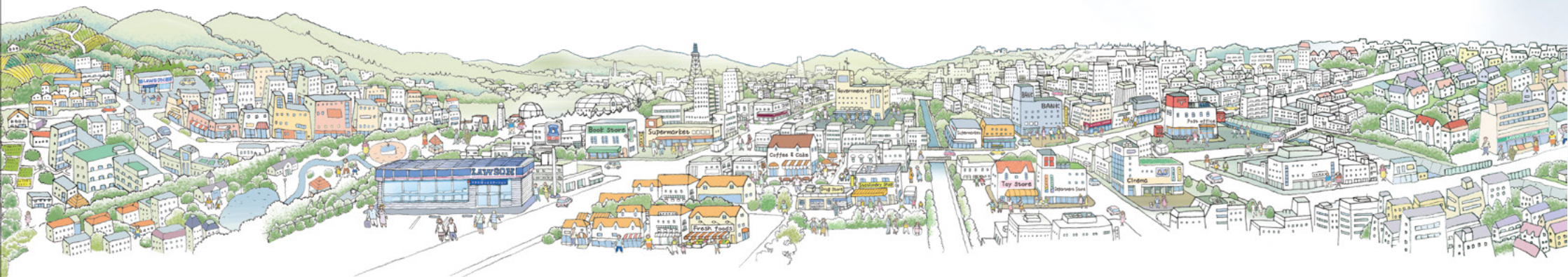


# LAWSON

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 2021



# マチの“変化”を ローソンの“変化”に



新型コロナウイルス感染症の拡大は、私たちのマチに大きな変化をもたらしました。外出自粛やリモートワークの推進による行動や食生活の変化など、人々の生活様式をはじめ、意識や価値観も大きく変わりました。また、気候変動をはじめとした社会課題はますます多様化・深刻化し、企業の社会的責任はさらに増えています。

ローソンは、創業以来、社会の変化や要請に対応し、また変化をいち早くとらえ、マチに新しい価値を提供し続けてきました。私たちは「マチの“変化”をローソンの“変化”に変えていく!」という強い意志のもと、これからもマチの幸せに貢献していきます。

## 購買行動の変化

- リモートワークによる外出減少
- 目的外購入の減少
- 巣ごもり消費の拡大
- 商圏の変化
- 中食・内食の拡大



## 健康意識の向上

- 巣ごもりに伴う体重の増減や体調の変化
- 免疫機能アップ食品への関心の高まり
- 社会とのつながり意識の向上
- 非接触ニーズの拡大



## 就業構造の急激な変化

- 他業種からの労働力の流入
- 少子高齢化の進行
- 出入国制限に伴う外国人労働者減少



## 環境問題への意識の高まり

- 気候変動に伴う自然災害の増加
- CO<sub>2</sub>排出量削減への要請
- 食品ロス・プラスチックごみ削減への要請
- エシカル消費への関心の高まり



# ローソンの“変わる”もの “変わらない”もの

## 変わらない価値観

### 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。

### 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。

### ビジョン

目指すは、マチの  
“ほっと”ステーション。

### 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

※1

人への  
優しさ

※2

地球(マチ)  
への優しさ

※3

ほっと発見 ほっとうれしい ほっとやさしい

※1 圧倒的な美味しさ

- 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 人への優しさ

- 商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援
- 子どもの成長と女性・高齢者の活躍への支援
- 働きやすく、働きがいのある環境の提供

※3 地球(マチ)への優しさ

- 社会インフラの提供による地域社会との共生
- 脱炭素社会への持続可能な環境保全活動

## 変わる提供価値

2025年度

新しい便利へ

新・マチのほっとステーション



Challenge  
2025



圧倒的に美味しい



医薬品リモート販売



個店ローカライズ



デジタル認証

2022年度~2024年度  
新しいCVSモデル  
の実現

## 編集方針

### 「統合報告書2021」発行にあたって

ローソンは、事業方針である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」を通じて、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。」の実現に向けて取り組んでいます。また、社会やお客さまの変化に対応すべく、2020年9月から「大変革実行委員会」を立ち上げるとともに、2021年4月には、設立50周年にあたる2025年に向けた「ローソングループ Challenge 2025」を策定し、「お客さま・社会・仲間」をコマンドNo.1を目指してさまざまな取り組みをスタートしています。

本報告書の編集にあたっては、マチの変化、そこに暮らす人々の暮らしの変化とともに事業を変革させ、中長期的な価値創造を追求するローソンの取り組みについて、ステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるコミュニケーションツールとなることを心がけています。今後とも、ステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行うため、開示の充実と透明性の向上を図ってまいります。

なお、本報告書の作成にあたっては、価値報告財団(Value Reporting Foundation)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」などを参照し、ローソングループ全体で緊密な連携を図っています。また、その作成プロセスは正当であり、記載内容が適切であることを表明します。

取締役 常務執行役員 CFO 中庭聡

#### ■ 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2020年度(2020年3月1日~2021年2月28日)を対象としています。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事実だけでなく、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。

#### ESG投資の株価指数・構成銘柄に採用

(2021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。

#### 2021 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<sup>®</sup>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。

#### 2021 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)構成銘柄の中から、親指数における各GICS<sup>®</sup>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。

\* 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<sup>®</sup>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)と世界の金融グループのモルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル(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))のことです。

## 目次

### イントロダクション

マチの変化をローソンの変化に .....	1
ローソンの変わるもの変わらないもの .....	2
編集方針・目次 .....	3
財務・非財務ハイライト .....	4

### マチの幸せを創造するためのストーリー

マチの幸せ創造のあゆみ .....	6
マチとともに培った経営資本 .....	8
マチの幸せ創造プロセス .....	10
マチの幸せ創造のためのマテリアリティ .....	11
Challenge 2025 .....	13
Lawson Blue Challenge 2050! .....	16
社長メッセージ .....	17

### マチの幸せを創造するための戦略

3つの約束を通じた幸せ創造戦略：圧倒的な美味しさ .....	24
国内コンビニエンスストア事業	
売場大変革：厨房プロジェクト	
売場大変革：店舗理想形追求プロジェクト	
売場大変革：商品刷新プロジェクト	
収益構造大変革：グループデータ一元利活用プロジェクト・ 顧客起点サプライチェーン改革プロジェクト	
ローソンのストア100	
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	

3つの約束を通じた幸せ創造戦略：人への優しさ .....	31
働きがい大変革：働きがい改革プロジェクト	
ダイバーシティと人財育成	
労働安全と健康経営	
社会への取り組み	
健康への取り組み	
FC加盟店への支援	
社会(人権等)・環境に配慮したサプライチェーンの構築・運用	

3つの約束を通じた幸せ創造戦略：地球(マチ)への優しさ .....	42
CO <sub>2</sub> 排出量削減	
プラスチック・食品ロス削減	
地域連携	
CFOメッセージ .....	45

### マチの幸せを創造するための経営基盤

役員紹介 .....	47
役員メッセージ .....	50
コーポレート・ガバナンス .....	51
コンプライアンス・リスク管理 .....	56

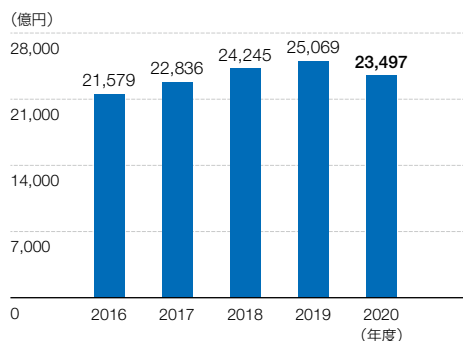
### 財務・会社情報

11カ年財務サマリー .....	64
業界動向・売上/店舗関連データ .....	66
会社情報 .....	71

# 財務ハイライト

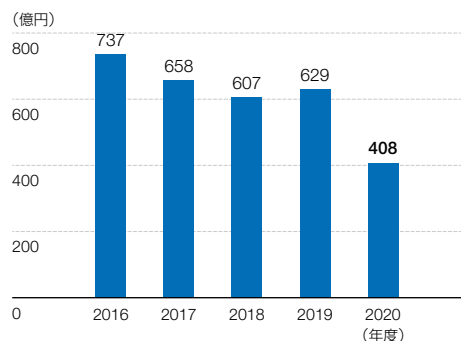
## 連結チェーン全店売上高

**23,497** 億円



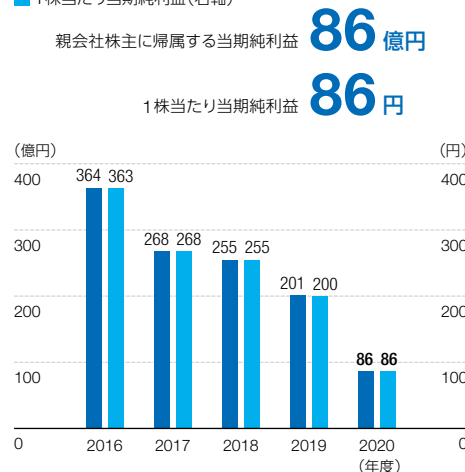
## 営業利益

**408** 億円

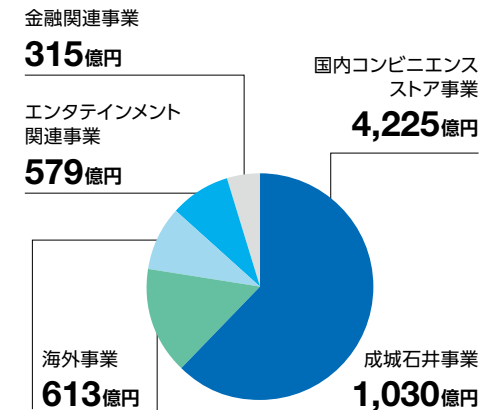


## 親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (左軸)  
■ 1株当たり当期純利益 (右軸)



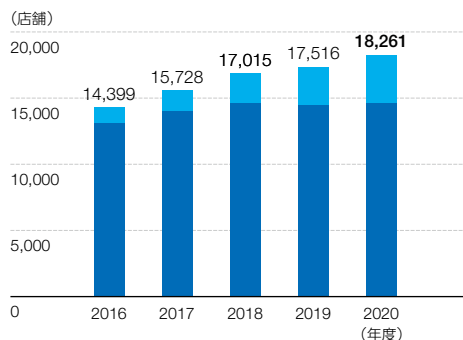
## セグメント別営業総収入



## 店舗数

■ 国内 ■ 海外

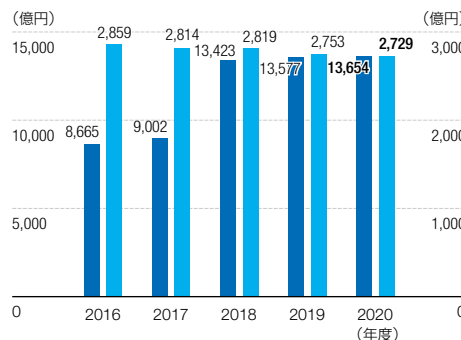
**18,261** 店舗



## 総資産 / 純資産

■ 総資産 (左軸) ■ 純資産 (右軸)

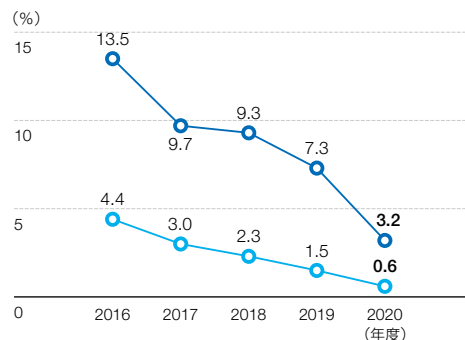
総資産 **13,654** 億円  
純資産 **2,729** 億円



## ROE (自己資本当期純利益率) / ROA (総資産当期純利益率)

○ ROE ○ ROA

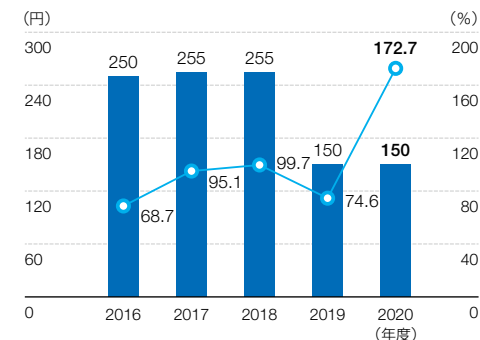
ROE **3.2** %  
ROA **0.6** %



## 配当額と配当性向

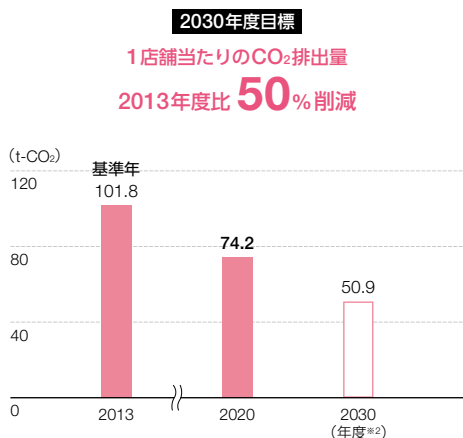
■ 配当額 (左軸) ○ 配当性向 (右軸)

配当額 **150** 円  
配当性向 **172.7** %



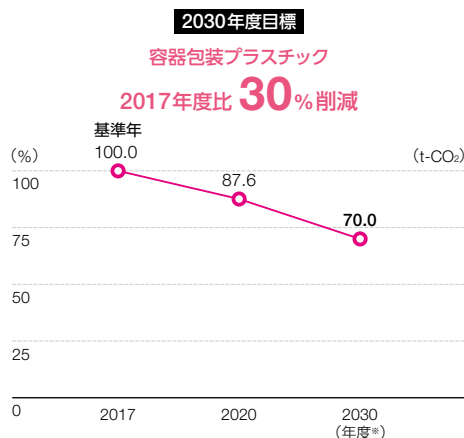
# 非財務ハイライト

## 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量\*1



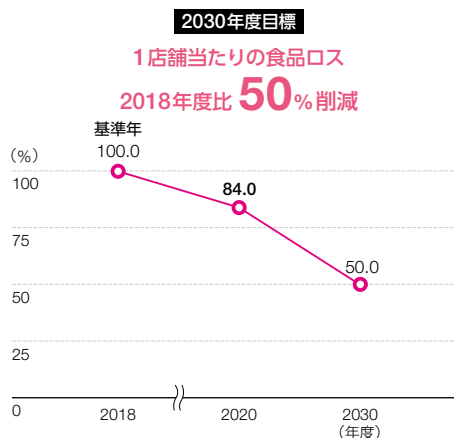
※1 CO<sub>2</sub>排出量は「電気事業者別排出係数」で試算  
 ※2 行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定  
 2013年度比では2020年度は27.1%削減となります  
 (係数の変更により、数値は変更となります)

## プラスチック製容器包装重量の指数

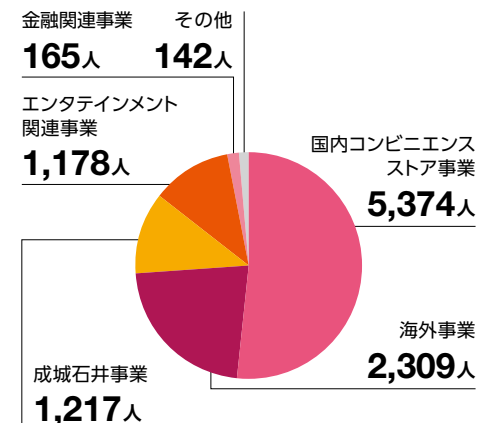


※ 行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定

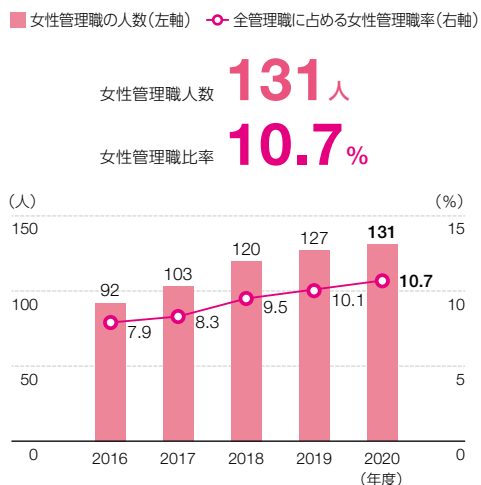
## 1店舗当たりの食品ロス削減状況



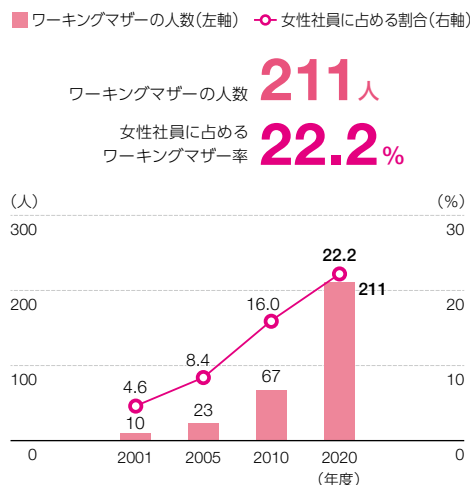
## セグメント別従業員数



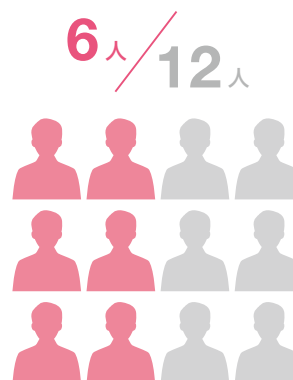
## 女性管理職人数/ 女性管理職比率



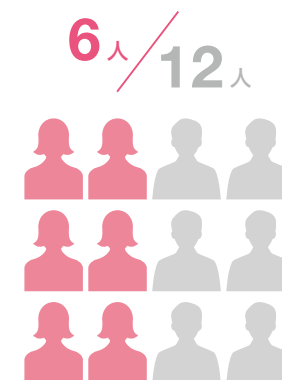
## ワーキングマザーの人数/ 女性社員に占める割合



## 社外役員比率



## 女性役員比率



## マチの幸せ創造のあゆみ

# 連綿と受け継がれる「変化対応業」としてのローソン

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

1997

全国47都道府県への出店を達成



1998

マルチメディア端末  
「Loppi(ロッピー)」全店導入



2000

病院内コンビニ  
「ホスピタルローソン」1号店オープン

2000

三菱商事との提携

## 街の便利屋さん

社会課題解決への貢献

## 社会インフラとしてのローソン

食品ロス・プラスチック・CO<sub>2</sub>削減への取り組み開始



1992

- 環境・福祉対策実験店「ステーションパーク早稲田店」オープン
- 「ローソン緑の街基金」(現・ローソン緑の募金)設立

1995

「阪神・淡路大震災災害  
救援募金」活動を実施

1997

- 食品廃棄物リサイクルシステム  
スタート
- 天然ガス使用の低公害配送車  
をコンビニで初めて導入

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)

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)

2000

富士山における森林整備活動を開始



1999

お弁当に付けていた割り箸・  
スプーン・フォークの添付を中止

1975

新幹線：博多開業

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/バブル崩壊

1995

阪神・淡路大震災

1997

消費税率3%→5%


マチの幸せ創造のあゆみ

**2001**  
ATM(現金自動預払機)導入開始  
共同ATM運営会社「株式会社ローソン・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



**2003**  
店内郵便ポスト設置



**2004**  
「ゆうパック」取り扱い開始


**2005**  
「ローソストア100」  
1号店オープン



**2010**  
共通ポイントプログラム  
「Ponta(ポインタ)」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  
テイメント(現 株式会社ローソ  
ンエンタテインメント)設立

**2011**  
「まちかど厨房」展開開始

**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  
ング株式会社の株式を取得

**2015**  
ケア(介護)拠点併設型店舗  
「ケアローソン」1号店オープン

**2017**  
中国最大級の決済サービス  
「支付宝(Alipay)」を  
全国導入



**2018**  
ローソン銀行  
「ローソン銀行」が開業



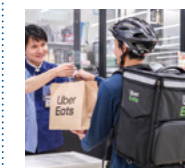
**2018**  
ローソン  
スマホレジ導入



**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



**2020**  
「ローソン富士通新川崎  
TSレジレス店」実験開始


**2020**  
フードデリバリーサービス  
「foodpanda(フードパンダ)」導入

それぞれのマチに合わせた店づくり

健康とダイバーシティへの取り組み開始

SDGsへの取り組み本格化

**2007**  
「コンビニecoバッグ」の  
開発・配布を開始



**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

**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

**2011**  
「夢を応援基金(東日本  
大震災奨学金制度)」を  
創設

**2010**  
「環境配慮モデル店舗」をオープン

**2008**  
CO<sub>2</sub>削減を目指す  
自主行動目標を設定

**2015**  
「健康経営銘柄2015」に選定  
(2015~2017、2021年の計4回選定)

**2014**  
「なでしこ銘柄」に選定  
(2014~2018、2021年の計6回選定)

**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

**2019**

- SDGs推進のため、「SDGs委員会」を立ち上げ
- 環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定

**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

**2020**

- コロナ禍に全国の学童保育施設に、58万4,983個のおにぎりを無償配布
- 店内淹れたてコーヒーサービス「MACHI café」のアイスカップを順次紙化

**2005**  
京都議定書発効

**2008**  
リーマンショック

**2011.3.11**  
東日本大震災

**2014**  
消費税率5%→8%

**2015**  
SDGs採択

**2016**  
パリ協定発効

**2019**  
消費税率8%→10%

**2020**  
新型コロナウイルス感染症拡大



## マチとともに培った経営資本

ローソングループは、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つからなる独自のビジネスモデルのもと、マチとともに培ってきたさまざまな経営資本を活用して、企業の持続的成長と社会への価値創造を実現していきます。

LAWSON

### 事業資本

生活全般ニーズに対応し、小商圏型製造小売業を実現する多様な店舗フォーマット・機能

#### 国内コンビニエンスストア事業

14,476店舗

- ・ナチュラルローソン 143店舗
- ・ローソンストア100 679店舗
- ・ホスピタルローソン 335店舗
- ・介護拠点併設型店舗 23店舗
- ・一般用医薬品取り扱い店舗 250店舗

成城石井事業 164店舗

#### エンタテインメント関連事業

- ・HMV 57店舗
- ・ユナイテッド・シネマ 389スクリーン

金融事業 ローソンATM 13,458台

海外事業 3,621店舗



NATURAL LAWSON

### 知的資本

お客さま満足度を高める会員基盤と高度な店舗生産性を実現するデジタル技術

#### グループID

- ・Ponta会員 約1億221万名
- ・ローソンWEB会員\*1 約2,200万名
- ・クラブスパイス  
メンバーズカード会員\*2 約220万名

\*1 ローソンWEB会員はHMV、ローチケなどローソングループのサービスが利用できる会員サービス  
\*2 ユナイテッド・シネマグループのメンバーズカード

#### デジタル技術

- ・セルフレジ 全店舗
- ・ローソンスマホレジ 約500店舗
- ・自動釣銭機付セルフレジ 約110店舗

### 社会・関係資本

マチの幸せをサポートするための  
地域・社会貢献

地域包括協定 65自治体

店頭募金累計額\* 8,357,688,554円

2021年6月末時点の累計額



## 人的資本

マチの幸せと高度な店舗生産性を実現する上で最も重要な資本であるFC加盟店と社員

連結従業員	10,385名
FC加盟店オーナー	5,906名
店舗クルー	約184,000名

複数店経営オーナー比率	45.5%
複数店舗比率	76.1%

健康経営銘柄選定	4回
健康経営優良法人認定	5回
なでしこ銘柄選定	6回



2021  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500



## 財務資本

マチの変化に柔軟に対応していくための安定した財務基盤

株主資本	2,625億円
有利子負債	4,383億円



## 自然資本

脱炭素、循環型社会の実現に向けた環境に配慮した店舗・機能

CO <sub>2</sub> 冷媒機器導入店舗	4,161店
食品リサイクル実施店舗	16,837店



NADESHI BRAND 2021  
KO








2021  
健康経営銘柄  
Health and Productivity

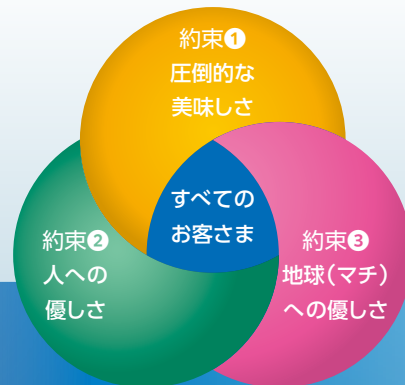
## マチの幸せ創造プロセス

ローソングループは、事業方針である「3つの約束」を通じ、マチの変化、お客さまのニーズの変化に対応するとともに、社会課題の解決に取り組みます。社会インフラとしての責任が増す中、“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」をさらに進化させ、マチの幸せに貢献します。

### 対処すべき課題

- 1 社会課題等への対応  P.34
- 2 加盟店の安定した店舗経営継続  P.38
- 3 商品力、品揃えも強化した店舗の理想形の追求  P.25
- 4 将来の成長分野へのチャレンジ  P.30
- 5 内部統制の充実と事業リスクへの対応  P.56

### マチの変化に対応するビジネスモデル



3つの約束を通じた重点課題(マテリアリティ)への対応とSDGsへのコミットメント

#### ビジネス基盤

働きがい 挑戦心 デジタル データ

#### 持続的成長に向けた中長期のビジョン

ローソン創業50年に向けた中期経営ビジョン  **Challenge 2025**  P.13

新しい便利へ  
新・マチのほっと  
ステーション

環境ビジョン **Lawson Blue Challenge 2050!**  P.16

“青い地球”を  
維持するために!

#### 戦略推進体制

ローソングループ  
大変革実行委員会  P.15

SDGs委員会  P.11

### マチの幸せの創造

#### 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。



## マチの幸せ創造のためのマテリアリティ

### 「SDGs(持続可能な開発目標)」への貢献

#### ローソングループのSDGsへの貢献に関する考え方

ローソングループは、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」を目指した事業方針「3つの約束」を通じてチャレンジしていくことこそ「SDGs(持続可能な開発目標)」への貢献につながると考え、社会課題解決に向けて積極的に取り組みを進めています。

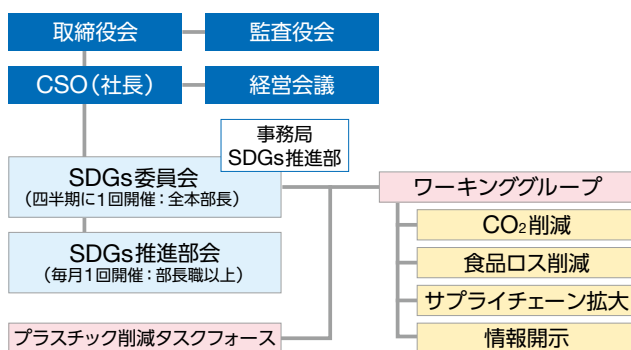
#### SDGsへの貢献に向けた体制整備とPDCAの実行

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」を立ち上げるなど、社会課題の解決に向けて必要な体制を整備し、PDCAを回しています。



SDGs委員会の開催

#### SDGs委員会組織体制 (2021年8月末時点)



2021年3月1日より、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)を設置し、代表取締役社長がこの任に就くこととなりました。加えて、専任部署としてSDGs推進部も設置し、新たな体制で取り組みを一層強化しています。課題への対応については、SDGs委員会が定期的に「3つの約束」に即した課題の設定とグループ全体の進捗の共有を行うとともに、各部門が事業活動における自主的な取り組みを推進しています。

また、重点課題の中でも特にスピード感を持った対応が必要であると考えられる「CO<sub>2</sub>削減」「食品ロス削減」「プラスチック削減」「サプライチェーン拡大」「情報開示」については、SDGs委員会のもとにワーキンググループなどを設置し、取り組みの強化にあたっています。

#### 重点課題(マテリアリティ)の特定

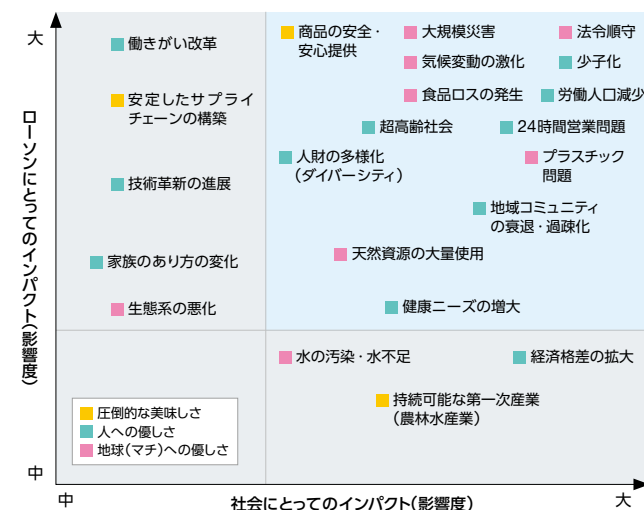
事業方針の「3つの約束」をもとに、ローソンのバリューチェーンにおける取り組みについて、社会課題・情勢などに鑑み、6つに分類しています。小売業にとって最も重要な安全・安心、社会インフラとしての取り組みを強調し、お客さま起点で決定しました。



#### 「重点課題」特定のステップ

- STEP 1** 環境・社会・経済に対する影響が大きい課題を洗い出し、ローソンならではの「重点課題」を決定するため、事業活動を原材料調達、製造、物流等のバリューチェーンに分解。各段階で社会課題を洗い出してどのような取り組みがSDGsのゴール(目標)・ターゲット(項目)につながるのかを確認しました。
- STEP 2** お客さまをはじめ、FC加盟店、株主・機関投資家などのステークホルダーからいただいたご意見やアンケート結果等から洗い出した社会課題のうち、社会にとってインパクト(影響度)の大きい課題を抽出しました。
- STEP 3** ステークホルダーのご意見から抽出した社会課題とローソンにとってインパクト(影響度)の大きい社会課題を突き合わせ、「マチの“ほっと”ステーション」を目指すために優先すべき社会課題を特定しました。
- STEP 4** 特定した社会課題に対応するローソンの取り組みを「3つの約束」とひもづけ、重点課題を決定しました。

#### 抽出した社会課題のインパクトの整理



### 3つの約束とマテリアリティ

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
 <p>圧倒的な美味しさ ほっと発見</p>		<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値のPB商品の提供</li> <li>まちかど厨房の展開</li> <li>地産地消商品の企画・開発、国産食材の積極的な活用</li> <li>社会・環境に配慮した商品の開発・販売</li> <li>ローソンファーム(農場)の展開</li> <li>社会の変化に対応した商品・サービスの開発</li> <li>社会(人権等)・環境に配慮したサプライチェーンの構築・運用</li> <li>取引先との公平公正な取引の実施</li> </ul>
 <p>人への優しさ ほっとうれしい</p>		<p>商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>減塩、低糖質、たんぱく質を強化した商品の開発</li> <li>保存料・合成着色料の不使用</li> <li>医薬品を販売する体制づくり</li> <li>ナチュラルローソン、ヘルスケアローソンの拡大</li> <li>自治体との健康づくりの連携推進</li> <li>加盟店オーナー・店舗クルーの健康取り組みへの支援・補助</li> <li>健康経営の推進(社員の健康チャレンジ促進)</li> </ul>
		<p>働きやすく、働きがいのある環境の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい店舗環境の整備</li> <li>店舗クルーの育成、定着促進</li> <li>加盟店オーナーサポート制度の導入</li> <li>多店舗経営のマネジメントオーナー(MO)制度の推進</li> <li>FC加盟店とのコミュニケーション強化</li> <li>人財の多様化推進</li> <li>DXなどを活用した働きがい改革の推進</li> <li>産休・育休・看護・介護休暇などの整備と利用拡大(保育園の運営)</li> </ul>
		<p>子どもの成長と女性・高齢者の活躍への支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ひとり親家庭支援奨学金制度の継続</li> <li>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)</li> <li>子どもたちの学習を支援する環境づくり</li> <li>食品の支援を必要とする施設等への商品寄贈</li> <li>ケアローソンの展開(介護支援)、イベントでの地域活性化</li> <li>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)</li> </ul>
 <p>地球(マチ)への優しさ ほっとやさしい</p>		<p>社会インフラの提供による地域社会との共生</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>移動販売、デリバリーサービスの拡大</li> <li>ネット商品の発送、返品・返却、宅配便の店頭受け取りサービス</li> <li>ローソン銀行ATMサービス、金融サービスの仲介推進</li> <li>行政証明書の発行サービス</li> <li>自治体との包括協定等の締結・連携の推進</li> <li>災害時の国・自治体と連携した被災地支援</li> </ul>
		<p>脱炭素社会への持続可能な環境保全活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減:店舗・オフィスの省エネ化の推進</li> <li>CO<sub>2</sub>削減:再生可能エネルギーの活用・拡大</li> <li>CO<sub>2</sub>削減:物流の効率化と環境対応トラックへの切替えの推進</li> <li>食品ロス削減:売り切り・量り売り・消費期限の長い商品の開発等の推進</li> <li>プラ削減:容器包装及び販促資材等のプラ使用量の削減</li> <li>コピー用紙などの天然資源使用の削減</li> </ul>

## Challenge 2025

### 2017年度からの振り返り

いままでの投資と成長を礎に  
持続的な成長を目指す

### 2017-2019

#### 積極的なIT投資

##### 次世代システム

自動釣銭機付POSレジ  
新ストアコンピュータ  
タブレット全店導入

### 2017-2019年度

2019年度までの数年間は、少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴う働き手不足への対策、及びお客さまの需要により多く応えるための対応に継続的に取り組んできました。2015年に導入したセミオート発注システムを活用し、発注精度の向上と発注業務の効率化をす一方、店舗の商品陳列棚の高さを上げ、商品数を3,000から3,500品目へ増やすなど、売場商品力と売場力の強化を図りました。

同時に、さらなる店舗業務の効率化を実現するべく積極的なIT投資を行いました。2017年に店舗のワークスケジュールを管理するタブレット端末を導入し、店舗クルーが均一に作業を行うことができる環境を整えるとともに、2019年までに自動釣銭機付POSレジを全店に導入し、外国人や新人の店舗クルーでも簡易にレジ精算ができるよう、対策を講じました。また、夕夜間のお客さまの需要に応えるべく、1日3便の配送時間を見直し、品揃え強化に取り組みました。

### 2020-

#### 加盟店利益基軸経営

本部が責任を持って  
加盟店の利益を維持

新型コロナウイルス感染症により  
お客さま・社会の価値観が激変

#### ローソングループ 大変革実行委員会

変化対応を急務に立ち上げ

### 2020年度

2020年度は、加盟店利益基軸経営を柱に、これまで講じてきた対策及びIT投資が効果を生む年と位置付けていたものの、新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境が大きく変化し、その効果を測ることが難しい状況となりました。特に2020年4月の緊急事態宣言発令以降、売上が落ち込み、コロナ禍の環境下で、加盟店が安心して営業を続けられる環境の確保と売上回復が喫緊の課題となり、それらの課題解決に注力しました。具体的には、店舗における徹底した新型コロナウイルス感染対策の実施と、低収益店舗への本部支援を早期に実施し、営業環境を整えました。

また、お客さまの生活スタイルの変化とともに需要が高まった、生鮮品・冷凍食品・日配食品・常温和洋菓子・酒類の5つのカテゴリーの品揃え強化を行い、売上回復に取り組みました。その結果、加盟店利益はコロナ禍においても前年度並みを維持することができました。さらに、新たな事業環境での成長を目指すべく、9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、グループ全体での成長戦略の具現化に向け、取り組みを開始しました。

## Challenge 2025

### 2021-2025

新しい便利へ  
新・マチのほっとステーション

#### ローソングループ 大変革実行委員会

新しいニーズの先取り  
ニューノーマル変化対応

+

IT投資した次世代システムの活用

Challenge 2025の概要

# Challenge 2025

## 新しい便利へ

新・マチのほっとステーション

### ローソングループ 大変革実行委員会

新しいニーズの先取り  
ニューノーマル変化対応



IT投資した次世代システムの活用

チャレンジ指標に加え、持続的な成長のために  
環境・社会・企業統治の3つの観点で投資対象を戦略的に選択

#### 2025年チャレンジ指標

ROE **15%**以上

EPS **500**円以上

#### 実績

	2018年度	2019年度	2020年度
ROE	9.3%	7.3%	3.2%
EPS	255円	200円	86円

#### ESG基軸経営

##### Environment

- 食品ロス削減
- 脱プラスチック
- CO<sub>2</sub>排出量削減

##### Social

- ダイバーシティ
- 地域社会への貢献
- サプライチェーン管理

##### Governance

- 経営の透明性・公平性の確保
- 独立役員を取締役の3分の1以上選任
- 過半数以上を独立役員で構成する指名・報酬諮問委員会の設置

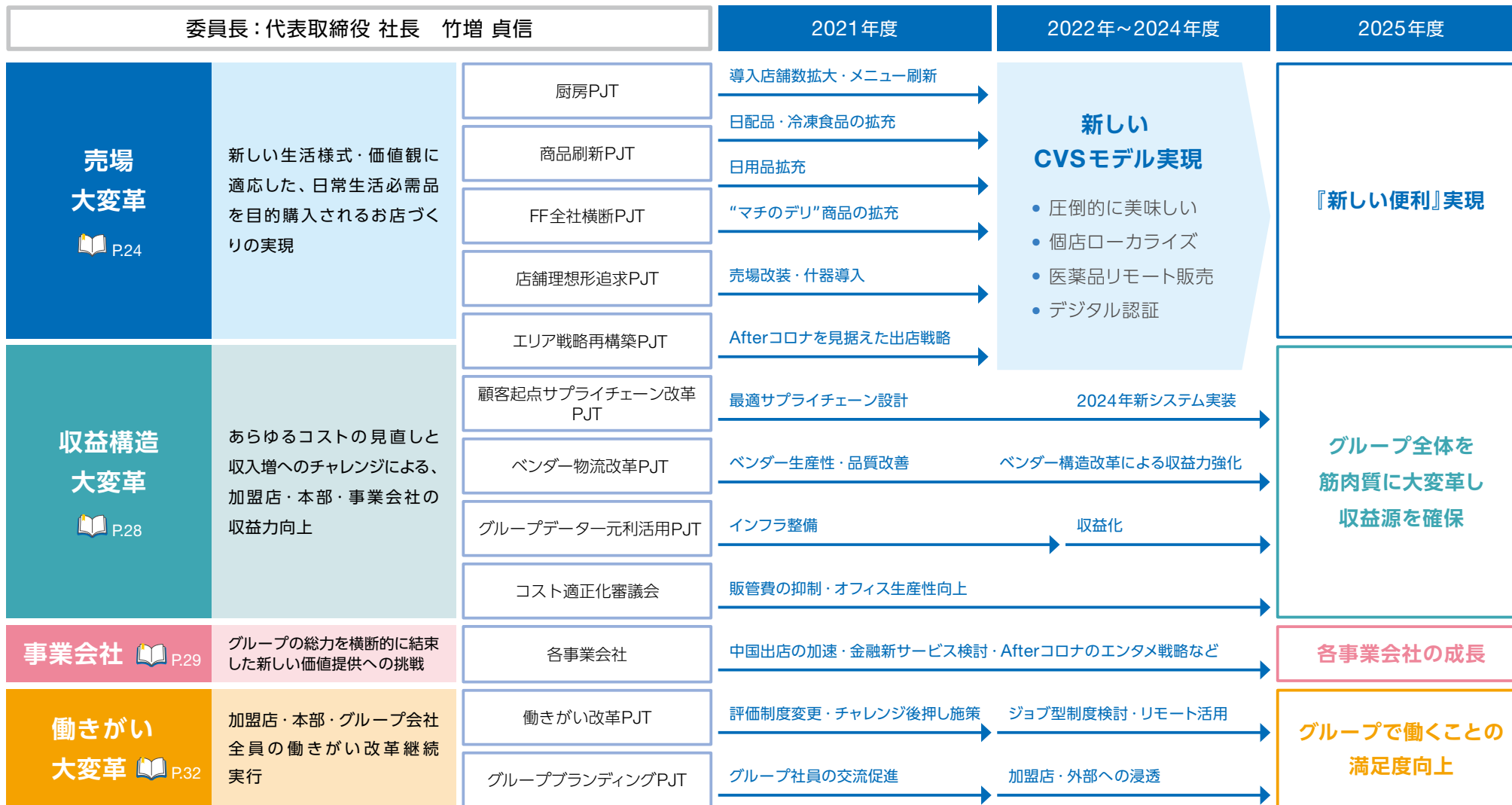
#### 新しい便利を追求し、「新・マチのほっとステーション」へ

当社設立50周年にあたる2025年に向け「Challenge 2025」を策定しました。「Challenge 2025」では、お客さま・社会・仲間(加盟店や従業員など)から「レコメンドNo.1」を獲得し、新しい便利を追求した「新・マチのほっとステーション」を創ることで、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。」の実現を目指します。「新しい便利」の実現に向けては、2020年9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、事業方針である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」を軸に、さまざまな取り組みを開始しています。同委員会は12のプロジェクトと脱炭素活動から構成され、社長自ら委員長を務めることで機動性を高め、プロジェクト毎に設けられたマイルストーンに対する徹底した進捗管理により推進されています。全体は「売場大変革」「収益構造大変革」「事業会社」「働きがい大変革」の4つに分類され、主なプロジェクトは次のとおりです。「売場大変革」は、お客さまの生活スタイルの変化に

対応した品揃えと便利な売り方を実現する「店舗理想形追求プロジェクト」や、より価値のある利用しやすい冷凍食品や日配食品を提供する「商品刷新プロジェクト」などです。「収益構造大変革」は、サプライチェーンの最適化を目指す「ベンダー物流改革プロジェクト」や、グループ企業の顧客データを一元化しマーケティング活用することで収益機会を創出する「グループデータ一元活用プロジェクト」などです。「事業会社」は、事業会社の持続的な成長に取り組み、「働きがい大変革」では、事業の大切な基盤である社員の「働きがい」を醸成する取り組みを行っています。

「Challenge 2025」では、これらの取り組みに加え、環境・社会・企業統治の3つの観点から投資対象を戦略的に選択し、ローソングループ全体の持続的な成長を図り、2025年には「ROE15%以上、EPS500円以上」の達成を目指しています。

ローソングループ大変革実行委員会のマイルストーン







## Lawson Blue Challenge 2050!

### Lawson Blue Challenge 2050!達成に向けて

ローソングループは、脱炭素社会を2050年に実現し、青く豊かな地球環境を未来につなげるために、2019年に長期目標として環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定しました。2021年6月には、2030年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を30%から50%に上方修正するなど、より高い目標を設定し、取り組みをさらに推進していきます。

今後も、SDGsが目指す姿に貢献すべく、CO<sub>2</sub>排出量の削減、食品ロスの削減、容器包装のプラスチックやレジ袋削減などの環境課題に対応した取り組みを進め、2030年及び2050年の目標(KPI)の達成に向けてチャレンジしていきます。

### 脱炭素社会を2050年に実現するため、環境ビジョンを策定し 長期目標を掲げ、目標達成に向けチャレンジ

	2025年 創業50周年	2030年 SDGs目標	2050年 Lawson Blue Challenge 2050! — "青い地球"を維持するために! —
 <b>CO<sub>2</sub>排出量削減</b>	1店舗あたり 2013年対比 <b>15%削減</b>	<b>50%削減*</b>	<b>100%削減</b>
 <b>食品ロス削減</b>	2018年対比 <b>25%削減</b>	<b>50%削減</b>	<b>100%削減</b>
 <b>プラスチック削減</b>	容器包装プラスチック 2017年対比 <b>15%削減</b>	容器包装 プラスチック <b>30%削減</b>	オリジナル商品の容器包装 環境配慮型素材 <b>100%使用</b>
		オリジナル商品の容器包装 環境配慮型素材 <b>50%使用</b>	
		プラスチック製 レジ袋 <b>100%削減</b>	

\* 2021年6月に目標を上方修正

## 社長メッセージ



代表取締役 社長  
竹増 貞信

マチの幸せと発展を支える新たなコンビニエンスストアの  
実現に向け、変革を加速していきます。

### 理念に立ち返る

新型コロナウイルス感染症の拡大は、100年に1度ともいべき大きな変化を世の中にもたらしました。生活そのものを変えていくことを余儀なくされ、人々の行動と価値観を変えてしまったと感じています。こうした変化の中で、私が大切にしてきたのは、「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に立ち返り、ローソングループの一人ひとりの仕事がマチの幸せの提供につながっていくのだという、私たちの社会における存在意義を改めて見直すことでした。

コンビニエンスストア事業は、いかに変化に対応できるかが重要です。これまでもローソンは、フライドフーズの販売、郵便ポストの設置、店内コピー機での住民票の発行、そして店内厨房など、商品、サービス両面でその時代、時代の社会ニーズに応えた新しい便利さを提供してきました。日々のちょっとした変化、あるいは、時代の節目となる大きな変化、それらマチの変化を逃さず捉え、その変化に対応して絶えず新しい価値を提供していくためには、私たち自身が変化し続けることに挑戦しなければなりません。そしてその原動力となるのが「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であると考えています。ローソングループの一人ひとりが常にその思いを持ってあらゆる仕事に挑むことが、加盟店の皆さんの発展や幸せにつながり、さらにはマチの幸せにもつながっていく。そしてローソングループも発展していく。そうした流れを創ることが私の役目であると考えています。

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。

事業方針

「3つの約束」



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。

加盟店とともに成長していくために、  
加盟店を守る

コロナ禍以前においては、人手不足に伴う、お店の生産性と収益の向上が大きな課題の一つでした。その対策として、2015年に加盟店の負担軽減のため、人工知能(AI)を活用した「セミオート発注システム」を導入し、仕入業務の精度を高めるとともに発注業務の時短に取り組みました。2017年度から2019年度にかけては、店舗へのIT投資を加速し、オペレーションの効率化に注力し、店舗のワークスケジュール管理を容易にするためのタブレット端末の全店配置、シニアクルー、外国人クルーでも容易にレジ業務を行えるよう「自動釣銭機付POSレジ」の導入、お客さまがスマートフォンで商品をスキャンし決済する「ローソンスマホレジ」の導入などを実施しました。これらの取り組みは、非常に大きな成果があがったと考えています。

2020年3月以降、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大し、4月には1度目の緊急事態宣言が発令されたことで、店舗の売上が大きく落ち込みました。ローソングループには、加盟店から直接私へメッセージを送ることができる「社長直行便」という制度があります。先行きの見えない状況の中、社長直行便には不安を訴える声が多く寄せられました。そこで加盟店と店舗クルー、何よりご来店されるお客さまの安全を第一に、感染対策の徹底を行い、さらに、収益が落ち込み営業が厳しい加盟店に対しては支援も行いました。この時期は、「加盟店は本部が守る」というメッセージを発信し続け、本部一丸となって加盟店を支えることに注力しました。私たちには加盟店を守るという責任の

一方で、厳しい環境の中でも事業の継続だけでなく、事業を成長させていくという責任もあります。コロナ禍の当初は、店舗の3大コストである人件費と食品の廃棄ロス、光熱費をコントロールすることで加盟店の利益を確保することを目指しました。これまでのIT投資が店舗オペレーション効率化において非常に有益でした。

また以前から、昼食だけでなく朝食や夕食もローソンを利用していただくための商品強化を進めていましたが、新型コロナウイルス感染症拡大が続く中で、遠くのスーパーよりも近くのローソンでというお客さまからの期待が高まり、これまで来ていただけなかったお客さまに来ていただけるようになるなど、お客さま層にも変化が見られました。結果的に2020年度は、2019年度並みの店舗利益を出すことができ、加盟店からはコロナ禍で本部と一緒に頑張ってきたことが、きちんと形になって現れてきている、ローソンをやってよかったという声をいただくことができました。



レジカウンターへのビニールシート設置による感染対策



セルフレジ活用による接触回避による感染対策

## アフターコロナに向けた新たな コンビニエンスストアの実現へ

日本経済が本格的に回復に向かうのは、ワクチン接種が進む2021年末以降と考えています。しかし、その後も新型コロナウイルス感染症の拡大と縮小が断続的に続くことを予想しており、人々の生活環境がコロナ前に戻るのは、もう少し先とも考えています。

こうした市場環境の中、コンビニエンスストアの“便利さ”が再評価されつつあると感じています。前述の通り、これまでコンビニエンスストアは、マチの変化に対応することで成長してきました。また、自然災害をはじめとした大きな変化を何度も乗り越える中で、社会インフラとしての役割も重要性を増してきました。コロナ禍による環境の変化に加え、少子高齢化や気候変動など、社会課題への対応が求められ、世の中が変化し続ける現在、コンビニエンスストアがどのように変化すべきか、今まさに問われていると感じています。

ローソンが創業50年となる2025年に向けて策定した中期経営ビジョン「Challenge 2025」は、ニューノーマルによる変化に対応し、その先にある「新しい便利」を提供する「新・マチのほっとステーション」を目指すものであり、ローソングループ丸となり取り組んでいきます。

コンビニエンスストアは、全国一律の平準化モデルで発展してきましたが、これからは違います。そのエリア、マチ、店舗の立地によってお客さまが求めるものはそれぞれです。そのご要望にきちんと向き合い、応えていくことが「新しい便利さ」の提供につながります。

例えば、都心部にある店舗はスピード重視の“便利”が求められる一方で、郊外で幅広い年齢層にご利用いただいている店舗は、子どもや高齢者を見守る役割を果たしているなど、店舗により求められる役割はさまざまです。私たちは、「短時間で必要なものがすぐ買える」という便利さだけではない価値を提供していきます。

さらに、社会課題への取り組みも進めており、ケアローソン（介護拠点併設型店舗）における新型コロナウイルスワ

クチン接種予約相談会の実施や、店舗の駐車場に検診車を用意し定期健診を受けられるサービス、高齢のお客さまなど買い物のための外出が難しい方のための移動販売などは、新しい“便利”を体現したものだといえます。

こうした新しい“便利”を提供できる場所が「新・マチのほっとステーション」であり、「Challenge 2025」で私たちが目指すコンビニエンスストアの新しい姿です。これに向けた変革を進めることが「お客さま・社会・仲間（加盟店や従業員など）」からの「レコメンドNo.1」の獲得とともに、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。」の実現につながると考えています。

## 大変革実行委員会を通じ、 あらゆる分野で変革を

リモートワークの浸透や外出自粛などにより、オフィス・繁華街の店舗の来店客数が減り、一方で、住宅立地の店舗では必要とされる商品に変化が起きました。ローソン



Uber Eatsによる店舗からの医薬品のお届け



ケアローソン（介護拠点併設型店舗）における新型コロナウイルスワクチン接種予約相談会の実施



小容量の惣菜を「マチのデリ」シリーズとして販売  
（展開エリア：関東・近畿地区の一部のみ）  
※ 商品画像はイメージです。

はコロナ禍で厳しい局面を迎えましたが、従来と異なる需要が増えたことはチャンスでもあります。変化対応への実行スピードを上げ、このチャンスを取り込むべく、私自身が委員長を務める「ローソングループ大変革実行委員会」を2020年9月に立ち上げました。

「大変革実行委員会」は、「Challenge 2025」の中核的存在であり、「売場大変革」「収益構造大変革」「事業会社」「働きがい大変革」の4つの大変革を行うテーマを設け、そこに連なる12のプロジェクトと脱炭素活動から構成されています。

「売場大変革」に連なる店舗理想形追求プロジェクトでは、リモートワークの浸透や外出自粛により、近場での買い物や自宅での食事ニーズが高まることを受け、日常的に生活必需品をより購入しやすい店舗を目指した改装を推進します。まず、2021年5月から先行改装店として500店舗を改装しており、それらの店舗から得られるさまざまなデータをその後の店舗改装に活用しています。例えば、同じ立地条件でも売れる商品や来店客数などが異なるため、店舗の設備をはじめとした諸条件がどのような影響を持つかデータ



日常使いの冷凍食品を販売

揚げ物惣菜の個包装セルフ販売

による分析を行っています。これにより、決まった改装メニューで一律に店舗改装を行うのではなく、店舗ごとにデータに基づく最適な改装を行い、より高い効果を目指しています。なお、先行改装店では順調に日販改善効果が得られているため、2021年度は最大5,000店まで改装を拡大する計画としています。また「売場大変革」に連なる厨房プロジェクトでは、コロナ禍で外食の機会が減ったお客さまの需要にお応えし、伸長を続ける「まちかど厨房」を拡大していきます。店内キッチンで調理しその場で提供できるため、お客さまの需要に柔軟に対応できます。2021年7月末時点で7,000店に導入していますが、2021年度中に最大8,400店へ拡大する計画です。



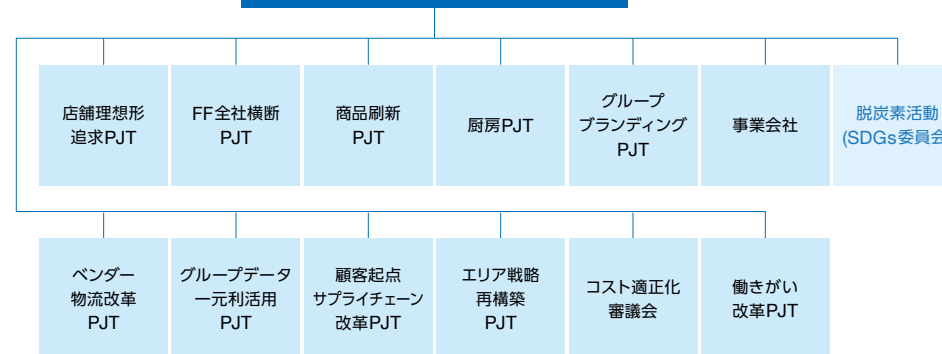
店内調理サービス「まちかど厨房」

## ローソングループ大変革実行委員会

### 組織体制

委員長：代表取締役 社長 竹増貞信

ローソングループ大変革実行委員会



### 主な実施事項

#### 売場大変革

新しい生活様式・価値観に適應した日常生活必需品を目的購入されるお店づくりの実現

#### 収益構造大変革

あらゆるコストの見直しと収入増へのチャレンジによる加盟店・本部・事業会社の収益力向上

#### 事業会社

グループの総力を横断的に結束した新しい価値提供への挑戦

#### 働きがい大変革

加盟店・本部・グループ会社全員の働きがい改革継続実行

その他、日用品にも力を注ぎます。これまでのコンビニエンスストアでは、日用品の需要は緊急購買が中心でしたが、日用品需要を指名購買へと変化させていきたいと考えています。その一環として「無印良品」の商品を取り扱う実験を100店規模で開始しています。

「収益構造大変革」では、無駄をなくし収益構造を改善することや既存の資産を活用し収益化につなげることを進めています。顧客起点サプライチェーン改革プロジェクトでは、IT技術やAIを活用することにより、サプライチェーンの各所で起きている廃棄ロスを削減する取り組みや、最適な物流網構築などに取り組んでいます。グループデータ元利活用プロジェクトでは、グループ企業が各々活用していた自社の顧客データを、一元的に活用ができるようにすることで、お客さまをより理解し個別のニーズへ応えていくことに取り組んでいます。

「働きがい大変革」では、チャレンジ意識を高めるための評価制度の再検討や、グループ社員の交流促進などを通じて、重要な人的資本であるローソングループ社員の「働きがい」を醸成する取り組みを行っています。

## ローソングループ全体でチャレンジ

大変革実行委員会では、セグメントの各事業会社の持続的な成長にも取り組みます。中国事業は、2020年度に3,000店を突破して営業利益ベースで黒字化を達成し、2021年には4,000店を突破。中国における日系コンビニとして最大です。店舗数の増加と現地での認知度向上により、収益力も増えています。しかし、人口当たりの店舗数は日本に比べまだ少ないため、これからも出店の余地

はあると考えています。コロナ禍の中、中国ではコンビニエンスストアに対し、社会インフラとして機能することが求められました。必要とされている地域へ店舗網を拡大していくことで、中国のお客さまにとっても“なくてはならない存在”になっていきたいと考えています。これまでも自社で出店することに加え、現地パートナーとのエリアライセンス契約により店舗を増やしてきましたが、今後はさらに優良な現地パートナーと協力し合い事業拡大にチャレンジしていきます。

成城石井事業は、コロナ禍によるスーパーマーケット需要の高まりを背景に生鮮品などが伸長したことに加え、強みである自家製惣菜が堅調に推移し2020年度も増益となりました。2022年春にセントラルキッチン新工場の稼働で店舗網の拡充を図り、さらなる成長を目指していきます。エンタテインメント関連事業は、コロナ禍によるイベント開催制限等の影響を受けましたが、オンラインライブ配信視聴チケットの取り扱い拡充やeコマースを活用した巣ごもり需要対応などにより回復傾向です。今後もオンラインライブ配信の活用などによるニューノーマルの時代に合ったエンタテインメントビジネスの構築にチャレンジしていきます。また、シネコン事業もコロナ禍の中お客さまがエンタテインメントに触れられる数少ない場を提供できた経験を踏まえ、今後もお客さまにワクワクするエンタテインメントをお届けしていきます。金融関連事業は、提携金融機関の拡大を続けている一方、ATM及びATM決済ネットワークを活用したさまざまなサービスを展開しています。今後もサービスの拡充とともに、新たな取り組みで収益基盤の強化を図っていきます。



## 社会課題解決にも資するDX

従来の店舗運営効率化の取り組みは続ける一方、さらなるDXとAI活用により、前述の顧客起点サプライチェーン改革プロジェクトを中心に、食品廃棄ロス削減も見据えたサプライチェーン全体の最適化に取り組んでいくべきと考えています。三菱商事のサプライチェーンにおける知見と、同社が業務提携したNTTのデジタル技術を駆使し、食品発注の最適化など、サプライチェーンの最適化を目指しています。2021年6月には東北エリアでAIを活用した値引き販売推奨の実証実験を開始しました。また、KDDIのスマートフォンの位置情報とローソンの購買履歴から、来店が予測されるお客さまへ、販売期限が迫ったおにぎりや

## ローソングループ Challenge2025

チャレンジ指標に加え、持続的な成長のために環境・社会・企業統治の3つの観点で投資対象を戦略的に選択

### 2025年 チャレンジ指標

ROE **15%**以上  
EPS **500円**以上

### ESG 基軸経営



サンドイッチの値引き情報を通知する計画も進めています。これまで以上に商品を売り切ることにこだわっていきます。DXは、効率化・便利さの追求及び収益改善だけでなく、社会課題や環境問題の解決のためにも重要であり、積極的に取り組んでいくことを考えています。

### Challenge2025のチャレンジ指標に向けて

「Challenge 2025」では、チャレンジ指標「ROE 15%以上、EPS 500円以上」を掲げています。コロナ禍で事業環境が大きく変化し、売上にも影響を受けていますが、この変化をチャンスに変えるべく、対応を進めています。変化対応することで我々の可能性が大きく広がるものと考えています。ここ数年の積極的なIT投資は、2020年度から投資効果を生む計画でしたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、その効果を測ることが難しくなりました。しかし、違った視点から見ると全く異なる効果を生んでいます。2019年に全店導入が完了した「自動釣銭機付POSレジ」は、当初、レジ精算の精度向上や効率化で、主に人手不足対応への効果を期待したものでした。コロナ禍で人との接触が問題になる中で、同レジはセルフレジとしても使用することが可能であり、お客さまのご要望に応えることができました。このように変化に機敏に対応し需要に応じていくことで、お客さまに持続的に店舗を利用いただけるのです。小さな積み重ねの集積が全体の売上向上の力になります。このような変化対応をスピード感をもって具現化していくのが「大変革実行委員会」であり、チャレンジ指標に向けて、いかにマチの変化を捉え、いかに個店個店をその変化に柔軟に合わせていくかが重要なポイントと考えています。

### 持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて

ローソンは、ローソングループの持続的成長と持続可能な社会の実現に向け、2019年3月1日付でSDGs委員会を設置、さらに2021年3月1日付で、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者)を設置し、私自身が就任しました。事業方針である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」への取り組みを通じて、6つの重点課題(マテリアリティ)及びこれに対応する「SDGs(持続可能な開発目標)」における課題解決へ取り組んでいます。そして、ローソングループの持続的成長と持続可能な社会の実現に向け、Challenge 2025の中で、ESGを基軸とした経営を志し、チャレンジ指標に向けた取り組みにおいては「環境・社会・企業統治」の3つの観点で投資対象を戦略的に選択していくことを掲げています。

最後に、ローソングループには約18万人の仲間がいます。私を含め、仲間同士がお互いの良さを認め、高め合える組織にしたいと考えています。持続可能な社会の実現に向けて、日本でも世界でもマチマチにリアルな店舗を構えるローソンだからこそできることはたくさんあります。みんなと暮らすマチを幸せにするために、私たちはチャレンジを続けていきます。

圧倒的な  
美味しさ

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とサービスを提供していきます。

## 3つの約束を通じた 幸せ創造戦略

ローソン創業50年に向けた「Challenge 2025」では、「お客さま・社会・仲間からのレコメンドNo.1」を獲得し、新しい“便利”を提供する「新・マチのほっとステーション」の実現を目指しています。このコンビニエンスストアの新しい姿の実現に向け、事業方針である「3つの約束」を通じ、社会の課題や多様化する価値観をいち早くとらえ、マチの変化、お客さまのニーズの変化に対応するとともに、マチの幸せに貢献します。

人への  
優しさ

すべての人の健康増進と活躍の支援をするとともに、ローソンで働く人々にとって働きやすく、働きがいのある環境を提供していきます。

地球(マチ)  
への優しさ

社会インフラの提供による地域社会との共生とともに、脱炭素社会の実現に向けて持続可能な環境保全活動に取り組んでいきます。



## 3つの約束を通じた幸せ創造戦略

圧倒的な  
美味しさ

### 国内コンビニエンスストア事業

#### 売場大変革 厨房プロジェクト

#### ◀ これまでの取り組み

ローソンは、マチのお客さまに店舗でひと手間かけた食事を楽しんでいただきたい、という思いから、店内で調理したお弁当やサンドイッチなどを提供する「まちかど厨房」を展開しています。

「まちかど厨房」は、ローソンが2004年から取り組んできた店内調理の取り組みを発展させたものです。はじまりのきっかけは、2011年3月の東日本大震災の影響で電気・水道・ガスのライフラインが利用できなくなった際、お客さまに温かい食事を提供したいと考えた加盟店オーナーとローソン社員の発案にさかのぼります。

それ以来、調理過程や厨房設備の試行錯誤を繰り返し、全国のローソンの約48%にあたる約7,000店舗でご提供ができるようになり、厨房がある小売店としては国内最大規模の店舗数まで拡大するなど、お客さまからのご支持をいただいています。

「まちかど厨房」の拡大には、調理を行うクルーの人材育成や厨房設備の改善、加盟店オーナーのご協力が欠かせません。フルセルフレジの導入や電子レンジのセルフ化などにより業務の効率化を図り、加盟店オーナーやクルーが店内調理を行うためのスキルアップの時間を創出し、人材育成を行うなど、「まちかど厨房」の拡大に向けさまざまな施策に取り組んでいきます。

#### ▶ Challenge 2025における戦略

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

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

健康に配慮した商品の開発・販売にも積極的に取り組んでおり、2022年度までにすべての商品の1食あたり食塩相当量を3g以下に抑え、また、添加物を削減するなど、おいしく健康な食事をお届けしていきます。

また、環境に配慮した取り組みも行っています。「まちかど厨房」での店内調理は店舗ごとで製造数の管理を行うことができるため、作りすぎによる食品ロスの削減に貢献することができます。また、丼タイプの弁当容器をプラスチックから紙容器にすべて変更するといった容器の脱プラスチックなども積極的に行ったことにより、年間250tのプラスチック削減を見込んでいます。

こうした取り組みを積み重ね、ローソンだからこそ実現できる「まちかど厨房」の商品を提供していきます。



三元豚の厚切りロースカツサンド  
(とんかつ まい泉監修ソース使用)



調理風景



揚げ鶏と南蛮ソース弁当  
～5種野菜の彩り～



鹿児島県産桜島どりの  
チキン南蛮丼



新宿中村屋開発協力  
ビーフカレー



ご当地名古屋  
味噌カツ丼

## 国内コンビニエンスストア事業

### 売場大変革 店舗理想形追求プロジェクト

#### ◀ 加速するコンビニエンスストアの役割変化

新型コロナウイルス感染拡大に伴う、お客さまの生活スタイルの変化によって、郊外の住宅地に近いコンビニエンスストアでの購買傾向が顕著になりました。またフードデリバリーサービスの普及で、コンビニエンスストアに求められる品揃えやサービスに変化が起きています。お客さまのニーズは、従来の近くて便利に買い物ができるいわゆる時間短縮のニーズから、日常生活に必要な商品の購買ニーズへと移行しました。それゆえ、各店舗でそれぞれに役割が変わってきています。例えば、青果店のないエリアでは、店舗で生鮮野菜を販売し、ファストフード店や本屋がないエリアでは、店舗がその代替の役割を果たすということです。

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

#### ▶ Challenge 2025における戦略

新たな時代にふさわしい、「新・マチのほっとステーション」を具現化するべく、店舗理想形追求プロジェクトが始動しました。

まず「まちかど厨房」では、店内で調理してすぐに提供できる強みを生かし、朝昼晩3食のニーズに対し、お弁当とファストフードなどの商品で差別化を図ります。次に、立地ごとに異なるお客さまのニーズ及び購買行動を見極め、什器の増設による冷凍食品や日配食品の拡充など、個店の最適化を行います。加えて、デリバリーサービスやウェブ決済を積極的に導入し、コンビニエンスストアの新しい利用方法を提案することで、新たなお客さまの来店を促します。また、お客さまの非接触意識の高まりや長期的な人手不足に備えて店舗のセルフ化も推進します。セルフレジの

時代と地域のニーズにマッチした、理想的な店舗の実現を目指します。

専務執行役員営業本部長 兼  
開発本部管掌

和田 祐一



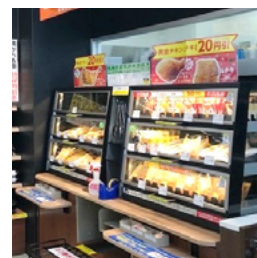
活用や個包装したカウンターファストフードをセルフで販売する什器の導入などです。さらにラウンド型ケースを活用した集合陳列では、お客さまの買い回りのしやすさはもとより、売場の変化を「目に見える形」で訴求していきます。



ラウンド型ケースでデザートや惣菜を集合陳列

店舗改装は、先行改装店の500店を含め、2021年度では合計5,000店を計画しています。併せて厨房の新設も進めます。7月末時点で7,000店に設置されていますが、2021年度は合計8,400店まで拡大を予定しています。

改装する店舗の選定にあたっては、先行改装店の動向を詳しく分析します。厨房の有無、日販状況、特に夜間人口に着目した商圈人口、オープン後の経過年数の4つを軸とした定量情報に加え、店舗のハード状況、経済状況、もちろんオーナーの運営力とやる気は大きなファクターです。



個包装したカウンターファストフードのセルフ販売

## 国内コンビニエンスストア事業

売場大変革

商品刷新プロジェクト

お客様のニーズ変化を  
迅速に捉えることで、  
商品力の強化に取り組めます。

上級執行役員  
商品本部長  
藤井 均



### ◀ 2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、在宅時間の増加、マスクでの生活、外食制限等、生活スタイルに大きな変化がありました。そのような中で、「健康意識の高まり」「衛生意識の高まり」「節約意識の高まり」「内食ニーズの拡大」の消費行動変化を捉え、商品開発に取り組みました。

代表的な取り組みとしては「まちかど厨房」があります。“出来立て”の価値観は非常に重要であり、外食とのタイアップ商品や監修商品などの取り組みを強化した結果は数字に表れています。日配食品、冷凍食品も大幅に伸長したカテゴリーであり、餃子や酢豚など王道メニューでとことんこだわった商品を発売しました。そのほか、デザートや健康関連商品についても強化を図りました。

また、利益率改善に向けて、中食商品ではおいしさを犠牲にしない超長鮮度化等を進めることで廃棄を抑制しています。原材料や包材を継続的に見直す中で、プラスチック容器・フィルムの高減容化・薄肉化、容器の紙化、バイオマス素材の配合等プラスチック削減の取り組みも進めました。

### ▶ Challenge 2025における戦略

大変革実行委員会の売場大変革において、商品刷新は重要なテーマです。「まちかど厨房」の店内調理という価値を認知いただくために商品力を大幅にアップさせ、更に強化していきます。また、お客さまからのニーズが高まった日配食品・冷凍食品についても、認知度の低さが課題のため、おいしくて話題になる商品、リピートにつながる商品の開発を急ピッチで進めています。

日配食品は、新デザインによる視認性アップ、メニュー拡大、賞味期限の長い商品の品揃え拡大に注力していきます。加えて、国産原料推進、健康訴求、添加物削減に重点を置いて進めていきます。冷凍食品は、業務用から家庭用、ストック需要から即食需要にシフトしており、新たな商品提案に注力することで、新しい売場提案を具現化していきます。

日用品についても売場効率改善を主眼に置き、既存商品の集約を進めるとともに、無印良品の導入を行うべく、取り組みを進めています。

ローソンは、これらに取り組んでいくことで、新しいお客さま層の取り込みや買上げ点数の向上による客単価拡大を図り、Challenge 2025を達成していきます。

ローソンの店頭商品で構成した食卓風景



食卓を彩るローソンの商品



肉厚!ビーフハンバーグ  
～ソテーオニオンで仕立てた芳醇デミソース～  
(発売日2021年8月31日)



とけコロ



ベーコンのシーザーサラダ



ドライフルーツとナッツのカッサータ

#### その他掲載商品

- ・国産じゃがいものポテトサラダ
- ・カーサ・スベルカソー カベルネ・ソーヴィニヨン 750ml
- ・レタスマックスサラダ
- ・ゴールドマスター 350ml
- ・ミックスサラダ
- ・コシヒカリごはん 180g
- ・ごまドレッシング 190ml

## 国内コンビニエンスストア事業

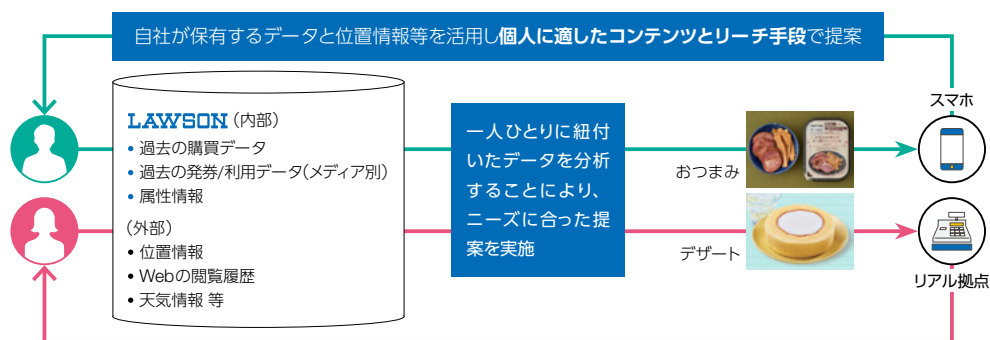
### 収益構造大変革 グループデータ元利活用プロジェクト

#### データを活用したお客さま満足度の向上

これまでもお客さまのさまざまなニーズにきめ細かにお応えできるよう、ローソンが保有するPOSデータや共通ポイント会員データを活用して、店舗運営及び商品開発に取り組んできました。グループデータ元利活用プロジェクトでは、取り扱うデータをローソンだけにとどまらず、ローソングループ企業が保有するデータ及び外部データにまで広げることによって、お客さま一人ひとりの趣味嗜好に適した商品・サービスに関する情報を提供します。情報は、お客さまごとに異なる関心に応えられるよう、適切なタイミングと手段で、商品・サービスのレコメンドやクーポン等の形でお届けします。これらのデータ活用で、お客さまに“新しい便利”を体感いただくとともに、お客さまの満足度向上を目指します。

#### 店舗運営の支援への反映

さらに、今後は、データの活用をより高度化させた取り組みを進めます。店舗ごとにカスタマイズした品揃えを、お客さまの価値観データや商圏マップとの連携によりサポートすることで、お客さまが望むタイミングに応える陳列やレジ待ち解消、できたて商品の提供につなげていきます。さらに、加盟店オーナーの新規出店を支援するため、立地地点周辺についての商圏理解や意思決定にデータを活用していきます。



### 収益構造大変革 顧客起点サプライチェーン改革プロジェクト

#### サプライチェーン全体を最適化することで食品ロス対策に取り組む

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

これまで、2015年から導入しているセミオート発注(AIを活用し店舗の販売力に応じた発注数の推奨を行うシステム)で店舗の発注精度の向上に取り組んできました。今後は最新AI技術の活用での精度向上に加え、仕入れた商品を売り切っていくことにも取り組みます。従来、販売期限が迫る商品の値引き販売は、店舗の経験値に頼る部分が大きいものでしたが、AIを活用し店舗ごとにその日の在庫の状況に応じた値引き額や値引き時間を推奨することで、より効果的に売り切る販売を行えるようにします。この取り組みは、2021年6月から東北地区の一部店舗で実証実験を開始しました。この実験結果を踏まえ、2023年度中に全店導入を目指します。

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



値引き推奨画面のイメージ



AIに推奨された値引き額のシールを貼り販売

## 国内コンビニエンスストア事業



### ◀ 2020年度の概況

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う環境変化に対応し、生鮮三品・日配カテゴリの強化、冷凍食品の品揃え拡充及びストックニーズを満たす新規商材の導入を進め、厳しい環境の中、既存店売上高前年比は98.4%で着地しました。いち早く取り組んだコスト構造改革が奏功し、年度の後半から利益改善につながる効果を発揮しました。一方、お客さまへの提供価値はまだ進化させるべき点も多く、集客向上に向け、課題解決に取り組んでいます。

### ▶ Challenge 2025における戦略

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



「献立応援コンビニへ。」をストアコンセプトに、生鮮食品をはじめとした食料品を中心に毎日の食を提案するお店。オリジナル商品を中心とした「100円」シリーズも展開。

## 成城石井事業



創業100周年に向け、  
全社一丸となって  
取り組んでいます。

上級執行役員  
経営戦略本部長  
唐沢 裕之



### ◀ 2020年度の概況

成城石井は「食にこだわり、豊かな社会を創造する」との経営理念のもと、2027年の創業100周年に向け、全社一丸となって取り組んでいます。

2020年度は中国地方初出店となる「さんすて岡山店」を含め、直営店を9店舗、フランチャイズ店を2店舗の計11店舗を出店し、期末店舗は193店舗となりました。

成城石井は、輸入、物流、製造、卸売、小売業態での販売及び飲食業態といった流れを一貫して自社で行う「食の垂直統合」という独自のビジネスモデルで、他社との差別化を図ってきました。

また、既成概念にとらわれない成城石井らしいこだわりの商品を発掘、開発するとともに、社員教育により商品知識と販売力を磨くことで、お客さまの満足度の向上に努めています。

### ▶ Challenge 2025における戦略

成城石井は2022年度にセントラルキッチン新工場の稼働を控えており、稼働後を見据えた店舗網の拡充、新たな柱となる商品の開発等の準備を進めています。

店舗網の拡充に関しては、出店を計画的に進めていくと同時に、コロナ収束後の新生活スタイルへの対応として、eコマースの強化や、UberEats等の配達代行サービスを活用したラストワンマイルビジネスの取り組みを進め、ローソングループのネットワークも活用することで、販売チャネルを拡充し、お客さまとの接点を増やしていきます。

販売チャネルの多様化に対応するため、成城石井が得意としてきた直輸入品のみならず、日本各地から探し出した選りすぐりの食材を旬の時期に売り込むなど、おいしいものを、おいしい時に、おいしい状態で提供していく取り組みを強化します。これらの商品の価値を、ストーリーで正しく伝えることによって持続的に成城石井のファンをつくり、既存顧客にとどまらず、新たな顧客を開拓していきます。



2022年春稼働予定のセントラルキッチン新工場  
(神奈川県大和市)の完成イメージ図

## エンタテインメント関連事業



市場環境の変化に対応し、  
ワクワクする購買体験を  
提供します。

理事執行役員  
エンタテインメント事業本部長  
登坂 治彦

### 2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大によりエンタテインメント業界は大きな打撃を受け、事業を取り巻く環境が大きく変化した1年でした。こうした環境の中、マチのニーズの変化にお応えすることを最大のミッションと考え、エンタテインメント関連事業においても、困難をチャンスに変えるべくチャレンジを行ってきました。

ローソンエンタテインメントのチケット事業においては、従来の興行形式に加え、オンラインライブ配信視聴チケットなどの取り扱い領域を拡大し、物販事業では、ニーズの高まったオンラインでのショッピングとイベント開催に取り組みました。ユナイテッド・シネマのシネコン事業においては、劇場の安全・安心を徹底の上、上映コンテンツの多様化、ドライブインシアター等の新たな鑑賞方法の提供を進めました。さらに、全事業で、市場環境の変動に耐え得る経営体制の筋肉質化も推進したことにより、足元の事業業績の回復軌道を確実なものにしています。



### Challenge 2025における戦略

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

当事業は、その事業領域すべてがモノ・コト及びリアル・デジタルを跨いで消費が行われる市場環境変化の真ただ中にあり、今回の新型コロナウイルス感染症はこうした変化を加速させ、今後、決して従前に戻ることはないものと認識しています。

Challenge 2025のスタートとなる2021年度は、これまで不断に進めてきた市場ニーズへの対応を徹底・強化する好機と捉え、当事業が唯一無二の価値を継続的に生み出せるよう、有機的に連携の上、DXを推し進めることで、事業基盤を強化、さらにはオンラインの顧客接点を拡充し、ハイブリッド型の事業を創造していく方針です。

夢や希望にあふれるエンタテインメントから幸せを感じる機会は多く、ローソングループの柱の一つとして当事業の持続的成長を実現させていくことは、ワクワクする購買体験を求めて来てくださるお客さまの期待に応え、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というローソンのグループ理念の実現にもつながると考えています。

## 金融関連事業



### 2020年度の概況

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う厳しい経営環境が続く中、ATM事業とリテール事業の2つの事業セグメントにしっかりと取り組むとともに、コストの抑制的な運用に努めた結果、開業3年目の節目となる2020年度においても2019年度に続き黒字を達成しました。お客さまがお持ちの金融機関口座から、決済アプリや電子マネーなどへチャージができる「即時口座決済サービス」や、ATMから現金で決済アプリにチャージできるサービスなど、さまざまなサービスを開始することができた重要な年となりました。

### Challenge 2025における戦略

13,500台にのぼるATMネットワークや370を超える提携金融機関とのネットワークなどを基盤に、金融と流通をつなぐ特徴的なポジションを生かしたコンビニグループの銀行として、より一層お客さまの視点に立ち、変化する環境の中で新たな利便性をお客さまにご提供できるよう、さらなるサービスの拡充を図っていきます。



## 海外事業

### 中国

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せに  
します。」を世界に。各地の文化に対応し  
た事業展開を推進します。

上級執行役員中国事業本部長 兼  
羅森(中国)投資有限公司 総経理  
三宅 示修



にスーパーバイザーの加盟店指導状況の管理アプリの開発も行いました。ローソンの加盟店支援の姿勢により増加した加盟希望者と、新型コロナウイルス感染症の影響で増えた空き物件のマッチングも功を奏し、各地で店舗数を拡大することができました。新たに進出した河北省と海南省を含め、2020年末時点で12省・市へと展開地域を拡大し、日系コンビニエンスストア店舗数はNo.1となり、中国事業全体においても営業利益ベースで黒字化を達成することができました。

### Challenge 2025における戦略

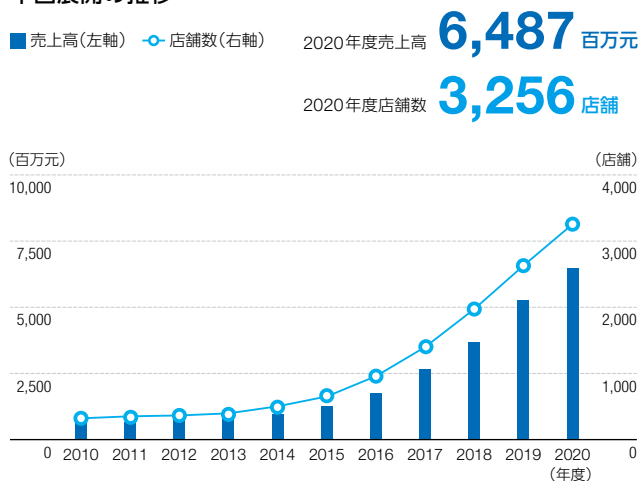
2021年5月末時点で中国全土で3,640店舗、2022年に6,000店舗、2025年には10,000店舗の展開を目標としています。中国基本戦略による地域ごとの店舗拡大のためのノウハウ蓄積やIT・インフラ基盤整備により、地域拡大を加速する体制は整っています。中国国内におけるローソンの認知度の高まりとともに、多くの地域から進出の招聘やライセンス許諾の申し入れが増加しており、新規にエリアライセンスを拡大できる可能性も広がっています。中国政府の施策として、内需拡大・民生向上のためにコンビニエンスストアの近代化及び拡大が打ち出されていますが、日本等に比べ人口当たり店舗数はまだ相対的に少なく、今後の拡大の余地は相当あると考えています。また各地に多くの地場コンビニエンスストアが存在する中で、エリアライセンス展開やM&Aのチャンスも多いといえます。中国の国土は広大であり、地域により文化・経済レベルも異なることから、それぞれの文化圏に展開している中国子会社を起点とした積極的な事業拡大を図っていくことで、ローソングループ全体に貢献していきます。

### 中国展開のあゆみ

私たちローソンは、1996年に日系コンビニエンスストアとして初めて上海市に進出し、中国に近代コンビニエンスストアモデルを持ち込みましたが、2000年代は家賃の高騰や競争激化などにより店舗数が伸び悩み、ブランドイメージも確立できませんでした。しかし2010年代には中国基本

戦略を再構築し、地域文化や経済状況の変化に対応するノウハウやIT・インフラ基盤を自らつくる体制を整え、蓄積したノウハウを子会社やエリアライセンス先とも共有することで、事業拡大を推進しました。結果、各地で高い認知度とブランド評価を獲得し、売上高・店舗数は直近10年で約10倍に拡大しました。

### 中国展開の推移



### 2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に売上が低下しましたが、感染者数の減少とともに比較的早期に回復基調に転じる中、感染予防と加盟店支援の強化、デリバリー対応・ライブコマースといったさまざまな施策を展開しました。日本で大ヒットしたバスチーや悪魔のおにぎりシリーズを中国でも製造・販売することでプライベートブランドの商品力強化も図り、各種IPとのコラボも積極的に行うことで、ローソンを想起した目的購買を促進するためのブランド戦略にも取り組みました。また、デジタル化にも力を入れ、会員専用アプリではさまざまな特典の提供に加え、指定店舗ピックアップの事前予約を開始、さら

## 3つの約束を通じた幸せ創造戦略

人への  
優しさ

### 全社

働きがい大変革 働きがい改革プロジェクト

多様な価値観に基づく挑戦を促進し、  
社員の働きがいとマチの幸せを実現します。

取締役 専務執行役員 経営戦略管掌 兼  
人事管掌 兼  
新規事業本部管掌 兼  
CSO補佐(環境・社会共生担当)  
今田 勝之



### 《ローソンの求める人財

ローソンが求める人財像として重視するのが「自ら考え、自ら行動する」人財です。国内外を合わせて1万8,000を超える店舗では、店舗ごとにお客さまが求める商品は異なりますし、また日々いろいろなことが起こります。これらに対し本社からすべての指示を出すことは困難ですし、タイミングを逸します。そこでお客さま・店舗・現場を理解し、自ら考えて行動する人財が求められるのです。そのためには日々同じことを繰り返すのではなく、より良い結果を求めて主体的にチャレンジする意識を持つことが必要です。

そして、3つの約束の中で「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」を掲げている通り、事業を行う大前提となるのが、「加盟店オーナーさんやクルーさんとともに働き、世の中の多様な人と共生していく」意識です。

### ▶ Challenge 2025に向けた戦略

Challenge 2025における「働きがい改革プロジェクト」の大きな目的は、グループの多様な人財がともに働く人との信頼や連帯感を持つ中で、自発的なチャレンジを通じて成長や達成感を実感することによりグループが成長していくことです。

#### チャレンジを促進する2つの施策

オンラインコミュニケーションツールの活用促進や現場のニーズに則した更なるDX推進などの業務改善に加え、チャレンジを促進するために大きく二つの施策をスタートしました。一つ目は、評価制度の変更です。目標に対して「達成できた・できない」での評価を決める一般的な制度では、背伸びした目標に挑む風土がなかなかつくれません。そこで「自分のやりたいことを提案・挑戦した」ことに対して評価する「チャレンジ目標」の設定枠を新たに設けました。

二つ目は「1億円チャレンジ」です。新たなチャレンジに対して1億円の予算枠を設けてアイデアを募集したところ、海外からも含め203件の応募が寄せられました。売上アップを目

指す営業上のチャレンジもあれば、長期入院している子どもたちに学習の機会をつくるチャレンジ、障がい者が描いた絵を商品パッケージに載せるなど、まさに社会との共生・多様な価値観の尊重を実現するような提案もありました。

実は、この働きがい改革のプロジェクト自体、全国の社員から自主的に参加するメンバーを募り、各々がコミュニケーションの活性化や業務の効率化などの具体的な案を策定しながら進めています。その成果の一つが「Lawson Lively Salon(部署横断交流会)」です。これは5~6人のオンラインサロンで、部署や役職、年齢を超えて疑問や意見を交換する場になっています。普段は接することのない全国の社員同士が刺激を与え合うことで新たなチャレンジにつながると同時に、ダイバーシティ・共生の意識を養う機会となっています。

従来のチェーンストア理論から言えば、画一性や標準的なことがよしとされてきた側面もあります。しかし、これまでナチュラルローソンやローソンストア100をはじめとしたさまざまな形の店舗・ブランドを展開してきたことにも現れているように、私たちローソンには多様性を大切にする文化があります。社員全員が「自ら考え、自ら行動する」ことでシナジーが生まれ、「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実現に向けて進んでいくのです。





# 全社

## ダイバーシティと人財育成

### 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つくっていくことを目指してダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。社長をトップとしたダイバーシティ推進体制を整え、障がい者雇用を促進する特例子会社の設置、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。

採用にあたっては、性別・国籍・年齢・学歴・出身などを問わず、一人ひとりの適正と意欲・能力を重視しています。定期採用では、2005年より男女比率50%を目標にしており、2008年より外国籍社員の積極採用に継続して取り組んでいます。

また、女性が活躍し続けられる会社を目指し、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。2030年度に女性管理職を30%にすることを目標とし、部長職を対象とした経営層による次世代リーダー育成を目指す「次世代育成委員会」においては、女性幹部候補についても育成に取り組んでいます。

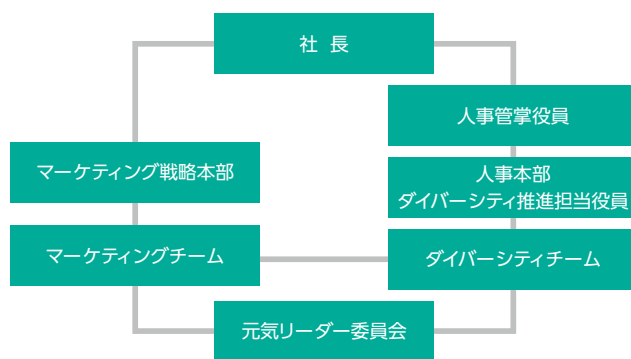
さらに、男性が積極的に育児・家事に参加することにより、男女問わず効率的かつ生産性の高い働き方につながることを期待し、2014年より「短期間育児休職制度」を導入し、2020年度は取得率94%となるなど、男性の育休取得が当たり前の文化として根付きつつあります。

多様な人財の活躍を推進すべく、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)の導入、全社員を対象とした「リモートワーク制度」の制定、さらに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など、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。

そのほかにも、大変革実行委員会において働きがい改革プロジェクトを立ち上げ、チャレンジ目標の新設やDX推進、たて・よこ・ななめのコミュニケーション活性化施策など、社員がいきいき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を検討・実行しています。

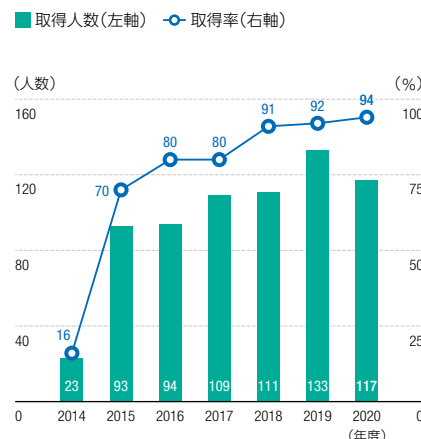
これらの取り組みにより、ローソンは経済産業省と東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に、2020年度も選定されました(通算6回目)。

### ダイバーシティ推進体制

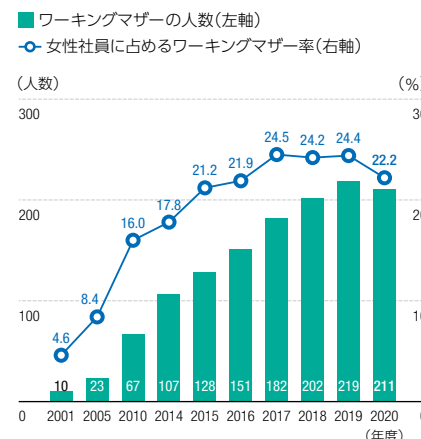


社長をトップに、人事部では制度設計・運用・登用を行い、マーケティング戦略本部では女性のアイデアから新たな価値創造に取り組んでいます。

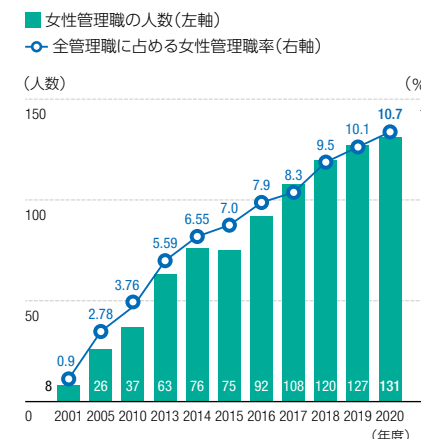
### 男性社員の育児休職取得割合



### 女性社員に占めるワーキングマザー率



### 女性管理職比率



## 全社

### 労働安全と健康経営

## 人財育成

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、「育成型人事制度」を運用しており、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、キャリア開発面談を通じて個人のキャリア開発・成長を支援するとともに、自らキャリアチャレンジできる「FA制度」を取り入れています。

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「ローソン・チャレンジ大賞」や企画応募型の「1億円チャレンジ」など、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、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。



女性社員選抜型研修には社長も参加

## 労働安全衛生

社員の業務効率や就労環境の改善について、徹底的な話し合いを重視した労使協議の場を設け、働きやすい職場づくりを目指した努力を続けており、組織風土改革や制度活用などの環境整備を社員参加で行っています。各エリアにおいては、労使双方が労務環境のセルフチェックを行った上で話し合い、早い段階での問題発見、迅速な解決を行っています。

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。労働災害が起きた場合は、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。

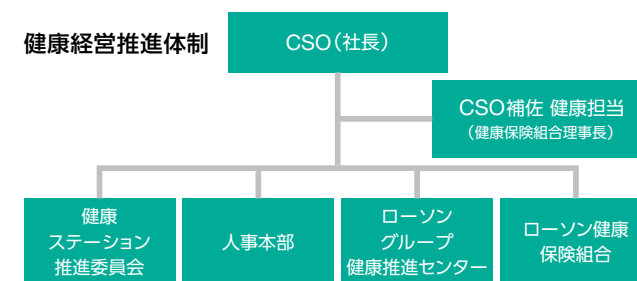
## 健康経営

お客様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、2013年に健康宣言を実施しました。社長がCSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）かつ健康ステーション推進委員会委員長を務めるなど、健康経営推進体制を整え、社内及びお客さまに向けた健康の取り組みや、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、人事本部、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」（P40参照）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。

これらの取り組みにより、ローソンは4度目となる「健康経営銘柄2021」に選定されました。また、地域の健康課題に即した取り組み等をもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する「健康経営優良法人2021」にも認定されました。



産業医・保健師面談を実施し、社員の健康を支援



## 全社

### 社会への取り組み

#### 新型コロナウイルス感染症の影響への対応

ローソングループは、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ともに、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。

#### 医療従事者の方々に向けた取り組み

医療現場の最前線で闘う医療従事者の方たちへの支援のため、2020年4月～6月の特定日に全国47都道府県にあるホスピタルローソン約300店舗で、オリジナルデザートのUchi Café SWEETS(ウチカフェスイーツ)各種と店内淹れたてコーヒーサービスMACHI caféコーヒーSサイズの半額セールを実施しました。また5月にはローソン公式SNSで医療従事者の皆さまへの応援メッセージを募集し、いただいたメッセージを組み込んだ「病院のみなさんありがとう」ポスターを掲出しました。

このほか、2021年4月に物流センターで発生した納品期限切れのオリジナル加工食品の寄贈を開始。2021年5月にはMACHI caféの販売数に応じて寄付を行う取り組みを実施し、公益社団法人日本看護協会に464万6,827円を寄



贈呈式の様子(日本看護協会にて)

付しました。これらのお客さまからいただいた寄付等のご支援について、医療従事者の方々より感謝の言葉をいただきました。

#### ワクチン接種予約相談の実施

2021年5月には「ケアローソン」(介護相談窓口やサロンスペースを併設した店舗)の一部店舗にて、新型コロナウイルスワクチン接種予約に関する対面相談を実施し、地域の皆さまの不安解消に取り組みました。

#### 生産者の支援やエリア食材の利活用

愛媛県産養殖真鯛を使用した「金しゃり 真鯛の鯛めし」を中四国エリアのローソン店舗(1,477店:2020年8月末時点、山口県下関市の一部地域を除く)で販売するなど、消費が減少した食材を利用した商品開発で生産者を支援しています。



金しゃり 真鯛の鯛めし

#### 専門店の味をお届け、外食とのコラボ拡大

外出自粛や新しい生活スタイルが進む中、全国各地の有名外食企業35社とコラボレーションし、洋食屋ヨシカミ監修ビーフシチューのお弁当や三代目たいめいけん監修ハヤシライスドリアなどを展開しました。全国のローソン約14,500店の店舗網を新たな販路として活用いただき、専門店のおいしさを通じてマチ(地域)を元気にすることを目指しています。



洋食屋ヨシカミ監修  
ビーフシチューのお弁当

#### デリバリーサービス

ローソンは2019年8月に日本のコンビニエンスストアでは初めてUber Eats<sup>\*1</sup>の導入を開始しました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴うデリバリー需要の高まりを受け、2020年11月にfoodpanda<sup>\*2</sup>、2021年4月にナチュラルローソンでWolt<sup>\*3</sup>を導入し、合計3社、30都道府県の1,893店舗でデリバリーサービスを実施しています。2021年2月からはUber Eatsで国内初となる医薬品のお届けを開始し、25店舗で展開しています。(2021年7月1日時点)

取扱品目: ※1 約370品目 ※2 約400品目 ※3 約400品目



Uber Eats

Wolt

foodpanda

#### スマリボックス

スマリボックスはレンタル商品やeコマース商品の返却・返品時に、レジカウンターでの伝票記入や受付手続きが不要な非対面型荷物発送サービスです。2021年7月1日時点、関東・関西・中京地区の約3,000店舗に導入しています。フリマアプリ等の出品者が品物の発送ができる日本郵政の「e-発送サービス」も、専用のスマリボックス設置店舗ではレジを通さずに受付ができ、発送手続きに伴うレジ待ち時間を大幅に低減しています。



## “マチの幸せ”募金活動

ローソングループでは「子どもたちの未来のために」をコンセプトに、社会貢献活動を行っています。その一環として「ローソングループ“マチの幸せ”募金」の受付を実施し、3つの団体への寄付と活動への支援をしています。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必要な時に行っています。

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100億円(2021年2月末時点)の募金が寄せられています。



レジ横の募金箱

## 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。全国の中学3年生から高校3年生までの400名を対象に、月額3万円を給付しています。奨学金支給のほか、学習支援や体験型プログラムなどを通じて、子どもたちをサポートしています。



## 「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、2020年度には22校、42クラスの約1,260人に向けて授業を開催しました。感染症予防の観点から、オンラインでの開催となりました。



## ローソンの募金

- 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1,611事業(2021年2月末時点)になりました。



# 全社

## 健康への取り組み

### 健康関連食品に対する取り組み

ローソングループでは、お客さまの健康意識の高まりに応える取り組みを重ねています。2001年から展開を開始したナチュラルローソンをラボとしての役割を担う場として健康に配慮した商品開発を行い、全国のローソンに拡大してきました。

こうした健康関連商品の販売は2015年度には食品全体の約2割でしたが、2019年度は食品全体の約3割と大きく伸長するなどご好評いただいております。2021年度もより一層の拡充に取り組んでいきます。

### 健康関連商品の開発における3機軸

商品の開発・販売にあたっては、お客さまの生活課題の解決につながる3つの機軸(糖質・塩分のコントロール、たんぱく質摂取)をもとに、ただ減らすだけでなく、「よりおいしいもの」を目指し商品をつくっています。

### ローソンの健康3機軸

- 朝食欠食
- 生活習慣病(糖・塩分の取りすぎ)
- 健康寿命延伸へのニーズ

#### ローソンの健康3機軸

<p><b>塩分コントロール</b></p>  <p>主食の定番メニューを中心に最大30%の減塩</p>	<p><b>糖質コントロール</b></p>  <p>ブラン(穀物の外皮)を使用し糖質をコントロール</p>	<p><b>たんぱく質強化</b></p>  <p>たんぱく質が摂れる国産サラダチキン</p>
---	---	--

### おいしさ与健康を両立する商品開発

糖質が気になる方をはじめとして幅広いお客さまに好評いただいている「ブランパンシリーズ」、「もち麦入りおにぎり」、「スムージーシリーズ」などは、健康関連食品の開発当初からリニューアルを重ねながら、広くご支持をいただいております。

塩分に関しては、出汁や素材の旨味を生かし、調味料の工夫によっておいしさを保つ新たなノウハウ・技術の開発に取り組んでいます。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。また、たんぱく質の不足を補う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、近年は、コンビニエンスストア食品の常識を変えるチャレンジを行っており、「食塩・化学調味料不使用」、「主食系における糖質オフ」に取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症拡大に際しては、お客さまの外出機会の減少によるストレス増加や運動不足への対応として、筋肉を付け引き締めた体をつくるため、たんぱく質をより重視した商品開発へ注力しています。

### ローソンファーム

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17カ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)」\*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。



\* GAP: Good Agricultural Practice(農業生産工程管理)ローソンファーム(農場)は日本の標準的なJGAPまたは国際水準のASIAGAPを取得

詳細は以下をご覧ください。  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/lawsonfarm/>

### 健康関連食品への取り組みのあゆみ

2012年~	2015年~	2018年~	2020年~	2021年~
<p>低糖質</p> <p>食物繊維</p> <p>ブランパン</p> <p>もち麦おにぎり</p>	<p>野菜</p> <p>スムージーシリーズ</p>	<p>野菜</p> <p>「もっと!野菜」シリーズ</p>	<p>減塩</p> <p>食塩不使用</p>	<p>糖質オフ</p> <p>主食系へ拡大</p>
				

## 国内コンビニエンスストア事業

### 健康への取り組み

#### ナチュラルローソン



「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として全国143店舗(2021年2月末時点)を展開するナチュラルローソンは、2021年7月に20周年を迎えました。「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、食品はおいしくてカラダに優しい素材を使用し、洗剤や化粧品などの日用品は環境に配慮した品を厳選するなど、ナチュラルローソンにしかないこだわりと価値のある商品を取り揃えています。また、プラスチック削減の取り組みとして、従来の洗剤に加え、2021年2月からハンドソープ・シャンプーなどの量り売り、7月からは「ドライフルーツ」と「ナッツ」の量り売りを一部の店舗で実施しています。さらに、2021年8月より商品購入時に無料で提供している「割りばし」と「スプーン」を、「紙袋入り割りばし」と「木製スプーン」へ切り替える実証実験を一部の店舗で実施しています。



20周年記念商品「トマトバーガー」



淡路島産新玉ねぎと豚しゃぶの冷しうどん



量り売り什器

#### 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」です。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。2021年5月には、一部の店舗にて新型コロナウイルスワクチン接種予約に関する対面相談を実施しました。



ケアローソンの介護相談窓口



新型コロナウイルスワクチン接種予約相談会

デリバリーを開始しました。取扱商品は、風邪薬や目薬、胃腸薬など第2類医薬品・第3類医薬品の計52品目\*です。外出しなくても薬を購入したいというお客さまのニーズにもお応えしています。\* 2021年7月末時点



#### 病院内コンビニエンスストア「ホスピタルローソン」

病院におけるコンビニエンスストアのニーズにお応えするため、「ホスピタルローソン」の出店を進めており、病院内出店数No.1の実績があります。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と捉え、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(2021年7月末時点)

#### ヘルスケア強化型店舗・一般用医薬品取扱店舗

調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携、登録販売者の育成を行うことで、一般用医薬品や処方箋医薬品を取り扱う店舗を拡大するとともに、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。一部の調剤薬局併設型店舗では、オンラインでの服薬指導や、処方箋の受け取りの実験なども行っています。また、2021年2月から一般用医薬品を取り扱う一部の店舗で国内のUber Eatsで初めての医薬品の

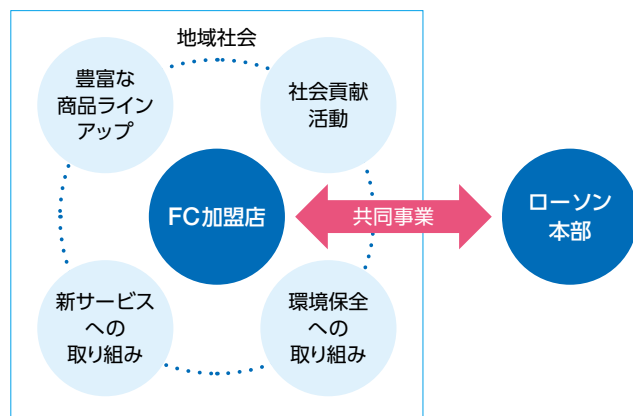
## 国内コンビニエンスストア事業

### FC加盟店への支援

#### FC加盟店経営の支援と信頼関係の強化

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、ローソンにとって最も大切なパートナーです。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」を実現するためには、FC加盟店とローソンの信頼関係をより強固にし、店舗がお客さまと地域に欠かせない「マチのほっとステーション」であることを目指すことが重要です。ローソンでは、デジタル技術を活用した店舗オペレーションの省人化・省力化や、FC加盟店の人財募集の支援や福利厚生充実に加え、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支えるべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

また、FC加盟店の利益の向上にローソンがこだわり、今まで以上に責任をもって取り組んでいくために、2020年度



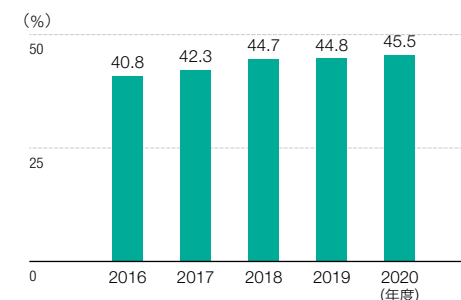
から全社の経営目標を売上から「加盟店利益」とし、全社員の賞与KPIを「店利益」としています。新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、お客さまの来店が大きく減少し、急激に売上が減少している店舗に対しては、個店の状況に応じて本部による経営支援を行い、安定した経営をサポートしています。

#### 複数店経営の推奨とサポート

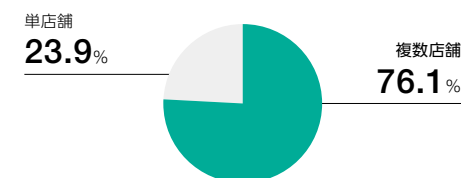
ローソンは、FC加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を運営することで競合店の出店などで生じるリスクを分散し、1店舗のみの経営と比較して安定した経営状況を維持しながら、事業を拡大することが可能となります。複数店経営においては、FC加盟店オーナーに代わって安心して店舗運営を任せることのできる店長の育成が重要となります。2020年度からローソンのトレーナーが個店に出向きFC店舗における店長のトレーニングスキルのOJT（現場で業務を通して行う教育訓練）を実施する「店長育成サポート」を開始しました。

2021年2月末時点における複数店舗比率は76.1%、複数店経営をしているオーナーの比率は45.5%となっています。

複数店経営をしているオーナーの比率 ※ 2021年2月末時点



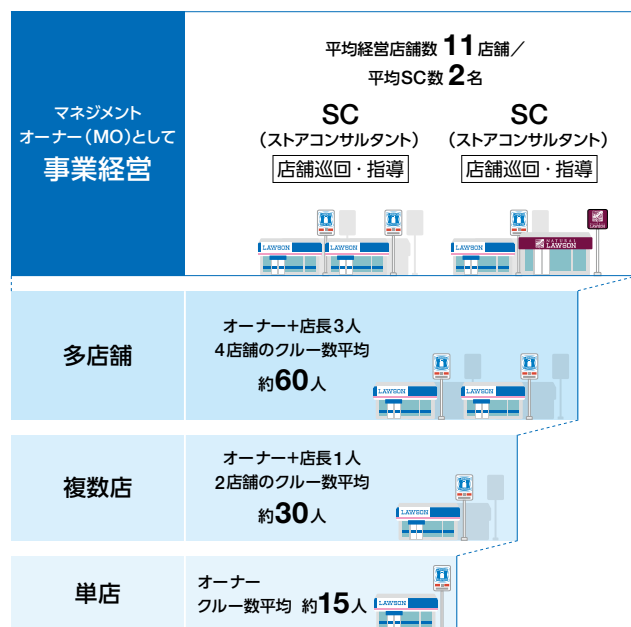
複数店舗比率 ※ 2021年2月末時点



#### マネジメントオーナー(MO)制度

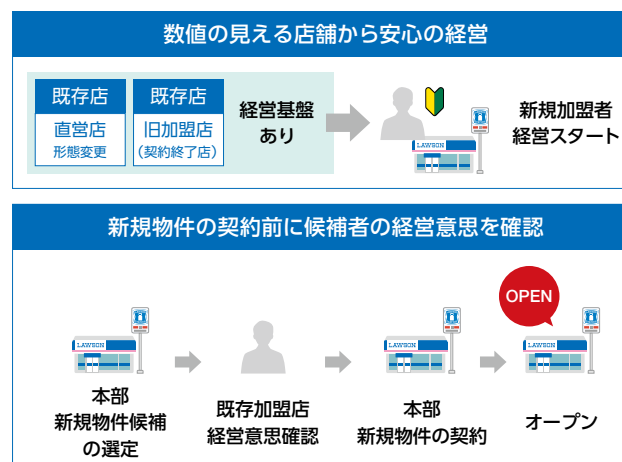
ローソンのより強いパートナーシップのもと、さらに多店舗展開を支援する仕組みがマネジメントオーナー(MO)制度です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、エリアのFC加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2021年2月末時点、約190名のMOが全国各地で活躍しています。

### 複数店経営と マネジメントオーナー(MO)制度



### フランチャイズ(FC)契約の締結における配慮

FC契約のマッチングについては、新規のFC加盟希望者には原則として既存店舗をご案内し、既存加盟店には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ています。また、既存の10年間のFC契約に不安を感じる方に向けて、2020年度から5年間の契約パッケージを新設し、選んでいただけるようにしました。



### 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、社長を含めたローソン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などの対策を行っています。



ローソンセミナー

### ローソンセミナー(年2回/全FC加盟店対象)

ローソン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。

### 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。

### オーナー福祉理事会(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FC加盟店代表としてローソン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FC加盟店対象)

2019年7月からローソン社内及び社外(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一層の充実を図っています。

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



## 働き方改革の支援

### オーナーサポート制度

2020年9月から全国8拠点に約60名を配置し、FC加盟店オーナーの休暇取得をローソン社員がサポートしています。

### 単発人財採用サービス「matchbox(マッチボックス)」

2021年4月から、全国のローソン店舗を対象に関連会社のローソンスタッフ株式会社が提供する単発人財採用サービス「matchbox」を導入しました。店舗がオンライン上で空きシフトの求人を行い、登録している求職者が自身の条件に合った店舗に応募、店舗が人財を選択することができます。人員が不足している時間帯のシフトや急な欠勤への対応としてFC加盟店オーナーから好評を得ています。



### 初心者用の教材の活用を促進

新人クルー(パート・アルバイト)が最初に覚えるべき業務をまとめた「初めてのローソンのお仕事」という教材を作成し、基本的な店舗のルールやレジの接客などの業務をスムーズに教育できるようにしています。FC加盟店オーナーや店長、リーダークルーなどの教育する側に対しては「教え方講座」も実施、また外国人クルー向けの教育ツールも提供するなど、クルーが同じ店舗で長い間、楽しくいきいきと働けるように配慮しています。



### 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。

## 加盟店SDGs表彰

ローソングループは、ローソン本部とFC加盟店の良好な関係構築を通じ、FC加盟店のSDGsへの取り組みを後押しするとともに、地域社会への貢献につなげていきたいと考えています。

2020年度から、FC加盟店のSDGsへの理解とモチベーションの向上を目的として「加盟店SDGs表彰」を行っています。店舗で取り組んでいる「マチを幸せにする活動」事例を募集し、役員による審査によって、10店舗の取り組みを表彰しました。

## 加盟店SDGs表彰事例

- 道路での交通安全指導、国道のゴミ拾いを定期的を実施
- 店頭でぬりえ配布と持参してくれた子どもたちに「おかずコロケ」「シャボン玉」をプレゼント
- 高齢者施設への週2回の移動販売や御用聞きの実施
- 中学生の職場体験受け入れや出前授業の実施
- MACHI café(マチカフェ)の牛乳パック(約2,000パック)を洗浄して小学校へ寄付
- 商店街の美化活動や違法看板、放置自転車防止の指導
- ローソンの社会貢献活動や環境問題をテーマにした小学校への出張授業、店舗見学を17年間継続
- 毎朝の店舗近隣の清掃実施や地域商店街の定期清掃への参加
- 地域の学童クラブへおにぎりやオリジナル菓子のプレゼント等、継続的な支援
- 建設現場や山間地など、買い物が必要な地域への移動販売

## 全社

### 社会(人権等)・環境に配慮したサプライチェーンの構築・運用

#### レインフォレスト・アライアンス認証農園産コーヒー豆 使用による人権と自然環境への配慮

ローソンは、原材料の生産・加工に携わる方々の生活向上に取り組むとともに、自然資源や環境に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

店内淹れたてコーヒーサービス「MACHI café」では、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るレインフォレスト・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。

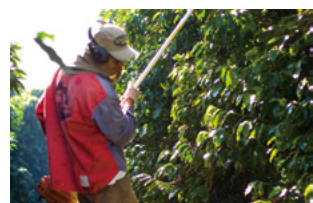
コーヒー豆を調達するブラジルのイパネマ農園では、農園労働者の労働環境を整え子供たちの教育を支援するとともに、緑豊かな自然を守るため農園内に自然保護地区をつくって

います。例えば、160を超えるミツバチの巣を設置し、さまざまな在来植物の受粉を促して、生物多様性を高める活動を行っています。

※ 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

#### 森を大切にするFSC®認証商品の取り扱いを拡大

責任ある森林管理の原則と基準に基づく「FSC®認証」の原材料を使用した商品の取り扱いや容器包装への採用を進めており、オリジナル品のペーパーカップやペーパープレート、飲料用の紙パックなどに使用しています。今後も拡大を計画しており、環境に配慮した持続可能な商品の取り扱い、原材料の調達に取り組んでいきます。



労働者が働きやすいよう環境を整備しています



園内には160を超える蜂の巣を設置

#### FSC®認証を受けた主な商品



環境にやさしいペーパーカップ



プリズマ NL野菜と3種の果実



責任ある森林管理  
のマーク

#### ローソングループ人権方針

ローソンは、これまで「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソングループ取引方針」に基づき、人権に配慮した企業活動を行っていますが、更なるSDGsの推進やESG基軸経営の観点から、2021年6月16日開催の取締役会において、「ローソングループ人権方針」を制定しました。ローソンは、事業活動における人権の尊重はもとより、あらゆるステークホルダーにこの方針への賛同を期待し、対話と協議を通じて人権尊重に取り組めます。

#### ローソングループ人権方針(抜粋)

1. 人権尊重に対するローソングループの考え方とステークホルダーの皆様への期待
2. 人権に関する重点テーマ
  - (1) 差別の禁止
  - (2) 児童労働の禁止
  - (3) 強制労働の禁止
  - (4) 適切な賃金の支払いと適正な労働時間の管理
  - (5) 雇用の機会均等
  - (6) 労働者の保護とハラスメントの禁止
  - (7) 個人情報とプライバシーの尊重
3. 人権デュー・デリジェンスの実施
4. 相談・通報対応と問題の解決・是正
5. 人権に関わる教育・啓発の推進
6. 情報開示

全文はこちらから

<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/respect/>

## 3つの約束を通じた幸せ創造戦略

地球(マチ)  
への優しさ

全社

CO<sub>2</sub>排出量削減

2030年目標 (KPI) 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量  
2013年対比 **50%削減** (2021年6月に目標上方修正)

### ほっと やさしい プロジェクト

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」を開始し、SDGsが目指す姿に貢献するため、CO<sub>2</sub>排出量、食品ロス、容器包装・レジ袋のプラスチックの削減などの環境課題に対応した取り組みを進め、2030年及び2050年の目標(KPI)の達成を目指しています。

### CO<sub>2</sub>排出量削減

2021年4月、日本政府が2030年度の温室効果ガス削減目標を引き上げ、「2013年度比46%削減」に変更したことに伴い、ローソンも2030年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を「1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量2013年対比30%削減」から、「同年対比50%」に上方修正しました。目標を達成するため、店舗設備において省エネタイプの要冷機器の導入や最新型の空調機・LED照明の機器更新、店舗における省エネ10か条の推進など、店舗の電気使用量の削減に取り組んでいます。

### CO<sub>2</sub>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(CO<sub>2</sub>冷媒)冷凍・冷蔵システム」の導入をスタートし、約4,200店舗(2021年3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小さいCO<sub>2</sub>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います。



CO<sub>2</sub>冷媒冷凍・冷蔵システム

### 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。



### 2020年度サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量

合計CO<sub>2</sub>排出量 **約5,301.9千トン**

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に基づき排出  
原単位データベースVer.3.1から算定

カテゴリ	内容	排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )
Scope1 (直接排出)	社用車のガソリン	4.3
Scope2 (間接排出)	本社・エリア・支店・店舗の電力	980.7
Scope3 (その他の間接排出)	仕入れた原材料 (PB・NB製品、レジ袋など)	4,025.7
	電力の調達に伴うエネルギー関連	144.9
	配送センターのエネルギー消費	101.0
	店内廃棄物、閉店・改装時の産業 廃棄物	20.6
	ローソン本部従業員の出張	0.9
	容器・割り箸・レジ袋の廃棄	23.8
上記合計		5,301.9

※ ローソンのサプライチェーンすべてを網羅しているものではありません。  
Scope2は2020年度から店舗の電力を合算しています。

## 全社

### プラスチック・食品ロス削減

#### 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 <b>30%</b> 削減 (オリジナル商品 環境配慮型素材 <b>50%</b> 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)



#### アイス用カップS・M・メガの全サイズを紙素材へ変更

- カップをプラスチック素材から紙素材へ変更し、年間で約2,165トンのプラスチック使用量を削減見込み
- ストローなしで飲めるリッド(フタ)に変更

#### まちかど厨房弁当の一部、小容量タイプの「Choi」シリーズを紙容器で展開

- 丼タイプの弁当の容器を紙容器に変更し、年間で約250トンのプラスチック使用量を削減見込み
- 小容量タイプの「Choi」シリーズ調理麺、チルド弁当を紙容器で展開



#### おにぎりの包材を変更

- 手巻おにぎり全商品、直巻おにぎりセット おにぎりの一部商品において、包材の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



#### 新たな取り組み ナチュラルローソンの「量り売り」

- 必要な量を、好きな容器に入れて購入できる「量り売り」の実験をナチュラルローソンの一部店舗で開始。既製品のプラスチック容器削減につなげる取り組みに止まらず、お試し需要のニーズにも対応
- 洗剤(2020年8月～)、シャンプー・ボディソープ他(2021年2月～)の日用品に加え、新たに食品のドライフルーツ、ナッツの量り売りを開始(2021年7月～)



#### キリングループと協働し

#### 「ペットボトル減容回収機」設置の実証実験開始

- キリンホールディングス株式会社、キリンビバレッジ株式会社と協働し、ペットボトル再利用の循環促進を目的として、2021年7月から使用済みペットボトル容器回収の実証実験をローソン横浜新子安店で開始しました。回収されたペットボトルは、キリンビバレッジ株式会社の自動販売機オペレーションルートを使って収集することで、プラスチック削減とともに、運搬の効率化を図り、CO<sub>2</sub>などの環境負荷の低減も目指します。



#### レジ袋有料化への対応

- 2020年7月1日より、地球環境保護を目的として、プラスチック製レジ袋の有料化が法令で義務付けられました。ローソンはこれに基づき、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の削減に努めています。2021年2月末時点のレジ袋の辞退率は74.9%になりました。また、直営店舗におけるレジ袋の収益金の一部を、子どもたちの食をサポートする取り組みとして、一般社団法人全国フードバンク推進協会にお米として寄贈しました。

#### 食品ロス削減への取り組み

2030年目標 (KPI)	2018年対比 <b>50%</b> 削減
------------------	-----------------------

#### 余剰オリジナル商品を定期的に寄贈

2019年8月より、店舗への納品期限が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会に寄贈しています。2020年12月のクリスマス時期にはクリスマスケーキやハンバーグなどチルド品の寄贈にも取り組みを拡大しています。また、寄贈先の拡大も進めており、文京区こども宅食に加え、2020年12月からは一般社団法人こども宅食応援団を通じて全国各地のこども宅食事業者を支援しています。さらに、お弁当と引き換えられる無料のクーポンをこども宅食のご利用者さまに配信し、店頭で直接受け取っていただく新たな試みも始めました。2020年度には合計約270,000個の商品を各団体を通じて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お届けしました。

\* 賞味期限については一定の猶予を持たせています。

#### 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5.5kg、揚げ物に使った食用油(廃油)を同2.4kg排出しています。食品ロス削減のため、発注数の適正化や値引き販売による売り切りを進めるとともに、売れ残り食品はリサイクル工場に搬入し、飼料(ブタやニワトリのエサ)や肥料にしています。また、廃油は飼料用添加剤(エサの材料)やバイオディーゼル燃料などに再生しています。

## 国内コンビニエンスストア事業

### 地域連携

#### 自治体との包括協定、行政サービス

##### 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)(2021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、災害時の物資供給や帰宅困難者支援など、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。



地方自治体のアンテナショップを併設した店舗

#### 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、各種証明書を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、858市区町村(2021年8月10日時点)にのぼります。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。

※ 市区町村によって受けられるサービスは異なります。



#### 移動販売の推進

店舗への来店が困難なお客さまのために、高齢者施設や企業・工場などを訪問し食品や日用品などの移動販売を実施しています。また、自治体などと連携し買い物困難エリアへの移動販売や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。



#### 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、2020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733件にのぼりました。



#### 2020年の対応状況

女性の駆け込み	1,353店	1,999回以上
子どもの駆け込み	707店	1,013回以上
高齢者保護	2,615店	4,768回以上
特殊詐欺(振り込め詐欺等)の抑止	2,319店	
深夜時間の青少年帰宅促し	7,837店	

出典：2020年度(令和2年度)版FC加盟店オーナー・店長向けアンケート(JFA)より、ローソン分のみ抽出

## 財務戦略

### CFOメッセージ



取締役  
常務執行役員 CFO

中庭 聡

**社会が抱える課題に正面から取り組む企業として、財務の健全性を遵守しながら、資本効率性を重視した成長投資、収益構造の筋肉質化を通じて、持続的な成長を進めます。**

#### 2020年度の振り返り

2020年度は、お客さまの生活スタイルや購買行動の変化など、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた1年でした。そのような厳しい経営環境下においても、ローソングループは「マチのほっとステーション」として常にお客さまや社会に寄り添い、果敢にチャレンジしましたが、2020年度の営業利益は408億円、親会社株主に帰属する当期純利益は86億円と、2019年度対比で減益を余儀なくされました。

国内コンビニエンスストア事業は、既存店売上高前年比92.7%と、客数がリモートワークの浸透や外出機会の減少などにより85.8%と前年を下回りましたが、客単価は自宅で食事するお客さまが増加したことに対応し品揃えを拡充した冷凍食品、日配食品、生鮮食品などが伸び108.0%と前年を上回りました。継続的にコスト削減に取り組んだものの、既存店売上高の影響は大きく、国内コンビニエンスストア事業のセグメント利益は287億円(前年比183億円の減益)となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響が特に大きかったエンタテインメント関連事業は、セグメント損失2億円(前年比56億円の減益)でした。厳しい経営環境が続く1年でしたが、ローソンエンタテインメントでは、イベントの中止・縮小などが続く中、オンラインライブ配信チケットやEC事業の拡大に取り組みました。また、ユナイテッド・シネマでは、一時全館休業を強いられましたが、下期には人気アニメ作品の大ヒットなどがありました。

成城石井事業では、消費者の方々の巣ごもりによるスーパーマーケット需要の高まりを背景にご支持をいた

だき、セグメント利益は103億円(前年比19億円の増益)、新型コロナウイルス感染症の影響から早期に回復した中国事業など、海外事業ではセグメント利益8億円(前年比18億円の増益)と黒字化しました。

このように、ローソングループのセグメント別にはプラスとマイナスの両面がありましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益として政策保有株式の売却益を計上したものの、営業利益の減益要因に加え、特別損失として店舗関連の減損損失、新型コロナウイルス感染症の関連損失などを計上したことから86億円(前年比114億円の減益)となりました。

#### 経営目標の達成に向けた収益構造の筋肉質化

2020年度は、厳しい経営環境下でしたが、コスト削減に注力しました。フランチャイズ加盟店では、廃棄ロス、人件費、水道光熱費の三大コスト削減に取り組んだ結果、第2四半期以降の加盟店利益は前年を上回りました。また、デジタルを活用した広告宣伝の見直しや、地代家賃の削減にも取り組みました。

#### 2020年度(2021年2月期)連結業績

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	前年比
営業総収入	730,236	666,001	-64,234
営業利益	62,943	40,876	-22,066
経常利益	56,346	37,610	-18,735
親会社株主に帰属する当期純利益	20,108	8,689	-11,418

#### セグメント利益

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	前年比
国内コンビニエンスストア事業	47,121	28,739	-18,381
成城石井事業	8,348	10,329	+1,980
エンタテインメント関連事業	5,313	-297	-5,611
金融関連事業	3,088	1,753	-1,335
海外事業	-1,005	809	+1,815
その他	76	-456	-533
合計	62,943	40,876	-22,066

ローソングループが設立50周年を迎える2025年に向けて策定した「Challenge 2025」においては、大変革実行委員会の主導のもと、さらなる収益構造変革を実行します。例えば、顧客起点サプライチェーン改革プロジェクトならびにベンダー物流改革プロジェクトでは、AIやDXなどを活用し、店舗及びサプライチェーンにおける廃棄ロスと機会ロスの両方について削減を目指すなど、ローソングループとして収益構造の筋肉質化を進めます。

2021年度の通期計画では、新型コロナウイルスワクチン接種が広がりつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の収束には未だ時間を要することを前提とし、お客さまのニーズの変化に合わせた商品の品揃えなどによる既存店売上の改善や、エンタテインメント関連事業の回復などを織り込み、連結営業利益500億円(前年比+91億円)、親会社株主に帰属する当期純利益135億円(前年比+48億円)を計画しています。

## 財務健全性の遵守と株主還元

「Challenge 2025」では、ROE15%以上を目標とし、連結配当性向50%を支える純利益の水準としてのEPS500円以上を指標にチャレンジしていきます。ローソングループでは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題と位置づけ、ROEを重視しています。そのROEを表す「売上高純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ」の各要素を改善すべく、前述の収益構造の筋肉質化とともに、資本コストを踏まえた投資基準や既存投資入れ替えなどにより財務状

況の筋肉質化を進めます。一方で、ローソン銀行を有するローソングループとしては財務健全性を遵守することが有利な資金調達、収益性の改善につながります。ローソングループの持続的成長の中で、財務の健全性を遵守しながら、資本効率性を高めていくバランスあるマネジメントが重要であると考えます。

そして、株主還元も、非常に重要な経営課題として位置づけています。財務の健全性を遵守しつつ業績に応じた利益還元を行う連結配当性向の考え方にに基づき、1株当たり150円を下限とし、将来の事業展開に必要な内部留保を維持しながら、「Challenge 2025」による持続的な利益成長を通じて、持続的な配当金の成長を図っていきます。

## 大変革実行委員会での 資本効率性を重視した成長投資

お客さまや市場の急速な変化のみならず、現在進行形でさまざまな技術革新が進んでいます。最新の技術を活用の上、適切な投資とすべく、大変革実行委員会による投資計画については、PDCAを高速で回し、日々アップデートしながら柔軟かつ継続的に取り組んでいきます。

その中で、国内コンビニエンス事業の売場大変革を目指す店舗理想形追求プロジェクトでは、2021年5,000店を対象として320億円程度の投資を計画しています。商圈や立地・客層等の特性に応じた店舗改装を視野に入れ、現在、きめ細かい検証を繰り返しています。また、成城石井事業では、お客さまの需要の高まりに合わせたセントラルキッチンの

増設、営業黒字化した海外事業ではさらなる店舗数の拡大などを計画しています。投資に関わるリスクとリターンの精度を高め、資本効率性を重視した成長投資の最大効用の実現により、ローソングループの資産効率の向上を目指します。

## ESG経営を通じたSDGsへのコミットメント

環境問題については、2050年に向けた環境ビジョンである「Lawson Blue Challenge 2050!」により、食品ロス削減、プラスチック削減、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。その一環として、既存店改装や更新投資の過程で、環境に適合した店舗関連資産への入れ替えを実施していきます。

資本市場では、ESG投資に大きな注目が集まっていますが、ローソングループではSDGsへのコミットメントを表明しています。もとより、ローソングループは、「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、コンビニエンスストアという社会インフラとして、地域社会への貢献や働き手不足への対策など、お客さまのマチの社会課題に正面から取り組んできました。そして、今後も私たちの役割に変化はなく、従来の取り組みの延長線上にESG経営を通じたSDGsを捉えています。いかなる市場環境下においても、ローソングループはお客さまと社会のレコメンドNo.1であることを目指し、今後の持続的成長と企業価値の創出に取り組んでいきます。

## 役員紹介

### 取締役



**竹増 貞信** | Sadanobu Takemasu | 取締役在任年数：7年  
代表取締役 社長 兼 CSO 兼 ローソン大学 学長

1969年生、51歳。2014年に代表取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。当社の代表取締役社長兼CSO®として、国内コンビニエンスストア事業を中心とした当社グループ全般を牽引するとともに、企業価値の向上及び持続可能な企業経営の実現に貢献。

※ CSOは「Chief Sustainability Officer(チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者)」の略



**今田 勝之** | Katsuyuki Imada | 取締役在任年数：4年  
取締役 専務執行役員

経営戦略管掌 兼 人事管掌 兼 新規事業本部管掌 兼 CSO補佐(環境・社会 共生担当)

1963年生、58歳。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、現在は当社の取締役専務執行役員経営戦略管掌として、経営企画、コーポレート・ガバナンス、SDGs推進、次世代コンビニエンスストアの確立等を含む経営戦略全般を担い、幅広い経験を有する。



**中庭 聡** | Satoshi Nakaniwa | 取締役在任年数：4年  
取締役 常務執行役員 CFO

1969年生、52歳。三菱商事株式会社での経験に加えて、当社の取締役常務執行役員CFOとして、財務経理、事業リスクマネジメント、IR(投資家向け広報)、購買管理を担い、幅広い経験を有する。



**林 恵子** | Keiko Hayashi | 取締役在任年数：5年  
取締役(社外) **独立役員**

1959年生、62歳。洋服、服飾雑貨、ジュエリー等の企画・製造・販売・配送までを自社で手がける株式会社DoCLASSEを設立し、同社の経営者として、企業経営に関する豊富な経験と知見を有するほか、外資系のコンサルタント企業等での経験を通じて、商品開発、マーケティング関連業務等にも精通している。



**岩村 水樹** | Miki Iwamura | 取締役在任年数：3年  
取締役(社外) **独立役員**

1965年生、55歳。働き方改革や女性活躍推進に関する積極的な提言と情報発信を行っているほか、グローバルなIT企業のアジア太平洋・日本地区マーケティング業務を通じて、デジタル・ビッグデータを活用した経営及びブランドの強化等に関する深い知見を有する。



**鈴木 智子** | Satoko Suzuki | 取締役在任年数：1年  
取締役(社外) **独立役員**

1977年生、43歳。おもてなし経営や日本企業のグローバル化などに関連する官民の委員会等の委員を歴任、多数の論文・学会発表や受賞歴があるほか、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豊富な知見を有する。



**菊地 清貴** | Kiyotaka Kikuchi | 取締役在任年数：0年  
取締役

1966年生、54歳。三菱商事株式会社での経験に加えて、食肉加工メーカーへの出向等も通じて、食品業界を中心としたコンシューマー産業分野に関する深い知見を有する。



監査役



**今川 秀一** Syuichi Imagawa | 監査役在任年数：1年  
常勤監査役

1958年生、62歳。当社の店舗運営部門、商品・物流部門、支社長、国内CVSカンパニーの副社長、営業戦略部門の責任者のほか、CR管掌及び人事管掌の経験から、コンプライアンス・リスク管理及びコンビニエンスストア事業、フランチャイズビジネスに関する知見を有する。



**宮崎 純** Jun Miyazaki | 監査役在任年数：0年  
常勤監査役

1955年生、65歳。当社のコミュニケーション管掌、CR管掌、人事副管掌、CSO補佐(健康担当)、ローソン健康保険組合理事長として、当社グループの広報戦略、人事戦略及びコンプライアンス・リスク管理、健康経営推進等を担当し、広報戦略を通じたコンビニエンスストア事業及びフランチャイズビジネスの知見ならびにコンプライアンス・リスク管理の幅広い知見を有する。



**辻山 栄子** Eiko Tsujiyama | 監査役在任年数：10年  
監査役(社外) **独立役員**

1947年生、73歳。学識者及び公認会計士として金融庁企業会計審議会委員、国税庁国税審議会会長等を歴任するとともに、大学名誉教授(会計学)として財務及び会計に関する深い知見を有する。



**五味 祐子** Yuko Gomi | 監査役在任年数：2年  
監査役(社外) **独立役員**

1972年生、49歳。弁護士として企業法務やリスク管理等の豊富な経験を有するとともに、内閣府大臣官房総務課法令遵守対応室 法令参与(非常勤)等を務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。



**吉田 恵子** Keiko Yoshida | 監査役在任年数：1年  
監査役(社外) **独立役員**

1954年生、67歳。公認会計士として会計事務所代表を務め、税務・会計・経営に関する知見を有する。

執行役員 2021年5月25日時点

専務執行役員 郷内 正勝	執行役員 廣金 保彦	執行役員 日野 武二
専務執行役員 和田 祐一	執行役員 張 晟	執行役員 高西 朋貴
上級執行役員 三宅 示修	執行役員 千尋 俊彦	執行役員 原田 和浩
上級執行役員 渡辺 章仁	執行役員 熊谷 智	執行役員 大谷 弘子
上級執行役員 藤井 均	執行役員 村瀬 達也	執行役員 垣内 昇
上級執行役員 佐藤 達	執行役員 鶴田 紀章	
上級執行役員 唐沢 裕之	執行役員 楯 美和子	
上級執行役員 涌井 和広	執行役員 井関 廉浩	

(取締役兼務者を除く)

取締役及び監査役の状況一覧 (2021年5月25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	主な経験及び専門性						
							企業経営	財務/会計	法務/コンプ ライアンス・ リスク	マーケ ティング	IT・DX	グローバル 経験	小売または フランチャイズ ビジネス
<b>取締役</b>													
竹増 貞信	代表取締役 社長				7	CSO 兼 ローソン大学 学長	●			●	●	●	●
今田 勝之	取締役 専務執行役員				4	経営戦略管掌 兼 人事管掌 兼 新規事業本部 管掌 兼 CSO補佐(環境・社会共生担当)	●	●				●	●
中庭 聡	取締役 常務執行役員				4	CFO	●	●				●	●
林 恵子	取締役	○	○	○	5	株式会社DoCLASSE 代表取締役	●					●	●
岩村 水樹	取締役	○	○	○	3	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	○	○	○	1	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						●	●
菊地 清貴	取締役			○	0	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 兼 リテイル本部長	●					●	●
<b>監査役</b>													
今川 秀一	常勤監査役				1	—						●	●
宮崎 純	常勤監査役				0	—						●	●
辻山 栄子	監査役	○	○	◎	10	早稲田大学 名誉教授		●					
五味 祐子	監査役	○	○	○	2	国広総合法律事務所 パートナー						●	
吉田 恵子	監査役	○	○	○	1	芝会計事務所 代表		●					

## 役員メッセージ



新型コロナウイルス感染症の影響で、コンビニエンスストアは私たちの生活動線と一層近くなり、社会インフラとしての重要性が増しました。さらなる高齢化社会の進展を踏まえれば、こうした役割は不可逆で、かつさらに加速することが見込まれます。今後は店舗の「数」ではなく、「質」が問われることになり、お店は最大限デジタル化するとともに、品揃えやサービスレベルを向上し、一つひとつのお店が地域の生活者ニーズを反映した個性を発揮する存在であってほしいと考えます。

三菱商事は、ローソンという存在が社会にとってどのような意義を持ち続けるのかを、さまざまな観点から問いつつ、ローソンの変化対応及び価値向上に資する機能提供をしていきます。三菱商事とNTTの合併会社であるインダストリー・ワンでは、三菱商事の知見とNTTのデジタル技術をもってローソンのサプライチェーンの最適化に力を発揮すると考えています。また、ローソンの購買データとKDDIの位置情報を活用したデータマーケティングは、機会ロスだけでなく廃棄ロスに貢献できる取り組みです。さらに、SMARI(スマリ)というサービスでは、店舗へ納品にきた三菱食品のトラックの戻り便に、返却・返品するレンタル商品・EC商品を積むことで、生活者の利便性と配送の効率化を実現しています。

私自身は取締役として、ローソンの自律的な成長を、三菱商事のリソースを最大限に活用して支援するとともに、食品産業の現場や経営に長く携わってきた知見を生かし、マクロ的な視点と生活者としての視点で分析し意見することで、ローソンの中長期的かつ持続的な成長を後押しする役割を果たしていきます。



ローソンの取締役会は女性比率が高く、かつ幅広い分野の専門性をもった方々が揃っていることが特徴で、その多様性からくるユニークかつオープンな雰囲気の中で活発な議論が展開されています。社外取締役に就任して5年になりますが、竹増社長の誠実な人柄とリーダーシップのもと、着実に取締役会の実効性も高まっています。今回策定されたChallenge 2025では、ニューノーマルな時代をチャンスと捉え、新しい価値を創造するローソンへと変革していこう、という気概を感じます。UberEats導入をはじめとした食品や医薬品のデリバリー、まちかど厨房、調剤薬局の併設といった付加価値型のサービス提供は、これから「新しい便利」を目指す上でローソンならではの大きな強みです。SDGsへの取り組みについては、環境ビジョンLawson Blue Challenge 2050!に基づいたローソングループの取り組みとともに、加盟店の方々とも協力しつつ、国内1万4,000店舗、海外4,000店舗の消費者接点を生かし、“お客さまとともにSDGsを達成する”ということを意識すると、また違った形のアプローチができるかもしれません。社外取締役は、常に個人株主をはじめとしたステークホルダーの視点を忘れないことが重要です。そのため、取締役会では忌憚のない意見も伝えています。ローソンの素晴らしさは、もっと良いやり方があると気づいたら真摯に反省して、すぐに変えていこうとする姿勢です。トライ&エラーの精神で挑戦し続けるローソンに、大いに期待しています。

## コーポレート・ガバナンス

### ローソンのコーポレート・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、ローソンの企業価値の増大につながると考えています。そのために、法令や社会規範等の遵守のみならず、「グループ理念」、「ローソングループ企業行動憲章」、「ローソン倫理綱領」に基づいた「高い倫理観と誠実さと思いやり」をもった行動及び「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っています。

ローソンでは、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います。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、ローソン独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を複数名(取締役は3分の1以上)選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めています。

また、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います。監査役については、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います。

ローソンは、最高経営責任者の後継者計画を重要な経営課題の一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、了承を得ています。

なお、ローソンは、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いきます。

### 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)に関するローソンの取り組みについては、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に掲出のコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

ローソンの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/>  
 ※ 2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードに対応したコーポレート・ガバナンス報告書は、2021年中に掲出予定。

### 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	2021		
取締役(名)	18	20	8		9						7				9 <sup>※1</sup>			8				7		
社外取締役(名)	2	3			5					3			4		5						3 <sup>※2</sup>			
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													14年～指名・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		
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 2017年の減少は、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ものです。

## 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もち、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が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、代表取締役候補者について取締役に答申する諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置した上で、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いきます。

## 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、現在ローソンの議決権を50.2% (50,150千株) 保有する親会社です。ローソンは、同社と業務提携を行っていますが、経営判断及び事業活動全般についてはローソンの機関で独自に決定しており、上場企業として独立性を確保の上、事業運営を行っています。

また、同社と締結している業務提携契約では、ローソンの独立性、主体性を尊重した業務提携を行うことが合意されており、親会社からの独立性が確保されていると認識しています。

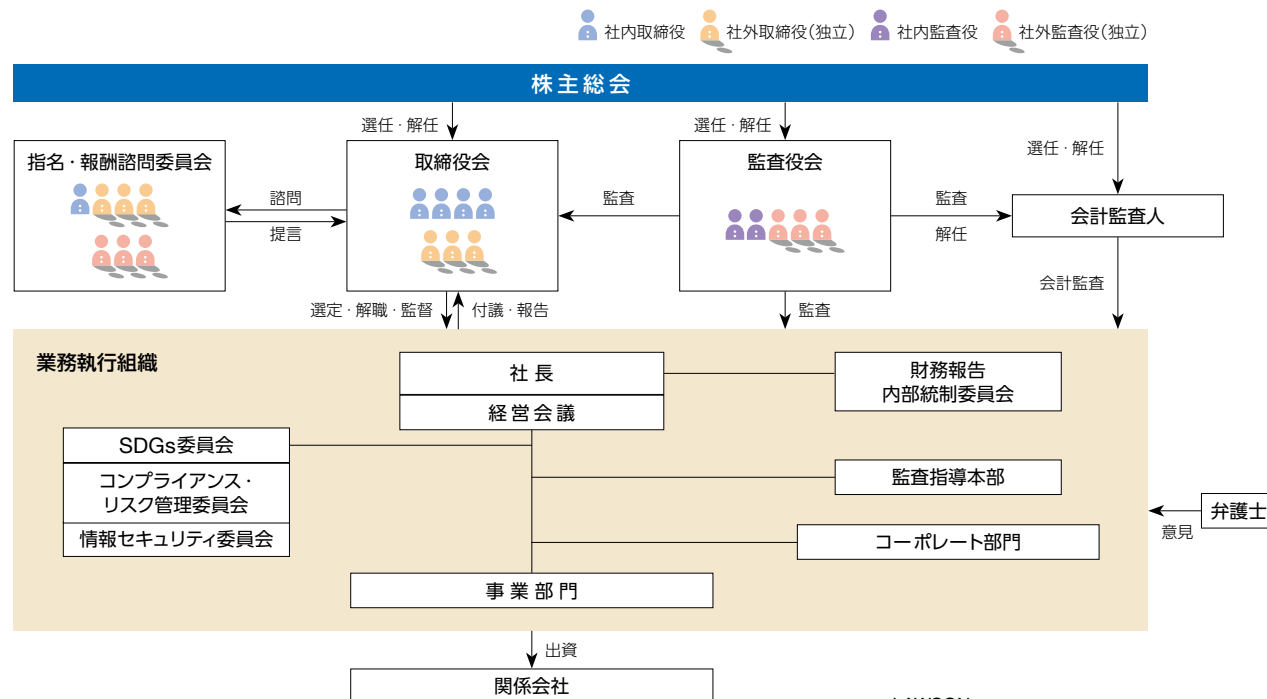
ローソンは独立した上場会社として、親会社である三菱商事株式会社及び同社グループ各社との取引においても、一般取引と同様に、他社の提示価格や市場の実勢価格等と比較検討の上、取引条件を決定しており、少数株主に不利益を与えることがないようにしています。

## 取締役会の運営状況

取締役会は7名の取締役(男性4名、女性3名。内3名は独立役員。)で構成し、法令及び定款で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行状況を監督しています(2020年度13回開催)。また、執行役員制度を採用し、権限委譲により、執行の迅速化を進めています。さらに、原則常務以上の役付執行役員及び社長が指名したメンバーが出席する経営会議を開催し、取締役会の意思決定の補完を行っています(2020年度13回開催)。

## 委員会の運営状況

SDGsに関する全社的な対応を行う「SDGs委員会」、コンプライアンス・リスク管理体制の統括管理を行う「コンプライアンス・リスク管理委員会」、情報セキュリティの整備・管理体制の統括管理を行う「情報セキュリティ委員会」、財務報告に係る内部統制の整備・有効性評価の統括管理を行う「財務報告内部統制委員会」の他、「Challenge 2025」の達成に向けて全社戦略を推進する「ローソングループ大変革実行委員会」、デジタルトランスフォーメーションの検討・推進を行う「デジタルトランスフォーメーション推進委員会」、ローソングループ全体としての「マチの健康ステーション」実現のための戦略企画・立案等を行う「健康ステーション推進委員会」も設置し、運用しています。



## 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」を設けています。また、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」を任意で設置しています。なお、監査役候補者につきましては、監査職務に必要となる財務・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、洞察性に優れていること
- 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
- 独立役員については、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500万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

上記、独立性に関する判断基準に抵触しない人物を社外役員候補者としています。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ます。その場合には、社外役員選任時にその理由を説明、開示します。

## 最高経営責任者の後継者計画

ローソンは、最高経営責任者の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しています。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しており、以下のとおりローソンの最高経営者として必要な資質や属性を定めるとともに、後継者の育成、指名方法等を代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ています。

- ① 変化対応力と変化創造力
- ② 強力なリーダーシップ
- ③ 高いコミュニケーション能力
- ④ グループ全体を見渡す広い視点と高いガバナンス意識
- ⑤ 高潔な倫理観

なお、後継者の属性は、社内出身者か社外出身者等は問わず、特段定めません。また、後継者の選定に際しては、複数名の候補者を指名・報酬諮問委員会に提示しています。

## 社外取締役（社外監査役）のサポート体制

取締役会の運営事務、非常勤役員との連絡事務や事件・事故発生時に都度報告を実施するための取締役会事務局や、監査業務の補助や監査役会の運営事務、社外監査役との連絡事務のため、専従スタッフ2名を配置した監査役室を設置しています。

ローソングループの事業、財務、組織等に関する必要な知識が習得できる機会を設けるとともに、ローソングループの事業内容への理解を深めるため、必要なイベントの参加やローソングループ関連施設の視察機会も設けています。なお、取締役会における議論に積極的に貢献するためにも、独立社外役員のみを構成員とする意見交換会を、少なくとも年に1回以上開催することとしています。

## 役員報酬

### 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。

なお、変動報酬の指標については、2021年度から一部見直しを行い、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge

2050!」の実現のために、「SDGs目標(CO<sub>2</sub>削減率等)」も組み込みました。

### 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、非常勤取締役については、代表取締役と取締役会の監督及び助言という役割に特化しているため、業績に連動した変動報酬は支給していません。

### 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(2020年度)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、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	252	180	72	9名
(うち社外取締役)	(34)	(30)	(4)	(4名)
監査役	81	81	—	6名
(うち社外監査役)	(39)	(39)	(—)	(4名)
合計	334	261	72	15名

(注) 2021年2月末時点の取締役の人数は7名、監査役の人数は5名です。

## A + B = 取締役報酬

### A 基本報酬

固定報酬(約60%) + 変動報酬(約40%) で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定

変動報酬：各期のEPS(1株当たり連結当期純利益)等の業績評価に連動した「業績連動報酬」を採用  
(取締役報酬を株主利益と連動させるため)

### B 株価連動報酬

#### 株式報酬型ストックオプション

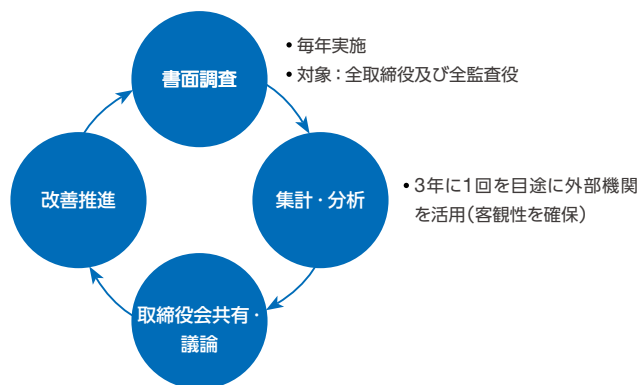
(中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置付け)

- 1株当たりの行使価格：1円
- 付与個数：役位に応じた付与個数及び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)

## 取締役会の実効性評価

ローソンでは、取締役会のさら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」を実施しています。2020年の調査では、取締役及び監査役の全員から回答を得た上で、その集計・分析を行いました。その結果、現在のローソンの取締役会は、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。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、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しました。今後は、これらの意見も参考の上、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いきます。なお、この自己評価は、3年に1回を目途に、外部機関を活用し、分析結果の客観性を確保しています。

### 取締役会の実効性に関する自己評価



## 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。

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。



内部統制システムに関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

## グループガバナンスの強化

ローソン及びローソングループにおける業務の適正を確保するため、下記体制の整備、取り組み強化に努めています。

- (1) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項のローソンへの報告に関する体制、子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- (2) 子会社のリスクの管理に関する規程その他の体制、子会社の取締役等及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- (3) ローソン及び関係会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を認知した場合は直ちに親会社に報告する体制

また、ローソンの主要関係会社には、コンプライアンス及びリスク管理の責任者が配置されており、万一問題が発生した場合には迅速に対応できる体制を整備しています。

## 政策保有株式に関する方針

ローソンは、相互の企業連携により中長期的にローソンの企業価値向上につながる上場株式を政策的に保有する場合がありますが、必要最低限の保有としています。保有に際しては、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を個別銘柄ごとに精査し、毎年取締役会で保有の適否を検証しており、2021年2月末日現在、4銘柄の上場株式を保有しています。企業価値向上の効果等を勘案して、それら政策保有の意義を適宜、見直すこととしています。また、上場株式の取得・処分には、インサイダー取引規制の遵守を徹底しています。



## コンプライアンス・リスク管理

### 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。

2021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。

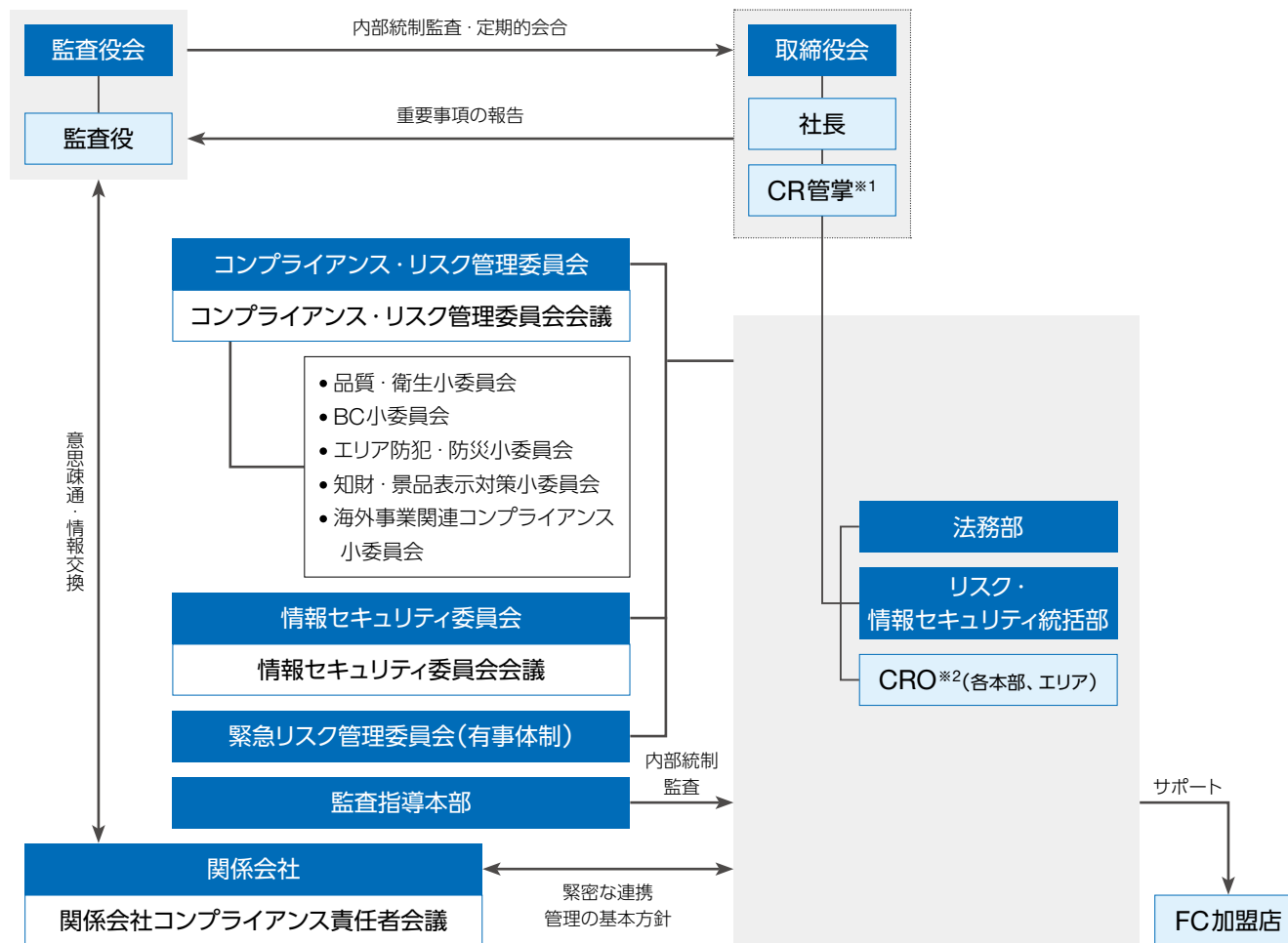
#### ■ リスクに感染症流行を明記

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、感染症の流行は事業上のリスクとして極めて重要なものであることを改めて確認し、新型インフルエンザに限らず、各種感染症の流行をローソンの事業継続計画(BCP)策定における想定リスクとして明記しました。

#### ■ デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することを追加

フランチャイズビジネスを支える本部として、将来ビジョンの実現に資するDXを推進していくため、ITインフラの刷新等を通じてDXを推進することを新たに追加しました。

内部統制システムの概要 (2021年6月1日時点)



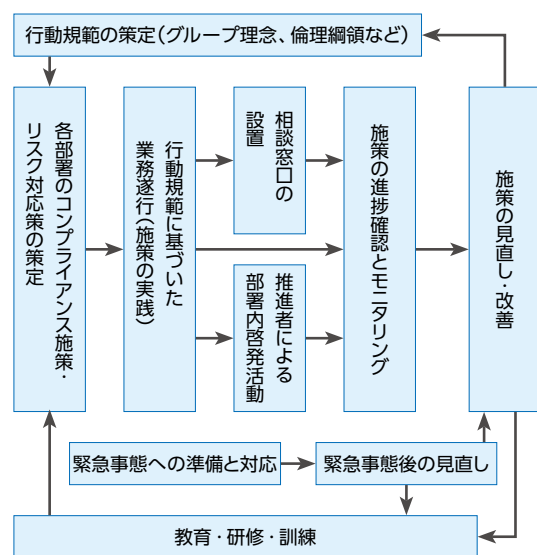
※1 CR(コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント)管掌: ローソングループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る最高責任者

※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

## 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、「ローソングループ人権方針」、「ローソングループ個人情報保護方針」「ローソングループ取引方針」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。



「ローソングループC&Rハンドブック」

### ■ 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取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・情報セキュリティ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・情報セキュリティ統括部は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

#### 情報セキュリティ体制の向上

個人情報保護を進めるため、「ローソングループ個人情報保護方針」を制定しています。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ルールを実践できているか、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。

個人情報を取り扱う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、または書面で審査を行っています。

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に、さまざまな角度でチェックを行っています。



情報セキュリティガイドブック

事業等のリスク

主なリスクファクター	リスクの内容	リスクへの対応策等
経済情勢の変動に関するリスク	・金利の変動	発生頻度：中 影響度：小 ・市場動向を注視し、資金調達先や期間の分散及び固定金利での調達の利用による金利変動の影響の抑制
	・為替の変動	発生頻度：中 影響度：小 ・海外調達している商品・原材料等についての契約数量・時期の分散、為替レートの変動による影響の軽減対応
	・原材料価格の高騰	発生頻度：中 影響度：小 ・代替原料、生産地域が異なる同一原料、複数の調達ルートの確保
事業活動に関するリスク	・消費動向、競争状況の変化及び外出自粛要請等による事業活動の変化	発生頻度：中 影響度：大 ・商品力や品揃えの強化を含めた店舗の理想形の追求などの変化対応 ・店頭での感染予防、当社従業員のリモートワークの推進
	・食品の安全性・衛生管理及び表示	発生頻度：多 影響度：中 ・取引先と協力して製造プロセスから配送・販売に至る品質管理・衛生管理・期限管理の厳守及び適切な表示の実施
	・M&Aや業務提携	発生頻度：中 影響度：中 ・株式取得、業務提携等の際の第三者機関調査等の十分な調査及びそれらの意思決定時の精緻な事業計画、明確な撤退基準の策定
	・債権の回収不能	発生頻度：中 影響度：中 ・新規取引先等についての必要に応じた信用調査の実施と債権管理の徹底
	・有形固定資産の減損	発生頻度：中 影響度：中 ・有形固定資産の取得時の精緻な投資採算の仮説、検証
法規制等に関するリスク	・個人情報の取り扱い	発生頻度：中 影響度：大 ・情報セキュリティ対策及び「ローソングroup個人情報保護方針」の当社グループ内の周知徹底 ・保険付保による一部リスクの移転
	・出店地域における、店舗開発、店舗営業、衛生管理、商品取引、環境保護等に関するさまざまな法規制の変更、行政の指導方針の変更等	発生頻度：中 影響度：中 ・平時の法令改正情報等の収集・分析及び事前対応
フランチャイズ(FC)事業に関するリスク	・FC加盟店オーナーとの信頼関係の毀損による、多数のフランチャイズ契約の解消 ・FC加盟店における不祥事等によるチェーン全体のブランドイメージ及び当社グループの業績及び財務状況への影響	発生頻度：中 影響度：中 ・FC加盟店との日常的なコミュニケーションを通じた十分な情報提供、適切なサポートによる不祥事等の抑止及び安定した店舗経営の継続のための各種取り組みの実施による加盟店とのパートナーシップ構築
銀行事業に関するリスク	・株式会社ローソン銀行に適用される法令諸規則、監督官庁の指針等の不適切な遂行による営業停止等の行政措置	発生頻度：中 影響度：大 ・株式会社ローソン銀行におけるコンプライアンス研修等を通じた法令の遵守
	・法令諸規則、監督官庁の指針等の新設・変更・廃止による商品・サービス展開の制限 ・キャッシュレス決済の急拡大、現金流通の急速な減少等の環境変化への対応の遅れ	発生頻度：中 影響度：大 ・株式会社ローソン銀行と当社との定期的なコミュニケーションにおける情報共有、シナジー創出の検討による環境変化への対応
災害、気候変動、トラブル等に関するリスク	・地震・津波・洪水・高潮・台風・大雪等の自然災害による、ベンダー工場等の施設の物理的な損害又は商品配送の混乱	発生頻度：少 影響度：大 ・事業継続計画(BCP)の策定、事業継続マネジメント(BCM)体制の整備 ・年3回の防災訓練の実施等による「災害対策マニュアル」及び「BCPマニュアル」の実効性の確保並びに、保険付保による一部リスクの移転
	・感染症等の拡大及びそれらに対する緊急事態宣言の発出等による一時的な店舗閉鎖や企業活動・社会生活・消費動向の大幅な変化	発生頻度：少 影響度：大 ・ローソングroup大変革実行委員会による、新しいニーズの先取り、ニューノーマル対応へのチャレンジ
	・気候変動	発生頻度：少 影響度：中 ・気候変動に関する、リスクと機会の分析、事業戦略への影響の把握、気候変動の緩和や適応につながる対策の検討
	・IT(情報技術)システムのトラブル	発生頻度：中 影響度：中 ・技術的側面、プロセス/人的側面、物理的側面など、多面的な対策によるITシステムのセキュリティの強化及び問題発生時に備えた訓練
	・商品・サービスの品質トラブルや、店舗等で発生する事件事故、当社グループの役員・FC加盟店の不祥事等によるブランド価値低下、販売不振等	発生頻度：多 影響度：中 ・コンプライアンス研修を通じた問題の発生防止

※ 発生頻度の「少」は、想定される最大規模のリスクの顕在化の可能性が「10年以上」、影響度の「大」は、その損益影響の可能性が想定される最大規模で「100億円以上」を目途としています。

※ 上記は、2021年5月25日現在において判断したものであり、当社グループの事業に関するリスクをすべて網羅しているとは限らず、不確実性も内在しており、実際の結果と異なる可能性があります。

## TCFDへの対応



ローソングループは、豊かな地球の恵みを次世代へ引き継ぐため、常に自然環境及び地域社会に配慮した事業活動を行うとともに、地域社会との共生と持続可能な発展に向けて積極的に行動することを「ローソングループ環境方針」の基本理念として掲げています。

また、グループの重点課題(マテリアリティ)を決定する上で、年々激化する気候変動問題についても非常に重要な項目の一つとして捉えており、ローソングループの中核会社であるローソンは、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、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」に関する情報の開示を進めています。

## ガバナンス

ローソンは事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指し、2019年3月に代表取締役社長の直轄組織として役員以下、全本部長が委員として出席する「SDGs委員会」(年4回開催)を立ち上げました。同委員会では、“地球(マチ)への優しさ”を実現するため、「脱炭素社会への持続可能な環境保全活動」に取り組むことを宣言しています。そして、目標(KPI)の達成を目指して実施計画の策定と進捗管理を進めています。

SDGs委員会の配下には気候変動関連の情報開示を進めるワーキンググループを設置し、事業戦略を担う経営企画や経理の担当、IR担当、さらにはリスクを管理する部署が、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」に関する情報の開示を進めています。ワーキンググループにおいては気候に関するリスクと機会を分析するとともに、事業戦略への影響を把握して事業戦略の見直しや気候変動の緩和や適応につながるさまざまな対策

を検討しています。検討した結果についても、このワーキンググループが中心になって情報開示を強化していきます。

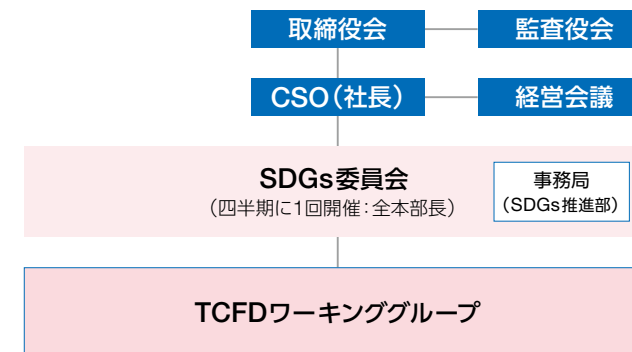
さらに、2021年3月1日より、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者)を設置し、代表取締役社長がこの任に就くこととなりました。加えて、同日より、専任部署としてSDGs推進部も設置し、新たな体制で取り組みを一層強化していきます。

### (1) リスク及び機会の特定

気候変動に伴うリスク及び機会には、GHG(Greenhouse Gas：温室効果ガス)排出に関する規制等の低炭素経済への「移行」に起因するものと、気象災害の激甚化等の気候変動による「物理的」変化に起因するものが考えられます。

ローソンでは、これらのリスクや機会による影響の発現時期はそれぞれ異なると認識しており、短期(3年未満)、中期(3~10年未満)、長期(10年以上)の観点で以下の表のとおり整理しました。

## 組織体制



## ワーキンググループの役割

- 気候変動に関するリスクと機会の分析
- 事業戦略への影響把握
- 気候変動の緩和や適応につながる対策の検討
- 気候変動関連の取り組みに関する情報開示

	主なリスク・機会		発現・実現時期
移行リスク	炭素価格の導入・引き上げ	炭素価格の導入による店舗運営コストの増加	中期
	GHG排出規制強化	炭素価格の導入による原材料調達コストや製造コストの増加	中期
	電力価格の上昇	電力価格の上昇によるエネルギーコストの増加	中期
		電力価格の上昇による原材料調達コストや製造コストの増加	中期
	フロン規制強化	店舗におけるノンフロン設備等への投資コストの増加	短期
物理的リスク	プラスチック規制強化	プラスチック規制に対応した代替原材料の調達コストの増加	中期
	消費者のライフスタイル、好みの変化	環境配慮への遅れによる、ブランドイメージの低下	中期
	気象災害の激甚化	店舗の浸水等による被害、休業による売上の減少	短期
	平均気温上昇	店舗、配送センターなどにおける電気使用量の増加	長期
機会	炭素価格の導入・引き上げ	サプライヤーにおける業務プロセス・設備の効率化による原材料調達コストの減少	中期
		物流の効率化による輸送コストの減少	中期
	再生可能エネルギーの技術開発	低コスト化した太陽光発電の導入によるエネルギーコストの減少	長期
	消費者のライフスタイル、好みの変化	環境配慮型商品・サービスの開発による売上の増加	中期
	平均気温上昇	気温上昇による顧客の嗜好の変化に合わせた商品・サービスの開発による売上の増加	短期

## (2) シナリオ分析

グループ全体を対象としてリスク・機会の事業への影響についてシナリオ分析を進めており、まずは分析の対象を以下のように設定してシナリオ分析に着手しています。

対象事業	国内コンビニエンスストア事業
対象範囲	自社及びフランチャイズ店舗
対象期間	2030年、2050年
分析対象	炭素価格の導入による店舗運営コストの増加、 電力価格の上昇によるエネルギーコストの増加 気象災害の激甚化による店舗への影響
参照したシナリオ	IEA WEO 2019、SDS・STEPS(2℃)、 CPS(4℃) IPCC第5次評価報告書、RCP2.6(2℃)、 RCP8.5(4℃)

### 【炭素価格、エネルギーコスト】

ローソンが重点課題として実施している省エネの取り組みを行う場合と、取り組まない場合において、今後の炭素価格や電力セクターの排出係数、電力価格の予測を加味し、シナリオ分析を行いました。また、ローソンがSDGs推進に向けた取り組みとして設定した「2050年の1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量100%削減」を達成するために必要な再生可能エネルギーの調達コストについても分析を行いました。その結果、2030年時点、2050年時点ともに、気温上昇を2℃に抑えるために炭素価格が1トンCO<sub>2</sub>当たり\$100～140で導入された場合、電力セクターの排出係数が低炭素化により減少していくことを加味しても、当社が省エネに取り組まなければ、一定の財務的影響があることがわかりました。

一方、当社が省エネに取り組んだ場合、炭素価格の導入による店舗運営コストだけでなく電気料金も削減することができるため、財務的影響は許容できる範囲に抑えられることがわかりました。さらに、「2050年の1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量100%削減」に向けては、省エネを推進するだけでなく再生可能エネルギーの調達をする必要があり、調達単価の高低によって、多少の影響額に差はあるものの、財務的影響は許容できる範囲に抑えられることがわかりました。

### 【気象災害】

分析の結果、2050年までは、2℃シナリオ、4℃シナリオのいずれにおいても洪水被害の増加による財務的影響は限定的であり、許容できる範囲であることがわかりました。一方で、地域別の分析結果においては、水害リスクの高い地域に店舗が存在しているケースも見られたため、今後、さらなる防災対策を検討していきます。

## (3) 分析結果を踏まえた今後の方針・取り組み

ローソンでは気候変動に関するリスクと機会を洗い出すとともに、2℃シナリオ及び4℃シナリオに基づき、事業への影響の分析を実施しました。この取り組みはまだ開始したばかりであり、今後さらに内容の充実、精査が必要であると考えています。

また、昨今の世界における気候変動問題に対する機運の高まりを受け、気候変動に関わる政策や法規制の制定等、世界及び日本の動きも大きく、かつ素早く変化してくるものと思われます。このような状況のもと、事業戦略の見直しや気候変動の緩和及び適応に資する対策を進めていくためにも、分析の精度を上げるように努めていきます。そして、

その分析結果を開示することにより、ステークホルダーの皆さまの要請にお応えしていきたいと考えています。

### 指標及び目標

ローソンは、2019年度に社会課題・情勢等に鑑み、2030年の社会環境面に関わる目標(KPI)を設定し、達成に向けて取り組んでいます。さらに、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿に貢献すべく、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050! ～“青い地球”を維持するために～」としてより高い目標(CO<sub>2</sub>排出量削減、食品ロス削減、プラスチック削減)にチャレンジしています。

### 【目標(KPI)】

CO <sub>2</sub> 排出量削減	
2030年	1店舗当たりのCO <sub>2</sub> 排出量を2013年対比50%削減 (2021年6月に目標を上方修正)
2050年	同上100%削減
食品ロス削減	
2030年	食品ロスを2018年対比50%削減
2050年	同上100%削減
プラスチック削減	
	容器包装プラスチック使用量を2017年対比30%削減
2030年	オリジナル商品の容器包装プラスチックにおいて 環境配慮型素材を50%使用 プラスチック製レジ袋を100%削減
2050年	オリジナル商品の容器包装プラスチックにおいて 環境配慮型素材を100%使用

## 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」

#### 国土強靭化に貢献する事業者としてローソンが認定

ローソンは、内閣官房国土強靭化推進室から2016年2月に制定された国土強靭化貢献団体の認証に関するガイドラインに基づき、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靭化に貢献する事業者として認定されました。



## 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。

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。

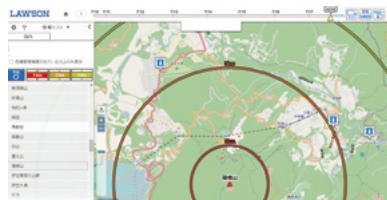
また、本部機能に重大インシデントが発生した際にローソンのフランチャイズ本部としての重要業務を継続するため、組織の行動基準を定めたBCPマニュアルを策定しています。BCPマニュアルには首都直下地震等を想定した業務手順等が記載されています。



## 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

## 令和2年7月豪雨における対応

2020年7月熊本県の大豪雨で、多くの店舗が休業を余儀なくされた中、店舗内浸水により営業を休止している店舗の駐車場で、移動販売車両による商品(おにぎり・ベーカリー・日用品等)の販売を実施しました。



ローソン移動販売車

## 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 23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

※ 2021年6月1日時点

## 「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いきます。

## 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。

### 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。

### 3. 巡回時の防犯に関するサポート強化

通常の店舗巡回のほか、防犯・深夜巡回で店舗防犯のサポートを行い、FC加盟店とともに意識向上を図っています。

### 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：防犯対策DVD



防犯セルフチェックリスト



## 11 年財務サマリー

(単位：百万円)

(年度)	2020	2019	2018	2017	2016
会計年度：					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 288,480	¥ 314,260	¥ 302,136	¥ 289,232	¥ 275,312
売上高	275,945	302,843	288,579	264,734	254,169
その他	101,576	113,132	109,931	103,357	101,806
営業総収入合計	666,001	730,236	700,647	657,324	631,288
営業利益	40,876	62,943	60,781	65,820	73,772
親会社株主に帰属する当期純利益	8,689	20,108	25,585	26,828	36,400
営業活動によるキャッシュ・フロー	227,954	202,703	128,594	113,938	99,864
投資活動によるキャッシュ・フロー	(29,983)	(49,074)	(81,017)	(91,209)	(76,227)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(140,642)	(163,910)	277,937	(61,238)	(25,638)
設備投資	48,837	90,726	140,071	140,495	119,784
減価償却費及び連結調整勘定償却額※2	80,778	79,183	66,844	58,601	56,199
会計年度末：					
総資産	¥ 1,365,430	¥ 1,357,732	¥ 1,342,329	¥ 900,256	¥ 866,577
純資産	272,931	275,347	281,982	281,446	285,995
自己資本比率	19.6%	20.0%	20.6%	30.6%	31.7%
現金及び現金同等物	401,136	343,583	354,236	30,120	67,692
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	14,476	14,444	14,659	13,992	13,111
従業員数(人)	10,385	10,572	10,395	10,028	9,403
1株当たり情報：					
当期純利益(円/米ドル※1)	¥ 86	¥ 200	¥ 255	¥ 268	¥ 363
年間配当金(円/米ドル※1)	150	150	255	255	250
配当性向	172.7%	74.6%	99.7%	95.1%	68.7%
経営指標：					
ROE(自己資本当期純利益率)	3.2%	7.3%	9.3%	9.7%	13.5%
ROA(総資産当期純利益率)	0.6%	1.5%	2.3%	3.0%	4.4%
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	¥ 2,132,618	¥ 2,296,838	¥ 2,233,739	¥ 2,069,609	¥ 1,958,550
直営店	33,200	48,162	51,569	91,075	84,736
商品群別売上高※3※4					
加工食品	1,156,760	1,237,391	1,202,619	1,138,966	1,073,044
ファストフード	462,497	546,542	544,530	509,415	481,267
日配食品	343,772	351,442	329,545	314,481	294,141
非食品	202,788	209,624	208,612	197,821	194,833
チェーン全店売上高合計	¥ 2,165,818	¥ 2,345,000	¥ 2,285,308	¥ 2,160,684	¥ 2,043,287
対チェーン全店売上利益率	1.7%	2.5%	2.5%	2.9%	3.4%

※1. 米ドル金額は、2021年2月26日時点の東京外国為替市場での円相場1米ドル=106.25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。

(単位：百万円)						(単位：千米ドル*)							
2015		2014		2013		2012		2011		2010		2020	
¥	261,681	¥	247,681	¥	242,078	¥	230,002	¥	215,573	¥	197,673	\$	2,715,106
	227,606		174,044		168,159		192,942		208,063		192,329		2,597,129
	94,165		76,188		75,009		64,500		55,320		51,274		956,009
	583,452		497,913		485,247		487,445		478,957		441,277		6,268,245
	72,541		70,482		68,126		66,246		61,769		55,540		384,715
	31,381		32,686		37,965		33,182		24,885		25,386		81,779
	112,205		110,567		81,503		85,188		86,356		72,210		2,145,449
	(68,657)		(100,434)		(47,924)		(54,196)		(52,912)		(30,522)		(282,193)
	(50,201)		(3,289)		(39,650)		(31,979)		(27,544)		(28,798)		(1,323,689)
	106,747		141,251		84,032		77,361		74,572		50,326		597,892
	49,293		41,826		47,888		43,886		37,845		33,083		760,264
¥	803,212	¥	764,614	¥	620,992	¥	579,809	¥	531,453	¥	476,036	\$	12,851,106
	272,997		263,797		250,497		230,181		214,662		208,466		2,568,762
	32.9%		33.5%		39.5%		39.1%		39.7%		42.7%		
	69,793		76,754		68,759		72,766		73,670		67,712		3,775,398
	12,395		12,276		11,606		11,130		10,457		9,994		
	8,377		7,606		6,336		6,404		6,475		5,703		
¥	314	¥	327	¥	380	¥	332	¥	249	¥	255	\$	0.81
	245		240		220		200		180		170		1.41
	78.1%		73.4%		57.9%		60.2%		72.2%		66.8%		
	12.0%		13.0%		16.1%		15.2%		12.0%		12.8%		
	4.0%		4.7%		6.3%		6.0%		4.9%		5.5%		
¥	1,880,395	¥	1,827,779	¥	1,810,418	¥	1,747,915	¥	1,651,433	¥	1,499,576	\$	20,071,699
	79,872		105,019		126,873		156,339		173,820		183,205		312,471
	1,033,448		1,034,355		1,060,455		1,063,120		1,022,378		897,415		10,887,153
	463,431		429,212		408,672		372,706		345,226		321,851		4,352,913
	276,885		277,210		275,437		271,920		263,101		264,166		3,235,501
	186,498		192,020		192,726		196,506		194,546		199,348		1,908,593
¥	1,960,266	¥	1,932,798	¥	1,937,292	¥	1,904,254	¥	1,825,253	¥	1,682,782	\$	20,384,169
	3.5%		3.6%		3.5%		3.5%		3.4%		3.3%		

## 業界動向・売上/店舗関連データ

## 業界の動向

2020年(1~12月)のコンビニエンスストア業界は、新型コロナウイルス感染症の拡大による生活様式の変化に伴い、生鮮食品や総菜などの売上好調や、まとめ買い、GoToキャンペーンの効果などから客単価が増加した一方で、外出自粛・在宅勤務の影響に伴いオフィス街や観光地の来店客数が減少したことから、業界全体の年間売上高は11兆6,422億円と前年比-4.5%の減少、既存店売上高は前年比-4.7%の減少となりました。なお、12月末時点の店舗数は5万6,542店舗で前年並みとなりました。\*

※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)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
小売業年間販売額*2	146,457	145,047	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157	136,479
コンビニエンスストア業界年間販売額*2	11,642	12,184	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,774	8,113
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	7.9%	8.4%	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%	5.9%

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)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
ローソン	2,349	2,506	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826	1,683
セブン-イレブン・ジャパン	4,871	5,010	4,899	4,678	4,516	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281	2,948
ファミリーマート*2	2,764	2,965	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535	1,440
3チェーン合計	9,984	10,482	10,306	9,977	9,682	8,346	7,829	7,448	7,000	6,642	6,071
3チェーン合計シェア	85.76%	86.03%	86.04%	84.95%	84.60%	75.90%	75.11%	75.45%	73.86%	75.70%	74.83%

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)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
コンビニエンスストア店舗数	56,542	56,502	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373	42,347

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)	2020	対チェーン全店売上高	2019	2018	2017	2016
チェーン全店売上高	2,165,818	100.0%	2,296,156	2,236,125	2,110,454	2,027,504
営業総収入	354,825	16.4%	390,811	385,678	372,891	356,186
営業総利益	330,600	15.3%	356,385	348,491	335,792	325,716
販売費及び一般管理費	304,449	14.1%	311,660	302,779	284,771	268,296
広告宣伝費	9,800	0.5%	14,112	13,363	12,546	13,808
人件費	44,845	2.1%	46,261	45,903	44,722	41,527
施設費	180,709	8.3%	181,194	172,574	160,243	150,182
その他販管費	69,094	3.2%	70,091	70,939	67,260	62,779
営業利益	26,150	1.2%	44,725	45,711	51,021	57,419
経常利益	33,700	1.6%	45,962	51,443	50,508	56,459
当期純利益	15,894	0.7%	15,486	31,002	19,417	19,088

## 2020年度の経営施策

2020年度は、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、日本国内においても、2020年4月に1度目の緊急事態宣言が全国を対象に発令され、経済・社会活動や国民生活に甚大な影響を及ぼしました。2020年5月の緊急事態宣言解除後は、緩やかに経済も回復傾向となりましたが、2020年11月以降再び感染者が増加し、2021年1月に2度目の緊急事態宣言が11都府県を対象に発令され、経済・社会活動の回復が鈍化し、国民生活へ影響を及ぼしました。一方で、リモートワークが定着するなど、生活スタイルの変化や購買行動の変化が進みました。ローソングループ事業においても、これらの変化の影響を受け、ローソングループの売上高は大きく減少しましたが、お客さまの需要の変化に応じ商品の品揃え強化やデリバリー拡充、及びスマートフォンで参加できるキャンペーン施策の拡充など、変化への対応に取り組みました。

## 国内コンビニエンスストア事業の概況

2020年5月に緊急事態宣言が解除された以降は客数及び売上高は回復傾向にありましたが、2020年11月以降に新型コロナウイルス感染症が再び拡大し、2021年1月には2度目の緊急事態宣言が発令され、客数が減少しました。その後、2020年2月に入り感染者数が減少に転じたことに伴い、客数及び売上高に回復傾向が見られます。

店舗においては、新型コロナウイルス感染症防止策として、引き続きお客さまと店舗従業員の安全を第一に、レジカウンターへのビニールシート設置、ソーシャルディスタンスの確保や従業員の手洗い・うがいの励行、アルコール消毒の徹底及びマスクの着用などに取り組みしています。また、レジ精算の際に人との接触を軽減できるセルフレジの積極活用も推進しています。

営業面では、加盟店の利益を追求するとともに、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継続しています。ローソンならではのおいしくかつ健康を意識した商品を開発することなど、商品力を一層強化することに加えて、店舗における心のこもった接客の徹底、食品ロスやプラスチック使用量、CO<sub>2</sub>排出量の削減といった地球環境に配慮した取り組みを進めています。

## 商品及びサービスの状況

客数の減少により売上高は大きく減少しましたが、外出を控えご自宅で料理をする方が増えたことに対応し、品揃えを拡充した生鮮野菜、冷凍食品、日配食品などは販売が大きく伸びました。

プライベートブランド商品については、2020年春より従来の「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つのブランドへリニューアル、ロゴやパッケージを一新し、需要の高いお惣菜などを中心に商品開発に努めています。引き続き、新型コロナウイルス感染症の拡大により変化するお客さまの生活スタイル、ニーズにお応えするお店づくりに取り組んでいきます。

コロナ禍でニーズが高まるフードデリバリーサービスについては、従来展開してきた「Uber Eats (ウーバーイーツ)」に加え、2020年11月からは「foodpanda (フードパンダ)」の導入を開始しました。これにより、両サービスを合わせたフードデリバリーサービスの導入店舗数は2021年2月末時点で27都道府県の1,472店舗となりました。また、新たな取り組みとして、東京都内の「ローソン」3店舗で、日本国内のUber Eatsでは初めてとなるOTC医薬品の取り扱いを開始しました。

専用のスマリボックスを活用した非対面での荷物発送サービス「スマリ」については、2020年11月には中部地区に拡大し、愛知県内の250店舗で導入、2021年2月末時点で東名阪エリアにおいて2,850店舗での導入となりました。

## 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)の強化に努めてきました。また、店舗オペレーションの効率化や、廃棄ロス・水道光熱費の削減など、加盟店利益の向上に向けた取り組みを継続する一方、コロナ禍の中で需要の高まった商品の品揃え拡充に注力し、お客さまのニーズにお応えするとともに売上向上に努めてきました。

## 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。

2020年度における「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373店舗、閉店数は341店舗となり、2021年2月末時点の国内総店舗数は14,476店舗となりました。\*

高齢化や健康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、2021年2月末時点で250店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は53店舗）となりました。また、介護相談窓口併設型店舗数は、2021年2月末時点で23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、入院生活用品・医療衛生・介護関連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、2021年2月末時点で335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」については、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、生鮮を軸としたベーシックな品揃えが中心のミニスーパーとして、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。2021年2月末時点で「ナチュラルローソン」の店舗数は143店舗、「ローソンストア100」の店舗数は679店舗となりました。

\*出店数、閉店数、国内総店舗数には、ローソングループの運営する店舗のほか、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んでいます。

### 国内コンビニエンスストア事業の店舗数

	(単位：店)				
(年度)	2020	2019	2018	2017	2016
総店舗数	14,476	14,444	14,659	13,992	13,111
出店数	373	554	1,067	1,250	1,143
閉店数	341	769	400	369	427
純増減	32	-215	667	881	716

\*株式会社ローソンマート、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)	2020		期中増減 店舗数	2019		2018	
	店	構成比		店	構成比	店	構成比
<b>株式会社ローソン</b>							
直営店							
ローソン	221	1.5%	-42	263	1.8%	303	2.1%
ナチュラルローソン	18	0.1%	-4	22	0.2%	24	0.2%
加盟店							
Bタイプ	1,786	12.3%	-8	1,794	12.4%	1,839	12.5%
Gタイプ	1,320	9.1%	-22	1,342	9.3%	1,466	10.0%
Cタイプ	9,744	67.3%	444	9,300	64.4%	9,244	63.1%
ナチュラルローソン	125	0.9%	2	123	0.9%	115	0.8%
ローソンストア100	679	4.7%	-63	742	5.1%	806	5.5%
小計	13,893	96.0%	307	13,586	94.1%	13,797	94.1%
<b>株式会社ローソン山陰</b>							
直営店							
	—	—	-5	5	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	—	—	-280	280	1.9%	287	2.0%
小計	—	—	-285	285	2.0%	292	2.0%
<b>株式会社ローソン高知</b>							
直営店							
	4	0.0%	-1	5	0.0%	6	0.0%
加盟店							
	135	0.9%	1	134	0.9%	134	0.9%
小計	139	1.0%	—	139	1.0%	140	1.0%
<b>株式会社ローソン南九州</b>							
直営店							
	2	0.0%	-1	3	0.0%	3	0.0%
加盟店							
	197	1.4%	5	192	1.3%	194	1.3%
小計	199	1.4%	4	195	1.4%	197	1.3%
<b>株式会社ローソン沖縄</b>							
直営店							
	3	0.0%	-2	5	0.0%	4	0.0%
加盟店							
	242	1.7%	8	234	1.6%	229	1.6%
小計	245	1.7%	6	239	1.7%	233	1.6%
国内コンビニエンスストアグループ 店舗数計							
	14,476	100.0%	32	14,444	100.0%	14,659	100.0%

## その他の新たな取り組み

2020年9月10日、株式会社ポプラとの間で、「ポプラ」、「生活彩家」、「スリーエイト」ブランドで営業している店舗の一部について「ローソン・ポプラ」、「ローソン」ブランドへ転換し運営する共同事業契約を締結しました。

2020年11月30日に公正取引委員会が取りまとめた「コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査報告書(令和2年9月)」及び「コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査(事業者別アンケート集計結果)」の内容を受け、自己点検を実施し、改善計画を策定し公表しました。

加盟店の経営安定化に向けての施策として、経営店舗の複数化に向けた支援、店長育成支援や新規加盟者への施策など短期的及び中長期的な支援への取り組みを行っています。新型コロナウイルス感染症の影響で売上が大幅に減少した加盟店への金銭的な支援を個店別に行うなど、加盟店との強いパートナーシップの下、売上向上及び加盟店の利益向上への取り組みを進めています。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けている全国各地の事業者と共同で商品開発を行うなど、ローソンの店舗を通じて地域の事業者と生産者を応援しています。

## 営業数値の概況

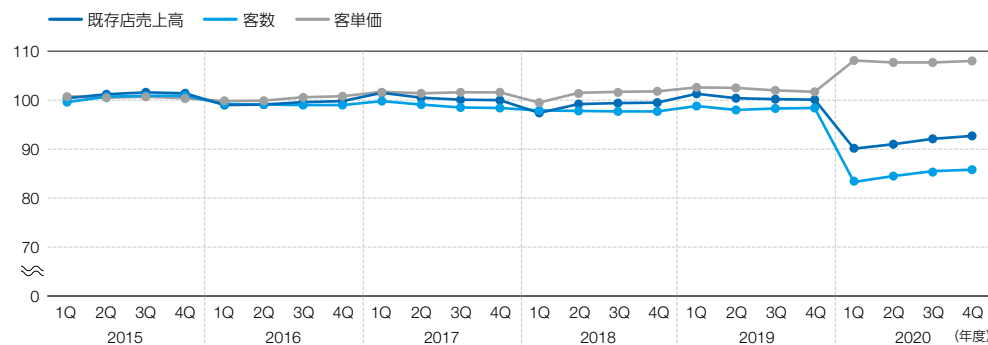
### 売上高の状況

2020年度のチェーン全店売上高(連結)は、2兆3,497億円(前年比-6.3%)となりました。リモートワークの浸透や外出を控えるステイホームの広がりを受けて、国内コンビニエンスストア事業における店舗売上高が減少したことや、興行の中止・延期や劇場の休業によるエンタテインメント関連事業の売上が減少したことなどにより前年を下回りました。

2020年度の国内既存店売上高(単体)は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた1年となり前年比で-7.3%の減少となりました。客数はリモートワークや外出機会・イベントの減少などにより前年比で-14.2%の減少でしたが、客単価につきましては、自宅で食事するお客さまが増加したことに対応し、品揃えを拡充した生鮮野菜、冷凍食品、日配食品の販売などが伸長したことや、デザートも好調を維持したことなどにより、+8.0%と前年比を上回りました。

商品カテゴリー別の状況につきましては、米飯、カウンターファストフードなどの販売が低調だった一方で、リモートワークの浸透やステイホームの広がりによりご自宅で料理をする方が増えたことに対応して、品揃えを拡充した冷凍食品、日配食品、生鮮品などのカテゴリーでは販売が大きく伸長しました。また、店内調理サービス「まちかど厨房」では、外出機会が少なくなっている中で、ひと手間かけた店内調理のお弁当が好評を博し、前年を大きく上回りました。さらに、長引く自粛生活の中、“ご褒美スイーツ”として、「Uchi Café」スイーツの新シリーズUchi Café Spécialité(ウチカフェ スペシャルリテ)も堅調に推移しました。また、人気アニメの関連商品やコラボレーション商品の販売は累計で100億円を超えるなど、好評を博しました。

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)	2020	2019	2018	2017	2016	2015
既存店売上高	92.7%	100.1%	99.5%	99.9%	99.8%	101.4%
客数	85.8%	98.4%	97.7%	98.7%	99.0%	100.9%
客単価	108.0%	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)	2020		2019		2018		2017		2016	
ファストフード (構成比)	452.8	22.1%	523.3	24.1%	520.4	24.7%	484.9	24.5%	464.8	24.5%
日配食品 (構成比)	309.3	15.1%	307.3	14.2%	283.9	13.5%	268.0	13.5%	251.4	13.3%
加工食品 (構成比)	1,096.3	53.4%	1,143.6	52.7%	1,107.3	52.6%	1,043.0	52.7%	995.3	52.6%
うち、たばこ (構成比)	559.6	27.3%	559.1	25.8%	532.9	25.3%	498.6	25.2%	471.9	24.9%
非食品(構成比)	192.1	9.4%	195.7	9.0%	194.2	9.2%	182.9	9.3%	182.1	9.6%
合計	2,050.6	100.0%	2,170.0	100.0%	2,105.9	100.0%	1,979.0	100.0%	1,893.7	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・タバコ・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

総荒利益率については、オリジナル商品の値入率改善に取り組み、ファストフードや日配食品のカテゴリーでは前年度を上回りましたが、コロナ禍においても売上の落ち込みが少ないたばこや、販売が好調な洋酒・チューハイ、エンタメくじなどの値入率の低い商品の販売構成比が上昇したことなどにより、31.0%となりました。

## チェーン全店:商品群別総荒利益率の推移\*1

(年度)	2020	2019	2018	2017	2016
ファストフード	39.2%	38.9%	38.2%	38.3%	38.4%
日配食品	34.6%	34.3%	34.0%	33.9%	34.0%
加工食品	23.2%	23.8%	23.9%	24.0%	24.1%
非食品*2	49.7%	50.5%	50.3%	50.1%	49.1%
総荒利益率	31.0%	31.3%	31.2%	31.3%	31.4%

## チェーン全店:収納代行業務の状況\*3

(年度)	2020	2019	2018	2017	2016
収納金額(百万円)	2,465,058	2,498,711	2,412,349	2,263,937	2,132,450
取扱件数(百万件)	211.2	214.6	215.2	208.6	202.0

\*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。

# 会社情報

## 会社概要 2021年2月28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「ローソンストア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		
代表者	代表取締役 社長 竹増 貞信	全店舗売上高	2兆3,497億円(連結)
設立	1975年4月15日	総店舗数	18,261店
資本金	585億664万4千円	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市及び周辺地域・重慶市・大連 市・北京市及び周辺地域・瀋陽市・武漢市・合肥市・長沙市・ 海口市)・タイ・インドネシア・フィリピン・ハワイ
社員数	10,385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、ローソンストア100、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。

## 株式情報 2021年2月28日時点

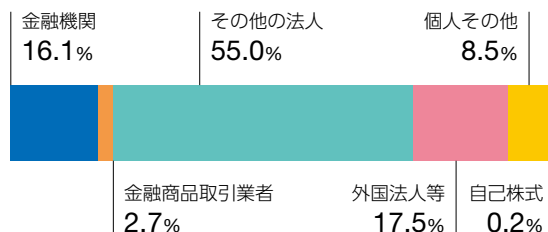
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
株主数	31,317名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

### 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)	5,119	5.1
3. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,886	2.9
4. KDDI株式会社	2,110	2.1
5. 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
6. STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,433	1.4
7. ローソン社員持株会	844	0.8
8. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	812	0.8
9. 日本証券金融株式会社	799	0.8
10. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	790	0.8

※ 上記の持株比率は、自己株式232,954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 2021年2月28日時点

分野	会社名	連結区分
国内コンビニエンスストア事業	株式会社ローソン	
	株式会社ローソンストア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
	株式会社ローソン沖縄	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 ユナイテッド・シネマ株式会社	連結子会社 (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

### 株主総利回り(TSR)

	2017年2月	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月
ローソン	92.0	86.1	86.3	76.3	69.4
TOPIX(配当込み)	120.9	142.2	132.2	127.3	161.0

株式会社ローソンは、2021年8月1日付で経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。





## 店舗展開エリア 2021年2月28日時点

総店舗数(国内外合計)\*

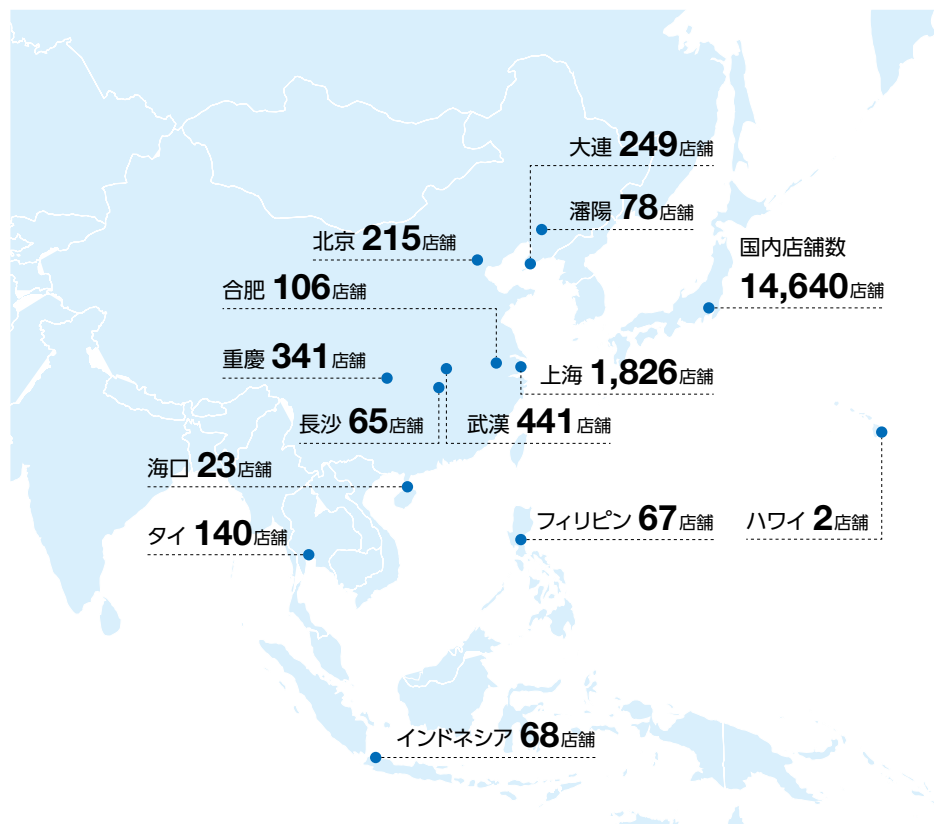
**18,261**店舗

国内店舗数

**14,640**店舗

海外店舗数

**3,621**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及び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 2021年2月28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  
株式会社ローソンアーバンワークス

「みんなと暮らすマチ」を幸せにすることを第一義として、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、コンビニエンスストア。

「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



「献立応援コンビニへ。」をストアコンセプトに、生鮮食品をはじめとした食料品を中心に毎日の食を提案するお店。オリジナル商品を中心とした「100円」シリーズも展開。

運営会社

株式会社ローソンストア100



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



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。

運営会社

各地の農地所有適格法人  
ローソンファーム



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、エンタメツアーの企画・販売、国内ツアーの販売、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



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。

運営会社

株式会社ローソンエンタテインメント



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



預金やクレジットカードなどの金融サービスに加えて、ローソン店舗などの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。ATMから現金でスマホアプリにチャージできるサービスなども開始。

運営会社

株式会社ローソン銀行