

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革 厨房プロジェクト

これまでの取り組み

「まちかど厨房」は、ローソンが2004年から取り組んできた店内調理の取り組みを発展させたものです。調理を行うクルーの人財育成や厨房設備の改善、加盟店オーナーのご協力を得ながら、厨房がある小売店としては国内最大規模の店舗数まで拡大するなど、お客さまからのご支持をいただいています。

各エリアのご当地商品の発売も行い、地域ごとのお客さまニーズにも応えていくことで、好調に推移しました。

Challenge 2025における戦略

より多くの店舗へ「まちかど厨房」を拡大させ、お客さまからご満足いただける商品を提供するため、ローソンではさまざまなことに取り組んでいきます。

専門店や有名外食チェーンとのコラボ商品や、地域ごとに異なる食のニーズに対応したご当地商品の開発を行うなど、お客さまにとって魅力的な商品開発を推進していきます。

また、「まちかど厨房」での店内調理は店舗ごとで製造数の管理を行うことができるため、作りすぎによる食品ロスの削減に貢献することができます。

これからも「ゴーストレストラン」の展開などを進めていきます。

デリバリーサービス

ローソンは2019年8月に日本のコンビニエンスストアでは初めてUber Eatsの導入を開始しました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴うデリバリー需要の高まりを受け、他のデリバリーサービスも含め2022年2月末時点で2,903店舗でデリバリーサービスを実施しています。

店内厨房を活用した「ゴーストレストラン」

店内の厨房で調理してお届けする「ゴーストレストラン」の実証実験を2021年11月より東京都内で開始し、デリバリー専用メニューの開発を進めています。

今後、2023年2月末に関東圏100店舗、2025年度に全国1,000店舗への導入を視野に展開を進めていきます。



デリバリー専用メニュー例
(チキンオーバーライス)

まちかど厨房導入店舗数



三元豚の厚切りロースカツサンド
(とんかつ まい泉監修ソース使用)



ゴーゴーカレー認定
ロースカツカレー



ご当地帯広
豚丼

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革 店舗理想形追求プロジェクト

2021年度の概況

2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴いお客さまの生活スタイルが変化する中で、4,305店舗で店舗改装を実施し、改装店舗での既存店日販改善効果を出すことができました。

具体的な改装内容として、「まちかど厨房」では店内で調理してすぐに提供できる強みを生かし、朝昼晩3食のニーズに対し、お弁当、調理パンとファストフードなどの商品で差別化を図りました。また、立地ごとに異なるお客さまのニーズ及び購買行動を見極め、什器の増設による冷凍食品や日配食品の拡充など個店の最適化を実施しました。加えて、デリバリーサービスやウェブ決済を積極的に導入し、コンビニエンスストアの新しい利用方法を提案することで、新たなお客さまの来店を促すとともに、セルフレジの活用や個包装したカウンターファストフードをセルフで販売する什器の導入等、お客さまの非接触意識の高まりや長期的な人手不足に備えて店舗のセルフ化も推進しました。さらに、ラウンドケースを活用した集合陳列では、お客さまの買い回りのしやすさはもとより、売場の変化を「目に見える形」で訴求しました。



冷凍平台



ラウンドケース



カウンターファストフード用セルフ什器



セルフレジ

Challenge 2025における戦略

2022年度は3,500店舗規模の店舗改装を計画しており、これまでの改装店舗と合わせて全店舗の約半数の店舗の改装が完了する予定です。なお、改装する店舗の選定にあたっては、これまで改装した店舗で得られた知見やデータを詳しく分析します。昼間、夜間商圈人口、ご来店されるお客さまの属性、店舗のご利用状況などの定量情報に加え、店舗のハード状況、経営状況、そしてオーナーの運営力も重要なファクターとして考慮します。

コンビニエンスストアはその歴史の中で、時代によって変化するニーズに対し、小店舗の利点を最大限に生かして、機動的に対応し続けてきました。今後もコロナ禍による大きな環境変化の中、新たなコンビニエンスストアモデルの実現へ向かい歩んでいます。

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革 商品刷新プロジェクト

2021年度の概況

ニューノーマルに対応するために行ってきた「大変革実行委員会」における商品刷新プロジェクトの取り組みが結果に繋がってきています。

店内厨房でひと手間かけた「まちかど厨房」や、デザートや刺身などコンビニエンスストアならではの新たな価値を訴求した「冷凍食品」など、変化に対応した商品開発でお客さまの支持をいただきました。また、「ローソンだから」をテーマにした新商品の開発も進め、デザートの「生ガトーショコラ」、ファストフードの「パリチキ」や長鮮度チルド弁当の「これが弁当シリーズ」など、ローソンならではのヒット商品も数多く生まれました。

Challenge 2025における戦略

Challenge 2025に向けては「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球への優しさ」をさらに高いレベルで実行していきます。特に、「圧倒的な美味しさ」の実現に向けては、商品開発プロセスを見直し、「徹底的な顧客起点の商品開発」の定着化を進めています。また、2022年度においては「地域密着」の方針のもと、各地域特有のニーズや変化に迅速に対応するエリア商品を開発します。

今後もより重要なテーマとなる「健康」については、「健康商品開発ガイドライン」を刷新し、変化するお客さまのニーズに合致する商品開発を、より一層進めます。



生ガトーショコラ



4種のマカロン



真鯛お刺身

売場大変革 無印良品導入プロジェクト

導入の背景

良品計画の目指す「感じ良い暮らしと社会」と、ローソンの「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が一致して、2020年6月からローソン店舗で「無印良品」を導入する実験販売を行ってきました。

今後は、共同でのPB商品開発や、サービスの開発などを行い、さらに地域の皆さまのお役に立つ取り組み、地域活性化に貢献できる取り組みを拡大していきたいと考えています。

Challenge 2025における戦略

大変革実行委員会の売場大変革において、商品刷新は重要なテーマです。日用品についても売場効率改善を主眼に置き、既存商品の集約を進めるとともに、無印良品の導入を行うべく、取り組みを進めています。2023年中を目途に全国のローソン店舗に「無印良品」の商品を展開する予定です。ローソンは、これらに取り組んでいくことで、新しいお客さま層の取り込みや買上げ点数の向上による客単価拡大を図り、Challenge 2025を達成していきます。



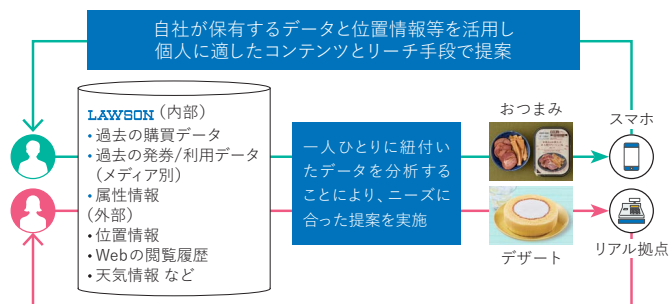
国内コンビニエンスストア事業

収益構造大変革

グループデータ一元利活用プロジェクト

データを活用した お客さま満足度の向上

これまでもお客さまのさまざまなニーズにきめ細かくお応えできるよう、ローソンが保有するPOSデータや共通ポイントの会員データ等を活用し、商圈分析、店舗運営支援、商品開発等に取り組んできました。グループデータ一元利活用プロジェクトでは、お客さまに対する理解をさらに深めるべく、分析対象データをローソングループ企業の保有データや外部データに拡大し、データを活用したサービスの拡充にも取り組んでいます。お客さま一人ひとりのニーズや趣味・嗜好に合致した情報(商品・サービスのお得情報、レコメンド情報等)を適切なタイミングと方法でお届けするなど、お客さま満足度のより一層の向上を実現していきます。



収益構造大変革

顧客起点サプライチェーン改革プロジェクト

サプライチェーン最適化と食品ロス対策

顧客起点サプライチェーン改革プロジェクトでは、ローソンが取り組むべき社会課題の一つである食品ロス削減に向け、AIによる店舗ごとの天候・販売などのデータをもとにした商品ごとの需要予測とそれに基づいた商品発注推奨でサプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。

これまでも、2015年から導入しているセミオート発注(AIを活用し店舗の販売力に応じた発注数の推奨を行うシステム)で店舗の発注精度の向上に取り組んできました。今後は最新AI技術の活用での精度向上に加え、仕入れた商品を売り切っていくことにも取り組みます。従来、販売期限が迫る商品の値引き販売は、店舗の経験値に頼る部分が大きいものでしたが、AIを活用し店舗ごとにその日の在庫の状況に応じた値引き額や値引き時間を推奨することで、より効果的に売り切る販売を行えるようにします。

また、この顧客を起点とした需要予測に基づく取り組みは、発注精度の向上や値引き販売にとどまらず、店舗配送といった物流面の最適化との連携や製造工場での製造コントロールまでを視野に入れてサプライチェーン全体の最適化を図り、食品ロス削減に取り組んでいます。

LAWSON STORE 100 ローソNSTOA100

2021年度の概況

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う環境変化に対応し、内食ニーズである生鮮三品・日配カテゴリーの強化、冷凍食品の品揃え拡充及びストックニーズを満たす新規商材の導入、デリバリーサービスの導入などさまざまな施策を展開しました。

夏にはストアコンセプトを「献立応援コンビニへ。」に刷新し、レシピ提案・買い合わせ提案を行うことで日々献立を考えるのが大変なお客さまのニーズにお応えしました。また、プライベートブランドの商品力強化を積極的に行い、ローソNSTOA100を想起した目的購買を促進するためのブランド戦略を推進し、環境変化が続く中、小店舗の利点を最大限に生かした献立応援コンビニの実現に向けて取り組みました。

Challenge 2025における戦略

生鮮・日配を強みとする生活密着型のコンビニとして、売場における“旬の提案”“お客さまとのコミュニケーション”“安全・安心の提供”を軸に生活者の日常生活のサポート力に磨きをかけていきます。高齢化、単身世帯増加といったマクロ消費トレンドを捉えながら、2020年度より取り組んでいる顧客セグメントデータを活用し、加盟店とともに個店経営を加速させて商圈内シェア向上を目指しています。

成城石井事業



成城石井

2021年度の概況

成城石井は「食にこだわり、豊かな社会を創造する。」という経営理念のもと、輸入、物流、製造、卸売、小売業態での販売及び飲食業態といった流れを一貫して自社で行う「食の垂直統合」という独自のビジネスモデルで、他社との差別化を図り、こだわりのある安心・安全な食品をお客さまに提供しています。

2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う環境変化に対応し、自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜・デザートなどは、各種施策の展開などにより引き続き好調に推移しました。また、路面、駅ビル、商業施設などに多様な店舗フォーマットを展開し、直営店、フランチャイズ店及び飲食店を合わせ、年度末時点で合計201店舗となりました。

2022年、95周年に

成城石井は2022年に創業95周年を迎えました。

“q”「quality」 成城石井らしい品質の提供を約束し、お客さまの期待に応えていく
“5”「商品・店舗・販売促進・セントラルキッチン・SDGs」の5つのカテゴリーに最高水準の品質を込めて

をテーマに、1年を通じてお客さまへ「ありがとう」をお伝えしていきます。

ありがとう
95th
SEIJO ISHII
quality

Challenge 2025における戦略

成城石井は2022年7月に大和第3セントラルキッチンの操業を開始。将来を見据えた店舗網の拡充、新たな柱となる商品の開発等を進めます。

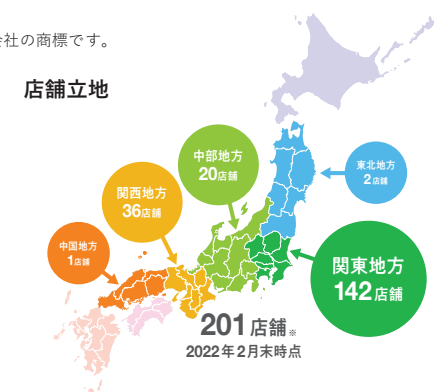
店舗網の拡充は、約7割の店舗を擁する関東以外での出店を計画的に進めていくと同時に、コロナ収束後の新生活スタイルへの対応として、eコマースの強化や、Uber Eatsなどの配達代行サービスを活用したラストワンマイル・ビジネスの取り組みを進めます。具体的にはラストワンマイル・ビジネス拡大として、Amazonとの協業によりAmazon.co.jp上で成城石井オンライン販売を2022年3月にスタート。これにより、成城石井が選んだ4,000点を超える商品(2022年5月末時点)を、最短2時間でお届けできるようになりました。

今後も「商品が生み出されるすべてのプロセスにこだわり、その結果開発された商品を提供することでお客さまに満足していただくこと」という基本方針のもとでさまざまな可能性を視野に入れながら、商品・店舗・人材の力で持続的な成長を実現していきます。

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



大和第3セントラルキッチン(神奈川県大和市)



※直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52の合計

エンタテインメント関連事業

LAWSON
ENTERTAINMENT

ローソンエンタテインメント



UNITED
CINEMAS

ユナイテッド・シネマ

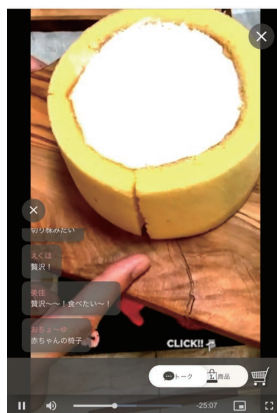
2021年度の概況

当期においては、新型コロナウイルス感染症の影響により社会活動の制限と緩和が繰り返される中、エンタテインメント市場の回復も足踏みを余儀なくされました。

こうした環境下にあって、エンタテインメント関連事業においては、市場の変化をチャンスと捉え、増益を実現することができました。

ローソンエンタテインメントのチケット事業においては、感染予防対策を講じた集客イベントが増加傾向となる中、ライブイベント配信事業、非接触電子チケット、席の間引き販売などのニューノーマルの市場ニーズを捉えた取り組みやコロナ禍の地方需要を掘り起こした“Go To Eatの食事券やGo To トラベルの地域振興券などの取り扱い”商品の拡大を実施しました。

また、物販事業においては、伸長しているEC事業における取り扱い商品の拡大、物流基盤の強化、ライブコマースを活用した販売方法の多様化や主催イベントのオンライン化も進めました。ユナイテッド・シネマのシネコン事業においては、劇場において安全・安心を徹底の上で業界No.1となった顧客サービスを磨くことにより劇場稼働率を向上させ、さらに物販の強化による収益源の多様化に取り組みました。



ライブコマースでロールケーキを販売

Challenge 2025における戦略

エンタテインメント関連事業も、生活インフラであるコンビニエンスストア事業同様に、どのような環境下でも、人々の暮らしを支える社会基盤として、お客さまに寄り添い、マチのニーズに応え続けていくことが、最大のミッションです。

Challenge 2025の2年目となる2022年度は、これまで不断に進めてきたニューノーマル市場への対応を定量的な成果に繋げていくことで、コロナ前の2019年度の収益水準に戻すことを目指しており、2022年度に入りチケット事業の取扱高が2019年度を超える月もあるなど、成長軌道への回復に確かな手応えを感じています。

新型コロナウイルス感染症は、従来のトレンドでもあったデジタル化を加速させ、またお客さまの意識・価値観や生活消費行動の変化をもたらしましたが、当事業にとっては、こうした市場の変化をチャンスと捉え、対応し続けることが持続的な成長を実現するカギと考えています。

チケット・物販事業では、ローソン店舗とも連携してリアル領域での事業に磨きをかけることに加えてデジタル領域での事業を強化し、それぞれを有機的に連携させることにより、お客さまから求められる最適なカタチで商品・サービスを提供していくこと、また、シネコン事業では、差別化されたサービスや新たな上映方法活用などによる劇場稼働率の向上と収益源の多様化により、グループ全体での収益性の一層の向上を図っていく方針です。



映画館向け新型椅子「FLEXOUND Pulse™」

金融関連事業



ローソン銀行

2021年度の概況

ローソン銀行は、ローソングループの一員として、真にお客さまの役に立つ新しい金融商品・サービスの提供を通じて、「お客さまにいちばん近い銀行」を実現することを目指しています。開業より4年度目となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響は引き続きあるものの、主力となるATM事業に加え、ATMの基盤やシステムを活用した機能やサービス、及び預金やクレジットカードなどの銀行サービスなど、それぞれの事業にしっかりと取り組むとともに、運用コストの抑制に努めた結果、業績は着実に推移しました。特にATMの基盤やシステムを活用した決済アプリへのチャージ、店舗などの売上代金のATMでの入金サービスや海外送金カードの取り扱いなど、ATMがもつ「お金のラストワンマイル」機能の強化につながるサービスは、お客さまに利便性を感じていただけるよう、拡充に努めてきました。

Challenge 2025における戦略

2022年度に向けては、キャッシュレス決済の普及によるATM利用の下押し要因があるものの、コロナ禍影響の回復に伴う人流回復や今後のインバウンド

おしえて！ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを
創造するためのストーリーマチの幸せを
創造するための戦略マチの幸せを
創造するための経営基盤

財務・会社情報

地域に密着したローソン銀行ATMネットワーク

47都道府県のローソン店舗などに設置のローソン銀行ATMを通じて、提携金融機関など全国の金融機関のキャッシュカードによるお取引、及び、多くのクレジットカードやローンカードによるキャッシングなどにご利用いただけます。

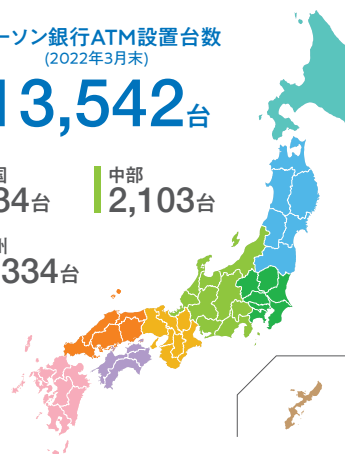
2021年度は、全国247の信用金庫との直接提携も始まりました。

当行では、ローソンの店舗戦略と連携しながら、ATMネットワークの拡充に努めてまいります。

ローソン銀行ATM設置台数
(2022年3月末)

13,542台

中国 934台
中部 2,103台
九州 1,334台

地域別
ATM台数

北海道 654台
東北 1,154台
関東 4,178台

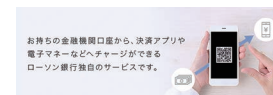
四国 611台
近畿 2,318台
沖縄 256台

提携金融機関等数
(2022年3月末)
378社

※JAバンク及びJFマリンバンクは、業態としてそれぞれ一つとしています。

※au PAY及びWebMoneyプリペイドカード(Liteを含む)は、サービス内容によってそれぞれ一つとしています。

の増加により、一定数の利用件数の回復が見込めるなど、ATMに対するニーズは底堅いため、付加価値を付けることでお客さまのニーズにお応えし、ATMがもつお客さまへの「お金のラストワンマイル」機能を強化し、社会的なインフラとしてのATMの役割をきちんと果たせるように努めていきます。産業・経済のデジタル化や、お客さまの価値観とニーズの多様化など、私たちを取り巻く環境の変化が加速する中にあり、求められるサービスが変わっていく流れはこの先も続きます。私たちには、13,500台を超えるATMネットワーク、それをご利用くださる金融機



即時口座決済サービスの提携先拡大
(2022年4月時点：
決済サービス5、金融機関14)

利用できる金融機関はこちら
<https://www.lawsonbank.jp/product/charge/#anc03>



Pontaポイントと
交換可能なスタンプがたまる
「ローソン銀行ATMスタンプカード」開始
(2021年9月～)



お持ちの銀行口座と電子マネーを
アプリ上で簡単に連携して、
チャージが可能な
電子マネーチャージアプリ「Suito」開始
(2022年3月～)

※「Suito」は、株式会社ローソン銀行の登録商標です。

※「モバイルSuica」は、東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。

利用できる金融機関はこちら
https://www.lawsonbank.jp/lp/suito_suica/#anc05



ローソンでよりお得にご利用いただける
クレジットカードポイント還元強化(2022年3月～)

関の皆さまやお客さま、ローソングループの店舗やオーナーといった基盤があり、また、1億人を超えるPonta会員というデータベースが活用できる金融と流通の業際にあるユニークな立ち位置は強みです。マチの生活に根差したコンビニエンスストアグループの銀行として、グループとの一体運営をさらに強化し、お客さまの視点に立った、新しいサービスをご提供することで、ローソンとともに私たちが企業理念として掲げる、“みんなと暮らすマチ”を幸せにすることに尽力していきます。

海外事業

中国

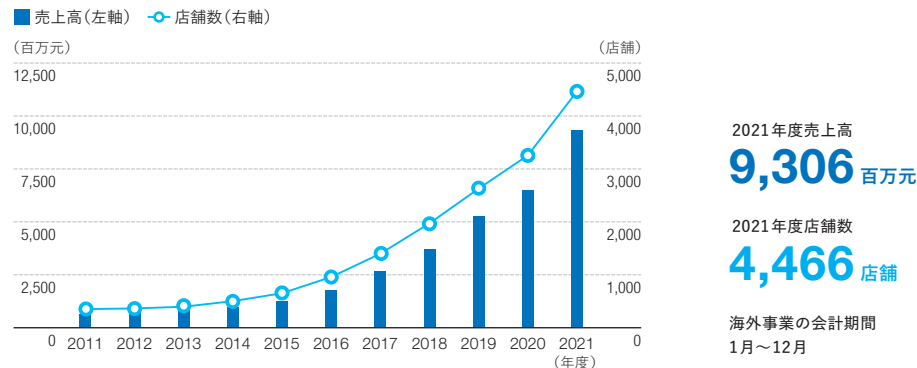
中国展開のあゆみ

1996年に日系コンビニエンスストアとして初めて上海市に進出し、中国に近代コンビニエンスストアモデルを持ち込みましたが、2000年代は家賃の高騰や競争激化などにより店舗数が伸び悩みました。しかし2010年代には中国基本戦略を再構築し、地域文化や経済状況の変化に対応するノウハウやIT・インフラ基盤を自らつくる体制を整え、蓄積したノウハウを子会社やエリアライセンス先とも共有することで、事業拡大を推進しました。結果、各地で高い認知度とブランド評価を獲得し、売上高・店舗数は直近10年で12倍強に拡大しました。

2021年度の概況

2021年度は、下期を中心に散発的な行動制限が続くなど新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、デリバリーの強化やライブコマースといったさまざまな施策を展開し、店舗数は1,210店舗増加しました。その結果、売上高及び営業利益とも前年を上回りました。また、2021年下半期の消費者調査では進出した各地域で「最も利用したいCVS1位」を獲得するなどブランド力も飛躍的に向上しました。その他に、2021年7月には省エネ・省CO₂最新設備や商品・広告などの情報を表示するデジタルサイネージなどを設置した最新型店舗を松下電器(中国)有限公司とともに出店し、また各地で困窮児童に対する図書提供をするなど、アフターコロナの市場ニーズ、SDGsに対応した取り組みを進めました。

中国展開の推移



Challenge 2025における戦略

2022年度に6,000店舗、2025年度には10,000店舗の展開を目標としています。経営人財の育成などをベースにして、中国基本戦略による店舗拡大のためのノウハウ蓄積やIT・インフラ基盤整備により、地域拡大を加速する体制は整っています。日本などに比べ人口当たり店舗数はまだ相対的に少なく、また各地に多くの地場コンビニエンスストアが存在する中で、エリアライセンス展開の余地が大きく、2021年12月と2022年1月に2社の経営権を取得するなどM&Aのチャンスも多いといえます。中国の国土は広大であり、地域により文化・経済レベルも異なることから、それぞれの文化圏に展開している中国子会社を起点とした積極的な事業拡大を図っていきます。

中国での店舗分布状況

形態	地域	店舗数
子会社	上海市とその周辺地域 (上海市、浙江省、江蘇省)	2,375
	重慶市とその周辺地域 (重慶市、四川省)	628
	遼寧省 (瀋陽市、大連市など)	487
	北京市とその周辺地域 (北京市、天津市、河北省)	356
	広東省(深圳市など)	20
エリアライセンス	湖北省(武漢市など)	552
	安徽省(合肥市など)	194
	湖南省(長沙市など)	121
	海南省(海口市など)	110
	合計	4,843

2022年5月末時点