



現場を起点に “新しい便利”を創る

代表取締役 社長 竹増 貞信

「現場主義を貫く」

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

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

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

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

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

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

変化の表れ

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

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

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

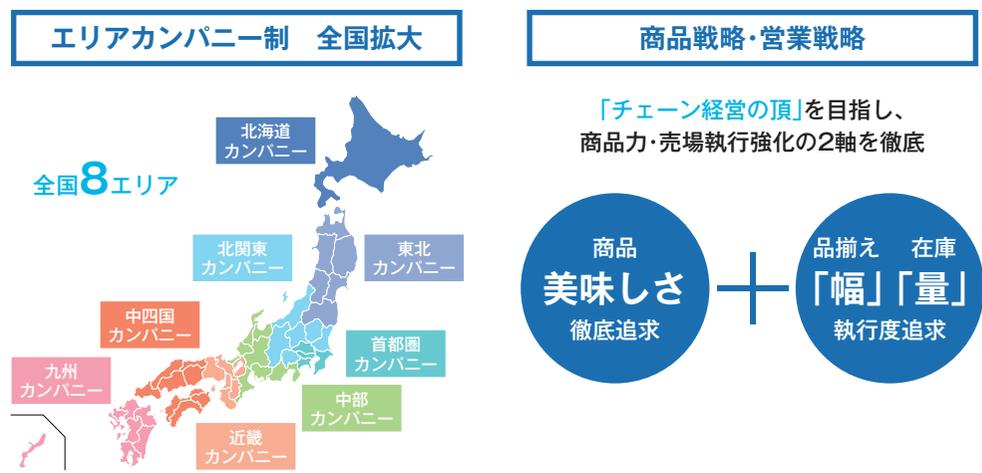
地域密着×個客・個店主義の進化を目指す

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

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

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

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



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

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

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

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

グループ会社の成長

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

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

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

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

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

株主還元強化とその背景

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

サステナビリティへの取り組みとガバナンス

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

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



アバター接客



扉つき要冷ケース

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

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

「レコメンドNo.1」獲得を目指す

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

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



インプット

事業資本

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

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

知的資本

お客さま満足度を高める会員基盤と高度な店舗生産性を実現するデジタル技術

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

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

財務資本

マチの変化に柔軟に対応していくための安定した財務基盤

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

人的資本

マチの幸せと高度な店舗生産性を実現する上で最も重要な資本である社員

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

社会・関係資本

マチの幸せを担うお客さま

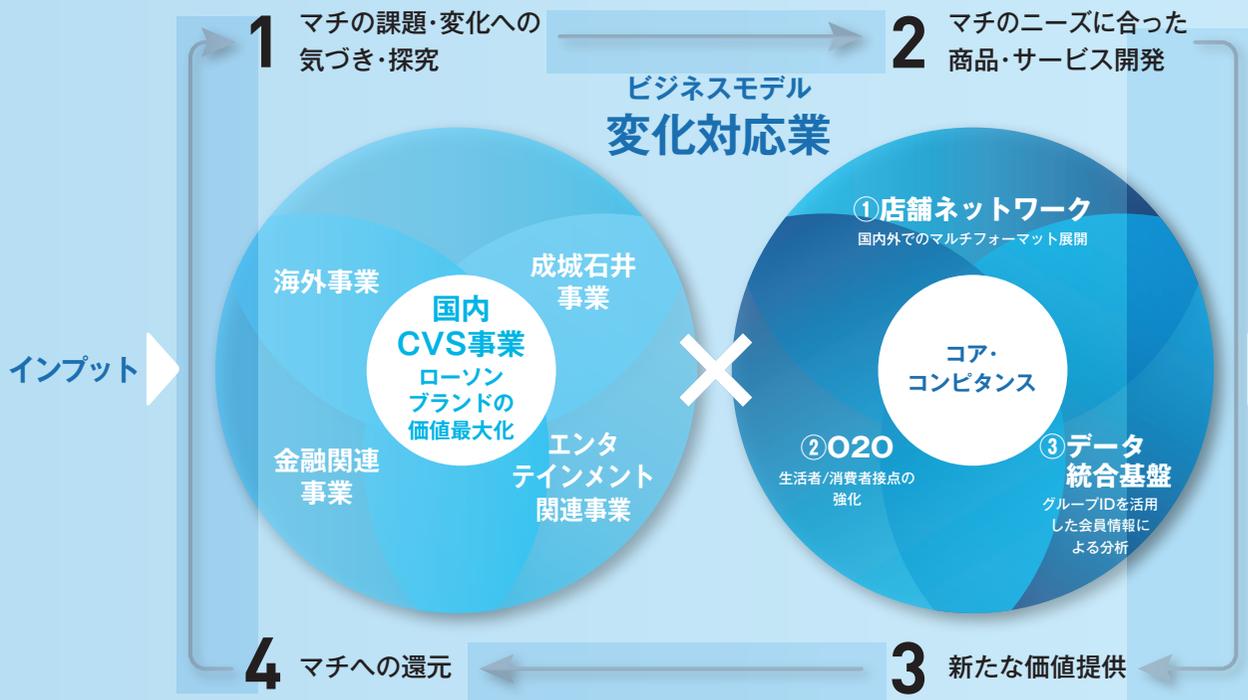
1日当たりの総来店客数(国内)	約1,000万人
-----------------	----------

自然資本

お客さまに寄り添うための食料資源

ローソンファーム	16カ所
----------	------

成長戦略 ローソングループ Challenge 2025



目指す姿

新・マチのほっとステーション

アウトプット

国内コンビニエンスストア事業

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

成城石井事業

- 高品質で独自性の高い商品の提供

エンタテインメント関連事業

- チケット事業及びシネコン事業を通じたエンタテインメント体験の提供

金融関連事業

- リテールバンクとして新たなサービスの創出・提供

海外事業

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

アウトカム

社会的価値

新しい便利の実践

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

実績 2023年2月期

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

Lawson Blue Challenge 2050 !

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

【マチの幸せを創造するための経営基盤】

コーポレート・ガバナンス、内部統制、サステナビリティ経営

働きがい

挑戦心

【グループ理念】

私たちは”みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

「SDGs(持続可能な開発目標)」への貢献

ローソングループのSDGsへの貢献に関する考え方

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

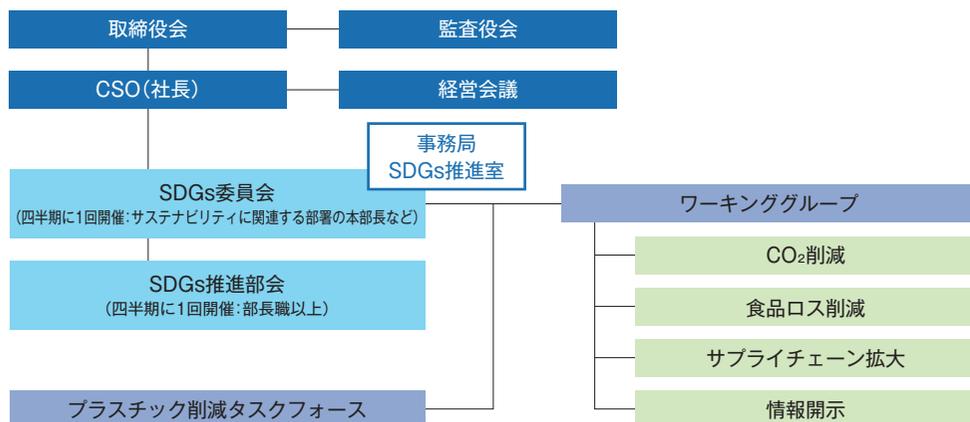
SDGsへの貢献に向けた体制整備とPDCAの実行

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

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

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

SDGs委員会組織体制 (2023年3月1日時点)



重点課題(マテリアリティ)の特定

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

抽出した社会課題のインパクトの整理



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

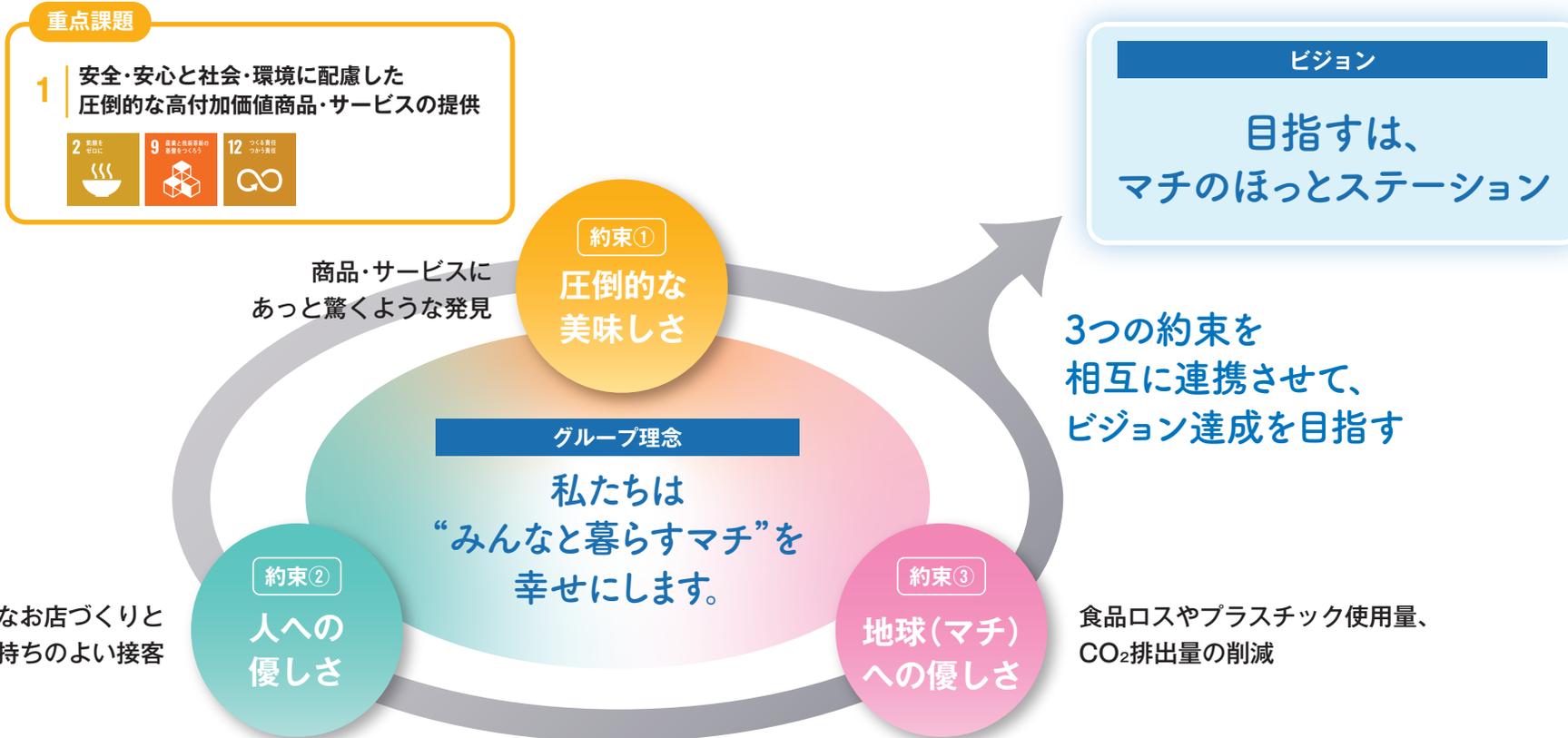


国連グローバル・コンパクトへの署名

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

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

重点課題(マテリアリティ)



重点課題

2 商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援

3 働きやすく、働きがいのある環境の提供

4 子供の成長と女性・高齢者の活躍への支援

2 健康を
支える
3 すべての人に
健康と幸せを

5 ジェンダー平等を
実現する
8 働きがいや
成長機会を
増やす

1 貧困を
なくす
4 質の高い教育を
みんなに
17 パートナリシップで
持続可能な社会を
つくる

重点課題

5 社会インフラの提供による地域社会との共生

6 脱炭素社会への持続可能な環境保全活動

11 住み続けられる
まちづくりを

2 健康を
支える
7 気候変動に
適応する
12 つくる責任
つかう責任
13 気候変動に
適応する
14 海の豊かさ
を増やす
15 陸の豊かさを
保つ