



INTEGRATED REPORT 2013

ローソン統合報告書

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



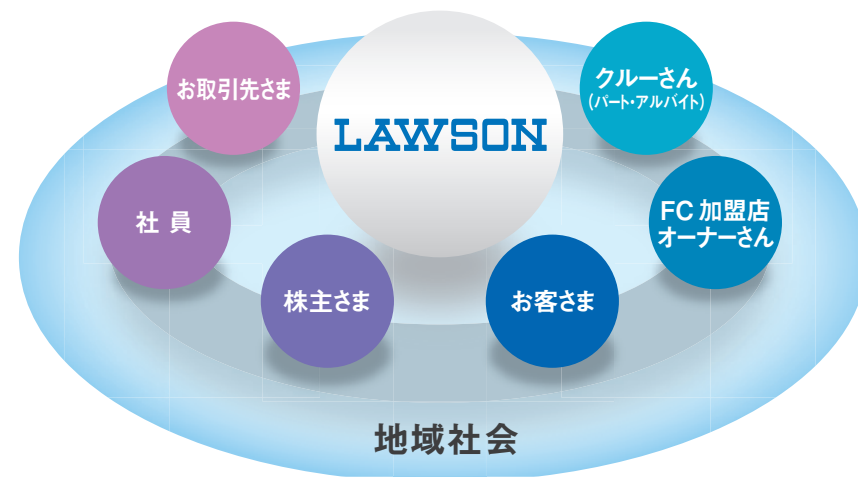
『ローソン統合報告書2013』の発行にあたって

ローソンは、本年度から『アニュアルレポート』と『環境保全・社会貢献活動への取り組み報告（環境報告書）』を1冊に統合し、弊社に中長期で関わるすべてのステークホルダーの皆さまに対して、財務情報と非財務情報をまとめて、『ローソン統合報告書』として公表することいたしました。本書を通じて、現在の弊社の全体像と将来目指す方向性をご覧いただき、コンビニエンスストアを柱とする事業の成長とともに、地域社会に根ざしたライフラインとして進化し続けている、私たちの思いをご理解いただければ幸いです。

企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

ローソンの考えるマルチステークホルダー※



弊社のビジネスは、地域社会全体を含む7つのステークホルダーとともに成り立っています。「ローソングループ企業行動憲章」では、それぞれのステークホルダーにとっての弊社のあるべき姿を定めており、弊社はあらゆるステークホルダーに有益となる企業価値向上を目指しています。

※ステークホルダー：ローソンを取り巻く関係者

CONTENTS

01	CEOメッセージ	32	持続的成長を支える体制
10	財務/非財務ハイライト	40	ローソンのコーポレート・ガバナンス
12	COOメッセージ	48	企業データ
16	ローソンの成長戦略	50	MD&A 経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

* より詳しい情報はウェブサイトをご覧ください <http://www.lawson.co.jp/>

私たちは「社会との共生」を図り、 企業価値向上を実現します

弊社のビジネスはマチ（地域社会）とともにあります。コンビニエンスストア事業は、マチの皆さまのニーズに最も的確にお応えできるビジネスモデルです。企業理念である、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現を目指しています。

ニーズの多様化にお応えするためには、イノベーションを継続的に起こしていくことが大切です。このため、ダイバーシティを積極的に進め、「異なる価値観を大切に」「自ら考え行動する」人財を育成しています。

高齢化や女性の社会進出等の社会環境の変化に対応し、シニアや女性のお客さまにより多くご利用いただけるようにさまざまな施策を実行してまいりました。この結果、同業他社を大幅に上回る持続的な利益成長を達成することができました。

マチを知り尽くしているフランチャイズ（FC）加盟店オーナーさんの起業家マインドと、チェーンストアのブランド、ならびにスケールメリットを活用するFCシステムは、成長の大きな両輪です。

さらに、共通ポイントプログラムPontaのデータ分析を活用し、各店舗にて「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」を実現してまいります。

また、お客さまにより近づき、新たな便利さをご提供する宅配に着手しました。

競合とは差別化された価値を創造し、ローソングループの持続的発展を目指してまいります。

“みんなと暮らすマチ”のライフラインとなり、社会と共生していくことが私たちの願いです。

新浪剛史

にいなみ たけし
新浪 剛史
代表取締役 CEO



マチの課題の解決を図り、 社会との共生を実現していきます

コンビニエンスストアというビジネスモデルは、マチ（地域社会）のお客さまの身近にあるお店として、さまざまな社会的課題に対応できる力をもっています。弊社は、支社制・支店制導入による、本社からの大胆な権限委譲による分権経営と、「自ら考える」人財の育成を強みに、マチの課題の解決に向けた、さまざまな取り組みを行ってきました。2011年の東日本大震災では、地域の人々の生活が危機的状況に陥る中、私たちのビジネスそのものが地域の復興に役立ち、コンビニエンスストアがマチの日常生活に欠かすことのできないライフラインであることを、さまざまなステークホルダーの声を通じて、私自身も再認識しました。

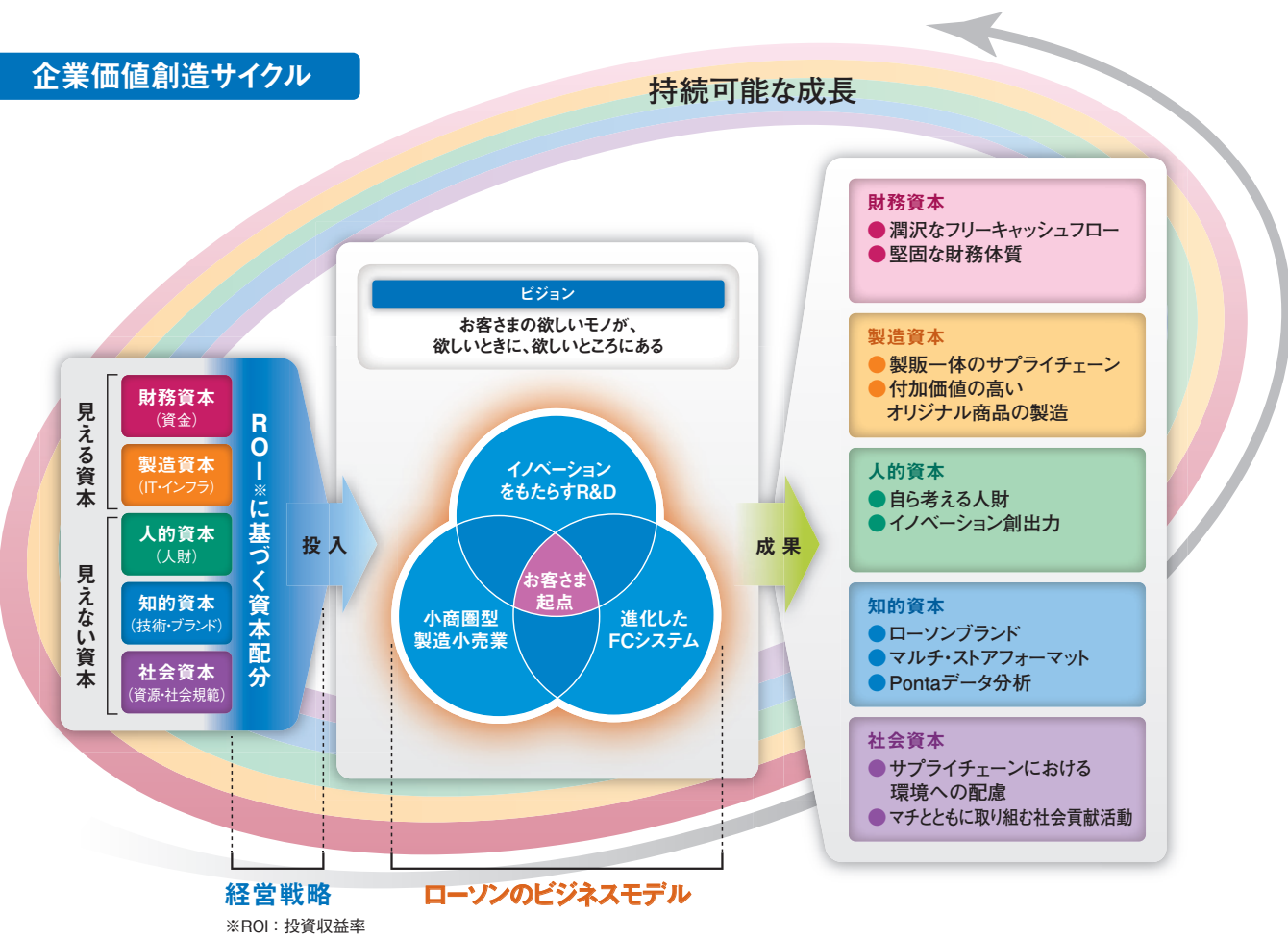
社会の変化はとどまるところを知りません。2013年には20代から30代の働く女性の割合が過去最高となりました。一方、少子高齢化はますます加速しています。さらに、地球温暖化防止のためのCO₂（二酸化炭素）削減や、エネルギー危機に備えた電力使用の削減の必要性も高まっています。弊社は、この先も私たちの企業理念をステークホルダーの皆さまと共有し、マチのお客さまとの信頼関係を深め、多様化する社会のニーズに対応したビジネスモデルをさらに進化させてまいります。

マチ（地域社会）の課題に対するローソンの取り組み



最適な資本配分を行う経営戦略と お客さま起点のビジネスモデルにより、企業価値を創造します

持続的な企業価値創造の源泉は、経営戦略とビジネスモデルです。モノやカネといった財務諸表上「見える資本」と、ヒトに代表される「見えない資本」をうまく組み合わせ、高い資本効率をもたらす資本配分を行うことが経営戦略です。そして、「お客さま起点」の考え方にに基づき、「イノベーション（革新）をもたらすR&D（研究開発）」、「小商圏型製造小売業」、「進化したFCシステム」を活用し、投下した資本以上の付加価値を生み出し、企業内の資本と社会資本をさらに増やしていく仕組みが弊社のビジネスモデルです。弊社では、経営戦略を軸にビジネスモデルを動かしていくプロセスを「企業価値創造サイクル」と名付けています。



なお、本図では、企業内における価値の蓄積を「資本」と捉えています。企業が保有している資本を網羅的に把握するため、ここでは、資本を下記の5つの分類に沿って整理しています。

- 財務資本**：株式や借入で調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金
- 製造資本**：企業が事業活動を行う際に必要となる有形資産であり、土地、建物、機械、IT等のインフラ全般
- 人的資本**：事業活動の効率を高める人財のスキルや能力、個人の意欲や組織の経験知の総称
- 知的資本**：ブランドや評判、知的財産やソフトウェア等を含む無形資産全般
- 社会資本**：自然環境から得られる資源や社会規範、及びステークホルダーとの間で共有された信頼関係

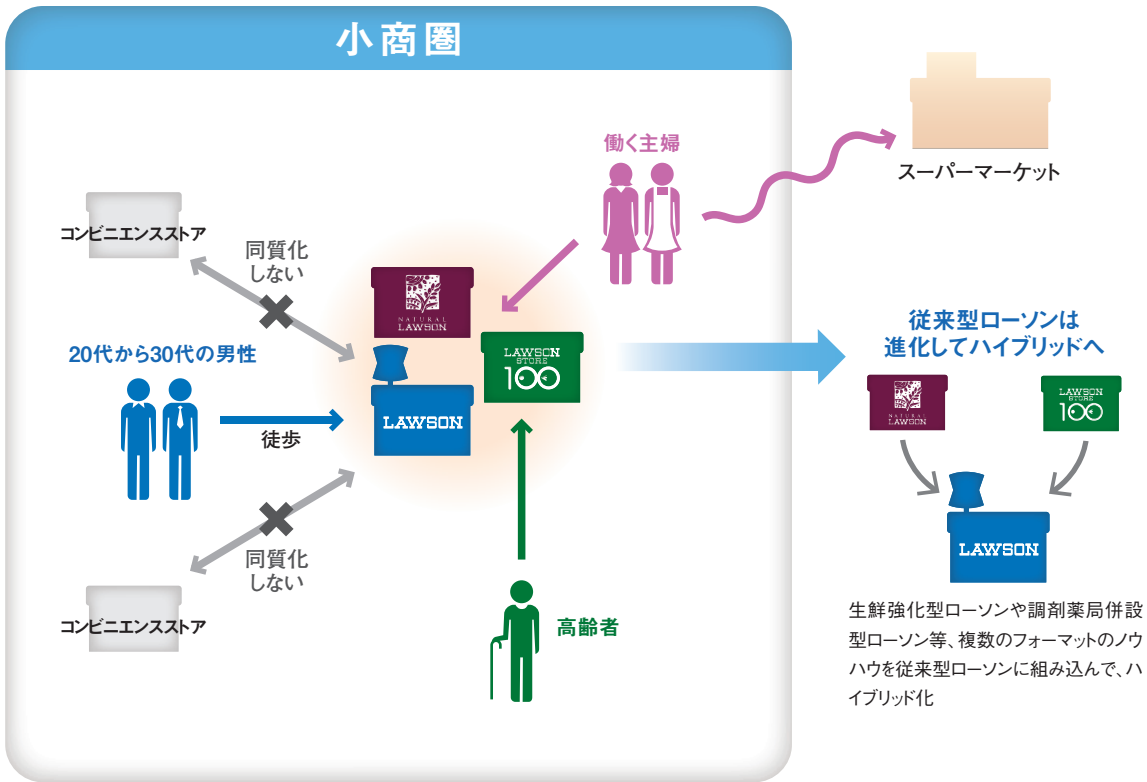
出所：IIRC（国際統合報告評議会）フレームワーク草案等を参照し、弊社にて定義



コンビニエンスストアの成長には、 マチのニーズを満たすことによる 客層拡大が必要です

日本のコンビニエンスストアは、「24時間営業している近所のお店」として「距離的」「時間的」に高い利便性を持ち、これまでは20代から30代の男性を客層の中心として発展してきました。この利便性は、ITを活用した多頻度配送システムによる新鮮な中食の品揃えの実現により、もたらされました。また、小商圏のお客さまに支持されるためには、商品だけでなく店舗の質の面でも信頼されるお店づくりが必須であり、弊社は「3つの徹底」という基本原則を掲げて店舗運営の強化を図ってきました。このような小商圏ビジネスのスタイルは他の小売業では類を見ないものです。

しかし、若い男性向けのコンビニエンスストアはすでに5万店を超え、飽和に近づいています。また、若い男性向けの品揃えに偏っている、マチ（地域社会）の多様なニーズには応えられません。「女性の社会進出」「高齢化」という2つの大きな社会変化に対応していけば、お客さまがスーパーマーケットやドラッグストアよりもコンビニエンスストアに来ていただく頻度が増えます。その結果、日本の小売・外食業の総売上高に占める業界のシェアを、中長期的に今の6%から10%超まで高めることができると私たちは考えています。



■ 関連項目

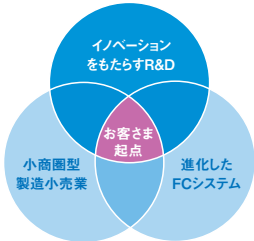
「3つの徹底」

13 ページ ▶

「女性の社会進出」と
「高齢化」に対応した客層拡大

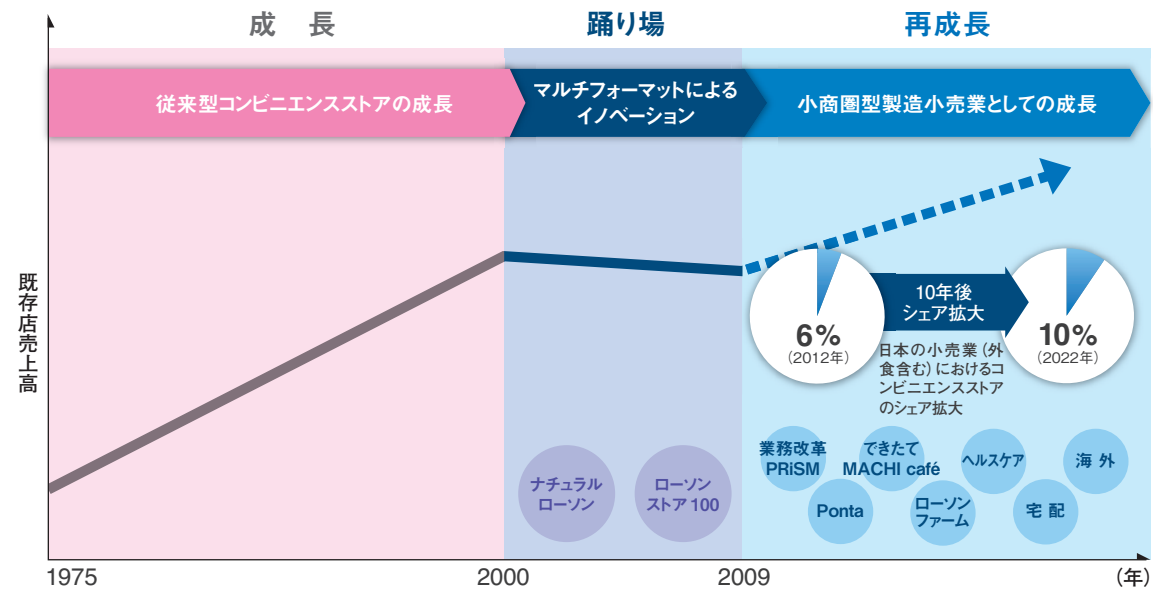
17 ページ ▶

客層拡大に向け、R&Dで イノベーションを続けてきた私たちが、 今後の業界成長を牽引します



弊社は、人口動態や社会の変化を見込んで、他社に先んじて客層拡大に向けた数々の先行投資を行ってきました。2001年には健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」、2005年には生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」等のマルチフォーマット開発に取り組んできました。こうした新しいフォーマットは、女性とシニアといった新しい客層にとって魅力ある商品や売場づくりを可能にします。そして、これらのノウハウを通常の「ローソン」店舗にも活かしていくことで、全社的な客層拡大を推進するR&D（研究開発）機能を果たしてきました。例えば、生鮮食品や日配食品の品揃えをより強化した「生鮮強化型ローソン」には、「ローソンストア100」のノウハウが活かされています。また、健康志向の弁当や惣菜には、「ナチュラルローソン」での経験が役に立っています。このように、マルチフォーマット開発は、客層拡大のノウハウを培う実験室として、競合他社と同質化していない弊社の強みとなっています。

今後の中期的成長のキーワードは、社会的課題を踏まえ、健康、宅配そして海外です。健康分野では、高品質な野菜の安定供給を目指し農業生産法人「ローソンファーム」を拡大しています。また、健康な食生活へのニーズを満たすため、中嶋農法の採用や、大地を守る会、らでいっしょぽーやとの提携により付加価値の高い農産物を販売しています。さらに、2003年から、ナチュラルローソンに調剤薬局機能を併設した「調剤薬局併設型店舗」をスタートしました。今後、高齢化社会の進行とともに、処方薬の受け取りと健康的な食事をワンストップで提供できるこの調剤薬局併設型店舗への期待が高まるでしょう。宅配分野では、2013年に定期宅配事業「スマートキッチン」をスタートし、調理時間を短縮できる食材キットを独自に開発し、お届けしています。海外においては、日本で培ってきた効率的なサプライチェーンと、お客さま起点の店舗運営の仕組みを、経済成長著しい新興国のみならず、先進国でも推進していきます。



■ 関連項目

高品質な野菜の安定供給
健康への取り組み

24 ページ ▶

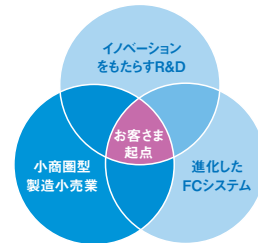
25 ページ ▶

宅配事業
海外事業

27 ページ ▶

27 ページ ▶

ローソンSCM-CRMモデルを軸とした「小商圈型製造小売業」の確立により、マチに合った品揃えを実現します



お客さまに支持される品揃えと、おいしくて魅力のある商品開発の原動力になっているのが、弊社独自の「ローソンSCM-CRMモデル」です。

従来のコンビニエンスストアは、弁当、おにぎり、サンドイッチ等のオリジナル商品の製造工程を第三者にアウトソースすることで資本効率を高め、多店舗展開を可能にしました。今後は、商品開発、原材料調達、製造、物流、そして販売に至るまでのサプライチェーン全工程への関与を高め、コスト構造を見える化することによって、アウトソースすることで生じていたサプライチェーンの非効率やムダをなくしていくことが必要です。弊社は、お客さま起点の品揃えを実現するための業務改革「PRiSM」と連動し、今後SCM改革をさらに進めていくことで、総荒利益率の向上を目指します。

また、弊社のSCM改革におけるもう一つの強みが、原材

料調達に関する専門セクションの存在です。このセクションには、品質の高い原材料を有利な条件で調達するためのノウハウが蓄積されており、付加価値の高いオリジナル商品の開発につながっています。

一方、小商圈のお客さまの個々のニーズをつかむ、弊社独自の仕組みが、共通ポイントプログラムPontaのデータ分析です。5,600万人（2013年7月末現在）を超えるこのPonta会員の属性情報（性別、年齢、居住エリア等）を使って、お客さまの購買行動を統計的に分析できることは、弊社のCRMの強みであり、分析対象となる情報量及びその分析精度は他社の追随を許しません。マチを知り、店を知り、お客さまを知るというCRMの活動は、ITによって機会ロス（売り逃し）を見える化し、これを削減することで売上・利益の拡大を実現する推進力となっています。

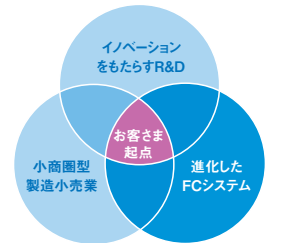
ローソンSCM-CRMモデル



関連項目

ローソンSCM-CRMモデル	18 ページ ▶	サプライチェーンの工程管理	22 ページ ▶
共通ポイントプログラム「Ponta」	18 ページ ▶	業務改革「PRiSM」	18 ページ ▶

イノベーションの源泉は“人財”です。権限委譲とダイバーシティで、「自ら考える」人財を育成しています



小商圈型製造小売業のビジネスモデルやイノベーションを支える基盤は、何といっても“人財”です。CEO就任以来、私は人財教育に相当なコストと時間を費やすとともに、地域の支社・支店への権限委譲（分権経営）を進めてきました。小商圈のお客さまの多様なニーズに応えるには、「個」の自由な発想を重んじた上で意思決定ができる「自ら考える」人財・組織が必要です。弊社は、加盟店教育と本部社員教育を統合した「ローソン大学」という独自の教育プログラムをもっています。このプログラムを通じて、マチのより近くで自ら考えて行動できる人財がどんどん育っています。2011年3月の東日本大震災では、東北支社を中心として、FC加盟店オーナーさんや弊社社員が自発的に迅速な行動をとり、被災地の復興・再生に大きく貢献しました。これは、権限委譲や教育を通じてローソンファミリー（FC加盟店オーナーさん、クルーさん、本部社員）に層の厚い人的資本が形成されてきた成果を示す一例です。

また、FC加盟店オーナーさんの起業家精神も小商圈ビジネスの成功にとって欠かせない要素です。そのため、弊社では、FC加盟店オーナーさんを対等なパートナーと位置付けて自由な発言ができる環境をつくり、本部も現場の声を反映できる仕組みを築いてきました。2010年度から導入した

マネジメントオーナー（MO）制度は、多店舗経営を志向するオーナーさんの中で、特に人財育成に優れ、地域の環境変化やお客さまのニーズを知り尽くしているFC加盟店オーナーさんをMOとして認定するものです。今後、MOを中心としたFC加盟店オーナーさんへの支援を通じてエリアでの競争力向上を促進していきます。

さらに、お客さまの多様なニーズに応えるためには組織のダイバーシティも大変重要です。そのため弊社では、2005年から新卒定期採用に占める女性比率を5割に、2008年から同じく外国籍社員を3割にする目標を掲げ、女性や外国人の雇用を増やしてきました。外国籍社員というだけで、海外事業に配属するのではなく、入社当初は他の新入社員と同じく店舗やスーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）の経験を積み、日本型コンビニエンスストアのノウハウをしっかりと学んだ後、国内外問わずその能力を活かしていくキャリア育成システムを貫いています。また、さらなるダイバーシティの推進のために、より高度なITの知識や技術をもつ理系人財の採用も強化しています。このように、多様な人財が個性を十分に発揮しながら、将来にわたり革新的な事業を創造していくことこそ、弊社の持続的成長の基盤なのです。



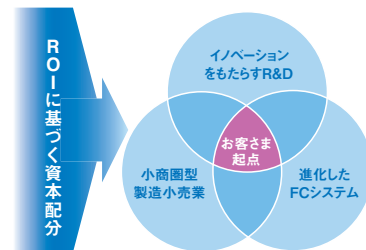
ダイバーシティ推進の一環として立ち上げたスマートウーマン推進プロジェクト（P31をご参照ください）において、女性ならではのお客さま目線で商品開発に取り組む様子

関連項目

権限委譲（分権）の推進	28 ページ ▶	「自ら考える」人財の育成	28 ページ ▶
「ローソン大学」	30 ページ ▶	率先したダイバーシティへの取り組み	31 ページ ▶
マネジメントオーナー（MO）制度	29 ページ ▶		



世界の投資家に評価される、 資本効率のグローバルスタンダード 「ROE20%」を目指します



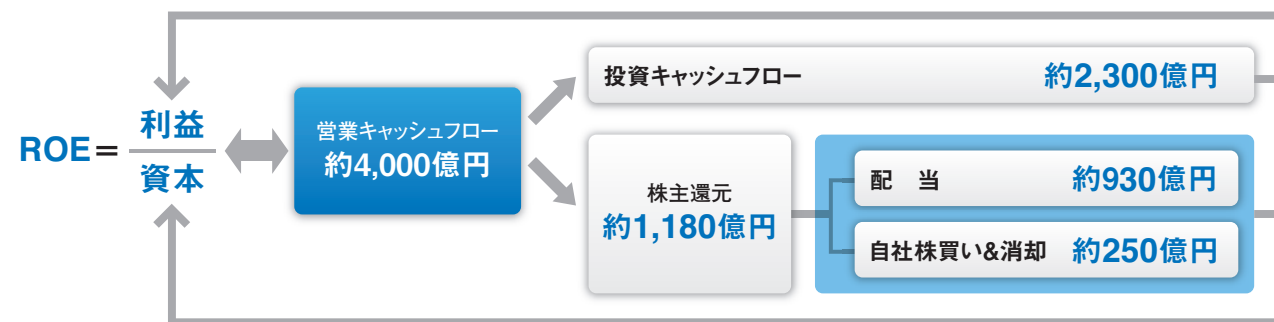
マネーの流通がグローバル化している現代にあって、上場企業である弊社も国内だけでなくグローバル投資家の期待に応えていく必要があります。弊社の財務資本の中心である株主資本の提供者は、資本コストを上回る収益率を企業に期待しています。そのため、弊社の経営には、高い資本効率を実現できる最適な投資配分を行うことが求められています。すなわち、経営戦略として資金の最適な配分を行い、弊社独自のビジネスモデルを通じて価値を創造していくことで株主のリターンを効率的に増やしていくことが、上場企業として果たすべき弊社の使命なのです。

弊社は、資本コストを大きく上回る高水準の資本効率を達成することで、グローバル投資家の期待に応えていきたいと考えています。具体的な経営目標としては、現在約15%のROE（株主資本利益率）について、中期的にグローバルスタンダードである20%を目指してまいります。高いROEを実現するには2つの方法があります。本業を通じて営業キャッ

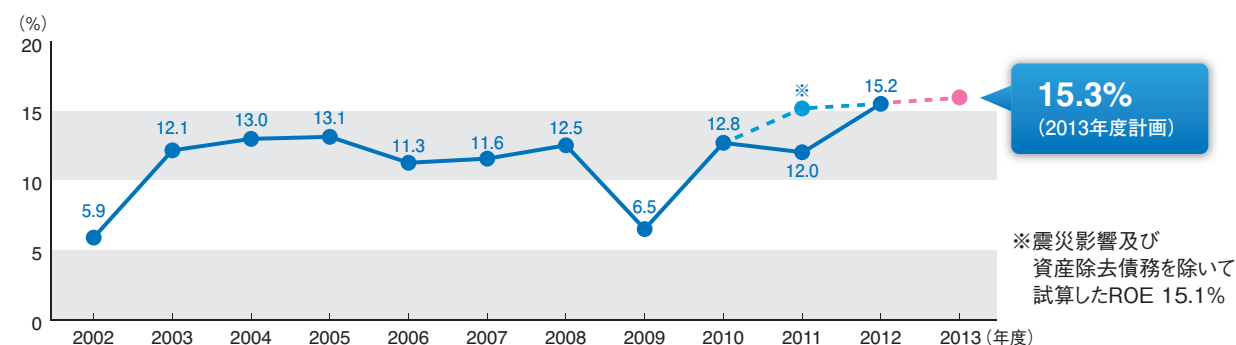
シュフローを増やし、分子である利益を高めていくことと、財務戦略を使って分母である資本を効率化することです。弊社は本業を通じた利益成長を第一に掲げる一方、自社株買い・消却による資本の効率化も過去実施してきました。的確な資本政策のタイミングを見極めながら、中期的に最適な再投資と株主還元を両立させるバランスの取れたキャッシュフロー配分を行ってきている点が弊社の特徴であり、そのキャッシュフロー配分の判断そのものが弊社の経営戦略であるといえます。

営業キャッシュフローを出店、販売促進、M&Aや新規事業等にどう配分していくかの判断に欠かせないのが、ROI（投資収益率）という資本規律の考え方です。弊社では、投資意思決定において「ROI 20%以上」を基準としています。その効果は、同業他社のROIC（投下資本利益率）が過去10年低下しているのに対し、弊社のROICが向上していることにも表れています。

■営業キャッシュフロー配分の考え方（2007年度から2012年度までの6年間累計）



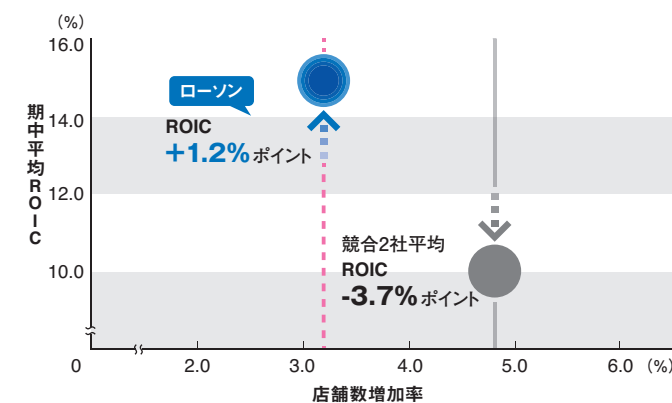
■ROEの推移



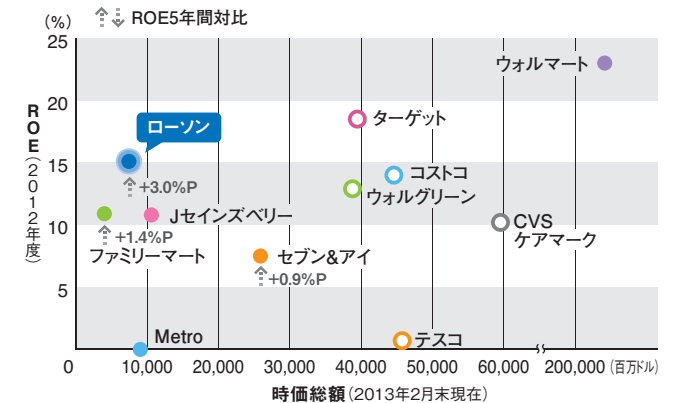
■中期的持続成長とROE20%へのロードマップ



■競合他社とのROIC（投下資本利益率）の変化（10年間）の比較



■世界の小売業とのROE比較



また、ROE20%と並んで、弊社の中期的な数値目標となっているのが、「連結営業利益1,000億円」の達成です。その達成のために、荒利益率向上と既存店の増収による総荒利益高の拡大とともに、BPR（Business Process Reengineering）による販売管理費の削減も行っており、これらの経営努力を通じ、中期的に対チェーン全店売上高営業利益率を現状の3.5%から5%に向上させることを目指しています。

なお、これらの数値目標は、短期的な施策で売上高や店舗数の拡大のみを目指す企業行動から生まれるものではありません。弊社は、マチのお客さまのニーズに合った品揃え、

マルチフォーマット開発や生鮮食品の導入を通じた客層拡大といった取り組みで、既存店を強化することを最も重視しています。それに加え、今後、調剤薬局併設型店舗の拡大や宅配ビジネスの拡充により、小商圏のお客さまにおける弊社の「お財布シェア」*の拡大に力を注いでいきます。これらの取り組みを通じ、国内、海外とも、食品小売業の分野ではまだスタンダードが存在しない、ユニークな小商圏型製造小売業モデルを確立し、この分野で世界ナンバーワンとなることを目標としています。

*お財布シェア：お客さまの消費支出全体に占める、店舗や宅配等ローソングループにおける買い物金額の割合

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

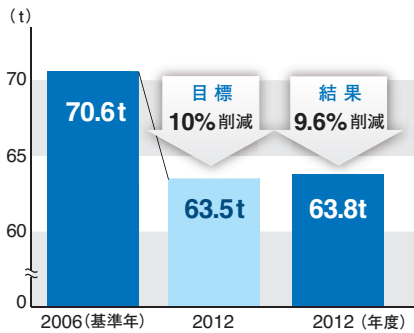
(単位：百万円)												(単位：千米ドル※1)	
	2013	2012	2011	2010	2009		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2013
会計年度：													
営業総収入													
加盟店からの収入	¥230,003	¥215,574	¥197,673	¥185,656	¥186,928		¥177,443	¥174,325	¥170,785	¥162,963	¥153,910	¥149,032	\$2,486,250
直営店売上高※2	157,627	174,116	183,236	232,459	119,099		83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	80,954	1,703,892
その他	99,815	89,267	60,369	49,077	43,449		40,413	33,577	31,246	27,630	24,212	20,348	1,078,964
営業総収入合計	487,445	478,957	441,278	467,192	349,476		301,177	283,053	268,058	254,395	245,601	250,334	5,269,106
営業利益	66,246	61,769	55,541	50,276	49,186		46,610	44,513	43,867	42,941	38,087	34,107	716,096
当期純利益	33,183	24,885	25,387	12,562	23,807		22,119	20,983	22,025	20,435	18,571	8,861	358,696
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,189	86,357	72,210	40,696	51,717		55,771	47,596	46,933	47,329	37,424	33,860	920,863
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,596)	(15,647)		(36,525)	(31,754)	(55,282)	(33,297)	(40,621)	(3,787)	(585,839)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,980)	(27,545)	(28,799)	(27,239)	(14,911)		(31,973)	(736)	(7,795)	(13,836)	(14,364)	(7,247)	(345,692)
設備投資※3	77,361	74,572	50,326	71,399	42,907		64,413	49,822	54,417	46,873	48,303	75,828	836,245
減価償却費及び連結調整勘定償却額※4	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879		21,469	21,352	20,896	19,641	18,499	16,071	474,392
会計年度末：													
総資産	¥579,810	¥531,454	¥476,037	¥448,132	¥436,096		¥397,108	¥398,258	¥375,107	¥356,310	¥354,831	¥342,599	\$6,267,539
純資産	230,182	214,663	208,467	198,136	201,167		188,574	199,493	175,184	160,282	154,317	151,864	2,488,186
自己資本比率	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%	44.8%		46.6%	49.0%	46.7%	45.0%	43.5%	44.3%	39.1%
現金及び現金同等物	72,766	73,670	67,712	54,843	83,982		62,823	75,547	60,441	76,585	76,389	93,994	786,574
店舗数(店)※5	11,130	10,457	9,994	9,761	9,527		8,587	8,564	8,366	8,077	7,967	7,721	11,130
従業員数(人)	6,404	6,475	5,703	5,236	5,186		3,735	3,614	3,585	3,391	3,402	3,462	6,404
1株当たり情報：													
当期純利益(円／米ドル※1)	¥332	¥249	¥255	¥127	¥240		¥215	¥202	¥216	¥198	¥176	¥82	\$3.59
年間配当金(円／米ドル※1)	200	180	170	160	160		110	100	90	70	41	41	2.16
配当性向	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%	66.6%		51.2%	49.6%	41.8%	35.3%	23.3%	49.8%	60.2%
経営指標：													
ROE(株主資本当期純利益率)	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%	12.5%		11.6%	11.3%	13.1%	13.0%	12.1%	5.9%	15.2%
ROA(総資産当期純利益率)	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%	5.7%		5.6%	5.4%	6.0%	5.7%	5.3%	2.6%	6.0%
チェーン全店売上高：													
形態別売上高													
加盟店※6	¥1,748,920	¥1,651,693	¥1,499,576	¥1,433,678	¥1,434,166		¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704	¥1,265,257	¥1,220,819	¥1,213,088	\$18,905,199
直営店※2	157,627	174,116	183,236	232,459	124,614		83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	80,954	1,703,891
商品群別売上高※6													
加工食品	1,064,133	1,022,619	897,426	902,306	844,324		726,750	705,155	682,006	665,687	625,031	600,508	11,502,897
ファストフード	373,385	345,424	321,865	324,197	332,894		327,501	324,993	312,289	297,369	302,568	303,098	4,036,158
日配食品	272,312	263,179	264,169	239,088	186,109		162,625	155,575	150,917	148,134	139,506	138,353	2,943,595
非食品	196,716	194,586	199,350	200,544	195,453		198,230	200,907	216,519	217,887	221,192	252,083	2,126,430
チェーン全店売上高	¥1,906,547	¥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	\$20,609,091

※1. 米ドル金額は、2013年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル＝92.51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
※4. 無形固定資産の減価償却費も含みます
※5. 上海華聯羅森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
※6. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です

非財務ハイライト

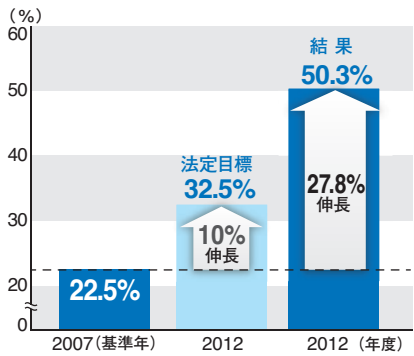
1店舗当たりの電気使用によるCO2排出量[※]

※CO2排出係数は、2006年度の3.68t-CO2/万kWhを使用して対比



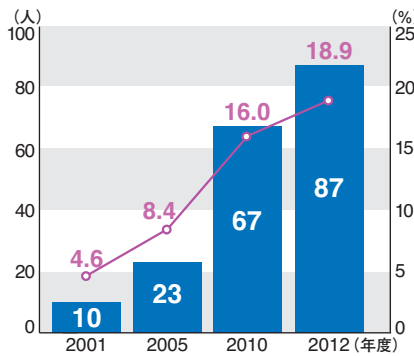
CO2排出量削減のため、自主行動目標を設定し、2012年度までに1店舗当たりの電気使用によるCO2排出量を2006年度比で10%削減することを目指してきました。2012年度は9.6%削減となりました。(P35をご参照ください)

食品リサイクル等実施率



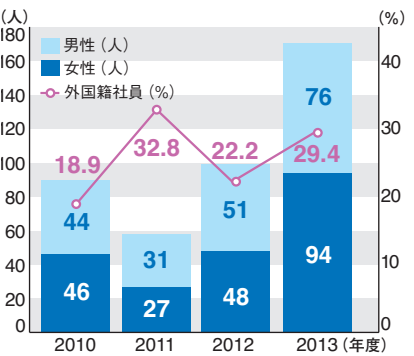
余剰食品の有効活用と食品リサイクル法に対応するため、2007年度を基準とし、毎年2%以上の改善を図り、2012年度までに32.5%以上の食品リサイクル等実施率を目指してきました。その結果、2012年度は50.3%を達成しました。

女性社員に占めるワーキングマザー率



子育て支援策の実施により、ワーキングマザー率は11年間で14.3%上昇しました。育児休職からの復職率(2000年度以降の累計)も99.1%と高い比率となっています。

新入社員における男女実数及び外国籍社員比率



新入社員における女性の採用数は全体の半数、外国籍社員比率は20～30%の水準を維持し、ダイバーシティを推進しています。

私たちは「3つの徹底」を通じて「マチ」のお客さまのニーズに応えていきます

お客さまの満足度を高めるため 店舗運営の基本原則となるのが「3つの徹底」です

私たちは、企業理念のもと、ビジョンである「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」店舗の実現を目指すことで、マチ（地域社会）のお客さまから支持される存在になりたいと考えています。そのためには小商圏の便利な立地で、お客さまのニーズに合った商品の開発と品揃えだけでなく、気持ち良く買い物ができるキレイな店舗と心のこもった接客により、お客さまの高い満足度を実現することが重要です。弊社では、そのための店舗運営の基本原則として「3つの徹底」を掲げています。「3つの徹底」は「心のこもった接客」「マチのニーズに合った品揃え」「お店とマチをキレイに」の要素から成ります。店舗がこれらの3要素を向上できるよう、本部はスーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）の指導だけでなく、ミステリーショッパー制度の導入等、多くの取り組みを行っています。

「3つの徹底」によるお店づくりは、 国内だけでなく海外でも十分通用すると考えています

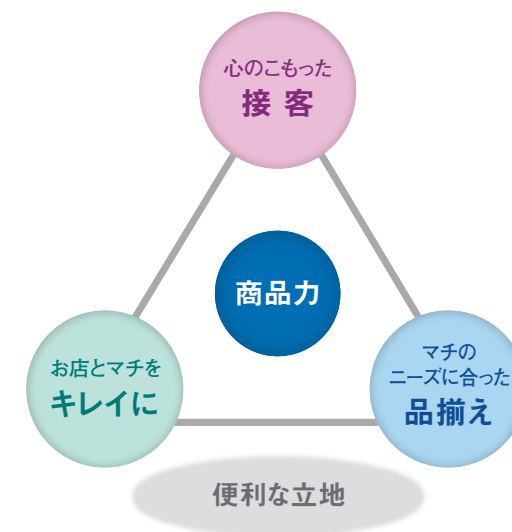
弊社では、小商圏のお客さまのニーズにきめ細かく応える日本型コンビニエンスストアは、アジアをはじめとする新興国や、小商圏のビジネスモデルがまだ構築されていない欧米の大都市でも成長できると考えています。地域のニーズを反映した品揃えと高レベルの接客、そしてお店とマチをきれいにするという店舗運営の基本「3つの徹底」は海外でも十分通用すると考え、商品力強化や収益性重視の出店戦略と並んで、弊社の「おもてなしの心」を実現する競争力の源泉となると考えています。（詳細はP27をご参照ください）

たまつか げんいち
玉塚 元一
取締役 代表執行役員COO

3つの徹底

「3つの徹底」は、お客さま満足度の向上をもたらす重要な取り組みです

「3つの徹底」は決して派手な戦略ではありませんが、弊社ではこれを大変重視しています。一日も休むことなく続く地道なお店づくりの基本だからです。



FC加盟店やお客さまとともに 「お店とマチをキレイに」

お店の内外をキレイに清掃することは、お客さまが何度も足を運びたくなるお店になるとともに、マチもキレイにすることへとつながります。個々のお店のそうした取り組みが積み重なって、社会全体の環境保全に結び付くと私たちは信じています。お客さまとともに、FC加盟店オーナーさんやクルーさん、弊社社員が、社会や環境に対して思いやりのある行動を推進できるお店づくりを実現することこそ、弊社が目指している店舗運営のあるべき姿なのです。（詳細はP32～33をご参照ください）

お客さまに商品の価値を伝える 「心のこもった接客」

商品の価値は、お店に並んでいるだけではなかなかお客さまに伝わりません。弊社は、「社会との共生」を進める中で、確かな品質の価値をお客さまに届けるために「心のこもった接客」が重要と考えています。併せて、できたて惣菜や淹れたてコーヒーといったカウンターファストフード商品の販売には、個々のお客さまに合わせた「お声掛け」等の接客技術が必要です。カウンターファストフード商品を取り扱うと、店舗における作業時間が増えたり、接客により一層の時間が必要になりますが、それらは投入コストを上回る荒利益率の高い商品です。店舗の接客レベルを上げることは、すなわちフランチャイズ（FC）加盟店オーナーさんと本部両方の収益力を高めることになるのです。

Pontaデータの分析と発注精度の向上で実現する 「マチのニーズに合った品揃え」

小商圏を基盤として日本全国に11,000店以上あるお店は、一店一店がそれぞれ異なるマチで、多様なマチのお客さまニーズに向き合っています。お客さまのニーズに合った商品開発と品揃えを行う上で、Pontaデータ分析は欠かせません。どのお客さまが、どの店舗で、いつどんな商品をどのくらい買っているかという購買行動をつかむことにより、店舗は商品を的確に発注することができるようになります。このように、Pontaデータ分析を通じて店舗の発注精度が高まるにつれ、マチに合った最適な品揃えが可能になり、商品の機会ロスが減ることで、お客さまの満足度を高めていけるのです。

店舗のレベルを定量化し、さらなる改善に寄与する「ミステリーショッパー制度」

お店の運営レベルを向上させるための仕組みとして、弊社は、2004年に「ミステリーショッパー（MS）制度」を導入しました。覆面調査員が、個々の店舗の接客、品揃え、清掃、そして満足度をお客さまの視点から定量的に評価し、その結果を本部SVとFC加盟店オーナーさんに定期的にフィードバックしていくシステムです。SVの店舗指導に加え、近隣の競合店と比較した客観的な店舗運営力の定量評価を行うことによって、FC加盟店オーナーさんにとってさらなる改善への動機付けに役立っています。

収益力の高い店舗づくりのための「便利な立地」への出店

「3つの徹底」に加え、お客さまの利便性を高める「便利な立地」への出店も重要です。弊社はマチのお客さまの人数や属性、行動パターン等の条件に基づき、どの場所に、どのフォーマットで出店するかを決めています。また、支店制を導入し、店舗開発と店舗運営を一体にするすることで、出店の数だけを追うのではなく、出店後の店舗収益力を重視する組織となっています。これらが、弊社が高いROI（投資収益率）の出店を行うことができる理由です。

淹れたてコーヒーをお客さまに“手渡し”する。 それは、弊社の「接客」に対する姿勢です

“手渡し”のスタイルを貫くわけ

店内で豆を挽いて、淹れたてでご提供するコーヒー「MACHI café（マチカフェ）」は、2011年の導入当初から“手渡し”のスタイルを貫いています。同業他社が採用しているセルフサービス方式に比べて手間は何倍もかかりますが、この方法は、店員自らお客さまのためにおいしいコーヒーを淹れ、手渡しすることを通じてお客さまとの「対話」を深めていくという、弊社の接客に対する姿勢そのものにほかなりません。MACHI caféを通じて、付加価値の高い商品と「3つの徹底」によるマチのお客さまの満足度を高めることで、FC加盟店と本部の双方が持続的に成長していくと考えています。

原材料へのこだわり

MACHI caféは、「農園から一杯のコーヒーまで」の合い言葉のもと、コーヒー豆や牛乳といった素材の調達から焙煎方法、抽出

機械に至るまで徹底して質にこだわり、商品開発・原材料調達から製造・販売のすべての工程にわたる高度なサプライチェーンのもとに成り立っています。とりわけ弊社が使用しているコーヒー豆の一部は、ブラジルの世界最大規模の単一農園「イパネマ農園」で収穫された豆を使用しています。この農園は、2011年のCOE（カップ・オブ・エクセレンス）でファイナリストに選ばれるなど、その品質の高さは折り紙付きです。コンビニエンスストアでは唯一であるイパネマ農園とのパートナーシップにより高品質な豆を安定的に使用できることから、競合他社との価格競争に巻き込まれずに、差別化が可能となっています。また、カフェラテや宇治抹茶ラテなどのメニューが充実している点は、女性のお客さまの支持を得ており、客層拡大とともに、スイーツとの買い合わせも促進しています。コーヒー専門店に引けをとらない高品質の商品を提供できることは、お店のブランドイメージを高め、クルーさんにとってもやりがいをもたらしています。

接客で実現する“おいしさ”

MACHI caféは、MS制度の評価基準により、店舗運営能力の高い店舗に販売を許可する仕組みをとっています。併せて、コーヒーに関する知識が豊富で接客レベルの高いクルーさんには、ファンタジスタという特別な資格を与えて、クルーさんだけでなく、FC加盟店オーナーさんの育成への動機付けを行っています。このように、マチのお客さまに喜んでいただくための人財教育も推進することで、MACHI caféは「舌」で感じるおいしさに「心」で感じるおいしさを加えた、2つのおいしさをお客さまに提供できると考えています。

高度なサプライチェーンによって生み出された高品質商品MACHI caféは、その取り扱いを通じて接客レベルを高めることで、お客さまの満足度を向上し、弊社にとっても客層拡大や荒利益率向上をもたらすといった企業価値創造サイクルを実現しています。そして、サプライチェーン全体の環境負荷軽減と併せ、持続可能な社会の構築に貢献しています。2013年7月末時点で3,984店だったMACHI café取り扱い店舗数は、国内では2014年2月末に8,000店に拡大する見込みです。また、上海とインドネシアの一部店舗に導入をスタートしており、今後は海外でも地域のお客さまのニーズに応じて取り扱い店舗数を広げてまいります。

すべての工程で社会・環境に配慮

一方、MACHI caféでは、生物多様性の観点から、環境に配慮してレインフォレスト・アライアンス認証を取得している農園のコーヒー豆を70%使用しています。また、タンブラーを持参されたお客さまには値引きするほか、豆の焙煎工程で副産物として出る豆カスや麻袋を再生利用するなど、あらゆる工程で環境に配慮し、負荷を軽減しています。



MACHI café

MACHI café 流 “3つの徹底”



環境への配慮

環境保全や農園労働者の生活向上等厳しい基準を満たした農園に与えられるのがレインフォレスト・アライアンス認証。MACHI caféが使用するコーヒー豆の70%はレインフォレスト・アライアンス認証を取得した農園によるものです。また、お店にタンブラーをおもちになったお客さまにはMACHI caféの商品を10円引きで提供。ムダな廃棄物を削減しています。



心のこもった
接客

3つの徹底

お店とマチを
キレイに
(社会・環境への貢献)

高品質商品
品揃え

手渡しと対話

一杯一杯ていねいにコーヒーを淹れ、お客さまと対話しながら手渡ししています。弊社がそこにこだわるのは、MACHI caféを重要な接客の機会として捉えているから。MACHI caféは弊社が目指す「店舗とお客さま」の関係性を示す象徴的な商品です。

豆と牛乳へのこだわり

コーヒー豆は風味に優れたアラビカ種のみ、しかもクリアで甘みがあり、希少性が高いパルブドナチュラル製法の豆も20%使用。さらに、豆それぞれの個性に合わせて焙煎した後にブレンドする「アフターミックス製法」を採用し、豊かな味わいを楽しめるようにしています。牛乳は、成分に負担が少ない加熱方法による製造で、牛乳本来のコクと甘みをしっかり残しています。



OWNER'S
VOICE

高い接客技術で、おいしいコーヒーに気持ちも乗せて販売します

ローソン熊本横手四丁目店
FC加盟店オーナー

やなぎだ りょうせい
柳田 良誠 さん

「みんなが楽しく笑顔あふれる店をつくり、お客さまに感謝して幸せのお手伝いをしたい」といつも話しています。そのきっかけづくりとしてMACHI caféに取り組み、二人一組でクルーさん役とお客さま役に分かれ、笑顔で目を見てコーヒーをお渡りする練習をロールプレイング方式で行っています。100m先の競合店にもセルフ方式のコーヒーサービスがありますが、「最近はいろいろなところで焙煎コーヒーが買えるけれど、ここが一番」と言ってくださるお客さまも増えてきました。おいしいコーヒーに気持ちも乗せて販売しよう、と話してきただけに大変うれしく思っています。

左：安中店長 右：柳田オーナー

FANTASISTA'S
VOICE

豆の種類や挽き方の話題でお客さまとの会話が自然に始まります

ファンタジスタ・店長

やすなか しゅうじ
安中 修二 さん

ファンタジスタとしてお客さまに接してみても驚いたのは、豆の種類や挽き方等の説明がずっと口について出て、お客さまとの会話が自然に始まるようになったことです。それをきっかけに、いろいろな話題で言葉を交わすようになり、常連のお客さまになっていただけることも増えました。店長である私がまずファンタジスタになったことで、クルーさんにMACHI caféでの接客のポイントをアドバイスでき、店舗全体として接客レベルの向上も果たせています。今後は、より詳しい情報をクルーさんに伝えて、店舗にさらに一人、二人とファンタジスタを増やしていきたいと考えています。



少子高齢化によって生じるマチの課題を イノベーションによって解決します。

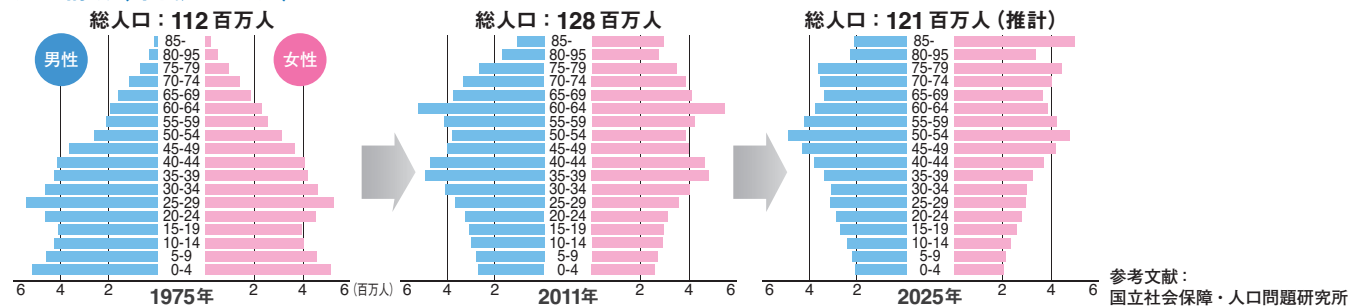
社会環境の変化

少子高齢化が進行し、日本の人口は減少期に。
社会的課題が山積するこれからの日本

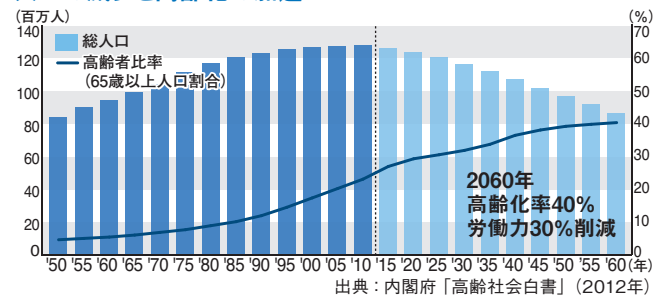
1970年代にピラミッド型を描いていた日本の人口構成は、2000年代に入ると釣鐘型となり、少子高齢化の傾向が見られるようになってきました。2011年から人口は減少期に入り、このまま少子高齢化が進行すれば2020年代には人口減少の本格化が見込まれます。労働人口が減少していく一方で、育児のために仕事を控える女性が

多く、女性が育児をしながら働きやすい社会をつくることが急務となっています。また、高齢者の割合が増えることで医療費が増大し、日本の社会保障が破綻する恐れもあります。このような少子高齢化をはじめとした社会環境の変化は、ローソンの経営にも大きなインパクトを与えます。ローソンはこれら社会のさまざまな動向を綿密に分析しながら経営を行い、マチ（地域社会）の課題をイノベーションによって解決することで、持続的成長を目指しています。

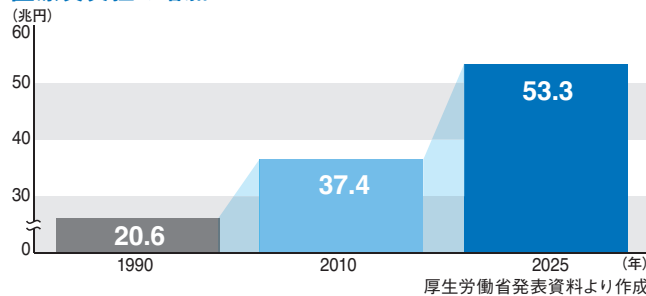
人口構成（年代／百万人）



人口の減少と高齢化の加速



医療費負担の増加



社会的課題に対応した取り組み

社会環境の変化に伴うニーズの多様化に合わせ、
新たな価値をもつ商品・サービスを開発

社会環境の変化を背景に、マチのお客さまがコンビニエンスストアに求めるものは、大幅に変わってきています。ローソンはこのようなお客さまのニーズに応えるため、「お客さま起点」のビジネスモデルを構築・実行し、社会との共生を図りながら「欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」店舗の実現により社会的課題の解決を目指します。



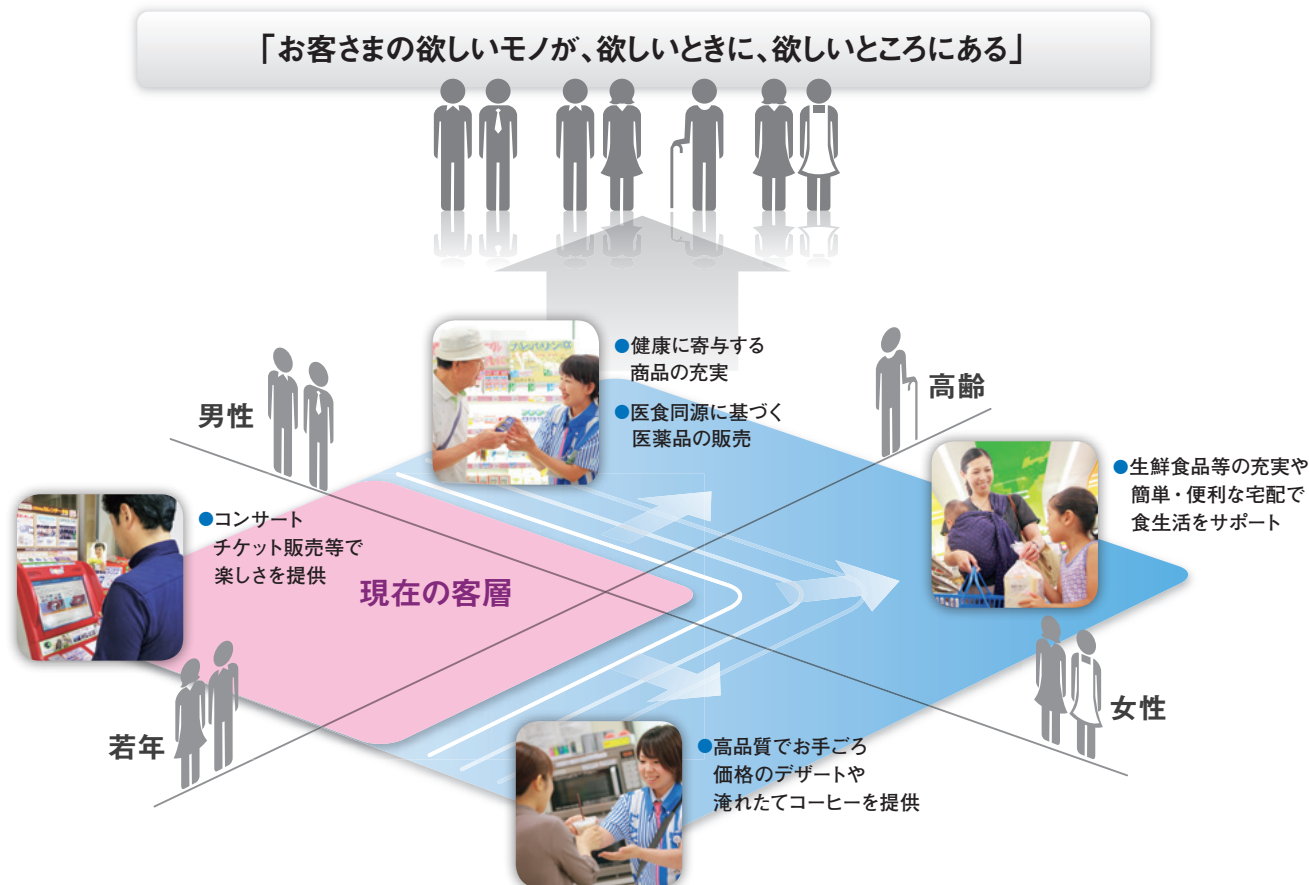
「お客さま起点」のお店づくり

女性やシニアのお客さまが
家の近くで欲しいものが購入できるお店に

コンビニエンスストアが誕生して約40年。過去から現在への歩みを振り返ると、その時代ごとに社会性やお客さまのニーズを先取りした商品・サービスを送り出し、20代から30代の男性のお客さまを中心にご利用いただけてきました。

今後、進行する少子高齢化社会の課題を解決するためにも、「お客さま起点」の考え方で多様なニーズに合った商品・サービスの開発のスピードを速めていきます。特に、女性やシニアのお客さまが、家の近くで欲しいものを購入できるお店づくりによって客層を拡大するとともに、女性が安心して子どもを育てながら働ける社会の実現や、シニアの健康不安の解消等につなげていきたいと考えています。

「お客さま起点」を実現する取り組み



ローソンの成長戦略

1. お客さま起点の
品揃え実現

Ponta

業務改革
PRISM

» P18

2. 「小商圏型製造小売業」
モデルの強化

商品開発

SCM改革

生鮮食品

健康サポート

宅配

海外

» P20

3. イノベーション推進の
基盤強化

組織改革

MO制度

人財育成

ダイバーシティ

» P28

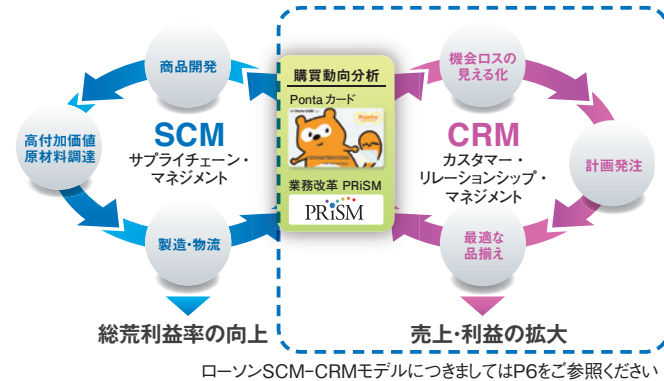
1. お客さま起点の品揃え実現

個店がマチのお客さまのニーズを把握し、精度の高い発注と最適な品揃えを実現

お客さまニーズの把握

Pontaデータによる購買動向分析で よりの確にお客さまニーズを把握

11,000店を超える一店一店が、そのマチのお客さまにとって、「欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」お店になるために重要なのは、そのマチのお客さまがどのような方で、いつ何を必要とされているのかを的確に把握することです。ローソンは、お客さまをより深く知るために、共通ポイントプログラムPontaのデータ分析を活用しています。



共通ポイントプログラムPonta

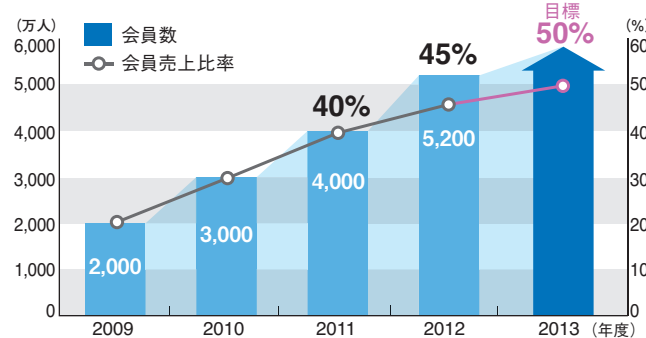
マチのお客さまのニーズをより詳しく把握するための重要なツール

共通ポイントプログラムPontaは、さまざまな提携企業のポイントを共通化することで、お客さまが1枚のポイントカードでどの提携企業の店舗でも“貯める”“使う”ができる仕組みです。提携企業にとっては、自社会員の行動分析にとどまらず、他の提携企業が発行したカード会員にアプローチできる利点があります。会員数は5,600万人を超え、提携企業はローソンを含めて69社90ブランド。利用できる店舗数は、ガソリンスタンドやレンタルDVD店、旅行会社等、2万1,900店にのぼります（2013年7月末現在）。

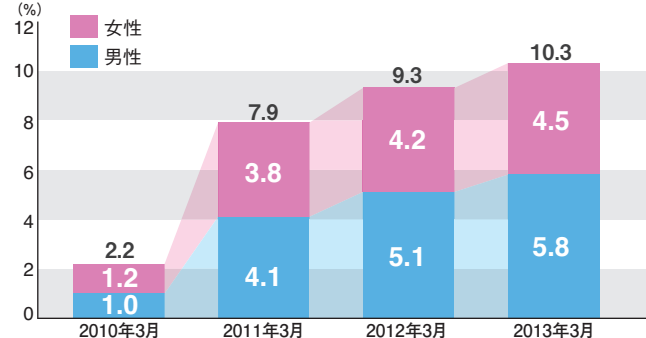


ローソンはお客さま起点の品揃えを実現するため、膨大な量にのぼるPontaのデータを活用し、マチのお客さまのニーズをより詳しく把握する基盤の構築を進めています。

Pontaカード会員数と会員売上比率



Ponta会員60歳以上の構成比



ITを活用した業務改革PRISMの推進

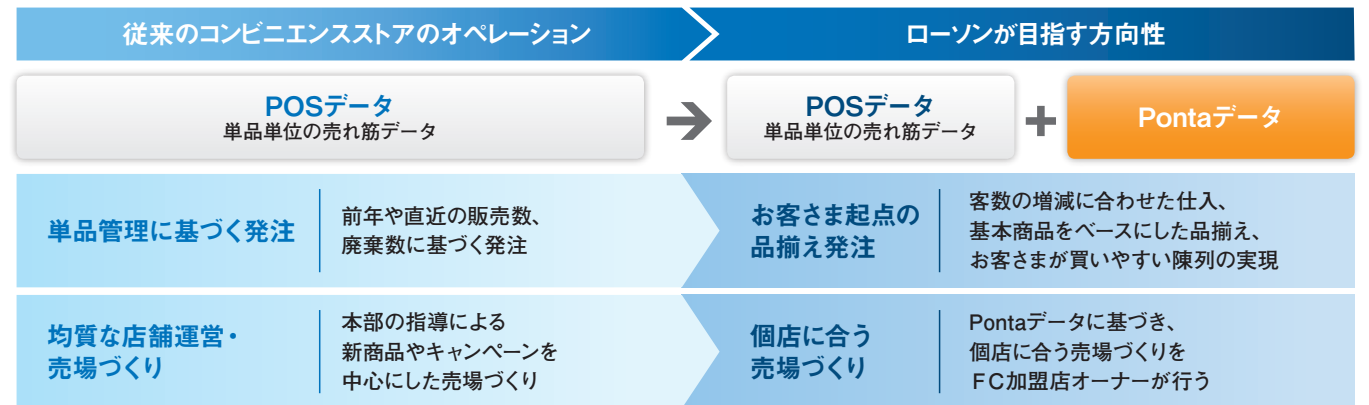
機会ロス削減を目指し、 客数に合わせた仕入れの量、品揃え、陳列を実現

Pontaとともに、お客さま起点の品揃え実現に欠かせないのが、ITを活用した業務改革PRISMの推進です。お客さまが店舗にいらしたときに欲しい商品がない状態が続けば、やがて来店していただけなくなります。そこで、品切れを起こさないようにするために、Pontaのデータ分析及びITを活用した業務改革PRISMに基づいて機会ロス（売り逃し）を数値化し、客数に合わせた仕入れの量、品揃え、お客さまが買いやすい陳列の実現に努めています。

お客さま起点の売場づくり

顧客データ分析をフル活用し、個店レベルでお客さま起点の発注・陳列を実現

Pontaのデータ分析及び業務改革PRISMの推進により、従来のPOSデータに基づいた単品管理から、お客さま起点の売場に進化させていきます。



店舗におけるPontaデータの活用

個店ごとの購買データの分析を活用し、FC加盟店オーナーがマチへの理解をさらに深化

Ponta会員の売上比率が50%に近づくにつれ、個店のお客さまの購買動向が詳細に捉えられるようになってきました。

これを受けて、Pontaカードを通じて蓄積されたお客さまの属性情報と購買行動の集計結果を、2013年度から「自店Ponta会員レポート」※としてフランチャイズ（FC）加盟店オーナーにも提供できるようになりました。これは、豊富なデータと統計的な優位性に支えられたローソンならではの取り組みであり、マチのお客さま一人ひとりのニーズに合った店舗づくりを考える参考資料として活用されています。

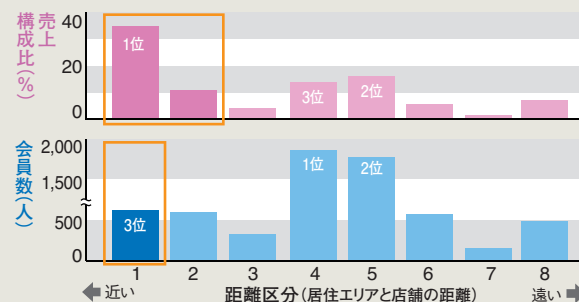
※個人が特定できるデータは含まれていません

自店Ponta会員レポート 活用事例

自店商圈内の女性のお客さまによる支持が弱いと判明 健康志向商品の品揃えでリカバリーを図る（北海道 A店）

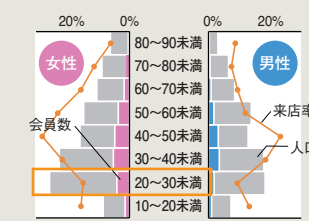
1 自店Ponta会員レポートからの気付き

売上は高いが、自店商圈内にPonta会員は少ない
自店商圈内で、Ponta会員数が少ないにもかかわらず、ヘビーユーザーのお客さまが突出して多いことがわかりました。



自店商圈内の人口とPonta会員数を年代別に確認

自店商圈内の年代別人口と会員数を見ると、20代の女性人口が他の年代よりも多いにもかかわらず、Ponta会員数は少ないことがわかります。これは20代女性からの支持が弱いことの証左です。



2 「気付き」を振り下げ、女性を意識した品揃えを考える

自店商圈内に若い女性が多いにもかかわらず自店の利用が少ないことから、取り組むべきターゲットを若い女性に絞り込むことにしました。同立地の店舗と比較したところ、ベーカリーに商機があること、また、買い合わせ商材として、パック飲料にも商機があることがわかりました。さらに、両カテゴリーの女性向け商品を確認すると、自店で品揃えが手薄になっている商品があることに気付きました。

3 仮説の立案

「ベーカリーとパック飲料の健康志向商品を品揃えすることで、若い女性の夕食・朝食ニーズに応えられるのではないかな？」

4 パック飲料とベーカリーの健康志向商品を品揃えし、女性向けの売場を拡大

健康志向のパック飲料 野菜ジュースや美容ドリンクの品揃えを増やし、集合陳列や多量陳列で訴求。
健康志向のベーカリー ブラン（小麦ふすま）を使用した商品の品揃えを増やし、陳列棚の最上段で訴求。

5 健康志向商品の充実によるお客さま獲得に手ごたえあり

パック飲料とベーカリーの品揃え充実を図った結果、売場への反映から2週間で、パック飲料の売上高は16%、ベーカリーの売上高は8%増加しました。

2. 「小商圈型製造小売業」モデルの強化

Pontaデータの活用と高品質な原材料調達で お客さま起点のオリジナル商品を開発

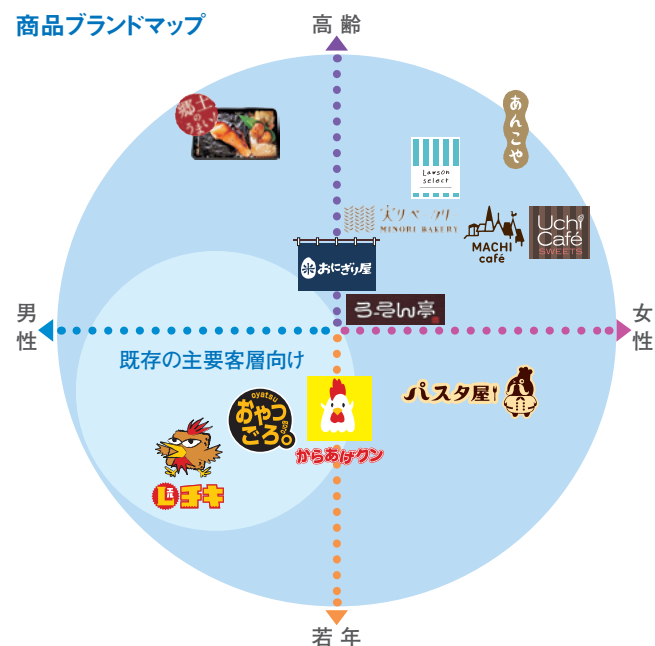
オリジナル商品の開発方針

女性やシニア層のお客さまの増加に合わせて
オリジナル商品ブランドの開発を強化

既存の主要客層である20代から30代の男性のお客さまに加え、
新たな客層である女性やシニアのお客さまをターゲットに、原材料に
こだわった高品質のオリジナル商品開発を進めています。

商品ブランドマップは、特定の商品ブランドを購入されるお客さまの層を男女及び年齢の軸で分析する手法の一つですが、現在ローソンが展開している商品のうち、特に女性やシニアのお客さま向けのブランドが増えていることがわかります。なかには20代から30代に好

商品ブランドマップ



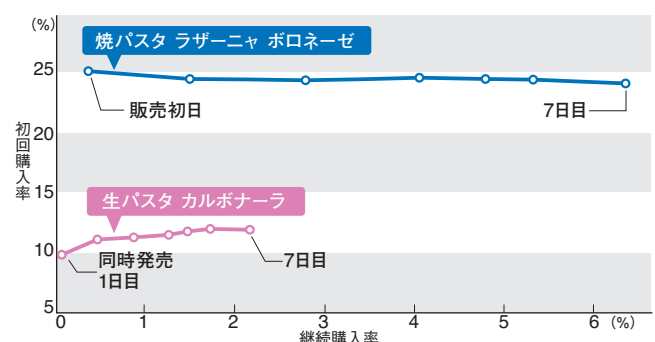
まれてきた弁当やおにぎりであっても、シニアのお客さまや女性をターゲットに据えた開発を行っているものもあります。

トライアル・リポート分析は、新商品の販売直後数日間の売上について、試し買いされる割合と、同じお客さまに繰り返し購入される割合を過去の類似商品と比べることにより、早期にヒット商品の兆しをつかむ分析手法です。このように、オリジナル商品ブランドについては、多面的な分析とマーチャンダイザーの仮説検証を繰り返して開発を行っています。

なお、商品開発においては、「安全・安心・健康」そして「おいしい」ことが大前提です。特に安全を重視される女性やシニアのお客さまに安心して召し上がっていただけるよう、原材料の選定から製造、物流、販売までの過程で「安全・安心・健康」の考え方に則って品質管理を行っています。オリジナル商品の製造工程や販売過程では衛生管理等の法令を遵守して品質管理を徹底するとともに、食品添加物の削減に取り組み、保存料と合成着色料の使用を抑制しています。

トライアル・レポート分析

ヒット商品の判断に使用



商品開発の事例

**Pontaデータ及びソーシャルメディア等で集めた
お客さまの声をさまざまな角度から分析。
いつ、どこで、どのお客さまに、を考えた商品づくりを推進**

商品開発にあたってはPontaデータ及びソーシャルメディアを活用し、どの商品がどの年代、性別のお客さまに支持されているのかを検証して、各層のお客さまに合わせた商品づくりに努めています。

パスタ屋
「焼パスタ ラザーニャ ボロネーゼ」

パスタに関するソーシャルメディアへの書き込みから「もちもち感」「原材料にこだわったソース」等のキーワードを拾い出し、既存商品では応え切れていなかったお客さまのニーズを満たす生パスタ商品を開発しました。「焼パスタ ラザーニャ ボロネーゼ」は、発売初日以降のトライアル・リピート分析で高いリピート率があったため、お店での売場スペース拡大につなげたところ、20代から30代の女性を中心に幅広いお客さまに購入され、発売から約3週間で100万食を超えるヒット商品になりました。その結果、パスタ商品の売上はパスタ屋ブランドの展開前と比べ約2.5倍にまで伸張しました。



おにぎり屋・弁当
ふるさと
「郷土のうまい!」シリーズ

各地に散らばるおいしい料理や食材を発見して全国にお届けするシリーズ。原材料の調達手法や具材の調理方法等のノウハウを活用し、宮崎の黒瀬ぶりや近江牛等の希少な原材料をおにぎりに合うメニューに仕上げています。2013年4月からは弁当にもシリーズを拡大して展開しています。弁当は調味料等一部を除き、すべて国産原材料を使用。価格設定はやや高めですが、シニアのお客さまを中心にご支持をいただいています。開発にあたっては、商品モニタリング等を実施し、ターゲット世代のお客さまの声を反映させています。



Uchi Café SWEETS
「あんこや」シリーズ

2012年3月から発売している本格和菓子シリーズ「あんこや」では、「小さくて甘さ控えめな和菓子を食べたい」という女性の声に応え、和菓子専門店のあんを徹底的に研究して商品を開発。キレとコクのあるつぶあんを用い、発売した大福やどら焼き等が人気商品となっています。

ソーシャルメディア等でのヒアリングにより、こしあんの和菓子へのご要望が多いこともわかり、つぶあんとしあんの2種類の豆大福やおはぎを販売しています。



▲つぶあん（左）とこしあん（右）の2種類のおはぎを販売

原材料調達力に裏打ちされた高い商品開発力で
付加価値の高い商品を提供します

弊社は「安全・安心・健康+おいしい」確かな商品をお客さまへ届けたいという強い意志をもって、商品開発を行っています。郷土料理をテーマにした1個240円のおにぎり等、付加価値の高い「おにぎり屋」の「郷土のうまい!」シリーズはシニアのお客さまに支持されています。また、「Uchi Café SWEETS」の「あんこや」シリーズは、最高品質の原材料を安く大量に仕入れることで価格以上の価値を提供するデザートを実現し、女性のお客さまに支持を広げました。

このような高品質でリーズナブルな商品の提案を可能にするのは、11,000店を超える販売チャンネルで売り切る力と、Pontaのデータ分析によるお客さまを洞察する力です。さらに、社内に食材や包材の調達ノウハウを蓄積してきた経験知があります。他社に先駆けて2003年から原材料仕入部を設置したことが、より川上から川下まで統合的に管理されたサプライチェーンの構築を可能にし、弊社にしかない差別化した品揃えを実現してきました。今後はさらに川上まで遡り、一步踏み込んでムダを省くことで、環境にも配慮した新しい価値をお客さまに提供できるよう努めていきます。

CO-COO 兼 商品・物流本部長 兼
株式会社SCI 代表取締役
さわだ まさゆき
澤田 正幸



SNSの活用

ソーシャルメディアを活用し、お客さまと双方向のコミュニケーション

お友だち数1,300万人の公式アカウント
「ローソンクルー♪あきこちゃん」による販促活動

ローソンは、マチのお客さまを理解し、双方でコミュニケーションするツールとしてソーシャルメディアを活用しています。2010年4月、Twitterで「ローソングループあきこちゃん」をスタート。架空のローソングループ「あきこちゃん」が、商品情報や期間限定の商品の割引クーポンを提供するキャンペーン等を「つぶやき」として発信しています。この「あきこちゃん」のつぶやきがお客さまに支持され、2013年7月末時点でお友だち数がLINE、Facebook、Twitter等を合わせて1,300万人を超えました。



ウェブ業界に影響を与え、発展に貢献した人物として、「あきこちゃん」の生みの親である広告販促企画部・白井明子が「第10回Webクリエイション・アワード Web人大賞」[※]を受賞

※Webクリエーション・アワード：Web業界に影響を与え、発展に貢献した人物「Web人（ウェブじん）」を表彰する。公益社団法人日本アドバイザーズ協会Web広告研究会の主催により2003年からスタート



総お友だち数
1,300万人
(2013年7月末時点)

- Twitter
- Facebook
- LINE 等

原材料調達から販売まで統合管理し、
サプライチェーン構造改革を推進

「製造小売業」への進化の過程として、ローソンの関与を高めることで、サプライチェーンの付加価値の向上に努めています。
こうしたサプライチェーン構造改革を通じて、
収益力の強化を図るとともに、社会・環境面への配慮を行い、
「社会との共生」に基づく製造小売業モデルを推進していきます。

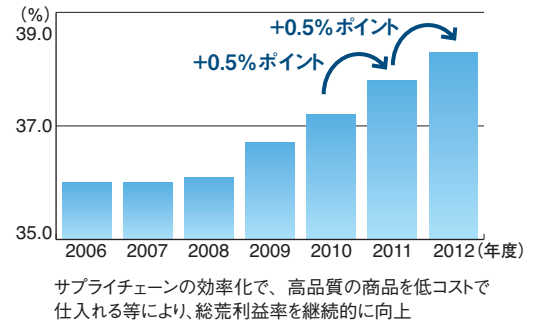


効率化への取り組み

2012年7月に株式会社SCIを設立、
サプライチェーンの効率化をさらに推進

サプライチェーンには多数のお取引先さまが関与するため、業務の複雑化や重複等が発生しやすい構造をもっています。これまでローソンは社内に原材料調達の専門セクションをつくり、サプライチェーンの見える化・効率化を進めてきました。さらに機能子会社として株式会社SCIを設立し、お取引先さまとのパートナーシップにより製造段階よりも前の物流や原材料加工の内製化等、従来よりも川上まで遡ってサプライチェーン全体のさらなる効率化を行っていきます。

たばこ抜き総荒利益率の推移



事業面

Ponta等のお客さま購買データを分析・活用

仕入れた材料を売り切る力を活かし、
高い品質、低コストで原材料を調達

ローソンはスケールメリットを活かし、原材料を一括で仕入れ、共通原料としてさまざまな商品に横断的に活用しています。たとえば、鮭をまるごと一匹仕入れ、おにぎりやサンドイッチ等に使用し、使い切っています。これにより原材料メーカーのリスクを軽減するとともに、高い品質の原材料を低コストで仕入れる体制をつくり、総荒利益率の向上にもつながっています。



ローソン独自のHACCP体制を構築し、
オリジナル商品の品質管理を徹底

米飯類を製造する工場で、食中毒や異物混入等の事故を未然に防ぐため、独自のHACCP（食品衛生管理）体制を構築しています。調理時間とその品温管理等、生産工程の各重点管理項目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。



ITを活用して最適な品揃えを実現

お客さま起点での品揃えを実現するため、ITを活用したPontaデータ分析を行い、お客さまのニーズに合う品揃えを実現。併せて、お客さまの欲しいモノが店舗にないというギャップ＝機会ロスを目に見える数値にすることで、店舗の機会ロスと商品のムダな廃棄ロスを削減するよう努めています。



商品開発

原材料調達
(原材料仕入部での管理)

製造
(弁当、おにぎり、惣菜、調理パン等の製造工場)

物流
(配送センター)

販売
(店舗)

サプライチェーンの
エネルギー使用量
(CO₂排出量)の把握・削減
＝
コストの削減

社会・環境面

容器包装に環境配慮素材を積極的に採用

限りある資源を有効活用するため、商品の容器包装に発泡素材の採用、薄肉化や形状の変更を行って軽量化を進めています。また、トウモロコシやサトウキビからできた生分解性樹脂を使用した容器等を積極的に採用しています。これらの取り組みにより、2012年度は2006年度と比較して包材の燃焼時のCO₂排出量を30.8%削減しました。



CO₂削減の取り組みが認められ、「平成24年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞

効率的な配送や
エコドライブの推進で
配送時のCO₂排出量を削減

配送車両が効率的に運行できるよう、共同配送の推進や配送頻度の適正化を図っています。また、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、安全運転・エコドライブに努めるとともに、ドライバーを対象にアイドリングストップの徹底や騒音の防止等の研修も行い、意識向上を図っています。



店舗の電気使用によるCO₂排出量
省エネ機器導入で2006年度比約9.6%※削減

ローソンは、1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量を2012年度までに2006年度比10%削減することを自主行動目標として、店舗に省エネルギー機器の導入を進めており、2012年度は9.6%の削減結果となりました（P35をご参照ください）。

また、東京大学生産技術研究所との産学共同の研究により、8店舗に人工知能自動制御システムを導入しました。店舗ごとに最適なエネルギー使用状況を把握し、効果的なCO₂排出量削減策の検証を進めています。



最先端の技術を結集した省エネルギー実験店舗「海老名上今泉二丁目店」。電気使用量2010年度比30%削減を目指す

2. 「小商圈型製造小売業」モデルの強化

手軽に新鮮な野菜を購入できる売場をつくり、「食」を通じてお客さまの健康をサポート

生鮮食品の取り扱い強化

生鮮食品の品揃えを強化した店舗を拡大。
野菜を手軽に、おいしく食べられる商品も開発

2005年度、ローソンは他社に先駆け、適量に小分けした生鮮食品等を均一価格（105円）中心に提供する「ローソNSTA100」の展開をスタートしました。そこで得られたノウハウを活かし、生鮮食品をより強化した「生鮮強化型ローソン」を拡大し、働く女性やシニアのお客さまが、より身近なコンビニエンスストアで新鮮な野菜等を購入できるようにしています。生鮮を強化した店舗は、時間の経過とともにシニアのお客さまの来店率が高まり、また、生鮮食品を購入されるお客さまはそれ以外のお客さまと比較して購入金額が1.2倍、来店頻度で2.1倍となる等の効果が出ています。

2012年10月には、「生鮮コンビニ宣言」を行い、生鮮食品の品揃えを拡大していくことを社内外に宣言しました。さらに2013年5月から全国の店舗で「もっとおいしく野菜を食べよう!」運動をスタート。野菜を手軽においしく食べられる商品の開発を推進しています。



1日に必要な野菜の摂取量と、対象商品で摂取できる目安をシールで明示▶

生鮮食品を安定供給するための取り組み

農業生産法人「ローソンファーム」等を通じ、安全・安心、高品質な商品を安定供給

全国の店舗に生鮮食品を安定供給するには、原材料の調達網を構築することが重要です。農業分野においては、農業生産法人「ローソンファーム」を全国各地に設立しているほか、契約農家との連携を図る等の取り組みを行っています。さらに、有機・低農薬



ローソンファーム

ローソンの店舗向けに生鮮食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。2013年7月末現在、全国9ヵ所にあります。野菜の生産履歴の管理や「中嶋農法」の採用により、おいしく安全な商品を供給しています。



大地を守る会
DAICHI WO MAMORU KAI

大地を守る会

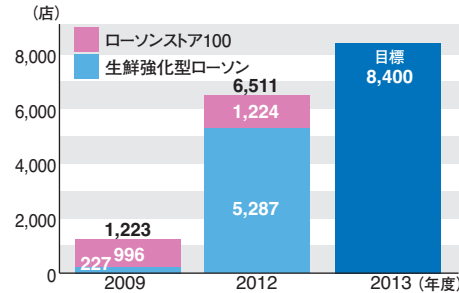
37年の歴史と約2,500人の契約生産者のネットワークを有し、同社が「あんしんの約束」と呼ぶ独自の基準をクリアした商品だけを扱う、有機野菜・無添加食品等の宅配事業の草分け的存在です。ローソンは2013年4月から33.4%資本参加しています。



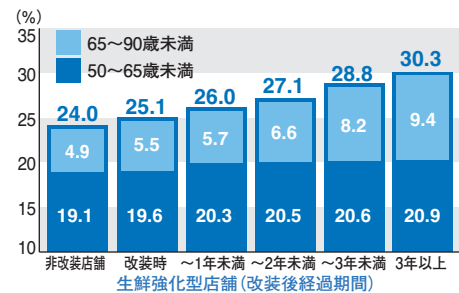
らでいっしゅぽーや

有機・低農薬農産物の宅配会員数が国内最大級の企業です。ローソンは2012年12月から、同社親会社である株式会社NTTドコモと資本業務提携を実施し、同社に10%出資しています。

生鮮コンビニエンスストアの店舗数の推移



生鮮強化型店舗におけるシニアのお客さま比率の推移 (2012年度店舗別平均購入金額ベース)



農産物等の取り扱いで先行している「大地を守る会」や「らでいっしゅぽーや」、ミネラル農法である「中嶋農法」*の商標をもつエーザイ生研株式会社に出資し、お客さまに安全・安心で高品質な農産品を提供できるようにしています。

※中嶋農法：独自の精緻な土壌診断に基づく健全な土づくりの技術と作物の健全な生育を維持するための生育コントロール技術により、土壌の栄養バランス（ミネラルバランス）や作物の生育状態に対して適切な栄養を供給する栽培農法

VOICE

私たちの作る野菜で、お客さまの健康増進のお役に立ちたい。

7ヘクタールの農地と1ヘクタールのハウスで、小松菜・大根・ホウレンソウ・ニンジン栽培しています。中嶋農法を活用した小松菜をはじめ、土づくりにこだわったミネラル成分の多い、おいしい野菜です。私たちの作る野菜がローソンの店舗に並ぶことで、お客さまの健康増進のお役に立ちたい。また、ローソンファームという新しい農業の形が次世代の農業の可能性を拓く一助になればうれしく思います。

ローソンファーム千葉代表取締役
しのづか としひこ
篠塚 利彦さん



2. 「小商圈型製造小売業」モデルの強化

「マチの健康ステーション」としてお客さまの毎日の健康な生活を支援

医薬品の販売強化

クオール株式会社と提携し、調剤薬局併設型店舗の出店を拡大

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、かかりつけ薬局モデルの検証を進めてきました。さらに調剤薬局併設型店舗を進化させるため、大手調剤薬局チェーンのクオール株式会社に5%出資し、同社との提携を通じて調剤薬局併設型店舗の出店拡大や人材交流を行っています。

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医薬品（一般用医薬品）の取り扱い店舗を拡大しています。



健康のフラッグシップ店舗オープン

健康志向の商品や健康をサポートするサービスを充実。未来のコンビニエンスストアのモデルに

2013年5月、健康志向の商品や健康をサポートするサービスを充実させた、健康のフラッグシップ店舗「ローソン久が原一丁目店」が東京都大田区にオープンしました。ナチュラルローソンやローソNSTA100のノウハウを活かした商品を取り揃えているほか、薬剤師の相談サービスや業務用の体組成計を設置する等、健康を意識した店舗です。健康志向や高齢化社会に対応した未来のコンビニエンスストアのモデルとして、この店舗で実験を重ね、得られた知見を他の店舗へと拡大していきます。



健康志向商品の強化

株式会社タニタとコラボレーションした弁当やブラン（小麦ふすま）を使用したベーカリーを販売

2011年2月から、タニタ社員食堂の「栄養バランスに配慮しつつ野菜をたっぷり使い、カロリーと塩分を抑える」というコンセプトのもとに、株式会社タニタとコラボレーションした商品を販売しています。

また、2012年6月からブラン（小麦ふすま）を使用したベーカリーを販売しています。ブランは、小麦の外皮の部分で糖質が少なく、食物繊維や鉄分等の栄養成分を豊富に含んでいる、注目の食材です。ローソンは今後もお客さまの健康を応援する商品を提供していきます。



▲株式会社タニタとコラボレーションした弁当

▲ブランを使用したベーカリー

(1) 新鮮で安全な野菜・果物を販売

「大地を守る会」「ローソンファーム」産の野菜・果物の販売スペースを拡大して販売しています。



(2) 健康志向商品の強化

健康に関連したPB（プライベートブランド）商品の先行販売や、低カロリー・低糖質商品の品揃えを強化しています。

(3) 健康支援のサービス

OTC医薬品の販売、また薬剤師に24時間相談可能なテレビ電話や株式会社タニタの業務用体組成計を設置しています。



(4) NBメーカーとの協業

売場の一部を一定期間NB（ナショナルブランド）メーカーへ提供し、健康志向商品の実験販売を行っています。



2. 「小商圈型製造小売業」モデルの強化

ご自宅が店舗になるホームコンビニエンスの推進と エンタテインメントで楽しさあふれる店づくり

ホームコンビニエンス事業※の推進

実際の店舗とオンラインの店舗をリンクさせる 「Online to Offline (O to O)」戦略

ローソンは、関係各社との提携のもと、リアル店舗とリンクした巨大なショッピング空間を提供しています。共通ポイントプログラムPontaのデータ分析によりお客さまのニーズを詳細に把握して、リアル店舗とネットをご利用いただく「Online to Offline (O to O)」戦略を進めています。

また、スマートフォン等で手軽に申し込みができるウェブサイトを設置するとともに、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。実際の店舗とネットが互いの窓口となって補完機能をもつことにより、お客さまの生活をより便利にし、ローソンでの買い物比率＝「お財布シェア」を上げていきます。



※ホームコンビニエンス事業
パソコンやスマートフォン、タブレット端末を活用し、インターネットを通じて自宅にいながらあらゆる買い物ができるようになる利便性を提供する事業

エンタテインメント事業の推進

魅力あるキャラクターを活用し、常に新しいものがある店舗を実現

ローソンは、エンタテインメント事業を重要な成長分野と位置付け、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しています。この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。

実際の店舗では、ネットでは購入できないお客さまのために、マルチメディア情報端末「Loppi」を設置し、コンサートチケット等を購入できるようにしています。また、魅力あるキャラクターを活用し、キャンペーン等を実施することで、常に新しいもの、楽しいものにあふれ、お客さまが行きたくなる店舗づくりを行っています。

店舗とオンラインをリンクさせて 利便性を高め、“買場”の 選択肢を広げていきます

CO-COO 兼
エンタテインメント・ホームコンビニ
エンスカンパニー社長 兼
株式会社スマートキッチン
代表取締役
かも まさはる
加茂 正治

リアル店舗とオンライン店舗は、お客さまにとって“買場”の選択肢が広がることにつながります。今必要なのは店舗で、5時間後で構わないものはスマートフォン等からオンラインで、といった具合です。例えば「スマートキッチン」は、女性が働きに出やすくなる時間節約型サービスの一例であると捉えています。弊社らしさは、供給側からではなく、お客さまの求めている商品を実現しようとする発想です。スマートキッチンの10分簡単調理キットも、香りや風味付けのひと手間をお客さま自身で調整していただける商品設計で、家庭の味に仕上げられる細やかな配慮がなされています。

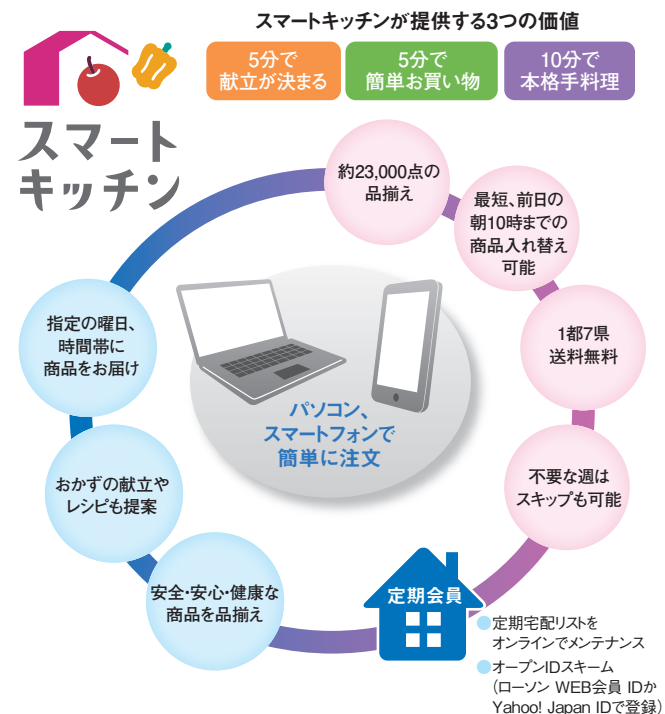
マチのさまざまなお客さまに寄り添う接客は店舗でしかできません。一方、オンラインでのサービスは、高いIT技術と配送ノウハウにより、店舗を補完していくサービスです。その双方をリンクさせることで、長らく男性中心だったコンビニエンスストアのお客さまを女性やシニアのお客さまに拡大していく画期的な取り組みになるはずです。特に、シニア層のお客さまにいたるの「ハイトタッチ（人と人とのより良いコミュニケーション）」を求めている方が多い」ということ。つまり店舗側からのお声掛けやおすめを通じて社会全体を見渡して深くお客さまを知ることができると考えています。オンラインシステムのようなIT活用型の仕組みも、実際の店舗でのハイトタッチがあってこそ。その裏側の仕組みを整えるのが我々なのだという認識でいます。働く女性のみならず、シニアのお客さまにとっても“買場”を支える事業として、ホームコンビニエンスの存在感を高めていきます。

定期宅配サービス「スマートキッチン」

忙しい働く女性のために簡単・便利で 品質にこだわったサービスをスタート

2013年3月からヤフー株式会社との合併事業として、定期宅配サービス「スマートキッチン」を開始しました。スマートフォン等で手軽に申し込みができるサイトをつくるとともに、これまでの商品調達力、商品開発力を駆使し、10分間で手軽に作れる料理キット等、簡単・便利でより品質にこだわったオリジナル商品等をご用意しています。今後、忙しい育児中の女性をサポートする新世代の宅配サービスを目指していきます。

メニュー例



海外展開

日本の小商圈のビジネスモデルを海外にも拡大。 それぞれのマチに合わせた魅力ある店舗づくりを実践

成長を続けるアジア諸国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、こうした新興国や欧米において、非常に大きい成長の可能性をもっています。

1996年以来、中国の大都市を中心に店舗網を拡大してきましたが、続いて海外出店国をインドネシアに拡大し、2012年7月にはアメ

リカ・ハワイ州ホノルル市内に2店舗、2013年3月末にタイ・バンコク市内に3店舗をオープンしました。

今後、日本国内同様、現地のニーズを理解して、商品や店舗開発を行うことで海外のローソン店舗を強化し、小商圈をしっかりと守りながらそれぞれのマチのお客さまから高い支持をいただけるような店舗づくりを行っていく考えです。

海外店舗数 466店舗

2013年7月末現在

重慶 61店舗



上海 298店舗



大連 12店舗



ハワイ 3店舗



インドネシア 83店舗※



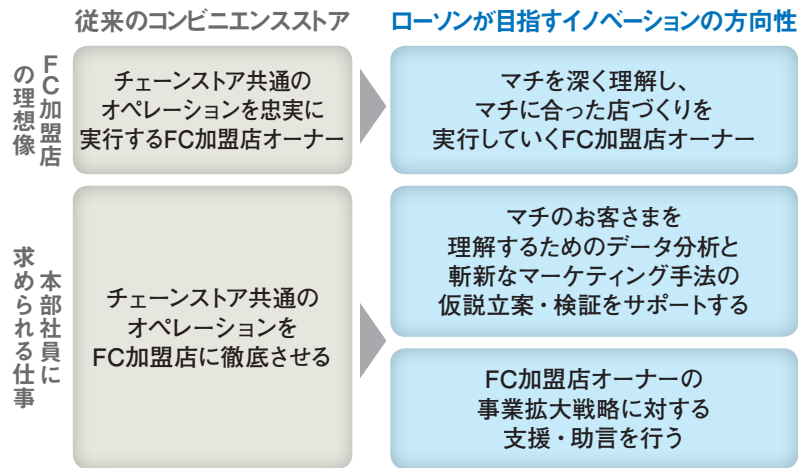
※インドネシア店舗数は速報値です。

価値創造を支えるためのオーナー支援と 社内の人財育成の強化

ローソンが目指すイノベーションの方向性

マチをより深く考えるFC加盟店オーナーとそれを支える本部の人財を育成

従来のチェーンストア運営にあたっては、全国で均質な店舗づくりが求められていました。しかし、今後は多様化するマチのお客さまに合わせて、マチをより深く理解するFC加盟店オーナーが求められています。FC加盟店を支える本部社員においても、FC加盟店オーナーに対し、創造的な支援・助言のできる人財が不可欠となっています。



組織の権限委譲（分権経営）を推進

マチにより近い支社・支店・エリアに権限を委譲。迅速に意思を決定できる体制づくり

マチのお客さまのニーズに応えるため、中央集権的なチェーンストア・オペレーションから分権型組織への移行を約10年かけて段階的に進めています。まず全国を7つに分けて支社制を導入（2012年度から8支社）。次に店舗開発とFC加盟店の経営を指導するラインを統合し、地域における出店戦略や営業施策を迅速に決定し、動ける支店制としました。さらに2012年度からは、FC加盟店の指導にあたってスーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）2名とアシスタントスーパーバイザー（ASV）1名の計3名から構成される「エリアチーム」を最小単位としました。

エリアチーム制を通じた「自ら考える風土」のさらなる浸透

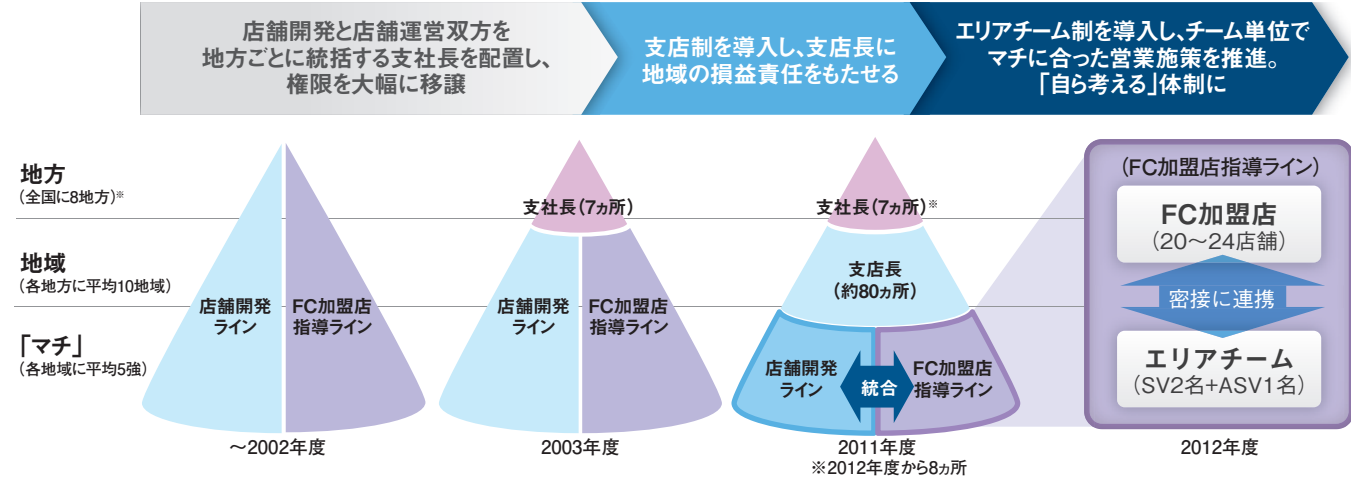
エリアを担当するSVとFC加盟店オーナーがチーム一丸となって知恵を出し合える体制に

エリアチームでは、本部社員が一方的にFC加盟店オーナーを指導するのではなく、SVとFC加盟店オーナーと一緒に知恵を出し合って、マチのお客さまのニーズの掘り起こし、実現をしていく施策を推進しています。また、チームが一丸となってエリアを守ること、マチにとって不可欠な存在を目指します。



▲エリア会
エリアチームが主催し、FC加盟店同士の情報交換、成功事例の共有を行っています

ローソンの営業組織の変革



ローソンのFCシステムの特長

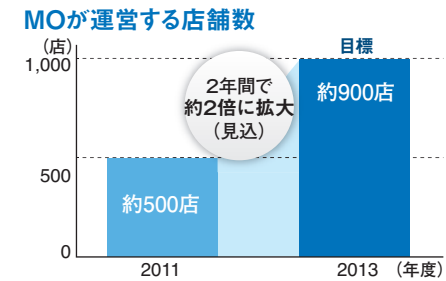
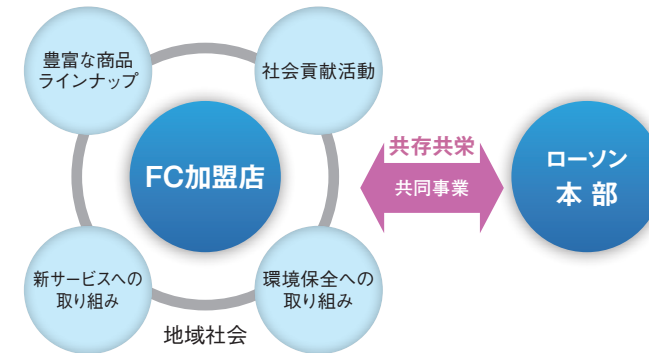
企業理念実現のため、FC加盟店とローソン本部はパートナーとして共同事業を推進

ローソンのFCシステムは、FC加盟店と本部が対等なパートナーとしてともに「マチを幸せにする」という理念を共有し、成長を目指す「共同事業」システムです。FC加盟店と本部はそれぞれの役割に基づき、互いに連携しながら事業を行っています。本部は、物流や情報等の各種サービスや商標の提供、経営にとどまらず、継続的にFC加盟店の経営指導・援助を行います。これに対してFC加盟店は、加盟金やロイヤリティを支払いながら、独立した事業者として顧客満足度の最大化を通じて利益を最大限に追求していきます。

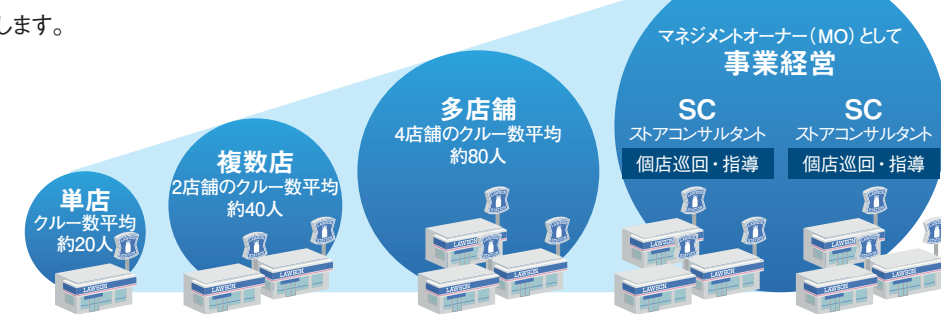
マネジメントオーナー（MO）制度の拡大

地域密着型の起業家に。FC加盟店の多店舗経営を支援

マチを深く理解し、起業家精神にあふれたFC加盟店オーナーの事業拡大を支援するため、マネジメントオーナー（MO）制度を推進しています。MO制度は、多店舗経営のノウハウや、多店舗経営に必要な経営知識・スキルを習得できる研修等を整備し、優秀な多店舗経営オーナーを育成するための仕組みです。MOは自らの組織の管理者であるストアコンサルタント（SC）をはじめ、店長やクルー（パート・アルバイト）を育成することで、さらなる事業拡大とお客さま満足度の高い多店舗経営を目指します。



ローソンのステップアップモデル



VOICE

店舗運営から企業経営へ。マネジメントオーナー（MO）として着実に経営計画を実行します

3年前、MO制度のスタート時点ですぐに挑戦させていただきました。私自身はこのときすでに9店舗程度を運営していましたが、やはりそれ以上の店舗拡大に壁を感じていましたから、多店舗経営を志すオーナーを積極的に支援するMO制度の登場は非常にありがたいものでした。おかげさまでこの8月で計18店舗を運営することになりました。

マネジメントオーナー
株式会社 秀静
代表取締役
よもだ ひでき
四方田 秀喜さん

MO制度のもとでやってきたこの3年を振り返って感じるのは、店舗運営ではなく企業経営へ意識が強く変わっていったことでしょうか。人を育て、組織をつくり、店舗を常に最良の状態に維持する。また、エリアを守るために戦略を立て、新規出店のための立地を検討するなど、本部と情報交換しながらやっています。「自主自立」で裁量や権限が広がる一方、解決すべき課題に経営者としての能力を求められる厳しさがあります。しかし、夢の大きさが違います。当社では5ヵ年の経営計画を立て、「20店舗・30億円」の達成を目指していますが、最終年度である今年度は目標を達成できる見込みです。今後MOが増え、責任感と使命感をもって経営していくことで、ローソンはもっとマチに貢献できると考えています。

3. イノベーション推進の基盤強化

FC加盟店教育と本部社員教育プログラムを充実。自ら考え、動ける組織風土づくりを推進

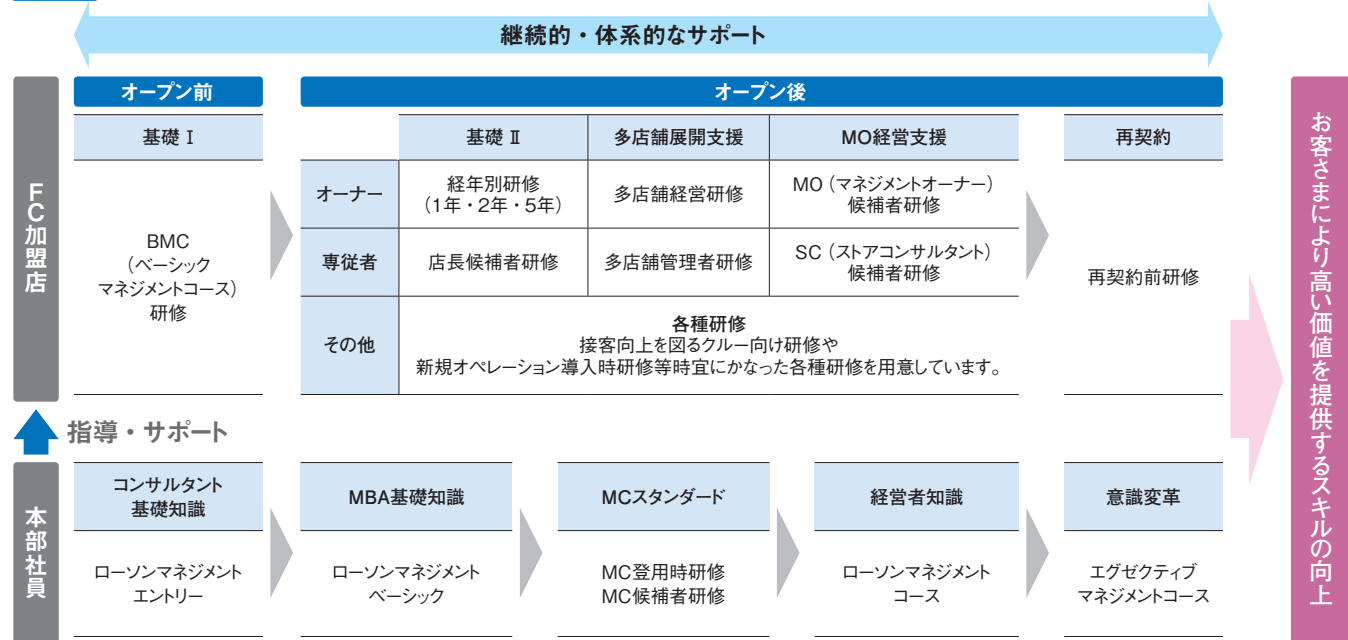
独自の教育部門「ローソン大学」

加盟店教育と本部社員教育を統合し、専門スキルを身に付けられる「ローソン大学」

ローソン独自の教育部門「ローソン大学」は、FC加盟店及び本部社員の教育を統合し、企業戦略・事業戦略に基づき、職種・職位ごとに高い専門スキルが身に付けられるようにしています。「ローソン大学」の最終目的は、次世代のコンビニエンスストアのビジネスモデル構築に向けて、FC加盟店ならびに本部社員がそれぞれ自立的な成長を遂げ、自ら考え、動けるようにすることです。そのため、長期的視野で、継続的・体系的なサポートを、ローソングループ全体に所属する人材に対して提供しています。

ローソン大学の概要

学長 新浪 剛史



自らチャレンジする社員を評価する表彰制度

部署を超えて仕事に取り組む社員を評価し、自発的なチャレンジを促進

新たな顧客価値を創造するには、社員一人ひとりが自発的なチャレンジに取り組んでいく必要があります。ローソンでは部署を超えたプロジェクトやタスクフォースを立ち上げ、立場の違う社員がさまざまな視点から意見を出し合い、より良い商品やサービス等の実現に努めています。さらにチャレンジする組織風土をつくるため、2013年度から社内表彰制度「New Value Creator of the Year」を開始し、「新たな価値を生み出す自発的なチャレンジ」を評価する内容に改めました。自らエントリーしたチームを対象に、過去の慣習にとらわれない新しい発想や部署の壁を超えた活動等を評価していきます。



▲社内表彰制度「New Value Creator of the Year」の告知ポスター



ダイバーシティ(多様性)の推進

イノベーションを産み出し続ける組織であるために、多様な人財を積極的に活用・育成

さまざまな個性や価値観をもった人財がそれぞれの力をフルに発揮できる組織づくりのため、ダイバーシティ(多様性)を推進しています。2005年の新卒定期採用から女性の比率を5割に引き上げ、2008年からは外国籍社員の採用も開始。一方、障がい者雇用を進める特例子会社の設置や60歳以上の継続雇用制度を設けるなど、社員構成の多様化を積極的に推し進め、企業価値を創造できる人財を増やすよう努めています。

女性幹部育成研修の実施

ローソン大学において、ダイバーシティ推進の一環として、女性社員限定の幹部候補育成研修を行い、トップマネジメントが女性社員と直接対話する機会を定期的に設けています。



▲女性幹部育成研修

労使協議の場の設置

企業が持続的に成長するためには、社員が生き生きと働き、その能力を十分に発揮できるようにすることが大変重要です。従業員満足度(ES)を継続的に向上させるため、働きやすい職場づくりを目指した努力を続けており、社員の業務効率や就労環境の改善について、徹底的な話し合いを重視した労使協議の場を設けています。

中でも、ダイバーシティ推進のため、委員会を設置し、定期的に協議を行っています。多様な人財がキャリアを磨き、成長を続けることで、会社と自らの価値を向上させることを目的に、風土改革や制度活用等の環境整備を社員参加で行っています。



▲ダイバーシティ推進委員会

外国籍社員の積極的な採用

外国籍の社員は、2013年春の採用では50名にのぼり、それまでの採用者と合わせて100名を超えました。またその定着率は75%と高い水準を維持し、現在、SVやマーチャンダイザー(MD：商品開発担当者)、財務、ロジスティクス等のコーポレートスタッフをはじめとするさまざまなポジションで活躍しています。外国籍の社員の採用は、国内における革新的な事業や商品、サービスを創出する人財戦略の基盤となるものです。



育児に励む社員の支援

子育て世代、特に女性社員が安心して出産や育児にのぞめるよう、育児時短や勤務日短縮、在宅勤務制度、ベビーシッター利用補助等、さまざまな支援策を導入しています。これら支援策の充実により、女性社員の職場復帰率は99.1%を達成。女性社員の5人に1人がワーキングマザーになりました。さらに、2013年4月からは育児休職者のキャリア開発のため、新職場復帰システム「スマートウーマン推進プロジェクト」をスタート。育児休職を取得した女性社員が職場復帰後、期間限定でプロジェクトに所属し、働きながら子育てをする女性の視点で商品開発や店舗づくりを担当します。

また、若い世代が元気になるよう、2013年度からは20代から40代の社員の年収をアップし、子育て世代を支えています。

子育て支援策メニュー

- 育児時短制度※
 - 勤務日数短縮※
 - 祝日休日※
 - 在宅勤務制度※
 - ベビーシッター利用補助
 - 育児休職者へのパソコン貸与
 - (配偶者) 帯同転勤制度
- ※は子どもが小学校3年生まで



仕事と家庭の両立を支援する企業として次世代認定マーク(くるみん)を取得

育児休職からの復職率

2000年から2012年度までの累計

2000年度以降の累計で、育児休職から復職した社員の比率が99.1%と、ほとんどの社員が復職しています。女性社員に占めるワーキングマザー率も2001年度と比較して4倍以上増えています。



VOICE

スマートウーマン推進プロジェクト 出産・育児休職を終えた女性社員のお客さま目線を活かす

「スマートウーマン推進プロジェクト」では、出産・育児休職を終えた女性社員がスムーズに休職前の部署に復帰するための足がかりとして、商品開発や店舗改善等5つのテーマに取り組みます。出産後復職しても周囲に迷惑をかけるのではと考えがちな女性にとって、「働く母親」としてお客さまに近い目線で「自分の経験を役に立てる」という使命感が復職への動機付けとなります。また、そのお客さま目線こそがダイバーシティともいえます。

このプロジェクトの発表は「子どもを産んでも辞めずに働いていける」とことと同時に、ワークライフバランスを目指し実践していることを伝えるメッセージにもなりました。まだまだ手探りですが、弊社らしい仕組みとして整備していければと考えています。

マーケティングステーション部長
スマートウーマン推進プロジェクトリーダー
すずき ひ と み
鈴木 一十三

マチとともに生きる企業として 社会・環境に対して 思いやりのある行動を目指しています

コンビニエンスストアが誕生して約40年。いまや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使命を担うようになってきました。ローソンが目指す姿は、社会とともに生きる企業として事業活動を通して社会的課題を解決し、持続的に成長していくことです。事業活動の基盤であるコンプライアンス・リスク体制、環境マネジメント体制においても社会・環境に対する思いやりを第一に取り組んでいます。

- 大規模災害時の備え
▶詳細はP38～39をご参照ください
- 防犯体制の整備
▶詳細はP39をご参照ください
- 臓器提供意思表示カード
- 「Ponta」のポイントプログラム「環境社会貢献コース」
- 未成年者への酒類・たばこの販売防止

- 電気自動車62台
- 急速充電器
全国11カ所に設置

CO₂オフセット運動

CO₂オフセット量累計：20,512t
参加人数：2,529万人

お客さまが買い物で貯めた共通ポイントカード「Ponta」（詳細はP18をご参照ください）のポイントとの交換や、店頭のマルチメディア情報端末「Loppi」での現金による申し込みを受け付けることで、お客さまご自身のCO₂排出量をオフセットする（埋め合わせる）ことができる取り組みです。商品メーカーと協働して排出権付きの商品も期間限定で販売しています。

- ▶CO₂排出権付き商品
（サントリー酒類株式会社の金麦「STOP! 地球温暖化CAN」2種類）

レジ袋・割り箸の削減

ケータイバッグ普及枚数 約326万枚

店舗スタッフのお声掛けやポスター、店内放送等での告知、オリジナルケータイバッグの販売や配布等を行い、不要なレジ袋と割り箸の削減に努めています。

- ▶購入頻度の高い弁当とペットボトルが入れやすいオリジナルケータイバッグ

- MACHI café
（レインフォレスト・アライアンス
認証を取得した農園産の豆を70%使用）
▶詳細はP14をご参照ください

- 地域美化への取り組み

- 共同配送
- エコタイヤ
▶詳細はP22～23をご参照ください

セーフティステーション活動

安心・安全なマチづくりに貢献するため、強盗等に対する防犯対策や、女性や子どもの駆け込みへの対応等を行っています。

- ▶セーフティステーション活動ポスター



食品リサイクル（飼料化・肥料化）、廃油リサイクルの推進

食品リサイクル等実施率：50.3%（2012年度）

食品廃棄物削減のため、リサイクルに取り組んでいます。店舗から排出された廃油は産業廃棄物の収集運搬業者が回収し、リサイクル工場に搬入。飼料用添加剤（家畜のエサの材料）や無添加石けん等に再生しています。販売許可期限を過ぎた弁当類は、飼料（豚やニワトリのエサ）や肥料にリサイクルしています。



▲リサイクル飼料を一部使用して育ったニワトリのたまごを、コンビニエンスストア業界で初めて販売
※エコフィード：食品循環資源の利用や製造工程管理で一定の基準や安全性を満たした飼料

地産地消・地産外消

地産地消：地域で生産されたものを地域で消費する仕組み
地産外消：地域で生産されたものをその地域外で販売する地域振興の取り組み

植物由来の容器採用

- ▶詳細はP22をご参照ください

太陽光発電システム

2012年度約1,000店舗導入
2013年度中に2,000店舗まで拡大予定

省エネルギー機器の導入（要冷機器、空調機器）

ユニフォームのリサイクル

看板・店内照明へのLED導入

トイレ等のバリアフリー化

店頭募金（ローソン本部寄付金等含む）：累計約66億円を寄付

ローソングループは、1992年に「ローソン緑の募金」を、2011年には「夢を応援基金（東日本大震災奨学金制度）」、さらに2013年6月には「TOMODACHI募金（東北学生 教育・日米交流支援）」をスタートしました。これらを併せて、「ローソングループ“マチの幸せ”募金」として募金活動を行っています。店頭募金は、グループの約1万1,000店のインフラを活用し、お客さまとともに、次世代を担う子どもたちの支援や緑化貢献事業を通じて持続可能な社会へ寄与することを目的に実施しています。さらに、ローソン本部からの寄付金、Pontaポイント募金、そして寄付つき商品の売上（一部）の寄付、グループ社内募金等を合わせて各運営団体へ寄付しています。

※店頭募金は大規模な災害が発生した場合、「災害救援募金」に切り替えられます



▲店頭募金箱をローソングループ全店舗（約1万1,000店）に設置

緑化貢献事業への参加：1,000回以上

「ローソン緑の募金」を活かした緑化貢献事業は、フランチャイズ（FC）加盟店オーナーや店長、クルー（パート・アルバイト）、そして本部従業員も参加しています。ローソンファミリーの全員が「募金を通じてお客さまから託された気持ちを、この手で大地に根付かせたい」という想いを共有し、これからも国内外で活動を続けていきます。



1994年5月にスタートした緑化貢献事業が2013年5月で20年目を迎えました。節目となる1,000回の事業を大阪府箕面市で実施

2012年度 緑化貢献事業合計

90事業（森林整備 37事業、学校緑化 53事業）のべ参加人数 772名

豊かな地球の恵みを次世代へ

ローソングループ環境方針

本業を通じた社会・環境への貢献

ローソングループでは企業理念のもと、常に社会や環境に配慮した事業活動を積極的に行い、“みんなと暮らすマチ”の幸せ（持続的な成長）を目指しています。「環境方針」は、そうした活動を進めるための基本的な考え方であると同時に、その原動力となるものです。「環境方針」に基づき、低炭素社会の構築に向けた取り組みや、地域社会の一員としての社会貢献活動等を通じて、豊かな地球の恵みを次世代へと引き継いでいきたいと考えています。私たちはグループ各社のみならず、お取引先さまとも理念を共有しながら環境経営を推進し、企業価値の向上を目指していきます。

ローソングループ環境方針

	基本理念	私たちローソングループは、豊かな地球の恵みを次世代へ引き継ぐため、常に環境に配慮した事業活動を行うとともに、地域社会との共生と持続可能な発展に向けて積極的に行動します。
方針	1. 低炭素社会の構築に向けて 2. 商品・サービス等の開発における配慮 3. 社会貢献活動への積極的な参画 4. 継続的な改善の実施 5. 法令等の遵守 6. コミュニケーションの推進	

環境マネジメントシステム

持続可能な社会の実現を目指してISO14001を活用

ローソングループは環境経営を推進する上で、2つの大きな視点から取り組みを実施しています。

1つ目は、自らの環境保全活動。特に事業活動によるCO₂排出量の削減のため、省エネルギー活動とともに太陽光発電システムの導入等を進めています。2つ目として、商品やサービスの提供を通じ、お客さまの環境保全・社会貢献活動への支援を積極的に進めています。この2本柱に基づき、ローソングループとお客さまが一体となり、持続可能な社会の実現を目指します。

社会・環境に配慮した事業活動を推進するため、環境マネジメントシステム「ISO14001」を活用し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回して環境負荷の低減に努めています。年1回の社内監査に加え、第三者機関である一般財団法人日本品質保証機構の審査を受け、取り組み状況の確認とさらなる改善を重ねています。

ローソングループの目指す環境経営



環境教育

意識を高め、知識を深める ローソングループ全体で研修を実施

社会・環境への貢献には、高い意識と知識、情報が必要です。ローソングループでは、本部従業員及びFC加盟店オーナー、さらに店長やクルーを対象とした環境教育を行っています。本部従業員に向けては新入社員・新任の商品開発担当アシスタント（AMD）に対する研修をはじめ、年1回、eラーニングによる全従業員を対象とした環境一般研修を実施しています。また、FC加盟店オーナーや店長、クルーに対してはBMC（店舗オープン時）研修のほか、社内情報誌や環境報告書等を通じて、情報共有を随時実施しています。さらに2012年度からは、社会・環境推進実務担当がより広い知識を獲得するために、環境社会検定（eco検定）の資格取得を進めています。

社会・環境小委員会

30の本部・ステーション・支社・関係会社代表メンバーで構成。社会共生室が事務局となり隔月で開催しています。主な活動内容は、環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部監査・外部審査への対応、環境教育の推進です。

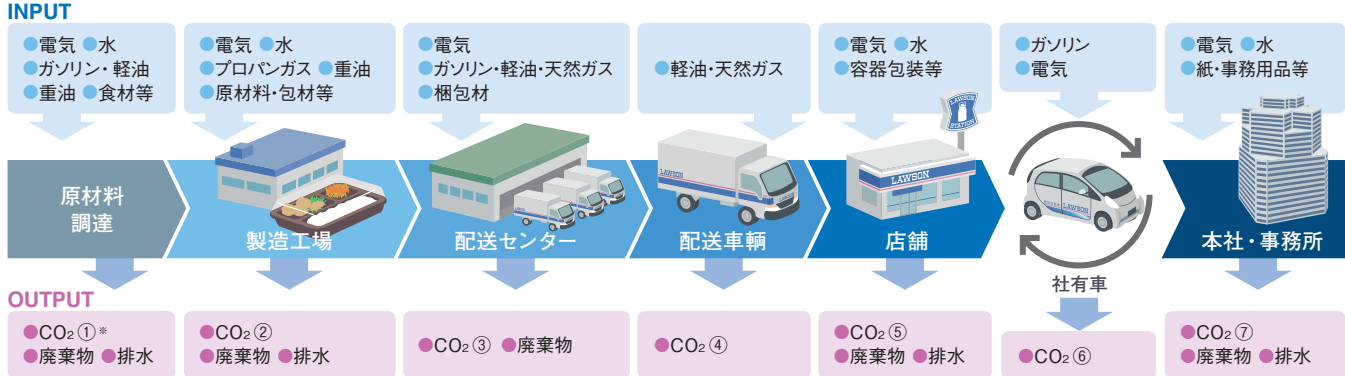


ローソンサプライチェーンのマテリアルフロー及びCO₂排出量

原材料の調達から商品の廃棄まで、環境負荷の低減を推進

店舗で商品・サービスを提供するにあたって、電気、ガソリン、水等のエネルギーや資源を使用する一方、CO₂や廃棄物等を排出しています。環境への負荷をできるだけ軽減するために、サプライチェーンの各段階において環境影響を把握するとともに、省エネルギー・省資源を徹底し、廃棄物削減の取り組みを進めています。

サプライチェーンにおけるマテリアルフロー



※CO₂の後の番号は下の円グラフの番号に相当します

2012年度サプライチェーンのCO₂排出量

合計CO₂排出量

3,616千トン

※〔 〕内はCO₂排出量（単位：千トン）

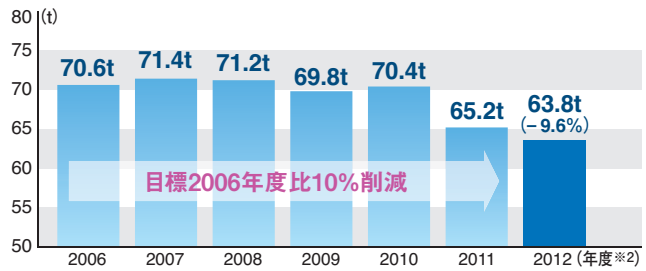
サプライチェーンを通じた、温室効果ガス排出量の算定方法基本ガイドラインに関する業種別解説（小売業）Ver.1.0に基づき算定

省エネルギー店舗の構築

最新の省エネルギー機器の導入で店舗の電気使用量を削減

サプライチェーン全体で発生するCO₂排出量は、原材料調達に関わるものを除くと、大半が店舗で使用する電気により排出されています。ローソンは1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量を2012年度までに2006年度比10%削減することを自主行動目標として設定し、省エネ型要冷空調室外機、LED照明等の最新の省

1店舗当たりの電気使用によるCO₂排出量※1の推移



※1 CO₂排出係数は、2006年度の3.68t-CO₂/万kwhを使用して対比しています

※2 行政年度に合わせて4月1日から3月31日で算定

エネルギー機器の導入を進めています。新しい商品・サービスにより電気使用量が増えていく中で、2012年度は9.6%削減となり、ほぼ目標を達成することができました。

店舗のCO₂排出量をより正確に把握するため、一般財団法人日本品質保証機構（JQA）による検証を受け、2012年度の「環境情報審査適合証明書」が発行されました。これはローソンが把握しているCO₂排出量の精度の高さを証明するものです。

CO₂排出量算定ルール

検証対象	「ローソン」及び「ナチュラルローソン」10,115店舗。ただし、電気使用量を把握できない店舗については他店のデータから使用量を推計
対象期間	2012年4月1日～2013年3月31日（行政年度）
対象ガス	店舗の電気使用から発生するCO ₂



環境情報審査適合証明書

自ら取り組み、サプライチェーン全体へ環境保全活動を拡大

2012年度 環境保全活動の目標と実績

項目	取組項目	2012年度目標	実績	達成度※
省エネルギー	店舗の空調・要冷・照明への省エネルギー機器導入によるCO ₂ 排出量削減	● 新店 対象店舗への省エネ機器の導入 ①LED照明または自動照明調光システム ②省エネ型要冷空調室外機 ③省エネ型看板 ● 既存店 対象店舗への省エネ機器の導入 ①冷凍機の交換 ②空調機器の入替え ③防露ヒーター制御機器の導入	● 新店 省エネ機器すべて100%導入 ①LED照明または自動照明調光システム ②省エネ型要冷空調室外機 ③省エネ型看板 ● 既存店 対象店舗への省エネ機器の導入 ①冷凍機の交換：導入率112.7% ②空調機器の入替え：導入率118.4% ③防露ヒーター制御機器の導入：導入率139.1%	5
		太陽光発電システムの導入 2012年度 1,000店舗	太陽光発電システム 2012年度 1,002店舗導入	5
	配送センターにおけるエコドライブの推進	配送車両の店舗当たりCO ₂ 排出量 2007年度比 22.0%削減	配送車両の店舗当たりCO ₂ 排出量 6,921kg 2007年度比 23.8%削減	5
	環境負荷を軽減させる包材の採用	非石化由来樹脂の積極的な採用	サトウキビ搾りかす由来容器、使用済みPET由来容器の採用	5
省エネルギー／省資源	包材の軽量化推進	容器・軟包装の薄肉化による包材燃焼時CO ₂ 2006年度比 12.0%削減	包材燃焼時CO ₂ 2006年度比 30.8%削減	5
省資源	新システムの活用による業務効率の改善及び紙媒体の削減	電子化等により売上日報等の紙媒体の削減	電子化等を実施していない場合と比較し、約421万枚の紙媒体の削減効果	5
	レジ袋使用量の削減	レジ袋の削減に向けた支社及び支店と自治体との連携推進	①エコバッグ持参ポイントの全国展開 ②自治体(7県2市)と連携したレジ袋削減キャンペーンの展開 ③新エコバッグの作成と展開	4
廃棄物削減	食品リサイクルの推進	食品リサイクル等実施率の向上 【法定目標】 2012年度 32.5% ①廃油リサイクル 8,800店(グループ計9,150店) ②食品リサイクル 1,600店(グループ計2,050店)	食品リサイクル等実施率 50.3% ①廃油リサイクル 9,404店(グループ計9,803店) ②食品リサイクル 1,792店(グループ計2,253店)	5
普及・啓発	CO ₂ オフセット運動の推進	CO ₂ オフセット量 3,000t	● 2012年度 CO ₂ オフセット量 3,593t 参加人数 341万人 ● 累計 CO ₂ オフセット量 20,512t 参加人数 2,529万人	5
地域社会貢献	ローソングループ全体の社会貢献活動の推進	「ローソン緑の募金」森林ボランティア参加者促進 2011年度比 110.0%以上	森林ボランティア参加者数 2011年度比 118.4% 37事業 400人 14.2人/件 (FC加盟店オーナー・クルー、本部従業員等)	5

※達成度 定量目標の評価 100%以上：5、90%以上：4、80%以上：3、70%以上：2、70%未満：1
定性目標の評価 期待以上の成果：5、ほぼ期待通り：4、一定程度できている：3、取り組みの遅れ：2、ほとんど進んでいない：1

環境保全コスト

環境保全の取り組みには、コストがかかります。ローソンでは、事業活動の各段階について環境保全のための投資額や経費額を把握し、その効果に照らして適切な手段を講じています。

対象期間：2012年3月1日～2013年2月28日／集計範囲：ローソン本部及びFC加盟店※1 (単位：千円)

分類		主な取り組みの内容	投資額	経費額	効果
(1) 事業エリア内コスト	(1)-1 地球環境保全コスト	省エネ機器の導入、CO ₂ オフセット運動	8,086,154	101,153	CO ₂ 削減
	(1)-2 資源循環コスト	廃棄物関連費用※2	0	4,851,732	法令遵守
(2) 上・下流コスト		容器包装リサイクル法関連費用	0	449,569	法令遵守
(3) 管理活動コスト		環境報告書作成、ISO14001審査費用	0	13,617	環境活動の推進、普及・啓発
(4) 研究開発コスト		省エネルギー店舗研究費用	0	7,830	CO ₂ 削減
(5) 社会活動コスト		緑化活動、清掃活動、NPO団体への寄付	0	67,560	生物多様性の維持、地域美化
合計			8,086,154	5,491,461	

※1 国内のエリアフランチャイズ店舗を含みます

※2 店舗の廃棄物処理とリサイクルの費用は、標準的な店舗の数値をサンプルとして推定計算しています

ローソングループの事業拡大に対応するコンプライアンス・リスク体制を構築

内部統制の基本的な考え方

事業の成長・変化に合わせて内部統制システムの整備を推進

ローソングループの事業は、コンビニエンスストア事業を中核として、チケット販売事業、金融サービス関連事業、電子商取引事業、コンサルティング事業及び外食事業を組み合わせた幅広いものであり、またすべての都道府県、さらには海外における多数の店舗で多種多様な商品・サービスを提供しているため、遵守すべき法令等や想定・対応すべきリスクも多岐にわたるという特性をもっています。このような事業特性のもとで、健全で持続的な成長を目指すために、「内部統制システムの整備の基本方針」を定めています。本方針に基づく内部統制システムの整備を進めるとともに、経営環境の変化等に応じて、本方針自体についても定期的な見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めています。

2013年度における「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントは以下の通りです。

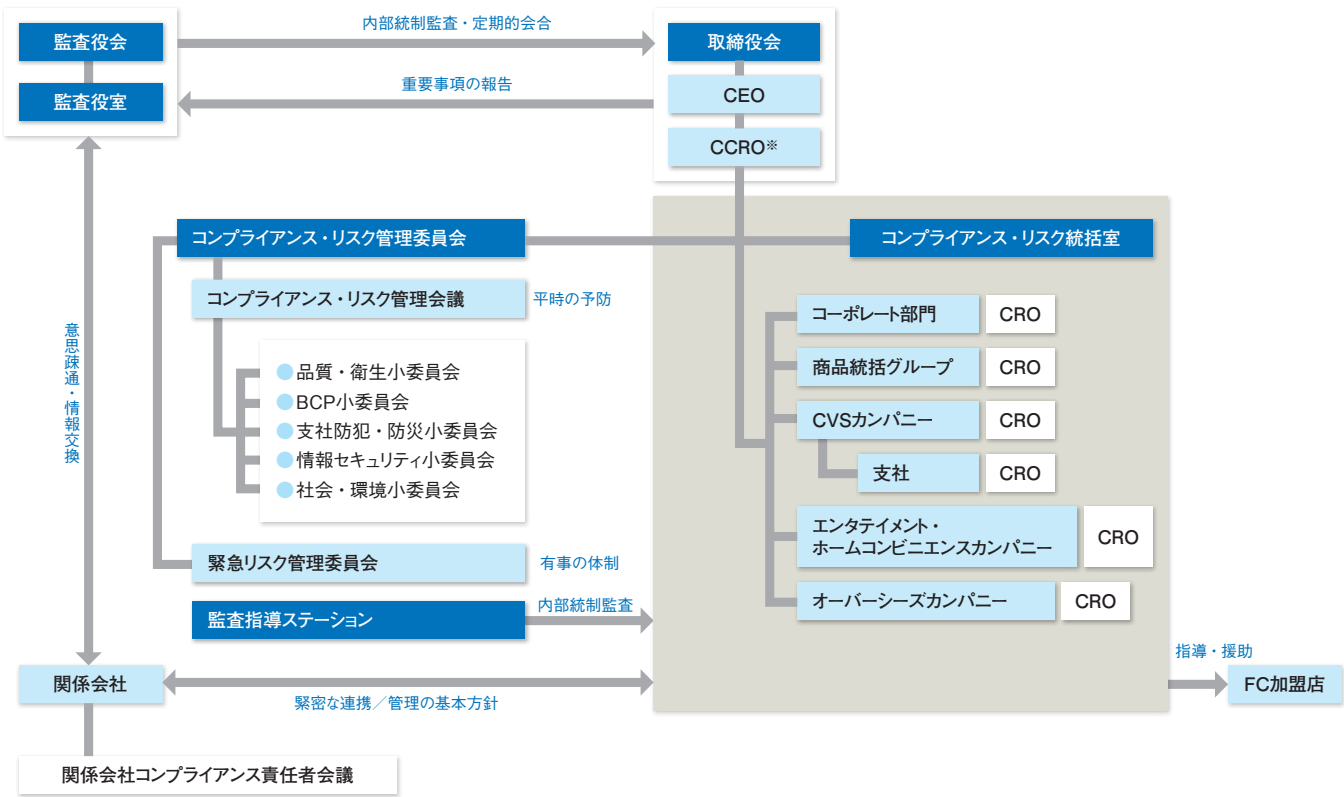
相談・通報窓口の目的の明確化

ローソンでは、通報者の保護を徹底した相談・通報窓口(社内相談窓口、グループ横断的な社外相談窓口、FC加盟店従業員やお取引先従業員が利用できる相談窓口)を設置していますが、その目的がローソングループにおける不祥事の兆候をいち早く発見するものであることを明確にしました。

ECビジネス拡大と海外展開への対応

事業領域の拡大に伴うリスクに対処するため、グループ全体で情報セキュリティ体制を整備することを追加しました。また、海外を含む関係会社への「ローソングループ企業行動勅章」の周知徹底やリスク管理推進責任者の設置等を進め、ローソンブランドの価値向上に努めています。

内部統制システムの概要



※CCRO：チーフ・コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー
ローソングループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびに未然に防止する体制の構築及び実施を図る最高責任者

コンプライアンス・リスク管理体制

法令等遵守を超え、
“思いやり”のある行動のために

ローソングループでは、コンプライアンスを「法令や社会規範等の遵守のみならず、『ローソングループ企業行動憲章』に基づいた“思いやり”のある行動を実践すること」と位置付けています。全従業員が倫理や社会ルールに基づいた業務遂行で“思いやり”のある行動を実践できる環境をつくるため、行動規範、教育・研修、コミュニケーション機能・モニタリング活動を有機的に関連させながらPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを回すことで、「良き企業市民」を目指しています。

ローソングループ企業行動憲章

基本宣言	私たちは、ローソングループを取り巻くステークホルダー（利害関係者）の要請に応えるよう努力をしながら、企業の社会的責任を果たしていくことが、ローソングループの企業価値向上につながると考え、法令を遵守するとともに、この憲章の内容を理解し、常に高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動することを宣言します。		
基本姿勢	1. 私たちは、すべてのお客さまに対して、思いやりのある行動をとります。 2. 私たちは、最大のパートナーである加盟店を支援します。 3. 私たちは、すべてのお取引先と公正で透明な取引を行います。 4. 私たちは、すべての従業員が働きやすい職場をつくります。 5. 私たちは、すべての株主・投資家に対して、必要な情報を開示します。	6. 私たちは、環境保全に積極的に取り組み、地域社会の一員として積極的に社会貢献活動を行います。 7. 私たちは、暴力団などとは一切関係をもたず、政治家や公務員とは健全で適切な関係を保ちます。 8. 私たちは、ローソングループの大切な資産を損なうことのないよう、社内ルールを守りながら日々の業務に取り組みます。	

(1) コンプライアンス・リスク管理関連の研修

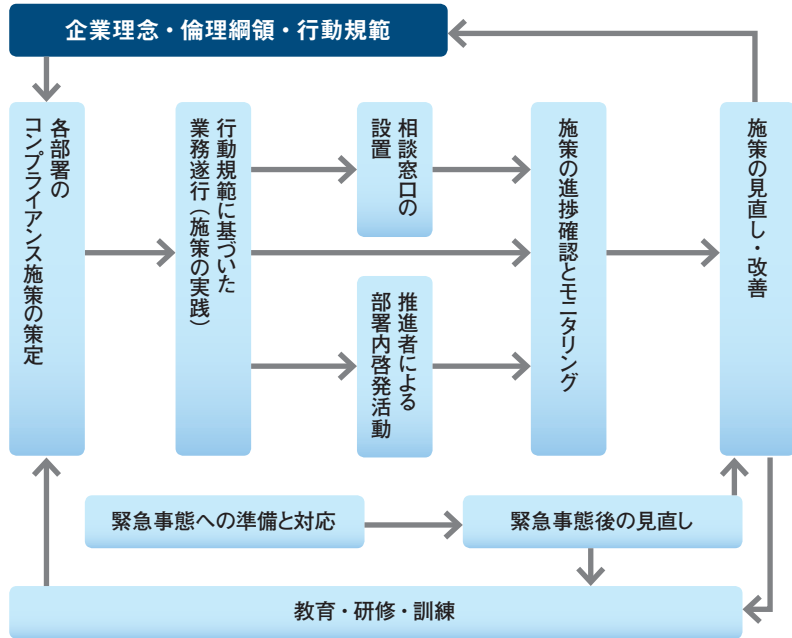
ローソングループでは、あらゆる職位・職種の従業員が体系的・継続的な研修に取り組むことを通じて問題点を共有化し、得た知見を業務の改善に積極的に活用しています。

- 全従業員を対象にした年1回のeラーニング（一部集合）研修
- 入社時や管理職登用時の研修
- 専門職登用時の研修（例：AMD研修、ARFC研修*等）
- 経営層に対する年2回の外部講師による研修

※AMD：アシスタントマーチャンダイザー（商品開発担当アシスタント）
ARFC：アシスタントリクルートフィールドカウンセラー（店舗開発担当アシスタント）

(2) 「ローソングループC&Rハンドブック」の発行

「ローソングループ企業理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソングループ環境方針」「ローソングループ個人情報保護方針」「ローソングループ取引方針」「ローソン倫理綱領」、さらに「災害時の初期行動」と「重大事件事故の対応基準」等をまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」をグループの全従業員に配布しています。



2013年度の重点施策

コンプライアンス及びリスク管理のさらなる浸透を図る

基本方針に基づくコンプライアンスへの取り組み、及びローソンがとらえるリスク（下記参照）への対応はますます重要性を増しています。ローソングループ全体へのさらなるコンプライアンス及びリスク管理の浸透を図るため、2013年度は、以下の重点施策に取り組みます。

- (1) コンプライアンス・リスク管理体制の整備と浸透
- (2) 情報セキュリティ体制の浸透と運用強化
- (3) マチのライフラインとして緊急時の対応力向上
- (4) 店舗における防犯・防災体制の再整備と効果検証

ローソンがとらえるリスク

- ① 事業環境の変化に関するリスク
- ② 食品の安全性・衛生管理及び表示に関するリスク
- ③ 個人情報の取り扱いに関するリスク
- ④ 法的規制に関するリスク
- ⑤ フランチャイズ（FC）事業に関するリスク
- ⑥ 災害等に関するリスク
- ⑦ IT（情報技術）システムのトラブルに関するリスク
- ⑧ 原材料価格の高騰に関するリスク

▲詳細はローソンウェブサイトに掲載されている有価証券報告書をご覧ください
<http://www.lawson.co.jp/company/ir/library/edinet.html>

(1) コンプライアンス・リスク管理体制の整備と浸透

全従業員へのアンケートの結果から、支社・支店の管理体制を一層強化することが必要と判断し、コンプライアンス・リスク管理委員会の組織化を進めるとともに、法令等遵守に関する問題の掌握ならびに未然に防止する体制の構築及び実施を図るCRO（コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー）制を導入しました。また、関係会社とのコミュニケーション強化のため、関係会社コンプライアンス責任者会議を四半期ごとから隔月へ改め、継続して実施します。

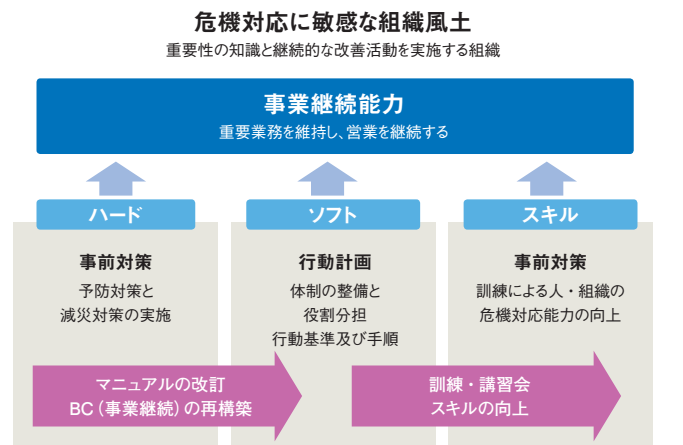
(2) 情報セキュリティ体制の浸透と運用強化

情報セキュリティ小委員会の開催頻度を四半期から毎月へと改め、体制浸透に努めています。また、個人情報の取り扱い業務を委託するお取引先さまについて、その適格性や個人情報保護への取り組み体制のチェックを行っています。

(3) マチのライフラインとして緊急時の対応力向上

大災害等の有事が発生したときにもマチのライフラインであり続けるためには、事業を継続できる体制の構築が不可欠です。「BCP（事業継続計画）ガイドライン」や「災害対策マニュアル」を定期的に見直して全従業員が行動基準を明確にすると同時に、さまざまな危機に敏感に対応する組織風土を維持し、その対応能力を向上するために改善を続けています。

事業継続能力を向上する仕組み

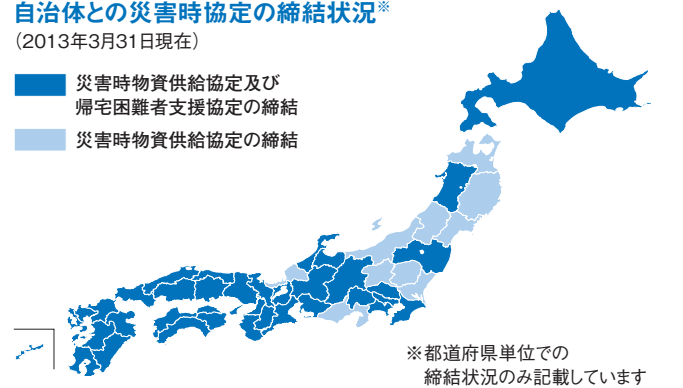


(4) 店舗における防犯・防災体制の再整備と効果検証

店舗を含めた、グループ全体の防犯・防災対策推進のため、支社防犯・防災小委員会を毎月開催しています。訓練を重ねて各種マニュアルの実効性の向上を図るとともに、自治体等との災害時の物資調達や帰宅困難者支援に関する協定締結を進め、万が一の災害に備えています。

自治体との災害時協定の締結状況※
(2013年3月31日現在)

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





企業価値を向上し続けるために
機動性、透明性、多様性のある
コーポレート・ガバナンス体制を構築しています

ローソンのコーポレート・ガバナンスの特徴

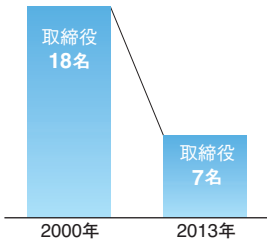
ローソンでは、同業他社に先駆けて、機動性かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。

まず、執行役員制度導入により執行と経営機能を分離し、経営責任を明確化するとともに、取締役を少数に絞り込んだ体制で迅速な経営判断を行っています。また、取締役、監査役の計11名のうち7名を社外から迎えており、そのうち5名が独立役員[※]です。さらにダイバーシティ(多様性) 促進の観点から取締役・監査役に

計3名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。なお、ローソンは監査役会設置会社であり、取締役会による業務執行の監督、監査役による取締役の職務執行の監査という二重のチェック機能を有しています。

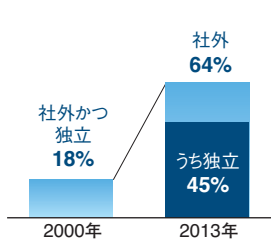
※独立役員の導入は、2010年よりスタート

(1) 取締役の数を約3分の1に削減



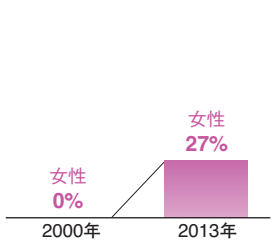
経営と執行の分離を推進し、少数の取締役で取締役会を組成することによって機動的な経営判断を実現するため、2002年以降、10名以下の水準を維持しています。

(2) 社外役員比率を高め、独立性を強化



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

(3) 女性役員を積極登用



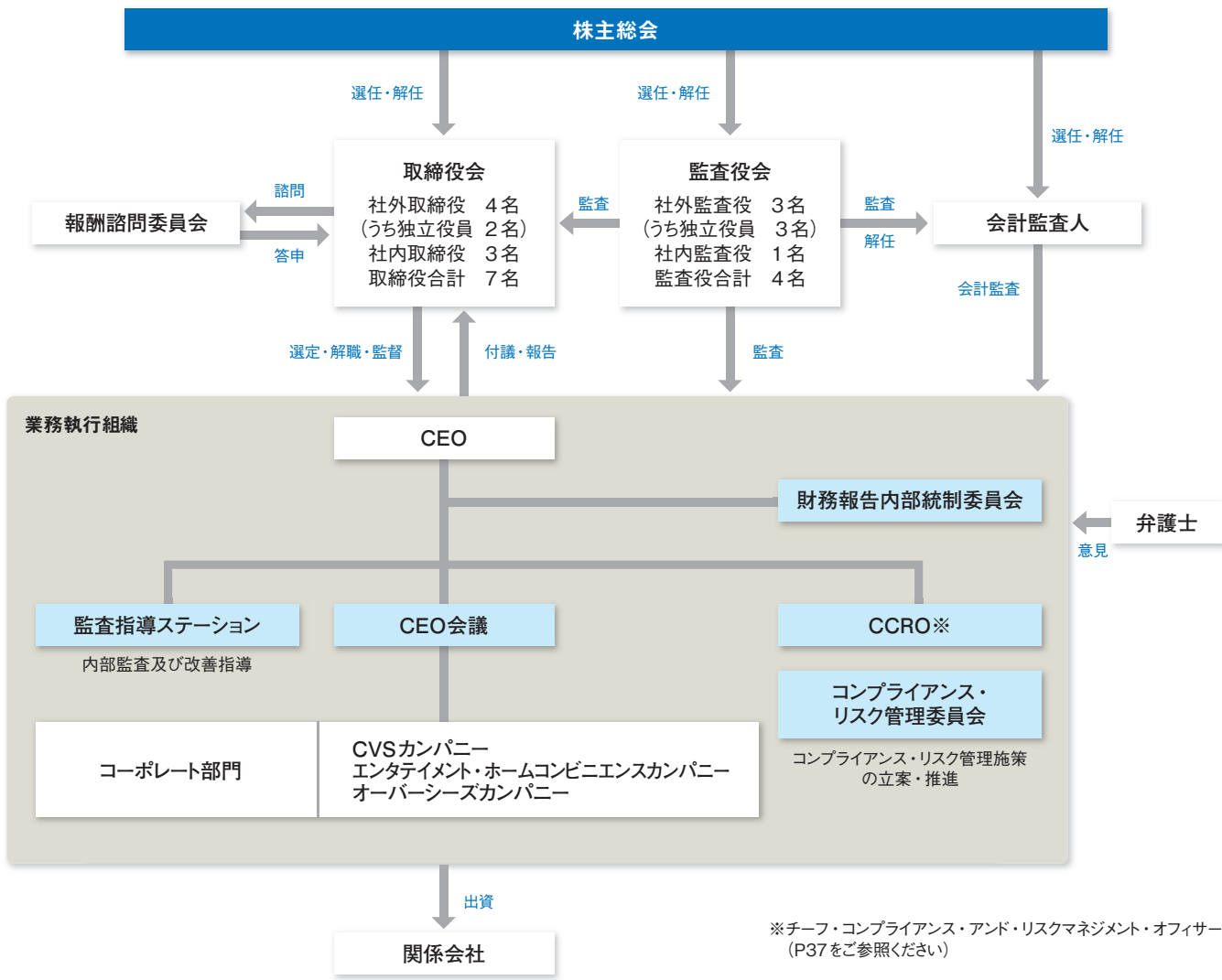
女性役員比率を積極的に高め、ダイバーシティを重視した経営を志向しています。今後の成長の基盤である客層拡大において重要な「女性」の視点を事業展開に活かしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2000年	01年	02年	03年	10年	11年	12年	2013年
経営と執行の分離	取締役 18名 [※]	20名	02年～取締役を半数以下に削減 8名	9名	07年から7名 → 取締役 現在7名			
経営の透明性 ダイバーシティ確保	社外役員4名		→ 6名	8名	6名	6名	6名	社外役員 現在7名
					独立役員2名	4名	5名	独立役員 現在5名
			女性取締役 1名			11年女性監査役 2名	3名	女性役員 現在3名
役員報酬の 透明性確保			02年～報酬諮問委員会の設置		05年～取締役退職慰労金制度の廃止			
					05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入			
							12年～監査役退職慰労金制度の廃止	
							12年～代表取締役の報酬を個別開示	

※取締役及び監査役の人数は、定時株主総会終了後のものです

コーポレート・ガバナンス体制 (2013年5月22日現在)



※チーフ・コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー (P37をご参照ください)

内部統制システムの整備状況

事業の健全で持続的な発展のためには、内部統制システムの構築及び運用が経営上の重要な課題であると考え、会社法及び会社法施行規則ならびに金融商品取引法の規定に従って、年度ごとに「内部統制システムの整備の基本方針」を決定しています (P37をご参照ください)。

業務の有効性、効率性及び経営環境の変化等に応じて本方針の不断の見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めています。

コーポレート・ガバナンスに重要な
影響を与える特別な事情

三菱商事株式会社はローソンの議決権を32.5%保有 (間接所有を含む) しており、ローソンは同社の持分法適用関連会社 (2013年2月28日現在) です。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人材交流、原材料調達における協業、店舗物件を含めた各種情報共有を行っています。ただし、ローソンは上場企業として独立した経営判断を行っています。

取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況(2012年度)[※]

		取締役会	監査役会
開催回数 (臨時)		12回 (うち1回)	15回 (うち3回)
出席状況	社外取締役	約91%	—
	社外監査役	約94%	約98%

※出席状況は臨時開催を含みます

処分議案において、過去からのROEの推移を参考情報として掲載しました。さらに、総会に出席された個々の株主に、議案に対する賛否を確認するアンケート調査を実施し、臨時報告書の一部としてウェブサイトで開示を開始しました。

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

年	内 容
2001年	招集通知発送の早期化、ウェブサイトでの任意開示
2002年	●退職慰労金議案の支給総額の開示 ●株主総会オンデマンド配信開始、東証ディスクロージャー表彰受賞
2009年	議決権行使の電子化、東証プラットフォーム（ICJ）採用
2010年	議決権行使結果の開示開始（任意開示）
2011年	株主総会会場の変更（東京国際フォーラムへ）
2012年	●独立役員の独自性の判断基準を開示、ROEの時系列推移を掲載 ●総会出席者向けアンケート調査を実施し、臨時報告書としてウェブサイトで開示
2013年	ウェブサイトで招集通知の発送前開示（発送の6日前）

IR活動の推進

ローソンは、持続的な成長、企業価値創造の道筋に対する投資家・株主の理解を深めるため、IR専門部署を置き、恒常的にローソンの経営戦略や業績に関して投資家との対話を実施しています。アナリスト・機関投資家向けに半期ごとの決算説明会を実施しているほか、四半期決算ではCFOによる電話会議を行い、経営陣が率先してタイムリーディスクロージャー（適時情報開示）に努めています。また、フェア・ディスクロージャー（開示の公平性）を重視し、開示情報や重要な情報及び決算説明会の資料については、速やかにウェブサイトへ掲載しており、外国人投資家向けに英語によるディスクロージャーについても積極的に取り組んでいます。これらのディスクロージャー・ポリシーは、「情報開示の基本原則」としてウェブサイトでも公開しています。

ローソンのIR活動については、「株主価値創造と向上」という基本軸に沿った積極的な開示姿勢とともに、サステナビリティ(持続可能性)と資本効率を重視した経営戦略の表現に対して資本市場から高い評価を受けています。2012年度は、一般社団法人日本IR協議会による「第17回IR優良企業賞」と、また公益社団法人日本証券アナリスト協会による「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」で小売業第1位の評価（6度目受賞）、そして、日本経済新聞社主催「日経アニュアルレポートアワード2012」で敢闘賞を受賞しています。



第17回IR優良企業賞を受賞



証券アナリストによる
ディスクロージャー優良企業に選定

独立性に関する判断基準

コーポレート・ガバナンスの向上を図るため、東京証券取引所の定める「上場管理等に関するガイドライン」の独立役員に関する判断基準に則った上、さらに「一般株主と利益相反が生ずるおそれがない者」であることを厳密に判断し、その基準に抵触しない社外取締役または社外監査役を独立役員として指定しています。

判断基準（以下に該当しない者）
(1) 親会社の業務執行者
(2) 兄弟会社の業務執行者
(3) ローソングループを 主要な取引先 とする者またはその業務執行者
(4) ローソングループの 主要な取引先 またはその業務執行者
(5) ローソンから役員報酬以外に 多額の金額 その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
(6) 主要株主（その主要株主が法人である場合は、その法人の業務執行者）
(7) 近親者がローソングループの業務執行者
(8) 近親者がローソングループの非業務執行取締役または会計参与（独立役員が社外監査役の場合）

とりわけ、判断基準の(3)と(4)について、「主要な取引先」を「直前事業年度におけるローソングループの当該取引先グループへの取引額がローソングループの連結売上高(営業総収入)の2%以上となる取引先」と定めているほか、(5)の「多額の金額」を「過去2年間ににおいて、年間5百万円以上の報酬を得ている」という厳格な基準を適用している点がローソンの独立性に関する判断基準の特徴です。

責任限定契約の内容

ローソンと社外取締役及び社外監査役は、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額としています。

株主総会

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

2000年の株式上場後、2001年から招集通知の早期発送に努めるとともに、英文の招集通知も作成し、ウェブサイトを使っでの任意開示も始めました。

2002年には、当時制度として残っていた退職慰労金議案において支給総額を開示するとともに、株主総会の会場にお越しいただけない株主の皆さまにも会場での説明等をお伝えするため、インターネットによるオンデマンド配信を開始しました。東京証券取引所からディスクロージャー表彰をいただいたのもこの年です。

2009年には、議決権行使を電子化するとともに、東京証券取引所の議決権電子行使プラットフォームを採用しました。

2010年には、法制化前に他社に先駆けて議決権行使結果を任意で開示しました。

2012年には、独立役員の独立性に関するローソンの判断基準を招集通知に掲載しました。また、ROE（株主資本利益率）をローソンの重要な経営指標にしていることをご理解いただくため、剰余金の

監査役報酬の内容

監査役報酬は、それぞれの監査役が行う職務の対価として十分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬（固定報酬）です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を考慮の上、監査役の協議により決定しています。また退職慰労金につきましては、制度そのものを廃止するとともに、2012年5月29日開催の第37回定時株主総会の決議をもって、過去分を打ち切り支給することとしました。

報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告書において、全役員の報酬総額と代表取締役の報酬額を記載しています。

取締役・監査役報酬の内容（2012年度）		
区分	人数	報酬等の総額
取締役（うち社外取締役）	9（4）	213百万円（24百万円）
監査役（うち社外監査役）	5（4）	76百万円（52百万円）
合計	14	290百万円

〔ご参考〕 上記以外に、2012年度のローソンの報酬として148百万円（うち社外取締役8百万円）をストックオプションとして支給することを、2013年3月27日開催の取締役会で決議しています

代表取締役（新浪 剛史）の報酬（2012年度）				
役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額		連結報酬総額
		基本報酬	ストックオプション	
代表取締役社長	ローソン	107百万円	－	111百万円
取締役会長	株式会社九九プラス	3百万円	－	

〔ご参考〕 上記以外に、2012年度のローソンの報酬として82百万円をストックオプションとして支給することを、2013年3月27日開催の取締役会で決議しています

独立役員の取締役会・監査役会への貢献

独立役員

取締役	奥谷 禮子	経営者としての豊富な経験と知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、報酬諮問委員会の委員を務めています。
	大藁 恵美	学識者としてグローバルな企業経営、経営戦略及び組織行動等に関する深い知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、報酬諮問委員会の委員を務めています。
監査役	帆刈 信一	常勤監査役として、書類の閲覧や事業所及び関係会社往査等を行い、業務及び財産の状況を調査するほか、内部統制システムの整備をはじめとする取締役等の職務執行を監視、検証しています。会計検査院において重要な役職を歴任した経験を活かし、財務及び会計に関する深い知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。
	小澤 徹夫	弁護士としての豊富な経験と知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、報酬諮問委員会の委員を務めています。
	辻山 栄子	学識者として会計を中心とした経営に関する高い見識に基づき適宜質問をし、意見を述べています。

役員報酬決定の基本方針

取締役の報酬については、企業価値の向上、持続的な成長、業績向上へのインセンティブにより、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計し、それぞれの取締役が行う職務の対価として十分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。また、基本報酬には固定報酬に加え、業績評価に連動した「変動報酬」を採用しています。取締役の株主価値向上に対する貢献をより明確に反映させるため、変動報酬はEPS（1株当たり連結当期純利益）等の指標に連動させています。さらに報酬の一部に株価連動報酬である株式報酬型ストックオプションを組み入れることにより、株主の皆さまの利益と連動できるようにしています。

取締役報酬の内容

ローソンの取締役報酬は、**現金の支給による（A）基本報酬**と**ストックオプションの付与による（B）株価連動報酬**で構成されています。

A＋B＝取締役報酬

A 基本報酬

固定報酬（約60%） **＋** **変動報酬**（約40%）で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定
変動報酬：各期のEPS（1株当たり連結当期純利益）等の業績評価に連動した「業績連動報酬」を採用（取締役報酬を株主利益と連動させるため）

B 株価連動報酬

株式報酬型ストックオプション

（中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置付け）

- 1株当たりの行使価格：1円
- 付与個数：役位に応じて決定
- 行使時期：退任後一定期間でのみ行使が可能（在任中の行使はできない仕組み）

なお、2012年度に関しては業務執行取締役ではない森山透、奥谷禮子、垣内威彦、大藁恵美の4氏については、代表取締役と取締役会の監督及び助言という役割に特化しているため、業績に連動した変動報酬は支給していません。

取締役報酬の決定プロセス

取締役報酬は、経営の透明性を高めるため、社外役員のみで構成する「報酬諮問委員会」の答申に基づき、取締役会で決議しています。

報酬諮問委員会メンバー

報酬諮問委員会		答申	取締役会	報酬確定 取締役
社外取締役	垣内 威彦(委員長)			
	奥谷 禮子			
	大藁 恵美			
社外監査役	小澤 徹夫			
(2012年度は年3回開催)				

取締役、監査役及び執行役員（2013年5月22日現在）

代表取締役 CEO 兼 ローソン大学 学長

取締役在任年数：11年
所有する当社株式：9,200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CEO
2005 当社 代表取締役社長CEO
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）
2013 当社 代表取締役CEO（現任）



二井 剛史
にいなみ たけし
新浪 剛史

取締役 代表執行役員 CCO

取締役在任年数：6年
所有する当社株式：900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
2010 三菱商事株式会社 理事（現任）
2013 当社 取締役代表執行役員CCO（現任）

矢作 祥之
やはぎ よしゆき
矢作 祥之

社外取締役

取締役在任年数：1年
所有する当社株式：0株

1988 株式会社住友銀行 入行
(現 株式会社三井住友銀行)
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

取締役 代表執行役員 COO 兼 CVSカンパニー 社長 兼
オーバーシースカンパニー 社長

取締役在任年数：1年
所有する当社株式：2,600株

1985 旭硝子株式会社 入社
1998 日本アイ・ビー・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
同社 代表取締役社長兼COO
2002 株式会社リヴァンプ設立 代表取締役
2005 同社 顧問
2010 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
2011 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
2012 当社 取締役 代表執行役員COO兼
CVSカンパニー 社長兼
オーバーシースカンパニー 社長（現任）
2013 当社 取締役 代表執行役員COO兼
CVSカンパニー 社長兼
オーバーシースカンパニー 社長（現任）

玉塚 元一
たまづか げんいち
玉塚 元一

社外取締役

取締役在任年数：11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）

奥谷 禮子
おくたに れいこ
奥谷 禮子

大園 恵美
おおその えみ
大園 恵美

▼ 執行役員

専務執行役員	川村 隆利	ヘルスケア事業管掌 兼 CEO補佐（CVSカンパニー / 商品・物流担当） 兼 エンタテインメント・ホームコンビニエンスカンパニー 副社長
常務執行役員	加茂 正治	CO-COO 兼 エンタテインメント・ホームコンビニエンスカンパニー 社長 兼 CVSカンパニー 社長補佐 兼 株式会社ローソンHMVエンタテインメント 代表取締役 兼 株式会社スマートキッチン 代表取締役
	大山 昌弘	商品・物流本部 副本部長
上級執行役員	澤田 正幸	CO-COO 兼 商品・物流 本部長 兼 CVSカンパニー 副社長 兼 オーバーシースカンパニー 副社長 兼 エンタテインメント・ホームコンビニエンスカンパニー 副社長 兼 SCM構造改革ステーションディレクター補佐 兼 株式会社SCI代表取締役
	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 兼 BPR推進ステーション ディレクター
	今田 勝之	CCO代行 兼 CFO 兼 経営戦略ステーション ディレクター
	今川 秀一	CVSカンパニー 副社長 兼 支社サポート本部長 兼 MO推進本部長
	水野 隆喜	CVSカンパニー 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	CEO補佐 兼 CVSグループ マーケティングステーション ディレクター 兼 法人営業本部 副本部長
	安平 尚史	CVSカンパニー 南関東ローソン支社長 兼 商品・物流本部 副本部長
	山田 哲	オーバーシースカンパニー 副社長 兼 海外事業推進部長
	加藤 賢一	CVSカンパニー 法人営業本部長

社外取締役

取締役在任年数：8年
所有する当社株式：100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
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）
2005 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
2013 同社 常務執行役員
生活産業グループCEO（現任）

垣内 威彦
かきうち たけひこ
垣内 威彦

社外取締役

取締役在任年数：新任
所有する当社株式：0株

1984 三菱商事株式会社 入社
2008 同社 農水産本部・穀物ユニットマネージャー
2010 かどや製油株式会社 社外監査役（現任）
2011 三菱商事株式会社 生活産業グループCEO
オフィス室長代行
2012 同社 新興市場事業開発
ユニットマネージャー
2013 同社 農水産本部長（現任）
当社 社外取締役（現任）

京谷 裕
きょうや ゆたか
京谷 裕



監査役（常勤）

監査役在任年数：3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 業務企画室総務室席
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）

関 淳彦
せき あつひこ
関 淳彦

社外監査役（常勤）

監査役在任年数：1年
所有する当社株式：0株

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（常勤）（現任）

帆刈 信一
ほかり しんいち
帆刈 信一

社外監査役

監査役在任年数：10年
所有する当社株式：100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）

小澤 徹夫
おざわ てつお
小澤 徹夫

社外監査役

監査役在任年数：2年
所有する当社株式：100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）
2012 株式会社資生堂 社外監査役（現任）

辻山 栄子
つじやま えいこ
辻山 栄子

執行役員	河原 成昭	CEO補佐 兼 CVSカンパニー 社長補佐 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
	郷内 正勝	CCRO/CSR担当
	後藤 憲治	CHO 兼 ヒューマンリソースステーション ディレクター 兼 ローソン大学 事務局長 兼 株式会社ローソニール 代表取締役
	村山 啓	FCサポートステーション ディレクター
	中井 一	オーバーシースカンパニー 副社長 兼 商品・物流本部 海外商品部長
	唐笠 一男	CVSカンパニー 社長補佐
	河村 肇	品質管理ステーション ディレクター
	三宅 示修	オーバーシースカンパニー 副社長（中国） 兼 羅森（中国） 投資有限公司 総経理
	和田 祐一	商品・物流本部 副本部長
	遠藤 裕之	CVSカンパニー 法人営業本部 副本部長 兼 支社サポート本部 副本部長
	前田 淳	商品・物流本部 本部長補佐
	牛島 章	羅森（中国） 投資有限公司 北京プロジェクトリーダー

コンビニエンスストア業界での存在感を強めるローソン。 少子高齢化に対するIT 推進等が今後の課題

取締役役に就任して12年目に入りますが、ローソンは当初と比較してコンビニエンスストア業界での存在感、独自性を強めています。エンタテインメント事業でのチケット販売も業界1位になり、ストアのもつ機能を十分に活かし続けています。トップの行動力とアイデア、発信能力は素晴らしく、特に震災時の対応は見事としか言いようがないものでした。徹底された店舗網の活用、各地域の機動力等、ローソンの社会インフラとしての存在感が示されたと思います。また、M&Aの積極展開により、店舗網の拡大及び関連ビジネスの強化と推進も好調です。

今後の課題として、少子高齢化に対してのIT推進による店舗オペレーションのあり方、女性人財活用のための就業環境整備が急務でしょう。販売チャンネルもウェブサイトまたは携帯端末をどのように組み込むか、海外戦略実行に向けたグローバル企業としての人財育成、マネジメント強化も必要と考えます。

奥谷 禮子

株式会社ザ・アール代表取締役社長
企業経営者としての幅広い経験と知見を有する。
日本航空株式会社の国際線客室乗務員としての経験があり
接客のプロでもある。
2002年からローソン社外取締役。



社外取締役、監査役が経営陣を強力に牽制。 ガバナンスは非常に良い状態

ローソンは、新浪CEOを中心とする経営陣が強力なリーダーシップを発揮して戦略を練り実行に移しています。新浪CEOは外見とは異なって、と言うと怒られるかもしれませんが、大胆な中にも綿密かつ慎重に戦略を練る経営者だと思います。

経営陣は取締役会の議案を審議する上で必要な情報を丁寧に説明し、過半数を占めている社外取締役及び監査役が活発に発言しチェックして、ときにはかなり激しい議論になるくらい経営陣を強力に牽制していますので、ガバナンスは非常に良い状態にあると思います。

また、取締役会の議案書・審議ともに経営判断の原則に則って、十分に検討された上で経営判断がなされていると評価しています。

今後の課題としては、積極的な海外展開のための人財をどのように確保していくのか、また、女性の人財により広く活躍してもらうためにはどうすればよいのか重要だと思っています。

小澤 徹夫

弁護士（東京富士法律事務所）
専門は、訴訟（会社法・代表訴訟等）、取締役の違法行為の社内調査、
企業のコンプライアンス及びリスク管理ならびに
コーポレート・ガバナンス体制の構築、コンプライアンス及び内部統制等。
2003年からローソン社外監査役。



アイデアと行動の起点が、経営陣から 現場の方々まで、さまざまである素晴らしさ

研究者としての私のフィールドは、競争戦略とイノベーションを起こし続ける組織です。その2つから見たとき、優れた企業には、いくつかの特徴があると思っています。提供した価値が明確であること、それが組織全体に浸透していること。前例にとらわれず新しいやり方で実現しようとする。

ローソンは、おいしく、安全で、楽しく、便利な商品やサービスの提供を目指していますが、私がローソンを以前よりも詳しく知ようになったこの1年だけでも、数多くの新しい取り組みが議論され、始まりました。業界を超える大きな取り組みから、店舗の現場でのきめ細やかな行動まで、そのレベルは多岐にわたります。それは、アイデアと行動の起点が、経営陣から現場の方々まで、実にさまざまであることの表れです。そこがローソンの素晴らしい点だと私は思います。

同時に、できることがまだたくさんあると感じています。ローソンにもっと期待していますし、その力になりたいと思っています。

大園 恵美

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
学識者としてグローバルな企業経営、経営戦略及び
組織行動等に関する豊富な知見を有する。
2012年からローソン社外取締役。



社会の変化と人々のニーズを常に先取りし、 いかに対応できるかを考え続けてきたローソン

2011年5月に社外監査役に就任してから2年が経ちました。この2年間、日本社会を取り巻く環境は大きく変化しました。少子高齢化、女性の社会進出、エネルギー問題や食の安全、そして忘れられないのが、あの東日本大震災。振り返りますと、ローソンは社会の変化との中で暮らす人々のニーズを常に先取りし、コンビニエンスストア事業を核として、それにいかに対応し奉仕できるのかを考え続けてきた会社であったと思います。言うまでもなくコンビニエンスストア業界における競争は2年前より一層厳しくなっています。しかし「人々の毎日の暮らしの役に立ちたい」というローソンの経営理念がある限り、ローソンはこの競争に勝ち抜いていけるものと信じています。

もちろん経営課題がないわけではありません。特に海外事業の展開においては、企業風土も違い、国民性も異なる提携先企業のコンプライアンスやガバナンス体制をいかに維持していくのが、大きな課題になっています。社外監査役としてその点にも注意を払いながら、ローソンの成長を見守っていきたいと思っています。

辻山 栄子

早稲田大学商学部教授、早稲田大学大学院商学研究科教授
会計の専門家としての豊富な経験と知識を有する。
2011年からローソン社外監査役。



企業データ

会社概要			
2013年2月28日現在／連結（総店舗数及び出店エリアは2013年7月31日現在）			
社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」の フランチャイズチェーン展開
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	1兆9,065億円
代表者	代表取締役 CEO 新浪 剛史	総店舗数	11,774店
設立	1975年4月15日	出店エリア	国内47都道府県・中国（上海市・重慶市・大連市）・ インドネシア・ハワイ・タイ
資本金	585億664万4千円		
社員数	6,404人		

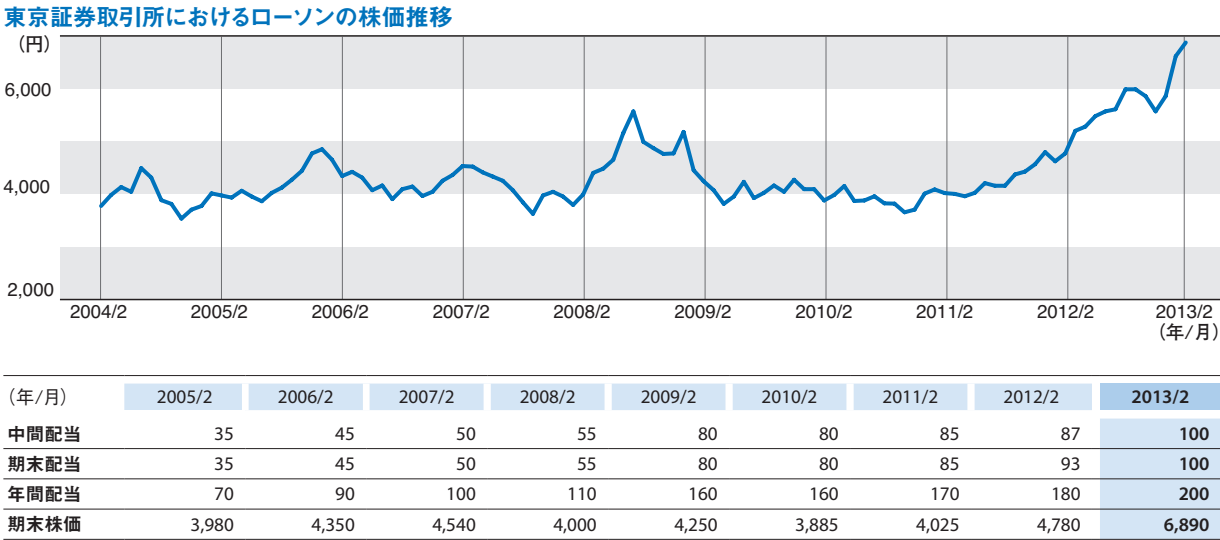
注：総店舗数は、株式会社ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソンと、株式会社ローソン沖縄の運営するローソン、株式会社九九プラスが運営するローソンストア100の店舗数の合計です

株式情報			
2013年2月28日現在／単体			
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	33,629名		

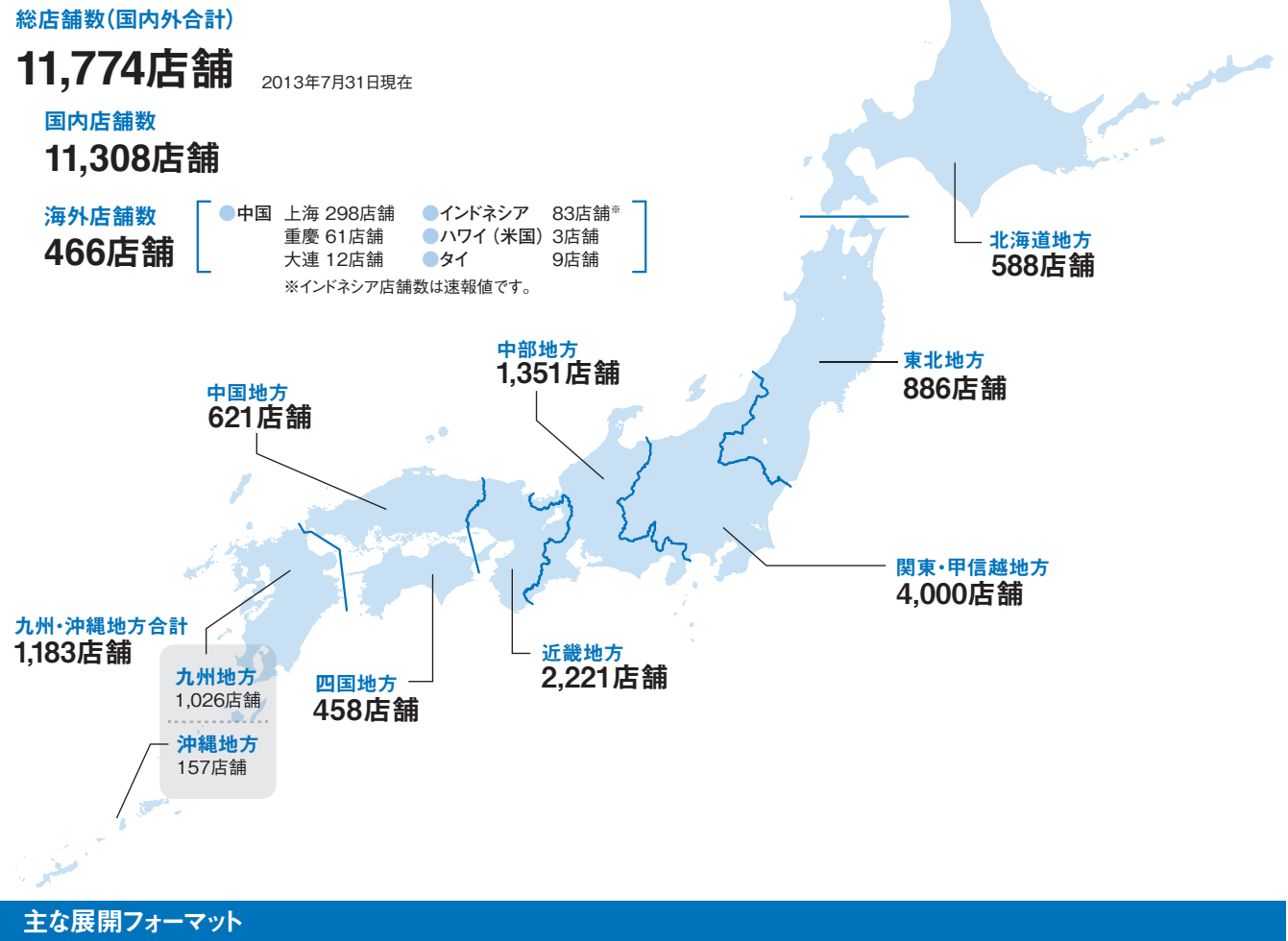
所有者分布別状況	株主数（人）	株式数（千株）	株式構成比（％）
金融機関	102	14,387	14.3
金融商品取引業者	28	3,191	3.2
その他の国内法人	479	35,592	35.5
外国法人等	464	38,222	38.1
個人その他	32,554	8,498	8.5
証券保管振替機構	1	0	0.0
自己株式	1	406	0.4
発行済株式の総数	33,629	100,300	100.0

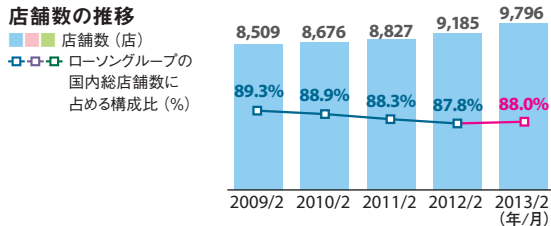
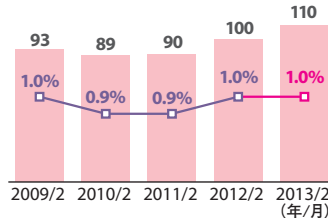
大株主(上位10名)			
株主名	所有株数（千株）	持株比率（％）※	
1. 三菱商事株式会社	32,089	32.1	
2. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505223	2,877	2.9	
3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,462	2.5	
4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,228	2.2	
5. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1	
6. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	1,856	1.9	
7. ザチースマンハッタンバンクエヌエイロンドンエスエルオニバスアアカウント	1,853	1.9	
8. 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	1,653	1.7	
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 505225	1,638	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ベンション	1,580	1.6	

※上記の出資比率は、自己株式406,853株を控除して算出しております



店舗展開エリア



主な展開フォーマット			
2013年2月28日現在			
	 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代から30代の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代から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	首都圏のオフィス街・住宅地	大都市圏の住宅地・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%
国内総店舗数	9,796店	110店	1,224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

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

2012年度の日本経済は、上半期こそ震災復興需要等の継続により好調を持続したものの、エコカー補助金の効果が一巡するタイミングで、海外景気減速を背景に輸出が大幅に減少したため、景気は年央から急速に弱い動きとなりました。

2012年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界の業績を振り返ると、業界上位10社の年間販売額は9兆264億円と前年比+8.0%増加したものの、既存店売上高前年比は-0.3%となりまし

た。前半は業界各社の大幅な出店による全店ベースの売上高の伸び、及び前年の震災を契機に社会インフラとしての役割が改めて見直されたことによる客数の増加に支えられました。しかし、後半につきましては震災の復興需要の反動やたばこ需要の減少傾向の影響に加え、消費の低迷もあり、6月以降、客数・客単価ともに前年割れの状況が続きました。

小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア*1											
(単位：十億円)											
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004*2	2003	2002
小売業年間販売額	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417	134,911	134,828	133,649	132,446	132,280
コンビニエンスストア業界年間販売額	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096	6,980
小売業における コンビニエンスストアのシェア	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.4%	5.3%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

*1. 小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界年間販売額は暦年ベース

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

コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン*2の全店売上高											
(単位：十億円)											
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
ローソン	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387	1,362	1,329	1,288	1,294
セブン-イレブン・ジャパン	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499	2,441	2,343	2,213
ファミリーマート	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032	998	954	932
サークルKサンクス*1	947	980	923	902	940	902	911	920	934	902	892
4チェーン合計	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901	5,813	5,702	5,487	5,331
4チェーン合計シェア	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%	79.0%	78.2%	77.3%	76.4%

出典：各社の公表データ

*1. 2002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)											
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
コンビニエンスストア店舗数	47,593	45,769	45,006	44,391	43,228	43,087	42,643	41,340	41,114	40,644	39,809

出典：一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「2011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

2013年2月期の経営施策

MACHI café の拡大

当社では、コンビニエンスストアの強みであるマチ（地域社会：お客さまの生活圏）と店舗の距離の近さを活かし、近年「できたて」商品の取り組みを強化してきました。2013年2月期は、店内で豆を挽いて淹れるコーヒー「MACHI café（マチカフェ）」の展開を全国へ拡大しました。当社の淹れたてコーヒーにつきましては、セルフ方式ではなく、店員が淹れてお客さまに提供する方式を採用することで、お客さまとの会話の機会を増加し、お客さまの満足度を高めることで、他社との差別化を図っています。そのため、機器の設置条件を設けて、運営レベルの高い店舗から先行して導入しています。2013年2月末の導入店舗は2,860店舗となっています。

生鮮食品取り扱いの強化

客層拡大戦略の柱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nstア100」に加えて、従来型「ローソン」の中で生鮮食品や日配食品の品揃えをより強化した「生鮮強化型ローソン」を展開しています。2012年10月30日には、「全店生鮮コンビニ宣言」を実施し、生鮮強化型店舗だけではなくすべてのローソン店舗で生鮮食品の取り扱いを開始し、生鮮食品との買い合わせが見込まれる調味料等を生鮮売場の近くに配置しました。よりお客さまの利便性を高めた結果、シニアや女性の客層拡大に成功しています。2013年2月末時点で生鮮強化型ローソンの店舗数は、5,287店に達しました。

株式会社SCIの設立

当社の基幹戦略の柱であるSCM（サプライチェーン・マネジメント）構造改革をさらに推進すべく、2012年7月にSCM機能子会社SCIを設立しました。詳細は子会社の項（P12）をご参照ください。

MO制度の定着・推進と新FCパッケージの導入

2011年2月期より、多店舗経営を志すFC加盟店オーナーを支援するため、マネジメントオーナー(MO)制度を導入しています。MOとは、当社の企業理念を共有し、一定数以上の店舗を運営しているFC加盟店オーナーの中で、企業家精神に溢れ、かつ店舗

商品及びサービスの概況

商品及びサービスにつきましては、業界でもユニークな原材料調達専門セクションが調達する質の高い原材料を用いた商品開発やエンタテインメント事業とのシナジー追求、そしてPontaのデータ分析活用によりロイヤルカスタマーへのアプローチを行うとともに、生鮮食品の強化等でシニアや女性等への客層拡大を図りました。

●生鮮食品の取り扱い拡大を重要な戦略テーマに掲げ、カット野菜を中心とした生鮮食品の品揃えを強化するとともに、調味料をはじめとした内食需要商品の充実を図りました。また、店頭販売用の野菜や果物の安定供給とともに、当社のオリジナル商品の原材料として生産することを目的に設立している、当社の専用農場ローソンファームは、2013年2月末現在で9ヵ所となりました。

●米飯カテゴリーにつきましては、素材にこだわった「おにぎり屋」ブランドの高付加価値商品「郷土のうまい!」シリーズが好調でした。

●カウンターファストフードにつきましては、6月に発売した和風唐揚げ「鶏から」を中心に揚げ物惣菜の品揃えを拡充しました。なお、MACHI caféは本カテゴリーに属します。

●デザートにつきましては、「Uchi Café SWEETS（ウチカフェスイーツ）」ブランドで新和菓子シリーズ「あんこや」を発売いたしました。当ブランドは“小さくて甘さ控えめな和菓子を食いたい”というニーズに基づいて生まれました。

●店内調理商品「まちかど厨房」は、店内にキッチンを備え、できたて手作り感にこだわった「厚切りかつサンド」をはじめ、「まると煮玉子」「北海焼鮭」等のおにぎり商品、できたて惣菜の量り売りなどを展開しています。2013年2月末時点で約400店に導入しており、2014年2月期に約1,200店まで拡大する計画です。

の運営力と人財育成に優れ、担当エリアの状況を熟知していると当社が認定したFC加盟店オーナーのことです。本部からはマネジメントコンサルタント(MC)を通じて、MOに対し多店舗経営に資するアドバイス等の支援を行っています。2013年2月末現在のMO数は72人となっており、2014年2月末までに100人まで増やす予定です。

また、2012年3月より新フランチャイズ(FC)パッケージを導入いたしました。詳細はP4に記載しておりますが、これは本部とFC加盟店が一体となって、今まで以上に売上と荒利益高拡大を目指すための仕組みとして導入したものです。2013年2月末時点で752店舗と新しいFC契約を結んでいます。

●子会社の株式会社ローソンHMVエンタテインメントにおいて、人気ミュージシャンの大型コンサート等のチケット獲得が好調だったことにより、当社グループ全体のチケット取扱高は過去最高の1,000億円を超え、業界トップの地位を確立しています。

販売促進活動につきましては、高いROI（投資収益率）が見込める施策に注力し、「リラックマ」や「ミッフィー」等の人気の高いキャラクターを使用したポイントコレクトキャンペーンを実施しました。

サービスにつきましては、2013年2月期1年間での公共料金等の収納代行の取扱件数が約1億9,000万件となり、取扱金額も1兆8,796億79百万円となりました。

店舗運営の概況

店舗運営につきましては、引き続き3つの徹底(①心のこもった接客②マチのニーズに合った品揃え③お店とマチをキレイに)の強化に取り組みました。特に、MACHI caféの拡大に合わせ、店舗従業員が取り組む接客の目標を明確にし、リーダーとなる店舗従業員を育成することで店舗レベル全体の向上に努めました。また、

店舗開発及び店舗フォーマットごとの概況

■当社グループの店舗開発

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継続しました。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するだけでなく、住宅立地に強い「生鮮強化型ローソン」を推進しており、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もつ最大のメリットといえます。フォーマットの詳細な取り組みは、以下のとおりです。

生鮮強化型コンビニエンスストア

■「生鮮強化型ローソン」

従来型コンビニエンスストアをマチ(地域社会)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。このフォーマットは、女性やシニアのお客さまの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ます。

2013年2月末の生鮮強化型ローソンの店舗数は、前期末より1,374店増加し、5,287店となりました。

■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、ミニスーパーマーケットの機能を強化した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、2013年2月期の出店は84店、閉店は32店となり、52店の純増となった結果、2013年2月末のローソンストア100の店舗数は1,224店(うちFC店舗495店)となりました。

「生鮮強化型ローソン」「ローソンストア100」では以下のよう

「Ponta」会員数が2013年7月末現在で5,600万人を突破し、会員売上比率は全体の45%を超えるまでに拡大しました。この購買データを活用した客層分析結果をもとに発注精度の向上及び商品開発に継続して取り組み、販売機会ロスの削減に努めました。

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(税込み105円が中心価格帯)を特徴としています。

●ローソンストア100が、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・シニアのお客さま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、全国の住宅立地で展開しています。

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、働く女性や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。現在は、ヘルスケア機能の強化を図り健康志向のお客さまの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、当社グループの他の店舗フォーマットやECビジネス向けに、女性向け商品や健康志向商品の開発も積極的に行っています。2013年2月末のナチュラルローソンの店舗数は110店(うちFC店舗69店)となりました。

■ヘルスケア強化の取り組みについて

薬の販売につきましては、2009年6月の改正薬事法の施行以降も規制緩和の流れは続き、今後コンビニエンスストアにおける医薬品販売のビジネスチャンスが拡大するとみています。

医療用医薬品の取り扱いにつきましては、当社は2004年2月期に、調剤薬局とナチュラルローソンを併設した、調剤薬局併設型店舗「ファーマシーローソン」を出店しました。2010年8月には、調剤薬局チェーンを展開するクオール株式会社との提携により、クオール薬局と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8月には、この業務提携のさらなる強化と事業展開の加速を目的としてクオール株式会社の発行済株式総数の5%を当社が取得し、資本提携を行いました。2013年7月末の調剤薬局併設型ローソンは34店舗となっております。

また、OTC医薬品(一般用医薬品)分野におきましては、登録販売者を116人まで増やし、2013年7月末時点の一般用医薬品の取り扱い店舗数は78店舗となりました。

国内店舗数の状況(グループ店舗)

(単位:店)					
	2013/2*1	2012/2*1	2011/2*1	2010/2*1	2009/2
総店舗数	11,130	10,457	9,994	9,761	8,674
出店数	938*2	766	550	607	501
閉店数	265	303	317	373	414
増加店舗数	673	463	233	234	940

*1. 株式会社ローソン沖縄が運営する店舗を含みます。2013年2月期154店舗、2012年2月期147店舗、2011年2月期141店舗、2010年2月期136店舗。

*2. 2013年2月期の出店数には、株式会社CVSベイエリアの看板替え店舗を含みます。

タイプ別店舗数(グループ店舗、日本国内)

	2013/2		2012/2		2011/2		2010/2		2009/2	
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	1,292	11.6%	1,176	11.2%	1,216	12.2%	1,258	12.9%	1,322	13.9%
Gタイプ	2,236	20.1%	2,223	21.3%	2,057	20.6%	2,001	20.5%	2,041	21.4%
Cタイプ	6,008	54.0%	5,455	52.2%	5,284	52.9%	5,074	52.0%	4,863	51.0%
ナチュラルローソン	69	0.6%	41	0.4%	35	0.4%	27	0.3%	22	0.2%
ローソンストア100	495	4.4%	356	3.4%	268	2.7%	167	1.7%	114	1.2%
ローソン富山*	-	-	61	0.6%	-	-	-	-	-	-
小計	10,100	90.7%	9,312	89.1%	8,860	88.7%	8,527	87.4%	8,362	87.8%
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	106	1.0%	111	1.0%	129	1.3%	207	2.1%	283	30.0%
ナチュラルローソン	41	0.4%	59	0.6%	55	0.6%	62	0.6%	71	0.7%
ローソンストア100	729	6.5%	816	7.8%	809	8.1%	829	8.5%	811	8.5%
ローソン富山*	-	-	12	0.1%	-	-	-	-	-	-
小計	876	7.9%	998	9.5%	993	9.9%	1,098	11.2%	1,165	12.2%
ローソン沖縄	154	1.4%	147	1.4%	141	1.4%	136	1.4%	-	-
合計	11,130	100.0%	10,457	100.0%	9,994	100.0%	9,761	100.0%	9,527	100.0%

* 株式会社ローソン富山は2013年2月期に株式会社ローソンへ吸収合併されました。

新FCパッケージの導入

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(FC)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、チャージ率の設計を見直すとともに、今までFC加盟店オーナーの負担であった廃棄ロスや電気代の一部を当社が負担することで、FC加盟店オーナーが生鮮食品やカウンターファストフードの販売促進等の客層拡大を図る施策へより積極的に参画し、収益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FC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生鮮食品、カウンターファストフード、惣菜の販売強化にあたり、新しい仕器の導入で電気代の上昇も見込まれることから、従来FC加盟店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本部主導での販売促進をより強化するため、次ページの表のとおりチャージ率を改定したことです。2013年2月期は、新規契約中心の導入でしたが、2014年2月期以降は再契約にも本格的に適用していきます。

詳細はP5をご参照ください。

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

ローソンの契約タイプの概要

(従来)			
契約タイプ	C		B
契約期間	店舗オープン日より10年間		
FC加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名		
土地・建物	本部が用意		加盟店が用意
店舗建設・内装費用投資	本部が負担		加盟店が負担
看板、営業什器	本部が用意		
契約時必要資金*1	加盟金	150万円（契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円）（税抜き）	
	出資金	150万円（商品代金の一部）	
加盟店が差し入れる営業保証金	不要	平均月間売上高×2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		
FC加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名		
土地・建物	本部が用意		加盟店が用意
店舗建設・内装費用投資	本部が負担		加盟店が負担
看板、営業什器	本部が用意		
契約時必要資金*1	加盟金	150万円（契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円）（税抜き）	
	出資金	150万円（商品代金の一部）	
見切・処分額の一部負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、 所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担 ●2.0%を超え、3.0%以下の部分：20% ●3.0%を超え、4.0%以下の部分：30% ●4.0%を超えた部分：55%		—
本部収入*2	総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 ●300万円以下の部分：45% ●300万円を超え、450万円以下の部分：70% ●450万円を超えた部分：60%		総荒利益高×34%
水道光熱費の負担	電気代及び店内空調に係る光熱費の50%を本部が負担*3		加盟店
最低保証（年間）*2（千円）	18,600		22,200

*1. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

*2. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

*3. 本部が負担する金額の上限は1ヵ月当たり25万円までです。

ローソンストア100の契約タイプの概要

契約タイプ		VL-J	VL-B
土地・建物		本部が店舗を用意	加盟店の土地・建物を活用
契約店		ローソンストア100としてすでに自社で運営している店舗	加盟店の土地・建物
契約期間		オープンより10年間	オープンより10年間
必要経費	契約時必要資金*4	255万円（消費税込） 内訳 加盟金：105万円（消費税込） 契約金26万2,500円／研修費26万2,500円／開店準備手数料52万5,000円 出資金：150万円（商品代金の一部）	
	その他諸経費	開店準備金：約50万円（つり銭・営業許可料等）	
投資	店舗建設・内装	本部負担	加盟店負担
	営業什器	本部負担	
最低保証*5		年間2,040万円	年間2,220万円
本部収入*5		【スライドチャージ制】総荒利益高に対して（月間） 1円～300万円部分 27% 300万1円～350万円部分 68% 350万1円～450万円部分 62% 450万1円以上 48%	総荒利益高に対して チャージ率27%
加盟店サポート （加盟店営業費の一部本部負担）		月間商品売上高に対する見切・処分額の次の率の範囲において 所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当を本部が負担 ●1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ●2.0%を超えた部分：60% 但し一月当りの本部負担額は上限10万円	—

*4. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

*5. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

業績数値の概況

営業数値について

■チェーン全店売上高の状況（連結）

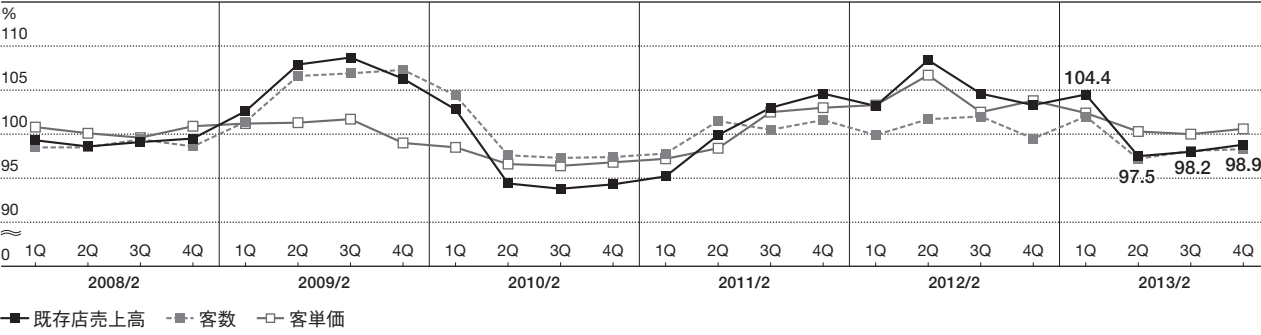
2013年2月期のチェーン全店売上高は計画*の1兆9,500億円を434億53百万円下回り、1兆9,065億48百万円となりましたが、前期比は+4.4%増加しました。計画未達の要因は、震災復興需要増の反動や想定を上回るたばこの売上低下によるマイナス影響等です。なお、単体ベースでは前期比+4.4%増の1兆6,934億35百万円となっています。

* 計画は、2012年10月に発表した修正計画を指します。

■既存店売上高の状況（連結）

2013年2月期の連結既存店売上高（株式会社九九プラスを含む）前期比は99.8%となりました。また、単体既存店売上高前期比は、100.0%と計画を-0.5%下回りました。

既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移（連結）



既存店売上高・客数及び客単価の前期比（単体）

	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
既存店売上高前期比	100.0%	105.4%	100.8%	95.9%	106.5%
客数及び客単価前期比					
客数	99.4%	101.0%	100.4%	99.0%	105.7%
客単価	100.6%	104.3%	100.4%	96.9%	100.8%

■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（前期比+8.1%）と加工食品（同+4.1%）が前期実績を大きく上回りました。ファストフード・カテゴリーにつきましては、客層拡大に向けた商品開発を行っている、「鶏から」等のFF惣菜を中心としたカウンターファストフード・カテゴリーや、惣菜やサラダ等のデリカ・カテゴリーの売上拡大が牽引しました。日配食品は、生鮮強化型ローソンの店舗数増加や「全店生鮮コンビニ宣言」に伴い、生鮮食品の売上が大幅に拡大したことが貢献しました。

加工食品は、生鮮を強化した結果、ついで買い効果により、調味料や瓶・缶詰の売上も併せて拡大しました。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、当社プライベートブランド（PB）「ローソンセレクト」を投入した紙・生理・衛生用品、洗剤、家庭用品等ファミリー向け商品が牽引し、前期売上を若干上回りました。

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

商品群別売上高の推移（連結、チェーン全店） （単位：百万円）					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
ファストフード	373,385	345,424	321,866	324,198	332,895
構成比率	19.6%	18.9%	19.1%	19.5%	21.4%
日配食品	272,312	263,180	264,169	239,088	186,109
構成比率	14.3%	14.4%	15.7%	14.3%	11.9%
加工食品	1,064,133	1,022,619	897,427	902,306	844,324
構成比率	55.8%	56.0%	53.3%	54.2%	54.2%
（うちたばこ）	496,971	470,666	382,167	358,600	342,450
構成比率	26.1%	25.8%	22.7%	21.5%	22.0%
食品計	1,709,830	1,631,223	1,483,462	1,465,592	1,363,328
構成比率	89.7%	89.3%	88.2%	88.0%	87.5%
非食品	196,716	194,587	199,350	200,544	195,453
構成比率	10.3%	10.7%	11.9%	12.0%	12.5%
チェーン売上高合計	1,906,547	1,825,810	1,682,812	1,666,137	1,558,781
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・たばこ・加工食品・菓子 等
非食品	日用品・本・雑誌 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、30.5%と前期比+0.4%ポイント上回りました。これは、ファストフード、加工食品、そして日用品等の非食品の荒利益率が改善したためです。たばこを除いた総荒利益率は前期比+0.5%ポイント上回りました。

ファストフード・カテゴリにつきましては、前期比+0.2%ポイント改善しました。特に、MACHI caféの導入が進み、揚げ物・惣菜も好調だった、店内調理のカウンターファストフードで改善が顕著でした。

日配食品カテゴリにつきましては、荒利益率が低い生鮮食品を客数増加のマグネットとして拡大した影響もあり、前期比-0.1%

ポイントの低下となりました。

加工食品カテゴリにつきましては、前期比+0.1%ポイントの改善となりました。特に、飲料、加工食品、菓子等で販商連動（店舗における品揃えと商品開発との連動）を推進し、計画発注の推進や品揃えの絞り込みをした効果等により、前期比で荒利益率が改善しました。

非食品カテゴリにつきましては、日用品において、販商連動の取り組みによる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+2.2%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）

	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
ファストフード	38.4%	38.2%	37.8%	37.3%	36.1%
日配食品	34.4%	34.5%	34.6%	34.3%	33.7%
加工食品 ^{*1}	23.9%	23.8%	24.5%	24.6%	24.8%
非食品 ^{*2}	45.6%	43.4%	42.2%	40.8%	39.5%
総荒利益率	30.5%	30.1%	30.6%	30.4%	30.1%

^{*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）

	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
収納金額（百万円）	1,879,679	1,725,788	1,639,203	1,553,832	1,506,531
取扱件数（百万件）	190.4	177.7	169.8	162.2	156.6
手数料収入（百万円）	10,191	9,487	9,027	8,651	8,415

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、FC加盟店からの収入、その他の合計で構成される営業総収入につきましては、計画に対しては135億55百万円減少しましたが、前期より84億88百万円（前期比+1.8%）増加し、4,874億45百万円となりました。増加要因としては、主にチケット販売が好調で、株式会社ローソンHMVエンタテイメントで202億96百万円増加したことに加え、コンビニエンスストア事業の出店増加により、単体の営業総収入が102億55百万円増加したこと、子会社SCIが当期から稼働したことによるものです。

なお、直営店売上高は1,576億27百万円（うち株式会社九九プラス1,211億67百万円）、FC加盟店からの収入は2,300億3百万円（うち、株式会社九九プラス74億53百万円）、その他は998億15百万円でした。

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153億72百万円（前期比+5.9%）増加し、2,763億14百万円となりました。計画に対しては約26億円少なくなりました。広告宣伝費につきましては、ROI重視の観点で案件の精査を行いつつ、ポイントコレクトキャンペーンやFC加盟店オーナー支援等、積極的な販売促進活動を行ったことで、前期より24億61百万円（前期比+17.4%）の増加となりました。人件費につきましては、人員の効率化等の経費削減努力により、前期より8億74百万円（前期比-1.4%）の減少となりました。また、地代家賃は、Cnタイプを中心としたFC 加盟店の大幅純増に伴い、前期より60億95百万円（前期比+7.8%）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、システム保守費用の見直し等の削減努力により、前期より6億円減少し、151億円となりました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
人件費	60,013	60,887	58,020	60,834	46,203
構成比率	21.7%	23.3%	23.9%	25.0%	21.8%
広告宣伝費	16,607	14,146	10,977	12,166	13,781
構成比率	6.0%	5.4%	4.5%	5.0%	6.5%
地代家賃	84,578	78,483	73,231	70,571	62,323
構成比率	30.6%	30.1%	30.2%	29.0%	29.4%
動産リース料	5,914	8,205	10,230	13,444	14,989
構成比率	2.1%	3.1%	4.2%	5.5%	7.1%
減価償却	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879
構成比率	15.9%	14.5%	13.6%	11.3%	9.9%
有形固定資産減価償却費*	34,030	28,999	24,529	21,053	16,752
構成比率	12.3%	11.1%	10.1%	8.7%	7.9%
無形固定資産償却費	9,856	8,847	8,555	6,414	4,126
構成比率	3.6%	3.4%	3.5%	2.6%	1.9%
その他	65,315	61,375	57,093	58,711	53,755
構成比率	23.7%	23.5%	23.5%	24.1%	25.4%
合計	276,314	260,942	242,636	243,194	211,932
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、2011年2月期以降の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

■営業利益

営業利益は、前期より44億76百万円（前期比+7.2%）増加し、662億46百万円となり、計画を2億46百万円（+0.4%）上回りました。対チェーン全店売上高営業利益率は3.5%となり、前期より+0.1%ポイント改善しています。

■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、営業外損益勘定において、減損損失や不採算店舗のクローズ等による損失等を45億71百万円計上しました。しかし、前期の会計制度変更による資産除去債務*と震災関連の特別損失、合わせて117億54百万円がなくなったことで、前年より88億27百万円マイナス幅が減少し、66億57百万円のマイナスとなりました。その結果、連結税金等調整前当期純利益は前期より133億4百万円（前期比+28.7%）増加し、595億89百万円となりました。

貸借対照表（連結）各項目の状況について

貸借対照表の状況について

■流動資産

流動資産は前期末に比べ201億38百万円（+12.6%）増加し、1,802億97百万円となりました。これは株式会社SCIがベンダー*との取引で計上した未収入金が生じたため、未収入金が生じた133億63百万円（+40.9%）増加し、460億9百万円となったことが主な要因です。

* ベンダー：当社オリジナルの米飯・麺・調理パン等を製造する協力企業

■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253億4百万円（+13.8%）増加し、2,091億39百万円となりました。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29億14百万円（+1.6%）増加し、1,903億74百万円となりました。出店の増加に伴う、長期貸付金と差入保証金の増加によるものです。

■流動負債

流動負債は、前期末比218億14百万円（+10.0%）増加し、2,397億94百万円となりました。この主な要因は、チケットの取り扱いが好調だったため、預り金が生じた125億24百万円（+16.7%）増加し、875億29百万円となったこと、及び株式会社SCIが生入先等に支払う未払金が生じ、未払金が生じた85億65百万円増加し、261億6百万円となったためです。

■固定負債

固定負債は、前期末比110億22百万円（+11.2%）増加し、1,098億34百万円となりました。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が生じた9億31百万円減少した一方で、長期リース債務等の長期借入金が生じた94億48百万円増加したことによるものです。

* 資産除去債務は、有形固定資産の取得、建設、開発また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に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

法人税等調整額は7億49百万円となりました。この結果、連結当期純利益は前期より82億98百万円（前期比+33.3%）増加し、331億83百万円となりました。1株当たり当期純利益は332.20円となりました。

■純資産

純資産は前期末比155億19百万円（+7.2%）増加し、2,301億82百万円となりました。当期純利益331億83百万円を生じ、配当金を192億78百万円支出したため、利益剰余金は139億5百万円増加し、1,211億54百万円となりました。

貸借対照表における特徴的な勘定科目について

当社の財務諸表の特徴的な勘定科目は以下のとおりです。

■加盟店貸勘定

当社は各FC加盟店から発注された商品を一括して仕入れ、FC加盟店の代わりに個々の仕入先に対する支払金額を計算し、支払いを代行しています。本部はその代金を「売上債権：加盟店貸勘定」としてFC加盟店から回収します。加盟店貸勘定は、主にこのようなFC加盟店の本部に対する債務を指します。2013年2月末は、前期末比58億53百万円増加の253億74百万円となりました。

■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店舗分を買掛金と加盟店買掛金に勘定科目を分けていますが、カード売上に伴うカード会社との契約は当社が契約主体であり、カード会社に対する債権はすべて当社の債権ですので、「売上債権：その他」につきましては、勘定科目一本で表示しています。

2013年2月末の当該科目は、前期末比133億63百万円増加の460億9百万円となりました。

■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訳していましたが、現在は長期貸付金となっています。2013年2月末の当該科目は、前期末比24億42百万円増加の345億81百万円となりました。

■差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数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24億43百万円増加の861億9百万円となりました。

■加盟店借勘定

本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等を本部に送金しており、「売上債権：加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務：加盟店借勘定」を生じます。加盟店借勘定は、前期末比14百万円増加の14億4百万円となりました。

設備投資等

2013年2月期における連結設備投資額（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）の合計は、前期比27億88百万円増加の773億61百万円となりました。

新店投資につきましては、出店の増加（当社グループ・トータルで766店から938店へ）等により、前期比115億36百万円増加の331億32百万円となりました。既存店投資につきましては、前期の節電のための投資（LED照明等）の反動により、前期比14億72百万円減少し、87億68百万円となりました。システム関連

設備投資の状況

（単位：百万円）					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
新店投資	33,133	21,596	13,675	19,887	15,635
既存店投資	8,769	10,241	8,934	8,101	6,747
システム関連投資	5,907	7,744	7,479	9,409	12,064
その他投資	3,238	630	1,003	629	3,886
投資小計	51,047	40,211	31,091	38,026	38,331
出資・融資	1,550	12,401	2,544	(3,004)	(14,564)
リース*	24,765	21,960	16,691	36,376	19,140
合計	77,361	74,572	50,326	71,399	42,907

* 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。2013年2月期のリース債務の返済による支出は、13,769百万円です。

減価償却費の内訳

（単位：百万円）					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
有形固定資産減価償却費*	34,030	28,999	24,529	21,053	16,752
無形固定資産償却費	9,856	8,847	8,555	6,414	4,126
減価償却費計	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879

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

■預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金を中心とします。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は+8.9%増加の1兆8,796億79百万円と、引き続き増加しています。2013年2月末の当該科目は、前期末比125億24百万円増加の875億29百万円となりました。

■加盟店預り保証金

Gタイプ契約のFC加盟店オーナーが本部に差し入れる保証金です。2012年3月より新FCパッケージCnタイプの契約開始とともに、新規でのGタイプの新規契約は終了しております。再契約ならびに契約終了に伴うFC加盟店への返金により、加盟店預り保証金は前期末比9億31百万円減少の348億5百万円となりました。

投資につきましては、大規模投資のピークアウトや投資の効率化により、前期比18億37百万円減少し、59億7百万円となりました。リースにつきましては、主に太陽光発電システムの導入等により、前期比28億4百万円増加し、247億64百万円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

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11億68百万円収入が減少し、851億89百万円の収入となりました。これは、前期の会計制度変更による資産除去債務の特別損失と震災関連の特別損失の反動減が主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比12億84百万円支出が増加し、541億96百万円の支出となりました。これは主に、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。

資本政策：配当及び自己株式消却

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと位置付けており、投資家の当社に対する収益期待を反映した資本コストの水準を意識して経営を行っています。そのため、資本コストを超えるROI（投資収益率）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（株主資本利益率）を最も重要な経営指標として掲げています。当社は、中長期的に持続可能な企業成長に向けての投資に必要な内部留保を確保し、財政状態の安全性を保持しています。そして高い収益性の見込める投資を峻別して実行し、営業キャッシュ・フローを持続的に高め、フリー・キャッシュ・フローを創出していきます。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、資本コストを越える資本効率を追求することで、中期的にROE20%の達成を目指しています。

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・フローは、前期比24億52百万円減少の309億92百万円となりました。

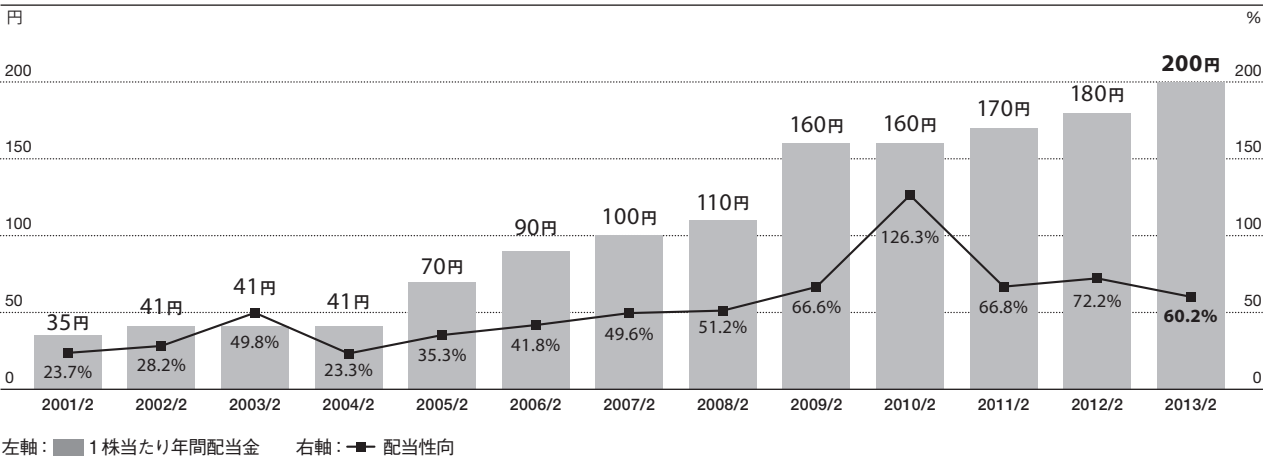
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比44億35百万円支出が増加し、319億80百万円の支出となりました。出店増によるリース債務の支払いが支出増加の主な要因です。

これらの結果、2013年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比9億4百万円減少の727億66百万円となりました。

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いません。持続的成長のために必要な投資を行った上で、当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元するべく、継続的な増配を目指しています。それにより、余剰資金が社内にムダに保有されることなく、資本効率の改善を図ることが当社の資本政策の基本概念です。なお、2014年2月期の1株当たり配当金は、10円増配の210円を予定しています。

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

1株当たり年間配当金／配当性向



主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2013年2月期の連結業績には、連結子会社11社、持分法適用関連会社2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・ホームコンビニエンス関連事業、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」を運営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。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・シニアのお客さまの構成比率も高くなっています。2007年、当社は同社と業務・資本提携を締結し、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、当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。

続いて、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ナンバーワ

ンを目指し、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。

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

2013年2月期の決算につきましては、消費者センチメントの悪化や生鮮市況低迷の影響を受けたことによりトップラインは苦戦しましたが、総荒利益率の改善と店舗のFC化やコスト削減を進めたことによって、営業利益は20億85百万円と前期比+10.7%の増益となりました。前期の会計制度変更による資産除去債務の特別損失の反動減で、通期の当期純利益は5億56百万円と、前期より大きく改善しました。

株式会社九九プラス

（単位：百万円）

	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2*	2009/3
営業総収入	131,869	141,801	142,228	135,410	134,247
営業利益	2,086	1,883	1,772	1,793	262
当期純利益（損失）	557	(747)	(840)	1,673	(505)
店舗数（単位：店）	1,224	1,172	1,077	996	856

* 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SCI（連結子会社）

当社は、「小商圏型製造小売業」実現のため、当社自体が主導権をもってサプライチェーンの商流に入り、製造や物流における効率化を図るため、2012年7月にSCM機能子会社SCIを設立しました。原材料の調達から、製造、物流、そして店舗に至るまでのサプライチェーンの間で生じる廃棄や二重作業等のムダを減らし、サ

プライチェーンの川上から川下まで一貫した製造小売業モデルをつくり上げることが目的としております。このSCM構造改革で生み出した付加価値を商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援に活用するとともに、中期的にはこのノウハウを活用して、当社グループ以外への原材料や商品の外販ビジネスをも拡大していきます。

■株式会社ローソン沖縄（持分法適用関連会社）

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

株式会社ローソン沖縄					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
営業総収入	3,954	3,659	3,347	733	
営業利益	924	780	601	109	
当期純利益	799	1,049	612	101	
店舗数（単位：店）	154	147	141	136	

エンタテインメント・ホームコンビニエンス関連事業

■株式会社ローソンHMVエンタテインメント（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。

2012年度の当社グループ全体のチケット取扱高は過去最高の1,000億円を超え、業界トップの地位を確立しております。同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やウェブ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もっています。

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

2011年9月には、将来的なエンタテインメント・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

た。

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

2013年2月期につきましては、期末店舗数は154店となり、業績につきましては営業利益は9億23百万円と、+18.5%の増益となりました。

引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

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

なお、同社の収益構造につきましては、チケット販売取扱高から生ずる手数料が収入の中心となっており、手数料を主とする営業総収入勘定は、連結ベースの損益計算書では、その他の営業収入に計上されます。

2013年2月期の業績は、大型コンサートを中心にチケット販売が好調で、営業利益は24億45百万円と、前期比+48.2%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販売を行っています。1990年に設立され、渋谷に第1号店を出店しました。1999年には「HMV Online」をオープンし、現在のECビジネスをスタートしました。2007年に大和証券エスエムビーシーブリンシバル・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、当社のエンタテイン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エンタテインメント					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
営業総収入	45,481	25,545	9,864	10,022	7,620
営業利益	2,446	1,650	1,111	1,099	791
当期純利益（損失）	2,450	2,073	1,870	(11,887)	(1,445)

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

2013年2月期の業績につきましては、提携銀行の増加により

サービス可能な銀行数が増えたため、利用件数が堅調に推移したことにより、営業利益は47億53百万円と、前期比+30.6%の大幅増益を達成しました。

今期は新たに8行のサービスを開始し、2013年2月末現在、サービスを提供している金融機関数は大手都市銀行グループ、地方銀行及びネット銀行を合わせて全国で58行、ATMの設置台数は46都道府県において9,672台（前期比+670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70.9%から2013年2月末76.5%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					
	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2	2009/2
営業総収入	23,975	23,063	20,826	18,570	16,965
営業利益	4,753	3,640	3,159	2,444	1,439
当期純利益	2,712	1,993	1,788	1,412	590
ATM設置台数（単位：台）	9,672	9,002	8,526	6,978	5,970

海外事業

■上海華聯羅森有限公司（連結子会社）

当社は1996年に日本のコンビニエンスストア企業としては初めて中国に進出し、上海市に当社70.0%、上海市政府関連企業である中国華聯（集団）有限公司（以下「華聯集団」）*30.0%の合併企業である同社を設立しました。2004年に、好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し、当社が所有する同社の株式（持分比率70.0%）のうち、21.0%を華聯集団*に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となりました。2011年9月に、中国（上海市）の経済環境が変化したことを受け、日本型コンビニエンスストアのコンセプト強化を目指し、株式を追加取得し経営権移譲を行いました。その結果、同社への出資比率は85.0%となり、同社は連

結子会社となりました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団有限公司（以下「百聯集団」）*との合意に至り、より商品開発力・接客・クリンリネスレベルが高い日本式コンビニエンスストアの展開を加速するために行ったものです。同社は今後、上海市場の経済状況を注視しつつ、中国における経済の中心地である上海の店舗レベルを高め、日本と同様に开店判断となるROI基準を重視しつつ、ストアブランド力向上を目指します。

2013年2月末現在、総店舗数305店舗のうちFC店舗は221店舗となっています。

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

上海華聯羅森有限公司					
	2012/12	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12
営業総収入	903	4,917	5,402	6,313	6,670
営業利益（損失）	(574)	(283)	15	2	13
当期純利益（損失）	(2,034)	(443)	25	5	22
店舗数（単位：店）	305	314	317	300	300

■重慶羅森便利店有限公司（連結子会社）

中華人民共和国・重慶市は、人口3,300万人を抱える世界最大級の都市で、北京・上海・天津に次ぐ中国4番目の直轄都市です。重慶市の経済成長率は、10年連続で2桁成長を続けており、中国の全国平均や上海をはじめとした沿岸部の成長率を上回ります。成長著しい中国の内陸都市において、コンビニエンスストア

に対する潜在需要が高まっています。

当社は、重慶市の招致を受けて、日本のコンビニエンスストアとして中国の内陸都市に初めて進出するため、2010年4月に同社を設立し、7月に研修施設を備えた第1号店を出店しました。2013年2月末の店舗数は49店舗です。

重慶羅森便利店有限公司	(単位：百万円)				
	2012/12	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12
営業総収入	977	258	30		
営業利益（損失）	(671)	(243)	(47)		
当期純利益（損失）	(775)	(249)	(59)	<2010年4月に設立>	
店舗数（単位：店）	49	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として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は95%です。また、2013年2月末の店舗数は8店舗です。

大連羅森便利店有限公司	(単位：百万円)				
	2012/12	2011/12	2010/12	2009/12	2008/12
営業総収入	176	4			
営業利益（損失）	(163)	(21)			
当期純利益（損失）	(196)	(27)		<2011年9月に設立>	
店舗数（単位：店）	8	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、当社100%出資に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、2013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574店舗運営するとともに、ジャカルタ特別市などでローソン83店舗を運営しています。なお、MIDI社は当社の持分法適用関連会社となっています。

2014年2月期の見通しについて

2014年2月期の日本経済は、2012年末に誕生した第2次安倍政権が掲げたアベノミクス発動がもたらした円安により、製造業を中心に業績が回復基調にあり、個人消費も緩やかに改善しています。これは当社の業績にとってプラスになる可能性があります。一方、アベノミクス第3の矢である民間投資を喚起する成長戦略実現への不安や、消費税増税を控えた消費者心理の見通しにつきましてはは不透明要素が多く、景気が想定より改善しないリスクを考慮する必要があります。

コンビニエンスストア業界におきましては、同業大手他社が大量出店を計画しており、客層拡大による業界の成長以上に新店スピードが加速し、業界全体での過当競争が懸念されます。

このような環境の中、当社は、他社の大量出店に偏った戦略とは一線を画して既存店を重視し、他社に先行した客層拡大の取り組みをこれまで以上に推進するため、以下の経営施策を行い、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、既存店の競争力を強化し、企業収益とFC加盟店オーナー収益の双方を拡大することで、企業価値向上を目指します。

なお、2014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+5.7%増の700億円と、11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+8.2%増の359億円を見込んでいます。

■荒利益率の高い商品展開

客層拡大の原動力として、対面販売で差別化を図っている淹れたてコーヒー、MACHI caféにつきましては、導入店舗数は2012年2月末時点で740店、2013年2月末では2,860店と順調に増加しました。2013年度は店舗のレベル向上を図りつつMACHI caféの導入スピードを上げ、2014年2月末には8,000店舗に拡大する予定です。それとともにカウンターファストフードや惣菜等、荒利益率が高い商品の開発・拡販を進めてまいります。

■生鮮コンビニエンスストア事業の推進

生鮮強化型ローソンは、2012年2月末で3,913店、2013年2月末で5,287店と順調に増加しております。2013年度は、生鮮強化型ローソンの拡大に加えて、通常店舗における生鮮食品の取り扱いをさらに強化し、生鮮食品との買い合わせによる高荒利率商品の売上拡大を引き続き目指してまいります。2014年2月末は生鮮強化型ローソンとローソンストア100を合わせて8,400店へと拡大を目指します。

■Ponta会員のデータ活用によるCRMの推進

2013年7月末現在のPontaカード発行枚数は5,600万枚を超え、会員売上比率は45%を上回りました。カード会員の購入データを分析し、引き続きマチ（地域社会）のお客さまの嗜好や年齢、性別に合わせた商品を開発していくことに加え、2013年度は、特に個々の店舗レベルでのPontaデータの活用を強化し、お客さまのニーズに合った品揃えと来店店の促進に努めていきます。

■サプライチェーン構造改革による業務効率向上と収益改善

Pontaのデータ分析技術が進化してきたことに伴い、株式会社SCIを牽引役に、サプライチェーンにおける当社独自の構造改革を推進し、サプライチェーンの最適化を図ることによって商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援を行い、業務効率と収益改善に努めていきます。

■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食品の開発と販売を強化します。また、一般用医薬品を店舗で販売するだけでなく、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、特にシニアのお客さま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。

■エンタテイメント・ホームコンビニエンス関連事業の本格展開

エンタテイメント・ホームコンビニエンス関連事業につきましては、エンタテイメント関連商品をはじめ、リアル店舗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、これまでなかなかリアル店舗を利用していただけなかったお客さまにもご利用いただけるよう、2013年3月に本格スタートした、定期宅配事業「スマートキッチン」をはじめ、ホームコンビニエンス分野における新しいサービスを提供していきます。

■海外事業の展開

現在、当社が出店している国はもとより、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、当社の強みであるFCシステムやインフラ、高付加価値オリジナル商品の開発といった、日本型コンビニエンスストア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。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2013年2月28日現在

	百万円		千米ドル*
資産の部	2013	2012	2013
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 72,766	¥ 73,670	\$ 786,574
定期預金	12,004	10,404	129,759
売上債権:			
加盟店貸勘定	25,374	19,521	274,284
その他	46,009	32,645	497,341
貸倒引当金	(1,281)	(149)	(13,847)
たな卸資産	8,964	8,076	96,898
繰延税金資産	4,656	4,800	50,330
前払費用及びその他の流動資産	11,805	11,191	127,607
流動資産合計	180,297	160,158	1,948,946
有形固定資産:			
土地	8,295	6,815	89,666
建物及び構築物	244,845	221,344	2,646,687
工具器具及び備品	67,399	63,564	728,559
リース資産	96,252	72,538	1,040,450
合計	416,791	364,261	4,505,362
減価償却累計額	(207,652)	(180,426)	(2,244,644)
有形固有資産合計	209,139	183,835	2,260,718
投資その他の資産:			
投資有価証券	2,691	528	29,089
関係会社に対する投資	7,446	7,175	80,489
長期貸付金	34,581	32,139	373,808
のれん	9,683	10,872	104,670
ソフトウェア	23,915	27,552	258,513
差入保証金	86,109	83,666	930,807
繰延税金資産	16,216	16,871	175,289
その他の資産	10,951	24,510	118,376
貸倒引当金	(1,218)	(15,852)	(13,166)
投資その他の資産の合計	190,374	187,461	2,057,875
合計	¥579,810	¥531,454	\$6,267,539

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2013年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=92.51円で換算しています。

	百万円		千米ドル*
負債及び純資産の部	2013	2012	2013
流動負債:			
仕入債務:			
買掛金	¥ 87,188	¥ 88,263	\$ 942,471
加盟店借勘定	1,404	1,390	15,177
その他	27,082	19,050	292,747
短期借入金	1,431		15,468
一年以内返済予定の長期借入金	14,496	11,754	156,697
未払法人税等	14,475	15,305	156,469
預り金	87,529	75,005	946,157
未払費用及びその他の流動負債	6,189	7,212	66,901
流動負債合計	239,794	217,979	2,592,087
固定負債:			
退職給付引当金	9,899	8,745	107,005
役員退職慰労引当金	332	308	3,589
加盟店預り保証金	34,805	35,735	376,230
長期借入金	47,356	37,908	511,901
資産除去債務	16,683	15,161	180,337
その他	759	955	8,204
固定負債合計	109,834	98,812	1,187,266
純資産:			
資本金 授權株式数 409,300,000株／2013年及び2012年 発行済株式数 100,300,000株／2013年及び2012年	58,507	58,507	632,440
資本剰余金	47,718	47,707	515,815
新株予約権	427	443	4,616
利益剰余金	121,154	107,249	1,309,631
自己株式－406,853株／2013年 416,166株／2012年	(1,594)	(1,628)	(17,231)
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	78	(12)	843
土地再評価差額金	(567)	(567)	(6,128)
為替換算調整勘定	1,180	(101)	12,755
合計	226,903	211,598	2,452,741
少数株主持分	3,279	3,065	35,445
純資産合計	230,182	214,663	2,488,186
合計	¥579,810	¥531,454	\$6,267,539

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
2013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*
	2013	2012	2013
営業総収入：			
加盟店からの収入	¥230,003	¥215,574	\$2,486,250
直営店売上高	157,627	174,116	1,703,892
その他	99,815	89,267	1,078,964
営業総収入合計	487,445	478,957	5,269,106
営業費用：			
売上原価	144,885	156,246	1,566,155
販売費及び一般管理費	276,314	260,942	2,986,855
営業費用合計	421,199	417,188	4,553,010
営業利益	66,246	61,769	716,096
営業外損益：			
支払利息－純額	(462)	(447)	(4,994)
持分法による投資利益	394	381	4,259
負ののれん発生益	153	291	1,654
固定資産除却損	(1,641)	(2,069)	(17,740)
貸倒引当金繰入額	(1,128)		(12,193)
減損損失	(2,930)	(3,319)	(31,672)
その他－純額	(1,043)	(10,321)	(11,274)
その他の費用－純額	(6,657)	(15,484)	(71,960)
税金等調整前当期純利益	59,589	46,285	644,136
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	25,346	22,963	273,981
法人税等調整額	749	(2,321)	8,097
法人税等合計	26,095	20,642	282,078
少数株主損益調整前当期純利益	33,494	25,643	362,058
少数株主利益	(311)	(758)	(3,362)
当期純利益	¥ 33,183	¥ 24,885	\$ 358,696

	円		米ドル*
	2013	2012	2013
1株当たり情報			
当期純利益	¥332.20	¥249.17	\$3.59
潜在株式調整後当期純利益	331.69	248.80	3.59
年間配当金	200.00	180.00	2.16

(連結包括利益計算書)	百万円		千米ドル*
	2013	2012	2013
少数株主損益調整前当期純利益	¥33,494	¥25,643	\$362,058
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	90	(7)	973
土地再評価差額金		67	
為替換算調整勘定	1,926	(116)	20,819
持分法適用会社に対する持分相当額	(639)	16	(6,907)
その他の包括利益合計	1,377	(40)	14,885
包括利益	¥34,871	¥25,603	\$376,943
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥34,553	¥24,843	\$373,506
少数株主に係る包括利益	318	760	3,437

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2013年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=92.51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
2013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
2011年3月1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)
当期純利益					33,183		
期末配当金（1株当たり93円）					(9,289)		
中間配当金（1株当たり100円）					(9,989)		
自己株式の取得						(1)	(7)
新株予約権の行使（自己株式の交付）			11			10	40
自己株式の処分						0	1
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）				(16)			
2013年2月28日現在の残高	100,300	¥58,507	¥47,718	¥427	¥121,154	(407)	¥(1,594)

	千株／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			
2011年3月1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
当期純利益				33,183		33,183
期末配当金（1株当たり93円）				(9,289)		(9,289)
中間配当金（1株当たり100円）				(9,989)		(9,989)
自己株式の取得				(7)		(7)
新株予約権の行使（自己株式の交付）				51		51
自己株式の処分				1		1
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	90		1,281	1,355	214	1,569
2013年2月28日現在の残高	¥78	¥(567)	¥1,180	¥226,903	¥3,279	¥230,182

連結株主資本等変動計算書

	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
2012年2月29日現在の残高	\$ 632,440	\$ 515,696	\$4,789	\$ 1,159,323	\$ (17,598)
当期純利益	358,696				
期末配当金（1株当たり1.01米ドル）	(100,411)				
中間配当金（1株当たり1.08米ドル）	(107,977)				
自己株式の取得					(76)
新株予約権の行使（自己株式の交付）	119				432
自己株式の処分					11
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	(173)				
2013年2月28日現在の残高	\$632,440	\$515,815	\$4,616	\$1,309,631	\$ (17,231)

	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			
2012年2月29日現在の残高	\$ (130)	\$ (6,128)	\$ (1,092)	\$2,287,300	\$33,132	\$2,320,432
当期純利益	358,696					358,696
期末配当金（1株当たり1.01米ドル）	(100,411)					(100,411)
中間配当金（1株当たり1.08米ドル）	(107,977)					(107,977)
自己株式の取得	(76)					(76)
新株予約権の行使（自己株式の交付）	551					551
自己株式の処分	11					11
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	973		13,847	14,647	2,313	16,960
2013年2月28日現在の残高	\$843	\$ (6,128)	\$12,755	\$2,452,741	\$35,445	\$2,488,186

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2013年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=92.51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
2013年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2013	2012	2013
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	¥59,589	¥46,285	\$644,136
調整：			
法人税等の支払額	(26,225)	(18,405)	(283,483)
減価償却費	43,886	37,846	474,392
減損損失	2,930	3,319	31,672
貸倒引当金の増減額	(13,511)	(384)	(146,049)
有形固定資産除却損	1,642	2,065	17,749
持分法による投資損益額	(9)	(291)	(97)
その他ー純額	718	7,218	7,761
資産及び負債の増減額：			
破産更生債権等の減少額	14,547	236	157,248
売上債権の増加額	(19,104)	(2,794)	(206,507)
前払費用及びその他の流動資産の増加額	(453)	(1,252)	(4,897)
たな卸資産の増加額	(861)	(921)	(9,307)
仕入債務の増加額	8,498	1,328	91,860
預り金の増加額	12,524	12,656	135,380
未払費用及びその他の流動負債の増加（減少）額	775	(242)	8,378
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	1,178	1,289	12,734
加盟店預り保証金の減少額	(935)	(1,596)	(10,107)
小計	25,600	40,072	276,727
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,189	86,357	920,863
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	(23,900)	(20,404)	(258,350)
定期預金の払戻による収入	22,300	20,104	241,055
有形固定資産取得による支出	(37,263)	(28,867)	(402,800)
無形固定資産取得による支出	(5,659)	(7,449)	(61,172)
差入保証金増加額（純額）	(2,430)	(1,933)	(26,267)
長期貸付金増加額（純額）	(2,442)	(298)	(26,397)
関係会社株式取得による支出	(1,327)	(6,335)	(14,344)
その他（純額）	(3,475)	(3,333)	(37,564)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(54,196)	(52,912)	(585,839)
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	(14,298)	(10,434)	(154,556)
配当金支払額	(19,278)	(17,177)	(208,388)
その他（純額）	1,596	66	17,252
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,980)	(27,545)	(345,692)
現金及び現金同等物に係る換算差額	83	8	896
現金及び現金同等物の（減少）増加額	(904)	5,908	(9,772)
現金及び現金同等物の期首残高	73,670	67,712	796,346
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	
現金及び現金同等物の期末残高	¥72,766	¥73,670	\$786,574

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2013年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=92.51円で換算しています。



株式会社ローソン

〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号
ゲートシティ大崎 イーストタワー

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

2013年9月発行
© 1975-2013 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan