

# LAWSON

## ローソン統合報告書

INTEGRATED REPORT 2022



私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

## 「統合報告書2022」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。現在は設立50周年にあたる2025年に向けて策定した「ローソングループ Challenge 2025」の目標達成に向けて、「ローソングループ大変革実行委員会」の10のプロジェクト及びグループ会社の事業活動とSDGs推進活動を進めています。

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、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にし、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いきます。

取締役 上級執行役員 CFO 糸長雅之

## 目次

### おしえて!ローソン

財務ハイライト	2
非財務ハイライト	3
おしえて!ローソン	4

### トップメッセージ

社長メッセージ	10
CFO メッセージ	14

### 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	16
マチとともに培った経営資本	18
マチの幸せ創造プロセス	19
マチの幸せ創造のためのマテリアリティ	20
Challenge 2025 の全体像・進捗	22
Lawson Blue Challenge 2050!	24

### 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	25
3つの約束を通じた幸せ創造戦略	
人への優しさ	33
3つの約束を通じた幸せ創造戦略	
地球(マチ)への優しさ	44

### マチの幸せを創造するための経営基盤

役員紹介	47
コーポレート・ガバナンス	49
役員メッセージ	54
コンプライアンス・リスク管理	55

### 財務・会社情報

11カ年財務サマリー	62
業界動向・売上/店舗関連データ	64
会社情報	68

### ■ 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2021年度(2021年3月1日~2022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(2022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。

#### 2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

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

#### 2022 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指数)構成銘柄の中から、親指数における各GICS®業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

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

※ GICS®は、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスとMSCIが1999年に共同開発した産業分類「世界産業分類基準(Global Industry Classification Standard)」のことです。

# 財務ハイライト

おしえて! ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

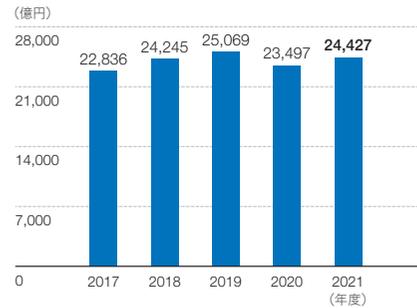
マチの幸せを  
創造するための戦略

マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

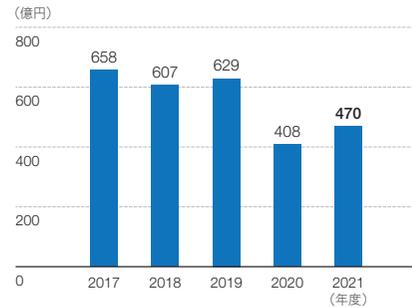
## チェーン全店売上高(連結)

24,427億円



## 営業利益(連結)

470億円



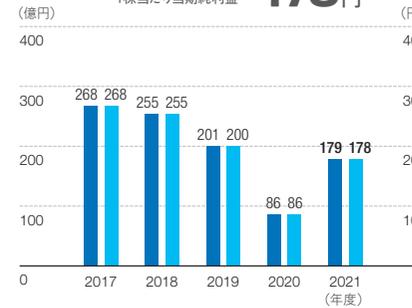
## 親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益

■ 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)

親会社株主に帰属する当期純利益 **179**億円

1株当たり当期純利益 **178**円



## セグメント別営業総収入

金融関連事業

**336**億円

エンタテインメント  
関連事業

**629**億円

国内コンビニエンスストア事業

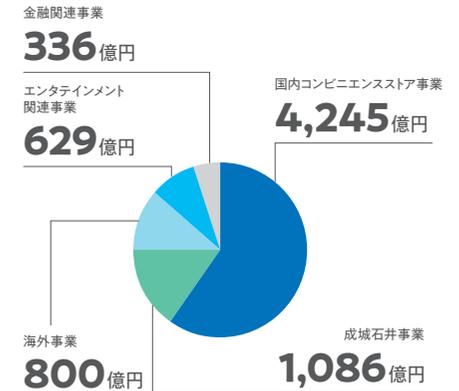
**4,245**億円

海外事業

**800**億円

成城石井事業

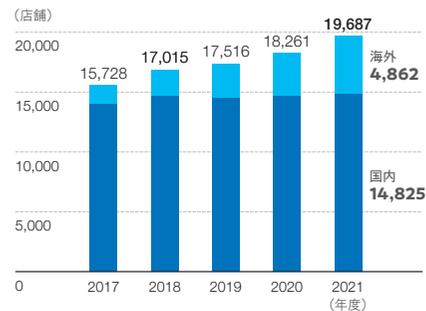
**1,086**億円



## 店舗数

19,687店舗

■ 国内 ■ 海外

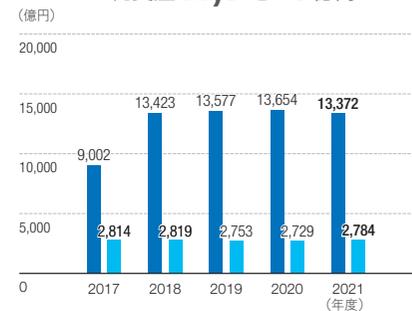


## 総資産/純資産(連結)

総資産 **13,372**億円

純資産 **2,784**億円

■ 総資産 ■ 純資産

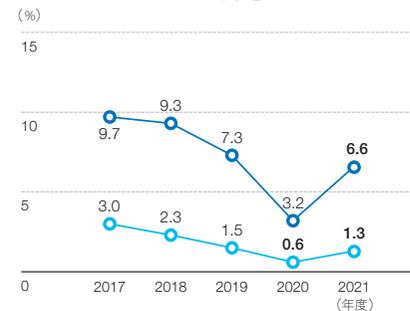


## ROE(自己資本当期純利益率) ROA(総資産当期純利益率)

○ ROE ○ ROA

ROE **6.6**%

ROA **1.3**%

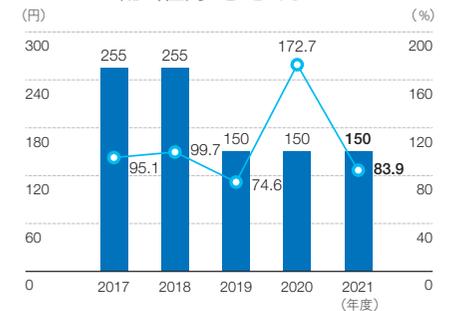


## 配当額と配当性向

■ 配当額(左軸) ○ 配当性向(右軸)

配当額 **150**円

配当性向 **83.9**%

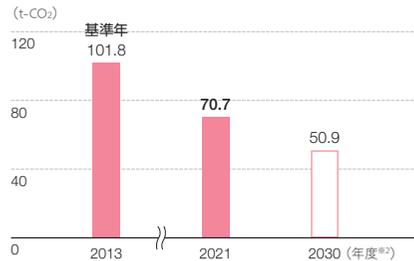


## 1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量<sup>※1</sup>

2030年度目標

1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量

2013年度比 **50%**削減



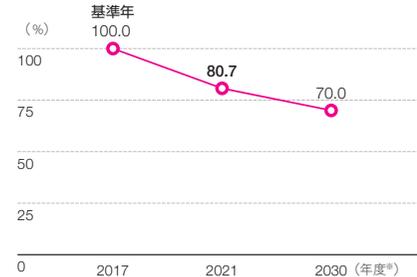
※1 CO<sub>2</sub>排出量は「電気事業者別排出係数一覧(代替値)」で試算  
 ※2 行政年度に合わせて4月1日から翌年3月31日で算定  
 2013年度比では2021年度は30.5%削減となります  
 (係数の変更により、数値は変更となります)

## プラスチック製容器包装重量の指数

2030年度目標

容器包装プラスチック

2017年度比 **30%**削減



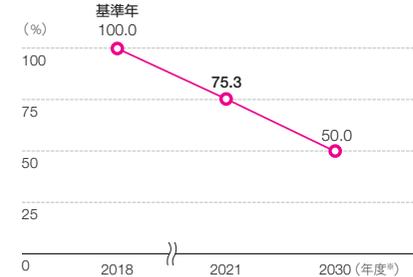
※ 当社事業年度(3月から翌年2月)で算定

## 1店舗当たりの食品ロス削減状況

2030年度目標

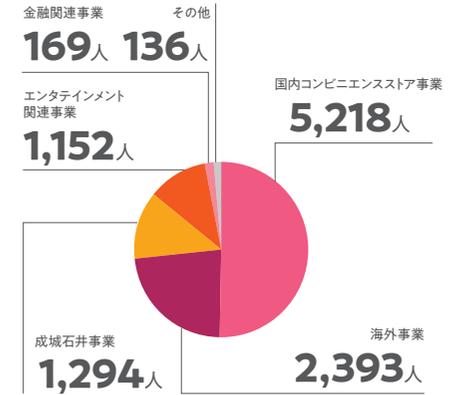
1店舗当たりの食品ロス

2018年度比 **50%**削減



※ 当社事業年度(3月から翌年2月)で算定

## セグメント別従業員数

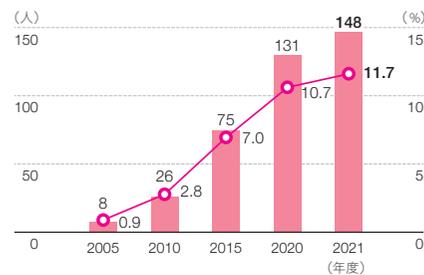


## 女性管理職人数／ 女性管理職比率

■ 女性管理職の人数(左軸)    ● 全管理職に占める女性管理職率(右軸)

女性管理職人数 **148**人

女性管理職比率 **11.7%**

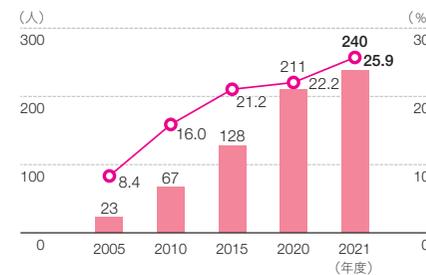


## ワーキングマザーの人数／ 女性社員に占める割合

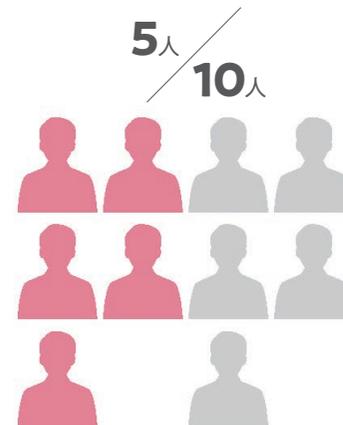
■ ワーキングマザーの人数(左軸)    ● 女性社員に占める割合(右軸)

ワーキングマザーの人数 **240**人

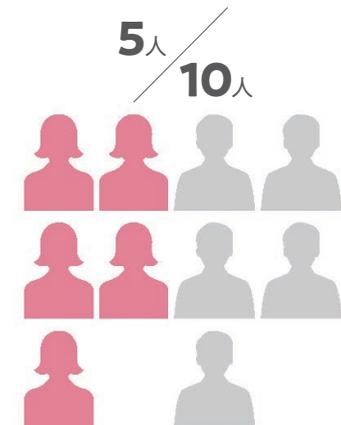
女性社員に占める  
ワーキングマザー率 **25.9%**



## 社外(独立)役員



## 女性役員



# おしえて! ローソン

Challenge  
2025

ここでは「ローソングループの魅力」に関して寄せられる  
「よくある3つの疑問」について、わかりやすくご説明します。  
ローソングループの魅力を再発見する一つの機会になれば幸いです。

**Q1** なぜ、「新・マチのほっとステーション」を目指すの？

**A1** そこにビジネスチャンスがあるからです!

ローソングループの創業は1975年。これまで50年近く、人々の暮らしや食文化を支えながら、コンビニエンスストアの進化をリードしてきました。50年足らずで人々の暮らしや食文化は大きく変わりました。また、コロナ禍の影響により人々の消費行動が急速に変わりつつあります。

ローソングループでは、自らのビジネスを「変化対応業」として捉えています。人々の購買行動の変化、健康意識の高まり、就業構造の変化、環境問題への意識の高まりなど、人々の変化、マチの変化を捉え、店舗が存在する地域特性を見極めながらビジネスチャンスに変

えていく力が、ローソングループの持つ最大の強みと言えます。

ローソンは全国に14,656の店舗、6,117人の加盟店オーナー、約18万人のクルーが“みんなと暮らすマチ”を支えているほか、ローソングループは約1万人の社員が支えています。

そこに人々の暮らしがあり、そしてそれが変化し続ける限り、ローソングループのビジネスチャンスは無限に広がっていきます。ローソングループは、多くの仲間とともに、それぞれの地域に広がるビジネスチャンスを実際に捉えています。

## A2

## それが社会のためになるからです！

人々の暮らしや食文化を支えていくうえで欠かせないのが「安全・安心」の確保です。

お客さまに「圧倒的な美味しさ」をお届けするため、食品のご提供に際しては「安全・安心」を第一、安全に関連する法例を遵守し、品質管理を徹底しているほか、食材の安定供給にも全力を注いでいます。例えばローソンでは、野菜や果物を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」を全国で展開しています。

また私たちは、事業の継続のために大規模な災害に備えることはもちろんのこと、災害が発生したときにはマチのライフラインとしての役割を果たすため、迅速に各種の災害対策を講じて店舗の営業継続を目指します。

ローソンは「マチのほっとステーション」として、食品廃棄物をはじめ、ペットボトル、段ボールなどの店舗廃棄物の問題にも真摯に向き合っており、環境方針に基づき廃棄物の削減及び適正な処理に取り組んでいます。特に、廃棄物の中でも食品ロスの削減は極めて重要な課題と捉えており、「発生抑制」と「再生利用」を組み合わせることで食品ロスの削減に力を注いでいます。

## A3

## それがローソンの使命だからです！

ローソングループは「マチの幸せ」のために存在し、そのための事業を展開する企業グループです。

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念は私たちの原動力であり、私たちの不変の思いが込められています。

この理念のもとに、ローソングループでは事業方針として「3つの約束」を掲げています。「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」を謳ったこの約束は、現在取り組んでいる2025年に向けた中期経営ビジョン「Challenge 2025」の軸に据えているほか、「新しい便利」の実現に向けて立ち上げた「大変革実行委員会」の各プロジェクトのベースとなる考え方にもなっています。

事業環境が大きく変化していくなかで、「マチの幸せ」のため、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と使命感を持ち、これからもマチに寄り添い、お客さまに寄り添い、ともに持続的に成長していきます。

Q2

## 厳しい事業環境でも収益をあげられるの？

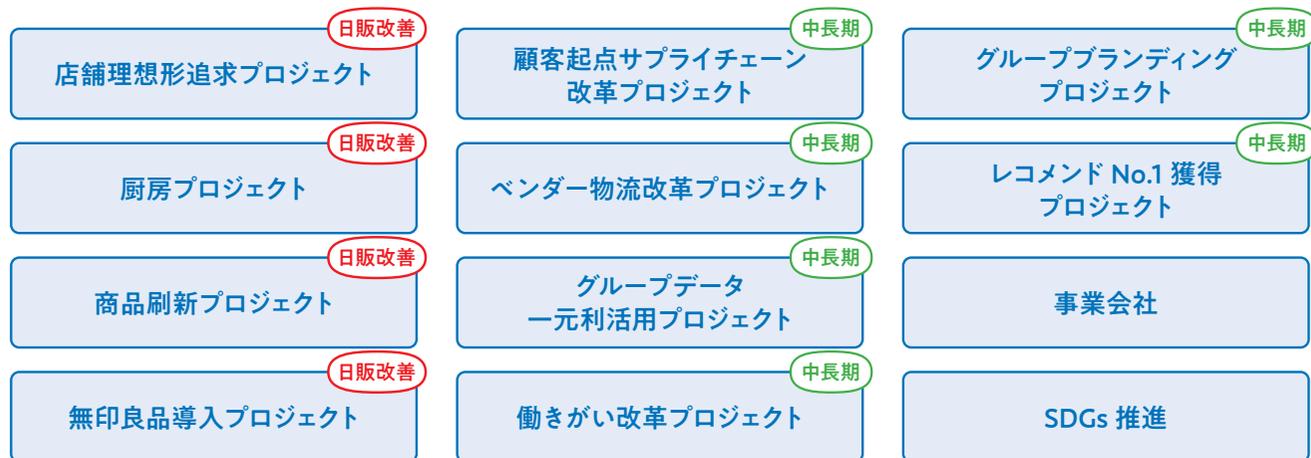
A

## 事業環境の激変に対応するため 「大変革」に取り組んでいます！

コロナを経験したニューノーマルの社会での成長を目指すべく、ローソングループでは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、グループ全体での成長戦略の具現化に向けた取り組みを開始しました。

この委員会は事業方針である「3つの約束」を軸に据え、社長が委員長を務めることで、強いリーダーシップのもとスピード感のある運営をしています。2022年度はアップデートした下記の10のプロジェクト及びグループ会社各社の事業活動とSDGs推進活動を進めています。

### ローソングループ 大変革実行委員会



## 大変革実行委員会 2022年度の主な施策

	プロジェクト	計画及び主な取り組み
日販改善 プロジェクト	店舗理想形追求プロジェクト	3,500店舗規模改装
	厨房プロジェクト	1,300店舗規模導入、メニュー刷新
	商品刷新プロジェクト	冷食の認知度拡大、品揃え強化、健康需要への対応
	無印良品導入プロジェクト	関東甲信越地区の約5,000店舗に「無印良品」の導入を開始 その後、全国への拡大を予定
	プロジェクト	計画及び主な取り組み
中長期 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	新セミオート発注追加実験
	ベンダー物流改革プロジェクト	冷凍流通の拡大 AI最適配送実証実験に向けての準備
	グループデータ一元利活用プロジェクト	提供可能サービスの拡充
	働きがい改革プロジェクト	労務環境整備
	グループブランディングプロジェクト	グループ理念等浸透施策
	レコメンドNo.1獲得プロジェクト	詳細なお客さま評価の分析・改善
事業会社		グループポートフォリオ戦略の推進
SDGs推進		グリーン・ローソン(環境配慮型店舗) 太陽光発電を活用したCO2排出量の削減

Q3

## なぜ、ローソンがサステナブルだと言えるの？

A1

### マチの「変化」を受け入れる 柔軟な企業文化があるからです！

ローソンは創業以来、社会の変化に対応し、新たな商品・サービスを創り出してきました。

お客さまニーズへの対応という点では、1977年に24時間営業を開始。1983年にはコピー・印刷サービスを開始しています。マルチメディア端末「Loppi(ロッピー)」の全店導入は1998年。ATMの導入を開始したのは2001年のことでした。

事業の充実、事業領域の拡大という点では、2001年に「ナチュラルローソン」、2005年に「ローソンストア100」をスタートさせました。また2011年にはローソンHMVエンタテインメント(現 ローソンエンタテインメント)の設立。2014年には成城石井、ユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングスの株式を取得。2018年にはローソン銀行を開業しました。

また社会課題解決への取り組みという点では、2000年に病院内コンビニ「ホスピタルローソン」の開業、2010年にローソンファーム設立、そして2015年にはケア(介護)拠点併設型店舗「ケアローソン」1号店をオープンしました。

街の便利屋さんからスタートしたローソンは、マチの変化に寄り添い続け、いまや社会のインフラとなっています。



A2

## サステナブルな 社会の実現に貢献して いるからです！

ローソングループでは、事業方針である「3つの約束」をもとに、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、重点課題(マテリアリティ)を6つに分類しています。また、2021年度には主要グループ企業においても重点課題を特定し、目標(KPI)を立てています。今後はローソングループ一丸となって社会・環境課題の解決に向けて取り組んでいきます。

またSDGsへの取り組みでは、2019年3月に「SDGs委員会」を立ち上げたほか、2021年3月には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)を設置し社長が就任、専任部署としてSDGs推進部(現 SDGs推進室)も設置し、運営を開始しています。

環境課題の解決に向けては、2019年には長期目標として環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定しています。このビジョンでは、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掲げ、2030年及び2050年の目標(KPI)を設定し、これに取り組んでいます。

A3

## みんなの力を合わせて 進んでいけるからです！

ローソングループはさまざまなステークホルダーと良好な関係を構築しており、力を合わせながらサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

お客さまに対しては、「圧倒的な美味しさ」を提供しながら、「安全・安心」「健康」に配慮した商品を提供し、お客さま満足度の向上に努めています。

従業員、加盟店オーナー、クルーはローソングループの持続的成長にとってかけがえのない仲間です。今後も引き続き働きやすい職場環境づくりに配慮するほか、健康経営にも力を注ぎます。またダイバーシティは重要な経営戦略の一つであり、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ます。

お取引先さま、さらに地域社会の皆さまもまた、ローソングループの持続的成長に欠かせない重要なステークホルダーです。さらに大株主であり重要なビジネスパートナーとしての三菱商事によるバックアップもローソングループには欠かせない存在です。

今後も多様なステークホルダーの皆さまと力を合わせながら、ローソングループの持続的成長に取り組めます。



## 「変化対応業」としての 真価を発揮する

代表取締役 社長  
竹増 貞信

### あらためて「変化対応業」であることを自覚する

近年のローソングループは、これまで経験したことのない大激動の時代を迎えています。

2年以上続くコロナ禍により人々の生活様式や消費行動が変わり、それまで旺盛であったインバウンド需要も影を潜めることとなりました。海外においても、上海など中国の都市部でのロックダウンなど、状況は一変しました。また地政学的リスクの顕在化などによりサプライチェーンの混乱が見られ、原材料の高騰や為替の急激な円安なども収益環境に大きな打撃を与えています。

私たちは、ローソングループのビジネスを「変化対応業」と考えています。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・サービスを常に創り出してきました。そして、今でも歩みを止めることなく、

常に変化への対応に取り組んでいます。例えば主力の国内コンビニエンスストア事業では、コロナ禍での「巣ごもり需要」に応えるべく、より日常生活に寄り添った店舗づくりのため、店舗の改装を進めていくとともに、フードデリバリーサービスの拡大や「ゴーストレストラン」の展開など、スピード感をもってさまざまな工夫を凝らしています。

いかなる変化があっても、変化対応のフロントランナーとして適切なソリューションを提示して実行に移す。これこそが「変化対応業」としてのローソングループであり、激変する近年の事業環境の中で、最も大切なことだと認識しています。

### ローソンの企業文化と可能性

ローソングループの企業文化、強み、また先人から受け継がれているDNA

だと感じるのは、ローソングループ約20万人の仲間がマチに役立つ「チャレンジを厭わない心」を常にもち続けている点です。

ローソングループのチャレンジは40年以上前、創業者である中内 功氏の時代に始まっています。1995年の阪神・淡路大震災の最中、十分な商品が届かない中でも、とにかく店を開けてくれと大号令をかけたことは、まさにチャレンジだったはずです。このときの経験が、その後の2011年の東日本大震災や、最近の熊本、北海道、西日本での災害時にも生かされてきたと思います。

何とかしてマチの役に立ちたいという強い思いは、もちろん、今のローソンの仲間にも息づいています。コロナ禍の2020年3月、全国の学校が臨時休校となった頃の話ですが、学童保育施設におにぎりを無償で届けたいという声が上がリ、たちまち全国に広がりました。私たちは結果として全国延べ約7千か所の学童保育施設に約60万個のおにぎりを配送しました。

それぞれがもつこうした、みんなのために役に立つことをしよう、というチャレンジ精神は、変化への対応に向けた原動力となっています。小さな変化、大きな変化にチャレンジしていく姿勢が、それぞれの中に息づいていることを強く感じます。コロナ禍においても、こうした変化にチャレンジしようとする思いは、「ローソングループ大変革実行委員会」や中期経営ビジョンに関する現場の取り組みを見ても感じられます。

## ローソングループ大変革実行委員会の狙いと進捗

近年の大きな事業環境の変化は業績にも影響を及ぼしましたが、このような

ピンチこそ大きなチャンスに変えていこうという思いを込めて2020年9月に立ち上げたのが「ローソングループ大変革実行委員会」です。「商品」「売場」「収益力向上」「データ活用」「SDGs」などさまざまな分野での改革を進めています。

まずは2021年度の上半期までを一つの期限として、お客さまの生活スタイルの変化を考えたときに、ローソングループがどのような商品やサービスを提供していくべきなのかについて仮説を立て、それを実行検証していきました。そうした検証を経て、2021年度の下半期からは実際の現場での実装を開始しました。

例えば2021年度は、個々の店舗の事業環境に見合った店舗改装を4,305店舗に対し実施したほか、店舗改装と併せて導入を進めた店内調理サービス「まちかど厨房」は、2022年2月末時点で8,359店舗にまで拡大させました。

2022年度については、この1年半の取り組みと成果を踏まえ、PDCAを回してさらに執行度と精度を高めていく年にしたいと考えています。

なお、大変革実行委員会のプロジェクトとして、2022年度から新たに「無印良品導入プロジェクト」と「レコメンドNo.1獲得プロジェクト」の2つを新設しました。

「無印良品」を展開する良品計画とは既に2年前から連携をスタートさせており、ローソン店舗で「無印良品」を導入する実験販売を行ってきました。この次のステージとして、2022年5月からは関東甲信越地区の約5,000店舗に、さらにその後は全国への拡大を予定しています。食品に関するロイヤリティでは一定の評価を受けているローソンですが、日用雑貨に関してはまだまだ課題がありました。「無印良品」を導入することで、日用雑貨を購入する場としてローソンを選んでいただく可能性が広がります。また、将来的には食品と同様

### 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」

圧倒的な  
美味しさ

人への  
優しさ

地球(マチ)  
への優しさ

### 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。

に、例えば「ローソンのくつ下や下着などの衣料品が欲しい」と言っていただけるようなPB商品の開発にもともに取り組みたいと考えています。

「レコメンドNo.1獲得プロジェクト」については、多くのお客さまにローソンの商品を指名買いしてもらうことを目指しています。既に4年前からチャレンジしているのですが、今年から大変革実行委員会のプロジェクトとして、さらに腰を据えて取り組んでいきます。

## Challenge 2025のチャレンジ指標達成への思い

中期経営ビジョン「Challenge 2025」において、「ROE 15%以上、EPS 500円以上」をチャレンジ指標として掲げています。足元の厳しい事業環境を踏まえると、容易に達成できる指標とは捉えていません。しかし、この指標達成に向け、まずは核となる国内コンビニエンスストア事業の業績を速やかにコロナ前の水準に戻し、さらにそこから成長軌道に乗せることで、資本効率が高まり、利益を確保することができると考えています。

2021年度の事業環境は、コロナ禍での断続的な緊急事態宣言の発令及びまん延防止等重点措置の適用によって、社会活動の制限と緩和が繰り返され、2020年度以上に社会活動の制限・自粛が行われる事業環境となりました。国内コンビニエンスストア事業においては、ウィズコロナにおけるお客さまの生活スタイルの変化に対応した取り組みで売上の増加に努めたほか、店舗オペレーションの効率化やコスト削減などに取り組んだ結果、加盟店利益は2020年度を上回りました。

2022年度に入ってから感染者の数も一旦減少し、ウィズコロナによる生活者の消費行動の動きも見られ、市場環境は回復基調にあると認識しています。海外からの観光客受け入れも、政府の緩和に向けた動きが見られることもあり、コロナ前には大きな消費トレンドだったインバウンド需要の復活にも期待しています。

2022年度は、戦略コンセプトとして「地域密着×個客・個店主義」を掲げています。

## ローソングループChallenge 2025

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

これまでのコンビニエンスストアは、店舗の平準化により全国展開とコスト競争力を高めることを可能にし、それがお客さまの支持を得たことで成長してきました。しかし、店舗数がこれだけ増えた今、さらなる成長のためには、お客さまの日常生活の一部となり、日常需要を取り込んでいくことが肝要となります。コロナ禍の影響で状況が一変し、コンビニエンスストアで日常使いの商品をお買い求めいただけるようになった今、この需要をさらに取り込み、日常生活に寄り添うためには、地域の特色を理解し、地域に密着していくことが重要だと考えています。今後は、お店単位で商品、サービスを決めていくことも視野に入れ、それぞれの店舗を地域に密着させていきます。お客さま一人ひとりにとって、最適なお店づくりをしていくことが、この「地域密着×個客・個店主義」ということです。

周辺事業の拡大にも注力していきます。成城石井事業については、巣ごもり需要をうまく取り込んだことで、この2年間の業績は好調に推移しています。一般の食品スーパーとは異なる高品質スーパーとしての「成城石井ブランド」が確立できている点は大きな強みであり、今後は、成城石井のブランドをECや海外へ展開していくことも視野に入れていきます。

エンタテインメント関連事業は、この2年間は非常に厳しい事業環境に置かれていましたが、スマートフォンを活用したチケットサービスなど付加価値の高いサービスの提供により、筋肉質なコスト体質を作り上げることができたと思います。最近ではライブやスポーツ観戦などで入場制限や声援の規制も緩和されはじめており、業績の回復、成長が期待できます。

金融関連事業は2022年で5年目を迎えます。今後はリテールバンクとしてのローソン銀行の価値をお客さまにどのように提供していくのかを考えるなど、今は新しいチャレンジのステージに立っている時期です。

海外事業もこれからが楽しみです。特に中国での出店に関しては、2025年において1万店舗という目標を掲げていますが、達成に向けた道筋は見えています。中国の出店では、これまではローソンの100%子会社として出店しているケースがほとんどですが、中国のお客さまから「私たちのローソン」と思っただき、より成長を加速させるためには、「地域密着×個客・個店主義」の観点が必要です。そのため、今後はM&Aを含め、現地のパートナーと連携しながら店舗を拡大させていく選択肢もつべきだと考えています。

こうした取り組みにより、各事業については、それぞれの市場におけるプレゼンスを確実に高め、「金融」と「データ」の利活用を効果的に行っていくことができれば、2025年における「ROE 15%以上、EPS 500円以上」は達成可能になると考えています。

## サステナビリティへの取り組み

世界はさまざまな問題を抱えています。例えば身近な問題として「食品ロス」があります。飢餓に苦しむ子どもたちがいる一方で、世界中で大量の食品が廃棄されています。気候変動の問題も深刻です。こうした問題に対しては、自分たちが率先してアクションを起こし変わらなければ、企業としての価値は失

### ESG基軸経営



われ、ビジネスの継続も難しくなります。2022年5月には国連グローバル・コンパクトに署名し、環境や社会における中長期課題の解決に積極的にチャレンジしていくことを表明しています。直面する社会課題に対してローソングループとしての解決策を示し、実行に移す。それがローソングループの事業にも活かされるといったサイクルをつくるのが大切です。私たちは、こうした活動をけん引していく存在になりたいと思っています。

このような会社であり続けるためには強固なガバナンスが必要です。ローソンの取締役5名のうち2名は独立社外取締役であり、社外取締役、社外監査役のすべてが女性です。ビジネスの特質を踏まえても、ダイバーシティの推進は極めて重要だと考えています。また、大株主である三菱商事との取引において最も重要なことは、常に「For the Lawson」で考えることだと思っています。この考え方はガバナンスの観点でも大前提として捉えています。



## あらゆるステークホルダーの方々からレコメンドされるグループを目指す

大激動の時代はこれからも続いていくと考えています。その意味では、私たちは非常に大事な時代を過ごしていることを強く感じます。

ローソングループは、これからもマチにとって、社会にとって、あり続けなければいけない店舗、企業でありたいと思っており、社会のために役立つチャレンジを、いかなる妥協もなく本気で進めていきます。

ローソングループの成長の先には豊かな社会があり、2030年及び2050年の目標の達成に向けて掲げている環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」の実現があります。私たちは「変化対応業」をビジネスとするグループとして、お客さま、株主・投資家の皆さま、社会、そして地球と、あらゆるステークホルダーの方々からレコメンドされるグループを目指します。



スピード感をもって  
収益構造の改革を進める

取締役  
上級執行役員 CFO  
糸長 雅之

まずはローソングループの収益力をコロナ前のレベルにまで高めること。これが新CFOとしての私の最初のミッションです。外部環境が厳しさを増す中においても中期経営ビジョンをもとに大変革実行委員会の各プロジェクトを支援し、スピード感をもってゴールを目指します。

## 新CFOとしての抱負

2022年5月、ローソングループのCFOに着任しました。

コロナ禍が続く中、コンビニエンスストア業界は依然として厳しい環境に置かれています。また、お客さまの生活様式も大きく変わりつつあり、今後はいわゆる「ニューノーマル」な生活が一般的になっていくと思われます。こうした状況下、CFOとしての私に課せられた課題は、まずは収益力をコロナ前の

レベルにまで高めることにあると考えています。そのために、新しい環境に合わせる形で、収益構造の改革にスピード感をもって取り組みます。

収益構造の改革の中では、お客さまに来店していただくための施策が最重要課題となります。いかにお客さまとの接点を十分にもち、お客さまのニーズをくみ取るかが収益向上に繋がります。それこそが、お客さまにとって役に立つ、社会インフラとしてのコンビニエンスストアづくり、店舗づくりができるものと考えています。

## 足元の事業環境と2021年度の成果

2021年度は長引くコロナ禍のもと、2020年度に引き続き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。こうした中、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、2021年度の営

業利益は470億円、親会社株主に帰属する当期純利益は179億円となりました。

国内コンビニエンスストア事業は、店舗改装や、新機軸のメニュー開発など商品刷新に取り組んだ結果、冷凍食品などが好調に推移しました。また、お弁当、カウンターファストフードも堅調に推移し、特に店内調理サービスの「まちかど厨房」のお弁当などが好評を博し、国内ローソン事業の既存店売上高前年比は101.1%となりました。なお、店舗改装や商品刷新などの取り組みにより売上が伸長した一方で、将来に向けた店舗改装の実施に伴う経費などが増加したことにより、国内コンビニエンスストア事業のセグメント利益は283億円となりました。

エンタテインメント関連事業では、ローソンエンタテインメントにおいてコンサートやスポーツイベントの開催が増加し、チケットの取り扱いが回復傾向となりました。また、ユナイテッド・シネマでも、人流の増加に伴い動員客数及び売上が回復傾向となりました。この結果としてセグメント利益は22億円

### 2021年度(2022年2月期)連結業績

(単位:億円)

	2020年度	2021年度	前年増減
営業総収入	6,660	6,983	+323
営業利益	408	470	+62
経常利益	376	475	+99
親会社株主に帰属する当期純利益	86	179	+92

### セグメント利益

(単位:億円)

	2020年度	2021年度	前年増減
国内コンビニエンスストア事業	287	283	-3
成城石井事業	103	112	+9
エンタテインメント関連事業	-2	22	+25
金融関連事業	17	29	+12
海外事業	8	23	+15
その他	-4	-1	+3
合計	408	470	+62

となりました。

成城石井事業では、巣ごもり需要の取り込みが奏功したことや、自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜・デザートなどが好調に推移したことなどにより、セグメント利益は112億円となりました。

海外事業については主に中国での店舗数が増加したことから、セグメント利益は23億円となりました。

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、179億円となりました。

## 中期経営ビジョンと 大変革実行委員会への取り組み

ローソングループでは2025年に迎える創立50周年に向けて、中期経営ビジョン「ローソングループ Challenge 2025」を策定し、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。」の実現を目指しています。またコロナを機に変わりつつある生活様式の変化を捉えるべく、「大変革実行委員会」を設置して、さまざまなチャレンジを進めています。

収益構造大変革の各プロジェクトについては、足元では予定通りに進捗しています。2022年度においては、「顧客起点サプライチェーン改革プロジェクト」では新セミオート発注システムの導入に向けての追加実験を実施するほか、「ベンダー物流改革プロジェクト」ではAIによる店舗配送ダイヤグラム最適化に引き続き取り組みます。また「グループデー

ター元利活用プロジェクト」では、取得したグループデータを当社グループのマーケティング施策に有効活用するほか、当該データを活用したマーケティング施策の対外販売についても実施します。これらのプロジェクトは中長期的な取り組みであり、2025年に向けて今後効果が表れてくる計画です。

一方、財務の健全性を維持しながら資本効率を上げて、同時に株主の皆さまに還元していくことも重視しており、チャレンジ指標として、ROE(自己資本当期純利益率)15%以上、EPS(1株当たり当期純利益)500円以上を設けていますが、2021年度のROEは6.6%、EPSは178円と、チャレンジ指標として掲げる目標とはまだまだ乖離がある認識です。今後は大変革実行委員会の各プロジェクトで推進している施策を着実に推進していくとともに、「企業価値の向上」「成長投資と株主還元のバランス」「グループ会社個社の成長とローソングループ全体の成長」の方針を基本とした事業ポートフォリオ戦略を通じて Challenge 2025の目標達成を目指します。

なお、事業ポートフォリオ戦略の進め方に関しては、成長性・資本収益性を判断軸として、コア事業である国内コンビニエンスストア事業への集中投資を行います。また、グループ会社に関しては引き続き成長投資を行うとともに業界再編やM&Aも視野に入れながら最適な資本政策を検討します。

また、配当については、基本方針として将来の事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、安定的に1株当たり年間150円を下限とした上で、連結配当性向50%を目指します。

## サステナビリティへの取り組み

ローソングループではESG基軸経営を掲げており、持続的な成長に資する投資の実行に際しては、環境・社会・企業統治の3つの観点から戦略的に判断しています。また、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」で定めた2030年及び2050年の目標達成に向けて、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より進めます。特に食品ロスの削減については、食品ロスを減らすという社会的意義に加え、発注数の適正化や、売り切り施策によるムダな廃棄の抑制が、利益向上にも繋がるものと考えています。

なお人的資本の観点では人財への投資を重視しており、新たなチャレンジに対して1億円の予算枠を設ける「1億円チャレンジ(億チャレ)」など、社員がチャレンジできる施策を進めています。また、グループとしての一体感やローソングループで働く社員のモチベーションや共通意識を中長期的に向上させることにより、新しい商品やサービスを生み出す土壌を作っていくことを目指しています。

さらに、今後の企業価値向上に向けた取り組みとして、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進にも力を入れています。具体的には、社長を含めた経営層が参加するデジタル戦略会議を設置し、デジタルを活用した構造改革、IT人財の育成に関する施策についての議論と実施に努めています。

## 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

食品ロス削減・プラスチック使用量削減・CO<sub>2</sub>排出量の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)

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%

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

「ローソンストア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  
テインメント(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・  
ホールディングス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

デリバリーサービス導入  
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



2021

店舗理想形改装開始  
(大変革実行委員会施策)



2020

「ローソン富士通新川崎  
TSレジレス店」実験開始

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

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

2005

京都議定書発効

2011

- ・「夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)」を創設
- ・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を一部使用した店内淹れたてコーヒー「MACHI café」導入

2008

- ・「環境配慮モデル店舗」をオープン
- ・CO<sub>2</sub>排出量の削減を目指す自主行動目標を設定

2008

リーマンショック 東日本大震災

2011.3.11

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

2014

消費税率5%→8%

2015

SDGs採択

2016

「レジリエンス認証(国土強靱化貢献団体認証)」に認定

2016

パリ協定発効

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
- ・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

2017

「夢を応援基金(ひとり親家庭支援奨学金制度)」を設立

2021

院内学級向けの  
特別授業を開始

2022

「ウクライナ緊急支援募金」活動と  
ウクライナ避難民へ食料品支援を実施

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

おしえて!ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

マチの幸せを  
創造するための戦略

マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

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。

## 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	成城石井事業	169店舗
14,656店舗	エンタテインメント関連事業	
● ナチュラルローソン 136店舗	● HMV 55店舗	
● ローソンストア100 669店舗	● ユナイテッド・シネマ 387スクリーン	
● ホスピタルローソン 337店舗	金融関連事業 ローソンATM 13,547台	
● 介護拠点併設型店舗 22店舗	海外事業	4,862店舗
● 一般用医薬品取り扱い店舗 280店舗		

## 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	デジタル技術
● Ponta会員 約1億622万名	● セルフレジ 全店舗
● ローソンWEB会員* 約2,400万名	● ローソンスマホレジ 108店舗

\*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

## 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	2,653億円	有利子負債	3,914億円
------	---------	-------	---------

## 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社員

連結従業員	10,362名	健康経営銘柄選定	4回
		健康経営優良法人認定	6回
		なでしこ銘柄選定	6回

## 社会・関係資本

マチの幸せを担うお客さま

1日当たりの総来店客数(国内)	約1,000万人
-----------------	----------

## 自然資本

お客さまに寄り添うための食料資源

ローソンファーム	17カ所
----------	------

## マチとともに培った 経営資本

### 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

### 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

### 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

### 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社員

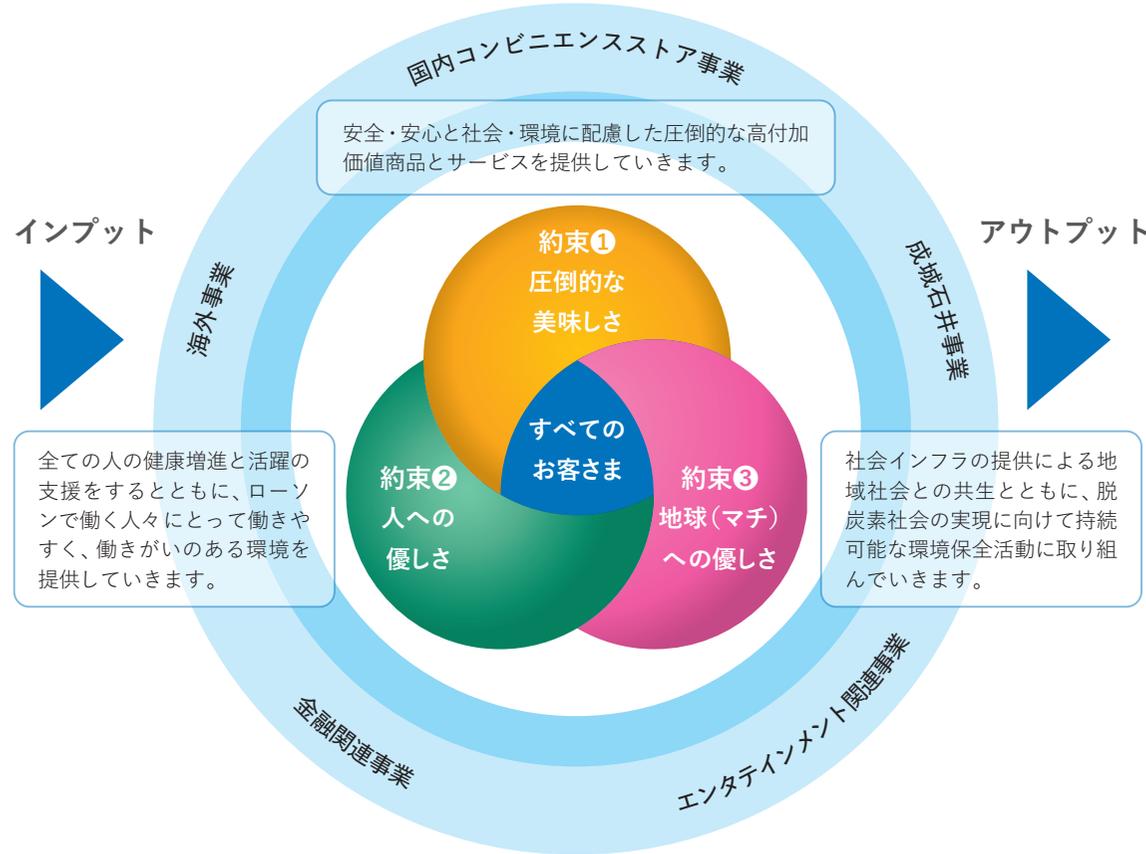
### 社会・関係資本

マチの幸せを担うお客さま

### 自然資本

お客さまに寄り添うための食料資源

## ビジネスモデル



### 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。

### 「新・マチの ほっとステーション」 が提供する価値

- お客さまの声に応じた商品・サービス
- 加盟店との持続可能な共同事業
- CO<sub>2</sub>排出量・プラスチック使用量・食品ロスの削減

### 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

### マチの幸せを創造するための経営基盤



# マチの幸せ創造のための マテリアリティ

おしえて! ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

マチの幸せを  
創造するための戦略

マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

## 「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。

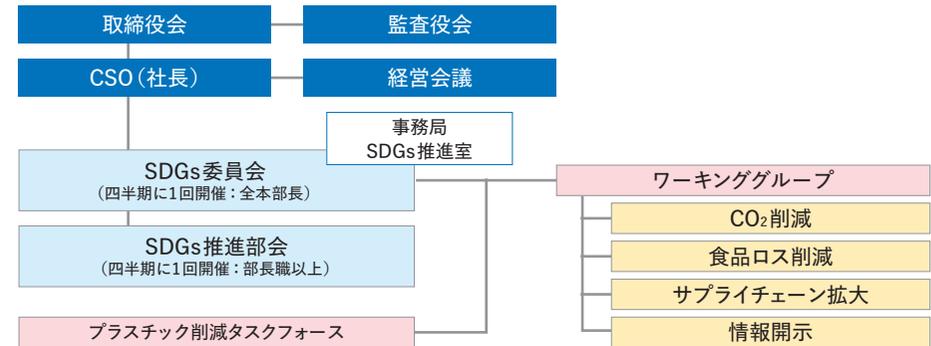
2021年3月1日からは、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者)を設置し、代表取締役社長がこの任に就き、取り組みを一層強化しています。課題への対応については、SDGs委員会が「3つの約束」に即して重点課題を設定し、定期的にグループ全体の進捗の共有を行うとともに、各部門が事業活動における自主的な取り組みを推進しています。

また、重点課題の中でも特にスピード感をも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。

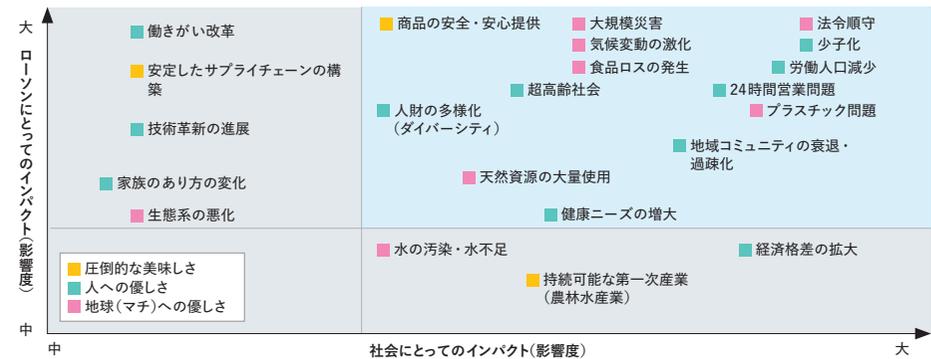
### 重点課題(マテリアリティ)の特定

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。

### SDGs委員会組織体制



### 抽出した社会課題のインパクトの整理



### 「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、物流など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など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。

## 目標設定(重点課題)

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>压倒的な美味しさ</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>お客さまの声に応じた商品・サービスの開発</li> <li>社会(人権など)・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</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>10のテーマに基づいた健康に配慮した商品の開発</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展開</li> <li>自治体との健康づくりの連携推進</li> <li>オーナー・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(メンタルヘルスケア・運動促進施策の実施等)</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>さまざまな人が利用しやすく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継続</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>多様な人財が活躍できる環境の整備</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</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>食品などの支援を必要とする施設などへの商品寄贈</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</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サービスの推進</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などの締結・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>排出量の削減:店舗・オフィスの省エネ化の推進</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減:再生可能エネルギーの活用・拡大</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減: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などの推進</li> <li>プラスチック使用量削減:容器包装及び販促資材などのプラスチック使用量の削減</li> <li>コピー用紙などの天然資源使用の削減</li> <li>生物多様性に配慮した持続可能な資源の利用</li> </ul>

## 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

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、「企業価値の向上」「成長投資と株主還元のパランシング」「グループ会社個社の成長とローソングループ全体の成長」を基本とした事業ポートフォリオ戦略を通じてチャレンジ指標達成を目指す。

#### 2025年チャレンジ指標

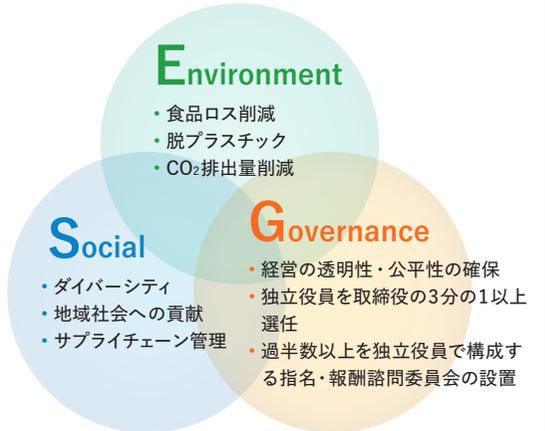
ROE **15%**以上

EPS **500円**以上

#### 実績

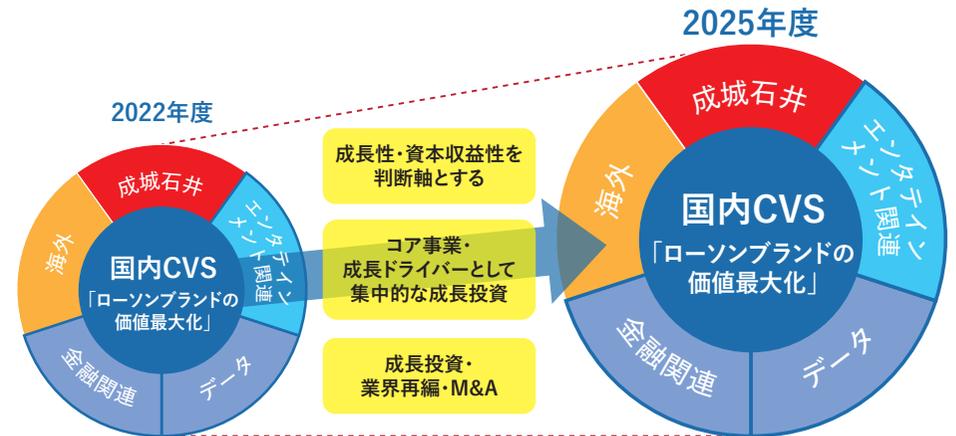
	2019年度	2020年度	2021年度
ROE	7.3%	3.2%	6.6%
EPS	200円	86円	178円

#### ESG基軸経営



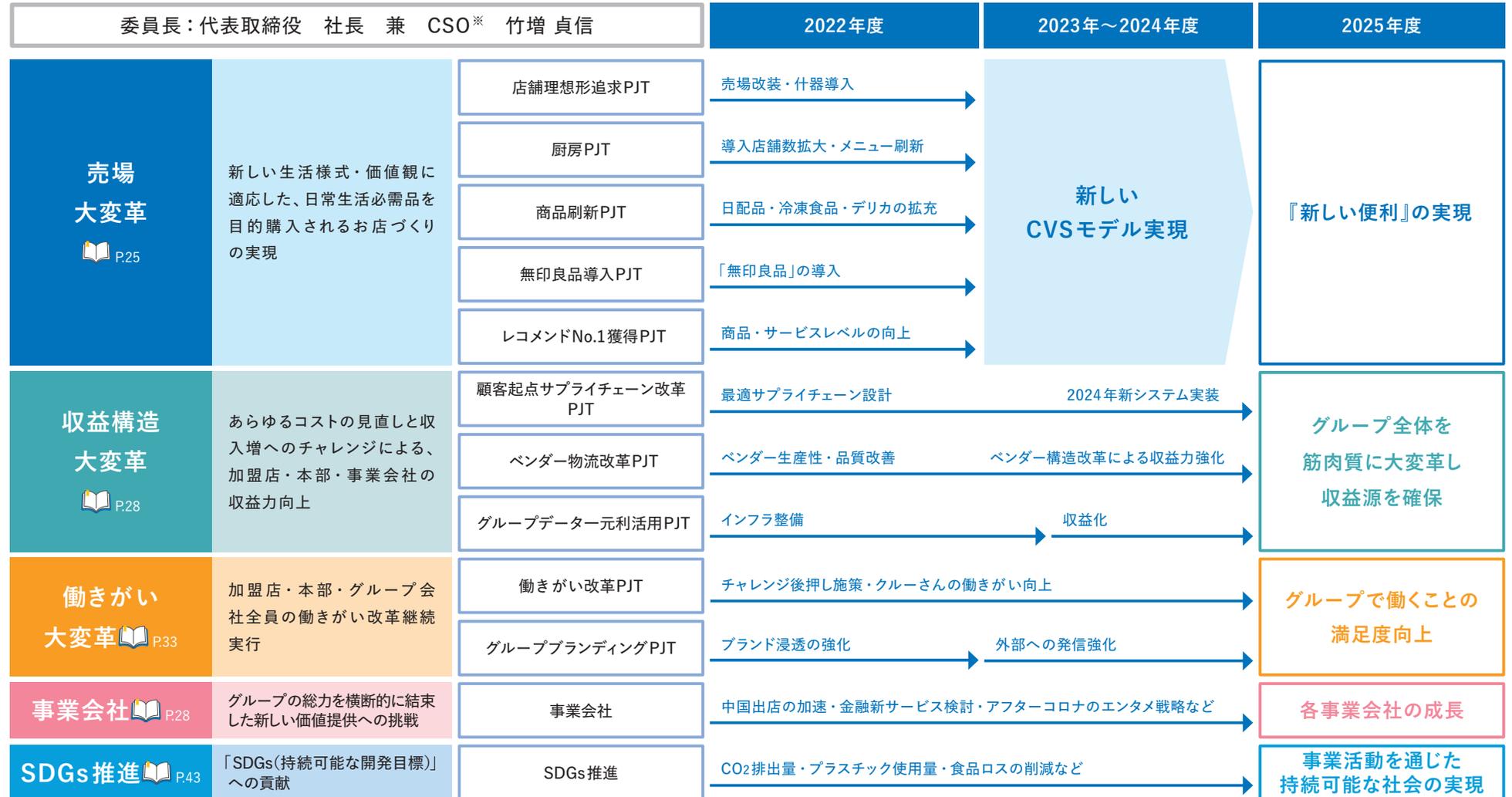
#### 新しい便利を追求し、「新・マチのほっとステーション」へ

当社設立50周年にあたる2025年に向け策定した「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実施しています。2022年5月現在、同委員会は10のプロジェクト及びグループ会社各社の事業活動とSDGs推進活動から構成され、社長自ら委員長を務めています。また、「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するとともに、「企業価値の向上」「成長投資と株主還元のパランシング」「グループ会社個社の成長とローソング



グループ全体の成長」を基本とした事業ポートフォリオ戦略を通じて2025年のチャレンジ指標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



※ 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

## Lawson Blue Challenge 2050! 達成に向けて

ローソングループは、当社の創業50周年に当たる2025年及びSDGsの目標年である2030年をターゲットに、社会・環境面に関わる目標(KPI)を策定し、達成に向けて取り組んでいます。さらに脱炭素社会を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、長期目標として環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」を策定しました。

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、2025年及び、2030年、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>排出量の削減</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>プラスチック使用量削減</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>	

## 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

「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。調理を行うクルーの人財育成や厨房設備の改善、加盟店オーナーのご協力を得ながら、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。

各エリアのご当地商品の発売も行い、地域ごとのお客さまニーズにも応えていくことで、好調に推移しました。

### 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。

また、「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。

これからも「ゴーストレストラン」の展開などを進めていきます。

#### 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、他のデリバリーサービスも含め2022年2月末時点で2,903店舗でデリバリーサービスを実施しています。

#### 店内厨房を活用した「ゴーストレストラン」

店内の厨房で調理してお届けする「ゴーストレストラン」の実証実験を2021年11月より東京都内で開始し、デリバリー専用メニューの開発を進めています。

今後、2023年2月末に関東圏100店舗、2025年度に全国1,000店舗への導入を視野に展開を進めていきます。



デリバリー専用メニュー例  
(チキンオーバーライス)

#### まちかど厨房導入店舗数



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)



ゴーゴーカレー認定  
ロースカツカレー



ご当地帯広  
豚丼

## 25 2021年度の概況

2021年度はコロナ禍におけるテイクアウト、デリバリーニーズにも応えるべく、「まちかど厨房」の展開店舗をさらに加速させてきました。

関東の一部店舗では、Uber Eatsをはじめとしたデリバリーサービスにおいても店内調理のできるローソンから商品をお届けしています。

また、行動制限が多かった1年であったものの、

## 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

### 2021年度の概況

2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大に伴いお客さまの生活スタイルが変化する中で、4,305店舗で店舗改装を実施し、改装店舗での既存店日販改善効果を出すことができました。

具体的な改装内容として、「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、調理パンとファストフードなどの商品で差別化を図りました。また、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実施しました。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すとともに、セルフレジの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等、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した。さらに、ラウンド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」で訴求しました。



冷凍平台



ラウンドケース



カウンターファストフード用セルフ什器



セルフレジ

### Challenge 2025における戦略

2022年度は3,500店舗規模の店舗改装を計画しており、これまでの改装店舗と合わせて全店舗の約半数の店舗の改装が完了する予定です。なお、改装する店舗の選定にあたっては、これまで改装した店舗で得られた知見やデータを詳しく分析します。昼間、夜間商圈人口、ご来店されるお客さまの属性、店舗のご利用状況などの定量情報に加え、店舗のハード状況、経営状況、そしてオーナーの運営力も重要なファクターとして考慮します。

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。今後も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。

## 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

### 2021年度の概況

ニューノーマルに対応するために行ってきた「大変革実行委員会」における商品刷新プロジェクトの取り組みが結果に繋がってきています。

店内厨房でひと手間かけた「まちかど厨房」や、デザートや刺身などコンビニエンスストアならではの新たな価値を訴求した「冷凍食品」など、変化に対応した商品開発でお客様の支持をいただきました。また、「ローソンだから」をテーマにした新商品の開発も進め、デザート「生ガトーショコラ」、ファストフード「パリチキ」や長鮮度チルド弁当の「これが弁当シリーズ」など、ローソンならではのヒット商品も数多く生まれました。

### Challenge 2025における戦略

Challenge 2025に向けては「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球への優しさ」をさらに高いレベルで実行していきます。特に、「圧倒的な美味しさ」の実現に向けては、商品開発プロセスを見直し、「徹底的な顧客起点の商品開発」の定着化を進めています。また、2022年度においては「地域密着」の方針のもと、各地域特有のニーズや変化に迅速に対応するエリア商品を開発します。

今後より重要なテーマとなる「健康」については、「健康商品開発ガイドライン」を刷新し、変化するお客様のニーズに合致する商品開発を、より一層進めます。



生ガトーショコラ



4種のマカロン



真鯛お刺身

### 売場大変革 無印良品導入プロジェクト

### 導入の背景

良品計画の目指す「感じ良い暮らしと社会」と、ローソンの「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が一致して、2020年6月からローソン店舗で「無印良品」を導入する実験販売を行ってきました。

今後は、共同でのPB商品開発や、サービスの開発などを行い、さらに地域の皆さまのお役に立つ取り組み、地域活性化に貢献できる取り組みを拡大していきたいと考えています。

### 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。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。2023年中を目途に全国のローソン店舗に「無印良品」の商品を展開する予定です。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。



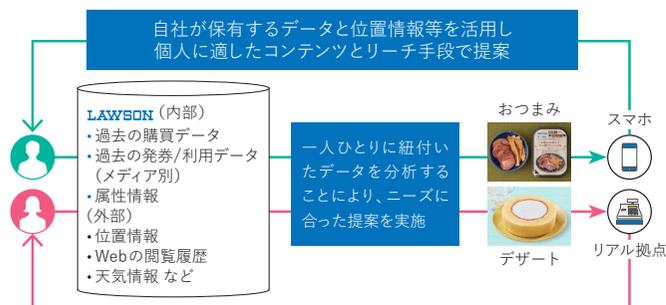
## 国内コンビニエンスストア事業

### 収益構造大変革

#### グループデータ一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くお応えできるよう、ローソンが保有するPOSデータや共通ポイントの会員データ等を活用し、商圏分析、店舗運営支援、商品開発等に取り組んできました。グループデータ一元利活用プロジェクトでは、お客さまに対する理解をさらに深めるべく、分析対象データをローソングループ企業の保有データや外部データに拡大し、データを活用したサービスの拡充にも取り組んでいます。お客さま一人ひとりのニーズや趣味・嗜好に合致した情報(商品・サービスのお得情報、レコメンド情報等)を適切なタイミングと方法でお届けするなど、お客さま満足度のより一層の向上を実現していきます。



### 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

### サプライチェーン最適化と食品ロス対策

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もと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ます。

これまでも、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なります。

また、この顧客を起点とした需要予測に基づく取り組みは、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。



#### 2021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、内食ニーズである生鮮三品・日配カテゴリーの強化、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、デリバリーサービスの導入などさまざまな施策を展開しました。

夏にはストアコンセプトを「献立応援コンビニへ。」に刷新し、レシピ提案・買い合わせ提案を行うことで日々献立を考えるのが大変なお客さまのニーズにお応えしました。また、プライベートブランドの商品力強化を積極的に行い、ローソNSTA100を想起した目的購買を促進するためのブランド戦略を推進し、環境変化が続く中、小店舗の利点を最大限に生かした献立応援コンビニの実現に向けて取り組みました。

#### 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、単身世帯増加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。

## 成城石井事業

SUPERMARKET  
成城石井 成城石井

### 2021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。」という経営理念のもと、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り、こだわりのある安心・安全な食品をお客さまに提供しています。

2021年度は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、自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜・デザートなどは、各種施策の展開などにより引き続き好調に推移しました。また、路面、駅ビル、商業施設などに多様な店舗フォーマットを展開し、直営店、フランチャイズ店及び飲食店を合わせ、年度末時点で合計201店舗となりました。

### 2022年、95周年に

成城石井は2022年に創業95周年を迎えました。

“q”[quality] 成城石井らしい品質の提供を約束し、お客さまの期待に応えていく  
“5”[商品・店舗・販売促進・セントラルキッチン・SDGs]の5つのカテゴリーに最高水準の品質を込めて

をテーマに、1年を通じてお客さまへ「ありがとう」をお伝えしていきます。

ありがとう  
**95<sup>th</sup>**  
SEIJO ISHII  
quality

### Challenge 2025における戦略

成城石井は2022年7月に大和第3セントラルキッチンの操業を開始。将来を見据えた店舗網の拡充、新たな柱となる商品の開発等を進めます。

店舗網の拡充は、約7割の店舗を擁する関東以外での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、Uber Eatsなど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ます。具体的にはラストワンマイル・ビジネス拡大として、Amazonとの協業によりAmazon.co.jp上で成城石井オンライン販売を2022年3月にスタート。これにより、成城石井が選んだ4,000点を超える商品(2022年5月末時点)を、最短2時間でお届けできるようになりました。

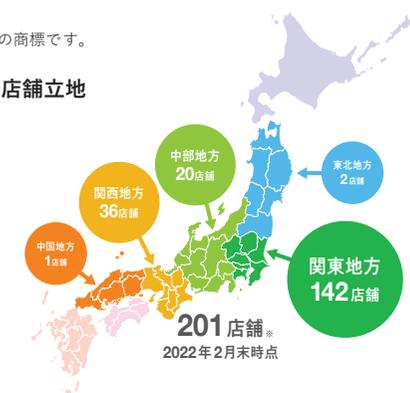
今後も「商品が生み出されるすべてのプロセスにこだわり、その結果開発された商品を提供することでお客さまに満足していただくこと」という基本方針のもとでさまざまな可能性を視野に入れながら、商品・店舗・人材の力で持続的な成長を実現していきます。

※Amazon及びAmazon.co.jpは、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です。



大和第3セントラルキッチン(神奈川県大和市)

#### 店舗立地



※直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52の合計

## エンタテインメント関連事業

LAWSON  
ENTERTAINMENT ローソンエンタテインメント

UNITED  
CINEMAS ユナイテッド・シネマ

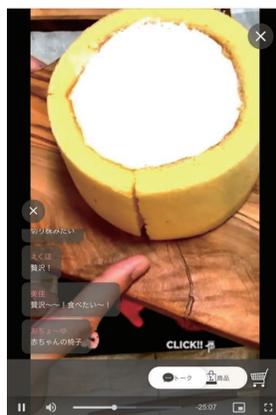
### 2021年度の概況

当期においては、新型コロナウイルス感染症の影響により社会活動の制限と緩和が繰り返される中、エンタテインメント市場の回復も足踏みを余儀なくされました。

こうした環境下において、エンタテインメント関連事業においては、市場の変化をチャンスと捉え、増益を実現することができました。

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、感染予防対策を講じた集客イベントが増加傾向となる中、ライブイベント配信事業、非接触電子チケット、席の間引き販売などのニューノーマルの市場ニーズを捉えた取り組みやコロナ禍の地方需要を掘り起こした“Go To Eatの食事券やGo To トラベルの地域振興券などの取り扱い”商品の拡大を実施しました。

また、物販事業においては、伸長しているEC事業における取り扱い商品の拡大、物流基盤の強化、ライブコマースを活用した販売方法の多様化や主催イベントのオンライン化も進めました。ユナイテッド・シネマのシネコン事業においては、劇場において安全・安心を徹底の上で業界No.1となった顧客サービスを磨くことにより劇場稼働率を向上させ、さらに物販の強化による収益源の多様化に取り組みました。



ライブコマースでロールケーキを販売

### 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、お客さまに寄り添い、マチのニーズに応え続けていくことが、最大のミッションです。

Challenge 2025の2年目となる2022年度は、これまで不断に進めてきたニューノーマル市場への対応を定量的な成果に繋げていくことで、コロナ前の2019年度の収益水準に戻すことを目指しており、2022年度に入りチケット事業の取扱高が2019年度を超える月もあるなど、成長軌道への回復に確かな手応えを感じています。

新型コロナウイルス感染症は、従来のトレンドでもあったデジタル化を加速させ、またお客さまの意識・価値観や生活消費行動の変化をもたらしましたが、当事業にとっては、こうした市場の変化をチャンスと捉え、対応し続けることが持続的な成長を実現するカギと考えています。

チケット・物販事業では、ローソン店舗とも連携してリアル領域での事業に磨きをかけることに加えてデジタル領域での事業を強化し、それぞれを有機的に連携させることにより、お客さまから求められる最適なかたちで商品・サービスを提供していくこと、また、シネコン事業では、差別化されたサービスや新たな上映方法活用などによる劇場稼働率の向上と収益源の多様化により、グループ全体での収益性の一層の向上を図っていく方針です。



映画館向け新型椅子「FLEXOUND Pulse™」

## 金融関連事業



ローソン銀行

### 2021年度の概況

ローソン銀行は、ローソングループの一員として、真にお客さまの役に立つ新しい金融商品・サービスの提供を通じて、「お客さまにいちばん近い銀行」を実現することを目指しています。開業より4年度目となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響は引き続きあるものの、主力となるATM事業に加え、ATMの基盤やシステムを活用した機能やサービス、及び預金やクレジットカードなどの銀行サービスなど、それぞれの事業にしっかりと取り組むとともに、運用コストの抑制に努めた結果、業績は着実に推移しました。特にATMの基盤やシステムを活用した決済アプリへのチャージ、店舗などの売上代金のATMでの入金サービスや海外送金カードの取り扱いなど、ATMがもつ「お金のラストワンマイル」機能の強化につながるサービスは、お客さまに利便性を感じていただけるよう、拡充に努めてきました。

### Challenge 2025における戦略

2022年度に向けては、キャッシュレス決済の普及によるATM利用の下押し要因があるものの、コロナ禍影響の回復に伴う人流回復や今後のインバウンド

おしえて! ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

マチの幸せを  
創造するための戦略

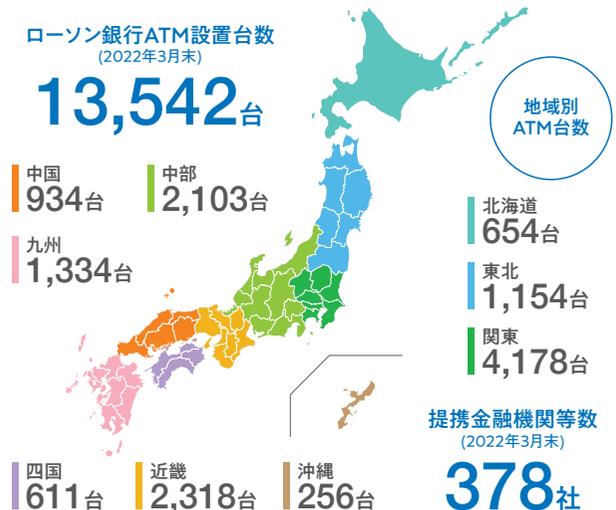
マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

#### 地域に密着したローソン銀行ATMネットワーク

47都道府県のローソン店舗などに設置のローソン銀行ATMを通じて、提携金融機関など全国の金融機関のキャッシュカードによるお取引、及び、多くのクレジットカードやローンカードによるキャッシングなどにご利用いただけます。

2021年度は、全国247の信用金庫との直接提携も始まりました。当行では、ローソンの店舗戦略と連携しながら、ATMネットワークの拡充に努めてまいります。



※JAバンク及びJFマリンバンクは、業態としてそれぞれ一つとしています。  
※au PAY及びWebMoneyアプリペイカード(Liteを含む)は、サービス内容によってそれぞれ一つとしています。

の増加により、一定数の利用件数の回復が見込めるなど、ATMに対するニーズは底堅いため、付加価値を付けることでお客さまのニーズにお応えし、ATMがもつお客さまへの「お金のラストワンマイル」機能を強化し、社会的なインフラとしてのATMの役割をきちんと果たせるように努めていきます。産業・経済のデジタル化や、お客さまの価値観とニーズの多様化など、私たちを取り巻く環境の変化が加速する中にあり、求められるサービスが変わっていく流れはこの先も続きます。私たちには、13,500台を超えるATMネットワーク、それをご利用くださる金融機



即時口座決済サービスの提携先拡大  
(2022年4月時点：  
決済サービス5、金融機関14)

利用できる金融機関はこちら  
<https://www.lawsonbank.jp/product/charge/#anc03>



Pontaポイントと  
交換可能なスタンプがたまる  
「ローソン銀行ATMスタンプカード」開始  
(2021年9月～)



お持ちの銀行口座と電子マネーを  
アプリ上で簡単に連携して、  
チャージが可能な  
電子マネーチャージアプリ「Suitto」開始  
(2022年3月～)

※「Suitto」は、株式会社ローソン銀行の登録商標です。  
※「モバイルSuica」は、東日本旅客鉄道株式会社の登録商標です。

利用できる金融機関はこちら  
[https://www.lawsonbank.jp/lp/suitto\\_suica/#anc05](https://www.lawsonbank.jp/lp/suitto_suica/#anc05)



ローソンでよりお得にご利用いただける  
クレジットカードポイント還元強化(2022年3月～)

関の皆さまやお客さま、ローソングループの店舗やオーナーといった基盤があり、また、1億人を超えるPonta会員というデータベースが活用できる金融と流通の業際にあるユニークな立ち位置は強みです。マチの生活に根差したコンビニエンスストアグループの銀行として、グループとの一体運営をさらに強化し、お客さまの視点に立った、新しいサービスをご提供することで、ローソンとともに私たちが企業理念として掲げる、“みんなと暮らすマチ”を幸せにすることに尽力していきます。

# 海外事業

## 中国

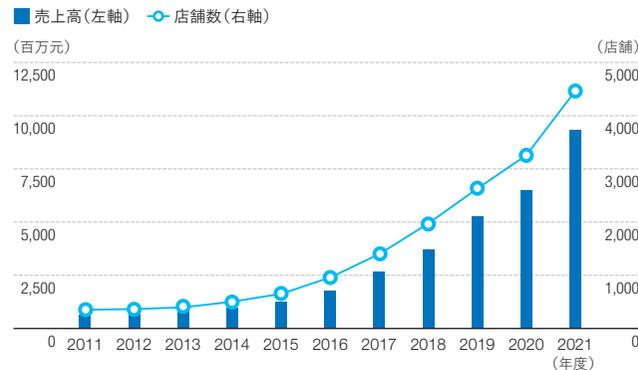
### 中国展開のあゆみ

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ました。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12倍強に拡大しました。

### 2021年度の概況

2021年度は、下期を中心に散発的な行動制限が続くなど新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、デリバリーの強化やライブコマースといったさまざまな施策を展開し、店舗数は1,210店舗増加しました。その結果、売上高及び営業利益とも前年を上回りました。また、2021年下半期の消費者調査では進出した各地域で「最も利用したいCVS1位」を獲得するなどブランド力も飛躍的に向上しました。その他に、2021年7月には省エネ・省CO<sub>2</sub>最新設備や商品・広告などの情報を表示するデジタルサイネージなどを設置した最新型店舗を松下電器(中国)有限公司とともに出店し、また各地で困窮児童に対する図書提供をするなど、アフターコロナの市場ニーズ、SDGsに対応した取り組みを進めました。

### 中国展開の推移



2021年度売上高  
**9,306** 百万円

2021年度店舗数  
**4,466** 店舗

海外事業の会計期間  
1月～12月

### Challenge 2025における戦略

2022年度に6,000店舗、2025年度には10,000店舗の展開を目標としています。経営人財の育成などをベースにして、中国基本戦略による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。日本などに比べ人口当たり店舗数はまだ相対的に少なく、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の余地が大きく、2021年12月と2022年1月に2社の経営権を取得するなど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きます。

#### 中国での店舗分布状況

形態	地域	店舗数
子会社	上海市とその周辺地域 (上海市、浙江省、江蘇省)	2,375
	重慶市とその周辺地域 (重慶市、四川省)	628
	遼寧省 (瀋陽市、大連市など)	487
	北京市とその周辺地域 (北京市、天津市、河北省)	356
エリアライセンス	広東省(深圳市など)	20
	湖北省(武漢市など)	552
	安徽省(合肥市など)	194
	湖南省(長沙市など)	121
	海南省(海口市など)	110
合計		4,843

2022年5月末時点

## 全社

働きがい大変革 働きがい改革プロジェクト

### 2021年度の概況

働きがい改革プロジェクトの目的は、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もつ中で、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。なお、このプロジェクトは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。

2021年度は自律的な改善やチャレンジを促す仕組みづくりのために個人業績評価制度を一部変更したほか、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する社内公募制度である「1億円チャレンジ(億チャレ)」で選定された案件を実現するなど、働きがいの向上に資する施策を展開しました。また、部署や役職、年齢を超えて疑問や意見を交換するオンラインサロンである「Lawson Lively Salon(部署横断交流会)」を開催し、ダイバーシティ・共生の意識を養う機会を創出も行いました。

### Challenge 2025における戦略

2022年度も引き続き「ローソンWAYの実現・実感」を通じて社員の働きがいを醸成・向上し、ローソングループを成長・拡大することを目指し、働きがいの土台となる働きやすく多様性のある労務環境整備を進めます。社員自身の成長と成果を繋げて働きがいをより実感できるようにすることを目指してさまざまな施策を展開し、「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きます。

働きがい大変革 グループブランディングプロジェクト

### 2021年度の概況

グループブランディングプロジェクトでは、2025年の「すべてのお客さまからの Recommend No.1」という目標に向けてブランドで貢献することを目指しています。最初の取り組みとして、他社との差別化に向けた強いブランドを構築するために、ローソングループの強みを定義することに着手し、消費者調査や社員のワークショップなどを実施し、ローソングループの存在価値が「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」であると定義しました。これは日常でも、有事の際にも「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行動するローソングループ社員の想いに通じています。2021年度はこの「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」の認識共有とロイヤリティ向上を目的に、グループ間の情報共有サイトの開設、動画の配信、研修、交流会などを実施しました。



グループ社員の共通意識を高めるための  
ブランドブックとネックストラップ

### Challenge 2025における戦略

2022年度は引き続きグループとしての一体感の醸成や社員のモチベーションと共通意識を高めるための取り組みを展開し、グループ理念実現を目指していきます。さらに、マーケティングプロモーションとも連動し、社会やマチのためにチャレンジを続けるローソングループの姿をお客さまに伝えていくことで、ブランドの構築を目指します。



# 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。

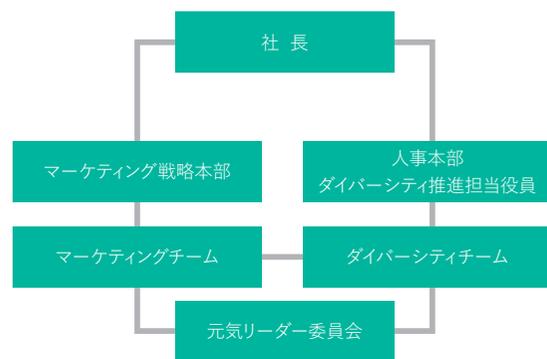
さらに、男性が積極的に育児・家事に参加することにより、男女問わず効率的かつ生産性の高い働き方につながることを期待し、2014年度より「短期間育児休職制度」を導入しています。

多様な人財の活躍を推進すべく、「リモートワーク制度」の制定や定年年齢を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。

### 人財育成

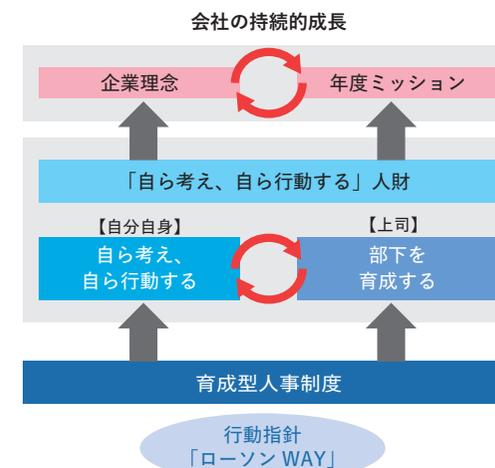
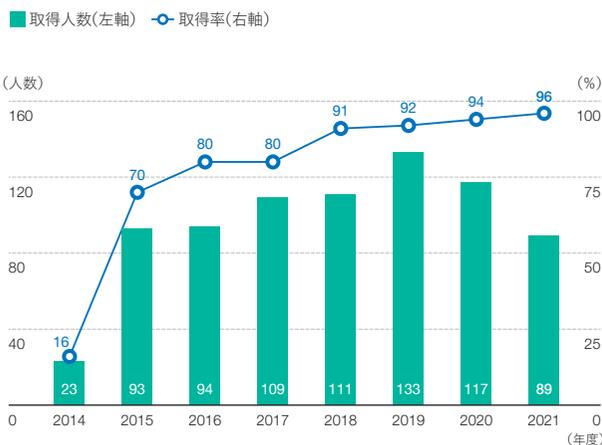
グループ理念実現に向け、社員一人ひとりが「自ら考え、自ら行動する」ことができるよう、成果に結びつく行動(プロセス)を評価する「行動・スキル評価」と行動の結果である「業績評価」の2つの評価を取り入れた「育成型人事制度」を運用し、人財の育成を行っています。

#### ダイバーシティ推進体制



社長をトップに、人事本部では制度設計・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



# 全社

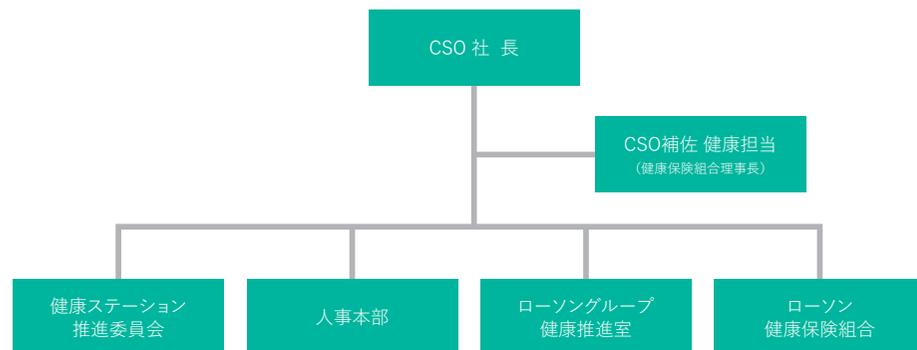
## 労働環境整備と健康経営

### 労働環境整備

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などには安全管理ミーティングを実施し、安全運転に対する意識向上を図っています。労働災害が起こった場合は、原因を確認、分析し、社内に共有した上で再発防止に努めています。また、職場環境整備として、部署別にストレスチェック結果とともに改善ポイントを提示するなど、ラインケアにも注力しています。

#### 健康経営推進体制



### 健康経営

お客さまの健康生活全般をサポートする企業として、まず従業員が健康であり、そして加盟店のオーナー、クルーが健康であることが大切であると考え、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室と、人事部、労働組合、健康保険組合との協働によるさまざまな健康推進施策を強化しています。また、FC加盟店オーナーの健康増進も重要なテーマと捉え、「ローソンオーナー福祉会」(P41参照)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。なお、地域の健康課題に即した取り組みなどをもとに、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2022(大規模法人部門)」に6年連続で認定されました。



産業医・保健師面談を実施し、社員の健康を支援



2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

## 全社

### 社会への取り組み

## お客さまとともに、募金活動30周年



ローソンは、コンビニエンスストアで店頭にて初めて募金箱を設置し、2022年9月で30周年を迎えます。

皆さまからのあたたかいご支援・ご協力により、店頭募金箱や店頭マルチメディア端末による「Loppi」募金、Pontaポイント・dポイントによる募金などを通じて、1992年9月から累計で約108億円(2022年2月末時点)を受け付けました。



店舗レジ横の募金箱

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い、「ローソングループ“マチの幸せ”募金」では、現在3つの団体への寄付と活動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、地震や豪雨災害への支援など、緊急を要する募金受付も随時行っています。

### 「ローソングループ“マチの幸せ”募金」の寄付先

- ・ローソン緑の募金  
(寄付先：公益社団法人 国土緑化推進機構)
- ・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)
- ・「夢の教室」募金  
(寄付先：公益財団法人 日本サッカー協会)

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



「ローソン緑の募金」を活用した  
環境教育プログラム「活樹祭～親子森林教室」

## 子どもたちが「働くこと」についてイメージし、考える機会の創出

自治体などと連携しながら、地元食材を活用した商品を高校生たちと共同で開発する取り組みを継続して実施しています。特に東北地方における取り組み<sup>※1</sup>が評価され、2022年1月に、文部科学省が実施する令和3年度「青少年の体験活動推進企業表彰」において、ローソンは「審査委員会奨励賞」を受賞しました。また、子どもたちが健やかに育つ環境をつくるお手伝いの一つとして、仙台市の「スチューデントシティ<sup>※2</sup>」にローソンの体験店舗を設置し、小学生が社会と自分との関わり、経済の仕組み、お金とは何か、仕事とは何かなどを学び、体験を通じて社会的自立力を育む教育プログラムを提供しています。さらに、2017年度からは中学生と高校生が授業を通じて企業のインターンとして課題解決に取り組む「企業インターンワーク<sup>※3</sup>」に協力しており、2021年度は27校の中高校生約1,100人の学びを支援しました。

※1 令和2年度に、東北地方で生徒さんと商品の共同開発を6回実施

※2 公益社団法人ジュニア・アチーブメント日本(世界最大の経済教育団体であるジュニア・アチーブメントの日本本部)の登録商標

※3 株式会社トゥワイズ・リサーチ・インスティテュートが運営



秋田県立金足農業高等学校の生徒さんと共同開発した商品



「審査委員会奨励賞」の賞状



スチューデントシティ

### 「子どもたちを笑顔に」をテーマに動画を制作

コロナ禍で課外活動や職場体験の機会が減っている中、子どもたちの笑顔を増やしたいという想いで3本の動画を制作しました。主力商品であるおにぎり、からあげクン、MACHI caféを例にSDGsについて学ぶなど、学校やご自宅から「身近なコンビニ」で発見を楽しんでもらえるよう工夫しました。

詳細は以下をご覧ください。  
[https://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail\\_jin/1449212\\_9112.html](https://www.lawson.co.jp/company/activity/topics/detail_jin/1449212_9112.html)



# 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をいただいております。2021年度は米飯・麺類等の主食系における糖質配慮商品の発売など、より一層の拡充に取り組んできました。ローソンの健康関連商品は主食系、看板商品のからあげクン\*や菓子、ドリンクまで幅広いカテゴリーの約3,000種類(ナショナルブランド商品含む)を品揃えしています。健康関連商品の

#### 強化する3テーマ

##### 好きなものを食べながら、健康でいよう

<b>食物繊維を摂りたい</b> 気になる食物繊維量がひと目でわかる商品 	<b>糖質コントロール</b> ブラン(穀物の外皮)を使用した糖質をコントロール 	<b>たんぱく質を摂りたい</b> 手軽においしくたんぱく質が摂れる商品 
--	--	--

売上は2025年で5,000億円、全体SKUの約3割を目標としています。

※「からあげクン レギュラー」(5個入りのたんぱく質量は約14gです。)

#### 健康関連商品 売上推移



#### おいしさと健康を両立する商品開発

商品開発においては自社基準で健康10のテーマを設定し、野菜・たんぱく質など必要なものは摂取し、糖質や塩分などはコントロールできるような商品づくりを行っています。新型コロナウイルス感染症の拡大以降、お客さまの健康や食に対する意識が変化し、ダイエットのためにカロリーや糖質などをオフするだけではなく、健康維持を目的に積極的にたんぱく質や食物繊維などを摂取したいというニーズが高まっています。

#### 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～		2022年～
糖質配慮 ブランパン	食物繊維 もち麦おにぎり	野菜 スムージーシリーズ※1	野菜 「もっと!野菜」シリーズ	塩分配慮 食材のうまみを生かしたカレー	糖質配慮 主食系へ拡大	オイル MCT(中鎖脂肪酸)オイル※2使用商品	たんぱく質&食物繊維 複数のニーズにも対応
							

※1 パッケージを2022年度に変更しました。

※2 中鎖脂肪酸はココナッツなどのヤシ科植物に含まれています。一般的な植物油に比べ、脂肪酸の長さが約半分で消化吸収が良く、食べた後、エネルギーになりやすいのが特長です。

2022年度からは特にニーズの高い3つのテーマ(「食物繊維を摂りたい」・「糖質コントロール」・「たんぱく質を摂りたい」)を強化し、「好きなものを食べながら健康でいよう」をテーマに「より美味しいもの」を目指しています。また、カテゴリーごとに異なっていた健康関連商品のパッケージを2022年4月から順次刷新し、たんぱく質量、食物繊維量、糖質量などをパッケージの表面に記載し、デザインも統一して分かりやすくしました。

#### ローソンファーム

国産の農産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ヵ所で展開しています(2022年5月時点)。ローソンファームでは、作付け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、美味しく健康的な野菜や果物を生産しています。



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

## 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134店舗(2022年5月末時点)を展開するナチュラルローソンは、「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、食品は美味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、プラスチック使用量削減の取り組みとして、洗剤・ハンドソープ・シャンプーなどの量り売り、「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。



鶏の味噌焼丼当



MCTオイル入り  
ドレッシングの  
ポウルサラダ

注)掲載商品は一例です。販売を終了している場合があります。



量り売り什器

### 介護拠点併設型店舗「ケアローソン」

超高齢化社会のニーズに対応すべく、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、健康増進や介護予防などのテーマで自治体や民間企業と連携したイベントを開催し、地域にお住まいの皆さまに、気軽に立ち寄れる健康的な通いの場としてご利用いただいています。



介護相談窓口

## 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で初めて医薬品の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57種類<sup>※</sup>です。外出せずに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。

※2022年5月末時点



Uber Eatsにおける一般用医薬品の取り扱い

### 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、院内でワゴンによる移動販売を行うなど、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。病院を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<sup>※</sup>



※ 当社調べ(2022年4月末時点)

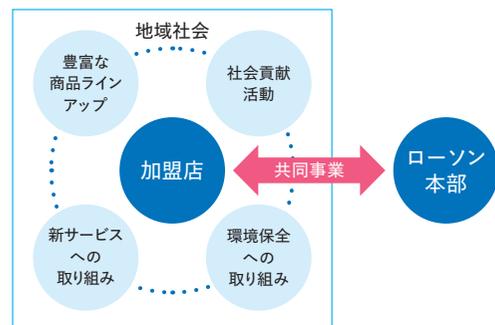
# 国内コンビニエンスストア事業

## 加盟店への支援

### 加盟店経営の支援と信頼関係の強化

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、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、加盟店の人財募集の支援や福利厚生の充実に加え、風通しの良いコミュニケーションを図るなど、加盟店の健全な経営を下支えするべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

また、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「加盟店利益」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、加盟店利益を向上させる取り組みとして、売上向上するために品揃え支援などでサポートしています。

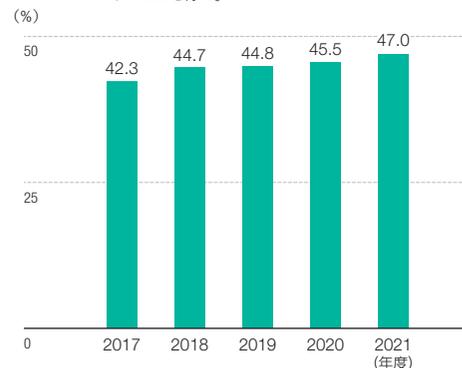


### 複数店経営の推奨とサポート

ローソンは、加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を経営することで競合店の出店などで生じるリスクを分散し、1店舗のみの経営と比較して安定した経営状況を維持しながら、事業を拡大することが可能となります。複数店経営においては、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。2022年2月末時点における複数店舗比率は77.6%、複数店経営をしているオーナーの比率は47.0%となっています。

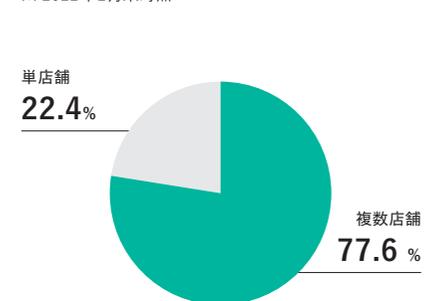
#### 複数店経営をしているオーナーの比率

※ 2022年2月末時点  
ローソンストア100を除く。



#### 複数店舗比率

※ 2022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。2022年2月末時点、約200名のMOが全国各地で活躍しています。

## 3つの約束を通じた幸せ創造戦略

人への優しさ

おしえて! ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

マチの幸せを  
創造するための戦略

マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

## 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、新規の加盟希望者には原則として売上収益の状況が現時点で見えている既存物件をご紹介することで、安心してFC契約を締結し店舗運営に携わっていただけるよう配慮しています。一方、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、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機会を数多く設けています。お客さまとの接点である加盟店からの声を何よりも大切に、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。



ローソンセミナー

## ローソンセミナー(年2回/全加盟店対象)

ローソンの方針や方向性を共有するため、社長以下、本部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。本部主催の意見交換会も同日開催しており、社長、本部経営陣も出席し、さまざまな課題をともに考える場となっています。

## MO総会(年1回)・MO幹事会(年2回)

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

## ローソンオーナーほっとライン(随時/全加盟店対象)

2019年7月からローソン社内及び社外(法律事務所内)に加盟店オーナー専用の電話相談窓口を設置し、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。

以上のコミュニケーションの場は、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症予防の観点からオンライン方式に変更するなどの対策を行っています。

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

## 働き手不足をデジタルイノベーションでサポート

ローソンでは、昨今の人手不足問題に対応するために、店舗オペレーションを効率化する各種システムを導入しています。店舗の負担を軽減し、一層の効率化を支援しています。

## 自動釣銭機付POSレジ

2018年度に全店導入。外国人やシニアの方も簡単に操作でき、受け取ったお金や釣銭確認の手間が省けるため、レジ業務の負担が軽減されます。現金の出し入れができないため、強盗被害の減少にもつながっています。



精算・レジ点検にかかる時間 **1.5時間/人削減!**

## セミオート発注・計画発注

個店別のデータをもとに、自店に最適な品揃えと商品別の発注数をAIが自動算出する「セミオート発注」と、商品在庫が一定数を下回ると自動的に補充発注される「計画発注」。毎日の発注業務を、短時間・的確に行えると同時に、廃棄ロスや販売機会ロスも削減しています。

発注にかかる時間 **2.0時間/人削減!**

## タブレット

2017年に全店導入。接客や商品陳列、清掃など「いつ、誰が、何を、どのように」すれば良いのか見える化したワークスケジュールを共有でき、経験の浅い店舗クルーでもスムーズに作業ができます。カウンターフードの品揃えや作成個数なども店舗データに基づいて推奨が表示されます。



## 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、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月に導入した、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サービスです。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し、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加盟店オーナーが有効利用されています。



## 店舗クルー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、店舗の基本的な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。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「人財育成講座」も実施。またビジュアルで分かりやすい教育動画や、外国人クルー向けに日本の文化に関する説明を加えた教育ツールも提供するなど、店舗クルーが同じ店舗で長い間、安心して楽しく働けるように配慮しています。

## ローソンオーナー福祉会

「健康・安心・ゆとり」の3つのキーワードを柱に、加盟店向けの福利厚生メニューを、店舗あたり月1,000円の会費で提供している組織です。会員である加盟店オーナーとご家族、そして店舗で働くクルー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。

## 人権尊重の取り組み

### ローソングループ人権方針／推進体制

2021年6月、SDGsやESG基軸経営を推進すべく、人権に関する最上位の基本方針として「ローソングループ人権方針」を制定しました。この方針を推進するため、CROの監督のもと、各部門がそれぞれの活動において人権尊重の取り組みを進めています。各部門における取り組みの進捗状況については、CROが委員長を務めるコンプライアンス・リスク管理委員会で定期的に確認しています。

 ローソングループ人権方針の全文  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/respect/>

### 人権デュー・ディリジェンス

ローソンは、事業活動において生じる人権への負の影響を特定し是正するため、人権デュー・ディリジェンスを実施します。ローソンが人権に対して負の影響を及ぼし、またはこれに関与したことが明らかになった場合、その救済に取り組みます。また、人権デュー・ディリジェンスの結果を定期的に評価し、不十分な場合には是正します。

### 人権に関する教育・啓発

ローソンは、事業活動に関わるすべての人々が人権尊重の重要性を理解し、人権尊重の取り組みを進められるよう、教育及び周知を推進しています。

### 人権問題に関する相談窓口

ローソン従業員向けに人権侵害を含むコンプライアンス・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・運用しています。

### ステークホルダーとの連携

#### お取引先さまとの取り組み

お取引先さまにローソングループの各種方針へご賛同をいただくため、方針を周知する案内文書を送付しています。また、サステナビリティに関する取り組み状況を確認させていただくアンケート調査にご協力をいただいています。

#### グループ方針案内・アンケート調査依頼件数

	商品部門	建設部門	管理部門ほか
グループ方針案内文書送付	662社	228社	232社
アンケート調査依頼	466社	253社	140社

#### ステークホルダーごとの相談窓口

お取引先さまが利用できる「取引先ほっとライン」や店舗クルーが利用できる「クルーほっとライン」、加盟店オーナーが利用できる「オーナーほっとライン」など、各種窓口を整備・運用しており、幅広く人権問題に関する相談・通報を受け付け、対処しています。

#### ステークホルダー・エンゲージメント

2022年5月より、経済人コー円卓会議日本委員会主催のステークホルダー・エンゲージメントプログラムに参加しています。NPO/NGO、有識者・学識経験者などからの問題提起や意見を踏まえ、人権尊重の取り組みに活かしてまいります。

また、主要な取引先との間で人権に関する対話の機会を設け、ローソングループ人権方針のご理解・ご賛同を呼びかけるほか、人権尊重の取り組み状況の共有などを行っています。

## 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

「適切な環境でつくられた高品質な商品・サービスを」というお客さまのご要望にお応えするため、ローソングループ取引方針・調達方針に則り、お取引先さまをはじめとするステークホルダーと協業して、原材料の生産・加工に携わる方々の生活向上とともに、自然資源や地球環境に配慮した、持続可能なサプライチェーンの実現を目指しています。

### 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

店内の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、環境、社会、経済の厳しい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<sup>\*</sup>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、200箱の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しています。

また、コーヒーを提供するカップに、障がいのあるアーティストの皆さん



詳しくは [ra.org/ja](http://ra.org/ja)

労働者が働きやすいよう環境を整備しています

障がいのあるアーティストが描いたデザインカップ

が描いたデザインを期間限定で採用しました。この取り組みは、ローソンの社内公募企画から選ばれたアイデアを実現したものです。

※ 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

## 森を大切にす森林認証商品の取り扱い

FSC®認証やPEFC認証は、森林破壊や違法伐採などの森林の抱える問題を解決しながら森林を利用するための仕組みを行っています。

ローソンはこれらの森林認証に賛同し、認証材を使った紙製品や紙製容器包装の開発、販売を進めています。

オリジナル品のペーパーカップや飲料用の紙パックなどに、適切に管理された森林から生産された木材や、再生資源、その他管理された供給源の原材料を使用した「FSC®認証製品」や「PEFC認証製品」を採用しています。

今後も社会・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。

### 森林認証を受けた主な商品



環境にやさしい  
ペーパーカップ



ローソンは、国連グローバル・コンパクトに署名し、「人権」「環境」「労働」「腐敗防止」からなる4分野10原則を支持・実践することで、持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

グループ理念のもと、お客さま、マチ、地球のために何ができるのかを真剣に考え、環境や社会における中長期課題の解決に積極的にチャレンジしてまいります。

## 全社

2030年目標  
(KPI)

2017年対比 **30%**削減

2030年目標  
(KPI)

1店舗当たりの食品ロス  
2018年対比 **50%**削減

## プラスチック使用量削減 への取り組み

### コーヒーカップの他業態とのリユース実験

2022年4月から東京都内のローソン・ナチュラルローソンの一部の店舗で店内の淹れたてコーヒーサービス「MACHI café」で繰り返し利用できるリユースカップの提供実験に参画しました。

対象店舗で希望者にリユースカップを提供し、返却はいずれの対象店舗でも可能な仕組みです。



サービスイメージ

返却BOXイメージ

### 穴開きのプラスチック製スプーン・フォークの採用/ 木製スプーンを選択制

2022年4月から順次持ち手部分に穴を開け、長さを短くするなどプラスチック使用量を削減したスプーンとフォークを導入しています。これにより年間で約67トンのプラスチック使用量を削減できる見込みです。また、木製スプーンも、今後店舗が選択できるように、一部エリアで試験的に採用しています。



### オリジナルペットボトル飲料のラベルを従来の約半分に

オリジナルペットボトル飲料計6品をハーフラベルに変更し、ラベルのプラスチック使用量を約50%に削減しました。これにより年間で約100トンのプラスチック使用量が削減できる見込みです。



変更前

変更後

## 食品ロス削減への取り組み

### AIを活用して最適な商品数を発注

店舗ではお客さまにとって欲しい商品があるようにするとともに、ムダな廃棄が出ないように、商品の発注に「セミオート(半自動)発注システム」を導入し、AIを活用して最適な商品数を発注できるようにしています。

また、値引きシールを活用し、消費期限の短い中食商品や店内調理のファストフード、まちかど厨房の商品などで値引き販売を実施しています。

### 余剰オリジナル商品を定期的に寄贈

2019年8月から、店舗への納品期限が切れたオリジナルの菓子や加工食品のほか、クリスマスケーキやおせち、日用雑貨などさまざまな種類の商品の定期寄贈を行っています。2021年度は合計約240万個の商品を、支援を必要とするご家庭や、こども食堂、児童養護施設などに提供しました。

#### 主な 寄贈先

一般社団法人全国フードバンク推進協議会、  
一般社団法人こども宅食応援団、  
品川区(しあわせ食卓事業)、  
京都府(きょうとフードセンター)、  
WeSupport Family、セーブ・ザ・チルドレン  
など



こども宅食

また、お弁当と引き換えられる無料クーポンをこども宅食の利用者へ配信し、店頭での受け取りを可能にするなど、新たな支援策も試みています。

さらに、2022年度はウクライナ避難民の方へも支援の幅を拡大するなど、食品ロス削減をほかの社会課題解決に結び付ける取り組みも推進しています。

## 全社

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

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**

## CO<sub>2</sub>排出量の削減

ローソンは2030年のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を「1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量2013年対比50%削減」として取り組んでいます。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や太陽光発電設備の導入、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4,700店舗(2022年2月末時点)に導入しました。このシステムは、フロン類と比較して地球温暖化への影響が小さい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。



## 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。

1. 週1回、要冷機器や空調機器のフィルター清掃
2. エアコン設定温度 夏：27°C、冬：18°C、中間期：OFF
3. 商品搬入出時に、ウォークイン・業務用冷蔵冷凍庫の扉の開閉時間を削減
4. 要冷機器・空調機器の室外機周辺の整理整頓
5. 夏場に凍らせて販売する商品などは冷蔵保管してから補充
6. ホット飲料は常温で保管している商品を補充
7. 業務用冷蔵冷凍庫内への商品の詰め込みすぎに注意
8. 不在時のバックルーム・倉庫の照明・エアコン OFF
9. オープンケースのエアーカーテンを守った商品陳列
10. 業務用冷蔵冷凍庫の扉開閉回数の抑制

## 「SBT(Science Based Targets)認定」取得に向け、コミットメントレターを提出

気候変動対策への取り組みを加速させるため、ローソングループの温室効果ガス削減目標が、パリ協定に整合しているとの認定を受ける「SBT認定」の取得を目指し、2022年6月にコミットメントレターを提出しました。

脱炭素社会を実現するために、より高い目標を掲げてチャレンジを続けてまいります。また、事業活動における気候変動リスクの低減と機会の獲得につなげていきます。

# 全社

## CO<sub>2</sub>排出量の削減

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**

## 国内最大級のオフサイトPPA※による再生可能エネルギーをローソン約3,600店舗へ供給

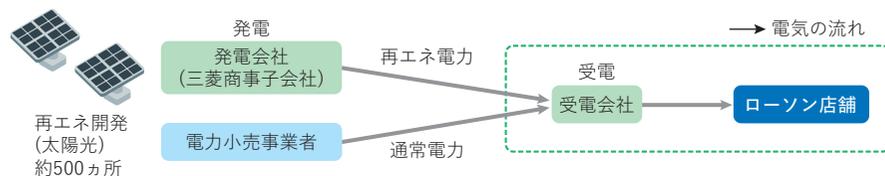
脱炭素社会を実現し、青く豊かな地球環境を未来につなげるために当社と三菱商事株式会社は、ローソン店舗への再生可能エネルギー供給に関する協業について合意し、三菱商事が新設する太陽光発電設備からの再生可能エネルギーをローソン約3,600店舗(関東甲信地区、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、の一部店舗)向けに供給していく計画です。

当社は2012年から太陽光発電設備の設置を開始し、約2,000店舗に設置してきましたが、さらに再生可能エネルギーの使用を進めるため、2022年度以降順次、店舗の敷地外の太陽光発電所で発電した再生可能エネルギーを店舗に送る「オフサイトPPA」を導入します。

太陽光発電設備の規模は約45MWの見込みであり、一般家庭の約9,000世帯分の電力使用量に相当します。CO<sub>2</sub>に換算すると、年間約19,000トン削減の見込みです。

※遠隔地に再生可能エネルギー発電所を建設し、送配電ネットワークを経由して同発電所からの再生可能電力を長期間供給する売電契約。

### ■オフサイトPPAの仕組み(イメージ)



### 2021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**5,462.3**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  
サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.2から算定

スコープ・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	4.2
Scope2(間接排出)	本社・エリア・支店・店舗の電力	1,027.5
	カテゴリ1 仕入れた原材料(PB・NB製品、レジ袋など)	4,010.5
	カテゴリ2 建物、器具備品等、情報システムハードウェア	88.2
	カテゴリ3 電力の調達に伴うエネルギー関連	146.9
Scope3 (その他の間接排出)	カテゴリ4 配送センターのエネルギー消費	139.2
	カテゴリ5 店内廃棄物、閉店・改装時の産業廃棄物	20.9
	カテゴリ6 ローソン本部従業員の出張	0.8
	カテゴリ7 ローソン本部従業員の通勤	1.5
	カテゴリ12 容器・割り箸・レジ袋の廃棄	22.7
上記合計		5,462.3

※ 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。

## 配送トラックにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

全国に張り巡らせた物流網の効率化を図るとともに、環境負荷の低減を目指しています。2020年からはAIを活用した配送ダイヤを自動作成することでダイヤの効率化を図っています。このほか、燃料電池トラックや電気トラックの実証実験を実施するなど、新技術の実験・検証を進め、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。



# 役員紹介

おしえて! ローソン

トップメッセージ

マチの幸せを  
創造するためのストーリー

マチの幸せを  
創造するための戦略

マチの幸せを  
創造するための経営基盤

財務・会社情報

## 取締役



竹増 貞信  
Sadanobu Takemasa



糸長 雅之  
Masayuki Itonaga



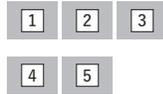
岩村 水樹 独立役員  
Miki Iwamura



鈴木 智子 独立役員  
Satoko Suzuki



菊地 清貴  
Kiyotaka Kikuchi



### ●プロフィール

- 1 取締役在任年数：8年  
代表取締役社長 兼 CSO  
1969年生、52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
- 2 取締役在任年数：0年  
取締役 上級執行役員 CFO  
1967年生、55歳。三菱商事株式会社及び海外企業への出向等の業務を通じて、財務・会計を中心とした管理業務全般にわたる深い知見を有するとともに、三菱商事株式会社の子会社である三菱商事フィナンシャルサービス株式会社の代表取締役社長執行役員を務めるなど、企業経営全般に関する深い知見も有する。
- 3 取締役在任年数：4年  
取締役(社外)  
筆頭独立社外取締役  
1965年生、56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。

## 監査役



今川 秀一  
Syuichi Imagawa



宮崎 純  
Jun Miyazaki



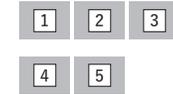
辻山 栄子 独立役員  
Eiko Tsujiyama



五味 祐子 独立役員  
Yuko Gomi



吉田 恵子 独立役員  
Keiko Yoshida



### ●プロフィール

- 1 監査役在任年数：2年  
常勤監査役  
1958年生、63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官掌及び人事官掌の経験から、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。
- 2 監査役在任年数：1年  
常勤監査役  
1955年生、66歳。当社のコミュニケーション官掌、CR官掌、人事副官掌、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並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。
- 3 監査役在任年数：11年  
監査役(社外)  
1947年生、74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。
- 4 監査役在任年数：3年  
監査役(社外)  
1972年生、50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。
- 5 監査役在任年数：2年  
監査役(社外)  
1954年生、68歳。公認会計士として会計事務所代表を務め、財務・会計・経営に関する深い知見を有する。

## 執行役員 2022年5月25日時点

専務執行役員 郷内 正勝	常務執行役員 藤井 均	上級執行役員 唐沢 裕之	上級執行役員 涌井 和広	執行役員 楯 美和子	執行役員 酒井 勝昭	執行役員 沖 博之
常務執行役員 和田 祐一	上級執行役員 渡辺 章仁	上級執行役員 村瀬 達也	執行役員 廣金 保彦	執行役員 日野 武二	執行役員 勝田 暁	執行役員 大谷 弘子
常務執行役員 三宅 示修	上級執行役員 佐藤 達	上級執行役員 川畑 卓	執行役員 熊谷 智	執行役員 高西 朋貴	執行役員 垣内 昇	(取締役兼務者を除く)

取締役及び監査役の状況一覧 (2022年5月25日時点)

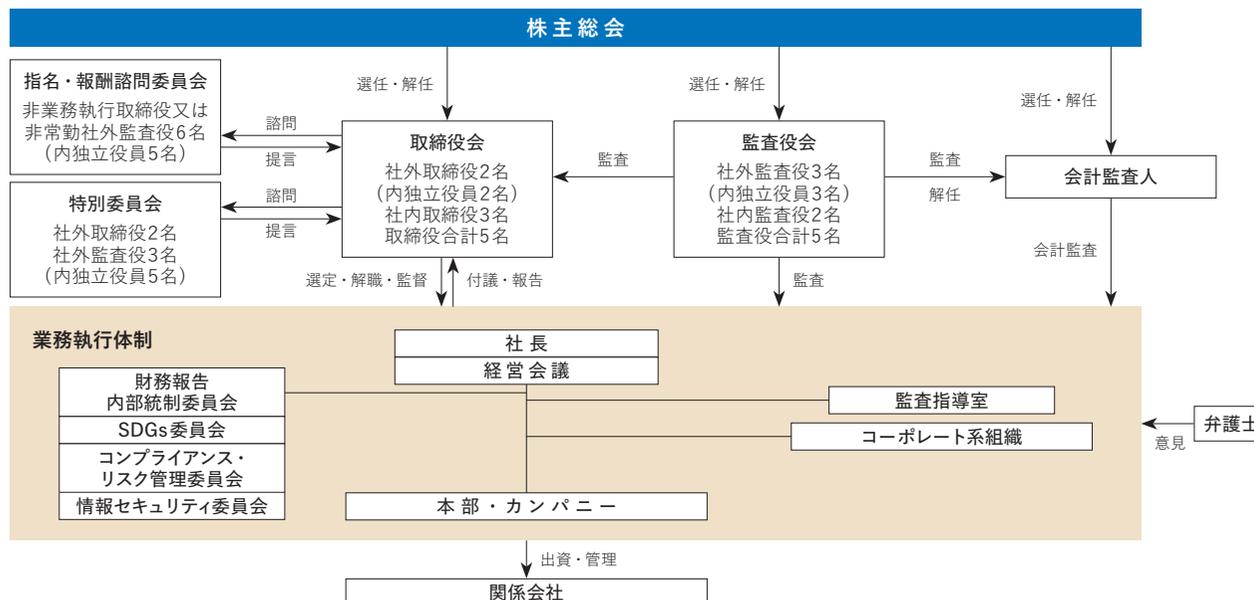
氏名	役職	社外役員	独立役員	指名・報酬 諮問委員会 ※「◎」は委員長	在任 年数	担当及び主な兼職の状況	主な経験及び専門性						
							企業経営	財務/会計	法務/コンプ ライアンス・ リスク	マーケ ティング	IT・DX	グローバル 経験	小売又は フランチャイズ ビジネス
<b>取締役</b>													
竹増 貞信	代表取締役 社長				8	CSO	●			●	●	●	●
糸長 雅之	取締役 上級執行役員				0	CFO	●	●				●	
岩村 水樹	取締役 (筆頭独立社外取締役)	○	○	○	4	グーグル合同会社 バイスプレジデント アジア太平洋・日本地区 マーケティング	●			●	●	●	
鈴木 智子	取締役	○	○	○	2	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			○	1	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				2	—			●	●			●
宮崎 純	常勤監査役				1	—			●	●			●
辻山 栄子	監査役	○	○	◎	11	早稲田大学 名誉教授・監事		●					
五味 祐子	監査役	○	○	○	3	国広総合法律事務所 パートナー			●				
吉田 恵子	監査役	○	○	○	2	芝会計事務所 代表		●					



## 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5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会に答申する諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置した上で、その構成員6名のうち5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

コーポレート・ガバナンス体制(2022年5月26日現在)



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。

また、三菱商事株式会社と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為等について審議検討を行う「特別委員会」を任意で設置しています。同委員会は、委員長をはじめとするメンバー5名全員が親会社からの独立性を有する独立社外取締役及び独立社外監査役で構成しており、高い独立性のもと、該当する重要な取引・行為等について、その必要性、合理性、妥当性、公正性等を検証し、取締役会に答申する体制としています。

## 取締役会の運営状況

取締役会は5名の取締役(男性3名、女性2名。内2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(2021年度15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代表取締役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(2021年度15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、洞察力に優れていること
- 企業経営、専門分野などにおける豊富な実績と識見を有していること
- 職務遂行を行うための十分な時間を確保できること
- 会社法に定める欠格事由に該当しないこと
- 独立役員については、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5百万円以上の報酬を得ている者

- 当社の主要株主(当該主要株主が法人である場合は、当該法人の業務執行者)
- (近親者が)当社グループの業務執行者
- (近親者が)当社グループの非業務執行取締役又は会計参与(独立役員が社外監査役の場合)
- 再任時において、通算の在任期間が社外取締役においては8年、社外監査役においては12年を超える者  
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、最高経営責任者である社長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(6名中5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責任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)、SDGs目標(CO<sub>2</sub>排出量の削減率等)などの指標に連動させています。さらに報酬の一部に株価連動報酬である株式報酬型ストックオプションを組み入れることにより、株主の皆さまの利益と連動するようにしています。

### A + B = 取締役報酬

#### A 基本報酬

固定報酬(約60%) + 変動報酬(約40%) で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた金額を設定  
 変動報酬：各期EPS(1株当たり連結当期純利益)等の業績評価、SDGs目標(CO<sub>2</sub>排出量の削減率等)の評価等に連動した「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十分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬(固定報酬)です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況等を考慮の上、監査役の協議により決定しています。

## 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(2021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

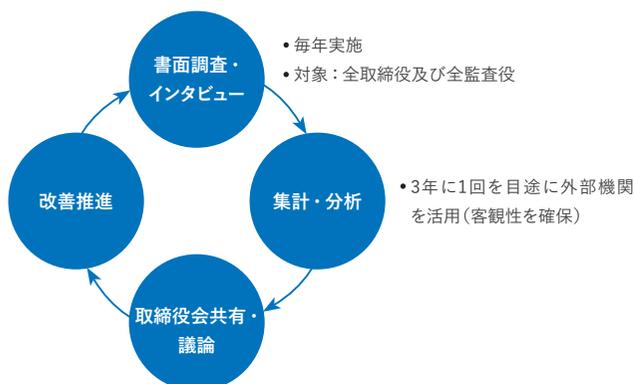
区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	変動報酬	ストックオプション	
取締役	258	135	53	69	9名
(うち社外取締役)	(35)	(30)	(—)	(5)	(3名)
監査役	84	84	—	—	6名
(うち社外監査役)	(36)	(36)	(—)	(—)	(3名)
合計	342	219	53	69	15名

(注)2022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。

## 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。2021年度の調査では、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。

### 取締役会の実効性に関する自己評価



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。

## 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/activity/governance/corporate\\_governance/#gov\\_link01](https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/corporate_governance/#gov_link01)

## 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、2022年2月末時点、2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・処分に関しては、インサイダー取引規制の遵守を徹底しています。



ローソンの社外取締役に就任して2年が経ちます。この間、役員や幹部社員の方々とお話しするなかで、改めてローソンは風通しが良く、チャレンジする社風と実感しています。

取締役会は、男女比率のバランスも良く、さまざまな専門分野の知見を持った方々がいらっしゃるので、多角的な見地からチェック機能が働いています。議長の竹増社長は、皆さんの意見をきちんと聞いてから、一つの方向性に導いていこうとする姿勢をお持ちで、ローソンのガバナンスが機能していると思います。

私は社外取締役の観点で、ローソンに不足している点、より強化すべき点など、時には厳しい指摘もさせていただいています。例えば、短期的・中長期的な目線での戦略的思考力を、全幹部でレベルアップを図るべきと考えます。また、特に私の専門領域であるブランディングとマーケティングコミュニケーションについては、アフターコロナを見据えて、これまで以上にマーケティングの強化を図っていかねばならないと感じています。

ローソンの今後の持続的成長に向けて、私は3つの課題に取り組むべきだと思っています。一つ目は、コンビニエンスストア以外で柱となる事業を早急に育てること。二つ目は、市場の飽和と同質化が指摘される業界にあって、差別化の図れる店舗とサービスを構築すること。そして三つ目は自立性と結束力のある体制と組織文化を浸透させることです。

特に三つ目に関しては、地域密着型の店舗運営を強化するなかで、エリアの社員一人ひとりが主体的に動けること、さらにそのような人財を育成する組織を構築することが必要です。ローソンは地域のお客さまやパートナー企業にもきちんと向き合える社員も多く、温かみのある社風は地域密着型の取り組みに向いていると考えますので、大変期待しています。



昨年ローソンの取締役に就任し、全取締役と1対1の面談をさせていただき、皆さまのご意見を踏まえて、取締役会の課題抽出と改善提案を行ってきました。ローソンの取締役会は、それぞれの知見や経験をもとに、また生活者目線で、自由闊達に意見を交わし、より実効性のある取締役会となってきていると感じます。

三菱商事とローソンは、お互いに上場会社として独立性と自立性を尊重することを共有しています。私は親会社の一員でもありますが、ローソンの取締役として、株主の皆さまからの付託を受けていることを強く意識しています。取締役会での議論に際しては、多様なステークホルダーの視点や、加盟店オーナーや社員が働きがいを感じる施策となっているのかなどを常に念頭に置き発言しています。

ローソンは「地域密着×個客・個店主義」を戦略コンセプトとして掲げています。加盟店オーナーや店長が、いかにお客さま一人ひとりと向き合ってサービスできるか、良好な関係性を構築できるかが重要です。そのために、ローソンは、生活者のニーズの変化に対応したより高度な商品開発・製造機能と、リアル店舗とアプリなどのデジタルを複合的に組み合わせた生活者接点の機能の強化に取り組んでいます。将来に向けてローソンが地域のニーズに寄り添い、次世代のリテールビジネスをリードしていくことを期待しています。

三菱商事は中期経営計画で、EX<sup>※1</sup>、DX<sup>※2</sup>の一体推進を打ち出し、再生エネルギーを起点に、地域の活性化に資する次世代型のコミュニティを創成していきます。地域に根差し、お客さまとの接点を持つローソンは重要な社会インフラでもあり、ローソンと三菱商事との互恵関係は今後さらに強まっていくと考えています。

※1 エネルギー変換・エネルギー貯蔵

※2 デジタル変換

## 内部統制

### 内部統制システムの基本的な考え方

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。

2022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とおりです。

### ■ 人権侵害リスクへの対応

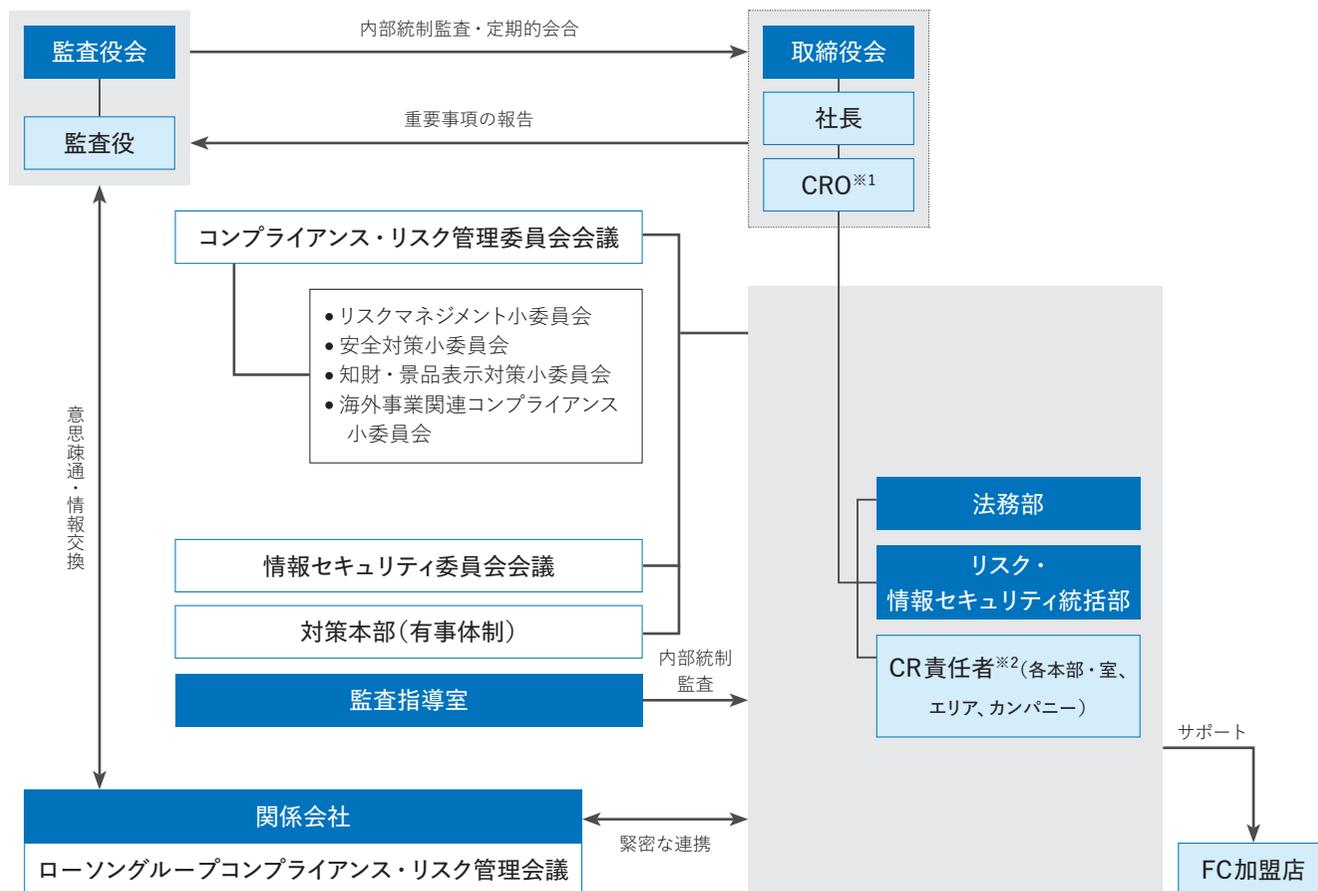
人権に関する社会情勢を踏まえ、人権侵害リスクを重視すべきリスクとして認識し、人権デュー・デリジェンスの実施等の取り組みの推進を追記するほか、相談・通報窓口において、人権に関する事項も対象になることを明記しました。

### ■ 改正公益通報者保護法への対応

改正公益通報者保護法(2022年6月1日施行)において、公益通報対応業務従事者を定め公益通報対応体制を整備することが義務化されたことに伴い、通

報者を特定させる事項の秘匿性を確保し、安心して利用することができる相談・通報窓口を運用することを明記しました。

### 内部統制システムの概要 (2022年6月1日時点)

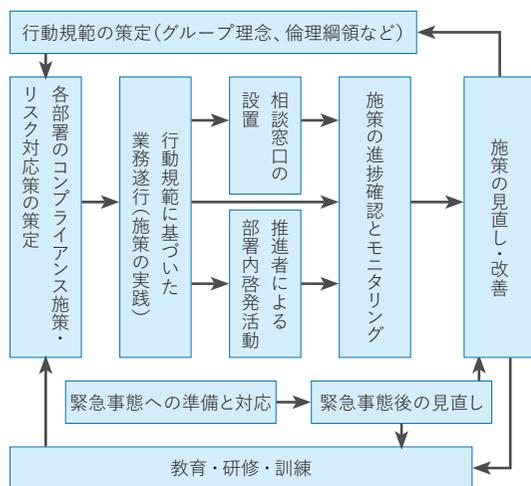


※1 CRO (最高コンプライアンス・リスクマネジメント責任者): ローソングループの法令等遵守及びリスク管理の制度・体制整備に関する最高責任者  
 ※2 CR (コンプライアンス・リスク管理) 責任者: CROを補佐するため、所属グループの法令等遵守に関する問題の掌握ならびにリスクを未然に防止する体制の構築及び実施を図る部門の責任者

## コンプライアンス・リスク管理体制

従業員一人ひとりが「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソン倫理綱領」に基づいて行動できるよう、コンプライアンス・リスク管理体制を整備しています。

コンプライアンス推進体制図



### ■ 行動規範の策定

業務をする際の拠りどころとなる「ローソン倫理綱領」のほか、「ローソングループ人権方針」、「ローソングループ取引方針」など各種方針を制定し、これらをまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」を全従業員に配布して周知に努めています。

### ■ 教育・研修の充実

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。

### ■ 相談・通報窓口の設置・周知

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、人権侵害、不正・腐敗、労務問題等を含むコンプライアンス・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、お取引先従業員や店舗クルー、FC加盟店オーナーから相談を受け取る窓口も整え、問題の早期把握と是正に取り組んでいます。

### ■ 運用管理・モニタリングの強化

CRO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、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。モニタリング活動として、全従業員を対象とした意識調査の他、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し、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

グループ各社のコンプライアンス・リスク管理推進者が参加する会議で各社の課題を共有し、対応策のバックアップを行っています。また、各種研修の他、従業員意識調査やお取引先アンケート等も合同で実施し、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理体制の強化に取り組んでいます。

### ■ 情報セキュリティ体制の向上

「ローソングループ個人情報保護方針」を制定し、CROの統括のもと、個人情報保護に係る管理体制を整備しています。個人情報保護方針の内容を実行できるよう、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「情報セキュリティガイドブック」として遵守すべき事項をまとめるとともに、従業員一人ひとりが確実に実践できているか、定期的なチェックを行っています。

コンプライアンス・リスク管理体制に関する詳細は以下をご覧ください。

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

## 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
	・原材料の調達 発生頻度：中 影響度：中	・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
	・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「ローソングループ個人情報保護方針」の当社グループ内の周知徹底
法規制等に関するリスク	・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・分析及び事前対処
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。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 発生頻度：中 影響度：大 ・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におけるコンプライアンス研修等を通じた法令の遵守 ・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・大雪等の自然災害の到来による店舗、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 ・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 ・気候変動 発生頻度：少 影響度：中 ・IT(情報技術)システムのトラブル 発生頻度：中 影響度：中 ・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、当社グループの役職員・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	・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 ・ローソングループ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 ・リスクと機会の分析を行い、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 ・サイバーセキュリティに関しては、技術的側面、プロセス/人的側面、物理的側面等、多面的な対策及び問題発生時に備えた訓練の実施 ・コンプライアンス・リスク管理研修を通じた問題発生の防止

※ 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、2022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)」に賛同しました。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、定期的取締役会に気候変動問題などの取り組み状況を報告しています。

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、事業戦略を担う部署や経理、IRを担当する部署などが、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。

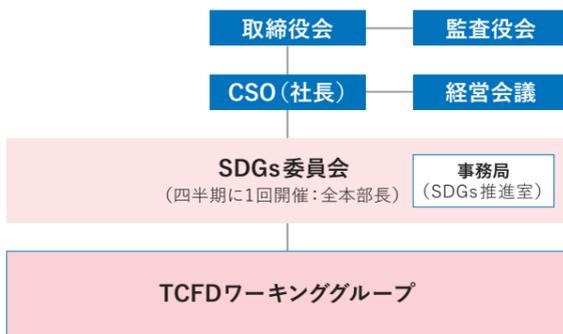
2021年3月1日からは、CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)を設置し、代表取締役社長がこの任に就いており、事業活動におけるGHG(Greenhouse Gas:温室効果ガス)排出削減などの環境問題に関する取り組みを一層強化しています。

### (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。

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 GHG排出規制強化	炭素価格の導入による店舗運営コストの増加 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 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 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 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
	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
	物理的リスク	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
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 物流の効率化による輸送コストの減少	中期 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

### 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



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)の観点で左下の表のとおり整理しました。

### (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°C)、CPS(4°C) IPCC第5次評価報告書 RCP2.6(2°C)、RCP8.5(4°C)

### 【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°C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、ローソン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、ローソン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°Cシナリオ、4°C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°Cシナリオ及び4°C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、精査を進めていきます。

### 指標及び目標

ローソンは、社会課題・情勢等に鑑み、ローソンの創業50周年に当たる2025年及びSDGsの目標年である2030年をターゲットに、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>排出量の削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減)にチャレンジしています。

### 【目標(KPI)】

CO <sub>2</sub> 排出量の削減	
2025年	1店舗当たりのCO <sub>2</sub> 排出量を2013年対比15%削減
2030年	同上50%削減
2050年	同上100%削減
食品ロス削減	
2025年	食品ロスを2018年対比25%削減
2030年	同上50%削減
2050年	同上100%削減
プラスチック使用量削減	
2025年	容器包装プラスチック使用量を2017年対比15%削減 同上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

詳しい取り組み内容についてはこちらへ  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/tcfd/>

## 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4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、リスク対応を図っています。

重大リスク発生時には、対策本部を設置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

### 「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ています。



(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。

## 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、具体的な手順などを事業継続計画(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。

### BCPマニュアルの策定

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FC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や感染症の拡大などを想定した業務手順などが記載されています。



## 大規模災害への準備と対応

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。

大規模な災害が起こった時には、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ヵ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。本部と加盟店が相互に発生しうるハザードと避難場所を確認し従業員に周知して避難に備えています。



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

## 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 24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

※2022年3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。本部としても、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

全店に画質が鮮明なデジタルタイプの防犯カメラを設置することで、犯罪発生を抑止効果を高め、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。

#### 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他、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

通常の店舗巡回の他、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、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カ年財務サマリー

	(単位: 百万円)				
(年度)	2021	2020	2019	2018	2017
会計年度:					
営業総収入					
加盟店からの収入	¥ 291,802	¥ 288,480	¥ 314,260	¥ 302,136	¥ 289,232
売上高	292,237	275,945	302,843	288,579	264,734
その他	114,331	101,576	113,132	109,931	103,357
営業総収入合計	698,371	666,001	730,236	700,647	657,324
営業利益	47,096	40,876	62,943	60,781	65,820
親会社株主に帰属する当期純利益	17,900	8,689	20,108	25,585	26,828
営業活動によるキャッシュ・フロー	146,644	227,954	202,703	128,594	113,938
投資活動によるキャッシュ・フロー	(51,781)	(29,983)	(49,074)	(81,017)	(91,209)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(109,516)	(140,642)	(163,910)	277,937	(61,238)
設備投資	86,351	48,837	90,726	140,071	140,495
減価償却費及び連結調整勘定償却額 <sup>※2</sup>	79,942	80,778	79,183	66,844	58,601
会計年度末:					
総資産	¥ 1,337,245	¥ 1,365,430	¥ 1,357,732	¥ 1,342,329	¥ 900,256
純資産	278,473	272,931	275,347	281,982	281,446
自己資本比率	20.4%	19.6%	20.0%	20.6%	30.6%
現金及び現金同等物	388,444	401,136	343,583	354,236	30,120
国内コンビニエンスストアグループ店舗数(店)	14,656	14,476	14,444	14,659	13,992
従業員数(人)	10,362	10,385	10,572	10,395	10,028
1株当たり情報:					
当期純利益(円/米ドル <sup>※1</sup> )	¥ 178	¥ 86	¥ 200	¥ 255	¥ 268
年間配当金(円/米ドル <sup>※1</sup> )	150	150	150	255	255
配当性向	83.9%	172.7%	74.6%	99.7%	95.1%
経営指標:					
ROE(自己資本当期純利益率)	6.6%	3.2%	7.3%	9.3%	9.7%
ROA(総資産当期純利益率)	1.3%	0.6%	1.5%	2.3%	3.0%
チェーン全店売上高(国内コンビニエンスストア事業):					
形態別売上高 <sup>※3※4</sup>					
加盟店	¥ 2,182,725	¥ 2,132,618	¥ 2,296,838	¥ 2,233,739	¥ 2,069,609
直営店	29,256	33,200	48,162	51,569	91,075
商品群別売上高 <sup>※3※4</sup>					
加工食品	1,190,886	1,156,760	1,237,391	1,202,619	1,138,966
ファストフード	480,260	462,497	546,542	544,530	509,415
日配食品	343,668	343,772	351,442	329,545	314,481
非食品	197,166	202,788	209,624	208,612	197,821
チェーン全店売上高合計	¥ 2,211,981	¥ 2,165,818	¥ 2,345,000	¥ 2,285,308	¥ 2,160,684
対チェーン全店売上利益率	1.2%	1.2%	1.9%	2.0%	2.4%

※1. 米ドル金額は、2022年2月28日時点の東京外国為替市場での円相場1米ドル=115.55円で換算しています。

※2. 無形固定資産の減価償却費も含みます。

※3. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

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

(単位:百万円)						(単位:千米ドル <sup>(※1)</sup> )
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2021
¥ 275,312	¥ 261,681	¥ 247,681	¥ 242,078	¥ 230,002	¥ 215,573	\$ 2,525,340
254,169	227,606	174,044	168,159	192,942	208,063	2,529,096
101,806	94,165	76,188	75,009	64,500	55,320	989,450
631,288	583,452	497,913	485,247	487,445	478,957	6,043,886
73,772	72,541	70,482	68,126	66,246	61,769	407,581
36,400	31,381	32,686	37,965	33,182	24,885	154,911
99,864	112,205	110,567	81,503	85,188	86,356	1,269,104
(76,227)	(68,657)	(100,434)	(47,924)	(54,196)	(52,912)	(448,135)
(25,638)	(50,201)	(3,289)	(39,650)	(31,979)	(27,544)	(947,780)
119,784	106,747	141,251	84,032	77,361	74,572	747,304
56,199	49,293	41,826	47,888	43,886	37,845	691,839
¥ 866,577	¥ 803,212	¥ 764,614	¥ 620,992	¥ 579,809	¥ 531,453	\$ 11,572,878
285,995	272,997	263,797	250,497	230,181	214,662	2,409,987
31.7%	32.9%	33.5%	39.5%	39.1%	39.7%	
67,692	69,793	76,754	68,759	72,766	73,670	3,361,696
13,111	12,395	12,276	11,606	11,130	10,457	
9,403	8,377	7,606	6,336	6,404	6,475	
¥ 363	¥ 314	¥ 327	¥ 380	¥ 332	¥ 249	\$ 1.55
250	245	240	220	200	180	1.30
68.7%	78.1%	73.4%	57.9%	60.2%	72.2%	
13.5%	12.0%	13.0%	16.1%	15.2%	12.0%	
4.4%	4.0%	4.7%	6.3%	6.0%	4.9%	
¥ 1,958,550	¥ 1,880,395	¥ 1,827,779	¥ 1,810,418	¥ 1,747,915	¥ 1,651,433	\$ 18,889,875
84,736	79,872	105,019	126,873	156,339	173,820	253,189
1,073,044	1,033,448	1,034,355	1,060,455	1,063,120	1,022,378	10,306,067
481,267	463,431	429,212	408,672	372,706	345,226	4,156,296
294,141	276,885	277,210	275,437	271,920	263,101	2,974,193
194,833	186,498	192,020	192,726	196,506	194,546	1,706,326
¥ 2,043,287	¥ 1,960,266	¥ 1,932,798	¥ 1,937,292	¥ 1,904,254	¥ 1,825,253	\$ 19,143,064
2.8%	2.9%	3.2%	3.5%	3.5%	3.4%	

## 業界動向・売上/店舗関連データ

### 業界の動向

2021年(1~12月)のコンビニエンスストア業界は、コロナ禍でワンストップショッピングや日常使い、巣ごもり需要などの購買行動の変化に対応した商品の品揃えを強化したことにより、生鮮食品、デザート、冷凍食品、酒類などが好調に推移したことから、業界全体の年間売上高は11兆7,600億円と前年比1.0%の増加、既存店売上高は前年比0.6%の増加となりました。なお、12月末時点の店舗数は5万6,352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<sup>※1</sup>

(単位:十億円)

(年)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
小売業年間販売額 <sup>※2</sup>	150,462	146,457	145,047	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897	137,585	135,157
コンビニエンスストア業界年間販売額 <sup>※2</sup>	11,760	11,642	12,184	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872	9,477	8,774
小売業におけるコンビニエンスストアのシェア	7.8%	7.9%	8.4%	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%	6.9%	6.5%

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<sup>※1</sup>の全店売上高

(単位:十億円)

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
ローソン	2,442	2,349	2,506	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945	1,907	1,826
セブン-イレブン・ジャパン	4,953	4,871	5,010	4,899	4,678	4,516	4,291	4,008	3,781	3,508	3,281
ファミリーマート <sup>※2</sup>	2,842	2,764	2,965	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722	1,585	1,535
3チェーン合計	10,237	9,984	10,482	10,306	9,977	9,682	8,346	7,829	7,448	7,000	6,642
3チェーン合計シェア	87.0%	85.8%	86.0%	86.0%	84.9%	84.6%	75.9%	75.1%	75.4%	73.9%	75.7%

出典:各社の公表データ

※1 上位3チェーンの数値は年度、3チェーン合計シェアは暦年ベースのコンビニエンスストア業界年間販売額を分母として計算しています。

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

#### コンビニエンスストア店舗数の推移

(単位:店)

(年)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
コンビニエンスストア店舗数	56,352	56,542	56,502	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234	47,801	43,373

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)	2021	対チェーン全店売上高	2020	2019	2018	2017				
チェーン全店売上高	2,211,981	100.0%	2,165,818	100.0%	2,296,156	100.0%	2,236,125	100.0%	2,110,454	100.0%
営業総収入	355,102	16.1%	354,825	16.4%	390,811	17.0%	385,678	17.2%	372,891	17.6%
営業総利益	333,784	15.1%	330,600	15.3%	356,385	15.5%	348,491	15.6%	335,792	15.9%
販売費及び一般管理費	307,913	13.9%	304,449	14.1%	311,660	13.6%	302,779	13.5%	284,771	13.5%
広告宣伝費	10,929	0.5%	9,800	0.5%	14,112	0.6%	13,363	0.6%	12,546	0.6%
人件費	44,184	2.0%	44,845	2.1%	46,261	2.0%	45,903	2.0%	44,722	2.1%
施設費	181,260	8.2%	180,709	8.3%	181,194	7.9%	172,574	7.7%	160,243	7.6%
その他販管費	71,539	3.2%	69,094	3.2%	70,091	3.1%	70,939	3.1%	67,260	3.2%
営業利益	25,870	1.2%	26,150	1.2%	44,725	1.9%	45,711	2.0%	51,021	2.4%
経常利益	34,278	1.5%	33,700	1.6%	45,962	2.0%	51,443	2.3%	50,508	2.4%
当期純利益	13,470	0.6%	15,894	0.7%	15,486	0.7%	31,002	1.4%	19,417	0.9%

## 2021年度の経営施策

2021年度は、徹底した新型コロナウイルス感染対策とニューノーマルにおける需要への対応をグループ丸となって推進しました。具体的には、ローソン設立50周年に当たる2025年に向けて策定した「Challenge 2025」を実現すべく、2020年9月に立ち上げたローソングループ大変革実行委員会のもと、事業環境の変化に合わせて、国内コンビニエンスストア事業では店舗改装や商品刷新を行いました。また、ローソングループ全体で持続的な成長に向けた中長期課題の解決、新たな収益機会の獲得及び働きがいの向上などに取り組みました。

## 国内コンビニエンスストア事業の概況

2021年度は、新型コロナウイルスの感染者が増加する一方で、自治体や職域接種などによるワクチン接種も進みましたが、多くの地域で緊急事態宣言が発令及びまん延防止等重点措置が適用されました。上期はさまざまな社会活動が制限・自粛されましたが、下期は2021年10月以降、新型コロナウイルスの感染者が減少し、全国で緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置が解除、社会活動の制限緩和とともに人流も回復傾向となりました。しかしながら、2022年1月以降はオミクロン株の急速な拡大により、再び人流が減少傾向となりました。

このような状況の中、ローソンではお客さまの生活スタイルの変化に対応し、冷凍食品や日用品などの日常使いの商品を拡充するとともに、よりお客さまの需要にお応えできるよう、個々の店舗の事業環境に見合った店舗改装を進めました。第4四半期に2,636店舗の改装を実施し、2021年度は合計4,305店舗の改装を完了しました。また、店舗改装と併せて進めていた店内調理サービス「まちかど厨房」の導入は、2022年2月末時点で8,359店舗に拡大しました。

営業面では、すべてのお客さまから支持されるローソンを目指し、「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球(マチ)への優しさ」の3つの約束を実現するための施策を実行しています。ローソンならではのおいしくかつ健康を意識した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。食品ロス削減につきましてはAIを活用した値引き販売推奨の取り組み、CO<sub>2</sub>排出量削減につきましてはAIによる店舗配送ダイヤグラム最適化の実証実験、プラスチック使用量削減につきましてはナチュラルローソンにて食品の量り売りなどを実施しました。

## 商品及びサービスの状況

お客さまの日常生活をサポートする取り組みとして品揃えの拡充に取り組んできた生鮮品・冷凍食品・日配食品・常温和洋菓子・酒類は、売上が伸長しました。特に冷凍食品においては、素材や惣菜などのストックニーズを捉えたことに加え、冷凍デザートなどの新機軸のメニューを開発し、2021年11月から順次メニューを拡大したことなどから販売が好調となりました。米飯は、同年3月に長鮮度化・チルド化へのリニューアルを実施した「これが弁当」シリーズが一年を通して堅調に推移したほか、「金しゃりおにぎり」シリーズやリニューアルしたおにぎりの定番商品が好調に推移しました。また、同年9月に発売したデザートの新商品「生ガトーショコラ」や同年10月に発売したカウンターファストフードの新商品「パリチキ」が好評を博するなど、オリジナル商品のヒットが続きました。店内調理サービス「まちかど厨房」では、「三元豚の厚切りロースカツサンド」など人気の定着した商品に加え、お客さまの外出機会が減る中で、専門店のおいしさを提供している外食企業とのコラボレーション商品や、地域ごとのニーズに対応した「ご当地丼」シリーズなどが好評を博しました。

また、フードデリバリーサービスについては、コンビニエンスストアではローソングループがいち早く展開を始めた「Uber Eats(ウーバーイーツ)」を含む、5社に加え、2022年2月から「出前館」を導入しました。これにより、6社のフードデリバリーサービスの導入店舗数は2022年2月末時点で45都道府県の2,903店舗となりました。なお、「Uber Eats」では、OTC医薬品の取り扱いを14都道府県の71店舗で実施しています。

## 店舗運営の状況

店舗運営については、引き続き3つの徹底(①心のこもった接客、②マチのニーズに合った品揃えの徹底、③お店とマチをきれいにする)の強化に努めました。消費者の生活と価値観の変化に対応する商品の品揃えを拡充し、お客さまのニーズにお応えして売上向上に努めるとともに、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しています。

## 店舗開発の状況

出店については、収益性を重視した店舗開発を継続しています。

2021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483店舗、閉店数は303店舗となり、2022年2月末時点の国内総店舗数は14,656店舗となりました<sup>※</sup>。2020年9月に株式会社ポプラとの間で締結した共同事業契約に基づき、2021年度において同社ブランドから「ローソン・ポプラ」「ローソン」ブランドへ122店舗を転換しました。また、2021年5月にエイチ・ツー・オーリテイリング株式会社との間で締結した包括業務提携契約に基づき、同社のグループ会社である株式会社アズナスが運営する駅売店・コンビニエンスストアの「アズナス」から「ローソン」へ97店舗を転換しました。

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、2022年2月末時点で280店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は49店舗）となりました。また、介護拠点併設型店舗数は、2022年2月末時点で22店舗となりました。さらに、病院内コンビニエンスストアとして、コンビニエンスストアの標準的な商品やサービスに加え、医療衛生・介護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、2022年2月末時点で337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。

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、お客さまに支持されている「ナチュラルローソン」は、2021年7月に20周年を迎えました。体に優しい素材を使った食品や環境に配慮した洗剤や化粧品などを厳選し、「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、「ローソンストア100」は鮮度にこだわった安心・安全で良質な野菜や果物と日常生活に密着した商品を取り揃え、「献立応援コンビニ」として、毎日の食生活を応援します。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。2022年2月末時点で「ナチュラルローソン」の店舗数は136店舗、「ローソンストア100」の店舗数は669店舗となりました。

<sup>※</sup>出店数、閉店数、国内総店舗数には、当社の運営する店舗のほか、持分法適用関連会社である株式会社ローソン高知、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン沖縄の運営する店舗を含めています。

## 国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位:店)

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017
総店舗数	14,656	14,476	14,444	14,659	13,992
出店数	483	373	554	1,067	1,250
閉店数	303	341	769	400	369
純増減	180	32	-215	667	881

※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数を含みます。

## 国内コンビニエンスストア店舗数

(年度)	2021		期中増減 店舗数	2020		2019	
	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	201	1.4%	-20	221	1.5%	263	1.8%
ナチュラルローソン	10	0.1%	-8	18	0.1%	22	0.2%
加盟店							
Bタイプ	1,956	13.3%	170	1,786	12.3%	1,794	12.4%
Gタイプ	1,277	8.7%	-43	1,320	9.1%	1,342	9.3%
Cタイプ	9,817	67.0%	73	9,744	67.3%	9,300	64.4%
ナチュラルローソン	126	0.9%	1	125	0.9%	123	0.9%
ローソンストア100	669	4.6%	-10	679	4.7%	742	5.1%
小計	14,056	95.9%	163	13,893	96.0%	13,586	94.1%
<b>株式会社ローソン山陰</b>							
直営店							
	—	—	—	—	—	5	0.0%
加盟店							
	—	—	—	—	—	280	1.9%
小計	—	—	—	—	—	285	2.0%
<b>株式会社ローソン高知</b>							
直営店							
	6	0.0%	2	4	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	132	0.9%	-3	135	0.9%	134	0.9%
小計	138	0.9%	-1	139	1.0%	139	1.0%
<b>株式会社ローソン南九州</b>							
直営店							
	2	0.0%	—	2	0.0%	3	0.0%
加盟店							
	200	1.4%	3	197	1.4%	192	1.3%
小計	202	1.4%	3	199	1.4%	195	1.4%
<b>株式会社ローソン沖縄</b>							
直営店							
	3	0.0%	—	3	0.0%	5	0.0%
加盟店							
	257	1.8%	15	242	1.7%	234	1.6%
小計	260	1.8%	15	245	1.7%	239	1.7%
国内コンビニエンスストアグループ 店舗数計							
	14,656	100.0%	180	14,476	100.0%	14,444	100.0%

## 営業数値の概況

### 売上高の状況

2021年度のチェーン全店売上高(連結)は、2兆4,427億円(前年比+4.0%)となりました。ローソングループ大変革実行委員会の各施策により国内コンビニエンスストア事業における店舗売上高が増加したことや、中国での店舗数の拡大などにより前年を上回りました。

2021年度の国内既存店売上高(単体)は、ローソングループ大変革実行委員会の店舗理想形追求プロジェクトの店舗改装による売場拡大に加え、新機軸のメニュー開発などに取り組むなど商品刷新に取り組んだ結果、冷凍食品、日配食品などが好調に推移しました。また、お弁当、カウンターファストフードも堅調に推移し、特に店内調理サービス「まちかど厨房」のお弁当、調理パンなどは好評を博し売上に寄与しました。その結果、国内ローソン事業の既存店売上高前年比は1.1%の増加となりました。なお、客数は前年比で1.3%の減少、客単価は前年比で2.5%の増加となりました。

### 既存店売上高・客数及び客単価の前年比<sup>※1</sup>

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017	2016
既存店売上高	101.1%	92.7%	100.1%	99.5%	99.9%	99.8%
客数	98.7%	85.8%	98.4%	97.7%	98.7%	99.0%
客単価	102.5%	108.0%	101.7%	101.8%	101.3%	100.8%

※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。

### 商品群別販売構成の推移<sup>※2</sup>

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017
ファストフード (構成比)	470.4 22.3%	452.8 22.1%	523.3 24.1%	520.4 24.7%	484.9 24.5%
日配食品 (構成比)	312.9 14.9%	309.3 15.1%	307.3 14.2%	283.9 13.5%	268.0 13.5%
加工食品 (構成比)	1,135.3 53.9%	1,096.3 53.4%	1,143.6 52.7%	1,107.3 52.6%	1,043.0 52.7%
うち、タバコ (構成比)	601.1 28.6%	559.6 27.3%	559.1 25.8%	532.9 25.3%	498.6 25.2%
非食品(構成比)	186.7 8.9%	192.1 9.4%	195.7 9.0%	194.2 9.2%	182.9 9.3%
合計	2,105.4 100.0%	2,050.6 100.0%	2,170.0 100.0%	2,105.9 100.0%	1,979.0 100.0%

※2 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

総荒利益率については、ファストフードの販売構成比が上昇したものの、値入率の低いタバコの販売構成比が上昇したことなどにより、30.7%となりました。

### チェーン全店:商品群別総荒利益率の推移<sup>※3</sup>

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017
ファストフード	39.6%	39.2%	38.9%	38.2%	38.3%
日配食品	34.6%	34.6%	34.3%	34.0%	33.9%
加工食品	22.7%	23.2%	23.8%	23.9%	24.0%
非食品 <sup>※4</sup>	49.9%	49.7%	50.5%	50.3%	50.1%
総荒利益率	30.7%	31.0%	31.3%	31.2%	31.3%

### チェーン全店:収納代行業務の状況<sup>※5</sup>

(年度)	2021	2020	2019	2018	2017
収納金額(十億円)	2,442	2,465	2,498	2,412	2,263
取扱件数(百万件)	204.6	211.2	214.6	215.2	208.6

※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」の合計です。

※4 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。

※5 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。

## 会社概要 2022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「ローソンスストア100」 のフランチャイズチェーン展開など
所在地	東京都品川区大崎一丁目11番2号 ゲートシティ大崎イーストタワー	全店舗売上高	2兆4,427億円(連結)
代表者	代表取締役 社長 竹増 貞信	総店舗数	19,687店舗
設立	1975年4月15日	出店エリア	国内47都道府県・中国(上海市とその周辺地域・重慶市とその周辺地域・瀋陽市・大連市・北京市とその周辺地域・武漢市・合肥市・長沙市・海口市など)・タイ・インドネシア・フィリピン・ハワイ
資本金	585億664万4千円		
社員数	10,362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。

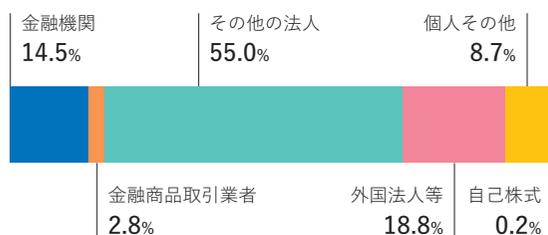
2: 総店舗数のうち国内店舗数は、株式会社ローソンが運営するローソン、ナチュラルローソン、ローソンスストア100、株式会社ローソン沖縄、株式会社ローソン南九州、株式会社ローソン高知が運営するローソン、株式会社成城石井の運営する直営の成城石井の店舗数の合計です。

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 2022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	31,941名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

### 所有者分布別状況



### 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)	7,176	7.2
3. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,174	2.2
4. KDDI株式会社	2,110	2.1
5. 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
6. 日本証券金融株式会社	1,522	1.5
7. STATE STREET BANK WEST CLIENT— TREATY 505234	1,456	1.5
8. ローソン社員持株会	877	0.9
9. BNYM TREATY DTT 15	869	0.9
10. SMBC日興証券株式会社	797	0.8

※ 上記の持株比率は、自己株式228,807株を控除して算出しています。

## ローソングループ主要企業一覧 2022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
エンタテインメント関連事業	株式会社ローソンエンタテインメント	連結子会社
	ユナイテッド・シネマ株式会社	(同社の連結子会社)
金融関連事業	株式会社ローソン銀行	連結子会社
コンサルティング事業	株式会社ベストプラクティス	連結子会社
海外事業	羅森(中国)投資有限公司	連結子会社
	上海羅森便利有限公司	(同社の連結子会社)
	重慶羅森便利店有限公司	(同社の連結子会社)
	大連羅森便利店有限公司	(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)

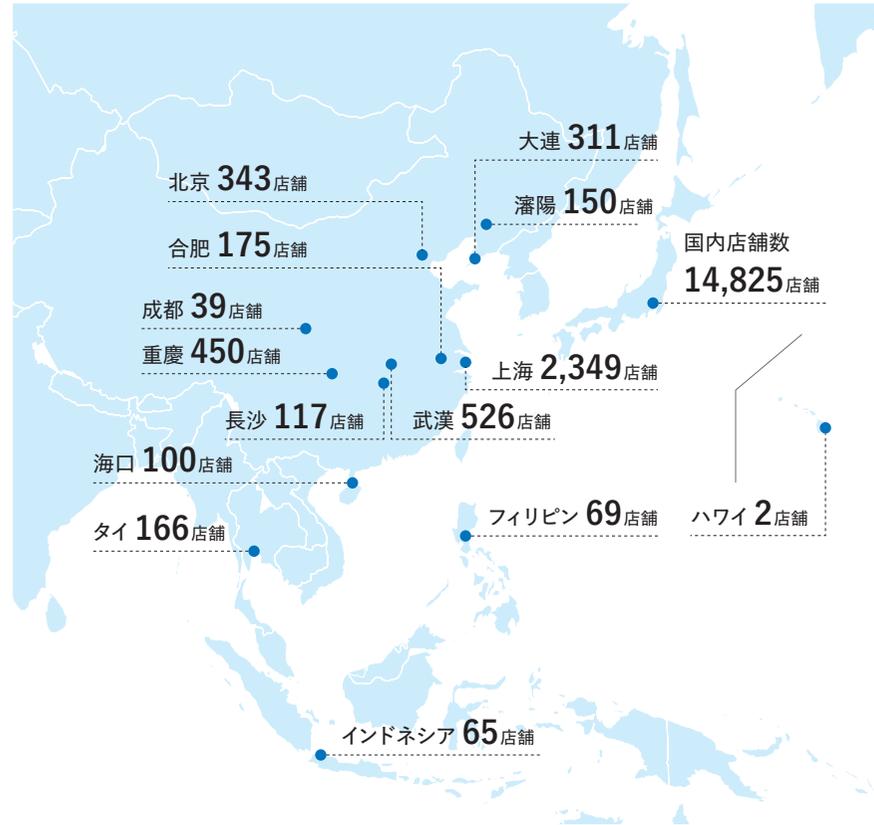
	2018年2月	2019年2月	2020年2月	2021年2月	2022年2月
ローソン	93.5	93.7	82.5	74.6	74.3
TOPIX(配当込み)	117.6	109.3	105.3	133.1	137.6

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 2022年2月28日時点

総店舗数(国内・海外合計)※	国内店舗数	海外店舗数
19,687店舗	14,825店舗	4,862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 2022年2月28日時点

“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  
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



**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・映画など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、関連グッズなどの販売(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<sup>®</sup>(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