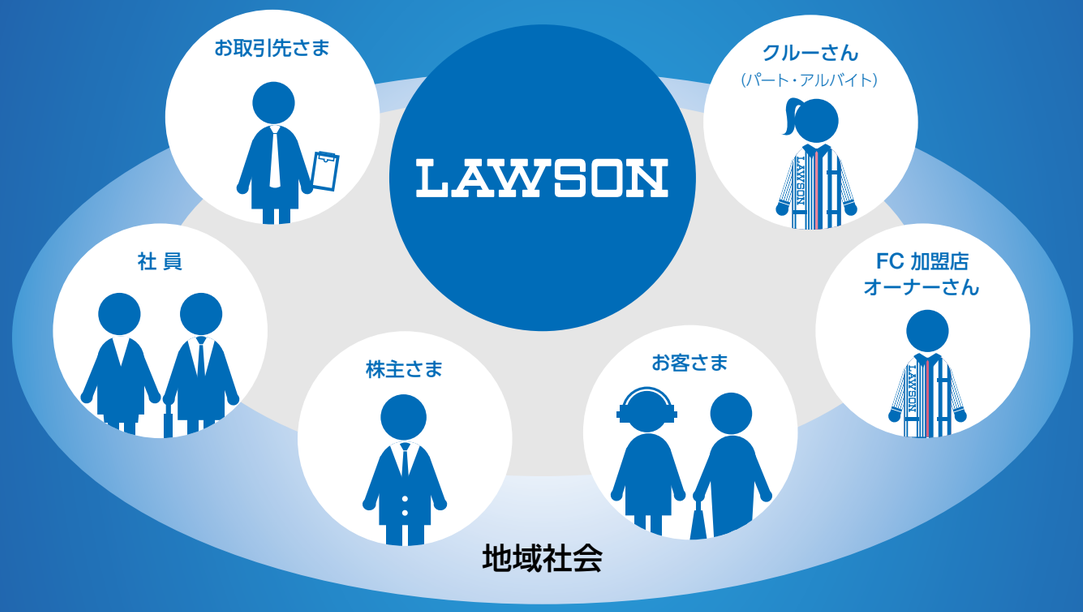
LAWSON

INTEGRATED REPORT 2014
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。

企業理念
私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

ローソンを取り巻くマルチステークホルダー



ローソンのビジネスは、マチ（地域社会）全体を含む
7つのステークホルダー（ローソンを取り巻く関係者）とともに成り立っています。
お客さまの身近にあるお店として、さまざまなマチの課題を解決するために
ローソンならではの新たな価値を提供していきます。

2014年5月1日、代表取締役 社長に就任いたしました。

ローソンは、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の企業理念に基づき、マチ（地域社会）のお客さまのニーズにお応えするために、さまざまな改革に取り組んでまいりました。その結果、10年以上にわたり営業増益を続け、2年連続でROE15%以上を達成することができました。

コンビニエンスストアビジネスは、マチの変化を日々感じ取り、その知見を活かしてさまざまな社会的課題に対応できる力を備えています。ローソンは、こうしたマチの変化にイノベーションの種を見出し、成長の糧としてきました。今まさに起きている少子高齢化や女性の社会進出についても、社会の変化に先駆けて機敏に対応し、ローソンならではの新しい価値を提供していくことが求められています。

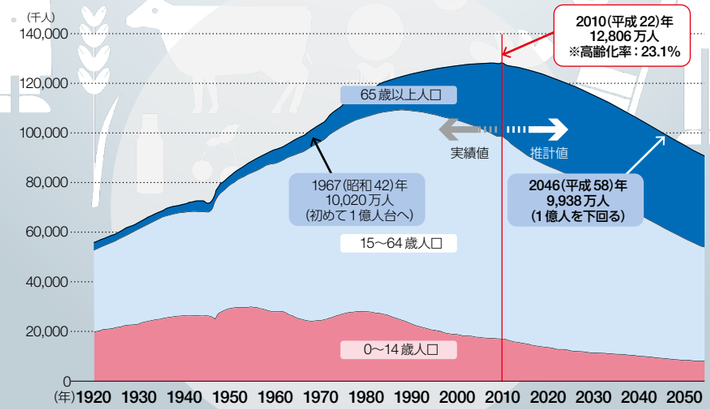
このようなコンビニエンスストアに対する「社会的インフラ」としての期待に応えるためにも、フランチャイズ（FC）加盟店オーナーさんをはじめとしたローソンを支えるすべてのメンバーが価値創造にチャレンジできる人財として成長していく必要があります。「ローソンのDNA」をしっかり受け継いだ「チームローソン」が一丸となって、スピードある実行をモットーに、お客さま、FC加盟店オーナーさん、お取引先さま、株主さま、社員などあらゆるステークホルダーにとって有益となる企業価値の向上を目指してまいります。

代表取締役 社長

ローソンは、マチの課題に取り組み、マチの幸せを実現します

コンビニエンスストアは、「マチ（地域社会）」の変化とともに歩んできました。世界でも例を見ないスピードで進む少子高齢化は、全国各地で見られる現象です。私たちコンビニエンスストアには、魅力あるマチづくりを進め、地域の暮らしや利便性を向上させる役割があります。減少する生産労働人口を補い、マチを活性化させるには、女性労働力の活用が欠かせません。「女性」が働きやすく、働き続けられる環境づくり、すなわち忙しい日々の生活のサポートが必要です。一方、高齢化に伴う医療費の増大も解決すべき課題の一つです。「高齢者」一人ひとりが健康寿命を延伸するように心がけ、それを社会全体でサポートしていくことが欠かせません。ローソンは、2000年代初めからこれらの社会的課題の解決に向け、お客さまの身近な存在としてさまざまな取り組みを開始しています。ローソンは、これからもイノベーションに挑戦し、企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に取り組んでいきます。

人口構造の変化

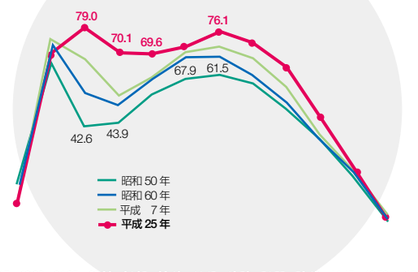


資料：実績値（1920～2010年）は総務省「国政調査」、「人口推計」、「昭和20年人口調査」、推計値（2011～2055年）は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の中位推計による。
注：1941～1943年は、1940年と1944年の年齢3区分別人口を中間補間した。1945～1971年は沖縄県を含まない。また、国勢調査年については、年齢不詳分を按分している。
出所）内閣府「平成23年版子ども・子育て白書」

女性がもっと活躍できるマチに

少子高齢化によって労働力人口が減少するなか、日本が持続的成長を遂げていくには、「働き手」としての女性の活躍が欠かせません。働く女性の割合を年代別に見ると、「25歳から29歳」と「45歳から49歳」に2つのピークがある一方、子育て世代にあたる30歳から44歳の有業者率は低く、「M」字曲線を描いています。この25歳から49歳には、現在就業しておらず、就業を希望している女性も多くいることがわかっています。出生率が低下するなか、女性が子育てをしながらでも働きやすい環境をつくるには、保育所増設などのインフラの充実に加え、身近なお店で家事の時短に役立つ商品・サービスも手軽に利用できるようにすることも必要です。ローソンでは生鮮品の取り扱い強化など、働くお母さんをサポートする取り組みに力を入れています。

子育て世代の女性有業者率
女性の年齢階級別労働力率の推移

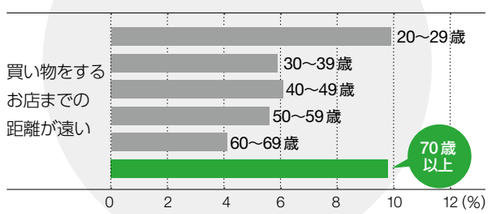


出所）内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成26年版」

高齢者がいきいきとするマチに

超高齢化社会を迎えるにあたって、高齢者が寝たきりなどの要介護状態になることなく、健康でいきいきと生活できる「健康寿命」の延伸が注目を集めています。健康を維持するうえで基本となるのは、健全な食生活ですが、右のグラフにあるように、70歳以上になると「距離が遠い」ことを理由に生鮮食品の入手を控えたり、入手できなかったという方が増えています。特に一人暮らしの高齢者や老夫婦だけの世帯では買物や料理が億劫になって健全な食習慣が損なわれる恐れがあります。高齢者にとって、肥満やメタボよりもはるかに警戒すべきは低栄養状態との指摘があり、食欲不振や小食、偏食などにより、自分でも気づかぬうちに栄養素が不足していくと、心臓疾患や寝たきりになるリスクが高まるといわれています。高齢者にとって、カット野菜のように、適量に小分けされた新鮮な野菜を、身近なお店で手軽に購入できる意味は、非常に大きいと考えます。

生鮮食品(野菜、果物、魚、肉等)の入手を控えたり、入手できなかった理由(男女計・年齢階級別)



出所)厚生労働省「平成23年 国民健康栄養調査結果」

マチ全体で向き合い、もっと「健康」に

生活が豊かになるにつれ、日本の疾病構造は劇的な変化を遂げてきました。戦後すぐは、結核などの感染症でしたが、1950年代以降がんや脳血管疾患、心疾患などのいわゆる「成人病」が増加するようになりました。その後、成人病の発症には、加齢だけでなく、生活習慣が深く関与していることが明らかになり、「メタボ」という言葉が一般化していきました。こうして、いかに長く生きられるかを目標にしてきた医療のあり方が変わり、病気になる手前の「未病」の段階で進行を抑え、いかに健康で長寿な生活を送れるかが重視されつつあります。「健康」は、病院という閉ざされた世界だけの課題ではなく、社会全体で向き合い、支えていくべき課題となっています。

高騰し続ける国民医療費

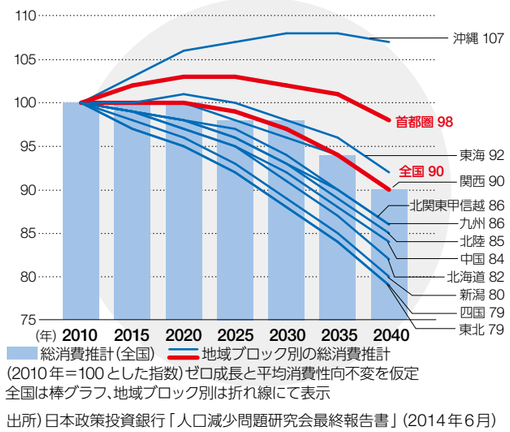
出所)厚生労働省「平成23年度国民医療費の概況」

人々に元気を与える「マチ」に

全国で人口減少が進むなか、地域社会を維持していくには、地域にある資源を活用して経済を活性化したり、事業を通じて地域の雇用や所得を増やす取り組みが欠かせません。たとえば、人口が減少していくと、「マチ」における買い物やさまざまなサービス提供のレベルが低下し、日々の暮らしの利便性が損なわれる恐れがあります。そうした地域では小商圏において「マチ」のニーズに応えていく必要がさらに高まっていきます。生活必需品が手に入ることはもちろん、ちょっと健康に不安を感じたときに市販薬が手に入ったり、子どもや女性の防犯対策に協力したり、災害時に支援したり、とさまざまな面で「マチ」をサポートする「社会的インフラ」が求められています。

一方、地域を活性化させるには、地域の人々と協働して付加価値を創出していくことが必要です。また、地域の名産品や観光資源を地方自治体や地元企業と連携して活かしていくこともコンビニエンスストアの重要な役割です。

人口減少により地域ごとの総消費格差が顕著に



(2010年=100とした指数)ゼロ成長と平均消費性向不変を仮定
全国は棒グラフ、地域ブロック別は折れ線にて表示

出所)日本政策投資銀行「人口減少問題研究会最終報告書」(2014年6月)

『ローソン統合報告書2014』の発行にあたって

ローソンは、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た『ローソン統合報告書』を公表し、本年で2回目の発行となります。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る、私たちの思いをご理解いただければ幸いです。

マチの健康ステーション
LAWSON

目 次

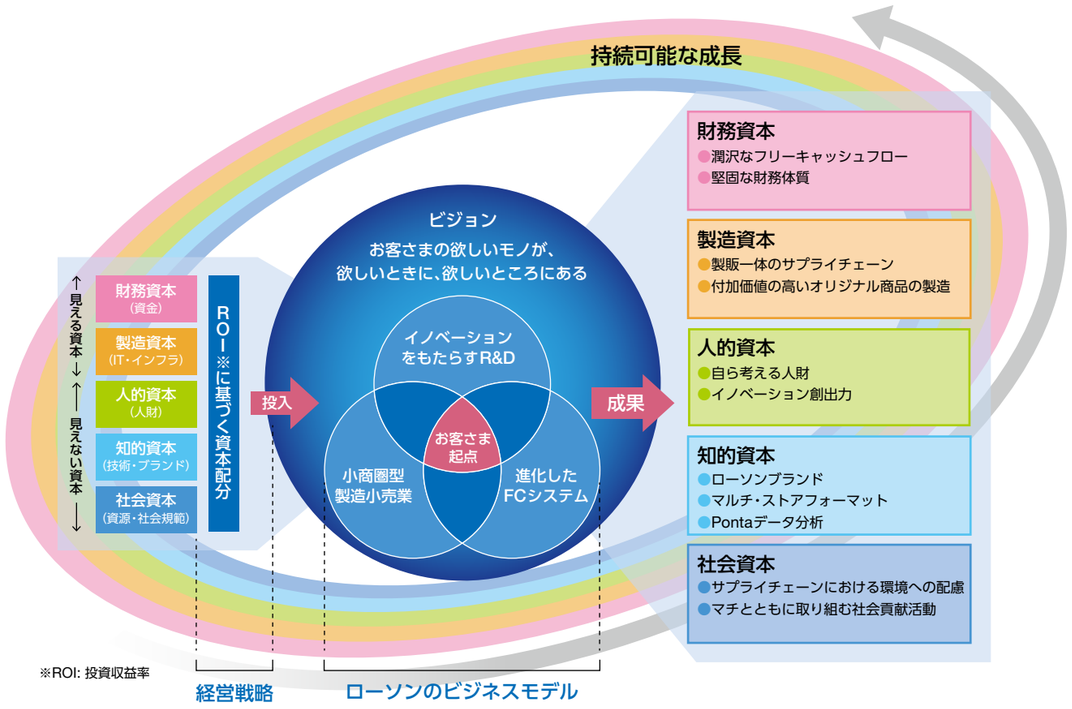
01 ごあいさつ
02 ローソンは、マチの課題に取り組み、マチの幸せを実現します
08 「マチ」の課題と、企業価値創造サイクル
10 11ヵ年財務ハイライト
12 実行・実現による新たな飛躍
14 社長メッセージ
20 特集:お客さまのために、新たなイノベーションを起こす
32 ローソンの真価が問われた震災、その教訓を活かす
33 コンプライアンス・リスク管理
37 社会・環境への取り組み
41 人財
44 コーポレート・ガバナンス
52 企業データ

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/

最適な資本配分を追求する経営戦略と、お客さま起点のビジネスモデルにより、たゆまぬ企業価値の創造に努めます

持続的な企業価値の創造は、適切な経営戦略とビジネスモデルの組み合わせによって生まれます。時宜を得た経営戦略のもと、モノやカネといった財務諸表上の「見える資本」と、ヒトに代表される「見えない資本」を適切に資本配分し、高い資本効率の実現を目指します。そして、「お客さま起点」に、「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」の3つからなるビジネスモデルを回すことにより、投下した資本以上の付加価値を生み出し、グループ内のみならず社会に還元する資本をさらに増やす「企業価値創造サイクル」を実現していきます。

企業価値創造サイクル



ビジネスモデルと資本の関係

財務資本	株式市場の期待に応えるため、資本規律を前提に投資判断を行っています。
製造資本	「マチ」のニーズに応える商品づくりにサプライチェーンをあげて取り組みます。
人的資本	「マチ」のニーズに的確に応えるため、「自ら考え行動する」人財を育成しています。
知的資本	「マチ」の変化を機敏に感じ取り、イノベーションを続けることが成長の源泉です。
社会資本	環境への配慮を徹底し、自然環境から得られる資源を活かしています。

ビジネスモデルとマチの課題

コンビニエンスストア業界発展の背景

コンビニエンスストアは1970年代、「年中無休で24時間営業しているご近所のお店」として、30坪から40坪という小さな売り場に、絞り込んだ生活必需品を揃えました。パン、タバコ、お酒、文房具、雑貨など、従来業種別に扱っていた商品を“便利さ”という観点で集約した業態といえます。さらに、サービス面でも、宅配便の取次ぎ、公共料金収納代行サービス、コンサートチケットの取扱い、銀行ATMや郵便ポストの設置などの機能を充実させてきました。ちょっとした不便やマチの課題を解決し利便性を向上させることで成長してきた業界といえます。そして、モータリゼーションの進展により、ロードサイド大型店の伸長と地元商店街の衰退が顕著になるなか、小商圏を基盤とするコンビニエンスストアは「ご近所のお店」というインフラとして、特に単身世帯の20代から30代の男性を中心に支持を得てきました。

このようにコンビニエンスストア業界が成長を続けるなか、ローソンは人口動態や社会の変化に合わせて、お客さまのニーズに合った店舗づくりのために先行投資をはじめました。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」をスタートさせ、「マルチフォーマット開発」に乗り出しました。これらのフォーマット開発は、女性やシニアといった新しい客層を広げるノウハウ蓄積の実験室となり、当社の強みとなっていきました。お客さまのニーズを起点として、利便性を高める商品・サービスの開発 (R&D) を行い、サプライチェーンに踏み込んだ「小商圏型製造小売業」として、地域を深く理解するオーナーを輩出するFCシステムをベースに全国で出店拡大してきたのです。

コンビニエンスストアは今、電気・ガス・水道に次ぐ“第4のインフラ”として地域になくてはならない存在と認知されています。今後、社会の変化が進むなか、ローソンは「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という企業理念のもと、常に地域社会の課題と向き合いながら、常にビジネスモデルを進化させていきます。

マチの課題に対するローソンの取り組み

マチの課題	ローソンの取り組み (アウトプット)	取り組みがもたらすインパクト (アウトカム)
女性：活躍促進と、社会進出の拡大	● 女性のお客さま向けの商品・サービスの拡充 ● 内食・中食食材の提供による働く女性の支援 ● 出産・子育ての経験・知恵を商品化に反映	● 女性の活躍による社会の活性化 ● 家事の時短・省力化による時間の活用 ● 出産・子育てを両立できる職場環境の浸透
高齢者：高齢化社会への対応、健康寿命の延伸	● シニアのお客さま向けの商品・サービスの拡充 ● 60歳以上の社員の継続雇用 ● 宅配事業の推進	● 高齢者の健全な食習慣、買い物弱者への対応 ● 要介護や寝たきりの防止
地域社会：コミュニティの基盤強化、地域経済や雇用の活性化	● 「マチ」を活性化する商品・サービス (地産地消、地産外消) の開発、自治体との包括協定の締結 ● FC加盟店オーナーへの支援、MOの育成・支援 ● 地域防災への協力、セーフティステーション活動への参加	● 地域と連携した新たな事業機会や雇用の創出 ● 地域の名産・特産の知名度向上 ● 地域の安全・安心への貢献 ● 大規模災害時のインフラ
健康：国民医療費の抑制、生活習慣病への対応	● 健康に寄与する商品・サービス ● 地域の健康づくり支援 ● 社員のヘルスケア・マネジメントの支援	● 健康に対する意識向上 ● 予防や未病対応への貢献 ● 持続的成長の基盤づくり
省エネルギー、地球温暖化の防止	● 太陽光発電システムの導入 ● 省エネルギー機器の導入 ● サプライチェーンを通じたCO_2排出量の削減	● 小売業における省エネルギー、CO_2削減に貢献 ● 先端的な取り組みを開拓
廃棄物の増大 天然資源の減少	● 廃棄物削減の徹底 ● リサイクルシステムの構築 ● レジ袋、割り箸、容器包装の削減	● サプライチェーン全体の効率化 ● 自然環境への負荷低減 ● エコバッグ持参の広がり

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

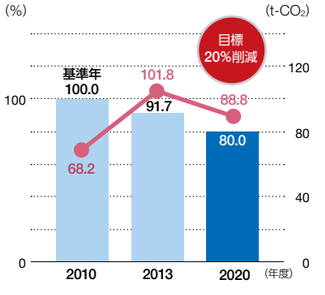
	(単位：百万円)											(単位：千米ドル※1)
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	**2014**
会計年度：												
営業総収入												
加盟店からの収入	**¥ 242,079**	¥ 230,003	¥ 215,574	¥ 197,673	¥ 185,656	¥ 186,928	¥ 177,443	¥ 174,325	¥ 170,785	¥ 162,963	¥ 153,910	**$ 2,374,720**
直営店売上高※2	**133,976**	157,627	174,116	183,236	232,459	119,099	83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	**1,314,263**
その他	**109,193**	99,815	89,267	60,369	49,077	43,449	40,413	33,577	31,246	27,630	24,212	**1,071,150**
営業総収入合計	**485,248**	487,445	478,957	441,278	467,192	349,476	301,177	283,053	268,058	254,395	245,601	**4,760,133**
営業利益	**68,127**	66,246	61,769	55,541	50,276	49,186	46,610	44,513	43,867	42,941	38,087	**668,305**
当期純利益	**37,966**	33,183	24,885	25,387	12,562	23,807	22,119	20,983	22,025	20,435	18,571	**372,435**
営業活動によるキャッシュ・フロー	**81,503**	85,189	86,357	72,210	40,696	51,717	55,771	47,596	46,933	47,329	37,424	**799,519**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(47,924)**	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,596)	(15,647)	(36,525)	(31,754)	(55,282)	(33,297)	(40,621)	**(470,120)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(39,650)**	(31,980)	(27,545)	(28,799)	(27,239)	(14,911)	(31,973)	(736)	(7,795)	(13,836)	(14,364)	**(388,954)**
設備投資※3	**84,032**	77,361	74,572	50,326	71,399	42,907	64,413	49,822	54,417	46,873	48,303	**824,323**
減価償却費及び連結調整勘定償却額※4	**47,889**	43,886	37,846	33,084	27,468	20,879	21,469	21,352	20,896	19,641	18,499	**469,776**
会計年度末：												
総資産	**¥ 620,993**	¥ 579,810	¥ 531,454	¥ 476,037	¥ 448,132	¥ 436,096	¥ 397,108	¥ 398,258	¥ 375,107	¥ 356,310	¥ 354,831	**$ 6,091,750**
純資産	**250,498**	230,182	214,663	208,467	198,136	201,167	188,574	199,493	175,184	160,282	154,317	**2,457,308**
自己資本比率	**39.5%**	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%	44.8%	46.6%	49.0%	46.7%	45.0%	43.5%	**39.5%**
現金及び現金同等物	**68,760**	72,766	73,670	67,712	54,843	83,982	62,823	75,547	60,441	76,585	76,389	**674,514**
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	**11,606**	11,130	10,457	9,994	9,761	9,527	8,587	8,564	8,366	8,077	7,967	**11,606**
従業員数(人)	**6,336**	6,404	6,475	5,703	5,236	5,186	3,735	3,614	3,585	3,391	3,402	**6,336**
1株当たり情報：												
当期純利益(円／米ドル※1)	**¥ 380**	¥ 332	¥ 249	¥ 255	¥ 127	¥ 240	¥ 215	¥ 202	¥ 216	¥ 198	¥ 176	**$ 3.73**
年間配当金(円／米ドル※1)	**220**	200	180	170	160	160	110	100	90	70	41	**2.16**
配当性向	**57.9%**	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%	66.6%	51.2%	49.6%	41.8%	35.3%	23.3%	**57.9%**
経営指標：												
ROE(株主資本当期純利益率)	**16.1%**	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%	12.5%	11.6%	11.3%	13.1%	13.0%	12.1%	**16.1%**
ROA(総資産当期純利益率)	**6.3%**	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%	5.7%	5.6%	5.4%	6.0%	5.7%	5.3%	**6.3%**
チェーン全店売上高：												
形態別売上高												
加盟店※6	**¥1,810,418**	¥1,747,915	¥1,651,433	¥1,499,576	¥1,433,678	¥1,434,166	¥1,331,785	¥1,311,479	¥1,295,704	¥1,265,257	¥1,220,819	**$17,759,652**
直営店※2	**126,873**	156,339	173,820	183,205	232,459	124,614	83,321	75,151	66,027	63,802	67,479	**1,244,590**
商品群別売上高※6												
加工食品	**1,060,455**	1,063,120	1,022,378	897,415	902,306	844,324	726,750	705,155	682,006	665,687	625,031	**10,402,744**
ファストフード	**408,672**	372,706	345,226	321,851	324,197	332,894	327,501	324,993	312,289	297,369	302,568	**4,008,949**
日配食品	**275,437**	271,920	263,101	264,166	239,088	186,109	162,625	155,575	150,917	148,134	139,506	**2,701,957**
非食品	**192,726**	196,506	194,546	199,348	200,544	195,453	198,230	200,907	216,519	217,887	221,192	**1,890,591**
チェーン全店売上高	**¥1,937,292**	¥1,904,254	¥1,825,253	¥1,682,782	¥1,666,136	¥1,558,781	¥1,415,106	¥1,386,630	¥1,361,731	¥1,329,077	¥1,288,297	**$19,004,241**
対チェーン全店売上利益率	**3.5%**	3.5%	3.4%	3.3%	3.0%	3.2%	3.3%	3.2%	3.2%	3.2%	3.0%	**3.5%**

※1. 米ドル金額は、2014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＝101.94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. 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

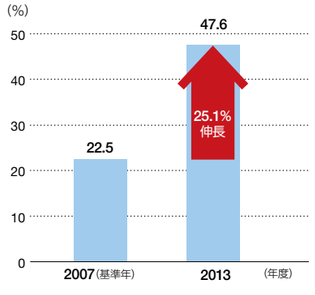
1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量※

※CO_2排出量は電気事業連合会で出している受電端の調整後係数を使用しています。
2020年度は2013年度の係数で試算しています。



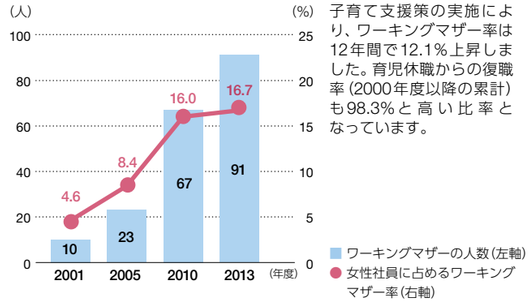
電気使用量削減のため、2020年度までの省エネルギー中期目標として「1店舗当たりの電気使用量を2010年度比20%削減」を掲げています。2013年度は、省エネルギー機器の導入や既存店の機器の入れ替えなどにより、2010年度比で8.3%削減しました。

食品リサイクル等実施率



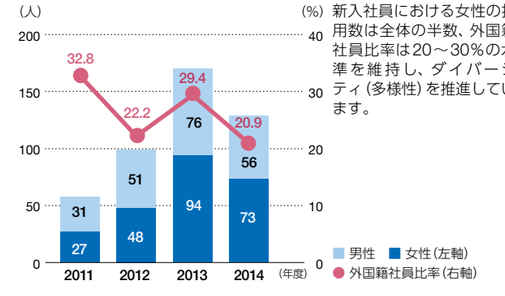
余剰食品の有効活用と食品リサイクル法に対応するため、2007年度(22.5%)を基準とし、毎年2%以上の改善を図ってきた結果、2013年度は47.6%を達成しました(法定目標34.5%)。

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12年間で12.1%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98.3%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(多様性)を推進しています。

チーム一丸となって、さらなる　イノベーションを起こします

ローソンでは、これまで培ってきた企業風土を活かし、さまざまなイノベーションを起こしてきました。
これからも「お客さま起点」でマチの課題解決を図るため、「チームローソン」として新たな変革に
挑戦していきます。

経営戦略の軸をぶらすことなく、企業理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現に邁進していきます。

玉塚　元一
代表取締役 社長

ステークホルダーの皆さまとともに、ローソンらしいチャレンジをたゆまず続けることで、企業価値のさらなる向上に貢献していきたいと考えています。

竹増　貞信
代表取締役 副社長

自ら考え行動する。いったん行動を起こしたら、絶対にやりきる。そして、基本に忠実に。これが、厳しい商品開発を勝ち抜く秘訣です。

和田　祐一
上級執行役員
（商品・物流担当）

持続的に増配してきたことなど、何事もきちんとやり続けることが、規律につながると肝に銘じて株式市場とコミュニケーションしていきます。

吉武　豊
常務執行役員 CFO
（財務経理などを担当）

コンビニが誕生して40年、これまで常識であった仕組みやインフラを、ITを含め、ゼロベースでつくり直すべき時期に来ています。

加茂　正治
専務執行役員
（戦略ITなどを担当）

イノベーションが板についてきて、やるべきこと、あるべき姿を、情熱をもって語れる人財が格段に増えました。これからが楽しみです。

大隅　聖子
理事執行役員
（人事・ダイバーシティ担当）

これまでに築いてきたイノベーションを
ベースにお客さま満足を徹底的に追求し、
新たな価値を創造し続けることで、
ステークホルダーの皆さまとともに
持続的成長を実現していきます

「実行、実現」によってさらなる飛躍を

当社のダイエーグループ時代を「第1の創業」とするならば、2000年の上場後の数々のイノベーションは、新たな成長ステージに導いた「第2の創業」です。私が2011年1月にCOOとしてローソンの経営に参画して新浪元会長とともに走り続けてきたこの3年間は、さらなるイノベーションによってローソンをもう一段飛躍させるための、いわば、種まきの時期であったといえます。

「マチの健康ステーション」、生鮮食品、挽きたて・淹れたてコーヒー「MACHI café(マチカフェ)」、そしてファストフード。ローソンは、数年にわたるイノベーションにより創り上げた、成長の芽がすでに手中にあります。この芽をお客さまへの新たな価値として具現化する、つまり、お客さま満足を徹底的に追求し、戦略の「実行、実現」によってこれらを大きく花開かせることが、私に与えられた使命であり、責任です。ただ、私一人にできることは限られます。これからは、スピードある実行をモットーに、「チームローソン」としてチャレンジしていきます。そして、チームローソンとしてさらに前進するため、ローソンの企業理念を強い「規律」でグループ全体に徹底を図るとともに、「自ら行動する」人財の「自立」を促していきます。

私は、ローソンのさらなる持続的成長を実現するため、以下5つの基本方針に則り、経営を実行していきます。

1. ローソンの企業理念に忠実に則り、全社員との完全共有を徹底する
2. 加盟店との信頼関係を強化し、共に成長し、発展する
3. 小商圏における製造小売企業として世界一になる
4. 強い“規律”と個々人の“自立”の双方を徹底追求する
5. 100人の次世代経営者、リーダーを育成する

2014年2月期の振り返り

加盟店収益の引き上げに注力しつつ、営業利益2.8%増を達成しました

当期は、国内景気が回復基調をたどるなか、上期の天候不順や、通期にわたる他社の大量出店などによる競争激化の影響を受けました。こうしたなかでローソンは、大量出店とは一線を画し、マチのニーズに応えた商品開発、品揃えに全力をあげるとともに、MACHI café、店内で手づくりした商品を提供する「まちかど厨房」の導入加速や品揃え支援などによる、加盟店収益の引き上げに注力しました。その結果、単体の既存店売上高前年比は99.8%(客数99.0%、客単価100.8%)となり、通期計画を達成しました。一方、店舗開発では、当期も収益性を重視した出店を継続し、当期末の国内のグループ店舗数は361店舗増の11,337店舗となりました。以上の結果、チェーン全店売上高は前期比2.0%増の1兆9,453億94百万円となりました。

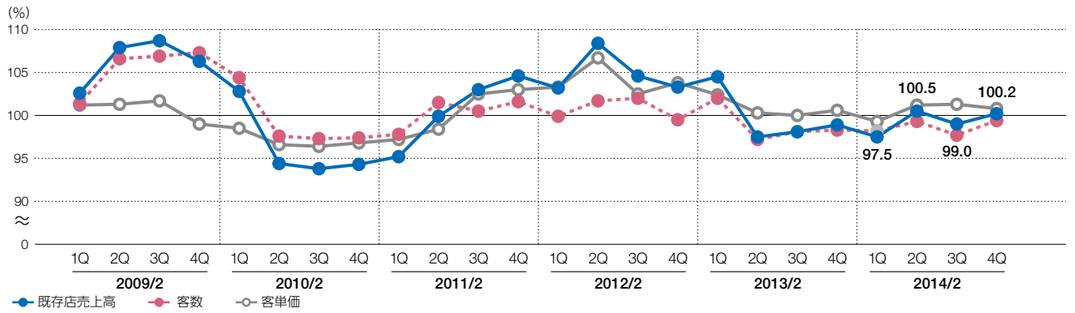
利益面では、営業利益は、前期比2.8%増の681億26百万円となりました。これは、加盟店収益の引き上げに投じた経費により、販売費及び一般管理費が増加したものの、利益率の高いカウンターファストフードの販売拡大が総荒利益率の改善に貢献したことによるものです。当期純利益は、株式会社九九プラスの企業再編に伴い、法人税等調整額が減少したこともあり、前期比14.4%増の379億65百万円となり、通期計画を20億円上回りました。

2014年2月期業績ハイライト(連結) (億円、%)

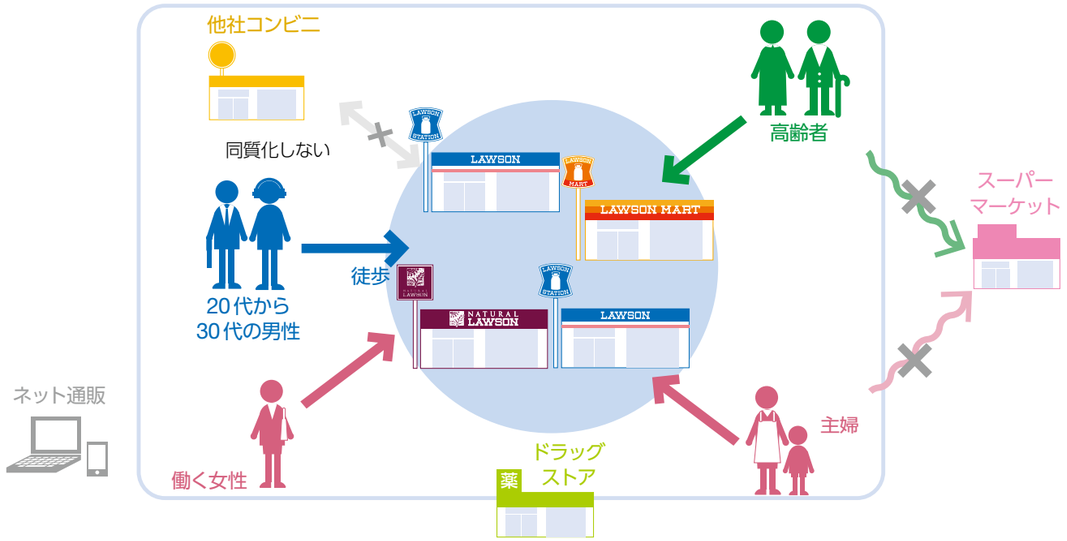
	2013/2	2014/2	増減
営業利益	¥ 662	¥ 681	+2.8
当期純利益	331	379	+5.8
ROE(%)	15.2	16.1	+0.8
チェーン全店売上高	19,065	19,453	+2.0
営業利益率※1(%)	3.5	3.5	+0.0
既存店総荒利益率※2(%)	30.5	31.0	+0.5

※1 チェーン全店売上高ベース
※2 単体のうち、「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計

既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移(連結)



「ネイバーフッドストア」としてのローソン



コンビニエンスストアの成長可能性

業態の枠を越えた拡大など、業界にはまだまだ成長余力があります

2013年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界の売上高は、前年比4.2%伸びて9兆8,724億円となり、10兆円の大台が目前となりました。店舗数は同じく5.0%伸びて50,234店となりました。

コンビニエンスストアは、“24時間営業しているご近所のお店”を武器に、さまざまな業態で取り扱っていた商品・サービスを取り込みながら発展を遂げてきました。たとえば、中食や内食の需要増加を背景に、外食から弁当や惣菜、ファストフード、直近では淹れたてコーヒーへの需要シフトが起きています。

こうした動きの背景にあるのが人口動態の変化であり、「女性の社会進出」や「少子高齢化」といった社会の変化です。今後3～5年で、小売業界内でのシフトが本格化すると見ています。たとえば、日本には食品スーパーが5万店、ドラッグストア・調剤薬局が6万店あります。「マチ」の変化にきめ細かく対応していけば、遠くのスーパーマーケット、街中のドラッグストアよりも身近なコンビニエンスストアに来ていただける頻度が増えていくと見込んでいます。今後予想される業界再編、こうした業態の枠を越えた客層拡大などをふまえると、コンビニエンスストアの成長余力はまだ大きく残されていると考えられます。

「小商圏型製造小売業」の確立

「ネイバーフッドストア」としてさらなる成長機会を追求していきます

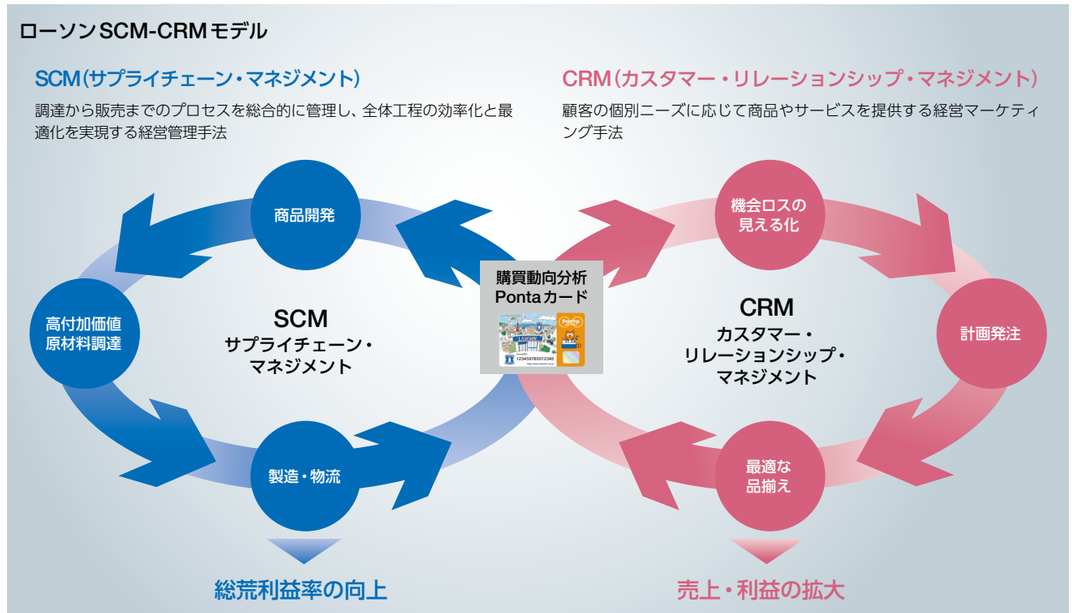
コンビニエンスストアは、東日本大震災をきっかけに、近くにあって生活全般に必要なモノやサービスをいつでもご提供できる「社会的インフラ」としての機能が広く認知されるようになりました。こうしたなか「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」という、ローソンの「小商圏型製造小売業」モデルには、非常に大きな可能性があると確信しています。このビジネスモデルをどのように進化させようとしているか、「出店」「商品」「運営」の3点からご説明します。

出店では、ネイバーフッドストアとしていち早くマルチフォーマット開発を進めてきた点に他社との大きな違いがあります。ローソンは、健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」、生鮮コンビニエンスストア「ローソンストア100」、そしてその進化系である進化型コンビニエンスストア「ローソンマート」をスタートさせるなど、従来のコンビニエンスストアが取り込めていなかった女性やシニアのお客さまをターゲットにしたフォーマットを積極的に開発してきました。さらに2013年10月に発表した「マチの健康ステーション」に基づき、こうしたお客さまの関心が高く、今後拡大が見込まれる健康関連市場に対し事業展開を急ピッチで進めています。ローソンは、それぞれのマチに合ったフォーマットを活かして出店することにより、ネイバーフッドストアとしてシェアを拡大していきます。

この拡大のドライバーとなるのが、商品、つまり、製造小売業であるローソンならではのオリジナル商品です。オリジナル商品の開発にあたっては、独自の「ローソンSCM-CRMモデル」を活用し、ローソンが誇る原材料調達部門と商品開発部門、さらにはPontaデータ分析を行うマーケティング部門が連動して、お客さまを起点にした高付加価値の商品開発を行い、高い収益性を実現しています。荒利益率の高いオリジナル商品の強化は、「既存店総荒利益高」の増加によりFC加盟店の収益改善に大きく寄与しています。

今後の競争を勝ち抜くうえで「運営」面でますます重要になるのが、FC加盟店との関係強化です。ローソンは従来から、「ローソンセミナー」や「オーナーズミーティング」を通じてFC加盟店オーナーと企業理念、戦略や方針を共有するとともに、強い個店、地域づくりのため、「エリア会」により成功事例の共有や連携強化に取り組んできました。今後も、マネジメントオーナー（MO）制度により、起業家精神溢れる、優れたFC加盟店オーナーを支援する仕組みを拡大するなど、関係をさらに強固なものにしていきます。

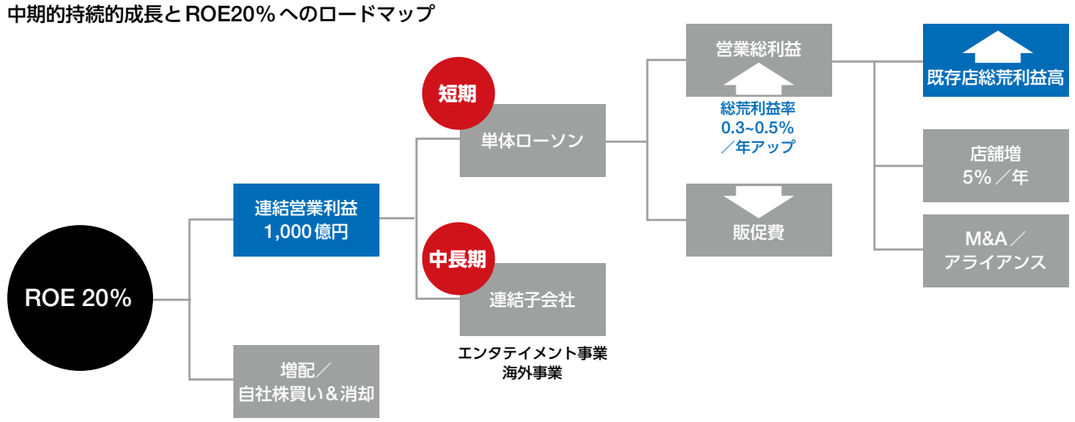
ローソンSCM-CRMモデル



ローソンにおける資本規律

ROE20%、連結営業利益1,000億円を目指し、グローバル投資家の皆さまのご期待に応えていきます

中期的持続的成長とROE20%へのロードマップ



最後に、財務面から中期的な持続的成長シナリオをご説明いたします。

ローソンでは、資本効率のグローバルスタンダード「ROE 20%」を頂点としたロードマップを描いて、経営にあたっています。この高いROEを実現するには、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るか、財務戦略により分母である資本を効率化するか、という二通りの方法があります。

ローソンでは、本業を通じた利益成長を第一に掲げる一方、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とれたキャッシュフロー配分を考えており、この配分の判断そのものがローソン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や新事業にどう割り振るかを判断する基準が、ROI（投資収益率）です。ローソンでは投資判断する際、「ROI 20%以上」を基準としており、こうした資本規律が厳格に守り続けられてきたことは、過去10年間の競合他社とのROIC（投下資本利益率）比較からも明らかです。

2015年2月期のグループの国内出店計画では、引き続き収益性を重視した店舗開発に努める一方、当期の869店舗を上回る1,100店舗の出店を計画しています。当期のキャッシュフローについては、出店による店舗増や総荒利益率の改善などにより営業キャッシュフローは約1,000億円のプラスを見込んでおり、既存店強化やシステム投資などによ

競合他社とのROIC（投下資本利益率）の変化（10年間）の比較

※1 ROIC＝税引後（税率40%で試算）営業利益÷期中平均投下資本（純資産＋有利子負債）
※2 店舗数増加率（2004年2月期から2014年2月期までの年率平均増加率）
※3 矢印は2005年2月期から2014年2月期までのROIC変化率を示しています

り一時的に投資キャッシュフローが約700億円とマイナスが拡大するなかにおいても、約300億円のフリーキャッシュフローを確保する見込みです。また、今後についても、現状程度の出店ペースであれば、投資キャッシュフローは500～600億円程度のマイナスとなり、400億円程度の財務キャッシュフロー（配当金支払が中心）はフリーキャッシュフローの範囲内に収まるものと見込まれます。

ROE 20%と並び、ローソンの中長期的な数値目標が、「連結営業利益1,000億円」の達成です。この達成に向けては、加盟店収益に直結する既存店総荒利益高の拡大にこだわっていきます。総荒利益率の向上を目指して、カウンターファストフードなど荒利益率の高いオリジナル商品の拡充、サプライチェーンマネジメントの向上による調達コストの削減、そして、デフレからインフレへと移行するなか、高付加価値の商品を中心に価格帯の見直しも進めていきま

す。これらにより中長期的に当期の総荒利益率31.0%を35.0%に引き上げていく方針です。同時に、Business Process Reengineering（BPR）による販売管理費の削減にも注力していきます。こうした経営努力により、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5.0%に向上させていきます。

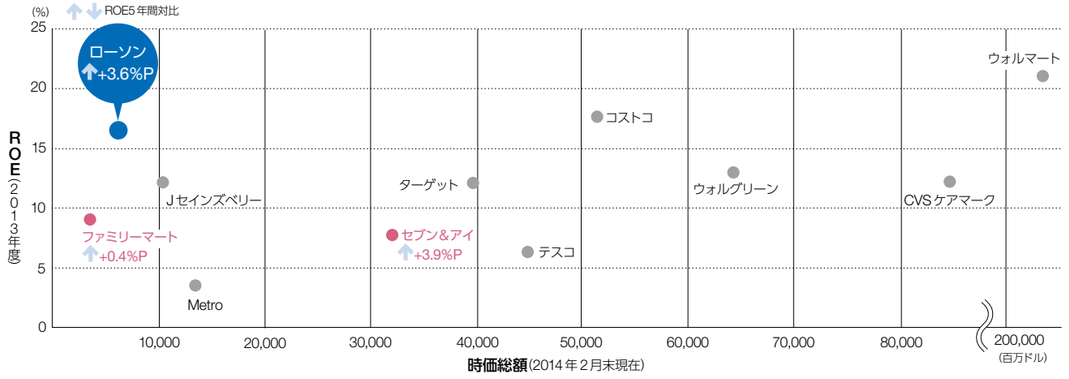
こうした既存のコンビニエンスストア事業をベースとしての成長を追求する一方、今後予想される業界再編、ドラッグストアやスーパーマーケットなど業界の枠を越えたM&Aやアライアンスを視野にさらなる成長機会をうかがっていきます。ただし、単純な売上規模や店舗数増を目的としたM&Aは全く考えていません。冷徹に投資採算を見極め、事業のシナジー効果を判断していきます。何よりも、資本の規律を守っていきます。

なお、ローソンでは、今回の経営交代をきっかけに、「報酬諮問委員会」を「指名・報酬諮問委員会」に衣替えしました。同委員会は4名の社外取締役、2名の社外監査役により構成されており、経営の透明性をさらに高めていくのが目的です。

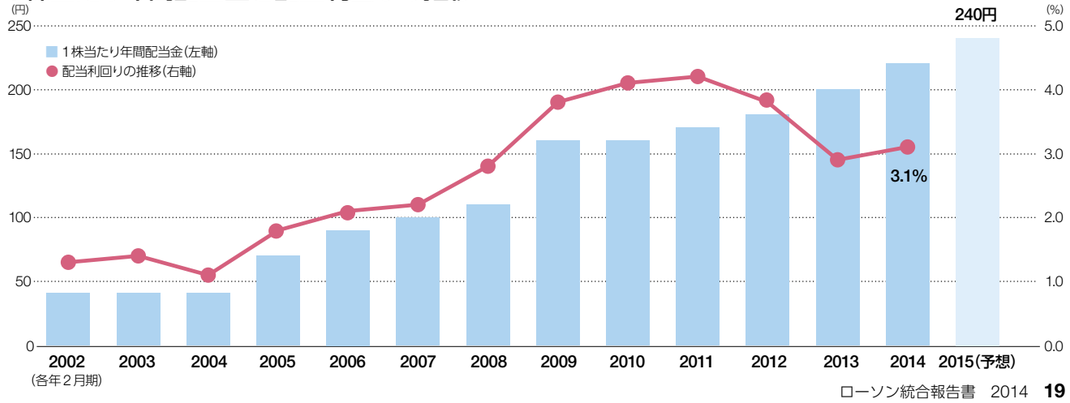
フッドストアとして世界でもスタンダードの存在しない、ユニークな小商圏型製造小売業モデルを確立することを目指しています。そのためには、何といっても組織力と人財が不可欠です。組織のタイバーシティを推進するとともに、100人の次世代経営者、リーダーを育成していきます。そして、株主の皆さまへの利益還元を重要な使命と位置づけ、資本規律を高く保ち、株価や配当を通じてグローバルな投資家の皆さまの期待に応えていきます。

ローソンは、マチのお客さまのニーズを満たすネイバー

世界の小売業のROE



1株当たり年間配当金と配当利回りの推移

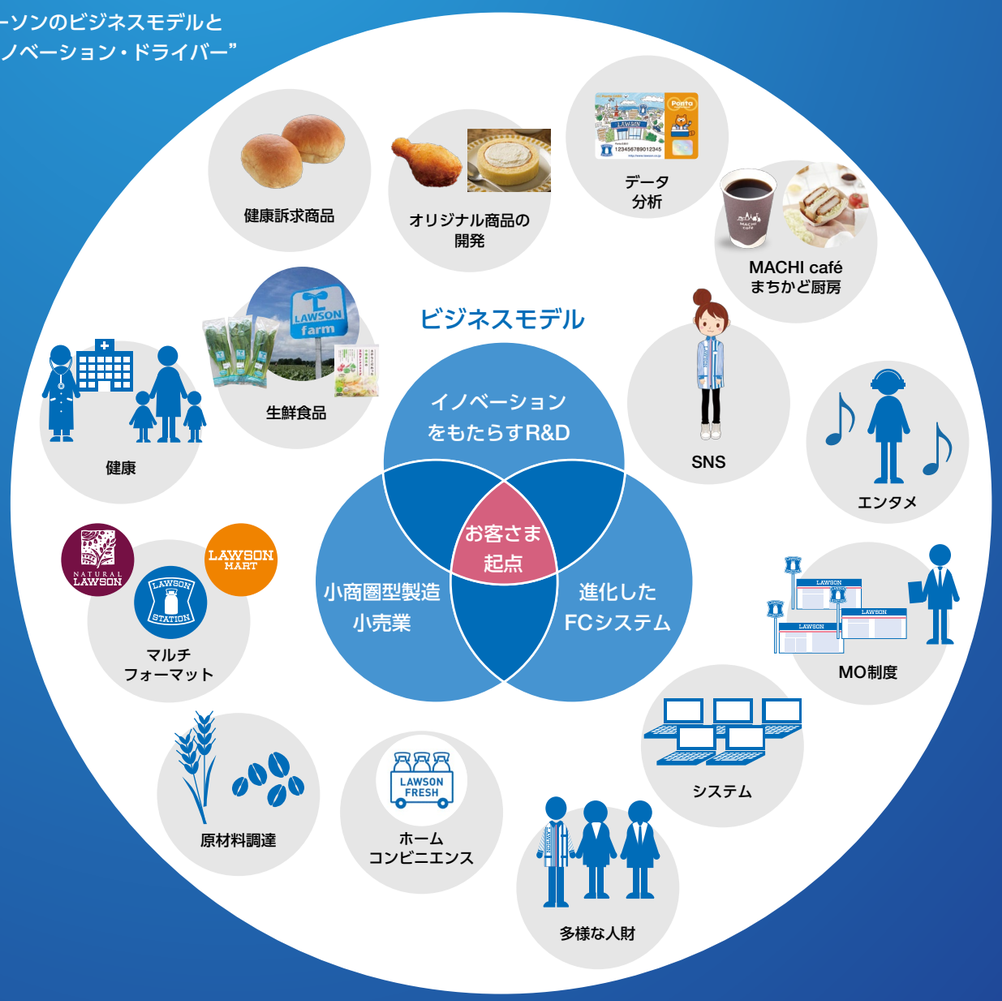


お客さまのために、新たなイノベーションを起こす

ローソンは、「お客さま起点」を核とし「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」から構成されるビジネスモデルを活用して、オリジナル商品、生鮮食品、MACHI café（マチカフェ）、カウンターファストフード、そしてMO制度など、今後の成長を担う“イノベーション・ドライバー”を次々と生み出してきました。

この特集では、将来の成長の糧であるイノベーション・ドライバーがお客さまにどのような新たな価値を提供しようとしているかを中心に述べています。

ローソンのビジネスモデルと
“イノベーション・ドライバー”



マーケティング

「マチ」をもっと深く理解する力をさらに磨きます

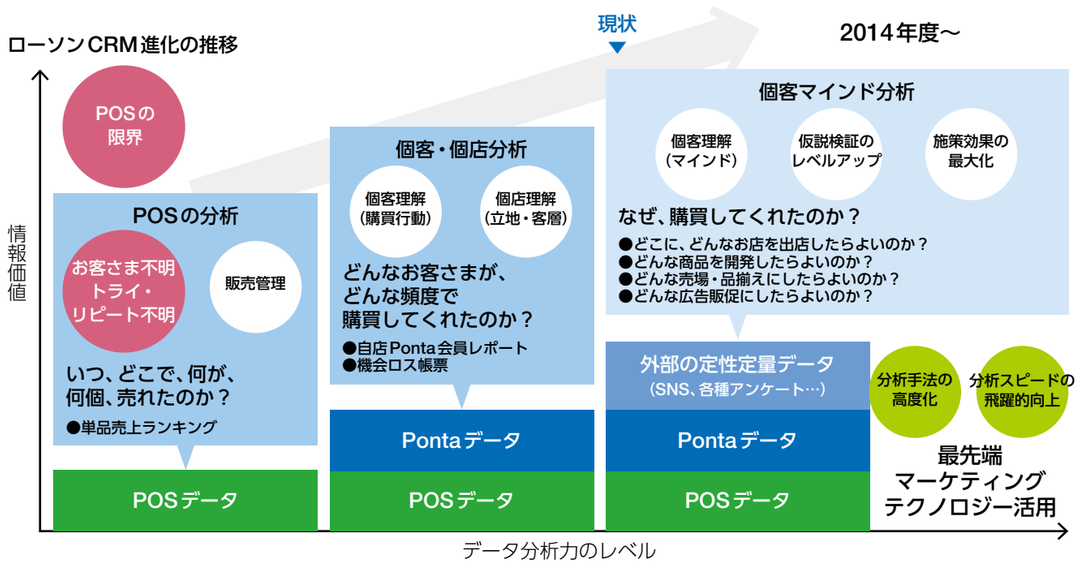
コンビニエンス業界の躍進を支えてきたPOS（Point Of Sale、販売時点情報管理）には、ある“限界”が見えてきました。POSは、小さな店舗面積を高効率に回転させるため、単品管理により品揃えを磨き続けるには有効なツールです。しかし、「個」が捉えきれないPOSでは、多様なニーズを把握しきれないのです。私たちは、マチをもっと深く理解しなくてはなりません。マチのお客さまに支持されるローソンになるために必要なことがもっとあるはずと考えています。

ローソンでは、共通ポイントプログラム「Ponta」の導入により、購買の傾向を把握できるようになりました。特定商品の売上が高いという単純な情報だけでなく、それが多くの人による1回ずつ購買なのか、一部のお客さまのリピート購買による結果なのかを区別して見られるようになったのです。また、個店のヘビーユーザーについて、「若い男性が多いはず」といった何となくのイメージではなく、「30代の男性と40代の女性のお客さまにヘビーユーザーが多い」といった、はっきりとしたデータで、自店の強みや特性を理解することが可能となりました。また、顧客属性とリピート率（繰り返し購入の頻度）を結び付けたり、商品開発において潜在的なニーズを掘り起こすこともできるようになりました。2014年7月末のPontaの会員数は6,400万人を数えPonta会員の売上が全体に占める割合は約50%に達し、分析精度は年々向上しています。

Pontaの購買データは、2013年3月から個店別の分析レポートにまとめられ、日本全国のFC加盟店に配信されています。それは、個店に合ったお店づくりや品揃えの実現、さらには機会ロスの削減に活用されています。データに基づいた棚割を参考にすることが、発注業務の効率化と負担軽減につながります。また、店舗開発においては、開発担当に寄せられる物件情報にPontaデータの商圏分析結果も加味されることで、より精度の高いエリア戦略の立案が可能となっています。

今後は、個客・個店分析から個客マインド分析に引き上げたデータ分析を行い、さらに一歩先を目指します。商品開発、潜在的な優良顧客の発掘、品揃え強化はもちろん、より一層お客さまに支持されるローソンになるべく取り組んでいきます。

ローソンCRM進化の推移



知的資本 お客さま起点、SNSの活用

毎日約1,000万人の来客があるローソンの店舗において、売上の約半分を占めるPonta会員の購買データは、それ自身が貴重な経営資本となります。また、来店されるお客さまに加えて、ソーシャルメディアに登場するキャラクター「あきこちゃん」のLINE、Facebook、Twitter等のお友だち数は1,300万人以上（2014年7月現在）となるなど、ソーシャルメディア上でのつながりも広がっています。

ローソンでは、購買データ分析やSNS出現キーワード分析などを活用し、それぞれの店舗のお客さまのニーズや社会全体のトレンドを把握することでマチの理解をさらに進めていきます。

「お客さま起点」で「健康」をキーワードに社会の変化に対応

進化するコンビニエンスストア

「マチの健康ステーション」を目指します

マチの生活が変わるなかで、もっとマチの皆さまのお役に立つコンビニエンスストアへ。それを実現するためのキーワードが“健康”です。

日本では今、少子高齢化や社会保障費の高騰を背景に、未病への対応をはじめとする生活習慣病の予防、寝たきりや介護の予防、そのための生活支援サービスの拡充など、健康は個人だけの問題ではなく、社会全体で取り組むべきもの、という認識が高まってきています。そうしたなか、今までにない「おいしくて健康」な商品を通じて、マチの皆さまの普段の生活を少しだけ健康にするお手伝いができないか。そうした思いから、ローソンは「マチの健康ステーション」として、これまでの「手軽で便利」というコンビニエンスストアのイメージを「手軽に健康」へと進化させたい、と考えています。

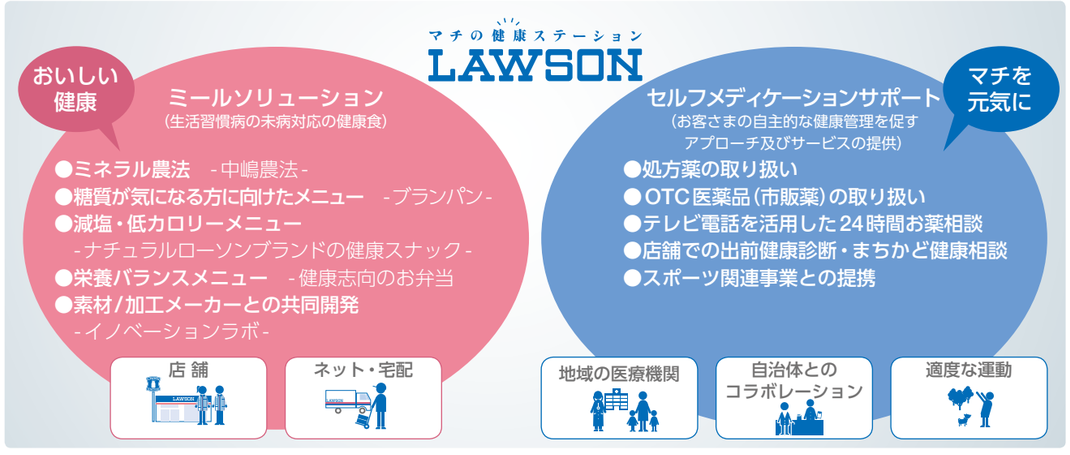
ローソンは2001年に健康志向コンビニエンスストアであるナチュラルローソンをスタートして以来、健康を基軸にしたフォーマット開発、商品開発や品揃えの強化に先行投資を続けてきました。この蓄積のもと、ローソンは今後、毎日の食を通して健康な身体をつくる「ミールソリューション」と、困った時に気軽に頼れる「セルフメディケーションサポート」の二つの考え方で、マチの健康に寄与するお店づくりを目指していきます。

まず、ミールソリューションでは、「おいしくて健康な食」の提供を行っていきます。健康に良い食品というと、これまでは量が少なかったり、味がものたりなかったり、「我慢」というイメージが強いものでした。ローソンは、土づくりにまでこだわった中嶋農法によるミネラル豊富な野菜、メーカーと共同開発した糖質が気になる方に向けたブランパン、減塩・低カロリーのナチュラルローソンブランドのお菓子など、「小商圏型製造小売業」としての強みを活かして、おいしくて健康な商品開発を進めています。

また、セルフメディケーションサポートの一つの柱となる医薬品販売では、2003年から調剤薬局併設型店舗のフォーマット開発に取り組んできました。大手調剤薬局チェーンのクオール株式会社や、佐賀県と福岡県で調剤薬局・ドラッグストアを展開する株式会社ミズと提携するなど、調剤薬局併設型店舗の出店を進め、2014年7月末現在、首都圏を中心に40店舗を出店しています。今後もこうした各地の調剤薬局やドラッグストアのチェーンとの提携による医薬品販売店を積極的に拡大していきます。さらに、2014年7月から、店頭にあるマルチメディア情報端末「Loppi(ロッピー)」で、自宅にインターネット環境がない方などを対象に、かぜ薬や解熱剤、胃腸薬などOTC医薬品（市販薬約280品目）の取り寄せサービスを開始するなど、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

このほか、ユニークな取り組みに「出前健診」があります。健康診断による疾病の早期発見は「健康寿命」の延伸に欠かせないものであり、受診率の向上は社会的な課題にもなっています。ローソンは、兵庫県尼崎市、長野県松本市や佐賀県佐賀市と連携協力して、マチに住む方に向けた健康診断や健康相談を、より身近なコンビニエンスストアで受診できる取り組みをはじめています。

ローソンは、マチの健康ステーションとして、さらなるイノベーションにチャレンジし続けます。



「お客さま起点」で徹底的に考え抜き、「イノベーションをもたらすR&D」をやり切る

商品開発

社会に新たな価値を提供する商品開発に注力しています

「お客さま起点」の生命線が、お客さまに支持される、おいしくて魅力的な商品の開発と、マチのニーズに合った品揃えです。ローソンは、お客さまのニーズや期待に新しい価値をプラスしたオリジナル商品の開発に注力しています。

実に国民の4人に1人といわれる糖尿病の潜在予備軍や、健康志向の女性の間で、糖質を抑えた食事が高い関心を呼んでいます。糖質を控えめにした食品は通信販売が多く、割高で味もあまり良くないというのが一般的でした。ローソンは、穀物の外皮（大豆を除く）を使って糖質を抑えたパンを作る技術で日米欧の特許をもつ鳥越製粉株式会社と、大手製パンメーカーとをつないで2012年6月から「ブランパン」シリーズを展開しはじめました。その後、よりおいしく召し上がっていただけるよう、ブランの配合や製造工程を見直すなどの改良を重ね、2014年5月には、従来の生地に米ブラン（米のふすま）を配合するなど原材料と製法を一新し、「しっとり・ふんわり」とした食感を実現しました。「糖質が気になる方が身近で購入でき、しかもおいしい主食」という新たな価値提供により、糖質制限を余儀なくされている方をサポートするという社会的インパクトをもつ商品にまとめ上げました。実際、Pontaの購買データによれば、ブランパンのリピート率は4割以上とローソンオリジナル商品でもっとも高く、2014年5月までの2年間で累計3,500万個を販売しています。

また、同年5月より、小麦ブランを使ったクッキー、減塩したスナック、乳酸菌を加えたマシュマロ、こんにゃくを使ったチップスなどの健康菓子を販売しています。ローソンはこれからも、「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、その時代の社会性やお客さまのニーズを先取りした商品・サービスの開発に力を入れていきます。

【ブラン】とは　ブランとは、小麦粉と比べて糖質が少なく食物繊維を多く含む穀物の外皮のこと。ローソンでは、食卓パン、菓子パン、惣菜パンなど各カテゴリーに「ブランパン」を揃え、さらにはブランを使ったクッキーやスナック、ロールケーキなど、パン以外にも展開を広げています。

ブランパン2個入（ロールパン）

ブランブレッド

ブランのしっとりメロンパン

ブラン豆乳クッキー

ブラン黒ゴマクッキー

ブラン堅焼きおっとっと

「進化し続ける、やり続ける」が、新たな価値につながる

商品本部 本部長補佐 兼 ベーカリー・デザート部 部長
鈴木 嘉之

ローソンのデザートは20～30代女性から強く支持されており、競合を上回る売上となっています。そのきっかけとなったのが2009年9月発売の「プレミアムロールケーキ」。男性の「ついで買い」だったデザートが、女性の「目的買い」になりました。商品企画に基づいて、自ら原材料にこだわって調達し、ベンダーの方と協力して商品に仕上げ、それを自らお客さまに伝えていくという一連の流れが、ローソンならではの強みを支えています。

上：ピュアロールケーキ
左：ピュアショートケーキ

たとえば、添加物を基本的に使用しない「ピュアシリーズ」は、「プレミアムロールケーキ」の成功体験を捨て去ることからスタートしました。従来の何かを「足す」発想から「減らす」に逆転し、「添加物を極力使わない」シンプルなおいしさというコンセプトに行きつきました。「添加物を極力使わない」は食品製造の常識にはない発想だったため、サプライチェーンに深く入り込んでいき、その壁を乗り越えました。こうしてできあがった「ピュアシリーズ」は、小さなお子さまをもつ30～40代の主婦から支持を得、「プレミアムロールケーキ」とは異なる客層に支持され、奥行きも広がりも期待される新たな市場を顕在化させたのです。

「小商圏型製造小売業」の差別化ポイントは、サプライチェーンの「見える化」

サプライチェーン

「見える化」を徹底し、高品質・低コスト・環境への配慮に注力

ローソンの強みの一つである原材料調達では、サプライチェーン全体を統合して最適化し、品質とコスト構造を“見える化”して非効率やムダをなくすSCM改革を進めています。ローソンでは、2003年に専門的に原材料を厳選採用する「原材料仕入部」を、さらに2012年は機能子会社として株式会社SCIを設立するとともに、各地の生産者とのパイプを築いてきました。そして、製造以前の物流の重複や二重作業等にも目を光らせ、原材料加工の可視化を進めるなど、さらに川上まで遡って効率化を徹底しています。

ローソンが誇る原材料調達部門は、商品開発部門と連動して食材の調達交渉を進め、良質な食材を計画的に大量一括調達し、旬で高付加価値な原材料を起点にした商品開発を支えています。こうした取り組みにより、高品質な原材料の調達とコストダウンという一見相反する課題を解決し、オリジナル商品において高い総荒利益率を実現しています。

商品の製造においては、当社独自の品質管理基準をクリアした工場のみと取引しており、食品の安全管理に努めています。おにぎりやお弁当などのオリジナル商品の工場については、協同組合を通じて品質管理基準を遵守いただいており、半期に一度工程検査を実施しています。さらに、全国に設置しているそれぞれの地区の商品部が、各地の工場を抜き打ちで立入検査するなど厳格に運用しています。

一方、商品やサービスを提供するにあたり、サプライチェーンの各工程で電気・ガソリンなどのエネルギーや水などの資源を使用し、CO_2や廃棄物などを排出しています。これらの環境への負荷をできるだけ小さくするために、原材料の調達から商品の製造、物流、店舗での販売に至るサプライチェーンの各段階で発生するCO_2排出量を把握し、その削減に向けたさまざまな取り組みを行っています。

SCM構造改革で、サプライチェーン全体を可視化

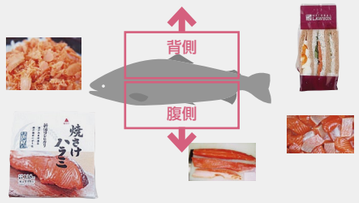
サプライチェーン全体を統合し　すべて　て最適化し、需給のコントロールを目指す　可視化

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で、高い品質の原材料を低コストで調達

たとえば、チリ産養殖トラウトをまるごと一匹仕入れ、共通原料として弁当、おにぎり、寿司、サンドイッチといったさまざまな商品に横断的に活用し、使い切っています。



独自のHACCP（食品衛生管理）により、衛生管理を徹底

米飯類を製造する工場で、食中毒や異物混入など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など、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。

個客分析、個店分析を活かし、最適な品揃えを実現

店舗では、ITを活用したPontaデータ分析を行い、曜日指数や天候、地域行事なども考慮しながら仮説を立てて検討することで、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）

社会・環境面

植物由来の容器包装や軽量化を積極推進

オリジナル商品の容器に植物由来の樹脂を採用してCO_2削減に努めるとともに、限りある資源を有効活用するため、軽量化も進めています。以上により、容器焼却時に発生するCO_2を2006年度比31.3%削減しました。

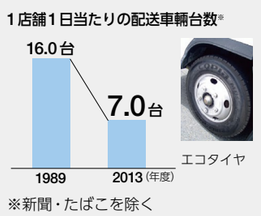
植物由来の樹脂を採用した容器

ムダを出さない製造体制づくりを推進

製造段階では、廃棄物を削減するため、原材料の投入量、出来高量、盛り付け量などすべてグラム単位で計量して商品を製造する「生産加工管理システム」を導入しています。

効率的な配送やエコドライブを推進

配送を効率的に行うため、共同配送の推進や納品頻度の適正化を図っています。トラックの燃費を向上させるため、エコタイヤを導入するとともに、ドライバーを対象に研修を行って意識向上も図っています。



※新聞・たばこを除く

省エネルギー効果を検証し、全国の店舗に応用

2008年度から全国各地に省エネルギー実験店舗を展開し、最先端の技術を結集した省エネ機器の効果を検証しています。得られた知見を活かし、全国の店舗への導入や新規設備の開発につなげ、さらなる省エネとCO_2削減を推進しています。

ローソンパナソニック前店（大阪府守口市）

外部評価

「フード・アクション・ニッポン　アワード2013」で3賞を受賞

ローソンは2013年12月3日、国産農産物等の消費拡大に寄与する優れた取り組みを表彰する「フード・アクション・ニッポン　アワード2013」で、「流通部門　最優秀賞」をはじめ、3賞を受賞しました。農業生産法人「ローソンファーム」で生産した野菜の販売や、「郷土（ふるさと）のうまい！」シリーズのお弁当など国産食材を使用した商品の開発・販売などが、国産食材の普及や地域の活性化に寄与するものと評価され、受賞したものです。

省エネ実験店舗の展開とCO_2冷媒で「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞

省エネルギー実験店舗の展開及びCO_2冷媒冷凍・冷蔵システムの導入で「平成25年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」の「対策技術先進導入部門」を受賞しました。省エネルギー実験店舗における最新の省エネ機器の効果検証及び、2010年度からCO_2を冷媒に使用した冷凍・冷蔵システムの導入を推進していることが認められたものです。

製造資本　サプライチェーンの付加価値向上

従来のコンビニエンスストアでは、弁当、おにぎり、サンドイッチなどのオリジナル商品の製造工程は“外部委託”するのが一般的です。ローソンは、約12,000店舗のネットワーク、低コストで効率化された物流網、さらには、製造工程にまで踏み込んで「見える化」を進め、自社による関与を高めています。こうして築き上げた、ムダを省き、環境にも配慮したサプライチェーンによって、日本全国のお客さまに、安全・安心で高付加価値の商品を提供することに努めています。

「小商圏型製造小売業」が進化し、他社には追随できない“仕組みづくり”が進展

ローソンの強みを最大限活かす、オリジナル商品の展開

ローソンの商品開発、原材料調達における強みを活かした「オリジナル商品」の展開は、既存店荒利益高の向上という、ローソンの中長期的な成長を支える重要な打ち手となっています。こうした取り組みの事例の一つとして、競争優位性に関わる仕組みづくりが進む「郷土（ふるさと）のうまい！」シリーズをご紹介します。

勇気をもって挑戦したことが、追随を許さない仕組みに発展

商品本部 本部長補佐
福田 浩一

米飯系における強みは、何といっても、2002年11月発売の「おにぎり屋」が、コンビニエンスストアの定番商品のなかでブランドを確立している点です。もう一つが、国産にこだわった「郷土のうまい！」シリーズです。

コンビニエンスストア間の競争は非常に厳しく、売れる商品はすぐに他チェーンが追随してきます。たとえば、リーマンショック後のお弁当は、どんなものでも398円という激しい価格競争下にありました。2011年、私が4年間離れていた米飯部に戻ってまず手がけたのが、お客さまの声すべてに耳を傾けること。当時は、食品偽装などもあって“安心できる産地の商品を”という声が顕著で、残りは“添加物、栄養素”に集約できました。おにぎりで国産があるなら、お弁当でも国産原材料のみの組み合わせができるのではないか。このアイデアにマーチャンダイザー（MD）は当初、全国展開するための十分な数量の国産原材料が確保できないと否定的でした。しかし、お客さまのニーズに応えるべく、自らも走り回ってお取引先の協力を得ることで実現できたのが、「郷土のうまい！」シリーズです。通常のお弁当よりも50円も100円も高い価格にもかかわらず、付加価値が評価され、ヒット商品に育っていきました。

先行メリットを活かして国産原材料を先買いする一方、「郷土のうまい！」ブランドに原材料の産地からの売り込みも増えるなど、原材料調達の仕組みづくりが進んでいます。今後は、より旬な素材や鮮度にもこだわり、他社には追随できない優位性を築くことを狙っています。

カウンターファストフードの先駆者として進化を続ける

ローソンは、1979年3月にコンビニエンスストア業界で初めてフライヤーを導入して以来、35年間フライドフーズを販売してまいりました。ローソンのフライドフーズには、「からあげクン」「Lチキ」などその場で食べるスナック系の揚げ物と、「鶏から」「ゲンコツメンチ」などおかずに最適な揚げ物惣菜を販売しています。2014年には、じゃがいもの作付面積の約2%しかない北海道産の“キタアカリ”を全国展開に必要な数量を一気に確保し、高品質の「ゲンコツコロッケ」の販売を開始しました。働く女性や少人数世帯の増加というマチの変化に対応し、お客さまの支持が得られた結果、本格的に揚げ物惣菜に取り組み始めた2010年と比較して、2013年度のローソンのフライドフーズの売上高は5倍に伸長しています。

からあげクン

ゲンコツコロッケ

協業のメリットを最大限活用し、ウチナー商品を開発

ローソンは2009年に沖縄でスーパーマーケットを展開している小売最大手の株式会社サンエーと共同出資で「ローソン沖縄」を設立しました。2014年5月末には、沖縄県内のローソン店舗数は168に達しています。2012年には全国で売られているローソンセレクトをサンエー店舗で販売し始めた結果、サンエーだけではなくローソンでの売上も伸長しました。2013年からはローソンのマーチャンダイザーとサンエーのバイヤーが共同で開発した、沖縄限定のローソンセレクトを発売しました。沖縄そばや沖縄ソーキ、タコライスといった沖縄独特な食文化に対応した商品を数多く開発し、1店舗当たりのローソンセレクトの売上は全国平均の1.5倍と好調に推移しています。地域に密着している地元優良企業と組むことで、そのマチに合った商品開発や店舗運営を進めています。

Lawson select

沖縄 限定商品

「小商圏型製造小売業」として川上に遡り、産業構造の変革や活性化に貢献

生鮮強化

安全・安心、高品質な生鮮食品を身近な店舗に供給

「あの商品があるから、ローソンに」といわれるような、ローソンのこだわりを象徴する商品の一つが、生鮮食品です。

ローソンは2005年から生鮮野菜の取り扱いを開始し、野菜や果物を扱う「生鮮コンビニエンスストア」という新たなフォーマットを開発、全国展開を実現する調達ルートを開拓してきました。そして、中嶋農法により土のミネラルバランスを整えて栽培された野菜を小分けした「カット野菜」でスーパーでの買い物を遠慮しがちな高齢の方や、わずかな時間で買い物を済ませたい働く女性の方が、身近なローソンで食生活の基本となる生鮮食品を手軽に購入できるようになりました。

ローソンの生鮮強化の取り組みは、食の安全・安心、さらに高品質な商品へのニーズに応えるため、川上である農業そのもののイノベーションへと向かっています。ローソンは2010年6月、地元生産者が75%、ローソンが15%、青果卸などが10%を出資して農業生産法人を設立する形での農業への参入を果たしました。このような地域の有力農家と共同出資による農業生産法人「ローソンファーム」を全国19ヵ所（2014年7月）で運営しており、15年までに40ヵ所に拡大する計画です。最終的には、全国のローソンファームの産地リレーで周年調達ができる体制を目指しています。このほか、農産物宅配の「大地を守る会」や「らでぃっしゅぼーや」に出資するほか、契約農家の数も増やして野菜の生産量の拡大を図っています。

【中嶋農法】とは
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を組み合わせ、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方法で、安全・安心で高品質な野菜や果物の生産を目指しています。

ローソングリーンプロジェクト
“みんなのマチに野菜をもっと”
おいしい野菜をみんなのマチに届けたい。だからローソンは土づくりから本気で取り組んでいます。

ローソン グリーン プロジェクト

ローソンファーム
プロの生産者と一体となり、コンビニエンスストアのお客さまのニーズに合わせた商品開発をするとともに、ローソンファームを通じて、次世代の農業担い手の育成、地域農業の発展に向け、貢献していきます。

カット野菜
ローソンの「カット野菜」は、野菜をカットし、殺菌したうえで冷水で洗浄されて袋詰めされています。洗わずにそのままお召し上がりいただける手軽さが好評です。

ローソンファームのおでん用大根
ローソンのおでん用の大根は、8月～10月上旬は「ローソンファーム北海道岩内」産、10月以降は「ローソンファーム鳥取」産と、すべてローソンファーム産が使われています。

社会資本　事業を通じて社会資本の価値拡大に貢献

生鮮食品は、自然環境から得られる資源の最たるものです。コンビニエンスストアがこぞって生鮮食品を取り扱いはじめたことは、社会的にも大きな意味があります。なぜなら、新鮮で個食に適したカット野菜を、身近なお店で手軽にお買い求めいただけるようにすることが、高齢者が健康な食生活に対するサポートにつながるからです。

一方、大きな購買力をもつコンビニエンスストアが青果を扱うことは、生産農家にとって新たな事業機会や地域の就業機会の増加につながると同時に、コンビニエンスストアが品質にこだわり、仕入れ先を厳選することで生産者の体質強化、ひいては日本の農業の競争力強化に波及することが期待されます。

さらにローソンは、農業生産法人「ローソンファーム」、中嶋農法の普及を通じて農業そのものに参入するとともに、第6次産業化（1次産業である生産農家が、食品加工（2次産業）や流通販売（3次産業）に参入し、新たな業態を創出すること）にも関わるなど、日本の農業の活性化に貢献しています。

「進化したFCシステム」がマチに合った店づくりの鍵

個店力強化・加盟店との関係強化

マチを深く理解する起業家と企業理念の実現を目指します

ローソンのフランチャイズ（FC）システムは、FC加盟店オーナー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」という企業理念を共有し、成長を目指す「共同事業」システムです。ローソンでは、FC加盟店オーナーの「起業家マインド」と「FCシステム」を成長の大きな両輪と捉え、従来からFC加盟店オーナーとの関係強化に力を注いできました。全社の方針や方向性を共有するローソンセミナー、意見交換を行うオーナーズミーティングを実施する一方、FC加盟店オーナーが成功体験や営業計画を共有する「エリア会」を全国各地で開催しています。

エリア会を通じて、FC加盟店オーナー同士が地域の消費特性や問題意識までも共有することで強い絆で結ばれ、ともに「エリアを強くする」という意識を深めていく効果が生まれています。電気・ガス・水道に次ぐ“第4のインフラ”として、災害時にその使命を果たすうえでも、FC加盟店オーナーたちの結束が欠かせないと考えています。

エリア会に加え、ローソンの基盤強化に大きな力を発揮しているのが、マネジメントオーナー（MO）制度です。2010年にスタートしたローソン独自の取り組みで、優れた多店舗経営オーナーを育成するための仕組みです。MOは年1回開催される「MO総会」での本部経営陣との意見交換や、出店についての情報提供などを通じて、経営参画を実践しています。さらに、毎月実施されている商品試食会で発売前の新商品に意見を提供し、その意見を取り入れたデザートやファストフードが発売されるケースも出てきています。

コンビニエンスストア業界の競争がますます激化するなか、本部からの一方的な指導に基づく店舗経営ではなく、FC加盟店オーナーがより一層深く、マチを理解したうえで店舗経営をしていくことが、非常に重要となっています。ローソンでは、Pontaの購買データを店舗ごとに分析した「自店Pontaレポート」を配信し、店舗ごとの競争力強化に取り組んでいます。

ローソンセミナー

全社の方針や方向性の共有を目的に、毎年春、全国8会場で開催。トップ以下、経営陣が戦略を詳しく説明。1万店、約2万人が参加。

エリア会

北海道から九州・沖縄まで全国8支社のエリア内で、毎月約260会場で開催。FC加盟店オーナーが成功事例を共有し、意見交換することで個店の運営力アップに役立てる場。

オーナーズミーティング

毎年秋に全国で開催。1万店、約1万5000人が参加。FC加盟店オーナーとの双方向の意見交換の場。

ローソンとともに、目指すは「百年企業」

株式会社プログレス　前田 明マネジメントオーナー

ローソンはアルバイトからスタートし、当時のオーナーに声をかけていただいて社員になり、8年目に独立を果たしました。自分自身にとって大きな転機となったのは、4店舗のオーナーのときに受けたMO研修です。「家業」から「企業」へとステップアップするきっかけとなりました。17店舗となった今では、競合店が出店してきても戦う体力が備わり、人的なシフトなどの手も打てるようになりました。

ローソンの強みは、経営トップとの距離が近い点だと思います。この前の大雪で商品が届かなかったときには、玉塚社長から電話が入り、状況を直接把握するほどでした。出店に際しては、支店とどのようにエリアを固めるかを議論しながら、進めています。今では、こうした地域や支店といった視点でお店を見ていく姿勢が、SC（ストアコンサルタント）や店長にまで浸透してきています。現在の出店ペースを維持するためには、とくに店長の育成が欠かせません。自社でトレーナーを置いて取り組んでいけるように準備を進めています。社員を家族のように成長させながら、「百年企業」を目指していきます。

ローソンのフランチャイズシステム

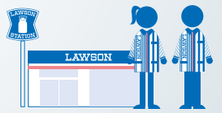
■ ローソンの進化①：マチをより深く理解する組織へ

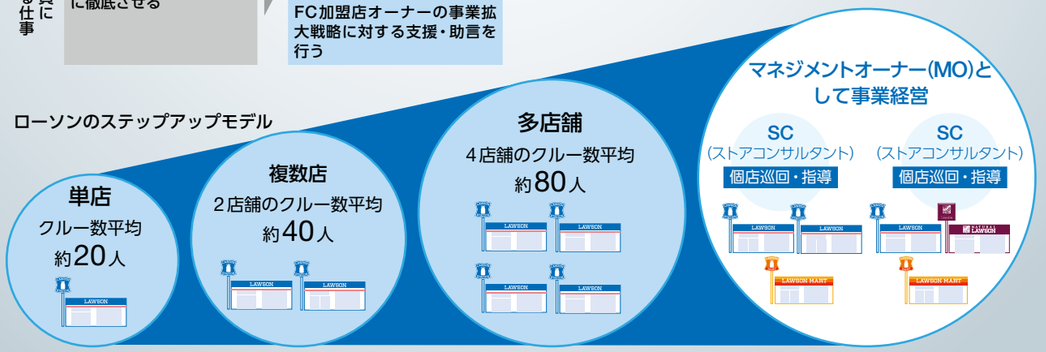
従来のチェーンストア運営にあたっては、全国で均質な店舗づくりが求められていました。しかし、今後は多様化するマチのお客さまに合わせて、マチをより深く理解するFC加盟店オーナーが求められています。FC加盟店を支える本部社員においても、FC加盟店オーナーに対し、創造的な支援・助言のできる人財が不可欠となっています

	従来のコンビニエンスストア	ローソンが目指すイノベーションの方向性
FC加盟店の理想像	チェーンストア共通のオペレーションを忠実に実行するFC加盟店オーナー	マチを深く理解し、マチに合った店づくりを実行していくFC加盟店オーナー
本部社員に求められる仕事	チェーンストア共通のオペレーションをFC加盟店に徹底させる	マチのお客さまを理解するためのデータ分析と斬新なマーケティング手法の仮説立案・検証をサポートする FC加盟店オーナーの事業拡大戦略に対する支援・助言を行う

■ ローソンの進化②：組織の権限委譲（分権経営）を推進

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加盟店オーナー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（2014年度からSV3名体制に変更）。





ローソン店舗運営の基本原則「3つの徹底」

ローソンは、マチのお客さまから支持される存在になるため、店舗運営において3つの徹底を掲げています。①心のこもった接客、②マチのニーズに合った品揃えの徹底、③お店とマチをきれいにする、の3つからなる基本原則です。

ローソンのお店では、この3つの徹底による変化が起きつつあります。「手渡し」という対面販売にこだわり、おいしい「味」と心のこもった接客による「味」を追求するMACHI café導入店舗数の拡大に伴い、店舗従業員がお客さまとのコミュニケーションを深めることで心のこもったサービスへの理解が進んでいます。これにより、接客レベルの目標が明確となり、リーダーとなる店舗従業員が育つことによって店舗レベルがさらに向上するという好循環が生まれています。

人的資本　地域に密着して課題を理解し、自ら考え、自ら行動する集団へ

それぞれの「マチ」で求められているのは何か。ローソンが「小商圏型製造小売業」への変換を図る過程でもっとも注力してきたのが“人財”の育成です。このビジネスモデルが充分に機能するには、「マチ」の変化を敏感に感じ取り、判断し、お客さまの近くで素早く対応する、「自ら考え、自ら行動する」人財が必要となるからです。さらに現場が的確に判断するための知識やスキルを養うため、2003年に社内教育機関「ローソン大学」を設置したほか、新入社員研修、役員候補育成や加盟店スタッフの研修などの教育プログラムを充実させています。

このほか、「健康」を標榜する企業として、2013年から社員の健康管理施策を徹底するなど、社員の「健康」に関する取り組みを強化しています。今後、この取り組みをFC加盟店オーナーなどローソンチェーン全体広げていく方針です。

ローソンは、地域に密着して課題を理解し、その解決に向けて自ら考え、自ら行動する集団へと変貌しつつあります。

「小商圏型製造小売業」モデルの強化

新たなビジネスモデル構築への挑戦

既存の概念にとらわれず、マチに貢献できる新規事業にチャレンジします

進化型コンビニエンスストア「ローソンマート」

ローソンでは、新たなフォーマット戦略として、ローソンストア100をベースとしたローソンマートの１号店を2014年２月にオープンしました。ローソンマートは、食品スーパーのもつ品揃えに、コンビニエンスストアのもつATMや公共料金支払いなどのサービス機能をプラスした「進化型コンビニエンスストア」です。売場面積を従来のローソンストア100の1.5～２倍に設定し、これまでの均一価格・適量小分けの商品に加えて、幅広い価格設定の商品を拡充させています。住宅地などで歩いて買い物に行かれる高齢者の方や、お仕事帰りに手軽にお買い物を済ませたい働く女性の方にとって便利なお店を目指し、店舗展開を進めていきます。

ローソンマート

OTC医薬品（市販薬）などを揃えたヘルスケア強化型店舗

「マチの健康ステーション」として、「セルフメディケーションサポート」の機能をもつ、ヘルスケア強化型店舗が2013年10月に誕生しました。従来のコンビニエンスストアの品揃えに、約900品目のOTC医薬品（市販薬）、約1,200品目のビューティーケア（化粧品など）やハウスホールド（日用品）を加え、通常のローソンの約２倍にあたる約5,000品目を取り揃えています。登録販売者が店舗に駐在することで、医薬品（第２類・第３類）も販売することが可能となったほか、一部のヘルスケア強化型店舗では店内設置のテレビ電話を通して、服用している処方箋との飲み合わせやアレルギーなどに関する質問に、薬剤師がお答えする体制も整えています。

ヘルスケア強化型店舗

カラダにやさしい＆おいしい宅配。「ローソンフレッシュ」

2014年７月、定期宅配サービス「スマートキッチン」の知見を活かし、新たにローソンフレッシュがスタートしました。人気の時短商品「10分簡単手料理キット」のほか、「大地を守る会」や「らでぃっしゅぼーや」の生鮮品などローソングループのこだわりの食品類を強化するだけでなく、それ以外の商品については他の小売業とも連携することで利便性と収益性を両立させるオープンプラットフォームの構築を目指していきます。マチの皆さまに、安全・安心で新鮮な商品をお届けするだけでなく、ローソン店舗とも連動を深めることで、「ハイタッチ（人と人とのより良いコミュニケーション）」な関係が築けるネット宅配サービスを目指していきます。

ホームページのトップ画面

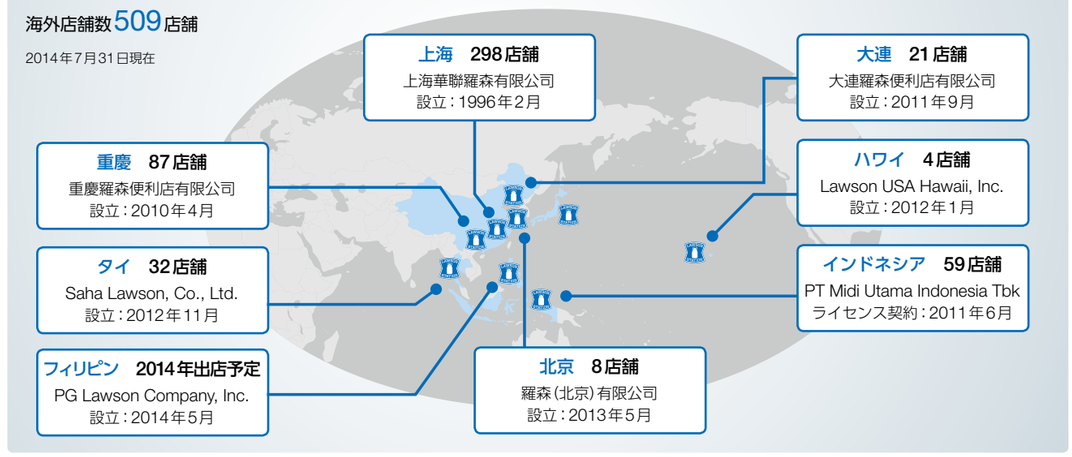
基盤づくりが進む、海外事業展開

海外事業では、中華人民共和国において、中国を統括する子会社を通じて、上海市、重慶市、大連市、北京市に出店しています。マジョリティをとる経営体制に転換して以降、着実に経営基盤を強化しつつあります。インドネシア、タイでは現地パートナーと協力して展開しており、収益化に向けた取り組みを進めています。そのほか、アメリカ・ハワイ州にも出店しているほか、2014年内にはフィリピンの小売業大手との合併会社によって現地１号店がオープンする計画です。

海外戦略のステップ

地域のニーズを取り込みながら、商品・サービスの差別化とブランド認知度の向上を図る → 既存市場の勝ちパターンを見出すとともに、新規市場進出モデルを確立する → 「小商圏型製造小売業」として当該地域に欠かせない「マチのインフラ」を目指す

中国	≫上海・重慶・大連・北京の４都市でビジネスモデルを構築し、この４地域を中心に近隣都市にエリアライセンスを展開する
東南アジア	≫地元有力パートナーとの協業を柱に展開を進める ≫タイもしくはシンガポールで東南アジアにおける商品開発、教育研修のハブとして、展開諸国へのサポートを最適化する
その他	≫有望市場では、既存小売業への出資・M&Aも検討する



総合エンタテイメント流通企業として、お客さまの豊かな生活をサポート

ローソンでは、それぞれのマチに合わせた店舗運営のみならず、エンタテイメント関連のサービスを提供することで、お客さまの豊かな生活をサポートしたいと考えています。連結子会社である、ローソンHMVエンタテイメントが中心となり、コンサートなどのチケット事業では流通高No.1を実現しているほか、HMV店舗などによるCD・DVDを中心とした物販事業も展開し、グループの中核事業の一つに成長しています。今後もお客さまが望むコンテンツの商品・サービス(CD、DVD、本、ライブチケット等)をすべてワンストップで提供することを目指して事業展開していきます。

財務資本　持続的成長を可能にする厳しい資本規律

企業として持続的に成長するためには、適正な再投資を通じて拡大再生産することが必要です。既存事業により生み出されたキャッシュを厳しい規律をもって正しく投資判断を行い、株主の皆さまやグループ内のみならず社会全体に還元できる資本を増やしていく。ローソンは、将来のビジネスモデル構築のために新規事業へとチャレンジする場合でも、単純な規模拡大を追いかけることはせず、常にリターンを意識した効率的な投資配分を追求しています。

未曾有の大災害に活きた、「自ら考え行動する」風土

『東日本大震災対応記録ーそれぞれの3.11ー』

郷内　正勝

取締役 常務執行役員 CR管掌 兼
ヒューマンリソース管掌

ローソンは、1995年の阪神・淡路大震災で大きな被害を受けました。われわれは、その経験から震災時マニュアルを策定し、さらに新潟県中越地震の翌2005年には事業継続計画(BCP)を整備し、大震災に備えて年複数回の訓練も欠かさず行ってきました。ただ、東日本大震災に際しては、マニュアルの整備といったこと以前に、「地震などの災害が起きたら、われわれは何をすべきか」ということが、従業員のみならずFC加盟店オーナーにも、企業の体質として備わっていたことが大きな力につながったと考えています。

地震などの災害に際しては、3つの基本原則があります。まず、お客さま、そして従業員の生命の安全をきちんと担保すること。次に、お客さまに商品をご提供することを生業とする以上、営業を継続していくこと。そして、企業の社会的な使命として、地域の皆さまと連携しながら、力を尽くしていくことです。

東日本大震災に際しても、この3原則に基づいて行動しましたが、規模においても範囲においても、まさに未曾有で、特に津波の影響は、マニュアルにも規定されていませんでした。

あのような大災害が起きたときは、一人ひとりが企業理念に即して「自ら考え行動する」ことが、なにより大切だと実感しました。あのようなパニック的な状況下でも、本社では直ちに災害対策本部を立ち上げる、被災地の支社でもその場にいる従業員で何とか対策本部を組織する、FC加盟店オーナーもマニュアルに即して行動するといったことが自然にできたことが、非常に大きな収穫であったと思います。

創意工夫も随所にみられました。たとえば、発災後の情報収集では、阪神・淡路大震災を経験した従業員の発案で、バイクをかき集めてトラックに載せて現地入りし、営業再開に欠かせない店舗状況の把握に機動力を発揮しました。困難を極めた燃料の確保でも、全国の支社やFC加盟店オーナーも巻き込んで、決して諦めることなく連携し、現地に送り届けています。

災害対策の実効性を担保するのは、何と言っても現場の創意工夫です。従業員がオープンに発案し、オープンに実行できる企業風土があるからこそ、創意工夫が活きてくるのです。オープンな企業風土にさらに磨きをかけ、さまざまなリスクを敏感にキャッチし、それが顕在化したときは、スピーディーに行動することに徹していきます。お客さまの変化に敏感に反応することも、リスクを察して機敏に対処することも、実は本質的な違いはないのです。

地域社会においては、自治体や企業が連携を深めていくことが不可欠だと考えています。ローソンでは、自治体や公共機関などと災害時の物資供給協定を結ぶなど、さまざまな連携を図りながら「社会的インフラ」としての使命を果たしていきます。

事業継続のために

■ 事業継続(BC)の基本方針と目的

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

＜事業継続(BC)の主な3つの目的＞

- **「マチのライフライン」としての使命を果たす**
  できる限り店舗を営業し、お客さまに商品・サービスを提供し続けることを目指します。
- **フランチャイズ(FC)ビジネスの継続**
  事業を復旧する期間・方法を具体化して、FC本部として必要な業務レベルを保ちます。
- **適正な利益の確保**
  企業の存続に必要な適正な利益を確保するため、緊急事態が収益に与える影響や社会情勢等を考慮した対応策を定めています。

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

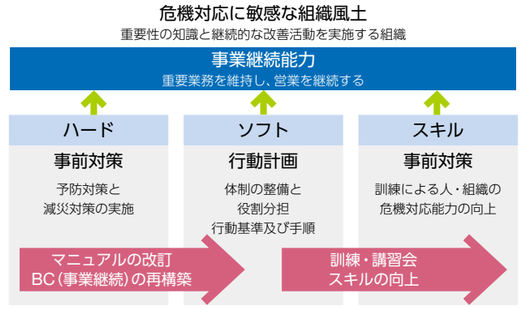
■ BCPガイドラインの策定

ローソンでは、事業継続計画に基づき、緊急事態発生時にどのような行動をとるべきか、具体的な行動手順書として「BCPガイドライン」を策定しています。現在、首都直下型地震、新型インフルエンザの発生、海溝型地震、原子力発電所事故、火山噴火、大規模水害といった緊急事態を想定し、各担当者がどのように関わるべきか、わかりやすくまとめています。

■ 事業継続能力を向上する仕組み

さまざまな危機に敏感に対応する組織風土を維持するためには、対応能力を向上する取り組みが必要です。ローソンでは、オフィス建物やライフラインといった「ハード」面、BCPやマニュアルといった「ソフト」面、従業員やFC加盟店の「スキル」面、それぞれの側面を常に見直し、改善していくことにより、企業全体の危機対応能力の向上に努めています。

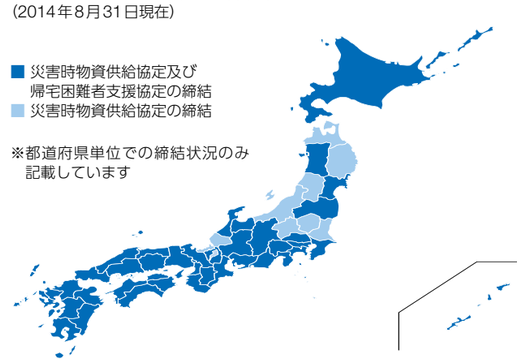
事業継続能力を向上する仕組み



■ 災害発生時における自治体との連携

災害発生時に被災地自治体と相互協力し、「マチのライフライン」としての機能を果たすことができるよう、物資調達や帰宅困難者支援に関する協定の締結を進めています。

自治体との災害時協定の締結状況※
(2014年8月31日現在)



内部統制

■ 内部統制の基本的な考え方

ローソングループの事業は、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。

2014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下記の通りです。

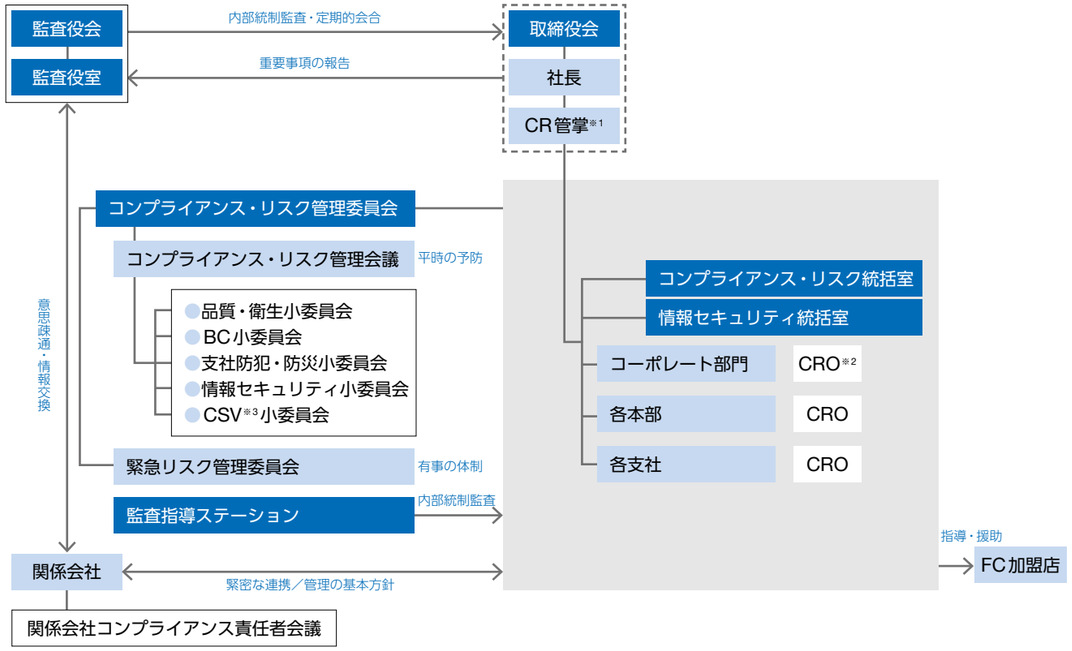
重要法令の周知を徹底

多岐にわたる、遵守すべき法令のうち、特に周知を要する法令として、「独占禁止法」と「下請法」を明記し、徹底していくこととしました。

ECビジネスの拡大と海外展開への対応

サイバーインシデントへの備え、特にECビジネスの拡大や海外展開の積極的な推進に対応するために、情報セキュリティ統括責任者及び情報セキュリティを統括する部署を設置し、体制を整備しました。

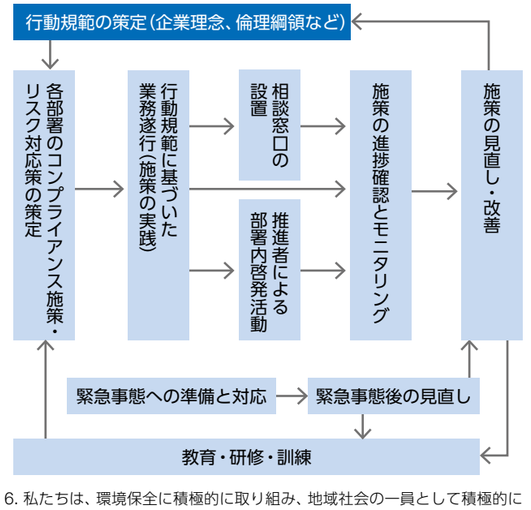
内部統制システムの概要（2014年9月1日現在）



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

ローソンのコンプライアンス・リスク管理体制

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



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。

■ 行動指針・規範の策定

「ローソン倫理綱領」やコンプライアンス・リスク管理に関する社内規程を整備するとともに、2010年9月には「ローソングループ個人情報保護方針」と「ローソングループ取引方針」を制定し、グループ全体で適正な業務遂行を行うよう取り組んでいます。これらをまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」を発行し、全従業員に配布して周知に努めています。

■ 推進者の設置

コンプライアンスの推進・定着及びリスク管理を推進するため、責任者として「CR（コンプライアンス・リスク）管掌」を任命しています。また、本社各部署と全支社に「CRO（コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー）」や「コンプライアンス担当」を設置し、施策推進の旗振り役として、自部署のコンプライアンス施策やリスク対応策を策定・周知し、社会規範の遵守を重視する風土づくりを推進しています。

■ 教育・研修の充実

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

■ 相談・通報窓口の設置体制

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

■ 運用管理・モニタリングの強化

CR管掌の下に専任スタッフからなるコンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置しています。コンプライアンス推進・定着及びリスク管理の担当部署として、組織横断的なコンプライアンス・リスク管理会議の事務局となり、各部署にて実施している施策の進捗管理をしています。なお、コンプライアンス・リスク管理会議の下に5つの小委員会（品質・衛生小委員会、BC小委員会、支社防犯・防災小委員会、情報セキュリティ小委員会、CSV小委員会）を別途設置して、重点施策の進捗管理を行い、リスク発生の予防を図っています。

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

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

■ グループ会社の連携を強化

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

リスクへの備えと対応

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

■ 緊急事態への対応

ローソンでは、「品質・衛生管理」、「情報セキュリティ」、「災害」に重点を置き、緊急事態の発生に備え、迅速な問題解決を図る体制を整備しています。

平常時には、コンプライアンス・リスク管理会議と5つの小委員会を開催し、リスクの評価やリスク回避策の立案・推進を行い、リスク発生の予防を行っています。

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

■ 情報セキュリティ体制の向上

個人情報保護を進めるため、「ローソングループ個人情報保護方針」を制定しています。さらに、これらを具体的に理解・実行できるように、店舗で起こりうるミス・クレームとその具体的な対処法と併せて店舗の各種マニュアルで周知し意識の向上を図っています。本部従業員に対しては「LAWSON オフィスのセキュリティルール」の遵守について定期的なチェックを行っています。

■ 店舗の防犯対策

店舗では身の安全を最優先に行動し、明るく元気な声であいさつをするなど、防犯を常に意識して行動するように、教育を行っています。また、各警察及び一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会に働きかけ、コンビニエンスストア業界全体として防犯対策に取り組んでいます。

ローソングループの社会・環境への取り組み

■ ローソングループ環境方針

本業を通じた社会・環境への取り組み

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、持続可能な社会の実現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活動を推進し、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

■ 社会・環境への取り組みにおける二つの視点

持続可能な社会の実現に向け、二つの大きな視点から推進

ローソングループは社会・環境への取り組みを推進するうえで、次の二つの視点からの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現を目指します。

一つ目は、自らの社会・環境に貢献する活動。特に事業活動によるCO_2排出量の削減のため、サプライチェーンのCO_2排出量を把握するとともに、店舗には最新の省エネルギー機器を導入しています。二つ目として、商品やサービスの提供を通じ、お客さまの社会・環境活動への支援を積極的に進めています。

社会・環境に配慮した事業活動を推進するため、環境マネジメントシステム「ISO14001」を活用し、PDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルで社会との共生の推進や環境負荷の低減に努めています。年複数回の社内監査に加え、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姿

■ 社会・環境教育の推進

意識を高め、知識を深める研修をローソングループ全体で実施

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社会・環境教育を行っています。本部従業員に向けては新入社員・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、年一回、eラーニングによる全従業員を対象とした環境一般研修を実施しています。また、FC加盟店オーナーや店長、クルーに対しては店舗オープン時研修のほか、社内情報誌や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、各部門の代表であるCSV※推進担当により広い知識を獲得してもらうため、環境社会検定（eco検定）の資格取得を進めています。

※CSV：Creating Shared Value共通価値の創造

CSV小委員会

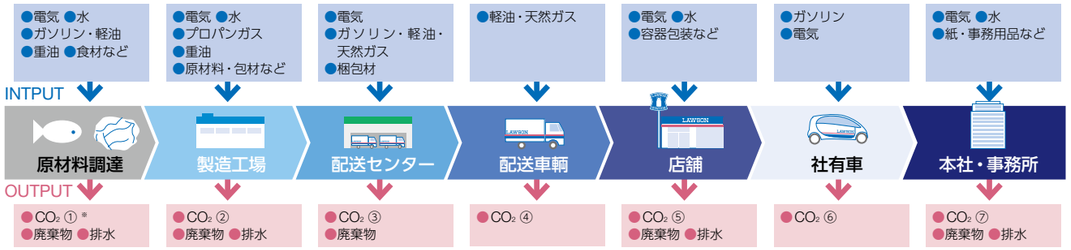
37の本部・ステーション・支社・関係会社の代表であるCSV推進担当で構成。省エネ・環境推進部が事務局となり隔月で開催しています。主な活動内容は、社会・環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部監査・外部審査への対応、社会・環境教育の推進です。

■ ローソンサプライチェーンのマテリアルフロー及びCO_2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、CO_2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

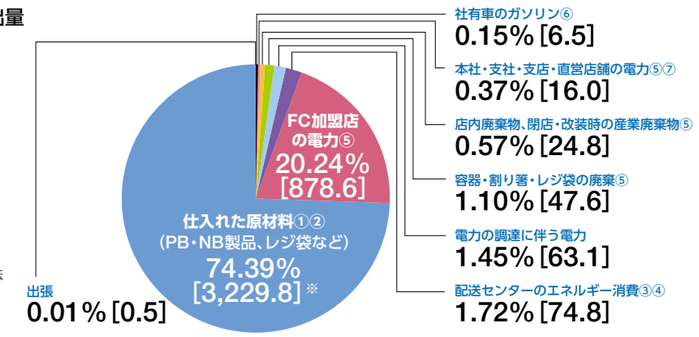


※CO_2の後の番号①～⑦は右下の円グラフの番号に相当します

2013年度サプライチェーンのCO_2排出量

合計CO_2排出量
約4,342千トン

※［ ］内はCO_2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

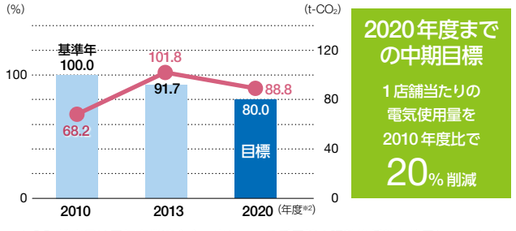
■ 省エネルギー店舗の構築

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CO_2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。この店舗で使用する電気使用量の削減のため、最新の省エネルギー機器を店舗に導入しています。2010年度に導入を開始した自然冷媒（CO_2冷媒）を使用した冷凍・冷蔵機器は2013年度に63店舗へ導入し、累計138店舗となりました。今後、標準化を進めていきます。これら取り組みにより2020年度までに1店舗当たりの電気使用量を2010年度比で20%削減に努めてまいります。

店舗のCO_2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、2013年度の「温室効果ガス排出量検証報告書」が発行されました。これはローソンが把握しているCO_2排出量の精度の高さを証明するものです。

1店舗当たりの電気使用量（指数）とCO_2排出量※1



2020年度までの中期目標
1店舗当たりの電気使用量を2010年度比で20%削減

※1 CO_2排出量は電気事業連合会で出している受電端の調整後係数を使用しています。2020年度は2013年度の係数で試算しています
※2 行政年度に合わせて4月1日から3月31日で算定

CO_2排出量算定ルール

検証対象	社有車の使用、「ローソン」及び「ナチュラルローソン」10,621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	2013年4月1日～2014年3月31日（行政年度）
対象ガス	店舗の電気使用及び社有車のガソリン使用から発生する二酸化炭素（CO_2）

温室効果ガス排出量検証報告書

■ 社会・環境活動の目標と実績

2013年度 社会・環境活動の目標と実績（2014年2月28日現在）

分野	項目	取組項目	2013年度目標	実績	達成度
商品・サービス	省資源/廃棄物削減/普及啓発/社会貢献	MACHI caféにおけるブランド確立（社会・環境への配慮の推進）	①レインフォレスト・アライアンス認証農園産豆の使用 ②協力農園との取り組み拡大 ③タンブラー販売の推進	①レインフォレスト・アライアンス認証農園産豆の使用比率アップ ②協力農園との取り組み推進 ③タンブラーとCDのセット販売 MACHI café導入店舗：約7,800店舗	5
	省エネルギー/社会貢献	ファストフードにおける地産地消・自社農場製品の拡大	ローソンファームで採れた素材を活用し、安全・安心な商品の提供	おでん具材へのローソンファームの大根、ジャガイモ使用	5
	社会貢献/廃棄物削減/省エネルギー	ローソンファームの取り扱い拡大	新規ローソンファームの稼動	ローソンファームを新たに7ヵ所設立	6
	社会貢献	ナチュラルローソンにおける社会・環境配慮商品の販売	①環境配慮商品の販売 ②国産間伐材使用の割り箸推進 ③スワンベーカリー（障がい者雇用）商品の継続展開	①環境配慮商品の販売継続 ②国産間伐材使用の割り箸継続 ③スワンベーカリー（障がい者雇用）商品の継続展開	5
	省エネルギー/省資源	容器包装の軽量化推進	容器包装の薄肉化による燃焼時CO_2 2006年度比：12.0%削減	容器包装の燃焼時CO_2 2006年度比：31.3%削減	6
	省エネルギー/省資源	環境負荷を軽減させる容器包装の採用	非石化樹脂の採用推進	冷し麺容器、サラダ容器における非石化樹脂の採用継続	5
	社会貢献	行政サービス代行の推進	①行政サービスの展開開始 ②行政サービス取扱自治体の拡大	①行政サービスの展開開始 ②行政サービス取扱自治体の拡大	5
	普及啓発	CO_2オフセット運動の普及による、お客さまと取り組む環境活動の推進	①新規CO_2オフセット企画の検討 ②CO_2排出権付き商品の販売継続 CO_2オフセット量：1,500トン	①MACHI caféにおけるCO_2オフセットの実施 ②排出権付き商品の取り組み継続 2013年度実績：2,934トン　達成率：195.6%	6
物流	省エネルギー	配送センターにおけるエコドライブの推進	配送車輌の店舗当たりCO_2排出量 2007年度対比：24.0%削減	配送車輌の店舗当たりCO_2排出量 2007年度比：22.8%削減	4
店舗設備	省エネルギー	最新省エネルギー機器等への入れ替え促進	①省エネ性の高い冷凍機の導入促進 ②空調機器の入替促進 ③防露ヒーターコントローラー導入 ④太陽光発電システムの導入	①冷凍機　達成率：99% ②空調機　達成率：167% ③防露ヒーターコントローラー　達成率：102% ④太陽光発電システム　達成率：57.9%	4
	省資源/廃棄物削減	店舗什器のリユース促進	6年未満の対象什器の新店・改装店舗へのリユース実施	リユースした件数 2013年度累計：2,061アイテム	6
店舗運営	省資源	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	レジ袋削減施策の実施 ①エコバッグポイントキャンペーンの実施 ②JFA、自治体と連携したレジ袋キャンペーンの展開	①3月～11月度 エコバッグポイントにより約736万枚のレジ袋を削減 ②レジ袋キャンペーン実施　7県3市 レジ袋配布率：78.3%	3
	廃棄物削減	食品リサイクル等実施率の向上	①廃油リサイクルの促進 2013年度目標（2014年2月度）：9,600店（グループ10,000店） ②食品リサイクルの促進 2013年度目標（2014年2月度）：1,900店（グループ2,350店） 食品リサイクル実施率　法定目標：34.5%以上 ※2012年度実績：50.3%	①廃油リサイクルの実績 2013年度：10,105店（グループ10,468店） ②食品リサイクルの実績 2013年度：2,240店（グループ2,292店） 食品リサイクル実施率：47.6%	3
サプライチェーン	省エネルギー	2012年度サプライチェーンCO_2排出量の算定	①エネルギー使用量のデータ収集 ②CO_2排出量算定及び結果検証	①2012年度ベンダーアンケート・配送センターアンケートの実施・集計 ②CO_2排出量算定、GHG検証審査への対応	5
全般	法令順守/リスク管理	ローソングループのコンプライアンス・リスクマネジメント体制の整備と浸透	CRO体制による組織対応力の強化と従業員の啓発	・会議を通じて新サービス・施策導入前のリスク検証や再発防止策を策定 ・リスク管理研修の実施 ・モニタリング結果に基づき、内部通報制度を変更	5
	リスク管理	ローソングループの防災体制の確立	事業継続・災害対策の向上と防災意識の浸透	・年3回グループ防災訓練を実施 ・BCPガイドラインの改訂	5
	社会貢献	ダイバーシティ対応等、社会貢献活動を促進	①女性管理職の登用推進 ②障がい者雇用の推進	①女性：なでしこ銘柄にローソンが選定 ②障がい者雇用率：グループ計2.10%（法定雇用率の遵守）	5
	社会貢献	FC加盟店オーナー・従業員の健康増進への取り組み	人間ドック・健康診断受診率増進と、健康関連事業の推進	・2013年度下期人間ドック利用率 2012年度比：120% ・健康セミナー参加率　2012年度比：162%	5
	社会貢献	ローソングループ全体の社会貢献活動の推進	店頭募金の新スキームによる運用	・「ローソングループ"マチの幸せ"募金」の開始及び新配分による送金開始 ・月次募金額のHP・POS画像での定期告知の実施	5
	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 参加者前年比：100%	参加者実績 2013年度累計：29事業403人　前年比：131.1%	6
	社会貢献	地域貢献活動の推進	①子どもや奨学生への支援 ②地域清掃活動・緑化事業の推進	①「夢を応援基金」の運用 ②京都市スチューデントシティの運用 ③富士山緑化事業、東京都「海の森事業」、荒川クリーンエイド 等の推進	4
	普及啓発	環境教育の推進	①CSV推進担当、FC加盟店オーナー、新入社員、商品開発アシスタント、関係会社等への研修 ②エコ検定の受検の推進	①CSV推進担当、FC加盟店オーナー、新入社員、商品開発アシスタント、関係会社等への環境研修の実施 ②エコ検定受検の推進及びフォロー	5

※達成度　定量目標の評価　100%以上：6、100%：5、90%以上：4、80%以上：3、70%以上：2、70%未満：1
定性目標の評価　目標（計画）以上の成果：6、目標（計画）どおりの成果：5、ほぼ期待通り：4、一定程度できているが改善が必要：3、取り組みの遅れ：2、取り組みが進んでいない：1

社会・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：2013年3月1日～2014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 公害防止コスト	新店の浄化槽維持・管理	0	3,002	水質汚濁防止
	(1)-2 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	7,854,204	98,732	CO_2削減
	(1)-3 資源循環コスト	廃棄物関連費用※2	0	5,806,473	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	438,506	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	14,091	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	8,670	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	64,226	生物多様性の維持、地域美化
合計			7,854,204	6,433,700	

※1 国内のエリアフランチャイズ及びローソンストア100の店舗を含む
※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

■ ローソンの社会・環境活動における取り組み例

● CO_2オフセット運動：CO_2オフセット量累計：約23,450t　参加人数：2,993万人

お客さまが買い物で貯めた共通ポイントカードPonta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CO_2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。また、排出権付きの商品も期間限定で販売しています。

2014年2月には「MACHI café」のホットコーヒーとカフェラテにCO_2排出権を付けて販売。商品のライフサイクル全体で排出されるCO_2を算出し、約1,500トン（1杯当たり約300g～600g）を全量オフセットしました。

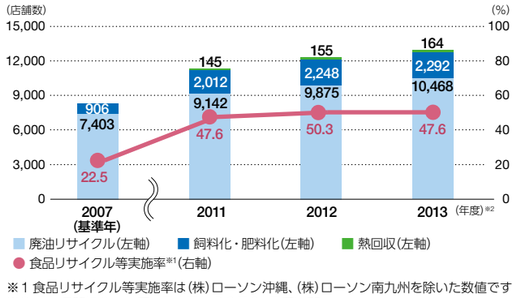
MACHI caféにおけるCO_2オフセットの店内告知物

● 食品廃棄物の削減＆リサイクル

ローソン店舗から排出される食品廃棄物は、1店舗1日当たり販売許容期限※1を過ぎた弁当類（余剰食品）が7.8kg、ファストフードの調理に使った食用油（廃油）が2.1kg、合計9.9kg※2を排出しています。これら食品廃棄物の削減のため、発生抑制と再生利用（廃油リサイクル、余剰食品の飼料化・肥料化）を中心に取り組んでいます。

この結果、2013年度食品リサイクル等実施率は法定目標34.5%に対し47.6%を達成しました。

ローソングループ食品リサイクル実施店舗数の推移



※1 販売許容期限：お客さまにより安全な商品を安心してお買い求めいただくために、「消費期限」の前に自主的に設定した期限です
※2 食品廃棄物の重量は、食品リサイクルを実施している約2,300店の実績です

※1 食品リサイクル等実施率は（株）ローソン沖縄、（株）ローソン南九州を除いた数値です
※2 行政年度に合わせて4月1日から3月31日で算定

● レジ袋の1店舗当たり使用重量、2000年度比24.1%削減に

店舗では、店舗スタッフの声かけや店内放送、ポスターの掲出、ケータイバッグの配布などを行ってレジ袋の削減に努めています。2013年度の1店舗当たりのレジ袋使用重量は2000年度比で24.1%の削減（年間683kg）、レジ袋配布率※は78.3%となりました。2014年度も引き続き、自治体のレジ袋削減キャンペーンへの積極的な参加などによりレジ袋の削減に努めていきます。

※レジ袋配布率＝レジ袋仕入れ数÷客数

● 店頭募金：累計約71億円を寄付（ローソン本部寄付金等含む）

ローソングループは、従来の「ローソン緑の募金」、「夢を応援基金（東日本大震災奨学金制度）」、「TOMODACHI募金（東北学生 教育・日米交流支援）」を併せて、2013年6月から「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、グループ約1万2,000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、グループ社内募金などを合わせて各運営団体へ寄付しています。

▲店頭募金箱をローソングループ全店舗（約1万2,000店）に設置

※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

● 緑化貢献事業への参加：1,078回（2014年2月末日現在）

「ローソン緑の募金」を活かした緑化貢献事業には、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、この手で大地に根づかせたい」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。

緑化貢献事業への累計参加実績
（1994年5月～2014年2月末日現在）
1,078事業（森林整備 594事業、学校緑化 484事業）
のべ参加人数4,500名（2009年3月～）

ローソンの人財に対する考え方

ローソンの成長を担う「自ら考え、自ら行動する」人財の育成

日野　武二
理事執行役員
ヒューマンリソース
ステーション ディレクター

お客さまにとって、ローソンの価値とは何か――これを突き詰めていったのが企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」になります。ローソンでは、企業理念、そのための行動指針が明確に体系化されており、その実現を担っていくコアな人財の育成に力を入れています。

ローソンが求める人財像は、協業してチームワークとして価値を発現していける人、常に価値を生み出すために変革していける人、そして目標達成に向けてやり抜く人になります。行動様式として重要なのが「自ら考え、自ら行動する」です。ローソンは、「自ら考え、自ら行動する」人財育成に力を入れる一方、約10年をかけて本社から支社へ、さらに支店・エリアへと段階的に権限を委譲し、こうした人財が活躍する場を広げていきました。そして、「自ら考え、自ら行動する」人財に専門スキルを身に付けてもらうため、「ローソン大学」を設置し、経営幹部層の育成にも力を注いできました。

このほか、組織としての受容力や柔軟性を高めていくため、女性社員や外国籍社員の採用を通じて、ダイバーシティ（多様性）も促進してきました。ダイバーシティの促進には摩擦も挫折もありましたが、苦しみながらも、少しずつ成果が表れてきたといえると思います。

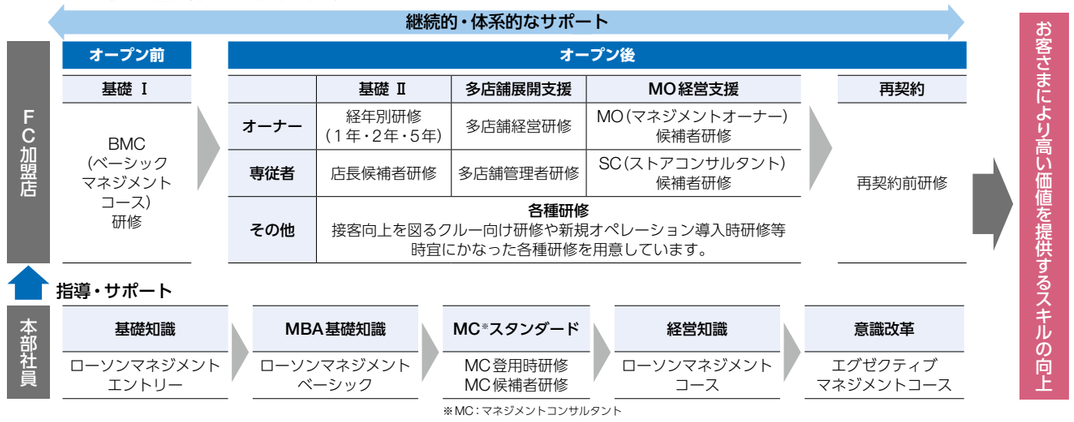
企業方針として「100人の次世代経営者、リーダーを育成する」を掲げているように、人財面での次なるイノベーションは、幹部層の厚みを付けていくことです。ローソンは、グループ会社も増え、今後ますますこうした人財が必要になっていきます。この厚みが、企業の強さにつながっていくと考えています。

■ 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、行動でき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、すべての人財に対して提供しています。

ローソン大学の概要（学長　玉塚 元一）



※MC：マネジメントコンサルタント

■ 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ことが必要です。ローソンでは部署を超えたプロジェクトを立ち上げ、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ます。

ダイバーシティ（多様性）の推進

■ 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。

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に委員会を設置し、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。

外国籍社員の積極的な採用

外国籍の社員は、2014年春の採用では27名で、それまでの採用者と合わせて100名を超えています。また現在、スーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）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、育児時短や勤務日数減少、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98.3%を達成。女性社員の約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ています。

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きます。

■ 子育て支援策メニュー

- 育児時短制度※
- 勤務日数減少※
- 祝日休日制度※
- 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

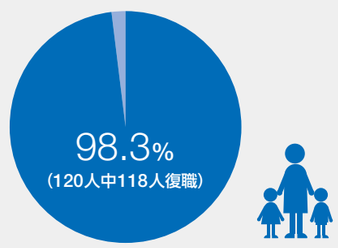
※は子どもが小学校3年生まで

2014年7月より事業所内保育施設「ハッピーローソン保育園」の運営を開始

■ 育児休職からの復職率

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98.3%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年度と比較して約4倍となっています。

2000年から2013年度までの累計



社員・FC加盟店オーナーの健康に関する取り組み

■ まず社員とオーナーが“健康”になる「健康経営」を目指します

お客さまの健康的な生活を支援する企業として社員の健康増進に取り組み、2012年10月から「社員健康増進プログラム」を実施しています。従来は、社員個人に任せていた健康リスクの把握や自主改善に、組織全体でケアしていくこととし、たとえば健康診断を受診しない社員には、その上司を含めてディスインセンティブを与えるといった、強制力ももたせてきました。そして、高リスクを抱える社員を明確化して、「個人別アクションプラン」を配布し、対象者には保健師の指導を受けさせるなどの対策をとってきました。2013年1月には、対象者にスマートフォン向けの「マチの健康ステーションアプリ」を配信し、手軽に「健康アクションプラン」に参加できる基盤づくりも行ってきました。対象者の90%がアプリを利用し、前向きに改善に取り組んでいます。

また、ローソンには、FC加盟店同士の相互扶助の精神で運営されている「ローソンオーナー福祉会」という組織があり、毎月の会費を原資に、FC加盟店オーナーとそのご家族、お店で働くクルーを対象にさまざまな福利厚生メニューを提供しています。このオーナー福祉会を通じて、FC加盟店向け健康診断の受診補助制度やさまざまな健康サポートメニューを利用できるようにしています。「マチの健康ステーション」を標榜する企業としてまず社員やFC加盟店オーナーが健康になれるよう、これからも「健康経営」への取り組みを進めていきます。

マチの健康ステーションアプリ

さらに、こうした取り組みを地方自治体と連携しながら、より深くマチの健康に関わる事業展開を準備しつつあります。

「ローソンオーナー福祉会」とは

「ゆとり・健康・安心」の3つの理念に基づき、FC加盟店を対象とした福利厚生メニューを提供する組織です。健康を支援する制度のほか、さまざまなメニューを用意しています。

- スポーツクラブの会員料金利用
- 旅行や宿泊を便利に利用できる制度
- FC加盟店同士や本部との交流をサポートするセミナーの開催
- 通信教育や健康管理の補助制度
- グルメやレジャーなどの生活にかかわる施設利用の割引や優待制度
- 慶弔見舞金制度
- FC加盟店向け任意保険制度

など

「ローソンオーナー福祉会」の冊子

福祉会では健康増進を支援するセミナーを開催

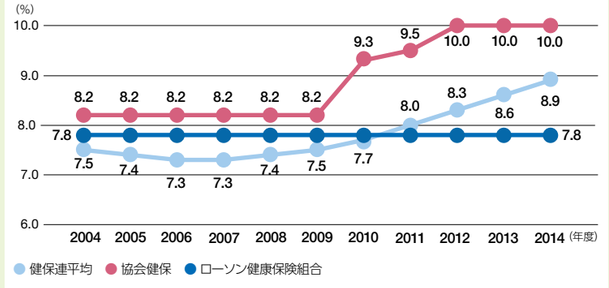
ローソン健康保険組合の健全性について

近年、高齢化社会の進展や長らく低迷した経済の影響で、各健康保険組合は厳しい財政状況に陥りました。これにより、保険料率の引き上げを行うケースが相次いだことで、企業にとっても健康保険組合の財政状況は財務リスクの一つと捉えられるようになっています。

こうしたなかでローソン健康保険組合は、ローソンと連携して構成員全体の健康意識を高め、集団全体としてリスクを抑える取り組みに注力しており、「第二回健康寿命をのばそう！アワード※」で優良賞に選ばれました。

健全な財政状況を維持していくために、今後もこうした自助努力を続けていきます。

保険料率推移



※厚生労働省の国民運動である「スマート・ライフ・プロジェクト」により、健康増進、生活習慣病の予防への貢献に資する優れた啓発・取り組み活動を表彰するもの

ローソングループのコーポレート・ガバナンス

(2014年9月1日現在)

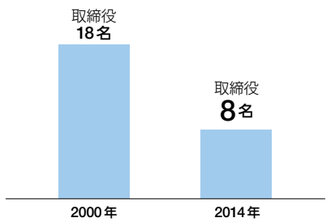
■ コーポレート・ガバナンスの特徴

ローソンでは、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、取締役を少人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12名のうち8名を社外から迎えており、そのうち6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4名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。経営の透明性をさらに高めるため、2014年5月27日の株主総会後の取締役会決議に基づき、報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に改組しました。同委員会は4名の社外取締役、2名の社外監査役により構成されます。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。

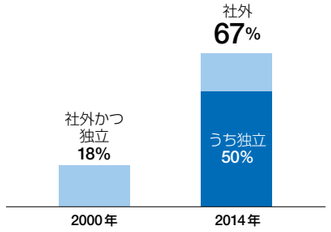
※独立役員の導入は、2010年よりスタート

(1)取締役の数を半数以下に削減



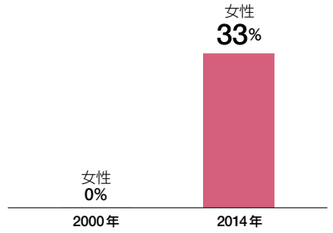
経営と執行の分離を推進し、少数の取締役で取締役会を組成することによって機動的な経営判断を実現するため、2002年以降、10名以下の水準を維持しています。

(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

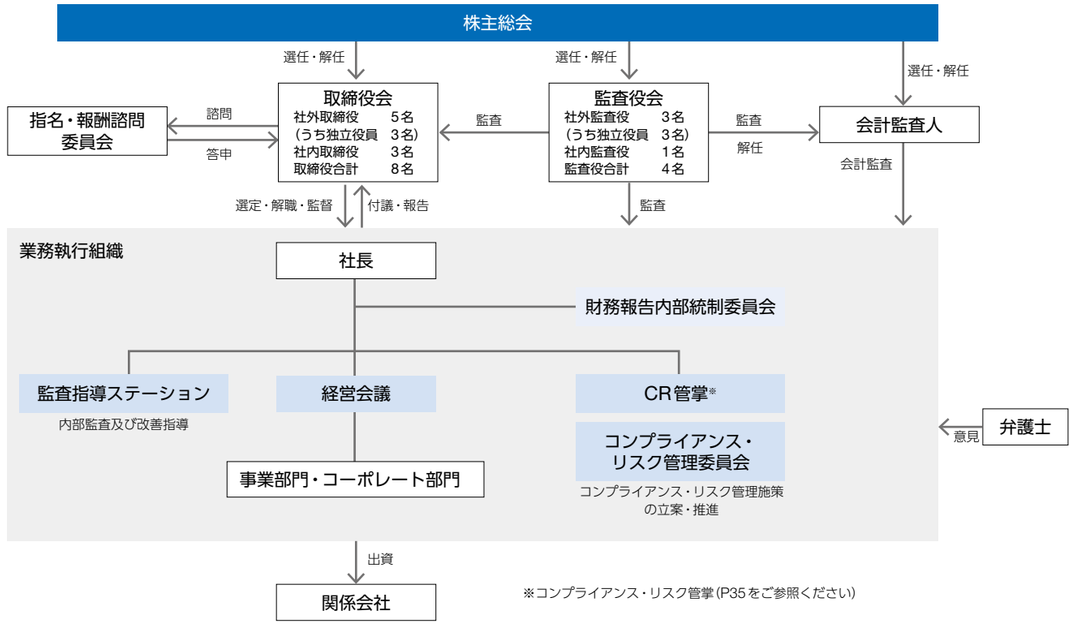


女性役員比率を積極的に高め、ダイバーシティを重視した経営を志向しています。今後の成長の基盤である客層拡大において重要な「女性」の視点を事業展開に活かしていきます。

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	13年	14年	14年8月1日～
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				9名	取締役 現在8名
			02年～執行役員制度を導入							
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			7名	社外役員	現在8名
					独立役員2名	4名	5名		独立役員	現在6名
			女性取締役 1名			11年女性役員 2名	3名		女性役員	現在4名
役員報酬の 透明性確保			02年～報酬諮問委員会の設置						14年～指名・報酬諮問委員会	
					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			

※日付の記載のない2000年～2014年の取締役及び監査役の人数は、定時株主総会終了時点のものです



※コンプライアンス・リスク管掌(P35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(P34をご参照ください)。

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

■ コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

三菱商事株式会社はローソンの議決権を32.5%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(2014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(2013年度)※

		取締役会	監査役会
開催回数(臨時)		15回(うち3回)	16回(うち3回)
出席状況	社外取締役	約91%	—
	社外監査役	約96%	100%

※出席状況は臨時開催を含みます

■ 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、業務執行取締役ではない奥谷禮子、垣内威彦、大薗恵美、京谷裕、秋山咲恵の5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「指名・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。

指名・報酬諮問委員会メンバー

指名・報酬諮問委員会

社外取締役	垣内 威彦
	奥谷 禮子
	大薗 恵美（副委員長）
	秋山 咲恵
社外監査役	小澤 徹夫（委員長）
	辻山 栄子

答申 → 取締役会 → 取締役報酬確定

（2013年度は年4回開催）

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うえ、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（2013年度）

区分	人数	報酬等の総額
取締役（うち社外取締役）	8（4）	217百万円（28百万円）
監査役（うち社外監査役）	4（3）	70百万円（46百万円）
合計	12	287百万円

［ご参考］ 上記以外に、取締役7名（うち社外取締役4名）に対して2013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、2014年3月24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、指名・報酬諮問委員会の委員を務めています。
	大薗 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、指名・報酬諮問委員会の副委員長を務めています。
	秋山 咲恵	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、指名・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、業務及び財産の状況を調査するほか、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、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めています。
	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。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めています。

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うえ、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「当該取引先グループとローソングループとの直前事業年度における取引額が、当該取引先グループ又は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て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。

また、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	● 招集通知早期発送、英文作成、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 ● 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、臨時報告書に記載したうえで、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、経営陣が率先して適時情報開示に努めています。また、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情報開示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。

2013年度は、一般社団法人日本IR協議会による「第18回IR優良企業大賞」を初めて受賞したほか、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（2年連続7度目受賞）、そして、WICIより「第1回WICIジャパン『統合報告』表彰制度」の優良企業賞を、日本経済新聞社主催「日経アニュアルリポートアウォード2012」で佳作をそれぞれ受賞しています。

取締役、監査役及び執行役員

(2014年9月1日現在*)

たまつか げんいち
玉塚 元一

代表取締役 社長

取締役在任年数：2年
所有する当社株式：3,300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
2002 同社 代表取締役社長兼COO
2005 株式会社リヴァンプ設立　代表取締役
2010 当社　顧問
2011 当社　副社長執行役員COO兼CVSグループCEO兼フードサービス本部長
2012 当社　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
2013 当社　取締役 代表執行役員COO兼CVSカンパニー 社長兼オーパーシーズカンパニー 社長
2014 当社　取締役代表執行役員COO兼CVSカンパニー 社長
当社　代表取締役 社長兼CVSカンパニー 社長
当社　代表取締役 社長(現任)

ごうない まさかつ
郷内 正勝

取締役 常務執行役員 CR管掌

取締役在任年数：新任
所有する当社株式：1,100株

1980 当社　入社
1998 当社　運営本部関東第3ディビジョン主席
2001 当社　運営本部営業サポート部主席
2002 当社　マーケティングステーション営業企画部長
2005 当社　マーケティング本部長
2007 当社　理事執行役員
関東ローソン支社長
2010 当社　理事執行役員ナチュラル・ヘルスケア本部長
2012 当社　執行役員CCO補佐
当社　執行役員CCO／CSR担当
2014 当社　執行役員CR管掌
当社　上級執行役員CR管掌
当社　取締役上級執行役員CR管掌
当社　取締役常務執行役員CR管掌 兼 ヒューマンリソース管掌(現任)

おくたに れいこ
奥谷 禮子

社外取締役

取締役在任年数：12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)
2002 当社　社外取締役(現任)

かきうち たけひこ
垣内 威彦

社外取締役

取締役在任年数：9年
所有する当社株式：200株

1979 三菱商事株式会社　入社
2001 同社　食糧本部ユニットマネージャー
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)
2014 三菱食品株式会社
社外取締役(現任)

おおその えみ
大薗 恵美

社外取締役

取締役在任年数：2年
所有する当社株式：100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
2010 一橋大学大学院
国際企業戦略研究科　教授(現任)
2011 株式会社りそなホールディングス
社外取締役(現任)
2012 当社　社外取締役(現任)

きょうや ゆたか
京谷 裕

社外取締役

取締役在任年数：1年
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
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
当社　社外取締役(現任)
2014 同社　執行役員生活原料本部長(現任)

執行役員

専務執行役員	**大山　昌弘**	商品本部管掌 兼 商品GIO
専務執行役員	**加茂　正治**	戦略IT担当 兼 ホームコンビニエンス事業管掌 兼 エンタテイメント・サービス本部長 兼 業務統括本部長 兼 経営戦略ステーション 副ディレクター 兼 株式会社ローソンHMVエンタテイメント 代表取締役
常務執行役員	**吉武　豊**	CFO 兼 経営管理ステーション ディレクター
常務執行役員	**今田　勝之**	経営戦略ステーション ディレクター
常務執行役員	**宮﨑　純**	コミュニケーションステーション ディレクター 兼 ヒューマンリソース副管掌
上級執行役員	**澤田　正幸**	マーケティング統括本部長
上級執行役員	**西口　則一**	ヘルスケア本部長 兼 業務統括本部 副本部長
上級執行役員	**和田　祐一**	商品本部長
上級執行役員	**山田　哲**	海外事業本部長
上級執行役員	**後藤　憲治**	ヒューマンリソース副管掌 兼 ローソン大学 学長補佐 兼 株式会社ローソンウィル 代表取締役
上級執行役員	**今川　秀一**	南関東ローソン支社長
上級執行役員	**水野　隆喜**	近畿ローソン支社長
上級執行役員	**山本　将毅**	運営本部長 兼 業務統括本部 副本部長

たけます さだのぶ
竹増 貞信

代表取締役 副社長 兼 開発・法人営業本部長

取締役在任年数：新任
所有する当社株式：0株

1993 三菱商事株式会社　入社
2002 米国Indiana Packers Corporation　出向
2005 三菱商事株式会社　広報部
2010 同社　総務部兼経営企画部副社長業務秘書
2010 同社　総務部兼経営企画部社長業務秘書
2014 当社　代表取締役 副社長兼法人営業本部長
当社　代表取締役 副社長兼
開発・法人営業本部長(現任)

あきやま さきえ
秋山 咲恵

社外取締役

取締役在任年数：新任
所有する当社株式：0株

1987 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現　アクセンチュア株式会社)　入社
1994 株式会社サキコーポレーション設立　代表取締役社長(現任)
2013 財務省　財政制度等審議会財政制度分科会委員(現任)
2013 日本経済再生本部　産業競争力会議民間議員(現任)
2014 当社　社外取締役(現任)

せき あつひこ
関 淳彦

監査役(常勤)

監査役在任年数：4年
所有する当社株式：1,200株

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

ほかり しんいち
帆刈 信一

社外監査役(常勤)

監査役在任年数：2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)

おざわ てつお
小澤 徹夫

社外監査役

監査役在任年数：11年
所有する当社株式：200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)
2007 セメダイン株式会社
社外監査役(現任)
2014 積水化学工業株式会社
社外監査役(現任)

つじやま えいこ
辻山 栄子

社外監査役

監査役在任年数：3年
所有する当社株式：200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(現　株式会社NTT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)

※所有する当社株式については2014年2月28日現在

上級執行役員	**安平　尚史**	LM/LS100事業本部長 兼 株式会社ローソンマート 代表取締役社長
執行役員	**村山　啓**	FCサポートステーション ディレクター
執行役員	**河村　肇**	品質管理ステーション ディレクター
執行役員	**牛島　章**	羅森(中国)投資有限公司 COO 兼 羅森(北京)有限公司 総経理
執行役員	**廣金　保彦**	MO推進本部長 兼 運営本部 副本部長
執行役員	**野辺　一也**	ホームコンビニエンス事業本部長
執行役員	**佐藤　達**	業務統括本部 副本部長
執行役員	**中井　一**	海外事業本部 副本部長
執行役員	**三宅　示修**	海外事業本部 副本部長 兼 羅森(中国)投資有限公司 総経理
執行役員	**唐笠　一男**	開発・法人営業本部 副本部長(開発教育担当)
執行役員	**河原　成昭**	マーケティング統括本部 副本部長
執行役員	**前田　淳**	商品本部 副本部長(アグリ推進担当)
執行役員	**渡辺　章仁**	エンタテイメント・サービス本部 副本部長 兼 マーケティング統括本部 本部長補佐
執行役員	**井関　廉浩**	開発・法人営業本部 副本部長(開発担当)

社外取締役メッセージ

新体制となって新トップとして、今後のローソンのあるべき姿を示すことが必要

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豊富な経験と知見を有している。
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、接客のプロである。
2002年からローソン社外取締役。

新体制となって新トップとしての経営方針、考え方を社内、社外に対してどのように、明確にアピールをしていくのか、今までの路線の何を踏襲するのか、刷新するのか、そのための組織のあり方、オペレーションのあり方など、新しいローソンに対する社内、外から期待に応えるべく、情報発信をし続ける必要があると考えられます。また、従来とは違った情報発信のあり方、コミュニケーションの取り方とこれらをまとめて、新生ローソンとして再構築し、今後のローソンのあるべき姿を示す必要があります。

また、それに加えて従来から議論されていることですが、労働不足に伴う、店舗現場での人財の確保、育成、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の重要性、海外展開のためのグローバル人財育成、マネジメント強化、今後一段と戦略が必要なEコマースへの対応等、社会環境変化に伴った対応が急務と考えられます。

新しい価値の創造にチャレンジし、日本の未来を切り拓いていく姿勢こそローソンのコアバリュー

秋山 咲恵

株式会社サキコーポレーション　代表取締役社長

産業用検査ロボットメーカーの経営者としての豊富な経験と知見を有している。
2014年からローソン社外取締役。

新しい価値の創造にチャレンジし続ける姿勢、私はこれがローソンのコアバリューであると考えます。トップの強いリーダーシップのもと、コンビニエンスストアとしての新しい業態、新しいサービス、新しいビジネスモデルへの挑戦によって成長を実現してきたローソンが新しい経営体制で次なるステージに進む時に、独立社外取締役として新たに経営に携わることになり身の引き締まる思いです。

また、ローソンは農業や健康産業などのこれからの成長分野での価値創造を目指し、コーポレート・ガバナンスにおいては過半数の社外取締役と30%を超える女性取締役の登用といった政府の成長戦略を率先して実行し、日本の未来を切り拓いてゆく姿勢が期待される企業でもあります。

私は社外取締役として、マルチステークホルダーにとってのさらなる企業価値の向上に貢献してまいりたいと存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

社外監査役メッセージ

活発な議論がなされる取締役会での玉塚新社長のリーダーシップとガバナンスのさらなる充実を期待

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。

ローソンでは、最近M＆Aなど難しい経営判断の対象となる案件が多くなっており、取締役会で十分に検討し、慎重に意思決定することがますます重要になっています。私が最初に監査役に就任した頃に比較しますと、取締役会に出される資料は、弁護士としての観点から見ても、格段に充実したものになっており、取締役会では、そのような資料を基にしていつも大変活発な議論がなされています。前CEO新浪さんは強力なリーダーシップをもちながらも、取締役会での議論を重要視して、経営に活かしておられました。

今回、社外取締役が過半数を占め、女性取締役の方も3名に増員されました。玉塚社長にも強力なリーダーシップを発揮していただきたいと思いますが、新体制のもとにおいても、今までの長所をさらに伸ばして、より活発な議論がなされ、コーポレート・ガバナンス体制がさらに充実することを期待しています。

私もそのお役に立つことができるように、監査役の職務に務めたいと思っています。

激しさを増す競争環境のなか、社会のニーズを先取し、大胆な挑戦を続ける姿勢を評価

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

公認会計士としての資格を有するとともに、長年にわたる大学教授及び企業の社外役員として培った財務・会計の専門家としての豊富な知識を有している。2011年からローソン社外監査役。

社外監査役に就任してから3年が経ちました。ローソンはこの間に、ますます激しさを増すコンビニエンスストア業界の競争を勝ち抜く施策を次々に打ち出すとともに、社会の変化とそ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のニーズに応えるダイバーシティに取り組んでいます。特に、食の安心安全のためのローソンの取り組みは、社会的にも高い評価を得ています。新経営体制のもとでも、こうした挑戦を続けていって欲しいと願っています。

しかし大胆な挑戦は、時として会社の健全で持続可能な成長を阻害する危険性もはらんでいます。社外監査役は、日頃社内の活動に直接アクセスする機会の少ない株主の皆さまに代わって、ローソンの健全で持続可能な成長を確保するために独立の立場で経営をモニタリングする役割を担っています。取締役会における忌憚のない意見交換をはじめとするさまざまな機会を通じて、財務・会計の専門性を活かしつつ経営を監視し、ローソンの持続的な成長のために引き続き努力していきたいと思っています。

会社概要

2014年2月28日現在／連結（代表者については2014年5月1日現在）

社名	株式会社ローソン
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
代表者	代表取締役 社長　玉塚 元一
設立	1975年4月15日
資本金	585億664万4千円
社員数	6,336人
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」「ローソンストア100」及び 「ローソンマート」のフランチャイズチェーン展開
全店舗売上高	1兆9,454億円
総店舗数	11,606店（国内）
出店エリア	国内47都道府県・中国（上海市・重慶市・大連市・ 北京市）・インドネシア・ハワイ・タイ

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、ローソンマート／ローソンストア100、株式会社ローソン沖縄の運営するローソン、
株式会社ローソン南九州が運営するローソン、株式会社ローソン熊本の運営するローソンの店舗数の合計です

株式情報

2014年2月28日現在／単体

発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	30,527名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

所有者分布別状況

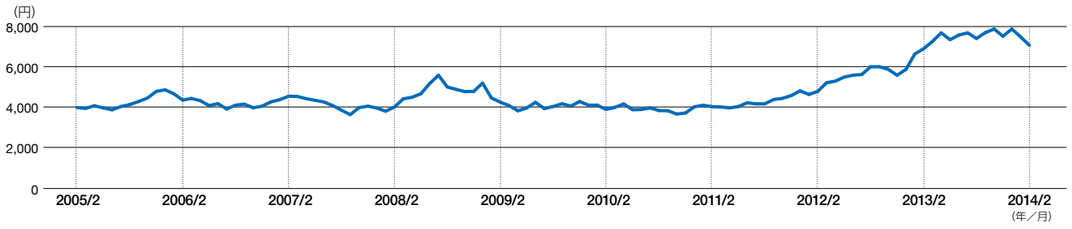
	株主数（人）	株式数（千株）	株式構成比（%）
金融機関	132	17,277	17.2
金融商品取引業者	31	3,035	3.0
その他の国内法人	429	35,638	35.6
外国法人等	477	36,004	35.9
個人その他	29,456	7,946	7.9
証券保管振替機構	1	0	0.0
自己株式	1	395	0.4
発行済株式の総数	30,527	100,300	100.0

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. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,105	3.1
3. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505223	2,964	3.0
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,746	2.7
5. 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	2,092	2.1
6. 全国共済農業協同組合連合会	1,646	1.6
7. ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	1,573	1.6
8. 野村證券株式会社	1,471	1.5
9. ピーピーエイチマシューズアジアングロースアンドインカムファンド	1,333	1.3
10. メロンバンクエヌエーアズエージェントフォーイッツクライアントメロンオムニバスユーエスペンション	1,276	1.3

※上記の出資比率は、自己株式395,953株を控除して算出しております

東京証券取引所におけるローソンの株価推移



（年／月）	2006/2	2007/2	2008/2	2009/2	2010/2	2011/2	2012/2	2013/2	2014/2
中間配当	45	50	55	80	80	85	87	100	110
期末配当	45	50	55	80	80	85	93	100	110
年間配当	90	100	110	160	160	170	180	200	220
期末株価	4,350	4,540	4,000	4,250	3,885	4,025	4,780	6,890	7,060

店舗展開エリア

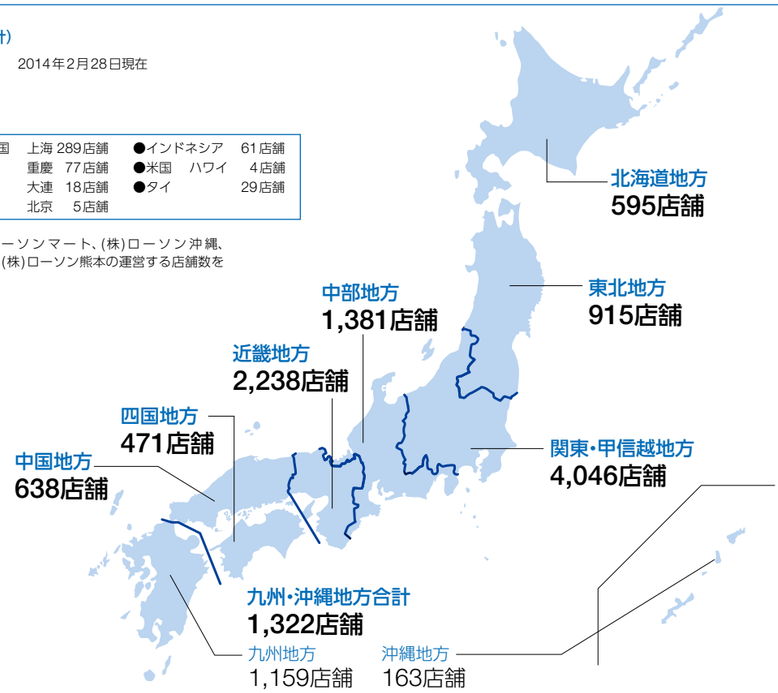
総店舗数（国内外合計）
12,089店舗　2014年2月28日現在

国内店舗数
11,606店舗※

海外店舗数
483店舗

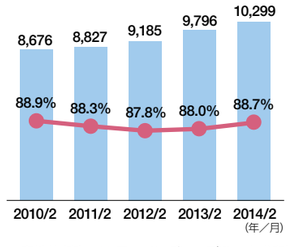
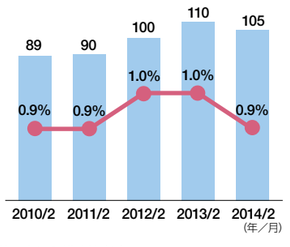
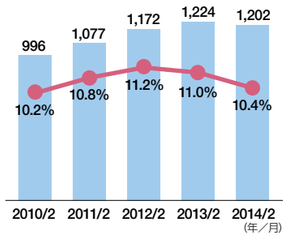
●中国	上海 289店舗	●インドネシア	61店舗
	重慶　77店舗	●米国　ハワイ	4店舗
	大連　18店舗	●タイ	29店舗
	北京　5店舗		

※総店舗数は、(株)ローソンマート、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン熊本の運営する店舗数を含めています。



主な展開フォーマット

2014年2月28日現在

	LAWSON ローソン	NATURAL LAWSON ナチュラルローソン	LAWSON STORE 100 ローソンストア100	LAWSON MART ローソンマート
フォーマット開始時期	1975年4月	2001年7月	2005年5月／2014年2月	
特徴	20代から30代の男性を主力客層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「ネイバーフッドストア」へ。今期からは「健康長寿」仲長社会を支援すべく、「マチの健康ステーション」として展開。	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」としてスタート。現在は、社会全体の健康志向の高まりを受け、より一層幅広い客層向けに展開。	「ローソンストア100」は、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・シンプルプライスが特徴の「生鮮コンビニエンスストア」。 「ローソンマート」は、その進化系として、コンビニエンスストアの利便性とスーパーの品揃えを併せ持つ、「進化型コンビニエンスストア」。	
「Ponta」会員の来店客女性比率	約45%	約60%	約45%～50%	
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／約5,500品目	
国内総店舗数	10,299店	105店	1,202店	
店舗数の推移				

■ 店舗数（店）　● ローソングループの国内総店舗数に占める構成比（%）

業界の動向

2013年度の日本経済は、政府の政策効果により景気が下支えされ、回復基調を辿りました。物価が底堅く推移する中で、個人消費や住宅投資などを中心に内需が回復したほか、円安により輸出も緩やかながら持ち直しました。

2013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、業界全体の市場規模は前年比4.2%伸びて9兆8,724億円となり、10兆円の大台が目前となりました。こうしたなか、大手チェーンの市場シェアは拡大傾向を続けており、2013年ベースで大手4社合計の市場シェアは85.4%に達しております。出店数をみると、コンビニエンスストア店舗数は2012年末時点で5万店舗に達するなど、業界各社による出店競争は激化しており、その影響もあって、業界全体でみた既存店売上高前年比は–1.2%と前年を下回る結果となりました。

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）

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004*2	2003
小売業年間販売額	**138,897**	137,585	135,157	136,479	132,961	136,019	135,417	134,911	134,828	133,649	132,446
コンビニエンスストア業界年間販売額	**9,872**	9,477	8,775	8,114	7,981	7,943	7,490	7,399	7,360	7,289	7,096
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	**7.1%**	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%	5.8%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.4%

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）

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
ローソン	**1,945**	1,907	1,826	1,683	1,666	1,559	1,415	1,387	1,362	1,329	1,288
セブン-イレブン・ジャパン	**3,781**	3,508	3,281	2,948	2,785	2,763	2,574	2,534	2,499	2,441	2,343
ファミリーマート	**1,722**	1,585	1,535	1,440	1,274	1,246	1,122	1,069	1,032	998	954
サークルKサンクス[*1]	**980**	947	980	923	902	940	902	911	920	934	902
4チェーン合計	**8,428**	7,947	7,622	6,994	6,627	6,508	6,013	5,901	5,813	5,702	5,487
4チェーン合計シェア	**85.4%**	83.9%	86.9%	86.2%	83.0%	81.9%	80.3%	79.8%	79.0%	78.2%	77.3%

出典：各社の公表データ
*1. 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）

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
コンビニエンスストア店舗数	**50,206**	47,593	45,769	45,006	44,391	43,228	43,087	42,643	41,340	41,114	40,644

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

当社業績（単体）の推移

（単位：百万円）

	2014/2		2013/2		2012/2		2011/2		2010/2	
チェーン全店売上高	**1,758,656**	**100.0%**	1,693,435	100.0%	1,621,328	100.0%	1,502,754	100.0%	1,472,415	100.0%
営業総収入	**298,779**	**17.0%**	282,752	16.7%	272,498	16.8%	263,209	17.5%	271,513	18.4%
営業総利益	**275,442**	**15.7%**	258,061	15.2%	244,462	15.1%	230,156	15.3%	224,467	15.2%
販売費及び一般管理費	**213,999**	**12.2%**	198,730	11.7%	188,199	11.6%	179,945	12.0%	179,469	12.2%
広告宣伝費	**9,023**	**0.5%**	10,691	0.6%	11,144	0.7%	9,033	0.6%	11,209	0.8%
人件費	**35,852**	**2.0%**	34,931	2.1%	35,891	2.2%	35,736	2.4%	36,947	2.5%
施設費	**123,444**	**7.0%**	113,321	6.7%	104,215	6.4%	100,111	6.7%	96,736	6.6%
その他販管費	**45,680**	**2.6%**	39,784	2.3%	36,948	2.3%	35,137	2.3%	36,671	2.5%
営業利益	**61,443**	**3.5%**	59,331	3.5%	56,263	3.5%	50,210	3.3%	44,997	3.1%
経常利益	**62,171**	**3.5%**	59,459	3.5%	56,110	3.5%	49,312	3.3%	44,577	3.0%
当期純利益	**33,625**	**1.9%**	30,314	1.8%	22,462	1.4%	24,643	1.6%	20,665	1.4%

2014年2月期の経営施策

中期事業戦略として「マチの健康ステーション」を宣言

ローソンは、中期事業戦略としてマチ（地域社会）の健康長寿を支える「マチの健康ステーション」を目指していくことを宣言しました。ローソンは、お客さまの健康に良く、しかもおいしい商品を提供するための商品開発に注力しており、糖質制限されているお客さまや健康に配慮されるお客さまにご好評の「ブラン」シリーズをはじめ、食後の血糖値の上昇を低く抑えることのできる希少糖を使った商品などを拡充しています。さらに健康を意識した商品の開発、売場づくりを推し進めることで、健康に取り組むコンビニエンスストアとしてのブランドイメージを強化しました。

「MACHI café（マチカフェ）」、カウンターファストフードを強化

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挽きたて・淹れたてコーヒー「MACHI café（マチカフェ）」の導入店舗数が2014年2月末で7,776店舗に拡大しました。収益性を高めながら、お客さまとのコミュニケーションを深め、接客サービスの向上につなげているほか、デザートカテゴリーなどを強化して買い合わせ需要の開拓を進めました。

カウンターファストフードでは、「ゲンコツメンチ」や「黄金チキン」などの新商品がお客さまから高い支持を得ました。さらに、「厚切りカツサンド」など、店内で調理した商品を提供する「まちかど厨房」の導入も進め、導入店舗数は2,076店舗となりました。今後も、カウンターファストフードや惣菜など、荒利益率が高い商品の開発・拡販を進めていきます。

新たなフォーマットである進化型コンビニ「ローソンマート」の展開を開始

「ローソンストア100」から進化した「ローソンマート」の1号店を2014年2月にオープンしました。ローソンマートでは、ローソンストア100で培った店舗運営・商品開発などのオペレーション機能をさらに向上させるとともに、コンビニエンスストアの持つATMや公共料金支払いなどのサービス機能を新たにプラスし、食品スーパーにはない価値を提供します。今後は、ローソン、ナチュラルローソン、ローソンマートといったフォーマットを最大限に活用しつつ、ROI（投資収益率）の考えをベースとする当社独自の出店基準に基づき、収益性を重視した店舗開発を継続していきます。

Pontaカードを中軸としたCRMをさらに高度に活用

2013年3月から加盟店向けに配信を開始したPonta会員の購買データを分析したレポートを通じて、各店舗での取り組みや成功事例の共有を進め、引き続き個店に合った品揃えとお店づくりの実現に活用しました。Ponta会員データを活用し、店舗の立地パターンに応じた棚割り（商品を並べるレイアウト）の提示を開始するなど、来店されるお客さまに合った品揃えの実現をより一層進めています。なお、Ponta会員数は、2014年2月末で6,000万人を超え、Ponta会員の売上比率は約50%となりました。

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、シニアや女性等への客層拡大を狙って、カウンターファストフードや生鮮食品をはじめとした商品力の強化を図りました。中でも、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原材料を用いた付加価値の高い商品づくりや、お客さまの健康を意識した商品ラインナップの開発による差別化に努めたほか、チケット販売などのエンタテイメント事業とのシナジー追求や、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も行いました。

- 主力の米飯カテゴリーにつきましては、弁当やおにぎりにおいて「郷土のうまい！」シリーズを展開し、日本各地の特色のある素材を使った高付加価値商品として好評でした。
- 年間を通じて、特に夕夜間におけるお客さまの満足度を高めるため、弁当、おにぎり、サンドイッチといった主食系及びカウンター・ファストフードなどの中食を中心とした品揃えを強化しました。
- デザートなどについては、「UCHI café SWEETS（ウチカフェスイーツ）」のパンケーキやワッフルコーンアイス、レンジアップする氷菓「フローズンスイーツ」といった新商品が生まれました。
- 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、生鮮食品との買い合わせ需要のある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、当社グループの店舗に向けて生鮮食品としての野菜や果物を安定的に供給するとともに、ローソンのオリジナル商品の原材料として使用することを目的としたローソンファームは、2014年2月末現在で15ヵ所となりました。
- 子会社の株式会社ローソンHMVエンタテイメントは、コンサート、イベント、レジャーのチケット取扱高が順調に推移し、ローソングループ全体のチケット取扱高は、業界トップクラスの地位を堅持しました。

- 販売促進施策につきましては、高いROIが見込める施策を中心に、Ponta会員向けのポイントを付与する施策や、対象商品についているポイントを集めるとマグカップなどがもらえるポイントコレクトキャンペーンなどを実施しました。
- サービスにつきましては、2014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3.0%増の1億9,600万件となり、取扱金額も5.3%増の1兆9,793億83百万円となりました。

店舗運営の概況

店舗運営につきましては、「安全・安心・おいしい」といった健康関連商品の充実に加えて、引き続き3つの徹底(①心のこもった接客②お客さまからの支持が高い基本商品の品揃えの徹底③お店とマチをきれいにする)の強化に取り組みました。特に「MACHI café」導入店舗数の拡大に伴い、店舗従業員がお客さまとのコミュニケーションを深めることによって心のこもったサービス・商品を提供できるようになり、接客レベルの目標を明確化し、リーダーとなる店舗従業員を育成することによって、店舗レベルのさらなる向上に努めました。

2013年3月から加盟店向けに配信を開始したPonta会員の購買データを分析したレポートにつきましては、各店舗での取り組みや成功事例の共有を進め、引き続き個店に合った品揃えとお店づくりの実現に向けて活用を継続しました。

また、発注業務の効率化と機会ロス削減への取り組みを継続して行いました。Ponta会員データを活用し、店舗の立地パターンに応じた棚割りの提示を開始するなど、来店されるお客さまに合った品揃えの実現をより一層進めていきます。

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の考えに基づいた、当社グループ独自の出店基準に基づき、収益性を重視した店舗開発に努めました。この結果、2014年2月末の国内のグループ店舗数は11,337店となりました。

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。さらに2014年2月には、コンビニエンスストアの利便性とスーパーの品揃えをあわせ持った進化型コンビニエンスストアであるローソンマートの1号店をオープンしました。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であり、そのマチのお客さまのニーズに合ったフォーマット戦略を今後も推進していきます。フォーマットの詳細は、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。

2014年2月末の生鮮強化型ローソンの店舗数は、前期末より1,228店増加し、6,515店となりました。

「ローソンストア100」「ローソンマート」

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、前記の生鮮強化型ローソンに加えて、ローソンストア100やローソンマートの展開も行っています。ローソンストア100は、2005年より展開している生鮮コンビニエンスストアで、生鮮食品の展開に加えて、適量・小分け、シンプルプライス(税抜き100円が中心価格帯)を特徴としています。一方、ローソンマートはローソンストア100をベースとする新たなフォーマットであり、売場面積を従来の約1.5倍～2倍に拡大し、取扱商品の価格帯も広げて品揃えを充実させました。さらに、コンビニエンスストアの持つATMや公共料金支払いなどのサービス機能を新たにプラスし、食品スーパーにはない価値を提供します。ローソンマートとローソンストア100を合算した、2014年2月末の店舗数は1,202店となりました。

ヘルスケア強化型コンビニエンスストア

健康志向コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」

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。2014年2月末のナチュラルローソンの店舗数は105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2003年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の展開を開始しました。その後も、2012年には調剤薬局チェーンを展開する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うなど強化を進め、2014年2月末の調剤薬局併設型店は36店舗となりました。

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120人まで増やし、2014年2月末時点の一般用医薬品の取り扱い店舗数は87店舗となりました。

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、新しい什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を開始しております。

国内店舗数の状況(グループ店舗)

(単位:店)

	2014/2*1	2013/2*2	2012/2*2	2011/2*2	2010/2*2
総店舗数	**11,606**	11,130	10,457	9,994	9,761
出店数	**869**	938*3	766	550	607
閉店数	**393**	265	303	317	373
増加店舗数	**476**	673	463	233	234

*1. (株)九九プラス、(株)ローソンマート、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン熊本の運営する店舗数を含みます。
*2. 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。
*3. 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)

(単位:店)

	2014/2		2013/2		2012/2		2011/2		2010/2	
	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
加盟店										
Bタイプ	**1,207**	**10.4%**	1,292	11.6%	1,176	11.2%	1,216	12.2%	1,258	12.9%
Gタイプ	**2,081**	**17.9%**	2,236	20.1%	2,223	21.3%	2,057	20.6%	2,001	20.5%
Cタイプ	**6,630**	**57.1%**	6,008	54.0%	5,455	52.2%	5,284	52.9%	5,074	52.0%
ナチュラルローソン	**73**	**0.6%**	69	0.6%	41	0.4%	35	0.4%	27	0.3%
ローソンマート/ローソン100	**1,202**[*1]	**10.4%**	495	4.4%	356	3.4%	268	2.7%	167	1.7%
ローソン富山[*2]	**—**	**—**	—	—	61	0.6%	—	—	—	—
小計	**11,193**	**96.4%**	10,100	90.7%	9,312	89.1%	8,860	88.7%	8,527	87.4%
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	**112**	**1.0%**	106	1.0%	111	1.0%	129	1.3%	207	2.1%
ナチュラルローソン	**32**	**0.3%**	41	0.4%	59	0.6%	55	0.6%	62	0.6%
ローソンストア100	**—**[*1]	**—**	729	6.5%	816	7.8%	809	8.1%	829	8.5%
ローソン富山[*2]	**—**	**—**	—	—	12	0.1%	—	—	—	—
小計	**144**	**1.3%**	876	7.9%	998	9.5%	993	9.9%	1,098	11.2%
ローソン沖縄	**163**	**1.4%**	154	1.4%	147	1.4%	141	1.4%	136	1.4%
ローソン南九州	**82**	**0.7%**	—	—	—	—	—	—	—	—
ローソン熊本	**24**	**0.2%**	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	**11,606**	**100.0%**	11,130	100.0%	10,457	100.0%	9,994	100.0%	9,761	100.0%

*1 (株)九九プラスの吸収合併による。
*2 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。

ローソンの契約タイプの概要

（従来）

契約タイプ		C	G	B
契約期間		店舗オープン日より10年間		
FC加盟店オーナー要件		20歳以上、店舗専従者2名		
土地・建物		本部が用意		加盟店が用意
店舗建設・内装費用投資		本部が負担		加盟店が負担
看板、営業什器		本部が用意		
契約時必要資金*1	加盟金	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・営業許認可料等）	
投資	店舗建設・内装	本部負担	加盟店負担
	営業什器	本部負担	
最低保証*5		年間2,040万円	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）

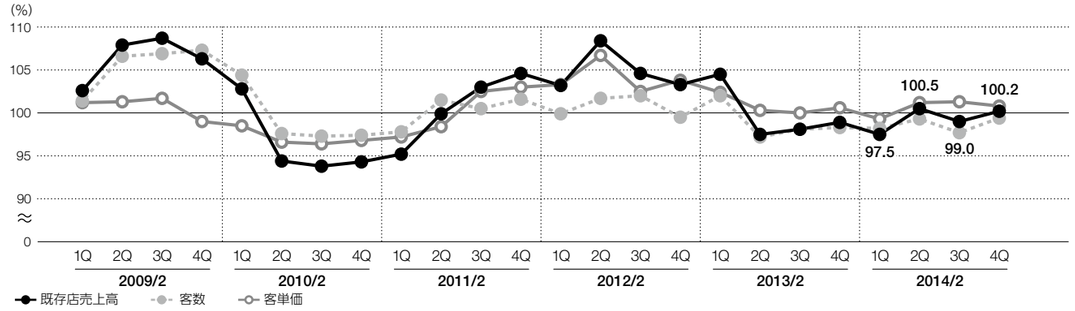
2014年2月期のチェーン全店売上高は計画*の1兆9,880億円を426億6百万円下回り、1兆9,453億94百万円となりましたが、前期より2.0%増加しました。計画未達の要因は、たばこの売上低下や上期の天候不順による売上低下によるマイナス影響等です。なお、単体ベースでは前期より3.9%増の1兆7,586億56百万円となっています。

* 計画は、2013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）

2014年2月期の連結既存店売上高は、前期比99.4%となりました。また、単体既存店売上高前期比（ローソンマート分を除いて算出）は、99.8%と計画である100.0%を0.2%ポイント下回りました。

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）*

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
既存店売上高前期比	**99.8%**	100.0%	105.4%	100.8%	95.9%
客数及び客単価前期比					
客数	**99.0%**	99.4%	101.0%	100.4%	99.0%
客単価	**100.8%**	100.6%	104.3%	100.4%	96.9%

*「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

商品群別売上高の状況（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+9.6%）が前期実績を大きく上回り、日配食品（同+1.3%）の伸びも貢献しました。

ファストフード・カテゴリーにつきましては、積極導入を進める挽きたて・淹れたてコーヒーMACHI café、ゲンコツメンチや黄金チキン等、新商品が好調な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、惣菜やサラダ等のデリカ・カテゴリー、UCHI café SWEETS等のデザート・カテゴリーが売上を牽引しました。

日配食品は、生鮮強化型ローソンの店舗数増加や中嶋農法で生産された野菜などを使ったカット野菜の品揃え充実などにより、生鮮食品の売上が大幅に拡大したことが貢献しました。

加工食品カテゴリーは、タバコの売上が減少したものの、生鮮食品との買い合わせ需要のある加工食品の品揃えを強化した結果、調味料や瓶・缶詰の売上が拡大しました。

非食品カテゴリーでは、本・雑誌は業界全体の不振の影響を受けて売上低下が続いています。

商品群別売上高の推移（国内コンビニエンスストア事業、チェーン全店）

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
ファストフード	**408,672**	373,385	345,424	321,866	324,198
構成比率	**21.1%**	19.6%	18.9%	19.1%	19.5%
日配食品	**275,437**	272,312	263,180	264,169	239,088
構成比率	**14.2%**	14.3%	14.4%	15.7%	14.3%
加工食品	**1,060,455**	1,064,133	1,022,619	897,427	902,306
構成比率	**54.7%**	55.8%	56.0%	53.3%	54.2%
（うちたばこ）	**459,100**	496,971	470,666	382,167	358,600
構成比率	**23.7%**	26.1%	25.8%	22.7%	21.5%
食品計	**1,744,564**	1,709,830	1,631,223	1,483,462	1,465,592
構成比率	**90.1%**	89.7%	89.3%	88.2%	88.0%
非食品	**192,726**	196,716	194,587	199,350	200,544
構成比率	**9.9%**	10.3%	10.7%	11.9%	12.0%
チェーン売上高合計	**1,937,292**	1,906,547	1,825,810	1,682,812	1,666,137
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）*1

総荒利益率は、31.0%と前期より0.5%ポイント（たばこを除いた総荒利益率は同+0.4%ポイント）上回りました。これは、ファストフードや加工食品などのカテゴリーで荒利率が前年よりも改善したほか、ファストフードに代表される荒利率の高い商品カテゴリーの売上構成比が拡大したことによるものです。これらの結果、加盟店収益に直結する既存店総荒利益高は前年比101.5%と前年を上回ることができました。

ファストフード・カテゴリーの荒利益率は、前期より0.5%ポイント改善しました。特に、新商品が好調なカウンターファストフードの改善が顕著で、さらにMACHI caféの導入店舗数増加も寄与しました。

日配食品カテゴリーにつきましては、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、前期より0.3%ポイント低下しました。

加工食品カテゴリーにつきましては、主にたばこの売上高構成比が減少したことなどにより、前期より0.1%ポイントの改善となりました。

非食品カテゴリーにつきましては、チケットやギフトカードの販売に加え収納代行などの手数料ビジネスの伸長により大幅に改善し、前期より2.1%ポイント改善しました。

チェーン全店：商品別総荒利益率の推移（単体）*1

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
ファストフード	**38.9%**	38.4%	38.2%	37.8%	37.3%
日配食品	**34.1%**	34.4%	34.5%	34.6%	34.3%
加工食品*1	**24.0%**	23.9%	23.8%	24.5%	24.6%
非食品*2	**47.7%**	45.6%	43.4%	42.2%	40.8%
総荒利益率	**31.0%**	30.5%	30.1%	30.6%	30.4%

*1.「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。
*2. 加工食品には、たばこが含まれています。
*3. 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）*1

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
収納金額（百万円）	**1,979,383**	1,879,679	1,725,788	1,639,203	1,553,832
取扱件数（百万件）	**196.1**	190.4	177.7	169.8	162.2
手数料収入（百万円）	**10,584**	10,191	9,487	9,027	8,651

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157億53百万円、前期より21億98百万円（前期比−0.5%）それぞれ減少し、4,852億48百万円となりました。これは、株式会社九九プラスの直営店のFC化が進んだことで直営店売上高が減少したことによるものです。

なお、直営店売上高は1,339億76百万円、FC加盟店からの収入は2,420億79百万円、その他は1,091億93百万円でした。

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141億69百万円（前期比+5.1%）増加し、2,904億83百万円となりました。計画に対しては約14億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、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11億27百万円（前期比+6.8%）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10億23百万円（前期比−1.7%）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49億6百万円（前期比+5.8%）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3億円減少し、147億円となりました。

販売費及び一般管理費の主な内訳

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
人件費	**58,990**	60,013	60,887	58,020	60,834
構成比率	**20.3%**	21.7%	23.3%	23.9%	25.0%
広告宣伝費	**17,734**	16,607	14,146	10,977	12,166
構成比率	**6.1%**	6.0%	5.4%	4.5%	5.0%
地代家賃	**89,485**	84,578	78,483	73,231	70,571
構成比率	**30.8%**	30.6%	30.1%	30.2%	29.0%
動産リース料	**4,494**	5,914	8,205	10,230	13,444
構成比率	**1.5%**	2.1%	3.1%	4.2%	5.5%
減価償却	**47,889**	43,886	37,846	33,084	27,468
構成比率	**16.5%**	15.9%	14.5%	13.6%	11.3%
有形固定資産減価償却費*	**37,872**	34,030	28,999	24,529	21,053
構成比率	**13.0%**	12.3%	11.1%	10.1%	8.7%
無形固定資産償却費	**10,017**	9,856	8,847	8,555	6,414
構成比率	**3.5%**	3.6%	3.4%	3.5%	2.6%
その他	**71,892**	65,315	61,375	57,093	58,711
構成比率	**24.8%**	23.7%	23.5%	23.5%	24.1%
合計	**290,483**	276,314	260,942	242,636	243,194
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

厳しい市場環境の下、個店競争力を強化するため、MACHI caféや、まちかど厨房の導入を加速した他、品揃え支援などの経費を投下したものの、前述のとおり、荒利率が改善したことが大きく、営業利益は、前期より18億81百万円（前期比+2.8%）増加し、681億27百万円となりました。なお、対チェーン全店売上高営業利益率は前年と同水準の3.5%となりました。

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83億92百万円計上しました。株式会社九九プラスの事業再編に伴い、前期を38億21百万円上回りました。これを主因に、前年より16億84百万円マイナス幅が増加し、83億41百万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1億97百万円（前期比+0.3%）増加し、597億86百万円となりました。

当期純利益

株式会社九九プラスの吸収合併に伴って子会社株式にかかる税効果が実現し、法人税、住民税及び事業税が51億36百万円減少したことにより、連結当期純利益は前期より47億83百万円（前期比+14.4%）増加し、379億66百万円となりました。1株当たり当期純利益は380.04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154億87百万円（前期末比+8.6%）増加し1,957億84百万円となりました。これは、未収入金が81億84百万円（前期末比+17.8%）増加し、541億93百万円となったこと、前払費用及びその他の流動資産が91億52百万円（前期末比+77.5%）増加し、209億57百万円となったことが主な要因です。

有形固定資産、投資その他の資産

有形固定資産は、前期末比242億98百万円（前期末比+11.6%）増加し、2,334億37百万円となりました。主に、出店や、MACHI caféの導入など既存店の積極的な改装によって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13億98百万円（前期末比+0.7%）増加し、1,917億72百万円となりました。子会社株式にかかる税効果により繰延税金資産が増加したことによるものです。

流動負債

流動負債は、前期末比69億13百万円（前期末比+2.9%）増加し、2,467億7百万円となりました。この主な要因は、買掛金に含まれる加盟店買掛金が34億26百万円（前期末比+4.5%）増加し、794億44百万円となったこと、未払金が32億38百万円（前期末比+12.4%）増加し、293億44百万円となったこと、一年以内返済予定の長期借入金に含まれるリース債務が20億97百万円（前期末比+14.5%）増加し、165億86百万円となったことによるものです。

固定負債

固定負債は、前期末比139億54百万円（前期末比+12.7%）増加し、1,237億88百万円となりました。長期リース債務が144億60百万円（前期末比+30.6%）増加したことによるものです。

純資産

純資産は前期末比203億16百万円（前期末比+8.8%）増加し、2,504億98百万円となりました。当期純利益379億66百万円を計上し、配当金を209億78百万円支出したため、利益剰余金は169億88百万円増加し、1,381億42百万円となりました。

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。2014年2月末は、前期末比68億12百万円増加の321億86百万円となりました。

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。

2014年2月末の当該科目は、前期末比81億85百万円増加の541億93百万円となりました。

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。2014年2月末の当該科目は、前期末比8億53百万円減少の337億28百万円となりました。

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。前期末比41百万円増加の861億50百万円となりました。

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」を計上します。加盟店借勘定は、前期末比1百万円増加の14億5百万円となりました。

預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金が中心です。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は+5.3%増加の1兆9,793億83百万円と、引き続き増加しています。2014年2月末の当該科目は、前期末比57百万円増加の875億86百万円となりました。

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25億52百万円減少の322億53百万円となりました。

設備投資等

2014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66億71百万円増加の840億32百万円となりました。

新店投資につきましては、前年にCVSベイエリアの看板替えがあったことの反動等により、前期比9億3百万円減少の322億30百万円となりました。既存店投資につきましては、前期比16億91百万円減少し、70億78百万円となりました。システム関連投資につきましては、前期比5億46百万円減少し、53億62百万円となりました。リースにつきましては、主にMACHI caféや、まちかど厨房の導入等により、前期比73億43百万円増加し、321億7百万円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

設備投資の状況

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
新店投資	**32,230**	33,133	21,596	13,675	19,887
既存店投資	**7,078**	8,769	10,241	8,934	8,101
システム関連投資	**5,362**	5,907	7,744	7,479	9,409
その他投資	**2,067**	3,238	630	1,003	629
投資小計	**46,736**	51,047	40,211	31,091	38,026
出資・融資	**5,189**	1,550	12,401	2,544	(3,004)
リース*	**32,107**	24,765	21,960	16,691	36,376
合計	**84,032**	77,361	74,572	50,326	71,399

* 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。2014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）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
有形固定資産減価償却費*	**37,872**	34,030	28,999	24,529	21,053
無形固定資産償却費	**10,017**	9,856	8,847	8,555	6,414
減価償却費計	**47,889**	43,886	37,846	33,084	27,468

* 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。

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36億86百万円減少し、815億3百万円の収入となりました。これは、預り金の増加額が124億74百万円減少したこと、加盟店預り保証金が16億24百万円減少したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比62億72百万円支出が減少し、479億24百万円の支出となりました。これは、有形固定資産の取得による支出が24億6百万円減少したことなどが要因です。

これらの結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローから計算されるフリー・キャッシュ・フローは、前期比25億86百万円増加の335億79百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比76億70百万円支出が増加し、396億50百万円の支出となりました。出店増によるリース債務返済による支出が37億8百万円増加したことが主な要因です。

これらの結果、2014年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比40億6百万円減少の687億60百万円となりました。

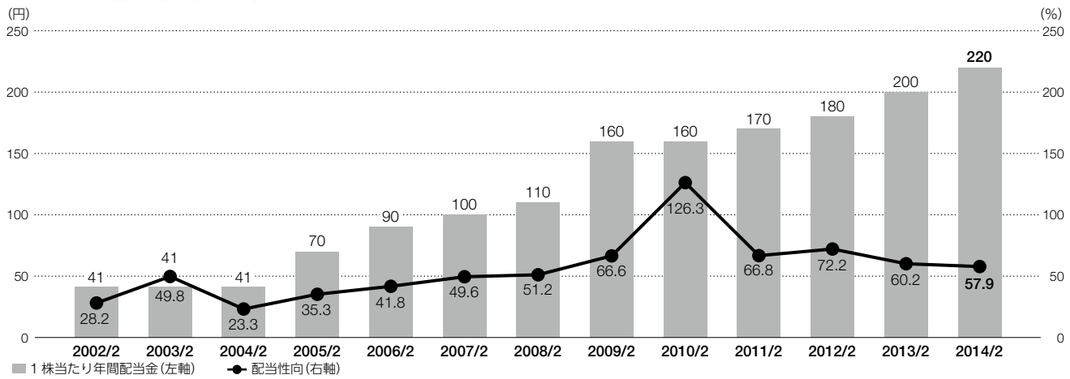
資本政策:配当及び自己株式消却

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと位置付けており、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。

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、2015年2月期の1株当たり配当金は、20円増配の240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

2014年2月期の連結業績には、連結子会社12社、持分法適用関連会社2社の計14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。2014年2月期の連結の範囲の主な変動では、株式会社ローソンマートが、新たに設立されたため、連結の範囲に含めています。また、株式会社九九プラスは、2014年2月1日付で株式会社ローソンを存続会社とする吸収合併により解散したため、連結の範囲から除外しました

主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

株式会社九九プラス(連結子会社)

生鮮コンビニエンスストアのローソンストア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、主婦・シニアのお客様などからの支持を得て、生鮮コンビニエンスストア業態のパイオニアとして急成長しました。2007年、当社は同社と業務・資本提携を締結し、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、さらに同年9月、同社に対する公開買付実施により出資比率を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の圧倒的ナンバーワンを目指し、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。

同社は2014年1月末まで連結対象でしたが、同年2月1日付で当社に分割、吸収合併されており、当社はローソンストア100のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。これは、店舗資産管理及びFC化推進等のチェーン本部としての後方機能をローソングループとして一括対応することで、より一層地域のお客さまのニーズに合わせた効率的なエリア戦略の実現を狙ったものです。

株式会社九九プラス

(単位:百万円)

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2*
営業総収入	**100,226**	131,869	141,801	142,228	135,410
営業利益	**1,704**	2,086	1,883	1,772	1,793
当期純利益(損失)	**2,696**	557	(747)	(840)	1,673
店舗数(単位:店)	**1,202**	1,224	1,172	1,077	996

* 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。

株式会社ローソンマート(連結子会社)

2013年11月14日に設立された同社は、2014年2月1日付で吸収分割により株式会社九九プラスのオペレーション機能を承継しており、ローソンストア100及びローソンマートの商品開発や店舗運営を行っております。

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を目的としております。このSCM構造改革で生み出した付加価値を商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援に活用するとともに、中期的にはこのノウハウを活用して、当社グループ以外への原材料や商品の外販ビジネスをも拡大していきます。

株式会社ローソン沖縄（持分法適用関連会社）

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

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

2014年2月期につきましては、期末店舗数は163店となり、業績につきましては営業利益は10億51百万円と、+13.9%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。

株式会社ローソン沖縄

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**4,199**	3,954	3,659	3,347	733
営業利益	**1,051**	924	780	601	109
当期純利益	**792**	799	1,049	612	101
店舗数（単位：店）	**163**	154	147	141	136

株式会社ローソンHMVエンタテイメント（連結子会社）

同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。

2014年2月期は、コンサート、イベント、レジャーのチケット取扱高の増加が貢献し、業績は順調に推移しました。ローソングループ全体のチケット取扱高は、引き続き業界トップの地位にあります。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メント・Eコマース事業でのシナジーをより発揮するため、株式会社ローソンエンターメディアと当社子会社のHMVジャパン株式会社*2を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテイメントに変更しました。今後、ECビジネスにおける確固たる基盤を活かしつつ、今まで同一アーティストのコンサートチケットとCDを別々に買っていたお客さまに、ワンストップショッピングの利便性を提供できるようになり、CD音楽業界におけるHMVブランドの競争力と、チケット業界におけるローソンチケットのステイタスとの相乗効果が期待できます。

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

2014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28億18百万円と、前期比+15.3%の増益となりました。

*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プリンシパル・インベストメンツ株式会社が間接保有も含めて100%保有する、有限会社HMVジャパン・ホールディングスが全株式を取得しました。2010年12月、当社のエンタテイメント事業を強化し、株式会社ローソンエンターメディアとのシナジー効果を発揮するため、当社は有限会社HMVジャパン・ホールディングスから全株式を取得しました。

株式会社ローソンHMVエンタテイメント

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**45,313**	45,481	25,545	9,864	10,022
営業利益	**2,818**	2,446	1,650	1,111	1,099
当期純利益（損失）	**2,450**	2,450	2,073	1,870	(11,887)

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（連結子会社）

同社は2001年に三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM（現金自動預払機）関連業務を行うために設立されました。同年より、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。

2014年2月期の業績につきましては、ATMの設置台数の増加や利用件数の堅調な推移に加えて、ATM運用コストの見直しによる経費削減も進んだことで、営業利益は60億89百万円と、前期より28.1%の大幅増益を達成しました。

今期は新たに7行のサービスを開始し、2014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65行、ATMの設置台数は46都道府県において10,118台（前期比+446台）となっています。

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**24,188**	23,975	23,063	20,826	18,570
営業利益	**6,089**	4,753	3,640	3,159	2,444
当期純利益	**3,689**	2,712	1,993	1,788	1,412
ATM設置台数（単位：台）	**10,118**	9,672	9,002	8,526	6,978

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%の合弁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、日本と同様に出店判断となる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。

2014年2月末現在、総店舗数289店舗のうちFC店舗は192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

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**1,289**	903	4,917	5,402	6,313
営業利益（損失）	**(404)**	(574)	(283)	15	2
当期純利益（損失）	**(1,568)**	(2,034)	(443)	25	5
店舗数（単位：店）	**289**	305	314	317	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。2014年2月末の店舗数は77店舗です。

重慶羅森便利店有限公司

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**1,843**	977	258	30	
営業利益（損失）	**(840)**	(671)	(243)	(47)	<2010年4月に設立>
当期純利益（損失）	**(832)**	(775)	(249)	(59)	
店舗数（単位：店）	**77**	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弁会社として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、2014年2月末の店舗数は18店舗です。

なお、北京市につきましても、羅森（北京）有限公司（非連結）を2013年5月に設立し、8月に2店舗をオープン、2014年2月末の店舗数が5店舗となっています。

大連羅森便利店有限公司

（単位：百万円）

	2014/2	2013/2	2012/2	2011/2	2010/2
営業総収入	**515**	176	4		
営業利益（損失）	**(226)**	(163)	(21)		<2011年9月に設立>
当期純利益（損失）	**(210)**	(196)	(27)		
店舗数（単位：店）	**18**	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、2014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61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。

タイ国においては、同社とタイ国消費財流通大手SAHAグループなどとの合弁会社Saha Lawson, Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月にタイ国のバンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2014年2月末の店舗数は29店舗となっています。

2015年2月期の見通しについて

2015年2月期の日本経済は、2014年4月1日に消費税増税を受けた消費者心理の大きな冷え込みはみられないものの、消費者の所得が拡大していくか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、客層拡大による市場規模拡大が期待される一方で、同業他社による大量出店計画の影響も大きいと思われ、業界全体での競争環境の激化が懸念されます。

こうしたなか、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、「マチの健康ステーション」を目指して、引き続き、個店競争力の向上に努めます。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し、既存店の競争力強化を通じて企業収益と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。」の具現化とともに、当社の企業価値向上を目指します。また、出店については、収益性重視の出店を行っていく基本姿勢を堅持しつつ、店舗開発力と店舗運営力に見合った出店数の増加を図ります。

なお、2015年2月期の業績見通しにつきましては、連結営業利益は、前年比10.1%増の750億円と、12年連続の増益達成を計画しております。なお、本年度よりリース資産を除く有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更します。この変更に伴い、従来と比較して、営業利益、経常利益の予想は、それぞれ50億円増加しております。この要素を除外した場合の連結営業利益の増益率は2.7%です。

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2014年2月末時点での導入店舗は7,776店舗となり、2015年2月末には10,000店への導入を計画しています。また、店内調理のまちかど厨房も更に強化し、メニュー開発や展開店舗の拡大などを図ってまいります。これらをはじめとするカウンターファストフードや惣菜など荒利益率の高い商品の開発・拡販により、既存店の競争力強化とともに、加盟店収益の最大化をはかってまいります。

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、2014年2月末で6,515店と順調に増加しております。今後も引き続き、ローソンファームや中嶋農法で栽培した質の高い生鮮品を提供してまいります。また、ローソンストア100の進化系となるローソンマートの展開を進めてまいります。コンビニエンスストアの利便性とスーパーの品揃えを併せ持った、お客さまの暮らしに密着した店舗として新たな需要拡大を期待しています。

Ponta会員のデータ活用によるCRMの推進

2014年2月末現在のPontaカード発行枚数は6,000万枚を超え、会員売上比率は約50%と順調に推移しております。顧客データ分析の精度向上を通じて、高付加価値商品を開発して総荒利益率を更に改善することや出店の効率化、効果的な広告販促を実施してまいります。

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、バリューチェーン全体の見える化や最適化などを進め、高付加価値原材料の調達とコストダウンを実現す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。

ホームコンビニエンス関連事業の本格展開

ホームコンビニエンス関連事業につきましては、チケットやCD/DVDなどのエンタテイメント関連商品やグループ企業も含めた生鮮食品などのネット販売に、10,000店舗を超えるリアル店舗のネットワークを活かして、お客さまの幅広いニーズに応えられる体制の実現を目指します。スマートキッチン事業については、コンビニエンスストア店舗との連携強化を目的として、ヤフー株式会社から株式を買い取り、2014年7月1日付けで当社に分割吸収しました。今後は、ローソングループ一体として、ホームコンビニエンス事業の強化に取り組んでまいります。

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
2014年2月28日現在

	百万円		千米ドル*
資産の部	**2014**	2013	**2014**
流動資産：			
現金及び現金同等物	**¥ 68,760**	¥ 72,766	**$ 674,514**
定期預金	**8,004**	12,004	**78,517**
売上債権：			
加盟店貸勘定	**32,186**	25,374	**315,735**
その他	**54,193**	46,009	**531,617**
貸倒引当金	**(2,393)**	(1,281)	**(23,475)**
商品	**9,596**	8,964	**94,134**
繰延税金資産	**4,481**	4,656	**43,957**
前払費用及びその他の流動資産	**20,957**	11,805	**205,582**
流動資産合計	**195,784**	180,297	**1,920,581**
有形固定資産：			
土地	**8,774**	8,295	**86,070**
建物及び構築物	**268,930**	244,845	**2,638,120**
車両運搬具及び工具器具備品	**65,945**	67,399	**646,900**
リース資産	**126,056**	96,252	**1,236,571**
合計	**469,705**	416,791	**4,607,661**
減価償却累計額	**(236,268)**	(207,652)	**(2,317,716)**
有形固有資産合計	**233,437**	209,139	**2,289,945**
投資その他の資産：			
投資有価証券	**2,276**	2,691	**22,327**
関係会社に対する投資	**10,982**	7,446	**107,730**
長期貸付金	**33,728**	34,581	**330,861**
のれん	**9,719**	9,683	**95,340**
ソフトウェア	**18,263**	23,915	**179,154**
差入保証金	**86,150**	86,109	**845,105**
繰延税金資産	**21,628**	16,216	**212,164**
その他の資産	**9,992**	10,951	**98,019**
貸倒引当金	**(966)**	(1,218)	**(9,476)**
投資その他の資産の合計	**191,772**	190,374	**1,881,224**
合計	**¥620,993**	¥579,810	**$6,091,750**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2014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=101.94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	**2014**	2013	**2014**
流動負債：			
仕入債務：			
買掛金	**¥ 89,171**	¥ 87,188	**$ 874,740**
加盟店借勘定	**1,405**	1,404	**13,783**
その他	**31,214**	27,082	**306,200**
短期借入金	**680**	1,431	**6,670**
一年以内返済予定の長期借入金	**16,586**	14,496	**162,704**
未払法人税等	**14,330**	14,475	**140,572**
預り金	**87,586**	87,529	**859,192**
未払費用及びその他の流動負債	**5,735**	6,189	**56,259**
流動負債合計	**246,707**	239,794	**2,420,120**
固定負債：			
退職給付引当金	**11,083**	9,899	**108,721**
役員退職慰労引当金	**408**	332	**4,002**
加盟店預り保証金	**32,253**	34,805	**316,392**
長期借入金	**61,667**	47,356	**604,934**
資産除去債務	**17,875**	16,683	**175,348**
その他	**502**	759	**4,925**
固定負債合計	**123,788**	109,834	**1,214,322**
純資産：			
資本金　授権株式数　409,300,000株／2014年及び2013年 発行済株式数 100,300,000株／2014年及び2013年	**58,507**	58,507	**573,936**
資本剰余金	**47,741**	47,718	**468,325**
新株予約権	**557**	427	**5,464**
利益剰余金	**138,142**	121,154	**1,355,130**
自己株式－395,953株／2014年　406,853株／2013年	**(1,556)**	(1,594)	**(15,264)**
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	**(94)**	78	**(922)**
土地再評価差額金	**(567)**	(567)	**(5,562)**
為替換算調整勘定	**3,118**	1,180	**30,586**
合計	**245,848**	226,903	**2,411,693**
少数株主持分	**4,650**	3,279	**45,615**
純資産合計	**250,498**	230,182	**2,457,308**
合計	**¥620,993**	¥579,810	**$6,091,750**

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
2014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*
	2014	2013	**2014**
営業総収入：			
加盟店からの収入	**¥242,079**	¥230,003	**$2,374,720**
直営店売上高	**133,976**	157,627	**1,314,263**
その他	**109,193**	99,815	**1,071,150**
営業総収入合計	**485,248**	487,445	**4,760,133**
営業費用：			
売上原価	**126,638**	144,885	**1,242,280**
販売費及び一般管理費	**290,483**	276,314	**2,849,548**
営業費用合計	**417,121**	421,199	**4,091,828**
営業利益	**68,127**	66,246	**668,305**
営業外損益：			
支払利息－純額	**(405)**	(462)	**(3,973)**
受取補償金	**759**	162	**7,799**
持分法による投資利益	**394**	394	**3,865**
負ののれん発生益	**51**	1	**500**
固定資産除却損	**(2,648)**	(1,641)	**(25,976)**
減損損失	**(5,744)**	(2,930)	**(56,347)**
その他－純額	**(784)**	(2,181)	**(7,691)**
その他の費用－純額	**(8,341)**	(6,657)	**(81,823)**
税金等調整前当期純利益	**59,786**	59,589	**586,482**
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	**26,759**	25,346	**262,498**
法人税等調整額	**(5,136)**	749	**(50,383)**
法人税等合計	**21,623**	26,095	**212,115**
少数株主損益調整前当期純利益	**38,163**	33,494	**374,367**
少数株主利益	**(197)**	(311)	**(1,932)**
当期純利益	**¥ 37,966**	¥ 33,183	**$ 372,435**

	円		米ドル*
	2014	2013	**2014**
1株当たり情報			
当期純利益	**¥380.04**	¥332.20	**$3.73**
潜在株式調整後当期純利益	**379.35**	331.69	**3.72**
年間配当金	**220.00**	200.00	**2.16**

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル*
	2014	2013	**2014**
少数株主損益調整前当期純利益	**¥38,163**	¥33,494	**$374,367**
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	**(172)**	90	**(1,687)**
為替換算調整勘定	**2,655**	1,926	**26,045**
持分法適用会社に対する持分相当額	**(839)**	(639)	**(8,230)**
その他の包括利益合計	**1,644**	1,377	**16,128**
包括利益	**¥39,807**	¥34,871	**$390,495**
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	**¥39,733**	¥34,553	**$389,769**
少数株主に係る包括利益	**74**	318	**726**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2014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=101.94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
2014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
2012年3月1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)
当期純利益					**37,966**		
期末配当金（1株当たり100円）					**(9,989)**		
中間配当金（1株当たり110円）					**(10,989)**		
自己株式の取得						**(1)**	**(11)**
新株予約権の行使（自己株式の交付）			**22**			**12**	**48**
自己株式の処分			**1**			**0**	**1**
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）				**130**			
2014年2月28日現在の残高	**100,300**	**¥58,507**	**¥47,741**	**¥557**	**¥138,142**	**¥(396)**	**¥(1,556)**

	千株／百万円					
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	合計	少数株主持分	純資産合計
2012年3月1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
当期純利益				**37,966**		**37,966**
期末配当金（1株当たり100円）				**(9,989)**		**(9,989)**
中間配当金（1株当たり110円）				**(10,989)**		**(10,989)**
自己株式の取得				**(11)**		**(11)**
新株予約権の行使（自己株式の交付）				**70**		**70**
自己株式の処分				**2**		**2**
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	**(172)**		**1,938**	**1,896**	**1,371**	**3,267**
2014年2月28日現在の残高	**¥ (94)**	**¥(567)**	**¥3,118**	**¥245,848**	**¥4,650**	**¥250,498**

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
2013年2月28日現在の残高	$573,936	$468,099	$4,189	$1,188,483	$(15,637)
当期純利益				**372,435**	
期末配当金(1株当たり0.98米ドル)				**(97,989)**	
中間配当金(1株当たり1.08米ドル)				**(107,799)**	
自己株式の取得					**(108)**
新株予約権の行使(自己株式の交付)		**216**			**471**
自己株式の処分		**10**			**10**
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)			**1,275**		
2014年2月28日現在の残高	**$573,936**	**$468,325**	**$5,464**	**$1,355,130**	**$(15,264)**

	千米ドル*					
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	合計	少数株主持分	純資産合計
2013年2月28日現在の残高	$ 765	$(5,562)	$11,575	$2,225,848	$32,166	$2,258,014
当期純利益				**372,435**		**372,435**
期末配当金(1株当たり0.98米ドル)				**(97,989)**		**(97,989)**
中間配当金(1株当たり1.08米ドル)				**(107,799)**		**(107,799)**
自己株式の取得				**(108)**		**(108)**
新株予約権の行使(自己株式の交付)				**687**		**687**
自己株式の処分				**20**		**20**
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	**(1,687)**		**19,011**	**18,599**	**13,449**	**32,048**
2014年2月28日現在の残高	**$ (922)**	**$(5,562)**	**$30,586**	**$2,411,693**	**$45,615**	**$2,457,308**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2014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=101.94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
2014年2月28日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2014	2013	**2014**
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	**¥59,786**	¥59,589	**$586,482**
調整:			
法人税等の支払額	**(26,956)**	(26,225)	**(264,430)**
減価償却費	**47,889**	43,886	**469,776**
減損損失	**5,744**	2,930	**56,347**
貸倒引当金の増減額	**565**	(13,511)	**5,542**
有形固定資産除却損	**2,648**	1,642	**25,976**
投資有価証券売却損益	**(404)**	(145)	**(3,963)**
持分法による投資損益額	**(119)**	(9)	**(1,167)**
その他－純額	**1,821**	863	**17,864**
資産及び負債の増減額:			
破産更生債権等の減少額	**123**	14,547	**1,207**
売上債権の増加額	**(14,256)**	(19,104)	**(139,847)**
前払費用及びその他の流動資産の増加額	**(424)**	(453)	**(4,159)**
たな卸資産の増加額	**(211)**	(861)	**(2,070)**
仕入債務の増加額	**5,569**	8,498	**54,630**
預り金の増加額	**50**	12,524	**490**
未払費用及びその他の流動負債の増加額	**977**	775	**9,584**
退職給付引当金及び役員退職慰労引当金の増加額	**1,260**	1,178	**12,360**
加盟店預り保証金の減少額	**(2,559)**	(935)	**(25,103)**
小計	**21,717**	25,600	**213,037**
営業活動によるキャッシュ・フロー	**81,503**	85,189	**799,519**
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	**(22,000)**	(23,900)	**(215,813)**
定期預金の払戻による収入	**26,000**	22,300	**255,052**
有形固定資産取得による支出	**(34,857)**	(37,263)	**(341,937)**
無形固定資産取得による支出	**(5,499)**	(5,659)	**(53,943)**
長期前払費用の取得による支出	**(2,373)**	(2,706)	**(23,278)**
短期貸付金の増減額(純額)	**(4,145)**	(37)	**(40,661)**
長期貸付金増加額(純額)	**(2,000)**	(2,442)	**(19,619)**
連結の範囲の変更を伴う会社株式の取得による収入	**1,733**	480	**17,000**
関係会社株式取得による支出	**(4,052)**	(1,327)	**(39,749)**
その他(純額)	**(731)**	(3,642)	**(7,172)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(47,924)**	(54,196)	**(470,120)**
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	**(17,663)**	(14,298)	**(173,269)**
配当金支払額	**(20,978)**	(19,278)	**(205,788)**
その他(純額)	**(1,009)**	1,596	**(9,897)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(39,650)**	(31,980)	**(388,954)**
現金及び現金同等物に係る換算差額	**2,065**	83	**20,257**
現金及び現金同等物の減少額	**(4,006)**	(904)	**(39,298)**
現金及び現金同等物の期首残高	**72,766**	73,670	**713,812**
現金及び現金同等物の期末残高	**¥68,760**	¥72,766	**$674,514**

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2014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=101.94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/

2014年9月発行
© 1975-2014 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan