

LAWSON

アニュアルレポート 2012

2012年2月期

VISION

BUILDING A SUSTAINABLE FUTURE

私たちローソンは、すべての企業活動は企業理念に基づくものであると規定し、企業理念の具現化に向け、全社一丸となって邁進しています。そのために、どのような環境の変化があろうとも、共通の価値基準をもって行動します。そして、その価値基準を自らの行動への問いかけという形で行動指針として定めています。

企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

行動指針

そこに、みんなを思いやる気持ちはありますか。

そこに、今までにない発想や行動へのチャレンジはありますか。

そこに、何としても目標を達成するこだわりはありますか。

目次

INTRODUCTION

- 01 VISION—ヴィジョン—
- 02 STRATEGY—戦略—
- 04 SUSTAINABILITY—持続可能性—
- 06 BUILDING A SUSTAINABLE FUTURE
—持続可能な成長に向けて—
- 08 11ヵ年財務ハイライト

STRATEGY

- 10 社長メッセージ

SUSTAINABILITY

- 22 ローソンのバリューチェーンにおける
サステナビリティ活動
- 31 人財マネジメント
- 33 東日本大震災を受けてのローソンの取り組み
- 34 コーポレート・ガバナンス

FINANCIAL SECTION

- 40 経営陣による財務状況と業績の評価及び分析
- 56 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 59 連結株主資本等変動計算書
- 61 連結キャッシュ・フロー計算書

ABOUT LAWSON

- 62 市場データ
- 64 LAWSON AT A GLANCE—ローソン関連データ—
- 66 取締役、監査役及び執行役員
- 67 会社概要／株式情報

見通し及び数値に関する注意事項

このアニュアルレポートには、ローソングループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

また、当社は2008年9月に株式会社九九プラス（以下、九九プラス）及びその子会社を連結子会社としました。それに伴い、九九プラスの決算期が3月であったため、2009年2月期の当社業績には、九九プラスの第2四半期までの6ヵ月間を当社持分法損益に計上し、第3四半期の業績を完全連結しています。なお、2009年6月の株主総会で九九プラスの決算期は2月末日に変更されました。2010年2月期の当社業績には、九九プラスの2009年2月期第4四半期及び2010年2月期（決算変更に伴い11ヵ月決算）を連結しています。当社の決算は2月末日です。

なお、本アニュアルレポートに掲載している数値につきましては、単位未満を四捨五入しています。

ローソンにとって、長期的に目指しているヴィジョン—**VISION**—は、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。」を具現化することです。このヴィジョン

を達成するための中期的な戦略—**STRATEGY**—として、ローソンは「世界No.1の

小商圈型製造小売業への成長」を掲げています。また、ローソンが持続的に成長していく

ためには、事業の成長を通じて、コミュニティに不可欠なインフラ／ライフラインとして

社会と共生し続けていくこと—**SUSTAINABILITY**—が重要であると考えます。

ローソンは、「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」を実現する

ことこそが企業価値の最大化に繋がると考えています。

STRATEGY

VISION —ヴィジョン—

SUSTAINABILITY

私たちは“みんなと暮らすマチ”
を幸せにします。



STRATEGY

—戦略—

ローソンは「世界No.1の小商圈型製造小売業」を目指します。

- 中期目標*
- ① ROE **20%**
 - ② 連結営業利益 **1,000億円** 達成
 - ③ チェーン全店売上高に対する連結営業利益率 **5%**

ローソンの目指す「小商圈型製造小売業」とは、それぞれのマチ（地域）のニーズに合った商品を、製造小売業ならではのローソン独自の付加価値をつけて、提供することを意味しています。これを実現するための取り組みが、店舗のマルチフォーマット化であり、共通ポイントプログラムPonta（ポインタ）カードのお客さま購買データの活用です。上記の①～③の目標は、グローバル企業を目指すという強い意志の表れであり、中期目標の達成に向け、ローソンはグループ一丸となって取り組んでいきます。

詳細はP10 社長メッセージへ

* 従来目標であった2020年度より前倒しの達成を目指しています。



SUSTAINABILITY

—持続可能性—

ローソンは、最大の社会貢献である「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」を実現することに努め、企業価値の向上に繋げていきます。

ローソンの

ENVIRONMENT (環境)

SOCIAL (社会)

GOVERNANCE (ガバナンス)

ローソンにとって最大の社会貢献とは、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という企業理念に基づき、「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」を実現することと信じています。この企業理念の達成に向けて、社会貢献の最大化と経済的なリターンの最大化を両立させることが、企業価値向上に向けた唯一の道であると考えます。具体的には、事業活動におけるESGのパフォーマンス向上に努めながら、持続的な利益成長を達成することによって、ステークホルダーの皆さまから信頼を得られるものと考えています。

詳細はP22 ローソンのバリューチェーンにおけるサステナビリティ活動へ



「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」
これがローソンの企業理念です。社員一人ひとりが、FC加盟店オーナー、お取引先とともにこの理念を共有し、コミュニティの日常生活に欠かすことのできない、ライフラインとしての役割を果たしていくことが、コンビニエンスストア事業を営む当社の社会的な存在意義であり使命です。
この企業理念の大切さを改めて強く実感したのが、昨年の東日本大震災でした。震災で地域の人々の生命や生活が危機的状況に追い込まれるなか、私は「コストは考えずに、あらゆる手段を講じて、水や食料、生活必需品を現地に届けよう」と社内に呼びかけました。結果、全国のローソンに関わるすべての人々が理念どおりに迅速に対応し、被災地へ相当量の商品供給を行い、店舗の早期営業再開を果たすことができました。このことは、企業理念がローソンの隅々にまで浸透していることの証左となっただ

けでなく、私たちの事業がコミュニティとの信頼関係のもとで成り立っていることを再認識する契機にもなりました。
ローソンは中長期ビジョンとして、「世界No.1の小商圏型製造小売業になる」を掲げています。私はこの大きな目標に向け、ライフラインとしての「必需性」と本業を通じた「利益成長」を両輪に、「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」というコンビニエンスストアのあるべき姿の追求に邁進していく決意です。コミュニティにローソンがなくてはならない存在となることで、「コミュニティとの共生」の精神で持続的成長を可能にできれば、ローソンの企業価値は大いに高まるものと確信しています。
今後とも、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまには、更なるご支援とご理解を賜りますようお願いを申し上げます。

BUILDING A SUSTAINABLE FUTURE —持続可能な成長に向けて—

社会のライフラインとしての「必需性」と本業を通じた「利益成長」を両輪に、コンビニエンスストアのあるべき姿の追求に邁進していきます。

2012年8月

新浪剛史

新浪 剛史
代表取締役社長 CEO



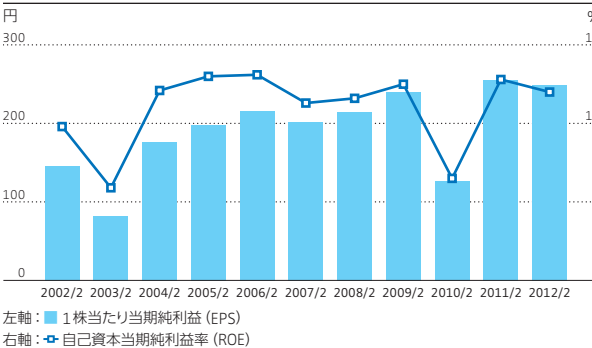
11ヵ年財務ハイライト

株式会社ローソン及び連結子会社
2月末に終了した連結会計年度

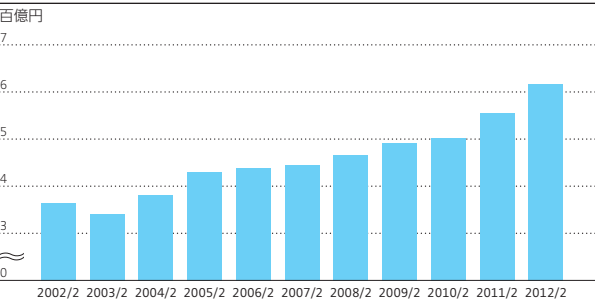
		百万円					千米ドル*1					
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2012
会計年度：												
営業総収入												
加盟店からの収入	¥215,574	¥197,673	¥185,656	¥186,928	¥177,443	¥174,325	¥170,785	¥162,963	¥153,910	¥149,032	¥141,621	\$2,671,963
直営店売上高 *2	174,116	183,236	232,459	119,099	83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	80,954	101,353	2,158,106
その他	89,267	60,369	49,077	43,449	40,413	33,577	31,246	27,630	24,212	20,348	13,142	1,106,433
営業総収入合計	478,957	441,278	467,192	349,476	301,177	283,053	268,058	254,395	245,601	250,334	256,116	5,936,502
営業利益	61,769	55,541	50,276	49,186	46,610	44,513	43,867	42,941	38,087	34,107	36,363	765,605
当期純利益	24,885	25,387	12,562	23,807	22,119	20,983	22,025	20,435	18,571	8,861	16,123	308,441
営業活動によるキャッシュ・フロー	86,357	72,210	40,696	51,717	55,774	47,596	46,933	47,329	37,424	33,860	44,804	1,070,364
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,912)	(30,522)	(42,596)	(15,647)	(36,525)	(31,754)	(55,282)	(33,297)	(40,621)	(3,787)	(44,031)	(655,825)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,545)	(28,799)	(27,239)	(14,911)	(31,973)	(736)	(7,795)	(13,836)	(14,364)	(7,247)	(58,236)	(341,411)
設備投資 *3	74,572	50,326	71,399	42,907	64,413	49,822	54,417	46,873	48,303	75,828	59,810	924,294
減価償却費及び連結調整勘定償却額 *4	37,846	33,084	27,468	20,879	21,469	21,352	20,896	19,641	18,499	16,071	16,328	469,088
会計年度末：												
総資産	¥531,454	¥476,037	¥448,132	¥436,096	¥397,108	¥398,258	¥375,107	¥356,310	¥354,831	¥342,599	¥342,934	\$6,587,185
純資産	214,663	208,467	198,136	201,167	188,574	199,493	175,184	160,282	154,317	151,864	149,827	2,660,673
自己資本比率	39.7%	42.7%	42.8%	44.8%	46.6%	49.0%	46.7%	45.0%	43.5%	44.3%	43.7%	39.7%
有利子負債 *5	500	500	—	—	—	—	—	—	—	—	3,140	6,197
有利子負債比率	0.2%	0.2%	—	—	—	—	—	—	—	—	0.9%	0.2%
現金及び現金同等物	73,670	67,712	54,843	83,982	62,823	75,547	60,441	76,585	76,389	93,994	71,269	913,114
店舗数 (店) *6	10,457	9,994	9,761	9,527	8,587	8,564	8,366	8,077	7,967	7,721	7,824	
従業員数 (人)	6,475	5,703	5,236	5,186	3,735	3,614	3,585	3,391	3,402	3,462	3,817	
1株当たり情報：												
当期純利益 (円／米ドル *1)	¥249	¥255	¥127	¥240	¥215	¥202	¥216	¥198	¥176	¥82	¥146	\$3.09
年間配当金 (円／米ドル *1)	180	170	160	160	110	100	90	70	41	41	41	2.23
配当性向	72.2%	66.8%	126.3%	66.6%	51.2%	49.6%	41.8%	35.3%	23.3%	49.8%	28.2%	72.2%
経営指標：												
自己資本当期純利益率 (ROE)	12.0%	12.8%	6.5%	12.5%	11.6%	11.3%	13.1%	13.0%	12.1%	5.9%	9.8%	12.0%
総資産当期純利益率 (ROA)	4.9%	5.5%	2.8%	5.7%	5.6%	5.4%	6.0%	5.7%	5.3%	2.6%	4.4%	4.9%
チェーン全店売上高：												
形態別売上高												
加盟店 *7	¥1,651,693	¥1,499,576	¥1,433,678	¥1,434,166	¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704	¥1,265,275	¥1,220,819	¥1,213,088	¥1,184,204	\$20,472,149
直営店 *2	174,116	183,236	232,459	124,614	83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	80,954	101,353	2,158,106
商品群別売上高 *7												
加工食品	1,022,619	897,426	902,306	844,324	726,750	705,155	682,006	665,687	625,031	600,508	583,712	12,675,000
ファストフード	345,424	321,865	324,197	332,894	327,501	324,993	312,289	297,369	302,568	303,098	297,030	4,281,408
日配食品	263,179	264,169	239,088	186,109	162,625	155,575	150,917	148,134	139,506	138,353	150,862	3,262,010
非食品	194,586	199,350	200,544	195,453	198,230	200,907	216,519	217,887	221,192	252,083	253,953	2,411,824
チェーン全店売上高	¥1,825,809	¥1,682,812	¥1,666,136	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077	¥1,288,297	¥1,294,042	¥1,285,557	\$22,630,255

*1. 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=80.68円で換算しています。
*2. 直営店売上高には、コンビニエンスストア事業に関する売上高のみを計上しています。
*3. アニュアルレポート2006から、リースと出資・融資及び建設協力保証金を含めた数値に変更しています。詳細は48ページをご覧ください。
*4. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。
*5. 有利子負債は借入金の合計です。
*6. 上海華聯羅森有限公司につきましては、2004年5月～2011年8月まで持分法適用関連会社であったため、2005年2月期～2011年2月期までの店舗数には上海の店舗数を含んでいません。
*7. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

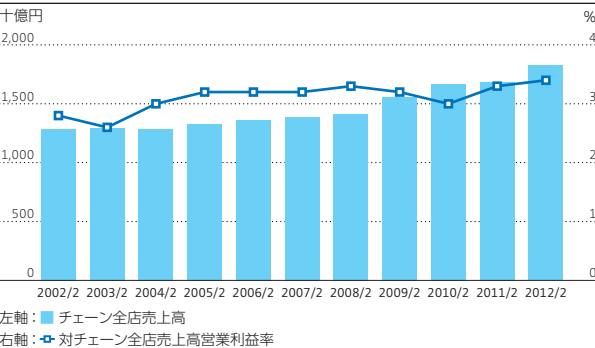
1株当たり当期純利益 (EPS)／自己資本当期純利益率 (ROE)



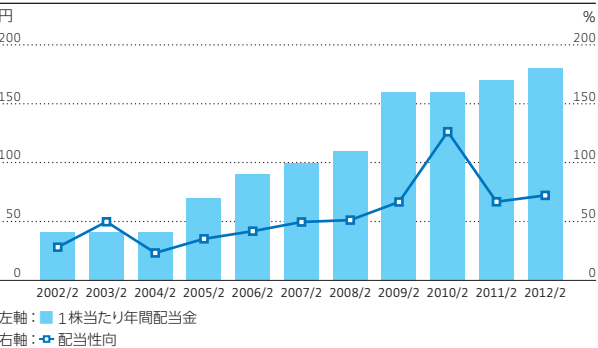
営業利益の推移



チェーン全店売上高／対チェーン全店売上高営業利益率



1株当たり年間配当金／配当性向



社長メッセージ

ローソンはグローバル企業にふさわしい
企業価値を創造します。

メッセージのテーマ

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1 2011年度の業績 | 5 ヘルスケア関連市場への対応 |
| 2 ローソンの目指す姿 | 6 長期的な成長の見取り図 |
| 3 他社にはない優位性 | 7 ローソンの成長を実現する原動力 |
| 4 ローソンのFCモデル | 8 業績の見通しと資本・配当政策 |

1 2011年度の業績

POINT Pontaカード分析によるCRMとマルチフォーマットの活用による
客層拡大を他社に先駆けて推進し、この差別化戦略が奏効した結果、
営業利益は前期比11.2%増の高い利益成長が実現しました。

2011年度（2012年2月期）の当社グループの業績は、チェーン全店売上高が前期比8.5%増、既存店売上高が同5.4%増、連結営業利益が同11.2%増の617億69百万円となりました。営業利益は9期連続の増益であり、2002～2011年度の平均複利成長率（CAGR）は約7%に達しました。たばこ増税に伴い、利益率の低いたばこの売上構成比が高まったため、総荒利益率は30.1%と前期を下回ったものの、当社が重視しているたばこ以外の商品の総荒利益率は前期を0.5ポイント上回りました。この結果、FC加盟店の収益にとっても重要な既存店総荒利益高は、前期比4.0%増と高い伸びを示しました。連結当期純利益は、資産除去債務や震災の影響等の一時的要因により同2.0%減の248億85百万円となったものの、計画値を約14億円上回りました。当社が最も重視するROEは、上述の一時的要因を控除すると、**15.1%**となりました。

ローソンの店舗は、お客さまの身近なところで高い利便性を提供するコンビニエンスストア、すなわちマチ（地域）のライフラインとしての機能を担っています。この度の東日本大震災では、短期的な営利を求めることなく、被災地の復興・再生に尽力しました。こうしたネイバーフッド・ストア（お客さまの近くの店）としてのコンビニエンスストアの価値が、今あらためて、特に女性やシニアのお客さまから見直されています。当社はすでに5年以上前から、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにする。」という企業理念のもと、客層拡大に向けたマルチフォーマット化やイノベーションを実施してきました。こうした継続的な取り組みに加え、近年ではPontaカード分析によるCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の活用も奏効し、中期的な成長局面を迎えていると認識しています。

2 ローソンの目指す姿

POINT バリューチェーンの再構築によって収益力を高め、
「世界No.1の小商圏型製造小売業」となり、
グローバル企業にふさわしい企業価値を創造します。

日本型ビジネスモデルとしてのコンビニエンスストア

お客さまのニーズを的確に反映し、利便性を追求したコンビニエンスストアは、世界に通用する日本型ビジネスモデルです。この長所を活かしつつ、従来の日本の小売業界ではあまり重視されてこなかった資本効率を経営指標として掲げることで、当社はグローバル企業としてさらに成長できると考えています。また、バリューチェーンの再構築によって収益力の抜本的強化を図り、「世界No.1の小商圏型製造小売業」を目指します。

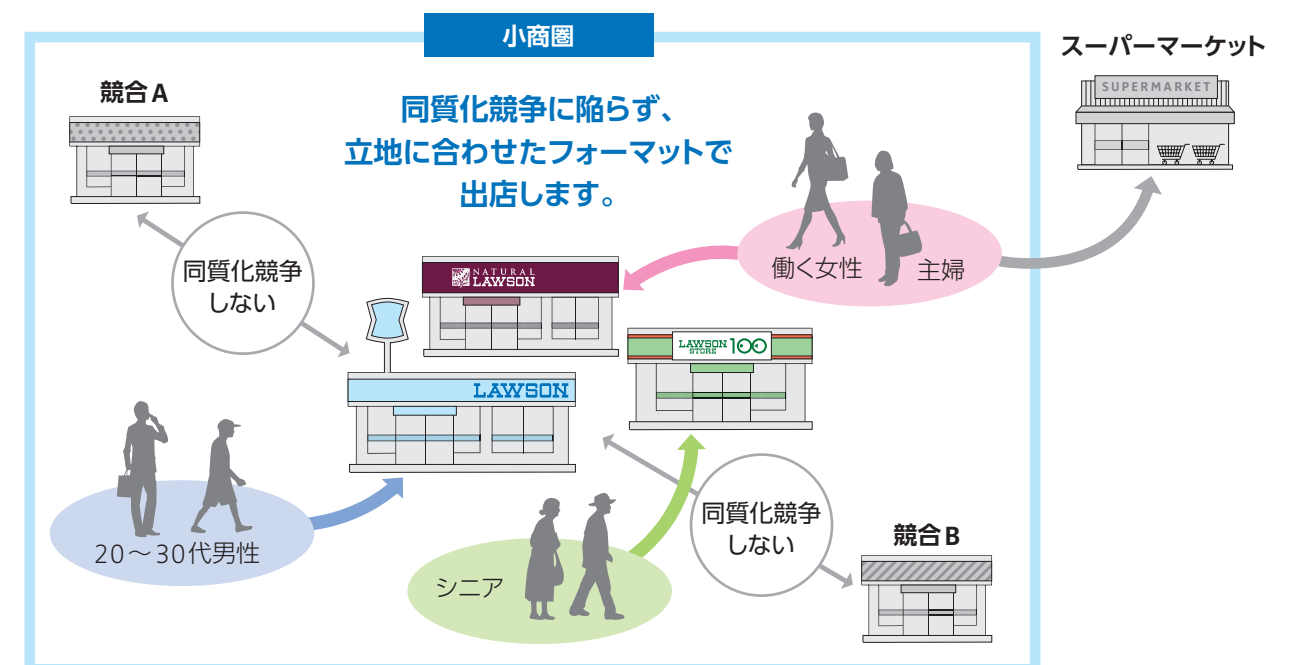
小商圏型フォーマットとは

日本のコンビニエンスストアは、20～30代男性を中心にした若年層の生活パターンに合わせて、弁当・おにぎり・ペットボトル飲料といった品揃えを24時間営業で提供することを競争力の柱として発展してきました。しかし、こ

した従来型コンビニエンスストアは国内で5万店舗近くに達しており、今後の持続的成長には、「女性の社会進出」「高齢化」という社会構造の変化への対応が不可欠です。国内の全人口の半分は女性であり、全人口に占める50歳以上の割合も約40%以上になっています。そこで、当社は「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」「生鮮強化型ローソン」等、女性・シニア層の開拓に向けた先行投資を他社に先駆けて行ってきました。その結果、女性客の構成比は2004年度の約27%から2011年度には約36%まで、50歳以上の顧客構成比は同じく約20%から約33%まで上昇しました。

従来型コンビニエンスストアにこだわってきた同業他社も、ここにきてようやく客層拡大を標榜するようになりました。これは、業界はもとより、当社にとってもよい傾向だと考えます。一社よりも複数の大手が唱えるほうが、お客さ

ローソンが考えるネイバーフッド・ストアのイメージ

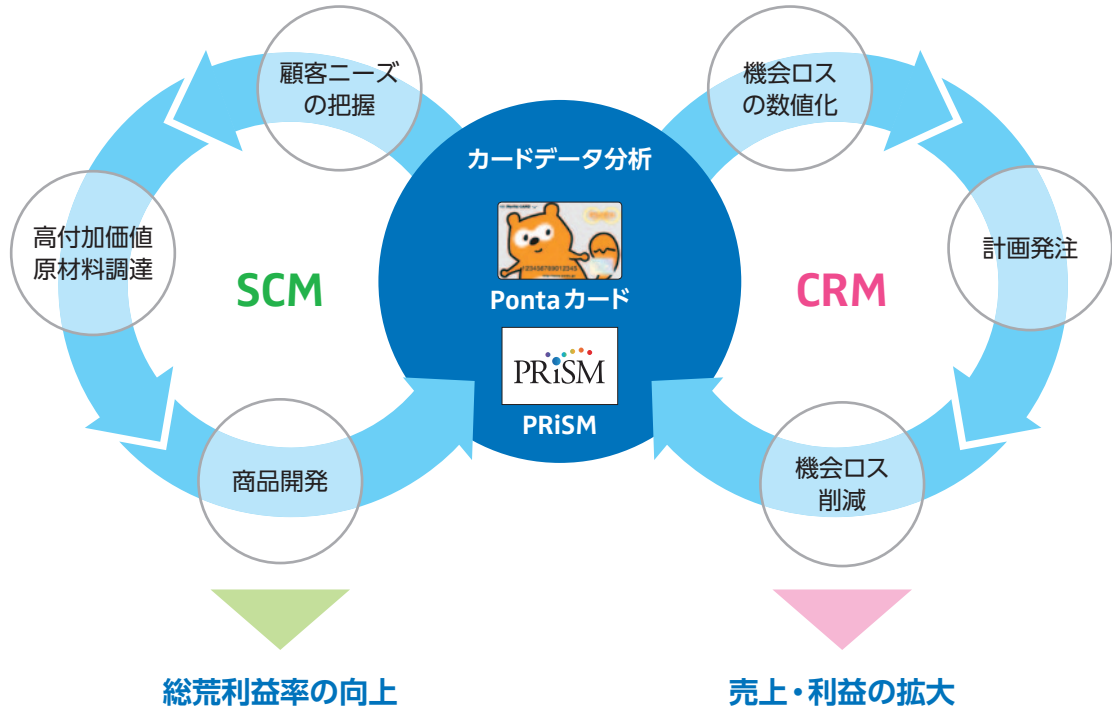


まの認知度がより高まるからです。業界に先駆けて客層拡大に取り組んできた当社は、業界の第二の成長フェーズにおいて、他社をしのぐメリットを享受できると確信しています。当社は、今後もイノベーションを通じて更なる差別化を推進し、Pontaカードデータ分析を機軸としたSCM（サプライチェーン・マネジメント）及びCRMの徹底により、ネイバーフッド・ストアの強みを追求し、小商圈におけるお客さまのシェア拡大を目指します。

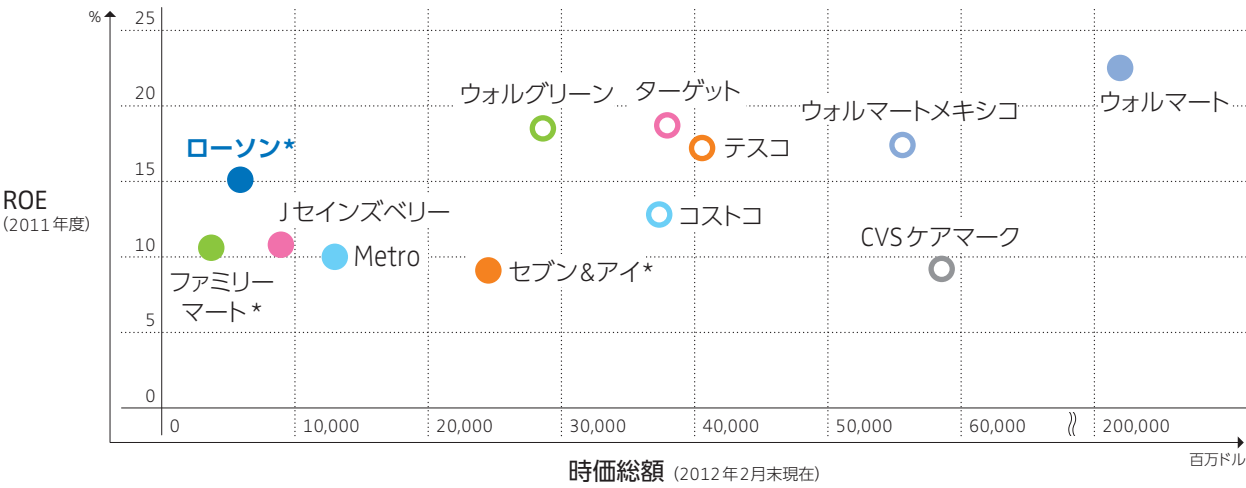
SCM（サプライチェーン・マネジメント）とCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）

SCM（サプライチェーン・マネジメント）：
調達から販売までのプロセスを総合的に管理し、
全体工程の効率化と最適化を実現する経営管理手法

CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）：
顧客の個別ニーズに応じて商品やサービスを提供する
経営マーケティング手法



世界の小売業とのROE比較



* 当社、セブン&アイ、ファミリーマートのROEにつきましては、資産除去債務や震災の影響等の一時的要因を控除して当社が算出した数値です。

「世界No.1」の条件とは

当社では売上や店舗数の拡大ではなく、質を伴った利益成長を重視し、3つの中期目標を設定しています。第一に、実質的ROEを現行の約15%からグローバル水準である20%に高め、世界の投資家に評価される資本効率を実現します。第二に、「連結営業利益1,000億円」を達成するため、荒利益率の向上と売上拡大による「総荒利益高の持続的成長」を目指します。第三に、業務プロセスの最適化（BPR）を通じた販管費の削減により、対チェーン全店売上高営業利益率を3.5%から5.0%に向上させます。これらは当初2020年度を目途としていましたが、あえて時間軸の前倒しを目指しています。

経済のグローバル化に伴い、マネーもグローバル化しています。上場企業である当社は、事業の推進に当たって、常に世界の投資家を意識しています。株主の方々の貴重な資金である資本（Equity）を効率的に活用し、キャッシュ

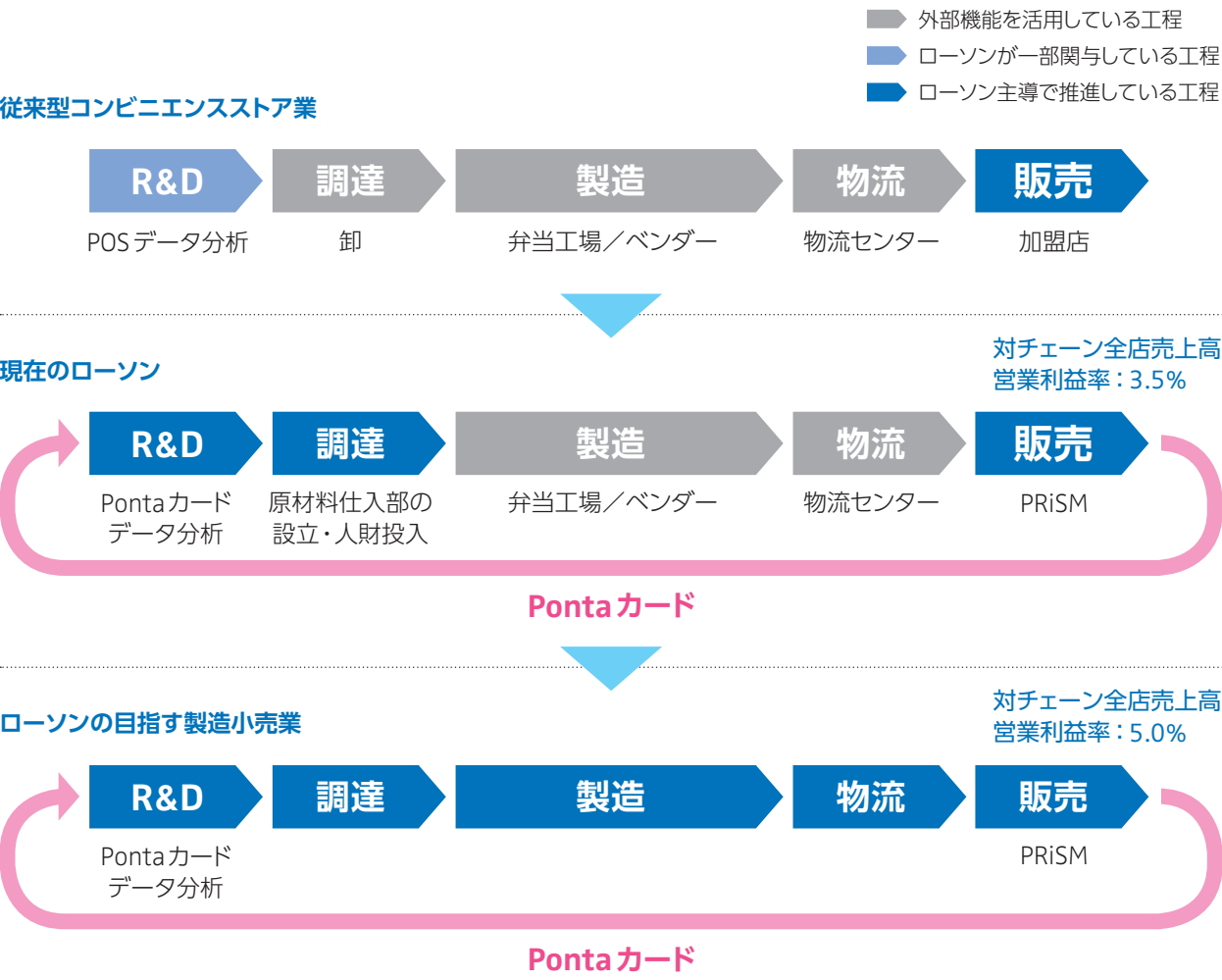
フローを生み出すことは、企業の大きな責務です。だからこそ、グローバル標準で高い収益ポテンシャルを持つ「小商圈型製造小売業」のモデルを確立し、この分野で売上規模ではなく、質的に世界No.1になることが、私たちの大きな目標なのです。

製造小売型コンビニエンスストアとは

グローバル企業にふさわしい収益力を確立するには、単に仕入れた商品売るだけでなく、商品開発（R&D）・調達・製造・物流のプロセスにも関与を深め、一体的なSCMを追求する「製造小売型コンビニエンスストア」への進化が不可欠です。この進化を実現するに当たり、当社には3つの強みがあります。

第一に、流通の川上方面にかけての経験知の蓄積です。2003年、他社に先駆けて原材料仕入部を設立し、外部の専門の人財を採用し、中食をはじめとするオリジナル商品

バリューチェーンの再構築



の原材料調達に対する直接的な関与を高めてきました。こうした蓄積が、原材料の買取リスク等への適切な対応を可能にしています。

第二に、共通ポイントプログラムPontaカードに基づく顧客洞察力です。カードデータの分析を踏まえ川上と川下の流通量を一元管理することで、中間流通在庫の適正化や効率的なSCMの構築が可能になるのです。

そして第三に、1万店超に及ぶグループの販売チャネルを通じて1兆8,000億円以上のチェーン全店売上高を上

げていること、すなわち、調達した原材料をすべて商品に使い切り、売り切る力があることです。

コンビニエンスストアに関して、飽和論が叫ばれて久しいですが、小売・外食業売上高全体に占めるコンビニエンスストアのシェアは、現在5%程度にすぎません。非効率な小売店やスーパーマーケット等の業態からシェアを奪い、これを10%超に高めることは充分可能と確信しています。そしてローソンは、この成長市場におけるリーディングカンパニーとなれるよう、さらに進化を続けていきます。

3 他社にはない優位性

POINT 他社に先行して取り組んできたイノベーションをさらに推し進め、
「マルチフォーマット」というコンビニ業界オンリーワンの強みと、
「精度の高いカードデータ分析」及び「生鮮が充実した大手コンビニエンスストア」というナンバーワンの強みによる差別化を追求します。

業界のトップ企業が客層拡大を打ち出すこと自体、マーケットの拡大に繋がり、当社の取り組みにもポジティブな影響があると考えます。加えて、当社はいくつかの点で、他社にはない優位性を持っています。

第一に、当社は他社に先んじて、立地と客層に適したマルチフォーマットの店舗を開発してきました。たとえば、従来型ローソンのほか、健康志向フォーマット「ナチュラルローソン」、生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」があります。出店戦略を決定する際、GIS（地理情報システム）による当社独自の立地分析を踏まえつつ、これらの中で最も高いROI（投資収益率）が見込まれる最適なフォーマットを選択できるのは、当社ならではの強みです。当社はすべての投資意思決定において「ROI 20%以上」の条件を求めている、その効果は2002～2011年度のROIC（投下資本利益率）の改善にも表れています。

第二に、共通ポイントプログラムPontaカードを活用したSCMとCRMの徹底です。当社が実施しているPontaカード会員約4,000万人（2012年2月末現在）のお客さま購買データ分析（○P15 COLUMN 1参照）は、データ自体の情報量（会員数の多さ）及び分析の精度ともに、他社の

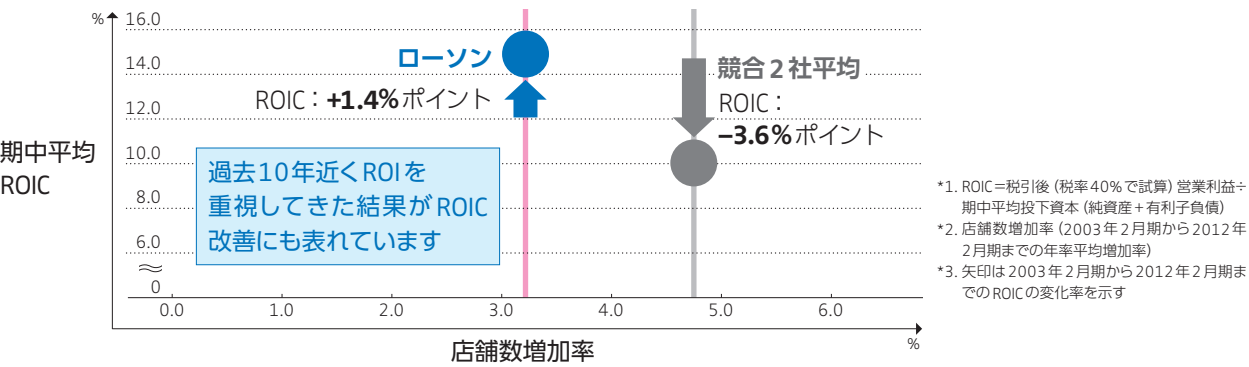
追従を許しません。Pontaカードでは、従来のPOSデータでは得られなかったお客さまの属性や購買行動の情報が統合されることにより、より詳細な統計分析が可能になりました。Pontaカードデータ分析こそ、当社が進めている業務改革「PRISM（プリズム）」（○P16 COLUMN 2参照）の最も重要な柱であり、お客さまのニーズに適した商品開発、川下の売る力と連動した原材料調達、店舗における最適な品揃えを実現するうえで不可欠な武器となっています。

第三に、生鮮食品への取り組みは、他社との差別化が進んでおり、主婦層やシニアを引きつけ、客数増加に繋がっています。当社は2005年に生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」を立ち上げる際、生鮮大手卸とのアライアンスを結び、全国的な供給ルートを確立しました。さらに、生鮮コンビニエンスストア事業のパイオニアであった株式会社九九プラスと2007年に提携関係を結び、その後、同社を子会社化したことにより、販売上のノウハウも獲得できました。生鮮食品は通常の商品と異なり、調達における参入障壁が高いため、こうした先行者メリットは充分な差別化要因になるといえます。

加えて、当社では、主婦・シニア・ファミリー層を意識したプライベートブランド（PB）「ローソンセレクト」を開発し、PB領域でもトップ企業を追撃する態勢に入っています。2011年10月にパッケージやラインナップを一新し、ニーズが高かった冷凍食品のカテゴリーを設けるとともに、アイテム数を約200品目に拡大したところ、売上は

大きく拡大しています。ただし、当社は単純にPBの売上構成比を上げるのではなく、Pontaカードデータの分析をもとに、PBとナショナルブランド（NB）の最適なポートフォリオを実現することによって、総荒利益率の更なる改善を目指していきます。

競合他社との投下資本利益率の変化（9年間）の比較



COLUMN 1 共通ポイントプログラムPontaカードと他社の会員カードとの違い

Pontaカードは2010年3月、それまで自社カードであった「ローソンパス」を発展的に解消し、ローソンパスの旧会員及び株式会社ジオホールディングスの旧会員2,000万人を中心に引き継ぐ形でスタートしました。以来、会員数は2012年2月29日時点で3,912万人(当社会員と参画企業会員の合計)とほぼ倍増し、会員売上比率も約40%に達しました。会員売上比率は将来的に50%以上を目指しています。

Pontaカードの最大の特徴は、店舗立地に紐付いた会員の属性を入手できる点です。言い換えれば、お客さまの性別・年齢・住所等の属性情報とその購買行動を約4,000万人ベースで分析できるのです。同業他社のなかには、会員の属性を把握するよりは電子マネー兼ポイントカードの機能を重視している会社や、他業種との提携によりカードの枚数を増やしているものの、分析対象は自社発行分のカード会員データが中心とみられる会社があります。豊富な会員データに裏打ちされたカード分析の有意性の高さこそ、当社ならではのポイントプログラムの特徴と言えます。

顧客属性と購買行動のきめ細かい分析を可能にするPontaカードは、当社の売る力の源泉であり、ローソン流CRMの出発点です。販売促進と顧客の囲い込みのみを目的としてポイントを付与するだけでは、ポイントコストに対するリターンが見合わないと思えます。

この購買データから得られる顧客洞察を基盤に、当社独自の原材料仕入部と筆頭株主である三菱商事との協業関係を活用することにより、より消費者ニーズに合致した商品を開発できるようになりました。その代表例が、大ヒット商品「プレミアムロールケーキ」であり、女性客の拡大や荒利益率改善に大きく貢献しています。



大ヒット商品
「プレミアムロールケーキ」

COLUMN 2 業務改革「PRiSM」について

当社は約7年に1度のペースで、本部と各店舗をつなぐ基幹ITシステムの刷新を行っています。当社は2010年3月、新システム導入を機に、FC加盟店オーナーと本部従業員の業務を見直し、人時生産性及び既存店荒利益高(売上高×既存店総荒利益率)の向上を目指した抜本的業務改革PRiSMをスタートさせました。具体的には、ITによる生産性向上に加えて、原材料調達への直接関与、買い取り量の拡大、物流の合理化・効率化といった施策が含まれます。

この改革の最大のポイントは、お客さまの期待と店舗の品揃えのギャップである機会ロスを見える化し、機会ロス

を削減することによって売上高アップを図ることです。これは、売上高アップの循環メカニズムにより実現します。

業務改革PRiSMはまだ道半ばですが、現時点では、とりわけドライ系(加工食品・非食品)商品の管理における効果が大きく、本部及び加盟店の収益向上の基盤を整備することができました。

今後は、コンビニエンスストアのなかで最も差別化された商品と言える中食、ファストフード分野におけるPRiSMの執行度を強化し、機会ロスの削減による収益の飛躍的な向上に繋げていきます。



売上高アップの循環メカニズム

- 1 Pontaカードによるお客さま購買データの分析を店舗ごとの品揃えに反映させ、お客さまの期待に沿った品揃えを行う。また、弁当やおにぎりをはじめとする販売許容期間*の短い商品について、機会ロスの数値算出(見える化)を行う。
* お客さまが商品を購入してから消費するまでの期間を見込んだうえで、新鮮さを保てる期間として設けられたもの。
- 2 機会ロスの見える化により、FC加盟店オーナーの発注モチベーションを高め、機会ロスと廃棄ロスの撲滅を推進して売上高アップを実現する。
- 3 売上高アップに伴い、お客さまの満足度が向上し店舗における客数が増加する。
- 4 客数増に伴い、更なる機会ロスが増加する。
- 5 更なる機会ロス削減を目指すとともに、より高まるお客さまの期待に応えるため、店舗立地や性別・年齢によって異なるお客さまのニーズをPontaカードデータ分析で把握し、そのニーズに合った質の高い商品開発を推進する。

PRiSMの歴史

導入		本格始動		
2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
お客さま起点での発注を実現させるため、従来のやり方や考え方を一新する方針を決定	店舗発注システムを刷新。まずは店舗発注システム食事系(米飯・調理パン)の発注にPontaカードデータ分析を反映	機会ロスの見える化を実施 店舗発注システムドライ系をスタート	店舗発注システム食事系の発注対象を調理麺、ベーカリー、サラダ、チルド弁当、チルド和洋菓子に拡大	店舗発注システム日配系をスタート

4 ローソンのフランチャイズ(FC)モデル

POINT 小商圈で展開されるコンビニエンスストアビジネスには、コミュニティ(地域)に立脚した起業家の力とチェーンストアの総合力を両立させることのできるFCシステムが必要不可欠です。

コミュニティの一員である店舗オーナーが、チェーンストアのブランド価値、商品仕入れにおけるスケールメリットを活用しつつ、販売を通じてコミュニティの利便性向上に貢献するFCモデルは、事業活動と社会の共生を実現し、当社の企業理念にも合致するものです。また、小商圈ビジネスで高い収益を生み出すためには、以下の理由でFCモデルが最適です。

第一に、FCモデルほど地域密着を実現できるモデルはありません。「いかにお客さまとの距離を縮めるか」は小商圈ビジネスにとって最も大きな命題ですが、直営店モデルと比べて店舗オーナーが地域密着のマインドを醸成しやすいFCモデルは、小商圈でのシェア拡大を狙うビジネスに適しています。

第二に、自営業マインドの有無は、小商圈における店舗業績を大きく左右します。10年単位で人生をかけて起業に挑むFC加盟店オーナーのチャレンジ精神と、前職での豊富な業務経験・人生体験は、地域密着型店舗の運営におきましても大変役立ちます。

第三に、FC加盟店オーナーは、現場に近いが故に改善に向けての大きな推進力となっています。当社のFCモデルでは、FC加盟店オーナーはコンビニエンスストア本部と対等な関係を築いており、FC加盟店オーナーの売場での体験に基づく直言を本部の経営に反映しています。

こうした認識に基づき、当社はFC加盟店オーナーとの更なる関係強化に向けて、以下の2つの施策を推進しています。

- 1. フランチャイズパッケージの改定
2012年度に入り、当社では13年ぶりのFCパッケージ改定を実施しました。
各店舗における合理的かつ積極的な発注を支援する観点から、廃棄ロスの一部を本部負担としました。また、今後、新規の什器や店内調理設備の導入に伴い、電気代増加が見込まれることから、電気代の半額(ただし上限あり)を本部負担としました。こうした措置に伴い、FC本部・FC加盟店が共存共栄できる高収益構造を実現するため、総荒利益高に対するロイヤリティレートを改定することになりました。新パッケージは2012年度は新規契約のみに適用し、2013年度以降は再契約にも適用していきます。
- 2. マネジメントオーナー(MO)制度の活用
起業家として多店舗経営を志すFC加盟店オーナーのために、2010年度から本格導入した制度です。FC加盟店は、通常のスーパーバイザーによる個店指導を受けるという形態ではなく、FC本部付のマネジメントコンサルタント(MC)から多店舗経営について指導を受けるという形態をとります。起業マインドと店舗運営力、人財育成力を兼ね備え、地域の環境変化やお客さまの個別ニーズを熟知したオーナーを支援することで、エリアでの更なる競争力向上を目指します。

5 ヘルスケア関連市場への対応

POINT 「ナチュラルローソン」を皮切りに、病院内出店の「ホスピタルローソン」や「調剤薬局併設型ローソン*」等、他社に先んじてヘルスケアビジネスの実験を積み重ねてきた当社は、市場拡大に向けて万全の準備を整えています。

2002年より展開している「ナチュラルローソン」は、店舗数も100店に達し、健康志向の中食や加工食品、サプリメント等の品揃えで女性客の支持を得ています。ナチュラルローソンで培ったノウハウは、少量、健康志向といった嗜好性が女性と共通するシニア層への訴求にも活用しています。また、大病院の院内店舗として引き合いが多い「ホスピタルローソン」は、コンビニエンスストア業界のなかでも大きな存在感を発揮しています。

ヘルスケア関連市場での次なるフロンティアは、医薬品販売です。当社では2003年から、ナチュラルローソンに医療用医薬品を取り扱う調剤薬局機能を併設した「調剤薬局併設型店舗」の設置を実験的に開始し、調剤システムの自社開発を進めてきました。また、2009年の改正薬事法施行による「登録販売者制度」の導入に伴い、OTC（一般用医薬品）取扱店舗を拡大しています。OTCにつきましては、国民医療費を削減するためにも、スイッチOTC（医療用医薬品のOTCへの転用）の販路拡大が進められており、今後

更なる規制緩和の可能性も考えられます。加えて、病気の予防という点においても、24時間営業体制でヘルシーな食事やサプリメントと一緒にOTCを提供できるコンビニエンスストアへの期待が高まっています。

一方、調剤薬局の大半を占める個人経営薬局（パパママ薬局）は近年経営が悪化しており、淘汰の時代を迎えつつあります。大学で専門教育を受け、高度な知識を身につけた薬剤師にとって、コンビニオーナーという起業家への道は、量販型ドラッグストアへの就職以上に魅力的であると確信しています。かつて酒類販売免許の規制緩和に伴い、多くのパパママ酒屋がコンビニエンスストアに鞍替えしたように、これからはパパママ薬局が店舗オーナーの供給源となっていくでしょう。

このように、ヘルスケア関連市場には需給両面で大きく成長する可能性があります。当社には、この市場における大きな先行者利益が存在するのです。



ホスピタルローソン



ホスピタルローソン



調剤薬局併設型店舗*

*「調剤薬局」とは、健康保険法に定められた「保険薬局」を指します。

6 長期的な成長の見取り図

POINT アジアをはじめ、海外の新たな成長市場へのアプローチを進めます。また、Eコマース事業を本格展開し、Pontaカード会員における当社のお財布シェアを高めます。

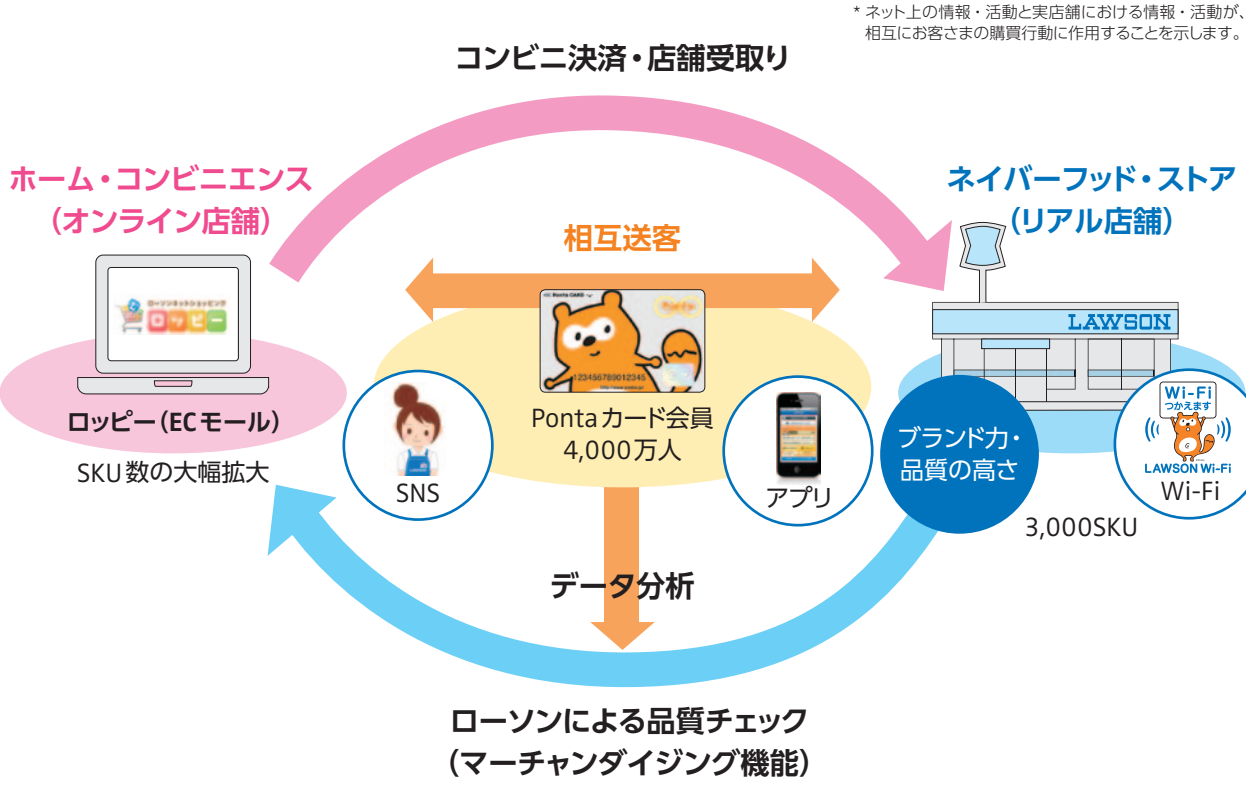
経済成長を続けるアジアでは、生活スタイルの変化を背景に、時間を節約できるタイム・コンビニエンス（Time Convenience）のニーズが高まっています。日本型コンビニエンスストアは、こうした新興国や、優れた小商圈ビジネスモデルがまだ構築されていない欧米大都市においても十分に通用する力を備えています。

当社は1996年以来、上海を皮切りに中国の大都市で店舗網を拡大してきました。2012年2月末現在、上海に314店、重慶に38店、大連に3店を構えていますが、近い将来、これに北京を加えた4つの大都市で出店を加速していきます。また、中国以外ではインドネシアに15店を展開していますが、2012年度中に100店舗を達成し、

さらに東アジア各国にネットワークを拡大していく方針です。なお、当社は海外事業においても、店舗数や売上だけでなく、ROI基準に照らした収益性とのバランスを重視しています。

海外展開と並ぶ第二の柱が、Eコマース事業です。リアル店舗1万店超で築いてきた大手コンビニエンスストアのブランド力や品質に対するお客さまからの信頼性の高さは、当社の大きな財産です。たとえば、お届けした商品に不具合があった場合は返品対応を行う「ローソンあんしん保証」サービスを導入し、お客さまに安心してご利用いただけるシステムを整備しています。今後、品揃えをさらに拡充し、Pontaポイントを介したリアル店舗とオンライン店舗

Pontaカードを軸とした相互送客（Online to Offline / Offline to Online*）



の相互送客を実現していきます。また、当社は2011年6月にヤフー株式会社と業務提携を結んでおり、今後はYahoo!ショッピング加盟店を通じてECモール「ロッピー」の取扱品目数を大幅に増やすとともに、お客さまのお住まいへの宅配サービスを強化し、Ponta会員約4,000万人のお財布シェア拡大を目指します。

なお、当社はエンタテインメント事業を重要な成長分野と位置づけ、「エンタメ360度」の展開を謳っています。CD・DVD、書籍・雑誌、イベント、グッズ等をパッケージ化し、あらゆるチャネルを通じてお客さまに提供するワンストップショッピング機能は、他社のEコマースとの差別化に大きく寄与しています。

7 ローソンの成長を実現する原動力

POINT 地域密着と「個」の自由な発想を重んじる当社の経営理念が、ローソンファミリー（FC加盟店オーナー、フルー、本部従業員）に対する長年の人財教育によって、いま、この時代に具現化しつつあると考えます。

当社のビジネスは地域社会とともにあります。当社の企業価値は、コミュニティのサステナビリティと一体であり、FC加盟店オーナーや従業員が所属している「コミュニティ」の存立が危うくなれば、当社のビジネスも立ち行かなくなります。東日本大震災への対応におきましては、そのような考えに基づき、あえて東北に相当額の投資を行いました。しかも、それは社員たちのイニシアティブで実現したことです。社長である私は「何が重要か」のプライオリティを決めますが、その先は担当者が責任をもって決める。それがローソンの文化であり、企業理念なのです。

当社には「リスクをとってもよい」という文化があります。ただし、「チャレンジの成否は何で判定するのか」「何が許容できるリスクなのか」ということは、組織の中で共有していなければなりません。当社の場合、それは「ROI 20%以上」、つまり投資が「5年で回収できる」ということなのです。

とはいえ、失敗は貴重な学習の場であり、絶対的にいけないということではありません。こうした文化やその担い手となる人財を育成するため、私は社長就任以来、ローソン大学をはじめ、社内教育に多額の費用と時間を費やしてきました。

こうした企業文化を持つローソンにとって、FCビジネスは最適の形態です。すなわち、当社の展開するコンビニエンスストア事業とは、そこで働く人々の自律的なダイナミズムによって、マチ（地域）のお客さまに喜びややすらぎを与える機会であり、かつ自分たちの社会的意義を日々実感させてくれる、得がたい場所なのです。

8 業績の見通しと資本・配当政策

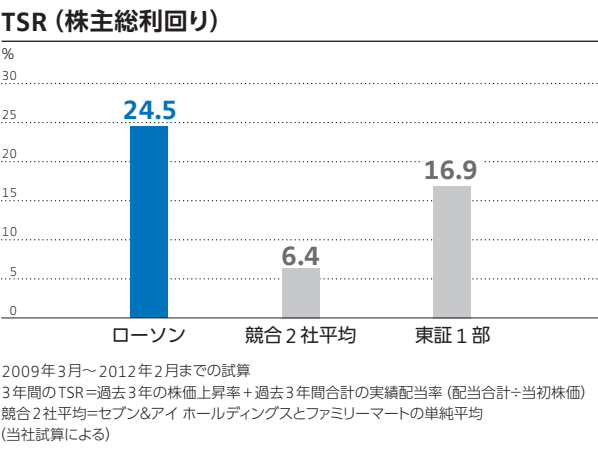
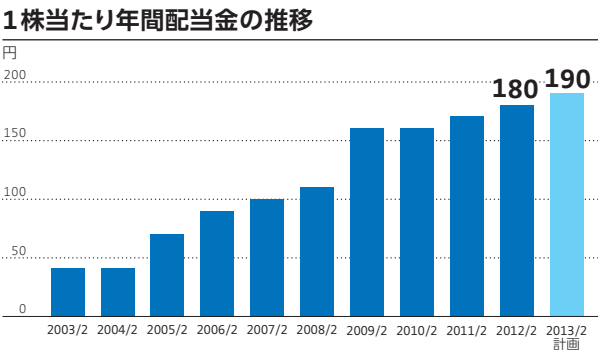
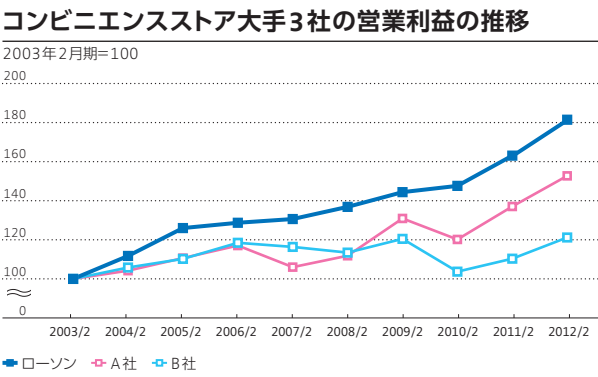
POINT キャッシュフローの適正配分により持続的成長を実現するとともに、継続的なTSR（株主総利回り）の向上を通じて、株主の皆さまへの積極的な利益還元を図ります。

2012年度、当社は引き続き品揃えやサービスの拡充に取り組み、生鮮コンビニエンスストアやヘルスケア関連、エンタテインメント・Eコマース事業を推進するとともに、積極的な海外展開を図ります。また、大規模災害や情報セキュリティ、法的規制のリスクに対応し、強力な事業継続体制を実現します。業績見通しにつきましては、連結営業利益660億円（前期比6.8%増）、当期純利益334億円（同34.2%増）を見込んでいます。

当社は、営業活動によるキャッシュフローをROI重視の再投資及び株主還元に適正配分することで、ROEの持続

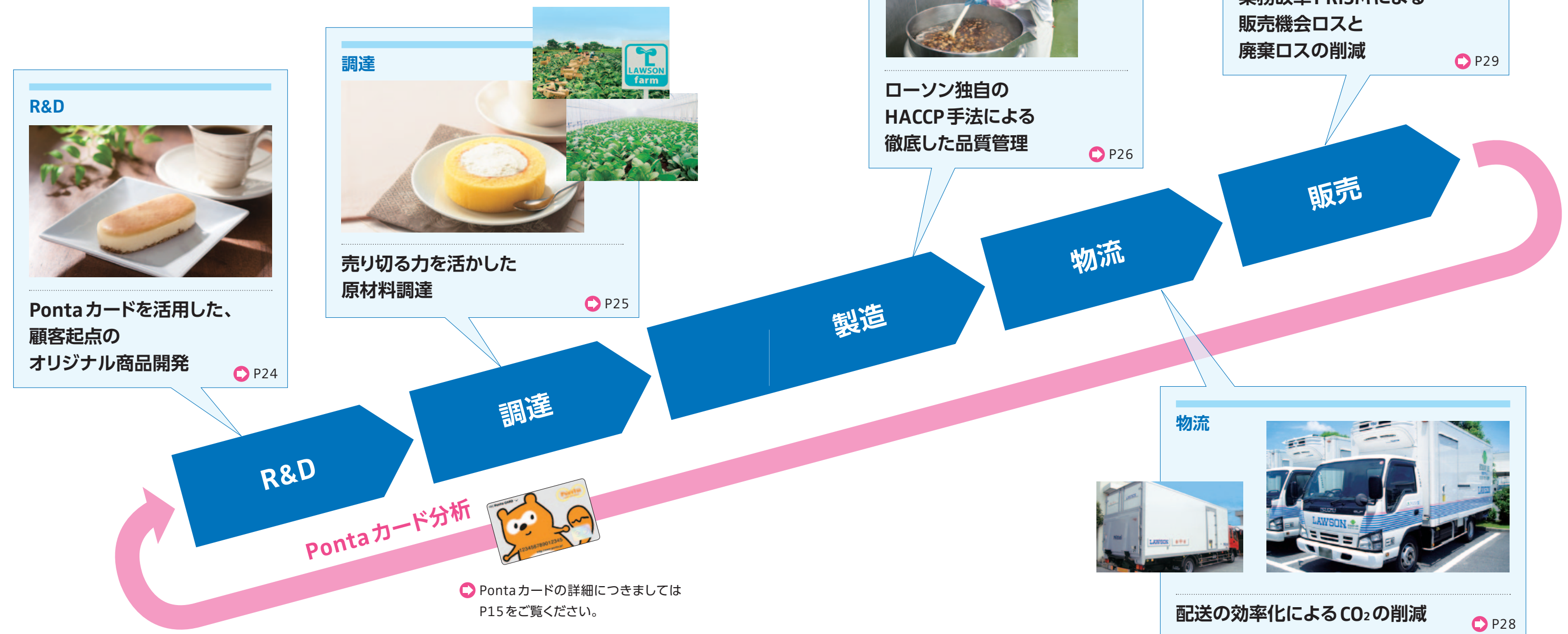
的向上を目指しています。また、当社株式を長期保有してくださる方々のため、配当と株価の総利回り（TSR）を高めることを基本としています。同様の観点から、自己株式の取得・消却も適宜実施する方針です。

2012年度の配当につきましては、前期比10円増の1株当たり190円とし、社長就任時の41円からの増配傾向を維持する予定です。



ローソンのバリューチェーンにおけるサステナビリティ活動

ローソンは、最大の社会貢献である「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」を実現することこそが企業価値の最大化に繋がると考え、事業に取り組んでいます。サステナビリティセクションでは、社会と共生し続けていくためにローソンが取り組んでいる施策について、バリューチェーンに沿ってご紹介します。



Pontaカードを活用した、顧客起点のオリジナル商品開発

Pontaカードは、性別、年齢、住所等のお客さまの属性と、どんな商品をいつどれだけ買ったのか、といった情報を詳細に把握できるため、需要予測を従来よりも正確に行うことが可能となりました。このPontaカードのデータを活用することで、オリジナル商品*の開発やお客さまの要望に沿った品揃えの実現に取り組んでいます。

オリジナル商品では、消費者の健康志向の高まりを受けて、保存料と合成着色料を一切使用しないなど、食品添加物の削減に取り組み、「安全・安心・健康」な商品の開発を推進しています。

* オリジナル商品：ローソン独自の「弁当」「おにぎり」「寿司」「サンドイッチ」「惣菜」「サラダ」「パスタ」「ベーカリー」「デザート」のこと。店内調理は除く。

女性の声をもとに生まれたチルド弁当「ろーそん亭」

ローソンでは2011年1月よりチルド弁当を展開していましたが、チルド弁当を購入しているお客さまには女性が多く、デザートと一緒に購入している傾向が強いことが販売データから判明しました。この分析結果から開発されたチルド弁当「ろーそん亭」シリーズは、「野菜をたくさん使った彩りがよいヘルシーな弁当が食べたい」「スイーツと一緒に食べられる手頃なサイズの弁当が欲しい」といった女性の声に応えた、味・食感はもちろん、彩りと見た目にもこだわった新しいチルドタイプの弁当です。女性や健康志向のお客さまのニーズに合わせて、ボリュームを抑え目に、質を重視した商品設計となっています。発売以来多くの女性から好評を得ることができ、更なる女性の客層拡大を実現することができました。



写真上：濃厚玉子の親子丼（ヨード卵・光使用）
下：まぜまぜネバネバ野菜ごはん

本格スイーツ「プレミアムロールケーキ」

「プレミアムロールケーキ」は、2009年9月の発売以来、シリーズ累計で約1億6,000万個以上を販売しているロールケーキです。コンビニエンスストアの利用頻度が低かった女性の顧客拡大を図るため、北海道産の生乳から作られる純生クリームや、洋菓子専門店でも使われている「宝笠印」の小麦粉を使用したスポンジ等食材にこだわるとともに、専門店やヨーロッパの手法を積極的に取り入れることで、コンビニスイーツの概念を大幅に超える品質を追求しました。今後も、近くで手軽に本格的なデザートを提供するマチの洋菓子専門店を目指し、新たなチャレンジを続けていきます。



プレミアムロールケーキ

「地産地消」と「地産外消」

ローソンは、地域に密着した店舗の運営や地域貢献活動を積極的に進めています。自治体と提携して推進している協働事業の一つとして、県産品の拡販があります。地元の商品や食材を使用した地産地消の商品開発や、地域の知名度アップのために地域色のある商品を域外に販売する地産外消を推進することで、マチの活性化に努めるとともに、地域密着の深化を図ります。



金農/パンケーキ（秋田県）



四国うまいもん弁当

売り切る力を活かした原材料調達

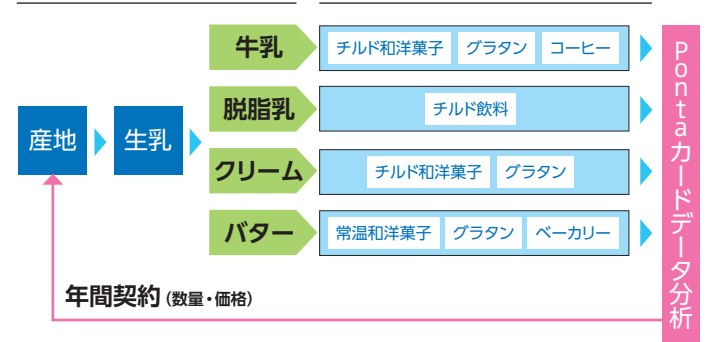
ローソンにはPontaカードのデータ分析をベースとした、商品を売り切る力があります。通常取引では需要が乏しく売買されにくい規格外の原材料も合わせて、大ロットで一括仕入れし、様々な商品に横断的に活用することが可能であり、それにより原材料メーカー・サプライ

ヤーのリスク負担軽減とともに、好条件での買い取りを行うことができます。こうした「買い取る力」を発揮し仕入れた原材料を使い、質的に差別化され、荒利益率の高い商品を開発することが可能です。

共通原料の使用

一定量仕入れた原材料を様々な商品に使用することで、原材料に対するかなりの規模の需要をローソンが創出することができ、ひいては仕入先との取引条件改善による荒利益率の向上に繋がっています。たとえば、年間契約で仕入れている生乳を、牛乳・脱脂乳・クリーム・バターと、余すことなく使用し、それらを横断的に様々な商品に利用することで、原材料の共通化による荒利益率向上を可能としています。

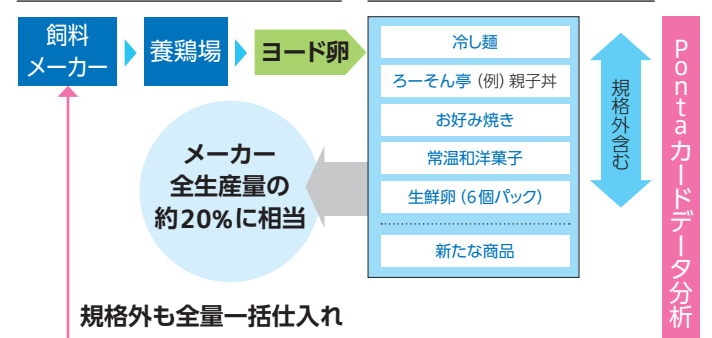
高付加価値の原材料調達



ろーそん亭のヨード卵

ローソンでは、ヨード卵について、規格外も含めた全量一括仕入れを行っています。ローソンが一年間で仕入れる量は、メーカー全生産量の約20%に相当し、当社が一括仕入れを行うことで、原材料メーカーのリスク負担を軽減することが可能になります。仕入れたヨード卵は、ろーそん亭の親子丼をはじめ、冷し麺や洋菓子等、様々な商品に使用しており、ブランドイメージの高さがお客さまの商品に対する支持を高めています。

高付加価値の原材料調達



農業生産法人ローソンファーム

ローソンファームは、ローソングループの店舗向けに生鮮品を安定供給することを目的に設立された農業生産法人です。2012年2月末現在、全国4ヵ所にあります。

2010年9月より関東のローソンファーム千葉で生産された小松菜や大根等を一部の店舗で販売しています。従来の生鮮品流通に比べると、ローソンファームでは、年間を通じてローソン向けに計画的に農作物を生産し、

安定的な供給をすることが可能です。また、収穫から店頭に並ぶまでに野菜集荷センターを介さないため、物流時間が短縮され、より新鮮な野菜を提供することが可能になります。さらにお客さまに安全・安心な生鮮品を提供するために、野菜の生産履歴の管理や、店舗で生産者の顔が見えるPOP広告 (point of purchase advertising) を掲示するなどの工夫をしています。

ローソン独自のHACCP手法による徹底した品質管理

ローソンでは、弁当、おにぎり、惣菜、調理パン、調理麺等のオリジナル商品において、食中毒や異物混入等の事故を未然に防ぐため、商品の各製造工程で予想される危害について分析し、それを重点的に管理するローソン独自のHACCP*体制を構築しています。抜き取り調査のみでは管理し得ない安全性を高いレベルで確保する生産管理を徹底し、毎年1回の見直し・更新を行っています。

製造委託工場への取り組み

ローソンでは、オリジナル商品を製造する委託工場への点検・指導を徹底しています。主な点検方法として、品質管理部門担当者が全委託工場の現場訪問による定期工程調査を行い、ローソン独自のHACCP等ローソンで設定した品質管理基準に達していない場合は、迅速な改善を求めるなど、徹底した指導を行っています。

また、新工場の稼働開始時や、新設備の導入時、新カテ

調理時間とその品温管理等、生産工程の各重点管理項目につきましてはすべての記録を残し、万が一問題が発生した場合には、直ちにその原因を究明し、対応できる体制を整えています。

* HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)
原料調達～製造～包装～出荷の各工程で発生する危害を予測し、防止するための重要管理点を特定し、そのポイントを継続的に監視・記録し、異常が認められた時点で即座に対策をとり解決するシステム。

ゴリーの商品製造開始時には、その都度、品質管理部門担当者が現場に立ち会って安全衛生管理に問題がないかをチェックしています。さらに、全国どの委託工場で生産しても均質な商品ができるようにするため、商品一つひとつの製造工程において基準となる量、調理方法、器への盛り付け方等をすべて規定する仕組みを構築し、その周知徹底を行っています。

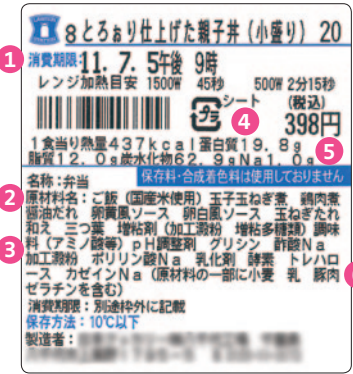
商品情報の表示とトレーサビリティ

ローソンのオリジナル商品には、商品名、消費期限、原材料名等を表示したラベルを添付しています。「JAS法」や「食品衛生法」「容器包装リサイクル法」で表記義務のある品目以外にも自主的な表記を行い、小さなお子さまやアレルギー症状をお持ちの方も安心して食べていただけるように配慮しています。表示内容は、品質管理部で厳重にチェックするほか、製造委託工場における製造段階での

チェックに加え、全国の製造委託工場をITシステムにより制御し誤表示の防止を行うなど、二重三重の体制で行っています。

また、ローソンオリジナル商品では、どこからの材料をいつ何度で調理したかなど、すべての記録を残しているため、原材料まで遡って追跡することが可能となっています。

* 2011年7月1日より、米トレーサビリティ法に対応し、米・米加工品の産地情報伝達表記を変更しました。



1 消費期限

お客さまが安心して召し上がることのできる期限

2 原材料名表示

商品中に占める重量の割合が多い順に、原材料を表示

3 食品添加物

食品衛生法の規定に基づいて表示

4 容器包装の識別表示

プラスチック等、容器包装の分別排出を促進するための材質識別表示

5 栄養成分表示

1食当たりの熱量・たんぱく質・脂質・炭水化物・ナトリウム量を表示

6 アレルゲン表示

法令によって定められた義務表示7品目、任意表示18品目を表示

「とろおり仕上げた濃厚たまごの親子丼 小盛り」ができるまで

1 衛生管理

従業員は粘着テープのローラーやエアシャワーで髪の毛や糸くずを取り除くほか、指の先まで洗浄・消毒してから入室します。



2 ごはんを炊く

独自の製法で炊き上げ、冷やしてもふっくらやわらかなごはんに。

3-1 具材の調理

加熱温度や時間等、細かく定められたマニュアルを毎回確認しながら調理し、均一の品質を実現しています。



3-2 温度のチェック

調理をしながら規定の温度まで加熱できているかを毎回確認します。



調理の都度、鍋や器具類は洗浄します。

4 冷却

調理後は食材を即時冷却。冷却機の表示を確認するほか、食材の中心温度を必ず測って確認します。



5 保管

具材保冷库で盛り付け直前まで保管します。



6 盛り付け

作業は短時間で、食材の温度上昇を最低限に抑えます。



親子丼のおいしさである卵のとろみとコクを出すために卵黄と卵白を特製のソースに仕上げ、盛り付けます。

7 金属探知機でのチェック

金属が混入していないかどうかチェックします。



8 冷蔵庫で冷却

規定のチルド温度帯になるまで冷却した後、商品を店舗へ配送します。

配送の効率化によるCO₂の削減

配送車の燃費を良くするエコタイヤや、運行状況を把握する運行管理システムを使ってエコドライブに努めています。

この結果、2011年度は2007年度と比べて、1店舗当たりの配送車から出るCO₂を21.4%削減しました。

2009年10月からは、日本郵政株式会社との統合的提携の一環として、高知県全域でローソンの商品と郵便物を一緒に運ぶ、共同配送を行っています。共同で運ぶことで効率化を図るとともに、CO₂排出量の前年度比21.4%削減へと繋がりました。さらに2011年4月からは、釧路・北見エリアでの共同配送も開始するなど、一層のCO₂削減に向けた配送の効率化を進めていきます。



郵便事業株式会社のトラックに定温コンテナを設置し、各種温度帯の商品を配送

1店舗当たりの配送車両によるCO₂排出量（2007年度比）



COLUMN 社有車に環境対応車を導入

スーパーバイザー（店舗経営指導員）や店舗開発担当者が使用する社有車は全国で約1,800台あり、四輪駆動車を除くすべて（約1,350台）にアイドリング自動ストップ車*及びハイブリッド車を導入しています。

さらに2009年8月からは、スーパーバイザーの店舗巡回車として電気自動車も順次導入を開始し、2012年2月末までに合計62台を導入しています。併せて店舗駐車場への電気自動車専用充電設備の設置を進めることで、社会の電気自動車普及にも貢献していきます。

*車を停止させると自動的にエンジンを切り、発進時にはエンジンを再始動させる機能を搭載した車。この機能により、燃料の節約やCO₂排出量削減の効果があります。



急速充電器 7台
倍速充電スタンド 2台
200V専用コンセント 58カ所
(2012年2月29日現在)

一部の店舗には電気自動車専用の充電設備を設置

業務改革PRiSMによる販売機会ロスと廃棄ロスの削減

ローソンは7年に1度の基幹ITシステムの切り替えを2010年3月に行うにあたって、最新鋭のITとPontaカードデータ分析を活用することで、お客さま起点の品揃えを実現し、販売機会ロスと廃棄ロスの両方を削減するために、業務改革PRiSMをスタートさせました。Pontaカードデータの分析によって抽出されたお客さまのニーズを、

店舗の品揃えに反映するために発注し、欲しいときに、欲しい商品がないといった販売機会ロスを削減し、お客さまのニーズに合わない商品の陳列を防ぐことで、廃棄ロスの削減に繋がります。

PRiSM

余剰食品のリサイクル

2006年5月より、ローソンの販売許容期限*を過ぎた余剰食品のリサイクルに取り組んでいます。2012年3月末現在で2,012店舗の余剰食品を肥料や飼料（豚や鶏のエサ）に活用しています。さらに、食品リサイクル工場の確保や収集運搬会社との協力、処理コスト面での課題解決に努めながら、実施地区の拡大に取り組んでいます。2011年7月には高松市、8月に愛知県（名古屋市区）、

2012年3月に千葉県、さらに6月には沖縄県那覇市（市内全域へ拡大）で食品リサイクルを開始しました。

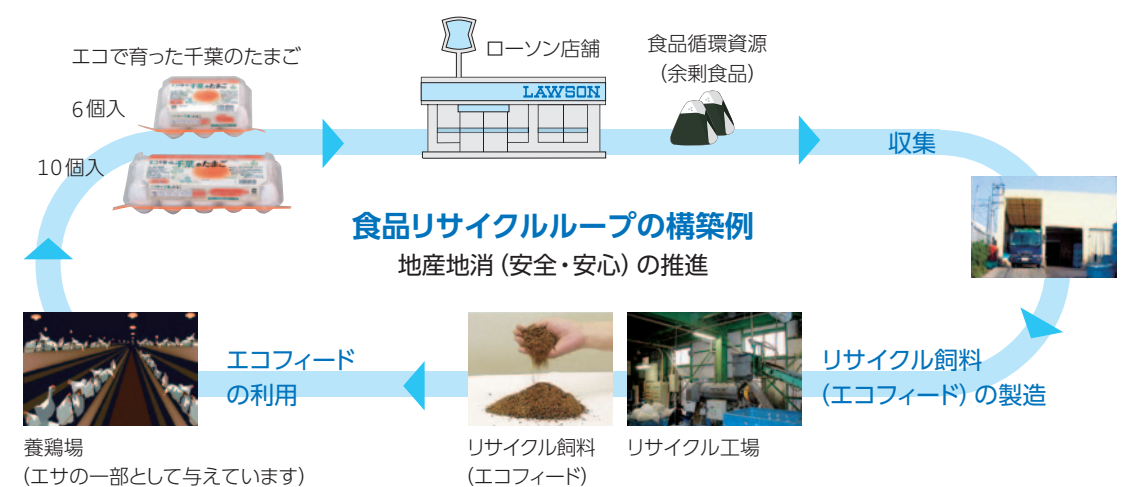
食品リサイクル法における再生利用等実施率では、2011年度（2011年4月～2012年3月まで）実績で47.6%を達成しています。

*お客さまが商品を購入してから消費するまでの期間を見込んだうえで、新鮮さを保てる期限として設けられたもの。

食品リサイクルループ（リサイクルの輪）

食品リサイクルループとは、店舗から出た売れ残り食品などを家畜のエサや肥料にリサイクルし、そのエサや肥料で育った農産物を店舗で食材として利用・販売する取り組みです。

ローソンではコンビニエンスストアとして初めて食品をリサイクルして作られた家畜のエサ（エコフィード）で育った鶏のたまごを販売しました。



廃油リサイクル

2006年1月より開始した食用油の廃油リサイクルは同年8月に全国へ拡大し、2012年3月末現在の取り組み店舗数は9,142店舗に達しました。廃油は、産業廃棄物の収集運搬会社が回収し、リサイクル工場で飼料用添加剤（家畜のエサの材料）、建築用塗料、公共バスの燃料（バイオディーゼルエンジン）、無添加石けん等に再生されています。

業務改革 PRiSM による販売機会ロスと廃棄ロスの削減

環境に配慮した店舗づくり

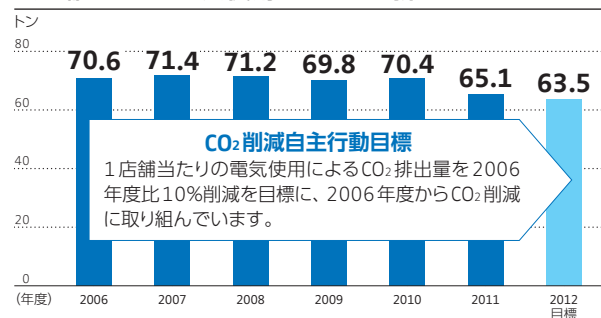
ローソンから排出される年間CO₂約70万トンのうち、約85%が店舗で使用する電力によるものです。そこで、電力使用量削減のため、冷蔵と冷凍、空調用の室外機を一つにまとめて効率的に運転する「要冷空調一体型システム」(累計3,245店舗)や、LED照明(看板537店舗、店内照明535店舗)等の最新省エネ機器を新店に導入しています。なお、節電対策として、既存店の店内照明も全店LED照明を導入しています。

また、ローソンでは全国各地に環境配慮型のモデル店をオープンし、自然エネルギーの活用や、最新の省エネ機器の効果検証等の実験を行っています。2011年12月にオープンした宮城県南三陸町の店舗では、照明のLED化、ノンフロン型(CO₂冷媒)冷凍冷蔵システムに加え、省エネフ라이어等の導入による電気使用量削減と、太陽光発電やリチウムイオン蓄電池の導入による災害停電時の

電力供給を可能にしています。従来店舗と比較し、消費電力20%減を目指し、順次環境配慮型店舗の導入を拡大する予定です。

▶ 1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量：

65.1トン

1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量*

* CO₂排出係数は2006年度の3.68t/万kWhを使用。

防犯対策としての「セーフティステーション」活動

防犯・防災対策、安全対策、青少年の健全育成等、近年コンビニエンスストアに対し、様々な社会的要請が寄せられています。ローソンは(社)日本フランチャイズチェーン協会の「セーフティステーション」活動に参加し、関係省庁や警察の後援を得て「まちの安全・安心な生活拠点づくり」

と「青少年環境の健全化への取り組み」を推進しています。コンビニエンスストアの社会的責任を全うするため、強盗等に対する防犯体制の強化や女性、子どもの駆け込みへの対応等、業界統一の取り組みとして実施しています。

COLUMN 高齢者に配慮したサービスの提供

過疎化・高齢化の進行により、買い物をはじめとした日常生活が困難になった小規模な集落での生活を支えるため、自治体等と連携し、新しいインフラの構築に取り組んでいます。2011年8月には、広島県神石高原町が出資する第三セクター「有限会社さんわ182ステーション」とフランチャイズ契約を結び、「ローソン神石高原町店」をオープンし、地域における買い物の支援をしています。今後は、移動販売車による訪問販売や廃校等を利用したサテライト店舗*の設置も予定しています。

* 店舗面積や営業時間に柔軟性を持たせた小型店舗。従来のコンビニエンスストアの出店基準よりも店舗商圏内の購買力が低く、これまで出店できなかった立地への出店を可能とさせる方式。



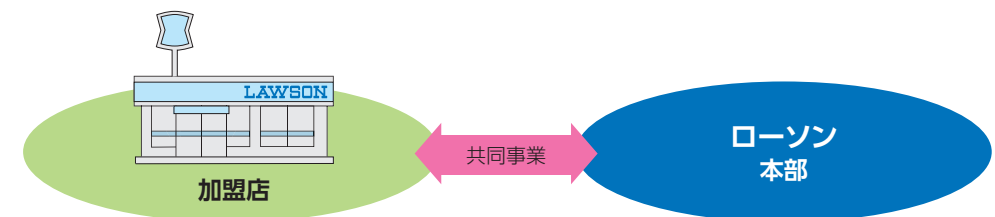
ローソン神石高原町店

人財マネジメント

オーナー／クルーとともに

ローソンは加盟店ビジネスを中心に、事業を展開しています。社員だけではなく、FC加盟店オーナー、クルー(パートタイマー・アルバイト)が理念を共有し、高いモチベーションをもって働くことで、店舗におけるサービスが

向上し、その積み重ねこそが、企業価値の向上にも繋がると考えます。こうした考えのもと、ローソン本部は店舗運営を支援するための、様々な仕組みを用意しています。



FC加盟店オーナーの役割

- 商品仕入れ、商品管理(品揃え、鮮度、在庫)、接客、クリンリネス(清潔、安全、快適さの維持)等
- クルー(パートタイマー・アルバイト)の雇用・教育・管理等
- 売上、経費の管理

本部の役割

- スーパーバイザー(店舗経営指導員)による店舗経営指導
- インフラの提供(店舗営業設備、物流、ITシステム)
- 商品開発
- 販促支援

スーパーバイザー(店舗経営指導員)による店舗経営指導

店舗経営に通じたスーパーバイザーが、知識と行動力でオーナーを支えます。



オープン前準備のガイド役として

経営戦略・販売から事務手続きまで、一つひとつ丁寧にアドバイス。オーナーの疑問や迷いを取り除き、順調なオープンをサポートします。

オープン後の実践的なサポート

オープン後はより実践的に、接客ノウハウや情報機器の使い方、クルー(パートタイマー・アルバイト)の教育指導等のアドバイスを行い、スムーズな店舗運営をサポートします。



的確な品揃えや棚割をアドバイス

地域やお客さまの特性を考慮した品揃え、お客さまが手に取りやすく、買いやすい売場づくりなどのノウハウをきめ細かく指導します。



売上アップの戦略づくり

オーナーとともに、売上状況を定期的に確認。問題点がある場合は、そのケースに適した解決法を探りながら、売上・利益の向上を図ります。

社員とともに

ローソン大学

ローソンでは、人財育成の一環として、独自の教育研修プログラム「ローソン大学」を運営しています。「ローソン大学」では、それぞれの職種・職位に応じた教育体系を整え、企業理念の共有と高い業務推進力を備えたプロ集団づくりを目指しています。研修施設「ローソンラーニングセンター(LLC)」を本社隣接地に設け、様々なプログラム

を実施しています。次世代経営者の育成を重要課題と位置づけ、経営陣も積極的に指導者として参加をしています。また、各自のパソコンを介して研修する「eラーニングシステム」も行っています。こうした取り組みにより、本部社員教育は入社から幹部育成まで様々なキャリアや時期を対象に自立した「考える人財」を育て、「学習する組織」を目指しています。

「考えて行動できる集団」が被災地で手作りおにぎりを販売

2011年の東日本大震災では、通常の仕入れルートや工場がストップし、東北のお店には一時商品が入らない状況となりました。このとき、東北のある支店長は、本部からの指令を待たずして各店舗で手作りおにぎりを作り、販売を始めることにしました。スタッフが自ら米のある場所を探して仕入れを行い、被災したお店の店頭で店員が一つひとつおにぎりを握り始めたのです。

震災発生直後の混乱期にこのような行動ができたのは、ローソン大学では、マネージャー職以上に企業理念浸透研修(企業理念研修)や、部長職以上に次世代経営者育成研修(リーダー教育)を実施しており、彼らに「考えることの蓄積」があったからです。このように、ローソン大学における研修は、どのような状況下にあっても冷静な思考・判断を行い、自ら行動できる人財育成を目指しています。

ローソン内のコミュニケーション活性化

2008年に「元気になるーソン!プロジェクト*」がスタート。社内をはじめ、加盟店と本部とのコミュニケーションを活性化させるために、社内報の発行、全社規模のスポーツ大会、懇親会等を継続して企画・実施しています。

2012年からは店舗のクルー向けにモバイルサイト「ろーぴょんチャンネル!」を開発。簡単にアンケートがとれたり、スピーディに情報を伝えるなど、双方向のコミュニケーションができるようになりました。

*ローソンがマチを元気にしようと、2008年度からスタートした「ローソン元気計画」を推進するプロジェクト。加盟店・社員のモチベーションアップを主眼とした活動を行っています。



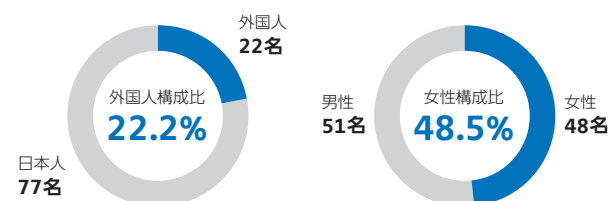
外国人留学生の採用

当社では、多様な個性や価値観をもった人財が、ローソンの未来を担うべきとの判断から、2008年度に新入社員の1/3を外国人留学生とする方針を立てました。2012年度には、新入社員として22名の外国人留学生を迎えました。2012年5月現在、86名が在籍しています。

女性の活用

2012年5月末現在、当社の全社員に占める女性比率は13.7%であり、女性の活用は大きな課題です。取締役・監査役に占める女性比率は18%から27%に上昇しました。2005年度からは新卒採用の約半分を女性にするとし、仕事と家庭の両立を支援する環境整備への取り組みを進めています。

2012年度新卒採用実績



東日本大震災を受けてのローソンの取り組み

2011年3月11日の東日本大震災発生から1年以上が経過しました。

ローソンでは全社一丸となった復旧活動により、2011年初夏にはほぼ震災発生前の状態を取り戻しましたが、今回の震災を教訓とした取り組みや被災地復興に向けた支援はなお続いています。本ページでは、ローソンの大規模災害に備えた取り組みと被災地に向けた支援活動の一部をご紹介します。

大規模災害時に備えた事業継続計画(BCP)の強化

ローソンでは、東日本大震災での経験を踏まえ、大規模災害が発生した際のFC加盟店オーナー、店長、クルーを含めた全従業員の安否確認、被災地店舗の営業継続と被害店舗の早期復旧を最優先で取り組むための事業継続計画(BCP)の見直し、事業継続マネジメント(BCM)体制の強化を行っています。

東日本大震災と同じレベルの地震がいつ発生しても万全の対応がとれるよう、安否確認システムや災害対策マニュアルを見直しました。災害対策マニュアルは「基本」・「組織別(支店用・支社用・本社用)」に分け、それぞれの組織において災害発生の初動から各フェーズにおいての行動基準を明確化し、事業所(本部各部)

単位に備え付け、全従業員への周知徹底を行っています。

また、大規模災害発生時には、直ちに災害対策本部を設置し、迅速かつ適切な災害対策を実施する体制の強化を行っています。

さらに、災害対策マニュアルの備え付けのみではなく、ローソン全従業員に対して年2回行っている防災

訓練の実施を2012年度からは年3回に増やし、実際の有事における行動や事業継続に向けた問題点や改善点の抽出も重点的に行っています。

今後も事業継続についての検証・見直しを順次継続的にを行い、大規模災害発生時においても社会のライフラインとしての責任を全うできる体制強化を行っていきます。

東日本大震災対応記録「それぞれの3.11」

ローソンでは、東日本大震災における経験や記憶を「記録」として残すため、社内向けの対応記録「それぞれの3.11」を作成しました。当初は社内向けであったこの記録を社外の多くの方々にもご覧いただきたいと考え、2012年3月より当社ウェブサイトで公開しています。是非ご覧ください。

http://www.lawson.co.jp/campaign/static/shinsaitaiou/36_37.html



で被災地の若者たちを支援

ローソンでは、東日本大震災から復興するためには、未来を担う若者の力が大切と考え、本人や家族が被災するなど、経済的な理由から今後の就学が困難な生徒たちを支援する奨学金制度「夢を応援基金」を2011年4月14日に創設しました。社会に出てから役立つ知識や技術を身につけ、諦めずに夢に向かってほしいという想いから、お客さまやお取引先の皆さまと一緒に福島県・宮城県・岩手県の高校生等を支援しています。

この基金は、全国約1万店のローソングループ店頭で皆さまからお寄せいただいた募金と、ローソンの拠出金(4億円)でまかなわれています。2011年9月より1,097名の高校生たちに、月額3万円(返還不要最長7年間)の奨学金を支給するとともに、生徒たちが社会に飛び立つまで様々な活動を通じてサポートを行っています。2012年2月には、「スペシャル講演&ライブ2012」と題し、基金の想いに共感いただいた音楽プロデューサーの小林武史さん、歌手の

一青窈さん、ローソンの新浪剛史社長、玉塚元一副社長の4名が、高校生たちの将来への疑問や悩みに応え一緒に考えていくトークセッションを開催しました。

ローソンでは、今後も被災地の若者たちを支援する活動を継続的に行っていきます。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

ローソンは、「お客さま」「FC加盟店オーナー」「クルー（パートタイマー・アルバイト）」「お取引先」「従業員」「株主」「社会」という、当社に関わりのあるすべてのステークホルダーの皆さまにとって、存在意義のある企業となるべく、企業価値の最大化に取り組んでいます。

そのためには、コンプライアンス（法令や社会規範等の

遵守)のみならず、企業理念と「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づき、「思いやり」を意識した行動を実践するとともに、積極的なディスクロージャー(情報開示)を通じて、経営の健全性や透明性を高め、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考えます。

体制 (2012年5月30日現在)

当社は監査役設置会社であり、取締役会による業務執行の監督、監査役による監査という二重のチェック機能を有しています。

また、以下の取り組みにより、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

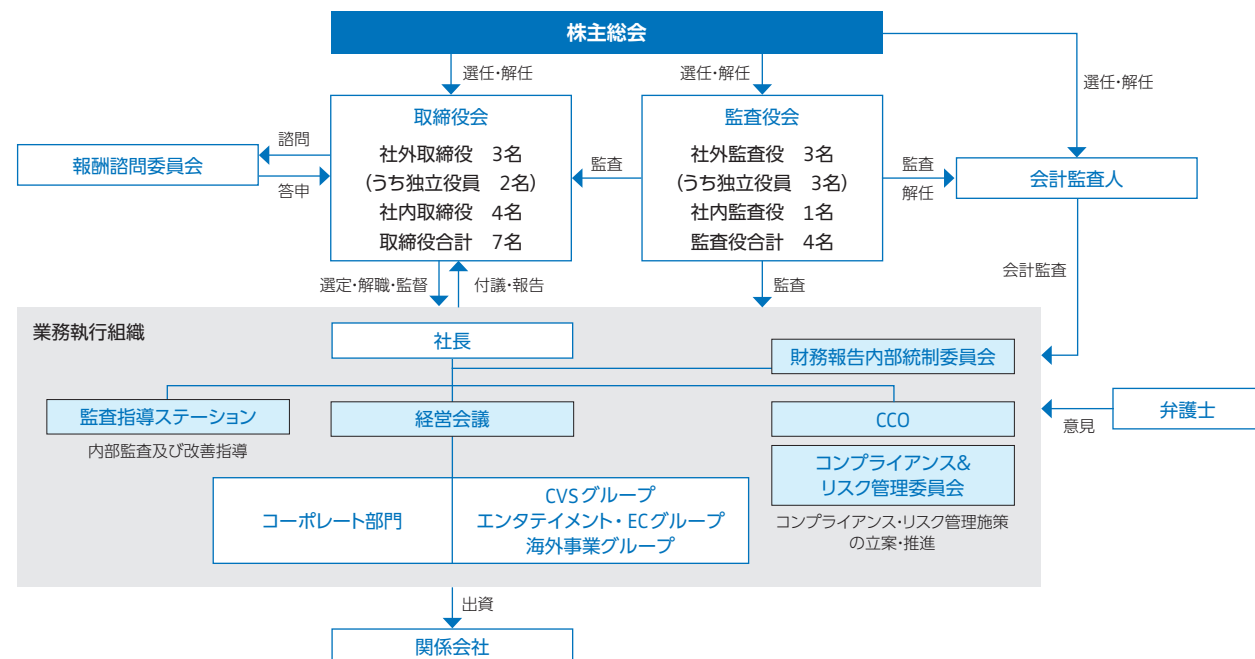
- ① 執行役員制度導入により、執行と監督機能を分離し、経営責任を明確化
- ② 迅速な経営判断を行うため、取締役は7名と少人数で構成
- ③ 5割を超える社外役員比率
- ④ ダイバーシティ促進の観点から取締役・監査役に計3名の女性を選任

組織体制	監査役設置会社
取締役会議長	社外取締役
取締役人数	7名(うち3名社外取締役)
監査役人数	4名(うち3名社外監査役)
独立役員	社外取締役2名、社外監査役3名
役員における女性比率	約27%
平均年齢	56.9歳
2011年度 取締役会開催回数	13回(臨時開催2回含む)
2011年度 監査役会開催回数	15回(臨時開催3回含む)

社外取締役・社外監査役の取締役会・監査役会への出席状況
(2011年度)

	取締役会	監査役会
社外取締役	約74%（臨時開催含む）	—
社外監査役	100%（臨時開催含む）	100%（臨時開催含む）

コーポレート・ガバナンス体制 (2012年5月30日現在)



当該体制を採用している理由

当社は、監査役制度を採用しており、4名の監査役のうち社外監査役3名（すべて独立役員）と監査体制を強化、充実させています。独立性と多様な経歴を持つ社外取締役が加わる取締役会が幅広い見識や知見を取り入れて適正な経営判断を行うとともに、監査役の業務監査を活用

し、経営の透明性、客観性及び適正性の高さを確保しています。当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性を上げるうえで、現時点では、監査役制度を採用することが最も合理的であると考えています。

役員報酬

当社の取締役報酬につきましては、従来から業績評価に連動した「変動報酬」や、株価に連動するストックオプション等の「株価連動報酬」を積極的に導入してきました。2012年2月期からは、役員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ることを決定しました。

決定方法	報酬諮問委員会（社外取締役及び社外監査役のみで構成。2011年度は3回開催）から取締役会に答申し、取締役会にて決定
構成要素	基本報酬とストックオプションの付与による株価連動報酬 ・基本報酬：固定報酬とEPS等の指標を含む業績評価に連動した変動報酬（基本報酬の約40%）*から構成 ・ストックオプション：取締役退任後に行使可能となる、行使価格1円の株式報酬型ストックオプション
開示方法	有価証券報告書及び事業報告書に全取締役の報酬総額と代表取締役の報酬額を記載

* この報酬体系は2012年5月30日現在のものです。業務執行役員ではない森山透、田坂広志、奥谷禮子、垣内威彦の4氏につきましては、代表取締役及び取締役会長の監督・助言という役割に特化しているため、業績評価に連動した変動報酬は支給しておりません。一方、監査役報酬は、2012年3月29日の取締役会におきましては、退職慰労金制度の廃止を決議し、年額報酬に基く月次報酬に一本化しています。

役員報酬の内容(2011年度)

区分	人員数	報酬などの総額
取締役(うち社外取締役)	7(3)	267百万円(37百万円)
監査役(うち社外監査役)	5(4)	66百万円(45百万円)
合計	12	334百万円

内部統制システム

2012年2月に改訂した「2012年度内部統制システムの整備の基本方針」に基づき、以下5点を推進しています。

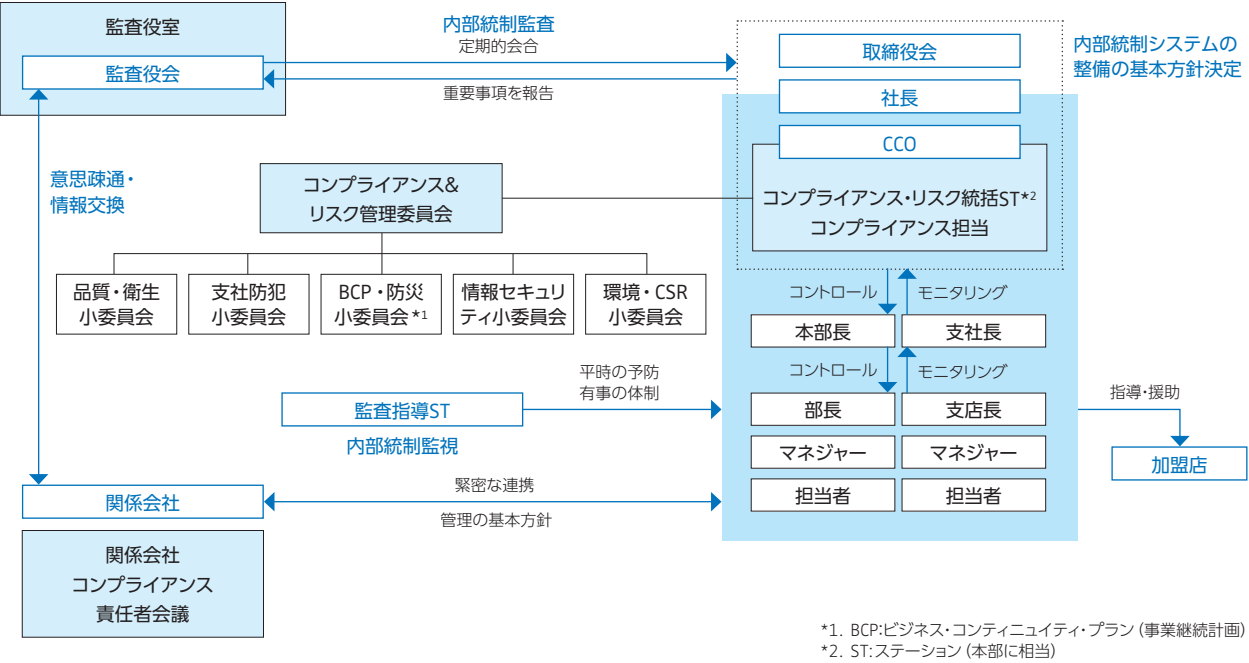
- ① 社外取締役・社外監査役（独立役員）を継続的に選任し監督・監査機能を向上
- ② 拡大する営業部門・関係会社に対応して内部監査部門を強化
- ③ 関係会社に「ローソングループ企業行動憲章」を周知徹底、主要関係会社にはコンプライアンス・リスク管理推進責任者を設置
- ④ 財務報告の適正性を確保するために必要な体制を整備
- ⑤ 内部通報・相談システムを加盟店・取引先に拡大し、ローソンファミリー全体のリスク情報を早期発見

コンプライアンス専門組織の体制 (2012年度)

コンプライアンス及びリスク管理の統括責任者 (CCO：チーフ・コンプライアンス・オフィサー) を設置し、本社各部門と全支社にコンプライアンス担当を配置しています。

CCOを委員長とする「コンプライアンス&リスク管理委員会」は毎月1回、「関係会社コンプライアンス責任者会議」は四半期に1回開催し、ローソングループにおけるコンプライアンス問題とリスクを掌握することで、不祥事の予防に努めています。

内部統制システムの全体図



コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

- 三菱商事株式会社は当社の議決権を32.4%保有 (間接所有を含む) しており、当社は同社の持分法適用関連会社 (2012年2月29日現在) です。同社は、当社との包括業務提携に基づき、人材交流、原材料調達における協業、店舗案件紹介を行っております。ただし、当社は上場企業として独立した経営判断を行っております。

ディスクロージャーの促進

- 当社IRサイトにディスクロージャー・ポリシーとして「情報開示の基本原則」を掲載しています。
<http://www.lawson.co.jp/company/ir/disclose.html>
- 決算関連資料等の開示情報、その他の重要な情報は、原則として日本語と英語両方でIRサイトに、可及的速やかに掲載しています。
- 株主総会招集通知や議決権の行使結果は、IRサイトに掲載しています。
<http://www.lawson.co.jp/company/ir/stock/meeting.html>

社外取締役12年間を振り返って



多摩大学大学院
教授
田坂 広志

小生は、ローソンがダイエー傘下にあった2000年に社外取締役に就任し、以来12年間、ローソンの経営に携わってきました。この12年間の躍進は、株主、社員を始め、多くのステークホルダーが認めるところであり、改めて論を待たないと思いますが、この退任を機に、その躍進を実現した成功要因について述べたいと思います。

成功要因は、端的に申し上げれば、「矛盾と見える対極を統合するマネジメント」を貫いたことです。

第一は、「強いリーダーシップとボトムアップの統合」です。新浪社長は比類なきリーダーシップを持ちながら、現場に任せ、現場からの創発を促すというマネジメントに努めてきました。

第二は、「戦略思考と人間力の統合」です。経営において科学的・合理的な戦略思考を貫きながらも、そうした戦略思考が、とすれば顧客に対する操作主義に陥ることを理解し、経営陣・社員ともに人間力を磨くことに努めてきました。

第三は、「ビジョンと現場力の統合」です。業界の競合他社との日々の戦いに埋没することなく、業界全体のイノベーションや進化の将来ビジョンを大胆に描き、その実現に挑戦する一方で、現場での顧客中心のオペレーションを重視するというを同時に追求してきました。

今後のローソンの更なる飛躍も、この「矛盾のマネジメント」を貫けるか否かにかかっていますが、新浪社長を支える現経営陣の優れた資質を見るならば、その飛躍は約束されていると確信しています。

その確信を胸に、社外取締役を退任できること、改めて、有難い12年間であったかと思ひます。

社外取締役就任にあたって



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
教授
大園 恵美

この5月より社外取締役を務めさせていただくことになりました。法令順守、環境への配慮、ダイバーシティへの取り組みは当然のこと、皆さまの生活に重要な位置を占めるローソンという会社がより素晴らしい製品とサービスを提供し、より大きな価値を生めるよう、サポートしてまいりたいと思っています。

私の本業は、大学院で経営について研究し、社会人学生と議論しながら学生とともに学ぶことです。特に、ユニークな競争戦略の発生と形成、イノベーションを起こし続けられる創造性ある組織、の2つの分野に関心を持っています。ローソンはこのいずれでも、興味深い挑戦をしていると思います。まず、コンビニエンスストア業界においてユニークな存在になろうとしていると思いますし、地域支社制に代表されるように、現場が新しいことに挑戦する文化を育てようとしていると思います。研究者としての知見を活かして、ローソンの挑戦をサポートしたいと思います。

また、私自身、ローソンの顧客でもあります。1歳10ヵ月の子の母として、いつも助けられています。安全、安心、健康的でかつお客さまに喜んでいただける商品やサービスを、もっと充実させていくための力になれば幸いです。

取締役及び監査役

2012年5月30日現在



写真左から：関 淳彦、森山 透、玉塚 元一、新浪 剛史、矢作 祥之



写真左から：小澤 徹夫、垣内 威彦、奥谷 禮子、大園 恵美、辻山 栄子、帆刈 信一

取締役及び監査役

新浪 剛史

代表取締役社長CEO兼海外事業グループCEO

- 取締役在任年数：10年
- 所有する当社株式：8,400株

1981 三菱商事株式会社 入社
1995 株式会社ソデックスコーポレーション（現 株式会社LEOC）代表取締役
1999 三菱商事株式会社 生活産業流通企画部外食事業チームリーダー
2000 同社 ローソンプロジェクト統括室長兼外食事業室長
2001 同社 コンシューマー事業本部ローソン事業ユニットマネージャー兼外食事業ユニットマネージャー
2002 当社 顧問
当社 代表取締役社長執行役員
2005 当社 代表取締役社長CEO（現任）
2006 株式会社ACCESS 社外取締役（現任）
2010 オリックス株式会社 社外取締役（現任）

玉塚 元一

取締役 副社長執行役員COO兼CVSグループCEO兼CRM推進ステーションディレクター兼マーケティングステーションディレクター

- 取締役在任年数：新任
- 所有する当社株式：900株

1985 旭硝子株式会社 入社
1998 日本アイ・ピー・エム株式会社 入社
株式会社ファーストリテイリング 入社
2002 同社 代表取締役社長兼COO
2005 株式会社リヴァンプ設立 代表取締役
2010 当社 顧問
2011 当社 副社長執行役員 COO 兼CVSグループCEO兼フードサービス本部長
2012 当社 副社長執行役員COO兼CVSグループCEO兼CRM推進ステーションディレクター兼マーケティングステーションディレクター
当社 取締役副社長執行役員COO兼CVSグループCEO兼CRM推進ステーションディレクター兼マーケティングステーションディレクター（現任）

矢作 祥之

取締役 専務執行役員CFO兼経営戦略ステーションディレクター

- 取締役在任年数：5年
- 所有する当社株式：700株

1979 三菱商事株式会社 入社
1999 同社 リスクマネジメント部投融资第一チームリーダー
2001 同社 コントローラーオフィス投融资第一チームリーダー PM委員会事務局リーダー
2004 同社 監査部部長代行
2006 当社 執行役員社長補佐
2007 当社 常務執行役員CFO兼コーポレート管掌
当社 取締役常務執行役員CFO兼コーポレート管掌兼ヒューマンリソース管掌
2009 当社 取締役専務執行役員CFO兼マネジメントサービスディレクター
当社 取締役専務執行役員CFO
2010 三菱商事株式会社 理事（現任）
2012 当社 取締役専務執行役員CFO兼経営戦略ステーションディレクター（現任）

森山 透

取締役

- 取締役在任年数：6年
- 所有する当社株式：1,500株

1977 三菱商事株式会社 入社
2001 同社 食品本部水産ユニットマネージャー
2004 同社 中部支社生活産業部長
2005 当社 執行役員社長補佐
当社 常務執行役員商品・物流本部長
2006 当社 専務執行役員商品・物流本部長
当社 取締役専務執行役員商品・物流本部長
2008 三菱商事株式会社 執行役員
2009 当社 取締役（現任）
三菱商事株式会社 執行役員生活産業グループCEO補佐兼次世代事業開発ユニットマネージャー
2010 同社 常務執行役員生活産業グループCOO兼次世代事業開発ユニットマネージャー
2011 同社 常務執行役員生活産業グループCEO（現任）
株式会社菱食（現 三菱食品株式会社）社外取締役（現任）

関 淳彦

監査役（常勤）

- 監査役在任年数：2年
- 所有する当社株式：1,200株

1977 株式会社ダイエー 入社
1999 当社 入社
2000 当社 業務企画室総務主席
2002 当社 総務企画室副室長
2004 当社 総務ステーションディレクター
2007 当社 理事執行役員FCサポートステーションディレクター
2010 当社 監査役付
当社 監査役（常勤）（現任）

社外取締役及び社外監査役

奥谷 禮子

社外取締役

- 取締役在任年数：10年
- 所有する当社株式：0株

1974 日本航空株式会社 入社
1982 株式会社ザ・アール 代表取締役社長（現任）
1986 株式会社ウィル（セゾングループ）代表取締役社長（ザ・アール社長と兼任）
1991 同社 代表取締役会長（ザ・アール社長と兼任）
1992 同社 退任
2002 当社 社外取締役（現任）

垣内 威彦

社外取締役

- 取締役在任年数：7年
- 所有する当社株式：0株

1979 三菱商事株式会社 入社
2001 同社 食糧本部ホワイトミートユニットマネージャー兼レッドミートユニットマネージャー
2004 同社 生活産業グループCEOオフィス企画・業務／事業投資・審査総括
2005 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社 社外取締役（現任）
当社 社外取締役（現任）
2006 三菱商事株式会社 生活産業グループCEOオフィス室長
2008 同社 農水産本部長
2010 同社 執行役員農水産本部長
2011 同社 執行役員生活産業グループCEOオフィス室長兼農水産本部長（現任）

大園 恵美

社外取締役

- 取締役在任年数：新任
- 所有する当社株式：0株

1988 株式会社社住友銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
1998 早稲田大学アジア太平洋研究センター客員講師（専任扱い）
2000 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 専任講師
2002 同大学大学院国際企業戦略研究科 助教授
2004 日新火災海上保険株式会社 社外取締役
2006 株式会社りそな銀行 社外取締役
2010 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授（現任）
2011 株式会社りそなホールディングス 社外取締役（現任）
2012 当社 社外取締役（現任）

帆刈 信一

社外監査役（常勤）

- 監査役在任年数：新任
- 所有する当社株式：0株

1975 会計検査院 採用
1990 同 第2局監理課長
2002 同 事務総長官房審議官（第4局担当）
2005 同 第4局長
2007 岐阜県 代表監査委員 就任
2011 会計検査院 再任用
2012 同 退官
当社 社外監査役（現任）

小澤 徹夫

社外監査役

- 監査役在任年数：9年
- 所有する当社株式：0株

1973 弁護士登録 東京富士法律事務所入所（現任）
2003 当社 社外監査役（現任）
2004 マネックス・ビーンズ・ホールディングス株式会社（現マネックスグループ株式会社）社外監査役（現任）
2007 セメダイン株式会社 社外監査役（現任）

辻山 栄子

社外監査役

- 監査役在任年数：1年
- 所有する当社株式：0株

1974 公認会計士登録
1980 茨城大学人文学部 助教授
1985 武蔵大学経済学部 助教授
1991 同大学経済学部 教授
2003 早稲田大学商学部・大学院商学研究科 教授（現任）
2008 三菱商事株式会社 社外監査役（現任）
2010 オリックス株式会社 社外取締役（現任）
2011 当社 社外監査役（現任）
株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 社外監査役（現任）

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

2011年度の日本経済は、3月に発生した東日本大震災の影響により、家計部門における消費支出も一時大きく落ち込みました。しかし、コンビニエンスストア業界におきましては、被災店舗の復旧と商品供給体制の早期回復に注力した結果、お客さまの近くにあったいつでも生活必需品が揃う「社会的インフラ」として、全国基盤のコンビニエンスストアチェーンの価値が再評価され、コンビニエンスストア業界年間販売額は8.7兆円、前期比8.2%と大幅な伸びを記録しました。とりわけ、大手チェーンにおきましては、生鮮食品やプライベートブランド（PB）の積極展開も手伝って、女性やシニアを対象とした客層拡大が進展しており、ネイバーフッド・ストアとしてのコンビニエンスストアの地位が定着しつつあります。

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＊												(単位：十億円)
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
小売業年間販売額	134,042	135,666	132,328	135,477	135,081	135,257	135,055	133,712	132,446	132,280	136,808	
コンビニエンスストア業界年間販売額	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096	6,980	6,846	
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	6.5%	6.0%	6.0%	5.9%	5.5%	5.5%	5.4%	5.5%	5.4%	5.3%	5.0%	

出典：経済産業省「商業動態統計調査」
＊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

コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン＊2の割合（全店売上高）												(単位：十億円)
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
ローソン	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387	1,362	1,329	1,288	1,294	1,286	
セブン・イレブン・ジャパン	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499	2,441	2,343	2,213	2,114	
ファミリーマート	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032	998	954	932	899	
サークルKサンクス＊1	980	923	902	940	902	911	920	934	902	892	860	
4チェーン合計	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901	5,813	5,702	5,487	5,331	5,159	
4チェーン合計シェア	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%	79.0%	78.2%	77.3%	76.4%	75.4%	

出典：各社の公表データ
＊1. 2001年度～2003年度における連結主体は持株会社シーアンドエスとなっています。
＊2. 上位4チェーンの数値は年度、4チェーン合計シェアは暦年ベースのコンビニエンスストア業界年間販売額を分母として計算しています。

コンビニエンスストア店舗数の推移												(単位：店)
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
コンビニエンスストア店舗数	45,769	45,006	44,391	43,228	43,087	42,643	41,340	41,114	40,644	39,809	38,274	

出典：社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2010年度JFAフランチャイズチェーン統計調査」 コンビニエンスストア店舗数は暦年ベース

2012年2月期の経営施策

2012年2月期の当社の経営における大きな変化は、2011年1月に再編した「CVSグループ」「海外事業グループ」「エンタテイメント・ECグループ」の3つのグループ体制により、意思決定の迅速化と執行力の強化を進めたことです。今期は、各グループCEOを中心とした新体制のもと、前期に引き続き、お客さまの「欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」店舗の実現を目指して、以下の経営施策を実行しました。

コンビニエンスストア事業

1. 「生鮮強化型ローソン」を積極展開しました。

客層拡大の打ち手である生鮮コンビニエンスストアにつきましては、連結子会社の株式会社九九プラスが運営する「ローソンスストア100」に加えて、従来型「ローソン」のなかで生鮮食

2011年度のコンビニエンスストア業界の業績を振り返ると、震災ショックから商品供給体制が復旧した第2四半期以降、安心・安全な買い物需要の高まりを受けて客数が安定的に推移しました。また、消費者の内食志向により、生鮮や惣菜の売れ行きが好調だったほか、2010年10月の増税に伴い値上げたたばこの販売も年間を通じて好調に推移したため、客単価の伸びも顕著でした。以上により、2011年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界上位10社の既存店売上高前期比は106.1%と前年を大きく上回りました。

改善を通じてお客さまのニーズにより合致した品揃えの実現が可能になっています。また、Pontaカード会員に対して商品購買にボーナスポイントを付与するなど、魅力的なFSP（Frequent Shoppers Program）を推進しました。

3. Pontaカードデータ分析を商品開発や原材料調達に活用し、総荒利益率の改善につなげました。

Pontaカードで蓄積した購買データは、マチ（地域）のお客さまの嗜好や年齢、性別ごとのセグメント分析に活用し、商品開発に役立てています。また、Pontaカードデータ分析による顧客洞察を需要予測に活かし、原材料調達の予測の精度を高めます。当社独自の組織である原材料仕入部は、この需要予測に基づいて、高品質な原材料を一括で仕入れる仕組みを築き上げてきました。さらに、川上から川下までの在庫量を一元管理するサプライチェーン・マネジメント（SCM）を追求してきた結果、既存店総荒利益高、総荒利益率とも改善が続けています。これらの施策により、2012年2月期の総荒利益高は前期比104.0%となり、たばこを除いた商品の総荒利益率は前期比0.5%ポイント改善しました。

4. マネジメントオーナー（MO）制度の活用を推進しました。

2011年2月期より、多店舗経営を志すオーナーを支援することを目的にマネジメントオーナー（MO）制度を導入しています。MOとは、ローソンの企業理念を共有し、一定数以上の店舗を運営しているオーナーのなかで、起業マインドに富み、かつ店舗の運営力と人材育成に優れ、エリアの状況を熟知していると本部が認定したオーナーのことです。本部は、MOに対して、マネジメントコンサルタント（MC）を通じて多店舗経営に

商品及びサービスの概況

2012年2月期のローソンの商品政策は、Pontaカードで得られたお客さまの購買データ分析に基づき、特に、女性・シニアのお客さまから支持を得られる商品の開発・提供に努めました。

- 米飯カテゴリー（おにぎり・弁当・寿司）につきましては、2011年1月から販売を開始したチルド弁当「ろーそん亭」で、女性のお客さまの嗜好を取り入れ、味・食感に加えて、彩りにもこだわった弁当へと質の向上を図りました。
- カウンターファストフードにつきましては、従来から人気の高い「からあげクン」やフライドチキンの新商品投入に加え、コロッケやメンチカツ等の惣菜アイテムを拡充しました。
- 惣菜、加工食品及び日用雑貨をはじめ、生活必需品を中心としたPB「ローソンセレクト」につきましては、2011年10月にリニューアルし、商品アイテム数を拡充するとともに販売促進を強化した結果、前期末の水準に比べて約3倍の売上に達しました。
- デザートにつきましては、「ぎゅっとクリームチーズ」等の新商品を投入したオリジナルデザート「Uchi Café SWEETS（ウチカフェスイーツ）」ブランドが引き続き好調でした。

資するアドバイス等の支援を行っています。2012年2月末現在のMO数は66人となっており、2013年2月末までに100人まで増やす予定です。

エンタテイメント・EC事業

エンタテイメント・EC事業につきましては、2011年6月から開始したヤフー株式会社との連携により、Eコマースの拡大を推進しました。また、8月に総合エンタメモール「LAWSON HOT STATION エルパカ」、9月にはネットショッピングモール「ロッピー」を立ち上げ、ロッピーでは、11月から日用品、食品を中心に取扱商品数を大幅に拡大するとともにPontaポイントの活用を促進することで、お客さまの利便性向上と、リアル店舗とオンライン店舗の相互送客を図りました。

海外事業

中国での事業につきましては、2011年9月にこれまで持分法適用関連会社であった上海華聯羅森有限公司への出資比率を49%から85%に引き上げ、同社を連結子会社にしました。また、従来の出店地域である上海市、重慶市に加え、11月から大連市にも出店しており、前期末時点の中国国内店舗数は、上海314店、重慶38店、大連3店の合計355店となりました。中国以外におきましても、インドネシアの流通・小売グループAlfa Groupの傘下企業PT Midi Utama Indonesia Tbkと2011年6月にライセンス契約を結んでおり、同社がジャカルタ特別市及びその周辺で運営するローソン店舗は前期末時点で15店となりました。

続いて、セグメントごとの具体的な施策についてご説明します。

販売促進施策につきましては、高いROI（投資収益率）が見込める施策に注力し、「リラックマフェア」「ミッフィーボウル／プレートプレゼント」「けいおん!!フェア」等、注目度の高いキャラクターとのコラボレーションを柱とした施策のほか、国内店舗数1万店突破を記念した「HAPPY10,000キャンペーン」も実施しました。

ポイントカードにつきましては、2010年3月より、三菱商事株式会社の子会社である株式会社ロイヤリティマーケティングが運営し、DVD・CDレンタル業の株式会社ゲオ等、幅広い業態の企業が参画している共通ポイントプログラムPontaに参画しています。Ponta会員に対し、ボーナスポイント対象商品の拡大を行うなど、会員向けの販売施策を強化しました。この結果、2012年2月末現在、会員数は約4,000万人となり、売上高に占める会員売上高比率も40%を超えました。

サービスにつきましては、公共料金等の収納代行の取扱件数が約1億78百万件となり、取扱金額も1兆7,258億円となりました。ATM（現金自動預け入れ支払い機）の展開エリアは46都道府県となりました。

店舗運営の概況

店舗運営におきましては、お客さまの「欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」店舗の実現を目指し、Pontaカードから得られたお客さまの購買データを個々の店舗の発注に活用することで、「マチ（地域）」のお客さまのニーズに合った品揃えと

店舗開発及び店舗フォーマットごとの概況

ローソンの店舗開発について

店舗開発（出店）につきましては、ROI（投資収益率）の考え方に基づいた、当社グループ独自の出店基準を厳守し、投資に対して高収益が見込める出店施策を行いました。当社では、他のコンビニエンスストアとの同質化競争を回避するため、「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」の複数フォーマットを活用し、マチの立地特性・顧客特性に応じて柔軟な出店を行っています。従来型コンビニエンスストアでは出店できない立地でも出店が可能になる点は、複数のフォーマットを持つ最大のメリットと言えます。ローソン以外のフォーマットの取り組みは、以下のとおりです。（P64-65 LAWSON AT A GLANCEをご参照ください）

1. 生鮮強化型コンビニエンスストア

生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」

当社は、従来型コンビニエンスストアで捉え切れていなかった主婦・シニアのお客さまのニーズに応えるため、生鮮コンビニエンスストアの展開に取り組んでいます。子会社の株式会社九九プラスが運営しているローソンストア100につきましては、2012年2月期の出店は154店、閉店は59店となり、95店の純増となりました。従来型ローソンの閉店が計画より少なくなったため、従来型ローソンからローソンストア100への業態変更も計画を下回りました。フランチャイズビジネス化（FC化）は129店実施し、2012年2月末のローソンストア100の店舗数は1,172店となりました。2013年2月期のローソンストア100の出店につきましては約100店、FC化につきましては約150店を目標としています。

「生鮮強化型ローソン」

ローソンにつきましては、マチ（地域）のお客さまに合ったネイバーフッド・ストアに進化させることを目指し、生鮮食品や日配食品の品揃えをより強化した改装フォーマットを生鮮強化型ローソンとして展開しています。このフォーマットも女性やシニアのお客さまニーズに応えることによって客層拡大の実現を図り、住宅立地への出店を強く意識している点でローソンストア100と共通していますが、両者には下記のような違いがあります。

- 生鮮強化型ローソンはローソンをベースとしたコンセプトで生鮮食品や日配食品を導入しているのに対し、ローソンストア100はコンビニエンスストアとミニスーパーの融合型モデルとして、適量・小分け、シンプルプライスの特徴としています。

売場づくりを推進しました。当社では、これらの店舗運営手法に基づく業務改革をPRISMと称しており、PRISMを進めることで、商品発注精度の向上を図り、機会ロスの削減に努めました。

- ローソンストア100は、三大都市圏や政令指定都市のうち、商圏内にターゲット客層である主婦・シニアが多く住むエリアに出店するのに対し、生鮮強化型ローソンは都市圏に限らず、全国住宅立地での展開が可能です。2012年2月末の生鮮強化型ローソンの店舗数は、前期末より約2,700店増加し、3,913店となりました。2013年2月末までに累計5,000店以上になる予定です。

2. ヘルスケア強化型店舗

健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」

健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」は、働く女性を中心に健康志向のお客さまに「美しく健康で快適な」ライフスタイルを提案するフォーマットとして2001年から出店を開始しました。2004年には、本部内の一事業部から当社100%出資の連結子会社「株式会社ナチュラルローソン」として分社化し、独自の企業文化を醸成した結果、従来型コンビニエンスストアの既存概念にとらわれない商品開発が可能となりました。これにより、当初の目的であった女性のお客さまから高い支持を得られるブランドの確立（第1フェーズ）は完了したと考え、2007年に本体へ統合しました。現在は、第2フェーズとして、健康志向のお客さまニーズに合った店舗フォーマットへとより一層進化させるとともに、オリジナリティーあふれる商品開発の草分け的存在として、ローソンの新商品開発の実験的取り組みも積極的に行っています。2012年2月末のナチュラルローソンの店舗数は100店（うちFC店舗41店）です。

ヘルスケア強化の取り組みについて

2009年6月の改正薬事法の施行に伴い、今後コンビニエンスストアにおける医薬品のビジネスチャンスが拡大するなかで、当社としましては次の手を打っています。医家薬の取り扱いにつきましては、ローソンは2004年2月期からすでに、調剤薬局とナチュラルローソンを併設した「ファーマシーローソン」の実験を実施してきました。2009年2月期以降は、調剤薬局チェーン・クオール株式会社との提携により、この分野をさらに強化しており、2010年8月には、クオール薬局とナチュラルローソンを融合させた「調剤薬局併設型ローソン」を出店しました。2012年2月末の調剤薬局併設型ローソンは7店舗となっており、2013年2月末までに累計店舗数を50店まで増やすことを計画しています。また、店頭薬（OTC薬）分野におきましては、2010年7月に株式会社マツモトキヨシとローソンストア100の共同出店を実施し、同社と

の人材交流も行いました。これを契機に、登録販売者を86人まで増やすことができ、一般用医薬品取扱店舗数は50店舗となりました。

3. 「できたて」の取り組みについて

ローソンでは、コンビニエンスストアの強みであるマチ（お客さまの生活圏）と店舗の距離の近さを活かすために、近年「できたて弁当・惣菜」の取り組みを強化してきました。2012年2月期は、店内で豆を挽きドリップするコーヒー「MACHI café（マチカフェ）」の展開をスタートし、2012年2月末時点で740店に導入しています。マチカフェは今期中に2,500店に拡大する予定です。

新フランチャイズ契約の導入について

2012年3月より、1998年12月から運用してきたフランチャイズ契約体系を見直し、新たにFC-Cn契約を導入しました。これは、FC加盟店オーナーと本部が廃棄ロスや電気代の増加等のリスクを分かち合うとともに、生鮮食品やカウンターファストフードの拡充等の客層拡大に向けた施策をより積極的に導入し、売上拡大を加速させることを目的としています。従来のFC-C、FC-G契約からの主な変更点は、①機会ロス削減の徹底を目指して加盟店の発注を支援するため、廃棄ロスを一部本部が負担すること、②生鮮、カウンターファストフード、惣菜の販売強化にあたり、新しい什器を導入するため電気代の上昇も見込まれることから、従来オーナーが負担していた電気代等の光熱費の50%を本部が負担すること、③本部主導での販促をより強化するため、次頁の表のとおりチャージ率を改定したことです。

国内店舗数の状況（グループ店舗）

（単位：店）

	2012/2*2	2011/2*2	2010/2*2	2009/2*1	2008/2
総店舗数	10,457	9,994	9,761	9,527	8,587
出店数*1	766	550	607	501	452
閉店数*1	303	317	373	414	429
増加店舗数	463	233	234	940	23

*1. 株式会社九九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。

そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九九プラスが運営する店舗を含みます。

*2. 2012年2月期は147店舗、2011年2月期には141店舗、2010年2月期には136店舗、株式会社ローソン/沖縄が運営する店舗を含みます。

タイプ別店舗数（グループ店舗、日本国内）

（単位：店）

	2012/2		2011/2		2010/2		2009/2*		2008/2	
加盟店	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
Bタイプ	1,176	11.2%	1,216	12.2%	1,258	12.9%	1,322	13.9%	1,369	15.9%
Gタイプ	2,223	21.3%	2,057	20.6%	2,001	20.5%	2,041	21.4%	2,123	24.7%
Cタイプ	5,455	52.2%	5,284	52.9%	5,074	52.0%	4,863	51.0%	4,641	54.0%
ナチュラルローソン	41	0.4%	35	0.4%	27	0.3%	22	0.2%	15	0.2%
ローソンストア100／SHOP99	356	3.4%	268	2.7%	167	1.7%	114	1.2%	—	—
ローソン富山	61	0.6%	—	—	—	—	—	—	—	—
小計	9,312	89.1%	8,860	88.7%	8,527	87.4%	8,362	87.8%	8,148	94.9%
直営店	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
ローソン	111	1.0%	129	1.3%	207	2.1%	283	3.0%	291	3.4%
ナチュラルローソン	59	0.6%	55	0.6%	62	0.6%	71	0.7%	76	0.9%
ローソンストア100／SHOP99	816	7.8%	809	8.1%	829	8.5%	811	8.5%	72	0.8%
ローソン富山	12	0.1%	—	—	—	—	—	—	—	—
小計	998	9.5%	993	9.9%	1,098	11.2%	1,165	12.2%	439	5.1%
ローソン沖縄	147	1.4%	141	1.4%	136	1.4%	—	—	—	—
合計	10,457	100.0%	9,994	100.0%	9,761	100.0%	9,527	100.0%	8,587	100.0%

* 株式会社九九プラスは2009年2月期より連結経理処理されています。

そのため、上記の表では、2009年2月期より株式会社九九プラスが運営する店舗を含みます。

契約タイプの概要（ローソン）

（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		
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	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)		
	加盟金 出資金	150万円 (商品代金の一部)	
加盟店が差し入れる営業保証金	不要	平均月間売上高×2ヵ月分	不要
本部収入 *2	総荒利益高×50%	総荒利益高×45%	総荒利益高×34%
水道光熱費の負担	加盟店		
最低保証（年間） *2 (千円)	21,000	22,200	22,200

（新契約）		
契約タイプ	Cn	B4
契約期間	店舗オープン日より10年間	
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	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)	
	加盟金 出資金	150万円 (商品代金の一部)
見切・処分額の一部負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、 所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担 ・ 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	電気代およ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ヵ月あたり25万円までです。

ローソnstア100の契約タイプの概要

契約タイプ	VL-C	VL-S	VL-B
土地・建物	本部が店舗をご用意		オーナーの土地・建物を活用
契約店	ローソnstア100としてすでに自社で運営している店舗		オーナーの土地・建物
契約期間	オープンより10年間	オープンより5年間	オープンより10年間
必要経費	契約時必要資金 *4	255万円 (消費税込) 内訳 加盟金：105万円 (消費税込) 契約金26万2500円 研修費26万2500円 開店準備手数料52万5000円 出資金：150万円 (商品代金の一部)	
		その他諸経費 開店準備金：約50万円 (つり銭準備金・営業許認可料等)	
投資	店舗建設・内装	本部負担	オーナー負担
	営業什器	本部負担	
最低保証 *5	年間2,100万円		年間2,220万円
本部収入 *5	【スライドチャージ制】 総荒利益高に対して（月間）	【スライドチャージ制】 総荒利益高に対して（月間）	総荒利益高に対して チャージ率27%
	1円～300万円部分 34%	1円～250万円部分 26%	
	300万1円～450万円部分 43%	250万1円～300万円部分 48%	
	450万1円～540万円部分 55%	300万1円～350万円部分 58%	
	540万1円以上 68%	350万1円以上 68%	

*4. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。
*5. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

業績数値の概況

1. 営業数値について

チェーン全店：売上高の状況（連結）

2012年2月期のチェーン全店売上高は計画*の1兆8,070億円を188億09百万円上回り、1兆8,258億9百万円となり、前期比8.5%増加しました。計画超過の要因は、次項以降に述べる既存店の好調によるものです。なお、単体ベースでは前期比7.9%増の1兆6,213億28百万円となっています。

* 計画は、2011年10月に発表した修正計画を指します。

既存店売上高・客数及び客単価前期比（単体）

	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
既存店売上高前期比	105.4%	100.8%	95.9%	106.5%	99.2%
客数及び客単価前期比					
客数	101.0%	100.4%	99.0%	105.7%	98.9%
客単価	104.3%	100.4%	96.9%	100.8%	100.4%

商品群別売上高の状況（全店・連結）

商品群別売上高（連結）につきましては、ファストフードと加工食品が前期実績を大きく上回りました。商品群別売上高（単体）につきましては、すべてのカテゴリーで前期を上回りましたが、特にファストフード（前期比+7.1%）、日配食品（同+4.8%）、加工食品（同+10.5%）が大幅な伸びとなりました。以下、単体ベースで説明します。

ファストフード・カテゴリーは、2010年10月にブランドリニューアルしたパスタ屋、チルド弁当「ろーそん亭」が引き続き好調だったことに加え、からあげクンの新商品が相次いだカウンターファストフード・カテゴリーの売上拡大が大きく、前期実績を大きく上回りました。

既存店売上高の状況（連結）

2012年2月期の連結既存店売上高（株式会社九十九プラスを含む）前期比は104.9%となりました。また、単体既存店売上高前期比は、105.4%と計画を1.5%ポイント上回りました。
エリア別では、近畿エリアが相対的に苦戦しましたが、震災の復興需要が見られた東北エリアは前期に引き続き好調に推移し、二桁を上回る伸びとなりました。

日配食品は、生鮮強化型ローソンの店舗数増加に伴い、生鮮食品の売上が大幅に拡大したこと（前期比+77.4%）が貢献しました。
加工食品は、たばこ増税に伴いたばこ売上高が前期比+22.7%と大幅な伸びとなったことにより、前期を上回りました。
非食品カテゴリーに関しましては、本・雑誌は業界自体の不振により売上の低下が続いているものの、日用品のうちのドリンク剤・ヘルスケア関連商品、エンタテインメントの企画と連動した関連商品が牽引し、前期比では+0.4%と前期売上を上回りました。

商品群別売上高の推移（連結、チェーン全店）

（単位：百万円）

	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
ファストフード	345,424	321,865	324,197	332,894	327,501
構成比率	18.9%	19.1%	19.5%	21.4%	23.1%
日配食品	263,179	264,169	239,088	186,109	162,625
構成比率	14.4%	15.7%	14.3%	11.9%	11.5%
加工食品	1,022,619	897,426	902,306	844,324	726,750
構成比率	56.0%	53.3%	54.2%	54.2%	51.4%
（うちたばこ）	470,666	382,167	358,600	342,450	249,745
構成比率	25.8%	22.7%	21.5%	22.0%	17.6%
食品計	1,631,222	1,483,462	1,465,592	1,363,328	1,216,876
構成比率	89.3%	88.2%	88.0%	87.5%	86.0%
非食品	194,586	199,350	200,544	195,453	198,230
構成比率	10.7%	11.9%	12.0%	12.5%	14.0%
チェーン売上高合計	1,825,809	1,682,812	1,666,136	1,558,781	1,415,106
構成比率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	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・カウンターファストフード等
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・加工食品・菓子・たばこ等
非食品	日用品・本・雑誌・物販サービス等

商品群別総荒利益率の状況（単体）

商品群別総荒利益率（単体）は、30.1％と前期比0.5％ポイント低下しました。これは、2010年10月1日のたばこ増税に伴うたばこの値上げを受けて、単価アップ効果が数量減効果を上回り、総荒利益率の低いたばこが想定以上に売れたため、セールスミックスが悪化した影響によるものです。ただし、たばこを除いた商品ベースでは、総荒利益率の前期比は＋0.5％ポイントとなり、期初計画も上回りました。この要因は、加工食品と非食品の計画発注や新商品の絞り込みに加え、原材料調達における付加価値向上に伴い、カウンターファストフードを中心に中食の総荒利益率の改善が貢献したことによるものです（原材料調達の付加価値向上の詳細は13ページ及び25ページをご参照ください）。

ファストフード・カテゴリーにつきましては、上記の原材料調達での付加価値向上の取り組みにより、前期比0.4％ポイント改善しました。特に、カウンターファストフード、調理麺等で改善が顕著でした。

日配食品カテゴリーにつきましては、総荒利益率の低い生鮮食品を客数増加をもたらすマグネットとして拡大した影響により、前期比0.1％ポイントの低下となりました。

加工食品カテゴリーにつきましては、たばこ構成比の大幅拡大（24.9％から28.3％へと前期比3.4％ポイントの上昇）の影響が大きく、前期比0.7％ポイントのマイナスとなりました。ただし、菓子や飲料をはじめとするたばこ以外の加工食品につきましては、販商連動（店舗における品揃えと商品開発との連動）に基づいて上述の取り組みを行った効果等により、前期比で総荒利益率が改善しました。

非食品カテゴリーにつきましては、日用品において、上述の取り組みによる総荒利益率の改善があったほか、チケットや収納代行を中心とした手数料ビジネスの伸長により、前期比1.2％ポイントの大幅改善となりました。

チェーン全店：商品別総荒利益率の推移（単体）

	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
ファストフード	38.2%	37.8%	37.3%	36.1%	36.3%
日配食品	34.5%	34.6%	34.3%	33.7%	33.6%
加工食品 *1	23.8%	24.5%	24.6%	24.8%	26.3%
非食品 *2	43.4%	42.2%	40.8%	39.5%	38.5%
総荒利益率	30.1%	30.6%	30.4%	30.1%	31.2%

*1. 加工食品には、たばこが含まれています。

*2. 非食品の総荒利益率の算出には、収納代行等の手数料収入を含めています。

チェーン全店：収納代行業務の状況（単体）

	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
収納金額（百万円）	1,725,788	1,639,203	1,553,832	1,506,531	1,412,335
取扱件数（百万件）	177.7	169.8	162.2	156.6	149.9
手数料収入（百万円）	9,487	9,027	8,651	8,415	8,275

2. 損益計算書（連結）各項目の状況について

営業総収入

直営店の売上高、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、前期より376億79百万円（前期比＋8.5％）増加し、4,789億57百万円となりましたが、期初計画に対しては59億57百万円増加しました。増加要因としては、主に前期は連結範囲外であったHMVジャパン株式会社を買収した影響等により、エンタテインメント・Eコマース関連事業で約237億円増加したことに加え、コンビニエンスストア事業の業績好調により、単体の営業総収入が92億89百万円増加したことによるものです。

なお、直営店売上高は1,741億16百万円（うち、株式会社九九プラス1,340億61百万円）、加盟店からの収入は2,155億74百万円（うち、株式会社九九プラス57億73百万円）、その他は892億67百万円でした。

販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より183億6百万円（前期比＋7.5％）増加し、2,609億42百万円となりました。計画に対しては約18億円増加しました。前期比で増加した要因の一つは、人件費が、業績好調に伴う賞与の業績連動部分により、前期より28億66百万円（前期比＋4.9％）の増加となったためです。また、広告宣伝費につきましても、ローソングループ1万店キャンペーン、震災対応の復興支援のほか、ローソンセレクト販促強化、Pontaカード4,000万人キャンペーン等、積極的な販促活動を行ったことで、前期より31億69百万円（前期比＋28.9％）の増加となりました。地代家賃は、Cタイプを中心としたFC加盟店の出店増に伴い、前期より52億51百万円（前期比＋7.2％）増加しました。

なお、単体ベースのIT関連経費（設備リース料、有形固定資産減価償却費、及びその他項目の一部の合計）は、前期より10億円増加し、157億円となりましたが、保守費用の見直しや既存ITシステムの合理化努力により、計画に対しては約4億円少なくなりました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

（単位：百万円）

	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
人件費	60,886	58,020	60,833	46,203	39,927
構成比率	23.3%	23.9%	25.0%	21.8%	20.6%
広告宣伝費	14,146	10,977	12,166	13,781	9,385
構成比率	5.4%	4.5%	5.0%	6.5%	4.9%
地代家賃	78,483	73,231	70,570	62,323	58,562
構成比率	30.1%	30.2%	29.0%	29.4%	30.3%
動産リース料	8,204	10,229	13,443	14,988	18,414
構成比率	3.1%	4.2%	5.5%	7.1%	9.5%
減価償却	37,845	33,084	27,468	20,879	21,469
構成比率	14.5%	13.6%	11.3%	9.9%	11.1%
有形固定資産減価償却費 *	28,998	24,529	21,053	16,752	16,630
構成比率	11.1%	10.1%	8.7%	7.9%	8.6%
無形固定資産償却費	8,846	8,554	6,414	4,126	4,838
構成比率	3.4%	3.5%	2.6%	1.9%	2.5%
その他	61,375	57,093	58,711	53,755	45,633
構成比率	23.5%	23.5%	24.1%	25.4%	23.6%
合計	260,941	242,636	243,194	211,932	193,390
構成比率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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

営業利益

営業利益は、前期より62億28百万円（前期比＋11.2％）増加し、617億69百万円となり、計画を2億70百万円（0.4％）上回りました。対チェーン全店売上高営業利益率は3.4％となり、前期より改善しています。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益につきましては、まず、株式会社九九プラスへのPRiSM導入に伴う既存システムに関わる減損損失が前期増加した反動から、連結ベースの減損損失が33億19百万円と前期より16億71百万円減少しました。他方、閉店等に伴う除却損20億69百万円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額*82億93百万円、震災による災害損失34億61百万円等を合わせて、連結ベースの特別損失を175億2百万円計上しました。

その結果、連結税金等調整前当期純利益は前期より18億74百万円（前期比＋4.2％）増加し、462億85百万円となりました。

* 資産除去債務は、有形固定資産の取得、建設、開発又は通常の使用によって生じ、有形固定資産の除去に要する将来キャッシュ・フローを割引（後の金額（割引価値））で見積もった金額を負債として計上するものです。資産除去債務に対応する除去費用は、資産除去債務を負債として計上した時に当該負債の計上額と同額を関連する有形固定資産の帳簿価額に加え、減価償却を通じて当該有形固定資産の残存耐用年数にわたり、各期に費用配分されます。また、時の経過により負債は毎期増加していきます。

当期純利益

法人税率の変更に伴う繰延税金資産の取り崩し15億68百万円の計上により、法人税等調整額はマイナス23億21百万円になりました。この結果、連結当期純利益は前期より5億2百万円（前期比－2.0％）減少し、248億85百万円となりました。1株当たり当期純利益は249.17円となりました。

財政状態

1. 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151億48百万円（10.4％）増加し1,601億58百万円となりました。これは、既存店を中心とした業績の好調により、営業キャッシュ・フローが改善したため、現金及び現金同等物が前期末比で59億58百万円（8.8％）増加し、736億70百万円となったことが主な要因です。

有形固定資産、投資その他の資産

有形固定資産は、前期末比250億1百万円（15.7％）増加し、1,838億35百万円となりました。主に、出店やIT投資に関する什器等のリース資産が増加したことによるものです。

投資その他の資産は、前期末比123億86百万円（9.1％）増加し、1,484億83百万円となりました。資産除去債務に関する税効果の適用等により長期繰延税金資産が36億18百万円増加したことで、インドネシアの店舗を運営しているPT Midi Utama Indonesia Tbk

への出資42億円等が要因です（PT Midi Utama Indonesia Tbkの詳細は53ページをご参照ください）。

流動負債

流動負債は、前期末比253億83百万円（13.2％）増加し、2,179億79百万円となりました。この主な要因は、収納代行業務が好調に推移したため、預り金が126億64百万円（20.3％）増加し、750億5百万円となったこと、及び店舗純増と既存店売上の好調による全店売上高の増加により、買掛金が68億64百万円（8.4％）増加し882億63百万円となったことによります。

固定負債

固定負債は、前期末比238億38百万円（31.8％）増加し、988億12百万円となりました。Gタイプ（保証金預託タイプ）のFC加盟店への返金により加盟店預り保証金等が14億4百万円減少した一方で、資産除去債務が151億61百万円、長期リース債務が96億48百万円増加したことによるものです。

純資産

純資産は前期末比61億96百万円(3.0%)増加し、2,146億63百万円となりました。当期純利益248億85百万円を計上し、配当金を171億77百万円支出したため、利益剰余金は76億41百万円増加し、1,072億49百万円となりました。

2. 貸借対照表における特徴的な勘定科目について

ローソン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

ローソンは各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。ローソンはその代金を「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。2012年2月末は前期末比33億62百万円増加の195億21百万円となりました。

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店舗分に分けて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。

2012年2月末の当該科目は前期末比33億59百万円増加の326億45百万円となりました。

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付けていましたが、

現在は長期貸付金となっています。2012年2月末の当該科目は、前期末比3億13百万円増加の321億39百万円となりました。

差入保証金

ローソンでは店舗の賃借契約において、賃借料の数ヵ月分の保証金を家主に差し入れています。差入保証金は出店数増加に伴い、前期末比20億11百万円増加の836億66百万円となりました。

加盟店借勘定

ローソン本部の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2億11百万円増加の13億90百万円となりました。

預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金が中心です。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は5.3%増加の1兆7,257億88百万円と、引き続き増加しています。2012年2月末の当該科目は前期末比126億64百万円増加の750億5百万円となりました。

加盟店預り保証金

Gタイプ契約のFC加盟店オーナーがローソンに差し入れる保証金です。Gタイプ契約の店舗数は一人のFC加盟店オーナーが複数の店舗を経営する複数店制度の強化により、166店舗増加したものの、契約更新ならびに契約終了に伴う加盟店への返金により、加盟店預り保証金は前期末比14億4百万円減少の357億35百万円となりました。

億6百万円増加の102億40百万円となりました。システム関連投資につきましては、本部系IT投資等により、前期比2億65百万円増加し77億44百万円となりました。リースにつきましては、主に震災に伴う店舗へのLED設備導入や、出来立てコーヒーの設備導入等により、前期比52億69百万円増加し、219億60百万円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

設備投資の状況					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
新店投資	21,596	13,675	19,887	15,635	12,387
既存店投資	10,240	8,934	8,101	6,747	7,493
システム関連投資	7,744	7,479	9,409	12,064	7,733
その他投資	630	1,003	629	3,886	2,260
投資小計	40,211	31,091	38,026	38,331	29,873
出資・融資	12,401	2,544	(3,004)	(14,564)	19,690
リース*	12,960	16,691	36,376	19,140	14,850
合計	74,572	50,326	71,399	42,907	64,413

* 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。2012年2月期のリース債務の返済による支出は、10,382百万円です。

減価償却費の内訳					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
有形固定資産減価償却費*	28,998	24,529	21,053	16,752	16,630
無形固定資産償却費	8,846	8,554	6,414	4,126	4,838
減価償却費計	37,845	33,084	27,468	20,879	21,469

* 新リース会計基準の適用により2012年2月期及び2011年2月期の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比141億47百万円収入が増加し、863億57百万円の収入となりました。これは、今期の売上好調による営業利益の大幅増益と、収納代行の増加による預り金の増加が主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比223億90百万円支出が増加し、529億12百万円の支出となりました。これは主に、インドネシアや上海等、関係会社株式の取得増加、及び出店増加による有形固定資産の取得に伴う支出の増加が要因です。

これらの結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローから計算されるフリー・キャッシュ・フロー

資本政策：配当及び自己株式消却

ローソンは、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収益率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を最も重要な経営指標として掲げています。当社は、中長期的に持続可能な企業成長に向けての投資に必要な内部留保を確保し財政状態の安全性を担保し、高い収益性を維持していきます。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、最適な資本効率を追求し、中期的にROE20%の達成を目指しています。

配当につきましては、2012年2月末の配当利回りは3.8%(2012年2月期の1株当たり配当金ベース)となっています(1株当たり配当金の推移はP8-9をご参照ください)。なお、2013年2月期の1株当たり配当金は、10円増配の190円を予定しています。

主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2012年2月期の連結業績には、連結子会社10社、持分法適用関連会社3社の計13社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けてコンビニエンスストア事業、エンタテインメント・Eコマース(電子商取引)関連事業、海外事業の3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。

コンビニエンスストア事業

株式会社九九プラス(連結子会社)

生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」店舗を運営す

は、前期比82億43百万円減少の334億45百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比12億54百万円支出が減少し、275億45百万円の支出となりました。株式会社九九プラスと株式会社ローソンエンターメディア(現 株式会社ローソンHMVエンタテイメント)の100%子会社化に伴い自社株式を取得した支出が前期35億10百万円あったことの反動が支出減少の主な要因です。

これらの結果、2012年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比59億58百万円増加の736億70百万円となりました。

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はいません。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ことで、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。

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消却しました。また、2007年10月から2008年1月にかけても、約210億円(約530万株)の自己株式を取得し、2008年2月に計500万株の自己株式消却を実施しました。今後につきましても、ROE向上の一つの手段として、自己株式取得と消却につきましては、機動的に検討していきます。

る株式会社九九プラスは2000年10月に創業し、シングルプライスで生鮮を含む日常の食料品から雑貨までを提供するというビジネスモデルで、生鮮コンビニエンスストア業態のパイオニアとして急成長しました。2007年、当社は同社と業務・資本提携を締結しました。小商圏における生鮮食品・日配食品の品揃えを強化した生鮮コンビニエンスストアは主婦・シニアのお客さまから支持を得ており、従来型コンビニエンスストアと比べても来店されるお客さまに占める主婦・シニアの構成比率も高くなっています。2007年、同社は、当社に対し第三者割当増資を実施しました。また2008年1月、同社は、当社との業務提携の強化及び出店資

金の調達のため第三者割当増資を実施し、当社は同社の株式34.2%を保有する筆頭株主となりました。さらに同年9月、同社に対し公開買付を実施し、出資比率を76.8%に引き上げました。

当社子会社としてローソンストア100業態を開発し、生鮮コンビニエンスストア事業を運営していた株式会社バリューローソンと同社は、生鮮コンビニエンスストア業界で圧倒的No.1を目指し、生鮮食品及び日配食品に関する販売ノウハウを共有、適量・小分けのPB「バリューライン」を共同開発するなど業務提携効果を高めるため、同社を存続会社として2009年5月1日に合併しました。

同社は2008年度までは決算期日が3月31日であったため、同社収益の当社持分法損益への計上につきましては、2007年度は同社第3四半期末までの9ヵ月間行いました。また、2008年度は同社2007年度第4四半期から2008年度第2四半期までの9ヵ月間を当社持分法損益に計上しており、2008年度同社第3四半期を連結しています。2009年6月の株主総会において決算期を2月末日に変更したため、2009年度の同社の決算は11ヵ月の変

則決算となっており、2009年度の当社連結取り込みは2008年度同社第4四半期と2009年度11ヵ月を合計した14ヵ月間となりました。

なお、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。

これにより、当社の同社に対する出資金額は、2007年度から累計167億円となりました。

2011年度の決算につきましては、既存店売上高前期比は100.1%となり、計画に対して未達に終わりました。これは、震災影響により、新システムの導入の遅れが生じ、PRISMによる発注精度向上のプロセスに遅れを生じたこと、及びバリューライン商品が供給ストップに陥ったこと、これらが主な要因です。よって営業利益は18億83百万円と前期比6.3%の増益となりましたが、計画は下回りました。資産除去債務会計基準の適用に伴う損失を9億63百万円計上したこと等により、通期の当期純利益は7億47百万円の赤字となりました。

株式会社九九プラス					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2*	2009/3	2008/3
営業総収入	141,801	142,228	135,410	134,246	122,997
営業利益	1,883	1,772	1,792	261	401
当期純利益 (損失)	(747)	(840)	1,673	(504)	47
店舗数 (単位：店)	1,172	1,077	996	856	837

* 決算月を2月末日に変更したことに伴い、11ヵ月の変則決算となっています。
なお、当社の営業利益取り込み金額は2008年度第4四半期と2009年度11ヵ月を合計した14ヵ月分の21億60百万円です。

株式会社ベストプラクティス (連結子会社)

同社は、2004年に当社の100%子会社として設立されました。コンビニエンスストア店舗の実態調査「ミステリーショッパー」を実施し、当社店舗のオペレーションレベルの改善に関わる助言及び提案を行っています。「ミステリーショッパー」とは、同社の従業員が覆面調査員としてコンビニエンスストア店舗の運営や品揃えを、お客さま視点で客観的かつ定量的に評価し、その結果をローソン本部及びFC加盟店オーナーにフィードバックするシステム

です。店舗運営の根幹と位置づけているQ (品揃え)・S (接客)・C (清掃) を重視した「3つの徹底」*の推進によるCS (お客さま満足) の向上のため、継続的に実施することで店舗運営力の強化に繋がっています。

* 「3つの徹底」とは、FC加盟店オーナー、従業員、クルー (パートタイマー・アルバイト) がローソン店舗を運営する際にもっとも留意すべき項目である、①マチ (地域のこと。具体的には個々の店舗が持つ商圏) に合った品揃え、②心のこもった接客、③お店とマチをきれいにする、という3項目にて定義されます。

株式会社ベストプラクティス					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	898	1,131	991	982	919
営業利益 (損失)	(14)	235	91	50	8
当期純利益 (損失)	85	130	59	(1)	1

株式会社ローソン富山 (連結子会社)

同社は2010年9月、当社の100%子会社として設立されました。2011年7月、なのはな農業協同組合の子会社であり、富山県でコンビニエンスストアの「サンクス」を展開する、サンクスアンド

アソシエイツ富山から、コンビニエンスストア事業の譲渡を受けました。2012年2月末現在、同社は富山県内でローソンを73店展開しています。2012年2月期につきましては、ローソンへの改装等初期コストが影響し、営業利益は87百万円の赤字となりました。

株式会社ローソン富山					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	1,793				
営業利益 (損失)	(87)				
当期純利益 (損失)	(410)				
店舗数 (単位：店)	73				

株式会社ローソン沖縄 (持分法適用関連会社)

2009年1月、ローソン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) 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と提携することにより、独自の生活習慣や食の嗜好を持つ沖縄において、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。

株式会社ローソン沖縄					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	3,658	3,347	733		
営業利益	779	601	109		
当期純利益	1,048	611	101		
店舗数 (単位：店)	147	141	136		

エンタテイメント・Eコマース関連事業

株式会社ローソンHMVエンタテイメント (連結子会社)

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。チケット販売業界では、チケット取扱高ベースで業界トップクラスの規模になり、今に至っています。同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やWebサイトの総合エンタメモール「LAWSON HOT STATION エルパカ」を中心に、コンサート、スポーツ、演劇及び映画等のチケットを販売しており、特に、J-POP*¹やスポーツ等のチケット販売に強みを持っています。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・コンビニエンスの持つ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*²を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタ

その後、2009年12月に、同社の発行済株式総数の51%をサンエーに譲渡し、合併事業として運営することとなりました。

2012年2月期につきましては、期末店舗数は147店となり、業績につきましては、PB「ローソンセレクト」の積極的導入や、ローソンの中食好調が貢献して、営業利益は7億79百万円と29.6%の大幅増益となりました。

今後は同社を通じて、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図るとともに、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進していきます。

株式会社ローソンHMVエンタテイメント					
(単位：百万円)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	25,545	9,864	10,022	7,620	6,960
営業利益	1,650	1,111	1,099	791	636
当期純利益 (損失)	2,073	1,870	(11,887)	(1,445)*	423

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、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、当社の収益構造ですが、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。

2012年2月期の業績は、震災後のコンサート自粛の影響が予想より少なく、業績が早く回復したこと、Loppiや自社のウェブサイト等、利益率の高い販売ルートを積極的に活用したこと、そしてHMVジャパンの合併効果もあり、営業利益は16億50百万円と前期比48.5%の大幅増益となりました。

*1. 日本の歌唱付きポピュラー音楽のうち、総じて比較的若い世代に好まれるもの。
*2. 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販売を行っております。1990年に設立され、渋谷に第一号店を出しました。1999年にはHMV Onlineをオープンし、今のECビジネスをスタートしました。2007年に大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメン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)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	25,545	9,864	10,022	7,620	6,960
営業利益	1,650	1,111	1,099	791	636
当期純利益 (損失)	2,073	1,870	(11,887)	(1,445)*	423

* 元取締役による資金の不正流出に関する損失の計上に伴い、過年度業績を修正しています。

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス (LANS) (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関連業務を行うために設立されました。同年より、ローソン店舗の一部にATMを設置し、ATMサービスを開始しました。同社のATM事業は、各提携銀行と合意した地域のローソン店舗に、共同型ATM設備を設置しています。2012年2月末現在では大手都市銀行グループ及び地方銀行を合わせて、提携銀行数は39行となっています。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。

2012年2月期の業績につきましては、ほぼ全店にATMを設置し当店舗でのATMサービスの認知を上げるため、過去2年間で2,000台以上ものATMを設置した効果もあり、利用件数の堅調な推移も合わせて、営業利益は36億39百万円と前期比15.2%の大幅増益を達成しました。

2012年2月末現在、ATMの設置台数は46都道府県において9,002台(前期比+476台)となっています。なお、ATMビジネスへの当社のコミットを高めるため、当社の出資比率を前期末の44.0%から2012年2月末70.9%へと引き上げています。

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)					
	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2	2008/2
営業総収入	23,062	20,825	18,570	16,964	14,900
営業利益	3,639	3,159	2,444	1,439	1,201
当期純利益	1,993	1,788	1,412	589	718
ATM設置台数(単位：台)	9,002	8,526	6,978	5,970	5,643

海外事業

上海華聯羅森有限公司 (連結子会社)

当社は1996年に日系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、上海市にローソン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店舗拡大を目指し、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%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团有限公司(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の高い日本式のコンビニエンスストア展開を加速するために行ったものです。同社は今後、中国における経済の中心地である上海における店舗レベルを高め、日本と同様、ROI基準を意識しつつ店舗数の拡大を目指します。

2012年2月末現在、総店舗数314店舗のうちFC店は248店舗となっています。

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

上海華聯羅森有限公司 (単位：百万円)					
	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12	2007/12
営業総収入	4,917	5,402	6,313	6,670	7,265
営業利益(損失)	(283)	14	2	13	77
当期純利益(損失)	(443)	25	5	21	8
店舗数(単位：店)	314	317	300	300	287

重慶羅森便利店有限公司 (連結子会社)

中華人民共和国・重慶市は、人口3,200万人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、9年連続で二桁成長を続けており、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号店を開店しました。2012年2月末の店舗数は38店舗です。2013年2月期内に100店体制、以後4年間で200店体制を予定しています。

重慶羅森便利店有限公司 (単位：百万円)					
	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12	2007/12
営業総収入	257	30			
営業利益(損失)	(242)	(47)			
当期純利益(損失)	(248)	(59)			
店舗数(単位：店)	38	4			

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600万人を超える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で2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を開店しました。当社の出資比率は95%です。また、2012年2月末の店舗数は3店舗です。

大連羅森便利店有限公司 (単位：百万円)					
	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12	2007/12
営業総収入	4				
営業利益(損失)	(20)				
当期純利益(損失)	(27)				
店舗数(単位：店)	3				

Lawson Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (連結子会社)

中国以外の海外事業につきましては、2011年5月に中国を除く海外事業を営む会社を統括する連結子会社として同社をシンガポールに設立しました。また当社は、インドネシアで大規模な流通・小売事業を展開するAlfa Groupの傘下企業PT Midi Utama Indonesia Tbk(以下、MIDI社)と2011年6月にライセン

ス契約を締結しました。さらに、同社は、2011年7月にMIDI社の株式を30%取得しました。MIDI社は、2012年2月末現在、MIDI社独自のスモールフォーマット「Alfamidi」と「Alfaexpress」の2つの店舗ブランドを523店舗運営するとともに、ジャカルタ特別市及びその周辺でローソン15店舗を運営しております。MIDI社は当社の持分法適用関連会社となっています。

資本・業務提携について

主な業務提携・アライアンスは次のとおりです。なお、株式会社九九プラスとの資本・業務提携の状況につきましては、P49-50の「子会社・関連会社の概況」にあるCVS関連の項をご参照ください。

三菱商事株式会社

ローソンは、2000年2月より三菱商事株式会社と資本提携を含む包括提携を結んでおり、同社は筆頭株主として2012年2月末で議決権比率32.4%(間接所有含む)の株式を保有しています。人事及び店舗開発、新規事業、原材料仕入れを含む商品開発等の分野で協力関係を築いています。

日本郵政株式会社

ローソンは、2002年に郵政事業庁(当時)との業務提携発表以降、ローソン店舗内の郵便ポスト設置(2003年)、郵便局内への出店(2003年)、ゆうパックの取り扱い(2004年)等、様々な取り組みを進めてきました。2008年には日本郵政株式会社と、総合的提携に関する合意書に調印しました。今後も、投資対効果を検証しながら、全国のお客さまの利便性向上と地域社会への貢献を目的として、共同出店や、共同配送の拡大等、両社の経営資源を効果的に活用した取り組みを推進します。

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ

ローソンは、2006年に株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモと資本及び業務提携契約を締結し、ローソンの発行済株式総数の2.0%(当時)に当たる自己株式2,092,000株を、約90億円で同社に譲渡しました。2007年に同社の提供する電子マネー・サービスである「iD」*の全店設置を完了したほか、株式会社ローソン・シーエス・カード(現、株式会社クレディセゾン)が発行するクレジットカード「ローソンパスVISA」(現在のカード名は、「ローソンPontaカードVISA」)のカード会員が「iD」機能をご利用いただける「ローソンパスiD」サービス(現在のサービス名は、「ローソンPonta iD」)を2007年から行っています。

* 「iD」=同社のおサイフケータイでお買い物等ができるケータイクレジット決済サービス。

クオール株式会社

ローソンは、2008年12月に調剤薬局を展開するクオール株式会社と業務提携契約を締結しました。人材交流を行うことにより、当社における登録販売者*の育成に取り組んでいるほか、2011年2月期には、調剤薬局とコンビニエンスストアを併設した店舗の出店を開始しました。2月29日現在、同社の運営による調剤薬局併設型コンビニエンスストアは7店となっています。

* 2009年6月の改正薬事法の施行に伴い新設された資格。当資格により、一般用医薬品(第2類、第3類)を販売することが可能となる。法律で定められた1年以上の実務経験が必要。

株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリア

ローソンは2012年1月、東京都と千葉県にコンビニエンスストア店舗を展開している、東証一部上場企業の株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアとフランチャイジー契約を締結しました。

2013年2月期の見通しについて

2013年2月期の日本経済は、復興需要等を背景として回復基調にあり、個人消費も緩やかに増加しています。一方、欧州政府債務危機を巡る外部環境の不確実性が続いていることに加え、7、8月の電力不足、消費税増税決着に伴う消費者心理の見通しについても不透明要素が多く、景気が下押しされるリスクを慎重に見る必要があります。

コンビニエンスストア業界を取り巻く環境につきましては、若年男性客をコアターゲットとした従来型コンビニエンスストアにこだわってきた同業他社も、震災を契機として、客層拡大を唱えるようになり、生鮮食品を取り入れるなど、女性やシニア向けの品揃えやサービスを充実させています。また、お客さまの身近なところで高い利便性を提供するネイバーフッド・ストアの機能も見直されつつあることから、これまで小商圏ビジネスとは一線を画してきたスーパー・GMS等の他業態も、小商圏に特化したミニスーパーを展開するようになってきました。

このような環境のなか、当社は、他社に先行した客層拡大の取り組みを推進するため、以下の経営施策を推進して企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の具現化を目指します。これにより、CS（お客さま満足）を向上し、客数を拡大することを通じて、企業収益とFC加盟店オーナー収益を拡大し、企業価値向上を図ります。

なお、2013年2月期の業績見通しにつきましては、連結営業利益は前期比6.8%増の660億円とみており、10年連続増益を計画しています。連結当期純利益につきましては前期比34.2%増の334億円を見込んでいます。

お客さま起点の品揃えの実現

基幹ITシステムを活用した業務改革PRiSMのレベルを高め、商品の発注精度の向上を通じて機会ロスの削減を目指すとともに、共通ポイントプログラムPontaのデータ分析を引き続き活用することでマチ（地域）のお客さまに合った売場づくりを実現してまいります。また、Pontaのデータ分析を活用し、お客さま起点に基づく商品開発力の一層の強化に努めます。

共通ポイントカードの活用による魅力的なサービスの提供

Pontaの参画企業は今後も増加する見込みであり、参画企業と共同でより広範なマーケティング分析や販売促進施策を実施することにより、お客さまにとってより魅力的なサービスの提供に努めてまいります。また、Eコマース事業を強化し、当社以外の参画企業でも使えるPontaポイントを介して、リアル店舗とネット店舗の相互送客を実現していきます。

2012年3月以降、同社が展開するコンビニエンスストアの「ローソン」店舗への転換を開始し、5月末で全店舗が「ローソン」店舗となりました。

生鮮コンビニエンスストア事業の推進

成長分野である生鮮コンビニエンスストア事業につきましては、住宅立地を中心に、ローソンスストア100や生鮮強化型ローソンをさらに拡大していきます。とりわけ、生鮮食品の導入推進や、惣菜、加工食品・日用雑貨等、生活必需品を中心としたPB「ローソンセレクト」の強化により、お客さまの内食（家庭で調理する手づくりの食事）ニーズに応えるとともに、従来からの中心顧客である20～30代の男性に加えて、女性及びシニアのお客さまを中心とした客層拡大を引き続き推進していきます。

医薬品・ヘルスケア需要への対応

医薬品販売の拡大を進めるとともに、お客さまが求める健康で快適な生活の実現に向け、ナチュラルローソンで培ったノウハウを活かした健康志向の食品の開発と販売を強化します。また、一般用医薬品のコンビニエンスストア店舗での販売だけでなく、調剤薬局併設型店舗の展開も推進し、ヘルスケア事業を本格化させていきます。調剤薬局併設型店舗では、店内に薬剤師がいることで、特に、シニアにとつての信頼性を高めることができます。「医食同源」の考えに基づき、今後もお客さまの健康と豊かな生活に貢献していきます。

エンタテインメント・Eコマース関連事業の本格展開

エンタテインメント・Eコマース関連事業につきましては、エンタテインメント関連商品をはじめとして、リアルとネット両面でお客さまの幅広いニーズに応えられる品揃えの実現を目指します。また、他社との提携をより一層推進し活用することで、Eコマース分野における新しいサービスを提供していきます。

海外展開の積極的推進

現在、中国上海市・重慶市・大連市、インドネシアジャカルタ特別市及びその周辺にローソンを展開しています。これらの国はもとより、今後、経済成長が見込まれる国や地域につきましては、各国の経済情勢や政治情勢を見極めながら、出店可能性を検討してまいります。また、欧米等の先進国におきましても、当社のビジネスモデルを活用する機会があれば、積極的に検討を行っていきます。

ローソングループの事業におけるリスク要因

当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、以下のとおりであると認識しております。当社グループでは、これらのリスクが発生する可能性を十分認識し、リスク管理を行うとともに、最善の対処をいたす所存です。なお、これらは当社グループの事業に関するリスクをすべて網羅しているとは限りません。

事業環境の変化に関するリスク

当社グループは、コンビニエンスストア事業を主たる事業としております。事業展開している国内及び海外の経済環境、景気動向、社会構造の変動や異常気象がもたらす消費動向の変化及びコンビニエンスストア同業他社・異業種小売業等との競争状況の変化等が生じた場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

食品の安全性・衛生管理及び表示に関するリスク

当社グループは、主たる事業であるコンビニエンスストア事業にて、お客さま向けに食品の販売を行っております。当社グループでは、取引先と協力して製造プロセスから店舗における販売に至るまで、品質管理を厳守し、消費期限、賞味期限、産地、原料等の表示を適切に行うとともに、店舗内においても厳格な衛生管理と販売時期管理を行っています。しかし万一、食中毒、異物混入等の重大事由又は食品表示の誤りが発生した場合、お客さまの信頼を損なうことにより、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

原材料価格の高騰に関するリスク

原油価格の高騰や異常気象等、予測困難な問題により原材料価格が上昇した場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

個人情報の取り扱いに関するリスク

当社グループでは、事業の過程において、お客さま、株主、取引先、FC加盟店オーナー等の個人情報を取り扱っています。当社グループは個人情報の漏洩及び個人情報への不正なアクセスを重大なリスクと認識し、情報セキュリティに最善の対策を講じるとともに、「個人情報保護方針」を制定し、社内にも周知徹底しております。しかし万一、個人情報の漏洩・流出が発生した場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

法的規制に関するリスク

当社グループは、日本全国47都道府県及び中国上海市・重慶市・大連市、インドネシアジャカルタ特別市及びその周辺に店舗を展開し、店舗の大半が24時間営業を行っております。そのた

め、日本国内・上海市・重慶市・大連市・ジャカルタ特別市及びその周辺における、店舗開発、店舗営業、衛生管理、商品取引、環境保護等に関する様々な法規制を遵守し、事業を推進する上で必要な許認可を取得し、事業を行っています。

従って、将来において、予期せぬ法規制の変更、行政の指導方針の変更等が生じた場合、新たなコストが発生し、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

フランチャイズ（FC）事業に関するリスク

当社グループは、主たる事業であるコンビニエンスストア事業にて、フランチャイズシステムを採用し、FC加盟店オーナーとの間で締結するフランチャイズ契約に基づいて、当社グループが保有する店舗ブランド名にてチェーン展開を行っています。従って、契約の相手先であるFC加盟店における不祥事等によりチェーン全体のブランドイメージが影響を受けた場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、フランチャイズシステムは、契約当事者の双方向の信頼関係により業績が向上するシステムであり、FC加盟店オーナーと当社グループのいずれかの要因により信頼関係が損なわれ、万一多くの加盟店とのフランチャイズ契約が解消される事態に至った場合は、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

災害等に関するリスク

当社グループは日本全国47都道府県に店舗を展開するナショナルチェーンであるとともに、中国上海市・重慶市・大連市、ジャカルタ特別市及びその周辺に店舗を展開しています。そのため、地震・津波・台風等の自然災害の到来により当社グループの店舗、ベンダー工場、物流センター及びその他の施設に物理的な損害が生じた場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、自然災害発生時はもとより、新型インフルエンザ等の大流行時におきましても、当社グループの主たる事業であるコンビニエンスストア事業は社会的機能維持のために、事業継続計画に基づき店舗の営業を継続します。しかし万一、一時的な店舗閉鎖等が生じた場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

ITシステムのトラブルに関するリスク

首都圏直下型地震等の自然災害やコンピューターウィルスによる感染等により、ITシステムに不具合が生じた場合、情報ネットワークシステムに支障が生じ、商品配送の混乱、店舗サービス業務停止が予測されます。結果として当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2012年2月29日及び2011年2月28日現在

資産の部	百万円		千米ドル*
	2012	2011	2012
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 73,670	¥ 67,712	\$ 913,114
定期預金	10,404	10,104	128,954
売上債権：			
加盟店貸勘定	19,521	16,159	241,956
その他	32,645	29,286	404,623
貸倒引当金	(149)	(98)	(1,847)
たな卸資産	8,076	7,012	100,099
繰延税金資産	4,800	4,944	59,494
前払費用及びその他の流動資産	11,191	9,891	138,709
流動資産合計	160,158	145,010	1,985,102
有形固定資産：			
土地	6,815	6,610	84,470
建物及び構築物	221,344	193,512	2,743,480
工具器具及び備品	63,564	61,156	787,853
リース資産	72,538	51,055	899,083
合計	364,261	312,333	4,514,886
減価償却累計額	(180,426)	(153,499)	(2,236,316)
有形固定資産合計	183,835	158,834	2,278,570
投資その他の資産：			
投資有価証券	528	642	6,544
関係会社に対する投資	7,175	2,943	88,932
長期貸付金	32,139	31,826	398,352
のれん	10,872	7,717	134,755
ソフトウェア	27,552	27,902	341,497
差入保証金	83,666	81,655	1,037,010
繰延税金資産	16,871	13,253	209,110
破産更生債権等	15,136	15,372	187,605
その他の資産	9,374	6,930	116,188
貸倒引当金	(15,852)	(16,047)	(196,480)
投資その他の資産の合計	187,461	172,193	2,323,513
合計	¥531,454	¥476,037	\$6,587,185

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=80.68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*
	2012	2011	2012
流動負債：			
仕入債務：			
買掛金	¥ 88,263	¥ 81,399	\$1,093,989
加盟店借勘定	1,390	1,179	17,229
その他	19,050	21,135	236,118
一年以内返済予定の長期借入金	11,754	8,017	145,687
未払法人税等	15,305	10,673	189,700
預り金	75,005	62,341	929,660
未払費用及びその他の流動負債	7,212	7,852	89,389
流動負債合計	217,979	192,596	2,701,772
固定負債：			
退職給付引当金	8,745	7,530	108,391
役員退職慰労引当金	308	235	3,818
加盟店預り保証金	35,735	37,139	442,923
長期リース資産減損勘定	679	667	8,416
長期未払金	37,908	28,778	469,856
資産除去債務	15,161		187,915
その他	276	625	3,421
固定負債合計	98,812	74,974	1,224,740
純資産：			
資本金 授権株式数 409,300,000 株／2012年及び2011年 発行済株式数 100,300,000 株／2012年及び2011年	58,507	58,507	725,174
資本剰余金	47,707	47,696	591,311
新株予約権	443	406	5,491
利益剰余金	107,249	99,608	1,329,313
自己株式－416,166株／2012年 433,040株／2011年	(1,628)	(1,694)	(20,178)
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	(12)	(5)	(149)
土地再評価差額金	(567)	(634)	(7,027)
為替換算調整勘定	(101)	1	(1,252)
合計	211,598	203,885	2,622,683
少数株主持分	3,065	4,582	37,990
純資産合計	214,663	208,467	2,660,673
合計	¥531,454	¥476,037	\$6,587,185

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2012年2月29日及び2011年2月28日に終了した連結会計年度

(連結損益計算書)	百万円		千米ドル*
	2012	2011	2012
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥215,574	¥197,673	\$2,671,963
直営店売上高	174,116	183,236	2,158,106
その他	89,267	60,369	1,106,433
営業総収入合計	478,957	441,278	5,936,502
営業費用：			
売上原価	156,246	143,101	1,936,614
販売費及び一般管理費	260,942	242,636	3,234,283
営業費用合計	417,188	385,737	5,170,897
営業利益	61,769	55,541	765,605
営業外損益：			
受取利息（支払）－純額	(447)	(322)	(5,540)
持分法による投資利益	381	312	4,722
負ののれん発生益	291		3,607
段階取得に係る差益	1,571		19,472
固定資産除却損	(2,069)	(3,018)	(25,645)
固定資産売却損	(41)	(1,304)	(508)
減損損失	(3,319)	(4,990)	(41,138)
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	(8,293)		(102,789)
災害による損失	(3,461)		(42,898)
その他－純額	(97)	(1,808)	(1,202)
その他の費用－純額	(15,484)	(11,130)	(191,919)
税金等調整前当期純利益	46,285	44,411	573,686
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	22,963	16,552	284,618
法人税等調整額	(2,321)	1,668	(28,768)
法人税等合計	20,642	18,220	255,850
少数株主損益調整前当期純利益	25,643	26,191	317,836
少数株主利益	(758)	(804)	(9,395)
当期純利益	¥ 24,885	¥ 25,387	\$ 308,441

1株当たり情報	円		米ドル*
	2012	2011	2012
当期純利益	¥249.17	¥254.61	\$3.09
潜在株式調整後当期純利益	248.80	254.31	3.08
年間配当金	180.00	170.00	2.23

(連結包括利益計算書)	百万円	千米ドル*
	2012	2012
少数株主損益調整前当期純利益	¥25,643	\$317,836
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(7)	(87)
土地再評価差額金	67	831
為替換算調整勘定	(116)	(1,439)
持分法適用会社に対する持分相当額	16	198
その他の包括利益合計	(40)	(497)
包括利益	¥25,603	\$317,339
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥24,843	\$307,920
少数株主に係る包括利益	760	9,419

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝80.68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
2012年2月29日及び2011年2月28日に終了した連結会計年度

	千株／百万円						
	資本金		資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	自己株式	
	株式数	金額				株式数	金額
2010年3月1日現在の残高	99,600	¥58,507	¥41,520	¥346	¥94,172	(432)	¥(1,714)
当期純利益					25,387		
期末配当金（1株当たり80円）					(7,933)		
中間配当金（1株当たり85円）					(8,489)		
株式交換による増加	1,602		6,176				
自己株式：							
自己株式の取得						(903)	(3,510)
自己株式の処分							1
自己株式の消却	(902)				(3,529)	902	3,529
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）				60			
2011年2月28日現在の残高	100,300	58,507	47,696	406	99,608	(433)	(1,694)
当期純利益					24,885		
期末配当金（1株当たり85円）					(8,489)		
中間配当金（1株当たり87円）					(8,688)		
土地再評価差額金の取崩					(67)		
自己株式の取得						(1)	(3)
新株予約権の行使（自己株式の交付）			11			18	69
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）				37			
2012年2月29日現在の残高	100,300	¥58,507	¥47,707	¥443	¥107,249	(416)	¥(1,628)

	百万円					
	その他の包括利益累計額			合計	少数株主持分	純資産合計
	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			
2010年3月1日現在の残高	¥ 14	¥(634)	¥ 66	¥192,277	¥ 5,859	¥198,136
当期純利益				25,387		25,387
期末配当金（1株当たり80円）				(7,933)		(7,933)
中間配当金（1株当たり85円）				(8,489)		(8,489)
株式交換による増加				6,176		6,176
自己株式：						
自己株式の取得				(3,510)		(3,510)
自己株式の処分				1		1
自己株式の消却						
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	(19)		(65)	(24)	(1,277)	(1,301)
2011年2月28日現在の残高	(5)	(634)	1	203,885	4,582	208,467
当期純利益				24,885		24,885
期末配当金（1株当たり85円）				(8,489)		(8,489)
中間配当金（1株当たり87円）				(8,688)		(8,688)
土地再評価差額金の取崩		67				
自己株式の取得				(3)		(3)
新株予約権の行使（自己株式の交付）				80		80
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	(7)		(102)	(72)	(1,517)	(1,589)
2012年2月29日現在の残高	¥(12)	¥(567)	¥(101)	¥211,598	¥ 3,065	¥214,663

	千米ドル*				
	資本金	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	自己株式
2011年2月28日現在の残高	\$725,174	\$591,175	\$5,032	\$1,234,606	\$(20,997)
当期純利益				308,441	
期末配当金 (1株当たり1.05米ドル)				(105,218)	
中間配当金 (1株当たり1.08米ドル)				(107,685)	
土地再評価差額金の取崩				(831)	
自己株式の取得					(37)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)		136			856
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			459		
2012年2月29日現在の残高	\$725,174	\$591,311	\$5,491	\$1,329,313	\$(20,178)

	千米ドル*					
	その他の包括利益累計額			合計	少数株主持分	純資産合計
	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			
2011年2月28日現在の残高	\$ (62)	\$(7,858)	\$ 12	\$2,527,082	\$ 56,792	\$2,583,874
当期純利益				308,441		308,441
期末配当金 (1株当たり1.05米ドル)				(105,218)		(105,218)
中間配当金 (1株当たり1.08米ドル)				(107,685)		(107,685)
土地再評価差額金の取崩		831				
自己株式の取得				(37)		(37)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)				992		992
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	(87)		(1,264)	(892)	(18,802)	(19,694)
2012年2月29日現在の残高	\$(149)	\$(7,027)	\$(1,252)	\$2,622,683	\$ 37,990	\$2,660,673

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝80.68円で換算しています。

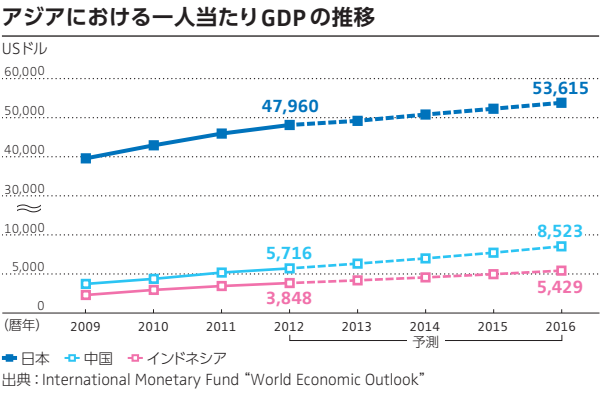
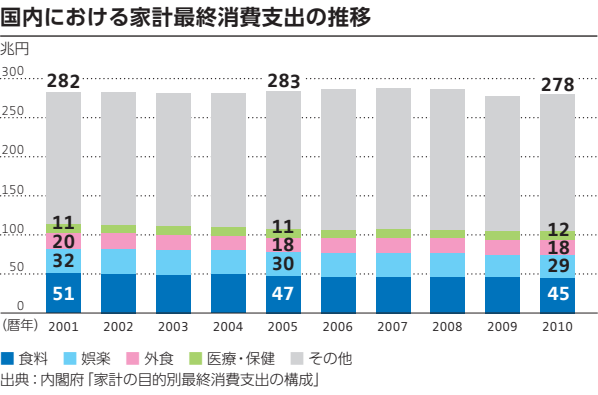
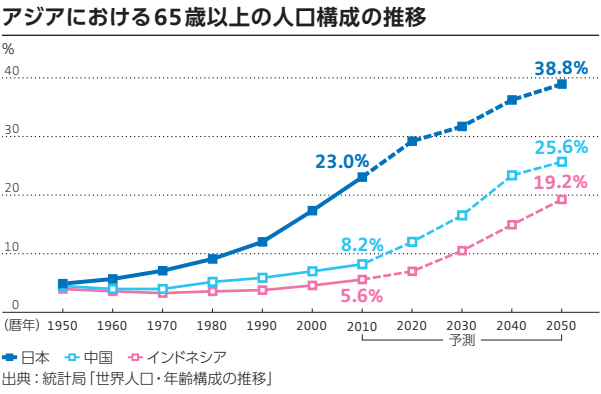
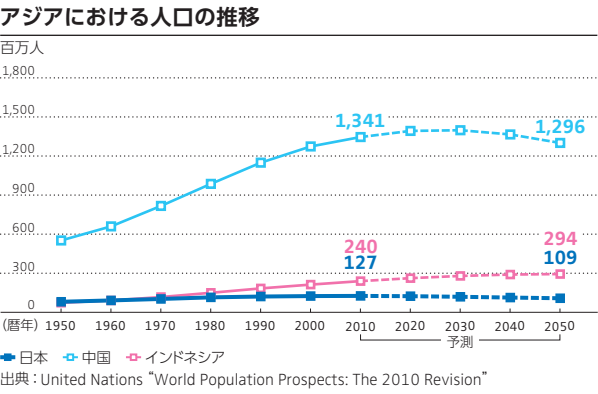
連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2012年2月29日及び2011年2月28日に終了した連結会計年度

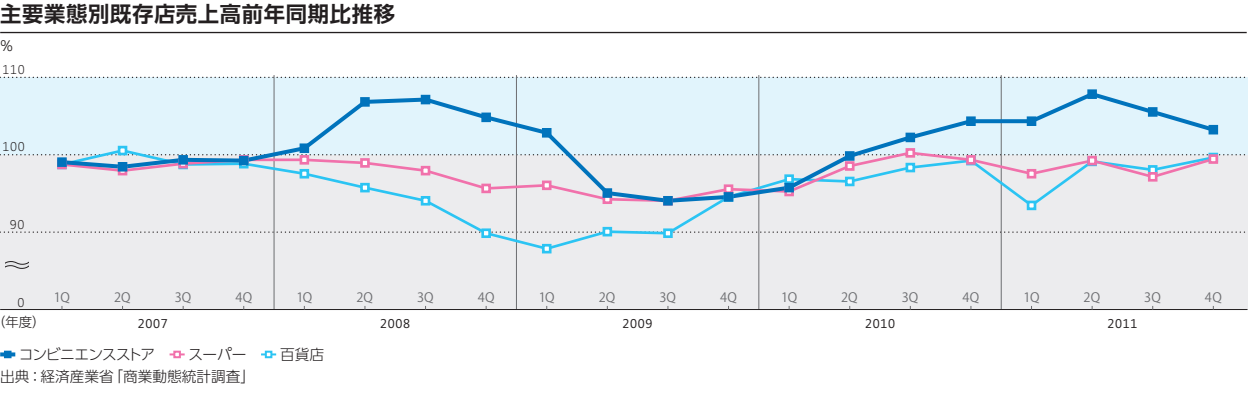
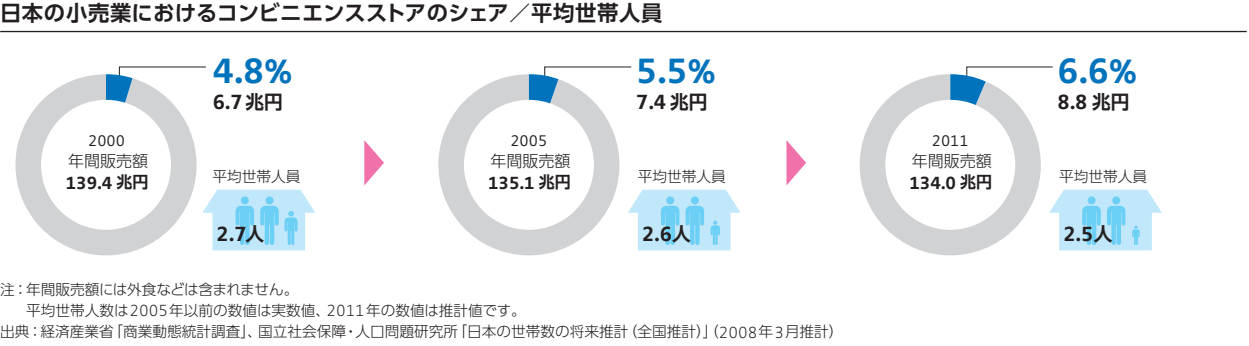
	百万円		千米ドル*
	2012	2011	2012
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 46,285	¥ 44,411	\$ 573,686
調整：			
法人税等の支払額	(18,405)	(15,677)	(228,123)
災害損失の支払額	(3,373)		(41,807)
減価償却費	37,846	33,084	469,088
減損損失	3,319	4,990	41,138
貸倒引当金の増減額	(384)	1,352	(4,760)
有形固定資産除却損	2,065	1,468	25,595
持分法による投資損益額	(291)	(312)	(3,607)
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	8,293		102,789
災害損失	3,461		42,898
段階取得に係る差損益	(1,571)		(19,472)
その他―純額	408	2,686	5,057
資産及び負債の増減額：			
破産更生債権等の減少 (増加) 額	236	(1,789)	2,925
売上債権の (増加) 減少額	(2,794)	3,394	(34,631)
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(1,252)	(215)	(15,519)
たな卸資産の (増加) 減少額	(921)	57	(11,415)
仕入債務の増加額	1,328	3,678	16,460
預り金の増加 (減少) 額	12,656	(3,560)	156,867
未払費用及びその他の流動負債の減少額	(242)	(744)	(3,000)
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	1,289	959	15,977
加盟店預り保証金の減少額	(1,596)	(1,572)	(19,782)
小計	40,072	27,799	496,678
営業活動によるキャッシュ・フロー	86,357	72,210	1,070,364
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	(20,404)	(26,304)	(252,900)
定期預金の払戻による収入	20,104	25,374	249,182
有価証券取得による収入		2,500	
連結範囲変更を伴う子会社株式取得による支出	(982)	(809)	(12,172)
有形固定資産取得による支出	(28,867)	(22,883)	(357,796)
無形固定資産取得による支出	(7,449)	(7,511)	(92,328)
差入保証金 (増加) 減少額 (純額)	(1,933)	2,299	(23,959)
長期貸付金増加額 (純額)	(298)	(2,069)	(3,694)
関係会社株式取得による支出	(6,335)	(650)	(78,520)
事業譲受による支出	(3,415)		(42,328)
その他 (純額)	(3,333)	(469)	(41,310)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,912)	(30,522)	(655,825)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
長期借入金の返済による支出	(10,434)	(8,867)	(129,326)
配当金支払額	(17,177)	(16,422)	(212,903)
自己株式取得による支出		(3,510)	
その他 (純額)	66		818
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,545)	(28,799)	(341,411)
現金及び現金同等物に係る換算差額	8	(20)	100
現金及び現金同等物の増加額	5,908	12,869	73,228
現金及び現金同等物の期首残高	67,712	54,843	839,266
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	50		620
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 73,670	¥ 67,712	\$ 913,114

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2012年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝80.68円で換算しています。

小売業界をとりまく事業環境



小売業界関連データ



コンビニエンスストア業界関連データ

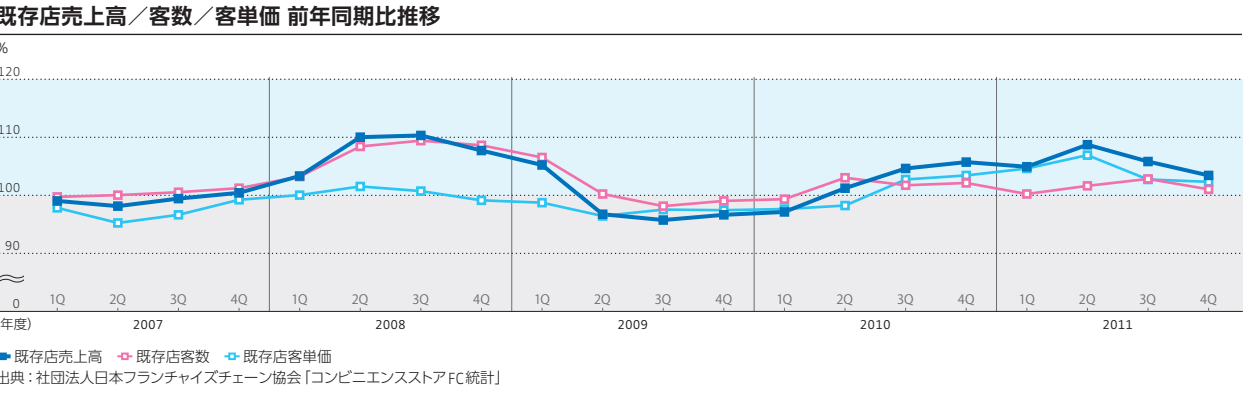
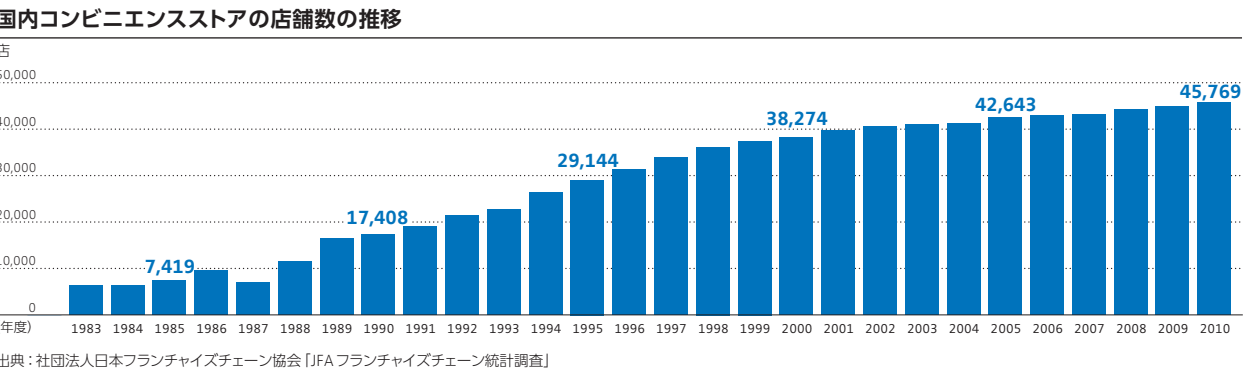
コンビニエンスストア各社の国内店舗数

店	店舗数
セブンイレブンジャパン	14,005
ローソン	10,457
ファミリーマート	8,834
サークルKサンクス	6,169
ミニストップ	2,105
デイリーヤマザキ	1,647
セイコーマート	1,134
ココストア	767
ポプラ	700
スリーエフ	639
セーブオン	577

注：ファミリーマートの店舗数にはam/pmを含みます。また、売上高は単体数値です。ローソンの店舗数にはローソン沖縄の147店舗を含みます。サークルKサンクスの店舗数にはエリアフランチャイザーを含みます。99イチバは除きます。ミニストップの店舗数にはエリアFCを含みます。また、売上高は単体数値です。デイリーヤマザキとセイコーマートは2011年12月末、ココストア（ココストアイーストとココストアウエストを含む）は2012年5月末、他は2012年2月末の数値です。出典：2012年2月末の各社決算公表データ、月刊コンビニ2012年8月号

コンビニエンスストア各社のチェーン全店売上高

店	売上高
セブンイレブンジャパン	3,280,512
ローソン	1,825,809
ファミリーマート	1,534,652
サークルKサンクス	979,815
ミニストップ	355,525
デイリーヤマザキ	229,294
セイコーマート	181,987
ココストア	108,987
スリーエフ	106,355
ポプラ	92,432
セーブオン	66,351



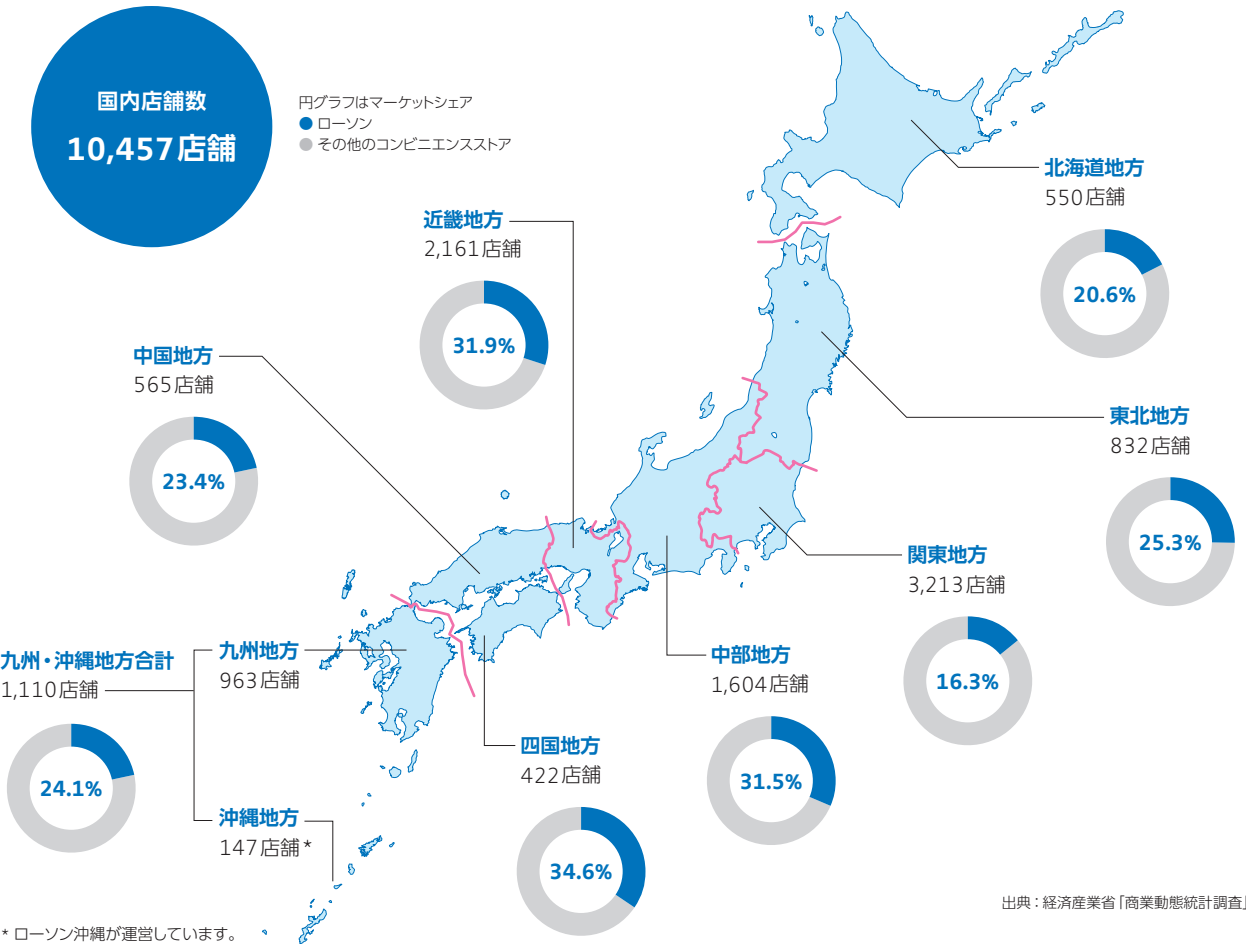
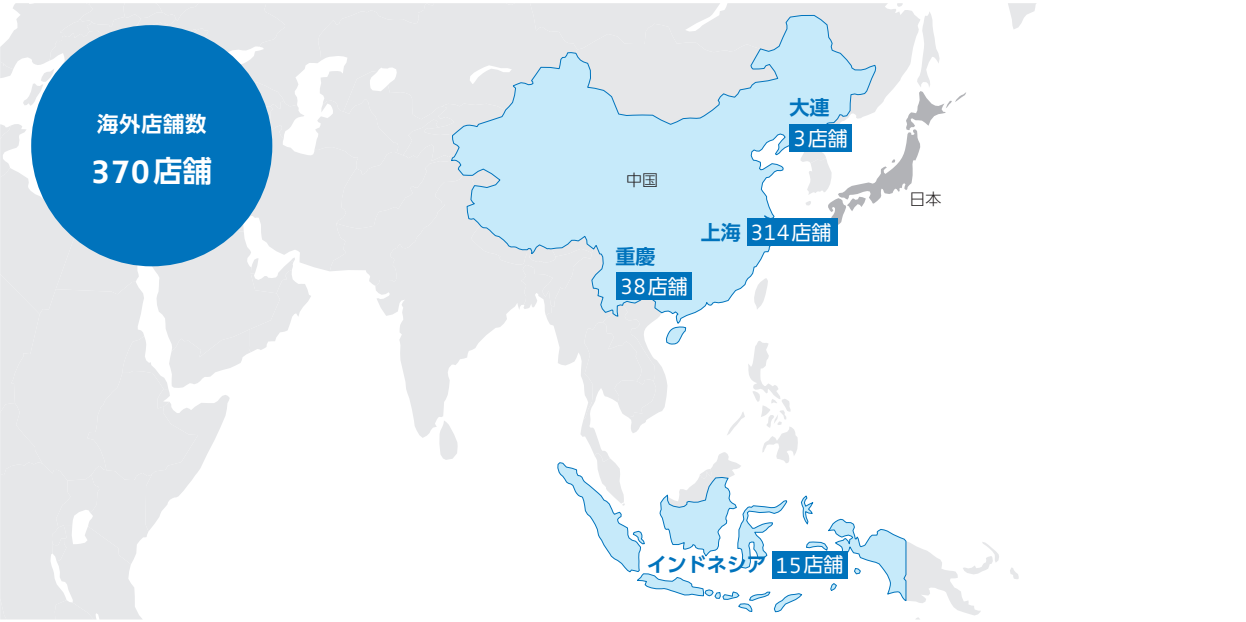
LAWSON AT A GLANCE—ローソン関連データ—

2012年2月29日現在

店舗展開エリア

総店舗数 (国内外合計)

10,827店舗

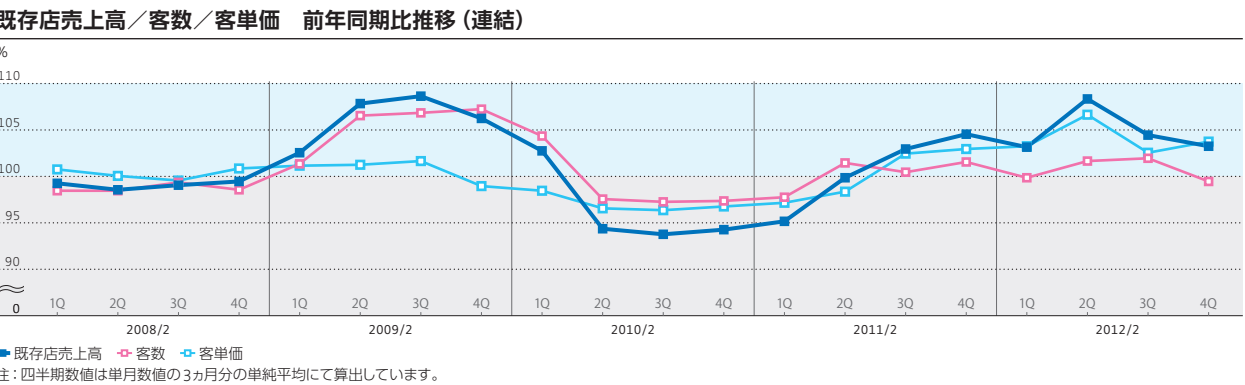
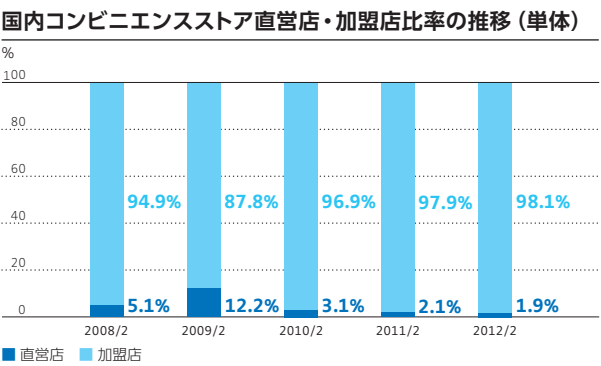
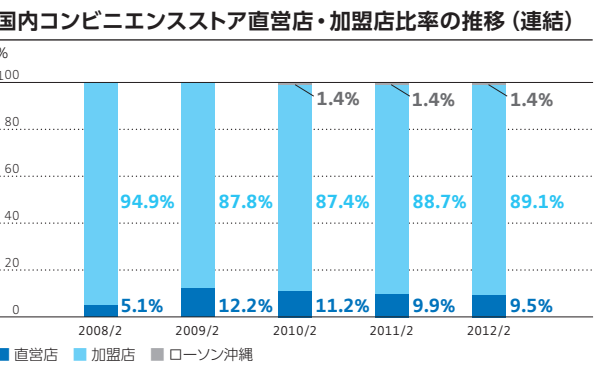


店舗関連データ

ローソンの展開する各フォーマット

	ローソン	ナチュラルローソン	ローソンストア100
フォーマット開始時期	1975年4月	2001年7月	2005年5月
特徴	20～30代男性をコアターゲットとした従来型コンビニエンスストアから、店舗ごとの商圏の客層に合わせた品揃えを実現する、利便性の高い「ネイバーフッドストア」へ。近年は、店舗の立地特性に合わせ、生鮮を取り入れた店舗（生鮮強化型店舗）を拡大中。	20～40代の働く女性・健康志向のお客さまを意識した品揃えで、「美しく健康で快適な」ライフスタイルを提案する「健康志向コンビニエンスストア」。	主婦・シニアのお客さまを意識した生鮮食品中心の品揃えで、「適量・小分け」「シンプルプライス」「お買い得感」のコンセプトを活かした「生鮮コンビニエンスストア」。
女性顧客率 (推計)	約30%	約45%	約40%
出店地域特性	全国	大都市圏のオフィス街・住宅地	首都圏の住宅地・駅前立地
取扱品目数	約2,800品目	約2,500品目	約4,000品目
「ローソン」との共通商品比率	—	約60%	約10%
総店舗数 (2012年2月末現在)	9,038店	100店	1,172店
店舗数の推移			

* 2008年9月より株式会社九九プラスを連結子会社化しています。



取締役、監査役及び執行役員

2012年5月30日現在

代表取締役社長	新浪 剛史	CEO 兼 海外事業グループCEO 兼 ローソン大学学長
取締役 副社長執行役員	玉塚 元一	COO 兼 CVSグループCEO 兼 CRM推進ステーションディレクター 兼 マーケティングステーションディレクター
取締役 専務執行役員	矢作 祥之	CFO 兼 経営戦略ステーションディレクター
取締役	森山 透	三菱商事株式会社 常務執行役員 生活産業グループCEO
取締役 (社外)	奥谷 禮子	株式会社ザ・アール 代表取締役社長
	垣内 威彦	三菱商事株式会社 執行役員 生活産業グループCEOオフィス室長 兼 農水産本部長
	大藺 恵美	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
常勤監査役	関 淳彦	
常勤監査役 (社外)	帆刈 信一	
監査役 (社外)	小澤 徹夫	弁護士
	辻山 栄子	早稲田大学商学部・大学院商学研究科 教授
専務執行役員	川村 隆利	CEO 補佐 ヘルスケア事業担当 兼 ヘルスケア本部長
常務執行役員	今川 秀一	CVSグループCOO 兼 支社サポート本部長 兼 生鮮CVS本部長
	加茂 正治	エンタテイメント・ECグループCEO 兼 株式会社ローソンHMVエンタテイメント 代表取締役
上級執行役員	西口 則一	CEO 補佐 兼 構造改革・BPR担当 兼 SCM構造改革ステーションディレクター
	水野 隆喜	CVSグループ近畿ローソン支社長
	宮崎 純	コミュニケーションステーションディレクター
	木島 一郎	法人戦略本部長
	安平 尚史	CVSグループ 東北ローソン支社長 兼 商品・物流本部副本部長
	澤田 正幸	CVSグループ商品・物流本部長 兼 SCM構造改革ステーションディレクター補佐
	大山 昌弘	CVSグループ 商品・物流本部副本部長
執行役員	鈴木 清晃	CEO 補佐 ヒューマンリソース担当
	山田 哲	海外事業グループCOO
	河原 成昭	CEO 補佐 兼 CVSグループCEO 補佐 兼 株式会社九九プラス 代表取締役社長
	佐藤 達	CIO 兼 ITステーションディレクター
	村山 啓	CHO 兼 ヒューマンリソースステーションディレクター
	郷内 正勝	CCO 兼 CSR担当 兼 コンプライアンス・リスク統括ステーションディレクター
	井関 廉浩	CVSグループMO推進本部長
	中井 一	海外事業グループCEO補佐
	前田 淳	CVSグループ商品・物流本部長補佐
	唐笠 一男	CVSグループ CEO補佐

会社概要

2012年2月29日現在／連結

社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」の フランチャイズチェーン展開
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	1兆8,258億円
代表者	代表取締役社長CEO 新浪 剛史	総店舗数	10,457店 (国内のみ)
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)・ インドネシア
資本金	585億664万4千円		
社員数	6,475人		

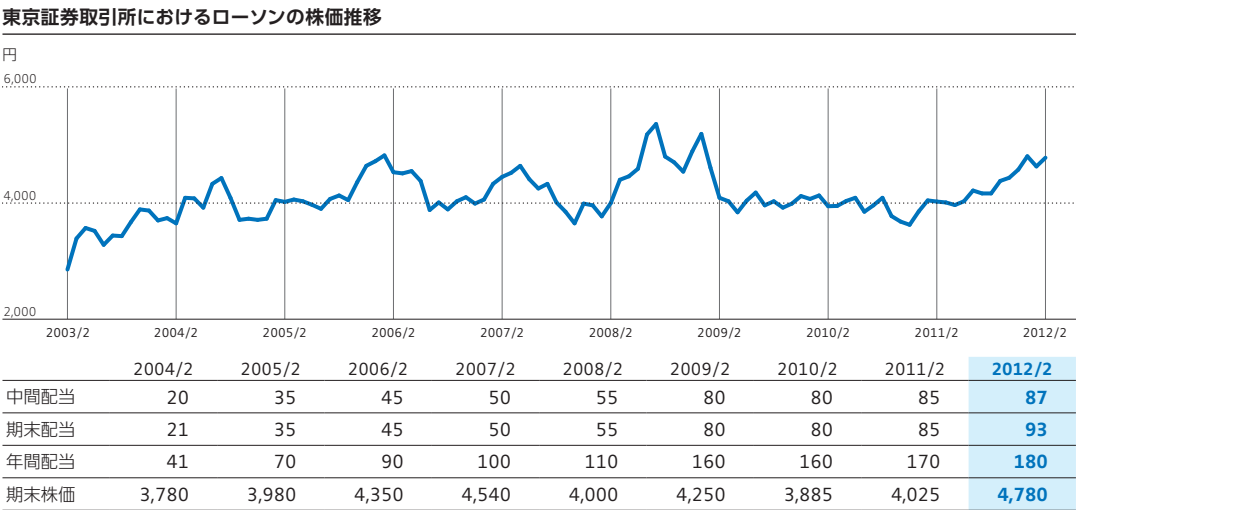
注：総店舗数は、(株)ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソンと、(株)ローソン富山の運営するローソン、(株)ローソン沖縄の運営するローソン、(株)九九プラスが運営するローソンストア100の店舗数の合計です。

株式情報

2012年2月29日現在／連結

発行可能株式総数	409,300千株	上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 大阪証券取引所市場第一部
発行済株式の総数	100,300千株	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
株主数	37,300名		

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	32,089	32.1
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,794	2.8
3. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505223	2,726	2.7
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,447	2.5
5. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	2,348	2.4
6. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1
7. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505225	1,787	1.8
8. ザチエースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエスエルオムニバスアカウント	1,643	1.6
9. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505202	1,610	1.6
10. メロンバンクエヌエーアズエーエージェントフォーイッツクライアントメロンオムニバスユーエスペンション	1,451	1.5
* 上記の持株比率は、自己株式416,166株を控除して算出しております。		



LAWSON

株式会社ローソン

経営戦略ステーション

〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号

グレートシティ大崎イーストタワー

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

発行年月2012年8月

©1975-2012 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan