

LAWSON

ローソン統合報告書 INTEGRATED REPORT 2017



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



ローソンの中に、すべてあります



P26 みんなの「マチのニーズ」にお応えしています。

「1つ、ひとつ」の品質にこだわり、「1人、ひとり」の労働・環境を考え、マチ世界の望むモノを世界から



P38 みんなと暮らすマチ世界を幸せにします。

「レジ待ち」無し「レジ打ち」無しに挑戦中!



P34 みんなの「マチで働く環境」を整えます。

今晚は「ゲンコツコロッケ」? それとも「でか焼鳥」? 選ぶ楽しさも家族と分かちあえます



P28 みんなの「マチの女性活躍」を応援しています。

「ブランパン」や「グリーンスムージー」が毎日の食事からサポート



みんなの「マチの健康」を見守っています。

P30

電気もお店で「つくる」「へらす」に挑戦中



マチの未来のために、環境配慮モデル店舗で貢献します。

P36

楽しみは無限大! エンタメもおまかせ!



マチのみんなが「いきいき」できるマチづくりをしています。

P32

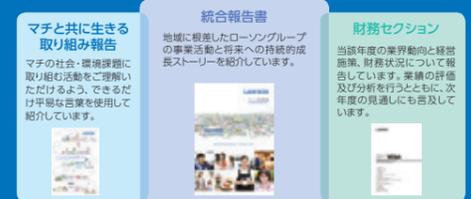
CONTENTS

- 2 ごあいさつ
- 4 トップインタビュー
- 10 CFOメッセージ
- 12 データで知るローソン
- 14 役員の紹介
- 16 社外取締役メッセージ
- 18 コーポレート・ガバナンス
- 22 持続的成長とビジネスモデル
- 24 企業価値創造サイクル
- 26 マチのインフラへ
マチに必要なものが全部揃った
“マチの暮らしにとって、
なくてはならない存在”になります
- 28 女性の活躍を応援
“欲しいモノが欲しいときに”を実現します
- 30 健康志向への対応
マチの幸せに向けて
“おいしさ”と“健康”をお届けします
- 32 超高齢社会への対応
誰もが“いきいき”できる
マチづくりを応援しています
- 34 生産労働人口減少への対応
マチで“誰もが働ける”を応援しています
- 36 低炭素社会の構築へ向け
豊かな地球の恵みを次世代へ
“持続可能な社会”を目指します
- 38 サプライチェーンにおける事業と環境の両立
品質、コストだけでなく、社会・環境にも配慮した
“製造小売業モデル”の完成を目指します

ローソンを支える基盤

- 40 人財の育成
- 42 ローソンを支えるFCシステム
- 43 社会・環境への取り組み
- 44 コンプライアンス・リスク管理
- 48 会社情報

ローソンのコミュニケーション媒体



ウェブサイト 冊子に紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しています。

■ 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2016年度(2016年3月1日～2017年2月28日)を対象としていますが、それ以前・以後の活動についても掲載しています。さらに詳しい内容はローソンウェブサイトへ

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

■ 将来に関する予測・予想・計画について

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

■ 財務セクション

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



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。

ローソンは、一つひとつのマチの暮らしを支える、 “なくてはならない存在”として進化し続けます

コンビニエンスストアは、単に便利だけでなく、人々の生活にとって「なくてはならない」存在になっており、求められる役割もますます広がっています。24時間いつでも灯りがともる場所、子どもたちからシニアの方々まで、いつでも気軽に立ち寄りお買い物していただける場所として、また、緊急時や災害時には、頼れるマチのインフラとして、日本の暮らしを背負う存在になりつつあります。

一方、少子高齢化やデジタル技術の進歩、業界再編など、私たちローソンを取り巻く環境は日々変化を続けています。そうしたなか、2016年度には「1000日全員実行プロジェクト」を立ち上げ、お客さまの生活全般のニーズを満たす「ローソン型次世代コンビニエンスストア」のモデル構築に着手しました。2017年度はその2年目です。これまで築き上げた土台や基礎をベースに、商品力、売場力、新店力の強化を進めると

ともに、次世代システムへの投資など店舗生産性の改善にもチャレンジします。

これからは、グループ全員の「知」を集めての、団体戦、総力戦、「衆知を集めた全員経営」が必要となります。フランチャイズ (FC) 加盟店オーナーの方々、店舗で働くクルーの皆さん、スーパーバイザーをはじめとする当社の社員、また、弁当工場や配送センターなどのお取引先の方々、さらには親会社となった三菱商事株式会社も含めて、ローソングループに関わる全員が一丸となり、1000日全員実行プロジェクトをなんとしても完遂させます。

ローソンの企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に向け、一人ひとりが温かい心を持ち、マチの日々の暮らしを支える「なくてはならない存在」として、企業価値の向上に向け取り組んでまいります。

代表取締役 社長
竹増 貞信

トップインタビュー



代表取締役 社長
竹増 貞信

まず、竹増社長が目指していく企業像、ローソンらしさとは何かについて教えてください。

ローソンの強みは、一つひとつの店舗がもつ「温かさ」だと思います。ローソンは現在、国内で約13,000店舗、海外でも1,000店舗を超える店舗を有し、2兆円を超える店舗売上高の小売チェーンとなりました。そこでほんとうに大切なのは、それぞれのマチで、それぞれのお店が、日々の暮らしを支えるお役に立てているかどうかです。かつては、日本中にあったマチの商店街。私自身、小さいころに地元の商店のおじいさんにかわいがってもらったことをなつかしく思い出します。ローソンのお店には、そうした温かい心があります。ローソンのFC加盟店オーナーの方々には、マチに根差した商売をされている方がほんとうに多くおられます。なかには、1店舗からはじめて、今では地域で10店舗以上を経営し、マチ全体の暮らしを支える大きな役割を担われている方もいます。一つひとつのローソンが、それぞれのマチで、お客さまに愛される地域で一番のお店として、なくてはならない存在になる。そのために、我々本部とFC加盟店が一心同体となって、温かい心を持ったチェーンとして、誇りをもって仕事ができる。そんなローソンであり続けたい、と考えています。



コンビニエンスストア業界を取り巻く外部環境の変化をどのようにみられていますか。

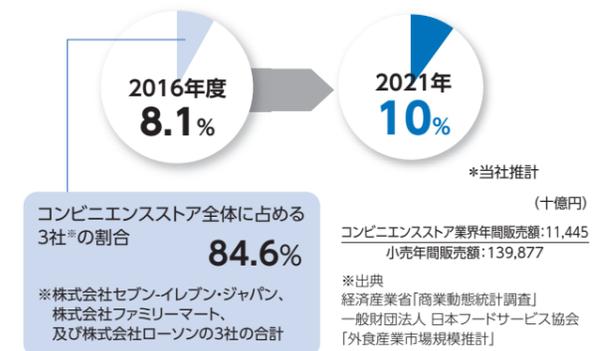
コンビニエンスストアは、半世紀近いその歴史を通じて、社会の変化とともに進化してきました。24時間いつでも開いていて、遠くの大型店まで足を運ばなくても、おいしい弁当や冷たい飲み物、デザートが買えて、文房具や日用品、冷凍食品も売っています。コンサートのチケットを受け取ることもでき、コピー機やATMもあって、そして、そこに笑顔あふれる温かなふれあいもあります。ローソンも、1975年の1号店オープン以来、お客さまの生活全般のニーズ一つひとつにお応えする形で商品やサービスの幅を広げてきました。今では、コンビニエンスストアは、24時間いつでも灯りがともり、万一の災害のときにはマチのインフラとしても期待される存在になっています。日本の将来を支える子どもたちを身近に見守り、ますます忙しくなる現役世代を24時間サポートし、そして、日本をいい国にしてくれたシニアの方々がゆっくりできる場所を提供することこそ、私たちの役割。そのためには、まだまだやるべきことはたくさんありますし、チャンスは非常に大きいと考えています。



小売市場において、小商圏型のコンビニエンスストアは、インターネット販売と並んで、数少ない成長モデルであることは間違いありません。実際、外食を含む食品流通関連の市場は人口減少を受けて縮小していますが、その中に占めるコンビニエンスストアのシェアは5年前の6.5%から2016年には8.1%に拡大しており、今後もこうした傾向が続く可能性が高いと考えています。ただし、それはローソンが生き残っていきえることとは必ずしも一致しません。他の大手コンビニエンスストアチェーンだけでなく、ドラッグストアや食品スーパーとの競合もありますし、インターネットを活用した新しいサービスも登場しています。こうしたなか、お客さまに選んでいただけることは簡単なことではありません。

ローソンでは、お客さまの求めるニーズに対応した新しいサービスを開発し、収益性を伴う持続可能なモデルの構築に取り組んでいます。お店で作るこだわりの味を提供する「まちかど厨房」、OTC医薬品の品揃え拡大、ご自宅までお届けする宅配サービスやインターネットで注文した商品の店頭受取、さらには、より便利な決済手段の開発や新しい金融サービスの展開など、将来の拡大が期待できるサービスのアイデアはつきません。持続可能な収益モデルとして、これらのアイデアを実現させていくには、従来の枠組みや、常識とされてきた事業モデルを変えていく必要があります。「1000日全員実行プロジェクト」では、仕組みを変え、働き方を変え、文化を変えていくことを掲げています。これまでと同じことを続けていては、成長することはできません。お客さまの期待に応えるために、商品や売場だけでなく、店舗作業、製造や物流の仕組み、ITシステムに至るまで、すべて変えていく覚悟です。ローソングループ一丸となって本気でチャレンジし、「1000日全員実行プロジェクト」をやりぬき、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。

日本の小売業におけるコンビニエンスストアのシェア拡大



「1000日全員実行プロジェクト」の2年目となる今年度の戦略について聞かせてください。

今年度は、昨年着手した「1000日全員実行プロジェクト」をさらに加速させていく1年にします。昨年は店舗の品揃えを拡充するために、商品を陳列する棚を高くしたほか、牛乳やたまごなどを展開する冷蔵ケースを増やし、新しい冷凍ケースも導入しました。これらにより、店頭に展開する品揃えの数は3,000から3,500品目にまで広がりました。今年はこの生活全般のニーズにお応えする品揃えをベースに、コンビニエンスストアのコア商品である弁当やおにぎりをさらに強化するほか、ローソンが他社に負けられないカウンターファストフードをさらに充実させていきます。

同業他社を含めたあらゆる小売業や外食産業との厳しい競争に勝ち抜いていくためには、なんといっても商品力の強化が重要となります。また、個別の商品力強化に加えて、関連するカテゴリーの品揃えの拡大も重要です。例えば、ランチのニーズに対しては従来からあるボリューム感のある弁当だけでなく、女性のお客さまにもご好評のデリサラダ、お手軽に楽しんでいただけるスープなども必要です。さらには、ランチだけではなく、夕食のおかずやおつまみにもなる惣菜や、翌朝に必要な牛乳やたまごなどの品揃えも求められています。

また、カウンターファストフードにおきましては、淹れたてコーヒーの「MACHI café」、「からあげクン」や「Lチキ」のようなスナックだけでなく、夕食のおかずに適した商品も重要です。そのため、これまで品揃えしてきた「ゲンコツメンチ」、「ゲンコツコロケ」、「鶏から」など定番メニューに加え、おつまみにもなる「でか焼鳥」「でか串カツ」、さらにはアジフライやイカフライなど水産系メニューも展開し、一層充実させていきます。



同時に、売場力の強化にも継続的に取り組んでまいります。特に、午後から夕方にかけて、お客さまがゆっくり商品を選んでもいただける時間帯に、きちんと商品が揃っていることが重要です。2015年度に導入したセミオート（半自動）発注システムの需要予測精度をさらに向上させる一方で、各地域の店舗が集まるエリア会での成功事例の共有など、FC加盟店オーナー同士の連携も深めてきました。また、店舗を指導するスーパーバイザーの生産性向上にも取り組みました。約300項目にのぼる業務について、廃止するもの、システム化するもの、外部委託や他部署で担当するものなどに整理し、現場負担を徹底的に削減し、スーパーバイザーが現場でFC加盟店オーナーと向き合い、各店舗の売上・利益を向上させることに、より集中できる環境を整えました。

また、こうした売場の課題を考えると、人手不足の問題は避けて通ることができません。ローソンでは「1000日全員実行プロジェクト」の大きな柱の一つとして、次世代システム開発を掲げています。これは、店頭でのオペレーションだけではなく、店舗に商品運搬物流のシステムや、弁当などの商品製造プロセスまで、サプライチェーン全体を支えるシステムの見直しを図っていくものです。その一環として、今年度から、タブレット型端末と新型POSレジの導入を予定しています。タブレット型端末の導入は、店舗におけるワークシフトの管理やカウンターファストフードの作成オペレーションの効率化を図るもので、将来的には発注業務も含めた多くの業務が、タブレットを使って、場所を選ばずに行えるようになります。また、新型POSレジには、自動釣銭機を導入するほか多言語対応などの機能も取り入れます。これらによりレジでの精算業務や現

1000日全員実行プロジェクト

マチの暮らしにとって、なくてはならない存在へ

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築
「夕夜間に求められるお店」の実現

商品力強化 × 売場力強化 × 新店力強化

店舗生産性向上 加盟店支援強化 総合戦闘力向上

『全員経営』～全社業務改革

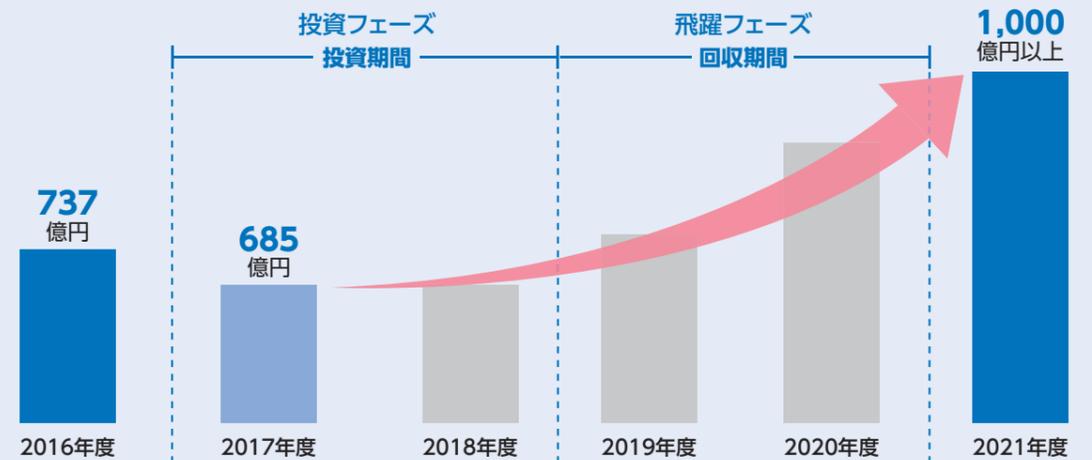
基本の徹底、変化への対応、さらなる成長へのチャレンジ

金管理業務の生産性向上が見込まれます。

売場力の強化は、既存店への展開だけでなく、新しくオープンする新店でも実施していきます。今年度は、他のチェーンからの看板替えを含めて1,400店舗の出店を計画しています。これら新店が力強く立ち上がるために、SOT (Store Open Team) を組織しました。これは店舗の立ち上げ業務に特化した専門チームであり、FC加盟店オーナーや担当するスーパーバイザーなどと連携し、効率的に新店立ち上げ業務をサポートします。また、新しく店舗をオープンするFC加盟店オーナーがより積極的に売場強化に取り組めるように、廃棄ロスの負担など、新店への本部からの支援強化をスタートしました。一貫した緻密なサポートにより、それぞれの新店において、店舗で働くクルーの教育など事前準備の向上、オペレーションの習熟度



中期経営ビジョン：連結営業利益の成長イメージ



■主要指標(2021年度)

- 連結営業利益 1,000億円以上
 - 国内CVS日販 60万円
 - 国内CVS店舗数 18,000店
 - D/Eレシオ 1倍以内
 - ROE 15%以上
- CVS=コンビニエンスストア

アップ、適切な在庫投資が行える環境整備などの改善を行っています。新しいローソンが、そのマチで、いち早くお客さまの期待にお応えし、なくてはならない存在となることを目指す取り組みです。

こうした商品力、売場力、新店力の強化を通じて、今年度の目標である既存店売上高前年比+1%、総荒利益率の0.3%アップという結果につなげていきたいと考えています。

中期経営ビジョンと2017年度の事業計画について教えてください。

2017年の4月に、これからのローソンが目指すべき指標として中期経営ビジョンを策定しました。これは、「1000日全員実行プロジェクト」のさらに3年後、2021年度を見据えた経営指標となります。そこでは、国内コンビニエンスストアの平均日販60万円、同じく店舗数18,000店舗、連結営業利益1,000億円以上の達成を目指して、同時に、財務の規律として、D/Eレシオ（負債資本比率）を1倍以内にコントロールすること、及び、ROE（自己資本当期純利益率）で15%以上の達成を目指すことを明記しました。これらのなかで最もプライオリティが高いのは、日販60万円の達成です。もちろん店舗数も大切ですが、たとえチェーン全体の規模が拡大したとしても、個々の店舗がお客さまの期待に応えられていなければ、我々に将来はありません。現状の日販を1割近く伸ばすターゲットですので、

決して簡単なものではありませんが、競合大手と伍していくためにはなんとしても達成しなくてはなりませんし、ローソングループに関わるすべての力を結集することで実現可能なものだと思っています。

一方、2017年度の業績予想につきましては連結営業利益で685億円と2016年度を7.1%下回る減益計画となっています。前述のように、国内コンビニエンスストア事業の既存店売上高や総荒利益率につきましては改善を計画しており、海外事業の赤字削減も含めて、コンビニエンスストア事業の営業利益は前年を約60億円上回ることを見込んでいます。その一方で、次世代システム投資関連の費用増、金融事業における先行コスト負担など新規事業関連でのマイナス、他チェーンからの看板替えに伴う初期費用負担といった将来の成長に向けた投資や、連結子会社の決算月変更や外形標準課税の影響など、総額で100億円を超える減益要因が想定されるため、全体では減益となる計画です。次世代システムへの投資、新規事業への取り組み、看板替えの初期コストなど、中長年に成長するためには間違いなく必要なものです。これらの成長への投資負担により、2017年度と2018年度は短期的に非常に厳しい業績となる可能性があります。私としては、中期経営ビジョンに掲げた日販60万円や連結営業利益1,000億円の達成に向けて、避けては通ることのできない投資の時期だと判断しています。

“マチの健康ステーション”を掲げていますが、「健康」についてはどのように取り組んでいますか。

シニアの方々から若い世代に至るまで、健康は、近年、最大の関心事のひとつといえると思います。また、少し観点を変えると、高齢化が進む日本では医療費の増大も社会的課題といえます。ローソンは、“マチの健康ステーション”として、食品を通じた健康づくり「ミールソリューション」と、医薬品販売やケアサポートなどの「セルフメディケーション・サポート」の2本柱で、日本の「健康」問題に取り組んできました。ミールソリューションの取り組みとしては、「おいしくて、健康」を目指した商品開発を続けており、ブランパンやグリーンスムージーといったヒット商品を生み出してきました。また、ちょっとした発熱時の薬を購入したい、気軽に介護の相談がしたい、といったニーズにお応えするべく、調剤薬局チェーンやドラッグストアチェーン、介護事業大手との提携も進めています。こうしたヘルスケア強化型ローソンやケアローソンなどのフォーマットは、各種規制もあり、簡単に店舗数を増やすことが難しいモデルですが、長い目でチャレンジを続けていきたいと考えています。

また、このような健康へのこだわりも、我々自身が健康でなければ、意味のあるものとはいえません。このため、当社では、従業員の健康診断義務付けや、FC加盟店オーナーの健康増進のためのプログラムなどを展開してきました。業務効率化や社員のワーク・ライフ・バランスへの取り組みも含めて、今後も、ローソングループで働くすべての人財が、いきいきと健康的な毎日を送れるよう取り組みを継続していきます。

全社的なダイバーシティ(多様性)にはどう取り組んでいますか。

ローソン本部には私を含めさまざまなバックグラウンドの社員がいます。新卒でローソンに入社した人だけではなく、他社でキャリアを積み重ねた人や、私を含め三菱商事からローソンの仲間になった者もいます。また、グループ会社の輪も広がっていますし、出資関係はなくても事業提携先まで含めると非常に多くの方がローソングループを支えています。多様な人財



が、出身やバックグラウンドに関係なく、企業理念のもと、全員参加の全員経営を行っているのがローソンです。動きの速い社会の変化に対応し、次々と新たなチャレンジを続けるには、こうした幅広い人材による組織、ダイバーシティに富んだチームが欠かせません。ローソンは、これまで同様、誰もが働きやすい環境を整備するとともに、女性や外国籍社員の積極的採用や登用を継続していきます。

働き方の多様性にも取り組んでいます。例えば、育児は女性だけでなく男性も積極的に関わらねばと捉え、男性社員の育児休職取得を奨励してきました。現在では取得率は80%を超え、当たり前の文化として定着しつつあります。

また、限られた時間内での効率のよい働き方にも着手しています。ワークライフバランスの必要性について、私自身があらゆる場でメッセージを発信し、ローソングループ全社で労働環境の改善・生産性の高い働き方の促進に取り組んでいます。

社会的使命である環境への対策はどう取り組んでいますか。

事業を通して社会的課題の解決を目指すCSV (Creating Shared Value=共通価値の創造) 経営が求められる今、ローソンも持続可能な社会の実現に向けたチャレンジを続けています。2015年9月に採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」を活用し、リスクの把握や新たな機会の発見につなげています。環境面におきましては2010年に定めた「ローソングループ環境方針」に則り、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減に取り組み、サプライチェーンにおいて原材料調達から

インフラとして地域に貢献



製造、販売、廃棄のすべての段階で、CO₂排出量の抑制に努め、自然環境や地域社会への影響に十分に配慮しています。また、本部社員、FC加盟店オーナー、店長、クルーを対象にした社会・環境研修や、外部検定受験の推進なども行っています。

コンビニエンスストアの店舗に電力は欠かせません。冷蔵・冷凍・空調のみならず、24時間営業している近所のお店としての深夜の明るさもマチの安全・安心を支えるために必要です。一方で、昨今、対応が求められている気候変動問題におきましては、店舗の電気使用から排出されるCO₂の削減に取り組むことが求められています。そこで、省エネルギー中期目標として、ローソンでは「省エネ10か条」の実践や店舗設備の省エネルギー化促進により、1店舗当たりの電気使用量を2020年までに20%削減(2010年比)を目指しています。そのシンボリック存在として推進しているのが創エネ・省エネに注力した環境配慮モデル店舗の展開です。太陽光発電システムやLED照明、CO₂冷媒の冷蔵・冷凍システムなどを導入した店舗実験を進め、その成果を順次、既存店や新店に導入していきます。また、食品廃棄物の飼料化・肥料化、店舗への配送回数の削減、規格外野菜の活用なども地球環境の負荷削減への数々の取り組みのひとつです。

2月に三菱商事株式会社がローソンの株式の過半数を所有する親会社となりました。今後の戦略に変化はありますか。

目指す方向性や戦略は従来から変更ありません。三菱商事と当社は、2000年に業務提携を締結して以降、常に緊密なパートナーとして連携を取ってきました。今回、三菱商事がTOBIによる過半数の株式取得の提案を行い、当社も独立役員も交えた取締役会での議論を経てそれに賛同したのも、これまで10年以上かけて積み重ねてきたお互いの信頼関係という基盤があったからこそ、といえます。三菱商事としては、消費セクターのなかにあって、数少ない成長市場といえるコンビニエンスストア事業への期待は大きいと思われるし、また、我々ローソンとしては、従来にない厳しい競争環境を勝ち抜くためには、三菱商事を今まで以上に巻き込んでの総力戦で闘う必要がある、と考えたものです。

グローバル規模で食品原材料の調達ルートをもち、国内において複数の食品スーパーなどとの協業関係にある三菱商事グループのネットワークやリソースを最大限活用することにより、当社の戦略であるローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築がより加速できます。

一方で、同社の子会社となっても、ローソンは東京証券取引所一部に上場を続けます。上場企業として、透明性、独立性を維持することは、FC加盟店オーナーをはじめとする多くのステークホルダーに支えられ、社会のインフラとして期待されているコンビニエンスストアとして、非常に重要な意味をもちます。当社は、取締役8名のうち、独立取締役を3名選任しているほか、指名・報酬諮問委員会についても6名の委員のうち5名が独立役員で構成されるなど、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するよう配慮しています。

最後に、ひと言お願いします。

ローソンは、温かい心をもったFC加盟店や社員に支えられたチェーンです。コンビニエンスストアには、非常に大きなチャンスがあります。お客さまから大きな期待をいただいています。一方で、他業種を含めた非常に厳しい競争環境にあるのも事実です。特にこの2年は投資期間として厳しい業績が予想されますが、その先には必ず大きな成果が待っていると信じています。ローソン42年の歴史で蓄積された知見を集結し、全員でチャレンジし続け、それぞれの地域で一番といわれるお店を目指してまいります。



適切な財務規律を維持しつつ、中期経営ビジョンで掲げる「2021年度ROE15%以上」の達成を目指します



中庭 聡
取締役
上級執行役員 CFO

2016年度の振り返り

2016年度(2017年2月期)は、連結営業利益737億円と前年を上回ることができました。まず、「1000日全員実行プロジェクト」初年度の取り組みとして、冷凍・冷蔵ケースの増設や商品陳列棚を高くするなど既存店改装を積極的に推進し、生活全般のニーズをカバーできるように品揃えを大幅に拡充してまいりました。こうした積極的な改装投資や広告宣伝費など経費投入の影響が大きく、単体の営業利益はほぼ前年並みの574億円(前年比+0.3%)にとどまりましたが、成城石井など連結子会社の業績貢献もあり、当期間の連結営業利益は737億円(前年比+1.7%)と前年を12億円上回る結果となりました。また、当期間の連結純利益につきましては、前年を50億円上回る364億円(前年比+16.0%)となり、ROEは13.5%となりました。

当社のコア事業である国内ローソン事業の既存店売上高

2016年度(連結)

(単位:百万円)

	2017.2	前年比	2016.2
営業総収入	631,288	+ 8.2%	583,452
営業利益	73,772	+ 1.7%	72,541
経常利益	73,014	+ 4.9%	69,622
当期純利益	36,400	+ 16.0%	31,381

は、直近の第4四半期3か月では前年同期比+0.6%と、第3四半期3か月に続いてプラスを維持したものの、厳しい業界環境のなか、前年の反動による上期のチケット販売減少の影響などもあり、通期では前年比-0.2%と前年を下回る結果となりました。一方、総荒利益率は31.4%と前年よりも0.1%ポイント改善することができました。また、出退店は、国内ローソングループ全体で1,143店をオープンし、427店をクローズした結果、716店の純増となり、当社の国内コンビニエンスストア店舗数合計は、2017年2月末時点で13,111店に達しています。

中期経営ビジョン

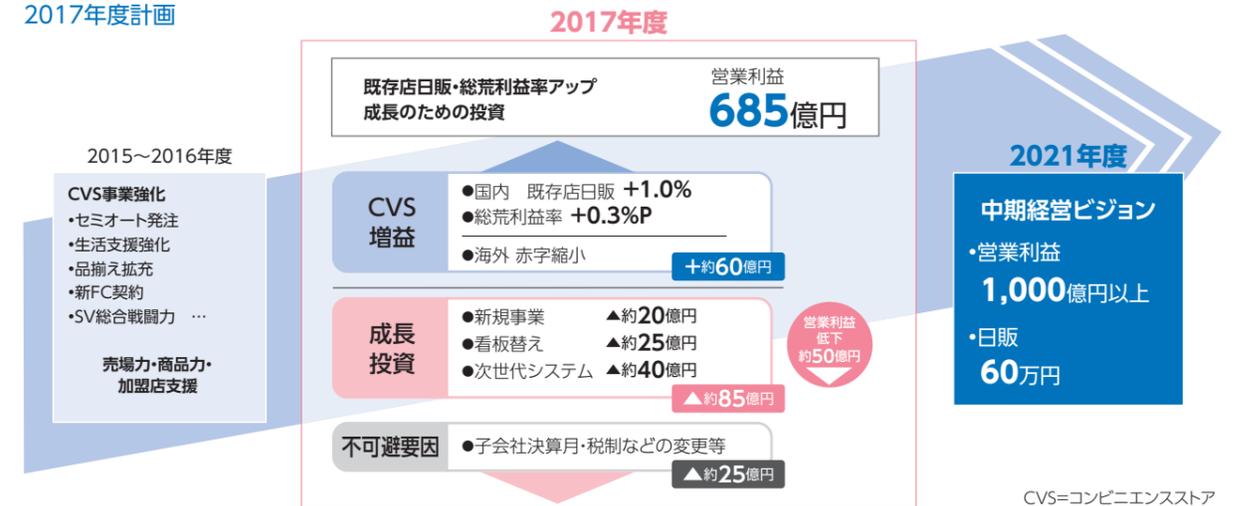
当社では、2021年度に達成すべき目標として、中期経営ビジョンを策定しました。「1000日全員実行プロジェクト」の最終年度である2018年度からさらに3年後の2021年度をターゲットとし、ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルを構築し、コンビニエンスストアの平均日販60万円、国内コンビニエンスストア店舗数18,000店、連結営業利益1,000億円以上を目指すものです。また、一方で、財務規律としてのD/Eレシオで1倍以内、利益成長と資本効率改善によるROE15%以上という指標も同時に掲げています。最新の技術を最大限に活用した次世代システムによる店舗生産性の改善、原材料調達から製造、物流までのサプライチェーンの再構築、金融事業や店頭受取など新規事業の展開、他チェーンとの事業提携も含めた店舗ネットワークの強化、海外事業の黒字化と収益拡大など、親会社となった三菱商事とも連携強化しつつ、事業構造改革を進めてまいります。

2017年度の計画

2017年度(2018年2月期)の利益計画につきましては、連結営業利益で685億円(前年比-7.1%)と、減益を見込んでおります。商品力、売場力、新店力の強化による日販改善を計画する一方、将来を見据えた数々の投資を予定していることから、費用が先行し減益となる見込です。

まず、これまでに取り組んできたセミオート発注システムや生活支援強化のための品揃え拡充などを最大限活用し、また、強みであるカウンターファストフードやコア商品である弁当などの強化を行うことで、既存店売上高前年比+1.0%、総荒利益率31.7%を実現します。さらに、出店につきましては、事業提携に伴う看板替え案件も含め1,400店をオープンし、900店の純増により、国内でのローソン店舗数を14,000店にまで拡大させます。こうした国内コンビニエンスストア事業の強化に、海外

2017年度計画

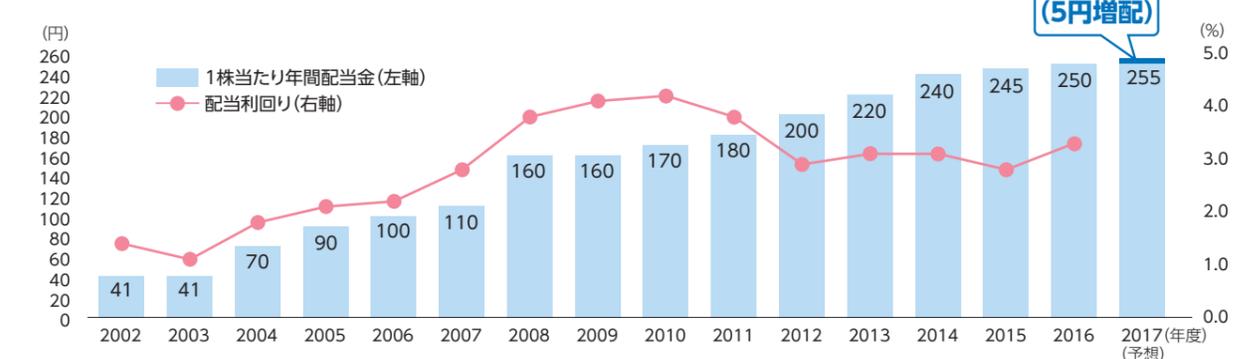


事業の損益改善も加え、既存のコンビニエンスストア事業において、約60億円の営業増益効果を見込んでいます。

一方で、中期経営ビジョンで掲げる、当社独自のビジネスモデルの構築や、日販60万円の実現に向けた、成長のための投資が、2017年には本格化していきます。店舗生産性の改善を狙ったタブレット型端末や新型POSレジの導入をはじめとする次世代システムへの投資や、お客さまの日常生活のより広いニーズにお応えするための、金融サービスやヘルスケアなど新規サービスの準備や展開に関連する経費負担増、さらには、他のチェーンとの事業提携に伴う初期費用など、併せて約85億円の減益要因を2017年度に見込んでいます。

このように、既存店日販や総荒利益率の向上の一方で、将来に向けた経費増や子会社の決算月変更などの減益要因を織り込んだことから、2017年度の連結営業利益は前年を52億円下回る685億円(前年比-7.1%)、連結当期純利益は前年を29億円下回る335億円(前年比-8.0%)となる見込みです。短期的には減益計画とはなりますが、2021年度の連結営業利益1,000億円以上の達成に向けて、既存店売上高や総荒利益率の向上、次世代システムの構築など、必ず結果を出してまいります。

1株当たり年間配当金と配当利回りの推移



財務のデータ

連結チェーン全店売上高



連結営業利益



ROE (自己資本当期純利益率)



配当性向



1株当たり当期純利益



中期経営ビジョン (2021年度)

連結営業利益
1,000億円以上

国内コンビニエンスストア日販
60万円

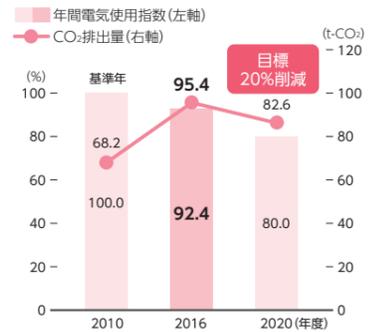
国内コンビニエンスストア店舗
18,000店舗

D/Eレシオ
1倍以内

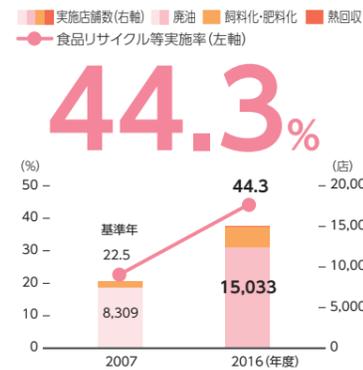
ROE
15%以上

非財務のデータ

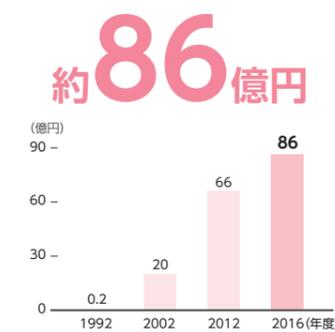
1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量



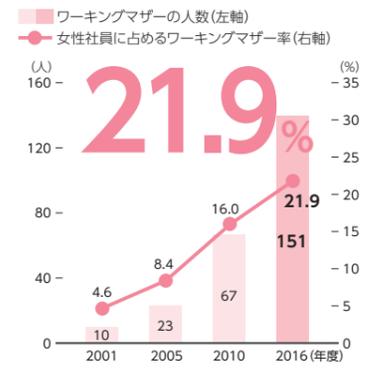
食品リサイクル等実施率 & 実施店舗数



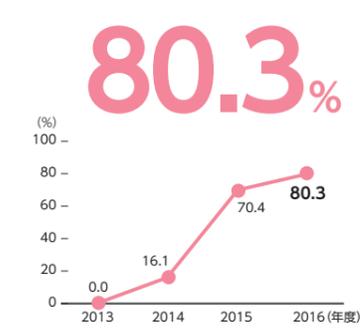
1992年からの累計募金額(災害募金含む)



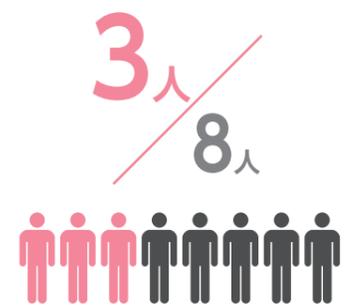
ワーキングマザーの人数と女性社員に占める割合



男性社員の育児休職取得割合



全取締役に占める独立取締役の割合



ローソン店舗に関わる数字*



*ローソン店舗に関わる数字については、2017年2月末日における概数となっております。



たけまさ さだのぶ
竹増 貞信
代表取締役 社長
取締役在任年数: 3年
所有する当社株式: 700株

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

再任



いまだ かつき
今田 勝之
取締役
専務執行役員 経営戦略本部長
取締役在任年数: 0年
所有する当社株式: 1,600株

三菱商事株式会社での経験に加えて、当社のCFO、経営戦略本部長、次世代CVS推進本部長等を9年間にわたり歴任し、幅広い経験を有する。

新任



きょうや ゆたか
京谷 裕
取締役
取締役在任年数: 4年
所有する当社株式: 0株

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

再任



たかはし としを
高橋 敏夫
社外監査役(常勤)
監査役在任年数: 1年
所有する当社株式: 0株

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

社外 独立



なかにわ さとし
中庭 聡
取締役
上級執行役員 CFO
取締役在任年数: 0年
所有する当社株式: 0株

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

新任



あきやま さきえ
秋山 咲恵
社外取締役
取締役在任年数: 3年
所有する当社株式: 300株

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。

再任 社外 独立



ごうない まさかつ
郷内 正勝
監査役(常勤)
監査役在任年数: 0年
所有する当社株式: 1,400株

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

新任



おおその えみ
大園 恵美
社外取締役
取締役在任年数: 5年
所有する当社株式: 300株

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

再任 社外 独立



はやし けいこ
林 恵子
社外取締役
取締役在任年数: 1年
所有する当社株式: 0株

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

再任 社外 独立



おざわ てつお
小澤 徹夫
社外監査役
監査役在任年数: 14年
所有する当社株式: 500株

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

社外 独立

多様性と専門性と独立性、 バランスのとれた新経営体制

竹増をリーダーとする経営チームは、多様性を確保しつつ、適切な意思決定と監督が行えるように異なる専門性・経験を持つ人材を選任しているほか、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を複数名選任し、経営の透明性・公正性の確保にも努めています。取締役8名のうち独立取締役が3名と3分の1を超えているほか、監査役も含めた役員12名のうち、女性役員が4名となっています。また、執行役員制度を導入して経営の監督と業務執行を分離し、経営責任を明確化するとともに、取締役を少人数に絞り込み、迅速な経営判断を行える体制をとっています。

※2017年6月1日現在/所有する当社株式については2017年2月28日現在



にしお かずのり
西尾 一範
取締役
取締役在任年数: 1年
所有する当社株式: 0株

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

再任



つじやま えいこ
辻山 栄子
社外監査役
監査役在任年数: 6年
所有する当社株式: 600株

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

社外 独立



秋山 咲恵
株式会社サキコーポレーション 代表取締役

大藪 恵美
一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授

林 恵子
株式会社 DoCLASSE 代表取締役

中長期的成長に向けてチャレンジを続ける ローソンの今後に多くの可能性を感じています

まず、コンビニエンスストア業界の 現状と課題、将来性をどう捉えていますか。

秋山 現在は市場の成熟化に伴う業界再編の動きが顕著ですね。コンビニエンスストア業界は、大変ダイナミックな環境にあるといえます。



大藪 確かにそう思いますね。業界全体を見ても、再編や統合の動きが大きく進んでいます。課題は、いずれこの動きが落ち着いたとき、どういう仕組みを構築できているか。そこに各社の個性が出るはずですよ。

秋山 マチに密着したお店として、コンビニエンスストアが提供する商品やサービスも非常に幅が広がっています。一方、大都市と地方都市、郊外など、マチのニーズも

異なりますし、お客さまごとに必要なものもさまざまです。一人ひとりの暮らしに、いかに寄り添えるかが、今後ますます重要になりますね。

林 お客さまのニーズの変化や、地域ごとの違いにどう対応していくか。商品ラインナップの拡充なのか、新しいサービスの開発なのか。テクノロジーの進展を含め、時代の大きな流れを読み、何を取捨選択するかが大切だと思います。

大藪 できること、すべきことは無限に広がっています。ご近所のお店として、マチの人々の生活を支えるコンビニエンスストアの役割は今後も非常に大きいと思います。

その中でローソンの経営戦略への評価を 聞かせてください。

大藪 健康志向の高い人たちに人気の商品の一つに、グリーンスムージーがあります。まずは、ナチュラルローソンで販売し、そこから全国のローソンに広がった商品ですが、一つの型、標準にこだわらず、多様な店舗フォーマットで、さまざまなお客さまのニーズに対応していく。そうした柔軟性はひとつの強みではないでしょうか。

秋山 新しいニーズにチャレンジできる環境や文化があるというのは、ローソンのよさ。今後も他社と差別化できる商品やサービスにどんどん挑戦してもらいたいですね。

林 挑戦ということでは、やはりローソンが強いカテゴリで認知度を高めていく、といった戦略がより有効ですね。

秋山 その意味では、スイーツもローソンらしい魅力のひとつ。高級チョコレートトップブランドであるゴディバとコラボレーションしたロールケーキは、かなり注目されましたね。“スイーツに強いローソン”という魅力を活かしたチャレンジだと感じました。

林 そういう“ローソンらしさ”を一層前面に出していくというですね。市場を再定義し、強い分野をさらに強化していくということです。ローソンは常にチャレンジを続けています。そこから次のイノベーションが生まれます。例えば、金融業への参入も、さまざまな可能性が期待できます。そうした新しい取り組みが、ローソンとしてほんとうに価値のあるものなのか。私たちもしっかりチェックしていくつもりです。

大藪 そうしたチャレンジのためには基礎体力も大切。今年度は新規事業、次世代システム構築などへの投資が大きくなりますが、人間でいえば“体幹を鍛える”時期でしょう。ローソンが今後の成長のために何が必要かを考えると避けて通れない選択だと理解しています。

林 私も正しい方向だと判断しています。こうした将来を見据えた投資計画については取締役会でも議論してきましたが、中長期的に見ても必要なものだと思います。この先への期待感は大きいですね。

秋山 そうですね。持続的成長のために必要なものは何か、という本質を大切に守りつつ、着実に進み始めていると思います。

三菱商事株式会社が親会社になり、 期待できる点についてはいかがでしょうか。

秋山 金融事業など新規参入分野でのリソースとネットワーク活用が期待できますね。異業種との事業連携も進むでしょう。また、海外市場も、三菱商事のリソース活用で収益化へ加速が期待されます。

大藪 ほかに小商圏型製造小売業として、三菱商事のもつ原材料調達力や製造・物流面でのネットワークをこれまで以上に活用していくことが期待されます。



林 ローソンの企業価値を上げていくという目標は、親会社も個人株主も同じです。すべての株主にきちんと説明できる戦略かどうか。私たち社外取締役も、これまで同様、注意を払っていきます。

大藪 三菱商事とは、15年以上にわたり、ローソンの長期的な企業価値向上に向けて一緒に取り組んできました。今回、持ち株が50%を超えたからといって突然、何かが大きく変わる、という話ではありません。取締役会の空気感も以前とかなり変わりません。なんでも話しやすいですし、竹増社長には私たちの言葉に真摯に対応していただいています。

林 取締役会では、どんな意見も忌憚なくいえる実に健全な雰囲気ですね。疑問は率直に発言しています。経営陣もオープンに受け止め、私たちの意見をどんどん取り入れてくれます。とてもいいチームだと感じています。

秋山 こうした風通しのよさはローソンの特徴の一つでしょうね。これからもコーポレート・ガバナンス先進企業であり続けていってほしいと思っています。

最後にローソンの今後についての思いを お願いします。

大藪 社会的インフラというだけでなく、お客さま一人ひとりへの心配りの温かさがあるのがローソンです。そうしたローソンならではのよさをもっと前面に出し、多くの方に知っていただくことも大切だと思います。

秋山 そうですね。そして、そういう雰囲気を維持するとともに、ローソンで働く誰もが意欲をもってチャレンジできる環境づくりを、進めてほしいですね。

林 今はテクノロジーの進化による激動の時代。だからこそ、チャンスも非常に大きい。新しく生まれてくるニーズを見出し、商売を、ビジネスを組み立てていく。一番おもしろいときといえるでしょう。ローソンには前向きなチャレンジを生み出す文化があります。期待しています。



※「Uchi Café SWEETS×GODIVA
ショコラロールケーキ」

こだわりの原料と製法を用いてGODIVAとコラボレーションした「Uchi Café SWEETS×GODIVAショコラロールケーキ」を、250万食の数量限定で発売。「お近くのローソンで、そのときだけ出会える特別な商品をご提供したい」という思いを込めて、「一期一会」をテーマに、コラボレーションした商品。



ローソンのコーポレート・ガバナンス

■コーポレート・ガバナンスの特徴

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

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

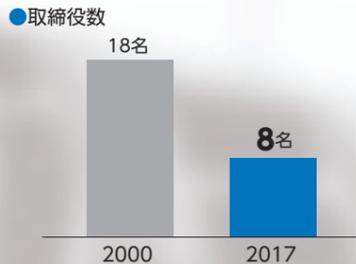
透明性・公正性の確保に努めております。

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

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

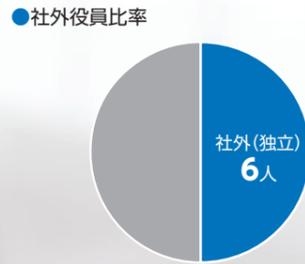
(1) 取締役の数を半数以下に削減

経営と業務執行の分離を推進し、取締役を少数とすることによって機動的な経営判断を実現するため、2002年以降、10名以下の水準を維持しています。



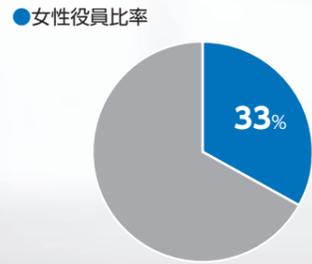
(2) 社外役員比率を高め、独立性を強化

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



(3) 女性役員を積極登用

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



2000年以降の主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

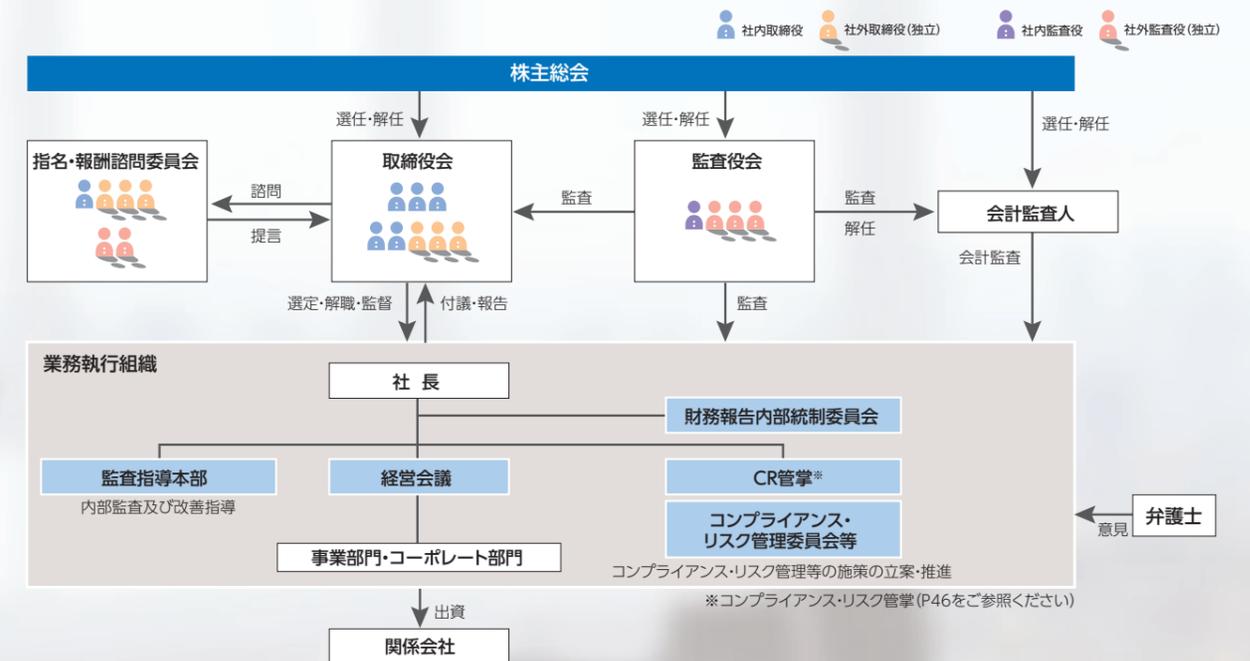
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
取締役(名)	18	20	8		9			7							9*	8		
社外取締役(名)	2	3	5		3			3							4	5		3
うち独立役員(名)								1				2				3		
女性取締役(名)			1										2			3		
役員報酬の透明性確保	02年～報酬諮問委員会の設置				05年～取締役退職慰労金制度の廃止				05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入				12年～監査役退職慰労金制度の廃止		14年～指名・報酬諮問委員会の設置			
三菱商事持株比率(主な動き)	01年 三菱商事筆頭株主														2015年4月 33.4%		2017年2月 50.1%	

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

■コーポレート・ガバナンス体制

ローソンでは、他社に先駆けて、機動的かつ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。一般株主との利益相反の生じるおそれのない独立役員は6名と、取締役・監査役の計12名の半数を占めます。さらにダイバーシティ促進の観点から取締役・監査役に計4名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。さらに、取締役候補者、

代表取締役候補者を取締役に提言する「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置した上で、その構成員6名のうち5名を独立役員とし、高い独立性のもと提言できる体制となっています。今後とも、経営の透明性・独立性の確保に努め、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上に努めてまいります。



■コーポレート・ガバナンス・コード

[5つの基本原則]

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

コーポレート・ガバナンス・コード(CGコード)は、2015年6月から上場会社に適用された指針ですが、ここに掲げられた5つの基本原則は、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、株主総会招集通知、有価証券報告書等にも記載しています。CGコードの各原則に基づく開示項目の内容は、次のURLをご覧ください。

URL
http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance_201706.pdf

■役員報酬決定の基本方針

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

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 =	A 基本報酬 固定報酬(約60%) + 変動報酬(約40%) で構成
	固定報酬：内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定 変動報酬：各期のEPS(1株当たり連結当期純利益)等の業績評価に連動した「業績連動報酬」を採用(取締役報酬を株主利益と連動させるため)
B	株価連動報酬 株式報酬型ストックオプション (中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置づけ)
	●1株当たりの行使価格:1円 ●付与個数：役位に応じて決定 ●行使時期：退任後一定期間でのみ行使が可能 (在任中の行使はできない仕組み)

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

■内部統制システムの整備状況

事業の健全で持続的な発展のためには、内部統制システムの構築及び運用が経営上の重要な課題であると考え、会社法及び会社法施行規則ならびに金融商品取引法の規定に従って、年度ごとに「内部統制システムの整備の基本方針」を決定しています(P46をご参照ください)。

監査役報酬の内容

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

役員報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、役員報酬の総額を記載しています。

●役員報酬の内容(2016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)	226	147	78	3名
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	1名
社外役員	108	92	15	11名
合計	359	264	94	15名

(注) 2017年2月末日現在の取締役の人数は8名、監査役の人数は4名です。

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	報酬等の種類別の総額		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	71	45	116

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

■取締役候補者指名の方針・選任基準・独立性基準

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

<役員選任基準>

- 「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という当社グループ企業理念に深く共感できること
- 当社グループの持続的成長及び企業価値の向上に資する能力を有していること
- 職務遂行上、心身ともに健康に支障がないこと
- 人望、品格、高い倫理観を有し、遵法精神に富んでいること
- 客観的な判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- 企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と識見を有していること
- 職務遂行を行うための十分な時間を確保できること
- 会社法に定める欠格事由に該当しないこと
- 独立役員については、当社が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しないこと

■コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

三菱商事株式会社は2016年12月から2017年2月までの期間に行った公開買付により当社の議決権を50.1%有することとなり、2017年2月15日付でローソンは同社の連結子会社となりました。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、

<独立性に関する判断基準>

- 当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者：当社グループに対し商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループへの当該取引先グループの取引額が当該取引先グループの連結売上高の2%以上の場合
- 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者：当社グループが商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの取引額が当社グループの連結売上高(営業総収入)の2%以上の場合
- 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家：当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家であって、過去2年間において、当社グループから年間5百万円以上の報酬を得ているもの
- 当社の主要株主(当該主要株主が法人である場合は、当該法人の業務執行者)
- (近親者が)当社グループの業務執行者
- (近親者が)当社グループの非業務執行取締役又は会計参与(社外監査役の場合)

■取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況

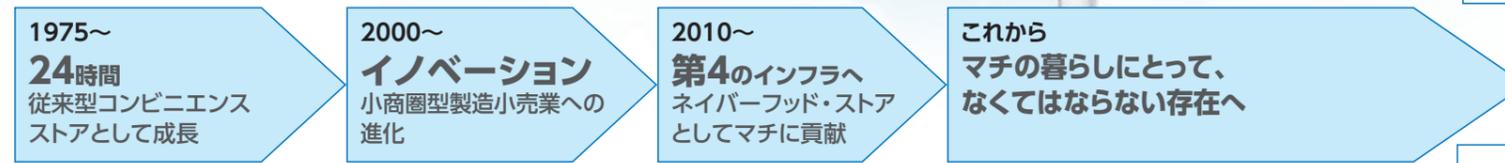
		取締役会	監査役会
開催回数		14回	15回
出席状況	社外取締役	91.2%	—
	社外監査役	95.2%	100%

■関連サイト一覧

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

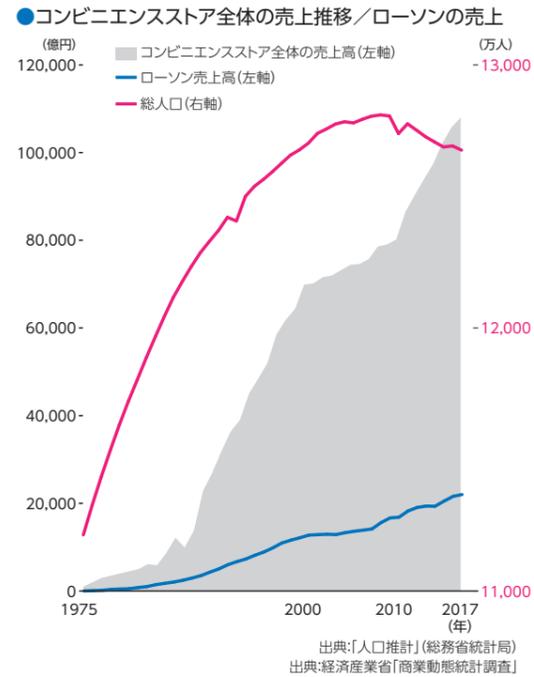
“次世代コンビニエンスストア”のビジネスモデル確立へ—— 社会の変化を読み取り、成長と進化を続けています。

ローソンは、創業以来、社会の変化に対応し、お客さまのニーズを見極め、新しい商品・サービスの開発を続けてきました。マチに暮らす人々の生活をさまざまな形で支える“なくてはならない存在”へ。ローソン型“次世代コンビニエンスストアモデル”構築に向けてお客さま起点でのチャレンジを続けていきます。



ローソンは「年中無休で24時間営業しているお店」として1975年に1号店をスタートしています。それまで業種別に扱っていた食品や日用品を幅広く揃え、宅配便の取り次ぎ、公共料金収納代行、銀行ATM、郵便ポストの設置、コンサートチケットの取り扱いなど、さまざまなサービスを拡充。「ご近所のお店」としてマチに根づいてきました。

やがて高齢化や女性の社会進出加速など社会状況の変化を受け、2001年には健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」、2005年には生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」の展開を開始。客層は大きく拡大しました。ローソンはこうした取り組みを重ね、お客さま起点の商品・サービスの開発を行っていくことで、小商圏型製造小売業へと進化してきました。2011年の東日本大震災をきっかけに、コンビニエンスストアは電気・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、ローソンは地域になくてはならない存在としての使命を改めて痛感しました。健康志向の高まりを受け「マチの健康ステーション」になることを宣言して、ヘルスクエアを強化した店舗やオリジナル商品の開発を始めただけで、「まちかど厨房」や「MACHI café」など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やDVD等の物販、映画館の運営も行っています。これら幅広い取り組みによって、地域に愛されるご近所のお店として、ローソンはさらに進化していきます。

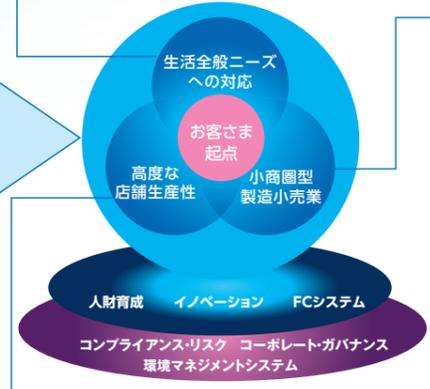


生活全般ニーズへの対応

夜間や急用のときに、いつでも必要なものが買える——。それが、これまでのコンビニエンスストアのあり方でした。ローソンはそこにとどまらず、マチの日常のなかで、いつでも誰にでも必要とされる「ご近所のお店」を目指しています。そのために品揃えは従来から約15%増やした3,500品目へ。遠くの店に出かけるのが不便な高齢者や時間がなく忙しい方のために、健康志向、小分け志向などのニーズにお応えしつつ、毎日の生活に必要な商品を揃えます。さらにネット通販の店頭受取、ATMや金融サービス機能など店頭でのサービスもさらに拡大していきます。「便利なお店」から、「なくてはならない存在」へ。みんなが毎日、安心して、健康でいきいきと暮らせるマチを支えます。

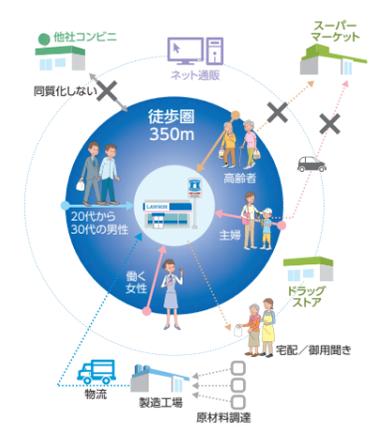


ローソン型次世代コンビニエンスストアモデル



小商圏型製造小売業

ローソンは、お客さまの徒歩圏内にある身近なお店として、若者だけでなく高齢者や働く主婦など幅広い層に、生活に密着した独自の商品やサービスを適品、適時に提供していきます。そこには商品企画から原材料調達、製造・物流工程、販売までのサプライチェーン全体を管理し、安全・安心をお届けする仕組みが欠かせません。今後は、原材料調達や製造への関与をさらに強め、物流においても温度管理など見直しを進めます。さらに、これらサプライチェーンを一気通貫した情報システム導入など、製造小売業としての付加価値向上を目指してチャレンジし続けます。



高度な店舗生産性

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

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルの構築



ローソンを支える基盤 ▶P40

人財育成

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

イノベーション

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

FCシステム

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を目指す仕組みです。起業家精神にあふれたFC加盟店オーナーの多店舗経営を支援するマネジメントオーナー制度をはじめ、多彩なサポート体制を通し、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

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

コーポレート・ガバナンス

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

環境マネジメントシステム

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

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

お客さまを起点にした「生活全般ニーズへの対応」「高度な店舗生産性」「小商圏型製造小売業」の3つからなるローソン独自のビジネスモデルは、適切な経営戦略の実行と連動し、持続的に企業価値を向上します。このビジネスモデルにモノやカネなどの財務諸表上の「見える資本」と、人材、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不可欠な企業として貢献していきます。

ローソンが取り組む社会課題

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

女性の社会進出が拡大
(共働き世帯の増加)
1991年度比
約**1.3倍**

近くで買えるお店が減少
(小売店の減少)
1991年度比
約**4割減**

健康志向の高まり
(医療費の増加)
1990年度比2025年予想値
約**2.5倍**

超高齢社会の到来
(75歳以上人口増加)
1990年度比2025年予想値
約**3.6倍**

生産労働人口減少への対応
(15歳～64歳の生産労働人口)
1990年度比2025年予想値
約**2割減**

地球平均気温の上昇
(2015年12月「パリ協定」で決定した世界共通の長期目標)
産業革命以前から
2℃未満に抑制

ローソン型次世代コンビニエンスストアモデル



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。



アウトカム

身近なご近所のお店、社会インフラとしての社会貢献

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

女性の社会進出等による生活の多様化に対応する

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

健康増進を目指した商品・店舗を開発で応える

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

高齢者の充実した生活、環境づくりをサポートする

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

労働生産性の向上や誰でも働ける環境整備を目指す

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

店舗をはじめ製造、物流等あらゆる面で環境に配慮

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



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



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

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。

24時間営業の利便性や安心感というコンビニエンスストアでその利点に加え、皆さまの“もっとこんなことができれば…”の思いに、いち早くお応えしていきます。マチの機能が全部揃っていて、みんなの笑顔が自然と集まる、マチの拠点に。ローソンだからこそできることを、これからも真摯に追求していきます。



マチのみんなが
“安全・安心”
に暮らせるように

地域コミュニティの一端として、24時間、灯りのともるマチのインフラとしての役割を担っています。自治体などと「災害時物資供給協定」などを締結しているほか、店舗には必要な備品や災害用マニュアルを配備。万一の際も、安全確保とともに、ライフライン機能の迅速な再開を目指します。



いつでも、近くで “必要なもの”を揃えています

365日、24時間いつでも開いていて、早朝や深夜でも必要なものを歩いて買いに行ける。ひとり暮らしの若い方だけでなく、シニアの方々の毎日のお買い物、働く女性の仕事帰りも。朝のコーヒーから、お昼の弁当、夕食の惣菜まで。小さいお店に、必要なものを過不足なく。生活全般、どんな生活にも寄り添える、そんな店舗を目指しています。

【ローソンが展開するサービスなど】(*)

ローソングループ 13,111店舗	ローソンストア100 798店舗	ナチュラルローソン 141店舗	ユナイテッド・シネマ 340スクリーン	HMV 55店舗
----------------------	---------------------	--------------------	------------------------	-------------

マチの“さまざまなニーズ” にお応えします

マチに求められる機能は多彩です。ローソンは、食品の取り扱い以外に、日用品や雑誌、たばこなどを取り揃え、収納代行や銀行ATM、チケット販売に、一部店舗ではOTC医薬品の取り扱いもはじめています。ローソン以外にも、成城石井やHMVの店舗、映画館のユナイテッド・シネマなど。多様なマチのニーズにお応えしています。

買い物を通して “コミュニティ”を支援

少子高齢化が進み、近所の個人商店も減少するなか、マチに根差した取り組みも行うローソン。お買い物が不便な地域での移動販売や、シニア世帯の方々に声かけする「地域見守りサービス」も展開。独立行政法人都市再生機構と連携し、団地内の店舗を通してのコミュニティ活性化や高齢者支援にも取り組んでいます。

ローソンATM 11,912台	成城石井 132店舗	まちかど厨房取扱 3,443店舗	OTC医薬品取扱 157店舗	マネジメントオーナー 167人
--------------------	---------------	---------------------	-------------------	--------------------

マチに根差した “温かさ”を大切に

ローソンは、地域に根差した多くの方々を支えられています。店舗を運営するFC加盟店オーナーの多くは、それぞれのマチで暮らしてきたご家族。店で働く店長やクルーも地域の人々です。だからこそマチのニーズやこだわりがわかります。お客さまとのぬくもりのある交流も生まれます。日々のさりげない声かけも、マチの安心につながります。

*ローソンが展開するサービスなどに関わる数字については、2017年2月末日現在の数値となっております。

“欲しいモノが欲しいときに” を実現します

増加が続いている共働き世帯。家事やお買い物にかかる時間にも制約があります。歩いて行ける距離で、仕事の帰りに気軽に立ち寄れて、しかも、おいしいもの、安心なものを買える。ローソンでは日常生活に必要な3,500品目の品揃えを実現するとともに、お店でひと手間かけた惣菜なども一層充実させ、家族みんなの毎日を応援します。



日常生活すべての“ニーズを満たす”品揃え

「家事の途中でちょっと足りない品をすぐ買いに行ける」「仕事の行き帰りに寄って、昼食や晩ごはん、明日の朝ごはんに必要なものを買う」。ローソンが目指すのは、そんなふうに欲しい品がいつでも手に入るご近所のお店です。洗わずに食べられるカット野菜、お惣菜や冷凍食品、朝ごはんに必要な牛乳、たまご、ちょっとした調味料などのほか、洗剤やトイレトーパーなどの生活日用品まで。さまざまなニーズにお応えするために、ローソンでは、ローソンセレクトのラインナップを拡充したほか、冷蔵ケースや冷凍ケースを増設するなど設備投資も行い、2016年度に品揃えを約15%増の3,500品目まで拡大しました。最近では、従来の弁当やおにぎりに加えて、サラダやスープなど女性に人気の商品開発も進み、高評価をいただくようになりました。



こだわりのカット野菜
関東・甲信越エリアのローソンで販売されているカット野菜（一部商品除く）は、「中嶋農法」で栽培された農作物を使用しています。「中嶋農法」はミネラルバランスを整えた健全な土で健康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。



お店で作る“こだわりの味”

「鶏から」「ゲンコツコロッケ」「ゲンコツメンチ」など、カウンター内で仕上げるファストフード惣菜は、素材にこだわったおかずとして人気の定番商品。2017年、新たに「でか焼鳥」もラインナップに加わりました。また、従来のコンビニエンスストアにはないサービスとして、ローソンではお店で作ったサンドイッチや弁当などをご提供する「まちかど厨房」を、約3,500店舗で展開しています。炊き方にもこだわったごはんや、お店で揚げた厚切りかつ、かき揚げなどを使って作る弁当やサンドイッチなどは、「店内キッチンだから、作れるおいしさ」でご好評を博しています。



レストランのような、プロの味を気軽に楽しめる惣菜(成城石井)

成城石井の惣菜は、「プロの味を気軽に楽しめるものを」というコンセプトで作られています。惣菜以外にもスクラッチ製法（粉から仕込み、焼き上げる方法）のパン、添加物を極力使用せず、フレッシュな豚肉と天然の羊腸を使用し、ドイツから輸入したブナのチップで焼き上げるソーセージなど、こだわりある商品ばかり。これらが多くのお客さまに支持されています。



もっとマチを応援します CHALLENGE 01

理事執行役員 商品本部長 藤井 均 / カウンター商品部 部長 鷺頭 裕子
仕事や子育てに忙しい女性のお客さまが、気軽に立ち寄って、安心してお買い物をしていただける、そんな頼りになるマチのお店を目指しています。おすすめは、ローソン史上最大の「でか焼鳥」や、お店でひと手間かけた「まちかど厨房」の「海鮮かき揚げ丼」。これからも、こだわりの食を楽しんでいただくため、より一層の商品開発強化に取り組んでいきます。



忙しい女性の活躍を応援するできたての商品や日常生活に必要な冷凍食品や生活用品などの品揃えを実現する取り組みは、SDGsの「目標3:健康的な生活の確保、福祉の促進」「目標5:ジェンダー平等の達成、すべての女性・女児の能力強化」「目標9:強靱なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進」につながります。

マチの幸せに向けて “おいしさ”と“健康”をお届けします

マチの幸せを応援するローソンにとって、地域の皆さまが健康に暮らせるようさまざまなサポートに取り組むことは当然の使命だと考えます。身近なご近所のお店だからこそできる、持続的な健康づくりのお手伝いを目指し、「ミールソリューション」と「セルフメディケーション・サポート」の2本柱でローソンは「マチの健康ステーション」としての役割を果たしていきます。



おいしい商品で“手軽に健康”

ローソンは、毎日の食を通して健康な身体をつくる「ミールソリューション」を掲げており、ロカボ（緩やかな糖質制限）に適しているブランパンのサンドイッチや蒸しケーキ、1食分の野菜がとれる上*、糖質やカロリーを抑え、乳酸菌を多く配合した「グリーンスムージーOff&Plus」などを開発してきました。ローソンは、「野菜を食べよう」「おいしい低糖質」「塩分控えめ」など11の健康テーマを設け、今後も積極的な商品開発を続けていきます。

※1日分の野菜推奨摂取量：350g以上（厚生労働省「健康日本21」）



ブランパン



グリーンスムージー
Off&Plus

ロカボ献立例 ローソンの商品を使っただけのロカボへの挑戦を紹介する「ロカボ日記」（2017年5月23日）より



ローソンセレクト ほぐしサラダチキン	糖質量0.1g(1パック90g当たり)
ローソンセレクト ロース生ハム	炭水化物量2.5g(1パック50g当たり)
ローソンセレクト カマンベール入り6Pチーズ	炭水化物量0.5g(1個標準18g当たり)
NLアボカドクリームチーズ味のラスク	糖質量5.6g(1袋30g当たり)
NL4種の素焼きミックスナッツ	糖質量11.9g(1袋75g当たり)



栄養成分については、原材料メーカーへ確認をして記載しています。商品個体差がありますので目安としてお考えください。また関東エリア販売商品の数値ですので、一部販売エリアでは数値が異なる場合があります。

※ロカボとは一般社団法人食・薬・健康協会が推奨する、緩やかな糖質制限をする食べ方のこと。糖質とは、炭水化物から食物繊維を除いたものです。

ローソンウェブサイトブログ「マチの健康ステーション」に掲載 <https://www.lawson.co.jp/lab/kenko/>

困ったときは頼りになる“いつでも買える”OTC医薬品

2000年に他社に先駆けて病院内に出店したローソンは、マチの人々が自ら健康を維持・管理できるよう「セルフメディケーション・サポート」を展開してきました。調剤薬局チェーンやドラッグストアとの提携により、2017年2月末日現在157店舗でOTC医薬品を展開しており、そのうち41店は調剤薬局併設型です。仕事帰りや夜間でも医薬品が買える、急な発熱や体調不良の際にも頼りになる存在を目指します。



調剤薬局併設型店舗



OTC医薬品売り場店舗

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必要と考え、2012年に全社員の健康診断を奨励するなど社員健康促進強化を開始し、2015年には、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、2016年には全社で健康意識を高めるための「健康90日チャレンジ」を実施しました。こうした取り組みが評価され、従業員等の健康管理に戦略的に取り組む企業として、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2017」に小売業として唯一3年連続で選ばれました。また、ローソンオーナー福祉会を通じた人間ドック及び健康診断の受診補助金制度や健康サポートメニューを用意し、FC加盟店オーナー・店舗従業員の健康増進にも努めています。



もっとマチを応援します CHALLENGE 02

上級執行役員 運営本部長 和田 祐一

健康に配慮した商品やOTC医薬品の販売などを通じて、マチにお住まいの方々の健康をサポートする。そのためには、FC加盟店オーナー、店舗で働くクルーさんや、我々本部の社員も含めて、ローソンに関わるすべての方たちが、心も身体も健康であることが必要です。常にお客さま視点でみんなが明るく元気に、伸び伸びと活躍できる、そういうチェーンを目指していきます。



おいしくしかも健康に配慮した商品の身近な店舗での販売促進や、従業員やFC加盟店オーナーなどの健康管理への取り組みは、「目標2：飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善の実現、持続可能な農業の促進」「目標3：健康的な生活の確保、福祉の促進」「目標8：包摂的かつ持続可能な経済成長及び完全かつ生産的な雇用と人間らしい雇用の促進」につながります。

誰もが“いきいき”できる マチづくりを応援しています

モノを所有するより、特別な時間や経験の喜びが重視される時代といわれます。若者やファミリーだけでなく、元気なシニアのお客さまが増えている現在、すべての人に、自分時間の充実やコミュニティでの仲間との交流など、いきいきと満ち足りた時間を送っていただきたい。

ローソンは、食生活やコミュニティでの日常から、映画や趣味の世界まで、多方向で応援していきます。



ユニテッド・シネマ豊洲

アクティブシニアの“楽しみ”を応援

モノ消費からコト消費へと人々の楽しみが移ってきた現代、そのニーズにお応えするのも私たちの役割です。グループ企業では、コト消費を支援するコンサート・スポーツ・演劇などのチケット販売を行う「ローソンチケット」や映画館の「ユニテッド・シネマ」のほか、自分時間を充実させるCD・DVD・書籍などを販売する専門店「HMV」などの運営を行っています。シニアからファミリー、若者まで、すべての方々にとっておきの感動体験をお届けします。



味や品質にもこだわった“小分け”の商品群

おいしく食べることは、いきいきとした毎日を送る基本。おいしく健康なものを食べたいだけでなくというシニアや少数世帯にご好評なのが、プライベートブランド「ローソンセレクト」のお惣菜です。焼き魚や筑前煮、煮魚など和惣菜も、小分けパックで気軽に味わえます。また、価値ある100円で暮らしを支える「ローソンストア100」では、野菜など生鮮食材を適量小分けで提供しております。100円の価値を追求したプライベートブランド「バリューライン」も数多く取り揃え、日々の食卓をムダなく楽しんでいただけます。



バリューライン
「ミックスサラダ」



バリューライン
「ほうれん草」



いつものマチで“みんなの安心”をサポート

住み慣れたマチで誰もが安心して暮らし続けられるよう、ローソンがスタートしたのがケア（介護）拠点併設型店舗（ケアローソン）です。店内にケアマネージャーなどが常駐する介護相談窓口とサロンスペースを併設しています。また、日常のお出かけが不便なシニアの方などにお買い物を楽しんでいただく移動販売も全国で24台（2017年6月末日現在）のローソン号が稼働しているほか、高齢者や子どもを犯罪や事故から守る「見守り協定」も一部自治体などと締結しています。



介護相談窓口併設型店舗



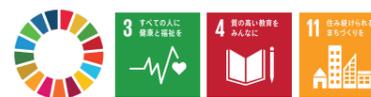
移動ローソン号



執行役員 ヘルスケア本部長 廣金 保彦

超高齢社会といわれますが、その実態は、アクティブなシニア、介護や支援の必要なシニア、また、その家族と、幅広いニーズがあります。介護窓口の併設や介護用品の品揃えだけでなく、サロンスペースではヘルスケア関連イベントなども開催しています。ケアローソンを、シニアのご家族の方をはじめ地域の皆さまが気軽にコミュニケーションを取れる場としてご活用いただければ、と思います。2015年に1号店をオープンし、現在10店舗（2017年6月末日現在）展開していますが、さらに拡大させていきます。

03 CHALLENGE もっとマチを応援します



高齢の方をはじめすべての人々が健康で住みやすいマチをつくるとともに、コンサートや映画などの楽しみを提供する取り組みは、「目標3：健康的な生活の確保、福祉の促進」「目標4：包摂的かつ公正な質の高い教育の提供、生涯学習の機会を促進」「目標11：包摂的で安全かつ強靱で持続可能な都市及び人間居住の実現」につながります。

マチで“誰もが働ける”を 応援しています

それぞれのマチのローソンで触れることのできる、温かなサービスは私たちの誇りです。そして、それは店舗で働く一人ひとりのクルーの心に支えられています。一方、生産人口が減少するなか、高齢者や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ました。ローソンはデジタル技術の最大活用により店舗生産性を飛躍的に改善させ、誰もがやりがいを持って働けるような店舗オペレーションを実現します。



RFID

RFIDとは、Radio Frequency IDentificationの頭文字をとった略語で、電子タグに記録された情報を無線で検知して、それぞれの商品を判別する仕組みをいいます。小さなタグに各商品の価格などの情報が書き込まれており、電磁波をあててデータを読み取ります。会計のみならず、検品や棚卸し作業などでクルーの負担の大幅な軽減が期待されています。コンビニエンスストア各社（セブン-イレブン、ファミリーマート、ミニストップ、ニューデイズにローソンを加えた5社）は、2025年までに各社すべての取り扱い商品（推計1000億枚/年）にRFIDを活用することなどを盛り込んだ「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を、経済産業省の主導のもと策定しました。



電子タグ貼付商品のイメージ



最先端のデジタル技術を活用して誰でもできるオペレーションを確立するとともに、教育やサポート体制を充実し多様な人材が安心して働けるようにする取り組みは、「目標3：健康的な生活の確保、福祉の促進」「目標4：包摂的かつ公正な質の高い教育の提供、生涯学習の機会の促進」「目標8：包摂的かつ持続可能な経済成長及び完全かつ生産的な雇用と人間らしい雇用の促進」「目標9：強靱なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進」につながります。

最先端のデジタル技術を導入し、“人にしかできない”サービスに注力

少子高齢化が進み、働く人の数が減少する。そうしたなか、マチのニーズに対応し品揃えやサービスを拡充させるためには、オペレーションを効率化し、人は人にしかできないサービスに注力する必要があります。ローソンは、発注業務の簡素化や精度向上のために、Pontaデータによる需要予測を使った「セミオート発注システム」を導入しており、今後、タブレット端末の導入や自動釣銭機付POSレジへの入れ替えも進めていきます。さらには、店舗での業務にとどまらず、配送回数の見直しや製造ラインの自動化など、サプライチェーン全体の効率化にもチャレンジしていきます。



RFIDが“世の中の常識”を変えていきます

ローソンは、2017年2月、「ローソンパナソニック前店」（大阪府）で業界初となる完全自動セルフレジ機「レジロボ®」とRFIDの実証実験を行いました。商品一つ一つのスキャンは不要となり、袋詰めも自動化されるなど、レジでの仕事量が大幅に削減されると試算しています。レジ作業以外に、入荷商品の検品や棚卸などにおいても、一つひとつの商品情報を一瞬で読み取ることができるようになるなど、在庫管理の効率化も可能です。コンビニエンスストアを含めた多くの小売店舗の取扱商品でRFIDが活用された場合、店舗でのオペレーションは従来の常識を超えたものに進化していくと期待されています。



完全自動セルフレジ機「レジロボ®」

多様化する人材が“安心して働ける”ようにサポート

社会の変化に対応し、新しいチャレンジを続けるためには、本部も店舗も、女性や高齢者、外国人の方々など、多様性のある組織づくりが必要だと考えています。一方で、「言葉や文化の壁」や「レジなど複雑な業務」などの不安への対応も重要です。例えば、グループ会社のローソンスタッフ株式会社では、各種サポートやイベント、事前研修や採用後のフォローアップなどといった体制を整え、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、「笑顔で、安心して、長く」ローソンで働いていただけるよう、サポートに努めています。



もっとマチを応援します CHALLENGE 04

取締役 専務執行役員 経営戦略本部長 今田 勝之

コンビニエンスストアは40年を超える歴史の中で、マチのお客さまのニーズと社会環境の変化に常に対応してきました。今、直面している社会環境の変化が人手不足です。この変化に対応すべく、ローソンでは最先端の技術を発掘・活用し、サプライチェーン全体の効率化、改革を進めています。これからも、機械にできることは機械に、人のすべきことは人の手でローソンを運営することによって、心こもった温かなサービスを通じて、マチを幸せにしていきます。



豊かな地球の恵みを次世代へ “持続可能な社会”を目指します

“マチの幸せ”を目指すローソンとして、事業活動における社会・環境への配慮は欠かせません。特に地球規模での気候変動問題に対し、店舗で最先端の機器を導入して省エネ・創エネ対策を推進するとともに、日々の業務のなかで省エネへの取り組みを推進し、豊かな地球の恵みを次世代の子どもたちが受けられるように努めています。



最新の環境配慮モデル店舗：
小平天神町二丁目店(東京都小平市)

最先端の技術を結集した環境配慮モデル店舗をオープンし、省エネ効果を検証しています。実証して効果の高かった機器は新店などに導入し、店舗の電気使用量の削減に役立てています。2017年2月にオープンした最新の環境配慮モデル店舗「小平天神町二丁目店」では、IoT技術を活用して蓄電池やLED照明などを自動制御して節電(創電)を実現するとともに、最新の省エネ施策を導入して店舗の電気使用量を2015年度対比約6割削減(全国平均の1店舗当たり)することを目指しています。



省エネ性能の高い建築物に与えられる、「建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)」で、コンビニエンスストアとして初めて五つ星+ZEB認証[®]を取得
※建物省エネ性能を、五つ星を最高ランクに5段階評価、再生可能エネルギーを加えた評価としてZEB (Zero Energy Building) を最高ランクに3段階評価 (ZEB, NearyZEB, ZEBReady)



天井に勾配をもたせ、自然換気を促すとともに、トップライトで自然光を採り入れ



要冷ケースにペアガラスの扉を取り付け、冷気もれを大幅に改善



天井の放射パネルで夏季にしっかり冷却し、発生した結露水を排出することで同時に除湿



気候変動問題に対応し、省エネ・創エネを実現する取り組み及び食品廃棄物の削減は、「目標7:持続可能な近代的エネルギーへのアクセスの確保」「目標12:持続可能な生産消費形態の確保」「目標13:気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策」につながります。

省エネ目標

2020年度1店舗当たりの電気使用量を2010年度対比で20%削減

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

1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量^{※1}



※1 CO₂排出量は電気事業連合会で出している受電端の調整後係数を使用。2016年度、2020年度は2015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

CO₂冷媒を活用した“冷凍・冷蔵システム”の導入

ローソンは2010年度からフロン類を使用せず、省エネルギー効果も高い「ノンフロン(CO₂冷媒)冷凍・冷蔵システム」の設置をスタートし、約2,000店舗(2017年2月末日現在)に導入しました。2019年度から法的規制のため削減が求められるHFC[※]冷媒を順次ノンフロン冷媒に置き換えることにより、気候変動対策に寄与します。

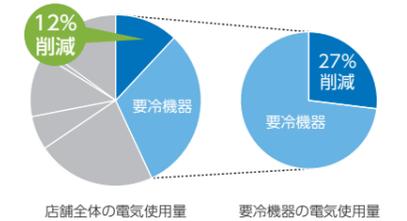
さらにこのシステムは、フロン類と比較して地球温暖化への影響が約1/4000とされるCO₂を冷媒に利用しているため、温室効果ガス排出量を大幅に減少させることができます。省エネルギー性能にも優れており、店舗全体の電気使用量のうち12%を削減することができます。

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



CO₂冷媒を使用した冷凍・冷蔵システム

CO₂冷媒機器による削減効果



太陽光発電システムで“エネルギーを創出”

太陽光発電システムの導入に取り組み、2016年度までに約2,000店舗の屋根に設置しました。売電用の10kW(5kW×2系統)と店舗で使用する2kWの合計12kWの発電が可能です。

小平天神町二丁目店[※]に設置された2.2kW相当の太陽光パネル
※同店の発電量は12kWではありません。



「省エネ10か条」店舗での運用で省エネを推進

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

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



リサイクルで“食品廃棄物”を削減

ローソンは店舗から排出される食品廃棄物(1日1店舗当たり11kg)削減のため、発生抑制と再生利用に取り組んでいます。商品の発注に「セミオート発注システム」を導入し、発注精度を向上させてムダな廃棄を抑制しています。それでも売れ残ってしまった食品はリサイクル工場に搬入し、飼料や肥料等に再生するとともに、廃油は飼料用添加剤などにリサイクルしています。その結果、2016年度の食品リサイクル等実施率は目標40.5%に対し、44.3%になりました。

ローソングループ食品リサイクル実施店舗数の推移



※1 食品リサイクル等実施率は(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン高知、(株)ローソン山陰を除いた数値です。
※2 4月1日から翌年3月31日で算定しています。

もっとマチを応援します CHALLENGE 05

理事執行役員 開発本部長 千尋 俊彦

気候変動に対応し温室効果ガスを削減するには、グループ13,000店舗で省エネ・創エネ施策を進めていかなければなりません。それには実行しやすい仕組みづくりが不可欠です。そこで現在、約90店舗で「省エネ実行支援システム」を実験しています。これは店舗に設置したタブレットに省エネ施策の実施を案内するとともに、電力ピーク時に自動で要冷・空調機器や照明等の節電ができるものです。最先端の技術の導入を随時行い、環境に配慮した店舗づくりを進めてまいります。



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

ローソンは、高付加価値の商品を自ら製造し、ご近所のお店で販売する
身近な「小商圏型製造小売業」でありたいと考えています。
商品開発から原材料調達、製造、物流などあらゆる工程に深く関与することで
「社会と共生」できるサプライチェーンを構築していきます。

「おいしい」「安全、安心」「健康」「価格」などお客さまが求めるニーズはさまざまです。ローソンは、常にお客さま起点のもとにオリジナル商品を企画・開発しており、その売上は全体の3分の1を占めています。こうしたオリジナル商品は、他社との差別化という側面だけでなく、総荒利益率の改善という側面ももっています。原材料調達や製造、物流といったサプライチェーンの川上や川中の仕組みが生み出す高い収益性があってこそ、店内調理やカウンターファストフードなど、高付

加価値ですが、手間のかかる商品やサービスの提供が可能となります。サプライチェーン全体に深く関与して、「見える化」を徹底し、非効率やムダをなくすことで、CO₂削減や生物多様性の維持など環境への配慮と、品質向上やコスト削減などの両立を追求しています。今後は三菱商事グループとの連携についてもさらに強化し、小商圏型製造小売業モデルを進化させていきます。

原材料の調達における社会・環境への配慮



ローソングループでは社会・環境への負荷をできるだけ軽減するため、サプライチェーンの各段階で省エネルギー、省資源、廃棄物の削減などに取り組んでいます。特に原材料によるCO₂排出量が多いことから、原材料の調達段階における社会・環境への配慮に努めています。
例えば、店内淹れたてコーヒー「MACHI café」では「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。この認証を取得した農園では、植樹などを通じて生物多様性を保つとともに、労働者が安心して働けるように労働環境を整えています。これらは、SDGsで「目標2:持続可能な農業の促進」「目標12:持続可能な生産消費形態の確保」「目標15:陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の促進」などの達成につながる活動です。ローソングループは原材料調達をはじめ、サプライチェーンの各段階において持続可能な開発を推進してまいります。

*シングルオリジンシリーズ・カフェインレスシリーズは対象外です。



企画・開発

“こだわりの商品”をつくる

共通ポイントプログラムPontaの会員購買データから得られるリピート率などに加えて、ソーシャルメディアで集めた声なども分析し、商品開発に活かしています。



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

原材料調達

高品質の素材をムダなくおいしく

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



弁当やおにぎり、デザートなどにはできるだけ国産の旬の食材を使用しています。各生産地の地域活性化につながるのと同時に、外国産原材料を使用するのには比べ、輸送エネルギーの削減となります。

製造

作る工程に積極的に関与

弁当や惣菜などの製造工場を子会社に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。三菱商事グループとの連携も含めて、製造領域へのローソンの関与を拡大し、さらなるサプライチェーンの進化を目指します。



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

物流

物流の「見える化」で効率改善

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



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

店舗

店内の作業を大幅に軽減

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



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

お客さま

事業面

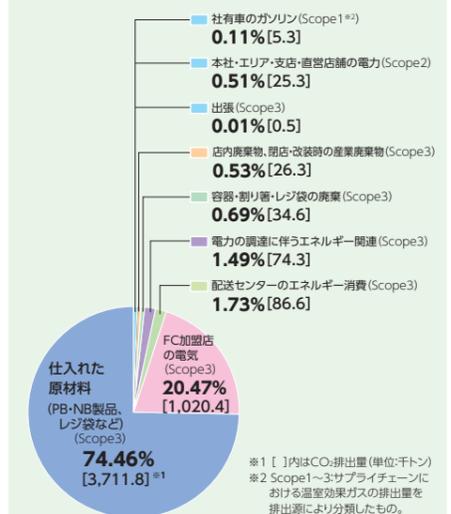
サプライチェーンすべてに関与し、真の製造小売業モデルを構築していきます。

社会・環境面

サプライチェーンすべてを可視化し、社会・環境への配慮を徹底しています。

●2016年度サプライチェーンのCO₂排出量

合計CO₂排出量
約**4,985.1**千トン
サプライチェーンを通じた、温室効果ガス排出量の算定方法
基本ガイドラインに関する業種別解説(小売業) Ver.1.0に基づき算定



●CO₂排出量算定ルール

検証対象 社有車の使用、ローソン及びナチュラルローソン、ローソンストア100、合計13,492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 2016年4月1日～2017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CO₂排出量





お客さまを起点とするローソンのビジネスモデルは、イノベーションを起こす人財やFCシステムなどさまざまな基盤に支えられています。



会社の成長を担う「自ら考え、自ら行動する」人財の育成

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

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

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

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

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

2015年に社内表彰制度を刷新し「自律型挑戦大賞」を創設

職場におけるちょっとした工夫によって大きな効果が得られた事例や、誰もが気づいているはずなのになかなか改善されなかった業務効率化の取り組みなど、社員の自発的なチャレンジを奨励する制度です。

ローソン全社員がエントリー可能で、1次、2次審査を通過し役員プレゼン審査を経て決まった優秀事例については、全社員参加の事業計画確認会の席上で表彰を受けるとともにチャレンジ内容を発表・共有する場が設けられています。



ダイバーシティの推進

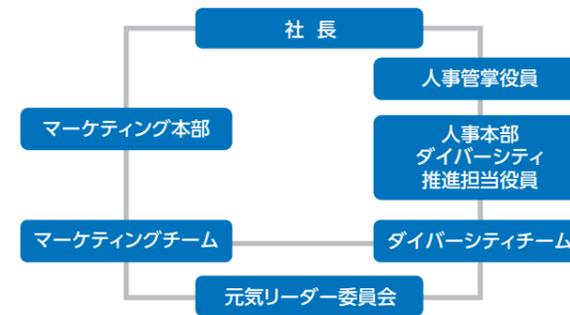
女性・外国籍社員など多様な人財の活躍を、そして男性の育児休職取得も促進

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業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。

また、女性が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。

さらに、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、2016年度には目標として掲げていた取得率80%を達成しました。

●ダイバーシティ推進体制



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



女性社員の選抜型研修には社長も参加



イクメン推進ポスターを各事業所に掲示

社員・FC加盟店オーナーの健康に関する取り組み

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必要と考え、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、2012年10月から社員健康推進施策を強化し、健康診断を受診しやすい環境づくりや、指導基準（受診勧奨領域）に該当した再受診勧奨を徹底してきました。

さらに、2015年4月から「ローソンヘルスケアポイント」の付与を始めました。社員が元気に働けるように、健康に対する意識を高め、健康づくりの動機づけを進める目的で、会社・労働組合・健康保険組合の3者が協力して展開します。

2016年からは、全社員の健康の推移と各種取り組みの成果を数値的に分析し、目標値の進捗状況やその他データヘルス計画に基づく結果等を健康白書として作成し、毎年度公表しています。

さらに女性活躍推進の一環として「女性と健康セミナー」を開催し、仕事の活躍と身体の健康の両輪での支援を行っています。



女性と健康セミナー

労働安全衛生の推進

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

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

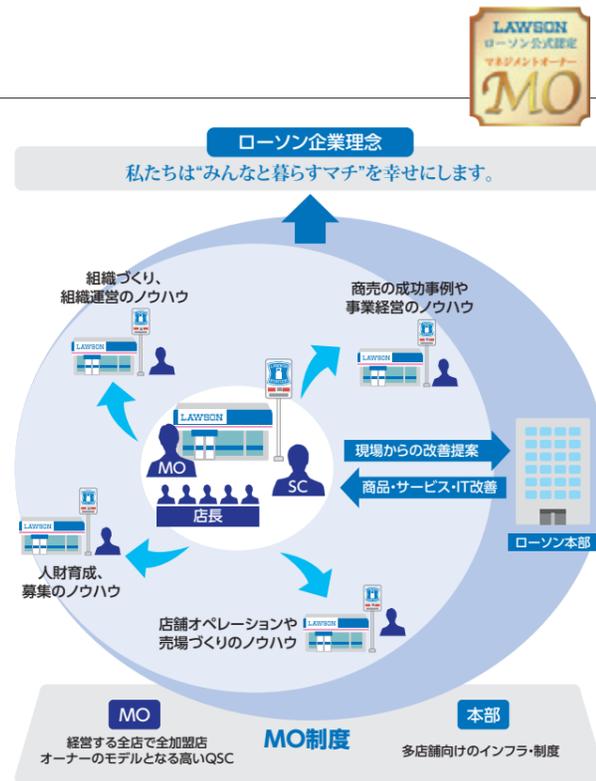
FC加盟店の健康増進

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

独自のマネジメントオーナー制度

■事業の多店舗経営で地域に密着

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取りながら、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、本部とのより強いパートナーシップのもと、地域に密着した多店舗経営を行うのがマネジメントオーナー（MO）であり、“家業”の複数店経営ではなく“事業”の多店舗経営となることをサポートする仕組みがMO制度です。MOは、模範となるお店・売場づくりを実現だけでなく、商売の成功事例や人財育成のノウハウなどを他のFC加盟店に共有したり、現場からの改善提案を本部に対して発信するなど、ローソンチェーン全体への貢献という大きな役割を有しています。一方、本部は、そうしたMOの活動を支えるべく、マネジメントコンサルタント（経営指導員）による助言・提案を行うほか、多店舗経営に必要な情報システムや各種サポート体制を整備しています。2017年2月末日現在で、167人のMOが、それぞれのマチで合計1,648店舗のローソンを運営しています。今後も、ローソンは、各地域のFC加盟店の経営強化をサポートしながら、マチを最もよく知るFC加盟店オーナーや、店舗で日々お客さまと接しているクルーの皆さんと一緒に、成長を目指してまいります。



VOICE マネジメントオーナー メッセージ

有限会社エムケイエル代表取締役 井上充生さん ローソン田園調布一丁目店など27店舗を運営

27店舗を運営する“MO”として、近隣のFC加盟店と一緒にローソンを盛り立てています

大学2年生のときから起業を考え、親しかつたFC加盟店オーナーのすすめもあってローソンを選びました。卒業した年の8月に1店舗目を開業し、徐々に4店舗まで増やした2010年にできたのがMO制度です。1期生として制度に加わり、現在までにローソン21店舗、ナチュラルローソン6店舗まで拡大できました。その27店舗を社員45人、クルー約400人で運営しています。MOとして多店舗を展開するようになると、全店舗のデータを把握した上で発注や人員の調整を行えるなど、同じローソン店舗であっても単店経営とは全く環境が異なってきます。また、本部や他のMOとのつながりも密で、互いのノウハウを共有しながら切磋琢磨できます。MOが中心になって近隣エリアのFC加盟店を盛り立てているのも、ローソンの大きな強みでしょう。今後も企業の体力を向上させ、MO制度を活用して事業を拡大し、地域の皆さまとともに成長していきたいと考えています。



「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加盟店オーナーとご家族、そして店舗で働くクルー・スタッフが利用できるさまざまなメニューを用意しています。

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

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



社会・環境に配慮した事業活動の推進

■環境方針に基づいたマネジメントの推進

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

2016年度は外部審査において2015年度版規格への移行審査を受け、認証が登録されました。

■グループ全体での社会・環境教育の推進

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

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

*CSV(Creating Shared Value):共通価値の創造

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

ISO14001の対象範囲(2017年3月1日現在)
本社20本部・室、8エリア、4グループ会社、
店舗13,111店(店舗は2017年2月28日現在)

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毎月開催しています。主な活動内容は、社会・環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部環境監査・外部審査への対応、社会・環境教育の推進です。



社会貢献活動で“緑”と“子どもたち”を支援

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

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



ローソン緑の募金
■寄付先 公益社団法人 国土緑化推進機構
全国の小・中学校での学校緑化活動や、ボランティア団体が実施する森林整備活動を支援

TOMO DACHI TOMODACHI募金
■寄付先 公益財団法人 米日カウンシル・ジャパン
東北の学生を対象に日米の教育・文化交流などを実施

夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)
■寄付先 公益社団法人 Civic Force(シビックフォース)
東日本大震災で被災した東北3県の学生さんたち約1,000名への奨学金の支給とサポートプログラムでの支援

夢を応援基金(ひとり親家庭支援奨学金制度)
■寄付先 一般財団法人 全国母子寡婦福祉団体協議会
ひとり親(母子等)家庭のお子さんの夢を支援するため、中学3年生から高校3年生まで合計400名に返還不要の奨学金を支給

コンプライアンス・リスク管理

リスクへの備えと対応

■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、迅速な問題解決を図る体制を整備しています。

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

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

■大規模災害への準備と対応

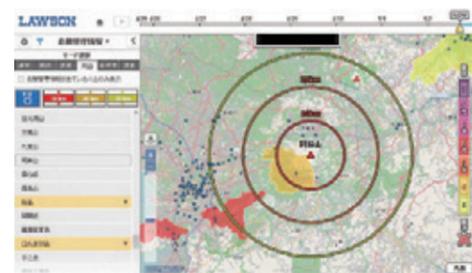
大規模な災害が起こったときには、まずFC加盟店及び本部従業員の安否確認対策を重視しています。年3回全社で実施している訓練では、電話・メール・災害用伝言ダイヤル・自社の安否確認システムなどのさまざまな手段を体験することで、万一の際にも各人がスムーズな対応を取れるようにしています。店舗には、災害時に必要となる備品や対応マニュアルを配備しています。

災害時には、本社、エリアオフィス、被災エリアを管轄する支店の3カ所に災害対策本部を迅速に立ち上げ、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、被災エリアの店舗が早期に営業再開できるように対応します。



災害対策マニュアル



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

■情報セキュリティ体制の向上

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

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

個人情報の保管業務を外部へ委託する際には、事前に当該機関のセキュリティ体制を細かくチェックし、ローソンが求める条件を満たした機関にのみ管理業務を委託しています。さらに年に1回は、その条件が維持できているかを立ち入り、または書面で検査を行っています。

また、2017年5月の個人情報保護法の施行に合わせ、ローソングループを対象に同法の改正内容を周知し、ローソン及びグループ各社にて、社内規定の改訂を実施しています。

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りさつをするなど、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DVDを店舗へ配信。防犯セルフチェックリストなどのツール・マニュアルを整備しています。

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

事業継続のために

■事業継続(BC)の基本方針と目的

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

事業継続(BC)の主な3つの目的

●「マチのライフライン」としての使命を果たす

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

●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

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

●適正な利益の確保

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

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

■BCPガイドラインの策定

ローソンでは、事業継続計画に基づき、緊急事態発生時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

常務執行役員 CR管掌 兼 人事管掌 今川 秀一

近年、社会が抱える課題は非常に大きくなり、新たなリスクも増大しています。グループ全体の内部統制をさらに充実させてコンプライアンス・リスク管理体制を強化し、「品質・衛生管理」「情報セキュリティ」「災害対策」の3つに重点を置いて取り組んでいます。特に大地震や異常気象による甚大な災害に対しては、緊急時に支援物資を調達・供給し被災地の復旧支援活動を実施するのはもちろん、平時には災害に備えて、防災業務計画の策定や災害情報をリアルタイムで把握できる仕組みづくり、防災訓練等を実施し、マチの暮らしを支えるライフラインとしての務めを果たしてまいります。



「レジリエンス認証」

国土強靱化に貢献する事業者としてローソンが認定

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

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

さらに2017年3月には「ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)2017」で災害情報共有基盤「災害情報地図システム」構築の取り組みが評価され「最優秀レジリエンス賞(リスクコミュニケーション情報分野)」を受賞しました。



■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。

■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。

<災害時物資供給協定の締結先>

●自治体:47都道府県 17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

(2017年3月1日現在)

内部統制

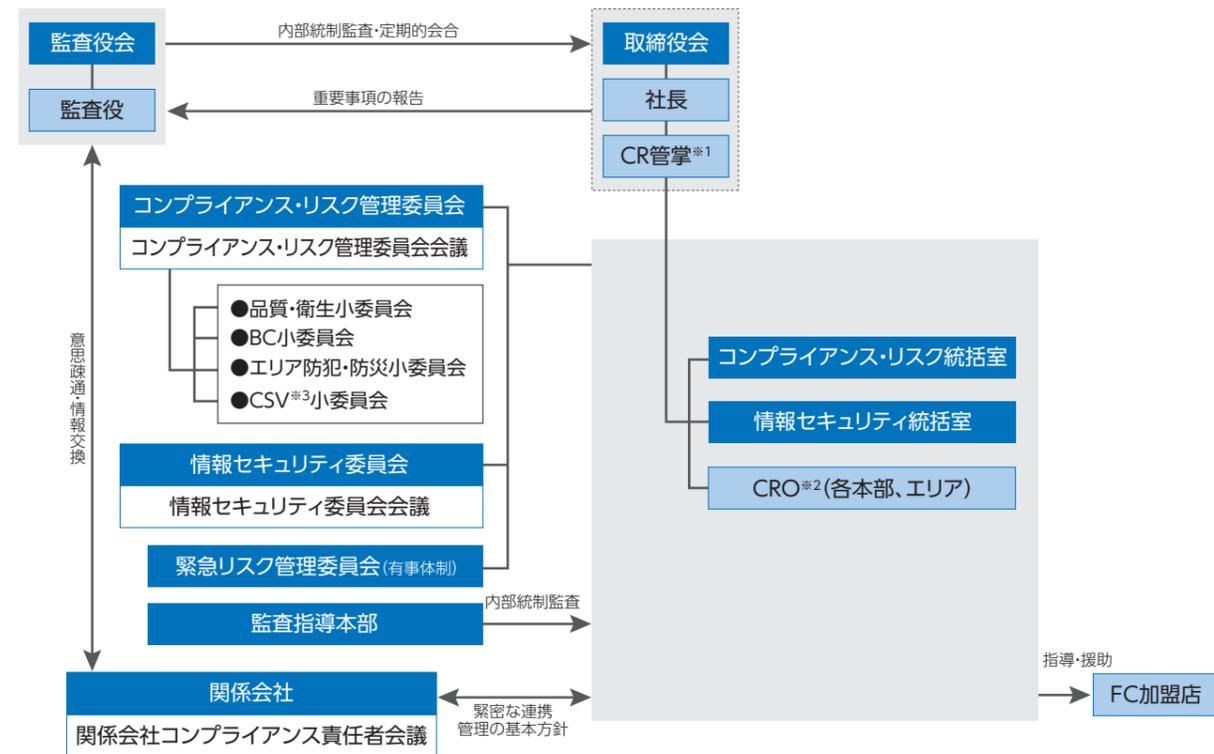
内部統制の基本的な考え方

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ふ事業特性のもとで、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。

2017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。

内部統制システムの概要 (2017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把握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る最高責任者
 *2 CRO (コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー): CR管掌を補佐するため、所属グループの法令等遵守に関する問題の把握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る部門の責任者
 *3 CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)

BCMの目的の明確化

大規模災害時の生活インフラとしてコンビニエンスストアへの世間の期待が高まっている中、「事業中断を最小限にとどめコンビニエンスストアがもつ生活インフラ機能を維持するため」といふ事業継続マネジメント(BCM)の目的を明確にしました。

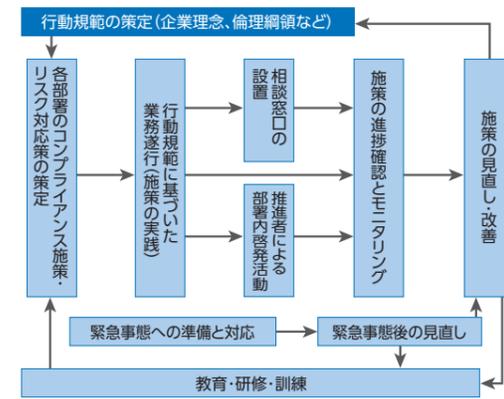
親会社への報告体制の整備

当社及び関係会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を認知した場合は、直ちに親会社に報告する体制を整備することを追記しました。

ローソンのコンプライアンス・リスク管理体制

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

管理体制図



行動規範の策定

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

教育・研修の充実

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

相談・通報窓口の設置・周知

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

また、上記窓口の認知度・理解度の向上を図るため、周知活動を強化しています。

運用管理・モニタリングの強化

CR管掌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・リスク管理委員会会議及び情報セキュリティ委員会会議の事務局となり、各部署にて実施している施策の進捗管理をしています。また、コンプライアンス・リスク管理委員会会議のもとに品質・衛生、BC、エリア防犯・防災、CSVの4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、リスク発生の予防を図っています。

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

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

グループ会社の連携を強化

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

会社概要

2017年2月28日現在／連結(代表者については2017年5月31日現在)

社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」 のフランチャイズチェーン展開など
所在地	東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー	全店舗売上高	2兆1,579億円(連結)
代表者	代表取締役 社長 竹増貞信	総店舗数	14,267店
設立	1975年4月15日	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市・重慶市・大連市・北京市・武漢市)・インドネシア・米国ハワイ州・タイ・フィリピン
資本金	585億664万4千円		
社員数	9,403人		

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

株式情報

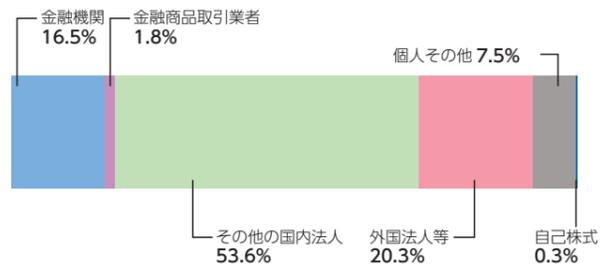
2017年2月28日現在／単体

発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	28,971名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主(上位10名)

株主名	所有株数(千株)	持株比率(%)
1 三菱商事株式会社	50,150	50.1
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,657	2.7
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,360	2.4
4 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
5 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,394	1.4
6 全国共済農業協同組合連合会	1,001	1.0
7 メリルリンチ日本証券株式会社	933	0.9
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	816	0.8
9 ローソン社員持株会	754	0.8
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	733	0.7

所有者分布別状況



ローソングループ主要企業一覧

2017年2月28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
	株式会社ローソン山陰	連結子会社
	株式会社ローソン沖縄	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用関連会社
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンHMVエンタテイメント	連結子会社
	ユナイテッド・シネマ株式会社	(同社の連結子会社)
金融サービス関連事業	株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス	連結子会社
コンサルティング事業	株式会社ベストプラクティス	連結子会社
海外事業	羅森(中国)投資有限公司	連結子会社
	上海羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	重慶羅森便利店有限公司	(同社の連結子会社)
	大連羅森便利店有限公司	(同社の連結子会社)
	羅森(北京)有限公司	(同社の連結子会社)
	Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社

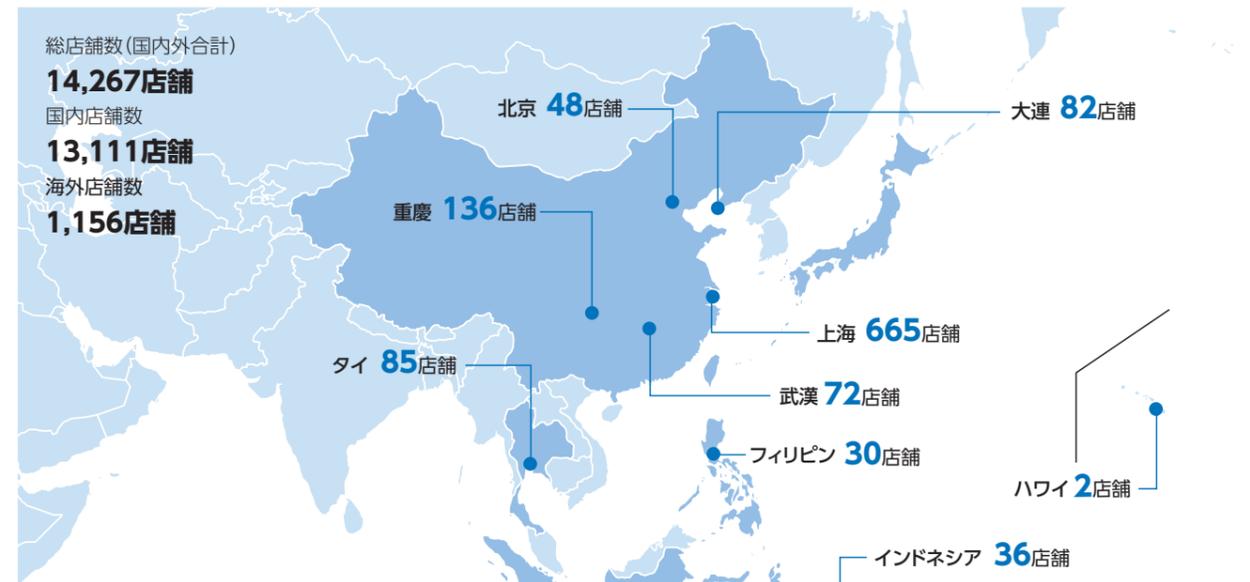
執行役員

2017年3月1日現在

専務執行役員	大山 昌弘	執行役員	張 晟
常務執行役員	今川 秀一	執行役員	河村 肇
常務執行役員	宮崎 純	執行役員	前田 淳
上級執行役員	和田 祐一	執行役員	井関 廉浩
上級執行役員	三宅 示修	執行役員	白石 卓也
上級執行役員	西口 則一	執行役員	本田 尚孝
上級執行役員	渡辺 章仁	執行役員	涌井 和広
執行役員	廣金 保彦	執行役員	澤田 正幸
執行役員	佐藤 達		(取締役兼務者を除く)
執行役員	鴨井 慶太		

店舗展開エリア

2017年2月28日現在



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

主要な事業とサービスのご紹介

2017年2月28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>LAWSON</p> <p>運営会社 株式会社ローソン 株式会社ローソン沖縄 株式会社ローソン南九州 株式会社ローソン高知 株式会社ローソン山陰</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>NATURAL LAWSON</p> <p>運営会社 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・便利に、節約支援するお店。</p> <p>LAWSON STORE 100</p> <p>運営会社 株式会社ローソンストア100</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>SUPERMARKET 成城石井</p> <p>運営会社 株式会社成城石井</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>ローソン フレッシュ</p> <p>運営会社 株式会社ローソン</p>	<p>全国23か所にある、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>ローソン農場</p> <p>運営会社 各地のローソンファーム</p>
<p>CD・DVD等の音楽/映像ソフトや書籍などを販売する全国55店舗の専門店。</p> <p>HMV</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテイメント</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メントのチケットを販売するサービス。</p> <p>ローソンチケット</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテイメント</p>	<p>コンサート・スポーツ・演劇などのチケットをはじめ、音楽/映像ソフト、書籍などの販売を行う総合エンタメECサイト。</p> <p>ローチケ HMV</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテイメント</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>UNITED CINEMAS</p> <p>運営会社 ユナイテッド・シネマ株式会社</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>ATM</p> <p>運営会社 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス</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>マチの暮らしサポート</p> <p>運営会社 SGローソン株式会社</p>

2017 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 2017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 コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み
- 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
- 13 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 今後の見通しについて
- 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

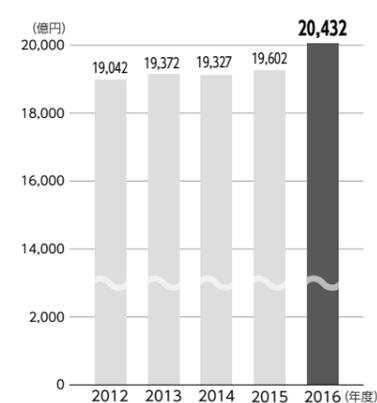
(年度)	(単位:百万円)					(単位:百万円)						(単位:千米ドル*)
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2016
会計年度:												
営業総収入												
加盟店からの収入	¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681	¥ 242,079	¥ 230,003	¥ 215,574	¥ 197,673	¥ 185,656	¥ 186,928	¥ 177,443	¥ 174,325	\$ 2,445,913
売上高	254,169	227,606	174,044	168,159	192,942	208,063	192,330	233,694	119,944	84,266	75,858	2,258,075
その他	101,806	94,166	76,188	75,010	64,500	55,320	51,275	47,842	42,604	39,468	32,870	904,460
営業総収入合計	631,288	583,453	497,913	485,248	487,445	478,957	441,278	467,192	349,476	301,177	283,053	5,608,457
営業利益	73,772	72,542	70,482	68,127	66,246	61,769	55,541	50,276	49,186	46,610	44,513	655,401
当期純利益	36,400	31,381	32,687	37,966	33,183	24,885	25,387	12,562	23,807	22,119	20,983	323,383
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,865	112,205	110,568	81,503	85,189	86,357	72,210	40,696	51,717	55,771	47,596	887,216
投資活動によるキャッシュ・フロー	(76,228)	(68,657)	(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,596)	(15,647)	(36,525)	(31,754)	(677,221)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,638)	(50,201)	(3,289)	(39,650)	(31,980)	(27,545)	(28,799)	(27,239)	(14,911)	(31,973)	(736)	(227,772)
設備投資	119,784	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572	50,326	71,399	42,907	64,413	49,822	1,064,179
減価償却費及び連結調整勘定償却額*2	56,199	49,293	41,826	47,889	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879	21,469	21,352	499,280
会計年度末:												
総資産	¥ 866,577	¥ 803,212	¥ 764,614	¥ 620,993	¥ 579,810	¥ 531,454	¥ 476,037	¥ 448,132	¥ 436,096	¥ 397,108	¥ 398,258	\$ 7,698,800
純資産	285,995	272,997	263,798	250,498	230,182	214,663	208,467	198,136	201,167	188,574	199,493	2,540,822
自己資本比率	31.7%	32.9%	33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%	44.8%	46.6%	49.0%	
現金及び現金同等物	67,692	69,793	76,755	68,760	72,766	73,670	67,712	54,843	83,982	62,823	75,547	601,386
国内コンビニエンスストアグループ 店舗数(店)	13,111	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457	9,994	9,761	9,527	8,587	8,564	
従業員数(人)	9,403	8,377	7,606	6,336	6,404	6,475	5,703	5,236	5,186	3,735	3,614	
1株当たり情報:												
当期純利益(円/米ドル*)	¥ 364	¥ 314	¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	¥ 255	¥ 127	¥ 240	¥ 215	¥ 202	\$ 3.23
年間配当金(円/米ドル*)	250	245	240	220	200	180	170	160	160	110	100	2.22
配当性向	68.7%	78.1%	73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%	66.6%	51.2%	49.6%	
経営指標:												
ROE(株主資本当期純利益率)	13.5%	12.0%	13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%	12.5%	11.6%	11.3%	
ROA(総資産当期純利益率)	4.4%	4.0%	4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%	5.7%	5.6%	5.4%	
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):												
形態別売上高												
加盟店*3	¥ 1,969,920	¥ 1,880,395	¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	¥ 1,434,166	¥ 1,331,785	¥ 1,311,479	\$ 17,501,066
直営店	188,030	79,872	105,019	126,873	156,339	173,820	183,205	232,459	124,614	83,321	75,151	1,670,487
商品群別売上高*3												
加工食品	1,073,044	1,033,449	1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	897,415	902,306	844,324	726,750	705,155	9,533,084
ファストフード	481,267	463,432	429,212	408,672	372,706	345,226	321,851	324,197	332,894	327,501	324,993	4,275,648
日配食品	294,141	276,886	277,210	275,437	271,920	263,101	264,166	239,088	186,109	162,625	155,575	2,613,193
非食品	194,833	186,500	192,020	192,726	196,506	194,546	199,348	200,544	195,453	198,230	200,907	1,730,925
チェーン全店売上高	¥ 2,043,287	¥ 1,960,267	¥ 1,932,798	¥ 1,937,292	¥ 1,904,254	¥ 1,825,253	¥ 1,682,782	¥ 1,666,136	¥ 1,558,781	¥ 1,415,106	¥ 1,386,630	\$ 18,152,869
対チェーン全店売上上利益率	3.4%	3.5%	3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	3.3%	3.0%	3.2%	3.3%	3.2%	

*1. 米ドル金額は、2017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=112.56円で換算しています。

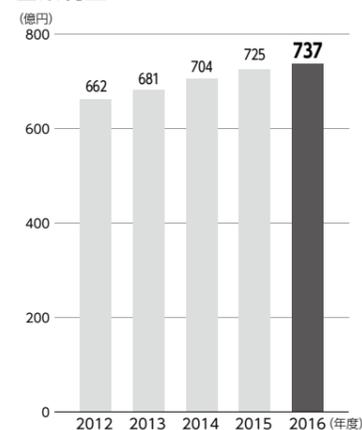
*2. 無形固定資産の減価償却費を含みます。

*3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

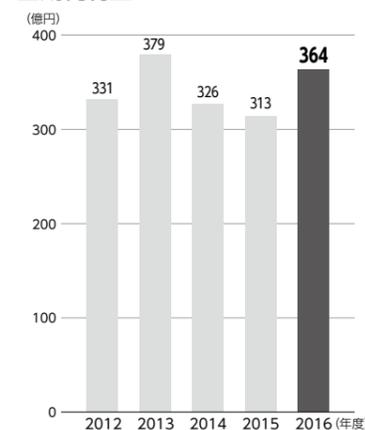
チェーン全店売上高
(国内コンビニエンスストア事業)



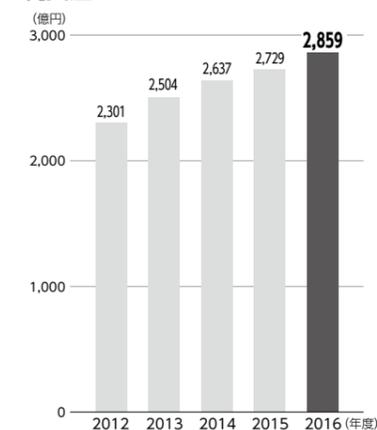
営業利益



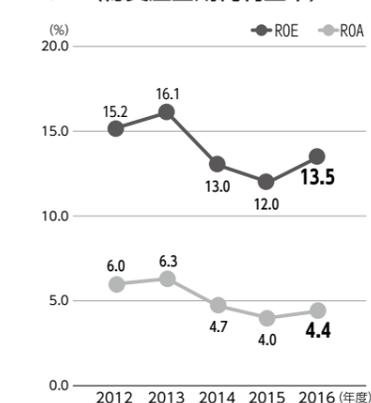
当期純利益



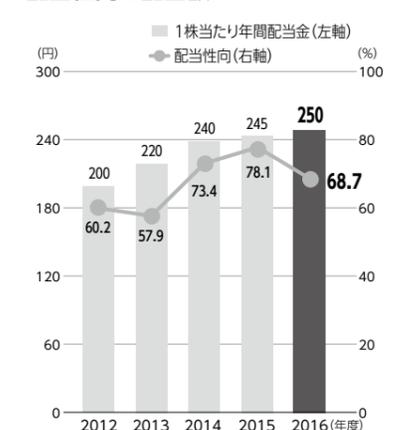
純資産



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

2016年度の日本経済は、雇用環境の改善や賃金の上昇により緩やかな回復基調で推移したものの、先行きの不透明感から個人消費におきましては節約志向が根強く残るなど、小売業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続きました。こうしたなか、2016年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、業界再編と競争激化が進むなか、大手各社の

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11兆4,456億円、前年比+4.1%と好調に推移しました。12月末現在の店舗数は5万5,636店で前年比+2.0%の増加となりました。また既存店売上高は、前年比+0.5%と2015年度に引き続きプラスで推移しました。

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

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006 ^{*2}
小売業年間販売額	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417	134,911
コンビニエンスストア業界年間販売額	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	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^{*1}の全店売上高 (単位：十億円)

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
ローソン	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387
セブン-イレブン・ジャパン	4,515	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534
ファミリーマート	3,009 ^{*2}	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069
サークルKサンクス		975	944	951	947	980	923	902	940	902	911
4チェーン合計	9,682	9,321	8,773	8,399	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901
4チェーン合計シェア	84.6%	84.8%	84.2%	85.1%	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%

出典：各社の公表データ
 ※1. 上位4チェーンの数値は年度、4チェーン合計シェアは暦年ベースのコンビニエンスストア業界年間販売額を分母として計算しています。
 ※2. ファミリーマートとサークルKサンクスは2016年9月1日に経営統合しました。

■コンビニエンスストア店舗数の推移 (単位：店)

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
コンビニエンスストア店舗数	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724	40,745	40,405	40,183

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)	2016	対チェーン全店売上高比	2015	2014	2013	2012
チェーン全店売上高	2,027,504	100.0%	1,960,267	100.0%	1,932,798	100.0%
営業総収入	356,186	17.5%	333,856	17.0%	316,340	16.4%
営業総利益	325,716	16.0%	308,889	15.7%	293,938	15.2%
販売費及び一般管理費	268,296	13.2%	251,642	12.8%	232,972	12.1%
広告宣伝費	13,808	0.6%	14,705	0.7%	8,227	0.4%
人件費	41,527	2.0%	39,248	2.0%	36,691	1.9%
施設費	150,182	7.4%	142,073	7.2%	132,941	6.9%
その他販管費	62,779	3.1%	55,616	2.8%	55,112	2.9%
営業利益	57,419	2.8%	57,247	2.9%	60,966	3.2%
経常利益	56,459	2.7%	54,983	2.8%	61,649	3.2%
当期純利益	19,088	0.9%	21,802	1.1%	26,200	1.4%

2017年2月期の経営施策

当期は「1000日全員実行プロジェクト」を立ち上げ、次世代コンビニエンスストアモデルの構築に向け、事業活動を展開してまいりました。高齢化や核家族化などによるマチ（地域）のニーズの変化や業界再編の動きなどもあり、コンビニエンスストア業界は大きな変化に直面しています。当社は、当期からの3年間を重要な節目ととらえ、「1000

日全員実行プロジェクト」のもと、小商圈型製造小売業としてのビジネスモデルを進化させ、従来にないレベルに店舗生産性を高めることにより、お客さまの生活全般のニーズを満たす「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」を目指してまいります。

商品及びサービスの概況

商品につきましては、日配食品や冷凍食品など日常的に購入されるカテゴリーを中心とする「ローソンセレクト」の品揃えや、和惣菜やサラダなどデリカカテゴリーの品揃えの充実を図りました。加えて、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。例えば、積極的に野菜を摂取できる商品として、ナチュラルローソンプランドの「グリーンスムージー」が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いているほか、1日の必要量の約1/2の野菜が摂れる「肉野菜炒め弁当」も人気を集めました。また、カウンターファストフードでは、従来の焼鳥より重量を約20%増やした、ローソン史上最も大きい「でか焼鳥」を1月に発売し、多くのお客さまから好評を得ています。

全国23カ所で開催しているローソンファームは、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。当社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」の認証に取り組んでおり、7月には、当社とローソンファーム社長会の取り組みがGAP^{*1}の普及に最も貢献した取り組みとして、アジアGAP総合研究所が主催する「GAP普及大賞2016」を受賞しました。引き続き、当社グ

ループでは、このような取り組みを通じて、安全・安心な商品の提供に努めてまいります。

これらの商品のほかにサービスの強化も行っており、「ギフトカード^{*2}」の取扱高は、引き続き堅調に推移しています。

1月からは、世界最大級のモバイル決済サービス「支付宝（Alipay）」と、コミュニケーションアプリ「LINE」内にある送金・決済サービス「LINE Pay」のバーコード決済の取り扱いを、業界で初めて全店舗で開始しました。

販売促進施策につきましては、ローソンセレクトの冷蔵・冷凍食品各種やカウンターケース内の一部商品が10%引きになる「ローソン得市」を毎月開催し、お買い上げ点数の向上に努めました。また、「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「E-girls」や「三代目 J Soul Brothers from EXILE TRIBE」などの「スピードくじ」、Ponta会員限定の夕夜間ポイント5倍キャンペーンなど、集客効果の高い施策も展開しました。

※1 GAP: Good Agricultural Practice（農業生産工程管理手法）
 ※2 ギフトカード: インターネット上での決済に使用することのできるプリペイドカードの総称

店舗運営の状況

店舗運営につきましては、3つの徹底（①心のこもった接客 ②マチのニーズに合った品揃えの徹底 ③お店とマチをキレイにする）の強化に加えて、要冷機器及び冷凍平台

ケースの増設や、棚を高くして棚段数を増やすなど、既存店舗の改装を積極的に推し進め、惣菜や冷凍食品、調味料などの品揃えを充実させました。

店舗開発の状況

出店につきましては、引き続き収益性を重視した店舗開発に努めました。

他チェーンとの提携につきましては、株式会社セーブオンと、前期に締結したメガフランチャイズ契約に基づき、山形県・福島県・茨城県で展開する「セーブオン」54店舗を、順次「ローソン」店舗に転換しました。さらに、第4四半期には群馬県・栃木県・新潟県・埼玉県・千葉県におきましてもメガフランチャイズ契約を締結しました。同地区にある「セーブオン」503店舗（12月末現在、長野県2店舗含む）を、2017年夏頃から2018年中に順次「ローソン」店舗に転換する予定となっています。

また、株式会社スリーエフとの間では、2月までに23店舗の「スリーエフ」を「ローソン」店舗に転換したほか、9月に設立した合併会社「株式会社エル・ティーエフ」が「スリーエフ」から「ローソン・スリーエフ」に転換された89店舗（当期末現在）を展開しています。

一方、株式会社ポプラとの間では、両者の共同出資となる「株式会社ローソン山陰」が、鳥取・島根地区でのエリアフランチャイズ事業を開始しました。同社は、株式会社ポプラが展開するコンビニエンスストアのうち「ローソン・ポプラ」へのブランド移行を希望した店舗と、当社鳥取支店・島根支店の店舗を統合し、当期末現在で287店舗（うち「ローソン・ポプラ」56店舗）を展開しています。

さらに、調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携によ

り、一般用医薬品や化粧品、日用品などの品揃えを加え、通常のローソンよりも多くの商品を取り揃えたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。このようなヘルスケア強化型店舗を含めた一般用医薬品の取扱店舗数は、当期末現在で157店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は41店舗）となりました。また、介護相談窓口併設型店舗数は、7月に広島県で初のケア（介護）拠点併設型店舗となる「ローソン呉広長浜店」を加え、当期末現在で9店舗となりました。引き続き、高齢化や健康意識の高まりなどに対応したコンビニエンスストアモデルの構築にも取り組んでまいります。

「ローソンストア100」につきましては、前年度に引き続き、適量・小分けで税抜き価格が100円という商品の構成比を高めるなど、バリューニーズに対応するとともに、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」の国内の出店数は1,143店舗、閉店数は427店舗となり、当期末現在の国内総店舗数は13,111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展開する「ローソン」が135店舗、株式会社ローソン南九州が鹿児島県で展開する「ローソン」が191店舗、株式会社ローソン沖縄が沖縄県で展開する「ローソン」が210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)	2016	2015	2014	2013	2012
総店舗数	13,111	12,395	12,276	11,606	11,130
出店数	1,143	1,007	1,010	869	938
閉店数	427	888	422	393	265
増加店舗数	716	119	588	476	673

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、(株)ローソン山陰の運営する店舗数を含みます。

■国内コンビニエンスストア店舗数

(単位：店)

(年度)	2016 ^{*5}		期中増加店舗数 ^{*3}	2015 ^{*4}		2014 ^{*2}	
	店	構成比		店	構成比	店	構成比
株式会社ローソン							
直営店							
ローソン	248	1.9%	82	166	1.3%	123	1.0%
ナチュラルローソン	30	0.2%	0	30	0.2%	32	0.3%
加盟店							
Bタイプ	1,306	10.0%	115	1,191	9.6%	1,286	10.5%
Gタイプ	1,680	12.8%	-141	1,821	14.7%	1,988	16.2%
Cタイプ	8,115	61.9%	356	7,759	62.6%	7,236	58.9%
ナチュラルローソン	111	0.8%	7	104	0.8%	84	0.7%
ローソンストア100 ^{*1}	798	6.1%	-11	809	6.5%	1,151	9.4%
小計	12,288	93.7%	408	11,880	95.8%	11,900	96.9%
株式会社ローソン山陰							
直営店							
	5	0.0%	5	—	—	—	—
加盟店							
	282	2.2%	282	—	—	—	—
小計	287	2.2%	287	—	—	—	—
株式会社ローソン高知							
直営店							
	5	0.0%	0	5	0.0%	—	—
加盟店							
	130	1.0%	3	127	1.0%	—	—
小計	135	1.0%	3	132	1.1%	—	—
株式会社ローソン南九州							
直営店							
	1	0.0%	0	1	0.0%	1	0.0%
加盟店							
	190	1.4%	-1	191	1.5%	201	1.6%
小計	191	1.5%	-1	192	1.5%	202	1.6%
株式会社ローソン沖縄							
直営店							
	3	0.0%	1	2	0.0%	2	0.0%
加盟店							
	207	1.6%	18	189	1.5%	172	1.4%
小計	210	1.6%	19	191	1.5%	174	1.4%
国内コンビニエンスストアグループ 店舗数計							
	13,111	100.0%	429	12,395	100.0%	12,276	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年度から変更したため、本表にある実績には、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。

※5. 2016年11月に(株)ローソンから234店舗を(株)ローソン山陰に移管しております。

コンビニエンスストア事業におけるその他の取り組み

ホームコンビニエンスの取り組みにつきましては、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、お客さまの利便性の向上に努めました。

物流の取り組みにつきましては、冷凍・冷蔵・常温の3つの温度帯を統合した物流センターを3月から稼働しました。同センターの自社運営の取り組みなどを通じて、サプライチェーン全体のさらなる効率化や店舗生産性の改善を目指してまいります。

「ローソン型次世代コンビニエンスストア」のモデル構築の取り組みにつきましては、「ローソンパナソニック前店」(大阪府守口市)において、RFID（電子タグ）を使用した、業界初となる完全自動セルフレジ機「レジロボ[®]」の実証実験を行いました。将来的には、精算時のスキャン登録をなくしたスピーディな精算により、お客さまの利便性の向上と複雑化する店舗業務の効率化を目指し、生産性革命を進めてまいります。

■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 出資金	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)	
加盟店が差し入れる営業保証金	不要	平均月間売上高×2カ月分	不要
本部収入 ^{*2}	総荒利益高×50%	総荒利益高×45%	総荒利益高×34%
水道光熱費の負担	加盟店		
最低保証(年間) ^{*2} (千円)	21,000	22,200	22,200

(新契約)

契約タイプ	Cn	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)	
見切・処分額の一部負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担 ● 2.0%を超え、3.0%以下の部分：20% ● 3.0%を超え、4.0%以下の部分：30% ● 4.0%を超えた部分：55%		—
本部収入 ^{*2}	総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 ● 300万円以下の部分：45% ● 300万円を超え、450万円以下の部分：70% ● 450万円を超えた部分：60%		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}		加盟店
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カ月当たり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	新店または、営業中の直営店	加盟店の土地・建物
契約期間	オープンより10年間	
必要経費	契約時必要資金 ^{*4} 加盟金：100万円(税抜き) 内 訳：契約金25万円(税抜き)／研修費25万円(税抜き)／開店準備手数料50万円(税抜き)	
	その他諸経費 開店準備金：約50万円(つり銭・営業許認可料等)	
投資	店舗建設・内装 本部負担	加盟店負担
	営業什器 本部負担	
最低保証 ^{*5}	年間2,040万円	
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% 300万円～350万円部分 68% 350万円～450万円部分 62% 450万円以上 48%	総荒利益高に対して チャージ率27%
加盟店サポート (加盟店営業費の一部本部負担)	月間商品売上高に対する見切・処分額の次の率の範囲において 所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当を本部が負担 ● 1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ● 2.0%を超えた部分：60% ただし一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。

※5. 最低保証及び本部収入は24時間営業店舗の場合です。

営業数値の概況

売上高の状況について

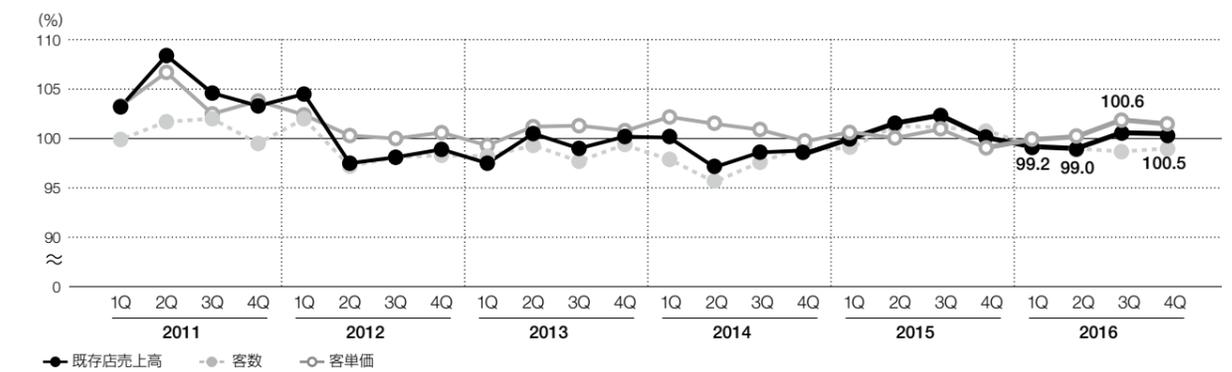
2017年2月期のチェーン全店売上高(連結)は2兆1,579億円(前期比+5.7%)となりました。国内店舗数が13,243店(グループ企業全体、成城石井事業含む)と前期比728店増加したことなどにより前期を上回りました。

2017年2月期の既存店売上高(単体)は、前期比-0.2%と

なり、計画に対しては0.3%ポイント下回りました。上期のチケット販売減が大きく影響しました。

なお、社内管理数値ではありますが、チケット販売などの影響を除いた既存店売上高前年比は、通期で100.3%と前年を上回っております。

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



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比(単体)*

(年度)	2016	2015	2014	2013	2012
既存店売上高前期比	99.8%	101.4%	99.0%	99.8%	100.0%
客数	99.0%	100.9%	98.0%	99.0%	99.4%
客単価	100.8%	100.4%	101.0%	100.8%	100.6%

※「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+3.8%)、日配食品(前期比+6.2%)、加工食品(前期比+3.6%)、非食品(前期比+4.5%)とも前期実績を上回りました。全店売上高、既存店売上高ともに前年を上回った主なカテゴリーは次のとおりです。

ファストフード・カテゴリーに属する調理パンにつきましては、主にポイントコレクトキャンペーンなどの販促施策がサンドイッチなどの販売を押し上げ、売上が増加しました。

スーパーマーケット代替機能を強化すべく、店舗改装や品揃え拡充に取り組んだ結果、日販食品カテゴリーに属する日

販食品・冷凍食品、ファストフード・カテゴリーに属するデリカにつきましては、いずれも前年の売上を大幅に上回りました。

加工食品カテゴリーに属するソフトドリンクにつきましても、レシートスタンプキャンペーンなどが奏功し、前年の売上を上回りました。加えて、健康志向の高いお客さまにご支持いただいている「グリーンスムージー」の販売が好調なことにより、加工食品カテゴリーに属するチルド飲料の売上も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）	2016	2015	2014	2013	2012
ファストフード（構成比率）	481,267 23.6%	463,432 23.6%	429,212 22.2%	408,672 21.1%	373,385 19.6%
日配食品（構成比率）	294,141 14.4%	276,886 14.1%	277,210 14.4%	275,437 14.2%	272,312 14.3%
加工食品（構成比率）	1,073,044 52.5%	1,033,449 52.7%	1,034,355 53.5%	1,060,455 54.7%	1,064,133 55.8%
（うちたばこ）（構成比率）	487,271 23.9%	476,176 24.3%	482,750 25.0%	459,100 23.7%	496,971 26.1%
食品計（構成比率）	1,848,452 90.4%	1,773,767 90.4%	1,740,778 90.1%	1,744,564 90.1%	1,709,830 89.7%
非食品（構成比率）	194,833 9.5%	186,500 9.5%	192,020 9.9%	192,726 9.9%	196,716 10.3%
チェーン売上高合計（構成比率）	2,043,287 100.0%	1,960,267 100.0%	1,932,798 100.0%	1,937,292 100.0%	1,906,547 100.0%

■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態（単体）*

総荒利益率は、31.4%と前年を0.1%ポイント上回りましたが、計画に対して0.1%ポイント下回りました。これは、荒利益率の低いたばこの売上が計画を上回る一方で、荒利益率が高いカウンターファストフードの売上が計画に届かなかっ

たことによるものです。また、たばこ以外の商品カテゴリーの総荒利益率につきましては、前年横ばいとなっています。

*「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）	2016	2015	2014	2013	2012
ファストフード	38.4%	38.4%	38.9%	38.9%	38.4%
日配食品	34.0%	34.0%	34.1%	34.1%	34.4%
加工食品	24.1%	24.0%	24.1%	24.0%	23.9%
非食品	49.1%	49.7%	48.9%	47.7%	45.6%
総荒利益率	31.4%	31.3%	31.3%	31.0%	30.5%

■チェーン全店：収納代行業務の状況（単体）*

（年度）	2016	2015	2014	2013	2012
収納金額（百万円）	2,132,450	2,088,693	2,073,049	1,979,384	1,879,679
取扱件数（百万件）	202.0	198.3	198.9	196.1	190.4
手数料収入（百万円）	10,788	10,671	10,779	10,585	10,192

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事業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が、引き続き業界トップクラスのチケット取扱高を維持するとともに、音楽CD、DVD等を販売する「HMV」は、アナログレコードとCDの中古専門店「HMV record shop」の2店舗目を新宿にオープンし、好評を得ています。当期末現在のHMVの店舗数は55店舗となりました。今後ともエンタテインメン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。また、ユナイテッド・シネマ株式会社は、4月に、映画を鑑賞しながら、食事を楽しむ新しいスタイルの映画館「プレミアム・ダイニング・シネマ」を日本で初めて福岡市にオープンしました。当期末現在では、全国38サイト、340スクリーンの映画館（運営受託を含む）を展開しています。

成城石井事業につきましては、直営店舗数が、当期末現在で132店舗となりました。売上は引き続き好調に推移し、4月には、アトレ恵比寿西館に「成城石井」と「Le Bar a Vin 52」の一体型店舗を初めてオープンしました。商品につきましては、新たにプライベートブランド(PB)「desica（デシカ）」を立ち上げ、その販売は好調に推移しています。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

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107億円少なく、前期より478億円増加の6,312億円となりました。このうち、売上高は2,541億円で、前年より増加しました。これは、単体の出店に伴う店舗数の増加や加盟店からの収入が2,753億円と増加したこと、単体直営店の増加や会計期間の変更により14カ月決算となった成城石井の売上増などによるものです。

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、2月に創業90周年を迎えた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とともに、同社が持つ商品開発力、製造小売業としてのノウハウ、販売手法などの強みを国内コンビニエンスストア事業の強化に繋げてまいります。

なお、株式会社成城石井は当期において決算期を変更しています。決算期の変更に伴い、セグメント利益は14カ月分の集計を行っています。

海外事業につきましては、中華人民共和国、タイ、インドネシア、フィリピン、米国ハワイ州において、各地域の運営会社が「ローソン」店舗を展開しております。中華人民共和国におきましては、日系のコンビニエンスストアとして初めて上海に進出してから7月で20周年を迎えており、5月には、湖北省武漢市に新たに進出しました。また、2月には、中華人民共和国内の店舗数が合計で1,000店舗を突破しました。

金融サービス事業を営む株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスは、ローソン店舗などへのATMの設置台数が増加しました。新たな金融機関との提携も推進し、当期末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で87金融機関（前期比7金融機関増）、全国のATM設置台数は11,912台（前期末比711台増）となりました。また、11月には、これまで展開してきた金融サービスを基盤とし、関係当局の許認可等を前提に銀行の設立準備を進めるため、ローソンバンク設立準備株式会社を設立しました。

販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般会計費は、前期より282億円増加し、3,832億円となりました。計画に対しては約30億円少なくなりました。前年比増となったのは、主に単体が約166億円増加したこと、株式会社成城石井が14カ月決算で約46億増加したことによるものです。

単体ベースの販売費及び一般管理費は2,682億円と、前年より166億円（前年比+6.5%）増加しましたが、計画よりも約26億円少なくなりました。

広告宣伝費（単体）は138億円となりました。生活支援の取り組みに対する品揃え支援費用などで上期は前年を上回りましたが、下期に効率的な経費コントロールを実施したことなどにより、通期では前年より約9億円少なくなりました。

人件費（単体）は415億円となりました。人員増などにより前年より22億円増加しましたが、ほぼ計画どおりでした。ITコスト（単体）は93億円となりました。運用費の削減やハードウェアのリースアップなどの影響に加え、次世代システム

開発の一部スケジュール変更などもあったことから、前年を20億円、計画を14億円下回りました。施設費（一部ITコストなど除く）（単体）は店舗数増加を背景に1,443億円と前期より87億円増加しましたが、計画を17億円下回りました。

残りの経費（単体）につきましては、新FCパッケージにおける本部の経費負担額が前年より36億円増加したほか、外形

標準課税が8億円増加したことなどもあり、前年より86億円、計画より28億円多くなりました。

なお、販売管理費の連単差は1,149億円と、前年より116億円多くなりましたが、計画に対しては、4億円下回りました。これは成城石井や海外事業における販売管理費が計画を下回ったことなどによるものです。

(年度)	2016	2015	2014	2013	2012
人件費	73,893	68,994	60,847	58,990	60,013
構成比率	19.2%	19.4%	20.3%	20.3%	21.7%
広告宣伝費	30,594	29,461	16,718	17,734	16,607
構成比率	7.9%	8.3%	5.6%	6.1%	6.0%
地代家賃	115,926	108,795	96,877	89,485	84,578
構成比率	30.2%	30.6%	32.3%	30.8%	30.6%
動産リース料	2,149	2,763	3,579	4,494	5,914
構成比率	0.5%	0.8%	1.2%	1.5%	2.1%
減価償却	55,516	49,157	41,788	47,889	43,886
構成比率	14.5%	13.8%	14.0%	16.5%	15.9%
有形固定資産減価償却費*	44,652	40,270	32,959	37,872	34,030
構成比率	11.6%	11.3%	11.0%	13.0%	12.3%
無形固定資産償却費	10,864	8,886	8,830	10,017	9,856
構成比率	2.8%	2.5%	3.0%	3.5%	3.6%
その他	105,182	95,791	79,506	71,892	65,315
構成比率	27.4%	27.0%	26.6%	24.8%	23.7%
合計	383,260	354,961	299,315	290,483	276,314
構成比率	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

営業利益

営業利益は、737億円（前期比+1.6%）と前期より12億円増加しました。ローソン単体の営業利益が前年並みとなったほか、成城石井など子会社が利益に貢献しました。しかし、国内コンビニエンスストア事業の売上や総荒利益率が計画に届かなかったことが大きく、計画より22億円下回りました。

経常利益

経常利益は730億円と前期より33億円（前期比+4.8%）の増益となり、ほぼ計画どおりででした。営業外損益が為替差損の縮小や閉店に伴う解約損の減少などを受けて前年より21億円改善し、また当初計画よりも閉店数が少なかったことなどから計画比では22億円損失額が縮小し、7億円の減少にとどまったためです。

税金等調整前当期純利益

営業利益、経常利益が増益となる一方、店舗の減損損失額が計画よりも拡大したことなどにより、連結特別損益がマイナス145億円と前期より損失額が3億円増加しました。これらにより、連結税金等調整前当期純利益は前期より30億円（前期比+5.5%）増加し、584億円となりました。

当期純利益

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期より50億円（前期比+16.0%）増加し、364億円となりました。1株当たり当期純利益は363.96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250億円（前期末比+11.1%）増加し、2,492億円となりました。これは主に加盟店貸勘定が94億円、未収入金が106億円増加したことなどによるものです。

固定資産

固定資産は、前期末に比べ382億円（前期末比+6.5%）増加し、6,172億円となりました。これは主に、新規出店などに伴い建物及び構築物など有形固定資産が217億円、次世代システム関連投資によりソフトウェアなど無形固定資産が102億円増加したことなどによるものです。この結果、総資産は前期末と比べ633億円増加し、8,665億円となりました。

流動負債

流動負債は、前期末に比べ371億円（前期末比+11.6%）増加し、3,567億円となりました。これは主に短期借入金が増加した291億円増加したことなどによるものです。

固定負債

固定負債は、前期末に比べ131億円（前期末比+6.2%）増加し、2,237億円となりました。これは主に、リース債務が119億円増加したことなどによるものです。この結果、負債合計は前期末に比べ503億円増加し、5,805億円となりました。

純資産

純資産は前期末比129億円（前期比末+4.7%）増加し、2,859億円となりました。これは主に、利益剰余金が105億円増加したことなどによるものです。この結果、自己資本比率は31.7%（前期末は32.9%）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。2017年2月末は、前期末比94億円増加の399億円となりました。

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。

2017年2月末の当該科目は、前期末比106億円増加の783億円となりました。

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。2017年2月末の当該科目は、前期末比36億円増加の444億円となりました。

差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数カ月分の保証金を家主に差し入れています。前期末比31億円増加の955億円となりました。

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3億円減少の16億円となりました。

預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金を中心です。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は+2.1%増加の2兆1,324億円と、引き続き増加しています。2017年2月末の当該科目は、前期末比12億円増加の1,031億円となりました。

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月から新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19億円減少の255億円となりました。

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）

2017年2月期における連結設備投資額の合計は、前期比130億円増加の1,197億円となりました。

新店投資につきましては、出店数が前年より多かったことなどにより、前期比71億円増加の475億円となりました。既存店投資につきましては、前期比5億円増加し、72億円となりました。システム関連投資につきましては、主に次世代システム関連投資などにより、前期比34億円増加し、192

億円となりました。リースにつきましては、生活支援強化のための改装を積極的に実施したことなどにより、前期比45億円増加し、426億円となりました。出資・融資につきましては、前期比26億円減少し、15億円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

(年度)	2016	2015	2014	2013	2012
新店投資	47,594	40,460	49,014	32,230	33,133
既存店投資	7,233	6,727	5,840	7,078	8,769
システム関連投資	19,261	15,882	8,218	5,362	5,907
その他投資	1,464	1,466	2,752	2,067	3,238
投資小計	75,554	64,535	65,823	46,736	51,047
出資・融資	1,594	4,122	42,610	5,189	1,550
リース*	42,634	38,089	32,818	32,107	24,765
合計	119,784	106,747	141,251	84,032	77,361

* 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。2016年2月期のリース債務の返済による支出は、30,054百万円です。

(年度)	2016	2015	2014	2013	2012
有形固定資産減価償却費	44,792	40,396	32,977	37,872	34,030
無形固定資産償却費	11,406	8,897	8,849	10,017	9,856
減価償却費計	56,199	49,293	41,826	47,889	43,886

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に売上債権、仕入債務の増減の影響などにより、998億の収入と、前期比123億円減少しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得及び無形固定資産の取得による支出の増加などにより、762億の支出と、前期比75億円増加しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減額の増加などにより、256億円の支出と、前期比245億円減少しました。

これらの結果、2017年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比21億円減少の676億円となりました。

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、高い収益性を見込める投資を峻別して実行してまいります。その結果として、営業キャッシュ・フローを持続的に高めること

で、フリー・キャッシュ・フローを創出し、財政状態の安全性を保持してまいります。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、資本コストを越える資本効率を追求することで、中期的にROEの向上を目指しています。

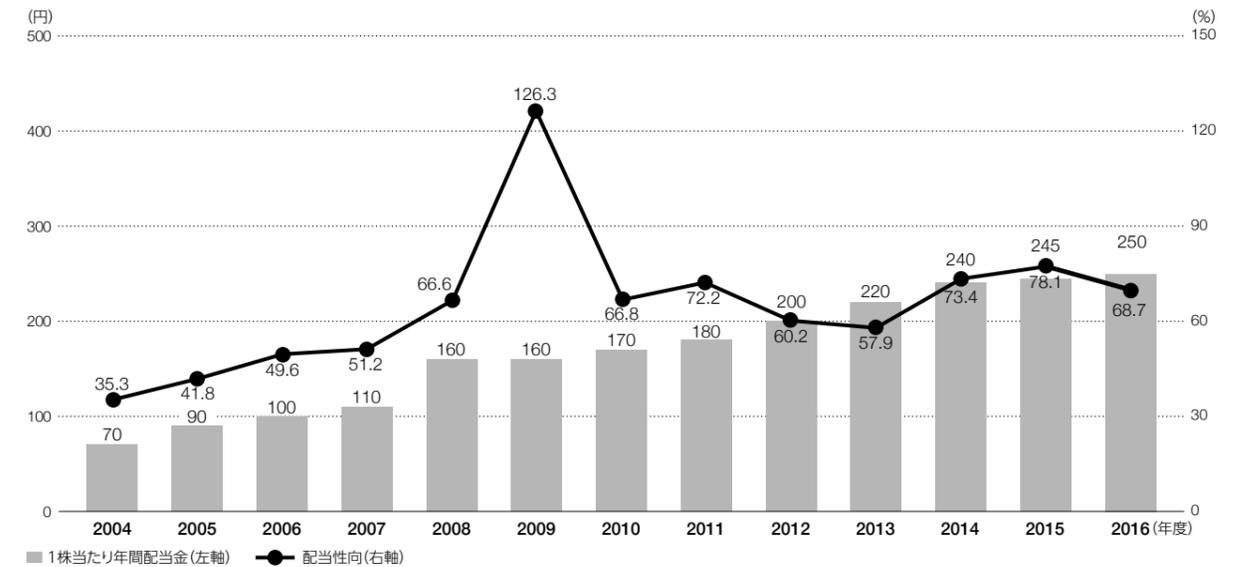
配当政策につきましては、特に配当性向をターゲットとして設定していません。持続的成長のために必要な投資を行った上で、当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元するべく、安定的な配当を目指していま

す。それにより、余剰資金が社内にムダに保有されることなく、資本効率の改善を図ることが当社の資本政策の基本概念です。なお、2018年2月期の1株当たり配当金は、5円増配の255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も、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

2017年2月期の連結業績には、連結子会社20社、持分法適用関連会社3社の計23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を含む）のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。2016年3月に(株)ローソンストア100から商号を変更しました。

ローソンストア100のお店は、スーパーマーケットの「幅広い品揃え」、コンビニエンスストアの「利便性」、100円ショップのわかりやすい「均一価格」という3つのバリューで、単身者・主婦を中心に、お子さまから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ます。

2017年2月期につきましては、期末店舗数は798店となり、

業績につきましては、営業利益は5億円と前期比+45.3%の増益となりました。

■株式会社ローソンストア100 (単位：百万円)

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

*2013年2月から連結対象

株式会社SCI（連結子会社）

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

外への原材料や商品の外販ビジネスをも拡大していきます。

2017年2月期の業績につきましては、営業利益は18億円と前期比-21.3%の減少となりました。

■株式会社SCI (単位：百万円)				
(年度)	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2
取扱高	256,143	191,299	87,638	74,460
営業利益	1,860	2,365	1,128	509
経常利益	2,065	2,369	1,128	510
当期純利益	1,395	1,423	687	300

※2012年9月から連結対象

株式会社ローソン山陰(連結子会社)

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

2017年2月期における4カ月間の実績は、立ち上げ時の経費発生などもあり、約6千万円の営業損失となりました。

■株式会社ローソン山陰

(単位：百万円)

(年度)	2017.2
営業総収入	2,460
営業利益(損失)	(56)
当期純利益(損失)	(75)

※2016年11月から損益を取り込み

株式会社ローソン沖縄(持分法適用関連会社)

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

2017年2月期につきましては、期末店舗数は210店となり、業績につきましては、営業利益は16億円と前期比+16.4%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)	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2
営業総収入	6,509	5,605	4,674	4,199	3,954
営業利益	1,637	1,407	1,183	1,051	924
当期純利益	1,081	954	738	792	799

株式会社ローソン南九州(持分法適用関連会社)

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

2017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1億円と前期の損失から黒字化しております。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)	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	4,007	3,756	3,595
営業利益(損失)	94	(183)	(422)
当期純利益(損失)	(93)	(591)	(472)

※2014年3月から損益を取り込み

株式会社ローソン高知(持分法適用関連会社)

2014年12月、高知県を中心にスーパーマーケットを展開しており、株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマートと企業FC契約を締結し、サニーマートの運営するスリーエフ店舗を順次ローソン店舗に転換いたしました。2015年4月には両社による合併会社(出資比率は当社49%、サニーマート51%)として株式会社ローソン高知を設立し、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。2017年2月期につきましては、期末店舗数は135店となり、業績につきましては、営業利益4億円と前期比+7.6%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、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)	2017.2	2016.2
営業総収入	4,482	4,208
営業利益	463	430
当期純利益	298	286

※2015年4月から損益を取り込み

株式会社成城石井(連結子会社)

2017年2月に創業90周年を迎えた株式会社成城石井は、ブランド力や企業価値の向上に努めるとともに、当社が持つ商

品開発力、製造小売業としてのノウハウ、販売手法などの強みを国内コンビニエンスストア事業の強化に繋げています。

2017年2月期につきましては、4月にアトレ恵比寿西館に「成城石井」と「Le Bar a Vin 52」の一体型店舗を初めてオープンしました。新たにPB「desica(デシカ)」を立ち上げ、その販売は好調に推移しております。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。

業績につきましては、会計期間変更により14カ月決算となったことから、営業利益は77億円と前期を20億円上回り、前期比+34.5%の増益となりました。

■株式会社成城石井 (単位：百万円)

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

※2014年10月から連結対象

株式会社ローソンHMVエンタテイメント(連結子会社)

同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やウェブサイトの「ローチケ.com」を中心に、コンサート、スポーツ、演劇及び映画等のチケットを販売、特に、J-POPやスポーツ等のチケット販売に強みをもっており、チケット取扱高では業界トップクラスであり、順調に業容を拡大しております。同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。

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

2017年2月期につきましては、アナログレコードとCDの中古専門店「HMV record shop」の2店舗目を新宿にオープンし、HMVの期末店舗数は55店となりました。業績につきましては、営業利益は21億円と前期比-14.1%の減益となりました。これは主に、次世代チケットシステム関連の償却費が増加したことによるものです。

※ HMVジャパン株式会社(2011年8月末まで連結子会社)は、「HMV」ブランドとしてCD・DVD販売を行っていました。1990年に設立され、渋谷に第1号店を出店しました。1999年には「HMV Online」をオープンし、現在のECビジネスをスタートしました。2007年に大和証券エスエムピーシーブリッジリアル・インベストメンツ株式会社が間接保有も含めて100%保有する、有限会社HMVジャパン・ホールディングスが全株式を取得しました。2010年12月、当社のエンタテイ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)	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2
営業総収入	50,423	50,205	46,018	45,314	45,481
営業利益	2,119	2,469	3,094	2,819	2,446
当期純利益	1,466	1,644	2,918	2,450	2,450

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス(連結子会社)

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

2017年2月期の業績につきましては、営業利益は59億円と前期比-3.1%の減益となりました。

今期も新たな金融機関との提携を増やし、2017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87金融機関(前期末比+7金融機関)、全国のATM設置台数は11,912台(前期末比+711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)	2017.2	2016.2	2015.2	2014.2	2013.2
営業総収入	25,722	24,688	23,567	24,188	23,975
営業利益	5,991	6,188	5,935	6,089	4,753
当期純利益	3,857	3,877	3,605	3,690	2,712

ユナイテッド・シネマ株式会社(連結子会社)

2014年8月、当社はローソンHMVエンタテイ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。業界第3位のUC社を加えることで、総合エンタメ流通企業としてコンテンツホルダーへのサービス強化を図るほか、映画コンテンツとのタイアップやローソン・HMV・EC・映画館との相互送客により既存事業の集客力アップを図っています。

2017年2月期につきましては、4月に映画を鑑賞しながら食事を楽しむ新しいスタイルの映画館「プレミアム・ダイニング・シネマ」を日本で初めて福岡市にオープンしました。当期末現在で、全国38カ所、340スクリーンの映画館(運営受託を含む)を展開しています。業績につきましては、営業利益は24億円で前期を1億円上回りました。会計期間の変更により、前期の14カ月決算に対し、当期は12カ月決算となったものの、ヒット作に恵まれたことや経費コントロールの強化により増益となりました。

■ユナイテッド・シネマ株式会社

	(単位：百万円)		
(年度)	2017.2	2016.2	2014.12
営業総収入	22,637	24,960	5,773
営業利益	2,457	2,338	156
当期純利益(損失)	2,137	2,260	(112)

※2014年9月から連結対象

上海羅森便利有限公司(連結子会社)

当社は1996年に日本のコンビニエンスストア企業としては初めて中国に進出し、上海市に当社70.0%、上海市政府関連企業である中国華聯(集団)有限公司(以下「華聯集団」)*30.0%の合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、2017年2月末現在、同社への出資比率は100.0%となっています。なお2017年2月に商号を上海華聯羅森有限公司から変更しています。

同社は今後、中国における経済の中心地である上海の店舗レベルを高め、日本と同様に来店判断となる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。

2017年2月末の店舗数は665店舗となっています。

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

■上海羅森便利有限公司

	(単位：百万円)				
(年度)	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12
営業総収入	13,561	8,532	1,360	1,290	903
営業利益(損失)	(555)	(756)	(646)	(404)	(574)
当期純利益(損失)	(1,347)	(1,100)	(925)	(1,568)	(2,034)

※ 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、人口約3,400万人(2015年ジェトロ調査)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、2017年2月末の店舗数は136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)	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12
営業総収入	3,586	4,400	3,474	1,843	977
営業利益(損失)	(452)	(778)	(904)	(840)	(671)
当期純利益(損失)	(623)	(973)	(1,047)	(833)	(775)

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(2015年ジェトロ調査)に及び東北地方随一の港湾都市です。当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亜恵快餐有限公司との合併会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。また、2017年2月末の店舗数は82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14店舗をオープン、2017年2月末の店舗数が48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)	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12	2012.12
営業総収入	2,043	1,503	995	516	176
営業利益(損失)	(183)	(313)	(313)	(227)	(163)
当期純利益(損失)	(190)	(345)	(338)	(211)	(196)

Saha Lawson Co., Ltd. (連結子会社)

タイ国におきましては、同社とタイ国消費財流通大手SAHAグループなどとの合併会社Saha Lawson, Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月にタイ国のバンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2017年2月末の店舗数は85店舗となっています。

今後の見通しについて

当社は、2017年2月期からの3年間を当社の将来を左右する重要な節目と位置づけ、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」に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。初年度は、売上や営業利益などが計画に届かなかったものの、品揃えを広げた日配食品や惣菜などの売上が改善し、客単価も前年を上回って推移するなど、手応えを感じることができた1年となりました。2018年2月期についても、初年度で築いた基盤をもとに同プロジェクトをさらに前進させてまいります。

中期経営ビジョンの策定

労働人口減少を受けた人手不足の深刻化や少子高齢化などの社会環境変化、コンビニエンスストア業界の再編、人工知能や電子タグなど新しい技術の開発など、当社を取り巻く環境はこの1年でも大きく変化しています。そうしたなか、「1000日全員実行プロジェクト」を含めた今後5年間で当社が目指すべき姿をまとめた中期経営ビジョンを策定しました。

当社独自の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、2021年度に連結営業利益1,000億円以上、国内コンビニエンスストアの日販600千円、国内コンビニエンスストアの店舗数18,000店舗を目指してまいります。財務戦略につきましては、事業モデル構築や成長投資のために必要な資金として、銀行借入を活用しつつ、今後につきましても安定配当による株主還元を行い、2021年度目標としてD/Eレシオ1倍以内、ROE15%以上を掲げています。

将来に向けた成長投資

2018年2月期は、中期経営ビジョンで掲げるビジネスモデルの構築や、日販600千円の実現に向けた成長のための投資が本格化していきます。店舗生産性の改善を狙ったタブレット型端末や新型POSレジの投入をはじめとする次世代システムへの投資、お客さまの日常生活のより幅広いニーズにお応えするための金融サービスやヘルスケアなど新規サービスの準備や展開に関する経費負担、さらには他のチェーンとの事業提携に伴う初期費用など、経費増を見込んでいます。

■Saha Lawson Co., Ltd.

	(単位：百万円)			
(年度)	2016.12	2015.12	2014.12	2013.12
営業総収入	7,171	6,963	7,800	5,959
営業利益(損失)	(305)	(251)	(655)	(338)
当期純利益(損失)	(396)	(309)	(831)	(525)

※2013年1月から連結対象

既存のコンビニエンスストア事業の強化

一方、これまで取り組んできたセミオート発注システムや、生活支援強化のための品揃え拡充などを最大限活用し、また強みであるカウンターファストフードやコア商品である弁当などの強化を行うことで、2018年2月期は既存店売上高前年比101%、総荒利益率31.7%を実現します。

さらに出店につきましては、株式会社セーブオン及び株式会社スリーエフとの事業提携などを含めて1,400店をオープンし、900店の純増により、国内でのローソン店舗数を14,000店にまで拡大させます。こうした国内コンビニエンスストア事業の強化に海外事業の損益改善も加え、既存のコンビニエンスストア事業において営業増益効果を見込んでいます。

2018年2月期の業績見通し

既存店日販や総荒利益率の向上の一方で、将来に向けた経費増も織り込んだことから、2018年2月期の連結営業利益は685億円と、前期比で52億円の減益(-7.1%)、連結当期純利益は335億円と、前期比で29億円の減益(-8.0%)となる見込みです。

また、単体の営業利益は520億円と、前期比で54億円の減益(-9.4%)を、営業利益の連単差は165億円と、前期から1億円の改善をそれぞれ計画しています。

子会社別には、14カ月決算からの反動減の影響が出る成城石井や、新たに連結対象となる予定の銀行準備子会社などが減益要因として見込まれる一方で、海外事業につきましては上海事業の黒字化などにより営業損失の縮小を見込んでいます。

また、キャッシュ・フローにつきましては、連結営業キャッシュ・フロー1,200億円を見込んでおり、出店増による新店投資や次世代システム等の開発投資を含めた連結投資キャッシュ・フロー1,100億円を上回る計画となっています。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2017年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 67,692	¥ 69,793	\$ 601,386
定期預金	423	4	3,758
売上債権：			
加盟店貸勘定	39,983	30,547	355,215
その他	78,364	67,736	696,198
貸倒引当金	(50)	(8)	(444)
リース債権	12,336	5,906	109,595
商品	18,131	17,977	161,079
繰延税金資産	3,907	4,525	34,710
その他	28,493	27,729	253,135
流動資産合計	249,279	224,209	2,214,632
有形固定資産：			
土地	9,701	9,794	86,185
建物及び構築物	347,086	331,133	3,083,564
車輛運搬具及び工具器具備品	74,988	73,627	666,205
リース資産	186,344	179,244	1,655,508
その他	743	619	6,602
合計	618,862	594,417	5,498,064
減価償却累計額	(294,351)	(291,655)	(2,615,059)
有形固定資産合計	324,511	302,762	2,883,005
投資その他の資産：			
投資有価証券	8,781	10,120	78,012
関係会社に対する投資	14,151	15,600	125,720
長期貸付金	44,495	40,886	395,300
のれん	46,042	46,310	409,044
ソフトウェア	37,568	26,377	333,760
商標権	10,691	11,381	94,980
差入保証金	95,594	92,495	849,271
繰延税金資産	23,139	22,017	205,570
その他の資産	13,295	11,915	118,116
貸倒引当金	(968)	(860)	(8,600)
投資その他の資産の合計	292,788	276,241	2,601,173
合計	¥ 866,578	¥ 803,212	\$ 7,698,810

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112.56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*
	2017	2016	2017
流動負債：			
仕入債務：			
買掛金	¥ 110,835	¥ 112,225	\$ 984,675
加盟店借勘定	1,611	1,998	14,312
その他	59,546	59,407	529,016
短期借入金	31,180	1,990	277,008
1年内返済予定の長期借入金	28,588	24,473	253,980
未払法人税等	9,877	8,501	87,749
預り金	103,157	101,909	916,462
その他	11,990	9,104	106,521
流動負債合計	356,784	319,607	3,169,723
固定負債：			
退職給付に係る負債	13,084	12,187	116,240
役員退職慰労引当金	332	413	2,950
長期借入金	156,687	145,623	1,392,031
資産除去債務	26,958	24,665	239,499
繰延税金負債	958		8,511
その他	25,779	27,720	229,024
固定負債合計	223,798	210,608	1,988,255
純資産：			
資本金 授權株式数 409,300,000株/2017年及び2016年 発行済株式数 100,300,000株/2017年及び2016年	58,507	58,507	519,785
資本剰余金	49,084	47,697	436,070
新株予約権	315	307	2,798
利益剰余金	165,162	154,609	1,467,324
自己株式-285,191株/2017年 301,897株/2016年	(1,211)	(1,280)	(10,759)
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	274	801	2,434
土地再評価差額金	(619)	(566)	(5,499)
為替換算調整勘定	4,611	5,531	40,965
退職給付に係る調整累計額	(928)	(906)	(8,244)
合計	275,195	264,700	2,444,874
非支配株主持分	10,801	8,297	95,958
純資産合計	285,996	272,997	2,540,832
合計	¥ 866,578	¥ 803,212	\$ 7,698,810

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2017年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥ 275,312	¥ 261,681	\$ 2,445,913
売上高	254,169	227,606	2,258,076
その他	101,807	94,166	904,469
営業総収入合計	631,288	583,453	5,608,458
営業費用：			
売上原価	174,255	155,949	1,548,108
販売費及び一般管理費	383,261	354,962	3,404,948
営業費用合計	557,516	510,911	4,953,056
営業利益	73,772	72,542	655,402
その他収益（費用）：			
支払利息－純額	(1,103)	(1,072)	(9,799)
受取補償金	524	646	4,655
リース解約損	(1,275)	(1,953)	(11,327)
持分法による投資利益	602	293	5,348
固定資産売却損	(295)	(229)	(2,621)
固定資産除却損	(3,554)	(4,342)	(31,574)
減損損失	(9,535)	(10,542)	(84,710)
デリバティブ評価益	409		3,634
災害による損失	(772)		(6,859)
その他－純額	(317)	59	(2,817)
その他の費用－純額	(15,316)	(17,140)	(136,070)
税金等調整前当期純利益	58,456	55,402	519,332
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	18,929	19,234	168,168
法人税等調整額	2,453	4,032	21,793
法人税等合計	21,382	23,266	189,961
当期純利益	37,074	32,136	329,371
非支配株主に帰属する当期純利益	(674)	(755)	(5,988)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 36,400	¥ 31,381	\$ 323,383

	円		米ドル*
	2017	2016	2017
1株当たり情報			
当期純利益	¥ 363.96	¥ 313.82	\$ 3.23
潜在株式調整後当期純利益	363.71	313.57	3.23
年間配当金	250.00	245.00	2.22

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112.56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
2017年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
当期純利益	¥ 37,074	¥ 32,136	\$ 329,371
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	(527)	1,195	(4,682)
土地再評価差額金	(53)		(471)
為替換算調整勘定	(929)	(16)	(8,253)
退職給付に係る調整額	(22)	(387)	(195)
その他の包括利益合計	(1,531)	792	(13,601)
包括利益	¥ 35,543	¥ 32,928	\$ 315,770
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 34,879	¥ 32,227	\$ 309,871
少数株主に係る包括利益	664	701	5,899

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112.56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
2017年2月28日に終了した連結会計年度

	千株/百万円													
	資本金				自己株式		その他の包括利益累計額					合計	少数株主持分	純資産合計
	株式数	金額	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	株式数	金額	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額			
2015年3月1日現在の残高	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					31,381							31,381		31,381
期末配当金 (1株当たり110円)					(12,000)							(12,000)		(12,000)
中間配当金 (1株当たり120円)					(12,250)							(12,250)		(12,250)
持分法の適用範囲の変動					(1,111)							(1,111)		(1,111)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			0			(1)	(8)					(8)		(8)
自己株式の処分						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
2016年2月29日現在の残高	100,300	58,507	47,697	307	154,609	(302)	(1,280)	801	(566)	5,531	(906)	264,700	8,297	272,997
2016年3月1日現在の残高 (会計方針の変更を反映した当期首残高)	100,300	58,507	47,697	307	154,609	(302)	(1,280)	801	(566)	5,531	(906)	264,700	8,297	272,997
当期純利益					36,400							36,400		36,400
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			1,387									1,387		1,387
期末配当金 (1株当たり120円)					(12,250)							(12,250)		(12,250)
中間配当金 (1株当たり122.5円)					(12,502)							(12,502)		(12,502)
持分法の適用範囲の変動					(1,130)							(1,130)		(1,130)
土地再評価差額金の取崩					52							52		52
自己株式の取得						(1)	(3)					(3)		(3)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)					(17)	17	72					55		55
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				8				(527)	(53)	(920)	(22)	(1,514)	2,504	990
2017年2月28日現在の残高	100,300	¥ 58,507	¥ 49,084	¥315	¥ 165,162	(286)	¥ (1,211)	¥ 274	¥ (619)	¥ 4,611	¥ (928)	¥ 275,195	¥ 10,801	¥ 285,996

	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							
2016年2月29日現在の残高	\$ 519,785	\$ 423,747	\$ 2,727	\$ 1,373,570	\$ (11,372)	\$ 7,116	\$ (5,028)	\$ 49,138	\$ (8,049)	\$ 2,351,634	\$ 73,712	\$ 2,425,346		\$ 2,425,346	
当期純利益				323,383						323,383		323,383		323,383	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		12,322								12,322		12,322		12,322	
期末配当金 (1株当たり1.06米ドル)				(108,831)						(108,831)		(108,831)		(108,831)	
中間配当金 (1株当たり1.08米ドル)				(111,070)						(111,070)		(111,070)		(111,070)	
持分法の適用範囲の変動				(10,039)						(10,039)		(10,039)		(10,039)	
土地再評価差額金の取崩				462						462		462		462	
自己株式の取得					(27)					(27)		(27)		(27)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)		1		(151)	640					490		490		490	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			71			(4,682)	(471)	(8,173)	(195)	(13,450)	22,246	8,796		8,796	
2017年2月28日現在の残高	\$ 519,785	\$ 436,070	\$ 2,798	\$ 1,467,324	\$ (10,759)	\$ 2,434	\$ (5,499)	\$ 40,965	\$ (8,244)	\$ 2,444,874	\$ 95,958	\$ 2,540,832		\$ 2,540,832	

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112.56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
2017年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 58,456	¥ 55,402	\$ 519,332
調整：			
法人税等の支払額	(18,204)	(23,984)	(161,727)
減価償却費	56,199	49,293	499,280
減損損失	9,535	10,542	84,710
固定資産除却損	3,554	4,342	31,574
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(20,289)	(6,312)	(180,251)
仕入債務の増加額	5,051	21,952	44,874
預り金の増加額	1,244	(1,725)	11,052
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額	666	742	5,917
その他（純額）	3,653	1,953	32,455
小計	41,409	56,803	367,884
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 99,865	¥ 112,205	\$ 887,216
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
定期預金の預入による支出	(842)	(1,301)	(7,480)
定期預金の払戻による収入	1,764	1,301	15,672
有形固定資産取得による支出	(42,064)	(40,884)	(373,703)
無形固定資産取得による支出	(18,892)	(15,609)	(167,839)
長期貸付金増加額（純額）	(3,917)	(3,632)	(34,799)
長期前払費用の取得による支出	(3,112)	(1,802)	(27,647)
関係会社株式取得による支出	(1,805)	(3,362)	(16,036)
その他（純額）	(7,360)	(5,170)	(65,839)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(76,228)	(68,657)	(677,221)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増減額	29,190	250	259,328
長期借入金の返済による支出	(30,913)	(26,165)	(274,636)
配当金支払額	(24,752)	(24,250)	(219,901)
その他（純額）	837	(36)	7,437
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,638)	(50,201)	(227,772)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(436)	(453)	(3,874)
現金及び現金同等物の増減額	(2,437)	(7,106)	(21,651)
現金及び現金同等物の期首残高	69,793	76,755	620,052
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	336	144	2,985
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 67,692	¥ 69,793	\$ 601,386

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2017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=112.56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/>

2017年8月発行

©1975-2017 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan