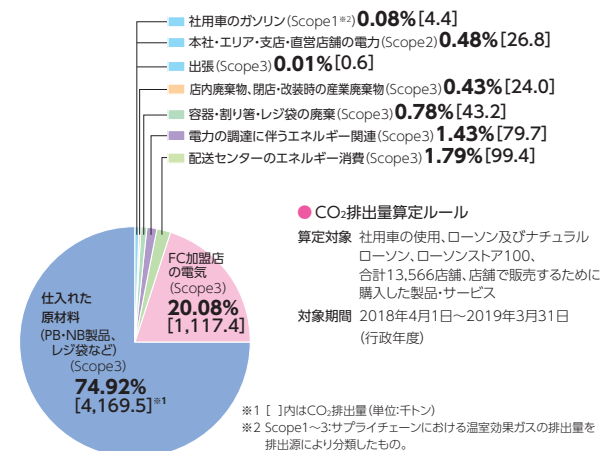
要冷機器や空調設備の運転効率を向上させ、電気使用量を削減するため、ローソンでは、エアコンの温度設定やフィルター清掃の頻度、飲料の保管温度など「省エネ10か条」を定め、各店舗での実行を促しています。



#### ●2018年度サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量

合計CO<sub>2</sub>排出量 約**5,565.0**千トン

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





## 持続的成長を支えるマネジメントチーム



竹増をリーダーとする経営チームは、多様性を確保しつつ、適切な意思決定と監督が行えるように、異なる専門性・経験をもつ人財を選任しているほか、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を複数名選任し、経営の透明性・公正性の確保にも努めています。取締役8名のうち独立取締役が3名と3分の1を超えているほか、監査役も含めた役員12名のうち、女性役員が5名となっています。また、執行役員制度を導入して経営の監督と業務執行を分離し、経営責任を明確化するとともに、取締役を少数数に絞り込み、迅速な経営判断を行える体制をとっています。

たけます さだのぶ  
**竹増 貞信** 代表取締役 社長  
取締役在任年数:5年 所有する当社株式:3,200株

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



おおの えみ  
**大園 恵美** 社外取締役  
取締役在任年数:7年 所有する当社株式:800株

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



いまだ かつゆき  
**今田 勝之** 取締役 専務執行役員 経営戦略本部長  
取締役在任年数:2年 所有する当社株式:1,800株

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



なかにわ さとし  
**中庭 聡** 取締役 常務執行役員 CFO  
取締役在任年数:2年 所有する当社株式:100株

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



きょうや ゆたか  
**京谷 裕** 取締役  
取締役在任年数:6年 所有する当社株式:0株

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



はやし けいこ  
**林 恵子** 社外取締役  
取締役在任年数:3年 所有する当社株式:900株

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





にしお かずのり  
**西尾 一範** 取締役  
取締役在任年数:3年 所有する当社株式:0株

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



いわむら みき  
**岩村 水樹** 社外取締役  
取締役在任年数:1年 所有する当社株式:0株

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



たかはし としを  
**高橋 敏夫** 社外監査役(常勤)  
監査役在任年数:3年 所有する当社株式:0株

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



ごうない まさかつ  
**郷内 正勝** 監査役(常勤)  
監査役在任年数:2年 所有する当社株式:6,600株

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



つじやま えいこ  
**辻山 栄子** 社外監査役  
監査役在任年数:8年 所有する当社株式:900株

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

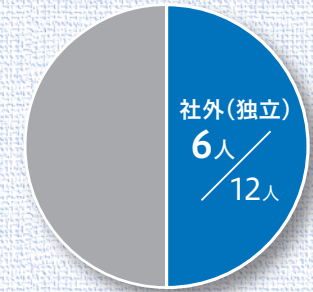


ごみ ゆうこ  
**五味 祐子** 社外監査役  
監査役在任年数:0年 所有する当社株式:0株

弁護士として企業法務やリスク管理等の実務のほか、内閣府大臣官房法令参与、海上保安庁情報セキュリティ・アドバイザー等を務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。

### 社外役員比率を高め、独立性を強化

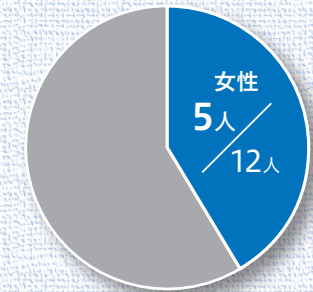
高い専門性に裏づけられた知見と多様なバックグラウンドをもつ社外役員比率を高めることで、独立した客観的立場から、業務執行の妥当性の検証及び適法性の監督を遂行できる体制としています。



●社外役員比率

### 女性役員を積極登用

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



●女性役員比率





### マチと人への本物の優しさを追求する ローソンのこれからに期待してください

マチとともに幸せをつくるコンビニエンスストアのあり方を根本から考え、新たなスローガン「マチのほっとステーション」のもとに歩み出したローソン。“3つの約束”やデジタル活用、それらを通じたこれからの成長への道、そして解決すべき重点課題について、3名の取締役に聞きました。

### 三菱商事の力を最大限活用し、 ローソンの持続的成長を全力で支援していきます

取締役 西尾 一範 三菱商事株式会社 コンシューマー産業グループ  
執行役員 リテイル本部長

私は、現在約1万4,500店舗を全都道府県で展開するローソンは、三菱商事をさらに活用することで、いっそうの飛躍を遂げられると確信しています。

人口減少により、業態内のみならず業態間の競争も厳しくなります。消費者ニーズを捉えた良い商品、サービスを提供し続けることが必要です。ローソンが出す新商品はどんどんレベルアップしており、今期、いくつかの商品が大ヒットとなっています。サービス面ではローソン銀行がスタート、多様な金融サービスを提供する基盤が整いました。既存配送網を活用した「ローソンフレッシュピック（ロピック）」や「スマリ※」はお客さまにこれまでにないローソンの価値を提供するもので、まだまだ発展の可能性があります。人手不足への対応でもデジタル技術を活用した省力化が効果を出しており、さらに新たな取り組みも続いています。重要なのはオーナーの皆さまとともにコンビニエンスストア事業全体を持続的に成長させて

いくこと。オーナー、クルーの皆さまのやりがい、生活の安定、向上がローソンの評価にもつながります。

三菱商事にとってローソン事業は消費者接点の要となり、その知見が、三菱商事のあらゆる事業に結びついていきます。めまぐるしく変化する消費者ニーズの動向に日々接するローソンと、最川上に至る商品バリューチェーンに関わり、産業構造全体を俯瞰しながら事業を推進する三菱商事が強く連携することにより、これまでにないビジネスが生み出せるはずで。毎日約1,000万人のお客さまの買い物データの蓄積をAI等も活用して分析をさらに進めることにより、新たな施策、ビジネスを構想できるようになります。他社とは何か違う「マチのほっとステーション」としての未来を心から信じ、私自身も三菱商事



の人間として今後もローソンを全力で支援していくとともに、取締役の一員として努力を惜しみません。

※ ローソンの物流網を活用したレンタル商品・EC用品の返却・返品サービス

## 3年間の業務改革の成果をもとにした マチとの対話が“ローソンらしさ”の基盤です

社外取締役 **大藪 恵美** 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

コンビニエンスストア業界は量から質の競争に移って来たと思います。買い物や多くのサービスがインターネットに移行しつつあるなか、コンビニエンスストアもバリューチェーン全体の効率性は上げたい一方で、店舗でこそ提供できる価値とは何かを改めて考える段階に来ているといえるでしょう。

この課題に対しローソンは“3つの約束”を掲げました。食べ物だけでなくあらゆるものに目配りし高い目標をおいた圧倒的な美味しさ、人や環境への優しさ。そこに企業としての強い意志を表明しました。もちろん、お店に期待される役割はマチによって違います。大切なのは、マチを知るFC加盟店オーナーさんたちの声です。ローソンは以前からFC加盟店と本部との対話の場を数多く設けています。個店ごとにさまざまな形で支援していくことで、地域に合った個性のあるお店になっていく。それがローソンらしさを創り出しているのだと思います。

銀行事業も、今後どうローソンらしさを出せるか楽しみです。店頭の実商品やサービスと連動させ、個々の

お客さまにかなり近づいた金融サービスが展開できると感じます。

また、最近実施した食品ロス削減の実証実験もとても良いアイデアです。食品ロスに対してはできることはまだまだ多いはず。プライオリティをつけてやり切ることが大切です。紙カップ導入の取り組みといったプラスチック使用量削減なども含め、ローソンでこそできる部分からSDGsに取り組む姿勢は今後も注目されるでしょう。

この数年、ローソンが行ってきた業務改革は高く評価しています。これからの成長に向け、真摯に“体幹”を鍛えてきたと思います。次はいよいよ結果を出す段階です。お店に行けば新しいものに触れ、元気になれる。そんな「マチのほっとステーション」が生む新たな価値に大いに期待しています。



## 「コンビニ3.0」時代の新しいあり方を 先頭に立って確立していくことを期待しています

社外取締役 **岩村 水樹** 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

コンビニエンスストアは今、次の時代へと向かっています。アメリカから入ったモデルが1.0としたら、日本に定着した形が2.0。そして若い男性が主だったお客さまは、女性や子ども、高齢者に広がり、買い物以外のサービスも担える、「コンビニ3.0」とも言うべき形が求められてきています。

その新しい時代に、“3つの約束”はとても大きな意味を持ちます。毎日食べても安全・安心で美味しいこと、そしてマチや地球の環境をきちんと保っていくこと。ローソンはそこに先陣を切って取り組んでいます。

私がローソンを高く評価している点の一つは、効率化やサービス向上に向けてデジタル技術を取り入れる積極性です。技術は人のためだということが深く意識されたビジョンであり経営方針でしょう。もう一つはブランド力。デザートやおにぎりなどほかにないオリジナル商品の開発にも反映されていますし、ナチュラルローソンや成城石井も店舗ブランドとして確立しています。

ESGへの取り組みも極めて速いスピードで進んでいますね。プラスチック削減

や食品ロス対策など環境に関する取り組み、FC加盟店オーナーへの支援など、社会に対する責任を常に意識している点に、マチや人への優しさを感じます。

社外取締役に就いて2年目になりますが、取締役会の雰囲気は驚くほどオープンです。私の専門領域であるマーケティングの立場から、経営面やブランディング、デジタル活用、海外展開などについて、気になることはどんどん発言し、女性消費者の視点から商品開発の提案などもしています。

ローソンにはお客さまやFC加盟店オーナー、そして地球環境、次世代に対して正しいことをしていこうという強い思いがあります。ビジネス環境が激変するなか、これから迎える「コンビニ3.0」時代に向けて、迷うことなく邁進してほしいと願っています。





## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの特徴、体制

#### コーポレート・ガバナンスの特徴

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

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

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

当社は、最高経営責任者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

高経営者として必要な資質や属性、後継者の指名方法等を代表取締役社長から同委員会に提示し、議論しております。

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

#### コーポレート・ガバナンス・コード

##### [5つの基本原則]

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

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

コーポレート・ガバナンス・コードに関する詳細は  
[https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance\\_201905.pdf](https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance_201905.pdf)

#### 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					
取締役(名)	18	20	8	9			7							9*	8										
社外取締役(名)	2		3	5			3			4		5		3											
うち独立役員(名)											1	2		3											
女性取締役(名)			1							2		3													
役員報酬の 透明性確保															02年～報酬諮問委員会の設置				14年～指名・報酬諮問委員会の設置						
															05年～取締役退職慰労金制度の廃止										
															05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入										
三菱商事 持株比率 (主な動き)															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%		

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

## コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

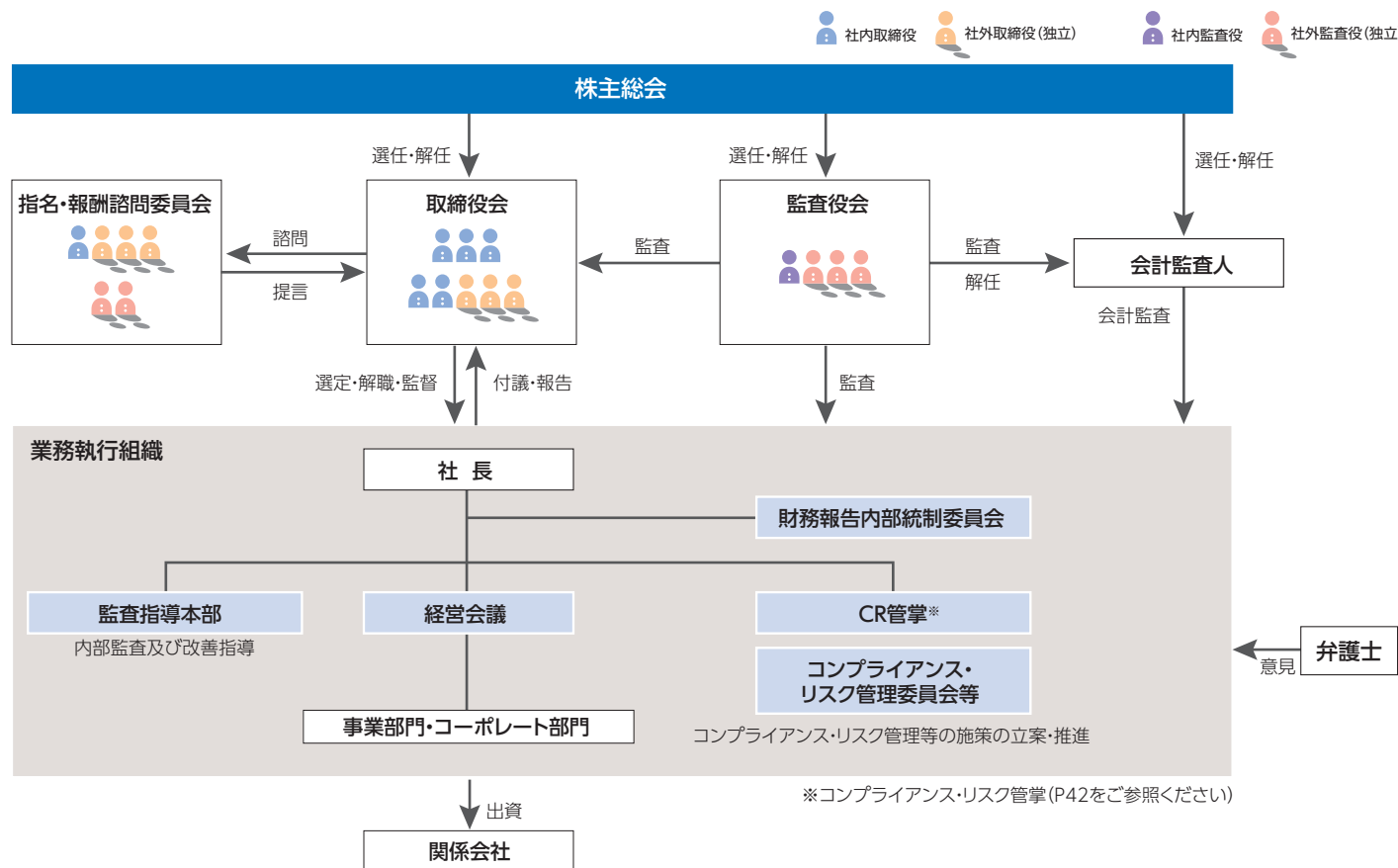
三菱商事株式会社は2016年12月から2017年2月までの期間に行った公開買付により当社の議決権を50.1%有することとなり、2017年2月15日付でローソンは同社の連結子会社となりました。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人財交流、原材料調達における協業、店舗物件を含めた各種情報共有を行っていますが、当社は上場企業として独立した経営判断を行っています。

## コーポレート・ガバナンス体制

ローソンは、機動的な意思決定プロセスを持ち、かつ透明性・独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制を率先して構築してきました。一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員は6名と、取締役・監査役の計12名の半数を占めます。さらにダイバーシティ促進の観点

から取締役・監査役に計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、代表取締役候補者を取締役会に提言する「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置したうえで、その構成員6名

のうち5名を独立役員とし、高い独立性のもと提言できる体制となっています。今後とも、経営の透明性・独立性の確保に努め、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上に努めてまいります。



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの特徴、体制

### 役員報酬決定の基本方針

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

#### A + B = 取締役報酬

##### A 基本報酬

固定報酬(約60%) + 変動報酬(約40%) で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定

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

##### B 株価連動報酬

#### 株式報酬型ストックオプション

(中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置づけ)

- 1株当たりの行使価格:1円
- 付与個数：役位に応じた付与個数及び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充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬(固定報酬)です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を考慮の上、監査役の協議により決定しています。

### 役員報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、役員報酬の総額を記載しています。

#### 役員報酬の内容(2018年度)

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

(単位:百万円)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	
取締役	220	166	53	9名
(うち社外取締役)	(34)	(30)	(4)	(4名)
監査役	74	74	—	4名
(うち社外監査役)	(49)	(49)	(—)	(3名)
合計	294	240	53	13名

(注) 2019年2月末日時点の取締役の員数は8名、監査役の員数は4名です。

### 内部統制システムの整備状況

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

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



## 取締役候補者指名の方針・選任基準・独立性基準

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

### <役員選任基準>

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

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

### <独立性に関する判断基準>

- 当社グループを主要な取引先とする者又は

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

年間において、当社グループから年間5百万円以上の報酬を得ている者

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

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

## 取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況

		取締役会	監査役会
開催回数		14回	16回
出席状況	社外取締役	90.5%	—
	社外監査役	100%	100%

## 関連サイト一覧

情報開示の基本原則に関する詳細は  
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/disclose/>

取引方針に関する詳細は  
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/torihiki/>

## 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の更なる実効性確保及び機能向上を目的に、非業務執行取締役及び非常勤社外監査役への書面調査を中心とした「取締役会の実効性に関する自己評価」を実施いたしました。書面調査は、非業務執行取締役5名及び非常勤社外監査役2名の7名全員から回答を得たうえで、その集計・分析結果について、取締役会において議論いたしました。その結果、現在の当社の取締役会は、経営上重要な事項の決議と業務執行の監督を適切に

行うための実効性が確保されているものと評価いたしました。一方で、よりいっそう高い実効性を確保するために、社外取締役への情報提供や取締役会がモニタリングするうえでの報告事項の充実などについて建設的な意見も提出され、取締役会で共有いたしました。今後は、これらの意見も参考のうえ、取締役会の実効性をよりいっそう高めるための改善を進めてまいります。

内部統制

内部統制の基本的な考え方

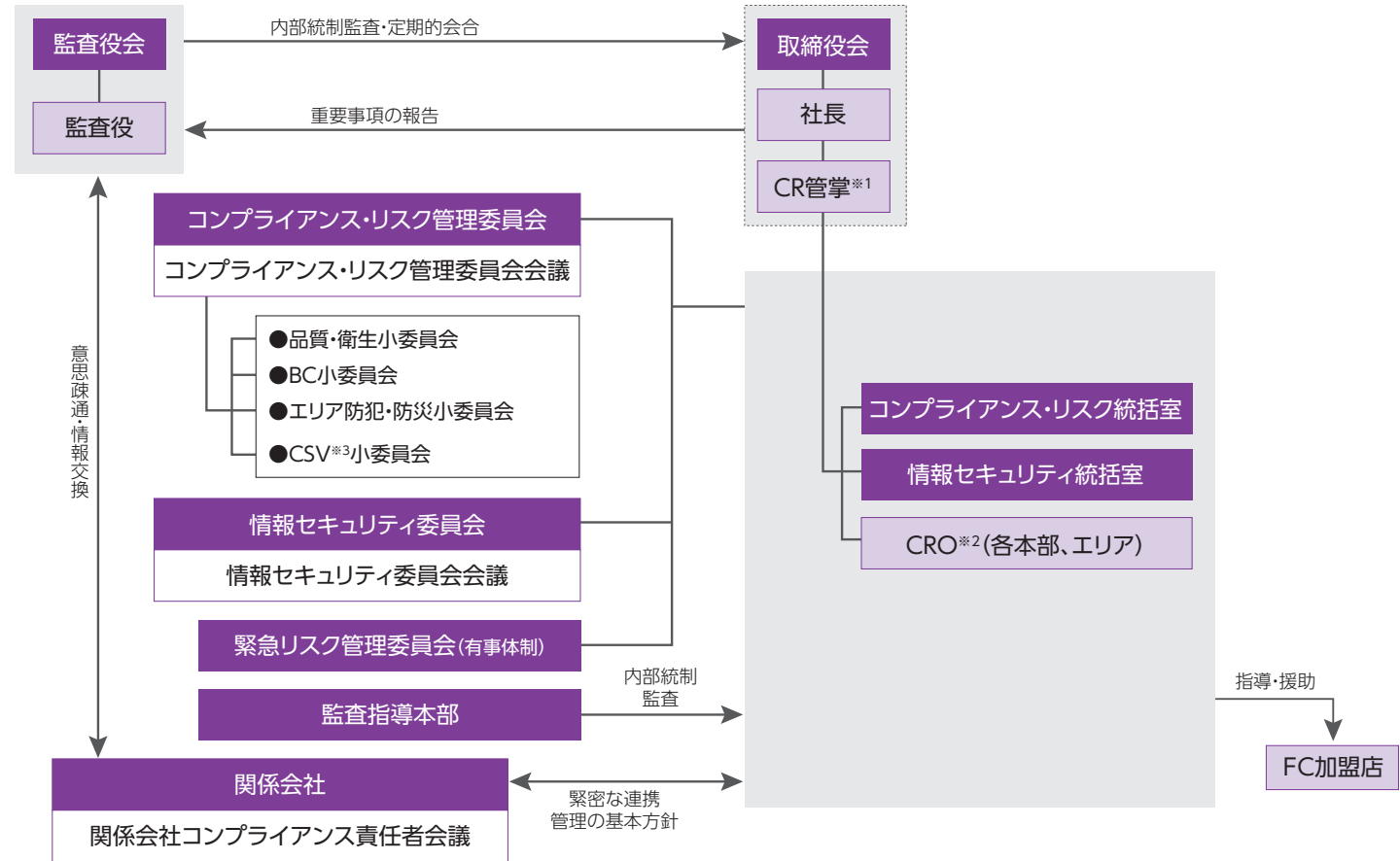
ローソングループの事業は、コンビニエンスストア事業を中核として、高品質スーパーマーケット事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、電子商取引事業及びコンサルティング事業を組み合わせた幅広いものであり、またすべての都道府県、さらには海外における多数の店舗で多種多様な商品・サービスを提供しているため、遵守すべき法令等や想定・対応すべきリスクも多岐にわたるといった特性を持っています。このような事業特性のもとで、健全で持続的な成長を目指すために、「内部統制システムの整備の基本方針」を定めています。本方針に基づく内部統制システムの整備を進めるとともに、経営環境の変化などに応じて、本方針自体について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

2019年度における「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントは下記の通りです。

■関係会社の業務の適正を確保するための体制の強化

関係会社管理体制が仕組みとして構築されており、その仕組みを適切に運用するための取り組みを強化することを明確に規定しました。

●内部統制システムの概要 (2019年6月1日時点)

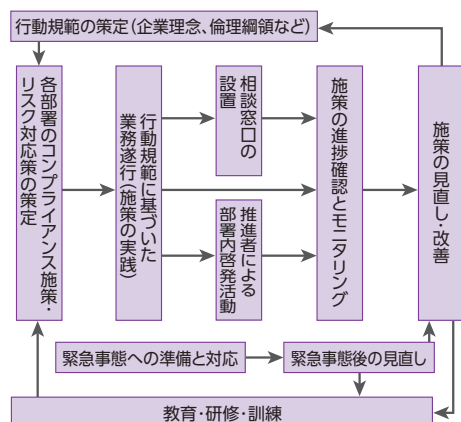


※1 CR(コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント)管掌:ローソングループの法令等遵守に関する問題の把握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る最高責任者  
 ※2 CRO(コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー):CR管掌を補佐するため、所属グループの法令等遵守に関する問題の把握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る部門の責任者  
 ※3 CSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)

## ローソンのコンプライアンス・リスク管理体制

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

### ●管理体制図



### 行動規範の策定

「ローソン倫理綱領」「ローソングループ個人情報保護方針」「ローソングループ取引方針」などを制定し、グループ全体で適正に業務を遂行するよう取り組んでいます。また、これらをまとめた



「ローソングループC&Rハンドブック」

「ローソングループC&Rハンドブック」を発行し、全従業員に配布して周知に努めています。

### 推進者の設置

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

### 教育・研修の充実

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

### 相談・通報窓口の設置・周知

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

また、上記窓口の認知度・理解度の向上を図るため、周知活動を強化しています。

### 運用管理・モニタリングの強化

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

また、監査部門と連動し、随時コンプライアンス監査の結果報告を受けながら、施策の徹底指導や改善提案を行っています。

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

### グループ会社の連携を強化

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



グループ役員研修



## 緊急事態への対応

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

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

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

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

### 「レジリエンス認証」

#### 国土強靱化に貢献する事業者としてローソンが認定

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

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



## 事業継続のために

### 事業継続(BC)の基本方針と目的

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

#### ■事業継続(BC)の主な3つの目的

●「マチのライフライン」としての使命を果たす  
できる限り店舗を営業し、お客さまに商品・サービスを提供し続けることを目指します。

●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続  
事業を復旧する方法を具体化して、FC本部として必要な業務レベルを保ちます。

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

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

### 事業継続能力を向上する仕組み

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

### 災害対策及びBCPマニュアルの策定

ローソンでは、災害対策規程に基づいて、災害対策への考え方と災害時の従業員と組織の行動基準を定めた災害対策マニュアルを策定しています。災害対策マニュアルには「共通編」「初動編」「緊急対策編」があり、全従業員全組織における災害レベルに応じた対策の対応ルールと手順が記載されています。

また、事業継続計画に基づいて、本部機能に重大インシデントが発生した際に当社のフランチャイズ本部としての重要業務を継続させるため、組織の行動基準を定めたBCPマニュアルを策定しています。BCPマニュアルには事業計画基本計画、首都直下地震や新型インフルエンザに関する行動計画が記載されています。

## 大規模災害への準備と対応

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

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



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

## 災害発生時における自治体との連携

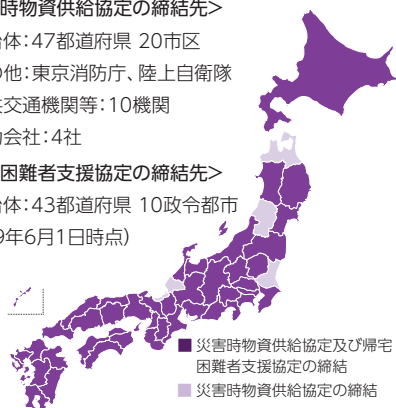
災害発生時に被災自治体と相互協力し、「マチのライフライン」としての機能を果たすことができるよう、物資調達や帰宅困難者支援に関する協定の締結を進めています。

### <災害時物資供給協定の締結先>

- 自治体: 47都道府県 20市区
- その他: 東京消防庁、陸上自衛隊
- 公共交通機関等: 10機関
- 電力会社: 4社

### <帰宅困難者支援協定の締結先>

- 自治体: 43都道府県 10政令都市  
(2019年6月1日時点)

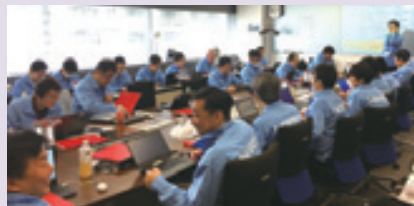


※地図には都道府県単位での締結状況のみ記載しています

### 「災害対策基本法」に基づく指定公共機関に指定

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

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



防災訓練(2018年3月11日実施)

## 情報セキュリティ体制の向上

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

お客さまの大切な個人情報を扱う際には、案件・施策ごとに具体的な収集方法や保管方法、保有期間や管理責任者などを定め、事前に専門部署のチェックを受けた上で実行に移す体制を整備しています。

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

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

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

## 店舗の防犯対策

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

### 防犯対策の取り組み事項

#### 1. 防犯カメラの設置推進

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



強盗・防犯対策DVD

#### 2. クルー教育のための環境整備

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



防犯セルフチェックリスト

#### 3. 巡回時の防犯指導の強化

通常の店舗巡回の他、防犯・深夜巡回で防犯指導を行い、FC加盟店の意識向上につなげています。

#### 4. 防犯訓練の実施

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



強盗犯への対応訓練



カラーボール投てき訓練

(単位:百万円)					
(年度)	2018	2017	2016	2015	
<b>会計年度:</b>					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 302,136	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	
売上高	288,579	264,734	254,169	227,606	
その他	109,931	103,357	101,806	94,166	
<b>営業総収入合計</b>	<b>700,647</b>	<b>657,324</b>	<b>631,288</b>	<b>583,453</b>	
営業利益	60,781	65,820	73,772	72,542	
親会社株主に帰属する当期純利益	25,562	26,828	36,400	31,381	
営業活動によるキャッシュ・フロー	128,594	113,938	99,864	112,205	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(81,017)	(91,209)	(76,227)	(68,657)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	277,937	(61,238)	(25,638)	(50,201)	
設備投資	140,071	140,495	119,784	106,747	
減価償却費及び連結調整勘定償却額※2	66,844	58,601	56,199	49,293	
<b>会計年度末:</b>					
総資産	¥ 1,342,490	¥ 900,256	¥ 866,577	¥ 803,212	
純資産	281,982	281,446	285,995	272,997	
自己資本比率	20.6%	30.6%	31.7%	32.9%	
現金及び現金同等物	354,236	30,120	67,692	69,793	
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	14,659	13,992	13,111	12,395	
従業員数(人)	10,395	10,028	9,403	8,377	
<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益(円/米ドル※1)	¥ 255	¥ 268	¥ 363	¥ 314	
年間配当金(円/米ドル※1)	255	255	250	245	
配当性向	99.7%	95.1%	68.7%	78.1%	
<b>経営指標:</b>					
ROE(株主資本当期純利益率)	9.3%	9.7%	13.5%	12.0%	
ROA(総資産当期純利益率)	2.3%	3.0%	4.4%	4.0%	
<b>チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):</b>					
形態別売上高※3※4					
加盟店	¥ 2,233,738	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	
直営店	51,569	91,075	84,736	79,872	
商品群別売上高※3※4					
加工食品	1,202,619	1,138,966	1,073,044	1,033,449	
ファストフード	544,530	509,415	481,267	463,432	
日配食品	329,545	314,481	294,141	276,886	
非食品	208,612	197,821	194,833	186,500	
<b>チェーン全店売上高合計</b>	<b>¥ 2,285,308</b>	<b>¥ 2,160,684</b>	<b>¥ 2,043,287</b>	<b>¥ 1,960,267</b>	
対チェーン全店売上利益率	2.5%	2.9%	3.4%	3.5%	

※1. 米ドル金額は、2019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=110.87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。



※円金額の百万円未満は切り捨て、米ドル金額の千米ドル未満は四捨五入です。

(単位:百万円)							(単位:千米ドル <sup>#1</sup> )	
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2018	
¥ 247,681	¥ 242,079	¥ 230,003	¥ 215,574	¥ 197,673	¥ 185,656	¥ 186,928	\$	2,725,138
174,044	168,159	192,942	208,063	192,330	233,694	119,944		2,602,868
76,188	75,010	64,500	55,320	51,275	47,842	42,604		991,539
497,913	485,248	487,445	478,957	441,278	467,192	349,476		6,319,545
70,482	68,127	66,246	61,769	55,541	50,276	49,186		548,227
32,687	37,966	33,183	24,885	25,387	12,562	23,807		230,775
110,568	81,503	85,189	86,357	72,210	40,696	51,717		1,159,872
(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,596)	(15,647)		(730,748)
(3,289)	(39,650)	(31,980)	(27,545)	(28,799)	(27,239)	(14,911)		2,506,873
141,251	84,032	77,361	74,572	50,326	71,399	42,907		1,263,380
41,826	47,889	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879		602,904
¥ 764,614	¥ 620,993	¥ 579,810	¥ 531,454	¥ 476,037	¥ 448,132	¥ 436,096	\$	12,108,685
263,798	250,498	230,182	214,663	208,467	198,136	201,167		2,543,357
33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%	44.8%		
76,755	68,760	72,766	73,670	67,712	54,843	83,982		3,195,057
12,276	11,606	11,130	10,457	9,994	9,761	9,527		
7,606	6,336	6,404	6,475	5,703	5,236	5,186		
¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	¥ 255	¥ 127	¥ 240	\$	2.30
240	220	200	180	170	160	160		2.30
73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%	66.6%		
13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%	12.5%		
4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%	5.7%		
¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	¥ 1,434,166	\$	20,147,361
105,019	126,873	156,339	173,820	183,205	232,459	124,614		465,130
1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	897,415	902,306	844,324		10,847,109
429,212	408,672	372,706	345,226	321,851	324,197	332,894		4,911,427
277,210	275,437	271,920	263,101	264,166	239,088	186,109		2,972,355
192,020	192,726	196,506	194,546	199,348	200,544	195,453		1,881,591
¥ 1,932,798	¥ 1,937,292	¥ 1,904,254	¥ 1,825,253	¥ 1,682,782	¥ 1,666,136	¥ 1,558,781	\$	20,612,501
3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	3.3%	3.0%	3.2%		

会社概要 2019年2月28日時点/連結

社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソストア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	2兆4,245億円(連結)
代表者	代表取締役 社長 竹増 貞信	総店舗数	17,015店
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・重慶市・大連市・北京市・ 武漢市・合肥市)・インドネシア・米国ハワイ州・タイ・ フィリピン
資本金	585億664万4千円		
社員数	10,395人(連結)		

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

株式情報 2019年2月28日時点/単体

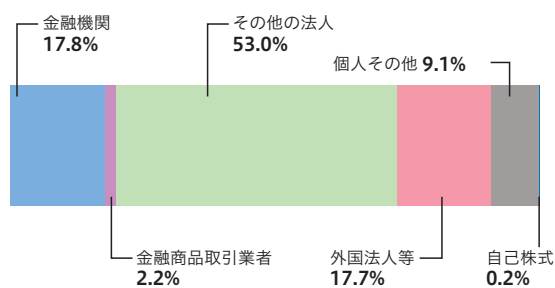
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	33,658名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10名)

株主名	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 三菱商事株式会社	50,150	50.1
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,200	4.2
3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,392	3.4
4 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
5 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,739	1.7
6 JP MORGAN CHASE BANK 380655	1,287	1.3
7 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	977	1.0
8 日本証券金融株式会社	952	1.0
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	917	0.9
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	906	0.9

※上記の持株比率は、自己株式241,897株を控除して算出しています。

所有者分布別状況



ローソングループ主要企業一覧 2019年2月28日時点/連結

分野	会社名	
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	連結子会社
	株式会社ローソストア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*1	連結子会社
	株式会社ローソン山陰	連結子会社
	株式会社ローソン沖縄	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用関連会社
株式会社ローソン高知	持分法適用関連会社	
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンエンタテインメント*2	連結子会社
	ユナイテッド・シネマ株式会社	(同社の連結子会社)
金融関連事業	株式会社ローソン銀行*3	連結子会社
コンサルティング事業	株式会社ベストプラクティス	連結子会社
海外事業	羅森(中国)投資有限公司	連結子会社
	上海羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	重慶羅森便利店有限公司	(同社の連結子会社)
	大連羅森便利店有限公司	(同社の連結子会社)
	羅森(北京)有限公司	(同社の連結子会社)
	Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社

\*1 2018年度より連結の範囲に含めています。  
\*2 2018年6月に株式会社ローソンHMVエンタテインメントより商号変更。  
\*3 2018年7月にローソンバンク設立準備株式会社より商号変更。

執行役員 2019年3月1日時点

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

## 店舗展開エリア

2019年2月28日時点

総店舗数(国内外合計)\*1

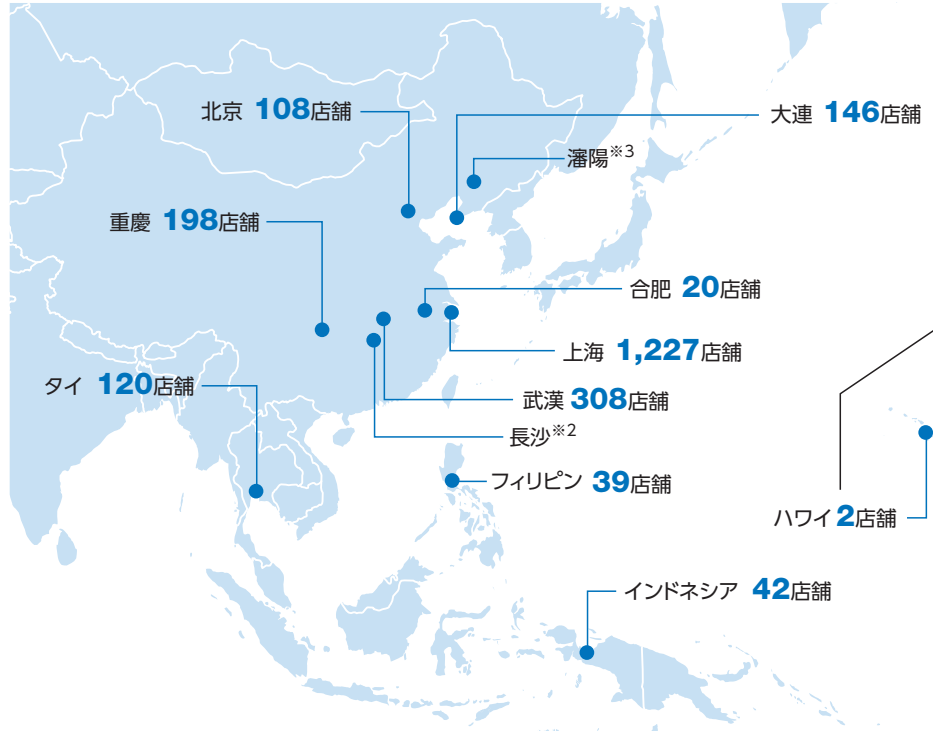
**17,015店舗**

国内店舗数

**14,805店舗**

海外店舗数

**2,210店舗**



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

※2 2019年6月に5店舗出店。

※3 2019年8月に3店舗出店。

## 主要な事業とサービスのご紹介

2019年2月28日時点

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

### LAWSON

運営会社

株式会社ローソン  
株式会社ローソン沖縄  
株式会社ローソン南九州  
株式会社ローソン高知  
株式会社ローソン山陰  
株式会社ローソンアーバンワークス



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

運営会社

株式会社ローソン

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



運営会社

株式会社ローソンストア100



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

運営会社

株式会社成城石井

全国22カ所にある、ローソングループの店舗向けに青果を生産している農場。



運営会社

各地のローソンファーム



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

運営会社

株式会社ローソンエンタテインメント\*1

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



運営会社

株式会社ローソンエンタテインメント\*1



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

運営会社

ユナイテッド・シネマ株式会社

ローソン店舗や空港、駅などに設置したATMにて全国の金融機関のキャッシュカードなどでの入出金などのATMサービスに加えて、普通預金や定期預金、クレジットカードの発行などの金融サービスをご提供。



運営会社

株式会社ローソン銀行\*2



専用アプリで予約した商品を、夕方以降の好きな時間に指定したローソン店舗で受け取るサービス。ミールキットや生鮮食品等、店頭にはない商品も幅広くラインアップ。

運営会社

株式会社ローソン

※1 2018年6月に株式会社ローソンHMVエンタテインメントより商号変更。

※2 2018年7月にローソンバンク設立準備株式会社より商号変更。



## 2019 MD&A

Management's Discussion and Analysis

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

- |    |                          |    |                                       |
|----|--------------------------|----|---------------------------------------|
| 1  | 11ヵ年財務サマリー               | 12 | 設備投資等(連結)(出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む) |
| 3  | 業界の動向                    | 12 | キャッシュ・フロー(連結)                         |
| 4  | 2019年2月期の経営施策            | 13 | 資本政策                                  |
| 4  | 商品及びサービスの概況              | 13 | 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況                  |
| 4  | 店舗運営の状況                  | 18 | 今後の見通しについて                            |
| 5  | 店舗開発の状況                  | 19 | 連結貸借対照表                               |
| 6  | コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み | 21 | 連結損益計算書                               |
| 6  | 営業数値の概況                  | 22 | 連結包括利益計算書                             |
| 8  | その他の事業                   | 23 | 連結株主資本等変動計算書                          |
| 9  | 損益計算書(連結)各項目の状況について      | 25 | 連結キャッシュ・フロー計算書                        |
| 10 | 貸借対照表(連結)各項目の状況について      |    |                                       |

# 11カ年財務サマリー

	(単位:百万円)									
(年度)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
<b>会計年度:</b>										
営業総収入										
加盟店からの収入	¥ 302,136	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681	¥ 242,079	¥ 230,003	¥ 215,574	¥ 197,673	
売上高	288,579	264,734	254,169	227,606	174,044	168,159	192,942	208,063	192,330	
その他	109,931	103,357	101,806	94,166	76,188	75,010	64,500	55,320	51,275	
<b>営業総収入合計</b>	<b>700,647</b>	<b>657,324</b>	<b>631,288</b>	<b>583,453</b>	<b>497,913</b>	<b>485,248</b>	<b>487,445</b>	<b>478,957</b>	<b>441,278</b>	
営業利益	60,781	65,820	73,772	72,542	70,482	68,127	66,246	61,769	55,541	
親会社株主に帰属する当期純利益	25,562	26,828	36,400	31,381	32,687	37,966	33,183	24,885	25,387	
営業活動によるキャッシュ・フロー	128,594	113,938	99,864	112,205	110,568	81,503	85,189	86,357	72,210	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(81,017)	(91,209)	(76,227)	(68,657)	(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(30,522)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	277,937	(61,238)	(25,638)	(50,201)	(3,289)	(39,650)	(31,980)	(27,545)	(28,799)	
設備投資	140,071	140,495	119,784	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572	50,326	
減価償却費及び連結調整勘定償却額 <sup>*2</sup>	66,844	58,601	56,199	49,293	41,826	47,889	43,886	37,846	33,084	
<b>会計年度末:</b>										
総資産	¥ 1,342,490	¥ 900,256	¥ 866,577	¥ 803,212	¥ 764,614	¥ 620,993	¥ 579,810	¥ 531,454	¥ 476,037	
純資産	281,982	281,446	285,995	272,997	263,798	250,498	230,182	214,663	208,467	
自己資本比率	20.6%	30.6%	31.7%	32.9%	33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	42.7%	
現金及び現金同等物	354,236	30,120	67,692	69,793	76,755	68,760	72,766	73,670	67,712	
国内コンビニエンスストアグループ										
店舗数(店)	14,659	13,992	13,111	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457	9,994	
従業員数(人)	10,395	10,028	9,403	8,377	7,606	6,336	6,404	6,475	5,703	
<b>1株当たり情報:</b>										
当期純利益(円/米ドル <sup>*1</sup> )	¥ 255	¥ 268	¥ 363	¥ 314	¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	¥ 255	
年間配当金(円/米ドル <sup>*1</sup> )	255	255	250	245	240	220	200	180	170	
配当性向	99.7%	95.1%	68.7%	78.1%	73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	66.8%	
<b>経営指標:</b>										
ROE(株主資本当期純利益率)	9.3%	9.7%	13.5%	12.0%	13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	12.8%	
ROA(総資産当期純利益率)	2.3%	3.0%	4.4%	4.0%	4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	5.5%	
<b>チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):</b>										
形態別売上高 <sup>*3 *4</sup>										
加盟店	¥ 2,233,738	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	¥ 1,499,576	
直営店	51,569	91,075	84,736	79,872	105,019	126,873	156,339	173,820	183,205	
商品群別売上高 <sup>*3 *4</sup>										
加工食品	1,202,619	1,138,966	1,073,044	1,033,449	1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	897,415	
ファストフード	544,530	509,415	481,267	463,432	429,212	408,672	372,706	345,226	321,851	
日配食品	329,545	314,481	294,141	276,886	277,210	275,437	271,920	263,101	264,166	
非食品	208,612	197,821	194,833	186,500	192,020	192,726	196,506	194,546	199,348	
<b>チェーン全店売上高合計</b>	<b>¥ 2,285,308</b>	<b>¥ 2,160,684</b>	<b>¥ 2,043,287</b>	<b>¥ 1,960,267</b>	<b>¥ 1,932,798</b>	<b>¥ 1,937,292</b>	<b>¥ 1,904,254</b>	<b>¥ 1,825,253</b>	<b>¥ 1,682,782</b>	
対チェーン全店売上利益率	2.5%	2.9%	3.4%	3.5%	3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	3.3%	

\*1. 米ドル金額は、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。

\*5. 円金額の百万円未満は切り捨て、米ドル金額の千米ドル未満は四捨五入です。

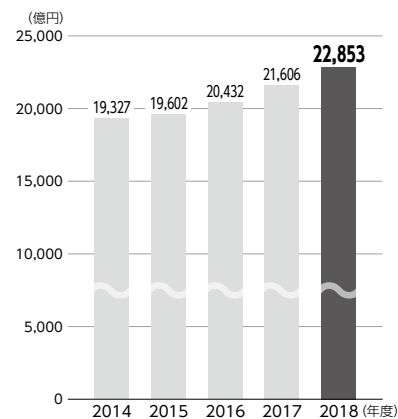
\*2. 無形固定資産の減価償却費も含みます。

\*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。

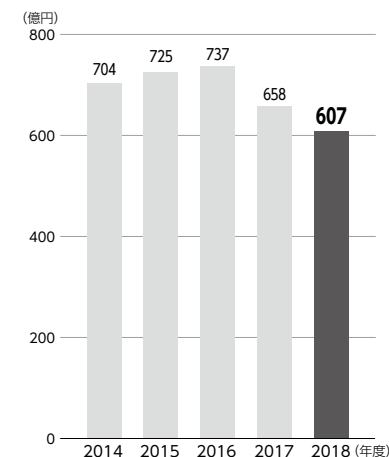
\*4. 2016年度、2017年度、2018年度の売上高は、株式会社ローソン及び株式会社ローソン山陰の運営する店舗の売上高です。

(単位:百万円)		(単位:千米ドル*)
2009	2008	2018
¥ 185,656	¥ 186,928	\$ 2,725,138
233,694	119,944	2,602,868
47,842	42,604	991,539
467,192	349,476	6,319,545
50,276	49,186	548,227
12,562	23,807	230,775
40,696	51,717	1,159,872
(42,596)	(15,647)	(730,748)
(27,239)	(14,911)	2,506,873
71,399	42,907	1,263,380
27,468	20,879	602,904
¥ 448,132	¥ 436,096	\$ 12,108,685
198,136	201,167	2,543,357
42.8%	44.8%	
54,843	83,982	3,195,057
9,761	9,527	132,218
5,236	5,186	93,758
¥ 127	¥ 240	\$ 2.30
160	160	2.30
126.3%	66.6%	
6.5%	12.5%	
2.8%	5.7%	
¥ 1,433,678	¥ 1,434,166	\$ 20,147,361
232,459	124,614	465,130
902,306	844,324	10,847,109
324,197	332,894	4,911,427
239,088	186,109	2,972,355
200,544	195,453	1,881,591
¥ 1,666,136	¥ 1,558,781	\$ 20,612,501
3.0%	3.2%	

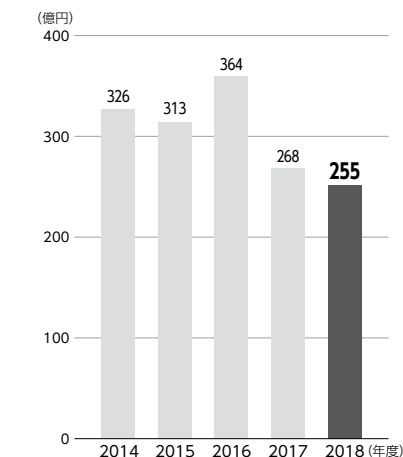
### チェーン全店売上高 (国内コンビニエンスストア事業)



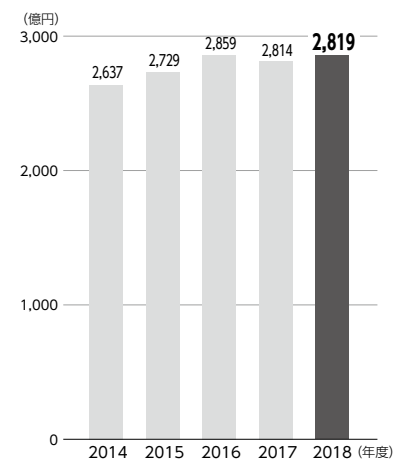
### 営業利益



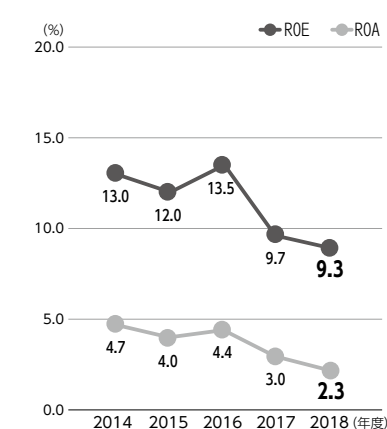
### 当期純利益



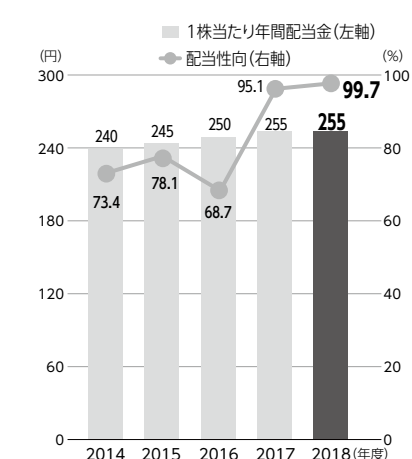
### 純資産



### ROE (株主資本当期純利益率) ROA (総資産当期純利益率)



### 配当額と配当性向





## 経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

### 業界の動向

当連結会計年度（2018年3月1日～2019年2月28日）の日本経済は、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな回復基調で推移しましたが、小売業界におきましては、業態の垣根を越えた競争の激化、店舗や物流における人手不足の影響などもあり、依然として厳しい経営環境が続いています。

こうしたなか、2018年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、少子高齢化の進行、単身世帯や働く女性の増加などライフスタイルの多様化による食生活の変化を捉え、顧客ニーズに応えた商品の品揃えを充実したことなどから、業界全体の年間売上高は11兆9,780億円と前期比で+2.0%の増加となりました。既存店売上高は、7月の西日本を中心とした豪雨による天候不順や10月のたばこ増税の反動などが影響したものの、前期比+0.6%とプラスで推移しました。なお、12月末現在の店舗数は5万6,574店で前期並みとなりました。

#### ■小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア\*1 (単位：十億円)

(年)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
小売業年間販売額*2	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019
コンビニエンスストア業界年間販売額*2	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%

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\*1の全店売上高 (単位：十億円)

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
ローソン	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559
セブン-イレブン・ジャパン	4,899	4,678	4,515	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763
ファミリーマート	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246
(サークルKサンクス)				975	944	951	947	980	923	902	940
3チェーン合計	10,306	9,977	9,682	9,321	8,773	8,399	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508
3チェーン合計シェア	86.0%	84.9%	84.6%	84.8%	84.2%	85.1%	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%

出典：各社の公表データ

\*1. 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。

\*2. ファミリーマートはサークルKサンクスと2016年9月1日に経営統合しました。

#### ■コンビニエンスストア店舗数の推移 (単位：店)

(年)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
コンビニエンスストア店舗数	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724	40,745

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)	2018	対チェーン全店売上高比	2017	2016	2015	2014
チェーン全店売上高	2,236,125	100.0%	2,110,454	100.0%	2,027,504	100.0%
営業総収入	385,678	17.2%	372,891	17.6%	356,186	17.5%
営業総利益	348,491	15.6%	335,792	15.9%	325,716	16.0%
販売費及び一般管理費	302,779	13.5%	284,771	13.5%	268,296	13.2%
広告宣伝費	13,363	0.6%	12,546	0.6%	13,808	0.6%
人件費	45,903	2.0%	44,722	2.1%	41,527	2.0%
施設費	172,574	7.7%	160,243	7.6%	150,182	7.4%
その他販管費	70,939	3.1%	67,260	3.2%	62,779	3.1%
営業利益	45,711	2.0%	51,021	2.4%	57,419	2.8%
経常利益	51,443	2.3%	50,508	2.4%	56,459	2.7%
当期純利益	31,002	1.4%	19,417	0.9%	19,088	0.9%

## 2019年2月期の経営施策

2019年2月期は、「1000日全員実行プロジェクト」の最終年度として、次世代コンビニエンストアモデルの構築を進めるとともに、事業活動を展開しました。高齢化や核家族化などによる、マチ（地域）のニーズの変化は、コンビニエンストア業界にとって追い風となる一方、業界の垣根を越えた競争も一層激しくなるなど、常に迅速な変化対応が求められています。このような環境下において当社は、小商圈型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、デジタル技術の最大活用による店舗生産性の向上を図ってきたほか、新たなチャレンジとして銀行事業を開始するなど、お客さまの生活全般のニーズを満たす「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」であり続けるために、さまざまな施策に取り組みました。

具体的には、お弁当やおにぎり、揚げ物、惣菜、サラダ、スープなど、毎日の身近な一品をローソン店頭で展開。特に夕方から夜にかけての品揃えの拡充を強化すべく、2018年6月から、発注の締め切り時間やトラックで納品される時間を変更するなど、サプライチェーン全体の仕組みを再構築し、売場の充実度向上を図りました。また、人手不足対策の一つとして、レジ操作の簡便化や店舗における金銭管理の効率化を目的に、自動釣銭機能付の新しいPOSレジ（販売時点情報管理レジ）を全国の店舗へ導入しました。

## 商品及びサービスの概況

商品につきましては、定番商品であるおにぎりのリニューアルを実施し、ご飯と海苔の刷新など、製法や具材によりこだわることでお客さまからの好評を得たことに加えて、「悪魔のおにぎり」が大ヒットし売上を牽引しました。さらに、原材料、製法にこだわった「これが弁当」シリーズの販売も好調を維持したほか、スープと麺にこだわって改良した、レンジで温めるホット麺シリーズの販売も好調に推移しました。

カウンターファストフードでは、夕食のおかず向けにパックに入れた陳列を拡充するなど、夕方から夜にかけての惣菜の品揃えを強化しました。また、1986年4月の販売開始から累計販売数30億食を突破した当社のロングセラー商品「からあげクン」の販売が引き続き好調でした。

デザートでは、こだわりの原料と製法を用いたGODIVA社との共同開発商品「Uchi Café SWEETS × GODIVA」シリーズを引き続き販売し、女性のお客さまを中心に人気を集めました。

販売促進施策につきましては、夕夜間の品揃え強化に合わせて、平日の夕方から対象のカウンターファストフードを2個ずつ購入すると20円引きとなる「夕方特割」を実施したほか、エンタテインメント分野の強みを活かしたスピードくじなど、集客効果の高い施策も展開しました。

## 店舗運営の状況

店舗運営につきましては、引き続き3つの徹底（①心こもった接客②マチのニーズに合った品揃えの徹底③お店とマチをキレイにする）の強化に努めました。また、加盟店支援の体制整備や店舗オペレーションの効率化を積極的に推進しました。

2018年11月には、全国のローソン店舗において、Apple Payの使用でPontaポイントが貯まる・使えるサービスを開始しました。iPhone、Apple WatchでApple Payを使用するだけでポイントを貯めて使うことができるのは、日本国内の共通ポイントでは初めてのサービスです。お客さまにとってはPontaカードの提示やアプリケーション（アプリ）を起動する必要がなく、店舗にとってはPontaカードのバーコードをスキャンする必要があるため、お客さまの利便性向上と店舗オペレーションの生産性向上につながりました。さらに、店内ならどこでも決済が可能になるスマートフォン専用アプリを使用したセルフ決済サービス「ローソンスマホレジ」の実証実験を開始しました。

## 店舗開発の状況

出店につきましては、引き続き収益性を重視した店舗開発に努めました。

当期における「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソストア100」の国内の出店数は1,067店舗、閉店数は400店舗となり、当期末現在の国内総店舗数は14,659店舗となりました。\*

上記店舗のうち、他チェーンとの提携につきましては、前期に引き続き、株式会社スリーエフが展開している「スリーエフ」などの店舗を「ローソン・スリーエフ」ブランドに、また、株式会社セーブオンが展開している「セーブオン」店舗を「ローソン」ブランドに、それぞれ転換を進めました。「ローソン・スリーエフ」は67店舗を、「セーブオン」は195店舗を当期中に転換し、すべてのブランド転換を完了しました。

また、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、当期末現在で206店舗（うち調剤薬局併設型店舗数は47店舗）となりました。また、介護相談窓口併設型店舗数は、当期末現在で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・リハビリ用品などの品揃えを強化した「ホスピタルローソン」は、当期末現在で307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活かし、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。

「ローソストア100」につきましては、引き続き、適量・小分けで税抜き価格が100円の商品を取り揃えるなど、お客さまの幅広いニーズに対応していきます。

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

### ■国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位：店)

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
総店舗数	14,659	13,992	13,111	12,395	12,276
出店数	1,067	1,250	1,143	1,007	1,010
閉店数	400	369	427	888	422
増加店舗数	667	881	716	119	588

※株式会社九九プラス、株式会社ローソンマート、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン高知、株式会社ローソン熊本、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)	2018		期中増加 店舗数	2017		2016	
	店	構成比		店	店	構成比	店
<b>株式会社ローソン</b>							
直営店							
ローソン	303	2.1%	19	284	2.0%	248	1.9%
ナチュラルローソン	24	0.2%	-4	28	0.2%	30	0.2%
加盟店							
Bタイプ	1,839	12.5%	223	1,616	11.5%	1,306	10.0%
Gタイプ	1,466	10.0%	-116	1,582	11.3%	1,680	12.8%
Cタイプ	9,244	63.1%	529	8,715	62.3%	8,115	61.9%
ナチュラルローソン	115	0.8%	-	115	0.8%	111	0.8%
ローソストア100	806	5.5%	1	805	5.8%	798	6.1%
小計	13,797	94.1%	652	13,145	93.9%	12,288	93.7%
<b>株式会社ローソン山陰*</b>							
直営店							
	5	0.0%	-	5	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	287	2.0%	2	285	2.0%	282	2.2%
小計	292	2.0%	2	290	2.1%	287	2.2%
<b>株式会社ローソン高知</b>							
直営店							
	6	0.0%	3	3	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	134	0.9%	-2	136	1.0%	130	1.0%
小計	140	1.0%	1	139	1.0%	135	1.0%
<b>株式会社ローソン南九州</b>							
直営店							
	3	0.0%	1	2	0.0%	1	0.0%
加盟店							
	194	1.3%	2	192	1.4%	190	1.4%
小計	197	1.3%	3	194	1.4%	191	1.5%
<b>株式会社ローソン沖縄</b>							
直営店							
	4	0.0%	1	3	0.0%	3	0.0%
加盟店							
	229	1.6%	8	221		207	1.6%
小計	233	1.6%	9	224		210	1.6%
国内コンビニエンスストア グループ店舗数計							
	14,659	100.0%	667	13,992	100.0%	13,111	100.0%

※2016年11月に株式会社ローソンから234店舗を株式会社ローソン山陰に移管しています。



## コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み

ローソン型ラストワンマイルのサービスとして、「ローソンフレッシュピック」(以下、ロピック)を2018年3月から開始しました。ロピックは、朝8時までに専用アプリで予約した商品を、夕方以降に指定のローソン店舗で受け取ることができるサービスで、既存の店舗網と物流網を活用し、お客さまが宅配時間に縛られず、好きな時間に商品を受け取ることができます。当期末現在、約1,600店舗でサービスのご利用が可能となりました。このほか12月には、デジタル技術を駆使し、調理時間を5分の1に短縮してお客さまに揚げたてを提供できる「できたてからあげクンロボ」の実証実験を行いました。お客さまのできたて商品に対するニーズなどを検証し、今後実店舗への導入を検討していきます。

## 営業数値の概況

### 売上高の状況について

2019年2月期のチェーン全店売上高(連結)は2兆4,245億円(前期比+6.2%)となりました。国内店舗数が14,659店(グループ企業全体、成城石井事業を含む)と前期比で667店舗増加したことなどにより前期を上回りました。

当期の国内既存店売上高(単体)は、前期比-0.5%となり計画を下回りました。夕夜間強化施策の成果として、主婦・シニア層といった新しい需要を取り込むことができ、また、サブプライチェーンの再構築により、夕夜間の品揃えを強化したおにぎりやお弁当につきました。売上を伸ばすことができました。客数につきましては、他チェーンや外食、ドラッグストアなどとの競争が厳しかったこともあり、回復に至りませんでした。一方で、おにぎりやお弁当などの夕夜間強化商品の品揃えを拡充したこと、スープと麺にこだわったホット麺シリーズや、定番商品の「プレミアムロールケーキ」などデザートのリニューアルを行ったことが奏功し、客単価は前期比+1.8%増加しました。

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

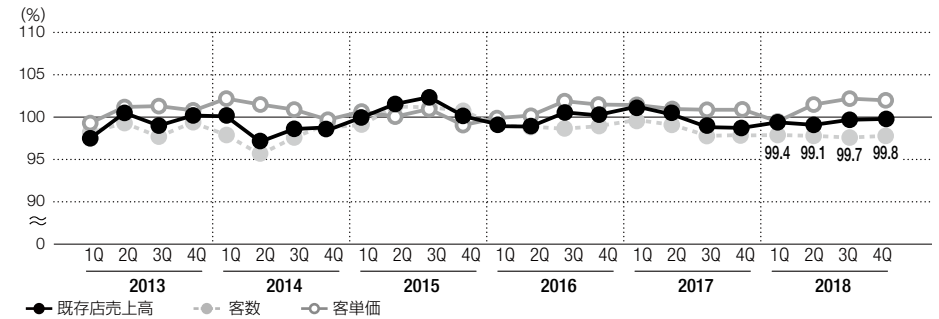
ファストフード・カテゴリーでは、米飯は、年間を通じて「おにぎり屋」のおにぎりが好評で、大ヒットした「悪魔のおにぎり」などが売上に貢献しました。また調理麺は、スープと麺にこだわってリニューアルした「渾身の一杯」シリーズなどのホット麺の販売が好調に推移し、売上を伸ばしました。

日配食品カテゴリーでは、品揃えを拡充して商品を強化し続けている冷凍食品や、日配食品の売上が引き続き増加しています。アイスクリームでは、Uchi Café SWEETS 商品が人

気を集めたことなどにより、前期の売上を上回りました。

加工食品カテゴリーでは、たばこの売上が、2018年10月に施行された、たばこ増税以降の単価上昇の影響もあり、前期を上回りました。

■既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移\*



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比\*

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
既存店売上高前期比	99.5%	99.9%	99.8%	101.4%	99.0%
客数	97.7%	98.7%	99.0%	100.9%	98.0%
客単価	101.8%	101.3%	100.8%	100.4%	101.0%

■商品群別販売構成の推移\*

(単位：十億円)

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
ファストフード(構成比)	520.4 24.7%	484.9 24.5%	464.8 24.5%	450.5 24.7%	412.2 23.5%
日配食品(構成比)	283.9 13.5%	268.0 13.5%	251.4 13.3%	235.6 12.9%	227.4 12.9%
加工食品(構成比)	1,107.3 52.6%	1,043.0 52.7%	995.3 52.6%	960.8 52.8%	941.5 53.6%
うち、たばこ(構成比)	532.9 25.3%	498.6 25.2%	471.9 24.9%	460.0 25.3%	462.8 26.3%
非食品(構成比)	194.2 9.2%	182.9 9.3%	182.1 9.6%	174.0 9.6%	175.9 10.0%
合計	2,105.9 100.0%	1,979.0 100.0%	1,893.7 100.0%	1,821.1 100.0%	1,757.2 100.0%

\*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

■商品群の内訳

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

### 商品群別総荒利益率の状態\*

総荒利益率は、前期実績を0.1%ポイント、計画を0.2%ポイント下回る31.2%となりました。これは主に、加工食品の荒利益率の低下や、たばこの増税以降、荒利益率の低いたばこの売上の増加が計画を上回り、商品構成のミックスが悪化したことなどによるものです。

### ■チェーン全店：商品群別総荒利益率の推移\*

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
ファストフード	38.2%	38.3%	38.4%	38.4%	38.9%
日配食品	34.0%	33.9%	34.0%	34.0%	34.1%
加工食品	23.9%	24.0%	24.1%	24.0%	24.1%
非食品	50.3%	50.1%	49.1%	49.7%	48.9%
総荒利益率	31.2%	31.3%	31.4%	31.3%	31.3%

### ■チェーン全店：収納代行業務の状況\*

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
収納金額（百万円）	2,412,349	2,263,937	2,132,450	2,088,693	2,073,049
取扱件数（百万件）	215.2	208.6	202.0	198.3	198.9
手数料収入（百万円）	11,466	11,154	10,788	10,671	10,779

※「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

### ■当社の契約タイプの概要

#### (従来)

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

#### (新契約)

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

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

※2. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

※3. 本部が負担する金額の上限は1ヵ月当たり25万円までです。

※4. 総荒利益高は月間。

※5. 時短店では一律3%を加算。

■ローソンスストア100の契約タイプの概要

契約タイプ	VL-J	VL-B	
土地・建物	本部が店舗を用意	加盟店の土地・建物を活用	
契約店	新店または、営業中の直営店	加盟店の土地・建物	
契約期間	オープンから10年間		
必要経費	加盟金：100万円（税抜き） 内訳：契約金25万円（税抜き）／研修費25万円（税抜き）／ 開店準備手数料50万円（税抜き）		
	その他諸経費 開店準備金：約50万円（つり銭・営業許認可料等）		
投資	店舗建設・内装	本部負担	加盟店負担
	営業什器	本部負担	
最低保証 <sup>※7</sup>	2,040万円	2,220万円	
本部収入 <sup>※7</sup>	【スライドチャージ制】総荒利益高に対して（月間） 1円～300万円部分 27% 300万円～350万円部分 68% 350万円～450万円部分 62% 450万円以上 48%	総荒利益高に対して チャージ率27%	
加盟店サポート (加盟店営業費の一部本部負担)	月間商品売上高に対する見切・処分額の次の率の範囲において所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当を本部が負担 ・1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ・2.0%を超えた部分：60% ただし一ヶ月当たりの本部負担額は上限10万円		

※6. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。

※7. 最低保証及び本部収入は24時間営業店舗の場合です。

その他の事業

成城石井事業につきましては、食にこだわる高品質スーパーマーケット「成城石井」で、お客さまのご注文ごとに盛り付けて、できたてで温かいままの食事やスイーツを提供するフードカート風スタンドを導入した店舗をオープンするなど、新しい試みにも挑戦しました。こちらも含めた直営店舗数は、当期末現在で146店舗となりました。売上は堅調に推移し、「成城石井」のこだわりのある商品は引き続き多くのお客さまに支持されています。

エンタテインメント関連事業につきましては、中核をなす株式会社ローソンエンタテインメントは、引き続き業界トップクラスのチケット取扱高を維持するとともに、音楽CD、DVD、書籍等の物販事業を展開する「HMV」の店舗数は、アナログレコード専門店「HMV record shop」も含め、当期末現在で56店舗となりました。また、シネコン事業を行うユナイテッド・シネマ株式会社は、2018年11月には福岡県において、最先端の映画上映システムである、体験型アトラクションシアター「4DX<sup>®</sup>」の導入に加えて、九州初となる3面(正面+左右側面)映画上映システム「ScreenX」を導入したサイトも開業し、当期末現在で、全国41サイト、367スクリーンの劇場(運営受託を含む)を展開しています。

金融関連事業につきましては、株式会社ローソン銀行が、8月10日に銀行業の営業免許を取得し、10月15日にお客さま向けサービスを開始しました。銀行の認知度向上に向けて、テレビやウェブサイトでのCMなどを実施したほか、ATM（現金自動預払機）を利用いただいたお客さまに「からあげクン」や「MACHI Café」「Uchi Café SWEETS」などの割引クーポン券を発券するキャンペーンを実施し、普通預金、定期預金などのサービス提供も開始しました。このほか、ローソン店舗などでの利用でPontaポイントを加算するクレジットカード「ローソンPontaプラス」を発行しました。また、基盤となる共同ATM事業では、提携金融機関の拡大に取り組んだほか、新千歳空港や東京メトロ駅構内など、ローソン店舗以外の場所へもATMを設置しました。当期末現在、全国のATM設置台数は13,459台(前期末比726台増)、1日1台当たりのATM平均利用件数は48.9件、提携金融機関数はネット銀行も含め全国で111金融機関(前期末比21金融機関増)となりました。<sup>※1※2</sup>

海外事業につきましては、中国、タイ、インドネシア、フィリピン、米国ハワイ州において、各地域の運営会社が「ローソン」店舗を展開しています。中国には日系のコンビニエンスストアとして初めて上海市に出店。その後、重慶市、大連市、北京市、武漢市、南京市等に進出し、当期末現在の中国内の店舗数は2,007店舗となりました。

※1 JAバンク及びJFマリンバンクにつきましては、業態としてそれぞれ一つとしています。

※2 ローソンバンク設立準備株式会社は、2018年7月2日付で株式会社ローソン銀行に商号変更しました。



## 損益計算書（連結）各項目の状況について

### 営業総収入

売上高、加盟店からの収入、その他の合計で構成される連結営業総収入につきましては、前期より433億円増加の7,006億円となりました。このうち、その他の営業収入は1,099億円、前期より65億円増加しました。前期比増となったのは、国内コンビニエンスストアの店舗数の増加に伴い、FC加盟店からの収入が増加したことなどによるものです。

### 販売費及び一般管理費（連結・単体）

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より316億円増加し、4,418億円となりました。前期比増となったのは、主に単体で店舗数の増加に伴う費用が増加したこと、子会社・関連会社ではローソン銀行の開業にかかる費用を計上したことなどによるものです。一方、単体ベースの販売費及び一般管理費も3,027億円と、前期より180億円増加しました。

地代家賃（単体）は、店舗数の増加により1,131億円となり、前期より61億円増加しました。

広告宣伝費（単体）は、夕夜間強化の取り組みに向けた販売促進活動を行ったことなどから、前期より8億円増加の133億円となりました。

販売手数料（単体）は、フランチャイズ契約に基づき本部負担となる、廃棄ロス代や電気代の負担が大半を占めました。店舗数の増加や夕夜間強化の取り組みによる店舗の廃棄ロス支援や、電気代の負担が増加していることから、前期より26億円増加の223億円となりました。

ITコスト（単体）は、次世代システム開発に伴う費用を計上したことなどにより、前期より約15億円増加し87億円となりました。計画に対しては、見込んでいた次世代システムにかかるコストなどを抑制できたことや、既存システムにかかる改修コストの見直しなどによる経費削減が進んだことから、24億円下回りました。

販売管理費の連単差の大きかった項目につきましては、人件費は、当期より新たに加わった連結子会社の増加分などにより前期比で増加しました。広告宣伝費は、主としてエンタテインメント事業や金融関連事業において販売促進費用が増えたことにより増加しました。販売手数料は、主に店舗数の増加に伴い銀行のATMの台数が増えたことなどにより増加しました。

### ■販売費及び一般管理費の主な内訳（連結）

（単位：百万円）

	(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
人件費		84,279	79,135	73,893	68,994	60,847
構成比率		19.1%	19.3%	19.2%	19.4%	20.3%
広告宣伝費		28,254	26,001	30,594	29,461	16,718
構成比率		6.4%	6.3%	7.9%	8.3%	5.6%
地代家賃		132,739	124,387	115,926	108,795	96,877
構成比率		30.0%	30.3%	30.2%	30.6%	32.3%
動産リース料		2,826	2,796	2,149	2,763	3,579
構成比率		0.6%	0.7%	0.5%	0.8%	1.2%
減価償却		66,735	58,499	55,516	49,157	41,788
構成比率		15.1%	14.3%	14.5%	13.8%	14.0%
有形固定資産減価償却費		53,276	47,595	44,652	40,270	32,959
構成比率		12.0%	11.6%	11.6%	11.3%	11.0%
無形固定資産償却費		13,459	10,903	10,864	8,886	8,830
構成比率		3.0%	2.7%	2.8%	2.5%	3.0%
その他		126,992	119,311	105,182	95,791	79,506
構成比率		28.7%	29.1%	27.4%	27.0%	26.6%
合計		441,825	410,129	383,260	354,961	299,315
構成比率		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### 営業利益

営業利益は、約608億円と前期比で50億円の減益となりましたが、計画に対しては7億円上回りました。当期は営業利益を約60億円の減益計画（持続的成長に向けて店舗オペレーションの効率化を図る次世代システム関連 -50億円、新規事業のローソン銀行関連 -20億円、コンビニエンスストア事業その他+10億円）としていました。これに対して実績は、ローソン銀行とコンビニエンスストア事業その他につきましてはほぼ計画どおりとなり、次世代システム関連につきましては約10億円の費用を抑制できたことから、計画を達成できました。

連結子会社につきましては、金融関連事業において、ローソン銀行開業に伴う費用計上などによる減益はありましたが、海外事業の大幅な改善や、売上を順調に伸ばした成城石井事業やエンタテインメント事業の利益貢献などにより、減益分をカバーしました。

**経常利益**

新規事業の銀行における金利負担の増加や災害関連費用の計上などで営業外費用が増加したことなどにより、経常利益は577億円と前期比で74億円の減益となりましたが、計画に対しては7億円上回りました。

**親会社株主に帰属する当期純利益**

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期のITシステム減損の反動によるプラスがあったものの、店舗関連の減損損失が想定より増加した結果、前期比で12億円減益の255億円となり、計画に対しては24億円下回りました。

**貸借対照表（連結）各項目の状況について****●貸借対照表の状況について****流動資産**

流動資産は、前期末に比べ3,921億円増加し、6,239億円となりました。これは主に、現金及び預金が3,241億円増加したことなどによるものです。

**固定資産**

固定資産は、前期末に比べ500億円増加し、7,184億円となりました。これは主に、有形固定資産が323億円増加、差入保証金などの投資その他の資産が112億円増加したことなどによるものです。この結果、総資産は前期末と比べ4,422億円増加し、13,424億円となりました。

**流動負債**

流動負債は、前期末に比べ2,193億円増加し、5,985億円となりました。これは主に、短期借入金が902億円、1年内返済予定の長期借入金が494億円増加したことなどによるものです。

**固定負債**

固定負債は、前期末に比べ2,223億円増加し、4,619億円となりました。これは主に、長期借入金が2,045億円増加したことなどによるものです。この結果、負債合計は前期末と比べ4,416億円増加し、10,605億円となりました。

なお、当期末の短期借入金・長期借入金には、金融関連事業の3,300億円が含まれています。

**純資産**

純資産は、前期末に比べ5億円増加し、2,819億円となりました。これは主に、その他有価証券評価差額金が12億円増加、為替換算調整勘定が6億円減少したことなどによるものです。この結果、自己資本比率は20.6%（前期末は30.6%）となりました。

## ●貸借対照表における特徴的な勘定科目について

当社の財務諸表の特徴的な勘定科目は以下のとおりです。

### 加盟店貸勘定

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

加盟店貸勘定は、主にこのようなFC加盟店の本部に対する債務を指します。2019年2月末は、前期末より5億円増加の471億円となりました。

### 売上債権その他

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

2019年2月末の当該科目は、前期末より393億円増加の1,240億円となりました。

### 長期貸付金

主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金、FC加盟店への本部融資等です。出店に関して家主へ差し入れる資金につきましては、以前は差入保証金勘定に仕訳けしていましたが、現在は長期貸付金となっています。2019年2月末の当該科目は、前期末より34億円減少の440億円となりました。

### 差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数ヵ月分の保証金を家主に差し入れています。2019年2月末の当該科目は、前期末より63億円増加の1,070億円となりました。

### 加盟店借勘定

本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等を本部に送金しており、「売上債権：加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務：加盟店借勘定」を計上します。加盟店借勘定は、前期末より9億円減少の16億円となりました。

### 預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金を中心です。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は6.6%増加の2兆4,123億円と、引き続き増加しています。2019年2月末の当該科目は、前期末より221億円増加の1,318億円となりました。



## 設備投資等（連結）（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）

連結設備投資額の合計は、前期より4億円減少の1,400億円となりました。

新店投資につきましては、前年にあった株式会社スリーエフからの看板替えの対価支払いの反動減により、前期より137億円減少の420億円となりました。既存店投資は114億円となり、前期より40億円増加しました。主な要因は、加盟店の収益改善のために省エネ効果がより高いLED照明への入れ替えを行うなど、既存店のハード改善を推進したことなどによるものです。リースにつきましては、自動釣銭機能付新POSレジの導入などにより、前期より101億円増加し、590億円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

### ■設備投資の状況

(単位：百万円)

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
新店投資	42,082	55,863	47,594	40,460	49,014
既存店投資	11,425	7,403	7,233	6,727	5,840
システム関連投資	18,195	18,615	19,261	15,882	8,218
その他投資	7,295	5,401	1,464	1,466	2,752
投資小計	78,998	87,283	75,554	64,535	65,823
出資・融資	2,019	4,358	1,594	4,122	42,610
リース*	59,053	48,854	42,634	38,089	32,818
合計	140,071	140,495	119,784	106,747	141,251

※ リースは各会計期間に取得したリース物件の取得価額相当額を記載しています。リース債務の返済による支出は、2017年度は32,096百万円、2018年度は40,682百万円です。

### ■減価償却費の内訳

(単位：百万円)

(年度)	2018	2017	2016	2015	2014
有形固定資産減価償却費	53,384	47,697	44,792	40,396	32,977
無形固定資産償却費	13,459	10,903	11,406	8,897	8,849
減価償却費合計	66,844	58,601	56,199	49,293	41,826

## キャッシュ・フロー（連結）

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に未払金の増減額、売上債権の増減額、預り金の増減額の増減影響などにより、前期に比べ146億円増加し、1,285億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、事業譲受による支出の減少、投資有価証券の売却による収入の増加などにより、前期に比べ101億円支出が減少し、810億円のマイナスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金および短期借入金の増加などにより、前期に比べ3,391億円収入が増加し、2,779億円となりました。

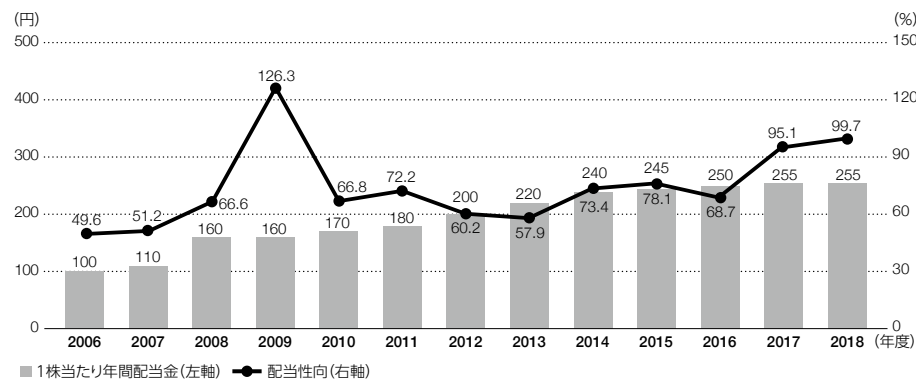
これらの結果、2019年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ3,241億円増加の3,542億円となりました。

## 資本政策

2019年2月期の年間配当金につきましては、期初に発表しました1株当たり255円から変更はありません。2020年2月期の配当につきましては、配当方針を変更しました。

当社では、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置づけ、毎期安定した配当を実施してきましたが、財務健全性を維持しつつ業績に応じた適切な利益還元を行う方針とし、株主の皆さまに対する利益配分の姿勢をより明確にするために、配当方針として「連結配当性向」を導入しました。株主重視の姿勢は変わらないものの、今後もFC加盟店支援、FC加盟店利益の改善に向けた投資を行っていくこと、配当性向の範囲内で可能な限り配当を支払うことを基本方針とし、「1株当たり年間150円を下限とした上で、連結配当性向50%を目標として配当金を支払う」とこととしました。その結果、2020年2月期の配当金につきましては、1株当たり150円を予定しています。

### ■1株当たり年間配当金／配当性向



## 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2019年2月期の連結業績には、連結子会社21社、持分法適用関連会社3社の計24社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けて国内コンビニエンスストア事業、成城石井事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、海外事業の5つに分類されます。主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

### 株式会社ローソンストア100（連結子会社）

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

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

2019年2月期につきましては、期末店舗数は806店となりました。業績につきましては、競争環境が引き続き厳しかったことなどにより、既存店売上が前期比98.7%と前期に続き3億円の営業損失となりました。

### ■株式会社ローソンストア100

(単位：百万円)

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	42,295	44,942	48,111	50,675	78,232
営業利益（損失）	(348)	(325)	545	375	1,763
当期純利益（損失）	(191)	(381)	441	286	985

※2013年2月から連結対象

### 株式会社SCI（連結子会社）

当社は、当社自体が主導権をもってサプライチェーンの商流に入り、製造や物流における効率化を図るため、2012年7月にSCM機能子会社である株式会社SCIを設立しました。原材料の調達から、製造、物流、そして店舗に至るまでのサプライチェーンの間で生じる廃棄や二重作業等のムダを減らし、サプライチェーンの川上から川下まで一貫した製造小売業モデルをつくり上げることが目的としています。このSCM構造改革で生み出した付加価値を、商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援に活用するとともに、中期的にはこのノウ

ハウを活用して、当社グループ以外への原材料や商品の外販ビジネスも拡大していきます。

2019年2月期の業績につきましては、営業利益は前期並みの24億円となりました。

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
取扱高	309,482	284,300	256,143	191,299	87,638	74,460
営業利益	2,489	2,385	1,860	2,365	1,128	509
経常利益	2,494	2,392	2,065	2,369	1,128	510
当期純利益	1,624	1,558	1,395	1,423	687	300

※2012年9月から連結対象

#### 株式会社ローソン山陰(連結子会社)

2016年9月、当社は広島市に本社を置く株式会社ポプラ(以下、ポプラ)との共同出資により、株式会社ローソン山陰(以下、ローソン山陰)を鳥取県米子市に設立、同年11月からエリアフランチャイズ事業を開始しました。2015年11月にオープンした先行実験店2店舗に加え、鳥取県・島根県・山口県の52店舗を「ローソン・ポプラ」へ移行。既存の鳥取県・島根県のローソン店舗を合わせ、当期末現在で292店舗をローソン山陰が運営しています。2019年6月、ローソン山陰は、当社の100%出資会社になりました。「ローソン・ポプラ」は、ローソンのFCパッケージ採用のもと、ポプラの店内調理弁当「ポップ弁」の販売等を行う機能強化型店舗です。2019年2月期の業績につきましては、営業利益は4億円と前期比30.7%の減少となりました。

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2
営業総収入	7,527	7,876	2,460
営業利益(損失)	403	582	(56)
当期純利益(損失)	148	254	(75)

※2016年11月から損益を取り込み

#### 株式会社ローソン沖縄(持分法適用関連会社)

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

の発行済株式総数の51%をサンエー社に譲渡し、合併事業として運営することとなりました。

2019年2月期につきましては、期末店舗数は233店となり、業績につきましては、営業利益は18億円と前期比10.0%の増益となりました。引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
営業総収入	7,700	7,090	6,509	5,605	4,674	4,199
営業利益	1,824	1,658	1,637	1,407	1,183	1,051
当期純利益	1,107	1,069	1,081	954	738	792

#### 株式会社ローソン南九州(持分法適用関連会社)

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

2019年2月期につきましては、期末店舗数は197店となり、業績につきましては、営業利益は1億円と前期比3.7%の減益となりました。引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、鹿児島県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	4,412	4,317	4,007	3,756	3,595
営業利益(損失)	156	162	94	(183)	(422)
当期純利益(損失)	95	111	(93)	(591)	(472)

※2014年3月から損益を取り込み

#### 株式会社ローソン高知(持分法適用関連会社)

2014年12月、高知県を中心にスーパーマーケットを展開しており、株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマート(以下、サニーマート)と企業FC契約を締結し、サニーマートの運営するスリーエフ店舗を順次ローソン店舗に転換しました。2015年4月には両社



による合併会社(出資比率は当社49%、サニーマート51%)として株式会社ローソン高知を設立し、同社が高知県内のすべてのローソン店舗を運営することとなりました。

2019年2月期につきましては、期末店舗数は140店となり、業績につきましては、営業利益は3億円と前期比で22.2%の減益となりました。引き続き同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、高知県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン高知 (単位：百万円)

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2
営業総収入	4,388	4,321	4,482	4,208
営業利益	387	498	463	430
当期純利益	300	290	298	286

※2015年4月から損益を取り込み

株式会社成城石井(連結子会社)

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

2019年2月期の業績につきましては、セントラルキッチンで製造している惣菜が好調だったことなどにより、既存店売上高が前年比101.5%と堅調に推移しています。また、出店も順調に推移していることなどから、営業利益は81億円と前期比で7.3%の増益となりました。

■株式会社成城石井 (単位：百万円)

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2015.12	2014.12
営業総収入	87,229	81,957	85,824	68,993	17,881
営業利益	8,171	7,611	7,795	5,795	1,547
当期純利益	4,885	4,339	4,616	2,625	1,086

※2014年10月から連結対象

株式会社ローソンエンタテインメント(連結子会社)

同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やウェブサイトの「ローチケ.com」

を中心に、コンサート、スポーツ、演劇及び映画等のチケットを販売しています。特に、J-POPやスポーツ等のチケット販売に強みを持っており、チケット取扱高では業界トップクラスであり、順調に業容を拡大しています。

同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。2009年3月には、ローソンチケットの顧客接点と、当社100%出資子会社であった株式会社アイ・コンビニエンスがもつEC事業のノウハウや仕組みを最大限に活用するために、ローソンチケットを存続会社としてアイ・コンビニエンスを吸収合併しました。2009年7月には、社名を株式会社ローソンエンターメディアに変更しました。また、同社は大阪証券取引所JASDAQ市場に株式を上場していましたが、2010年6月に上場を廃止し、7月に株式交換により当社の100%出資子会社となりました。

2011年9月には、将来的なエンタテインメント・Eコマース(EC)事業でのシナジーをより発揮するため、株式会社ローソンエンターメディアと当社子会社のHMVジャパン株式会社\*を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテインメントに変更。2018年6月に株式会社ローソンエンタテインメントに商号変更しました。

ECビジネスにおける確固たる基盤を活かしつつ、今まで同一アーティストのコンサートチケットとCDを別々に買っていたお客さまに、ワンストップショッピングの利便性を提供し、CD音楽業界におけるHMVブランドの競争力と、チケット業界におけるローソンチケットのステイタスとの相乗効果を発揮しています。

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

2019年2月期につきましては、大型コンテンツの獲得などにより、営業利益は23億円と前期比で26.1%の増益となりました。

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

## ■株式会社ローソンエンタテインメント

(単位：百万円)

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
営業総収入	54,541	53,261	50,423	50,205	46,018	45,314
営業利益	2,335	1,851	2,119	2,469	3,094	2,819
当期純利益	2,470	1,524	1,466	1,644	2,918	2,450

## 株式会社ローソン銀行(連結子会社)

2001年に三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM関連業務を行うために株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスを設立。同年からローソン店舗の一部にATMを設置し、ATMサービスを開始しました。その後、2018年6月にローソンバンク設立準備会社が吸収分割により、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスの共同ATM事業を承継。7月に株式会社ローソン銀行に商号変更し、10月15日にお客さま向けサービスを開始しました。

共同ATM事業では、提携金融機関の拡大に取り組むことに加え、ローソン店舗以外の場所へもATMを設置しています。2019年2月末現在では、全国のATM設置台数は13,459台、提携金融機関数はネット銀行も含め全国で111金融機関となりました。

## ユナイテッド・シネマ株式会社(連結子会社)

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

2019年2月期の業績につきましては、サイトの数が増えたことやヒット作品に恵まれたことなどにより、営業利益は26億と前期比で6.4%の増益となりました。

## ■ユナイテッド・シネマ株式会社

(単位：百万円)

(年度)	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2014.12
営業総収入	23,653	22,243	22,637	24,960	5,773
営業利益	2,675	2,512	2,457	2,338	156
当期純利益(損失)	2,687	1,694	2,137	2,260	(112)

※2014年9月から連結対象

## 上海羅森便利有限公司(連結子会社)

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

2004年に、好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し、当社が所有する同社の株式(持分比率70.0%)のうち、21.0%を華聯集団に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となりました。2011年9月に、中国(上海市)の経済環境が変化したことを受け、日本型コンビニエンスストアのコンセプト強化を目指し、株式を追加取得し経営権移譲を行いました。その結果、同社への出資比率は85.0%となり、同社は連結子会社となりました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団有限公司(以下、百聯集団)\*との合意に至り、より商品開発力・接客・クリンリネスレベルが高い日本式コンビニエンスストアの展開を加速するために行ったものです。

その後、2017年2月に商号を上海華聯羅森有限公司から変更。出資比率は100.0%となっています。同社は今後、中国における経済の中心地である上海の店舗レベルを高め、日本と同様に出店判断となるROI基準を重視しつつ、ストアブランド力向上を目指します。

2018年12月期の業績につきましては、大幅な出店により損益が改善され、営業利益は前期の損失から黒字化しています。2019年2月末の店舗数は1,227店舗となっています。

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

#### ■上海羅森便利有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	24,359	19,905	13,561	8,531	1,360	1,290
営業利益 (損失)	28	(567)	(555)	(755)	(646)	(404)
当期純利益 (損失)	(241)	(1,025)	(1,347)	(1,099)	(925)	(1,568)

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

#### 重慶羅森便利店有限公司(連結子会社)

中国・重慶市は、人口約3,100万人(2018年ジェトロ調査)を抱える世界最大級の都市で、中国の直轄都市です。重慶市の経済成長率は、2016年まで10年連続で2桁成長(同調査)を続け、2017年にかけて中国の全国平均や上海などの沿岸部の成長率を上回りました。成長著しい中国内陸都市では、コンビニエンスストアに対する潜在需要が高まっています。

当社は、重慶市の招致を受けて、日本のコンビニエンスストアとして中国の内陸都市に初めて進出するため、2010年4月に同社を設立し、第1号店を出店しました。その後順調に店舗網を拡大し、2019年2月末の店舗数は198店舗となっています。

#### ■重慶羅森便利店有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	3,461	3,225	3,586	4,400	3,474	1,843
営業利益 (損失)	(282)	(306)	(452)	(778)	(904)	(840)
当期純利益 (損失)	(378)	(413)	(623)	(973)	(1,047)	(833)

#### 大連羅森便利店有限公司(連結子会社)

中国・大連市は、人口約600万人(2018年ジェトロ調査)に及び東北地方随一の港湾都市です。当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亞恵快餐有限公司との合併会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。また、2019年2月末の店舗数は146店舗となっています。

#### ■大連羅森便利店有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	2,463	2,371	2,043	1,502	995	516
営業利益 (損失)	0	4	(183)	(312)	(313)	(227)
当期純利益 (損失)	(31)	(28)	(190)	(344)	(338)	(211)

#### 羅森(北京)有限公司(連結子会社)

中国・北京市は、人口約2,170万人(2018年ジェトロ調査)の大都市です。当社は、2013年5月に羅森(北京)有限公司を設立し、当期は新たに35店舗をオープン。2019年2月末の店舗数は108店舗となっています。

#### ■羅森(北京)有限公司

(単位：百万円)

(年度)	2018.12	2017.12	2016.12
営業総収入	4,480	3,106	2,168
営業利益 (損失)	(463)	(635)	(643)
当期純利益 (損失)	(591)	(687)	(634)

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

#### Saha Lawson Co., Ltd. (連結子会社)

タイ国におきましては、同社とタイ国消費財流通大手サハグループなどとの合併会社Saha Lawson Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月に首都バンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2019年2月末の店舗数は120店舗となっています。

#### ■Saha Lawson Co., Ltd.

(単位：百万円)

(年度)	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	9,851	8,271	7,171	6,962	7,800	5,959
営業利益 (損失)	(299)	(653)	(305)	(251)	(655)	(338)
当期純利益 (損失)	(280)	(767)	(396)	(308)	(831)	(525)

※2013年1月から連結対象



## 今後の見通しについて

人手不足や人件費の上昇、業種を超えた競争の激化など、依然として厳しい事業環境が続いています。こうしたなか、2020年2月期は「1000日全員実行プロジェクト」による3年間の基礎固めを踏まえ、国内コンビニエンスストア事業では、お客さまのニーズに応えた商品展開などによる「さらなる夕夜間の強化」「生活支援強化」を展開します。また、デジタル技術を活用し、引き続き店舗でのオペレーションの効率化に取り組むなど、「FC加盟店支援を強化」しつつ、お客さまとのコミュニケーションの場でもある、全国にわたるリアルな店舗ネットワークがもつ価値の最大化を目指します。

幅広い顧客ニーズに応えるため、商品展開につきましては、時間帯別やターゲット別に生活シーンを想定したローソンオリジナル商品や冷凍食品などを強化し、「圧倒的な美味しさ」を追求していきます。また、美味しさだけでなく、健康を基軸としたメニュー展開の推進、環境に配慮した商品開発などにより、お客さまに満足していただく売場づくりを徹底していきます。

### 人手不足への対応

人手不足対策としては、店舗業務の省力化や自動化を推進するなど、FC加盟店支援をさらに強化し、前期に全店導入したPOSレジを利用し、お客さまがバーコードを読み取り精算する「セルフレジ」を展開します。また、お客さまがスマートフォン専用アプリを通じて決済する「ローソンスマホレジ」などを推進することにより、レジ業務にかかる店舗の負担を軽減させていくと同時に、混雑緩和など、お客さまの利便性も向上させます。

### グループ全体による事業拡大

国内コンビニエンスストア事業以外につきましては、2020年2月期もローソン銀行は引き続きATM事業を中心に地域金融機関との連携を増やすなど、着実に事業を推進すると同時に、キャッシュレス社会に対応した決済インフラ事業の展開を進めていきます。海外事業につきましては、中国での中核である上海子会社が当期に黒字化し、中国全域での店舗数が2,000店を超えるなど、新たなステージでの事業展開をさらに拡大していきます。成城石井事業、エンタテインメント事業とともにグループ全体での事業拡大を目指します。

### 2020年2月期の業績見通し

人手不足の状況が予想以上に厳しさを増しており、2020年2月期はFC加盟店支援のための費用の増加を見込んでいることから、連結営業利益は、当期の実績とほぼ同額の608億円としています。特に出店につきましては、さらなる質の向上のため、出店数を700店舗に絞ります。一方で、FC加盟店利益の向上も見据えて、低収益店舗の整理と、より収益の高い店舗への置換えを推進するため、700店舗の閉店を計画しており、結果として店舗数の純増はゼロとします。

営業利益の増減の内訳は、国内コンビニエンスストア事業において、既存店売上高前期比100.5%、総荒利益率で前期比+0.2%改善させることで約40億円の増益、また低収益店舗の整理などの効果で約20億円の増益を見込みます。一方で、ストアコンピュータの刷新など、人手不足対策目的も含めたシステム投資などによる約40億円の減益と、その他の人手不足対策や環境対応への投資の増加などによる約20億円の減益を見込んでいます。また、店舗の閉店にかかる損失を計上することに伴い、連結経常利益は32億円減益の545億円、連結当期純利益は75億円減益の180億円を計画しています。2020年2月期は、この利益計画を達成し、将来の成長に向けた基盤づくりに取り組みます。

## 連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社  
2019年2月28日に終了した連結会計年度

資産の部	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 354,236	¥ 30,121	\$ 3,195,057
定期預金	4	4	36
売上債権：			
加盟店貸勘定	47,180	46,599	425,543
その他	124,067	84,705	1,119,031
貸倒引当金	(124)	(29)	(1,118)
リース債権	19,121	16,426	172,463
商品	20,862	18,914	188,166
繰延税金資産	4,395	3,411	39,641
その他	54,258	31,709	489,385
流動資産合計	623,999	231,860	5,628,204
<b>有形固定資産：</b>			
土地	9,053	9,582	81,654
建物及び構築物	387,981	369,567	3,499,423
工具、器具及び備品	74,729	74,401	674,024
リース資産	252,577	213,561	2,278,137
その他	817	791	7,369
合計	725,157	667,902	6,540,607
減価償却累計額	(342,857)	(317,966)	(3,092,424)
有形固定資産合計	382,300	349,936	3,448,183
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	13,549	13,376	122,206
関係会社に対する投資	18,297	15,172	165,031
長期貸付金	44,024	47,425	397,078
のれん	46,836	47,947	422,441
ソフトウェア	49,792	41,602	449,103

資産の部	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
商標権	9,468	10,075	85,397
差入保証金	107,034	100,686	965,401
繰延税金資産	26,760	24,406	241,364
その他の資産	21,266	18,866	191,809
貸倒引当金	(835)	(1,095)	(7,531)
投資その他の資産の合計	336,191	318,460	3,032,299
合計	¥ 1,342,490	¥ 900,256	\$ 12,108,686

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。  
※ 円金額の百万円未満は切り捨て、米ドル金額の千米ドル未満は四捨五入です。

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
<b>流動負債：</b>			
仕入債務：			
買掛金	¥ 123,409	¥ 118,175	\$ 1,113,096
加盟店借勘定	1,611	2,594	14,531
その他	101,693	60,441	917,227
短期借入金	126,600	36,340	1,141,878
1年内返済予定の長期借入金	88,750	33,639	800,487
未払法人税等	6,684	6,880	60,287
預り金	131,805	109,629	1,188,825
その他	17,971	11,525	162,091
流動負債合計	598,523	379,223	5,398,422
<b>固定負債：</b>			
退職給付に係る負債	15,126	13,781	136,430
役員退職慰労引当金	301	271	2,715
長期借入金	391,441	169,087	3,530,630
資産除去債務	31,102	29,063	280,527
繰延税金負債	711	2,617	6,413
その他	23,304	24,768	210,192
固定負債合計	461,985	239,587	4,166,907
<b>純資産：</b>			
資本金 授權株式数 409,300,000株／ 2019年及び2018年 発行済株式数 100,300,000株／ 2019年及び2018年	58,507	58,507	527,708
資本剰余金	46,984	46,690	423,776
新株予約権	216	195	1,948
利益剰余金	166,188	166,125	1,498,945

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
自己株式—241,897株／2019年 244,849株／2018年	(1,029)	(1,041)	(9,282)
<b>その他の包括利益累計額：</b>			
その他有価証券評価差額金	3,349	2,084	30,207
土地再評価差額金	(567)	(576)	(5,114)
為替換算調整勘定	3,931	4,596	35,456
退職給付に係る調整累計額	(848)	(727)	(7,649)
合計	276,731	275,853	2,495,995
非支配株主持分	5,251	5,593	47,362
純資産合計	281,982	281,446	2,543,357
合計	¥1,342,490	¥900,256	\$12,108,686

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。





## 連結包括利益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社  
2019年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル <sup>*</sup>
	2019	2018	2019
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 25,563</b>	¥ 26,861	<b>\$ 230,567</b>
<b>その他の包括利益：</b>			
その他有価証券評価差額金	<b>1,265</b>	1,810	<b>11,410</b>
土地再評価差額金			
為替換算調整勘定	<b>(674)</b>	36	<b>(6,079)</b>
退職給付に係る調整額	<b>19</b>	201	<b>171</b>
その他の包括利益合計	<b>610</b>	2,047	<b>5,502</b>
<b>包括利益</b>	<b>¥ 26,173</b>	¥ 28,908	<b>\$ 236,069</b>
<b>包括利益 内訳</b>			
親会社株主に係る包括利益	<b>¥ 26,204</b>	¥ 28,825	<b>\$ 236,349</b>
非支配株主に係る包括利益	<b>(31)</b>	83	<b>(280)</b>

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社ローソン及び連結子会社

2019年2月28日に終了した連結会計年度

	千株/百万円														
	資本金		自己株式					その他の包括利益累計額					合計	少数株主持分	純資産合計
	株式数	金額	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	株式数	金額	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額				
<b>2017年3月1日現在の残高</b>	100,300	¥58,507	¥49,084	¥315	¥165,162	(286)	¥(1,211)	¥274	¥(619)	¥4,611	¥(928)	¥275,195	¥10,801	¥285,996	
当期純利益					26,829							26,829		26,829	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(2,454)									(2,454)		(2,454)	
期末配当金 (1株当たり125円)					(12,502)							(12,502)		(12,502)	
中間配当金 (1株当たり127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
持分法の適用範囲の変動					(565)							(565)		(565)	
土地再評価差額金の取崩					(42)							(42)		(42)	
自社株の購入						1	(3)					(3)		(3)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			60			41	173					233		233	
自社株の処分			0				0					0		0	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				(120)				1,810	43	(15)	201	1,919	(5,208)	(3,289)	
<b>2018年2月28日現在の残高</b>	100,300	¥58,507	¥46,690	¥195	¥166,125	(244)	¥(1,041)	¥2,084	¥(576)	¥4,596	¥(727)	¥275,853	¥5,593	¥281,446	
当期純利益					25,586							25,586		25,586	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動															
期末配当金 (1株当たり127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
中間配当金 (1株当たり127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
連結範囲の変更					(0)							(0)		(0)	
連結子会社の増資による持分の増減			(4)									(4)		(4)	
会社分割による増加			70									70		70	
過年度の持分変動に対する税効果調整			224									224		224	
土地再評価差額金の取崩					(9)							(9)		(9)	
自己株式の取得							(1)					(1)		(1)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			4			3	13					17		17	
自社株の処分			0				0					0		0	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				21				1,265	9	(665)	(121)	509	(342)	167	
<b>2019年2月28日現在の残高</b>	100,300	¥58,507	¥46,984	¥216	¥166,188	(241)	¥(1,029)	¥3,349	¥(567)	¥3,931	¥(848)	¥276,731	¥5,251	¥281,982	



	千米ドル*											
	その他の包括利益累計額											純資産合計
	資本金	資本 剰余金	新株 予約権	利益 剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	合計	少数 株主持分	
合計												
<b>2018年2月28日現在の残高</b>	\$527,708	\$421,124	\$1,759	\$1,498,376	\$ (9,389)	\$18,797	\$ (5,195)	\$41,454	\$ (6,557)	\$2,488,077	\$50,446	\$2,538,523
当期純利益				230,775						230,775		230,775
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動												
期末配当金 (1株当たり1.15ドル)				(115,063)						(115,063)		(115,063)
中間配当金 (1株当たり1.15ドル)				(115,063)						(115,063)		(115,063)
連結範囲の変更				(0)						(0)		(0)
連結子会社の増資による持分の増減		(36)								(36)		(36)
会社分割による増加		631								631		631
過年度の持分変動に対する税効果調整		2,021								2,021		2,021
土地再評価差額金の取崩				(80)						(80)		(80)
自己株式の取得					(9)					(9)		(9)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)		36			116					152		152
自社株の処分		0			0					0		0
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			189			11,410	81	(5,998)	(1,092)	4,590	(3,084)	1,506
<b>2019年2月28日現在の残高</b>	<b>\$527,708</b>	<b>\$423,776</b>	<b>\$1,948</b>	<b>\$1,498,945</b>	<b>\$ (9,282)</b>	<b>\$30,207</b>	<b>\$ (5,114)</b>	<b>\$35,456</b>	<b>\$ (7,649)</b>	<b>\$2,495,995</b>	<b>\$47,362</b>	<b>\$2,543,357</b>

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ローソン及び連結子会社  
2019年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 39,877	¥ 43,591	\$ 359,673
調整：			
法人税等の支払額	(18,706)	(18,287)	(168,720)
減価償却費	66,844	58,602	602,904
減損損失	13,892	17,534	125,300
固定資産除却損	4,142	3,115	37,359
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(41,112)	(10,675)	(370,813)
仕入債務の増加額	53,697	10,829	484,324
預り金の増加額	22,179	6,469	200,045
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額	906	721	8,172
銀行事業におけるコールローン等の純減	(20,000)		(180,391)
その他（純額）	6,876	2,040	62,019
小計	88,718	70,348	800,199
営業活動によるキャッシュ・フロー	128,595	113,939	1,159,872
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
有形固定資産取得による支出	(43,284)	(41,537)	(390,403)
無形固定資産取得による支出	(18,060)	(18,534)	(162,893)
長期貸付金の減額	(7,389)	(8,580)	(66,646)
長期貸付金の回収による収入	5,111	5,133	46,099
差入保証金の差し入れによる支出	(24,239)	(24,580)	(218,625)
差入保証金の回収による収入	18,428	22,115	166,213
長期前払い費用	(5,752)	(9,230)	(51,881)
有価証券の取得による支出	(5,757)	(1,127)	(51,926)
投資有価証券の売却による収入	7,157	665	64,553
関連会社の買収	(3,597)	(3,920)	(32,443)
事業譲渡による支出	(2,731)	(11,010)	(24,632)

	百万円		千米ドル*
	2019	2018	2019
その他（純額）	(905)	(605)	(8,164)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(81,018)	(91,210)	(730,748)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入金の純増減額	90,260	5,160	814,107
長期借入金の返済	(46,727)	(33,330)	(421,458)
配当金支払額	(25,514)	(25,259)	(230,126)
長期借入れによる収入	260,000	—	2,345,089
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(7,799)	—
その他（純額）	(82)	(11)	(739)
財務活動によるキャッシュ・フロー	277,937	(61,239)	2,506,873
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,409)	174	(12,708)
現金及び現金同等物の増減額	324,105	(38,336)	2,923,289
現金及び現金同等物の期首残高	30,121	67,692	271,679
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	10	765	89
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 354,236	¥ 30,121	\$ 3,195,057

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2019年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=110.87円で換算しています。



# 株式会社ローソン

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

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

2019年9月発行

©1975-2019 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan

