

# LAWSON



## INTEGRATED REPORT 2016

ローソン統合報告書





## 「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ」

今、コンビニエンスストア業界は大きな変化に直面しています。少子高齢化や共働き世帯の増加、地元商店街の衰退など、マチ（地域）のニーズが変わっているほか、我々の業界では再編の動きも起きています。こうしたなか、これからの3年間は、当社にとって重要な節目となると考え、「1000日全員実行プロジェクト」を開始しました。小商圏型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にない高度な店舗生産性を実現し、お客さまの生活全般のニーズを満たすことができる、「ローソン型次世代コンビニエンスストア」のモデルを構築していきます。

新しく制定した「ビジョン」、改訂した「行動指針」、そして、不変の「企業理念」。会長CEOと社長COOがリードする一枚岩の体制のもと、ローソングループ関係者全員が一丸となって、「実行一流企業」として「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」へ。ローソンは、ライフラインとして社会と共生しつつ、企業価値のさらなる向上を実現していきます。

代表取締役 会長CEO  
玉塚 元一

代表取締役 社長COO  
竹増 貞信

### 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。

### ローソンのコミュニケーション媒体

<p><b>マチと共に生きる 取り組み報告</b></p> <p>マチの社会・環境課題に取り組む活動をご理解いただけるよう、できるだけ平易な言葉を使用しています。</p>	<p><b>統合報告書</b></p> <p>地域に根ざ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。</p>	<p><b>財務セクション</b></p> <p>当該年度の業界動向と経営施策、財務状況について報告しています。業績の評価及び分析を行うとともに、次年度の見通しにも言及しています。</p>
<p><b>ホームページ</b> 冊子に紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しております。</p>		

## CONTENTS

- 02 データで知るローソン
- 04 CEOインタビュー
- 10 COOメッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 12 社外取締役・監査役メッセージ
- 14 役員のご紹介
- 16 “マチの幸せ”を追求しながら、成長し続けています
- 17 マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ
- 18 「企業価値創造サイクル」を基盤にビジネスを展開します。

### 1000日全員実行プロジェクト

- 22 マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ
- 26 店舗生産性の革命
- 28 真の製造小売業へ
- 30 全員経営を目指して
- 32 次世代コンビニエンスストアの新システム
- 33 ローソングループのチャレンジ

- 34 主なトピックス
- 35 持続可能な経営実現のために
- 36 コンプライアンス・リスク管理
- 40 社会・環境への取り組み
- 42 人財の育成
- 43 コーポレート・ガバナンス
- 46 企業情報

#### ■ 対象組織

株式会社ローソン及び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2015年度（2015年3月1日～2016年2月29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ホームページへ

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

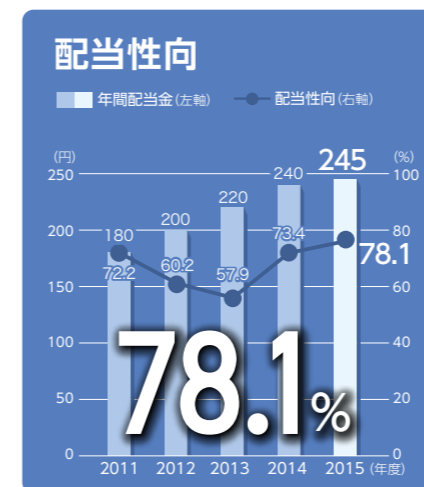
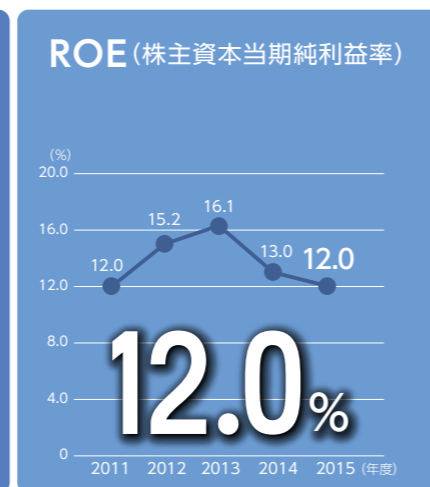
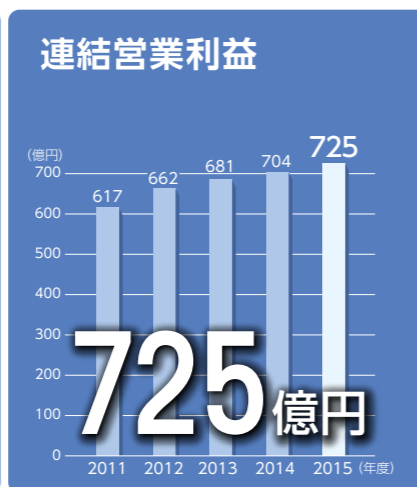
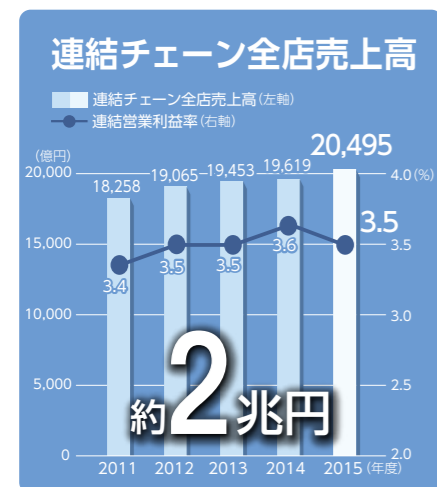
#### ■ 将来に関する予測・予想・計画について

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。

財務のデータ



経営目標

ROE

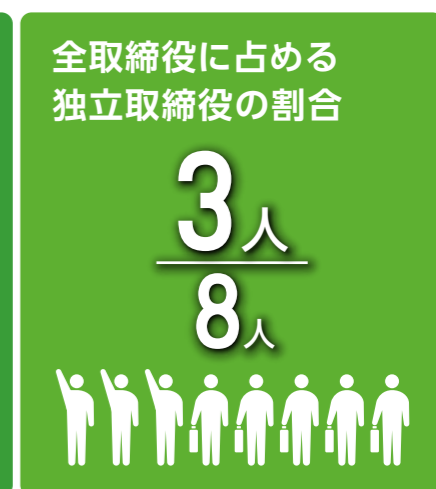
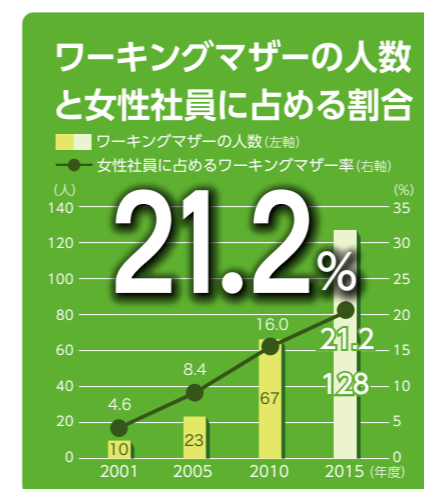
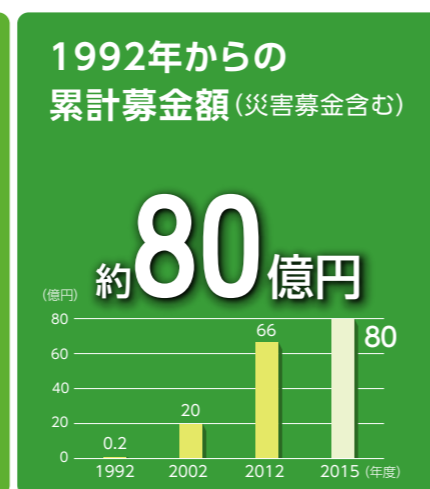
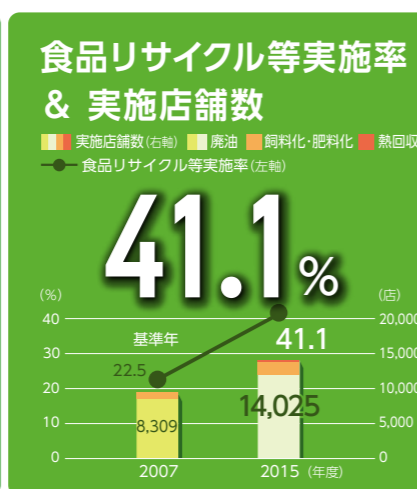
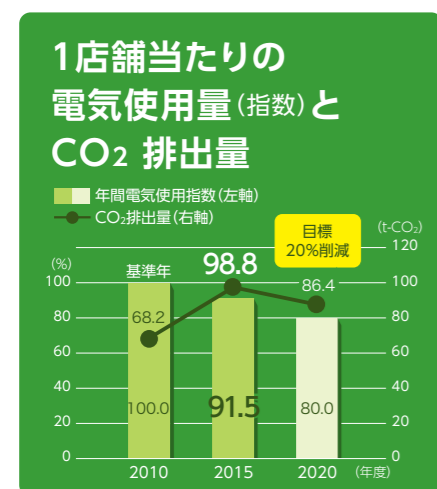
**20%**

連結営業利益

**1,000億円**

※1 ローソン株価は、各年度の2月末の終値です。

非財務のデータ



ローソン店舗にかかわる数字<sup>※2</sup>



※2 ローソン店舗にかかわる数字については、2016年2月末における概数となっております。



お客様の生活全般のニーズを満たす  
「ローソン型次世代コンビニエンスストア」  
モデルを構築していきます。

代表取締役 会長CEO  
玉塚 元一

まず2016年2月期の振り返りを  
お願いします。

まず、2016年2月期は、厳しい業界環境のなか、売場力強化、商品力強化、加盟店支援強化といったコンビニエンスストア事業の土台の強化に取り組まれました。「本気で、おいしいプロジェクト」や40周年創業祭など商品力の強化、Ponta会員データに基づいたセミオート発注システムの導入、電気代・廃棄ロス代の一部を本部が負担する新FC契約の前倒し促進、積極的な広告販促の投入などを行いました。この結果、客数トレンドが回復し、2016年2月期の既存店売上高前年比は+1.4%となり、加盟店収益の改善にもつながりました。こうした取り組みに伴う広告宣伝費など経費の増加もありましたが、成城石井やユニテッド・シネマといった2014年度にグループ入りした連結子会社の貢献も大きく、連結営業利益は過去最高の725億円と13年連続増益となりました。一方、連結当期純利益は、繰延税金資産の取り崩しや特別損失の増加などにより、前年を13億円下回る313億円となり、ROEは12.0%となりました。

■ 2016年2月期(連結)

(単位:百万円)

	2016.2		2015.2
		前年比	
営業総収入	583,452	+17.2%	497,913
営業利益	72,541	+2.9%	70,482
当期純利益	31,381	-4.0%	32,686

今後の事業展開の方針について  
教えてください。

少子高齢化の進行や、共働き世帯の増加、医療費の増大、マチの小売店舗の減少、人手不足の深刻化などといった社会の変化に加えて、業界再編の動きも活発化するなど、コンビニエンスストア業界は大きな変化に直面しています。また、コンビニエンスストアだけではなく、スーパーマーケットやドラッグストア、ファストフードなど他の業界との競争も年々厳しくなっています。これからの3年から5年の間で、こうした変化にどう対応していくかが非常に重要になります。

ご近所のお店「ネイバーフッドストア」として、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」になる。そのために、「1000日全員実行プロジェクト」を今年度より開始しました。ローソンの社員だけではなく、フランチャイズ(FC)加盟店オーナーも含めた、ローソングループ関係者全員が一丸となって、「実行一流企業」となり、お客様の生活全般のニーズを満たすことのできる「ローソン型次世代コンビニエンスストア」のモデルを構築していきます。

「1000日全員実行プロジェクト」とは  
どういったものでしょうか。

「1000日全員実行プロジェクト」は、ローソンを「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」にするための取り組みです。我々のビジネスは、FC加盟店や店舗といった現場起点が基本です。昨年同様、売場力強化、商品力強化、加盟店支援強化を継続していきます。一方で、従来の延長線上にとどまっていた日々変化のお客様のニーズを満たすことはできません。ローソンの強みを生かしつつ、変化のスピードを増す社会ニーズに対応できる、従来にない全く新しいローソンをつくりあげていきます。

掛け声だけでは何も生まれません。仕組みを変え、仕事の仕方を変え、そして、企業文化を変えていく。3年間かけて、小商圏型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にない高度な店舗生産性を実現し、お客様の生活全般のニーズを満たすことのできる「ローソン型次世代コンビニエンスストア」のモデルを構築します。

まず、この3年間でローソンを支える仕組みを変えていきます。店舗運営の仕組みにはじまり、新商品の開発、出店立地の選定、委託工場との連携強化、物流のフローなどさまざまな取り組みを進めていきます。デジタルの驚異的な進化もあり、10年前、20年前には想像もできなかった仕組みが現実になる時代です。すべての根本から変えていく覚悟です。

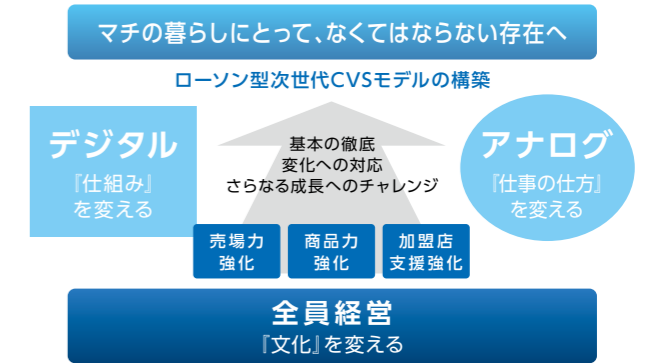
一方で、仕組みを活用するのは「ひと」です。デジタルを活用した立派なシステムが完成したとしても、それを活用するのはFC加盟店オーナーの皆さんであり、一人ひとりの社員です。つまり、アナログです。まずは、FC加盟店オーナーを指導する立場にある我々の社員、スーパーバイザーの業務改革に着手しました。教育体制まで踏み込んで徹底的に見直しをはかり、仕事の仕方を変えていきます。

最後に企業文化です。猛烈なスピードで環境が変化するなか、一人ひとりのアクションが非常に重要になってきます。組織は、強力なボトムアップとトップダウンがぶつかり合うことで活性化されます。ローソングループ



関係者が一丸となって、全員で次世代の新しいビジネスモデルを完成させます。そして、ローソンを、マチの暮らしにとって、なくてはならない存在にします。

■ 1000日全員実行プロジェクト



6月1日に会長CEOに就任されました。新しい  
CEO・COO体制についてはいかがでしょうか。

6月1日より、私が代表取締役会長CEO、副社長だった竹増が代表取締役社長COOに就任しました。我々を取り巻く環境は急激な変化をみせています。社会の変化に伴い多様化するニーズに応えていくために、我々の業容は拡大を続けており、今後もその領域はますます広がっていきます。そうしたなか、「1000日全員実行プロジェクト」をやりぬき、一日も早く「ローソン型次世代コンビニエンスストア」を実現させるために、新しいCEO・COO体制に移行し、経営を強化することにしました。

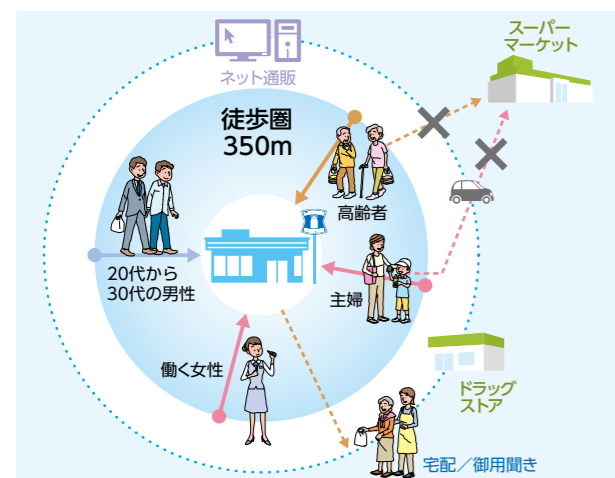
私は、これまでどおり経営全般の全責任を負うとともに、ローソンの中核である国内コンビニエンスストア事業、そして、「1000日全員実行プロジェクト」を自らリードしていきます。ハンズオンで現場にも直接関与していきます。そういったスタンスはこれまでと変わりません。一方、竹増社長COOには、私のサポートとともに、海外事業、成城石井事業、エンタテインメント事業など業容拡大する分野で、より責任ある立場で、従来以上にグリップを利かせて結果を出してくれることを期待しています。また今後、さまざまな分野で筆頭株主の三菱商事とのさらなる連携強化も必要があり、その点でも、強いリーダーシップを発揮してくれると信じています。

新しいCEO・COO体制のもと、一枚岩となって、ローソンの改革の精度を上げ、さらにスピードアップさせていきます。

ビジョンに掲げられている「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」とは、  
 どういうことでしょうか。詳しくお聞かせください。

これまでコンビニエンスストアは、24時間営業しているご近所のお店として、距離的、時間的な利便性を提供することによって成長してきました。しかし、社会が変化するにつれ、“ご近所のお店”としてコンビニエンスストアが持つ役割や意味は、年々広がってきています。忙しくて買い物の時間がとれない働く女性、家から歩いて行ける場所で買い物をすませたいシニアの方々、地元商店街の衰退などマチの小売店舗が減少するなか、日常使いのお店として、人々の生活全般を支える役割がコンビニエンスストアには期待されはじめています。おにぎりやサンドイッチ、飲み物、たばこや新聞だけではなく、新鮮な野菜や揚げたてのお惣菜、朝食用の牛乳やたまご、お弁当に入れる冷凍食品、毎日使う洗剤などの日用品。さらには、店内で調理されたカツサンドやおにぎりなど、できたてのニーズも年々増えています。インターネットで買った商品の受け取り場所としてコンビニエンスストアが活用されはじめているほか、今後は、お弁当など店頭商品をご自宅にお届けしたり、御用聞きを行ったり、宅配便とコンビニエンスが融合したサービスも広がっていきます。また、医療費の増大を背景に、かかりつけ薬局の必要性も高まっており、コンビニエンスストアと調剤薬局やドラッグストアを融合した店舗へのニーズも高まっています。このように、ローソンは、従来のコンビニエンスストアが担っていた機能だけではなく、お客さまが日々の生活に必要なとされているさまざまなニーズにお応えすることで、毎日の生活に欠かせない存在となっていくことを目指しています。

■ “ご近所のお店”としてのローソン



2016年度の具体的な取り組みについて  
 教えてください。

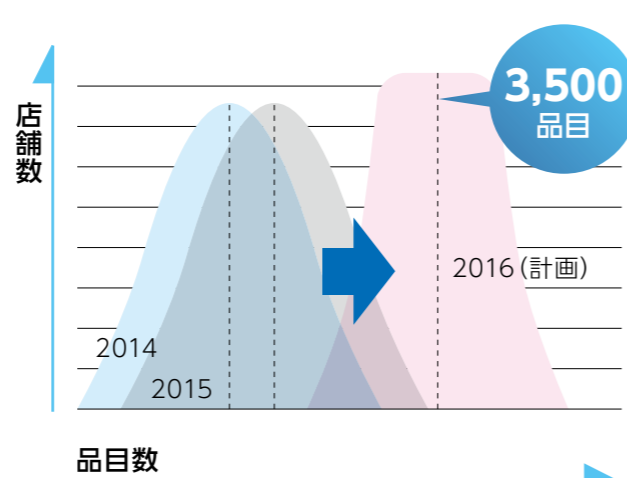
まず、ローソン全店をあげて品揃え強化をはかります。店舗の品揃えを従来比10%程度増やし、3,500品目にまで拡大します。そのために必要な店舗什器の投資や、商品そのものの強化、また、お客さまに知ってもらうための広告販促も実施します。

次に、店舗の売り切る力をさらに高めていきます。昨年導入したセミオート発注システムや計画発注の定着と活用を進めるとともに、スーパーバイザーの業務標準化を行います。これにより店舗間やスーパーバイザー間でのバラツキを縮小させ、ローソンチェーン全体としての売り切る力、売場力の強化をはかります。

また、次世代システムの構築に着手します。原材料調達、商品製造、物流配送、店頭販売まで一気通貫してリアルタイムで情報共有できる新しいシステムを目指します。クラウドベースのシステムを構築し、ビッグデータや人工知能を活用します。店舗のハードウェアも更新していきます。

ただ、これらの仕組みも活用するのは「ひと」になります。仕組みを変えただけでは結果は出ません。仕組みを変え、仕事の仕方を変え、文化を変えていかないと、最終的にアウトプットは変わってきません。スーパーバイザーの全業務を洗い出し、やめるもの、効率化するもの、本部で対応するもの、すべてを分類し、本当にやるべきものに集中させます。能書きの研修はすべて廃止し、現場ですぐに使える実践的な内容の研修に刷新しています。商品開発、店舗開発も同様に、やるべきことを整理し、標準化し、業務を徹底的に見直していきます。そのうえで、基本を徹底し、創意工夫を加え、仕事の仕方を変えていきます。

■ ローソン全店をあげての品揃え強化



全店をあげた品揃え強化について  
 詳しく教えてください。

これまでのローソンの課題は、店舗によって品揃えの幅にバラツキがあったことでした。特に、日常使いのニーズを満たすために必要なアイテムが不十分だったため、先ほども言いましたように品揃えを拡大します。冷蔵ケースの増設などにより、牛乳やたまご、お豆腐などの日配食品のほか、生鮮食品やお惣菜の品揃えを増やします。また、冷凍平台の導入により、冷凍食品のバリエーションを増やすほか、加工食品や日用品の陳列拡大のために、棚の高さを高くすることも実施します。こうした什器投資を上期に集中して約5,000店舗で実施し、一気にローソンチェーン全体の品揃えを強化していきます。陳列する什器を拡大するだけではなく、何を発注すればよいかについても、計画発注システムの活用促進により、個店別に精度の高い品揃え推奨が可能になります。

こうした取り組みに、セミオート発注システムを活用したお弁当などの品揃え強化も加え、店舗全体でお客さまの生活全般を支援する売場を実現していきます。すでに改装が終わった店舗では、品揃えの拡大により、リピートのお客さまが増えたり、機会ロスがなくなり買上点数が改善する、といった傾向が見え始めています。

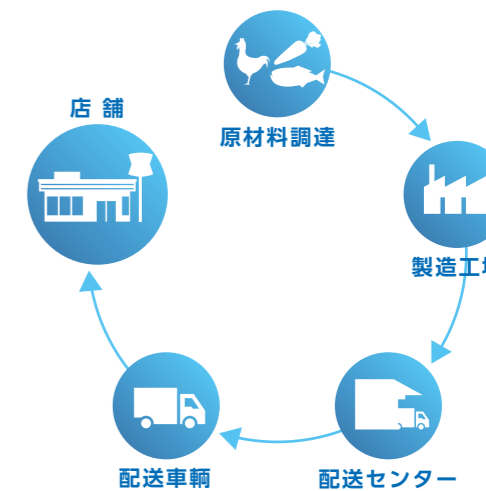
商品戦略について  
 もう少し細かく教えてください。

まず、お弁当などコンビニエンスストアの定番商品の強化をはかります。例えば、ハンバーグなどの食材をお弁当やお惣菜など異なるカテゴリーで共通化する、新潟コシヒカリをおにぎりだけではなくお弁当にも使用するなど、ローソンの持つ原材料調達の強みを生かして商品力をアップします。

また、日常使いのお店として、忙しい女性や高齢者の方々にも利用いただけるように、「鶏から」や「ゲンコツコロッケ」などカウンターで販売するおかずや、お惣菜、飲料、冷凍食品などといったローソンセレクトの品揃えの充実をはかります。

加えて、引き続き「マチの健康ステーション」として、お客さまの健康に配慮した商品の販売にも注力していきます。昨年からのヒット商品であるナチュラルローソンプランドの「グリーンスムージー」など、“おいしくて健康”を目指して、健康関連商品のカテゴリーについても拡充させていきます。

■ ローソンのサプライチェーン



製造小売業としての進化、  
 サプライチェーン改革の重要性について  
 教えてください。

「ローソン型次世代コンビニエンスストア」の実現のために、サプライチェーンの改革は絶対に避けては通れません。ローソンは、これまでも原材料調達から販売までの統合を進めてきました。原材料調達については、社内に専門セクションを設けたり、100%子会社の機能子会社であるSCIを設立するなど、見える化や効率化を進めてきました。「1000日全員実行プロジェクト」ではさらに一歩進め、製造工程や物流フローにもローソンが直接関与を拡大し、小商圏型製造小売業の完成を目指します。製造と物流、物流と販売といった各工程の間にある目に見えないムダを排除し、効率化を進めることで、チェーン全体としての収益性を高めるとともに、社会・環境への配慮もさらに行うことが可能となります。

お弁当やおにぎり、デザートなどは日本全国にある委託工場で製造されています。そうした工場を子会社にもつ大手食品メーカーとのパートナーシップを強化し、商品力のさらなる向上につなげていきます。

また、物流については、商品原価の改善という側面だけではなく、店舗における生産性向上にもつなげていく必要があります。これまでのコンビニエンスストアの物流の考え方を、温度帯管理や配送頻度などを抜本的に見直していきます。

原材料仕入から製造、物流、販売まで一気通貫したサプライチェーン全体の見える化を通じて、ローソン型次世代コンビニエンスストアのモデルを構築していきます。

**ITインフラとして、次世代システムの構築はどういう方向を考えておられますか。**

10年前、20年前に比べ、コンピュータの性能やインターネットを活用したテクノロジーが劇的に進化しています。これまでできなかったことが、次の年には簡単にできるようになる、そういうスピードでITの技術は進んでいます。

これまでもローソンは、Ponta会員の販売データを分析し、商品ごとや店舗ごとの売上トレンドを分析してビジネスに役立ててきました。昨年には、個店別・単品別の需要予測に基づいて、FC加盟店オーナーの発注をサポートするセミオート発注システムを導入し、店舗の品揃え強化につなげています。今後は、こうした需要予測データをお弁当工場や配送センターなどともリアルタイムで共有できるようなシステムの開発を進めていきます。こうしたシステム基盤の構築が、サプライチェーン全体の効率化や、店舗一つひとつの生産性向上につながっていくのです。



**では、店舗の生産性向上は、どのようにして実現するのでしょうか。具体的な取り組み事例を教えてください。**

まず、我々が今直面している大きな課題の一つが人手不足です。少子高齢化が進む日本では、このトレンドは中長期的に続く可能性が高く、ローソンの店舗運営にも大きな影響があります。克服するための方法の一つが、機械にできることは機械にまかせる、ということです。カウンターファストフードや店内調理のまちかど厨房など、店内作業の増加という背景もあり、店舗の生産性革命は待ったなしの状況にあります。

こうしたなか、「1000日全員実行プロジェクト」の一環として、店舗オペレーションのシステムを刷新します。



誰でもできる、という簡素化と、少ない人数でもできる、という効率化の二つの側面があります。まず、ハードウェアを入れ替えます。オペレーション端末(タブレット)の導入や、自動釣銭機を備えたPOSレジへの入れ替え、店舗PCのクラウドベースへの変更などを、今後3年で順次進めていきます。また、ハードウェアに限らず、先ほどお話しした物流改革の一環として納品形態や納品頻度を変更したり、オペレーションの標準化や簡素化、ペーパーレス化などを進めることで、今後3年間で店舗の作業量を25%削減することを目指しています。

**次に、ローソンのビジネスを支える人財についてのお考えをお聞かせください。**

厳しい業界環境のなか、イノベーションを起こせる組織であるためには、多様な考え方をもつ社員がともにチームで考え、働くことが重要です。当社では、女性社員や外国籍の社員など多様な社員を積極的に採用し、活躍できる環境を整え、育成し、積極的に登用していきます。また、働き方という観点でも多様性が求められています。育児や介護など働き方に何らかの制約が発生した場合でも、離職することなく働き続けることができるように、人事制度の充実とともに、ともに理解し合える風土づくりにも取り組んでいきます。例えば、育児については、女性だけでなく男性も積極的に参加すべきですが、ローソンでは、男性の育児休暇取得率が約7割に達するなど、意識が浸透しつつあります。また、社員の健康も非常に重要です。心身ともに健康であってこそ、仕事で最高のパフォーマンスを発揮することができます、という考えです。当社では、私自身がCHO(チーフ・ヘルス・オフィサー)となり、経営として社員の健康維持向上を推進しています。一人ひとりが限りある時間のなかで、仕事の生産性を高めて、充実した生活との両立を可能にできる。そうした職場環境を実現するべく、働き方の改革も進めていきます。

ローソンの教育部門「ローソン大学」では、FC加盟店及び本部社員向けを統合し、専門スキルを身に付けられるような多様な体系の教育カリキュラムを用意しています。最終目的は、ローソングループの一人ひとりが、自律的な成長を遂げ、自ら考え、自ら行動できるようにすることだと考えています。



**コーポレート・ガバナンス及び株主還元についてお聞かせください。**

ローソンは、他社に先駆けて、機動的で透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。例えば、取締役数は8名と少ないうえ、そのうち3名は社外独立取締役となっています。また、社外役員のみで組成されている指名・報酬委員会が取締役の報酬や候補者選定について答申を行う仕組みも設けています。先日の株主総会では、2名の新任社外独立役員が選任されましたが、林取締役は自らビジネスを立ち上げた企業経営者であり、高橋監査役は、大手IT企業の常勤監査役経験や財務・会計に関する深い知見をお持ちであるなど、他の独立役員の方々とともに、多様なバックグラウンドを背景に、当社経営の監督や監査に貢献いただけるものと考えています。

また、ローソンでは、資本効率のグローバルスタンダードであるROE20%を達成するために、本業を通じた利益成長と最適株主還元の両立を念頭に経営しています。利益成長については、「1000日全員実行プロジェクト」による国内コンビニエンスストア事業の強化に、海外事業や成城石井事業などの利益貢献も併せ、中期的に連結営業利益1,000億円を目指します。一方、株主還元については、最適な事業再投資とバランスを取りつつ安定的な増配を続けていく、という考えに変化はありません。2016年度についても、7年連続の増配となる250円を計画しています。引き続き、資本規律を高く保ち、株価や配当を通じて国内外の投資家の皆さまの期待に応えていきます。

**最後に、CSV経営についてはいかがでしょうか。**

今、企業経営には、社会的な価値と企業にとっての価値を両立させて、事業活動を通じて社会的な課題を解決していくことを目指すCSV(Creating Shared Value=共通価値の創造)経営が求められています。私たちが持続可能な社会の構築に向けて多くのチャレンジを進めています。まず、社会・環境への取り組みを推進するための「ローソングループ環境方針」を制定し、豊かな地球

**■ インフラとして地域に貢献**

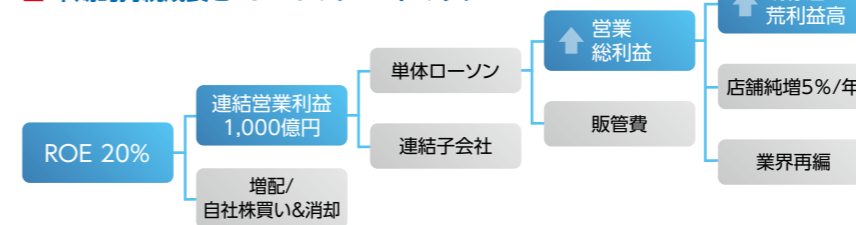


の恵みを次世代へ引き継ぐため、常に環境に配慮した事業活動及び地域社会との共生を宣言しています。特に商品、サービスの開発と販売における環境配慮は、ビジネスにも直結する重要事項であると認識し、省エネルギー、省資源、食品及び容器廃棄物の削減などは、最新テクノロジーを取り入れながら、数値目標を示して取り組んでいます。気候変動に関する省エネルギー分野においては、省エネ10か条の実践や店舗設備の省エネルギー化を促進し、2020年までに1店舗当たり電気使用量の2010年比20%削減を目指しています。社会・環境教育についてもグループ全体の社員、オーナー、クルーに向けて実施しています。

コンビニエンスストアは今、電気・ガス・水道に次ぐ「第4のインフラ」として地域になくはならない存在と認知されています。ローソンに明かりが灯っている。それがマチにとっての安心につながります。大規模災害などの際は、自治体とも協力し合って、ライフラインとして機能します。安全・安心な野菜や果物の安定供給と次世代の農業の担い手の育成などにも貢献したいと考え、ローソンファームを全国23カ所で展開しています。

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ。ローソンは、今後もライフラインとして社会との共生を目指していきます。

**■ 中期的持続成長とROE20%のロードマップ**





代表取締役 社長COO  
竹増 貞信

マチの温かい存在として、  
なくてはならない存在へ。全員一丸となって、  
次世代コンビニエンスストアを実現させます。

今年6月より、代表取締役社長COOに就任しました竹増貞信です。  
2014年4月に三菱商事を退職し、同年5月にローソンに入社。三菱商事では、畜産関連の部署で全国のスーパーマーケットなどへの営業を担当していたこともあり、ローソンとも当時接点がありました。ローソンに入社後は、代表取締役副社長として、ローソンの店舗開発、ローソンストア100事業、成城石井事業、海外事業、エンタテインメント事業などを担当してまいりました。この2年間で、確信したことがあります。それは、FC加盟店のオーナーやクルーが、日々、お客さまと温かく触れ合うことを通じて、ローソンの店舗が、それぞれのマチや地域に深く根付いている、ということです。また、災害時だけでなく、日常生活のなかに、社会のインフラとして期待をされ、大きな責任を担っている、ということです。  
私が子どものころ、地元の商店街で感じていた温かさ。それと同じように、ローソンがマチで暮らす人たちを元気にしていきたい。たくさんの商品ときれいなお店で、笑顔でお客さまをお迎えしたい。お客さまのニーズに応え続けるために、魅力ある商品を開発し続け、サービスをさらに充実させ、最新のシステムで効率化し、お店としての競争力を高めていく。それが、まさに「1000日全員実行プロジェクト」なのです。  
玉塚会長CEOと一緒に、ローソングループ関係者全員が一丸となって、「私たちは、「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」という企業理念のもと、ローソンならではの次世代コンビニエンスストアのビジネスモデルを必ず完成させます。



平成28年熊本地震発生後、対策のために現地入りする竹増社長COO(当時副社長)



北海道の店舗を訪問して現場の声を聞き激励する竹増社長COO(当時副社長)



常務執行役員 CFO  
吉武 豊

本業を通じた利益成長と安定した  
株主還元により資本効率を高め、  
ROE20%を目指します。

### 2016年2月期の振り返りと 2017年2月期の計画

2016年2月期は、おおむね計画どおりの業績を残すことができました。加盟店収益強化、既存店客数回復をねらった広告宣伝費などの経費増の影響が大きく、単体営業利益こそ前年を下回りましたが、通期で業績に貢献した成城石井など連結子会社の増益が寄与し、連結営業利益は725億円と前年を20億円上回る結果となりました。一方、経営環境変化の加速化などを背景とした減損対象店舗の基準精緻化による連結特別損益のマイナス幅拡大が大きく影響し、連結当期純利益は313億円と前年を13億円下回る結果となり、ROEも12%まで低下しました。

2017年2月期は、単体営業利益590億円、連結営業利益760億円、連結当期純利益355億円といずれも増益を計画しており、ROEも13.2%に回復する見込みです。当期は、「1000日全員実行プロジェクト」の1年目として、商品力の強化や品揃えの拡大などを実施し、国内ローソン店舗の既存店売上高前年比+1%増、店舗ベースの総荒利益率で前年比+0.3%ポイント改善の実現を目指します。投資関連では、国内ローソングループ合計で1,200店の出店(純増700店舗)投資のほか、品揃え強化のための冷蔵ケースなど什器増設やタブレット端末など店舗オペレーション関連の設備投資も計画しています。

### 財務規律とROEについて

ローソンは、株主資本の最適活用をはかる経営指標としては、「ROE20%」を中期的な目標としております。また、「連結営業利益1,000億円」も同様に中期的な目標として掲げており、本業を通じて営業キャッシュフローや当期純利益を高めることで、ROEを改善していきたい、と考えています。「1000日全員実行プロジェクト」の3年間において、従来のような新規出店投資だけではなく、ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築に向けたITシステム再構築などで、数百億円規模の投資が発生する可能性もあります。このような戦略的投資は、機動的な借入実施も視野に入れつつ、個別投資案件のROIやバランスシートの状況を冷静に見極めたうえで、中長期的な企業価値向上に向けて実施していきます。

### 株主還元について

株主還元につきましては、中長期的に持続可能な増配を目指すという考え方に変わりはありません。2017年2月期の年間配当については、「1000日全員実行プロジェクト」関連の事業投資計画などを総合的に検討した結果、前年より5円増配となる一株当たり250円とする予定です。  
ローソングループが一丸となって、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」を目指し、企業価値を向上させるとともに、株主の皆さまに対しては、財務の健全性を保ちつつ魅力的かつ安定的な配当を実現していきます。



ローソンの強みを活かし、基本の徹底と革新への挑戦を続けることが、次世代コンビニエンスストアの実現につながると確信しています。

社外取締役  
**秋山 咲恵**

株式会社サキコーポレーション  
代表取締役社長

米大手会計事務所を経て産業ロボットメーカーを起業。経営者として豊富な知見を有している。2014年からローソン社外取締役。

### 取締役会での建設的な議論から、現場により緊張感が生まれる

私たち社外取締役の役割は、取締役会などで提示される議案が、客観的に合理性があるか、社内の論理だけで構成されていないかなどを見極めることだと思っています。ローソンでは、たとえ社長案件であっても、反対意見も含め議論ができる取締役会になっています。私を含め、ローソンの独立役員は、社内では出てこないような厳しい質問をあえて投げかけます。執行側も、それに逃げずに真正面から回答します。自然と議論が活発になりますが、最終的には建設的な方向で意思決定されます。簡単に出的なサインではなく、反対意見や確認プロセスを経た決定だからこそ、現場の実行レベルにおいても、よい意味での緊張感が生まれているのだと思います。

### 総花的にならず、自社の強みをいかに活かすか

コンビニエンスストアは、店舗数からみても、すでに日本の社会に浸透し、生活に欠かせないインフラになっています。人々の生活が変わるにつれて、求められる機能もどんどん変わっていきます。女性や高齢者など新しいお客さまも増えていきます。厳しい競争環境のなか、加速する時代の変化に遅れずに対応していく厳しさがある一方で、自らの手で新しい社会的価値を創造していけることは非常に醍醐味に感じます。とはいえ、社会の要請すべてに応えようとして総花的にやりすぎると一つのサービスの魅力がなくなり、メニューが増え

るとオペレーションが複雑になって現場は疲弊し、生産性が下がります。メーカーでも小売でも同じです。いかに自社の強みを正しく理解し、限られたリソースを集中的に活用できるか。そうした視点が常に必要だと考えます。

### 基本を固めつつ、革新にチャレンジを

今年度よりスタートした「1000日全員実行プロジェクト」は、いわば足腰を鍛える取り組みです。ローソンのコア事業であるコンビニエンスストア事業という基盤をしっかりと固めなければその先の大きな成功は見込めない、ということです。お客さまに必要な品揃えは充分か、心のこもった接客はできているか。そういった基本をローソングループ全員で徹底していく。地味でエネルギーと時間がかかる仕事ですし、本当に細かいところまで行き届いていないと、結局、現場で混乱を招き、かえって生産性を落とすことさえあります。ローソンはそこを十分に理解していて、軌道修正も加えながら、粘り強く、ていねいに進めています。

一方で、ITシステムの思い切った刷新や、これまでにない物流の改革のようなチャレンジも必要になります。業界再編が進むコンビニエンスストア業界では、従来のような単純な多店舗化による収益拡大という成功の方程式は通用しません。

ローソンが、こうした「基本の徹底」と「革新への挑戦」を続けることで、今までにない次世代コンビニエンスストアを実現することを信じています。



さまざまな人たちの日々の活躍に支えられながら、社会インフラとしての責任を果たしつつ、夢のある事業にチャレンジするローソンに期待しています。

社外監査役  
**辻山 栄子**

早稲田大学商学部・大学院商学研究科  
教授

会計学の専門家として複数企業の社外監査役を兼任。企業監査に関する高い知見を有している。2011年からローソン社外監査役。

### 会計・財務の専門家として経営を見る

ローソンは、玉塚会長CEOの強いコミットメントのもと、ガバナンスが適切に機能している会社です。取締役会も単に了承を得るためではなく、納得するまで意見をぶつけ合い、その議論が実質的に経営に反映される形になっています。そのようななかで監査役の私は、会計・財務の専門家として、特に投資案件は厳しい目で見ています。例えば、IT投資は将来を左右する最重要課題の一つですから、費用対効果や開発プロセスの透明性、過去の失敗から学んでいるかといったさまざまな角度からチェックしています。M&Aや新規事業に関しても同様です。執行部や担当部門は積極的に推進しようとする気持ちが勝りがちですが、将来見通しに甘さがあれば指摘をし、冷静な検討に引き戻すのも私の役割だと思っています。

### 最前線で女性が活躍できるローソンの今後に期待

ローソンでは監査役も含めた12名の役員のうち、私も含めて6人が独立役員で構成されています。独立役員が中心となっている指名・報酬諮問委員会もかなり真剣に議論を交わしています。実は取締役会以外の場で独立役員同士が集まる機会もあり、コミュニケーションはよく取れているほうだと思います。なかでも、女性の役員が4人いるのは特筆すべきことです。ただし、まだ社内から女性取締役が出ていないのは残念です。ローソンは、採用社員の半数程度を女性にしたり、子育て支援

の仕組みを積極的に導入するなど、女性が活躍できる環境整備に力を入れています。また、現場の戦力として、営業のトップとして女性社員を育てようという雰囲気社内にあり、管理職候補の女性社員もはつらつと働いています。何となく女性が働きやすい職場というレベルにとどまるのではなく、本当に最前線で活躍する女性が続々と出てくるような会社になることを期待しています。

### すべてのステークホルダーへの気配りを忘れない

国内12,000以上の店舗ネットワークを持つローソンは、それぞれのお店に来ていただけるお客さま、FC加盟店オーナーの方々やクルーさん、お弁当工場や配送センターで働く人たちなど、本当に大勢の人たちによって支えられています。そうしたこともあり、ローソンは、経済価値の追求だけではなく、社会価値や環境価値にも常に配慮しています。現場あってこそそのローソンであり、M&Aや新規事業など、リスクを取ってチャレンジする場合も、お客さまだけでなく、日々のオペレーションを支える人たちなど、さまざまなステークホルダーの方々への気配りが必要です。社会のインフラとなったコンビニエンスストア。人々の動きが直に伝わるだけに、現場感を生かして、変化に対応していくことができます。社会的責任も大きいですが、非常に夢のある事業でもあります。現場を大切にしながら、ぜひチャレンジを続けてほしいと思います。



(2016年6月1日現在)  
※所有する当社株式については2016年2月29日現在

 <p><b>玉塚 元一</b> 代表取締役 会長CEO 取締役在任年数: 4年 所有する当社株式: 3,700株</p>		
 <p><b>郷内 正勝</b> 取締役 常務執行役員 CR管掌 取締役在任年数: 2年 所有する当社株式: 1,300株</p>	 <p><b>大園 恵美</b> 社外取締役 取締役在任年数: 4年 所有する当社株式: 200株</p> <p>社外 独立</p>	 <p><b>京谷 裕</b> 社外取締役 取締役在任年数: 3年 所有する当社株式: 0株</p> <p>社外</p>
	 <p><b>関 淳彦</b> 監査役(常勤) 監査役在任年数: 6年 所有する当社株式: 1,200株</p>	 <p><b>高橋 敏夫</b> 社外監査役(常勤) 監査役在任年数: 0年 所有する当社株式: 0株</p> <p>新任 社外 独立</p>

 <p><b>竹増 貞信</b> 代表取締役 社長COO 取締役在任年数: 2年 所有する当社株式: 400株</p>		
 <p><b>秋山 咲恵</b> 社外取締役 取締役在任年数: 2年 所有する当社株式: 200株</p> <p>社外 独立</p>	 <p><b>林 恵子</b> 社外取締役 取締役在任年数: 0年 所有する当社株式: 0株</p> <p>新任 社外 独立</p>	 <p><b>西尾 一範</b> 社外取締役 取締役在任年数: 0年 所有する当社株式: 0株</p> <p>新任 社外</p>
 <p><b>小澤 徹夫</b> 社外監査役 監査役在任年数: 13年 所有する当社株式: 500株</p> <p>社外 独立</p>	 <p><b>辻山 栄子</b> 社外監査役 監査役在任年数: 5年 所有する当社株式: 500株</p> <p>社外 独立</p>	

## 玉塚会長CEOと竹増社長COOをリーダーに 多様性と専門性に富んだ経営体制を構築

ローソンでは、玉塚会長CEO・竹増社長COOと6名の取締役と4名の監査役が一体となった、健全かつ機動的な経営チームを編成しています。執行役員制度を導入して業務執行と経営機能を分離し、経営責任を明確化するとともに、取締役を少数に絞り込み、迅速な経営判断を行っています。役員構成やダイバーシティ(多様性)にも配慮し、社外取締役5名のうち3名は独立役員、また、監査役も含めた社外役員8名のうち半数の4名は女性を選任しています。また、高い専門性と多様なバックグラウンドをもつ社外役員の比率を高めることで、客観的立場から業務執行の妥当性を検証し、適法性を確認できる体制としています。

### 取締役

氏名	氏名
<b>玉塚 元一</b>	複数の企業で代表取締役を歴任するなど、経営全般に関する深い知見と豊富な経験を有する。
<b>竹増 貞信</b>	ローソンストア100の業績回復を実現させるなど、当社の業績及び企業価値向上に貢献している。
<b>郷内 正勝</b>	当社のグループのリスク低減や予防、積極的な女性活躍推進や人材育成などに深く精通している。
<b>大園 恵美</b>	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。
<b>京谷 裕</b>	業務提携先の三菱商事株式会社において食を中心とした生活産業分野に関する知見を広く、理解が深い。
<b>秋山 咲恵</b>	株式会社サキコーポレーションを設立、起業家、経営者として企業経営に関する豊富な経験と知識を有する。
<b>林 恵子</b>	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。
<b>西尾 一範</b>	業務提携先の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。

### 監査役

<b>関 淳彦</b>	小売業やフランチャイズ事業に精通し、管理部門の責任者を経験するなど、常勤監査役として必要な見識と資質を有する。
<b>高橋 敏夫</b>	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。
<b>小澤 徹夫</b>	弁護士の資格を有し企業法務やリスク管理等の実務に携わるほか、財務及び会計の知見を有する。
<b>辻山 栄子</b>	学識者として金融庁企業会計審議会、国税庁国税審議会委員等を歴任し、財務及び会計に関する深い知見を有する。

“マチの幸せ”を追求しながら、成長し続けています

マチが抱える課題の解決をはかりながら、お客さまにいちばん近いお店として、進化を続けています。

鉄道や道路などのインフラの整備を加速させた1964年の東京オリンピックから約10年後の1975年。

人々が生活の隅々まで利便性を求め始めた時代に、ローソンは生まれました。

その後、社会は急速に発展・変貌を遂げ、抱える課題も多様化してきました。

ローソンはコンビニエンスストア事業を通じて

地域が抱える課題に取り組みながら、成長を続けてきました。

これからもマチで暮らす人々にいちばん近いお店として、

“マチの幸せ”を追求してまいります。

LAWSON



大阪府豊中市にオープンした1号店のローソン桜塚店

24時間

従来型コンビニエンスストアとして成長

ローソンは「年中無休で24時間営業しているお店」として、それまで業種別に扱っていた食品や日用品を揃えてスタート。公共料金収納代行サービスや銀行ATM、郵便ポストの設置などサービス機能も充実させ、「ご近所のお店」としてマチに根付いてきました。

イノベーション

小商圏型製造小売業への進化

高齢化や女性の社会進出という社会の変化にあわせ、健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」と生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」をスタート。これら新しい形態の店舗は従来と異なるお客さまのニーズを捉え、客層拡大につなげました。こうした実験を積み重ね、ローソンはお客さま起点の商品・サービスの開発（R&D）を行い、製造・販売まで手がける「小商圏型製造小売業」へと進化しました。

▶ 社会の変化

男女雇用機会均等法

共働き世帯の増加

女性の社会進出加速

パリ協定が採択

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

生活・健康・環境・社会などさまざまにマチを支える、新しいコンビニエンスストアを目指しています。



第4のインフラへ

ネイバーフッドストアとしてマチに貢献

東日本大震災をきっかけにローソンは電気・ガス・水道に次ぐ第4のインフラとして認知されるようになりました。健康志向の高まりを受けて「マチの健康ステーション」になることを宣言し、ヘルスケアを強化した店舗やオリジナル商品の開発を始めました。さらに店内調理の「まちかど厨房」や淹れたてコーヒーサービスの「MACHI cafe」といった独自のサービスを導入。エンタテインメントの分野ではチケットサービス、DVD等の物販、映画館運営も手がけています。お客さまのニーズにあわせながら皆さまに愛されるご近所のお店「ネイバーフッドストア」として、これからも地域社会に貢献します。

次世代コンビニエンスストアへ

1000日全員実行プロジェクト

共働き世帯の増加や高齢化の加速、マチの小売店舗の減少など、マチは日々変化しています。ローソンは、そうした変化に対応し、便利だけでなく、毎日の暮らしに必要な、なくてはならない存在となるべく、提供する商品やサービスの幅を広げるなどチャレンジを続けていきます。また、お客さまの要望に応えるとともに、持続的な成長を実現するためには、イノベーションによる収益性改善も重要な課題となります。そうしたなか、ローソンは、2016年より「1000日全員実行プロジェクト」をスタートさせました。「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」になるために、仕組みを変え、仕事の仕方を変え、企業文化を変えて、全員経営による実行一流企業を目指します。最新のIT技術や会員購買データを最大限活用し、多様化する人財に対応できる店舗オペレーションの開発や、小商圏型製造小売業モデルのさらなる進化を通じて、従来にない、ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルを構築していきます。

- 毎日の暮らしに必要な品揃えの実現 ——— P.22
- これまでにない商品開発やサービス強化 ——— P.24
- 心のこもったサービス、店舗生産性の革命 ——— P.26
- 社会と共生できる製造小売業モデルの構築 — P.28
- 仕組みだけでなく、仕事の仕方や文化も変革 — P.30
- 最先端のIT技術とビッグデータの最大活用 — P.32

少子化問題の表面化

高齢化社会の加速

持続可能エネルギー利用の増加

異常気象の頻発

ローソン型次世代  
コンビニエンスストアモデル

■ 生活全般ニーズへの対応

- コンビニエンス（24時間、緊急需要）からエッセンシャル（日常需要）へ
- みんなが、毎日、便利に、健康で、生き活きと暮らせるマチの実現

■ 高度な店舗生産性

- 「誰にでも容易な」オペレーションの開発
- 最新のデジタル技術と多様化する人財の最大活用

■ 小商圏型製造小売業

- 一貫したサプライチェーンの構築、製造・物流の見える化
- 工程の抜本的見直しによる効率の改善

- 健康寿命延長への貢献
- 人々の健全な食習慣の確立
- 家事の時短・省力化
- 出産・子育てを両立できる職場環境の浸透
- 農業振興による地域活性化
- 災害時のインフラとして貢献
- 買い物弱者や高齢者の利便性向上
- 気候変動の緩和
- 先端的な環境技術の普及・拡大
- 省エネルギーへの貢献
- 廃棄物の削減
- 環境意識の向上

「企業価値創造サイクル」を基盤にビジネスを展開します

お客さま起点のビジネスモデルで付加価値を生み出し、身近な社会であるマチ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」「小商圈型製造小売業」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運動し、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、人材、情報などの「見えない資本」を適切に投下することにより、それぞれの資本の増大を目指します。継続して「企業価値創造サイクル」を回すことで、お客さまの身近な社会であるマチに必要な企業として貢献していきます。

### ローソンが取り組む社会課題

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

近くで買える  
お店が減少

小売店の減少：1996年度比

**30%↓**

超高齢社会の  
到来

75歳以上人口増加：1996年度比  
2025年予想増加率

**374%↑**

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℃以下**  
抑制

女性の  
社会進出が拡大

共働き世帯の増加：1996年度比

**115%↑**

健康志向の  
高まり

医療費：1996年度比  
2025年予想増加率

**272%↑**

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ。

企業価値創造サイクル



### 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



### インプット

- 財務資本(資金)**  
株式や借入で調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金
- 製造資本(IT・インフラ)**  
企業が事業活動を行う際に必要となる有形資産であり、土地、建物、機械、IT などインフラ全般
- 人的資本(人材)**  
企業の持続的成長を担う人材のスキルや能力、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

### ● 人財育成

企業理念の実現に向け、社員としてのように行動すべきか、年度ミッション達成に向けたどのように職務を全うするかを社員一人ひとりが「自ら考え、自ら行動する」ことができるよう、それを支える「育成型人事制度」を運用しています。自ら行動する風土づくりのため、人事制度ではそれぞれの職務に応じて責任範囲と果たすべき役割を明確にするとともに、個々の社員の行動・スキル評価を実施する制度を導入しています。

### ● イノベーション

ローソンは、これまでも数々の先行投資や実験を行い、例えばヘルスケア強化型や介護施設併設型といった新しい店舗形態の開発など、社会の変化をみずえた挑戦を続けてきました。また、2015年には、会員購買データ分析をベースにした、セミオート発注システムを導入し、一つひとつの店舗にマッチした品揃えの実現や発注時間の短縮につなげているほか、今後は、最新のIT技術を活用し精度の高い需要予測をリアルタイムでサプライチェーン全体で共有する、従来にはない新しいシステムの構築にチャレンジしていく計画です。

### ● FCシステム

ローソンのフランチャイズ(FC)システムは、マチをよく知るFC加盟店と本部が「共同事業」の精神とともに成長するために連携を強化していく仕組みです。マチを深く理解し、起業家精神にあふれたFC加盟店オーナー向けに、多店舗経営のノウハウ研修などをサポートするマネジメントオーナー(MO)制度を推進するなど、FC加盟店と本部との間でウインウインの関係を構築しています。

### ● コンプライアンス・リスク

少子高齢化や小売店の減少、環境問題など社会が抱える課題の増加とともに、ローソングループの業容も拡大し、新たなリスクも増大しています。そんななか、ローソングループ全体の内部統制を充実させ、コンプライアンス・リスク管理体制を推進しています。コンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置するとともに、本社各部署やエリアに部門責任者を配置し、素早いリスク情報の把握と迅速な対応ができる体制を整えています。

### 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。**  
・潤沢なキャッシュフローの創出  
・堅固な財務体質の構築
- 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。**  
・製販一体のサプライチェーンの最適化  
・付加価値の高いオリジナル商品の製造
- 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。**  
・次世代経営者、リーダーの創出  
・育成型人事制度による人材の育成  
・FC加盟店オーナーの成長
- 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。**  
・ローソンブランドの強化  
・マチのニーズに応える店舗開発  
・Pontaデータ分析
- 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。**  
・サプライチェーン全体における環境への配慮  
・社会インフラ機能向上によるマチの活性化

ネイバーフッドストア、社会インフラとして地域へ貢献

遠くの店まで出かける手段のない高齢の方や時間がない忙しい方のために、食品や日用品が買える近所のお店「ネイバーフッドストア」づくりを進めています。また、お客さまにより近づき、便利をお届けするために、新鮮な食材やお弁当の宅配も始めています。地域コミュニティの一端を担い、災害時には緊急の避難拠点となるなど、社会インフラとして地域に貢献し続けます。

高齢者の充実した生活、環境づくりをサポート

「少量でよいから健康によいものを食べたい」という高齢の方々に向け、栄養バランスに配慮した小分けカット野菜、お惣菜の販売に力を入れています。また、医薬品を取り扱う店舗の拡大や、気軽に健康相談ができる取り組みも始めています。60歳以上の社員の継続雇用にも積極的に取り組み、高齢者が孤立しない社会環境に貢献しています。

店舗をはじめ製造、物流等あらゆる面で環境に配慮

店舗への省エネ機器の導入をはじめ、容器包装の素材の工夫や軽量化、ムダを出さない製造体制づくり、効率配給、環境に配慮した商品の拡大など、あらゆる観点から環境問題に対応します。自然冷媒(CO<sub>2</sub>)を使用した冷凍・冷蔵機器の導入など新たな環境・エネルギー技術の採用を推進し、持続可能な社会に貢献します。

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

ローソンのビジネスは、マチ(地域社会)全体を含む7つのステークホルダー(ローソンを取り巻く関係者)とともに成り立っています。お客さまの身近にあるお店として、マチとお客さまのさまざまな課題を解決し、ローソンならではの新たな価値を提供していきます。

### 女性の社会進出等による生活の多様化に対応

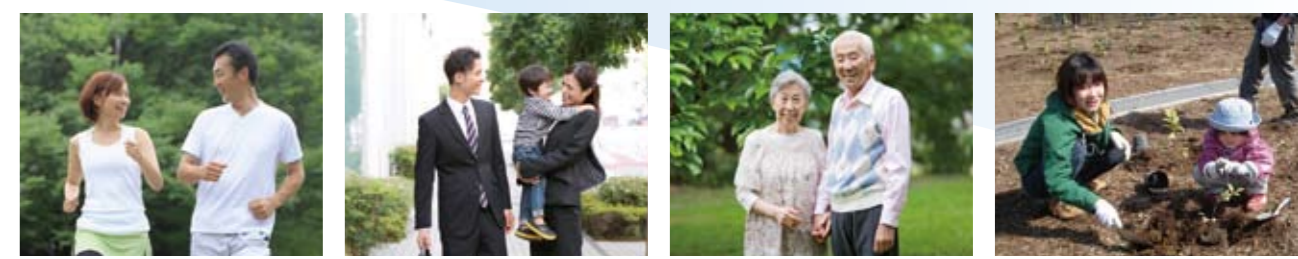
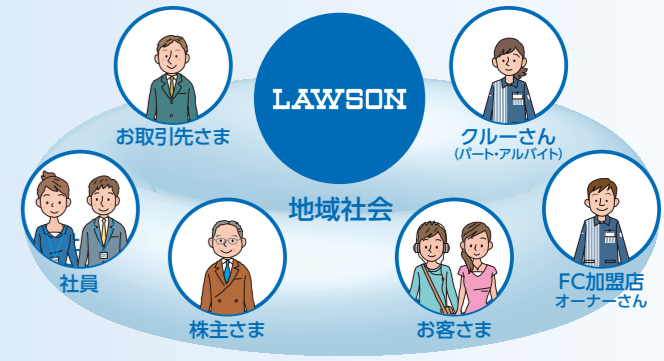
結婚・出産しても働き続ける女性が増えるなど、生活の多様化が進むなか、ローソンはそうした変化やニーズを捉えながら、商品、サービスを提供しています。近くのお店に生活に必要なものを揃えることで、一人暮らしの方や、働く女性の方をはじめ多くのお客さまの生活を支援していきます。

### 健康増進を目指した商品・店舗を開発

毎日の食を通して健康な身体をつくることを第一に考え、手軽に体によいものを積極的に取れるメニュー開発やヘルスケア強化型店舗など、健康を軸にした店舗及び商品の開発を進めています。さらに医薬品の販売や調剤薬局併設型店舗の展開、地域の自治体との連携強化など、皆さまの健康増進に積極的に取り組んでいます。

### アウトカム

ローソンを取り巻く  
マルチステークホルダーの  
皆さまへの提供価値



## お弁当やお惣菜から生活日用品まで 毎日の暮らしに必要な品揃えを実現します。

今、私たちの社会はシニア世代、1人・2人世帯、共働き世帯が増加し、近所の商店などの買い物をする場所は減少しています。そこに暮らすお客さまのライフスタイルやコンビニエンスストアへのニーズも変化しています。ローソンは日常生活に必要な品揃えとして3,500品目を実現し、マチの暮らしにとって、なくてはならない存在を目指します。



### 生活全般のニーズを満たす品揃え

仕事や子育てに忙しくて家事の時間がとれない、歩いて手軽に買い物を済ませたいなど、ローソンは「ご近所のお店」として、そうしたニーズを満たせるお店です。実際、最近では時間のない朝やお昼にお弁当や飲料を買うだけでなく、夕方から夜間にかけて夕食や翌朝の食材を買いに来店するお客さまも増えています。さまざまなお客さまのためにお弁当やおにぎりはもちろん、そのまま食べられるカット野菜やお惣菜、牛乳やたまご、冷凍食品といった食材から、洗剤などの生活日用品まで幅広い品揃えが必要になります。また単に醤油が置いてあるというだけではお客さまのニーズは満たせません。同じ醤油でも「濃口」「薄口」「減塩」「地産」といった品揃えから「選べること」が大切です。そこでローソンは従来よりも品揃えを1割ほど拡大し3,500品目にまで増やします。単に24時間あいているというだけではなく、品揃えの内容も充実させて生活全般に欠かせない存在、なくてはならない存在を目指します。

### 味や品質にもこだわる「ローソンセレクト」

お客さまに満足していただくためには品揃えを増やすだけでなく、一つひとつの味や品質の向上といった生活者視点での商品づくりが大切です。ローソンのプライベートブランドである「ローソンセレクト」は小分けのパック惣菜に加えて、だしや素材にこだわった和惣菜も販売するなど、ラインナップの充実をはかります。さらにメーカーとの取り組みをしっかりと行い、高品質でおいしいローソンセレクト商品の開発・製造に力を注ぎます。

### 品揃え強化に対応した什器の改善

小型の店舗であるコンビニエンスストアで、3,500品目に対応した幅広いラインナップを効率よく展開するために、約5,000店舗を対象に50億円以上の設備投資を行います。朝食のための牛乳やたまごなどの日配食品、お弁当に欠かせない冷凍食品などを展開する冷蔵ケースや冷凍ケースの増設や、日用品などを並べる商品陳列棚の高層化を進めます。



💡 店頭品揃えの充実

3,500品目へ

#### こだわりのカット野菜

ローソンのカット野菜（一部商品、地域除く）は、「中嶋農法」で栽培された農作物を使用しています。ミネラルバランスを整えた健康な土で健全な野菜を育てる農法で、自社専用農場「ローソンファーム」への導入も進めています。



#### 宮城のコンパクトシティにローソンがオープン

地震と津波で被災した人たちが便利で快適に暮らせるまちづくりを目指し、新市街地「コンパクトシティ」の整備が進む宮城県山元町。2016年2月、地域コミュニティの核を目指して「ローソン坂元駅前店」が初の商業店舗としてオープンしました。

¥ 2016年度の品揃え強化の投資計画

約5,000店舗に対し  
50億円以上

## マチのニーズにお応えするために、これまでにないさまざまな商品開発やサービス強化を目指しています。

シニアの方々のニーズが強くてきたたのお弁当、ちょっとしたときに便利な御用聞きサービス、毎日の食事で手軽にとれる健康に配慮した商品、お薬を24時間いつでも買えるお店。こんなことがあったらいいな、というお客さまの声にお応えしていきます。

### お店でひと手間かけた、こだわりの味

従来のコンビニエンスストアにはないサービスとして、店内で炊き上げた白いごはんや店内で揚げた厚切りかつなどを使ってカレーライスやかつサンド、おにぎりなどをできたてで提供する「まちかど厨房」を現在3,000店舗以上で展開しています。また、夕食の一品としてカウンター内で作るゲンコツコロッケや炭火焼鳥などのファストフード惣菜を提供しています。単身者や高齢者の方にも、おかずを一品増やしたい主婦の方にもできたてで温かいファストフード惣菜は好評です。これからも従来のコンビニエンスストアにはないできたてのおいしさを楽しんでいただける様に積極的に開発していきます。



まちかど厨房の「かつサンド」

### マチに根ざした小商圈配送、御用聞き

「近くに商店がない」「雨の日の買い物は大変」「買い物に行く時間がない」などのお客さまの声に応えるためにローソンは佐川急便を傘下に持つSGホールディングス株式会社と提携して「マチの暮らしサポート(SGローソン株式会社)」を始めています。「マチの暮らしサポート」は、ローソン店頭の商品をはじめ、ローソンフレッシュ、ナチュラルローソン、大地を守る会、らでいっしょぼーやなど14,000点以上の商品を用意し、パーソナルアドバイザーが玄関先までご注文を伺いに出向き、ご自宅にお届けするサービスです。また、ライフサポートサービスの取り次ぎや配送も行っています。仕事などで買い物の時間がとれない方や遠くのお店へ行くのが難しい方など、多くのお客さまに宅配サービスを利用していただけるように事業の拡大を推進していきます。



まちかど厨房  
**3,160**店  
2016年2月末

#### 移動販売を実施

ローソンは社会福祉法人 吉野ヶ里町社会福祉協議会との業務提携により吉野ヶ里町内で食品や生活用品などの移動販売を行っています。また移動販売の際に高齢者世帯の方々への声かけで安否確認を行う「地域見守りサービス」も併せて実施しています。その他、過疎高齢化集落だけでなく、店舗展開が困難なエリア、施設へ出向いていき、高齢者の買い物時に会話ができる、「買い物コミュニティ」移動ローソンを目指します。

[移動販売に関する詳細は▶](http://www.lawson.co.jp/company/news/102276/)

宅配サービス  
取り扱い品目  
**14,000**点~

### おいしい商品で「手軽に健康」へ

「マチの健康ステーション」として「おいしい」ことを我慢せずに安全・安心な「食」を通じて、お客さまに心も体も元気になっていただきたい。そんな考えのもと、ローソンは他のコンビニエンスストアに先駆けて健康を基軸にした商品開発を行ってきました。メーカーと共同開発したブランパンは、食卓パン、チョコロール、セサミスティックなどの豊富な品揃えを用意し、糖質を抑えた食事の味方です。2015年には1本で1食分(118g\*)の野菜が摂れて飲みやすいグリーンスムージーが大好評となり、ほかにもマキベリー入りパープルスムージーなどを揃えたナチュラルローソンのスムージーシリーズ\*\*は発売開始からの累計販売本数が4,200万本を超える大ヒット商品です。このほかにも、毎日食べたいサラダや野菜、ナチュラルローソンブランドの健康に配慮した菓子など独自の商品開発を進めており、こうした健康に配慮した商品の売上は伸び続けています。

\*1 1日分の推奨摂取量: 350g以上 厚生労働省「健康日本21」  
\*2 「グリーンスムージー」「チアシード入り 野菜と果実のスムージー」「マキベリー入り パープルスムージー」



### ご近所のお店だからこそ可能なマチの健康サポート

急な発熱や体調不良の際にも、近所であって夜でも買えるコンビニエンスストアでの医薬品ニーズは高まっています。日本にある薬局やドラッグストアの数は、コンビニエンスストアを上回る8万店にのぼり、その多くは個人経営や地域展開の小規模チェーンです。ローソンは、こうしたマチの調剤薬局やドラッグストアチェーンとの提携を進め、現在OTC医薬品(市販薬)を取り扱う店舗を136店舗展開しています。さらにその数を増やしながらかコンビニエンスストアだからこそできる、マチに不可欠な、健康サポート拠点の実現を目指しています。また、アクティブシニアから介護を必要とされるシニアまで、幅広いシニアとそこご家族の生活や健康をサポートしたい。その思いから、介護相談窓口併設型のローソンを2015年にオープンしました。ローソンは、「食」を通じた健康サポートに加えて、医薬品の店頭販売や介護サービス事業者との連携など、マチの健康をサポートするユニークなコンビニエンスストアモデルの構築を進めていきます。



ブランパン  
(メーカーと共同開発)

糖質約**80%**以上  
カット  
一般のロールパンとの比較

スムージーシリーズ\*\*  
累計販売本数

**4,200**万本  
2015年5月~2016年2月末

#### ローソンが健康経営銘柄に

従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、2015年、2016年と2年連続で経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に選ばれました。

[健康経営銘柄選出に関する詳細は▶](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1259848_2504.html)

医薬品取り扱い店舗数

**136**店舗  
2016年2月末

心のこもったサービスへのこだわりと、  
複雑化する店舗での作業の両立に向け、  
「誰にでも容易な」オペレーションを確立していきます。

店内キッチンだから作れるおいしさを提供するまちかど厨房や

MACHI caféがこだわる手渡しの接客サービスには店舗クルーが大切な役割をはたします。

現在、クルーには女性や高齢者、外国人の方々も多く活躍しています。

デジタル技術を最大活用し、物流システムにも踏み込んで

見直しを行うなど、店舗オペレーションを刷新します。



## サービスの拡大で求められる 「誰にでも容易な」オペレーション

ローソンは生活全般のニーズに応えるために、できたてのお弁当や宅配・御用聞きなど、サービスを拡大しています。これは、店舗作業の複雑化につながりますが、それでもローソンは、手渡しのMACHI caféのように心のこもったサービスにこだわります。一方、生産人口が減少しており、主婦や高齢者、外国人など多様な方々が、店舗運営に携わるようになってきています。従って、複雑な作業を根本から見直して「誰にでも容易かつ、やりがいをもって取り組める」店舗オペレーションを実現する生産性の革命が求められています。

## デジタル技術の最大活用と 物流改革で効率化を推進

人は人にしかできないサービスに注力できるように、デジタル活用による効率化を推進します。例えば、お弁当やおにぎりなど中食の発注をサポートする「セミオート発注システム」は、個店ごとの売上動向や客層情報などから需要予測を行い、毎日40分の時間短縮を実現しています。また、今後3年間に新しいシステム機器の導入と仕事の仕方の変革を実現します。タブレットの導入で売場で業務ができるようになり、クラウドを活用した情報システムにより、リアルタイムで各種情報を把握、自動釣銭機標準装備の次世代POSレジによりレジ業務の効率化を実現します。また、店内オペレーションの枠を越えて物流・配送のオペレーションも変更します。常温配送と冷蔵配送を同じトラック便で運ぶことで1日当たりの配送回数を減らしたり、梱包を店舗レイアウトに合わせて陳列しやすい順にするなど、店舗の納品・品出し作業の軽減化にも取り組みます。

## 多様化する人財が 安心して働けるようにサポート

ローソンを支えるクルーの人たちすべてが生き生きと働くには、店舗オペレーションの効率化や簡素化だけでは充分ではありません。ローソングループの人材紹介会社であるローソンスタッフ株式会社は、言葉や文化の壁に悩む外国人留学生やレジなど複雑な業務に不安を感じる高齢者の方々のために、文化体験イベントや採用前の店舗事前研修、さらに採用後も再研修が受けられるフォローアップ体制などを用意しています。年齢、性別、国籍を問わず「働きたいけど、ちょっと不安」という方々にローソンで「笑顔で、安心して、長く働いていただけるようにローソンスタッフはサポートに努めています。



### クルーの スキルアップを支援

MACHI caféに関する知識が豊富でお客さまにMACHI caféのこだわりやコーヒーの楽しみを伝えられるなど、社内試験に合格した人をファンタジスタと認定しています。全国約7,400人(2016年2月末現在)のファンタジスタは、専用の黒エプロンを着用し、より心を込めた一杯をお客さまにご提供しています。さらに、2014年度から始まったグランドファンタジスタも、2015年度70名誕生し、全国で約120名がMACHI caféを通じてお客さまとの絆を深め、エリア全体を盛り上げています。



グランドファンタジスタに関する詳細は▶

<http://www.lawson.co.jp/company/activity/special/machicafe/>

### システム関連投資

# 158

億円

2016年2月実績

### セミオート発注システム

# 作業 40

分削減

## 原材料の調達から製造・物流まですべてに関与し、「社会と共生」できる製造小売業モデルを構築していきます。

コストパフォーマンスと安全性の高い原材料の調達をはじめ、製造と物流の分野にもローソンが深く関わっていくことで、開発する商品の品質向上だけでなく、社会・環境にも配慮したサプライチェーンを目指します。



### 一貫したサプライチェーンで「こだわり」の商品を開発・製造

最近増えているシニアや女性のお客さまは「安全、安心、健康」かつ「おいしい」商品を求める傾向にあるなど、お客さまのニーズはさまざまです。ローソンは多くのお客さまの声に耳を傾け、常に生活者起点にて高品質でリーズナブルなオリジナル商品を開発しています。そして、お客さまが求める商品を提供するために原材料調達、製造、物流、販売まで一貫したサプライチェーン全体の構造改革を進めてきました。ローソンの売上の約3分の1はオリジナル商品です。原材料調達は、機能子会社の株式会社SCIが一括で仕入れることで、高品質低コストを実現し、商品力強化に貢献してきました。製造に関しては、お弁当工場やおにぎり工場など全国の製造ベンダーに支えられています。今後、さらに深く製造分野に踏み込むために、製造ベンダーを子会社にもつ大手食品メーカー3社とのパートナーシップを強化します。三菱商事株式会社との連携も含め、ローソンの製造領域への直接関与を拡大する意向です。その際には製造ラインの自動化や効率化、Pontaデータを活用した需要予測システムを製造工程でも活用するなど、小商圏型製造小売業モデルを進化させていきます。荒利益率改善による収益性アップとともに、お客さまにご満足いただける「こだわり商品」を提供します。

#### 規格外野菜を有効活用する6次産業化の取り組み

株式会社ローソンファーム千葉を事業主体とした6次産業化施設（生産の1次産業×加工の2次産業×流通・販売の3次産業）、香取プロセスセンター株式会社では、規格外野菜の有効活用に取り組んでいます。形や大きさ、見た目などが少し異なる野菜をカットすることにより、サラダや惣菜の原材料として活用。ローソン店頭で販売しています。



### 「見える化」など、物流の見直しにも着手

サプライチェーンのなかで、物流も重要な工程です。製造コストに大きなウエイトを占めるほか、配送頻度や納品形態は店舗の生産性を大きく左右します。従来のコンビニエンスストアの物流は、小さい店舗に少ない在庫、多頻度小ロット配送による効率化が最優先事項でした。しかし、店舗の生産性という観点からは異なる温度帯を一括して配送することで配送頻度を下げる、といった従来の考えとは違った視点も必要になります。この配送頻度の削減はCO<sub>2</sub>削減にも通じます。また、これまでは商品を配送センターから店舗に効率的に配送する仕組みが求められていましたが、今後はeコマースとの連携やお客さまのご自宅への宅配サービスへの対応も視野に入れる必要があります。2016年3月には、常温・冷蔵・冷凍の三温度帯を統合した自社運営の配送センターが稼働を開始しました。小商圏型製造小売業のモデル構築に向けて、自社運営だからこそ可能な「見える化」を促進し、物流の抜本的見直しを進めていきます。

#### サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量

**4,868**千トン

2015年4月から2016年3月までの実績

#### 配送センター数

日本全国に **約100**カ所

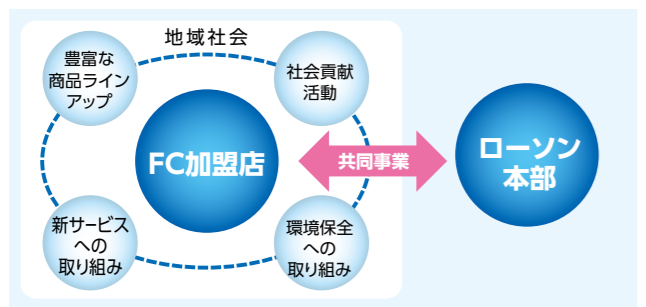
## 仕組みだけでなく、仕事の仕方や文化も変えて「なくてはならない存在」を実現します。

ローソンを支えているのは「ひと」にほかなりません。

企業理念を共有するフランチャイズ加盟店オーナーやクルーの方々、

多様性に富んだ社員それぞれが、全員で実行する。

ビジネスの仕組みだけでなく仕事の仕方や文化もダイナミックに変革します。



### 仕事の仕方や企業文化を変革

「1000日全員実行プロジェクト」を着実に、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」になるためには、仕組みを変え、仕事の仕方を変え、文化を変える必要があります。ITシステムなどデジタルの力を借りて仕組みを変えたとしても、最後はアナログである人が動かなければ何も始まりません。そこで仕事の仕方を大きく見直すべく、全社業務改革を進めています。例えば、スーパーバイザー（店舗経営指導員）が本来やるべき業務により集中できる環境を整えるべく、業務を棚卸したうえで、一部業務の削減やアウトソース化などの効率化を行い、マニュアルについても見直しをはかったほか、成功事例などを共有できるように実践的な研修で学ぶ機会を設けています。さらに文化を変えるために、ビジョンを新たに制定し行動指針を改定しました。お客さま、マチ、お店起点で、全員で実行する全員経営により、「私たちは、“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という企業理念の実現を目指していきます。

### 独自のマネジメントオーナー（制度）

ローソンは本部とFC加盟店とが密にコミュニケーションをとりながら、FC加盟店オーナーの主体性を尊重する店舗運営を行っています。そのなかでも、本部とより強いパートナーシップをもち多店舗経営を行っているのがマネジメントオーナー（MO）であり、事業拡大を支援する仕組みがMO制度です。本部はMOへ多店舗経営のノウハウや必要な経営知識についてのコンサルティングを実施し、MOは他のFC加盟店オーナーの複数店経営に向けた助言をしています。2016年2月末時点では、147人のMOが、それぞれのマチで合計1,436店舗のローソンを運営しています。

### 企業を支える「自ら考え、行動する」人財

店舗ITシステムやサプライチェーンといったビジネスモデルと同様に重要なものが企業文化です。企業文化を支え、かたちづくるのは「ひと」であり、ローソンにとっていちばん大切なのは、その「ひと」です。成長し続ける企業には、多様性のある人々が集まり、既成概念にとらわれず「自ら考え、自ら行動する」ことが求められます。ローソンでは、女性社員や外国籍の社員など、多様な人財を積極的に採用するとともに、それぞれの活躍を後押しするために、育成型人事制度を取り入れているほか、ローソン大学ではさまざまな教育カリキュラムを用意し、FC加盟店を含めたすべての「ひと」がチャレンジできる風土をつくっています。

スーパーバイザーの数  
**1,017**人  
2016年2月末

マネジメントオーナー  
**147**人が  
**1,436**店舗を  
経営  
2016年2月末

#### 「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定

ローソンは「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、女性が活躍できる環境を実現するため行動計画を策定し、女性の活躍推進に積極的に取り組んでいます。

[女性活躍推進法に基づく行動計画に関する詳細は](http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail_jin/1268014_4335.html)  
[http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail\\_jin/1268014\\_4335.html](http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail_jin/1268014_4335.html)

#### 自発的なチャレンジを促進する「自律型挑戦大賞」

職場のちょっとした工夫で大きな効率改善につながった事例など、社員個人（またはチーム）が自ら考え行動した成果を褒める表彰制度。一人ひとりが自律的に行動できる人財になることを目指します。

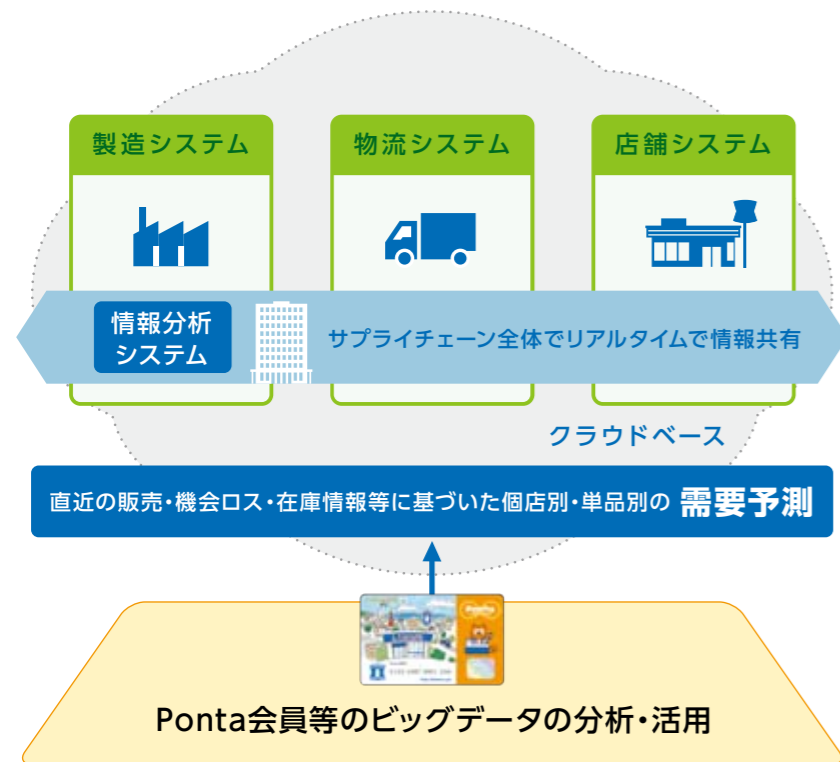


育休からの復職率  
**95.6%**  
2000年3月から2016年2月までの累計実績

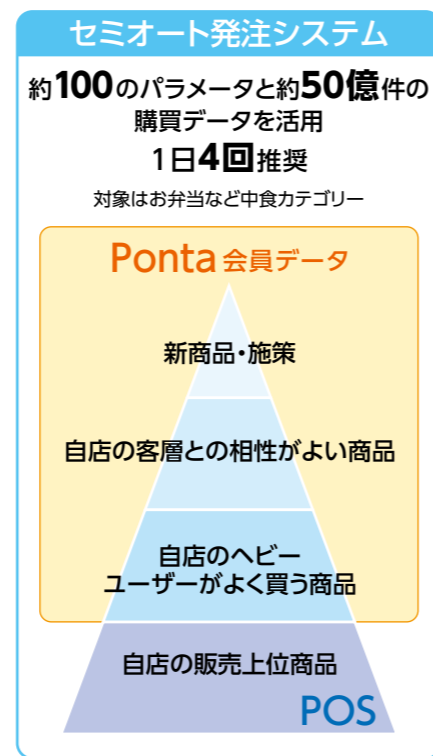


最先端のIT技術とPonta会員購買データを活用し、従来にないまったく新しいシステムを構築します。

会員購買データなどローソンが持つビッグデータをもとに、クラウドや人工知能など最新のデジタル技術を最大限活用し、サプライチェーン全体のムダをなくし効率化をはかります。



ローソンでは最先端のIT技術を店舗運営やサプライチェーン全体の効率化のために取り入れています。例えば、ローソン店舗で使える共通ポイントプログラムである「Ponta」は、会員数が7,000万人を超え、ローソン全体の売上に占める割合も約50%に達しており、そのビッグデータ分析が品揃えに活かされています。2015年に導入した「セミオート発注システム」は、一つひとつの店舗でのお客さまの購買データをベースに、お弁当など対象カテゴリーの需要を予測し、発注数の提案を行っています。個店ごとに毎日4回、ポテンシャルを加味した推奨の発注数が配信されることで、それぞれのマチのニーズに合った品揃えの実現や発注作業時間の短縮といった効果が出始めています。今後は、需要予測をリアルタイムでお弁当工場や配送センターなどにも共有する、従来にない新しいシステムを構築していく計画です。このシステムにより、サプライチェーン全体でのオペレーション効率化のほか、原材料や商品の廃棄抑制、消費エネルギーの削減などの効果も期待できます。



Ponta会員  
7,000万人以上  
会員売上 約50%  
2016年2月末

グループの総力をもってチャレンジを続け、さらなる豊かさを提供します。

食のライフスタイルスーパー、成城石井。  
美と健康をサポート、ナチュラルローソン。  
価値ある100円、ローソンストア100。

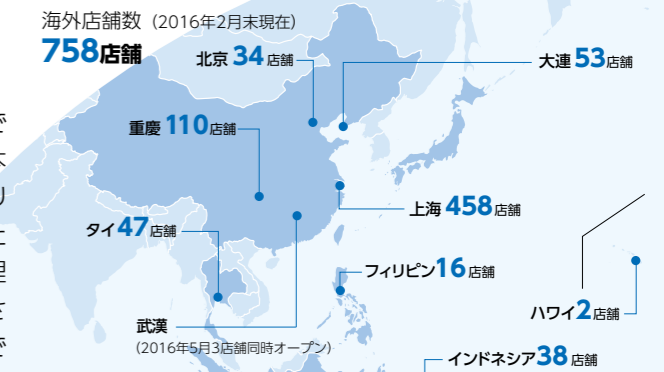
ローソンは、“ご近所のお店”として、マチのニーズにあった店舗を展開しています。おいしさにこだわり、安全・安心な食品を世界中で開発してきた成城石井は、駅ビルなどコンビニエンスストアとは違ったユニークな場所に出店し、さらにセントラルキッチンや輸入商社を自社で有する製造小売業としての顔も持っています。美と健康、旬のもの、安全・安心をキーワードにした独自の品揃えが特徴のナチュラルローソンは、グリーンスムージーや健康に配慮した菓子などのヒット商品を生み出し、商品コンセプトの近い成城石井とのコラボレーションも進めています。従来のコンビニエンスストアとは一線を画して高齢者や小世帯などのニーズに応えているローソンストア100は、鮮度と品質にこだわった野菜や果物を多く揃えるとともに、適量・小分け・100円均一の徹底したバリューを追求しています。

近くのローソンが  
マチに“楽しみ”を提供します。

お客さまに“楽しみ”も届けるために、ローソンは1990年代からエンタテインメント関連の商品・サービスに力を入れてきました。今では、連結子会社である株式会社ローソンHMVエンタテインメントを中心に、エンタメ流通のリーディングカンパニーとして独自の総合エンタテインメント事業を展開しています。コンサートやスポーツ観戦などのチケット事業は、プレイガイド業界でトップクラスのシェアを占め、音楽・映像ソフト販売も国内トップクラスの規模を誇ります。このほか、全国に映画館を有するユナイテッド・シネマによる映画事業、さらに音楽配信や各種イベントの企画運営なども手がけており、お客さまの生活をより豊かに、楽しくするサービスを提供しています。

国境を越えて、世界のマチを幸せにします。

アジア諸国ではライフスタイルの変化とともに、時間を節約できるタイム・コンビニエンスのニーズが高まっています。日本型コンビニエンスストアは国や地域の違いによる課題を乗り越えて、こうしたアジアの新興国や欧米でも大きな役割を果たすことができると考えています。大切なのは現地のニーズを理解して、小商圏をしっかり守りながらそれぞれのマチのお客さまから高い支持をいただけるような店舗づくりをすることです。ローソンは、国境を越えて、世界のマチに幸せを届けます。



### 業界初、バイオマス発電システムを導入した最新の環境配慮型モデル店舗をオープン

ローソンはコンビニエンスストアで初めてバイオマス発電システムを導入した最新の環境配慮型モデル店舗「ローソン夢前スマートインター前店」を兵庫県姫路市にオープンしました。この店舗では、外部調達する電力量を過去最大となる約7割(67.9%)削減(2010年度対比)を目標としています。



[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1260844\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1260844_2504.html)

### レインフォレスト・アライアンスコンソーシアムに参画

ローソンは、MACHI café(マチカフェ)にレインフォレスト・アライアンス認証農園産のコーヒー豆のみ\*を使用しています。認証の普及を目指し、持続可能な農業の推進を目指すレインフォレスト・アライアンスとコーヒー・茶・バナナなどの認証商品を取り扱う企業が協働で立ち上げた「レインフォレスト・アライアンスコンソーシアム」に参画しました。



\*シングルオリジンシリーズ、ドリップバッグを除く。

[http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail2/1259213\\_4887.html](http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail2/1259213_4887.html)

### 「イクメン企業アワード2015」“特別奨励賞”受賞

厚生労働省「イクメン企業アワード2015」においてコンビニエンスストアで初めて“特別奨励賞”を受賞しました。ローソンは、社内キャンペーンなどでイクメンを応援する雰囲気づくりを醸成するなど、積極的に男性の育児支援に取り組んでいる点が評価されました。



[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1252511\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1252511_2504.html)

### 新任取締役・監査役に3名が就任

ローソンでは12名の取締役と監査役が一体となって、迅速かつ健全な経営判断を行える体制を整備しています。2016年5月より、取締役として株式会社DoCLASSE 代表取締役 林恵子氏と三菱商事株式会社 執行役員リテイル本部長 西尾一範氏、そして監査役として都市銀行出身の高橋敏夫氏の3名が第41回定時株主総会での承認を経て、新たに就任しました。

[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1267377\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1267377_2504.html)

### 「GAP普及大賞2016」を受賞

ローソンは、ローソンファームの適切な農場管理体制を構築するため、農業生産工程管理手法「JGAP」の認証取得に取り組んでいます。2016年7月、ローソンとローソンファーム社長の取り組みが、もっともGAPの普及に貢献した取り組みとして、「GAP普及大賞2016」を受賞しました。



[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1274328\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1274328_2504.html)

### インドネシアへのCO<sub>2</sub>冷媒冷凍・冷蔵システムの導入で「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞

環境省が行う「平成27年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」においてローソンは“国際貢献部門”を受賞しました。最先端技術を駆使したCO<sub>2</sub>冷媒冷凍・冷蔵システムをインドネシアの店舗に導入し、地球温暖化の防止及び省エネルギー化、大気汚染物質の排出抑制に大きく貢献していることが認められての受賞です。



[http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail\\_jin/1258224\\_4335.html](http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail_jin/1258224_4335.html)

### 3年連続で「なでしこ銘柄」に選出

経済産業省と東京証券取引所が共同で2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。ローソンは、この「なでしこ銘柄」に3年連続で選ばれました。3年連続の選出は小売業でローソンが初めてです。



[http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail\\_jin/1268013\\_4335.html](http://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail_jin/1268013_4335.html)

### 家庭向け電力「まちエネ」サービス開始

三菱商事株式会社と当社が共同出資するMCリテールエナジー株式会社は、2016年4月から関東圏で地域に密着した“あんしん”“うれしい”“わかりやすい”家庭向け電力「まちエネ」のサービスを開始しました。コンビニエンスストアが事業者として家庭向け電力小売事業に参入するのは業界初となります。



[http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1260797\\_2504.html](http://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1260797_2504.html)



変化する社会に伴うリスクに備えるとともに  
事業機会の創出につなげていきます。

郷内 正勝

取締役 常務執行役員  
CR管掌 兼 人事管掌

### ローソンが考える主なリスク

#### ① 事業環境の変化に関するリスク

国内外の経済環境、景気動向、社会構造の変動や異常気象がもたらす消費動向の変化及び同業他社・異業種小売業などとの競争状況の変化によるリスク

#### ② 食品の安全性・衛生管理及び表示に関するリスク

食中毒、異物混入などの重大事由または食品表示の誤りが発生するリスク

#### ③ 個人情報の取り扱いに関するリスク

個人情報の漏えい及び個人情報への不正なアクセスに関するリスク

#### ④ 法的規制に関するリスク

出店地域におけるさまざまな法規制の改正や行政の指導方針の変更等から生じるリスク

#### ⑤ フランチャイズ(FC)事業に関するリスク

FC加盟店オーナーとの信頼関係が損なわれ、フランチャイズ契約が解消されるリスク

#### ⑥ 災害等に関するリスク

地震・津波・台風・大雪等の自然災害によりグループの店舗、製造工場、配送センター、その他の施設に物理的な損害または商品配送の混乱が生じるリスク

#### ⑦ IT(情報技術)システムのトラブルに関するリスク

地震等の自然災害やコンピュータウイルスによる感染等により、ITシステムに不具合が生じ、商品配送の混乱、店舗サービス業務の停止が発生するリスク

#### ⑧ 原材料価格の高騰に関するリスク

地球温暖化による異常気象や原油価格の変動等、予測困難な問題により原材料価格が上昇するリスク

詳細は、ローソンウェブサイトに掲載されている有価証券報告書をご覧ください。

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

ローソングループはコンビニエンスストアを中核として事業を多様化・深化させることでお客さまのニーズに添ってまいりました。一方、少子高齢化の加速や小売店の減少、さらには異常気象の頻発など社会が抱える課題は非常に大きくなっており、新たなリスクも増大しています。このような状況を踏まえ、CR管掌<sup>※1</sup>である私をリーダーとしてグループ全体の内部統制をさらに充実させ、コンプライアンス・リスク管理体制を強化しています。具体的には、コンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置するとともに、本社各部署やエリアにCRO<sup>※2</sup>を配置し、彼らを旗振り役として、素早いリスク情報の把握と迅速な対処ができる体制を整えています。

多岐にわたるリスクのなかでも、特に「品質・衛生管理」「情報セキュリティ」「災害対策」の3つに重点を置いています。なぜなら、私たちの事業を支える安全・安心な食の提供、大切なお客さまの情報を守ること、災害時であっても全国に広がる店舗網を支え、地域の皆さまに商品・サービスを提供し続けることが私たちの使命だからです。今年は、4月に「平成28年熊本地震」が発生いたしました。今も被災地の復興支援を進めておりますが、一方で地震の発生直後に不備があった点は改善を指示し、防災や今後の備えに活かしていきます。

世界規模の課題に目を向けると、昨年フランス・パリで開催されたCOP21では「パリ合意」として全世界の国々が温室効果ガスの削減で目標を共有しました。長期的に1.5℃から2℃の間で気温の上昇を抑えることを目指すことが決まったのは意義深い成果です。これは企業にとっても大きな宿題を課せられたこととなります。環境問題への対応は、ライフラインとして24時間365日、お客さまに商品・サービスを提供する私たちにとって重要な社会的課題ですが、ただ課題として取り組むだけではなく、本業において事業機会の創出につなげ利益を生み出す工夫をしていくことが重要です。例えば、異常気象や景気動向などによる原材料のひっ迫や高騰というリスクに備えるため、安定調達を担う専門子会社を設置しています。これは安全で高品質な原材料を効率的に供給するというメリットにつながり、付加価値の高い商品開発を支えています。

このようにローソングループは、企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に向けて、リスクへの対応とともに社会課題への創造的解決に取り組み、事業機会の創出に果敢にチャレンジしていくことにより、実行一流企業を目指してまいります。

※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はかる最高責任者

※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はかる部門の責任者

## リスクへの備えと対応

詳細はコチラ▶

http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/compliance/detail/risk.html

### ▶ 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」に重点を置き、緊急事態の発生に備え、迅速な問題解決をはかる体制を整備しています。

平常時には、コンプライアンス・リスク管理会議と5つの小委員会を開催し、リスクの評価やリスク回避策の立案・推進を行い、リスク発生の予防をはかっています。

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はかり、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。

### ▶ 大規模災害への準備と対応

大規模な災害が起きたときには、まずお客さま及びクルー、店長、FC加盟店オーナー、社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、現地の3カ所に災害対策本部を迅速に立ち上げ、災害状況をリアルタイムで確認しながら対応できる災害情報地図システムなどを活用して、安否確認、被害状況の把握、店舗や製造工場、配送センターなどへの支援を実施します。

一方で、社会に必要なライフラインの一つとしての使命を果たすため、重要な業務は中断させず、あるいは中断しても速やかに再開することを目指しています。



災害対策マニュアル

### ▶ 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、意識の向上をはかっています。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抜き打ち調査、情報システムの脆弱性診断など、情報セキュリティ体制にほころびが生じないように、さまざまな角度から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、教育を行っています。また、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。

##### 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。

##### 3. 巡回時の防犯指導の強化

店舗巡回時には防犯指導も行い、FC加盟店の意識向上につなげています。



強盗・防犯対策DVD



防犯セルフチェックリスト

### ▶ 平成28年熊本地震での災害対策

平成28年熊本地震の際、ローソングループは地震発生直後からお客さまや、FC加盟店オーナー、店長、クルーなどの安否と被害状況の確認を行い、被災した店舗や配送センターには応援社員を派遣するなどして、マチのライフラインとして営業の継続に努めました。また、現地自治体の災害対策本部の要請を受けて救援物資を提供するとともに、義援金募金を実施しました。

## 事業継続のために

詳細はコチラ▶

http://www.lawson.co.jp/company/corporate/compliance/bc.html

### ▶ 事業継続(BC)の基本方針と目的

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

#### 事業継続(BC)の主な3つの目的

##### ●「マチのライフライン」としての使命を果たす

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

##### ●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

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

##### ●適正な利益の確保

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

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

### ▶ BCPガイドラインの策定

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



BCPガイドライン

#### 「レジリエンス認証」

##### 国土強靭化に貢献する事業者としてローソンが認定

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

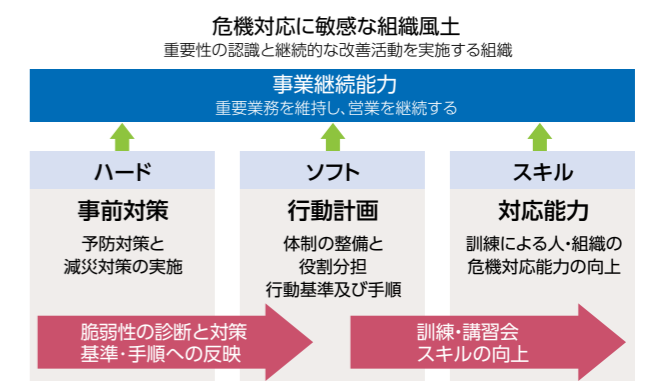
ローソンは、内閣官房国土強靭化推進室から上記ガイドラインに規定する「認証組織の要件」に適合する旨の確認を受け、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会よりコンビニエンスストアで初めて国土強靭化に貢献する事業者として認定されました。



### ▶ 事業継続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。

#### ■ 事業継続能力を向上する仕組み



### ▶ 災害発生時における自治体との連携

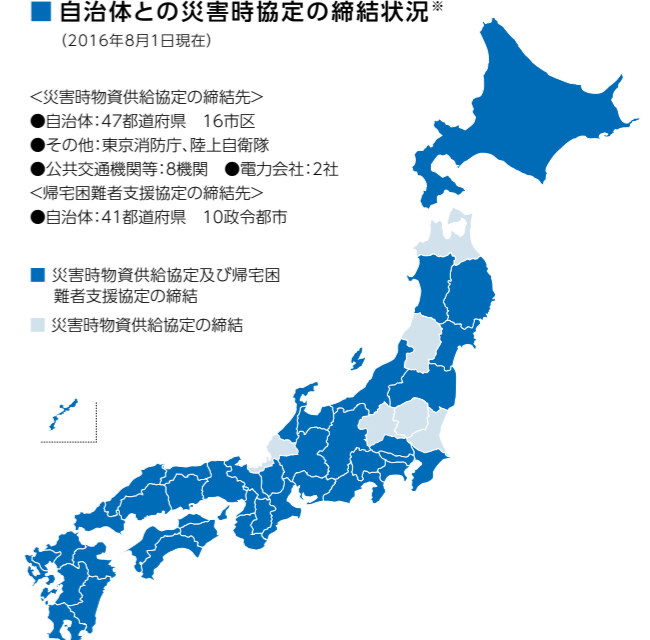
災害発生時に被災地自治体と相互協力し、「マチのライフライン」としての機能を果たすことができるよう、物資調達や帰宅困難者支援に関する協定の締結を進めています。

#### ■ 自治体との災害時協定の締結状況\*

(2016年8月1日現在)

- <災害時物資供給協定の締結先>
- 自治体:47都道府県 16市区
- その他:東京消防庁、陸上自衛隊
- 公共交通機関等:8機関 ●電力会社:2社
- <帰宅困難者支援協定の締結先>
- 自治体:41都道府県 10政令都市

- 災害時物資供給協定及び帰宅困難者支援協定の締結
- 災害時物資供給協定の締結



\*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

▶ 内部統制の基本的な考え方

ローソングループは遵守すべき法令等や想定・対応すべきリスクが多岐にわたるとい事業特性のもとで、健全で持続的な成長を目指すために、「内部統制システムの整備の基本方針」を定めています。

本方針に基づく内部統制システムの整備を進めるとともに、経営環境の変化等に応じて、本方針自体についても定期的な見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めています。

2016年度における「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントは右記のとおりです。

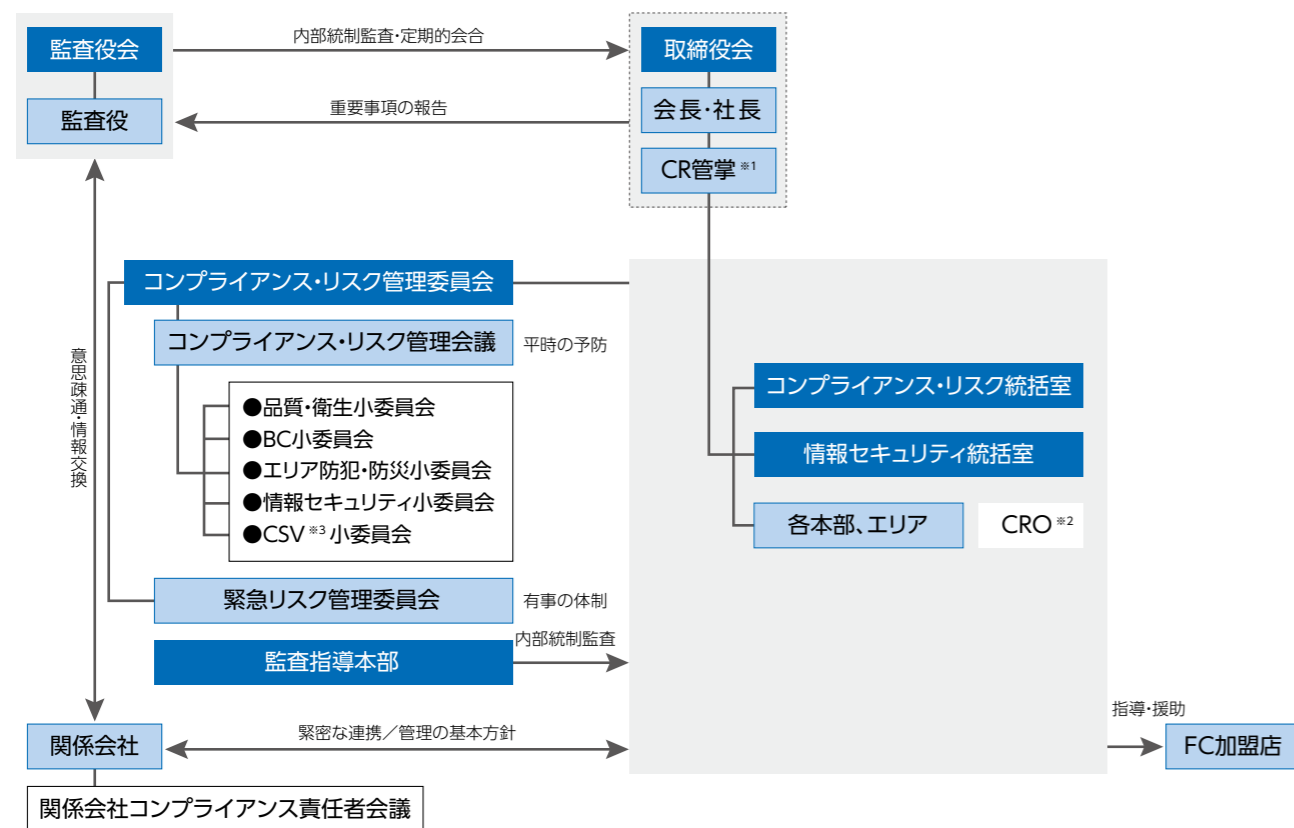
重要法令の周知を徹底

多岐にわたる遵守すべき法令のうち、特に周知を要する法令として、独占禁止法・下請法・景品表示法に加えて労働法を明記し、徹底していくこととしました。

相談・通報窓口の周知の強化

従来から設置している相談・通報窓口(内部通報窓口)について、その認知度・理解度の向上をはかるため、周知活動を強化することを明確にしました。

■ 内部統制システムの概要 (2016年6月1日現在)



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

▶ 教育・研修の充実

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

▶ 相談・通報窓口の設置体制

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が匿名性を保って相談できる体制も整えています。

▶ 運用管理・モニタリングの強化

CR管掌直轄のコンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室は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。また、コンプライアンス・リスク管理会議のもとに品質・衛生、BC、エリア防犯・防災、情報セキュリティ、CSVの5つの小委員会を別途設置して、重点施策の進捗管理を行い、リスク発生予防をはかっています。

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。

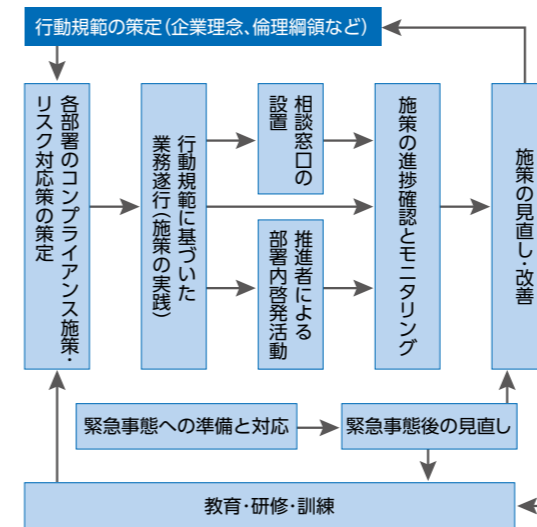
▶ グループ会社の連携を強化

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、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はかるほか、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等を通じて、ローソングループとしてコンプライアンス及びリスク管理体制の整備・改善の指導・援助を行っています。



関係会社コンプライアンス責任者会議

■ 管理体制図



▶ 行動指針・規範の策定

「ローソン倫理綱領」やコンプライアンス・リスク管理に関する社内規程を整備するとともに、「ローソングループ個人情報保護方針」と「ローソングループ取引方針」を制定し、グループ全体で適正に業務を遂行するよう取り組んでいます。また、これらをまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」を発行し、全従業員に配布して周知に努めています。



ローソングループC&Rハンドブック

▶ 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。

社会・環境に配慮した事業活動の推進

詳細はコチラ▶

http://www.lawson.co.jp/company/activity/ems/

▶ 環境方針に基づいたマネジメントの推進

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

私たちはグループ各社のみならず、お取引先とも理念を共有しながら活動を推進し、企業価値の向上を目指していきます。

ローソングループ環境方針

基本理念

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

方針

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

▶ グループ全体での社会・環境教育の推進

社会・環境への貢献には、高い意識と知識、情報が必要で。ローソングループでは、本部従業員及びFC加盟店オーナー、さらに店長やクルーを対象とした社会・環境教育を行っています。本部従業員に向けては新入社員に対する研修をはじめ、年一回、eラーニングによる全従業員を対象とした環境一般研修を実施しています。また、FC加盟店オーナーや店長、クルーに対しては店舗オープン時研修のほか、社内情報誌や環境報告書等を通じて、情報共有を随時実施しています。

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

\*CSV(Creating Shared Value): 共通価値の創造

CSV小委員会

事業サポート本部(環境・社会共生)が事務局となり、本部・エリア・グループ会社の代表メンバーであるCSV推進担当が出席して隔月(2016年度から毎月)で開催しています。主な活動内容は、社会・環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部環境監査・外部審査への対応、社会・環境教育の推進です。

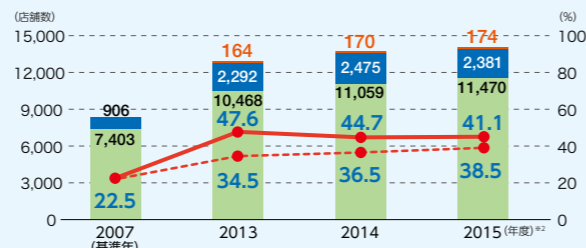


食品廃棄物の削減&リサイクルの拡大

ローソン店舗から排出される食品廃棄物は、1店舗1日当たり販売許容期限\*1を過ぎたお弁当類(売れ残り食品)が7.8kg、ファストフードの調理に使った食用油(廃油)が2.3kg、合計10.1kg\*2を排出しています。これら食品廃棄物の削減のため、発生抑制と再生利用(廃油リサイクル、売れ残り食品の飼料化・肥料化)を中心に取り組んでいます。この結果、2015年度食品リサイクル等実施率は法定目標38.5%に対し41.1%の実績となりました。

\*1 販売許容期限: お客さまにより安全な商品を安心してご購入いただくために、「消費期限」の前に自主的に設定した期限です  
\*2 食品廃棄物の重量は、食品リサイクルを実施している2,400店の実績です

ローソングループ食品リサイクル実施店舗数の推移



\*1 食品リサイクル等実施率は㈱ローソン沖縄と㈱ローソン南九州、㈱ローソン高知を除いた数値です  
\*2 行政年度4月1日から翌年3月31日で算定

▶ 店舗の電気使用量の削減

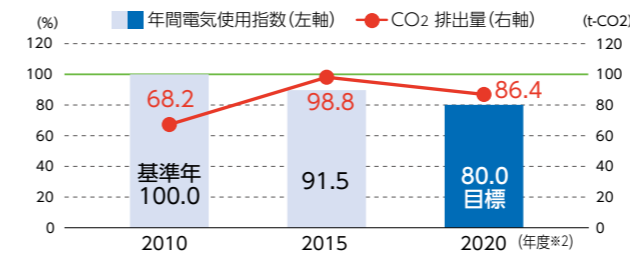
省エネルギー及びCO<sub>2</sub>排出量削減のため、ローソンでは店舗の電気使用量の削減に取り組んでいます。省エネルギー中期目標として「1店舗当たりの電気使用量を2020年度に2010年度比で20%削減」を掲げ、店舗設備に省エネタイプの要冷

機器や空調機器、LED照明などを積極的に導入しています。特にノンフロン(CO<sub>2</sub>冷媒)冷凍・冷蔵システムはフロンに比べ地球温暖化係数が約1/4000のCO<sub>2</sub>を冷媒に利用しており、しかも店舗全体の電気使用量12%削減と省エネ効果が高いことから、2014年8月の新規オープン店舗より導入を積極的に進めています。2015年2月末日までに、既存店含め累計約1,300店舗に導入しました。今後も継続的に新たな設備・機器を導入した実験店舗をオープンし、省エネ効果を検証して、さらなる省エネルギーとCO<sub>2</sub>削減を実現していきます。

また、設備・機器の運用管理として店舗全体のムダな電気使用量を削減するため、店舗の「省エネ10か条」を設定し、フィルターの清掃やエアコンの設定温度順守などにも取り組んでいます。



1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO<sub>2</sub>排出量\*



\*1 CO<sub>2</sub>排出量は電気事業連合会が出している受電端の調整後係数を使用。2015年度、2020年度は2014年度の係数で試算。  
\*2 行政年度4月1日から翌年3月31日で算定

▶ サプライチェーンにおける環境負荷の低減

http://www.lawson.co.jp/company/activity/preservation/supply/

ローソングループでは環境への負荷をできるだけ軽減するために、サプライチェーンの各段階において省エネルギー、省資源、廃棄物削減に取り組んでいます。

なかでもサプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量をより正確に把握

するために、2011年度から第三者の検証を受けています。店舗の電気及び社有車のガソリン使用、仕入れ原材料のCO<sub>2</sub>排出量等についてISO14064-3に基づき、外部の審査機関による現地及び書類審査を受けました。その結果、「温室効果ガス排出量検証報告書」が発行されました。

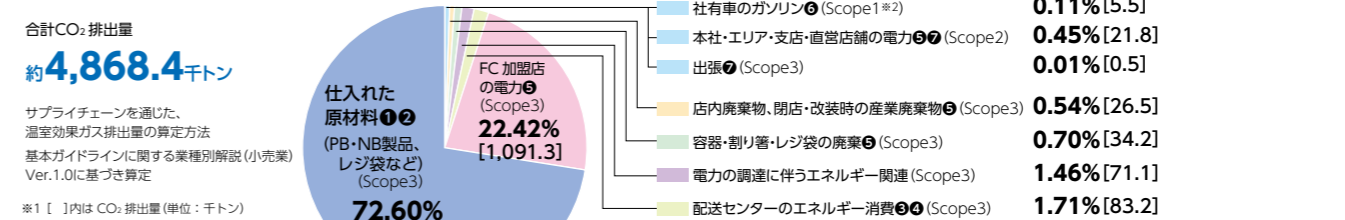
詳細はコチラ▶

ローソンのサプライチェーン



\*番号①~⑦は下の円グラフの番号に相当します

2015年度サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量



\*2 Scope1~3: サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量を排出源により分類したものの。  
・Scope 1(直接排出量): 企業が自社の工場やオフィスなどで直接排出  
・Scope 2(エネルギー起源間接排出量): 電力など自社で消費したエネルギー  
・Scope 3(その他の間接排出量) 企業活動の上流から下流に関わる排出量

CO<sub>2</sub>排出量算定ルール

社有車の使用、ローソン及びナチュラルローソン、ローソンストア100、ローソンストア130、67店舗、店舗で販売するために購入した製品・サービス

対象期間 2015年4月1日~2016年3月31日(行政年度)  
対象ガス 社有車のガソリン使用及び店舗の電気使用、購入した製品・サービスにおけるCO<sub>2</sub>排出量



温室効果ガス排出量検証報告書

社会・環境保全コスト

対象期間: 2015年3月1日~2016年2月29日 集計範囲: ローソン本部及びFC加盟店\*1(単位: 千円)

分類	主な取り組みの内容	投資額	経費額	効果
(1) 事業エリア内コスト	(1)-1 公害防止コスト	0	169,217	水質汚濁防止
	(1)-2 地球環境保全コスト	10,457,169	131,323	CO <sub>2</sub> 削減
	(1)-3 資源循環コスト	0	6,347,944	法令遵守
(2) 上・下流コスト	容器包装リサイクル法関連費用	0	589,239	法令遵守
(3) 管理活動コスト	環境報告書作成、ISO14001審査費用	0	6,399	環境活動の推進、普及・啓発
(4) 研究開発コスト	省エネルギー店舗研究費用	0	5,161	CO <sub>2</sub> 削減
(5) 社会活動コスト	緑化活動、清掃活動、NPO団体への寄付	0	28,475	生物多様性の維持、地域美化
合計		10,457,169	7,277,758	

\*1 国内のエリアフランチャイズ及びローソンストア100、ローソンストア130の店舗を含む  
\*2 店舗の廃棄物処理とリサイクルの費用は、標準的な店舗の数値をサンプルとして推定計算しています

## ダイバーシティの推進

詳細はコチラ▶

<http://www.lawson.co.jp/company/activity/stakeholder/employee/>

### ▶ 女性・外国籍社員など多様な人財の活躍を、そして男性の育児休職取得も促進

さまざまな価値観をもった人財がそれぞれの力をフルに発揮できる組織づくりのため、ダイバーシティ(多様性)を推進しています。ダイバーシティ推進体制を整え、女性や外国籍社員の積極的な採用を実施するほか、障がい者雇用を進めていく特例子会社を設置しています。また業務効率化や就労環境の改善を話し合う労使協議の場の設置や、全国でダイバーシティを理解するための対話大会を開催しています。

女性については、子育てをしながらも活躍し続けられる会社にするため、若手社員向けのキャリア開発研修、育児休職中の会社の情報提供、復職後のキャリア形成などを目的とする集合研修、そして選抜型のビジネススキル向上研修など、

活躍を後押しする取り組みを実施しています。また2014年には事業所内保育施設を開所し運営をしています。これらの取り組みにより2020年度には管理職における女性比率を30%にすることを目標としています。

また女性だけに変化を求めるのではなく、男性側の意識改革にも力を入れて取り組んでいます。その一つとして男性社員の育児休職取得についても取り組み、2015年度は取得率が約70%に達しました。さらなる目標として取得率80%を掲げています。

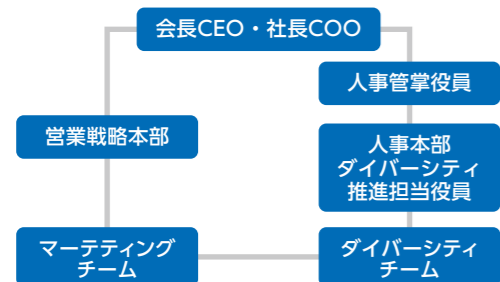


厚生労働省  
イクメン企業アワード  
特別奨励賞受賞



イクメン推進ポスターを  
各事業所に掲示

#### 〈ダイバーシティ推進体制〉



会長CEO・社長COOをトップに、人事本部では制度設計・運用・登用を行い、営業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。

## 社員・FC加盟店オーナーの健康に関する取り組み

詳細はコチラ▶

<http://www.lawson.co.jp/company/activity/stakeholder/employee/health.html>

### ▶ まず社員とFC加盟店オーナーが“健康”になる「健康経営」を推進

お客さまの健康的な生活を支援する企業として、まずは社内から進めていくことが急務と考え、社員の健康増進に取り組んでいます。労使の協力のもと、業務の効率化を推進し、長時間労働の是正を進めるとともに、健康保険組合と協業し、継続的に維持できる仕組みづくりを行っています。

その一環として、2015年4月からは、日々の健康管理を行う保健事業「ローソンヘルスケアポイント」をスタートさせました。これは健康目標の達成状況に応じ、最大1万Pontaポイント(10,000円相当)を付与するプログラムで、開始から3ヵ月で全従業員の95%が利用登録し運用を行い、運動習慣者比率が増えるなどの効果をあげました。2016年も社員の健康を守る取り組みの一つとして継続して実施します。

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



#### 「ローソンオーナー福祉会」

「ゆとり・健康・安心」の3つのキーワードを柱に、FC加盟店向けの福利厚生メニューを提供する組織です。健康診断の受診を促進する補助金制度や健康増進メニューの優待割引利用など、会員であるFC加盟店オーナーとそのご家族、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を用意しています。

- スポーツ施設利用に対する補助金制度
- 通信教育や健康管理の補助金制度
- 旅行や宿泊を便利に利用できる制度
- 子育てや介護への支援制度
- 健康増進・親子イベント・女性向けセミナー等の開催
- 慶弔見舞金制度
- FC加盟店向け任意保険制度
- 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待制度



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

## ローソンのコーポレート・ガバナンス

詳細はコチラ▶

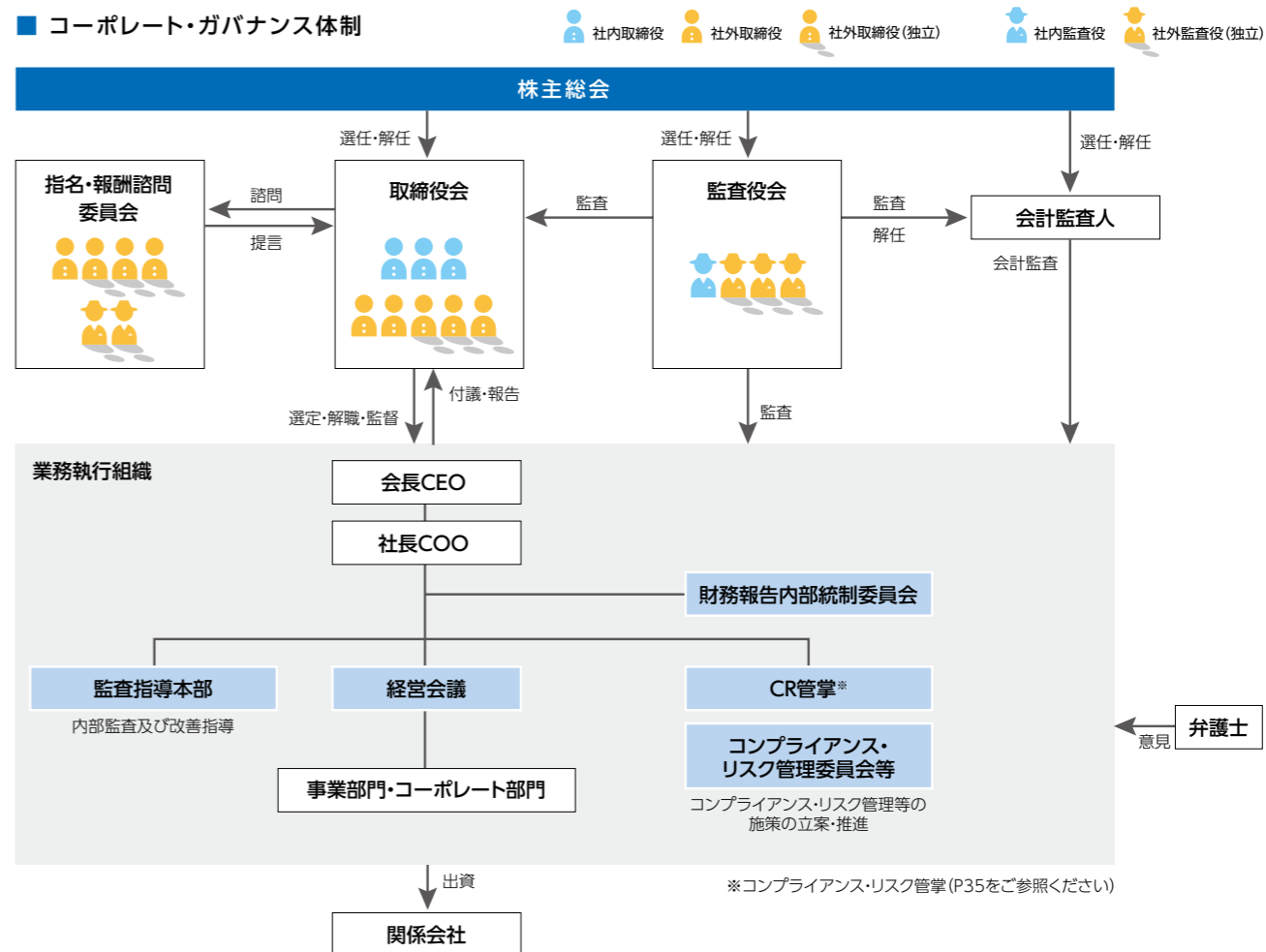
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

### ▶ コーポレート・ガバナンスの特徴

ローソンでは2002年以降、10名以下の少数の取締役で取締役会を組成しています。また、取締役、監査役の計12名のうち8名を社外から迎えており、そのうち6名が独立役員です。さらにダイバーシティ(多様性)促進の観点から取締役・監査役に計4名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化をはかっています。

2014年5月27日の株主総会後の取締役会決議で、報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に改組しました。同委員会は4名の社外取締役、2名の社外監査役により構成されています。なお、ローソンは監査役会設置会社であり、取締役会による業務執行の監督、監査役による取締役の職務執行の監査という二重のチェック機能を有しています。

#### ■ コーポレート・ガバナンス体制



#### ■ コーポレートガバナンス・コード

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つの基本原則は、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。

詳細はコチラ▶

[http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance\\_201606.pdf](http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance_201606.pdf)

#### [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

## ローソンのコーポレート・ガバナンス

### ▶ 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できるようにしています。

### 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。

A + B II 取締役報酬	
<b>A 基本報酬</b>	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>B 株価連動報酬</b>	株式報酬型ストックオプション (中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置づけ)
	●1株当たりの行使価格: 1円 ●付与個数: 役位に応じて決定 ●行使時期: 退任後一定期間でのみ行使が可能(在任中の行使はできない仕組み)

なお、社外取締役については、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。

### ▶ 取締役指名の方針・手続き／選任基準／独立基準

ローソンでは、取締役及び監査役候補者を選任する際の基準として、「役員選任基準」を設けています。

取締役候補者の指名に関し取締役会に提言する諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しています。

同委員会のメンバーは6名全員が社外役員(5名が独立役員)で、高い独立性を有しています。

なお、監査役候補者につきましては、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律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。

### 社外役員選任基準

企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と知見を有し、取締役又は監査役としての職務遂行を行うための十分な時間を確保できる人材を招聘しています。

- (1) 企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と知見を有していること
- (2) 取締役又は監査役としての職務遂行を行うための十分な時間を確保できること

### 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うえ、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 (2015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

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(社外取締役を除く)	205	137	68	3名
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	1名
社外役員	101	86	15	8名
合計	331	247	84	12名

(注) 2016年2月末現在の取締役の人数は8名、監査役の人数は4名です。(単位: 百万円)

#### ● 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額		連結報酬等の総額
			基本報酬	ストックオプション	
玉塚元一	取締役	提出会社	68	42	111

(単位: 百万円)

### ▶ 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並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(P38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。

### ▶ 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ローソンの議決権を33.5%有しており、ローソンは同社の持分法適用関連会社(2016年2月末現在)です。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人材交流、原材料調達における協業、店舗物件を含めた各種情報共有を行っています。ただし、ローソンは上場企業として独立した経営判断を行っています。

### ▶ 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	89%
	社外監査役	93%
		100%

### ▶ 株主総会

ローソンは、株主総会を株主の皆さまにローソンのことを理解していただく重要な場と捉え、いち早く開示の充実に取り組んできました。

2000年の株式上場後、2001年から招集通知の早期発送に努めるとともに、英文の招集通知も作成し、ウェブサイトを使つての任意開示も始めました。その翌年には、インターネットによるオンデマンド配信を開始しています。このほか、議決権行使の電子化や議決権行使結果の開示(実施時は任意)など、システムの導入や制度改正には常に迅速に対応し、株主に経営への理解を深めていただくための取り組みはきめ細かく行っています。

2013年には招集通知の内容を早期にお知らせするために、招集通知の発送よりも6日前にウェブサイト上で招集通知を開示しました。

### ▶ IR活動の推進

ローソンは、IR専門部署を置き、恒常的にローソンの経営戦略や業績に関して投資家との対話を実施しています。半期ごとにアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を実施しているほか、四半期決算ではCFOによる電話会議を行い、適時情報開示に努めています。また、開示の公平性を重視し、開示情報や重要な情報及び決算説明会の資料については、速やかにウェブサイトへ掲載しており、外国人投資家向けに英語による情報開示についても積極的に取り組んでいます。これらのディスクロージャー・ポリシーは、「情報開示の基本原則」としてウェブサイトでも公開しています。

ローソンのIR活動については、「株主価値創造と向上」という基本軸に沿った積極的な開示姿勢とともに、サステナビリティ(持続可能性)と資本効率を重視した経営戦略の表現に対して資本市場から高い評価を受けています。

#### 主な受賞:

- 2015年度: 公益社団法人日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」(小売業第1位の評価(4年連続9度の受賞))
- 2014年度: WICIより「第2回WICIジャパン『統合報告』表彰制度」の優良企業賞(2年連続受賞)
- 2013年度: 一般社団法人日本IR協議会「第18回IR優良企業大賞」日本経済新聞社主催「日経アニュアルリポートアワード2013」で佳作

### ▶ 執行役員

		2016年3月1日現在	
専務執行役員	大山 昌弘	上級執行役員	坂本 健
専務執行役員	加茂 正治	執行役員	廣金 保彦
常務執行役員	吉武 豊	執行役員	野辺 一也
常務執行役員	今田 勝之	執行役員	佐藤 達
常務執行役員	宮崎 純	執行役員	河村 肇
上級執行役員	西口 則一	執行役員	三宅 示修
上級執行役員	和田 祐一	執行役員	前田 淳
上級執行役員	山田 哲	執行役員	渡辺 章仁
上級執行役員	今川 秀一	執行役員	井関 廉浩
上級執行役員	水野 隆喜	執行役員	長谷川 大幾
上級執行役員	河原 成昭	執行役員	白石 卓也

(取締役兼務者を除く)

### ▶ 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/>

## 会社概要

2016年2月29日現在/連結 (代表者については2016年6月1日現在)

<b>社名</b>	株式会社ローソン	<b>事業内容</b>	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」 のフランチャイズチェーン展開など
<b>所在地</b>	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	<b>全店舗売上高</b>	2兆495億円(連結)
<b>代表者</b>	代表取締役 会長CEO 玉塚 元一 代表取締役 社長COO 竹増貞信	<b>国内店舗数</b>	12,515店
<b>設立</b>	1975年4月15日	<b>出店エリア</b>	国内47都道府県・中国(上海市・重慶市・大連市・北京市)・インドネシア・ハワイ・タイ・フィリピン
<b>資本金</b>	585億664万4千円		
<b>社員数</b>	8,294人		

注：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。  
国内店舗数は、株式会社ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソン、ローソンストア100、株式会社ローソン沖縄の運営するローソン、株式会社ローソン南九州が運営するローソン、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。

## 株式情報

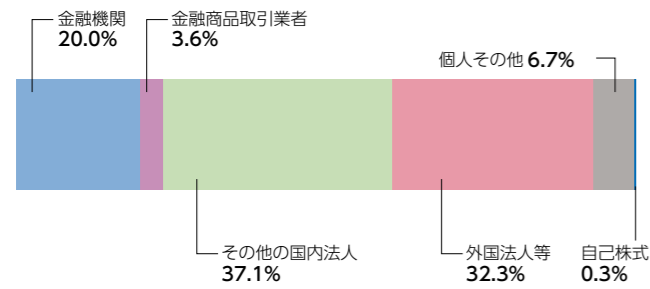
2016年2月29日現在/単体

<b>発行可能株式総数</b>	409,300千株
<b>発行済株式の総数</b>	100,300千株
<b>株主数</b>	25,934名
<b>上場証券取引所</b>	東京証券取引所市場第一部
<b>株主名簿管理人</b>	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	33,500	33.4
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,134	4.1
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,457	3.4
4 野村證券株式会社	2,150	2.1
5 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
6 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,675	1.7
7 STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON AS TRUSTEE FOR MAWER INVESTMENT MANAGEMENT LTD.	1,564	1.6
8 全国共済農業協同組合連合会	1,001	1.0
9 HSBC BANK PLC STATE OF KUWAIT INVESTMENT AUTHORITY, KUWAIT INVESTMENT OFFICE	905	0.9
10 THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV	905	0.9

### 所有者分布別状況



## ローソングループ主要企業一覧

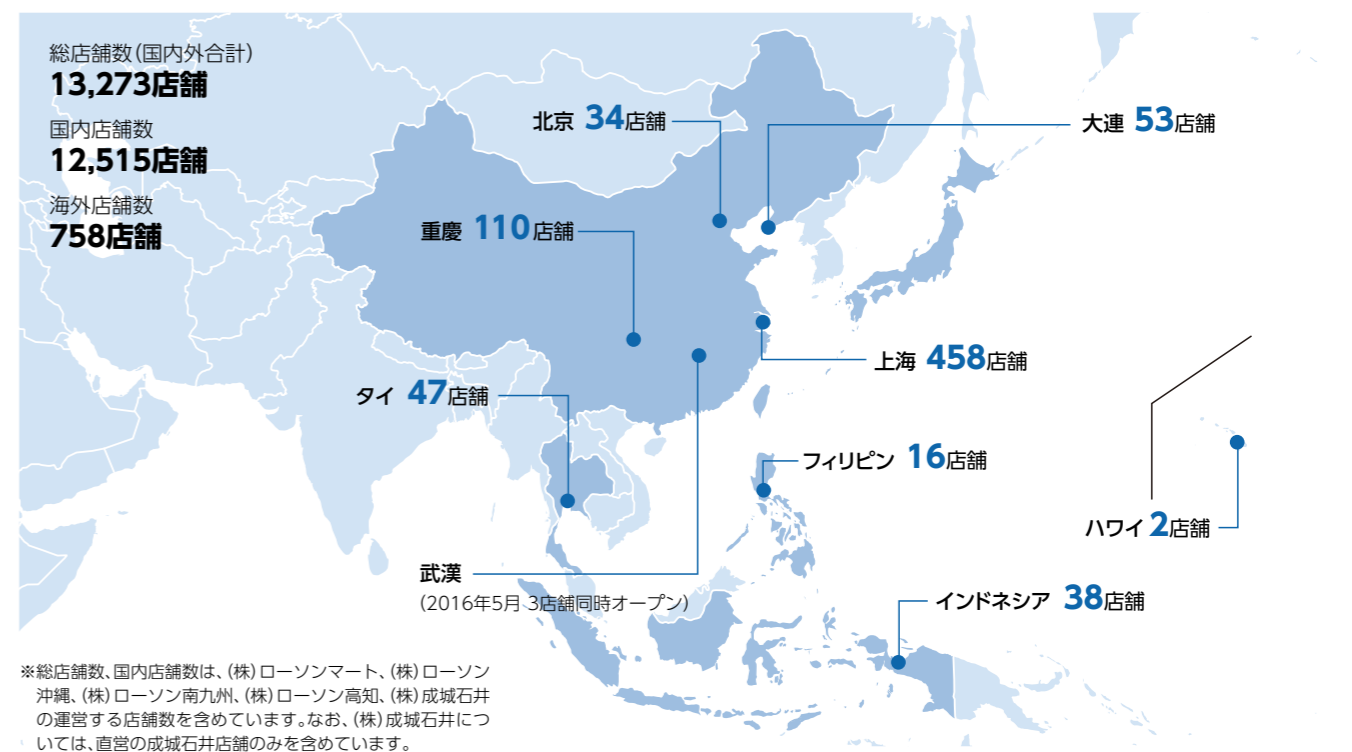
2016年2月29日現在/連結

分野	会社名	関係
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	連結子会社
	株式会社ローソンストア100*	連結子会社
	株式会社SCI	連結子会社
	株式会社ローソン沖縄	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン高知	持分法適用関連会社
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンHMVエンタテインメント ユナイテッド・シネマ株式会社	連結子会社 (同社の連結子会社)
金融サービス関連事業	株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス	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 上海華聯羅森有限公司 重慶羅森便利店有限公司 大連羅森便利店有限公司 Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社 (同社の連結子会社) (同社の連結子会社) (同社の連結子会社) 連結子会社
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社

\*2016年3月1日より 株式会社ローソンマートから社名変更

## 店舗展開エリア

2016年2月29日現在



※総店舗数、国内店舗数は、(株)ローソンマート、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン高知、(株)成城石井の運営する店舗数を含めています。なお、(株)成城石井については、直営の成城石井店舗のみを含めています。

## 主要な事業とサービスのご紹介

2016年2月29日現在

<p>小商圏型製造小売業で“みんなと暮らすマチ”を幸せにする、ネイバーフッドストア。</p> <p><b>運営会社</b> 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</p>	<p>「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。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソン</p>	<p>生鮮食品、惣菜、日用品など多くの商品を100円(税込108円)で販売し、日常生活を簡単に、便利に、節約支援するお店。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソンストア100 (2016年3月1日社名変更)</p>
<p>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。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社成城石井</p>	<p>CD・DVD等の音楽・映像作品、関連グッズ、書籍等をオンラインや全国53店のお店で販売するサービス。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p>	<p>コンサート・スポーツ・演劇・映画など、あらゆるエンタテインメントのチケットを販売するサービス。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p>
<p>本・雑誌・コミックを販売する日本最大級のオンライン書店。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p>	<p>ローソン店舗に設置している銀行との共同ATMの設置、管理及び運営事業。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス</p>	<p>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。</p> <p><b>運営会社</b> ユナイテッド・シネマ株式会社</p>
<p>健康とおいしさをお届けするローソンの宅配サービス。ローソンフレッシュの商品以外にも、ローソングループの食品、日用品などの商品も購入できる総合宅配サイト。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社ローソン</p>	<p>有機野菜や自然食品など、国産の安心でおいしい食材や雑貨などを個別宅配や店舗にて販売する事業。</p> <p><b>運営会社</b> 株式会社大地を守る会</p>	<p>国内最大級の有機・低農薬農産物などの個別宅配サービス。</p> <p><b>運営会社</b> らでいっしょぼーや株式会社</p>
<p>全国23カ所にある、ローソングループの店舗向けに青果を生産している農場。</p> <p><b>運営会社</b> 各地のローソンファーム</p>	<p>ローソンの店舗を拠点とし、ローソングループの商品や佐川急便扱いの荷物のお届けやお買い物、住まい・暮らしをサポートするサービス。</p> <p><b>運営会社</b> SGローソン株式会社</p>	



# 2016 MD&A

Management's Discussion and Analysis

## 経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

- 1 11カ年財務サマリー
- 3 業界の動向
- 4 2016年2月期の経営施策
- 4 商品及びサービスの概況
- 4 店舗運営の概況
- 5 店舗開発の概況
- 6 ホームコンビニエンスの取り組み
- 8 営業数値の概況
- 10 その他の事業
- 10 損益計算書（連結）各項目の状況について
- 12 貸借対照表（連結）各項目の状況について
- 13 設備投資等（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）
- 13 キャッシュ・フロー
- 14 資本政策: 配当及び自己株式消却
- 14 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況
- 18 2017年2月期の見通しについて
- 19 連結貸借対照表
- 21 連結損益計算書
- 22 連結包括利益計算書
- 23 連結株主資本等変動計算書
- 25 連結キャッシュ・フロー計算書

# 11カ年財務サマリー

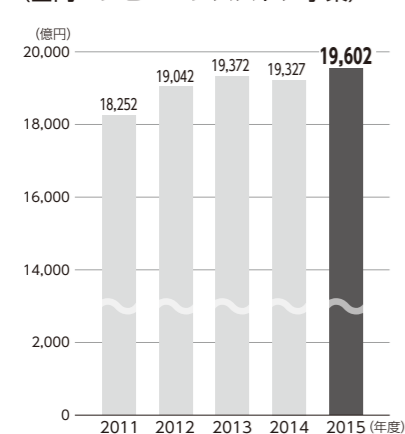
会計年度:	(単位:百万円)					(単位:百万円)						(単位:千米ドル*)	
	(年度)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2015
営業総収入													
加盟店からの収入	¥	261,681	¥	247,681	¥	242,079	¥	230,003	¥	215,574			
売上高		227,606		174,044		168,159		192,942		208,063			2,003,221
その他		94,166		76,188		75,010		64,500		55,320			828,781
<b>営業総収入合計</b>		<b>583,453</b>		<b>497,913</b>		<b>485,248</b>		<b>487,445</b>		<b>478,957</b>			<b>5,135,126</b>
営業利益		72,542		70,482		68,127		66,246		61,769			638,462
当期純利益		31,381		32,687		37,966		33,183		24,885			276,193
営業活動によるキャッシュ・フロー		112,205		110,568		81,503		85,189		86,357			987,546
投資活動によるキャッシュ・フロー		(68,657)		(100,434)		(47,924)		(54,196)		(52,912)			(604,269)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(50,201)		(3,289)		(39,650)		(31,980)		(27,545)			(441,832)
設備投資		106,747		141,251		84,032		77,361		74,572			939,509
減価償却費及び連結調整勘定償却額*2		49,293		41,826		47,889		43,886		37,846			433,841
<b>会計年度末:</b>													
総資産	¥	803,212	¥	764,614	¥	620,993	¥	579,810	¥	531,454	¥		\$ 7,069,284
純資産		272,997		263,798		250,498		230,182		214,663			2,402,720
自己資本比率		32.9%		33.5%		39.5%		39.1%		39.7%			46.7%
現金及び現金同等物		69,793		76,755		68,760		72,766		73,670			614,267
国内コンビニエンスストアグループ 店舗数(店)		12,395		12,276		11,606		11,130		10,457			8,366
従業員数(人)		8,294		7,606		6,336		6,404		6,475			3,585
<b>1株当たり情報:</b>													
当期純利益(円/米ドル*)	¥	314	¥	327	¥	380	¥	332	¥	249	¥		\$ 2.76
年間配当金(円/米ドル*)		245		240		220		200		180			2.14
配当性向		78.1%		73.4%		57.9%		60.2%		72.2%			
<b>経営指標:</b>													
ROE(株主資本当期純利益率)		12.0%		13.0%		16.1%		15.2%		12.0%			12.8%
ROA(総資産当期純利益率)		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													
加盟店*3	¥	1,880,395	¥	1,827,779	¥	1,810,418	¥	1,747,915	¥	1,651,433	¥		\$ 16,549,859
直営店		79,872		105,019		126,873		156,339		173,820			702,975
商品群別売上高*3													
加工食品		1,033,449		1,034,355		1,060,455		1,063,120		1,022,378			9,095,661
ファストフード		463,432		429,212		408,672		372,706		345,226			4,078,759
日配食品		276,886		277,210		275,437		271,920		263,101			2,426,948
非食品		186,500		192,020		192,726		196,506		194,546			1,641,436
<b>チェーン全店売上高</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>\$ 17,252,834</b>
対チェーン全店売上上利益率		3.5%		3.6%		3.5%		3.5%		3.4%			

\*1. 米ドル金額は、2016年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=113.62円で換算しています。

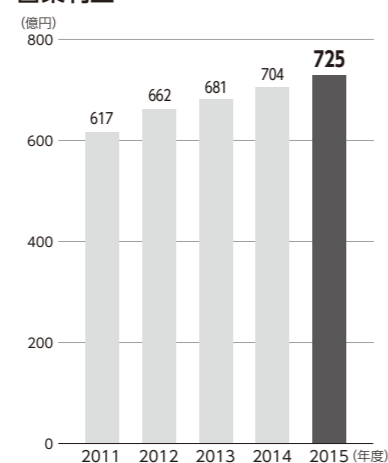
\*2. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

\*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。

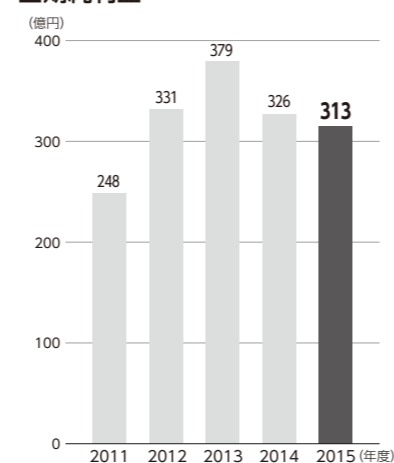
チェーン全店売上高  
(国内コンビニエンスストア事業)



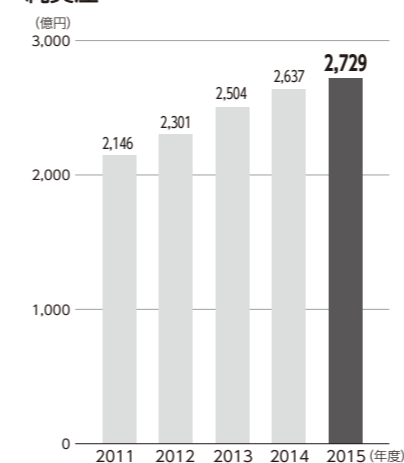
営業利益



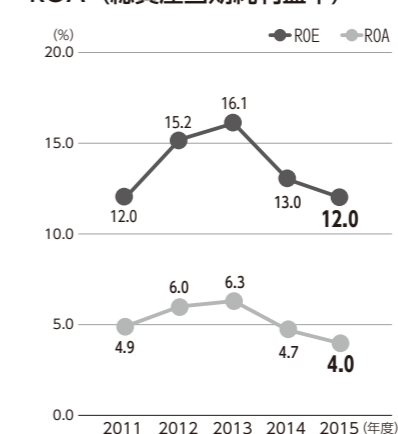
当期純利益



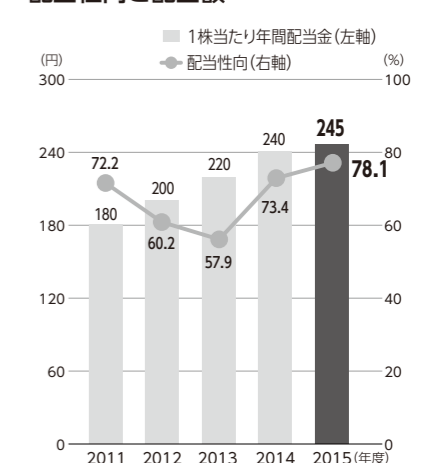
純資産



ROE (株主資本当期純利益率)  
ROA (総資産当期純利益率)



配当性向と配当額



## 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

2015年度の日本経済は、政府の経済政策効果もあり緩やかな回復基調で推移したものの、年明け以降の株価急落や世界経済の下振れリスクなど先行きの不透明感から個人消費に歯止めがかかり、小売業界におきましては依然として厳しい環境が続きました。

こうしたなか、2015年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は大手チェーン3社の積極的な出店により市場が

拡大し、業界全体の年間売上高が10兆9,957億円、前年比+5.5%と好調に推移しました。12月末現在の店舗数は5万4,505店で前年比+3.4%の増加となりました。

また既存店売上高は、2014年4月の消費税増税で落ち込んだ反動もあり、大手チェーンを中心に販売が回復し、前年比+0.9%増と4年ぶりにプラスに転じました。

#### ■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<sup>\*1</sup>

(単位：十億円)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005 <sup>*2</sup>
小売業年間販売額	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417	134,911	134,828
コンビニエンスストア業界年間販売額	10,995	10,423	9,872	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	5.5%	5.5%	5.5%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

\*1. 小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界年間販売額は暦年ベース

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

#### ■コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン\*の全店売上高

(単位：十億円)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
ローソン	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387	1,362
セブン-イレブン・ジャパン	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499
ファミリーマート	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032
サークルKサンクス	975	944	951	947	980	923	902	940	902	911	920
4チェーン合計	9,321	8,773	8,399	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901	5,813
4チェーン合計シェア	84.8%	84.2%	85.1%	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%	79.0%

出典：各社の公表データ

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

#### ■コンビニエンスストア店舗数の推移

(単位：店)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
コンビニエンスストア店舗数	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724	40,745	40,405	40,183	39,600

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)	2015	対チェーン全店売上高比	2014	2013	2012	2011
チェーン全店売上高	1,960,267	100.0%	1,932,798	100.0%	1,758,656	100.0%
営業総収入	333,856	17.0%	316,340	16.4%	298,779	17.0%
営業総利益	308,889	15.7%	293,938	15.2%	275,442	15.7%
販売費及び一般管理費	251,642	12.8%	232,972	12.1%	213,999	12.2%
広告宣伝費	14,705	0.7%	8,227	0.4%	9,023	0.5%
人件費	39,248	2.0%	36,691	1.9%	35,852	2.0%
施設費	142,073	7.2%	132,941	6.9%	123,444	7.0%
その他販管費	55,616	2.8%	55,112	2.9%	45,680	2.6%
営業利益	57,247	2.9%	60,966	3.2%	61,443	3.5%
経常利益	54,983	2.8%	61,649	3.2%	62,171	3.5%
当期純利益	21,802	1.1%	26,200	1.4%	33,625	1.9%

### 2016年2月期の経営施策

引き続きグループ企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の具現化を目指し、事業活動を展開しました。特に、売場・商品・FC加盟店オーナーとの関係といったコンビニエンスストアビジネスの土台を強化するとともに、少子高齢化や女性の社会進出などのマチ（地

域）の変化に対応しつつ、カウンター・ファストフードや健康、ホームコンビニエンスやエンタテイメントなどの領域で、ローソンらしさを追求しました。

### 商品及びサービスの概況

商品につきましては、6月に創業40周年を迎えたことを記念し、主力カテゴリーを中心とした記念商品を発売しました。併せて、40周年を機に商品づくりを一から見直し、素材・製法・味にこだわった商品を開発する「本気でおいしいプロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトのもと、「新潟コシヒカリ紅鮭弁当」をはじめとしたこだわりの商品を継続的に発売し、多くのお客さまからご支持をいただきました。

4月からは、カウンターで「ドーナツ」の販売を開始し、当期末現在では約9,700店舗で展開しています。さらに、お客さまの生活全般を支援するため、プライベートブランド「ローソンセレクト」の惣菜、冷凍食品などの品揃えの充実を図りました。

「マチの健康ステーション」として、お客さまの健康に配慮した商品の販売にも注力しました。特に、1食分の野菜を手軽に摂取できる、ナチュラルローソンブランドの「グ

リーンスムージー」は、女性や健康志向の強いお客さま層を中心に多くのご支持をいただき、シリーズ累計の販売数量が10か月で2,700万本を超えるヒット商品となりました。また、当社が資本参加しているローソンファームは全国で23社となり、当社グループの店舗やオリジナル商品の工場へ安全で新鮮な野菜や果物を供給する役割を担っています。

これらの商品強化のほか、9月に銀聯カードの店頭決済を開始し、11月からはプリペイド決済機能付きPontaカード「おさいふPonta」のサービスを開始しました。さらに12月からは「dポイントカード」や「WAON」との連携を開始するなど、お客さまの利便性の向上に努めました。

販売促進施策につきましては、「おにぎり100円セール」やエンタテイメント分野の強みを活かした「三代目JSoul Brothers from EXILE TRIBE」の「スピードくじ」など、集客効果の高い施策を展開しました。

### 店舗運営の概況

店舗運営につきましては、3つの徹底（①心のかもった接客②マチのニーズに合った品揃えの徹底③お店とマチをきれいにする）の強化を軸に、FC加盟店への店舗指導の強化や商品の発注方法を変更するなど、お客さまにご支持いただける売場を実現すべく業務改革を実行しました。

中食カテゴリーを対象にしたセミオート発注システムを

当期末までにはほぼ全店に導入したほか、加盟店支援を強化した新しいフランチャイズ契約の既存店への前倒し導入を進めたことにより、売上向上などの効果が現れ始めています。今後もお客さまの潜在ニーズを喚起でき、かつ欲しいものが常にある売場づくりに取り組んでまいります。

## 店舗開発の概況

店舗開発（出店）につきましては、ROI（投資収益率）の考え方に基づいた、当社グループ独自の出店基準に基づき、収益性を重視した店舗開発に努めました。

11月には株式会社ポプラとの資本業務提携契約に基づき、同社が運営する「ポプラ」2店舗を「ローソン・ポプラ」としてオープンしました。また、2月には株式会社セーブオンとメガフランチャイズ契約を締結し、山形県・福島県・茨城県で展開中の「セーブオン」のうち約50店舗を、2016年4月以降、順次「ローソン」店舗に転換することといたしました。

調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携により、一般用医薬品や化粧品、日用品などの品揃えを加え、通常のローソンの約2倍にあたる約5,500品目を取り揃えている、ヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。このようなヘルスケア強化型店舗も含めた一般用医薬品の取扱店舗数は、当期末現在で136店舗（うち、調剤薬局併設店舗数は38店舗）となりました。

また、高齢化や健康意識の高まりなどの社会変化に対応した次世代コンビニモデルの構築にも取り組んでおり、当期から展開を開始した介護相談窓口やサロンスペースなどを併

設したケア（介護）拠点併設型店舗は、当期末現在で5店舗となりました。

「ローソンストア100」につきましては、事業再生計画に基づき不採算店舗の閉店を推し進め、当期中に345店舗（「ローソン」への転換含む）を閉店いたしました。残る809店舗につきましては、適量・小分けで税抜き価格が100円の商品構成比を高めるなどバリューニーズに対応するとともに、お客さまからのご支持が高かった青果の販売を強化しました。その結果、当期の既存店売上高は前年を上回る実績となりました。

なお、当期における「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」国内の出店数の合計は967店舗、閉店数は同じく859店舗となり、当期末現在の国内総店舗数は11,880店舗となりました。また、当期末現在で、持分法適用関連会社である株式会社ローソン高知が高知県でチェーン展開する「ローソン」が132店舗、株式会社ローソン南九州が鹿児島県でチェーン展開する「ローソン」が192店舗、株式会社ローソン沖縄が沖縄県でチェーン展開する「ローソン」が191店舗あります。

## 国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位：店)

(年度)	2015	2014	2013	2012	2011
総店舗数	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457
出店数	1,007	1,010	869	938	766
閉店数	888	422	393	265	303
増加店舗数	119	588	476	673	463

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

## 国内コンビニエンスストア店舗数

(単位：店)

(年度)	2015*4		期中増加店舗数*3	2014*3		2013*2	
	店	構成比		店	構成比	店	構成比
<b>株式会社ローソン</b>							
直営店							
ローソン	166	1.3%	43	123	1.0%	112	1.0%
ナチュラルローソン	30	0.2%	-2	32	0.3%	32	0.3%
加盟店							
Bタイプ	1,191	9.6%	-95	1,286	10.5%	1,207	10.4%
Gタイプ	1,821	14.7%	-167	1,988	16.2%	2,081	17.9%
Cタイプ	7,759	62.6%	523	7,236	58.9%	6,630	57.1%
ナチュラルローソン	104	0.8%	20	84	0.7%	73	0.6%
ローソンストア100*1	809	6.5%	-342	1,151	9.4%	1,202	10.4%
小計	11,880	95.8%	-20	11,900	96.9%	11,337	97.7%
<b>株式会社ローソン高知</b>							
直営店							
	5	0.0%	5	—	—	—	—
加盟店							
	127	1.0%	127	—	—	—	—
小計	132	1.1%	132	—	—	—	—
<b>株式会社ローソン南九州</b>							
直営店							
	1	0.0%	—	1	0.0%	3	0.0%
加盟店							
	191	1.5%	-10	201	1.6%	79	0.7%
小計	192	1.5%	-10	202	1.6%	82	0.7%
<b>株式会社ローソン沖縄</b>							
直営店							
	2	0.0%	—	2	0.0%	1	0.0%
加盟店							
	189	1.5%	17	172	1.4%	162	1.4%
小計	191	1.5%	17	174	1.4%	163	1.4%
国内コンビニエンスストアグループ							
店舗数計	12,395	100.0%	119	12,276	100.0%	11,606	100.0%

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

\*2. 店舗数合計には、2014年3月に単体に吸収した(株)ローソン熊本の運営する店舗を含みます。

\*3. 店舗数のカウント基準を2014年度より変更したため、本表にある2014年度の実績には、狭小店舗（2014年3月1日時点で82店舗）が含まれています。なお、「期中増加店舗数」には上記の変更による82店舗は除いています。また、2014年3月に、(株)ローソン熊本が運営していた24店舗を(株)ローソンに吸収するとともに、(株)ローソンにて管轄していた鹿児島県内の120店舗を(株)ローソン南九州に移管しております。

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

## ホームコンビニエンスの取り組み

ホームコンビニエンスの取り組みにつきましては、6月に佐川急便株式会社を中核事業会社にもつSGホールディングス株式会社と共同事業会社を設立し、ローソン店舗を起点としたお客さまのご自宅等への配送・御用聞きサービスを東京都世田谷区の一部の店舗で開始しました。また、9月からはインターネット・ショッピングモール「楽天市場」の対象商

品を全国のローソン店舗で受け取ることができる「コンビニ受取りサービス」を開始しました。

今後も協業先企業を拡大し、ローソン店舗を拠点とした注文・受取り・宅配サービス網を活用する「オープンプラットフォーム」の構築を進め、お客さまの利便性をさらに高めてまいります。

■ローソンの契約タイプの概要

(従来)

契約タイプ	C	G	B
契約期間	店舗オープン日より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か月分	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	B4	
契約期間	店舗オープン日より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)	
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>	総荒利益高×34%	
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(千円)	18,600	22,200	

\*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か月当たり25万円までです。

■ローソンストア100の契約タイプの概要

契約タイプ	VL-J	VL-B
土地・建物	本部が店舗を用意	加盟店の土地・建物を活用
契約店	ローソンストア100としてすでに自社で運営している店舗	加盟店の土地・建物
契約期間	オープンより10年間	オープンより10年間
必要経費	契約時必要資金*4 255万円(消費税込) 内訳 加盟金：105万円(消費税込) 契約金26万2,500円/研修費26万2,500円/開店準備手数料52万5,000円 出資金：150万円(商品代金の一部)	
	その他諸経費	開店準備金：約50万円(つり銭・営業許可料等)
投資	店舗建設・内装	本部負担
	営業什器	本部負担
最低保証*5	年間2,040万円	年間2,220万円
本部収入*5	【スライドチャージ制】総荒利益高に対して(月間) 1円～300万円部分 27% 300万1円～350万円部分 68% 350万1円～450万円部分 62% 450万1円以上 48%	総荒利益高に対して チャージ率27%
加盟店サポート (加盟店営業費の一部本部負担)	月間商品売上高に対する見切・処分額の次の率の範囲において 所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当を本部が負担 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1.5%を超え、2.0%以下の部分：30%</li> <li>● 2.0%を超えた部分：60%</li> </ul> 但し一月当たりの本部負担額は上限10万円	—

\*4. 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。

\*5. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

営業数値の概況

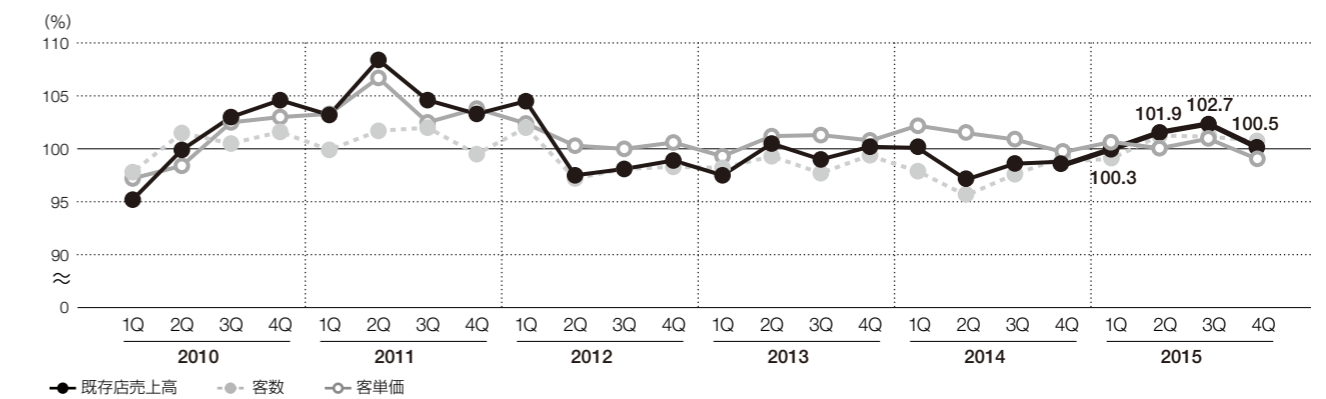
売上高の状況について

2016年2月期のチェーン全店売上高(連結)は2兆495億円(前期比+4.5%)となりました。国内店舗数が12,515店(グループ企業全体、成城石井事業含む)と前期比132店増加したことなどにより前期を上回りました。

2016年2月期の既存店売上高(連結)は、前期比+1.4%

となりました。積極的な広告宣伝の効果が客数を回復させ、「ローソン」「ナチュラルローソン」合計の既存店売上高が前期比+1.4%となったことや、事業再生計画に取り組んだ「ローソンストア100」の既存店売上高も前期比+1.8%と回復したためです。

■既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移(連結)



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比(単体)\*

(年度)	2015	2014	2013	2012	2011
既存店売上高前期比	101.4%	99.0%	99.8%	100.0%	105.4%
客数	100.9%	98.0%	99.0%	99.4%	101.0%
客単価	100.4%	101.0%	100.8%	100.6%	104.3%

\* 「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

商品群別売上高(連結)につきましては、ファストフード(前期比+9.2%)が前期実績を上回り、日配食品(同+3.6%)の伸びも貢献しました。

ファストフードカテゴリーに属します米飯につきましては「本気で、おいしいプロジェクト」から発売した新商品やおにぎり100円セール、TVCMなどの販促施策が奏功し、前年を上回りました。同じくファストフードカテゴリーに属しますカウンター・ファストフードにつきましては、カフェラテの価格を見直したMACHI caféの販売好調が1年間継続したことに加えて、カウンターでのドーナツ販売もほぼ全店に導入が完了するなどした結果、前年を大きく上回りました。

同じくファストフードカテゴリーに属しますデリカと、

日配食品カテゴリーに属します日配食品につきましては、生活支援の取り組み強化のため、サラダのパッケージを変更してお買い求めやすしたり、ローソンセレクトの販売スペースを拡大したり、積極的に販促施策を実施するなど、年間を通して取り組みを強化し、前年を大きく上回りました。

日配食品カテゴリーに属しますチルド飲料につきましては、グリーンスムージーをはじめとするスムージーシリーズの累計販売数量が2,700万本を超えた、ナチュラルローソンブランドのカップ飲料が牽引し、前年を上回りました。

## ■商品群別売上高の推移（国内コンビニエンスストア事業、チェーン全店）

（単位：百万円）

（年度）	2015	2014	2013	2012	2011
ファストフード（構成比率）	<b>463,432</b> <b>23.6%</b>	429,212 22.2%	408,672 21.1%	373,385 19.6%	345,424 18.9%
日配食品（構成比率）	<b>276,886</b> <b>14.1%</b>	277,210 14.4%	275,437 14.2%	272,312 14.3%	263,180 14.4%
加工食品（構成比率）	<b>1,033,449</b> <b>52.7%</b>	1,034,355 53.5%	1,060,455 54.7%	1,064,133 55.8%	1,022,619 56.0%
（うちたばこ）（構成比率）	<b>476,176</b> <b>24.3%</b>	482,750 25.0%	459,100 23.7%	496,971 26.1%	470,666 25.8%
食品計（構成比率）	<b>1,773,767</b> <b>90.4%</b>	1,740,778 90.1%	1,744,564 90.1%	1,709,830 89.7%	1,631,223 89.3%
非食品（構成比率）	<b>186,500</b> <b>9.5%</b>	192,020 9.9%	192,726 9.9%	196,716 10.3%	194,587 10.7%
チェーン売上高合計（構成比率）	<b>1,960,267</b> <b>100.0%</b>	1,932,798 100.0%	1,937,292 100.0%	1,906,547 100.0%	1,825,810 100.0%

## ■商品群の内訳

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

## ■商品群別総荒利益率の状況（単体）\*

総荒利益率は、31.3%と前期並みで計画どおりでしたが、たばこ以外の商品については通期で前期を0.5%ポイント下回りました。これは、価格改定したカフェラテの販売が年間を通じて好調を維持したことや、ドーナツの導入店舗が拡大

したことなどを受けて、カウンター・ファストフードカテゴリーの荒利益率が低下したことに加え、主力カテゴリーを中心にセールやキャンペーンを多く実施したことなどの影響によるものです。

\*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

## ■チェーン全店：商品別総荒利益率の推移（単体）\*

（年度）	2015	2014	2013	2012	2011
ファストフード	<b>38.4%</b>	38.9%	38.9%	38.4%	38.2%
日配食品	<b>34.0%</b>	34.1%	34.1%	34.4%	34.5%
加工食品	<b>24.0%</b>	24.1%	24.0%	23.9%	23.8%
非食品	<b>49.7%</b>	48.9%	47.7%	45.6%	43.4%
総荒利益率	<b>31.3%</b>	31.3%	31.0%	30.5%	30.1%

## ■チェーン全店：取納代行業務の状況（単体）\*

（年度）	2015	2014	2013	2012	2011
取納金額（百万円）	<b>2,088,693</b>	2,073,049	1,979,384	1,879,679	1,725,788
取扱件数（百万件）	<b>198.3</b>	198.9	196.1	190.4	177.7
手数料収入（百万円）	<b>10,671</b>	10,779	10,585	10,192	9,488

## ■その他の事業

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

エンタテインメント関連事業につきましては、中核をなす株式会社ローソンHMVエンタテインメントは、各種チケット取扱高が増加し、引き続きチケット取扱高では業界トップクラスであり、業容は順調に拡大しています。音楽CD、DVD等を販売する「HMV」の店舗数は、11月に書籍と音楽を融合させた「HMV」最大のエンタテインメント複合店舗「HMV&BOOKS TOKYO」を渋谷にオープンし、当期末現在で53店舗となりました。また、ユナイテッド・シネマ株式会社は、全国342スクリーンの映画館（運営受託含む）を展開しています。今後ともチケット事業の領域を拡大するなど、これまで以上にお客さまのニーズに応える商品、サービスの充実を図ってまいります。

成城石井事業は、株式会社成城石井による高付加価値追求・製造小売型スーパーマーケット「成城石井」の運営で、直営店舗数は2016年2月末現在で120店舗となっています。今期は、テレビなどで健康効果が紹介されたココナッツオイルやチアシードなどの販売が好調でした。また、「成城石井」で販売しているワインの「ナチュラルローソン」での展開や、菓子の共同輸入、ナッツ、カップスープなどの共同開発など、国内コンビニエンスストア事業との協業を推進しました。引き続き株式会社成城石井のブランド力や企業価値の向上に努める

## ■損益計算書（連結）各項目の状況について

## ■営業総収入

売上高、FC加盟店からの収入、その他の合計で構成される営業総収入につきましては、計画に対して44億円、前期より855億円（前期比+17.2%）それぞれ増加し、5,834億円となりました。このうち、売上高は2,276億円で、前年より増加しましたが、これは、前期は第4四半期のみを連結していた直営店が中心の株式会社成城石井と、前期は4か月分のみを連結していたユナイテッド・シネマ株式会社を通期で連結したことによるものです。加盟店からの収入は2,616億円で、ローソン店舗の売上が好調なことなどにより、前年より増加しました。

なお、その他は941億円でした。

とともに、当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つなげてまいります。

海外事業につきましては、中華人民共和国では、上海市、重慶市、大連市、北京市などで「ローソン」店舗を展開しています。タイでは、タイ消費財流通大手SAHAグループなどとの合併会社Saha Lawson, Co., Ltd.が「LAWSON 108」店舗と「108SHOP」店舗を、それぞれ運営しています。米国ハワイ州では、Lawson USA Hawaii, Inc.が「ローソン」店舗を展開しています。インドネシアでは、PT MIDI UTAMA INDONESIA Tbkが「ローソン」店舗を展開しています。さらに、フィリピンの小売大手Puregold Price Club, Inc.との合併会社PG Lawson Company, Inc.への出資が完了し、2015年3月からフィリピンでの出店を開始しています。

金融サービス関連事業を営む株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスは、ローソン店舗などへのATMの設置台数が増加し、引き続き連結業績に貢献しました。今期も新たな金融機関との提携を増やし、2016年2月末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で80金融機関（前期末比+9金融機関増）、全国のATM設置台数は11,201台（前期末比+434台）となりました。なお、9月から銀聯カードによる日本円の引き出しが可能な新型ATMを順次導入したことなどにより、すべてのローソンATMで銀聯カードのご利用が可能となりました。

## ■販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より556億円増加し、3,549億円となりました。計画に対しては約13億円多くなりました。556億円増加のうち、単体の影響は186億円で、残る370億円の大半は、前期は第4四半期のみを連結していた株式会社成城石井や、4か月分のみを連結していたユナイテッド・シネマ株式会社の販売管理費が通期で連結されたことなどによるものです。

単体ベースの販売費及び一般管理費は2,516億円と、前年より186億円（前期比+8.0%）増加しましたが、計画よりも約5億円少なくなりました。

広告宣伝費（単体）は、147億円となり、前期より64億円多くなりました。なお、新FCパッケージに含まれている品揃え支援が会計上、広告宣伝費に含まれておらず、こちらは前期より7億円の増加となっています。また、これとは別に、株式会社SCIの収入のうちFCオーナー支援のための協賛金として活用された金額は前期より19億円多くなっています。

人件費（単体）は392億円となりました。人員増などにより前期より25億円増加し、計画を3億円上回りました。ITコスト（単体）は、113億円と計画より7億円、前期より14億円それぞれ少なくなりました。施設費（単体）は店舗数増加を背景に1,356億円と前期より82億円増加しましたが、出店数が未達だったため、計画を16億円下回りました。

#### ■販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位：百万円)					
(年度)	2015	2014	2013	2012	2011
人件費	<b>68,994</b>	60,847	58,990	60,013	60,887
構成比率	<b>19.4%</b>	20.3%	20.3%	21.7%	23.3%
広告宣伝費	<b>29,461</b>	16,718	17,734	16,607	14,146
構成比率	<b>8.3%</b>	5.6%	6.1%	6.0%	5.4%
地代家賃	<b>108,795</b>	96,877	89,485	84,578	78,483
構成比率	<b>30.6%</b>	32.3%	30.8%	30.6%	30.1%
動産リース料	<b>2,763</b>	3,579	4,494	5,914	8,205
構成比率	<b>0.8%</b>	1.2%	1.5%	2.1%	3.1%
減価償却	<b>49,157</b>	41,788	47,889	43,886	37,846
構成比率	<b>13.8%</b>	14.0%	16.5%	15.9%	14.5%
有形固定資産減価償却費*	<b>40,270</b>	32,959	37,872	34,030	28,999
構成比率	<b>11.3%</b>	11.0%	13.0%	12.3%	11.1%
無形固定資産償却費	<b>8,886</b>	8,830	10,017	9,856	8,847
構成比率	<b>2.5%</b>	3.0%	3.5%	3.6%	3.4%
その他	<b>95,791</b>	79,506	71,892	65,315	61,375
構成比率	<b>27.0%</b>	26.6%	24.8%	23.7%	23.5%
合計	<b>354,961</b>	299,315	290,483	276,314	260,942
構成比率	<b>100.0%</b>	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

\* 新リース会計基準の適用により、2011年2月期以降の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

#### 営業利益

営業利益は、725億円（前年比+2.9%）と前期より20億円増加しました。広告宣伝費など経費の増加もありましたが、既存店売上高前年比が+1.4%と前年を上回ったことや、単体で108店増加したことに加え、株式会社成城石井やユナイテッド・シネマ株式会社など2014年度にグループ入りした連結子会社の貢献によるものです。なお、対チェーン全店売上高営業利益率は前年と同水準の3.5%となりました。

#### 経常利益

経常利益は、696億円と計画を7億円上回ったものの、前期より20億円（前期比-2.9%）減少しました。これは、円高による為替差損の発生や、閉店に伴うリース解約損の増加などにより、営業外損益が29億円のマイナス（前期は+12億円）に転じたことによるものです。

残りの経費（単体）につきましては、全体として前期より29億円多くなりましたが、計画を25億円下回りました。これは、出店数の未達や新FC契約関連の経費が電気料金単価の低下により、少なくすんだことなどによるものです。

#### 税金等調整前当期純利益

店舗減損の増加を主因に連結特別損益142億円のマイナスを計上した結果、連結税金等調整前当期純利益は前期より29億円（前期比-5.1%）減少し、554億円となりました。店舗減損については、昨今、経営環境が変化するスピードが加速していることを鑑み、当第4四半期より、対象店舗の基準を精緻化いたしました。これにより、当期につきましては、新旧両基準による減損損失が計上されているため、店舗減損が増加しております。

#### 当期純利益

これらの結果、連結当期純利益は前期より13億円（前期末比-4.0%）減少し、313億円となりました。1株当たり当期純利益は313.81円となりました。

#### 貸借対照表（連結）各項目の状況について

##### ●貸借対照表の状況について

##### 流動資産

流動資産は、前期末に比べ5億円（前期末比+0.2%）増加し2,242億円となりました。これは主に、株式会社SCIの取扱高の増加に伴い未収入金が90億円（前期末比+15.4%）増加し677億円となる一方で、現金及び預金が69億円（前期末比-9.0%）減少し697億円となっ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380億円（前期末比+7.0%）増加し、5,790億円となりました。これは主に、有形固定資産が283億円（前期末比+10.3%）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385億円（前期末比+5.0%）増加し、8,032億円となりました。

##### 流動負債

流動負債は、前期末に比べ185億円（前期末比+6.1%）増加し、3,196億円となりました。これは主に、株式会社SCIの取扱高の増加に伴い未払金が136億円（前期比+31.4%）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108億円（前期末比+5.4%）増加し、2,106億円となりました。これは主に、リース債務が118億円（前期末比+15.6%）増加したことなどによるものです。この結果、負債合計は前期末に比べ293億円（前期末比+5.8%）増加し、5,302億円となりました。

##### 純資産

純資産は前期末比91億円（前期末比+3.5%）増加し、2,729億円となりました。当期純利益を313億円計上し、配当金を242億円支出したため、利益剰余金は74億円増加し、1,546億円となりました。この結果、自己資本比率は32.9%（前期末は33.5%）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。2016年2月末は、前期末比65億円減少の305億円となりました。

##### 売上債権その他

取引先からの未収入金等は「売上債権その他」に含まれます。これには、FC店舗分（FC店のカード売上代金等）も含まれます。なお、買掛につきましては、直営店分とFC店舗分を買掛金と加盟店買掛金に勘定科目を分けていますが、カード売上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。

2016年2月末の当該科目は、前期末比90億円増加の677億円となりました。

##### 長期貸付金

主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金、FC加盟店への本部融資等です。出店に関して家主へ差し入れる資金につきましては、以前は差入保証金勘定に仕訳していましたが、現在は長期貸付金となっています。2016年2月末の当該科目は、前期末比36億円増加の408億円となりました。

##### 差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数か月分の保証金を家主に差し入れています。前期末比71億円減少の924億円となりました。

##### 加盟店借勘定

本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等を本部に送金しており、「売上債権:加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務:加盟店借勘定」を計上します。加盟店借勘定は、前期末比4億円増加の19億円となりました。

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+0.8%増加の2兆886億円と、引き続き増加しています。2016年2月末の当該科目は、前期末比17億円減少の1,019億円となりました。

加盟店預り保証金

Gタイプ契約のFC加盟店オーナーが本部に差し入れる保証金です。2012年3月より新FCパッケージCnタイプの契約開始とともに、新規でのGタイプの契約は終了しております。再契約ならびに契約終了に伴うFC加盟店への返金により、加盟店預り保証金は前期末比24億円減少の275億円となりました。

設備投資等 (出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む)

2016年2月期における連結設備投資額の合計は、前期比345億円増加の1,067億円となりました。

新店投資につきましては、出店数が前年より少なかったことや他チェーンからの看板替え実施の反動などにより、前期比85億円減少の404億円となりました。既存店投資につきましては、前期比8億円増加し、67億円となりました。システム関連投資につきましては、主にセミオート発注システム

の導入やチケットシステムの刷新、新型ATMの導入などにより、前期比76億円増加し、158億円となりました。リースにつきましては、前期比52億円増加し、380億円となりました。出資・融資につきましては、主に前期に株式会社成城石井の株式を取得したことによる反動などにより前期比384億円減少し、41億円となりました。

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)	2015	2014	2013	2012	2011
新店投資	40,460	49,014	32,230	33,133	21,596
既存店投資	6,727	5,840	7,078	8,769	10,241
システム関連投資	15,882	8,218	5,362	5,907	7,744
その他投資	1,466	2,752	2,067	3,238	630
投資小計	64,535	65,823	46,736	51,047	40,211
出資・融資	4,122	42,610	5,189	1,550	12,401
リース*	38,089	32,818	32,107	24,765	21,960
合計	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572

※ 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。2015年2月期のリース債務の返済による支出は、25,302百万円です。

■減価償却費の内訳

(単位：百万円)

(年度)	2015	2014	2013	2012	2011
有形固定資産減価償却費*	40,396	32,977	37,872	34,030	28,999
無形固定資産償却費	8,897	8,849	10,017	9,856	8,847
減価償却費計	49,293	41,826	47,889	43,886	37,846

※ 新リース会計基準の適用により、2011年2月期以降の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に退職給付引当金が増加したことなどにより、前期比16億円増加し、1,122億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出がなくなったことなどにより、前期比317億円増加し、686億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入がなくなったことなどにより、前期比469億円減少し、502億円の支出となりました。

これらの結果、2016年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比69億円減少の697億円となりました。

資本政策：配当及び自己株式消却

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

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

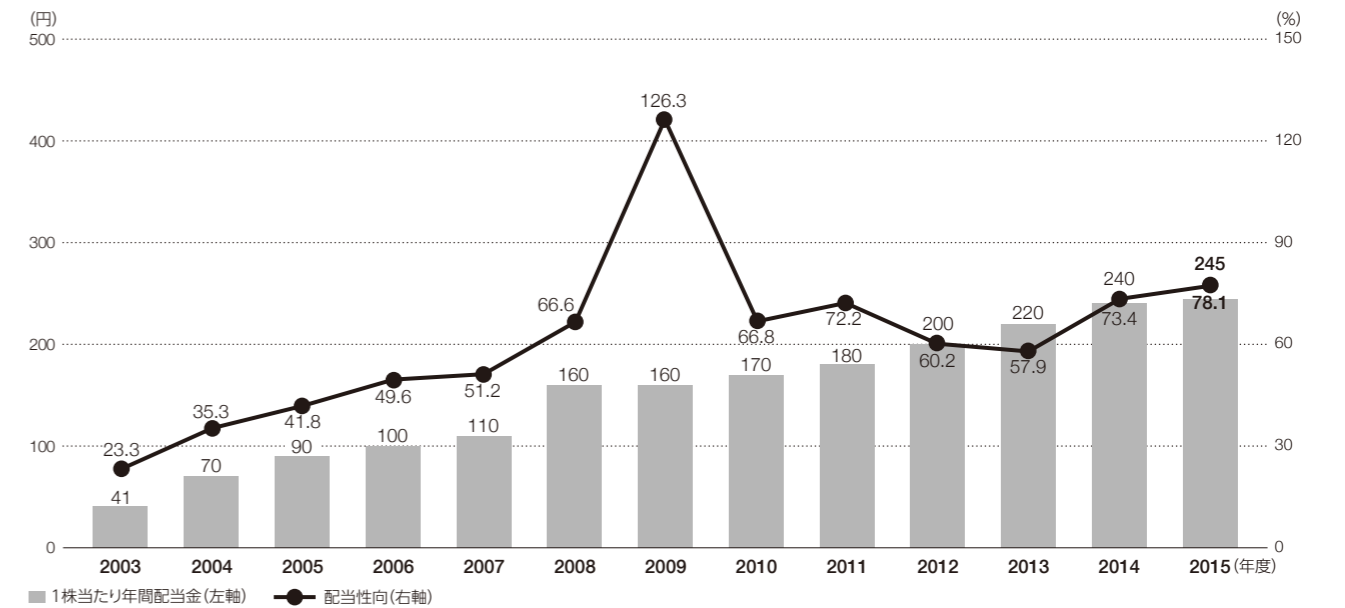
当社は、中長期的に持続可能な企業成長に向けての投資に必要な内部留保を確保し、財政状態の安全性を保持しています。そして高い収益性を見込める投資を峻別して実行し、営業キャッシュ・フローを持続的に高め、フリー・キャッシュ・フローを創出していきます。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、資本コストを越える資本効率を追求することで、中期的にROE20%の達成を目指しています。

配当政策につきましては、特に配当性向をターゲットと

して設定していません。持続的成長のために必要な投資を行った上で、当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元するべく、継続的な増配を目指しています。それにより、余剰資金が社内にムダに保有されることなく、資本効率の改善を図ることが当社の資本政策の基本概念です。なお、2017年2月期の1株当たり配当金は、5円増配の250円を予定しています。

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

■1株当たり年間配当金/配当性向



主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2016年2月期の連結業績には、連結子会社18社、持分法適用関連会社3社の計21社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けて国内コンビニエンスストア事業、成城石井事業、エンタテインメント関連事業、海外事業、金融サービス関連事業の5つに分類されます。主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

株式会社ローソンストア100 (連結子会社)

2013年11月14日に設立された同社は、2014年2月1日付

で吸収分割により株式会社九九プラスの店舗運営や商品開発などオペレーション機能を承継しており、当社はローソンストア100事業(ローソンストア100含む)のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。2016年2月期は、約300店舗の閉店や展開エリアの集中、商品戦略の見直しなどを含む事業再生計画を実施し、順調に推移しました。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円ショップの分かりやすい「均一価格」という3つのバリューで、単身者・主婦を中



心に、お子さまから高齢者まで幅広い層のお客さまのニーズにお応えしていきます。なお、2016年3月より、株式会社ローソンストア100に社名を変更しております。

■株式会社ローソンmart				
(単位：百万円)				
(年度)	2016.2	2015.2	2014.2	
営業総収入	50,675	78,232	6,667	
営業利益	375	1,763	100	
当期純利益	286	985	52	

※2013年2月より連結対象

#### 株式会社SCI（連結子会社）

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

2016年2月期の業績につきましては、今期より取扱領域を拡大しており、取扱高は1,912億円と前期を1,036億円上回りました。営業利益は23億円と前期比+109.5%の増益となりました。

■株式会社SCI				
(単位：百万円)				
(年度)	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2
取扱高	191,299	87,638	74,460	33,842
営業利益	2,365	1,128	509	325
経常利益	2,369	1,128	510	325
当期純利益	1,423	687	300	197

※2012年9月より連結対象

#### 株式会社ローソン沖縄（持分法適用関連会社）

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

2016年2月期につきましては、期末店舗数は191店となり、業績につきましては、営業利益は14億円と前期比+18.9%の増益となりました。引き続き、会社を通じて、地域のニーズ

に応えられるお店づくりを推進し、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン沖縄					
(単位：百万円)					
(年度)	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2	2012.2
営業総収入	5,605	4,674	4,199	3,954	3,659
営業利益	1,407	1,183	1,051	924	780
当期純利益	954	738	792	799	1,049

#### 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月より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。

2016年2月期につきましては、期末店舗数は192店となり、業績につきましては、営業損失5億円となっております。引き続き、会社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、鹿児島県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

■株式会社ローソン南九州		
(単位：百万円)		
(年度)	2016.2	2015.2
営業総収入	3,756	3,595
営業利益（損失）	(183)	(422)
当期純利益（損失）	(591)	(472)

※2014年3月より損益を取り込み

#### 株式会社ローソン高知（持分法適用関連会社）

2014年12月、高知県を中心にスーパーマーケットを展開しており、株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマートと企業FC契約を締結し、サニーマートの運営するスリーエフ店舗を順次ローソン店舗に転換いたしました。2015年4月には両社による合併会社（出資比率は当社49%、サニーマート51%）として株式会社ローソン高知を設立し、当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。これにより高知県内のローソン店舗数は、コンビニエンスストアとしては県内最多となり、2016年2月期につきましては、期末店舗数は132店となりました。業績につきましては、営業利益4億円となっております。

引き続き、会社を通じて、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)	2016.2
営業総収入	4,208
営業利益	430
当期純利益	286

※2015年4月より損益を取り込み

#### 株式会社成城石井（連結子会社）

株式会社成城石井は、「食にこだわり、豊かな社会を創

造する会社」を目指し、高いマーチャングイング力が高付加価値を追求してブランド力を構築、関東圏を中心に高品質スーパーマーケット「成城石井」を120店舗を展開（2016年2月末時点）しています。

小商圏型製造小売業を標榜するローソングループは、独自の仕組みで「おいしい」を追求し、安全安心な商品を開発・製造する成城石井と製造小売という面で共通点を持っており、さらに一般的なスーパー及び高級スーパーとは一線を画した成城石井との協業には大きな可能性があると考え、全株式を譲り受けることとしました。当社が持つセントラルキッチンなど、製造小売業としてのノウハウなどを国内コンビニエンスストア事業の強化にもつなげていきます。

2015年12月期の業績につきましては、健康効果がテレビなどで紹介されたココナッツオイルやチアシードなどが牽引して売上が順調に推移し、営業利益は57億円と前期が3か月分の損益しか取り込んでいなかったこともあり、前期比+274.5%の増益となりました。

■株式会社成城石井		
(単位：百万円)		
(年度)	2015.12	2014.12
営業総収入	68,993	17,881
営業利益	5,795	1,547
当期純利益	2,625	1,086

※2014年10月より連結対象

#### 株式会社ローソンHMVエンタテイメント（連結子会社）

当社は、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、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おります。

当社は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%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、当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%子会社となりました。

2011年9月には、将来的なエンタテイメント・Eコマース事業でのシナジーをより発揮するため、株式会社ローソンエンターメディアと当社子会社のHMVジャパン株式会社※を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテイメントに

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

なお、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。

2016年2月期の業績は、営業利益は24億円と、前期比-20.2%の減益となりました。これは主に、テーマパークの入場券などチケット販売は好調だった一方で、大型公演の獲得競争の激化などにより収益性が悪化した影響によるものです。

※ HMVジャパン株式会社（2011年8月まで連結子会社）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、当社のエンタテイメント事業を強化し、株式会社ローソンエンターメディアとのシナジー効果を発揮するため、当社は有限会社HMVジャパン・ホールディングスから全株式を取得しました。

■株式会社ローソンHMVエンタテイメント					
(単位：百万円)					
(年度)	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2	2012.2
営業総収入	50,205	46,018	45,314	45,481	25,545
営業利益	2,469	3,094	2,819	2,446	1,650
当期純利益	1,644	2,918	2,450	2,450	2,073

#### 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（連結子会社）

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

2016年2月期の業績につきましては、ローソン店舗などへのATMの設置台数の増加により、営業利益は61億円と、前期比+4.2%の増益となりました。

今期も新たな金融機関との提携を増やし、2016年2月末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で80金融機関(前期末比+9金融機関)、全国のATM設置台数は11,201台(前期末比+434台)となりました。

■株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス					
(単位：百万円)					
(年度)	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2	2012.2
営業総収入	24,688	23,567	24,188	23,975	23,063
営業利益	6,188	5,935	6,089	4,753	3,640
当期純利益	3,877	3,605	3,690	2,712	1,993

## 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、株式会社ローソンHMVエンタテイメントが新たに設立したローソンHMVエンタテイメント・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。

2016年2月末で全国に38箇所(提携映画館含む)、342スクリーンの映画館を展開する業界第3位のUC社を加えることで、総合エンタメ流通企業としてコンテンツホルダーへのサービス強化を図るほか、映画コンテンツとのタイアップやローソン・HMV・EC・映画館との相互送客により既存事業の集客力アップを図っています。

2016年2月期の業績につきましては、営業利益23億円と、前期比+1,507%の増益となりました。前期比が大きく伸長したのは、前期が4か月分の損益しか取り込んでいなかったことと、当期は当社と決算期を合わせるため、UC社の決算月を2月に変更したため、UC社の14か月分の損益を取り込んだことによるものです。

■ユナイテッド・シネマ株式会社		
(単位：百万円)		
(年度)	2016.2	2014.12
営業総収入	24,960	5,773
営業利益	2,338	156
当期純利益(損失)	2,260	(112)

※2014年9月より連結対象

## 上海華聯羅森有限公司（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%の合併企業である同社を設立しました。

2004年に、好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し、当社が所有する同社の株式(持分比率70.0%)のうち、21.0%を華聯集団※に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となりました。2011年9月に、中国(上海市)の経済環境が変化したことを受け、日本型コンビニエンスストアのコンセプト強化を目指し、株式を追加取得し経営権移譲を行いました。その結果、同社への出資比率は85.0%となり、同社は連結子会社となりました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団有限公司(以下「百聯集団」)※との合意に至り、より商品開発力・接客・クリンリネスレベルが高い日本式コンビニエンスストアの展開を加速するために行ったものです。その後出資比率を引き上げ、2015年2月末現在、同社への出資比率は94.0%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、日本と同様に开店判断となる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。

2016年2月末現在、総店舗数は458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。

■上海華聯羅森有限公司					
(単位：百万円)					
(年度)	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12	2011.12
営業総収入	8,532	1,360	1,290	903	4,917
営業利益(損失)	(756)	(646)	(404)	(574)	(283)
当期純利益(損失)	(1,100)	(925)	(1,568)	(2,034)	(443)

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

## 重慶羅森便利店有限公司（連結子会社）

中華人民共和国・重慶市は、人口3,300万人(2014年ジェット口調査)を抱える世界最大級の都市で、北京・上海・天津に次ぐ中国4番目の直轄都市です。重慶市の経済成長率は、10年連続で2桁成長(同調査)を続けており、中国の全国平均や上海をはじめとした沿岸部の成長率を上回ります。成長著しい中国の内陸都市において、コンビニエンスストアに対する潜在需要が高まっています。

当社は、重慶市の招致を受けて、日本のコンビニエンスストアとして中国の内陸都市に初めて進出するため、2010年4月に同社を設立し、7月に研修施設を備えた第1号店を出店しました。その後順調に店舗網を拡大し、2016年2月末の店舗数は110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)	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12	2011.12
営業総収入	4,400	3,474	1,843	977	258
営業利益(損失)	(778)	(904)	(840)	(671)	(243)
当期純利益(損失)	(973)	(1,047)	(833)	(775)	(249)

## 大連羅森便利店有限公司（連結子会社）

中華人民共和国・大連市は、人口約600万人(2014年ジェット口調査)に及び東北地方随一の港湾都市です。当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亜恵快餐有限公司との合併会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。また、2016年2月末の店舗数は53店舗です。

なお、北京市につきましても、羅森(北京)有限公司(非連結)を2013年5月に設立し、今期は新たに15店舗をオープン、2016年2月末の店舗数が34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)	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12	2011.12
営業総収入	1,503	995	516	176	4
営業利益(損失)	(313)	(313)	(227)	(163)	(21)
当期純利益(損失)	(345)	(338)	(211)	(196)	(27)

## Saha Lawson Co., Ltd.（連結子会社）

タイ国においては、同社とタイ国消費財流通大手SAHAグループなどとの合併会社Saha Lawson, Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月にタイ国のバンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2016年2月末の店舗数は47店舗となっています。

## 2017年2月期の見通しについて

当社は、外部環境が大きく変動するなか、2017年2月期からの3年間で当社の将来を左右する重要な節目と位置づけ、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」となることを目指して、「1000日全員実行プロジェクト」を開始しました。小商圏型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にない高度な店舗生産性を実現し、お客さまの生活全般のニーズを満たすことができる「ローソン型次世代コンビニエンスストア」を構築していきます。

### 設備投資による品揃えの拡大

お客さまの日常需要にお応えするために、上期に集中的に既存店への設備投資を行うことなどにより、品揃えを従来より1割程度多い3,500品目まで拡大させます。具体的には、冷蔵ケースの増設や冷凍平台ケースの導入、平場のハイゴンドラ化などの大規模な改装を実施するとともに、加盟店向けの品揃え支援など上期を中心に経費投入を予定しています。品揃え強化に伴う買上点数改善などにより、既存店売上高は前期比101.0%を目指します。

### ローソン型次世代コンビニエンスストアに向けた取り組み

3温度帯物流センターの稼働を開始し、クラウドを活用した従来にないシステム開発にも着手します。セミオート発注システムや計画発注システムなど前期に着手した基盤づくりの進化と合わせて、ローソン型次世代コンビニエンスストアのモデル構築に向け、1000日全員実行プロジェクトを進めてまいります。

### 立地と採算を重視した开店計画

开店につきましては、新規提携など看板替えによる开店約200店を含めて1,200店を計画しています。また、より良い立地へのリロケーションの積極化などにより500店閉店し、年間では700店の純増を計画しています。なお2016年2月期より、安定的に優良なFC加盟店オーナー人材を確保することを目的に、「ローソンストア・マネジャー制度」を新たに導入しており、开店計画の1,200店には、FC店舗への転換を前提とした直営店としてのオープンが100~200店程度含まれています。

■Saha Lawson Co., Ltd.			
(単位：百万円)			
(年度)	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	6,963	7,800	5,959
営業利益(損失)	(251)	(655)	(338)
当期純利益(損失)	(309)	(831)	(525)

※2013年1月より連結対象

### 総荒利益率とコストの適正化

総荒利益率につきましては、前期比0.3%ポイント改善の31.6%を目指します。セミオート発注システムの定着や生活支援強化により、荒利益率の高い中食カテゴリーの売上を拡大させることで、総荒利益率の改善を図ってまいります。

販売管理費については、出店に伴う施設費のほか、生活全般を支援する品揃えの実現に向けた加盟店支援コストや広告宣伝費が増えることが大きく、さらには、外形標準課税の増加影響もあり、前期に比べて10%から15%程度の増加を見込んでいます。

### 連結子会社の収益貢献

事業再生から成長のステージに転じるローソンストア100は事業本部を含めた事業全体で6億円の黒字への転換を計画しています。また、株式会社成城石井は前期同様、増収増益トレンドが続くことに加えて、決算月を2月に変更し14か月決算となることもあり、前期比で17億円の増益を見込んでいます。

### 2017年2月期の業績見通し

2017年2月期の業績見通しにつきましては、連結営業利益は前期比4.8%増の760億円を計画しております。生活支援強化の取り組みを集中的に行う上期に経費負担が重たくなることが想定され、単体営業利益は前期を下回る計画となりますが、それらの施策の効果が現れる下期は増益に転じる見込みです。当期純利益は355億円と前期比13.1%の増益、ROEは前期より1.2%ポイント改善の13.2%を見込んでおります。

## 連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社  
2016年2月29日現在

資産の部	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
<b>流動資産：</b>			
現金及び現金同等物	¥ 69,793	¥ 76,755	\$ 614,267
定期預金	4	4	35
売上債権：			
加盟店貸勘定	30,547	37,052	268,852
その他	67,736	58,667	596,163
貸倒引当金	(8)	(2,579)	(70)
商品	17,977	17,044	158,220
繰延税金資産	4,525	5,300	39,826
その他	33,635	31,400	296,031
流動資産合計	224,209	223,643	1,973,324
<b>有形固定資産：</b>			
土地	9,794	9,640	86,200
建物及び構築物	331,133	318,679	2,914,390
車両運搬具及び工具器具備品	73,627	74,271	648,011
リース資産	179,244	154,932	1,577,574
その他	619	572	5,448
合計	594,417	558,094	5,231,623
減価償却累計額	(291,655)	(283,657)	(2,566,934)
有形固有資産合計	302,762	274,437	2,664,689
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	10,120	8,334	89,069
関係会社に対する投資	15,600	11,447	137,300
長期貸付金	40,886	37,233	359,849
のれん	46,310	48,189	407,587
ソフトウェア	26,377	18,800	232,151
商標権	11,381	11,990	100,167
差入保証金	92,495	93,206	814,073
繰延税金資産	22,017	26,252	193,778
その他の資産	11,915	12,204	104,866
貸倒引当金	(860)	(1,121)	(7,569)
投資その他の資産の合計	276,241	266,534	2,431,271
合計	¥ 803,212	¥ 764,614	\$ 7,069,284

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2016年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=113.62円で換算しています。

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
<b>流動負債：</b>			
仕入債務：			
買掛金	¥ 112,225	¥ 103,459	\$ 987,722
加盟店借勘定	1,998	1,508	17,585
その他	59,407	48,990	522,857
短期借入金	1,990	1,740	17,515
一年以内返済予定の長期借入金	24,473	20,523	215,393
未払法人税等	8,501	13,301	74,820
預り金	101,909	103,634	896,928
その他	9,104	7,914	80,127
流動負債合計	319,607	301,069	2,812,947
<b>固定負債：</b>			
退職給付に係る負債	12,187	12,959	107,261
役員退職慰労引当金	413	368	3,635
長期借入金	145,623	134,599	1,281,667
資産除去債務	24,665	21,530	217,083
その他	27,720	30,291	243,971
固定負債合計	210,608	199,747	1,853,617
<b>純資産：</b>			
資本金 授權株式数 409,300,000株/2016年及び2015年 発行済株式数 100,300,000株/2016年及び2015年	58,507	58,507	514,936
資本剰余金	47,697	47,697	419,794
新株予約権	307	223	2,702
利益剰余金	154,609	147,177	1,360,755
自己株式-301,897株/2016年 301,084株/2015年	(1,280)	(1,272)	(11,266)
<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	801	(394)	7,050
土地再評価差額金	(566)	(566)	(4,982)
為替換算調整勘定	5,531	5,493	48,680
退職給付に係る調整累計額	(906)	(519)	(7,974)
合計	264,700	256,346	2,329,695
少数株主持分	8,297	7,452	73,025
純資産合計	272,997	263,798	2,402,720
合計	¥ 803,212	¥ 764,614	\$ 7,069,284

## 連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社  
2016年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥ 261,681	¥ 247,681	\$ 2,303,124
売上高	227,606	174,044	2,003,221
その他	94,166	76,188	828,781
営業総収入合計	583,453	497,913	5,135,126
営業費用：			
売上原価	155,949	128,116	1,372,549
販売費及び一般管理費	354,962	299,315	3,124,115
営業費用合計	510,911	427,431	4,496,664
営業利益	72,542	70,482	638,462
その他収益（費用）：			
支払利息－純額	(1,072)	(658)	(9,436)
受取補償金	646	366	5,686
為替差益	(914)	1,585	(8,044)
リース解約損	(1,953)	(1,168)	(17,189)
店舗什器関連収入	318	118	2,799
持分法による投資利益	293	365	2,579
固定資産売却損	(229)	(250)	(2,016)
固定資産除却損	(4,342)	(2,967)	(38,215)
事業整理損		(1,520)	
減損損失	(10,542)	(8,263)	(92,783)
その他－純額	655	281	5,765
その他の費用－純額	(17,140)	(12,111)	(150,854)
税金等調整前当期純利益	55,402	58,371	487,608
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	19,234	24,939	169,284
法人税等調整額	4,032	312	35,486
法人税等合計	23,266	25,251	204,770
少数株主損益調整前当期純利益	32,136	33,120	282,838
少数株主利益	(755)	(433)	(6,645)
当期純利益	¥ 31,381	¥ 32,687	\$ 276,193

1株当たり情報	円		米ドル*
	2016	2015	2016
当期純利益	¥ 313.82	¥ 327.08	\$ 2.76
潜在株式調整後当期純利益	313.57	326.65	2.76
年間配当金	245.00	240.00	2.14

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2016年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=113.62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  
2016年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 32,136	¥ 33,120	\$ 282,838
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	1,195	(300)	10,518
土地再評価差額金		1	
為替換算調整勘定	(16)	962	(141)
退職給付に係る調整額	(387)		(3,406)
持分法適用会社に対する持分相当額		1,441	
その他の包括利益合計	792	2,104	6,971
包括利益	¥ 32,928	¥ 35,224	\$ 289,809
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 32,227	¥ 34,762	\$ 283,639
少数株主に係る包括利益	701	462	6,170

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2016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=113.62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  
2016年2月29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>2014年3月1日現在の残高</b>	100,300	¥ 58,507	¥ 47,741	¥ 557	¥ 138,142	(396)	¥ (1,556)	¥ (94)	¥ (567)	¥ 3,118		¥ 245,848	¥ 4,650	¥ 250,498	
当期純利益					32,687							32,687		32,687	
期末配当金 (1株当たり110円)					(10,989)							(10,989)		(10,989)	
中間配当金 (1株当たり120円)					(11,990)							(11,990)		(11,990)	
持分法の適用範囲の変動					(608)							(608)		(608)	
土地再評価差額金の取崩					(1)							(1)		(1)	
自己株式の取得						(40)	(290)					(290)		(290)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			(45)		(64)	135	573					464		464	
自己株式の処分			1			0	1					2		2	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				(334)				(300)	1	2,375	¥ (519)	1,223	2,802	4,025	
<b>2015年2月28日現在の残高</b>	100,300	58,507	47,697	223	147,177	(301)	(1,272)	(394)	(566)	5,493	(519)	256,346	7,452	263,798	
会計方針の変更による累積的影響額					1,412							1,412		1,412	
<b>2015年3月1日現在の残高</b> (会計方針の変更を反映した当期首残高)	100,300	58,507	47,697	223	148,589	(301)	(1,272)	(394)	(566)	5,493	(519)	257,758	7,452	265,210	
当期純利益					<b>31,381</b>							<b>31,381</b>		<b>31,381</b>	
期末配当金 (1株当たり120円)					<b>(12,000)</b>							<b>(12,000)</b>		<b>(12,000)</b>	
中間配当金 (1株当たり122.5円)					<b>(12,250)</b>							<b>(12,250)</b>		<b>(12,250)</b>	
持分法の適用範囲の変動					<b>(1,111)</b>							<b>(1,111)</b>		<b>(1,111)</b>	
土地再評価差額金の取崩															
自己株式の取得						(1)	(8)					(8)		(8)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)															
自己株式の処分			0			0	0					0		0	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				84				1,195		38	(387)	930	845	1,775	
<b>2016年2月29日現在の残高</b>	<b>100,300</b>	<b>¥ 58,507</b>	<b>¥ 47,697</b>	<b>¥307</b>	<b>¥ 154,609</b>	<b>(302)</b>	<b>¥ (1,280)</b>	<b>¥ 801</b>	<b>¥ (566)</b>	<b>¥ 5,531</b>	<b>¥ (906)</b>	<b>¥ 264,700</b>	<b>¥ 8,297</b>	<b>¥ 272,997</b>	

	千米ドル*														
	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
	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							
<b>2015年2月28日現在の残高</b>	\$ 514,936	\$ 419,794	\$ 1,963	\$ 1,295,344	\$ (11,195)	\$ (3,468)	\$ (4,982)	\$ 48,345	\$ (4,568)	\$ 2,256,169	\$ 65,587	\$ 2,321,756		\$ 2,321,756	
会計方針の変更による累積的影響額				12,427						12,427		12,427		12,427	
<b>2015年3月1日現在の残高</b> (会計方針の変更を反映した当期首残高)	514,936	419,794	1,963	1,307,771	(11,195)	(3,468)	(4,982)	48,345	(4,568)	2,268,596	65,587	2,334,183		2,334,183	
当期純利益				<b>276,193</b>						<b>276,193</b>		<b>276,193</b>		<b>276,193</b>	
期末配当金 (1株当たり1.06米ドル)				<b>(105,615)</b>						<b>(105,615)</b>		<b>(105,615)</b>		<b>(105,615)</b>	
中間配当金 (1株当たり1.08米ドル)				<b>(107,816)</b>						<b>(107,816)</b>		<b>(107,816)</b>		<b>(107,816)</b>	
持分法の適用範囲の変動				<b>(9,778)</b>						<b>(9,778)</b>		<b>(9,778)</b>		<b>(9,778)</b>	
土地再評価差額金の取崩															
自己株式の取得					(71)					(71)		(71)		(71)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)															
自己株式の処分		0			0					0		0		0	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			739			10,518		335	(3,406)	8,186	7,438	15,624		15,624	
<b>2016年2月29日現在の残高</b>	<b>\$ 514,936</b>	<b>\$ 419,794</b>	<b>\$ 2,702</b>	<b>\$ 1,360,755</b>	<b>\$ (11,266)</b>	<b>\$ 7,050</b>	<b>\$ (4,982)</b>	<b>\$ 48,680</b>	<b>\$ (7,974)</b>	<b>\$ 2,329,695</b>	<b>\$ 73,025</b>	<b>\$ 2,402,720</b>		<b>\$ 2,402,720</b>	

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2016年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=113.62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  
2016年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
<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	¥ 55,402	¥ 58,371	\$ 487,608
調整：			
法人税等の支払額	(23,984)	(26,176)	(211,090)
減価償却費	49,293	41,826	433,841
減損損失	10,542	8,263	92,783
貸倒引当金の増減額	(312)	(171)	(2,746)
固定資産除却損	4,342	2,967	38,215
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(6,312)	(8,025)	(55,554)
仕入債務の増加額	21,952	26,289	193,205
預り金の増加額	(1,725)	15,610	(15,182)
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額	742	1,684	6,531
その他（純額）	2,265	(10,070)	19,935
小計	56,803	52,197	499,938
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 112,205	¥ 110,568	\$ 987,546
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
定期預金の預入による支出	(1,301)	(11,204)	(11,450)
定期預金の払戻による収入	1,301	19,204	11,450
有形固定資産取得による支出	(40,884)	(41,053)	(359,831)
無形固定資産取得による支出	(15,609)	(7,902)	(137,379)
長期貸付金増加額（純額）	(3,632)	(4,633)	(29,590)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		(41,381)	
関係会社株式取得による支出	(3,362)	(3,335)	(31,966)
その他（純額）	(5,170)	(10,130)	(45,503)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(68,657)	(100,434)	(604,269)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
長期借入金の返済による支出	(26,165)	(42,122)	(230,285)
配当金支払額	(24,250)	(22,979)	(213,431)
少数株主からの払込みによる収入		2,000	
長期借入れによる収入		59,000	
その他（純額）	214	812	1,884
財務活動によるキャッシュ・フロー	(50,201)	(3,289)	(441,832)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(453)	1,150	(3,986)
現金及び現金同等物の増減額	(7,106)	7,995	(62,541)
現金及び現金同等物の期首残高	76,755	68,760	675,541
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	144		1,267
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 69,793	¥ 76,755	\$ 614,267

\* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2016年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=113.62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/>

2016年8月発行

©1975-2016 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan