

LAWSON

ほっ



私たちは
“みんなと暮らすマチ”
を幸せにします。

ローソン統合報告書
INTEGRATED REPORT 2020

グループ理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”
を幸せにします。

ビジョン

目指すは、マチの“ほっと”ステーション。



ローソンWAY

1. マチ一番の笑顔あふれるお店をつくろう。
2. アイデアを声に出して、行動しよう。
3. チャレンジを、楽しもう。
4. 仲間を想い、ひとつになろう。
5. 誠実でいよう。

CONTENTS

マチを幸せにするための「戦略」

新しい時代の新しいローソンを創造するマネジメントチーム P2

社長メッセージ P4

マチの幸せを支えるのが私たちの役割
確かな使命感と責任感のもと、コロナ後の成長を目指します



CFOメッセージ P10

前年度の成長投資から、出店の質向上と店舗整理へ舵を切り、
感染症など甚大な危機にも耐えうる筋肉質な
体制づくりを進めます



役員メッセージ P12

・三菱商事の戦略的協力体制でローソン独自の価値創造を支援し
マチの人々に幸せを届けます
取締役 京谷 裕

・付加価値が問われる時代のローソンの
新たなモデル創出を支援します
社外取締役 鈴木 智子

・確かなガバナンス体制のもと前向きに次代を見据える
ローソンの姿勢を評価します
社外監査役 五味 祐子



マチを幸せにするための「歩み」

ローソンのDNA P14

培ってきた「強み」

ローソンの強み P16

マチを幸せにするための「価値創造サイクルとSDGsの取り組み」

価値創造サイクル P18

ローソンにおけるSDGsの取り組み P20

特集

ローソンのDX戦略 P22

価値創造ストーリー

圧倒的な美味しさ P24

- 圧倒的な商品でおいしい生活をお届けしています。

- 1 よりおいしく豊かに進化するオリジナル商品
- 2 食卓の賑わいと彩りを応援します
- 3 マチのこだわりに応えるローソンならではの店舗展開
- 4 楽しい生活応援・エンタメ360*

人への優しさ P28

- ローソンはマチの“笑顔”の発信地です。

- 1 「おいしく食べて、より健康に」がテーマです
- 2 マチの健康な暮らしをサポートしています
- 3 FC加盟店への支援をいっそう強化
- 4 ローソンWAYを軸に「明るく・楽しく・元気に・イキイキと働き続けるローソン」を目指します
- 5 マチ、子ども、女性・高齢者の活躍を支援しています

地球(マチ)への優しさ P35

- 地域社会との共生・脱炭素社会の実現をともに目指し、チャレンジを続けます。

- 1 マチの便利と安全・安心を、店舗を通してお届けします
- 2 地球(マチ)にやさしい生活を提案「ほっとやさしいプロジェクト」
- 3 プラスチック削減への取り組み
- 4 食品ロス削減への取り組み
- 5 CO₂排出量削減への取り組み

コーポレート・ガバナンス

役員の紹介 P38

コーポレート・ガバナンスの特徴、体制 P40

コンプライアンス・リスク管理 P45

財務／非財務情報

11カ年財務サマリー P50

財務・非財務ハイライト P52

会社情報

会社情報 P54

- ・ 会社概要 ・ 株式情報
- ・ ローソングループ主要企業一覧 ・ 株主総利回り(TSR)
- ・ 店舗展開エリア ・ 主な事業とサービスのご紹介

ローソンのコミュニケーション媒体

ウェブサイト

冊子に紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しています。

統合報告書



地域に根差したローソングループの事業活動と将来への持続的成長ストーリーを紹介しています。

財務セクション (2020 MD&A)



当該年度の業界動向と経営施策、財務状況について報告しています。業績の評価及び分析を行うとともに、次年度の見直しにも言及しています。



SDGsハンドブック

マチを幸せにするというグループ理念実現のため、重点課題と目標 (KPI) を設定し、SDGsの推進に取り組む姿を紹介しています。

ESG投資の株価指数・構成銘柄に採用 2020年2月末時点

年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が行うESG投資における下記の選定指数に採用されています。



「FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに株式会社ローソンが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) は、親指数におけるGICS®業種分類の中から、性別多様性を推進することに優れた企業を対象にして構築される指数です。

*株式会社ローソンが使用するMSCIインデックス及びMSCIロゴ、商標、サービスマーク、インデックス名は、MSCIまたはそのいかなる関連会社による株式会社ローソンのスポンサーシップ、支援または宣伝するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的な財産であり、MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

*GICS®は、1999年に米国の格付機関であるスタンダード・アンド・プアーズ (S&P) と世界的金融グループのモルガン・スタンレー (MSCI) が共同で作成した産業分類「世界産業分類基準 (Global Industry Classification Standard)」のごことです。

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は親指数 (MSCIジャパンIMIトップ700指数: 時価総額上位700銘柄) 構成銘柄のなかから、親指数における各GICS®業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

■ 対象組織

株式会社ローソン及びフランチャイズ (FC) 加盟店、一部関係会社の事業活動を中心に、物流、食品製造、廃棄物処理などのお取引先にご協力いただいている部分についても報告しています。

■ 対象期間

主に2019年度 (2019年3月1日～2020年2月29日) を対象としていますが、それ以前・以後の活動についても掲載しています。さらに詳しい内容はローソンウェブサイトへ <http://www.lawson.co.jp/company/>

■ 将来に関する予測・予想・計画について

本冊子にはローソングループの過去と現在の実事だけでなく、発行時点における計画や見通しに基づいた将来予測が含まれています。将来予測は、記述した時点で入手可能な情報から判断した仮定ないし見込みであり、諸条件やさまざまな外部環境の要因などにより、当初の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

■ 財務セクション (2020 MD&A)

英語版が正規であり日本語版には注記事項の記載がありません。注記事項に関しては有価証券報告書をご参照ください。

新しい時代の新しいローソンを創造するマネジメントチーム



はやし けいこ
林 恵子
社外取締役

にしお かずのり
西尾 一範
取締役

なかにわ さとし
中庭 聡
取締役
常務執行役員 CFO

たけます さだのぶ
竹増 貞信
代表取締役 社長

いまだ かつゆき
今田 勝之
取締役
専務執行役員
経営戦略本部長 兼
人事管掌

きょうや ゆたか
京谷 裕
取締役

いわむら みき
岩村 水樹
社外取締役

すずき さとこ
鈴木 智子
社外取締役



ごみ ゆうこ
五味 祐子
社外監査役

いまがわ しゅういち
今川 秀一
監査役(常勤)

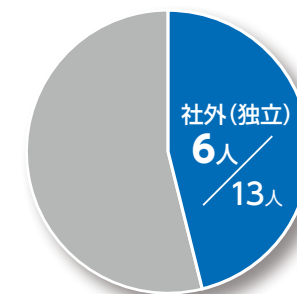
ごうない まさかつ
郷内 正勝
監査役(常勤)

つじやま えいこ
辻山 栄子
社外監査役

よしだ けいこ
吉田 恵子
社外監査役

社外役員比率を高め、独立性を強化

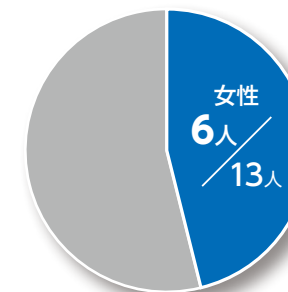
高い専門性に裏づけられた知見と多様なバックグラウンドをもつ社外役員の比率を高めることで、独立した客観的立場から、業務執行の妥当性の検証及び適法性の監督を遂行できる体制としています。



●社外役員比率

女性役員を積極登用

当社は、ダイバーシティを重視した経営を志向しており、女性役員を積極的に登用しています。また、役員だけでなく、女性のキャリア促進の取り組みを継続的に行い、女性管理職の積極的な登用にも努めています。



●女性役員比率

マチの幸せを支えるのが私たちの役割 確かな使命感と責任感のもと、コロナ後の成長を目指します



代表取締役 社長
竹増 貞信

これからのコンビニエンスストア のあり方に挑み続けるローソン

コンビニエンスストアという業態が日本に生まれてすでに45年を超えました。この間、さまざまな社会的ニーズに応じてその役割は多様化し、今では単に買い物をする場ではなく、マチのインフラとして、人々の暮らしになくてはならないものとなっています。

私たちローソンも、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の具現化を目指し、1975年の1号店オープン以来、社会環境の変化に常に鋭敏に対応し続けて

きました。2019年度からは新ローソン宣言として「マチのほっとステーション」を新・企業スローガンに掲げ、お客さまはもちろん、フランチャイズ (FC) 加盟店 (以下、加盟店) オーナーや店舗グループ、お店を取り巻く地域のすべての皆さまにとって「ほっ」と心和む場を構築すべく取り組みを進めてまいりました。

2019年度は、コンビニエンスストアチェーンのあり方が大きく注目を浴びた1年でした。生産年齢人口の減少による働き手不足や人件費の上昇が続く、そこから24時間営業の是非も問われました。またドミナント戦略等による競争の激化も大きな問題として浮上し

3つの「ほっ」で、みんなの

マチのほっとステーションを目指します。

「3つの約束」

圧倒的な
美味しさ

人への
優しさ

地球(マチ)
への優しさ

ました。2020年2月に発表された経済産業省による「新たなコンビニのあり方検討会」の報告書では、新たな時代に対応したビジネスモデルの再構築が提言されています。

ローソンではかねてより加盟店支援強化、商品力強化、売場力強化、新店舗強化に力を注ぎ、加盟店オーナーや店舗クルー、私たちローソン本部も含めたみんなが幸せになれるよう、次世代コンビニエンスストアモデルの構築に邁進してきました。なかでも最前線の現場である加盟店との親密で忌憚のない対話を目指したコミュニケーションチャネルの強化は、着実な成果へと結びついています。

また、ローソンは従来からドミナント戦略を採らず、本当に必要とされるマチに出店し、他チェーンに先駆けて全都道府県を網羅すると共に、加盟店オーナーの複数店経営化に力を入れてきました。当初から24時間営業以外の時短パッケージも設けており、2019年2月末時点で40店舗だった時短営業店舗数は、2020年3月1日時点で204店舗となりました。また、正月休業の実験を全国102店舗で実施、夜間無人化も2店舗で実験しました。

新型コロナウイルス収束後も ローソンの取り組みは強みに

そして2020年初頭から国内外の経済を揺るがす大きな環境変化が生じました。新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延です。

人々が暮らすマチのピンチに際し真っ先に行動し、そして最後の最後まで支えることは、私たちの最大のミッションです。緊急事態宣言下もマチの需要に応じて店舗を開け続けるため、まずは感染防止の徹底に取り組みました。レジカウンターにはいち早くビニールシートを設置し、来店時間分散のご案内、店内換気の徹底、アルコール消毒液の設置などの対策を講じるとともに、セルフレジ利用可能店舗、スマートフォンで簡単に決済ができるローソンスマホレジ導入店舗の拡大に取り組み、皆さまに安心してご購入いただける環



境を整えていきました。

学校の休校で給食がなくなったことを受け、社員の手で全国の学童保育施設におにぎりを配布しました。すぐにお取引先や加盟店からもお手伝いしたいという声が上がリ、本当にありがたいことでした。私もお届けに伺いましたが、子どもたちの明るく元気な声に、私たち自身も幸せな気持ちをいただきました。また、販売機会を失った農産物のローソン店頭での販売、学校給食が無くなったことで需要の急減した牛乳の消費拡大を目指したキャンペーン、フードバンクへのローソンオリジナル商品の寄贈を増やすなど独自の取り組みを進めたほか、全国の病院内にある約320店舗のホスピタルローソンでは、医療従事者への感謝と支援の日を設けました。

外出自粛によって人々の移動は減り、購買動向も変わりました。都市部の消費は落ち込み、昼間人口が増えた住宅地ではスーパーやコンビニエンスストアに向かう人々が増えました。ローソン

ではお弁当など食品需要が減少した都心部のお店においては、廃棄ロスを抑え、人件費、水道光熱費、家賃などの固定費低減に徹底的に取り組むほか、売り上げが急激に減少した個店への資金的支援も進めています。一方、住宅地ではお家でひと手間かけた「まちかど厨房」の味がこれまで以上に好評です。また、プチ贅沢品や健康的な商品へのニーズは、ナチュラルローソンや成城石井、日常的な食品や生鮮品をお手頃な価格でというニーズにはローソンストア100でお応えしています。

住宅地でもオフィス街や郊外でも、マチに寄り添うお店として今必要なものが不足なく揃っているということは私たちの大きな強みだと感じます。滞在が長くなりがちなスーパーマーケットに比べ、ローソンではお客さまの店内滞在時間は平均約3分です。お住まいや職場の近くで、必要な商品を短時間で購



入できる安心な場です。気分転換がてらに来店されるお客さまも多かったようです。どのお店でも今も、マスク越しであっても笑顔やアイコンタクトを通し“ほっ”と感じていただくことを大切にしています。

いわゆる“巣ごもり需要”への対応も進めました。お弁当や冷凍食品、牛乳、卵、調味料などの日用品のほか、自粛ストレスを癒やすスイーツなども強化しました。また2019年8月にコンビニエンスストアとしては初の提携としてスタートした「Uber Eats」との取り組みは、本年8月には1,000店舗を超える規模に拡大しました。食品と併せて日用品や雑誌などもお届けしています。

コロナ禍が一定の収束を見た後も人々の生活スタイルは変わっていくはずです。人と人の密な接触は控えられ、在宅でのリモートワークも常態化していくでしょう。アフターコロナに定着するであろう「新しい日常」においては、社会の変化に素早く取り組んできたローソンの対応力を生かして乗り切ることこそが、一層の需要創出を実現するチャンスと捉えています。私たちはこれまで、阪神淡路大震災、東日本大震災、熊本地震など幾多の困難に直面する中、できることを最速で考え、行動してきま

した。今回も同様に、それぞれのマチで今求められていることは何か、そこを見極め、1店1店のお店を大切に、変化に即応できるように支援していきます。

「ローソンWAY」の浸透により すべての小売業の中で 勝ち抜きます

私たち本部と加盟店は共に安定と成長を目指すファミリーだと思えます。しかしコンビニエンスストア業界を取り巻く状況の厳しさは否めません。慢性的な働き手不足や経費の増加、売り上げの伸び悩みなどによる加盟店の“利益不足”は、働きがいを低下させ、将来への不安につながっていきます。では本部はどうするべきか？

目指すべきは、加盟店1店1店を大事にし、コロナ後の「新しい日常」においてV字回復を図ることです。コンビニエンスストア業界内での戦いではなく、スーパーマーケットやドラッグストアなどを含めたあらゆる小売業の中で勝ち抜きます。私はこれを決して不可能なことだとは思いません。生鮮品スーパーが日用品を売り、ドラッグストアが食品を売るというように業態が変化している中、ローソン独自の価値を創り、日々の生

活に必要な不可欠な存在になることで実現できると考えています。

その上での2020年度の基本方針は、“加盟店利益の向上”と“すべてのお客さまレコメンドNo.1”です。加盟店の利益に本部社員全員がこだわり、責任をもつということです。これらの方針には、私たちローソン本部がこれまでにない強い使命と責任感を感じているという背景があります。

そして、加盟店と本部社員すべての働きがいを醸成し、これからのコンビニエンスストアとしてのあり方を求めるべく、本年3月に掲げたのが、ローソングループ全体にまたがる新たな行動指針「ローソンWAY」です。

「ローソンWAY」の5項目の内容はシンプルなものですが、けれどもシンプルだからこそ本質に近づくものだと思っています。「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念のもと、誠実に仕事をし、1店1店が“マチのほっとステーション”を目指していくことで、私たち自身も幸せになれるにはどういう行動をしていくべきか。その基本となる言葉を明示したのが

「ローソンWAY」です。

「ローソンWAY」ではさらに、本部社員、加盟店オーナーや店舗クルーなど、店舗に関わるすべての人に向けた役割と行動指針も示しています。これも「マチの姿・変化を捉え、お客さまに必要とされるお店をつくります」「いつもきれいなお店でお客さまをお迎えます」など、シンプルでわかりやすい内容です。これからのコンビニエンスストアに真に求められるものは何なのか、マチの皆さまに寄り添う姿勢に改めて立ち返り、より洗練させていくことが、次の時代に向けた着実な成長につながる戦略となります。マチに笑顔をもたらす身近なお店。欲しいものを買いに行き、ふと心触れあえる場所。災害時にも人々の暮らしを支える社会基盤。そうした「マチになくはならない場」としての存在価値は、この「ローソンWAY」の浸透と

ローソンWAY

1. マチ一番の笑顔あふれるお店をつくらう。
2. アイデアを声に出して、行動しよう。
3. チャレンジを、楽しもう。
4. 仲間を想い、ひとつになろう。
5. 誠実でいよう。

ともに、想像できないほどに大きなものになっていくでしょう。

最大のパートナーである加盟店、それぞれの課題に向き合います

お店の利益向上のためには、これまでも注力してきました加盟店支援の一層の強化を図ります。

加盟店利益の向上のためには本部でしかできないことは多々あります。中でも長期的な視点で取り組んでいるのが個店ごとの課題解決です。お店の立地条件や客層はそれぞれに違います。全国一律の指導ではなく、個々のお店に徹底的に寄り添い、一つひとつの課題を解決していく形を徹底します。加盟店を支える本部社員は“縁の下の力持ち”であり続けなければ、加盟店と本部との共存共栄はあり得ません。

また、単店経営のオーナーを支援しつ

つ複数店経営化をサポートする新たな支援制度も設けました。新規出店での契約マッチングや店長育成サポートなども行っています。現在は約45%を占めるようになった複数店経営のオーナーがより拡大していくよう支援します。

昨年度から掲げている「3つの約束」は不可欠なものとして変わらず力を入れていきます。

約束の1番目は「圧倒的な美味しさ」です。昨年度に大ヒットした「バスチー」や「金しゃりおにぎり」をはじめ、美味しさで注目される商品開発は私たちローソンの得意とするところ。美味しさとは、食品だけのことではありません。品揃え、品質、サービスなどすべてをお客さまにとって価値のあるものにしていくということです。2番目の「人への優しさ」では、働くお母さんや単身者に便利のように夕夜間の品揃えを強化していきます。また食塩や化学調味料不使用の

食品、無添加の化粧品なども発売しました。3番目の「地球（マチ）への優しさ」とは、オリジナル商品の紙パッケージ化などのプラスチック削減への取り組みや食品ロス削減、CO₂排出量削減などの環境保全活動を進めるとともに、社会的インフラの提供により地域社会との共生を図る取り組みです。

こうした取り組みの中で内側からの変化も生まれてきました。例えば本部での新商品開発です。アイデアの実現まで複雑だったプロセスを省き、社長直結のチームをつくりました。この方法で大成功したのが「マチノパン」シリーズ。これを機に本部にも大いに活気が増しました。開発のリードタイムも減り、確かな手応えを感じています。コンビニのコアユーザーでもある若い社員たちの発想は、今年度からの「ローソンWAY」の実践を通し、一層の大きな力になることでしょう。

本部社員や加盟店すべての人々の働きがいを醸成するために

働きがいとは何でしょうか。

労働に対して適正なベネフィットが与えられることは基本と思いますが、それだけではありません。

そこに、多くの人々に利すると感じられるような社会的価値があること、そして、働きやすい環境であることが大切です。これは個々人の心の持ち方に頼るのではなく、企業としてしっかりと対応すべき部分です。

ローソン本部では、ビジネスチャットツールを導入したほか、社内文書閲覧も可能な携帯端末を貸与してリモートワークに対応しています。

店舗の業務のデジタル化は早くから取り組んできたことです。今では個店の立地や日々の販売状況に応じて何をどれくらい入荷するとよいかを誰にでもわかります。タブレット端末や、外国



人クレーンにも使いやすい多言語対応の自動釣銭機付POSレジを全店舗に配備しました。働く人の負担を軽減するセルフレジやローソンスマホレジは、会計時に人との接触が少ないことからコロナ禍において一層の意味をもつようになりました。働く側、お客さま側の双方が安心できる環境の確保は、私たちが誠意を持って確実に守っていかねばならない使命です。人の温かみをほっと感じるおもてなしスキルと、働く人を支えるデジタル技術の融合は、私たちの長年の得意分野ともいえます。

それらのきめ細やかな対策の上で、加盟店、本部の誰もが安心して日々の仕事に取り組み、その結果としての果実を、多くのステークホルダーと将来的にも共有しあえること。そうした長期の視点こそが、関わる一人ひとりにとっての“現在の働きがい”を醸成していくのではないのでしょうか。



次世代への配慮と 多様性の重視が 持続的成長のカギ

私たちは日本を代表するコンビニエンスストアチェーンの使命として、SDGs実現への取り組みも続けています。その実行こそがマチの幸せを願うグループ理念につながります。ローソンでは2019年度からSDGs委員会を立ち上げ、事業活動において社会課題の解決につながる提案を行い、実行に移しています。例えば、事業活動に大きな影響を与える気候変動リスクに関し、分析と情報開示を求める「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を2020年4月に実施しました。

現在は、気候変動がもたらす影響に関する分析と情報開示の準備を進めているところです。

私は先頃、手紙をくださった14歳の女性とお話しました。「コンビニエンスストアはなぜプラスチックであふれているのですか」というご指摘です。私たちが行っている削減策をお伝えしましたが、それらはまだ極めて一部の取り組みに過ぎず、これからの地球で生きていく世代にとって、プラスチック削減は切実な問題であることを痛感しました。次世代への責任を果たすには、旧来の常識からの発想だけでは足りません。環境負荷を減らすために、常識を越えて、一層注力していかなければと思っています。

もう一つ、私たちローソンの考え方としてお伝えしておきたい大切なことがあります。

それはローカライズということです。日本全国一律の品揃えをし、どこでも24時間営業という、旧来の平準化されたコンビニエンスストアのビジネスモデルは、すでに過去のものとなっています。

例えば秋田の店舗では、地元の農業高校の生徒さんたちと地元の食材を使い一緒につくったベーカリーが買えます。福岡のローソン店舗では、「はかた地どり」を使用したその地域にしかないおにぎりが買える。全国を見れば、マチそれぞれに文化も価値観も、また生活様式も違うのは当たり前。だから店のあ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



り方や品揃えも違っていい。そうした多様性を、私はとても素敵なことだと思います。一方、東京でしか買えなかった有名店が監修する商品を全国のローソンで買えることにも価値があります。「その場所だけ」「全国どこでも」どちらも大切ですが、そのバランスを取るため、加盟店オーナーの方々の意見に耳を傾けるのも私たち本部が担うべき役割です。地域特性を生かした個店重視の多様化対応は、今後もさらに進めていくべきことです。ローカライズと、それを支えるデジタル技術。その融合を実現していくことは、今後の成長に向けての大きなカギになると思っています。

全加盟店との共存共栄に向けた多彩な取り組みを進めています

ローソンはさまざまな新しい取り組みを進めています。

エンタテインメント関連事業への注力や、ナチュラルローソンやローソンストア100、成城石井などグループ事業への展開もその一環で、コロナ禍以降の新しい需要に応える商品強化も進めています。

今年5月からはKDDIの展開するauのポイントプログラム「au WALLETポイント」と共通ポイントプログラム「Ponta（ポント）」のポイントが統合されました。統合による会員基盤1億超のデータを活用することで消費動向の予測もよりスムーズになり、魅力ある商品開発などに生かしてまいります。また、働き手不足問題を解消するためには、ローソンスタッフ株式会社を通じた支援やデジタルを活用した無人店舗実験も変わらず進めていきます。

これからの新しいコンビニエンスストアのあり方を考えれば、マチの立地によって、人と人との親しい交流の場、デジタル技術を駆使した都心部の無人24時間店舗などといった二極化が生じることも想定されますが、私たちはこれまでに積み重ねてきた多くの対策と、各加盟店オーナーとの協調により、そのどちらの道においても前進していけると確信しています。



三菱商事がもつリソースを今後も最大限に生かします

最後になりますが、事業パートナーである三菱商事の支援が、ローソンにとって大変価値のあるものになっていることをお伝えします。海外での店舗展開、原材料調達、GODIVAなどのブランドとのコラボレーションなどは、三菱商事の力を大いに活用しています。安定した強い物流や製造拠点、海外ネットワークなどは、ローソンを背後から支えている存在です。それをどう戦略的に生かし、個店への利益につなげるかはフロントに立っている私たち本部が考えていく部分です。私たちは今後も上場企業としての独立性を保ちつつ、三菱商事グループとのパートナーシップを効果的に活用し、そのリソースを最大限に生かして、すべてのお客さまレコメンドNo.1と加盟店の利益向上へと結びつけてまいります。

世界各地であらゆる人々、業態が苦難を強いられる2020年度の幕開けでした。しかし、やるべきことに果敢に取り組み続ける意義も目に見えやすくなっているのかも知れません。この社会の変容を一つの大きな機会とし、アフターコロナに向けて私たちローソンは今こそ為すべきことすべてに取り組んでいきます。グループ全体を通じた行動の蓄積は、やがて振り返れば大変革とも言えるものになるでしょう。その一つひとつが「新しいコンビニエンスストアのあり方」に結びつくはず です。

私たちは挑戦を続けます。



前年度の成長投資から、出店の質向上と店舗整理へ舵を切り、 感染症など甚大な危機にも耐えうる筋肉質な体制づくりを進めます



取締役
常務執行役員 CFO
中庭 聡

2019年度(2020年2月期)実績(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	前年比
営業総収入	700,647	730,236	+4.2%
営業利益	60,781	62,943	+3.6%
経常利益	57,700	56,346	-2.3%
当期純利益	25,585	20,108	-21.4%

2019年度の振り返り

2019年度を振り返りますと、業界の垣根を越えた競争の激化、人手不足や人件費上昇などの厳しさが増すとともに、24時間営業については、加盟店と本部の関わり方を改めて問い直されるなど多くの課題に直面した1年でした。また10月には消費税が増税され、コンビニエンスストア業界にとっては、軽減税率が適用されるとともにキャッシュレス還元施策により、対象店舗におきましては、キャッシュレス支払のお客さまに対して支払額の2%が政府から還元されるといった事業環境の変化がありました。こうした中で当社は、幅広いお客さまから推奨されるお店となることを目指し、継続的な夕夜間強化、お客さまのニーズに応えた魅力ある商品展開、サービスの行き届いたきれいなお店づくりに取り組んでまいりました。一方で、加盟店での人手不足や人件費の上昇などの状況が続く中、店舗オペレーションの効率化、省力化/省人化などの加盟店支援を継続的に行ってまいりました。

国内コンビニエンスストア事業におき

ましては、夕夜間強化により商品の品揃えを拡充し、デザートやベーカリー、調理パンといったローソンオリジナルの商品の売上が堅調となり、既存店売上高前年比は100.1%となりました。客数は、業界の垣根を越えた厳しい競争環境を背景に98.4%と前年を下回りましたが、客単価は、たばこの値上げによる影響のほか、夕夜間強化による買い合わせが増えたことや、デザートなど単価の高い商品の販売が好調だったことなどにより101.7%と前年を上回りました。

また、出店の質を高める一方で、筋肉質の収益構造とすべく、低収益店舗の整理に取り組みました。554店出店し、769店閉店した結果、215店舗減少しましたが、概ね計画通りに取り組むことができました。その結果として、2020年2月末時点の国内の店舗数は14,444店舗となりました。海外につきましては、中国において639店舗増加と大幅に増加したこともあり、海外店舗数は2,918店と708店舗増加しました。

以上の通り、国内コンビニエンスストア事業の加盟店からの収入が増加した

こと、成城石井事業やエンタテインメント関連事業などが好調に推移したことなどに加え、海外の店舗数が増加したことなどにより、連結チェーン全店売上高は2兆5,069億円(前年比+3.4%)、連結営業総収入は7,302億円(同+4.2%)と、それぞれ前年を上回りました。

連結業績への 子会社の貢献が増大

利益面では、ローソン単体では、低収益店舗の整理効果に加え、加盟店での廃棄ロス削減、本部でのコスト削減に取り組みましたが、加盟店支援の関連費用やストアコンピュータの刷新などのITコストが増加し、営業利益は447億円と前年比9億円の減益でした。

一方で、連結グループ子会社では、売上が堅調な成城石井事業やエンタテインメント関連事業の収益貢献に加え、金融関連事業でのコスト削減効果などにより、連結営業利益は629億円(前年比+3.6%)と前年比21億円の増益でした。連結経常利益及び当期純利益につきましては、低収益店舗の整理に伴う関連

損失の計上などにより、経常利益は563億円と前年比13億円の減益、当期純利益は201億円と前年比54億円の減益でした。

2020年度の業績見通し

今年度は、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、国内では4月から5月にかけて政府による緊急事態宣言が発令されるなど、国内外の事業環境に大きな影響を及ぼしております。国内コンビニエンスストア事業では、外出自粛や在宅勤務などに伴い、オフィス立地などの店舗の売上高が大きく減少していることなどから、既存店日販前年比は95.2%とし、また新型コロナウイルス感染症の影響に伴う関連費用の発生などもあり、ローソン単体で営業利益は前年比197億円の減益とします。またエンタテインメント関連事業では、イベントの延期/中止に加え、映画の公開延期などにより上期の売上高が大きく減少することが予想され、前年比82億円の減益とし、連結営業利益は350億円(前年比279億円の減益)、連結当期純利

益は50億円(前年比151億円の減益)とします。

2020年度はこれまでにない厳しい事業環境ではありますが、引き続き加盟店の安定した店舗経営を重要課題とし、加盟店利益の向上のための施策に取り組めます。そして「ローソンに今できることは何か」を考え、加盟店と強固に連携し、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」となることを目指し、事業に取り組んでまいります。

資本コストと財務規律

当社は、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、それを超える収益を創出し、中長期的な企業価値の最大化を目指すべく、資本効率を表す指標のひとつであるROE(自己資本当期純利益率)を重要な経営指標として掲げております。また、持続的な成長を実現すべく、ネットD/Eレシオの維持/改善など、財務規律も遵守の上、資産入替の促進やグループ内の資金効率向上にも取り組んでまいります。

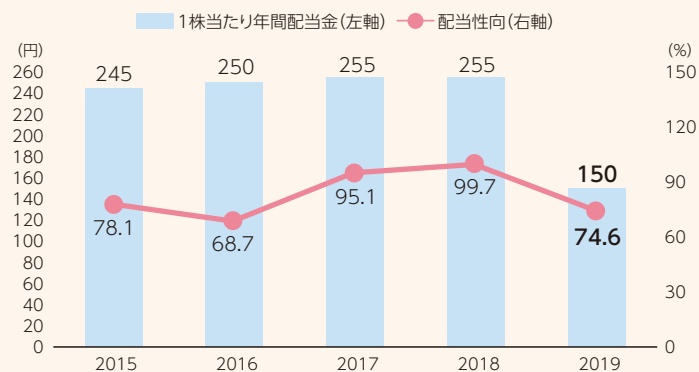
持続的成長を見据えた株主還元

最後に配当についてですが、2019年度から配当方針を変更し、「連結配当性向」を導入しました。株主重視の姿勢は変わらないものの、持続的な成長のために加盟店支援、加盟店利益の向上に向けた投資を行いつつ、配当性向の範囲内で可能な限り配当を実施するもので、「1株当たり年間150円を下限として、連結配当性向50%を目標とする株主還元」としてしております。この方針に従い、2019年度の配当金は1株当たり150円としました。2020年度につきま

しては、前年度と同額の1株当たり年間150円とします。2020年度業績は新型コロナウイルス感染症の影響により減益ですが、配当金につきましては現状の配当方針である1株当たり年間150円を下限とするものです。

当社は、お客さまに安全・安心な商品を安定的に提供していくことが、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」につながるものと捉え、役職員及び加盟店が一丸となって、コロナ禍の難局を乗り越えていく所存です。

1株当たり年間配当金と配当性向の推移





京谷 裕
取締役

鈴木 智子
社外取締役

五味 祐子
社外監査役

新たな時代に向けてチャレンジを続ける ローソンの幅広い対応力に期待してください

世界的な社会・経済の激動とともに始まった2020年。マチのインフラであるコンビニエンスストアの意義が改めて社会に認識されました。新しい社会や生活のあり方が問われる中、コンビニエンスストアはどう対応すればいいのか。加盟店、お客さま、マチの皆さまの幸せを追求するローソンはどこへ向かうべきなのか。3名の役員に聞きました。

三菱商事の戦略的協力体制で ローソン独自の価値創造を支援し マチの人々に幸せを届けます

取締役 京谷 裕

三菱商事株式会社 常務執行役員
コンシューマー産業グループCEO



今、コンビニエンスストア業界を取り巻く事業環境は、私が取締役に就任した8年前には予想もなかったほどのスピードで変化しています。過去に経験のない激動の時代に入りつつあることを実感しています。

しかし、そもそもコンビニエンスストア業界は誕生した時から変化対応業であり、改革の旗手でした。ローソンは今後も変化対応力に磨きをかけ、独自の価値観を創造していく必要があります。その中で、独立取締役を含めた取締役会の役割も一層重要になってくると思います。

三菱商事との戦略的協力体制も、互いに独立した上場企業として成長を目指す中で、ますます生かされていくでしょう。KDDIとの提携も三菱商事の資源を活用した好例と言えます。業界を越えたシナジーを追求する形ができました。これからもサプライチェーンにおけるつながりにとどまらず、さまざまな産業との関係を強化することでローソ

ンの成長につながるよう、私ども三菱商事側としても支援を惜しみません。

8年間見てきて、ローソンの一番の強みは加盟店の皆さんと築き上げてきた信頼関係だと感じます。今年度は加盟店の店利益アップという今までに例を見ない取り組みを基本方針に決めました。私は非常に正しい選択だと思います。CO₂削減や食品ロス削減などのSDGsの取り組みもしっかり進んでいます。

また「ローソンWAY」の制定により、ローソンがどう考えて動いているか、加盟店や取引先の皆さまに、よりわかりやすく浸透していく形になりました。会社の方向性も明確になり、さまざまなプロジェクトも今後、加速的に前進していくことでしょう。私自身も、加盟店やマチの皆さまが幸せになれる新たなコンビニエンスストアモデルの構築に向け、取締役会の一員として全力を注いでまいります。

付加価値が問われる時代の ローソンの新たなモデル創出を 支援します

社外取締役 **鈴木 智子**

一橋大学大学院 経営管理研究科
国際企業戦略専攻 准教授



日本のコンビニエンスストア業態は新たな局面に入っていると感じます。1980年～1990年代はアクセシビリティや利便性が成長の源泉でしたが、今後はコンテンツ力や付加価値が問われます。その中で、ローソンならではの独自性をどう発揮できるか。可能性は非常に大きいと思います。

取締役に就任して1年目ですが、取締役会はとてもオープンな雰囲気です。一人ひとりが強いモチベーションをもち、活発な議論を交わしています。女性比率が高く、生活インフラであるコンビニエンスストア事業について、女性の視点からもきちんと議論できていると感じます。

私自身は大学でデザインシンキングとマーケティングの研究・教育を行っており、その知識を生かしてローソンの新しい価値創造に向けた提案をしています。デザインシンキングでは、ユーザー視点で機敏かつ柔軟なアプローチを繰り返すことが大切です。

例えば顧客接点である店舗で、社会状況やそれぞれのマチの環境、お客さま動向に即応する最適解を見つける小さな実験が常にできれば、ローソン全体の強みにつながります。それには人財面、資金面はもちろん、情報共有についても今以上に緻密なサポートが必要でしょう。

また、企業の社会的意義が問われる時代、ローソンの取り組みは高く評価できます。コロナ禍においても、社会を支える行動を次々と展開しました。みんなと暮らすマチを幸せにするというグループ理念を確実に実践しています。

オンラインショッピングがどれだけ普及しても、わくわくする購買体験を求めてリアル店舗に足を運ぶ人はなくならないでしょう。そこでどれだけの付加価値を提供できるか。新しいコンビニエンスストア創出に向けて誠実に真摯に行動するローソンに、これからも大いに期待します。

確かなガバナンス体制のもと 前向きに次代を見据える ローソンの姿勢を評価します

社外監査役 **五味 祐子**

弁護士 国広総合法律事務所パートナー



社外監査役として2年目となりました。毎回の取締役会には自由闊達な雰囲気です。竹増社長の人柄もあって、多様なバックグラウンドをもつ独立役員からはさまざまな知見や厳しい意見も出ますが、良い提案はどんどん取り入れ、建設的かつ本質的な議論を重ねながら意思決定がなされています。ガバナンスが非常に効いていると感じます。

法律家としての私の役割は、意思決定のプロセスが適正に行われているか、必要なリスクが検討されているかを注視し、経営判断の質を確保することです。三菱商事との関係でも、個別案件の意思決定では子会社であるローソンやその株主にとっての利益を確保する視点で厳しくチェックしていきます。現在のところ、三菱商事との取り組みは、緊張関係を持ちながら、良いコラボレーションができています。

また、お客さまと接する小売業には常に新たなリスクが発生するものですが、ローソンでは小さな問題も報告されて

おり、リスク管理体制は非常にしっかりしています。マイナス情報も素早く共有し、冷静かつ迅速に対処し、将来に向けての再発防止策を打つポジティブな姿勢には安心感が持てますし、高く評価できます。

私は監査役になる前からローソンのファンでした。新しい価値観や生活スタイルに沿った独自の商品展開や、店舗クルーさんの温かな接客にも好印象を持っていました。ローソンでこそその商品ラインナップや、それぞれのマチに合った個性ある店舗づくりには一顧客としても期待しています。加盟店とのパートナーシップも今後、一層の強化が進みます。特に加盟店利益アップに目標値を置いたことは非常に良い取り組みです。厳しい競争環境や社会状況において数字に表れるのはこれからとなりますが、変化に対する柔軟性と、前向きで風通しのいい社風が、良い結果をもたらすことを大いに期待しています。

街の便利屋さんからインフラ、そして「マチのほっとステーション」へ

— マチの声に耳を傾け、グループ理念の実現に向けて、イノベーションと挑戦を続けてきた歴史 —

ローソンは創業以来、社会の変化に対応し、お客さまのニーズを見極め、新たな商品・サービスを創り出してきました。

街の便利屋さんからスタートしたローソンはいまや社会のインフラとなっています。

マチに暮らす人々の生活全般を支える“なくてはならない存在”であり続けるために、

お客さま起点の「マチのほっとステーション」をさらに目指し、進化させていきます。

LAWSON

1975

ローソン1号店
「桜塚店」
(大阪府)
オープン



1977

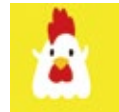
24時間営業開始

1983

コピー・印刷サービス開始

1986

「からあげクン」
発売



からあげクン

1989

電気・ガス料金
収納代行サービス開始



1991

電話料金・水道料金
収納代行サービス
開始



1996

「ローソンチケット」販売開始

1996

初の海外出店、上海1号店
オープン

1998

マルチメディア端末
「Loppi (ロッピー)」
全店導入



2001

ATM(現金自動預払機)導入開始
共同ATM運営会社[(株)ローソン・エイティエム・
ネットワークス]設立

2001

「ナチュラルローソン」
1号店オープン



2002

「おにぎり屋」発売

2003

店内郵便ポスト
設置



2004

「ゆらパック」
取り扱い開始

2005

「ローソンストア100」
1号店オープン



街の便利屋さん

社会・環境活動開始

社会インフラとしてのローソン

食品ロス・プラスチック・CO₂削減への取り組み開始

1992

店頭募金活動
スタート



1995

「阪神・淡路大震災
災害救援募金」活動
を実施

1994

清掃活動「荒川クリーンエ
イド」への参加を開始



1998

環境マネジメントシステム
「ISO14001」認証取得
(2019年12月に自主的な
環境マネジメントシステム
での運用に移行)

1997

「美しいトイレ宣言」を発表

1999

お弁当につけていた割
り箸・スプーン・フォー
クの添付を中止

2000

富士山における
森林整備活動を開始



2003

- 和歌山県と初めて地域包括協定を締結
- 調剤薬局併設型店舗第1号店をオープン

2006

- 食用油(廃油)のリサイクル
を順次開始
- 学校における緑化活動開始

2007

「コンビニeco
バッグ」の開発・
配布を開始



1975
新幹線・博多開業

1980
竹の子族

1983
日本海中部地震

1989 (昭和~平成)新元号
消費税導入

1991
湾岸戦争

1995
阪神・淡路大震災

1997
消費税3%→5%

2009
フライドチキン「Lチキ」発売

2010
共通ポイントプログラム
「Ponta(ポント)」の導入



2010
ローソンファーム
(農場)設立



2011
株式会社ローソン
HMVエンタテインメント(現 株式会社
ローソンエンタテインメント)設立

2014
成城石井



株式会社成城石井の
株式を取得

2014
ユナイテッド・シネマ



ユナイテッド・エンター
テインメント・ホール
ディングス株式会社の
株式を取得

2018
ローソン銀行
「ローソン銀行」
が開業



2018
ローソンスマホレジ導入



2018
自動釣銭機
付POSレジ
導入



2019
Uber Eats
展開開始



2019
新型POSレジによる
セルフレジの運用開始



新ローソン宣言

3つの「ほっ」で、みんなの
マチのほっとステーション
を目指します。

「3つの約束」

圧倒的な
美味しさ

人への
優しさ

地球(マチ)
への優しさ

それぞれのマチに
合わせた店づくり

SDGsへの取り組み
本格化

健康への取り組み開始

2010
「環境配慮モデル店舗」
をオープン

2008
CO₂削減を目指す
自主行動目標を設定

2011
「夢を応援基金(東日本大震災
奨学金制度)」を創設

2012
●穀物の外皮を
使った「ブラン
パン」を発売
●食品や日用品
などの移動販
売を開始

2015
「健康経営銘柄2015」
に選定(2015~2017
年3年連続)

2014
「なでしこ銘柄」に選定
(2014~2018年5年連続)

2017
「夢を応援基金
(ひとり親家庭
支援奨学金制
度)」を設立

2016
「レジリエンス認証
(国土強靱化貢献
団体認証)」に認定

2019
●SDGs推進のため、
「SDGs委員会」を
立ち上げ
●小学生・中学生に
夢をもつことの大切さを伝える「夢の
教室」募金を設立

ローソンWAY

1. マチ一番の笑顔あふれるお店をつくろう。
2. アイデアを声に出して、行動しよう。
3. チャレンジを、楽しもう。
4. 仲間を思い、ひとつになろう。
5. 誠実でいよう。

2008
リーマンショック

2011.3.11
東日本大震災

2014
消費税5%→8%

2019
消費税8%→10%

2020
新型コロナウイルス感染症拡大

マチのあらゆるニーズに多様な視点で応え、マチとともに進化し続けています

ローソンがマチに誕生してから45年。私たちはマチの幸せを第一義として常に進化を続けてきました。

お客さまを起点にした「生活全般ニーズへの対応」「高度な店舗生産性」「小商圏型製造小売業」の3つからなるローソン独自のビジネスモデルは、適切な経営戦略の実行と連動することで、多くの強みを生み出し、持続的な企業価値向上へと結びついています。

「ローソンがあっよかった」「ローソンだから買いに行きたい」そんなお客さまの声により一層お応えするため、私たちは改革の手を休めません。

社会的ニーズの変化に即応する 多様性とチャレンジ精神

マチの特性に即した多様な店舗フォーマットを展開するとともに、エンタテインメント関連事業、金融関連事業など幅広く推進。お客さまの利便性向上のため、日本のコンビニエンスストアとして初めてUber Eatsを導入し、その後積極的に拡大するなど、迅速かつ柔軟にチャレンジする姿勢を大切にしています。



マチと人を大切にする理念・文化

マチの幸せを実現する最大のパートナーであるFC加盟店とは、さまざまな対話の機会を通してグループ理念を共有し、強く連携しています。活気ある元気なお店で、マチを元気にしていきます。また、社員はマチに対して何ができるのかを自発的に考え、行動することが根付いています。それが災害時・緊急時の社会支援や、環境問題への深い意識につながっています。



ローソンATM
13,353台

まちかど厨房併設
5,861店舗

成城石井
154店舗

※直営の成城石井店舗のみを集計しています。

ローソングループ
(国内コンビニエンスストア)
14,444店舗

病院内店舗
(ホスピタルローソン)
323店舗

独創的かつおいしくて安全、健康を重視した商品・サービス

ローソンは人気のコンビニスイーツの発信源。塩分や糖質を抑え、添加物を控えたおいしくて健康に配慮した食品も、得意としています。一般医薬品の販売もいち早く開始。必要な商品・サービスを揃えた病院内店舗や介護拠点併設型店舗も展開しマチのお役にたっています。



Ponta会員基盤とデジタル技術の活用で お客さまニーズを統計的に分析

「ローソンSCM-CRMモデル」では、Ponta会員等のお客さまの購買行動を統計的に分析し、お客さまのニーズに応える商品開発や各店舗での計画発注などに生かしています。的確なニーズ把握、店舗の省力化、食品ロス削減など多くの効果を生み、利益拡大への推進力となっています。



国境を越えてマチを 幸せにします

ローソンが大切に考えるマチは国内だけにとどまりません。特に中国各地では出店地域の拡大を続けています。また、タイ、インドネシア、フィリピン、米国ハワイ州などの地域でも店舗網を拡大しています。海外の店舗数は2,918店舗となっています(2020年2月末時点)。

一般用医薬品取り扱い
222店舗

介護拠点併設型店舗
(ケアローソン)
24店舗

HMV
56店舗

ユナイテッド・シネマ
389スクリーン

ローソンが展開するサービスなどに関わる数字につきましては、2020年2月末時点の数値となっております。



お客さま起点のビジネスモデルで 付加価値を生み出し、マチの幸せに貢献していきます

ローソンが取り組む社会課題

生産労働人口減少への対応 (15歳～64歳の生産労働人口)
1990年度比
2025年予想値 **約2割減**

出典: 2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳人口を除く)、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位・死亡中位推計)

超高齢社会の到来 (75歳以上人口増加)
1990年度比
2025年予想値 **約3.6倍**

出典: 2010年までは総務省「国勢調査」、2015年は総務省「人口推計」

女性の社会進出が拡大 (共働き世帯の増加)
1991年度比 **約1.4倍**

出典: 厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」、総務省「労働力調査(詳細集計)」

医療費の増加
1990年度比
2025年予想値 **約2.9倍**

出典: 2009年度までは平成23年度「厚生労働白書」、2015年以降は「医療費等の将来見通し及び財政影響試算」厚生労働省保険局(平成22年10月25日)

食品ロス・プラスチック問題の深刻化
2016年 **643**万トン
2013年 **940**万トン
食品ロス

出典: 食品ロスは環境省公表「平成28年度日本の食品ロス発生量の推計値」/プラスチック廃棄物は環境省「プラスチック・スマート」キャンペーンについて(平成31年1月)

地球平均気温の上昇
(2015年12月「パリ協定」で
決定した世界共通の長期目標)
産業革命
以前から **2℃** 未満に
抑制

INPUT インプット

人的資本(人財)

企業の持続的成長を担う人財のスキルや能力、個人の意欲や組織の経験値の総称

財務資本(資金)

株式や借入で調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金

製造資本(IT・インフラ)

企業が事業活動を行う際に必要となる有形資産であり、土地、建物、機械、ITなどインフラ全般

知的資本(技術・ブランド)

ブランドや評価、ノウハウ、購買データ、知的財産やソフトウェア等を含む無形資産全般

自然資本

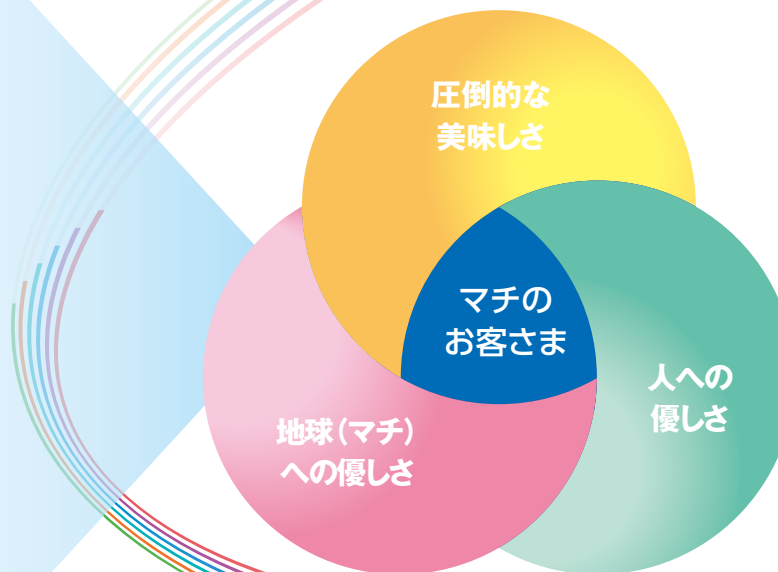
自然環境から得られる資源や社会規範、及びステークホルダーとの間で共有された信頼関係

ビジネスモデル

ビジョン

目指すは、マチの“ほっと”ステーション。

事業方針(3つの約束)



加盟店・社員の働きがい・活躍「ローソンWAY」(行動指針)


ビジネス基盤


- FC加盟店との共存共栄
- サプライチェーンにおける人権の尊重
- コーポレート・ガバナンスの強化
- リスクマネジメント・コンプライアンスの徹底


グループ理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。


OUTPUT アウトプット

 マチのニーズに的確に応えるため、「自ら考え、自ら行動する」人材を育成しています。

 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。

 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挙げて取り組んでいます。

 マチの変化を機敏に感じ取り、イノベーションを続けます。

 脱炭素社会の形成に取り組むなど社会環境を守ります。

OUTCOME アウトカム



ワクワクを、あなたと一緒ににつくっていききたい。ローソンは、3つの「ほっ」とで、みなさんの「マチのほっとステーション」を目指します。新しい時代に、新しいローソン。



マチを幸せにするための「価値創造サイクルとSDGsの取り組み」

ローソンにおけるSDGsの取り組み

「SDGs」への貢献のために

～重点課題・目標(KPI)を設定し、持続可能な取り組みを推進～

ローソンは私たちのグループ理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」のもと、「マチのほっとステーション」を目指してお客さま起点で事業活動を推進しています。「3つの約束」を実現するためのチャレンジこそ「SDGs(持続可能な開発目標)」推進につながると考え、課題に積極的に取り組んでいます。

「SDGs委員会」で課題の解決と進捗を共有

ローソンの事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指すべく、2019年3月から「SDGs委員会」を立ち上げ、事業活動において社会課題の解決につながる取り組みを一つひとつ進めています。各部門がそれぞれの事業活動において自主的に「3つの約束」を実現するなかで「SDGs」に連動した取り組みを推進するとともに、「SDGs委員会」で定期的に課題の解決と進捗の共有を図っていきます。「SDGs委員会」が中心となって段階を踏みながら社会課題の解決により社会的責任を果たすと同時に、企業の価値向上と持続的成長への挑戦を推し進めています。



●SDGs委員会組織体制



SDGs委員会(四半期に1回開催:全本部長)

事務局

SDGs推進部会(毎月1回開催:部長職以上)

●SDGsへの取り組みステップ

ローソンでは、SDGsが目指す姿に貢献すべく、2019年度からSTEP 1のSDGsの理解からSTEP 5の報告とコミュニケーションまで、段階を踏んで取り組みを進め、重点課題及び目標(KPI)の達成に向けて挑戦を続けています。

STEP1 SDGsを理解する

- 全社員を対象としたeラーニング
- 新入社員研修
- ローソンセミナー展示によるFC加盟店オーナー向け啓発活動
- 社内報での周知
- 各本部による勉強会

STEP2 重点課題を決定する

- 事業をバリューチェーンに配置し、社会課題を洗い出し
- 事業による社会課題のプラス・マイナス影響とSDGs目標を紐付け
- 自社・社会にとってインパクトの大きさを点数化
- インパクトの大きい課題をマトリクスに配置
- 「重点課題」の決定

STEP3 目標を設定する

- 「重点課題」の中で2030年に向けた目標設定が可能なものを選定
- 主管部署で選定した目標候補の内容を検討
- 取締役会で目標の内容(目標年度、数値等)の承認
- 目標(KPI)の決定

STEP4 経営へ統合する

- 組織業績評価のプラス項目に「SDGsの取り組み」を追加
- 目標(KPI)・重点課題管理項目の進捗管理
- 社員向け表彰制度へのSDGs項目追加
- 社員からの意見・提案の募集

STEP5 報告とコミュニケーションを行う

- 「統合報告書」「SDGsハンドブック」の発行/ウェブサイト等における発信
- TCFDなどのイニシアチブ参加(右記参照)
- ステークホルダーとの対話推進



2030目標(KPI)

2019年度に社会課題・情勢等に鑑み、社会環境面に関わる目標(KPI)を設定し、達成に取り組んでいます。

●食品ロス削減

2018年対比

50%削減

●プラスチック削減

容器包装プラスチック
2017年対比

30%削減

(オリジナル商品
環境配慮型素材)
50%使用

プラスチック製レジ袋

100%削減

●CO₂排出量削減

1店舗当たりの
CO₂排出量

2013年対比

30%削減



ローソンは、2020年4月に「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」に賛同しました。激化する気候変動問題に対応するため、気候に関連するリスクと機会を分析し、事業戦略への影響を把握して対策を検討するとともに、積極的な情報開示に努めてまいります。

あるべき姿2050

さらなる挑戦!! Lawson Blue Challenge 2050!

～“青い地球”を維持するために!～

我々は、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿に貢献すべく、さらに高い目標にチャレンジします!

●食品ロス削減

100%削減

●プラスチック削減(容器包装)

オリジナル商品
環境配慮型素材

100%使用

●CO₂排出量削減

1店舗当たりのCO₂排出量

100%削減

2050年の“あるべき姿”に目線を置き、現在を振り返り、今何をすべきかを検討・議論し、ローソンにおけるSDGs(2030年)の重点課題・目標(KPI)を確実に推進します。

ローソンにおける 重点課題

事業方針の「3つの約束」をもとに、当社のバリューチェーンにおける取り組みについて、社会課題・情勢などに鑑み、6つに分類しています。小売業にとって最も重要な安全・安心、社会インフラとしての取り組みを強調し、お客さま起点で決定しました。2030年まで重点課題(マテリアリティ)につきましては変更しませんが、主な取り組み・サービスにつきましては、すでに完了したものは削除し、新たなものを追加するなど、改廃を進め、SDGsへの貢献を拡大してまいります。

事業方針	対応するSDGs目標	重点課題(マテリアリティ)	主な取り組み・サービス
 圧倒的な美味しさ ほっと発見	  	安全・安心と社会・環境に配慮した 圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値のPB (プライベートブランド) 商品 (米飯・冷凍食品・ファストフード等) 提供 ● まちかど厨房の展開 ● 地産地消商品の企画・開発、国産食材の積極的な活用 ● 社会・環境に配慮した商品の開発・販売 (マチカフェ、ナチュラルローソンブランド等) ● ローソンファーム (農場) の展開 (中嶋農法、GAP認証) ● 製造・物流を含め、安定したサプライチェーンの構築・運用 ● 取引先との公正な取引の実施 (原材料の調達、購買管理の向上)
 人への優しさ ほっとうれしい	 	商品や店舗を通じてすべての人の 健康増進を支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 塩分コントロール、糖質コントロール、添加物を削減した商品の開発 ● 保存料・合成着色料の不使用 ● わかりやすい栄養成分表示への変更 ● 医薬品を販売する体制づくり ● ナチュラルローソン、ヘルスケアローソンの拡大 ● 自治体との健康づくり協定締結 ● オーナー・クルーの健康増進取り組みへの支援・補助 ● 健康経営の推進 (社員の健康チャレンジ促進)
 地球(まち)への優しさ ほっとやさしい	 	働きやすく、働きがいのある環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすい店舗環境の整備 (設備導入、作業工程等の見直し) ● 店舗クルーの育成、定着促進 (ファンタジスタ資格制度、初期教育教材の活用) ● オーナーサポート制度の導入 (FC加盟店オーナーの休暇取得サポート) ● 多店舗経営のマネジメントオーナー (MO) 制度の推進 ● FC加盟店とのコミュニケーション強化 (加盟店アドバイザリー委員会、「オーナーほっとライン」) ● 働き方の多様化推進 (リモートワーク制度化の検討) ● 産休・育休・看護・介護休暇等の整備と利用拡大 (保育園の運営)
	  	子どもの成長と女性・高齢者の 活躍への支援	<ul style="list-style-type: none"> ● ひとり親家庭支援奨学金制度の継続 ● 子どもたちの未来のための募金の推進 (学校緑化、夢の教室) ● 子どもたちの学習支援 (京都市スチューデントシティ、職場体験の受け入れ、出前授業等) ● 食品の支援を必要とする施設等への商品寄贈 ● ケアローソンの展開 (介護支援)、イベントでの地域活性化 ● セーフティステーション (SS) 活動の推進 (女性や子ども、高齢者の見守り)
		社会インフラの提供による 地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> ● 移動販売、お届けサービス、デリバリーサービスの推進 ● ローソン銀行ATMサービス ● 行政証明書の発行サービス ● 自治体との包括協定の締結 ● 事業継続計画 (BCP) の見直し ● 災害時の国・自治体と連携した被災地支援
	  	脱炭素社会への持続可能な環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗の省エネ化 (CO₂削減) の推進 (機器と運用) ● 再生可能エネルギー (太陽光発電等) の活用・拡大 ● 物流の効率化と環境対応トラックへの切替えの推進 (CO₂削減) ● 食品ロス削減の推進 (食品リサイクル等) ● レジ袋・容器包装のプラスチック使用量の削減
	  		

常に業界の先陣を切りつつ 新たなイノベーションに取り組み続けています

コンビニエンスストアは流通小売分野でのイノベーターでありました。特に、IT技術を駆使した効率化・省力化の仕組みづくりはこの20年来大きく加速し、コンビニエンスストアでの浸透を経て小売一般に広がってきました。なかでもローソンは、セミオート発注システムや自動釣銭機付POSレジなどさまざまな仕組みをいち早く開発・導入し、人手不足が深刻化するなかでの効率化や生産性向上に積極的に取り組んできました。

私たちは、さらに変革を進めなければなりません。次世代コンビニエンスストアのあり方は、立地するマチ、訪れるお客さまの属性などによって多種多様であるべきでしょう。店舗クルーやお客さまに必要とされるテクノロジーも、より先進性を求められつつも多様なものになっていくはずで。これからのコンビニエンスストアの姿を多方向から見据え、最先端デジタル技術による新たなイノベーションを追求するため、2017年5月に設立したのがオープン・イノベーションセンターです。

センターのミッションは、既存の組織体系では手掛けにくい「今しておくべきこと」「将来のためにしておくべきこと」を発見し、国内外の企業や省庁と連携しながら実験と検証を行って、ローソンのデジタルトランスフォーメーションの一翼を担っていくことです。実際の店舗を模したラボを用い、「導入検討→ラボでの検証→実店舗実験」というサイクルを幾度となく繰り返すことで、店舗への新技術の展開をスピーディかつスムーズに行えます。ウォークスルー決済システムやリアルタイム在庫管理システム、生体認証によるレジ無し店舗システムなども実店舗での実験に至っています。さらにロボットの活用、ドローンによる宅配なども視野に置いています。

こうした効率化を通して私たちが目指すのは、あくまでもヒューマン・ファーストの実現です。先端テクノロジーの導入で、お客さまのニーズを的確に汲み取ると共に、働く人の負荷を低減することがよりきめ細かな接客につながり、お客さまにとっての店舗価値を高めます。マチの方々に喜んでいただける、便利で温かなお店へ。そのための研究の日々は私たちにとっても大きな喜びです。



オープン・イノベーションセンター長
牧野 国嗣



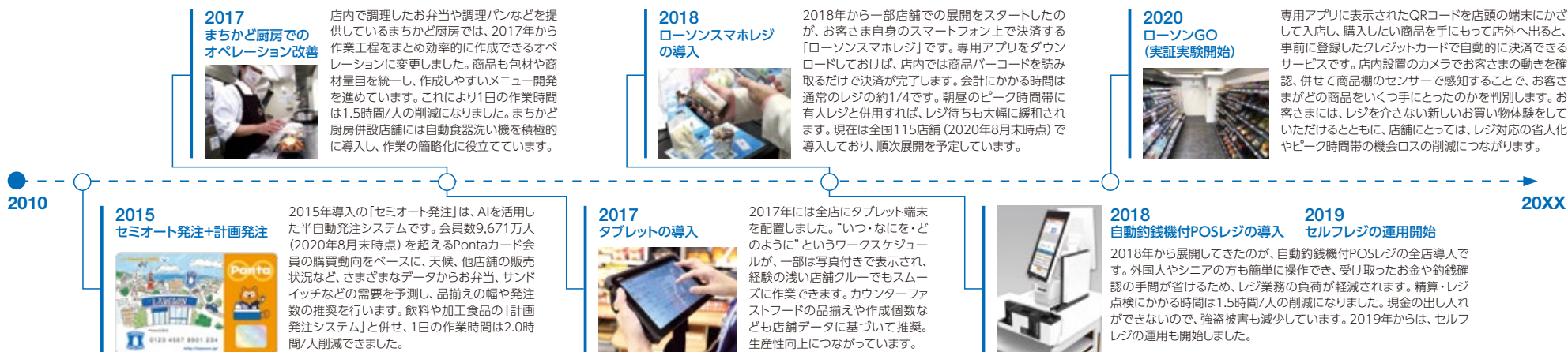
<LawsonGo新川崎店>
専用アプリのQRコードを
ゲートにかざして入店

デジタル技術を通じた効率化・省力化

働き手不足や人件費の高騰は、コンビニエンスストア業界にとって大きな課題です。ローソンではお店での日々のオペレーションを省力化し、シニアや外国人の方にも働きやすい環境を整えるため、さまざまなIT技術を駆使して加盟店支援を強化してきました。自動釣銭機付POSレジやローソンスマホレジなどによるレジ業務の自動化では、店舗クルーの負担を軽減し、お客さまのレジ待ち時間も短縮されています。2019年は電子決済に対応するセルフレジ導入を全店舗に拡大。また、処理スピードの向上で作業効率をアップした新型ストアコンピュータも全店舗に配備しました。どこの店舗においても経営情報などを確認できるオーナーポータル機能や、遠隔操作で受発注できる複数店リモートログイン機能により、複数店経営を強力に支援します。

また深夜帯の5時間を無人営業とする実験にも取り組んでいます。専用アプリを使ってドアを開錠し、セルフレジかローソンスマホレジで会計していただく仕組みです。生体認証と商品棚のセンサーを組み合わせ、商品を手にして退店するだけで決済できるレジ無し店舗の実験も始まりました。品出しロボ、電子タグを使った商品管理など多くの実験の成果も、必要とされる店舗に積極的に生かしていきます。

● デジタルを活用した効率化・生産性向上の歩み



デジタルトランスフォーメーションへの取り組み

次世代コンビニエンスストアモデルの構築によって、「すべてのお客さまレコメンドNo.1」を目指しつつ、加盟店の利益率アップ、働きがい醸成を確実にするには、デジタル技術のさらなる活用が不可欠です。ローソンは、今後の市場や労働環境の変化を見据え、新たな時代に向けたコンビニエンスストア革新への中長期戦略を強力に推し進めるため、デジタルトランスフォーメーションによる全社的なシステム刷新・変革に取り組んでまいります。

今年度から「デジタル・ITストラテジー2020」を掲げ、社長直轄の「デジタルトランスフォーメーション推進委員会」を発足。デジタルを活用した構造改革、本部の組織・風土の改革、同時に戦略の浸透やIT人材の育成を強化。また、IT技術を生かしたSDGs実現へのアプローチも着実に推進します。加えて、ローソンのITを支える多様な基幹システムにおいて、複雑化した既存ITシステムの整理を行うとともに、ITコスト構造を抜本的に見直し、計画的な投資を通して、ITコストの緩やかな低減を進めます。

圧倒的な
美味しさ

圧倒的な商品でおいしい生活をお届けしています。

1 よりおいしく豊かに進化するオリジナル商品



十六穀ごはんのトマトハンバーグ



十六穀ごはんとケイジャンチキン

ローソンでは身近なマチのお店で、毎日の生活をより豊かで“おいしい”ものにしていただけるよう、食品・日用品とも、さまざまなオリジナル商品の企画・開発を日々推し進めています。商品開発では、ポイントカードの購買データやソーシャルメディアで集めた声なども分析。マチの皆さまの暮らしに即した「圧倒的な美味しさ」をお届けし、現在、その売り上げは全体の約4割を占めています。

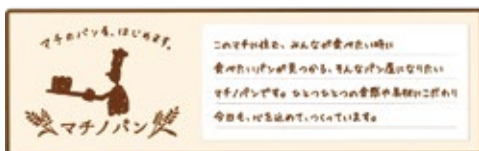
特に食品では、材料の品質と味を徹底的に追求しています。チルド弁当では素材の味わいを生かした彩り豊かな商品群を展開。定番弁当に加え、2020年からは新シリーズとして十六穀をブレンドしたご飯と肉・野菜がバランスよく摂れる「16DELI(イロデリ)」も発売しました。“脱・コンビニ袋パン”を目指してパン生地と具材のおいしさにこだわったベーカリー「マチノパン」シリーズからは続々とヒット商品が生まれています。調理パンにおいては具材の存在感を楽しんでいただける「GOODDOG(グー狗狗)」が人気となりました。

また、コンビニスイーツの先駆けとなった2009年の「プレミアムロールケーキ」発売以来、ローソンが生み出し続けるこだわりのスイーツは常に注目されています。こ

れまでにない食感や味わいで大ヒットとなった「バスチー -バスク風チーズケーキ-」をはじめとした“新感覚スイーツ”は、食感や見た目、素材などにこだわった商品開発で人気を博しています。食感を重視した「どらもち」や定番ケーキを持ち運びやすいカップに入れた「CUPKE(カプケ)」シリーズなどヒット商品を継続的に発売しています。

店内キッチンで調理して提供する「まちかど厨房」は、全国約6,000店舗(2020年8月末時点)に併設。お店で炊き上げた白米、お店で揚げた厚切りロースカツなど、店内調理だからできるひと手間かけたおいしさをご提供しています。

ご家庭での生活を豊かに楽しんでいただくため、2020年春からプライベートブランド商品を従来の「ローソンセレクト」から「L basic(エル ベーシック)」[「L marche(エル マルシェ)」]の2つのブランドとし、デザインオフィス「nendo(ネンド)」の協力のもと、ブランドロゴ、パッケージを一新しました。



マチノパン ミルクとバター
のフランスパン



マチノパン フランスパンの
フレンチトースト2個入



グー狗狗
トマトオニオン



どらもち(あんこ&ホイップ)



バスチー
-バスク風チーズケーキ-



CUPKE とろけるクリーム
の苺ショート



まちかど厨房の商品



直火で炙った焼豚丼



L basic(エル ベーシック)



L marche(エル マルシェ)



2 食卓の賑わいと彩りを応援します

コロナ禍を経て自宅での食事の機会が増加した今、簡単に調理できておいしく、価格も手頃な冷凍食品は、これまで以上に需要が高まっています。これらは、売れ残りによる廃棄が少なく、環境にも優しい商品です。麺類やご飯もの、そのままおかずの1品になる惣菜、カット野菜などオリジナル冷凍食品のラインナップは極めて豊富。ナチュラルローソンブランド、成城石井ブランドの商品も揃っています。

カウンターのファストフードコーナーでは、シリーズ販売累計34億食を超える「からあげクン」のほか、揚げ物、やきとり、おでんなどが、夕飯のおかず、お酒のつまみとして定着しています。2020年1月には「とけコロ」「あふれメンチ」も加わりました。サクサクのスナックパイ「GU-BO（グーボ）」も2020年3月の発売以来、人気を博しています。巣ごもり需要に応える小容量の冷たいおかず「カップデリカ」シリーズも拡充しました。また、必要な野菜を身近なお店で購入していただけるよう、カット野菜のみではなく、丸物野菜の品揃えを拡充しました。じゃがいも、きゅうり、人参などが少量からお求めいただけます。



ミックスサラダ



さばの味噌煮



おい少なめ やわらか納豆



海老と6種野菜の塩焼そば



あらびきウィンナー



とけコロ あふれメンチ



GU-BO(グーボ)シリーズ



ナッツと1/2日分の緑黄色野菜サラダ



Message

**中長期のニーズ変化を見据えた戦略商品開発へ。
自由な発想でチャレンジする新体制が発足しました。**

ローソンでは2020年3月から、中長期の流れを踏まえた戦略商品の開発・育成に特化した商品コンセプト開発部を新設しました。その使命は、最新のトレンドを取り込み、お客さまの新しい価値観やニーズに対応し、ローソンならではのワクワク感のあるおいしい商品をいち早く、そして継続的に創り出すことにあります。毎週、新商品が生まれるコンビニエンスストア業界では、日々商品開発に取り組んでいます。各商品部MDが担うそれらの通常商品とは別の流れで、私たち商品コンセプト開発部では徹底的な調査のもと、未来の戦略商品・シリーズをじっくりと考えていきます。

大切なのは、チームメンバーそれぞれが世の中の動きや、お客さまの潜在・顕在ニーズの変化をキャッチし、既存の価値観にとらわれない自由な発想で仮説を立て、強いコンセプトを打ち立てていくことです。強化の対象はオリジナル商品の11カテゴリー。なかでもローソンの強みであるデザート、カウンターファストフードには特に力を入れ、評価を一層高めていきたいと考えています。メンバーへはマーケティング研修やワークショップも実施するとともに、メーカーさんやベンダーさんとの協力を通してさまざまな課題を解決し、長く愛される魅力的な商品シリーズを送り出していきます。それによってFC加盟店の方々や、多くのお客さまに喜んでいただくことが私たちの最大の目標です。ローソンの3つの約束を実現するため、私たちはチャレンジします。



商品本部 本部長補佐 商品コンセプト開発部 部長
友永 伸宏

3 マチのこだわりに応えるローソンならではの店舗展開



「美しく健康で快適な」 ライフスタイルをサポート

全国146店舗（2020年8月末時点）を展開するナチュラルローソンは、日常の暮らしのなかで「美と健康をサポートするもの」「旬のもの」「安全・安心なもの」にこだわりのあるお客さまを中心にご利用いただいています。居心地の良い店内は快適な買い物の空間です。おいしさにこだわったカラダにやさしい食品、洗剤や化粧品などの日用品は、環境に配慮した品を厳選しています。ナチュラルローソンにしかないこだわりと価値があります。



たんぼぼコーヒーゼリー
（ノンカフェイン）



あんこギッフェリ



価値ある100円を中心に 食生活をサポート

ローソンストア100は、生鮮を軸としたベーシックな品揃えが中心のコンビニエンスサイズのミニスーパーです。鮮度と品質にこだわった安全・安心の良質な野菜や果物をお届けし、日常の食生活を支えています。全国に687店舗（2020年8月末時点）あり、単身者・主婦を中心に、お子さまから高齢の方まで幅広いお客さまにご利用いただいております。



鶏のから揚げ



キャベツ千切り



本醸造しょうゆ



こだわりの食が揃う 高品質 スーパーマーケット

おいしさにこだわり抜いた魅力的な商品を、日本、世界から選りすぐって取り揃えた成城石井。首都圏を中心に全国に162店舗*（2020年8月末時点）、路面、駅ビル、百貨店、ショッピングセンターなど、多様な店舗フォーマットで展開。飲食と融合させたグローサラントも好評です。多彩な輸入食品や厳選した生鮮食品、腕利きの調理人たちがセントラルキッチンで製造するお惣菜や食肉加工品、他にはないおいしさを詰め込んだ数々のオリジナル商品は、高品質な食を求める方々からのご支持をいただいております。

* 直営の成城石井店舗のみを集計しています。



ワインバー「Le Bar à Vin 52」



グローサラント型店舗外観

スマリ

レジを通さず、簡単かつスピーディに
荷物を送れる非対面型発送サービスをスタート



レンタル商品やe-コマース商品の返却・返品時に、カウンターでの伝票記入や受付手続きを省き、スピーディに発送できる新たな非対面型荷物発送サービスが「スマリ」です。お客さまはセルフで手続きし、店頭のスマリボックスに荷物を入れるだけ。納品後トラックの戻り便で回収します。2019年4月から都内一部店舗で開始以来、現在では首都圏および近畿圏2,000店舗以上で導入しています。オークションサイトやフリマアプリの出品者が品物を発送する際にLoppiとレジで手続きの後、店舗クルーがお預かりしていた「e-発送サービス」も、専用のスマリボックス設置店舗では同様の操作でボックスにお預けいただき、日本郵便が回収。発送手続きに由来するレジ待ち時間は大幅に低減しています。

ウーバーイーツ Uber Eats

お店に足を運ばなくても必要な品をご自宅へ！
国内コンビニエンスストアでは初の取り組みです

商品をお客さまのご自宅にお届けする新たなラストワンマイルの取り組みとして、ローソンは日本のコンビニエンスストアで初めて「Uber Eats」のサービスを一部の店舗で開始しました。取扱商品は、弁当・おにぎり・店内で調理したフライドフーズ・デザート、さらに日用品・雑誌など、コンビニエンスストアならではの商品を約300種類。2019年8月から導入を開始し、1年で導入店舗が1,000店舗を突破しました。





より豊かでハッピーであるように、ローソンは1990年代からエンタテインメント関連サービスに力を入れてきました。グループ企業と共にエンタメサービスを360°で提供、すべてのエンタメユーザーにとって、なくてはならない存在を目指します。

便利でお得な金融サービス

店頭ATMを生かしたいちばん身近な銀行です
ローソン銀行



全国のローソン店舗などに設置するATMでは、ほぼすべての金融機関のカードでお取引ができます。2020年度には、ATMやATM決済ネットワークを活用して、銀行口座からスマートフォンの決済アプリにチャージできるサービスに加え、決済アプリなどの残高にATMから現金でチャージできる「ATMチャージ」、金融機関のスマートフォンアプリでカードを使わずにATMでの入出金ができる「スマホATM」を開始しました。誰もが簡単に使える身近なローソン銀行で、暮らしはますます便利になっていきます。

また、クレジットカード「ローソンPontaプラス」を使ってローソンでお買い物すればPontaポイントの加算が優遇されます。



ローソンPontaプラス

4 楽しい生活応援・エンタメ360°



映画の楽しみをさらに広がっていきます

シネマコンプレックス(複合型映画館)業界第3位のユナイテッド・シネマは、全国43劇場、389スクリーン(2020年8月末時点)を展開。2019年6月沖縄県に導入した最先端の上映システムIMAXレーザー^{※1}に加え、4DX^{※2}、SCREENX^{※3}など、新たな映画の楽しみ方も提供しています。また、映画以外の映像コンテンツの上映や、劇場を宣伝及びマーケティングの場としてご活用いただくなど、グループ企業間の連携を生かしたさまざまな取り組みを行っています。

※1 革新的な4Kレーザー投影システム&最新の12chサウンドシステム採用
※2 <映画を観る>から<体感する>へと転換させる体感型アトラクション・シアター
※3 世界的に注目を集めている3面マルチプロジェクション・映画上映システム



リアル店舗ならではの新たな出会いを提供

音楽・映像ソフト専門店として国内トップクラスの規模を誇る「HMV」をはじめ、書籍を主体とした複合店、レコード専門店など全国57店舗(2020年8月末時点)を展開。常設展示スペース hmv museumのある店舗では、音楽・映画・アートやアニメなど“旬”なコンテンツを発信、店舗だからこそできるエンタメ体験の場を提供しています。

さらに、定額制音楽ストリーミングサービス「HMVmusic」の提供、自社レーベルの運営、アニメや映画への出資、エンタテインメント関連グッズの企画・製造・販売など、多様なビジネスに取り組んでいます。



ローソン店頭でいつでもチケットを発券

プレイガイドの業界シェアでトップクラスのローソンチケットは、コンサート、スポーツ、演劇、映画、レジャー施設などのチケットを、全国のローソン店頭にあるマルチメディア端末「Loppi」やECサイト「ローチケ」を通じて販売しています。さらに、ライブイベントの企画制作や、有料会員事業、ファンクラブ入会代行業務、エンタメツアーの企画・販売など、事業領域の拡大に取り組んでいます。

人への
優しさ

ローソンはマチの“笑顔”の発信地です。

1 「おいしく食べて、より健康に」がテーマです

●健康ニーズに
合わせて進化

2000年 黎明期

ナチュラルローソン
(2001年～)

2010年 創生期

ブランパン発売
(2012年～)



もち麦入りおにぎり
発売
(2012年～)



スムージーシリーズ発売
(2015年～)



2018年 成長期

「もっと! 野菜」
シリーズ発売
(2018年～)



ローソンでは、「塩分コントロール」「糖質コントロール」「添加物削減」の健康3機軸のもと、「野菜を食べよう」「たんぱく質を摂ろう」「うれしい低カロリー」など独自の11のテーマを設け、お客さまの健康に配慮した商品をさまざま開発しています。ことに、超高齢社会を迎え、生活習慣病の増加や医療費負担増が言われる中、健康寿命の延伸は社会的な関心事です。またコロナ禍がもたらした「新しい日常」により中食ニーズが高まってきた現在、家族で安心して召し上がれる食品を多様な品揃えでご提供することは、マチの笑顔を支える私たちの役割です。

これまで全国約140店舗のナチュラルローソンを実証実験の場として商品を開発し、全国のローソンに拡大してきました。そうして誕生した糖質が気になる方だけでなく、幅広い層のお客さまに好評の「ブランパンシリーズ」をはじめとして「もち麦入りおにぎり」、「スムージーシリーズ」などは、よりおいしくリニューアルを重ねながら、現在も変わらず広くご支持をいただいています。食物繊維量や糖質量を明示して健康に留意した冷凍食品なども人気です。

●ローソンの健康3機軸

●生活習慣病(糖・塩分の摂りすぎ) ●健康寿命延伸へのニーズ

ローソンの健康3機軸

塩分コントロール



主食の定番メニューを
中心に最大30%の減塩

糖質コントロール



ブラン(穀物の外皮)を使用
し糖質をコントロール

添加物削減



化学調味料不使用の
一部冷凍食品

現在は、健康関連食品のカテゴリーの一層の拡充に取り組んでいます。食品全体に占める健康関連商品の販売は2015年度には約2割でしたが、2019年度は食品全体の約3割へと大きく伸ばしています。今後も更に拡大していきます。減塩に関しては、出汁や素材の旨味を生かすノウハウや使用する調味料の工夫によっておいしさを保つ新たな技術を導入するなど、取り組みを進めています。また、大豆ミートを使用した食品も随時発売しています。

さらに2020年度から取り組んでいるのが、コンビニエンスストア食品の常識を変える「食塩・化学調味料不使用」へのチャレンジです。3月にナチュラルローソンで発売した「玄米のダールカレー&ココナッツチキンカレー」が好評を博し、6月には「玄米のダールカレー&カシューナッツチキンカレー」を首都圏のローソンでも発売。塩も化学調味料も使わず、素材のおいしさを最大限に引き出しました。

これまでのコンビニエンスストアのお弁当のイメージを大きく変え、「ローソンのお弁当なら安心」へ。マチのみんなの健康を願い、これからもチャレンジを続けます。



玄米のダールカレー(レンズ豆)&ココナッツチキンカレー



玄米のダールカレー(レンズ豆)&カシューナッツチキンカレー



2 マチの健康な暮らしをサポートしています

介護拠点併設型店舗 「ケアローソン」

ローソンの健康志向を進化させ、ケアマネジャーなどの相談員が対応する介護相談窓口を常設するとともに、シニアとご家族をサポートする商品を揃えているのが「ケアローソン」。地域の拠点となり多世代が交流できるコミュニティサロンでは健康測定会や認知症サポーター養成講座、オレンジカフェ等の健康や介護予防に関連したイベントを開催しています。



ケアローソンの介護相談窓口

医薬品のご相談に 登録販売者クルーが対応

一般用医薬品を取り扱う店舗には、国家資格である登録販売者資格をもつクルーがいます。コンビニエンスストアで医薬品を求められるお客さまは、ご自身や家族の風邪や頭痛等の症状をすぐに緩和したい方です。登録販売者は体質や症状をお聞きし、最適なお薬を推奨します。併せて熱冷ましシートや飲み物、食べやすい食品などの商品も購入いただけます。

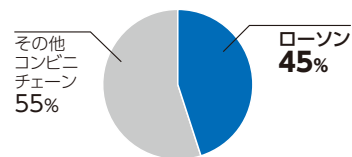


病院内コンビニエンスストア 「ホスピタルローソン」

コンビニエンスストアのニーズにいち早く対応し、病院内出店数No.1の「ホスピタルローソン」。通常の商品やサービスに加え、病院指定の商品を揃え、院内ワゴン販売を行うなど、個々の病院と提携したオーダーメイドの店舗を展開しています。病院内もひとつのマチ。院内で生活される皆さまの日々の幸せを願い、きめ細やかな配慮を心がけています。



●コンビニチェーンに占める病院内出店比率*



※当社調べ(2020年8月時点)

健康な食生活を支えるローソンファーム(農場)



お客さまの健康な食生活を支える野菜や果物をローソングループの店舗に安定的に供給するため「農地所有適格法人ローソンファーム」を全国18ヵ所で展開しています。ローソンファーム各社では、作付前の土壌診断を経て作物が生育する上で理想的な土づくりを行い、作物の生育状態に応じて適切な栄養を供給することを目的とした「中嶋農法」に取り組み、おいしく健康的な野菜や果物を生産しています。また、持続可能な農業生産のガイドライン「GAP (JGAP、ASIAGAP)」^{※2}の取得に取り組み、品質の向上や食の安全、環境保全などの持続可能性の確保に努めています。



●ローソンファーム各社の中嶋農法認証品目一覧

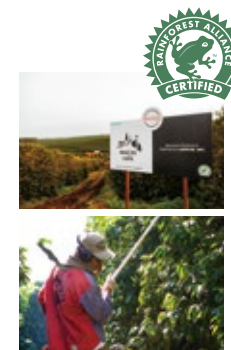
ファーム名	認証品目
ローソンファーム千葉	小松菜、ホウレンソウ、大根、人参、キャベツ
ローソンファーム十勝	ジャガイモ、人参
ローソンファーム山梨	桃、巨峰
ローソンファーム愛知	キャベツ
ローソンファーム兵庫	タマネギ
ローソンファーム鳥取	大根
ローソンファームいちき串木野	レタス
ローソンファーム薩摩	キャベツ

レインフォレスト・アライアンス

社会・環境にも配慮
レインフォレスト・アライアンス認証農園産の豆のみ[※]を使用

ローソンはMACHI caféで、生産者・労働者の人権向上に取り組み、自然資源や環境に配慮した農法を利用したレインフォレスト・アライアンス認証農園産のコーヒー豆のみを使用しています。この認証は生産者がより持続可能な農法に従い、厳しい環境、社会、経済の基準を満たした農園に与えられます。

※ シングルオリジンシリーズ、カフェインレスシリーズは対象外



3 FC加盟店への支援をいっそう強化

FC加盟店オーナーや店舗クルーは、全国さまざまなマチの最前線でお客さまをおもてなしする、本部にとって最も大切なパートナーです。

笑顔の集まるマチの拠点であり続けるためには、お店そのものが元気でなければなりません。ローソンでは、FC加盟店の人財募集の支援や福利厚生の実施に加え、風通しの良いコミュニケーションを図るなど、FC加盟店の健全な経営を下支えするべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

またローソンは、FC加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を経営することで競合店の出店などで生じるリスクを分散し、1店舗のみの経営と比較して安定した経営状況を維持しながら、事業を拡大することが可能となります。

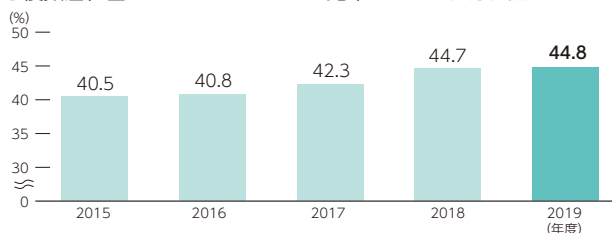
2020年2月には複数店化経営をさらに進めていく施策として、経営状況が厳しい単店経営の加盟店に金銭的な支援と複数店移行のための教育・研修制度を設けました。



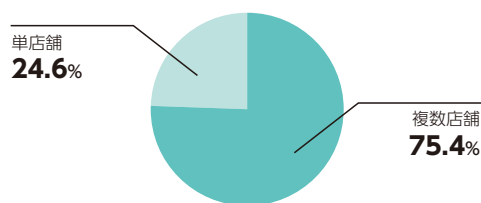
本部とのより強いパートナーシップのもと、さらに多店舗展開を支援する仕組みがローソン独自のマネジメントオーナー(MO)制度です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、他のFC加盟店オーナーに対する経営アドバイスや、エリアのFC加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2020年2月末時点、約190名のMOが全国各地で活躍しています。

ローソンは、これまでの加盟店経営支援策に加え、低利益の加盟店に対しての支援や複数店推進に向けた施策、新規加盟者への施策など短期から中長期の取り組みを強化し、さらなる強いパートナーシップを築いていくことで、その地域(マチ)にとってなくてはならない存在を目指してまいります。

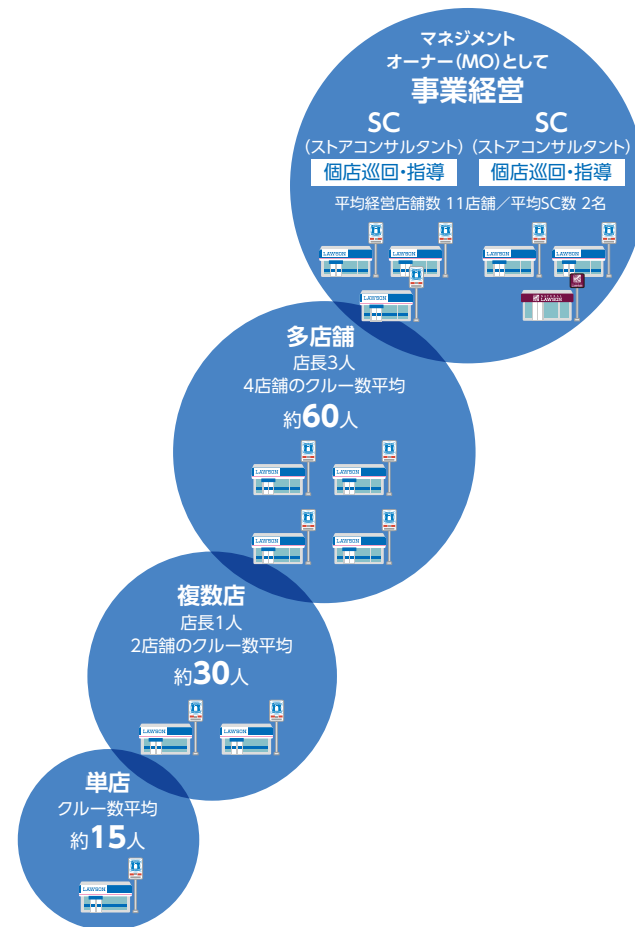
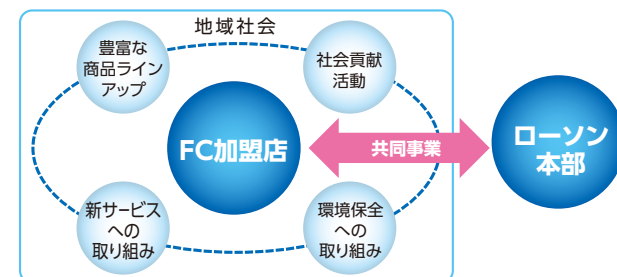
● 複数店経営をしているオーナーの比率 ※2020年2月末時点



● 複数店舗比率 ※2020年2月末時点



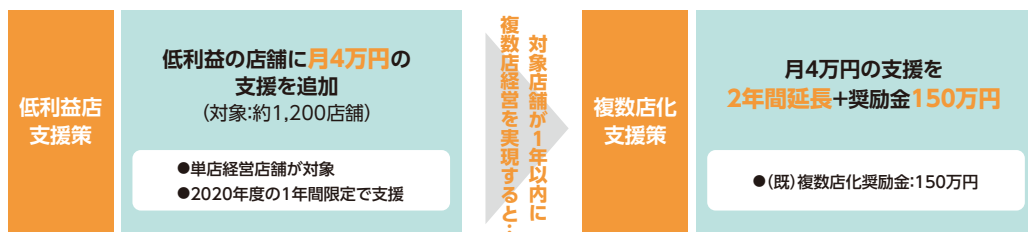
30





●加盟店経営の安定に向けての新たな施策(2020年度～)

1. 単店で経営が厳しい加盟店をサポートし複数店化を支援



2. 店長育成サポート

複数店経営に向けて、本部社員が直接店舗で店長の育成をサポートします。

3. 契約のマッチング

新規の加盟希望者には原則として既存店舗をご案内します。
候補者の経営意思を確認した上で、新規物件の契約及び出店を進めます。



4. 5年契約パッケージを新設

10年間のフランチャイズ契約に不安を感じる方に向けて、新たに5年間の契約パッケージを新設します。選択制となります。(2020年度中に開始予定)

5. 本部経営目標を「店利益」へ変更

加盟店の利益に本部がこだわり、これまで以上に責任を持って取り組んで行く為に全社の経営目標を売り上げから加盟店利益に変更し、店利益の向上を目指します。
なお、全社員の賞与KPIを「店利益」へ変更します。

6. オーナーサポート制度

全国8拠点に約100名を配置し、FC加盟店オーナーの休暇取得を本部社員がサポートします。(2020年9月中旬～)

上記の施策とは別に、新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、お客さまの来店が大きく減少し、急激に売り上げが減少している店舗に対しては、本部による経営支援を個店の状況に応じて行い、安定した経営をサポートしています。

FC加盟店と強力なパートナーシップのための対話

ローソンでは、FC加盟店とのパートナーシップをより強化するため、社長を含めた本部役員が直接対話する制度を数多く設けています。お客さまとの接点であるFC加盟店からの声をなによりも大切に、密なコミュニケーションを通じた共存共栄を目指します。2020年度は新型コロナウイルス感染症予防の観点から会合をオンライン方式に変更する等の対策をしています。

ローソンセミナー(年2回/全加盟店対象)

全社の方針や方向性を共有するため、社長以下、経営陣が今後の経営戦略をきめ細かく説明し、方針に即した商品展開計画などをFC加盟店オーナーと共有しています。



ローソンセミナー

エリア会(毎月/全国各地の支店で実施)

同じエリアのFC加盟店を対象とし、翌月の営業取り組み内容や各店舗の成功事例を共有し、意見交換することで、各店舗の運営力アップへと役立てています。

オーナー福祉会(年2回)

各エリアのFC加盟店オーナーから選出された理事と本部とで理事会を開催しています。本部との意見交換会も同時開催しており、社長、本部役員も出席し、さまざまな課題をともに考える場となっています。

MO総会(年1回)・MO幹事会(年2回)

MOと本部経営陣とが意見交換を行い、エリアの加盟店代表としてローソン全体への経営参画を実践しています。

ローソンオーナーほっとライン(随時/全加盟店対象)

2019年7月から社内及び社外(法律事務所内)にFC加盟店オーナー専用の電話相談窓口を設置し、FC加盟店オーナーとのコミュニケーションのいっそうの充実を図っています。

その他、社長直行使(随時受付)、加盟店向けのアンケート(年1回)などを実施しています。

FC加盟店向けの福利厚生制度

ローソンオーナー福祉会

「ゆとり・健康・安心」の3つのキーワードを柱に、FC加盟店向けの福利厚生メニューを提供する組織です。会員であるFC加盟店オーナーとそのご家族、そして店舗で働くクルー・スタッフが利用できるさまざまなメニュー(補助金制度、共済制度、補償制度)を用意しています。



4 ローソンWAYを軸に「明るく・楽しく・元気に・イキイキと働き続けられるローソン」を目指します

ダイバーシティ推進とワークライフバランス実現

■多様な人材の活躍を促進します

多様な価値観をもった社員が集い、全社員が最大限の力を発揮してさらに強いチェーンを作っていくことを目指してダイバーシティを推進しています。社長をトップとしたダイバーシティ推進体制を整え、障がい者雇用を進めていく特例子会社の設置、事業所内保育施設の設置、社員の業務効率や就労環境の改善に関する労使協議の場の設置などに取り組んでいます。

定期採用における女性・外国籍社員の積極的な採用も継続しており、外国籍社員につきましては韓国等での現地採用も行い間口を広げて取り組んでいます。

また、女性が活躍し続けられる会社にするため、若手社員向けキャリア開発研修、育児休職社員研修、選抜型のリーダーシップ研修など、キャリア・ライフプランをともに考え、活躍を後押しする取り組みを実施しています。2020年度には女性管

理職を30%にすることを目標に取り組みを続けています。

さらに、男性が積極的に育児・家事に参加することにより、男女問わず効率的かつ生産性の高い働き方につながることを期待し、男性社員の育休取得促進にも取り組んでおり、2018・2019年度は取得率90%を突破し、当り前の文化として根付きつつあります。

また、2018年には育児・介護・がん治療などとの両立支援を目的としたフレキシブル正社員制度（勤務地限定制度）を導入、2020年には2021年3月から定年年齢を65歳へ引き上げアクティブシニア正社員制度を導入することを決定し、働きがいをもって働き続けられる会社を目指し取り組んでいます。

その他にも、働きがい改革プロジェクトを立ち上げ、多様な働き方を実現するリモートワークや社内横断のメンター制度、褒めあう文化の醸成など、社員がイキイキと成長を実感しながら働き続けられるようさまざまな取り組み・検討を進めています。

育成型の人事制度を運用

■自ら考え、自ら行動する人材を育成します

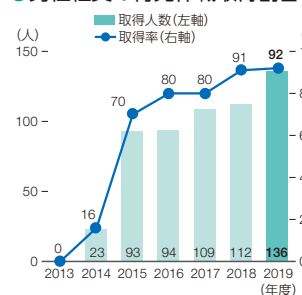
グループ理念実現に向け、社員一人ひとりが「自ら考え、自ら行動する」ことができるよう、成果に結びつく行動（プロセス）を評価する「行動・スキル評価」と行動の結果である「業績評価」の2つの評価を取り入れています。

また、「キャリア開発シート」を活用し、社員一人ひとりが自らのキャリアプランを明確に宣言するとともに、キャリア開発面談を通じて、個人の成長を支援しています。

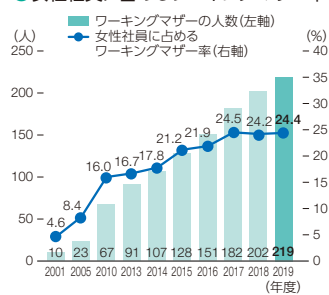
社員が自主的に挑戦し、業務や業績の改善をもたらした取り組みを表彰する社内表彰制度を、2018年度から、さらにローソンらしさあふれる「アイデア・実行」の投稿型企画「ローソン・チャレンジ大賞」（略称 Lチャレ）として刷新しました。自分の仕事の枠にとらわれない、全社的な視点での業務改善・改革を奨励し、そのナレッジを全社に共有することで、社員のモチベーションアップとローソン全体の業績アップにつなげる仕組みづくりを行っています。



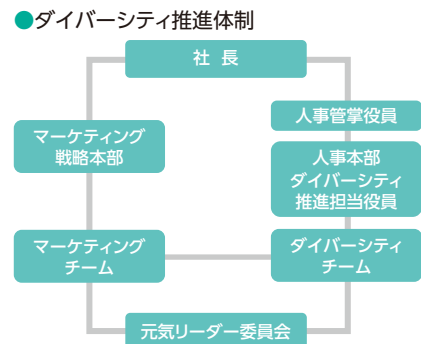
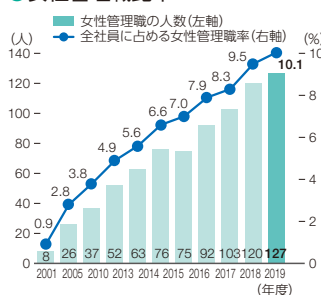
●男性社員の育児休職取得割合



●女性社員に占めるワーキングマザー率



●女性管理職比率



社長をトップに、人事部では制度設計・運用・発用を行い、マーケティング戦略本部では女性のアイデアから新たな価値創造に取り組んでいます。



女性社員選抜型研修には社長も参加

労働安全衛生の推進

■安全で働きやすい職場環境をつくります

店舗では5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を徹底し、かつマニュアルによってオペレーションの作業手順を明示しています。会社の業務で車を運転するスーパーバイザー等には安全管理ミーティングを実施し、安全運転に対する意識向上を図っています。労働災害が起こった場合は、原因を確認、分析し、社内に共有した上で再発防止に努めています。

また、職場環境整備として、部署別にストレスチェック結果とともに改善ポイントを提示するなど、ラインケアにも注力しています。



産業医・保健師面談を実施し、社員の健康を支援

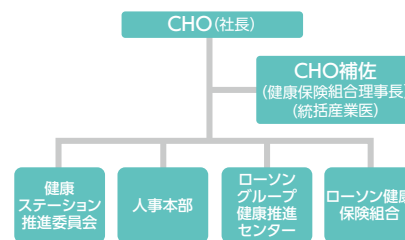
社員・FC加盟店オーナーの健康への取り組み

■「健康」はすべての幸せの土台です

お客さまの健康生活全般をサポートする企業として、まず従業員が健康であり、そして加盟店のオーナー、クルーが健康であることが大切であると考え、社長がCHO(チーフ・ヘルス・オフィサー)として、2013年に健康宣言を実施。各部門の本部長を委員で構成する健康ステーション推進委員会等の健康経営推進体制を整え、社内及びお客さまに向けて健康の取り組みや、健康経営を強化・牽引しています。2018年9月からは社長直轄組織であるローソングループ健康推進センターと、人事部、労働組合、健康保険組合との協働によるさまざまな健康推進施策を強化しています。

また、FC加盟店オーナーの健康増進も重要なテーマと捉え、「ローソンオーナー福祉会」(P31参照)を通じて、健康診断の受診補助制度や健康サポートデスクの設置等の健康メニューを用意しています。

●健康経営推進体制



Message

新たな行動指針「ローソンWAY」が目指す思いを共にし 誰もが主体的にイキイキと働ける場をつくります。

私たちローソンでは、新しい行動指針であるローソンWAYを制定しています。これは“みんなと暮らすマチ”を幸せにするというグループ理念に向け、明確な役割と強烈な使命感・責任感を持ち、本部社員から日々お客さまに接する方々まで皆が同じ目標に進むための、一人ひとりの行動指針です。基本となる5項目のもと、SV^{※1}、MD^{※2}、RFC^{※3}、リーダー、オーナーなど各役職別のWAYも共有しています。各部門役員らの案をもとに全国の加盟店さんやクルーさんにご意見を聞き、現場に即したものと完成させました。おかげで、シンプルで誰にもわかりやすいものになりました。今年はその浸透の年です。まずは役員自ら、ローソンWAYに基づいた具体的な行動を行っています。特に基本の5項目はシンプルだけに重要です。マチの“ほっと”ステーションとしてあるべき姿を示す、極めてエッセンシャルな内容と考えます。

同時に、社員が元気にイキイキと働けるよう、現在も一層の労働環境整備を進めています。すべての仲間たちと共感し、アイデアを声に出し、どんな小さなチャレンジも楽しめる——。それは必ずやお客さまの満足度を上げ、加盟店さんの利益率アップに結びつくはず。その積み重ねを通して、多くのマチをより幸せにしていきたいのです。私たちはその努力を一切惜むことはありません。

- ※1 SV(スーパーバイザー：店舗経営指導員)
- ※2 MD(マーチャンドライザー：商品開発担当)
- ※3 RFC(リクルートフィールドカウンセラー：店舗開発担当)

取締役
専務執行役員
経営戦略本部長 兼 人事掌管
今田 勝之(右)

人事本部 部長
柳田 衣里(左)



5 マチ、子ども、女性・高齢者の活躍を支援しています

社会への取り組み

新型コロナウイルス流行下の 人々に役立つために

ローソンでは、新型コロナウイルス感染症に対応し、店舗での感染予防対策に努めると共に、厳しい状況の中で日々を送る方々に少しでも役立つよう、さまざまな取り組みを行っています。

臨時休校中の子どもたちの昼食サポートとして、2020年3月に、希望された全国47都道府県の学童保育施設におにぎりを無償配布しました。3日間の実施により、延べ7,163施設、307,332人の子どもたちに584,983個をお届けしました。また自宅待機で遊び場が少なくなった子どもたちのこと



を思い、3月から4月にかけて、店頭のマルチコピー機を使っためりえの無償印刷サービス「おえかきローソン」を実施。たくさん子どもたちに楽しんでいただきました。

コロナ禍は日本の食の現場にも大きな影響をもたらしました。そこで、消費が減少した学校給食用牛乳を使った「ミルクむしばん」を開発し、近畿2府4県の約2,400店舗で販売。また「道の駅まじこ」（栃木県益子町）で販売予定だった青果物を高速バスで運び、神奈川県内の5店舗で販売した企画も好評をいただきました。



マチの幸せを支援するため、 店頭での募金受付活動を実施

ローソンでは「子どもたちの未来のために」をコンセプトに、社会貢献活動の一環として「ローソングループ“マチの幸せ”募金」の受付を実施しています。店頭募金箱や店頭マルチメディア端末「Loppi」での募金、Pontaポイント・dポイントによるポイント募金により1992年9月からの累計で約70億円（2020年2月末時点）の募金が寄せられています。

また、新型コロナウイルス感染症対策などの活動支援、地震や豪雨災害支援など緊急を要する募金受付も随時行っています。



“マチの幸せ”募金活動

夢を応援基金（ひとり親家庭支援奨学金制度）

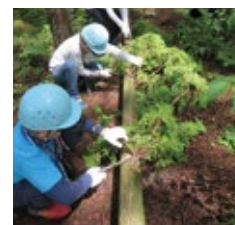
寄付先 一般財団法人 全国母子寡婦福祉団体協議会



ひとり親家庭の子どもたちの夢を応援する奨学金プログラムです。中学3年生から高校3年生までの400名を対象に、返還不要の奨学金として月額3万円を給付しています。

ローソン緑の募金

寄付先 公益社団法人 国土緑化推進機構



全国の小・中学校や特別支援学校などでの学校緑化活動と、ボランティア団体が実施する森林整備活動を支援しています。FC加盟店オーナーなどが参加した事業数は1,537事業（2020年2月末時点）になりました。

「夢の教室」募金

寄付先 公益財団法人 日本サッカー協会



アスリートが子どもたちに夢をもつ大切さを伝える「夢の教室」の開催を支援しています。2019年に開始し、8校18クラスの約570人に向けて授業を開催しました。

地球(マチ)
への優しさ

地域社会との共生・脱炭素社会の実現をともに目指し、 チャレンジを続けます。

1 マチの便利と安全・安心を、店舗を通してお届け

■自治体との包括協定の締結

ローソンは全国の自治体と包括協定を結び、マチを活性化するとともにマチの皆さまが住みやすい環境をつくるための事業を自治体と協働で行っています。65自治体(45道府県、20市町村)(2020年6月末時点)と連携し、乳児のミルク用のお湯提供をはじめとした福祉・子育て支援、地域の名産品や旬の食材を生かした商品開発、防犯活動、緑化や清掃活動などによる環境整備、物資調達や帰宅困難者支援などの災害時の対策など、実施内容は多岐にわたります。また、一部店舗には地方自治体と提携したアンテナショップを併設し、地域のおすすめ品や観光情報などを提供しています。



■ローソンで行政サービスを活用

ローソンでは、マイナンバーカード・住民基本台帳カードを利用して、各種証明書在全国の店舗で取得できるサービスを実施しています。現在のサービス提供市区町村は、749市区町村(2020年7月6日時点)にのぼり、人口の7~8割を占める自治体で実施しています。住民票の写し、印鑑登録証明書、各種税証明書、戸籍証明書、戸籍附票の写し*を店舗内にあるマルチコピー機を使ってプリントアウト発行することができます。

* 市町村によって受けられるサービスは異なります



■買い物の楽しみもお届け。移動販売サービス

店舗から距離のある限界集落や高齢者施設、企業、工場などにうかがい、食品や日用品などの移動販売を実施しています。その際に自治体などと連携し、買い物中の高齢者の方々へ声かけをする「見守りサービス」も行っています。ローソンは商品とともに、皆さまにお買い物をする楽しみをお届けしています。



■保険の手続きもローソン店舗で簡単・便利に

店内マルチメディア端末「Loppi」で簡単に保険の申し込みができます。少しだけ車を利用したい時に1日500円から入れる「1日自動車保険」をはじめ、すぐにステッカーが受け取れる「バイク自賠責保険」、さらに最近全国で義務化が進む「自転車保険」など、簡単にお申し込みいただけます。なお、この3つの保険のいずれかに加入いただくと1契約につき1円を「特定非営利活動法人交通遺児等を支援する会」へ寄付します。



セーフティステーション活動への参加

防犯・防災対策、安全対策、青少年の健全育成など、近年、コンビニエンスストアに対し、さまざまな社会的要請が寄せられています。

これらの要請に応えるため、ローソングループは一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会の「セーフティステーション」活動(SS活動)に積極的に参加し、“安全・安心なまちづくり”への協力や青少年環境の健全化への取り組み等を推進しています。また、強盗や特殊詐欺防止の対策や、女性・子どもの駆け込み、高齢者の保護などへの対応も行っています。ローソンではこの活動を継続していることにより、2019年度の店舗内における警察の特殊詐欺未然防止認知件数は392件になっています。

●2019年の対応状況

女性の駆け込み	1,163店	1,636回以上
子どもの駆け込み	560店	829回以上
高齢者保護	2,166店	3,881回以上
特殊詐欺(振り込め詐欺等)の抑止	1,916店	
深夜時間の青少年帰宅促し	7,802店	



2 地球(マチ)にやさしい生活を提案「ほっとやさしいプロジェクト」

現代社会を生きる私たちが未来に向けて考えていかなければならない大きな課題が地球環境への配慮です。

ローソンでは2020年7月から「ほっとやさしいプロジェクト」をスタート。環境課題の解決を目指し、お客さまからのさまざまなご要望にお応えしながら、「地球(マチ)にやさしい生活」を提案していきます。

SDGsが目指す姿に貢献するため、レジ袋や容器包装のプラスチック削減、食品ロスの削減、CO₂排出量の削減などの環境課題に対応した取り組みを進め、ローソンの2030年目標(KPI)の達成を目指します。



● 2030年目標(KPI)

プラスチック削減

容器包装プラスチック 2017年対比	オリジナル商品 環境配慮型素材	プラスチック製レジ袋
30%削減	50%使用	100%削減

食品ロス削減

2018年対比
50%削減

CO₂排出量削減

1店舗当たりのCO₂排出量
2013年対比
30%削減

3 プラスチック削減への取り組み

2030年目標(KPI) 容器包装プラスチック 2017年対比 **30%削減** (オリジナル商品 環境配慮型素材 **50%使用**)

■容器包装のプラスチック使用量削減

ローソンでは、オリジナル商品のおいしさや品質を確保しながら、プラスチック製容器の紙製への変更や形状の変更によりプラスチックの削減に取り組んでいます。また、植物由来の素材を一部使用するなどして環境への配慮に努めています。



MACHI café(マチカフェ) アイスコーヒーSカップを紙素材へ変更

- カップをプラスチック素材から紙素材へ変更
- ストローを使用しないで飲めるカバーフタ(リッド)に変更



オリジナルドリンクヨーグルト全品を紙カップへ変更

- 全品のカップをプラスチック製から紙製に変更(フタは除く)
- 植物由来の素材を一部配合したストローに変更

ナチュラルローソン

紙製容器を使用した弁当を販売

- プラスチック製の弁当容器と比較して1個当たりのプラスチック使用量を約7割(約18g)削減



おにぎりの包材を変更

- 手巻おにぎり全商品、直巻おにぎり一部商品とセットおにぎり1商品の包材において、一部に植物由来の原料を使用することや包材の厚みを薄くするなど仕様を変更



サンドイッチ(三角サンド全品)の包材変更

- 商品パッケージをシンプルなデザインに変更するとともに、包材に使用するプラスチック量を1個当たり約0.3g削減



オリジナルのチルド飲料容器を変更

- プラスチック製の上フタをなくすことで、プラスチックの使用量を削減



冷し麺の容器を再生PET素材へ変更

- 一部の冷し麺容器を、通常のPET素材から再生PET素材を配合したものに変更。回収されたペットボトルなどを再生利用。

■レジ袋有料化への対応

2020年7月1日から、地球環境を守るための政策の一環として日本全国でプラスチック製レジ袋の有料化が義務づけられました。ローソンではこれに基づき、レジ袋を有料化するとともに、植物由来の素材を30%配合して、プラスチック削減に努めています。またお客さまにマイバッグをご持参いただけるよう2007年度からペットボトルやお弁当がすっきりおさまるバッグの普及に努め、2019年度までに約541万枚を配布しています。





4 食品ロス削減への取り組み

2030年
目標(KPI) 2018年対比 **50%削減**

■売れ残り食品をリサイクル

ローソンの店舗では、売れ残り食品を1店舗1日当たり5.9kg、揚げ物に使った食用油(廃油)は同2.5kg排出しています。

こうした食品ロスを削減するため、発注数の適正化や値引き販売による売り切り、催事商品の予約販売などで売れ残り食品の発生を抑制すると同時に、売れ残ってしまった食品はリサイクル工場に搬入して、豚やニワトリなどの家畜の飼料や野菜を育てる肥料に加工しています。廃油もまた、飼料用添加剤やバイオディーゼル燃料に再生。これら取り組みにより2019年度の食品リサイクル等実施率は50.2%を達成しました。

■余剰オリジナル商品を定期的に寄贈

2019年8月から、店舗への納品期限の切れたオリジナルのお菓子や加工食品など*を定期的に一般社団法人全国フードバンク推進協議会に寄贈しています。寄贈した商品数は2020年4月末時点で合計約155,000個。商品は全国各地のフードバンク団体へ送られ、各団体から食品の支援を必要とするご家庭や、こども食堂、児童養護施設、障がい者福祉施設などに提供されています。

* 賞味期限につきましては一定期間の猶予をもちます。



5 CO₂排出量削減への取り組み

2030年
目標(KPI) 1店舗当たりのCO₂排出量 2013年対比 **30%削減**

■CO₂冷媒要冷機器の導入

ローソンは2010年度から、フロン類を使用せずに省エネルギー効果が高い「ノンフロン(CO₂冷媒)冷凍・冷蔵システム」の設置をスタートし、約3,700店舗(2020年2月末時点)に導入しました。このシステムは、フロン類と比較して地球温暖化への影響が約1/4,000とされるCO₂を冷媒に利用しているため、温室効果ガス排出量を大幅に減少させることができます。また、省エネルギー性能に優れており、店舗全体の電気使用量のうち12%を削減することができます。



CO₂冷媒冷凍・冷蔵システム

■環境配慮モデル店舗の展開

ローソンでは、最先端の技術を結集した環境配慮モデル店舗をオープンし、省エネ・創エネ効果を実験・検証して効果の高かったものを新店などに導入しています。2019年9月に慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス内に開店した店舗は、店内で使用するすべての冷蔵庫・冷凍庫(要冷機器)に「ノンフロン冷凍・冷蔵システム」を導入しました。要冷機器のすべてをノンフロンにするのは、ローソンでは初めてです。



スーパーバイザー(店舗経営指導員)の社用車をEVにし、EV専用充電器に接続することで、外部からの制御でEVから店舗へ(店舗からEVへ)電力を融通

■店舗での「省エネ10か条」実施

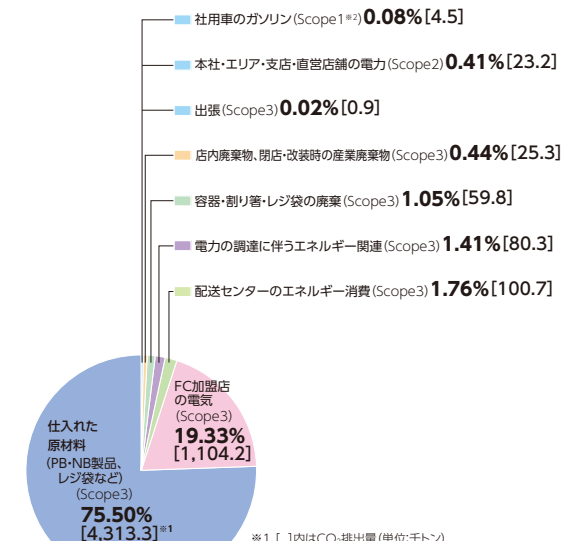
店舗に設置されている要冷機器や空調機器の運転効率を向上させ、店舗全体のムダな電気使用量を削減するため、「省エネ10か条」を定め、各店舗で要冷機器等のフィルター清掃、エアコンの温度調整などに取り組んでいます。



●2019年度サプライチェーンのCO₂排出量

合計CO₂排出量 約**5,712.2**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



※1 []内はCO₂排出量(単位:千トン)

※2 Scope 1~3: サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量を排出源により分類したものを。

新しい時代の新しいローソンを創造するマネジメントチーム



たけまさ さいだのぶ
竹増 貞信 代表取締役 社長
取締役在任年数: 6年

2014年に代表取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。三菱商事株式会社出身。



いまだ かつゆき
今田 勝之 取締役 専務執行役員
経営戦略本部長 兼 人事管理
取締役在任年数: 3年

三菱商事株式会社での経験に加えて、当社のCFO、経営戦略本部長、次世代CVS推進本部長等を歴任し、幅広い経験を有する。



なかにわ さとし
中庭 聡 取締役 常務執行役員 CFO
取締役在任年数: 3年

三菱商事株式会社での経験に加えて、当社の財務経理、事業リスクマネジメント、IR（投資家向け広報）、総務・購買管理等を担い、幅広い経験を有する。



きょうや ゆたか
京谷 裕 取締役
取締役在任年数: 7年

三菱商事株式会社にて食を中心としたコンシューマー産業分野に関する知見を広め、理解が深い。



はやし けいこ
林 恵子 社外取締役
取締役在任年数: 4年

株式会社DoCLASSEを設立、経営者としての経験のほか、マーケティングなどにも精通している。



にしお かずのり
西尾 一範 取締役
取締役在任年数: 4年

三菱商事株式会社における経験から小売業を中心とするリテール分野を熟知し、知見が深い。



いむら みき
岩村 水樹 社外取締役
取締役在任年数: 2年

グループ合同会社における業務を通じて、デジタル・ビッグデータを活用した経営、マーケティング及びブランドの強化等に関する深い知見を有する。



新任

社外

独立

すずき さとこ
鈴木 智子 社外取締役

取締役在任年数:0年

「自分へのご褒美消費」などに関連する官民の委員会等の委員を歴任するほか、学識者として消費行動・マーケティング、ブランド・マネジメントなどに関する知見を有する。



ごうない まさかつ
郷内 正勝 監査役(常勤)

監査役在任年数:3年

当社の店舗運営部門、マーケティング部門の責任者、支社長のほか、CR管掌や人事管掌などの経験からローソン業務を深く理解しており、リスク管理や人材育成にも深く精通している。



新任

いまがわ しゅういち
今川 秀一 監査役(常勤)

監査役在任年数:0年

当社の店舗運営部門、商品・物流部門、支社長のほか、CR管掌及び人事管掌などの経験からローソン業務、フランチャイズビジネスに関する知見を有する。



社外

独立

つじやま えいこ
辻山 栄子 社外監査役

監査役在任年数:9年

学識者及び公認会計士として金融庁企業会計審議会、国税庁国税審議会委員等を歴任し、財務及び会計に関する深い知見を有する。



社外

独立

ごみ ゆうこ
五味 祐子 社外監査役

監査役在任年数:1年

弁護士として企業法務やリスク管理等の実務のほか、内閣府大臣官房法令参与、海上保安庁情報セキュリティ・アドバイザー等を務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。



新任

社外

独立

よしだ けいこ
吉田 恵子 社外監査役

監査役在任年数:0年

公認会計士として会計事務所代表を努め、税務・会計・経営に関する知見を有する。

執行役員 2020年3月1日時点

- 専務執行役員 **宮崎 純**
- 常務執行役員 **和田 祐一**
- 上級執行役員 **三宅 示修**
- 上級執行役員 **渡辺 章仁**
- 上級執行役員 **藤井 均**
- 上級執行役員 **涌井 和広**
- 執行役員 **廣金 保彦**
- 執行役員 **張 晟**
- 執行役員 **千尋 俊彦**
- 執行役員 **熊谷 智**
- 執行役員 **佐藤 達**
- 執行役員 **村瀬 達也**
- 執行役員 **鶴田 紀章**
- 執行役員 **楯 美和子**
- 執行役員 **河村 肇**
- 執行役員 **井関 廉浩**
- 執行役員 **大谷 弘子**

(取締役兼務者を除く)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの特徴、体制

コーポレート・ガバナンスの特徴

私たちは、ステークホルダーの皆さまに対する提供価値の持続的な向上こそが、当社の企業価値の増大につながると考えております。そのためには、法令や社会規範等の遵守のみならず、グループ理念と「ローソン倫理綱領」に基づいた「思いやり」のある行動の実践及び「情報開示の基本原則」に基づいた積極的なディスクロージャーを通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることが重要です。

当社では、取締役会全体として多様性を確保し、適切な意思決定と監督が行えるよう、異なる専門性・経験等をもつ者を取締役候補者として選任しております。また、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を複数名選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めております。

取締役の員数は当社定款で11名以内と定め、取締役会での十分な検討・審議と機動性の維持が両立できるようにするとともに、執行役員制度により経営の監督と業務執行を分離し、迅速な意思決定と業務執行を行える体制としております。監査役につきましては、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律等の知見と専門性を有する者を候補者として選任しております。

当社は、最高経営責任者の後継者計画を重要な経営課題のひとつとして認識しており、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関であり、非常勤役員のみ（7名中6名が独立役員）で構成する指名・報酬諮問委員会で議論することとしており、当社

の最高経営者として必要な資質や属性、後継者の指名方法等を代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ております。

なお、当社は、2017年2月15日付で三菱商事株式会社の連結子会社となりましたが、少数株主保護の観点から、今後とも独立した上場会社として適切なガバナンスの構築に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス・コード

[5つの基本原則]

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

コーポレート・ガバナンス・コード（CGコード）は、2015年6月から上場会社に適用された指針ですが、ここに掲げられた5つの基本原則をローソンではすべて実施しています。当社の取り組みにつきましては、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会招集通知、有価証券報告書等にも記載しています。CGコードの各原則に基づく開示項目の内容は、次のURLをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス・コードに関する詳細は
https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/pdf/governance_202005.pdf

2000年以降の主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
取締役(名)	18	20	8	9		7			9 ^{※1}			8										
社外取締役(名)	2	3	5		3			4		5		3 ^{※2}										
うち独立役員(名)											1	2	3									
女性取締役(名)			1			2			3													
役員報酬の透明性確保			02年～報酬諮問委員会の設置				05年～取締役退職慰労金制度の廃止				05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入				12年～監査役退職慰労金制度の廃止				14年～指名・報酬諮問委員会の設置			
三菱商事持株比率(主な動き)	01年		三菱商事筆頭株主												2015年4月		33.4%		2017年2月		50.1%	

※1 取締役の人数は、各年の定時株主総会終了時点のものです。ただし、2014年につきましては、7月31日までは9名、8月1日から8名となります。

※2 非業務執行取締役は引き続き5名となりますが、三菱商事の持株比率が増加したことに伴い、2名が社外取締役の要件を満たさなくなったことによる減少となります。

コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

三菱商事株式会社は2016年12月から2017年2月までの期間に行った公開買付により当社の議決権を50.1%有することとなり、2017年2月15日付でローソンは同社の連結子会社となりました。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人財交流、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。当社は上場企業として独立した経営判断を行っています。

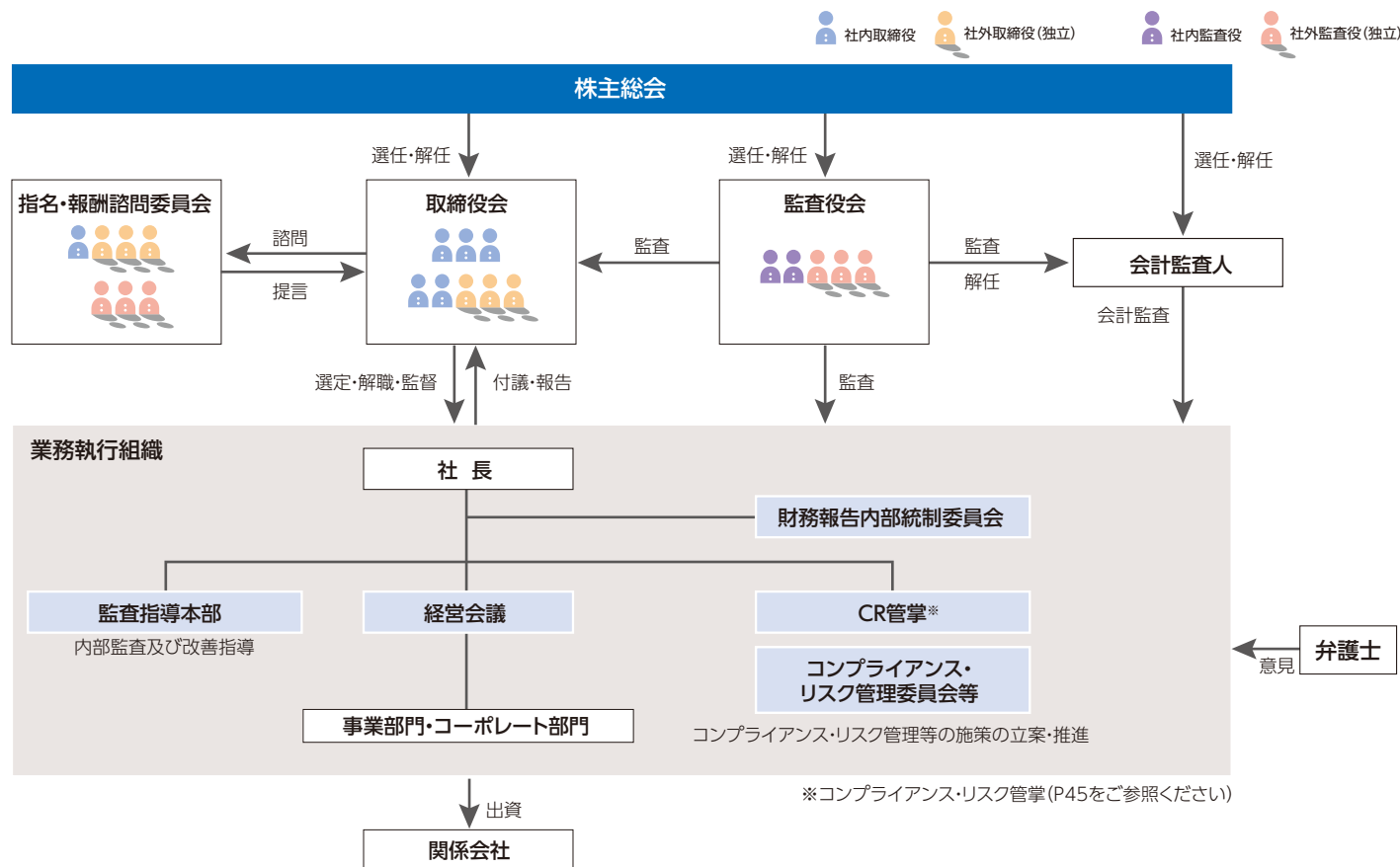
当社は独立した上場会社として、親会社である三菱商事株式会社及び同社グループ各社との取引においても、一般取引と同様に、他社の提示価格や市場の実勢価格等と比較検討のうえ取引条件を決定しており、少数株主に不利益を与えることがないようにしております。

コーポレート・ガバナンス体制

ローソンは、機動的な意思決定プロセスを持ち、かつ透明性・独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制を率先して構築してきました。一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員を取締役の3分の1以上選任しています。さらにダイバーシティ促進の観点から取締役・

監査役に計6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。さらに、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役会に答申する諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置したうえで、その構成

員7名のうち6名を独立役員とし、高い独立性のもと答申する体制となっています。今後とも、経営の透明性・独立性の確保に努め、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上に努めてまいります。



※コンプライアンス・リスク管掌(P45をご参照ください)

役員報酬決定の基本方針

取締役の報酬につきましては、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充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するようにしています。

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づけ)

- 1株当たりの行使価格:1円
- 付与個数：役位に応じた付与個数及びEPSの達成率により決定
- 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)

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。

なお、非常勤取締役ににつきましては、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。

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充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬(固定報酬)です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を考慮の上、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、役員報酬の総額を記載しています。

役員報酬の内容(2019年度)

提出会社の役員区分ごとに報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

(単位:百万円)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	
取締役	211	171	39	8名
(うち社外取締役)	(34)	(30)	(4)	(3名)
監査役	74	74	—	5名
(うち社外監査役)	(50)	(50)	(—)	(4名)
合計	285	245	39	13名

(注) 2020年2月末時点の取締役の員数は8名、監査役の員数は5名です。

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(P46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。

取締役候補者指名の方針・選任基準・独立性基準

ローソンは、役員選任基準及び独立性に関する判断基準を設けております。また、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役に答申する諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しております。なお、現在、同委員会の構成員7名のうち、6名が独立役員であり、高い独立性のもと提言する体制となっております。なお、監査役候補者につきましては、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律等の知見と専門性を有する者を監査役会の同意を得て監査役候補者としています。

<役員選任基準>

- 「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という当社グループ理念に深く共感できること
- 当社グループの持続的成長及び企業価値の

向上に資する能力を有していること

- 職務遂行上、心身ともに健康に支障がないこと
- 人望、品格、高い倫理観を有し、遵法精神に富んでいること
- 客観的な判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
- 企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と識見を有していること
- 職務遂行を行うための十分な時間を確保できること
- 会社法に定める欠格事由に該当しないこと
- 独立役員につきましては、当社が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しないこと

<独立性に関する判断基準>

- 当社グループを主要な取引先とする者又は

その業務執行者:当社グループに対し商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループへの当該取引先グループの取引額が当該取引先グループの連結売上高の2%以上の場合

- 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者:当社グループが商品又はサービスを提供している取引先グループであって、直前事業年度における当社グループの当該取引先グループへの取引額が当社グループの連結売上高(営業総収入)の2%以上の場合
- 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭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:当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家であって、過去2

年間において、当社グループから年間5百万円以上の報酬を得ている者

- 当社の主要株主(当該主要株主が法人である場合は、当該法人の業務執行者)
- (近親者が)当社グループの業務執行者
- (近親者が)当社グループの非業務執行取締役又は会計参与(独立役員が社外監査役の場合)
- 再任時において、通算の在任期間が社外取締役においては8年、社外監査役においては12年を超える者

なお、上記のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有する者と取締役会が判断した場合には、当該人物を独立性のある社外役員候補者として選定することができる。その場合には、社外役員選任時にその理由を説明、開示する。

取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況

		取締役会	監査役会
開催回数		13回	19回
出席状況	社外取締役	92.3%	—
	社外監査役	100%	100%

関連サイト一覧

情報開示の基本原則に関する詳細は
<http://www.lawson.co.jp/company/ir/others/disclose/>

取引方針に関する詳細は
<http://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/torihiki/>

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の更なる実効性確保及び機能向上を目的に、全取締役及び全監査役への書面調査を中心とした「取締役会の実効性に関する自己評価」を実施いたしました。この調査では、取締役8名及び監査役4名の12名全員(実施時点)から回答を得たうえで、外部機関により、その集計・分析を行いました。その結果、現在の当社の取締役会は、経営上重要な事項の決議と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されているものと評価され、その内容について取締役会において共有、議論を行いました。なお、この調査において、

より一層高い実効性を確保するために、DX(デジタルトランスフォーメーション)方針や経営戦略に係る議論の更なる充実や、取締役会がモニタリングするうえでの情報共有の充実などについて建設的な意見も提出され、それらについても取締役会で議論いたしました。今後は、これらの意見も参考のうえ、取締役会の実効性をより一層高めるための改善を進めてまいります。また、過去はこの自己評価について、社内で集計・分析を行っておりましたが、今後も3年に1回程度は、外部機関を活用し、分析結果の客観性を確保してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの特徴、体制

取締役および監査役の状況一覧（2020年5月28日時点）

氏名	役職	社外役員	独立役員	指名・報酬 諮問委員会 ※「○」は委員長	在任 年数	担当及び主な兼職の状況	主な専門性					
							企業経営	財務/会計	法務	マーケ ティング	IT	小売又は フランチャイズ ビジネス
取締役												
竹増 貞信	代表取締役 社長				6	CHO	●					●
今田 勝之	取締役 専務執行役員				3	経営戦略本部長 兼 人事管掌						●
中庭 聡	取締役 常務執行役員				3	CFO		●				●
京谷 裕	取締役			○	7	三菱商事株式会社 常務執行役員 コンシューマー産業グループCEO	●					●
林 恵子	取締役	○	○	○	4	株式会社DoCLASSE 代表取締役	●			●		●
西尾 一範	取締役				4	三菱商事株式会社 執行役員 リテイル本部長						●
岩村 水樹	取締役	○	○	○	2	グーグル合同会社 バイスプレジデント アジア太平洋・日本地区 マーケティング				●	●	
鈴木 智子	取締役	○	○	○	0	一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 准教授				●		●
監査役												
郷内 正勝	常勤監査役				3	—						●
今川 秀一	常勤監査役				0	—						●
辻山 栄子	監査役	○	○	◎	9	早稲田大学 名誉教授		●				
五味 祐子	監査役	○	○	○	1	国広総合法律事務所 パートナー				●		
吉田 恵子	監査役	○	○	○	0	芝会計事務所 代表		●				

多様化するリスクを察知し、部門横断的に迅速に対処することで、 皆さまからの期待に応える会社にしてまいります。



専務執行役員
コミュニケーション管掌 兼 CR管掌 兼
人事副管掌 兼 CHO補佐
宮崎 純

ローソングループは、コンビニエンスストアを軸に、お客さまの生活をサポートする事業を行ってまいりました。近年、異常気象の頻発、個人情報の漏えい、ウイルス感染拡大など新たなリスクが増大しています。CR管掌^{*1}の役割は、グループ全体の内部統制とコンプライアンスリスク管理体制を推進し、リスクに対処していくことです。

従来より取り組んできたのが、品質衛生管理、情報セキュリティ、防犯対策、災害対応です。安全・安心な食の提供、お客さまの情報やマチの安全を守ること、災害時に店舗網を活用しての商品・サービスを被災地にて提供し続けることが、私たちの大切な使命と考えています。

そのベースには、お客さまや世の中のニーズに応えることにあります。さらにニーズの先を提供するローソンでありたいとも考えています。ローソングループには、およそ20万人の人々がさまざまな業務についています。CR管掌の役割は、そのすべてが世の中と調和していけるように目を配り、企業としての健全性を保っていくことです。

今年に入って発生した最大のリスクは、新型コロナウイルス感染症です。お客さまと店舗従業員の方々の安全・安心を担保し、いかに営業を続けるかが大きな課題でした。飛沫防止のビニールシート、マスク・消毒液の配備、ソーシャルディスタンスのポスターや立ち位置を表示する床シールなどの対策を実施しました。また、お客さまの来店時の混雑緩和の為、店舗ごとに空いている時間帯を示すポスターを掲示いたしました。

また、コロナ禍ではデジタル化が加速しました。店舗では、お客さまが自らレジ操作を行っていただくセルフレジの普及が全国の

店舗に広がりました。さらに一部店舗では、アプリで精算するスマホレジが設置され、さらに無人店舗の実験運用が始まりました。デジタル化では、新たなリスク発生が危惧されます。特に電子決済を利用されるお客さまの安全面に注力してまいります。社内においてもリモートワークが普及いたしました。働きやすい職場環境の整備も役割のひとつです。環境がよくなければイノベーションは起きにくく、お客さまに満足いただける商品やサービスも提供できません。コミュニケーションを良くし、ハラスメントのないモチベーションの高い社風をつくってまいります。

SDGsの取り組みにも力を入れています。大型台風や豪雨などの自然災害多発は地球温暖化によるものと言われています。個人や企業が力を合わせて取り組まなくてはなりません。ローソンは、2020年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同しました。気候変動のリスクと機会を把握し、積極的に対応してまいります。また、プラスチック使用量や食品ロスの削減は迅速に解決すべき課題です。これらの取り組みを継続させるにはお客さまからの支持と採算ベースに合わせる必要があります。それぞれ目標値を設定しており、この達成の為、社内外の知見を集め、実店舗でのさまざまな実験を行ってまいります。

加盟店と本部の関係も45年間の歴史の中では変化してきています。従来からオーナー福祉会、エリア会、MO（多店舗経営）総会などでコミュニケーションを図ってまいりました。これからも、マチに貢献する良い店舗づくりという共通の目的を達成するため、自由に意見が言い合える風通しの良い関係づくりに努めてまいります。

ローソンが、社会にとって役に立つ存在であること、そして社会から信頼され、誇りを持って働けるグループを作ってまいります。

^{*1} CR（コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント）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はかる最高責任者

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高品質スーパーマーケット事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、電子商取引事業及びコンサルティング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持っています。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。

2020年度における「内部統制システムの整備の基本方針」の主な改定ポイントは以下の通りです。

■特に周知を要する重要法令の追加

当社のビジネスの生命線である商品の安全・安心を担保し、消費者からの信頼を確保するための体制整備を確実に行うべく、特に遵守に向けて周知を要する重要法令として消費者関連法（食品表示法、食品衛生法、健康増進法等）を追加しました。

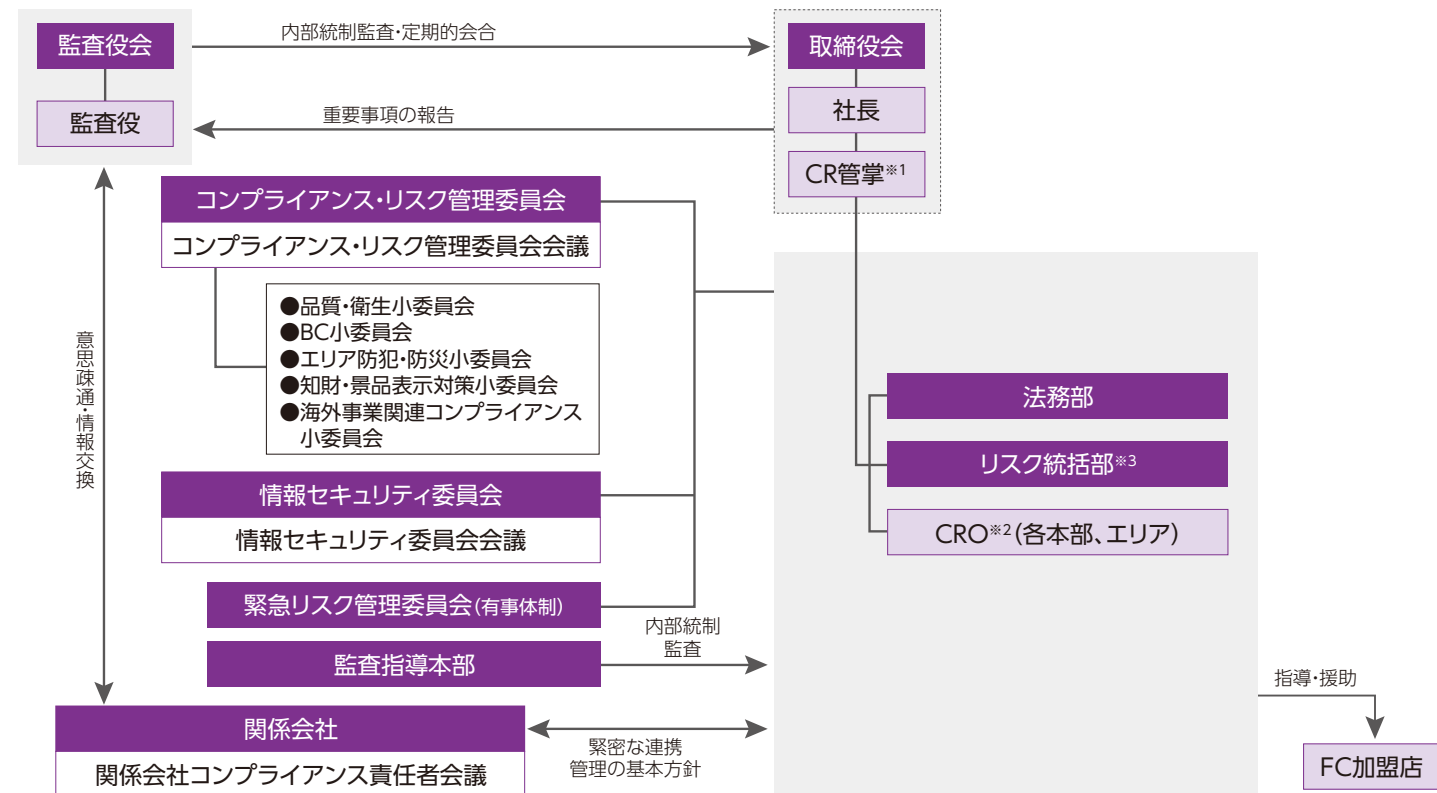
また、販促資材を作成する際に、他者の知的財産権（商標権、著作権等）を侵害しないよう社内の表示チェック体制をさらに強化すべく、知的財産法も重要法令に追加しました。

■人事ローテーションを定期的実施することを規定

従業員に長年同じ業務を担当させることは不正を行いやい環境につながるため、業務

の属人化を排し不祥事を防止すべく、定期的な人事ローテーションを実施することを新たに規定しました。

●内部統制システムの概要（2020年6月1日時点）



※1 CR（コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント）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

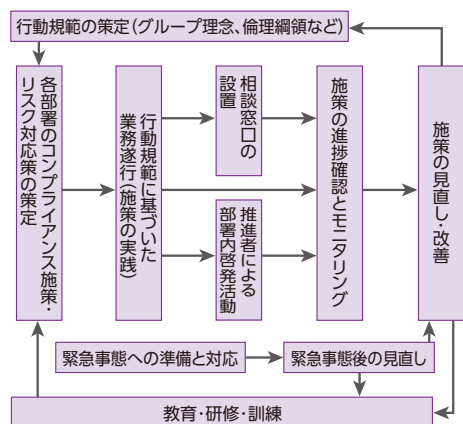
※2 CRO（コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー）：CR管掌を補佐するため、所属グループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る部門の責任者

※3 情報セキュリティはリスク統括部に組み込まれています

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。

●管理体制図



行動規範の策定

「グループ理念」「ローソンWAY」に基づいて行動を起こす際に注意すべき点を「倫理の観点」に基づいて具体的に示すため、『ローソン倫理綱領』を制定しています。そのほか、「ローソングループ個人情報保護方針」「ローソングループ取



「ローソングループC&Rハンドブック」

引方針」などを制定し、グループ全体で適正に業務を遂行するよう取り組んでいます。また、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・アンド・リスクマネジメント)管掌」を任命しています。また、各本部・エリアに「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)」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・実行し、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。これらの研修をリスク状況の変化に応じて内容を見直しながら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・周知

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、お取引先の従業員の方や店舗クルーが匿名性を保って相談できる体制、FC加盟店オーナーから相談を受ける窓口も整えています。

また、上記窓口の認知度・理解度の向上を図るため、周知活動を強化しています。

運用管理・モニタリングの強化

CR管掌のもとにコンプライアンスを統括する部署として法務部を、リスク管理を統括する部署としてリスク統括部を設置しています。これら部署が連携して、組織横断的なコンプライアンス・リスク管理委員会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行って、実効的なコンプライアンス・リスク管理体制の推進に取り組んでいます。また、リスク統括部はIT部門と連携し、情報セキュリティ委員会会議の事務局となり、情報セキュリティリスクの更なる管理強化を進めています。なお、コンプライアンス・リスク管理委員会会議のもとに5つの小委員会(品質・衛生小委員会、BC小委員会、エリア防犯・防災小委員会、知財・景品表示対策小委員会、海外事業関連コンプライアンス小委員会)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、商品の納入や店舗建設などのお取引先を対象にしたアンケートを継続して実施するなど、広い視野に立ったコンプライアンス体制の見直し・改善を行っています。

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アンケートをグループ企業でも実施しています。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などを通じて、ローソングループとしてコンプライアンス、リスク管理体制及び情報セキュリティ体制の改善などに向けた指導・助言なども行っています。



グループ役員研修

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」、「災害対策」、「防犯対策」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・リスク管理委員会会議及び情報セキュリティ委員会会議と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、リスクの予防を図っています。

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。

さらに、重大な被害を伴う緊急事態が発生した場合であっても、重要な業務を中断させない事業継続(BC)体制をとることができるよう、事業継続計画(BCP)の策定や減災対策の実施などに取り組み、危機対応能力の向上に努めています。

「レジリエンス認証」

国土強靱化に貢献する事業者として
ローソンが認定

ローソンは、内閣官房国土強靱化推進室から2016年2月に制定された国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドラインに規定する「認証組織の要件」に適合する旨の確認を受け、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会よりコンビニエンスストアで初めて国土強靱化に貢献する事業者として認定されています。



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。

大規模災害への準備と対応

大規模な災害が起こったときには、まずFC加盟店及び本部従業員の安否確認対策を重視しています。年3回全社で実施している訓練では、電話・メール・災害用伝言ダイヤル・自社の安否確認システムなどのさまざまな手段を体験することで、万一の際にも社員一人ひとりがスムーズな対応を取れるようにしています。また、店舗には、災害時に必要となる備品や対応マニュアルを配備しています。

災害時には、本社、エリアオフィス、被災エリアを管轄する支店の3カ所に災害対策本部を迅速に立ち上げます。さらに災害状況をリアルタ

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。

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。

災害対策及びBCPマニュアルの策定

ローソンでは、災害対策規程に基づいて、災

害対策への考え方と災害時の従業員と組織の行動基準を定めた災害対策マニュアルを策定しています。災害対策マニュアルには「共通編」「初動編」「緊急対策編」があり、全従業員全組織における災害レベルに応じた対策の対応ルールと手順が記載されています。

また、事業継続計画書に基づいて、本部機能に重大インシデントが発生した際に当社のフランチャイズ本部としての重要業務を継続するため、組織の行動基準を定めたBCPマニュアルを策定しています。BCPマニュアルには首都直下地震を想定した業務手順等が記載されています。



災害対策マニュアル

BCPマニュアル

イムで確認できる災害情報地図システムなどを活用して、店舗や製造工場、配送センターなどへの支援を実施し、被災エリアの店舗が早期に営業再開できるように対応します。



災害情報地図システム
24時間365日有人体制で監視・収集する災害情報をリアルタイムで地図に描画する総合災害情報地図システム

被災地での移動販売実施

2019年10月の台風19号では多数の店舗が被災し、休業を余儀なくされた中、一部店舗では駐車場での移動販売を実施しました。

また、災害協定を締結している株式会社NTTドコモより貸与されている急速充電器を設置し、携帯電話の充電サービスを行いました。



ローソン移動販売車(休業店駐車場にて)

災害発生時における自治体との連携

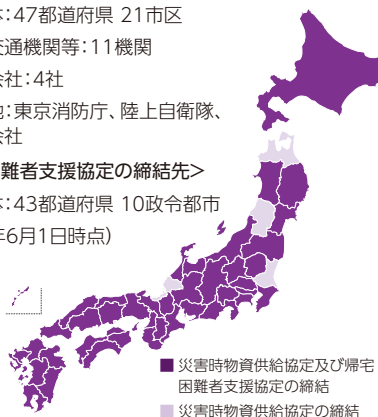
災害発生時に被災自治体と相互協力し、「マチのライフライン」としての機能を果たすことができるよう、物資調達や帰宅困難者支援に関する協定の締結を進めています。

<災害時物資供給協定の締結先>

- 自治体: 47都道府県 21市区
- 公共交通機関等: 11機関
- 電力会社: 4社
- その他: 東京消防庁、陸上自衛隊、燃料会社

<帰宅困難者支援協定の締結先>

- 自治体: 43都道府県 10政令都市 (2020年6月1日時点)



※地図には都道府県単位での締結状況のみ記載しています

「災害対策基本法」に基づく指定公共機関に指定

2017年7月1日付で、内閣総理大臣の指定を受け、「災害対策基本法」第2条第5号に基づく指定公共機関となりました。

平時には防災業務計画の策定や防災訓練の実施、物資や資材の備蓄等により、災害予防・応急対策・復旧などにおいて重要な役割を果たせるよう、関係官公庁との緊密な連携に努めてまいります。



防災訓練(2020年1月17日実施)

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roup個人情報保護方針」を制定しています。その内容を具体的に理解・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を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、遵守すべき事項をまとめた「情報セキュリティガイドブック」に基づき、従業員一人ひとりが確実に実践できているか、定期的なチェックを行っています。

お客さまの大切な個人情報を扱う際には、案件・施策ごとに具体的な収集方法や保管方法、保有期間や管理責任者などを定め、事前に専門部署のチェックを受けた上で実行に移す体制を整備しています。

個人情報の保管業務を外部へ委託する際には、事前に当該機関のセキュリティ体制を細かくチェックし、ローソンが求める条件を満たした機関にのみ管理業務を委託しています。

さらに年に1回は、その条件が維持できているかを立ち入り、または書面で検査を行っています。

そのほか、内部監査部門による情報セキュリティ監査、外部専門企業によるオフィスセキュリティの調査、情報システムの脆弱性診断など、情報セキュリティ体制のほころびが生じないよう、さまざまな角度で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。本部として次のような対策に取り組むほか、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。

防犯対策の取り組み事項

1. 防犯カメラの設置推進

全店に防犯カメラを設置することで、犯罪発生時の抑止効果を高め、万一の事件発生時には、犯人検挙などの捜査に協力しています。また、防犯カメラシステムをデジタルタイプに切り替えることにより、画質が鮮明になり、録画機能も向上しています。



強盗・防犯対策DVD

2. クルー教育のための環境整備

POSレジやストアコンピュータに防犯に関する注意喚起を配信するほか、店舗クルーの教育に活用できる防犯DVDを店舗へ配信。防犯セルフチェックリストなどのツール・マニュアルを整備しています。



防犯セルフチェックリスト

3. 巡回時の防犯指導の強化

通常の店舗巡回のほか、防犯・深夜巡回で防犯指導を行い、FC加盟店の意識向上につなげています。

4. 防犯訓練の実施

警察署の指導のもと、強盗犯に遭遇した際の対処方法を学んだり、カラーボール投てき訓練を行ったりしています。近年は特殊詐欺防止訓練も行っています。



強盗犯への対応訓練



カラーボール投てき訓練

財務／非財務情報

11カ年財務サマリー

	(単位:百万円)					
(年度)	2019	2018	2017	2016	2015	
会計年度:						
営業総収入						
加盟店からの収入	¥ 314,260	¥ 302,136	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	
売上高	302,843	288,579	264,734	254,169	227,606	
その他	113,132	109,931	103,357	101,806	94,165	
営業総収入合計	730,236	700,647	657,324	631,288	583,452	
営業利益	62,943	60,781	65,820	73,772	72,541	
親会社株主に帰属する当期純利益	20,108	25,585	26,828	36,400	31,381	
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,703	128,594	113,938	99,864	112,205	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,074)	(81,017)	(91,209)	(76,227)	(68,657)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(163,910)	277,937	(61,238)	(25,638)	(50,201)	
設備投資	90,726	140,071	140,495	119,784	106,747	
減価償却費及び連結調整勘定償却額*2	0	66,844	58,601	56,199	49,293	
会計年度末:						
総資産	¥ 1,357,732	¥ 1,342,329	¥ 900,256	¥ 866,577	¥ 803,212	
純資産	275,347	281,982	281,446	285,995	272,997	
自己資本比率	20.0%	20.6%	30.6%	31.7%	32.9%	
現金及び現金同等物	343,583	354,236	30,120	67,692	69,793	
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	14,444	14,659	13,992	13,111	12,395	
従業員数(人)	10,572	10,395	10,028	9,403	8,377	
1株当たり情報:						
当期純利益(円/米ドル*1)	¥ 200	¥ 255	¥ 268	¥ 363	¥ 314	
年間配当金(円/米ドル*1)	150	255	255	250	245	
配当性向	74.6%	99.7%	95.1%	68.7%	78.1%	
経営指標:						
ROE(株主資本当期純利益率)	7.3%	9.3%	9.7%	13.5%	12.0%	
ROA(総資産当期純利益率)	1.5%	2.3%	3.0%	4.4%	4.0%	
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):						
形態別売上高*3*4						
加盟店	¥ 2,296,838	¥ 2,233,739	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	
直営店	48,162	51,569	91,075	84,736	79,872	
商品群別売上高*3*4						
加工食品	1,237,391	1,202,619	1,138,966	1,073,044	1,033,448	
ファストフード	546,542	544,530	509,415	481,267	463,431	
日配食品	351,442	329,545	314,481	294,141	276,885	
非食品	209,624	208,612	197,821	194,833	186,498	
チェーン全店売上高合計	¥ 2,345,000	¥ 2,285,308	¥ 2,160,684	¥ 2,043,287	¥ 1,960,266	
対チェーン全店売上上利益率	2.5%	2.5%	2.9%	3.4%	3.5%	

*1. 米ドル金額は、2020年2月29日時点の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。

*2. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

*3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

*4. 2016年度、2017年度、2018年度、2019年度の売上高は、株式会社ローソン及び株式会社ローソン山陰の運営する店舗の売上高です。

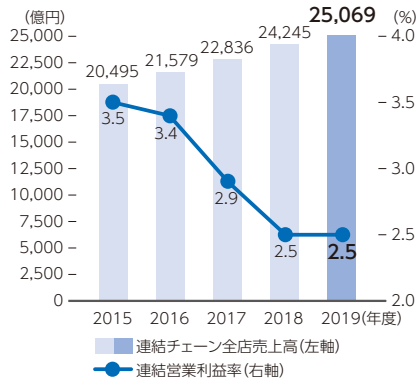
※円金額の百万円未満は切り捨て、米ドル金額の千米ドル未満は四捨五入です。

(単位:百万円)							(単位:千米ドル*)
2014	2013	2012	2011	2010	2009	2019	
¥ 247,681	¥ 242,078	¥ 230,002	¥ 215,573	¥ 197,673	¥ 185,656	\$ 2,871,796	
174,044	168,159	192,942	208,063	192,329	233,693	2,767,463	
76,188	75,009	64,500	55,320	51,274	47,842	1,033,835	
497,913	485,247	487,445	478,957	441,277	467,192	6,673,094	
70,482	68,126	66,246	61,769	55,540	50,275	575,190	
32,686	37,965	33,182	24,885	25,386	12,562	183,754	
110,567	81,503	85,188	86,356	72,210	40,695	1,852,359	
(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(30,522)	(42,595)	(448,454)	
(3,289)	(39,650)	(31,979)	(27,544)	(28,798)	(27,238)	(1,497,859)	
141,251	84,032	77,361	74,572	50,326	71,399	829,079	
41,826	47,888	43,886	37,845	33,083	27,468	0	
¥ 764,614	¥ 620,992	¥ 579,809	¥ 531,453	¥ 476,036	¥ 448,131	\$ 12,407,317	
263,797	250,497	230,181	214,662	208,466	198,135	2,516,196	
33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	42.7%	42.8%		
76,754	68,759	72,766	73,670	67,712	54,843	3,139,754	
12,276	11,606	11,130	10,457	9,994	9,761		
7,606	6,336	6,404	6,475	5,703	5,236		
¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	¥ 255	¥ 127	\$ 1.83	
240	220	200	180	170	160	1.37	
73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	66.8%	126.3%		
13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	12.8%	6.5%		
4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	5.5%	2.8%		
¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	\$ 20,989,108	
105,019	126,873	156,339	173,820	183,205	232,459	440,118	
1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	897,415	902,306	11,307,606	
429,212	408,672	372,706	345,226	321,851	324,197	4,994,448	
277,210	275,437	271,920	263,101	264,166	239,088	3,211,571	
192,020	192,726	196,506	194,546	199,348	200,544	1,915,600	
¥ 1,932,798	¥ 1,937,292	¥ 1,904,254	¥ 1,825,253	¥ 1,682,782	¥ 1,666,136	\$ 21,429,225	
3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	3.3%	3.0%		

財務ハイライト

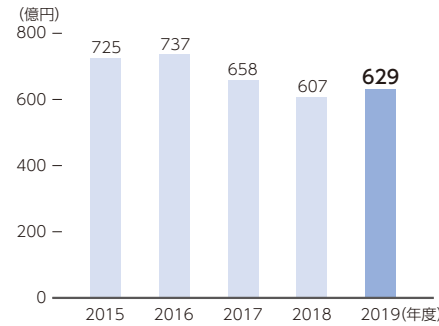
連結チェーン全店売上高

約**2.5兆円**



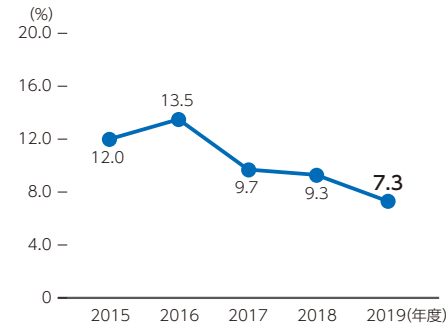
連結営業利益

629億円



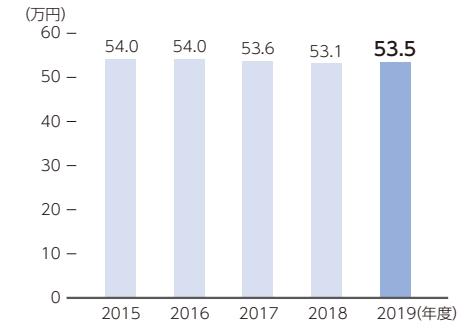
ROE(自己資本当期純利益率)

7.3%



日販*

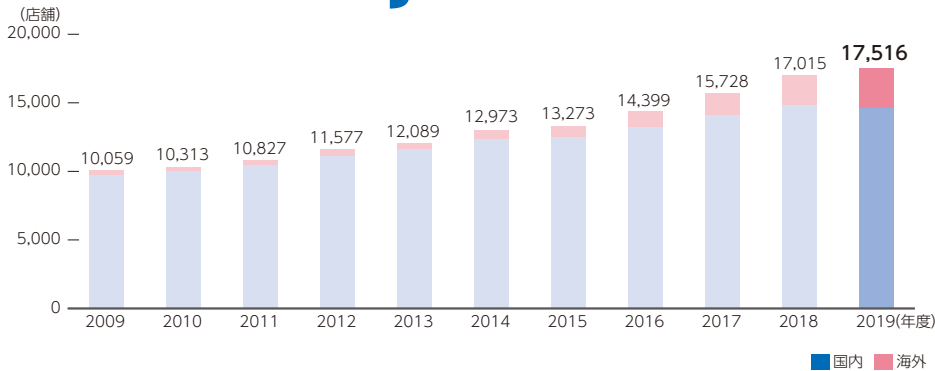
53.5万円



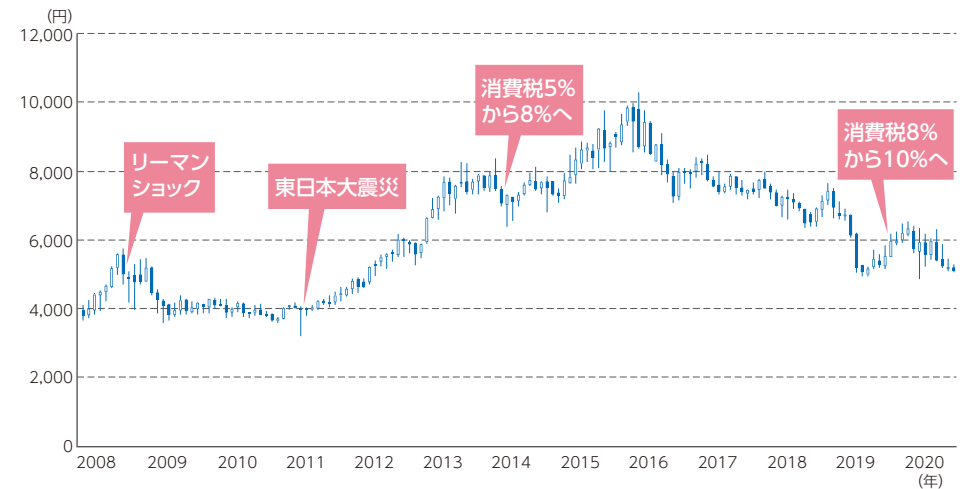
※(株)ローソンが運営する「ローソン」「ナチュラルローソン」の数値です。

店舗数推移

17,516店舗



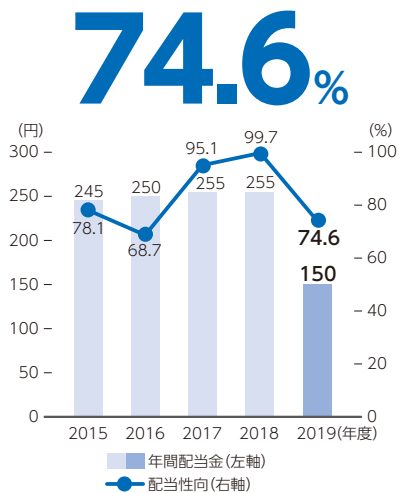
株価推移(月足)



1株当たり当期純利益

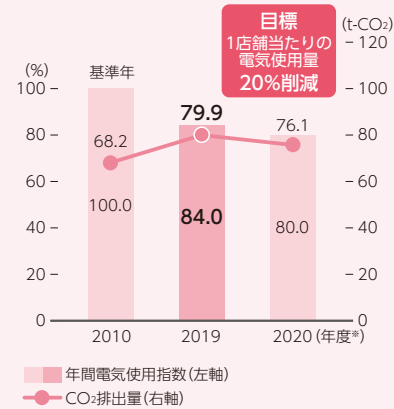


配当性向



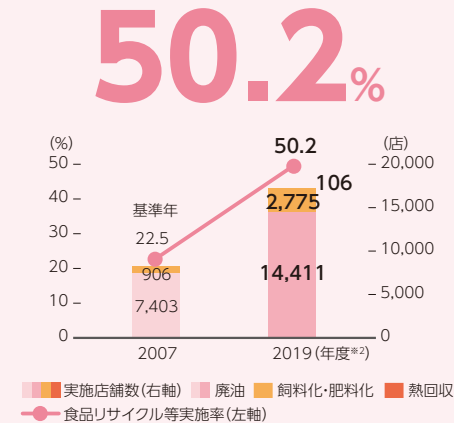
非財務ハイライト

1店舗当たりの電気使用量 (指数) とCO₂排出量



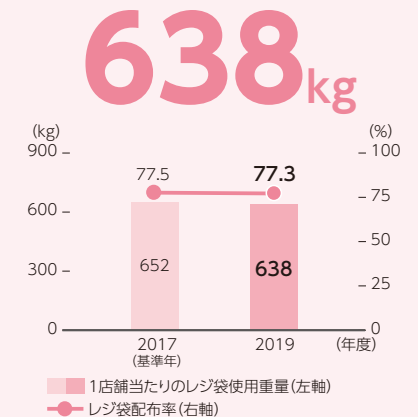
※行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定
2013年度比では2019年度は21.5%削減となります(係数の変更により、数値は変更となります)

食品リサイクル等実施率*1 & 実施店舗数



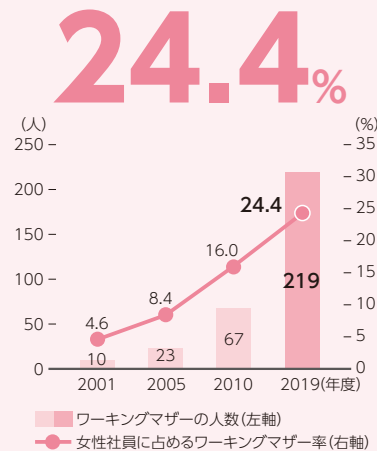
※1 食品リサイクル等実施率は、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)ローソン高知を除いた数値
※2 行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定

1店舗当たりのレジ袋使用重量*

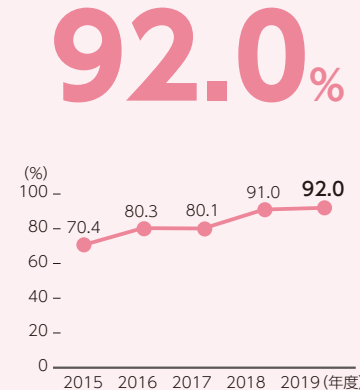


※ローソストア100の実績を除く
2020年7月1日(レジ袋有料化)以降のレジ袋配布率は25%となっております(2020年8月末時点)

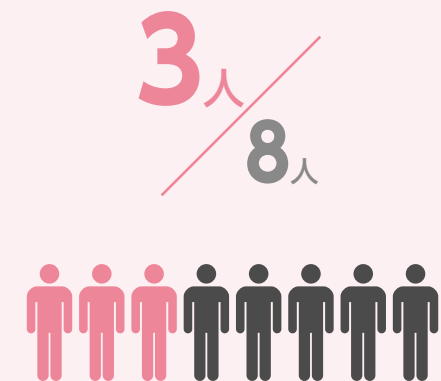
ワーキングマザーの人数と女性社員に占める割合



男性社員の育児休職取得割合



全取締役に占める独立取締役の割合



会社概要 2020年2月29日時点

社名	株式会社ローソン	事業内容	コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソストア100」 のフランチャイズチェーン展開など
所在地	東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー	全店舗売上高	2兆5,069億円(連結)
代表者	代表取締役 社長 竹増真信	総店舗数	17,516店
設立	1975年4月15日	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市・重慶市・大連市・北京市・ 瀋陽市・武漢市・合肥市・長沙市)・インドネシア・米国ハワイ州・ タイ・フィリピン
資本金	585億664万4千円		
社員数	10,572人(連結)		

注1: 全店舗売上高(連結)は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業及び成城石井の店舗売上高の合計です(連結対象のみ)。
なお、成城石井事業につきましては直営の成城石井店舗のみを集計しています。
2: 総店舗数のうち国内店舗数は、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、ローソストア100、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン沖繩、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン高知が運営するローソン、株式会社成城石井の運営する直営の成城石井の店舗数の合計です。
また、海外店舗数は、各地域の運営会社によるローソンブランド店舗数です。

株式情報 2020年2月29日時点

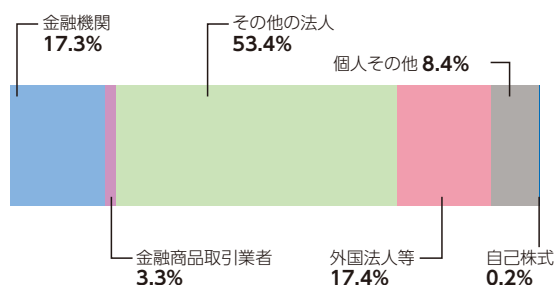
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	31,293名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

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	50,150	50.1
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,799	4.8
3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,654	2.7
4 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
5 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,804	1.8
6 JPモルガン証券株式会社	1,262	1.3
7 日本証券金融株式会社	1,179	1.2
8 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,140	1.1
9 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,009	1.0
10 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	942	0.9

※上記の持株比率は、自己株式237,762株を控除して算出しています。

所有者分布別状況



ローソングループ主要企業一覧 2020年2月29日時点

分野	会社名	
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	
	株式会社ローソストア100	連結子会社
	株式会社SCI	連結子会社
	株式会社ローソンアーバンワークス	連結子会社
	株式会社ローソン山陰*	連結子会社
	株式会社ローソン沖繩	持分法適用関連会社
	株式会社ローソン南九州	持分法適用関連会社
株式会社ローソン高知	持分法適用関連会社	
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンエンタテインメント	連結子会社
	ユナイテッド・シネマ株式会社	(同社の連結子会社)
金融関連事業	株式会社ローソン銀行	連結子会社
コンサルティング事業	株式会社ベストプラクティス	連結子会社
海外事業	羅森(中国)投資有限公司	連結子会社
	上海羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	重慶羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	大連羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	羅森(北京)有限公司	(同社の連結子会社)
Saha Lawson Co., Ltd.	連結子会社	
成城石井事業	株式会社成城石井	連結子会社

※ 2020年3月1日付けで株式会社ローソン山陰は当社に吸収合併。

株主総利回り(TSR)

	2016/2	2017/2	2018/2	2019/2	2020/2
ローソン	114.4	105.4	99.0	99.2	88.0
TOPIX(配当込み)	86.8	105.0	123.5	114.8	110.6

店舗展開エリア

2020年2月29日時点

総店舗数(国内外合計)*

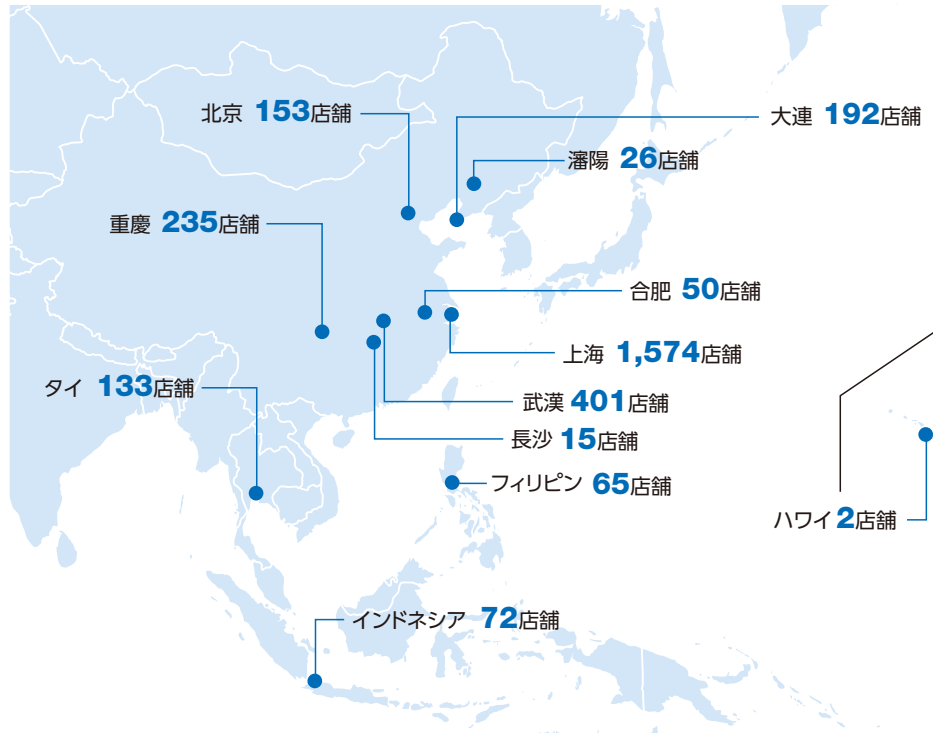
17,516店舗

国内店舗数

14,598店舗

海外店舗数

2,918店舗



* 国内店舗数は、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、ローソンストア100、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン沖縄、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン高知が運営するローソン、株式会社成城石井の運営する直営の成城石井の店舗数の合計です。また、海外店舗数は、各地域の運営会社によるローソンブランド店舗数です。

主要な事業とサービスのご紹介

2020年2月29日時点

LAWSON

運営会社

株式会社ローソン
株式会社ローソン沖縄
株式会社ローソン南九州
株式会社ローソン高知
株式会社ローソン山陰*
株式会社ローソンアーバンワークス

「毎日だから大切に」をコンセプトに「美しく健康で快適な」ライフスタイルを身近でサポートするお店。

運営会社

株式会社ローソン



LAWSON STORE 100

運営会社

株式会社ローソンストア100

生鮮食品を始めとする豊富な品揃えで、コンビニエンスストアの利便性とスーパーの品揃えを兼ね備えたお店。目玉はオリジナル商品を中心とした「100円」シリーズです。

世界の食品を世界の街角の価格で提供する、食にこだわる人のためのライフスタイルスーパー。

運営会社

株式会社成城石井



運営会社

各地の農地所有適格法人
ローソンファーム

全国各地にある、ローソングループの店舗向けに青果を生産している農場。

音楽・スポーツ・演劇・レジャー施設・映画等の各種イベントチケット販売、ファンクラブ企画運営代行、イベント企画・制作(主催興行・出資興行)などを行うサービス。

運営会社

株式会社ローソンエンタテインメント



運営会社

株式会社ローソンエンタテインメント

CD・DVDなどの音楽・映像作品、書籍、関連グッズ等の販売(店舗/EC)、店内でのイベントやミュージアムの企画・開催などを行う専門店。

4DX®(体験型上映システム)導入や映画以外のコンテンツの提供を通じ、映画鑑賞だけでなく、そこで過ごす時間も豊かにするシネマコンプレックス(複合映画館)を運営。

運営会社

ユナイテッド・シネマ株式会社



運営会社

株式会社ローソン銀行

普通預金や定期預金、クレジットカードの発行などの金融サービスに加えて、ローソン店舗などに設置したATMで、全国の金融機関のカードがご利用可能なATMサービスをご提供。スマホATMやATMチャージも開始。

* 2020年3月1日付けで株式会社ローソン山陰は当社に吸収合併。

2020 MD&A

Management's Discussion and Analysis

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

- | | | | |
|----|---------------------|----|---------------------------------------|
| 1 | 11ヵ年財務サマリー | 11 | 設備投資等(連結)(出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む) |
| 3 | 業界の動向 | 11 | キャッシュ・フロー(連結) |
| 4 | 2020年2月期の経営施策 | 12 | 資本政策 |
| 4 | 国内コンビニエンスストア事業の概況 | 12 | 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況 |
| 4 | 商品及びサービスの状況 | 18 | SDGsへの取り組み |
| 4 | 店舗運営の状況 | 19 | 連結貸借対照表 |
| 5 | 店舗開発の状況 | 21 | 連結損益計算書 |
| 6 | その他の新たな取り組み | 22 | 連結包括利益計算書 |
| 6 | 営業数値の概況 | 23 | 連結株主資本等変動計算書 |
| 9 | 損益計算書(連結)各項目の状況について | 25 | 連結キャッシュ・フロー計算書 |
| 10 | 貸借対照表(連結)各項目の状況について | | |

11年財務サマリー

	(単位:百万円)									
(年度)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
会計年度:										
営業総収入										
加盟店からの収入	¥ 314,260	¥ 302,136	¥ 289,232	¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681	¥ 242,078	¥ 230,002	¥ 215,573	
売上高	302,843	288,579	264,734	254,169	227,606	174,044	168,159	192,942	208,063	
その他	113,132	109,931	103,357	101,806	94,165	76,188	75,009	64,500	55,320	
営業総収入合計	730,236	700,647	657,324	631,288	583,452	497,913	485,247	487,445	478,957	
営業利益	62,943	60,781	65,820	73,772	72,541	70,482	68,126	66,246	61,769	
親会社株主に帰属する当期純利益	20,108	25,585	26,828	36,400	31,381	32,686	37,965	33,182	24,885	
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,703	128,594	113,938	99,864	112,205	110,567	81,503	85,188	86,356	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,074)	(81,017)	(91,209)	(76,227)	(68,657)	(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(163,910)	277,937	(61,238)	(25,638)	(50,201)	(3,289)	(39,650)	(31,979)	(27,544)	
設備投資	90,726	140,071	140,495	119,784	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572	
減価償却費及び連結調整勘定償却額 ^{*2}	0	66,844	58,601	56,199	49,293	41,826	47,888	43,886	37,845	
会計年度末:										
総資産	¥1,357,732	¥1,342,329	¥900,256	¥866,577	¥803,212	¥764,614	¥620,992	¥579,809	¥531,453	
純資産	275,347	281,982	281,446	285,995	272,997	263,797	250,497	230,181	214,662	
自己資本比率	20.0%	20.6%	30.6%	31.7%	32.9%	33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	
現金及び現金同等物	343,583	354,236	30,120	67,692	69,793	76,754	68,759	72,766	73,670	
国内コンビニエンスストアグループ										
店舗数(店)	14,444	14,659	13,992	13,111	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457	
従業員数(人)	10,572	10,395	10,028	9,403	8,377	7,606	6,336	6,404	6,475	
1株当たり情報:										
当期純利益(円/米ドル ^{*1})	¥ 200	¥ 255	¥ 268	¥ 363	¥ 314	¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	
年間配当金(円/米ドル ^{*1})	150	255	255	250	245	240	220	200	180	
配当性向	74.6%	99.7%	95.1%	68.7%	78.1%	73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	
経営指標:										
ROE(株主資本当期純利益率)	7.3%	9.3%	9.7%	13.5%	12.0%	13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	
ROA(総資産当期純利益率)	1.5%	2.3%	3.0%	4.4%	4.0%	4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):										
形態別売上高 ^{*3 *4}										
加盟店	¥2,296,838	¥2,233,739	¥2,069,609	¥1,958,550	¥1,880,395	¥1,827,779	¥1,810,418	¥1,747,915	¥1,651,433	
直営店	48,162	51,569	91,075	84,736	79,872	105,019	126,873	156,339	173,820	
商品群別売上高 ^{*3 *4}										
加工食品	1,237,391	1,202,619	1,138,966	1,073,044	1,033,448	1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	
ファストフード	546,542	544,530	509,415	481,267	463,431	429,212	408,672	372,706	345,226	
日配食品	351,442	329,545	314,481	294,141	276,885	277,210	275,437	271,920	263,101	
非食品	209,624	208,612	197,821	194,833	186,498	192,020	192,726	196,506	194,546	
チェーン全店売上高合計	¥2,345,000	¥2,285,308	¥2,160,684	¥2,043,287	¥1,960,266	¥1,932,798	¥1,937,292	¥1,904,254	¥1,825,253	
対チェーン全店売上利益率	2.5%	2.5%	2.9%	3.4%	3.5%	3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	

*1. 米ドル金額は、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。

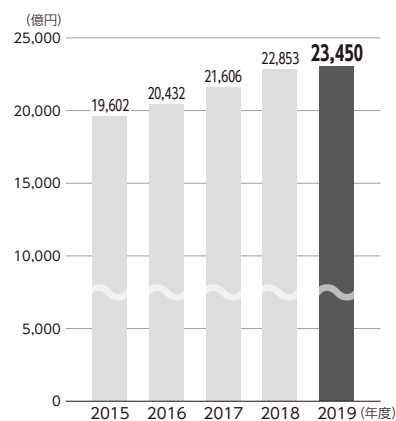
*2. 無形固定資産の減価償却費も含みます。 *3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

*4. 2016年度、2017年度、2018年度、2019年度の売上高は、株式会社ローソン及び株式会社ローソン山陰の運営する店舗の売上高です。

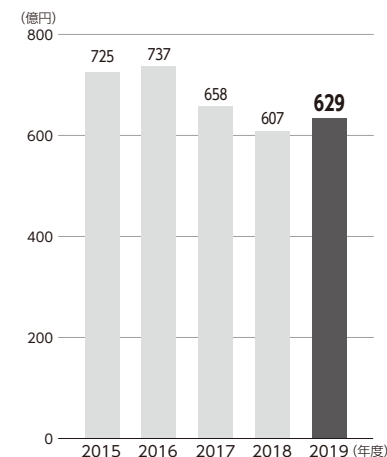
※ 円金額の百万円未満は切り捨て、米ドル金額の千米ドル未満は四捨五入です。

(単位:百万円)		(単位:千米ドル*)
2010	2009	2019
¥ 197,673	¥ 185,656	\$ 2,871,796
192,329	233,693	2,767,463
51,274	47,842	1,033,835
441,277	467,192	6,673,094
55,540	50,275	575,190
25,386	12,562	183,754
72,210	40,695	1,852,359
(30,522)	(42,595)	(448,454)
(28,798)	(27,238)	(1,497,859)
50,326	71,399	829,079
33,083	27,468	0
¥ 476,036	¥ 448,131	\$ 12,407,317
208,466	198,135	2,516,196
42.7%	42.8%	
67,712	54,843	3,139,754
9,994	9,761	
5,703	5,236	
¥ 255	¥ 127	\$ 1.83
170	160	1.37
66.8%	126.3%	
12.8%	6.5%	
5.5%	2.8%	
¥ 1,499,576	¥ 1,433,678	\$ 20,989,108
183,205	232,459	440,118
897,415	902,306	11,307,606
321,851	324,197	4,994,448
264,166	239,088	3,211,571
199,348	200,544	1,915,600
¥ 1,682,782	¥ 1,666,136	\$ 21,429,225
3.3%	3.0%	

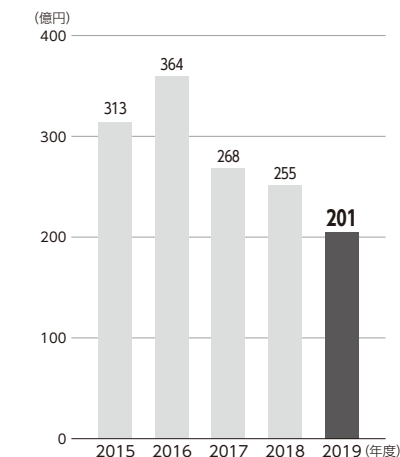
チェーン全店売上高 (国内コンビニエンスストア事業)



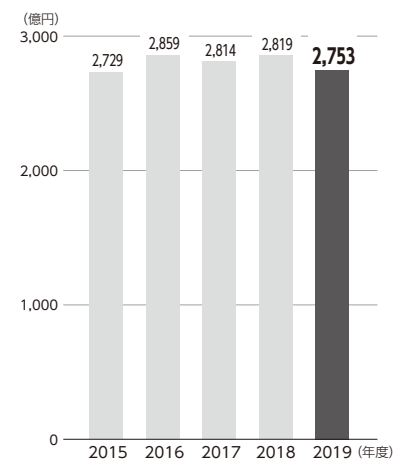
営業利益



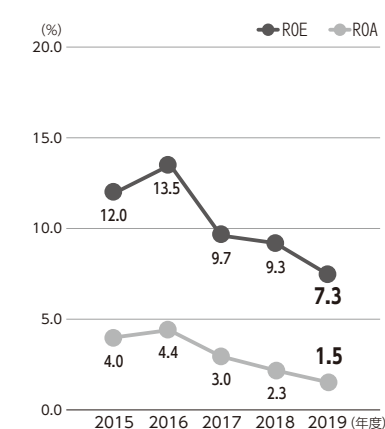
親会社株主に帰属する当期純利益



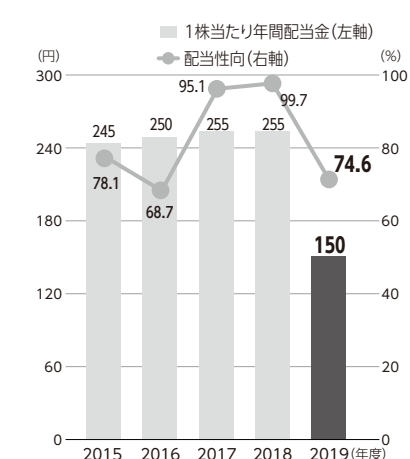
純資産



ROE (株主資本当期純利益率) ROA (総資産当期純利益率)



配当額と配当性向



経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

業界の動向

2019年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、少子高齢化・核家族化・女性の社会進出などライフスタイルの変化に対応した品揃えにより中食などが好調に推移したことや、10月から開始されたキャッシュレス還元の効果などにより客単価が上昇したことなどから、業界全体の年間売上高は12兆1,841億円と前期比+1.7%の増加、既存店売上高は前期比+0.4%の増加となりました。なお、12月末現在の店舗数は5万6,502店舗で前期並みとなりました。*

*年間売上高及び店舗数は経済産業省「商業動態統計調査」、既存店売上高増減比率は一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査年間集計」を参照しています。

■小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア*1 (単位：十億円)

(年)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
小売業年間販売額*2	145,047	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479	132,961
コンビニエンスストア業界年間販売額*2	12,184	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,774	8,113	7,980
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	8.4%	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%	6.0%

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

*1. 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、表の数値はその修正を反映したものとしています。

*2. 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です。

■コンビニエンスストア全体に占める上位3チェーン*1の全店売上高 (単位：十億円)

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
ローソン	2,506	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683	1,666
セブン-イレブン・ジャパン	5,010	4,899	4,678	4,515	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948	2,785
ファミリーマート*2	2,965	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440	1,274
3チェーン合計	10,482	10,306	9,977	9,682	8,346	7,829	7,448	7,000	6,642	6,071	5,725
3チェーン合計シェア	86.0%	86.0%	84.9%	84.6%	75.9%	75.1%	75.4%	73.9%	75.7%	74.8%	71.7%

出典：各社の公表データ

*1. 上位3チェーンの数値は年度、3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。

*2. ファミリーマートはサークルKサンクスと2016年9月に経営統合し、2018年11月に約5,000店舗のブランド統合を完了しました。

■コンビニエンスストア店舗数の推移 (単位：店)

(年)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
コンビニエンスストア店舗数	56,502	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347	41,724

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

■当社業績（単体）の推移 (単位：百万円)

(年度)	2019	対チェーン全店売上高比	2018	2017	2016	2015
チェーン全店売上高	2,296,156	100.0%	2,236,125	100.0%	2,110,454	100.0%
営業総収入	390,811	17.0%	385,678	17.2%	372,891	17.6%
営業総利益	356,385	15.5%	348,491	15.6%	335,792	15.9%
販売費及び一般管理費	311,660	13.6%	302,779	13.5%	284,771	13.5%
広告宣伝費	14,112	0.6%	13,363	0.6%	12,546	0.6%
人件費	46,261	2.0%	45,903	2.0%	44,722	2.1%
施設費	181,194	7.9%	172,574	7.7%	160,243	7.6%
その他販管費	70,091	3.1%	70,939	3.1%	67,260	3.2%
営業利益	44,725	1.9%	45,711	2.0%	51,021	2.4%
経常利益	45,962	2.0%	51,443	2.3%	50,508	2.4%
当期純利益	15,486	0.7%	31,002	1.4%	19,417	0.9%

2020年2月期の経営施策

2020年2月期は、高齢化や核家族化、女性の社会進出、健康志向の高まりなど、社会のニーズの変化がコンビニエンスストア業界にとって追い風となる一方、業界の垣根を越えた競争のさらなる激化が進みました。

こうした環境下において、人手不足や人件費の高騰など、FC加盟店を取り巻く環境もますます厳しくなっていますが、当社は、2015年から発注システムのセミオート化、自動釣銭機能付POSレジ（販売時点情報管理レジ）の導入など、デジタル技術の最大活用により店舗の生産性の向上を図っています。

当社は、FC加盟店との強いパートナーシップを築くことを最重要課題の一つとして取り組んでいます。2019年4月にFC加盟店との関係強化ならびにFC加盟店支援を推進するための「行動計画」を策定し、11月にはその進捗状況をお知らせしました。さらに2020年2月には、FC加盟店経営の安定化に向けての新たな施策として、低利益のFC加盟店の複数化に向けた支援、店長育成支援、新規加盟者への施策など、短期～中長期の取り組みを発表しました。

国内コンビニエンスストア事業の概況

国内コンビニエンスストア事業につきましては、すべてのお客さまから推奨されるローソンを目指し、「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」の3つの約束を実現するための施策を実行しています。ローソンならではの、圧倒的に美味しくかつ健康を意識した商品を開発することで商品力を一層強化するほか、店舗における心のこもった接客の徹底、食品廃棄やプラスチック使用量の削減といった地球環境への配慮などに取り組んでいます。

2019年10月1日から、消費税率が8%から10%に引き上げられ、これに伴い消費税軽減税率制度が導入されました。ローソン店舗におきましては、イートインでの飲食・酒類等を除く飲食料品が軽減税率の対象となっています。なお、消費税率の引き上げに伴い政府が実施する補助金事業の一つとして、ローソンの対象店舗でキャッシュレス決済にて購入されたお客さまには、支払額の2%が還元されています。

商品及びサービスの状況

商品につきましては、「圧倒的な美味しさ」を実現するべく、新商品の開発と既存商品のさらなる質の向上に注力しました。米飯では、2019年4月に発売した、粒立ちが良くふんわりした食感のご飯が特徴の新シリーズ「金しゃりおにぎり」が好評を博し、ローソンの代表的な定番商品となった「悪魔のおにぎり」シリーズも堅調に推移しました。調理パンでは、サンドイッチのリニューアルや新シリーズ「SAND FULL（サンドフル）」で新しい食シーンを取り込んだことにより、好調が継続しました。カウンターファストフードでは、リニューアルした「Lチキ」シリーズのほか、「MACHI café」で定番に加えて季節ごとの新商品が人気を博しました。デザートでは、2019年3月に発売した「バスチャー-バスク風チーズケーキ-」が人気を集めたことに加え、「Uchi Café」スイーツのヒット商品が相次ぎ、ローソンのスイーツが話題を集めました。またベーカリーでは、素材や製法にこだわり、食感と具材の美味しさを追求したベーカリーの新シリーズ「マチノパン」シリーズを2019年3月に発売、定番商品のリニューアルも奏功し好調に推移しました。

販売促進施策につきましては、エンタテインメント分野の強みを生かしたスタンプキャンペーン、スマホスタンプラリーやわくわくスピードくじなど集客効果のある施策を展開しました。

店舗運営の状況

店舗運営につきましては、引き続き3つの徹底（①心のこもった接客②マチのニーズに合った品揃えの徹底③お店とマチをきれいにする）の強化に努めました。当期も、店舗オペレーションの改善やFC加盟店支援策の強化を積極的に推進しました。自動釣銭機能付POSレジのセルフモードを利用したセルフレジの展開につきましては、引き続き導入店舗の拡大を進めます。

なお、2020年1月、全国のFC加盟店102店舗において正月休業実験を実施しました。次期以降の取り組みについては、新型コロナウイルスの影響で環境も刻一刻と変化しており、今後の状況を見据えながら検討していきます。

店舗開発の状況

出店につきましては、収益性を重視した店舗開発を継続しています。当期における「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」の国内の出店数は554店舗、閉店数は低収益の店舗の整理を進めたことなどにより769店舗となり、当期末現在の国内総店舗数は14,444店舗となりました。*

高齢化やセルフメディケーションへの意識の高まりなどに対応したコンビニエンスストアモデル構築への取り組みとして、調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携により、一般用医薬品や調剤薬品を取り扱うとともに、通常のローソンよりも化粧品、日用品などの品揃えを増やしたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。このヘルスケア強化型店舗も含めた一般用医薬品の取扱店舗数は、当期末現在で222店舗（うち調剤薬局併設型店舗数は49店舗）となりました。また、介護相談窓口併設型店舗数は、当期末現在で24店舗となりました。さらに、病院内コンビニエンスストアとして、コンビニエンスストアの標準的な商品やサービスに加え、医療衛生・介護・リハビリ用品などの品揃えを強化した「ホスピタルローソン」の展開は、当期末現在で323店舗となりました。引き続き、これまで培った病院内コンビニエンスストアのノウハウを生かし、病院に関わるあらゆる人々の生活をサポートしていきます。

「ナチュラルローソン」につきましては、美しく健康で快適なライフスタイルをサポートするお店として、素材にこだわったオリジナル商品や、有名ブランドとのコラボレーション商品など、ナチュラルローソンでしか手に入れることのできない商品を取り揃えています。また、「ローソンストア100」は、新鮮な野菜や果物、デイリー食品、お惣菜、飲料から日用品まで幅広い品揃えで、価値ある100円商品を中心に、お客さまのニーズに対応するお店として展開しています。当期末現在で「ナチュラルローソン」の店舗数は145店舗、「ローソンストア100」の店舗数は742店舗となりました。

*出店数、閉店数、国内総店舗数には、当社の運営する店舗のほか、子会社である株式会社ローソン山陰（2020年3月1日付で当社に吸収合併）、持分法適用関連会社である株式会社ローソン高知、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン沖縄の運営する店舗を含めています。

国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位：店)

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
総店舗数	14,444	14,659	13,992	13,111	12,395
出店数	554	1,067	1,250	1,143	1,007
閉店数	769	400	369	427	888
純増減	-215	667	881	716	119

* 株式会社ローソンマート、株式会社ローソン山陰、株式会社ローソン高知、株式会社ローソン熊本、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン沖縄の運営する店舗数を含みます。

国内コンビニエンスストア店舗数

(年度)	2019		期中増減 店舗数	2018		2017	
	店	構成比		店	店	構成比	店
株式会社ローソン							
直営店							
ローソン	263	1.8%	-40	303	2.1%	284	2.0%
ナチュラルローソン	22	0.2%	-2	24	0.2%	28	0.2%
加盟店							
Bタイプ	1,794	12.4%	-45	1,839	12.5%	1,616	11.5%
Gタイプ	1,342	9.3%	-124	1,466	10.0%	1,582	11.3%
Cタイプ	9,300	64.4%	56	9,244	63.1%	8,715	62.3%
ナチュラルローソン	123	0.9%	8	115	0.8%	115	0.8%
ローソンストア100	742	5.1%	-64	806	5.5%	805	5.8%
小計	13,586	94.1%	-211	13,797	94.1%	13,145	93.9%
株式会社ローソン山陰							
直営店	5	0.0%	-	5	0.0%	5	0.0%
加盟店	280	1.9%	-7	287	2.0%	285	2.0%
小計	285	2.0%	-7	292	2.0%	290	2.1%
株式会社ローソン高知							
直営店	5	0.0%	-1	6	0.0%	3	0.0%
加盟店	134	0.9%	-	134	0.9%	136	1.0%
小計	139	1.0%	-1	140	1.0%	139	1.0%
株式会社ローソン南九州							
直営店	3	0.0%	-	3	0.0%	2	0.0%
加盟店	192	1.3%	-2	194	1.3%	192	1.4%
小計	195	1.4%	-2	197	1.3%	194	1.4%
株式会社ローソン沖縄							
直営店	5	0.0%	1	4	0.0%	3	0.0%
加盟店	234	1.6%	5	229	1.6%	221	
小計	239	1.7%	6	233	1.6%	224	
国内コンビニエンスストア グループ店舗数計	14,444	100.0%	-215	14,659	100.0%	13,992	100.0%

その他の新たな取り組み

2019年12月16日、KDDI株式会社と当社の顧客基盤を生かしたデータマーケティングの推進や先端テクノロジーの活用による新たな消費体験の創出に向けて、資本業務提携契約を締結しました。この提携により、KDDIの第5世代移動通信システム「5G」をはじめとする先端テクノロジーと当社の1万4千店舗を超えるリアル基盤を組み合わせ、データや金融サービスを絡めた次世代型コンビニサービスを展開し、新しい消費体験を創造していきます。

また、2020年2月には「富士通新川崎TSレジレス店」におきまして、デジタル技術を活用し、レジを通らずに買い物ができる「レジなし店」の実証実験を開始しました。

営業数値の概況

売上高の状況

2020年2月期のチェーン全店売上高(連結)は2兆5,069億円(前期比+3.4%)となりました。店舗数は国内は減少したものの海外が増加したこと、FC加盟店からの収入が増加したこと、成城石井事業やエンタテインメント関連事業などが好調に推移したことなどにより前期を上回りました。

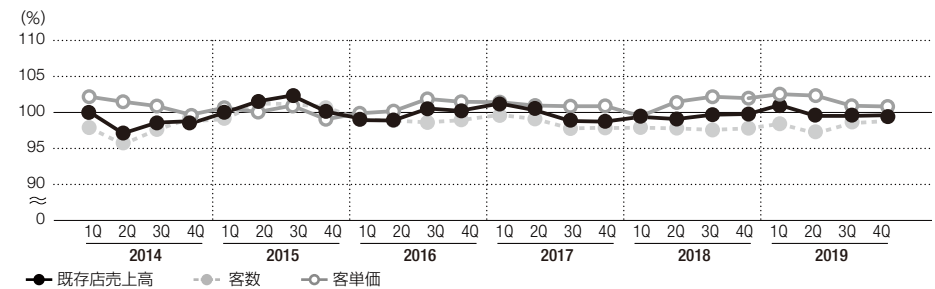
当期の国内既存店売上高(単体)は、前期比で+0.1%の増加となりました。夕夜間強化により商品の品揃えを拡充させる中、デザートやベーカリー、調理パンといった、ローソンオリジナルの商品の売上が堅調でした。客数につきましては、業界の垣根を越えた厳しい競争環境が続く中、-1.6%と前期を下回りましたが、客単価は、たばこの値上げによる影響のほか、夕夜間強化による買い合わせが増えたことや、デザートなどで単価の高い商品の販売が好調だったことなどにより+1.7%と前期を上回りました。

商品カテゴリー別の状況につきましては、ファストフード・カテゴリーでは、おにぎりで2019年4月に発売された「金しゃりシリーズ」や定番商品となった「悪魔のおにぎりシリーズ」などが売上を牽引しました。また、調理パンで、サンドイッチのリニューアルが奏功したことや新シリーズ「SAND FULL」で、夕食にサンドイッチを召し上がるなど、新しい食シーンを取り込むことができました。カウンターファストフードでは「とけコロ」や「あふれメンチ」などの惣菜が好評を博しました。

日配食品カテゴリーでは、デザートで大ヒット商品となった「バスチー」に加え、「Uchi Café」スイーツのヒット商品が相次ぎ、年度を通して好調が継続し前年の売上を大きく上回りました。ベーカリーでは定番商品のリニューアルや、新シリーズとして販売開始した「マチノパン」シリーズなどが売上に貢献しました。また、品揃えを拡充して商品を強化し続けている冷凍食品や、ローソンセレクトの中食などの売上は引き続き増加しています。

加工食品カテゴリーでは、ローソンオリジナルのカップ麺や袋菓子などの販売が好調で、売上は伸長しました。また、たばこにつきましては、2018年10月のたばこ増税以降、単価上昇の影響により上期の売上は前期比で増加して推移してきましたが、下期はその影響が一巡し、ほぼ前年並みで推移しました。

■既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移*



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比*

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
既存店売上高	100.1%	99.5%	99.9%	99.8%	101.4%
客数	98.4%	97.7%	98.7%	99.0%	100.9%
客単価	101.7%	101.8%	101.3%	100.8%	100.4%

※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」の合計です。

■商品群別販売構成の推移*

(単位：十億円)

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
ファストフード(構成比)	523.3 24.1%	520.4 24.7%	484.9 24.5%	464.8 24.5%	450.5 24.7%
日配食品(構成比)	307.3 14.2%	283.9 13.5%	268.0 13.5%	251.4 13.3%	235.6 12.9%
加工食品(構成比)	1,143.6 52.7%	1,107.3 52.6%	1,043.0 52.7%	995.3 52.6%	960.8 52.8%
うち、たばこ(構成比)	559.1 25.8%	532.9 25.3%	498.6 25.2%	471.9 24.9%	460.0 25.3%
非食品(構成比)	195.7 9.0%	194.2 9.2%	182.9 9.3%	182.1 9.6%	174.0 9.6%
合計	2,170.0 100.0%	2,105.9 100.0%	1,979.0 100.0%	1,893.7 100.0%	1,821.1 100.0%

※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」の合計です。

■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・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^{※1}

総荒利益率につきましては、ファストフーズ、日配食品などで利益率の改善などに取り組んできた結果、累計で31.3%と前期実績を0.1%ポイント上回りました。

■チェーン全店:商品群別総荒利益率の推移^{※1}

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
ファストフード	38.9%	38.2%	38.3%	38.4%	38.4%
日配食品	34.3%	34.0%	33.9%	34.0%	34.0%
加工食品	23.8%	23.9%	24.0%	24.1%	24.0%
非食品 ^{※2}	50.5%	50.3%	50.1%	49.1%	49.7%
総荒利益率	31.3%	31.2%	31.3%	31.4%	31.3%

■チェーン全店: 収納代行業務の状況^{※3}

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
収納金額(百万円)	2,498,711	2,412,349	2,263,937	2,132,450	2,088,693
取扱件数(百万件)	214.6	215.2	208.6	202.0	198.3
手数料収入(百万円)	11,435	11,466	11,154	10,788	10,671

※1. 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」の合計です。

※2. 非食品の総荒利益率は手数料収入を含め算出しています。

※3. 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」及び「ローソンストア100」の合計です。

■ローソンの主な契約タイプの概要

契約タイプ	Cn	Bn
契約期間	店舗オープン日から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
営業什器	本部が用意	
必要資金	契約時必要資金 ^{※1}	加盟金100万円（税抜） 内訳：研修費50万円、開店準備手数料50万円
	その他諸経費	開店準備金：約50万円（釣銭準備金・営業許可料など）
本部チャージ ^{※2}	総売上利益高に対して次の率を乗じた金額	総売上利益高に対して次の率を乗じた金額
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 300万円以下の部分：41% ● 300万円を超え、450万円以下の部分：36% ● 450万円を超え、600万円以下の部分：31% ● 600万円を超えた部分：21%
見切・処分額の一部負担	商品売り上げ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	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	
光熱費の一部負担 ^{※3}	電気代及び店内空調のための光熱費50%を本部が負担	
最低保証 (年間フランチャイジー収入 ^{※4})	1,860万円 ※営業時間が24時間に満たない店舗 1,560万円	1,980万円 ※営業時間が24時間に満たない店舗 1,680万円

※1 加入時に加盟店から本部へ支払われる金額です。
 ※2 営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算します。
 ※3 本部が負担する金額の上限は1ヵ月当たりで25万円までとします。
 ※4 フランチャイジー収入 = 総売上利益高 - 本部チャージ

■ローソンのストア100の主な契約タイプの概要

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	新店または、営業中の直営店	加盟店の土地・建物	
契約期間	オープンから10年間		
必要経費	契約時必要資金 ^{※5}	加盟金：100万円（税抜） 内訳：契約金25万円（税抜）/研修費25万円（税抜）/ 開店準備手数料50万円（税抜）	
	その他諸経費	開店準備金：約50万円（釣銭・営業許可料など）	
投資	店舗建設・内装	本部が負担	加盟店が負担
	営業什器	本部が負担	
最低保証 (年間フランチャイジー収入 ^{※6})	2,040万円	2,220万円	
本部チャージ ^{※7}	【スライドチャージ制】総売上利益高に対して（月間）	総売上利益高に対して 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ● 2.0%を超えた部分：60% ただし1ヵ月当たりの本部負担額は上限10万円	

※5 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。
 ※6 フランチャイジー収入 = 総売上利益高 - 本部チャージ
 ※7 最低保証及び本部収入は24時間営業店舗の場合です。

損益計算書（連結）各項目の状況について

営業総収入

売上高、FC加盟店からの収入、その他の合計で構成される連結営業総収入につきましては、前期より295億円増加の7,302億円となりました。前期比増となったのは、好調に推移した成城石井事業やエンタテインメント関連事業などが寄与したことや、国内コンビニエンスストア事業においてFC加盟店からの収入が増加したことなどによるものです。

販売費及び一般管理費（連結・単体）

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より197億円増加し、4,615億円となりました。前期比増となったのは、営業店舗数の増加に伴う費用が増加したこと、成城石井事業やエンタテインメント事業などで人件費が増えたこと、前期に導入したPOSレジや新ストアコンピュータなどのシステム開発に伴うソフトウェアの減価償却費が増加したこと、などによるものです。

営業利益

営業利益は、629億円と前期比で21億円の増益となり、計画の608億円を上回りました。ローソン単体では、低収益店舗の整理効果に加え、FC加盟店での廃棄ロス削減、本部でのコスト削減に取り組む一方で、ストアコンピュータの刷新などのITコストの増加があり前期比9億円の減益でしたが、売上堅調な成城石井事業やエンタテインメント関連事業の収益貢献や金融関連事業でのコスト削減効果などにより連結で増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

主に低収益店舗の整理に伴う固定資産の除却損や減損損失の計上などにより特別損失が増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は201億円と前期比で54億円減益となりましたが、計画に対しては21億円上回りました。

■販売費及び一般管理費の主な内訳（連結）

（単位：百万円）

	（年度）	2019	2018	2017	2016	2015
人件費		86,535	84,279	79,135	73,893	68,994
構成比率		18.7%	19.1%	19.3%	19.2%	19.4%
広告宣伝費		29,890	28,254	26,001	30,594	29,461
構成比率		6.5%	6.4%	6.3%	7.9%	8.3%
地代家賃		133,880	132,739	124,387	115,926	108,795
構成比率		29.0%	30.0%	30.3%	30.2%	30.6%
動産リース料		2,705	2,826	2,796	2,149	2,763
構成比率		0.6%	0.6%	0.7%	0.5%	0.8%
減価償却		79,069	66,735	58,499	55,516	49,157
構成比率		17.1%	15.1%	14.3%	14.5%	13.8%
有形固定資産減価償却費		62,035	53,276	47,595	44,652	40,270
構成比率		13.4%	12.0%	11.6%	11.6%	11.3%
無形固定資産償却費		17,033	13,459	10,903	10,864	8,886
構成比率		3.7%	3.0%	2.7%	2.8%	2.5%
その他		129,466	126,992	119,311	105,182	95,791
構成比率		28.1%	28.7%	29.1%	27.4%	27.0%
合計		461,547	441,825	410,129	383,260	354,961
構成比率		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

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170億円増加し、6,366億円となりました。これは主に、売上債権その他が380億円増加、現金及び預金が106億円減少したことなどによるものです。売上債権のその他の増加は、キャッシュレス決済の増加により決済事業者あての未収入金が増えたことなどによるものです。

有形固定資産

有形固定資産は、店舗資産の増加などにより106億円増加しました。

投資その他の資産

投資その他の資産は、のれん及びソフトウェアなどの減少により123億円減少しました。

流動負債

流動負債は、前期末に比べ365億円減少し、5,619億円となりました。これは主に、短期借入金が867億円減少、1年内返済予定の長期借入金が431億円減少、預り金が612億円増加したことなどによるものです。短期借入金の減少は、金融関連事業での金融機関取引において増加した預り金などで返済したことによるものです。1年内返済予定の長期借入金の減少は、長期借入金に借り替えたことによるものです。

固定負債

固定負債は、前期末に比べ585億円増加し、5,204億円となりました。これは主に、長期借入金500億円増加したことなどによるものです。この結果、負債合計は前期末に比べ220億円増加し、1兆823億円となりました。

純資産

純資産は、前期末に比べ66億円減少し、2,753億円となりました。これは主に、資本剰余金が23億円減少、その他有価証券評価差額金が18億円減少したことなどによるものです。この結果、自己資本比率は20.0%（前期末は20.6%）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／加盟店借勘定

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。当社はその代金を「売上債権:加盟店貸勘定」として計上します。2020年2月末の当該科目は、前期末より1億円増加の473億円となりました。

一方で、FC加盟店は日々の売上金等を当社に送金しており、「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。2020年2月末の当該科目は、前期末より2億円増加の18億円となりました。

長期貸付金

主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金等です。2020年2月末の当該科目は、前期末より15億円減少の424億円となりました。

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おります。2020年2月末の当該科目は、前期末より1億円増加の1,071億円となりました。

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を中心です。収納代行金額は前年比3.6%増加の2兆4,987億円となりました。2020年2月末の当該科目は、前期末より612億円増加の1,930億円となりました。

設備投資等（連結）（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）

連結設備投資額の合計は、前期より493億円減少の907億円となりました。

新店投資は240億円と、前期より180億円減少しました。これは、質を重視した出店により出店数を絞り込んだことや前年に看板替え投資があった反動減などによるものです。

既存店投資は101億円となり、前期より12億円減少しました。これは、FC加盟店支援のための店舗改装など既存店への投資を行った一方で、前期の看板替え投資の反動減が主な要因です。

システム投資は109億円となり、前期より72億円減少しました。これは、前期の金融関連事業におけるシステム投資の反動減などによるものです。

リースは425億円と、前期より164億円減少しています。これは、当期は新ストアコンピュータ導入に伴う投資はあったものの、前期のPOSレジ導入による反動減が大きかったためです。

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)

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
新店投資	24,041	42,082	55,863	47,594	40,460
既存店投資	10,146	11,425	7,403	7,233	6,727
システム関連投資	10,968	18,195	18,615	19,261	15,882
その他投資	747	7,295	5,401	1,464	1,466
投資小計	45,903	78,998	87,283	75,554	64,535
出資・融資	2,262	2,019	4,358	1,594	4,122
リース*	42,559	59,053	48,854	42,634	38,089
合計	90,726	140,071	140,495	119,784	106,747

* リースは各会計期間に取得したリース物件の取得価格相当額を記載しています。リース債務の返済による支出は、2018年度は40,682百万円、2019年度は53,318百万円です。

■減価償却費の内訳

(単位：百万円)

(年度)	2019	2018	2017	2016	2015
有形固定資産減価償却費	62,149	53,384	47,697	44,792	40,396
無形固定資産償却費	17,033	13,459	10,903	11,406	8,897
減価償却費合計	79,183	66,844	58,601	56,199	49,293

キャッシュ・フロー（連結）

営業活動によるキャッシュ・フローは、主に預り金の増加や、金融関連事業における金融機関取引において資金調達額が増加したことなどにより、前期に比べ741億円増加し、2,027億円となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出の減少、無形固定資産の取得による支出の減少などにより、前期に比べ319億円支出が減少し、490億円の支出超過となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長短借入金による資金調達が減少したことなどにより、前期に比べ4,418億円収入が減少し、1,639億円の支出超過となりました。

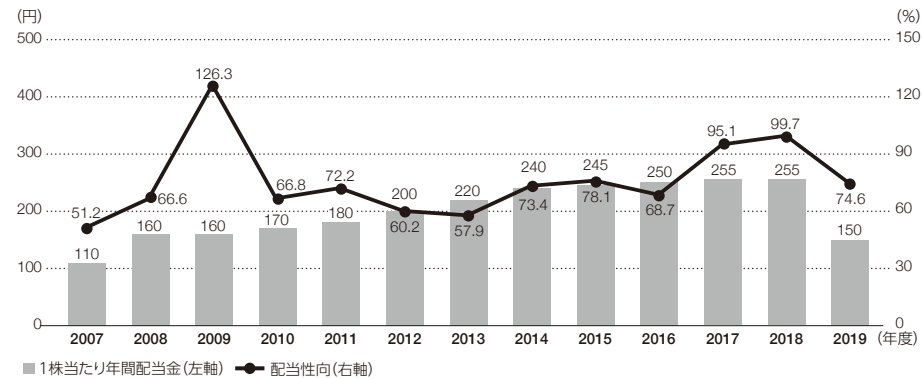
これらの結果、2020年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末に比べ106億円減少の3,435億円となりました。

資本政策

財務健全性を維持しつつ業績に応じた適切な利益還元を行う方針とし、株主の皆さまに対する利益配分の姿勢をより明確にするために、当期より配当方針として「連結配当性向」を導入しました。株主重視の姿勢は変わらないものの、今後もFC加盟店支援、FC加盟店利益の改善に向けた投資を行っていくこと、配当性向の範囲内で可能な限り配当を支払うことを基本方針とし、「1株当たり年間150円を下限とした上で、連結配当性向50%を目標として配当金を支払う」こととしています。

2020年2月期の年間配当金につきましては、1株当たり150円を予定しています。2021年2月期の配当につきましては、1株当たり150円を予定しています。

■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

2020年2月期の連結業績には、連結子会社21社、持分法適用関連会社3社の計24社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けて国内コンビニエンスストア事業、成城石井事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、海外事業の5つに分類されます。主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

株式会社ローソンスストア100（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店舗運営や商品開発などオペレーション機能を承継しており、当社はローソンスストア100事業(ローソンマートを含む)のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。2016年3月に株式会社ローソンマートから商号を変更しました。

ローソンスストア100は、生鮮を軸としたベーシックな品揃えが中心のコンビニエンスサイズのミニスーパーで、鮮度と品質にこだわった安心安全の良質な野菜や果物をお届けし、日常の食生活を支えています。単身者・主婦を中心に、お子さまからご高齢の方まで幅広いお客さまにご利用いただいています。

2020年2月期につきましては、期末店舗数は742店舗(前期末比64店舗減)となりました。業績につきましては、青果相場が安値で推移したことや、競合環境が引き続き厳しかったことなどにより、営業損失が前期比で4億円増加し、7億円の営業損失となりました。

■株式会社ローソンスストア100

(単位：百万円)

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	40,493	42,295	44,942	48,111	50,675	78,232
営業利益(損失)	(759)	(348)	(325)	545	375	1,763
当期純利益(損失)	(600)	(191)	(381)	441	286	985

※2013年2月から連結対象

株式会社SCI (連結子会社)

当社は、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機能子会社である株式会社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構造改革により川上から川下まで一貫した製造小売モデルをつくり上げることが目的としています。

2020年2月期の業績につきましては、荒利益率の改善などにより、営業利益は28億円と前期比で3億円の増益となりました。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	304,877	309,482	283,884	256,143	191,299	87,638
営業利益	2,817	2,489	2,385	1,860	2,365	1,128
当期純利益	1,848	1,624	1,558	1,395	1,423	687

※2012年9月から連結対象

株式会社ローソンアーバンワークス(連結子会社)

2018年3月、株式会社シー・ヴィ・エス・ベイエリアのコンビニエンスストア事業の一部を、当社を承継会社とする会社分割及び当社が新設した100%出資子会社である株式会社ローソンアーバンワークス(以下、アーバンワークス)を承継会社とする会社分割により継承しました。

アーバンワークスは、東京都・千葉県を中心に店舗を運営し、2020年2月期の期末店舗数は71店舗(前期末比3店舗減)となりました。

(年度)	2020.2	2019.2
営業総収入	15,470	15,979
営業利益(損失)	56	(21)
当期純利益	34	7

株式会社ローソン山陰(連結子会社)

2016年9月、当社は広島市に本社を置く株式会社ポプラとの共同出資により、株式会社ローソン山陰(以下、ローソン山陰)を鳥取県米子市に設立、同年11月からエリアフランチャイズ事業を開始しました。2019年6月には当社の100%出資子会社となり、当期末現在で285店舗(前期末比7店舗減)をローソン山陰が運営しています。

2020年2月期の業績につきましては、営業利益は3億円となりました。

※株式会社ローソン山陰は2020年3月1日付で当社に吸収合併しています。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2
営業総収入	7,517	7,527	7,876	2,460
営業利益(損失)	379	403	582	(56)
当期純利益(損失)	98	148	254	(75)

※2016年11月から損益を取り込み

株式会社ローソン沖縄(持分法適用関連会社)

当社は、沖縄県で圧倒的な顧客支持を得ている株式会社サンエー(以下、サンエー)と提携することにより、独自の生活習慣や食の嗜好をもつ沖縄において、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、2009年10月、100%出資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、同年12月に同社の発行済株式総数の51%をサンエーに譲渡し、合併事業として運営することとしました。

2020年2月期につきましては、期末店舗数は239店舗(前期末比6店舗増)となり、業績につきましては、営業利益は17億円となりました。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。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	8,264	7,700	7,090	6,509	5,605	4,674
営業利益	1,798	1,824	1,658	1,637	1,407	1,183
当期純利益	1,172	1,107	1,069	1,081	954	738

株式会社ローソン南九州(持分法適用関連会社)

2013年5月、当社は100%出資子会社として株式会社ローソン南九州を設立、同年8月から鹿児島県におけるローソン事業の展開を開始し、2014年3月に南国殖産株式会社(以下、南国殖産)が51%資本参加(当社出資比率は49%)するとともに、南国殖産の鹿児島県における事業を統合して同県におけるローソン店舗を運営することとなりました。

2020年2月期につきましては、期末店舗数は195店舗(前期末比2店舗減)となり、業績につきましては、営業利益は1億円となりました。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、鹿児島県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	4,602	4,412	4,317	4,007	3,756	3,595
営業利益(損失)	196	156	162	94	(183)	(422)
当期純利益(損失)	67	95	111	(93)	(591)	(472)

※2014年3月から損益を取り込み

株式会社ローソン高知(持分法適用関連会社)

2014年12月、高知県を中心にスーパーマーケットを展開する株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマート(以下、サニーマート)と企業FC契約を締結し、サニーマートの運営するスリーエフ店舗を順次ローソン店舗に転換しました。2015年4月には両社による合併会社(出資比率は当社49%、サニーマート51%)として株式会社ローソン高知を設立し、同社が高知県内のすべてのローソン店舗を運営することとなりました。

2020年2月期につきましては、期末店舗数は139店舗(前期末比1店舗減)となり、業績につきましては、営業利益は4億円となりました。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、高知県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2
営業総収入	4,426	4,388	4,321	4,482	4,208
営業利益	411	387	498	463	430
当期純利益	269	300	290	298	286

※2015年4月から損益を取り込み

株式会社成城石井(連結子会社)

2014年10月に当社の100%出資子会社となり、直営店舗数は当期末現在で154店舗(前期末比8店舗増)となりました。こだわりのあるオリジナル惣菜は多くのお客さまに支持され、売上は堅調に推移しています。

2020年2月期の業績につきましては、オリジナル商品の惣菜やデザート類が好調だったことなどにより、既存店売上高が前年比102.9%と堅調に推移し、営業利益は91億円と前期比で9億円の増益となりました。

今後も商品開発力や製造小売業としてのノウハウや販売方法の強みを生かし「成城石井」のブランド力向上に努めていきます。

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2015.12	2014.12
営業総収入	93,769	87,229	81,957	85,824	68,993	17,881
営業利益	9,105	8,171	7,611	7,795	5,795	1,547
当期純利益	5,348	4,885	4,339	4,616	2,625	1,086

※2014年10月から連結対象

株式会社ローソンエンタテインメント(連結子会社)

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「ローチケ.com」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います。特に、J-POPやスポーツ等のチケット販売に強みを持っており、チケット取扱高では業界トップクラスであり、順調に業容を拡大しています。

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。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%出資子会社となりました。

2011年9月には、将来的なエンタテインメント・Eコマース(EC)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ジャパン株式会社を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテインメントに変更。2018年6月に株式会社ローソンエンタテインメントに商号変更しました。

ECビジネスにおける確固たる基盤を生かしつつ、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し、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ータスとの相乗効果を発揮しています。

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。

2020年2月期の業績につきましては、営業利益は前期並みの23億円となりました。

■株式会社ローソンエンタテインメント

(単位：百万円)

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2015.2
営業総収入	58,539	54,541	53,261	50,423	50,205	46,018
営業利益	2,367	2,335	1,851	2,119	2,469	3,094
当期純利益	2,867	2,470	1,524	1,466	1,644	2,918

ユナイテッド・シネマ株式会社(連結子会社)

2014年8月、当社は現株式会社ローソンエンタテインメントが新たに設立した子会社を通じて、映画事業を展開するユナイテッド・シネマ株式会社(以下、ユナイテッド・シネマ)の全株式を取得しました。業界トップクラスのユナイテッド・シネマを加えることで、総合エンタテインメント流通企業としてコンテンツホルダーへのサービス強化を図るほか、映画コンテンツとのタイアップやローソン、HMV、EC、映画館との相互送客により既存事業の集客力アップを図っています。

2020年2月期の業績につきましては、ヒット作品に恵まれたことなどにより、営業利益は34億円となりました。

■ユナイテッド・シネマ株式会社

(単位：百万円)

(年度)	2020.2	2019.2	2018.2	2017.2	2016.2	2014.12
営業総収入	26,970	23,653	22,243	22,637	24,960	5,773
営業利益	3,457	2,675	2,512	2,457	2,338	156
当期純利益(損失)	2,245	2,687	1,694	2,137	2,260	(112)

※2014年9月から連結対象

株式会社ローソン銀行(連結子会社)

2001年に三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM関連業務を行うために株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスを設立。同年から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。その後、2018年6月にローソンバンク設立準備会社が吸収分割により株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスの共同ATM事業を承継。7月に株式会社ローソン銀行に商号変更し、10月にお客さま向けサービスを開始しました。共同ATM事業につきましては、金融機関との連携強化に力を入れ、2020年2月末現在、国内ATM設置台数は13,353台、提携金融機関数は直接提携が124社となりました。また、地域社会・経済の発展に貢献すべく、地域金融機関と連携してローソン銀行ATMへの代替設置を進めました。

リテール事業につきましては、定期預金キャンペーンや普通預金金利の戦略的な改定など預金の取り組み、キャッシュレス・ポイント還元事業に合わせたポイント改定などクレジットカード「ローソンPontaプラス」の取り組みを強化しました。

2020年2月期の金融関連事業業績につきましては、ATMの稼働台数の増加などにより収入が増えたことやATM運用費などのコスト削減により、セグメント利益は30億円となりました。

上海羅森便利有限公司(連結子会社)

当社は上海市から招致を受け、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%の合弁企業である上海華聯羅森有限公司を設立しました。

2004年に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%となりましたが、2011年9月に中国(上海市)の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、同社への出資比率を85.0%とし連結子会社としました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、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。

その後、2017年2月に出資比率を100%とし、商号を上海羅森便利有限公司へ変更しました。

2020年2月末の店舗数は1,574店舗(前期末比347店舗増)となりました。

2019年12月期の業績につきましては、大幅な出店費用を吸収しながら、営業利益は黒字を確保しました。

■上海羅森便利有限公司

(単位:百万円)

(年度)	2019.12	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12
営業総収入	33,605	24,359	19,905	13,561	8,531	1,360
営業利益(損失)	73	28	(567)	(555)	(755)	(646)
当期純利益(損失)	(488)	(241)	(1,025)	(1,347)	(1,099)	(925)

※ 2015年12月期からは、上海羅森便利有限公司に、中国上海市及びその周辺地域の上海榮松商貿有限公司、上海恭匯貿易有限公司、浙江羅森百貨有限公司3社の損益を合算しています。

重慶羅森便利店有限公司(連結子会社)

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、第1号店を出店しました。その後順調に店舗網を拡大し、2020年2月末の店舗数は235店舗(前期末比37店舗増)となりました。2019年12月期の業績につきましては、出店費用を吸収しながら営業損失を減少させました。

(年度)	2019.12	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12
営業総収入	3,104	3,461	3,225	3,586	4,400	3,474
営業利益(損失)	(101)	(282)	(306)	(452)	(778)	(904)
当期純利益(損失)	(245)	(378)	(413)	(623)	(973)	(1,047)

大連羅森便利店有限公司(連結子会社)

当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亜恵快餐有限公司との合併会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。2020年2月末の店舗数は192店舗(前期末比46店舗増)となりました。2019年12月期の業績につきましては、FC加盟店の増加などにより損益が改善され、営業利益は黒字となりました。

(年度)	2019.12	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12
営業総収入	3,298	2,463	2,371	2,043	1,502	995
営業利益(損失)	13	0	4	(183)	(312)	(313)
当期純利益(損失)	(32)	(31)	(28)	(190)	(344)	(338)

羅森(北京)有限公司(連結子会社)

当社は、2013年5月に羅森(北京)有限公司を設立しました。2020年2月末の店舗数は153店舗(前期末比45店舗増)となりました。2019年12月期の業績につきましては、出店費用を吸収しながら営業損失を減少させました。

(年度)	2019.12	2018.12	2017.12	2016.12
営業総収入	4,942	4,480	3,106	2,168
営業利益(損失)	(261)	(463)	(635)	(643)
当期純利益(損失)	(313)	(591)	(687)	(634)

※2016年から連結対象。上表中の決算数値は、羅森(北京)有限公司に、北京羅松商貿有限公司の経営成績を合算しています。

Saha Lawson Co., Ltd. (連結子会社)

タイ国におきましては、当社とタイ国消費財流通大手サハグループなどとの合併会社Saha Lawson Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月に首都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。2020年2月末の店舗数は133店舗(前期末比13店舗増)となりました。2019年12月期の業績につきましては、出店費用を吸収しながら営業損失を減少させました。

(年度)	2019.12	2018.12	2017.12	2016.12	2015.12	2014.12
営業総収入	10,792	9,851	8,271	7,171	6,962	7,800
営業利益(損失)	(267)	(299)	(653)	(305)	(251)	(655)
当期純利益(損失)	(282)	(280)	(767)	(396)	(308)	(831)

※2013年1月から連結対象

SDGs への取り組み

当社は企業理念「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」に基づき、当社の事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指すため、2019年3月1日付でSDGs委員会を設置しました。同委員会を核に、全社を挙げて事業活動において社会課題の解決につながる取り組みを一つひとつ進めています。具体的には、当社のバリューチェーンまでを含めた事業活動において環境・社会・経済に対する影響が大きい課題を洗い出し、優先すべき社会課題を特定して「6つの重点課題」を決定しました。

<6つの重点課題>

1. 安全・安心と社会・環境に配慮した圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供
2. 商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援
3. 働きやすく、働きがいのある環境の提供
4. 子どもの成長と女性・高齢者の活躍への支援
5. 社会インフラの提供による地域社会との共生
6. 脱炭素社会への持続可能な環境保全活動

特に、6番目の持続可能な環境保全活動につきましては、社会・環境面に関わる目標（KPI）として、①食品ロス削減、②プラスチック削減（容器包装、レジ袋）、③CO₂排出量削減の3つに関して「2030目標（KPI）」を設定し、重点的に取り組みを進めています。さらに、2050年のあるべき姿に向けて「Lawson Blue Challenge 2050! ～ “青い地球”を維持するために! ～」と題して、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿にさらに貢献すべく高い目標にチャレンジしています。

課題	2030年KPI	2050年KPI
食品ロス削減	2018年対比 50%削減	100%削減
プラスチック削減 （※包装容器プラスチック削減）	2017年対比 30%削減 ※オリジナル商品容器・包装は 環境配慮型素材50%使用	※オリジナル商品容器・包装は 環境配慮型素材100%使用
プラスチック削減（レジ袋削減）	2017年対比 プラスチック製レジ袋 100%削減	—
CO ₂ 排出量削減	2013年対比 30%削減	100%削減

食品ロス削減につきましては、2019年6月11日から8月31日までの82日間、愛媛県216店舗、沖縄県236店舗、合計452店舗（2019年8月末時点）において、食品ロス削減実験「Another Choice（アナザーチョイス）」を実施しました。その結果、寄付金として愛媛県3,254,673円、沖縄県5,036,165円、合計8,290,838円が子どもの夏休みの食事支援などに活用されました。

プラスチック削減につきましては、店内淹れたてコーヒーサービス「MACHI café」のアイスコーヒーのSカップをプラスチック製から紙製に切り替えるとともに、ストローが不要なフタを採用するなどの取り組みを実施しました。これにより、1杯当たりのプラスチック使用量を約8割削減する見込みです。

レジ袋につきましては、2020年7月1日より、日本全国でプラスチック製レジ袋の有料化が義務づけられることになりました。当社はこれに基づき、レジ袋を1枚3円で販売するとともに、植物由来の素材を30%配合してプラスチックの削減に努めています。

地球温暖化防止及び店舗の電気使用量の削減のため、「ノンフロン（CO₂冷媒）冷凍・冷蔵システム」の導入を推し進め、当期末までに約3,700店舗（前期末比約300店舗増）に導入しました。

このほか、ひとり親家庭で就学が困難な生徒さんの夢を応援する「ひとり親家庭支援奨学金制度」を継続し、2019年度の奨学生400名を決定し奨学金を給付しました。また、台風15号、台風19号などの災害時における募金活動を行ったほか、沖縄県の首里城火災においても沖縄県内の店頭募金箱及びポイントにおいて募金活動を実施しました。

当社はこれからも社会の一員として、FC加盟店やお客さま及びお取引先さまとともに、社会・環境の課題解決への取り組みを通してSDGs推進への貢献に努めていきます。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2020年2月29日に終了した連結会計年度

資産の部	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
流動資産：			
現金及び預金	¥ 343,583	¥ 354,236	\$ 3,139,751
定期預金	4	4	37
売上債権：			
加盟店貸勘定	47,367	47,180	432,852
その他	162,142	124,067	1,481,696
貸倒引当金	(43)	(124)	(393)
リース債権	17,877	19,121	163,365
商品	20,985	20,862	191,766
その他	44,783	54,258	409,239
流動資産合計	636,698	619,604	5,818,313
有形固定資産：			
土地	8,913	9,053	81,449
建物及び構築物	387,223	387,981	3,538,545
工具、器具及び備品	79,188	74,729	723,641
リース資産	261,556	252,577	2,390,167
その他	22,875	817	209,038
合計	759,755	725,157	6,942,840
減価償却累計額	(366,817)	(342,857)	(3,352,070)
有形固定資産合計	392,938	382,300	3,590,770
投資その他の資産：			
投資有価証券	9,948	13,549	90,907
関係会社に対する投資	20,518	18,297	187,499
長期貸付金	42,488	44,024	388,266
のれん	42,382	46,836	387,298
ソフトウェア	45,152	49,792	412,611
商標権	8,850	9,468	80,874

資産の部	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
差入保証金	107,193	107,034	979,558
繰延税金資産	34,378	30,995	314,155
その他の資産	17,818	21,266	162,825
貸倒引当金	(630)	(835)	(5,757)
投資その他の資産の合計	328,097	340,426	2,998,236
合計	¥1,357,733	¥1,342,330	\$12,407,320

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。
※ 金額の単位未満は四捨五入しています。

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
流動負債：			
仕入債務：			
買掛金	¥129,398	¥123,409	\$1,182,473
加盟店借勘定	1,860	1,611	16,997
その他	94,448	101,693	863,091
短期借入金	39,850	126,600	364,160
1年内返済予定の長期借入金	45,610	88,750	416,796
未払法人税等	7,916	6,684	72,338
預り金	193,097	131,805	1,764,571
その他	49,784	17,971	454,939
流動負債合計	561,963	598,523	5,135,365
固定負債：			
退職給付に係る負債	16,246	15,126	148,460
役員退職慰労引当金	283	301	2,586
長期借入金	446,666	391,441	4,081,751
資産除去債務	35,336	31,102	322,910
繰延税金負債	522	551	4,770
その他	21,370	23,304	195,285
固定負債合計	520,423	461,825	4,755,762
純資産：			
資本金 授権株式数 409,300,000株/ 2020年及び2019年 発行済株式数 100,300,000株/ 2020年及び2019年	58,507	58,507	534,652
資本剰余金	44,605	46,984	407,612
新株予約権	256	216	2,339
利益剰余金	165,081	166,188	1,508,553

負債及び純資産の部	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
自己株式—237,762株/2020年 241,897株/2019年	(1,011)	(1,029)	(9,238)
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	1,497	3,349	13,680
土地再評価差額金	(208)	(567)	(1,901)
為替換算調整勘定	3,341	3,931	30,531
退職給付に係る調整累計額	(935)	(848)	(8,544)
合計	271,133	276,731	2,477,684
非支配株主持分	4,214	5,251	38,509
純資産合計	275,347	281,982	2,516,193
合計	¥1,357,733	¥1,342,330	\$12,407,320

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。

* 金額の単位未満は四捨五入しています。

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2020年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
営業総収入:			
加盟店からの収入	¥ 314,261	¥ 302,136	\$ 2,871,799
売上高	302,843	288,580	2,767,459
その他	113,133	109,932	1,033,839
営業総収入合計	730,237	700,648	6,673,097
営業費用:			
売上原価	205,746	198,040	1,880,161
販売費及び一般管理費	461,548	441,826	4,217,746
営業費用合計	667,294	639,866	6,097,907
営業利益	62,943	60,782	575,189
その他収益（費用）:			
支払利息－純額	(3,284)	(1,735)	(30,010)
受取補償金	681	382	6,223
リース解約損	(3,675)	(1,655)	(33,583)
持分法による投資利益	571	321	5,218
投資有価証券売却益	165	738	1,508
固定資産売却損	(508)	(225)	(4,642)
固定資産除却損	(6,121)	(4,142)	(55,935)
減損損失	(18,722)	(13,892)	(171,087)
その他－純額	(1,730)	(697)	(15,809)
その他の費用－純額	(32,623)	(20,905)	(298,118)
税金等調整前当期純利益	30,320	39,877	277,072

	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	12,814	18,329	117,098
法人税等調整額	(2,563)	(4,015)	(23,422)
法人税等合計	10,251	14,314	93,676
当期純利益	20,069	25,563	183,396
非支配株主に帰属する当期純利益	(39)	(23)	(357)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 20,108	¥ 25,586	\$ 183,752

	円		米ドル*
	2019	2018	2019
1株当たり情報:			
当期純利益	¥ 200.95	¥ 255.71	\$ 1.84
潜在株式調整後当期純利益	200.84	255.59	1.84
年間配当金	202.5	255	1.85

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。
※ 金額の単位未満は四捨五入しています。

連結包括利益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2020年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル [*]
	2020	2019	2020
当期純利益	¥ 20,069	¥ 25,563	\$ 183,396
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	(1,852)	1,265	(16,924)
土地再評価差額金			
為替換算調整勘定	(543)	(674)	(4,962)
退職給付に係る調整額	(87)	19	(795)
その他の包括利益合計	(2,482)	610	(22,681)
包括利益	¥ 17,587	¥ 26,173	\$ 160,715
包括利益 内訳			
親会社株主に係る包括利益	¥ 17,580	¥ 26,204	\$ 160,651
非支配株主に係る包括利益	7	(31)	64

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。

※ 金額の単位未満は四捨五入しています。

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
2020年2月29日に終了した連結会計年度

	千株 / 百万円														
	資本金		自己株式					その他の包括利益累計額					合計	少数株主持分	純資産合計
	株式数	金額	資本剰余金	新株予約権	利益剰余金	株式数	金額	其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	退職給付に係る調整累計額				
2018年2月28日現在の残高	100,300	¥58,507	¥46,690	¥195	¥166,125	(244)	¥(1,041)	¥2,084	¥(576)	¥4,596	¥(727)	¥275,853	¥5,593	¥281,446	
当期純利益					25,586							25,586		25,586	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動															
期末配当金 (1株当たり127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
中間配当金 (1株当たり127.5円)					(12,757)							(12,757)		(12,757)	
連結範囲の変更					(0)							(0)		(0)	
連結子会社の増資による持分の増減			(4)									(4)		(4)	
会社分割による増加			70									70		70	
過年度の持分変動に対する税効果調整			224									224		224	
土地再評価差額金の取崩					(9)							(9)		(9)	
自己株式の取得							(1)					(1)		(1)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			4			3	13					17		17	
自社株の処分			0				0					0		0	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				21				1,265	9	(665)	(121)	509	(342)	167	
2019年2月28日現在の残高	100,300	¥58,507	¥46,984	¥216	¥166,188	(241)	¥(1,029)	¥3,349	¥(567)	¥3,931	¥(848)	¥276,731	¥5,251	¥281,982	
会計方針の変更による累積的影響額					(593)							(593)		(593)	
会計方針の変更を反映した当期首残高	100,300	58,507	46,984	¥216	165,595	(241)	(1,029)	3,349	(567)	3,931	(848)	276,136	5,251	281,388	
当期純利益					20,108							20,108		20,108	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(2,375)									(2,375)		(2,375)	
期末配当金 (1株当たり127.5円)					(12,758)							(12,758)		(12,758)	
中間配当金 (1株当たり75.0円)					(7,505)							(7,505)		(7,505)	
土地再評価差額金の取崩					(359)							(359)		(359)	
自己株式の取得							(1)					(1)		(1)	
新株予約権の行使 (自己株式の交付)			(4)			4	19					15		15	
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)				40				(1,852)	359	(590)	(87)	(2,130)	(1,037)	(3,167)	
2020年2月29日現在の残高	100,300	¥58,507	¥44,605	¥256	¥165,081	(237)	¥(1,011)	¥1,497	¥(208)	¥3,341	¥(935)	¥271,133	¥4,214	¥275,347	

	千米ドル*											
	その他の包括利益累計額											純資産合計
	資本金	資本 剰余金	新株 予約権	利益 剰余金	自己株式	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	退職給付に 係る調整 累計額	合計	少数 株主持分	
合計												
2019年2月28日現在の残高	\$ 534,652	\$ 429,352	\$ 1,974	\$ 1,518,669	\$ (9,403)	\$ 30,604	\$ (5,181)	\$ 35,923	\$ (7,749)	\$ 2,528,841	\$ 47,985	\$ 2,576,826
会計方針の変更による累積的影響額				(5,419)						(5,419)		(5,419)
会計方針の変更を反映した当期首残高	\$ 534,652	\$ 429,352	\$ 1,974	\$ 1,513,250	\$ (9,403)	\$ 30,604	\$ (5,181)	\$ 35,923	\$ (7,749)	\$ 2,523,422	\$ 47,985	\$ 2,571,407
当期純利益				183,752						183,752		183,752
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(21,703)								(21,703)		(21,703)
期末配当金 (1株当たり1.17ドル)				(116,586)						(116,586)		(116,586)
中間配当金 (1株当たり0.69ドル)				(68,583)						(68,583)		(68,583)
土地再評価差額金の取崩				(3,280)						(3,280)		(3,280)
自己株式の取得					(9)					(9)		(9)
新株予約権の行使 (自己株式の交付)		(37)			174					137		137
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)			365			(16,924)	3,280	(5,392)	(795)	(19,466)	(9,476)	(28,942)
2020年2月29日現在の残高	\$ 534,652	\$ 407,612	\$ 2,339	\$ 1,508,553	\$ (9,238)	\$ 13,680	\$ (1,901)	\$ 30,531	\$ (8,544)	\$ 2,477,684	\$ 38,509	\$ 2,516,193

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。

※ 金額の単位未満は四捨五入しています。

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
2020年2月29日に終了した連結会計年度

	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
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	¥30,320	¥ 39,877	\$ 277,072
調整：			
法人税等の支払額	(11,436)	(18,706)	(104,505)
減価償却費	79,183	66,844	723,595
減損損失	18,722	13,892	171,087
固定資産除却損	6,121	4,142	55,935
資産及び負債の増減額：			
売上債権の増加額	(38,594)	(41,112)	(352,682)
仕入債務の増加額	(896)	53,697	(8,188)
預り金の増加額	61,293	22,179	560,111
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額	766	906	7,000
銀行事業におけるコールローン等の純減	10,000	(20,000)	91,383
銀行事業におけるコールマネー等の純減	19,000	—	173,627
その他（純額）	28,225	6,876	257,927
小計	172,384	88,718	1,575,290
営業活動によるキャッシュ・フロー	202,704	128,595	1,852,362
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産取得による支出	(33,852)	(43,284)	(309,348)
無形固定資産取得による支出	(10,931)	(18,060)	(99,890)
長期貸付金の減額	(5,961)	(7,389)	(54,473)
長期貸付金の回収による収入	5,736	5,111	52,417
差入保証金の差し入れによる支出	(18,023)	(24,239)	(164,699)
差入保証金の回収による収入	17,836	18,428	162,990
長期前払い費用	(797)	(5,752)	(7,283)
有価証券の取得による支出	(129)	(5,757)	(1,179)
投資有価証券の売却による収入	243	7,157	2,221
関連会社の買収	(2,246)	(3,597)	(20,525)
事業譲渡による支出	—	(2,731)	—

	百万円		千米ドル*
	2020	2019	2020
その他（純額）	(950)	(905)	(8,681)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,074)	(81,018)	(448,451)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増減額	(86,750)	90,260	(792,744)
長期借入金の返済	(103,319)	(46,727)	(944,156)
配当金支払額	(20,263)	(25,514)	(185,169)
長期借入れによる収入	50,000	260,000	456,913
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(3,521)	—	(32,176)
その他（純額）	(58)	(82)	(529)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(163,911)	277,937	(1,497,862)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(372)	(1,409)	(3,399)
現金及び現金同等物の増減額	(10,653)	324,105	(97,350)
現金及び現金同等物の期首残高	354,236	30,121	3,237,101
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	—	10	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥343,583	¥354,236	\$3,139,751

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年2月29日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=109.43円で換算しています。
* 金額の単位未満は四捨五入しています。

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/>

2020年9月発行

©1975-2020 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan

