

統合報告書

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

# INTEGRATED REPORT 2024



**LAWSON**

## グループ理念 Group Philosophy

私たちは  
“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

## ビジョン Vision

目指すは、  
マチの“ほっと”ステーション。

## ローソンWAY Lawson's Way

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

## Contents

### Section1 インロダクション

目次	1
マチの幸せ創造のあゆみ	2
At a Glance	4
ローソンが対応すべきマチの変化	5
ローソンが目指す 「マチの“ほっと”ステーション」	6

### Section2 価値創造戦略

トップメッセージ	7
CFOメッセージ	11
マチの幸せ創造のためのマテリアリティ	13
マチの幸せ創造プロセス	15

### Section3 成長戦略

ローソングループ Challenge 2025	17
大変革実行委員会	18
日販伸長の背景	19
特集	
現場力	20
大変革実行委員会	24
国内コンビニエンスストア事業	26
成城石井事業	29
エンタテインメント関連事業	30
金融関連事業	31
海外事業	32

### Section4 サステナビリティ戦略

Lawson Blue Challenge 2050 !	33
環境への取り組み	34
社会への取り組み	
人権の尊重	36
お客さま／地域社会	37
FC加盟店オーナー／ クルーなどの店舗スタッフ	38
お取引先さま	39
従業員	40
コーポレート・ガバナンス	44
役員一覧	45
リスクマネジメント	46

### Section5 データ

会社情報	47
編集方針	51

#### 対象組織

株式会社ローソン及び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さま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2023年度(2023年3月1日～2024年2月29日)を対象としていますが、それ以前・以後の活動についても掲載しています。さらに詳しい内容はローソンウェブサイトへ。

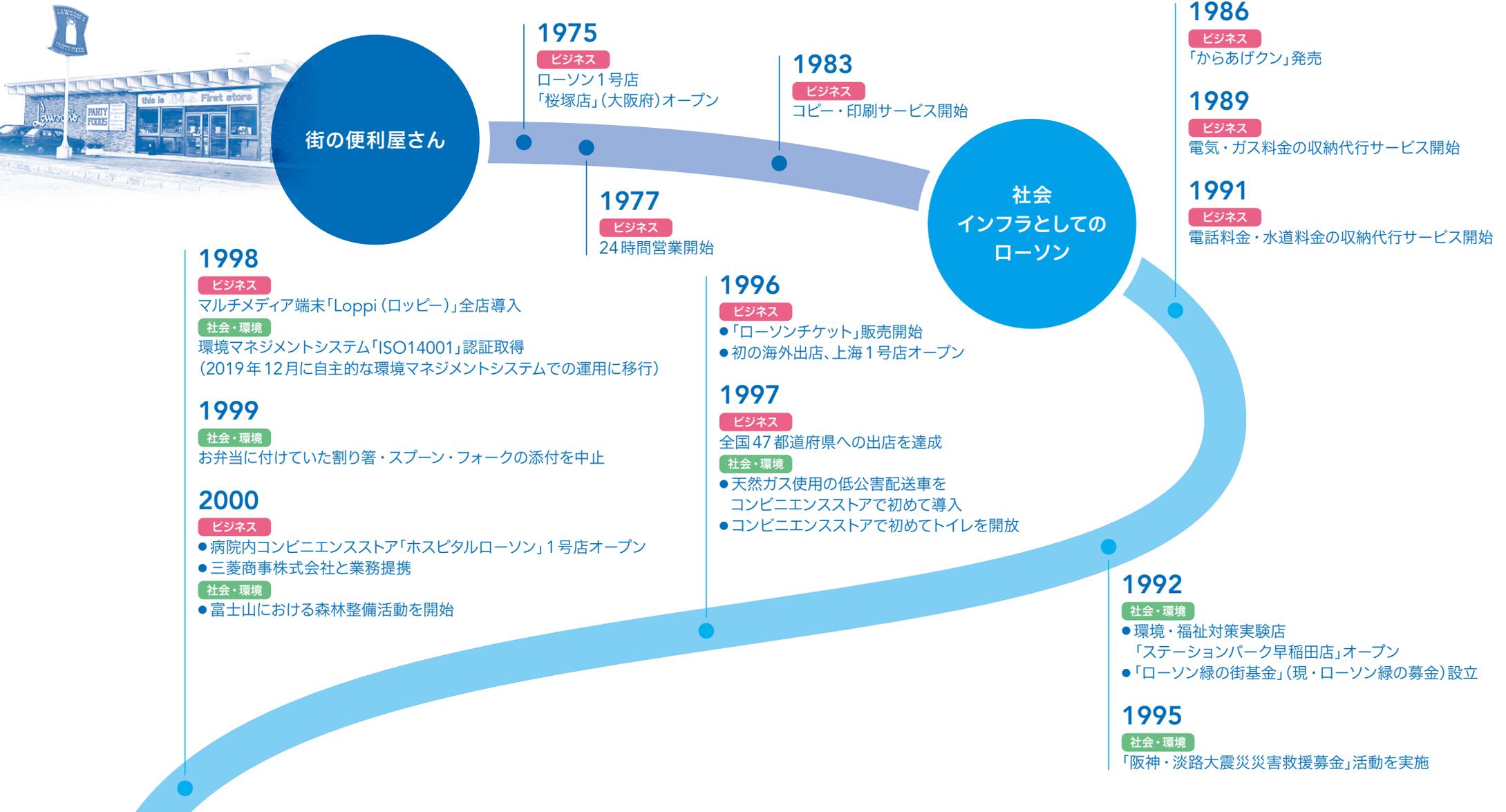
<https://www.lawson.co.jp/company/>

## マチの幸せ創造のあゆみ

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社会のインフラとなり、いまやお店があること、開いていることが当たり前の“なくてはならない存在”となりました。

引き続き、お客さまの多様なニーズに応えるために、時代に合ったサービスの拡充などの変化対応に加え、それぞれのマチに根差したお店づくりを行っています。



マチに暮らす人々の生活基盤としてのローソン

それぞれのマチに根差したローソン

2001

ビジネス

- ATM(現金自動預払機)導入開始
- 「ナチュラルローソン」1号店オープン



2003

ビジネス

店内郵便ポスト設置

社会・環境

- 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

2010

ビジネス

- 「共通ポイントプログラム「Ponta(ポンタ)」の導入
- ローソンファーム(農場)設立

2011

ビジネス

- 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
- 「まちかど厨房」展開開始

社会・環境

「夢を応援基金(東日本大震災奨学金制度)」を創設

2014

ビジネス

- 株式会社成城石井の株式を取得
- 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



社会・環境

「なでしこ銘柄」に初選定(2014~2018、2021年の計6回選定)

2005

ビジネス

「ローソンストア100」1号店オープン

2006

社会・環境

食用油(廃油)のリサイクルを順次開始

2008

社会・環境

- 「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

2012

社会・環境

穀物の外皮を使った「ブランパン」を発売

2022

ビジネス

「Lawson Go」ウォークスルー決済導入店舗オープン

社会・環境

- レジカウンターに「耳マーク」を表示した指差しシートを設置
- 近未来型店舗「グリーンローソン」オープン



2015

ビジネス

ケア(介護)拠点併設型店舗「ケアローソン」1号店オープン

社会・環境

「健康経営銘柄」に初選定(2015~2017、2021年の計4回選定)

2016

社会・環境

「レジリエンス認証(国土強靱化貢献団体認証)」に認定

2017

社会・環境

「夢を応援基金(ひとり親家庭支援奨学金制度)」を設立

2018

ビジネス

- 「ローソン銀行」を開業
- ローソンスマホレジ導入
- 自動釣銭機付POSレジ導入

2019

ビジネス

- デリバリーサービス導入Uber Eats展開開始
- 新型POSレジによるセルフレジの運用開始

社会・環境

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

2020

社会・環境

コロナ禍での対応として全国学童保育施設へのおにぎりの無償配布

2023

社会・環境

「PRIDE指標2023」の「ゴールド」を受賞

2024

ビジネス

三菱商事株式会社及びKDDI株式会社との資本業務提携

社会・環境

「令和6年能登半島地震災害支援募金」活動を実施

2021

ビジネス

店舗理想形改装開始(大変革実行委員会施策)

At a Glance

創立 **1975**年  
 チェーン全店売上高(連結) **2兆7,509**億円  
 総店舗数 **21,987**店舗  
 従業員数(連結) **11,666**人

海外事業

海外コンビニエンスストア店舗数

合計 **7,344**店舗

中国	6,288店舗
タイ	188店舗
フィリピン	144店舗
米国	2店舗
インドネシア	722店舗

国内コンビニエンスストア事業

国内コンビニエンスストア店舗数\*

合計 **14,643**店舗

LAWSON	13,865店舗
NATURAL LAWSON	130店舗
LAWSON STORE 100	648店舗

店内厨房導入店	約9,300店舗
フードデリバリーサービス導入店	47都道府県 4,884店舗
OTC医薬品取扱店	309店舗
介護拠点併設型店	19店舗
ホスピタルローソン(病院内店舗)	342店舗

\*当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数であり、(株)ローソン高知、(株)ローソン南九州、(株)ローソン沖縄の運営する店舗数を含みます。

セグメント利益(億円)



成城石井事業



216店舗\*

\*直営店、フランチャイズ店、飲食店、ベーカリーの合計です。

エンタテインメント関連事業



プレイガイドシェア  
最大規模



シネコン業界3位  
43劇場 398スクリーン

金融関連事業



ATM設置台数 **13,591**台

1日1台当たりの  
ATM平均利用件数 **約56**件

## ローソンが対応すべきマチの変化

時代とともにマチの課題は多様化し、人々の生活様式や意識・価値観も大きく変わりました。

また、気候変動やデジタルテクノロジーの進化など、マチを取り巻く環境も加速度的に変化しています。このような変化の中、ローソンは、社会インフラとしての役割を担うとともに、企業として社会的責任がさらに増していることを念頭に、マチに暮らす人々の生活全般を支える「マチの“ほっと”ステーション」を目指し進化し続けます。

### 社会・経済

- ✓ 少子高齢化の進行
- ✓ 人手不足
- ✓ 急激なインフレ
- ✓ インバウンド需要の加速



### 人々の暮らし・意識

- ✓ 多様な価値感の尊重
- ✓ タイムパフォーマンスの重視
- ✓ ワークライフバランスの実現
- ✓ 健康志向の高まり
- ✓ エシカル消費への意識の高まり



### テクノロジー

- ✓ AIなどのデジタルテクノロジーの進化
- ✓ 協働ロボットの社会実装
- ✓ 自動運転やドローン配送の社会実装
- ✓ メタバース市場の拡大



### 環境

- ✓ 地球温暖化の進行
- ✓ 災害の激甚化
- ✓ 食糧問題の継続
- ✓ パンデミックの発生
- ✓ 戦争や紛争の発生



## ローソンが目指す「マチの“ほっと”ステーション」

ローソンは、デジタルテクノロジー（テック）活用によるお客さまの利便性向上と店舗運営の効率化を実現する「リアル店舗」の構築に取り組んでいます。テックを有効活用するとともに、リアルだからこそ提供できる人の“温かみ”をこれまで以上に大切にしながら、マチの変化に対応した時代にふさわしい「マチの“ほっと”ステーション」を目指します。



お客さまの利便性をテックが支え、

リアルならではの“温かみ”のあるステーションへ

## トップメッセージ

「Global Real × Tech Convenience  
LAWSON Group」への挑戦

## 皆さまへの感謝を胸に

ローソングループは、2020年に感染拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、大きな社会環境の変化に直面しました。そのような環境下でも、私たちは、創業以来大切にしてきた「現場主義」を貫き、全員で店舗を巡回して運営状況と課題を確認し、これまでローソングループが培ってきた「変化対応業」としての強みを軸に、当社のあるべき姿を目指してきました。

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」の売場大変革の各プロジェクトに加え、「地域密着×個客・個店主義」の進化を目指したエリアカンパニー制の導入など、あらゆる施策を通じて、加盟店オーナーさんや店舗クルーさん、そして

ローソングループの全社員とともに、“新しい便利”を追求してきました。株主・投資家の皆さまには、さまざまな厳しいご意見もいただきながら、ローソングループが正しい方向に進んでいくことを見守っていただきました。

「ローソングループ Challenge 2025」で掲げたチャレンジ指標であるROE15%以上及びEPS500円以上を2023年度に2年前倒しで達成できたのは、ステークホルダーの皆さまの支えのおかげです。当社は2024年7月24日をもって東京証券取引所プライム市場において上場廃止となりましたが、皆さまへの感謝を胸に、ローソングループ一丸となり「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」を目指し、果敢に挑んでいきます。

代表取締役 社長  
竹増 貞信

## トップメッセージ

## 常にスタート地点にいるという 感覚で進む

私には、忘れられない恩師の言葉があります。それは、小学生の時に当時の校長先生から教わった言葉、「百里の道を行く者は九十九里をもって半ばとす」です。原典では「九十里」ですが、何事も終始を全うすることは困難であり、九分九厘まで来てやっと半分と心得、最後まで気をゆるめるな、という戒めの言葉で、あらためてこの言葉の重みをひしひしと感じています。

「ローソングループ Challenge 2025」で掲げたチャレンジ指標を2023年度に達成できたのは、加盟店の皆さん、ローソングループ社員の不断の努力の賜物であり、自信と誇りを持ってもらいたい、すばらしい成果です。しかしながら、創立50周年となる2025年に、お客さま・社会・仲間から「レコメンドNo.1」となることを目指している中、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念に照らして考えると、まだまだ道半ばであるとも考えています。また、仲間とともに企業活動という超長期の団体戦を行っているという視点からすると、まだまだ半ばにすら来てい

ないという気がします。一つの目標を達成しても、そこで満足せずさらなる高みを目指して努力を重ね、チャレンジしていきます。

## ローソングループ 大変革実行委員会や 「3つの徹底」により、 目標を達成

2020年度のEPSが86円に落ち込んでいたこともあり、「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標(ROE15%以上及びEPS500円以上)を発表した時は、市場からの評価は懐疑的で、関心も低い状況でした。ただ、私には必ず達成できるという確信がありました。過去の数々の災害を経験する中で、マチのために一生懸命尽力することによってコンビニエンスストアが社会のインフラとし

て認知され、利用のされ方も変わってきました。そのため、コロナ禍で緊急事態宣言が発出された時、必ず本部が加盟店を守るというメッセージを毎週各店舗に発信しながら、このような大ピンチの裏には、必ず大きなチャンスがあるはずだと考えていました。その大きなチャンスは、ニューノーマルと呼ばれるお客さまの生活様式の変化でした。これに対応したローソンへと変革すべく、ローソングループ大変革実行委員会の各プロジェクトを立ち上げ、施策を進めていく中で「ローソングループ Challenge 2025」を発表しました。

ローソングループ大変革実行委員会では、売場大変革、収益構造・生産性大変革、働きがい大変革、事業会社への成長投資、SDGs推進と、あらゆる観点からローソンを改革するさまざまなプロジェクトが発足しました。私が委員長として各プロジェクトの担当者短いサイクルでディスカッションとフィードバックを繰り返し実行することによって、スピーディーな意思決定と現場への落とし込みを実行することができました。そして、社員はもちろん、加盟店の皆さん、お取引先さまの総力を結集し一丸となって邁進し、成果を積み重ねることによって、2023年度に2年前倒しでチャレンジ指標

を達成することができました。

この間、絶えず守り続けてきたのは、お客さま満足度の向上をもたらす「3つの徹底」です。「3つの徹底」とは、「マチのニーズに合った品揃え(マチのお客さまに喜んでいただけるお店づくり)」「お店とマチをキレイに」「心のこもった接客」から成り立っています。これらは、お客さまに気持ちよく来店いただけるよう、店舗ごとに商圏のお客さまを深く理解し、お客さまに喜んでいただける品揃えを行う(マチのニーズに合った品揃え)と同時に、キレイな店舗(お店とマチをキレイに)と心のこもった接客により、お客さま満足度の向上に努めていく、店舗運営の基本です。この「3つの徹底」により、お客さま満足度の向上を追求してきたことで、チャレンジ指標を達成することができたと考えています。

トップメッセージ

# 次なるステージ 「アジアのGAFAL」を目指して

「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」へのトランスフォームという目標に向けて実証実験を行う店舗を、KDDI株式会社(以下、KDDI)とともに、2025年春をめぐりに「TAKANAWA GATEWAY CITY」に出店する予定です。KDDIのつなぐ力やデジタル技術、ロボティクスやAIなどを活用し、RealとTechを融合させた店舗で実証実験を重ね、各地の「ローソン」で展開できるものを模索し、順次展開していきたいと考えています。

長期的には、「アジアのGAFAL」(“L”はローソンの頭文字)と呼ばれるような存在になりたいと思っています。「GAFA」とは、皆さんよくご存知のGoogle(グーグル社)、Apple(アップル社)、Facebook(フェイスブック社、現 Meta(メタ)社)、Amazon(アマゾン社)の総称で、GAFAは、巨大IT企業というだけでなく、プラットフォームとして消費者の生活を大きく変えた企業群として、このように称されるようになりました。目標を同じくするパートナーと連携して、ローソ

ングループはコンビニエンスストア事業をコアとした「RealをベースにしたTech企業」にトランスフォームすることによって、より社会から必要とされる、なくてはならない存在となり、「アジアのGAFAL」と呼ばれる日を目指しています。

「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標(ROE15%以上及びEPS500円以上)を2年前倒しで達成できたことは、高い目標に挑戦することによって得られた私たちのかけがえのない成功体験で、大きな自信を持つことができました。外部からは結果が出て初めて見えることであっても、やはり、内部で実際に取り組んでいる人しか見えない世界があります。自分たちの可能性を信じて、目標に向かって行動し続けることによって、「アジアのGAFAL」と呼ばれることも不可能ではないと信じています。

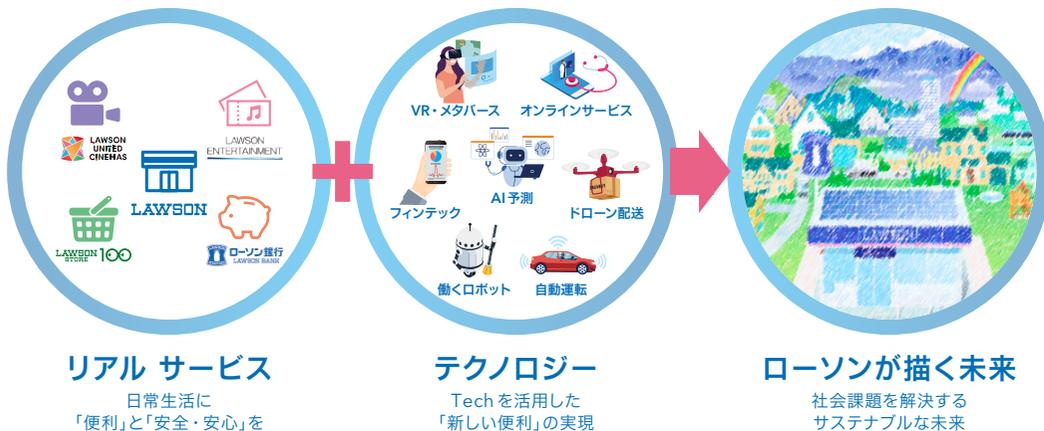
また、ローソンでは長期的な成長を支える基盤として、グループ理念に基づいた事業方針である「3つの約束」を定めています。商品・サービスにあっと驚くような発見をもたらす「圧倒的な美味しさ」、キレイなお店づくりと気持ちのよい接客のベースとなる「人への優しさ」、CO<sub>2</sub>排出量や食品ロス、プラスチック使用量の削減を目指す「地球(マチ)への優しさ」。この3つの約束を相互

に連携させて、「マチの“ほっと”ステーション」の実現を目指し、特定した重点課題(マテリアリティ)に取り組んでいます。

## 2030年に向けた「ローソン・タウン」構想

「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」への変革には、これまで世の中に存在していない「RealとTechが融合したコンビニエンスストア」を確立していくことが必要です。短期的には、お客さまの利便性をTechが支え、Realならではの“温かみ”のある店舗を目指すうえで、「TAKANAWA GATEWAY CITY」に出店する予定の実験店舗は、その礎となる重要な取り組みです。また、店舗というハードのみならず、ローソングループ全社員がTech人財へ進化していくことも必要です。私たちは、Realの知見として、実店舗を運営する小売業の中で一定の競争力を有していると自負していますが、Techのノウハウは十分とは言えません。そこで、実験店舗でさまざまな経験を重ねながら、「RealとTechが融合したコンビニエンスストア」を運営できる人財の育成及び採用にも取り組んでいきます。

### 「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」 目指す「未来像」



## トップメッセージ

中長期的には、あらゆる世代の方が便利に暮らすマチ、「ローソン・タウン」の構築を目指しています。すでに、人口減少が進む地域では、「ローソン」にマチの便利を提供するインフラとして期待が集まっています。現在の「ローソン」が「Real × Tech コンビニエンスストア」としてマチの幸せの核となり、「ローソンエンタテインメント」「成城石井」「ローソンファーム」「ローソンストア 100」や「ローソン銀行」などグループの店舗や施設

の機能を生かし、既存のデリバリーサービスに加えてドローン（無人航空機）などでの配送にも対応する。そうしたあらゆる便利をTechで支えていく「ローソン・タウン」を、三菱商事株式会社（以下、三菱商事）及びKDDIと連携し、地方自治体などとも協力しながら実現したいと考えています。道筋はまだ見えない部分もありますが、「ローソン・タウン」構想は、超高齢社会を迎え、人口減少が続く地域のピンチをチャンスに変える構想であり、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。」を体現するものであり、決して実現できない未来ではありません。



中長期取組  
ローソンが目指す  
「ローソン・タウン」構想

## 「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」の確立に挑む

三菱商事とKDDIからは、今後、株主としてご支援いただくこととなります。両社からはさまざまなリソースをご提供していただきたいと思いますと考えていますが、「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」を実現するためには、あくまでローソンが主体的に取り組むことが重要です。これまで培ってきたRealにTechを融合させて小売ビジネスをトランスフォームしていくということは、これまで世の中になかったコンビニエンスストアをつくるという挑戦であり、多くの壁を乗り越えていくこととなります。これまで以上に、社員、加盟店の皆さんなど20万人以上の仲間全員が当事者意識を持ち、目指す未来像に向かって、全員で課題や成果

を共有しながら、一人ひとりが自分の役割をしっかりと果たしていくことが大切になります。そのうえで、パートナーである三菱商事やKDDIの知見やスキルを組み合わせることによって、スピードを上げて目指すべき未来を実現していきたいと考えています。

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。」をもとに、「ローソン・タウン」構想の実現に向けて“新しい便利”をさらに追求していきます。ステークホルダーの皆さまには引き続き、当社グループが正しい方向に進んでいるか、そして、その中で常に新たなチャレンジをし続けているか、厳しくも温かく、ローソンを見守り続けてくださいますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。



## CFOメッセージ

# 財務面からローソングループの 成長を推進します

取締役 常務執行役員 CFO  
糸長 雅之



### 投資効果を上げることに注力した一年

2023年度はローソングループ大変革実行委員会の各種施策及び長期的なマーケティング施策である「ハッピー・ローソン・プロジェクト! (ハピロー!)」などによる国内コンビニエンスストア事業の増益や、前年度に苦戦した海外事業がコロナ禍でのロックダウンの影響による赤字から黒字転換したこともあり、グループ全体で過去最高益を更新することができました。

「ハピロー!」や将来の利益に寄与するIT投資を中心に、収益力を高めるための積極的な投資をするとともに、財務規律を守るためのコストコントロールにも取り組みました。具体的な例として、コロナ禍の厳しい状況から一転、増収増益となったことで拡大しがちなマーケティング施策をROI（投資収益率）で検証し、高い効果を上げる施策だけに絞ったことや、これまで年間で複数回実施してきたキャンペーンの回数を見直すなど、ゼロベースで各種施策

の可否を検討しました。これらのコストコントロールの徹底も増益要因の一つとなり、中期経営ビジョン「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標（ROE15%以上及びEPS500円以上）を2年前倒して達成することができました。

コロナ禍を経て急速に変わる事業環境の中で、「変化対応業」としてこれまで取り組んできた各種施策が効果を上げ、コロナ禍前の収益力に回復させるとともに、さらに成長するための企業体力をつけることができた実感しています。また、情報開示にこだわり、ローソンの良さ、当社の成長戦略・将来性など、市場における理解度向上を目指して、ステークホルダーの皆さまに適切な情報開示を行うIR活動にも注力してきました。

### 2023年度の事業利益

収入面では、「ハピロー!」などのマーケティング施策効果、大変革実行委員会施策効果及び人流回復などにより、既存店売上高前年比は104.6%と伸長し、その他の営業収入が見込みよりも増加したため、チャージ収入等は前年度・計画ともに上回りました。費用面では、マーケティング施策等は、「ハピロー!」のテレビCMやアプリクーポンなどのマーケティング施策を計画どおりに実施した一方、既存施策の合理化や「ハピロー!」への施策の統合などで経費の増加を抑制し、ITコスト等は基盤構築としてしっかりと投資する中でも地道なコストダウンを実行したことによって、計画よりも費用を抑制することができました。また、グループ会社は海外事業及びエンタテインメント関連事業の増益により、全体でも増益となり、計画も達成することができました。

CFOメッセージ

## まだまだ成長途上である国内コンビニエンスストア事業

国内コンビニエンスストア事業の事業環境について、アナリストや機関投資家からは、「飽和状態であり、今後の成長余地が限られている」という評価があります。人口減少などのマクロ要因もあり、そのような側面があることは私たちも理解していますが、一方で、人口減少が進む地域ではスーパーマーケットが撤退した跡地に出店要請があるなどの事例もあります。したがって、私たちは、国内コンビニエンスストア事業の出店余地はまだあると考えています。また、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念に基づいて考えた時に、“新しい便利”を提供する余地は十分にあるとみています。例えば、現行の法律では規制されているOTC医薬品のオンライン販売などは、お客さまからのご要望も多く、“新しい便利”となるものです。このような観点から、国内コンビニエンスストア事業はまだまだ成長途上にあると言えます。

中長期的にも、ローソングループのコア事業であり収益の柱となるのは、国内コンビニエンスストア事業です。現在の店舗におけるRealのサービスを中心としたコンビニエンスストアビジネスにTechが融合することによって事業領域が拡大すれば、さらに成長できると考えています。

## 社会の公器としての責務を果たす

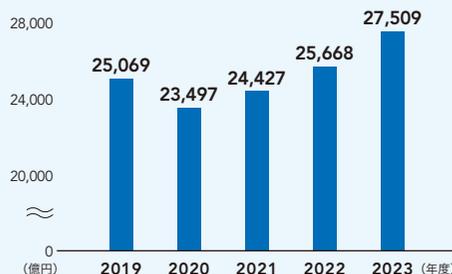
私たちは、「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」を未来像として目指しています。具体的な戦略投資の積算はこれからですが、ローソングループでは3,000億円規模の潤沢なフリー・キャッシュ・フローをベースに、上場廃止後、これまでの投資家の皆さまの厳しい目線がなくなっても、これまでどおりの積極的な成長投資の実行と財務規律を守りながら、グループ理念の実現を追求していきます。

現在、店舗の商品を宅配するデリバリーサービスの強化に取り組んでいます。店頭在庫の有無をデリバリーサービス事業者のアプリ上で確認できる自動連携機能の導入が完了し、今後取扱商品数の拡大などを進めているほか、マーケティング施策も進めていく予定です。デリバリーサービスを利用されるお客さまは来店されるお客さまとのカニバリゼーションもないことから、成長余地が大きいと考えています。また、AIを活用した次世代発注システム(AI.CO)を導入するなど、ITへの投資も積極的に進めています。これらの成長に資する投資は引き続き積極的に続け、“新しい便利”を実現していきます。

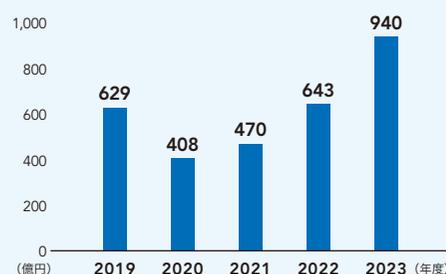
ローソングループは、コンビニエンスストア業界の一角を占める社会の公器です。さらに、事業の根幹が加盟店というパートナーに支えられているフランチャイズビジネスでもあることから、業績及び財務状態の適切な情報開示が必要と考えています。コンビニエンスストア業界の趨勢を広く開示する社会的責任と、ステークホルダーである加盟店に向けた適切な情報提供、この2つを満たす、業績及び財務状態の適切な情報開示を引き続き行っていきます。

### 2025年チャレンジ指標 ROE15%以上 EPS500円以上

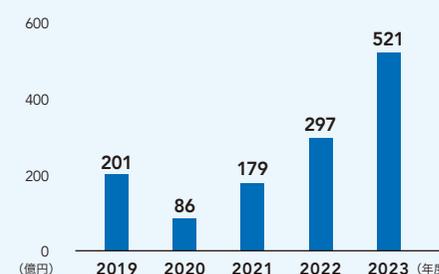
チェーン全店売上高(連結)



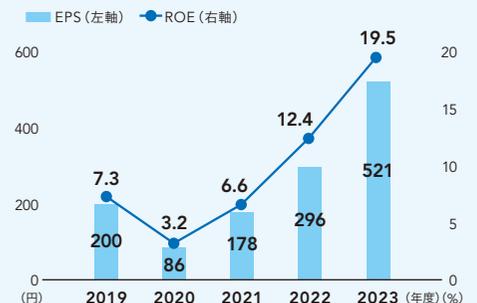
営業利益(連結)及び事業利益



親会社株主に帰属する当期純利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益



EPS / ROE



※ 各グラフの数値 2019年度～2021年度:日本基準 2022年度～2023年度:IFRS

# マチの幸せ創造のためのマテリアリティ

## サステナビリティ向上に向けた取り組み

### ■ サステナビリティに関する考え方

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」を目指してお客さま起点で事業活動を推進しています。マチの幸せを実現するには、未来に向けてサステナブル(持続可能)な社会を実現し、ステークホルダー(利害関係者)と共生していくことが不可欠です。子どもたちに豊かな未来を引き継ぐため、「ローソングループ企業行動憲章」に基づき「ローソングループサステナビリティ方針」を制定し、ステークホルダーとともに持続可能な事業活動を推進しています。

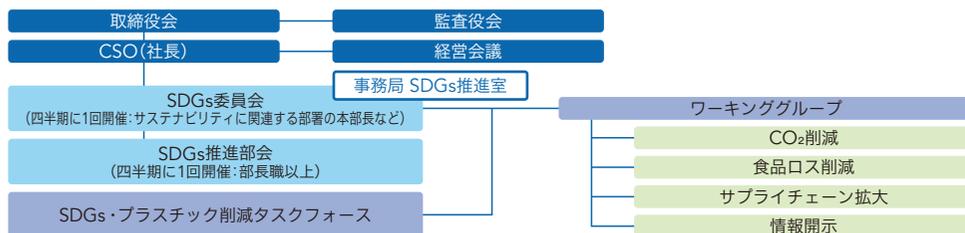
 ローソングループサステナビリティ方針  
[https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/sustainability\\_policy/](https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/sustainability_policy/)

### ■ サステナビリティ向上に向けた体制の整備

ローソングループは、ESG 基軸経営の実践を通じて、気候変動などの環境問題や人権などの社会課題へ対応すべく、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います。加えて、社長直轄のSDGs推進室を専任部署として設置し、グループ全体のサステナビリティ活動に関する責任を担っています。サステナビリティに関連する部署の組織長が委員として出席する「SDGs委員会」(年4回開催)では、このSDGs推進室が事務局となり、グループのサステナビリティに関する取り組みを推進しています。

このSDGs委員会のもとには、グループが対応すべき課題の中でも特にスピード感を持った対応が必要であるとするテーマ(CO<sub>2</sub>排出量削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減、サプライチェーン、情報開示)についてワーキンググループなどを設置し、具体的な推進施策などの検討を行っています。そこでの検討結果をもとにSDGs委員会で方向性を確認、必要に応じて経営会議、取締役会などの会議体において決裁する体制を取っています。

SDGs委員会組織体制 (2024年3月1日時点)



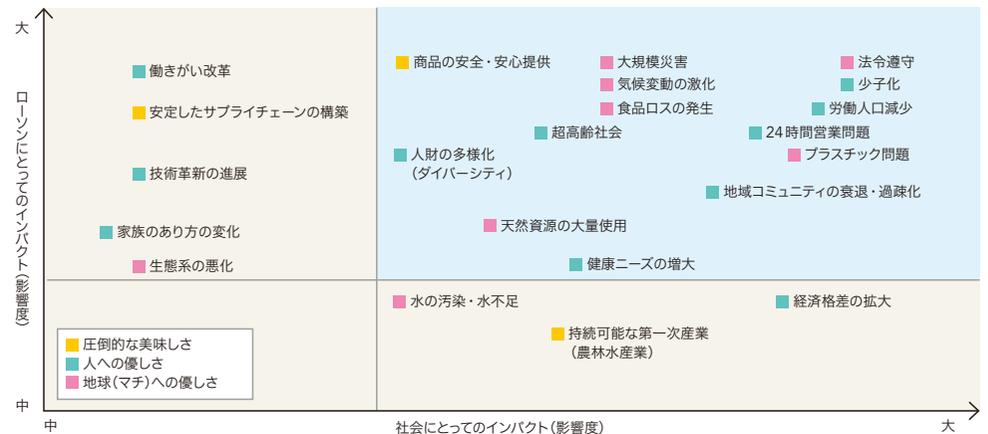
### ■ 重点課題(マテリアリティ)に基づく取り組みの推進

ローソングループは、事業活動を推進するうえで事業方針「3つの約束」を通じてチャレンジし、価値創造のプロセスを循環させることが「SDGs (持続可能な開発目標)」の達成に貢献し、持続可能な社会の実現につながると考え、社会課題の解決に向けて積極的に取り組みを進めています。

ローソングループが取り組むべき社会課題を洗い出すため、「3つの約束」をもとにバリューチェーンを含めた事業活動において環境・社会・経済に対する影響が大きい課題から優先すべきサステナビリティ上の課題(マテリアリティ)を「6つの重点課題」※として整理しています。当社の各部門、グループ各社が「3つの約束」を徹底し、相互に連携させた意欲的な取り組みを推進することで、「重点課題」への対応を進めています。さらに、その取り組み状況をSDGs委員会へ定期的に報告し、グループとしての進捗を図っています。

※「6つの重点課題(マテリアリティ)」についてはP.14参照

抽出した社会課題のインパクトの整理



 「重点課題(マテリアリティ)」特定のステップは  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sdgs/>

### 国連グローバル・コンパクトへの署名

ローソンは、2022年5月に「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権」「労働」「環境」「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いきます。ローソンのグループ理念のもと、お客さま、マチ、地球のために何が出来るかを真剣に考え、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いきます。



マチの幸せ創造のためのマテリアリティ

### 重点課題(マテリアリティ)

ビジョン

目指すは、  
マチの“ほっと”ステーション。

重点課題

1 安全・安心と社会・環境に配慮した  
圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供

2 品質を  
ゼロに

9 気候と社会課題の  
影響をゼロに

12 つくる責任  
つくる責任

商品・サービスに  
あっと驚くような発見



3つの約束を相互に連携させて、  
ビジョン達成を目指す

キレイなお店づくりと  
気持ちのよい接客

CO<sub>2</sub>排出量や食品ロス、  
プラスチック使用量の削減

重点課題

2 商品や店舗を通じて  
すべての人の健康増進を支援

3 働きやすく、働きがいのある  
環境の提供

4 子供の成長と女性・高齢者の  
活躍への支援

2 品質を  
ゼロに

3 地域の人に  
貢献を続ける

5 ジェンダー平等を  
実現させる

8 働きがいも  
経済成長も

1 貧困を  
なくす

4 質の高い教育を  
みんなに

17 パートナーシップで  
目標を達成しよう

重点課題

5 社会インフラの提供による  
地域社会との共生

6 脱炭素社会への持続可能な  
環境保全活動

11 気候行動を  
加速させる

2 品質を  
ゼロに

7 気候変動に  
適応する

12 つくる責任  
つくる責任

13 気候変動に  
適応する

14 海の豊かさ  
を増やす

15 陸の豊かさも  
増やす

# マチの幸せ創造プロセス

INPUT  
アイ  
アミ  
ツブ  
シ

## 人的資本

マチの幸せと高度な店舗生産性を実現するうえで最も重要な資本である社員 ▶ P.40

従業員数(連結) **11,666**名

社員意識調査  
ポジティブ回答比率 **75.0%**

1億円チャレンジ(億チャレ)  
応募数 **501**件

## 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	<b>全店舗</b>
・Ponta会員 約 <b>1億1,777</b> 万名 (2024年5月末時点)	・セルフレジ	
・ローソンWEB会員 約 <b>2,770</b> 万名	・ローソンスマホレジ	<b>102</b> 店舗 (2024年7月1日時点)

※ 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

## 社会・関係資本

お客さま及びマチのニーズに応えるFC加盟店オーナー/パートナー

1日当たりの総来店客数 (国内)	FC加盟店 オーナー	お客さまのニーズに応える 商品展開を実現する <b>バンダー ネットワーク</b>
約 <b>1,000</b> 万人	約 <b>5,400</b> 人	

## 財務資本

事業環境の変化に柔軟に対応していくための安定した財務基盤

資本 (親会社の所有者に 帰属する持分合計)	<b>2,847</b> 億円	有利子負債	<b>2,560</b> 億円
------------------------------	-----------------	-------	-----------------

## 自然資本

地球・社会との共生システム ▶ P.34

CO <sub>2</sub> 排出量 削減率	<b>33.5%</b>	食品ロス 削減率	<b>26.2%</b>	プラスチック 使用量削減率	<b>34.8%</b>
----------------------------	--------------	-------------	--------------	------------------	--------------

## 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	<b>14,643</b> 店舗	成城石井事業	<b>216</b> 店舗	金融関連事業 ローソン銀行ATM	<b>13,591</b> 台
・ナチュラルローソン	<b>130</b> 店舗	・介護拠点併設型店	<b>19</b> 店舗	海外事業	<b>7,344</b> 店舗
・ローソンストア100	<b>648</b> 店舗	・OTC医薬品取扱店	<b>309</b> 店舗	・HMV	<b>49</b> 店舗
・ホスピタルローソン	<b>342</b> 店舗			・ローソン・ユナイテッドシネマ	<b>43</b> 劇場

※成城石井事業は直営店、フランチャイズ店、飲食店、ベーカリーの合計

※ユナイテッド・シネマ株式会社は、2024年3月1日付で、株式会社ローソン・ユナイテッドシネマに商号変更しました。

マチの幸せ創造プロセス



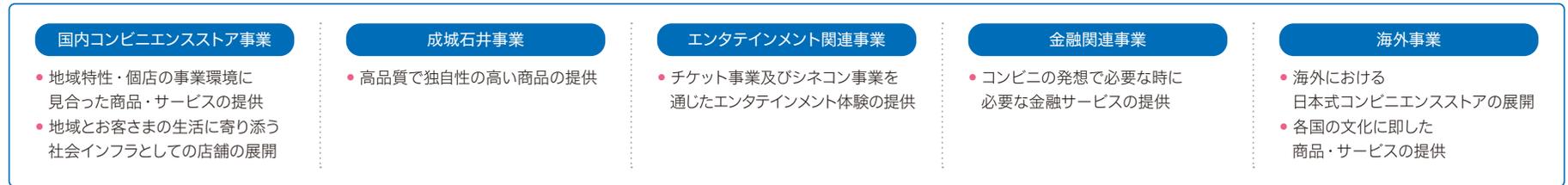
[マチの幸せを創造するための経営基盤]

コーポレート・ガバナンス、内部統制、SDGs推進体制 ▶ P.44

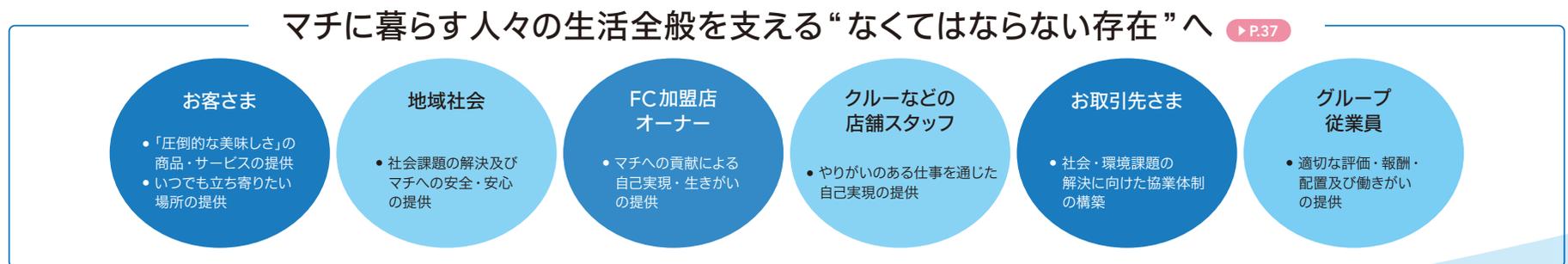
[グループ理念]

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

OUTPUT  
アウトプット



OUTCOME  
アウトカム



# ローソングループ Challenge 2025

これまでの施策で築き上げた基盤を礎に  
ローソングループ大変革実行委員会の取り組みを進化させ  
持続的な成長を目指す

2017-2019

## 積極的なIT投資

**次世代システム**  
自動釣銭機付POSレジ・  
新ストアコンピュータ・タブレット  
全店導入

2020

## 加盟店利益基軸経営

本部が責任を持ってFC加盟店の利益を維持  
新型コロナウイルス感染症により  
お客さま・社会の価値観が激変

**ローソングループ大変革実行委員会**  
立ち上げ

2021-2023

## ニューノーマルへの対応 「新しい便利」の土台形成

売場のハード改善  
厨房・冷凍食品・デリバリーサービス拡充

### ローソングループ大変革実行委員会 (短期: 日販改善)

- 店舗理想形追求プロジェクト
- 厨房プロジェクト
- 商品刷新プロジェクト
- 無印良品導入プロジェクト

2024-2025

## Real×Tech Convenience

テクノロジーを活用した「新しい便利」の実現

### ローソングループ大変革実行委員会 (中長期)

- デリバリー強化(店舗在庫可視化)
- 次世代発注システム(AI.CO)
- SCM改革(新2便化体制)
- 店舗改装(環境配慮型店舗)

## ■ 2017-2020年度 基盤の構築

2017年度から2019年度にかけては、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足への対策やさらなる店舗業務の効率化を実現するべく、積極的なIT投資を行いました。2017年度には店舗クルーが均一に作業を行うことができる環境を整えるために店舗のワークスケジュールを管理するタブレット端末を導入し、2019年度までには外国人や新人の店舗クルーでも簡易にレジ精算ができるように自動釣銭機付POSレジを全店に導入しました。

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境が大きく変化し、店舗の売上が落ち込む中で加盟店利益基軸経営を掲げ、店舗での徹底した新型コロナウイルス感染対策と低収益店舗への本部支援を実施し、FC加盟店が安心して営業を続けられる環境の確保と売上回復に注力しました。さらに、新たな事業環境での成長を目指すべく、9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、グループ全体での成長戦略の具現化に向け、取り組みを開始しました。

## ■ 2021年度-「新しい便利」の実現

ローソン創立50周年に当たる2025年に向け「ローソングループ Challenge 2025」を2021年度に策定し、お客さま・社会・仲間から「レコメンドNo.1」を獲得し、「新しい便利」を追求した「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。」の実現を目指しています。「新しい便利」の実現に向けては、ローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、3つの約束である「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。同委員会は社長自ら委員長を務めることで機動性を高め、プロジェクトごとにマイルストーンを設け、進捗管理を徹底し、2021年度から2023年度にかけては「店舗理想形追求プロジェクト」「厨房プロジェクト」「商品刷新プロジェクト」「無印良品導入プロジェクト」などの日販改善の取り組みを進め、結果を出すことができました。

2024年度からも、デリバリーの強化や次世代発注システム(AI.CO)の導入などによって、「Real×Tech Convenience」を掲げ、「新しい便利」の実現に取り組んでいきます。

# 大変革実行委員会

大変革実行委員会は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う急激な事業環境の変化に対応するために、社長を委員長として2020年9月に立ち上げた「ローソングループ Challenge 2025」の中核的な施策です。

委員長：代表取締役 社長 兼 CSO※ 竹増 貞信

**売場大変革**

新しい生活様式・価値観に  
適応した、日常生活必需品を  
目的購入されるお店づくりの  
実現

**収益構造・生産性大変革**

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

**働きがい大変革他**

FC加盟店・本部・グループ会社  
全員の働きがい改革継続実行

**事業会社**

グループの総力を横断的に結束  
した新しい価値提供への挑戦

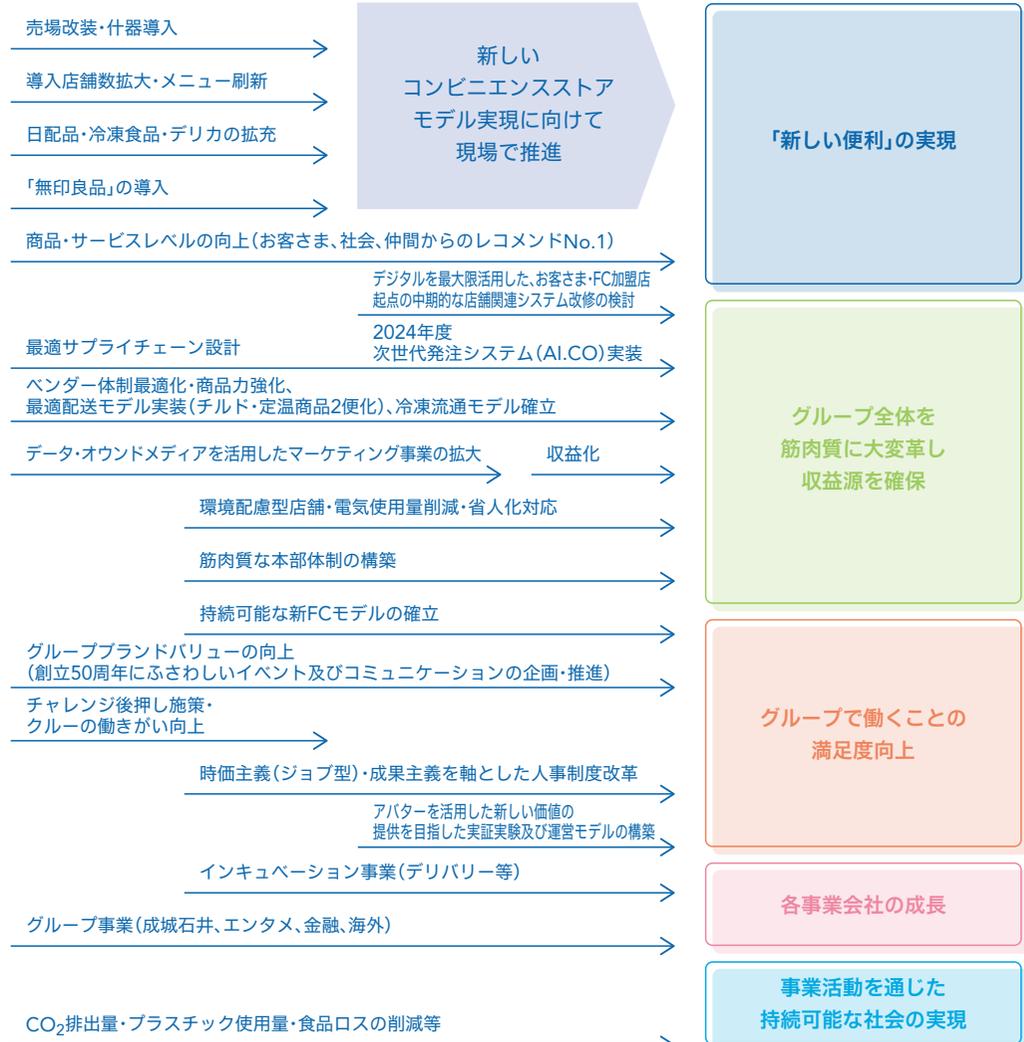
**SDGs推進**

SDGs(持続可能な開発目標)  
への貢献

- 店舗理想形追求
- 厨房
- 商品刷新
- 無印良品導入
- レコメンドNo.1獲得
- 次期店舗システム開発
- 個客起点サプライチェーン改革
- ベンダー物流改革
- グループデータ一元利活用
- 店舗理想形追求2.0
- 内部構造改革
- FCモデル改革
- グループブランディング(50周年記念実行)
- 働きがい改革  
人事制度改革
- アバタークルー推進
- グループ成長投資  
(事業会社)
- SDGs推進

~2023年度

2024年度~2025年度



※ 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

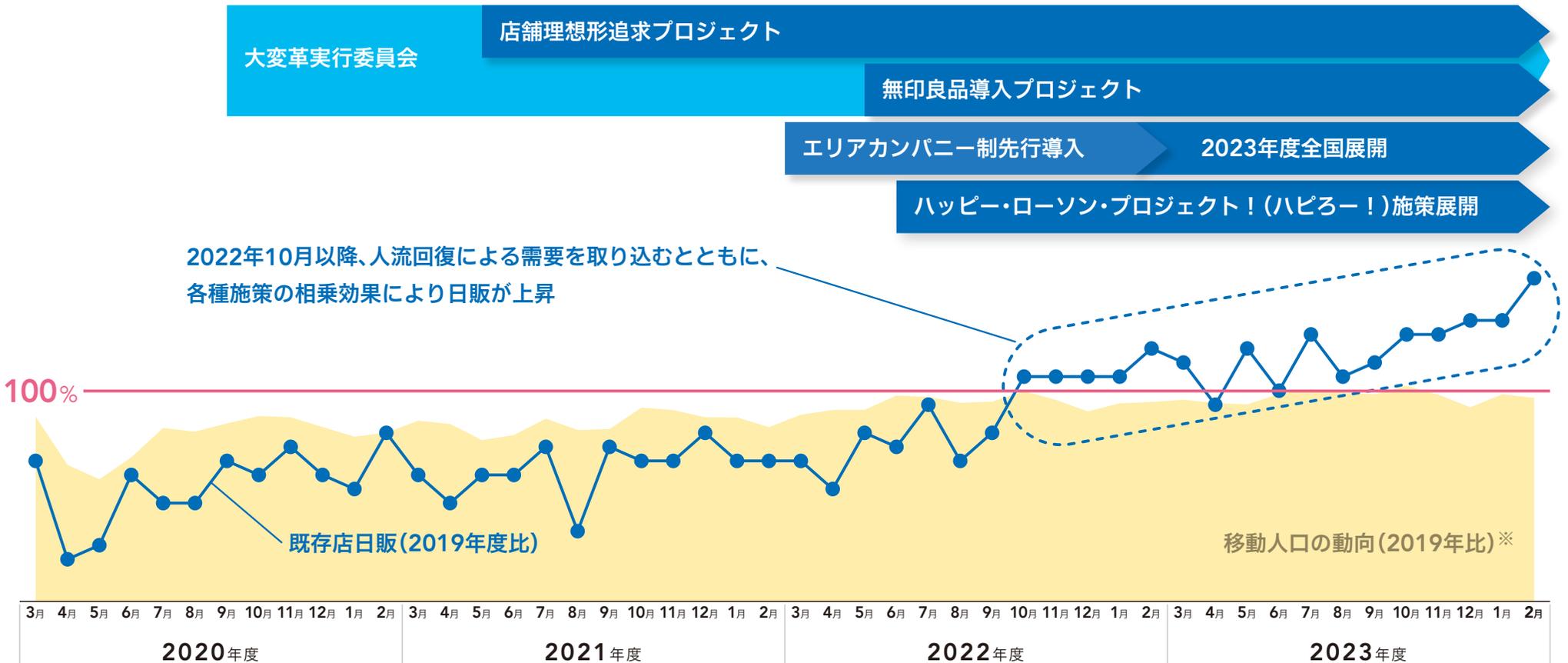
## 日販伸長の背景 — コロナ禍以降の事業環境と取組施策

既存店日販は2020年にコロナ禍で大きく低下し、その後の人流回復とともに上昇傾向となりましたが、2022年9月まではコロナ禍以前の水準を下回る状況が続きました。

このような厳しい事業環境の中、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、店舗理想形追求プロジェクト、厨房プロジェクト、商品刷新プロジェクト、無印良品導入プロジェクトなどの各プロジェクトを推進することにより、社会やお客さまの価値観の変化や生活様式の変化に合わせた店舗へのブラッシュアップに取り組みました。具体的には、冷凍食品の拡充や化粧品などの日用品の品揃えを充実させることにより日常生活での需要を取り込むとともに、店内調理サービス「まちかど厨房」を設置するなど、新たな価値を提供できるお店づくりを行いました。

また、2022年6月に「ハッピー・ローソン・プロジェクト! (ハピロー!)」を開始し、2025年までの取り組みとして長期的な視点でのマーケティング施策を展開することにより集客し、お客さまに変化したローソンの店舗を見ていただくことにも注力しました。さらに、2022年に北海道及び近畿で先行導入したエリアカンパニー制を2023年3月から全国展開することにより、各エリアで執行度を高めるとともに「地域密着×個客・個店主義」を目指した施策を実施しました。

ブラッシュアップされた店舗と各種施策の相乗効果により、既存店日販は2022年10月にコロナ禍以前の水準を上回り、アフターコロナへの移行が進む中でも継続して伸長させることができました。



※出所：内閣府「RESAS - 地域経済分析システム」より

## 特集 現場力

# マチの声に答え続ける FC加盟店オーナーと スーパーバイザーの現場力

ローソンでは、マチ(お客さま)の声に答えるために、店舗(FC加盟店オーナー)と本部(支店やスーパーバイザー)が一体となってマチに根差したお店づくりを目指しています。現場で力を合わせるFC加盟店オーナーとスーパーバイザーの二人にローソン福岡小笹団地前店のお店づくりについて語ってもらいました。

## 店舗と支店が協働したお店づくり

柴田さんはとても柔軟なお考えの持ち主で、私たちSVの提案にも前向きにチャレンジしていただけます。

**柴田** 林さんがいろいろと熱心に提案してくれるので、「とりあえず、やってみようか」という気持ちになりチャレンジしています。

**どのようにお店づくりをしていますか？**

**柴田** 福岡小笹団地前店は、団地などの集合住宅や戸建てが集まる住宅街の一角にあり、動物園や植物園にも隣接しています。近隣にお住まいの方に加え、土日祝日は家族連れのお客さまが多く来店する立地です。

**林** オープン以来、ほぼ毎日来店される高齢のお客さまも多く、「遠くのスーパーマーケットよりも近くのコンビニエンスストア」ということで、生鮮食品や冷凍食品なども多く売れています。最近では柴田さんがSKU数や在庫量にこだわっている無印良品の売場で、買い物を楽しんでいる女性のお客さまが増えたことが一番の変化です。

**柴田** うちのお店は曜日により来店するお客さまが変わるので、品揃えも常に変化させています。お客さまの変化やニーズを汲み取り、商品を並べる数や陳列の幅を変えるなど、トライ&エラーを繰り返しています。経験に基づき感覚的に判断することも多いため私が担当していますが、よく売れるグミなどは、自分の子どもたちの意見を品揃えに生かしたりもします。

支店やSVからの意見や提案に対しては変なプライドとか持たずに、素直に意見を受け入れて取り組むとうまくいくと思っています。林さんも、“本部の指示です”という接し方ではないので、率直に有意義な意見交換ができています。

**林** 柴田さんをはじめほとんどの加盟店オーナーが私たちSVよりもローソン歴が長く経験豊富で、さらにお店にいる時間は圧倒的に長いです。ですから、自分や本部のやり方を型どりに提案するのではなく、オーナーや店長にどうしたらよいかを聞きながら、それぞれのお店に寄り添い、お店ごとに見合ったやり方で目指す姿と一緒に実現していくのがベストではないかと思っています。

**柴田** 年々本部との距離が縮まっていると感じます。うちのお店は家族連れのお客さまも多くアイスクリームがもともと売れていたのですが、アイスクリームの売場を倍に広げたらもっと売れるのではと支店から提案をもらい、実際に効果が出たという実績があります。

**林** この取り組みでは、担当のSV一人がお店と向き合うのではなく、支店長はじめ支店のメンバーが折々でサポートしてくれるローソンの良い特色、強みが発揮されたと思います。アイスクリームの売場を拡大する時も、支店長補佐が手伝ってくれて、頼れる上司と仲間とともにお店の売上アップに貢献したと実感した取り組みでした。



ローソン福岡小笹団地前店  
オーナー  
柴田 健作

九州営業部 福岡西支店  
スーパーバイザー  
林 聡美

**オーナーとスーパーバイザーはお互いどのような存在ですか？**

**柴田オーナー(以下、柴田)** ローソン福岡小笹団地前店は、約10年前にオープンしました。それ以前、私は、別のローソン店舗で独立を目指して店長として働いていましたので、オーナーになった時はうれしかったです。林さんとは2年ほどの付き合いとなりますが、とても相談しやすく、安心感があります。

**林SV(以下、林)** 私は2022年6月から、福岡小笹団地前店を担当しています。それ以前は佐賀県でスーパーバイザー(SV)を5年ほど経験し、その後本部への異動を経て、再びSVとなりました。

## 理想のお店の実現へ向けともに邁進



冷凍平台のショーケースにはこだわりのアイスクリームと冷凍食品が並ぶ

### お店づくりで大切にしていることは何ですか？

**柴田** 福岡小笹団地前店では、ローソンが掲げる「3つの徹底」を軸に接客・清掃・売場づくりに重きを置き、その精度を上げることをすごく意識して毎日取り組んでいます。

**林** 「3つの徹底」は、加盟店オーナーだけががんばってできるものではありません。店舗クルー（パート・アルバイト）の教育も大切です。

**柴田** 今、福岡小笹団地前店のクルーの9割以上がネパール出身の女性です。うちのお店を気に入ったクルーが、次々に友人を紹介してくれて人手には困らない状況ですが、「3つの徹底」は教

えるのが難しい面もあります。しかし、日本語に堪能なそのクルーの協力で、今では細やかな対応もできています。

**林** 細かい所作やマナーはもちろん、お客さまが気持ちよく買物できる陳列方法などを、クルー全員が理解し同じレベルで行えるようにするにはどうしたらよいか、そのクルーと協力して工夫を重ねました。お店には笑顔があふれ、クルーはお客さまと顔なじみとなり、マチの暮らしに根差したお店になりました。

**柴田** 林さんをお願いして、ローソンのトレーナーに来てもらい、クルーの教育をしてもらったこともありました。

**林** 店舗訪問の際、次の週の施策や新商品の展開、売場の見せ方などの相談をしますが、最近では人財育成に関する打ち合わせなども増えてきました。人財育成は、店舗と本部が一体となって日販向上を目指すための重要な取り組みです。先述したネパール出身の女性は、将来は店長になりたいという要望もあり、外国籍の店長がいるお店に行って個別指導を受けるなどの計画も進めています。

**柴田** 林さんのアドバイスで、休止していた「Uber Eats（ウーバーイーツ）」の取り扱いを再開しました。

**林** ローソンではデリバリーの強化に取り組んでおり、またオペレーションが簡単になることもあり、私から「もう一度チャレンジしませんか」と何度かご提案しました。

**柴田** 以前は、注文が1日に1件も入らないとか、入っても1件とかなかったのが、今では、1日3~4件と、コンスタントに入るように

なり、林さんのおかげで日販が上がっています。

**林** SV冥利につきのお話です。

**柴田** 10年お店をやってきて自分の理想に少し近づいてきていると思っています。今後、福岡小笹団地前店での経験を生かして、お客さまに支持されるお店を増やし、もっと笑顔を増やしていきたいと考えています。

**林** SVの仕事の魅力は、オーナーと協力しながら、マチに根差したお店づくり、お客さまの笑顔づくりができることです。これからも、いろいろな土地でさまざまなオーナーと向き合いながら、多様な経験を積んでいきたいと思っています。



お客さまから便利と喜ばれる野菜や果物が充実の生鮮品棚

## 特集 現場力

## 2

エリアカンパニーが実践する  
地域密着×個客・個店主義「マチのインフラ」という  
重責を担う

理事執行役員 北海道カンパニー プレジデント  
鷲頭 裕子

北海道は、他の地域に比べローソンが「マチのインフラ」として機能しているのが特徴的です。地震などの被災経験からコンビニエンスストアをインフラと考えるお客さまが予想以上に多くいることも消費者調査でわかりました。地域の特性や社会課題などが問題となり、難易度の高い出店となるケースもありますが、当カンパニーではマチやお客さまにどう貢献できるかを常に考え実行しています。

ローソン上厚真店は、人口減少が進む中でスーパーマーケットが撤退し、厚真町からの要請に応じて出店しました。標準的な店舗は出店できず、新たに「上厚真モデル」を開発して出店を実現しました。また、豪雪により物流が滞ることもある稚内市に出店した時は、欠品を防ぐためにバックヤードの拡大や「まちかど厨房」の設備の充実など、独自の店舗フォーマットを導入しま

した。ローソンが提供する24時間営業やATM、宅配便の取り扱いなどのサービスは地域にとって新しい価値となり、それが地域全体へ良い刺激を与え生活環境が改善するという副次的効果も生まれました。

北海道の皆さんは北海道を大切にする企業に関心が高いです。店舗外装などに北海道産木材を使用し「HOKKAIDO WOOD BUILDING」に登録されるに至ったのも、もとはローソンが行う地域に根差した取り組みを見た自治体からの声掛けがきっかけでした。

エリアカンパニー制導入で、当カンパニーでは一体感が増し部署を超えた協力体制で難題も解決しています。お客さまがローソンに求めていることに応え続ける。そして「マチのインフラ」という重責を果たすことに、これからも尽力していきます。

ローソンでは、2023年度に全国8エリアへ拡大したエリアカンパニーのもと「地域密着×個客・個店主義」を推進しています。お客さまに近い現場でお客さま視点に立ち顧客価値を徹底追求するとともに、マスマーチャンダイジングのパワーを最大化し、お客さまへよりよい商品とサービスを提供することを目指しています。エリアカンパニー制を先行導入した近畿と北海道のカンパニープレジデントに取り組みと成果を語ってもらいました。

## これからも「ローソンええで」と言われたい

専務執行役員 近畿カンパニー プレジデント  
和田 祐一



エリアカンパニー制では、チェーン全体の戦略・施策の執行度を高めることとお客さま視点で考えた「地域密着×個客・個店主義」を追求することになりました。ローソンの競争力の一つは、約14,000店舗のマスマーチャンダイジングパワーですが、過去の支社制では支社が競い合う状況になり、競争力を生かしきれない実態がありました。その経験を踏まえ、エリアカンパニーの役割と責任を念頭に、全社戦略をきちんと現場へ周知することや部署間の横連携を強化するとともに、関西ならではの商品開発や販促施策へ果敢にチャレンジしています。

ローソン発祥の地・大阪では、ローソンファンのお客さまから、「ローソンええで(いいね)」と言われてきました。そこで、近畿カンパニーでは、「ローソンええで」の数を増やすために、阪神タイガースへの協賛や、ご当地メニュー「ええモン関

西」の積極的な展開など、地域に密着した独自の取り組みを行っています。さらに、ローカルラジオ局とタイアップし、番組をジャックし展開した「からあげクン」の企画やスイーツのタイアップ企画などは話題性もあり、来店客数増加といった成果も出ました。これら取り組みは、マーケティング戦略本部を通じて全国へ共有され、全国規模へ拡大した施策もあります。

エリアカンパニー制導入により、エリアの役割が明確になっただけでなく、注力すべき点が絞りやすく、また集中して取り組めるようになりました。現場での人材育成もその一つで、今後はより強くなった現場から、関西らしい企画を発信し続け、お客さまに支持されるローソンを目指していきます。

## 特集 現場力

# 進化する ローソンのマーケティングと たゆまぬ挑戦

## 「進化したローソン」×「美味しさ・お得感」の最適解を目指して

**吉澤** 「ハピロー！」は、2022年に新型コロナウイルス感染症が徐々に収束し始め、人流が回復しつつあるタイミングに開始し、「店舗の品揃え、接客、クリンリネスが変わった」ということをお客さまに体感し続けていただくための長期的なプロモーションです。私は、企画全体の統括を担当しており、お客さま、加盟店、営業本部の声を各本部及び取引先と連携しながら具現化を推進する企画ディレクションの役割を担っています。

**奥村** 私は、実務の現場で広告代理店との向き合い、部内各チームのプロモーション企画・設計から制作、進行管理、検証に至るまでのディレクションを行っています。

**吉澤** 「ハピロー！」がこれまでのマーケティング施策と異なるのは、単発ではなく長期的なプロモーション企画であることに加え、テレビCMで表現された店舗のイメージと実際の店舗に乖離が生じないよう、営業本部が行う店舗品揃え指導の取り組みと連動しながら進めていった点が挙げられます。

**奥村** テレビCMなどの広告で意識しているのは、「ハピロー！」という言葉を通じて、ローソンは「美味しい商品があり、お得である」というイメージの醸成と来店誘引、そして購買意欲の喚起です。お客さまの生活サイクル・スタイルに合わせて広告を出稿していることや当社独自の提供サービスであるまちかど厨房のテレビCMにおいて、「お客さまの笑顔のために手間を惜しまない」というローソンの企業姿勢を広告の中に込めたのも「ハピロー！」の特徴だと思います。また、からあげ

クンやデザートなどのCMにおいても単なる企業側からのメッセージではなく、お客さまの体験(美味しい、うれしいという体験価値)という視点でのクリエイティブ制作にこだわりました。

**吉澤** 全力で当本部のメンバーや取引先と広告企画、資材制作を行いました。最初からすべてが意図したとおりの結果にはつながりませんでした。毎回現場の声やお客さまアンケート調査を活用して、お客さまのインサイトやお客さまにとっての利便性に力点を置き、経営陣との対話やPDCAによる検証を重ね、半年ほどかけてクリエイティブやメッセージのブラッシュアップを進めました。お客さまに“伝わる”メッセージへ変えていく取り組みだったと思います。

**奥村** アンケート調査では、お客さまとローソンの目線にギャップがあることがわかりましたが、これを埋めることが一番難しかったです。あらためてお客さまに関するデータを洗い出し仮説立案を繰り返しながら、商品本部や営業本部と連携し改善することで本番へと望みました。

**吉澤** トライ&エラーを繰り返す中、2023年2月に実施した「盛りすぎチャレンジ」でようやく定量・定性の両面で成果を出すことができました。お客さまには対象商品の欠品でご迷惑をおかけしましたが、多くのお客さまに来店いただき、店舗での「ハピロー！」を体験いただくことで数値結果だけでなく、ポジティブなコメントも多数いただくことができました。また、竹増社長に会議の中や全店に配信する映像内で「ハピロー！ポーズ」をしていただいたことで加盟店の皆さんに「ハピロー！」が徐々に浸透し、店舗での取り組みが加速したこ

2022年6月、ローソンは「マチの“ほっと”ステーション」を実現するための長期的なプロモーション「ハッピー・ローソン・プロジェクト!(ハピロー!)」を開始しました。PDCAによる検証を重ねながら進化してきたローソンのマーケティングと次なる挑戦について、「ハピロー！」の立ち上げから携わったマーケティング担当者に語ってもらいました。



マーケティング戦略本部

プロモーション部 シニアマネジャー  
奥村 嘉仁

理事執行役員

マーケティング戦略本部 副本部長  
吉澤 明男

と、営業本部が日々現場で加盟店とのコミュニケーションを積み重ねたことがお客さまの認知度を上げる結果にもつながったのではないかと感じています。

**奥村** 今後は、「Real × Tech Convenience」を目指して、さまざまなチャレンジが始まります。マーケティングにおいてもTech活用することで、新たな「ハピロー！」体験の提供やローソンの新しい価値をお客さまに伝えていきたいと考えています。

**吉澤** ローソンは、これからさらにお客さまに普段使いしていただけるコンビニエンスストアを目指し、変化を続けます。「ハピロー！」は、各本部・カンパニーと連携し加盟店と一丸となったチャレンジです。「ハピロー！」はまだ始まったばかりと考えています。これからもローソンファミリー一丸となって“お客さまにとっての新しい正解”を求めていきたいと思ひます。そして、マーケティング担当には、ローソンの変化をお客さまに伝えるコミュニケーションに変換していくことが求められます。今後もトライ&エラーを繰り返しながら、果敢にチャレンジしていきたいと思ひます。

## 特集 大変革実行委員会

# 店舗理想形追求プロジェクト

ローソンでは、2020年9月に発足したローソングループ大変革実行委員会の中で、新しい生活様式・価値観に適應した、日常生活の必需品を目的に購入されるお店づくりの実現を目指した「売場大変革」に取り組んでいます。その中で、コロナ禍後のお客さまの生活様式、ニューノーマルに対応した商品の品揃えからバックキャストした店舗改装パッケージプランを策定し、2年間で7,000店舗以上の改装を実行したのが「店舗理想形追求プロジェクト」です。



開発本部  
店舗建設部 部長  
池田 鋼一郎

## 新たな生活様式に対応する お店づくりを追求

「店舗理想形追求プロジェクト」は、コロナ禍を経たお客さまの生活スタイルの変化、ニューノーマルに対応するローソンにしようということでスタートしたプロジェクトです。

コロナ禍で変化するお客さまの生活様式への対応、アフターコロナのニューノーマルを見据えた品揃え強化をテーマに、遠くのスーパーマーケットよりも近くにあるコンビニエンスストアで日常使いの商品を購入したい、というニーズに対応すべく、食事系、惣菜、日配・冷凍食品を中心に品揃えを強化したお店づくりを目指しました。

私たちは早速、この品揃え強化をテーマとした改装プランを

企画し、10店舗程度の実験店舗で検証し、2021年2月には検証を終えて、最初の改装プランを確立しました。この改装プランでは、日配・冷凍食品の拡充に加え、ローソン独自の「まちかど厨房」で調理したお弁当やお惣菜も含め、商品全体が魅力的に見えるよう、レイアウトやショーケース配置の工夫も行いました。この最初の店舗改装プランをベースに、各エリアの現場責任者が集まって喧々囂々<sup>けんけんごうごう</sup>と議論を重ね、一層個店に合った改装メニューを選択できるよう、最終的に10パターンの改装プランを確立しました。

完成した改装プランに従って、2021年度に4,305店舗、2022年度に2,985店舗、合計で7,290店舗の改装を実施。店舗改装では、下見からプラン選定、貸主さまなどへの連絡、店舗の休業からリニューアルオープンのセール内容に至るまで、多くの段階を踏むことが必要です。そこで、個店ごとの状況を関係者全員で共有できるシステムを構築しました。これがなければ、2年間で7,000店舗以上の改装は実現できなかったと思います。



改装後は、従来まで利用機会が少なかった主婦層やシニア層のお客さまが増加しました。また、平型の冷蔵・冷凍ショーケース越しにお弁当やお惣菜のコーナーが見渡せるようにレイアウトしたことで、加盟店オーナーや店舗クルーから、お店全体が広々として良くなったという声をいただきました。「一目で売場の刷新感が伝わる店舗改装」をテーマに掲げていたこともあり、こうした評価をいただき大変うれしく感じています。

私は現在、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」の実現に向け、太陽光発電設備やCO<sub>2</sub>排出量を削減する設備を取り入れて環境負荷を低減する店舗の構築を目指して、「店舗理想形追求2.0プロジェクト」を推進しています。今後は「店舗理想形追求プロジェクト」で得た経験を生かし、RealとTechが融合した、ホスピタリティのあるお店づくりにも取り組んでいきます。

## 特集 大変革実行委員会

# 商品刷新プロジェクト

ローソンでは、2020年9月に発足したローソングループ大変革実行委員会の「売場大変革」の中で、コロナ禍後のお客さまの生活様式、ニューノーマルに対応するために、日配・冷凍食品の強化を目的とした「商品刷新プロジェクト」が発足しました。商品本部と営業本部、マーケティング戦略本部の連携で、「冷凍食品は美味しい」というSNSを活用したプロモーションや、これまでになかったお刺身の冷凍食品の開発などの取り組みを紹介します。



商品本部  
デイリー・FF部 部長  
植田 啓太

## 「夜ごはんもローソンで」と 言われるように

「商品刷新プロジェクト」でテーマとなった日配・冷凍食品の強化は、朝と昼だけでなく、夕方以降もより多くのお客さまにご利用いただくために2016年度から始まった「1000日全員実行プロジェクト」でも進めてきました。日配・冷凍食品の強化を図っていた矢先にコロナ禍となり、お客さまの生活スタイルが変化の中で、ニューノーマルに対応した取り組みが必要となったため、あらためて抜本的に日配・冷凍食品を強化することになりました。特に、冷凍食品はスーパーマーケットと比較して弱かったこともあり、トッププライオリティで改善を進めることとなりました。

そもそも冷凍食品は、食品流通という視点で考えてみると、ポ

ピュラーで美味しい商品です。からあげクンなどのフライドフーズや「まちかど厨房」で提供している商品も、製造後に冷凍し、配送された店舗で調理しています。また、外食のメニューの多くに、冷凍された原材料や調理済みの加工食品が採用されています。つまり、製造から流通の段階では冷凍状態である食品は多く、販売時点で冷凍であるかどうかの違いしかないのです。このように考えてみると、冷凍食品の強化には、商品開発に加えて、「ローソンの冷凍食品は美味しい」ということをお客さまに知っていただく必要があると考えました。

そこで、プロジェクトに参加している商品本部、営業本部、マーケティング戦略本部のメンバーと試食などを行いながら、冷凍食品の美味しさを共有し、どのようにお客さまにアピールすればよいかを議論し、インフルエンサーによるSNSプロモーションを行うことなどを決めていきました。また、「ローソンの冷凍食品は美味しい」と認知していただくために、アレンジレシピを配信したほか、割引クーポンをアプリで配信するなどの取り組みも実施しま



真鯛お刺身



焦がしバター香るカヌレ



した。このように大々的なプロモーションを展開できたのは、社長が委員長を務める大変革実行委員会のプロジェクトとして位置付けられたことも大きな要因だったと思います。

また、挑戦的な試みとして、真鯛のお刺身の冷凍食品など、競合他社でも販売していない商品をメーカーの新技術によって開発したほか、新しいジャンルとしてカヌレなどの冷凍デザートの開発にも取り組んでいます。

私は、お客さまに冷凍食品の美味しさを認知していただく余力がまだまだ多くあると考えています。冷凍技術の進化もあり、「冷凍だから美味しい」と言われる商品の開発を進めています。また、ローソンの冷凍食品の多くは、縦置き型のショーケースに陳列することを前提としたパッケージとなっているのですが、今後は、より多くのお客さまに手にとっていただけるように、平型の冷凍ショーケースにも対応したパッケージの開発にも取り組み、「夜ごはんもローソンの冷凍食品で」と言われるようにしていきたいと考えています。

# 国内コンビニエンスストア事業

# LAWSON

## ✓ 事業環境

2023年度は新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症に移行されるなどアフターコロナへの移行が進む中で、人流は総じて増加傾向となりました。このような事業環境の中、大変革実行委員会で進めてきた店舗改装及び冷凍食品や日用品などの日常使いの商品の拡充を基盤に、各エリアカンパニーで品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわった売場の強化を推進しました。また、2022年に本格導入を開始した「無印良品」の導入店舗数は2023年度末には12,712店舗となり、焼菓子や化粧品などの売上が好調に推移しました。また、創立50周年を迎える2025年に向けて、「マチの“ほっと”ステーション」を実現するためのプロジェクト「ハッピー・ローソン・プロジェクト! (ハピろー!)」※1を引き続き展開し、「日本全国47都道府県ハピろー! 計画“盛りすぎチャレンジ”」などの購買促進施策を実施しました。これらの施策効果や外部環境の改善などにより、2023年度の既存店売上高は前年比104.6%となりました。

そのほかの取り組みとして、配送ドライバーに関わる2024年4月1日適用の働き方改革関連法の改正への対応やCO<sub>2</sub>排出量の削減などを目的として、2023年12月からチルド・定温商品※2の配送回数を3回から2回へ順次変更しました。



※1 創立50周年を迎える2025年まで実施する長期的なマーケティング施策プロジェクト。  
テレビCMなどのメディア戦略やアプリクーポンなどを活用した商品の購買促進施策などを展開。  
※2 チルド商品:5℃前後で販売する商品、定温商品:20℃前後で販売する商品。

## ✓ 成長戦略

### 1 エリアカンパニー制の全国拡大

2023年度からエリアカンパニー制を全国8エリアへ導入し、よりお客さまに近い現場で顧客価値の創造を徹底追求する体制を強化するため、権限及び機能を本部から現場に移行しました。各カンパニーの責任者であるカンパニープレジデントのもと、戦略に対する執行度を高めています。



### 2 商品戦略・営業戦略・出店戦略

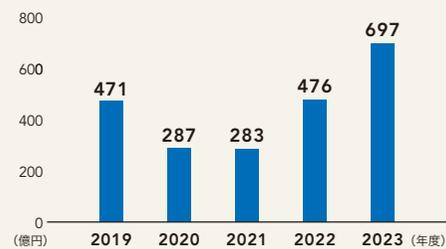
商品は、美味しさの徹底追求をしていきます。定番商品は商品力強化に取り組むとともに、地産地消の商品なども拡充し、エリアごとに最適な商品展開を目指していきます。

売場は、品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわり、エリアや個店ごとに異なる需要を捉え、機会損失の低減に取り組みます。また、2024年度から本格導入している次世代発注システム(AI.CO)で、さらなるお客さまニーズへの対応、品切れ防止、廃棄ロスの削減を目指します。

出店は、エリアごとの人口動態やニーズを踏まえ、採算を重視した出店をしていきます。少ない商圏人口でも事業が成立するコンビニエンスストアは、地方の未出店エリアなど新たな立地における出店や、病院内店舗、書店併設型店舗及び移動販売など多様なフォーマットでの出店を継続していきます。



セグメント利益



※2019年度～2021年度：日本基準 2022年度～2023年度：IFRS

既存店売上高前年比



## 国内コンビニエンスストア事業

## ✓ マルチフォーマットな店舗展開



「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130店舗(2024年2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。

## ✓ 成長戦略

## ■ カラダとこころの健康の推進

見たことのない商品を見つける楽しみや自分だけのお気に入りが見つかる喜びを通じて、お客さまのカラダだけでなくこころの健康もサポートします。



## 1 これまで以上にさまざまな健康をテーマに取り組みます。

多様化する食習慣や健康課題に応える商品を積極的に品揃えしていきます。

## 2 焼きたてベーカリーを強化します。

ナチュラルローソン独自の店内オープンで美味しく焼き上げたメニューをお届けします。

## 3 希少価値のある商品を世界各国や日本各地より厳選し品揃えします。

## ✓ ヘルスケア強化型店舗・OTC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、OTC医薬品や処方薬を取り扱う店舗を拡大する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OTC医薬品を取り扱う一部の店舗では、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。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。



お客さまニーズの変化を背景に、より日常使いできるお店として全国648店舗(2024年2月末時点)を展開するローソンストア100は、生鮮・日配品も取り揃えお客さまの生活に寄り添う商品提案を強化すべくプライベートブランドの開発を積極的に進めています。ローソンストア100での目的購買を促進するためのブランド戦略を推進し、「あったらいいながある」店舗を創造しながら小店舗の利点を最大限に生かした新たな業態の実現に向けて取り組んでいます。

## ✓ 成長戦略

## ■ 毎日の食生活を彩る生活密着型店舗の実現

生鮮品や日配食品を強みとする生活密着型のストアとして、お客さまの求める商品・サービスを価値ある価格で提供し、驚きの商品を開発しながら、商品の品質、店舗オペレーション、それらを支えるインフラに磨きをかけています。高齢化、単身世帯増加といったマクロ消費動向も捉えながら、顧客セグメントデータを活用し、FC加盟店とともに個店経営を加速させて商圈内シェア向上を目指しています。



## ✓ 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、病院内出店数コンビニエンスストアNo.1の実績があります。通常の商品やサービスに加え、病院指定の商品を品揃えし、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。

病院を一つのマチと捉え、院内で生活される皆さまの日々の幸せを願い、きめ細かな配慮を心がけています。



国内コンビニエンスストア事業

✓ ローソンの健康への取り組み

■ 健康関連商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20%ですが、2023年度は食品全体の約30%と伸長しており、おにぎり、健康・機能性ベーカリーやサラダから、菓子、チルド飲料、加工食品など幅広い品揃えに取り組んでいます。

これらのカテゴリーにおいて、主食系商品から、惣菜、看板商品のからあげクン※、菓子や飲料など組み合わせる商品まで、約3,000種類(ナショナルブランド商品含む)で展開しています。健康関連商品の売上は2025年度で5,000億円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。



■ 美味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。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。

2024年度も引き続き「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。特にお客さまのニーズが高いたんぱく質、食物繊維、糖質、脂質をテーマとした商品を中心に強化し、パッケージ表面に栄養素で色分けしたマークを表示するなど、売場でもわかりやすい表示で展開しています。

健康10テーマは [https://www.lawson.co.jp/recommend/safety/health\\_theme/](https://www.lawson.co.jp/recommend/safety/health_theme/)

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16カ所で展開しています(2024年2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うえ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。



強化する4テーマ

好きなものを食べながら、健康でいよう

たんぱく質を摂りたい

手軽に美味しくたんぱく質が摂れる商品



食物繊維を摂りたい

不足しがちな食物繊維を手軽に摂れる商品



糖質コントロール

ブラン(穀物の外皮)などを使用し糖質をコントロール



脂質を上手に摂りたい

身体に良いとされるオイルが摂れる商品



健康関連商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	食物繊維	野菜	野菜	塩分	糖質	たんぱく質	食物繊維
ブランパン	もち麦入りおにぎり	スムージーシリーズ	「もっと!野菜」シリーズ	食材のうまみを生かしたカレー	主食系へ拡大	たんぱく質を強化	食物繊維を強化

※パッケージは当時のものです

# 成城石井事業



## ✓ ビジネスモデル

- 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。商品企画、製造、調達、販売機能を有することで、顧客ニーズやトレンド、原材料の調達環境を踏まえた機動的な対応が可能。
- 高品質な商品及びサービスを背景とした高いブランド力をベースに、駅ビル、路面店、ショッピングセンターと多様な店舗フォーマットで展開し、ユニークな自家製及びオリジナル商品を提供。



## ✓ 事業環境

コロナ禍での外出自粛や在宅勤務の広がりにより高まった巣ごもり需要を取り込み、2020年度から2021年度にかけては大型路面店を中心に生鮮食品、グロサリー及び菓子の売上が大きく伸びました。2022年度から2023年度にかけては巣ごもり需要の取り込みの反動の影響があったものの、人流回復とともにコロナ禍で売上が伸び悩んでいたオフィス店舗の売上が回復したほか、自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜の売上が引き続き堅調に推移しました。また、2023年11月に実施した成城店の全面リニューアルなどの既存店の強化や継続した新規出店により、売上が伸びました。

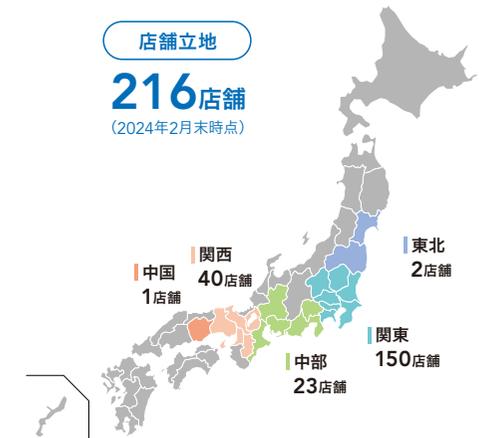
## ✓ 成長戦略

### 1 出店の加速及び新たな出店形態の模索

将来の店舗網の拡充及び新たな柱となる商品開発を見据え、2022年7月に新たな統合型セントラルキッチン「大和第三セントラルキッチン」の操業を開始したことにより、製造能力が従前の2倍(400店舗分)に増強されました。引き続き関東での出店を進めるとともに、西日本への出店も強化していく中で、2024年3月には新潟県に初出店をしました。出店形態に関しては、スーパーマーケットに加えて飲食店を展開しているほか、2023年4月にはベーカリー専門店である「成城石井 BAKERY」を大阪市内で開業するなど、新たなフォーマットでの出店にもチャレンジしています。



大和第三セントラルキッチン

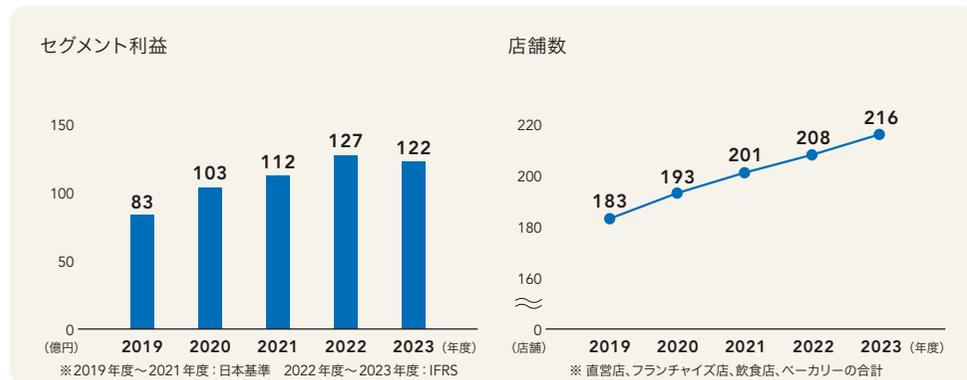


※ 直営店、フランチャイズ店、飲食店、ベーカリーの合計

### 2 EC事業の強化

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ています。2022年3月にAmazon.co.jp上で成城石井ネットスーパーを共同展開し、2023年1月にはANA Mall (ANAモール)、2023年5月にはJAL Mall (JALモール)に出店しています。

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



# エンタテインメント関連事業



## ✓ ビジネスモデル

**ローソンエンタテインメント**：ローソンチケットやローソントラベルなどのチケット事業、HMV店舗やECなどの物販事業を展開。各種事業を通じてコンテンツを獲得、ローソン店頭キャンペーンなどの企画、オリジナル商品の開発・製造・卸を展開。

**ローソン・ユナイテッドシネマ**：シネコン事業に加え、劇場をメディアとした広告販売など周辺事業を展開。

※ユナイテッド・シネマ株式会社は、2024年3月1日付で、株式会社ローソン・ユナイテッドシネマに商号変更しました。

## ✓ 事業環境

アフターコロナへの移行が進み、人流の増加とリベンジ消費を背景に、エンタテインメント市場はコロナ禍からの回復が進んでいます。2023年度は、ローソンエンタテインメントのチケット事業において、コンサート、レジャーなどのジャンルが活況となり、チケット取扱高は2019年度を超えた前年度をさらに上回る実績となりました。音楽・映像ソフトの専門店「HMV」などの店舗における物販事業も人流の増加に伴い売上が伸長し、EC事業においては取扱商品の拡大に取り組んだ結果、売上が伸長しました。また、ローソン・ユナイテッドシネマのシネコン事業においては、集客力の高い話題作品が公開されたことや4DXやIMAXなどのラージフォーマットにおける高単価の体感型上映システムの作品が好調となり、動員客数及び売上が前年度を上回る実績となりました。

## ✓ 成長戦略

### 1 エンタメチケットとトラベルチケットのシームレスなサービス展開

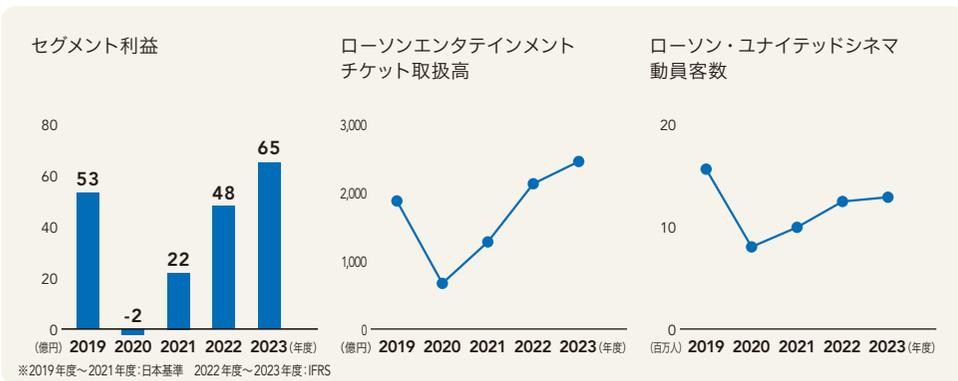
チケット事業において、興行と旅行の各種チケットを共通のプラットフォームで購入できる仕組みを実現し、コンサートなどのチケット、飛行機・鉄道などの移動手段及び宿泊などをワンストップで手配できる環境を整えていきます。

### 2 市場変化に対応した新領域でのエンタメ関連商材・サービスへの取り組み

物販事業において、ローソングループとして培った企画・開発力をさらに高め、店舗やECで取り扱う商材・サービスの領域をコスメやスポーツ関連などの新たな領域へ拡大していきます。さらに、関係会社の(株)ダブルカルチャーパートナーズ(DCP)のエンタメエージェンシー事業を生かし、タッチポイントの拡大を図ります。

### 3 エンタメコンプレックス事業への進化

シネコン事業において、ラージフォーマットを提供しつつ、新「感動体験」フォーマットへの進化、エンタテインメントコンプレックスを確立し、観客動員数を増やします。さらに、映画以外のコンテンツを上映することで客層の幅を広げます。また、劇場をメディアやお客さまとのタッチポイントとした、物販・マーケティング・販促などの事業も強化していきます。

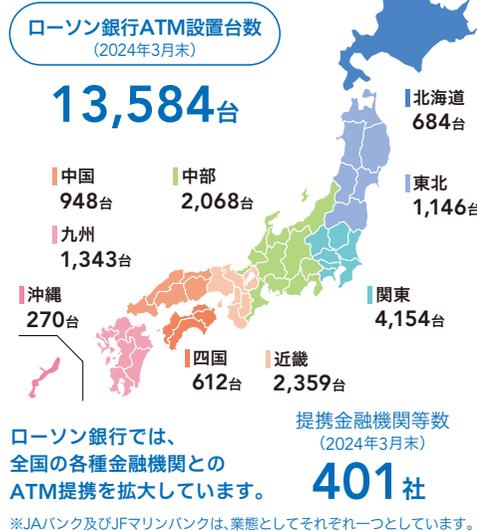


# 金融関連事業



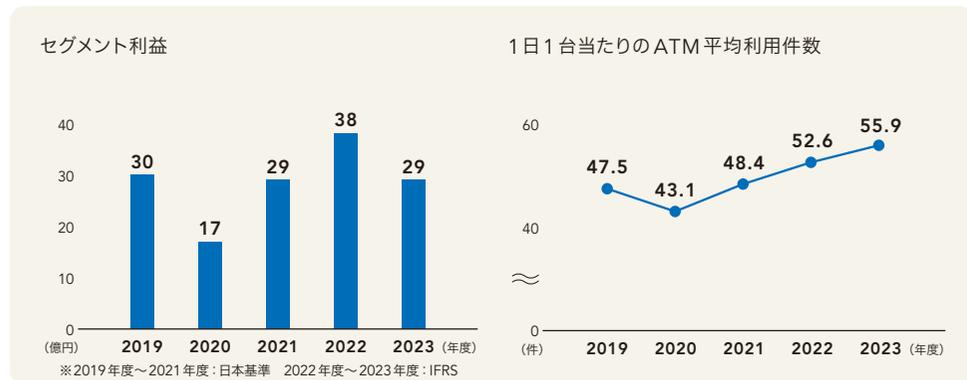
## ✓ ビジネスモデル

- 全国47都道府県のローソン店舗などに設置したローソン銀行ATMを基盤としたATM事業及び預金やクレジットカードなどのリテール事業を展開。原則24時間365日利用可能なATMを実現するシステムと体制。
- ATMネットワークを通じて、ATM利用者と提携金融機関やキャッシュレス事業会社を結ぶサービスを提供。



## ✓ 事業環境

ATM市場は、キャッシュレス決済の進展による影響はあるものの、人流や外出需要の回復などにより、コロナ禍前に比して増加傾向にあります。銀行によるATM展開の縮小により国内ATM台数が減少している中、現金需要は根強く、コンビニATMは台数増で存在感を高めています。当社グループにおいては、ATMから決済アプリへの現金チャージ・ぼんたまATM・海外送金といった入出金に関連するサービスの展開により、ATM利用件数の増加及び市場シェアの拡大につながる可能性があります。



## ✓ 成長戦略

### 1 ATM事業の強化

提携金融機関の拡大によりATM利用者数の増加に取り組むとともに、ローソン店舗以外の場所へ設置するATM台数を拡大していきます。また、ATMでの現金チャージ、海外送金カードの取り扱い・ATMでの売上入金サービスなどの既存サービスの利用拡大に向けた施策を実施していきます。さらに、ATMを継続して利用いただけるような新規機能やサービスの拡充を図ります。

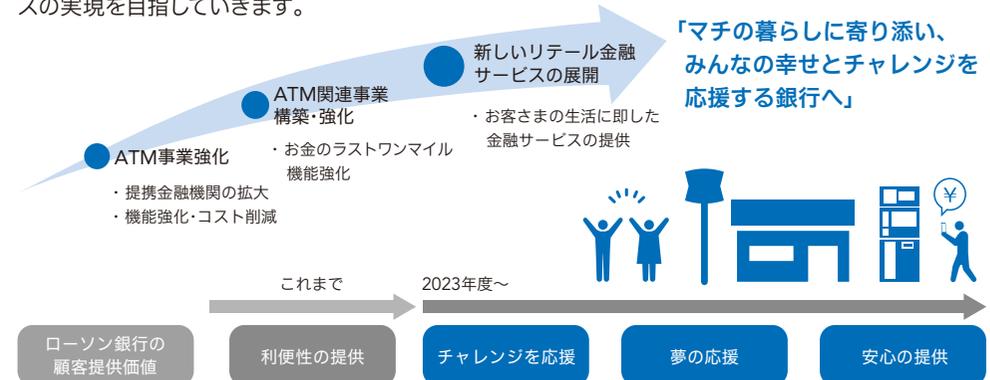


具体的には、2023年10月にATM利用者に向けた「ローソン銀行ATM Pontaポイントたまるサービス(愛称：ぼんたまATM)※」を開始したほか、ローソン銀行開業以来、初めてのATMの新型機を、2024年1月から順次導入しています。また、キャッシュレス決済への対応や外国人ユーザーの利用促進に向けてはATMでの現金チャージ海外送金カードの取り扱いを拡大していきます。

※ ATM入出金利用でPontaポイントが得られるサービス

### 2 新しいリテール金融サービスの展開

ATM事業に続く「第二の収益の柱」を構築すべく、「お客さまにいちばん近い銀行」として、お客さまの暮らしに寄り添った「必要な時に必要なサービスの提供」に向けて、新しいリテール金融サービスの実現を目指していきます。



# 海外事業

## ✓ ビジネスモデル

日本式のコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンとして、日本のノウハウを取り入れた加盟店対応、商品及びサービスを提供するとともに、各地域に適したオリジナル商品の開発・販売及びサプライチェーン管理を行う。



中国のローソン店舗外観

エリア	出店開始時期
中国	1996年7月
インドネシア	2011年7月
ハワイ(米国)	2012年7月
タイ	2013年3月
フィリピン	2015年3月

## ✓ 事業環境

中国では、2023年はゼロコロナ政策緩和後の新型コロナウイルス感染拡大収束後に経済は大きく回復し、消費市場全体の冷え込みや消費者購買行動の変化により厳しい事業環境ではあったものの、コンビニエンスストア業界全体としては他小売業態を上回る成長となりました。その中でも当社の売上高前年比は124%と業界平均値を大きく上回りました。営業利益でも67億円の増加となり、引き続き巨大な市場でのさらなる事業成長が期待されます。

中国以外の地域では、各国での新型コロナウイルス感染症に関する行動規制の撤廃及び緩和による人流回復などとともに売上も伸長しています。

## ✓ 成長戦略(中国)

### 1 出店の加速

経営人財の育成やこれまで蓄積してきたノウハウをベースに出店地域を拡大し、2023年8月に6,000店舗を超えました。中国は地域により文化や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子会社を起点に出店及び展開地域の拡大をしていくことに加え、エリアライセンスでの拡大や店舗資産買収を含むM&Aも含めて事業の拡大を図り、2024年度3月時点で17省市での展開となりました。

### 2 商品力の強化及びDXの推進

PB商品の内製化や健康を訴求した商品の開発を進めていきます。また、売上が拡大しているデリバリーサービスなどの店舗外収入の継続的な獲得に取り組むほか、グループチャットやSNSでのライブ配信を活用したマーケティングを展開するなどDXを推進しています。話題性のある企画を実施し、お客様のローソンへの来店機会を増やす取り組みを継続していきます。



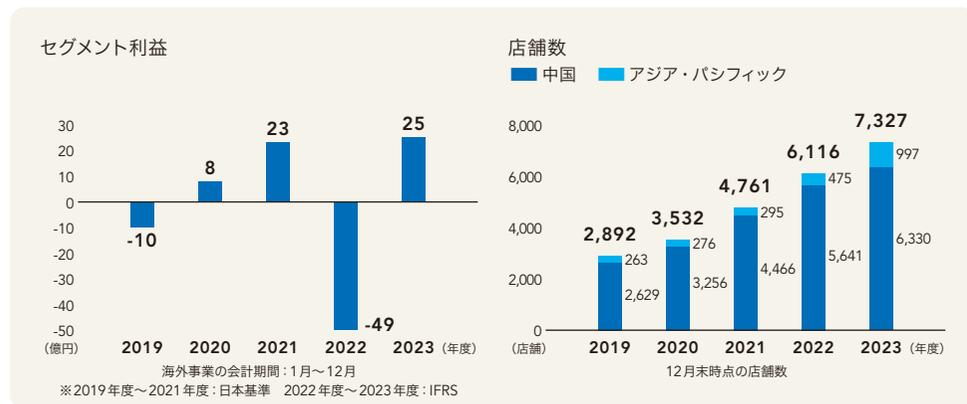
## ✓ 成長戦略(アジア・パシフィック)

### 1 出店の加速

タイ、フィリピン、米国(ハワイ州)、インドネシアの4カ国合計で2024年1月に1,000店舗を突破しています。既存国の事業及び店舗数ともに拡大フェーズに入ってきており、中国に続く第2、第3の海外事業の柱となるよう成長させていきます。さらなる出店加速のため、現地有力企業との提携を含めた取り組みを継続しつつ、東南アジアでの存在感を高めながら、新規国/エリアへの拡大準備も進めていきます。

### 2 商品力の強化

カウンターファストフードやチルド商品を中心として、競争力のある高付加価値のオリジナル商品を拡充していきます。また、日本や中国で人気の商品も取り入れつつ、各エリアの食文化などに合わせた商品開発を強化していきます。



# Lawson Blue Challenge 2050 !

ローソングループは、当社の創立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

創立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！～

 CO <sub>2</sub> 排出量削減	1店舗当たり 2013年対比 <b>15%削減</b>	<b>50%削減</b>	<b>100%削減</b>
 食品ロス削減	店舗の食品ロス・ 食品廃棄物削減 2018年対比※ <b>25%削減</b>	<b>50%削減</b>	<b>100%削減</b>
 プラスチック 使用量削減	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>50%使用</b> ----- プラスチック製 レジ袋 <b>100%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>

※2023年度から発生原単位(売上高百万円当たりの食品廃棄物量)での算定へ変更しています。

## 環境への取り組み

### ■ 環境方針

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

 [ローソングループ環境方針](https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/ems/)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/ems/>

### ■ 社会・環境教育の実施

ローソンでは、本部従業員及びFC加盟店オーナー、さらに店長やクルー（パート・アルバイト）を対象とした社会・環境教育を行っています。本部従業員については全員を対象に年1回、eラーニングによる研修を実施しています。

また、FC加盟店オーナーや店長、クルーに対しては、店舗オープン時研修のほか、社内情報誌やローソンセミナーの場などを通じて、情報共有を定期的に実施しています。

グループ会社においても、講義形式での研修やeラーニング、自己学習など、それぞれの会社の状況に合わせて社会・環境教育を実施しています。

 [社会・環境教育の実施](https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/promotion/)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/promotion/>

### ■ 気候変動への対応：TCFD提言への取り組み

気候変動は重大な環境課題であり、ローソングループの事業継続に影響を及ぼす重要な課題の一つです。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が推奨するフレームワークに基づき、気候変動がローソングループの事業に与える財務影響を把握するため、リスク・機会の事業への影響について、国内コンビニエンスストア事業を対象に、シナリオ分析を進めています。

#### ▶シナリオ分析概要

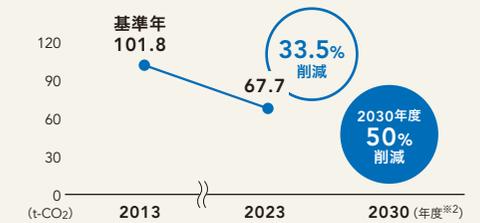
対象事業	国内コンビニエンスストア事業 (ローソン、ナチュラルローソン)
対象範囲	自社及びフランチャイズ店舗 約14,000店舗
対象期間	2030年、2050年
分析テーマ	①炭素価格の導入による店舗運営コストの増加 ②気象災害の激甚化による店舗への影響 ③環境配慮型商品の売上高の増加

 [TCFD 提言への取り組み](https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/tcfd/)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/tcfd/>

## CO<sub>2</sub> 排出量削減

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、さまざまな施策を通じて店舗の電気使用量の削減に取り組んでいます。

#### ▶1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量※1



※1 CO<sub>2</sub>排出量は「電気事業者別排出係数一覧(代替値)」で試算  
 ※2 行政年度に合わせて4月1日から3月31日で算定

#### 店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

- ・冷蔵・冷凍ショーケースへのガラス及びアクリル扉の設置
- ・屋根に太陽光発電設備を設置した店舗のオープン
- ・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
- ・閉店した店舗の屋根・壁・柱などの建物建材を新店舗に再利用
- ・要冷機器や空調機器の運転効率を向上させるための「省エネ10か条」の推進

 [CO<sub>2</sub>排出量の削減](https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/preservation/saving/)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/environment/preservation/saving/>

### ■ サプライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量を把握し、環境負荷の低減に取り組んでいます。

#### ▶2023年サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量

(対象期間：2023年4月～2024年3月)

合計CO<sub>2</sub>排出量 約**5,964.1**キトン

※サプライチェーンを通じた、GHG排出量算定に関する基本ガイドライン Ver.2.6、サプライチェーンを通じた組織のGHG排出などの算定のための排出原単位データベース Ver.3.4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・フロン類漏えい量	50.3	
Scope2(間接排出)	本社・エリア・支店・店舗の電力	988.8	
Scope3 (その他の間接排出)	カテゴリ1 仕入れた原材料(PB・NB製品、レジ袋など)	4,405.8	
	カテゴリ2 建物、器具備品など、情報システムハードウェア	123.4	
	カテゴリ3 電力の調達に伴うエネルギー関連	150.6	
	カテゴリ4 配送センターのエネルギー消費	139.7	
	カテゴリ5 店内廃棄物、閉店・改装時の産業廃棄物	23.7	
	カテゴリ6 ローソン本部社員の出張	0.8	
	カテゴリ7 ローソン本部社員の通勤	2.0	
	カテゴリ11 販売した製品の使用	39.6	
	カテゴリ12 容器・割り箸・レジ袋などの廃棄	39.4	
	上記合計		5,964.1

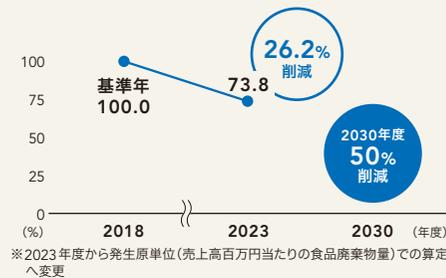
※ローソンのサプライチェーンすべてを網羅しているものではありません。また、数値については四捨五入で記載している関係で各数値と合計数値は合致していません。なお、Scope2はScope3のカテゴリ14に属する加盟店の電力を合算しています。2023年度実績は、一般社団法人日本能率協会による第三者検証を受けています(第三者検証については、Scope2のローソンストア100の店舗電力を除く)。

環境への取り組み

食品ロス削減

ローソンは、廃棄物の中でも食品ロス削減を非常に重要な課題と捉え、2030年に2018年対比50%削減を目指し、発注の適正化や値引き販売の推進、容器の工夫による消費期限の延長などを組み合わせて食品ロス及び食品廃棄を減らす取り組みを進めています。

▶店舗の食品ロス・食品廃棄物削減※



■「てまえどり」の実施

消費者庁、農林水産省、環境省の3省庁、及び一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会と連携し、「てまえどり」を実施しています。「てまえどり」とは、商品を購入後すぐに召し上がる予定のお客さまに、商品棚の“手前”にある商品から順番に“取り”、購入いただくことを促すことで、食品ロスの削減を目指す取り組みです。

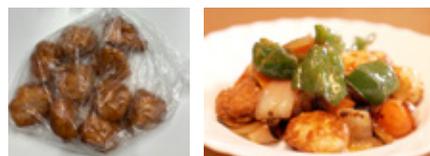


■販売許容時間※の過ぎた「からあげクン」などを急速冷凍し寄贈

店舗での食品ロスの削減と食品の有効活用を目的に、販売許容時間※が過ぎた「からあげクン」などのフライドフーズを急速冷凍し、支援を必要とする子ども食堂などへ寄贈する実証実験を東京都内の一部店舗で実施しています。

この実証実験では、店舗で販売許容時間が過ぎたフライドフーズを、鮮度を保ったまま保存が可能な急速冷凍機で凍結し、子どもの食を支える取り組みの一環として子ども食堂などに寄贈しています。寄贈した商品は子ども食堂で再調理され、昼食や夕食のメニューに活用されています。

また、2023年度には、賞味期限が近づいたフライドフーズ「Lチキ」18,000個を活用し、学校給食などの事業者は無償提供して事業者を支援する取り組みも実施しました。



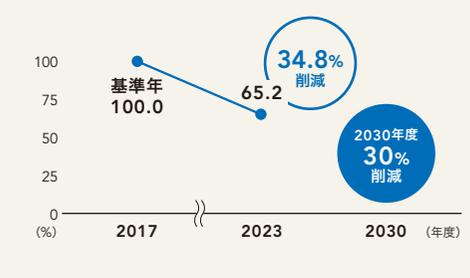
左：急速冷凍した「からあげクン」  
右：再調理された「からあげクン」

※ローソンが独自に定めている、お客さまに販売可能な時間のこと。消費期限は過ぎていないため、店頭から撤去しているが喫食できる商品

プラスチック使用量削減

プラスチックによる環境負荷を低減するため、商品の美味しさや品質は保持しながら、容器包装やレジ袋などのプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。

▶プラスチック製容器包装重量



■オリジナル飲料7品のペットボトルを100%リサイクル素材に変更

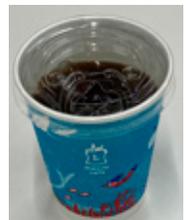
オリジナルペットボトル飲料の「麦茶」「緑茶」「烏龍茶」「ほうじ茶」「ジャスミン茶」「アールグレイ(無糖)」「ルイボスティー」(全品600ml)の計7品のペットボトルを100%リサイクル素材に変更しました。



ラベルイメージ「100%リサイクルペットボトル」

■「MACHI café」のアイズドリンク上蓋を変更

2023年11月から、店内淹れたてコーヒーサービス「MACHI café (マチカフェ)」のアイズドリンク(S)及び(M)のプラスチック製の蓋を、従来のものよりプラスチック使用量を約0.4g削減した蓋に変更しました。年間で約48トンのプラスチック削減を見込んでいます。



変更後の上蓋つき容器

■箸袋を紙製に変更

2024年4月から、店舗で提供する箸袋をプラスチック製から紙製に変更しました。これにより、年間で約44トンのプラスチック使用量の削減につながります。東北・関東地区で先行して実施し、紙製の箸袋の品質とお客さまからの反響を検証していきます。



変更後の紙製の箸袋

# 社会への取り組み

## 人権の尊重

### ■ 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。

「ローソングループ人権方針」に基づく取り組みを推進するため、CRO（最高コンプライアンス・リスクマネジメント責任者）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・リスク管理委員会会議で定期的に確認するとともに、取締役会にも定期的に報告しています。

 [ローソングループ人権方針](https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/respect/)  
<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ています。例えば、ローソン店舗で扱うPB商品の製造・物流過程においては、外国人技能実習生を含む外国人労働者が働いていることを確認しており、その人権状況については、SAQ（自己評価アンケート）の展開や人権監査、個別的な対話など、ローソンとして十分に関心をもって、取り組みを進めています。

ローソンは、店舗で多様な商品・サービスを提供しており、関連するステークホルダーもさまざまです。そのため、人権リスクの特定は広範かつ複雑なものとなりますので、今後も継続的にその対応を進めていきます。

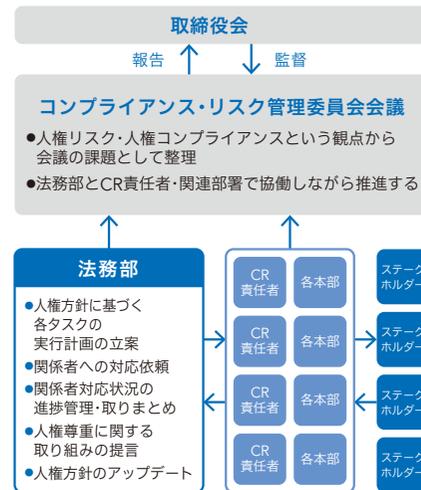
また、ローソンが人権に対して負の影響を及ぼし、またはこれに関与したことが明らかになった場合、その救済に取り組みます。さらに、人権デュー・ディリジェンスの結果を定期的に評価し、不十分な場合には是正します。

### ■ 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、ローソンの全従業員が必須で受講するeラーニングにおいて人権を取り上げるほか、各種研修の実施など、教育及び周知を推進しています。

 [人権研修実施状況](https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/human_rights/)  
[https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/human\\_rights/](https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/human_rights/)

### ▶ ローソンにおける人権推進体制



### ■ 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。従業員が利用しやすい窓口を選択できるよう、Web投稿ができる社内窓口のほか、匿名で相談できる相談窓口を設置しています。

 [相談・通報窓口](https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/compliance/#cp01)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/compliance/#cp01>

### ■ ステークホルダーごとの相談窓口

取引先が利用できる「お取引先さまほっとライン」や店舗クルーが利用できる「クルーほっとライン」、FC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月から継続して、経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・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生かしていきます。

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への理解・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。

### 障がい者への合理的配慮促進のためマニュアルを改訂

「改正障害者差別解消法」により2024年4月1日から障がい者への合理的配慮の提供が義務化されました。これに伴って接客・販売マニュアルを改訂し、障がい者にとって適切な対応ができるよう、サポートを行う際のポイントを充実させました。併せて店舗のストアコンピュータに、簡単な手話の動画を配信し、聴覚障がい者とのコミュニケーションの一助としています。



### 「ユニバーサルマナー検定」の受講を促進

社員の意識啓発のため、障がい者のサポートを学ぶことができる「ユニバーサルマナー検定」の受講を促進しています。希望する社員に対して費用を補助し、2023年度は200人以上の社員が「ユニバーサルマナー検定」の3級を受講しました。

 [その他の社会への取り組み](https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/)  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/>

社会への取り組み

お客さま

ローソングループは、マチのお客さまから支持され続けるお店をつくりたいと考えています。そのために、お客さまからいただいた貴重なご意見やご要望を参考に、お客さまの立場に立った店舗の運営や商品・サービスを提供できるよう、日々改善に努めています。

お客さまに毎日の生活をより美味しく豊かに過ごしていただけるよう、身近なマチの店舗で、「圧倒的な美味しさ」の食品や日用品などのオリジナル商品の企画・開発を日々推進しています。お客さまのニーズがどこにあるのかを探るとともに、ニーズの変化に対応できるようにするため、ポイントカードの購買データやSNSでのお客さまの声※などを分析し、新たな価値を提案する商品の開発に取り組んでいます。

既存の商品についても、毎月、お問い合わせ窓口「ローソンカスタマーセンター」を管理する部署と商品を開発する部署のメンバーが集まり、カスタマーセンターに届いたお客さまからのご意見をもとに、商品の改善方法を検討しています。そして、改善できた商品については、公式ウェブサイトにおいて「お客さまの声からうまれた取り組み」として一部を紹介しています。

また、お客さまに対して適切に商品を提供できるようにするため、お子さんや高齢者の方、妊娠されている方などが誤ってアルコールやアレルギー物質などの負の影響をもたらす食品を購入されないよう、売場での掲出物や商品ラベル、ウェブサイトなどでの適切な表示に努めています。

※ポイントカードの購買データやお客さまの声は個人が特定できないようにして分析しています。



※SV: スーパーバイザー (店舗経営相談員)

お客さまの声からうまれた取り組み  
[https://www.lawson.co.jp/faq/md\\_improvement/](https://www.lawson.co.jp/faq/md_improvement/)

地域社会

ローソングループは、マチに存在する一店一店がマチを幸せにするための活動に取り組んでいます。それは「誰一人取り残さない」というSDGsの貢献につながります。SDGsが目指す世界の実現に向け、お客さま、マチ、地球のために何ができるかを真剣に考え、FC加盟店含め、グループ一丸となって社会課題の解決にチャレンジしていきます。

■ 自治体と連携した地域協働事業の推進 — 包括協定の締結 —

「地域密着×個客・個店主義」を戦略コンセプトに掲げ、地域密着を進める一環で、ローソンは全国各地の自治体と「包括協定」を結び、マチの活性化及びマチの皆さまにとってより住みやすい環境をつくるための事業を、各自治体と協働して行っています。日本各地に広がるローソン店舗のネットワークの力で、日本中のマチを元気にしていきます。

▶自治体との包括協定における主な取り組み項目

<p>✓ 観光振興・PR</p> <p>県の広報誌や観光情報を掲載した チラシの設置等</p>	<p>✓ 地元の産品・食材の拡販</p> <p>地元の産品や食材を使用した “地産地消”の商品開発や “地産外消”の推進</p>	<p>✓ 福祉・子育て支援</p> <p>乳児のミルク用お湯提供、 高齢者の見守り等</p>
<p>✓ 環境貢献</p> <p>プラスチック使用量削減への取り組み、 緑化や清掃活動への参加等</p>	<p>✓ 防犯・青少年の育成</p> <p>スポーツ振興による 子どもたちの健全な成長の支援</p>	<p>✓ 災害対策</p> <p>物資の調達や 帰宅困難者への支援</p>

自治体との災害協定の状況は  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/reconstruction/#re01>

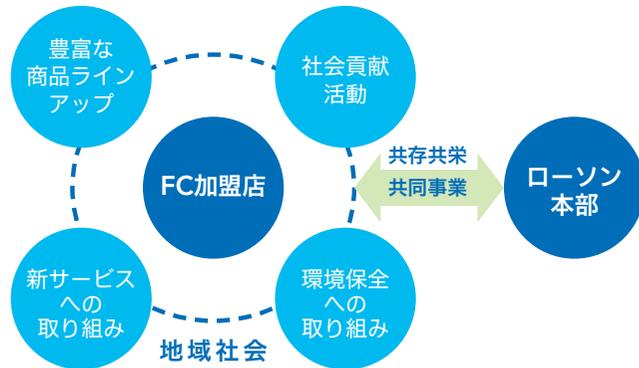
地域社会に対する取り組み詳細は  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/community/>

社会への取り組み

FC加盟店オーナー

ローソンのコンビニエンスストア事業は、フランチャイズ(FC)システムにより運営しています。ローソンのFCシステムは、FC加盟店オーナーと本部が対等なパートナーとしてグループ理念「私たちは「みんなと暮らすマチ」を幸せにします。」を共有し、成長を目指す「共同事業」システムです。本部は、物流や情報などの各種サービスや商標の使用権、経営ノウハウを提供するだけでなく、継続的にFC加盟店の経営サポートを行っています。これに対してFC加盟店オーナーは、加盟金やロイヤリティを支払いながら、独立した事業者として顧客満足度の最大化を通じて利益を最大限に追求していきます。このようにFC加盟店オーナーと本部は、それぞれの役割に基づき、互いに連携しながら事業を行っています。

また、ローソンは全社の方針や方向性を共有する「ローソンセミナー」やFC加盟店オーナーが成功体験や営業計画を共有する「エリア会」などを開催し、FC加盟店オーナーと社長を含めた本部役員が直接対話する機会を数多く設け、パートナーシップの構築に力を入れています。



■ マネジメントオーナー(MO)制度

ローソン本部とFC加盟店オーナーの強固なパートナーシップを背景に、多店舗展開を支援する仕組みがローソン独自の「マネジメントオーナー(MO)制度」です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、エリアのFC加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2024年2月末時点、約200名のMOが全国各地で活躍しています。

マネジメントオーナーの紹介  
<https://www.lawson.co.jp/company/mo/>

クルーなどの店舗スタッフ

ローソンで働くクルー向けに「クルー育成プログラム」を整備し、基本的なオペレーションを店舗で学べるようにしています。業務の習得や習熟度に応じてルーキークルーからリーダークルーにステップアップできる「クルーランクアップ制度」があり、次の目標を明確にすることで成長の意欲をサポートしています。また、専門的スキルや知識をもったクルーを一定の基準により「ファンタジスタ」として認定し、さらなるレベルアップ、モチベーションアップを図っています。

この制度は、クルーが「やりがいもち、より長く働き続けてもらうこと、ステップを踏んで着実に成長してもらうこと」を目的に、クルーの育成や評価の基準・目安についてのローソン本部としての基準(ガイドライン)を示したものです。店舗により独自の人事制度・評価制度が運用されている場合もあります。

▶クルーランクアップ制度

ランク名称	クルーレベル	ランクアップ方法	認定ツール
リーダークルー	新人クルーの教育ができる。自主的に行動し、店舗の取り組みに他のクルーを巻き込むことができる。	LC※認定研修&認定テスト	●リーダークルー章 ●リーダークルー認定証 ●名札
サブリーダークルー	発生頻度の低い業務も習得している。状況を判断して自主的に行動できる。	評価シート(オーナー評価)	●サブリーダークルー章 ●名札
レギュラークルー	基本オペレーション(日常的な業務)、接客の基本を習得している。	評価シート(オーナー評価)	なし
ルーキークルー	入店まもない新人クルー	評価シート(オーナー評価)	

※LC：リーダークルー

クルーサポート体制の詳細は  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/crew/>

社会への取り組み

お取引先さま

■ 公正な取引の推進

ローソンでは、取引先との信頼関係を構築するため、「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソン倫理綱領」において、真摯に誠意をもって公正で透明な取引を行うことを定めています。優越的な立場を利用した強要行為などをするのないよう取引担当者の教育に力を入れているほか、全従業員向けのeラーニングや各種研修を実施しています。また、ローソンは2021年に「パートナーシップ構築宣言」として、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言しています。サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列を超えた新たな連携と親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守を進めていきます。

 ローソングループ企業行動憲章  
[https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/action\\_guideline/](https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/action_guideline/)

 ローソン倫理綱領  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/ethics/>

■ 取引方針、調達方針などの周知

原材料調達先がグローバルに広がる中、「適切な環境で作られた商品・サービス」というお客さまの要請に応えるためには、サプライチェーン全体で取り組んでいく必要があります。取引先においても、お客さまの安全・安心はもとより、法令遵守や公正・健全な事業活動(反社会的勢力との断絶や腐敗防止など)、人権の尊重(差別や人権侵害への加担の防止など)、労働環境の整備(児童労働・強制労働の禁止や過剰労働時間の削減、適正な賃金の支払いなど)をはじめとする「ローソングループ取引方針」を制定し、この方針に賛同いただける取引先との取引を推進していきます。併せて、地球環境と社会が持続可能なサプライチェーンの実現を目指して「ローソングループ調達方針」を制定し、持続可能な調達に尽力しています。これら方針に対する取引先のご理解を深めるため、定期的な方針の概要及びそれに関連するローソンの取り組みなどをご案内しています。

▶グループ方針案内件数

	(年度)		
グループ会社	2021	2022	2023
ローソンエンタテインメント	98	98	106
ローソンストア100	176	175	171
SCI	263	187	182
ローソン	718	764	745
合計	1,255	1,224	1,204

 ローソングループ取引方針  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/transaction/>

 ローソングループ調達方針  
<https://www.lawson.co.jp/company/activity/sustainability/policy/procurement/>

■ 「お取引先さまアンケート」

自らの取引態様を振り返るため、毎年取引先に匿名でお答えいただく「お取引先さまアンケート」を実施し、ローソングループの取引関係の問題点や課題の把握を行っています。これらの結果は毎年経営層に報告するとともに、部門ごとの会議や研修などでフィードバックを行っています。アンケートを送付した取引先にもフィードバックをし、ローソングループの改善策の提示を行っています。

取引先からいただいたご意見は、コンプライアンス・リスク管理体制の見直しや改善につなげるとともに、課題に対しては、原因の特定や対策の策定など、取引先と協力して解決にあたる体制を敷いています。

▶「お取引先さまアンケート」対象者数※・回答者数

(年度)	2021	2022	2023
対象者数	1,265	1,228	1,205
回答者数	955	922	905
回答率	75.5%	75.1%	75.1%

※ 取引先企業1社の中で複数の取引を行っている場合は、その担当者ごとに回答を依頼

■ 「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」

2022年度から取引先の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ため、「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」を開始しました。取引先約700社に対して人権問題や気候変動問題などへの取り組み状況をうかがい、社会・環境課題の解決に向けた取引先との協業体制を構築していくことをねらいとしています。

また、取引先における実際の取り組み状況を確認するため、人権に関する監査も実施しており、今後に向け、サステナビリティ・アンケートと併せて確認の対象を拡大し、取引先の取り組み状況の把握に努め、取り組みを進めていきます。

▶「サプライヤー・サステナビリティ・アンケート」2023年度結果

対象社数	回答社数	回答率
726	514	70.8%

社会への取り組み

従業員

■ 人的資本の基本方針と戦略

ローソングループでは、ESG 基軸経営の実践において、「マチの幸せと高度な店舗生産性を実現するうえで最も重要な資本である社員」を人的資本として位置付け、人的資本を高めることでグループ理念・ビジョンの実現を目指しています。人的資本の最大化のため、経営戦略の一つとして人材戦略及びダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進しています。

ローソンでは、グループ理念、ビジョン、及びそのための行動指針「ローソンWAY」を明確に体系化し、その実現を担っていくコアな人材の育成に力を入れています。グループ理念の実現に向け、社員一人ひとりが“自ら考え、自ら行動する”ことができる自律型人材の育成を目的とした「育成型人事制度」を運用しています。また、次世代経営人材の育成・輩出に向けて、「次世代育成委員会」にて部長職の育成計画や後任候補について協議し、経営層が育成担当となり育成に取り組んでいます。さらに、「Real×Tech Convenience」の実現に向け、Tech人材・DX人材の育成・採用にも取り組んでいきます。また、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出し企業価値向上につなげるため、「働きがいのある企業」を目指し、各種人事施策立案の軸としています。

グループ理念	私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。	ビジョン	目指すは、マチの“ほっと”ステーション。
--------	-------------------------	------	----------------------

実現に向けた取り組み  
各種人事施策による基盤整備・強化 / DX 推進

目指す姿 「働きがいのある企業」	強化ポイント	取り組み	主な指標
社会から必要とされ、社会に誇れる企業であること	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジョン実現に向けた個人・組織の役割明確化</li> <li>✓ 人材の最適配置・育成戦略強化</li> <li>✓ 求める人材の採用戦略強化(DX人材等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割記述書による役割の明確化(ビジョンとの関連性の反映)</li> <li>● 目指す姿実現に向けた人事制度(等級・評価・報酬)の改定</li> <li>● 採用戦略の強化、育成・配置プロセスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社ビジョンの理解度・浸透度</li> <li>● 適切な評価・報酬・配置が実現されていると感じる社員数</li> </ul>
成長実感や誰かの役に立つ実感があること	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一人ひとりに合ったキャリア開発支援</li> <li>✓ ローソン特有の研修プログラム開発</li> <li>✓ 公正に評価され処遇される人事制度設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の業界動向や人材要件に照らしたキャリアパスモデルの検討、育成コンテンツ等のキャリア形成支援の強化</li> <li>● 成長や成果が公正に評価・処遇される人事制度の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリアデザイン研修受講人数</li> <li>● 女性社員キャリア開発研修受講人数</li> <li>● 適切な評価・報酬・配置が実現されていると感じる社員数</li> </ul>
誰もが働きやすく、チャレンジできるカルチャーがあること	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ワークライフバランスの充実</li> <li>✓ DE&amp;I 推進</li> <li>✓ チャレンジを評価し、継続できる仕組みの醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 勤務制度、報酬制度、福利厚生制度のアップデート</li> <li>● 挑戦に報いる評価、報酬制度の構築</li> <li>● 文化を醸成する人材の育成、支援施策の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 両立支援施策利用率</li> <li>● 女性管理職比率</li> <li>● 男女賃金格差</li> <li>● 億チャレ応募件数</li> </ul>



■ 人事本部長メッセージ

「働きがいのある企業」  
実現に向けて

執行役員 人事本部長 日野 武二

「働きがいのある企業」として目指す姿を3つの観点から定義し、それぞれの指標達成に向け、人事施策を検討・実行しています。

1つ目は「社会から必要とされ、社会に誇れる企業であること」。社会への貢献や持続的成長を実現するビジョンの明確化、そしてそれを社員一人ひとりが共感・実感できることを目指し、組織・個人の役割を明確にするための役割記述書作成や、役割を反映した等級・報酬・評価制度、経営人材の育成基盤整備などについて協議・検討を進めています。

2つ目は「成長実感や誰かの役に立つ実感があること」。一人ひとりに合ったキャリア設計とその実現に向けたサポートを通じて、成長実感・貢献実感を高めるべく取り組んでいます。業務に必要な研修プログラムのほかに、キャリア開発面談やキャリアチャレンジ制度の導入、自己啓発支援の環境整備・強化などに取り組んでいます。

3つ目は「誰もが働きやすく、チャレンジできるカルチャーがあること」。会社が持続的に成長するには、社員が明るく・元気に・イキイキと安心して働くことができ、失敗を恐れずチャレンジできる組織文化であることが必要と考えています。一人ひとりに合った働き方の実現に向けた、両立支援制度やフレキシブル正社員制度の見直し、DE&I 推進施策の実行に取り組むとともに、挑戦を後押しする仕組みとして「億チャレ」や「社長賞」などチャレンジしやすい環境整備や企業文化の醸成に取り組んでいます。

上記に加え、DX人材の育成や既存人事制度の見直しによる基盤整備にも取り組み、働きやすく・働きがいのある企業を目指し、グループ理念の実現に向けて歩みを進めています。

## 社会への取り組み(従業員)

### ■ 一人ひとりに合ったキャリア設計とその実現に向けたサポート

教育・研修を専門とする「ローソン大学」を設置し、職種・階層ごとに必要とされる知識・スキルを身につけられる教育制度を運用しています。社員が自律的な成長を遂げ、“自ら考え、自ら行動する”ことができるようになるために、会社が主体的に提供する研修体系だけではなく、従業員個々人が主体的に学べる環境も構築し、eラーニングシステムの増強、手上げ参加型のビジネススキル研修の定期的な開催、LOCP(ローソン・オープン・チャレンジ・プログラム)という自己啓発支援制度の拡充など、リスキリングの観点も踏まえ、「学びたい時にいつでも学べる」継続的かつ体系的なサポートを、すべての人材に対して提供しています。特に2023年度からは、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に対する研修体系の構築を始め、係長職に向けたDX導入セミナーの開催(年2回)や、全社員向けにeラーニングシステムを使用した「DX推進シリーズ7科目」を開設しました。今後も昇格要件とするなど強化していきます。また、当社グループのさらなる発展に向けて、課長職(主に全国の支店長)を対象に「経営者としての自覚の促進」と「さらなるリーダーシップの発揮」を目的に、社長自らが研修講師となる「L経営塾」を2023年1月から開講、現在もフォローアップを目的として半期に1回のペースで開催しています。

社員一人ひとりが自らの将来のキャリアパスを明確に描けるよう、キャリア開発シートの活用及びキャリア開発面談の実施により個人の成長を支援しています(2023年度面談実施:4,001名)。女性社員・外国籍社員・育児休職中社員・年代別など対象別のキャリア研修の実施や部署横断オンラインセミナーの開催などにも取り組んでいます。

### ■ 学びの場の増強

社会環境の変化に対応した「オンライン型研修」への転換、「学びたい時にいつでも学べる」をかなえるためのeラーニングシステムの増強・コンテンツ拡大、リスキリングの観点から「手上げ型研修」の導入、DX人材育成のための研修コンテンツ拡充などに取り組み、研修開催数・参加数・eラーニング講座数ともに大きく増加しました。

項目	2020年度	2023年度	伸長率
研修開催数※	60開催	160開催	266.7%
研修参加者数※	1,887名	2,933名	155.4%
eラーニング講座数※	44講座	280講座	636.4%

※株式会社ローソンにおける人事部主催の研修体系

### ■ 働きがい向上に向けて

#### 1 従業員の働きがい・エンゲージメントの把握、改善活動

全社員を対象に社員意識調査を年1回実施し、全社的な課題解決に向けた各施策や制度の検討に活用するとともに、全社員に結果概要を共有しています。また、組織ごとのカルテを作成し、組織長が自組織の課題に対する改善活動をメンバーと共有し対話を行うことで職場環境改善・働きがいの向上に向けて取り組んでいます。

また、年1回の社員意識調査に加え、全国の支店に簡易型のパルスサーベイを導入し、現場の従業員のエンゲージメントを早期に把握して改善施策を進めています。

▶設問項目：私は、この会社で働くことに満足している。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ポジティブ回答比率	70.8%	74.7%	74.0%	74.5%	75.0%

※社員意識調査結果(株式会社ローソンの実績)

#### 2 働きがい改革プロジェクト

働きがい向上に向けた取り組みとして、大変革実行委員会のもとに「働きがい改革プロジェクト」を立ち上げ活動しています。このプロジェクトでは全国の社員から公募にてメンバーを募り、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働きがい向上につながる具体的な案を議論・提案しています。

#### 3 チャレンジしやすい環境づくり：億チャレ

新たなチャレンジに対して1億円の予算枠を設けて誰でもアイデアを応募できる「1億円チャレンジ(億チャレ)」を、働きがい改革プロジェクトの一環として2021年度から実施しています。2023年度は501件の応募がありました。12組が社長・役員にプレゼンテーションを行い、選出された企画について、コストや実現性など整理のうえ、実現へ向けて検討を進めています。その中の一つ「キッズパティシエ体験」が社内企画として実現し開催されました。



キッズパティシエ体験の様子

## 社会への取り組み(従業員)

### ■ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進

ローソンでは、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)を経営戦略の一つに位置付けています。ローソンは、従業員の多様性を推進し、一人ひとりを公平に扱い、違いを受け入れて、誰でも自分のアイデアを声に出し、チャレンジできる企業を目指しています。

#### D(ダイバーシティ)

性別・人種・年齢だけでなく、個々の性格、習慣、宗教なども含め、多様性をもったメンバーを笑顔で迎えます。

#### E(エクイティ)

一人ひとりの背景に合わせて必要なリソースを用意し、誰でも自分のアイデアを声に出して、チャレンジできるようにサポートを行います。

#### I(インクルージョン)

一人ひとりが仲間として、お互いをリスペクトし、各々の価値観を認め合い、一つになる環境を構築します。

### ■ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)ポリシー

ローソンのグループ理念は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」です。これは、社会に存在している多様性を認め合い、環境の変化に対応した新しいモノやサービスを生み出すことで、マチに貢献し、マチと一緒に幸せになることを意味しています。

人種、宗教、雇用形態などといった背景の違いから、人々にはさまざまな考え方が生まれ、そして社会にもさまざまな考え方が存在しています。また、グローバルなコミュニティの一員として成長し、日本のみならず世界の多様な人々と関わり、企業価値の向上を目指していきたいと考えています。

性別・性自認または表現・性的指向、障がいの有無、国籍、年齢の違いなどにかかわらず、多様な従業員一人ひとりが持つ能力を余すことなく発揮できる環境を整備し、組織として生かし合い、商品・サービスなどの新たな価値を創造していくことで、マチ・社会の幸せに貢献していきます。DE&Iはローソンの成長に欠かせない強みであり、私たちは積極的にDE&Iを推進していきます。

#### ▶ DE&I推進体制



### ■ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進の取り組み

ローソンでは、性別・性自認または表現・性的指向・国籍・年齢・学歴・出身などを問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視しています。多様な人財が安心して活躍できるようサポートしています。

#### 1 外国籍社員の採用及び活躍推進

2008年から外国籍社員の積極採用をスタートし、以降新卒採用において外国籍社員比率10~20%を目標に採用を継続しています(2023年度末の外国籍社員比率3.2%)。入社後はフォローアップ研修を開催し、配属においては、海外に限定せずさまざまな部署に配属しています。現在では、多くの外国籍社員が管理職として活躍しています。

また、店舗で活躍している外国人クルーがより早くオペレーションを習得できるよう、一部マニュアルの多言語化や、「ローソン語彙集」を多言語に翻訳した「Lawsonary(ローソナリー)」(9ヶ国語)を導入し、わかりやすい日本語などの工夫をしています。

#### 2 障がい者雇用促進及び活躍推進

障がい者雇用を促進するため、2013年に特例子会社ローソンウィルを設立し、当社グループ業務の一部を受託しています。さらに、限定正社員としての正社員雇用も促進しています。また、視覚以外の感覚と声でのコミュニケーションを通じてさまざまな気づきを得る体験型研修「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」の定期社員研修への導入、希望者向けの車いすバスケット体験イベントの開催などを通じて、障がい者への理解を深められる環境づくりに努めています。

#### 3 ミドル・シニアの活躍推進

2021年度から、定年を65歳に引き上げ、60歳以降を対象に「アクティブシニア正社員制度」を導入しました。定年延長に伴い、満53歳の全社員を対象にキャリアデザイン研修を実施し、今後のキャリア形成を考える場を提供しています。また、60歳以降は複数の職務コース、勤務形態から選択でき、働き続けられる環境を整えています。

#### 4 LGBTQ+への取り組み

2023年度は、社内制度への同性パートナーの適用や社内通称の適用、相談窓口の設置、eラーニングやセミナーの開催など、社員一人ひとりの理解を促進し、かつ当事者が働きやすい職場環境づくりに取り組んだ結果、「PRIDE指標」の最高位「ゴールド」を初めて受賞しました。社内コミュニティを開設し、ステッカー配布やAllyミーティングの開催など、理解促進に継続して取り組んでいます。



社会への取り組み(従業員)

■ 女性活躍推進に向けた目標と取り組み

「女性が子育てをしながら活躍し続けられる会社であること」を定性目標、「2030年までに女性社員比率30%」「2030年までに女性管理職比率30%」を定量目標としています。2005年より「新卒採用における女性比率を50%にすること」を目標に、女性の積極的採用を継続しています。また、20代後半～30代前半の女性社員に向けて、ライフイベントと仕事の両立に関する不安を解消し働き続ける後押しのため、先輩社員の経験を聞き、自身のキャリアを自ら描くことができるよう「キャリア開発研修」を実施しています。さらに、営業ラインの管理職候補養成研修として、「選抜型リーダーシップ研修」を開催し、女性役員や社長と直接会話する機会を設け、リーダーシップ意識を醸成することを目指しています。また、育児休職中の社員向けに会社の情報提供や復職後のキャリア形成、ネットワークづくりを目的とする「育児休職社員研修」を実施し、復職後の不安を払拭し、活躍を推進しています。



女性活躍を実現するためには、男性の育児参画が重要であることから、2014年より自社独自の「短期間育児休職制度」を導入しました。2018年度以降90%以上の取得率を継続しています。また、「出生時育児休業(産後パパ育児)」の導入にあたっては、全社員がeラーニングを受講し取得を促進しました。結果、2023年度の長期・短期合わせた男性の育休取得率は98%、平均取得日数は26.1日となりました。

当社では、ニーズに応じて利用できる時短勤務制度・勤務日数減少制度・祝日休日制度・帯同転勤など、育児と仕事の両立支援制度を整備しています。

▶ 女性管理職比率※

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
女性管理職人数	127	131	148	165	174
女性管理職比率	10.1%	10.7%	11.7%	13.0%	13.5%

▶ 男性育休取得率※

	2014年度	2015年度	2021年度	2022年度	2023年度
男性育休取得者数	23	93	89	104	100
男性育休取得率	16.1%	70.4%	95.7%	92.0%	98.0%

※ 株式会社ローソンの実績

■ 労働安全衛生

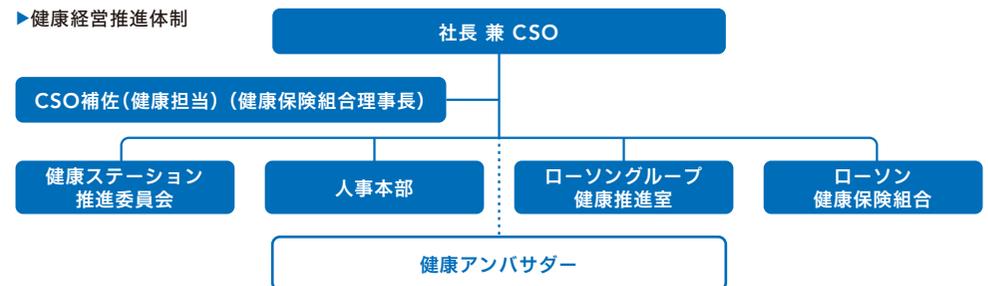
従業員にとって、安全で働きやすく働きがいのある職場環境を目指し、話し合いを重視した労使協議の場を設け、職場環境の整備や、業務効率、組織風土改善などのさまざまなテーマについて社員参加で議論しています。特に、勤務時間や休暇取得状況などは、毎月、労使双方でセルフチェックを行ったうえで話し合い、早い段階で問題を発見、対策を講じることで迅速な解決を行っています。

店舗では5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)の徹底、及びマニュアルにて安全な作業手順を明示することで事故防止を徹底しています。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、社内に共有したうえで再発防止に努めています。また、職場環境整備として、ストレスチェック結果を基に、各部署の課題抽出・改善アクションのサポート、産業医による研修の実施など、ラインケアにも注力しています。

■ 健康経営

社長がCSO(最高サステナビリティ責任者)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、健康経営を強力に進めています。社長直轄組織であるローソングループ健康推進室と各部署に設置した健康アンバサダーとが協働し、「元気チャレンジ」などさまざまな健康推進施策に取り組んでいます。地域の健康課題に即した取り組みなどをもとに、「健康経営優良法人2024 ホワイト500(大規模法人部門)」に認定されました(8年連続)。

▶ 健康経営推進体制



ローソンの従業員向け健康取り組みに関する詳細は <https://www.lawson.co.jp/company/activity/social/employee/health/>

# コーポレート・ガバナンス

## ローソンのコーポレート・ガバナンスの特徴

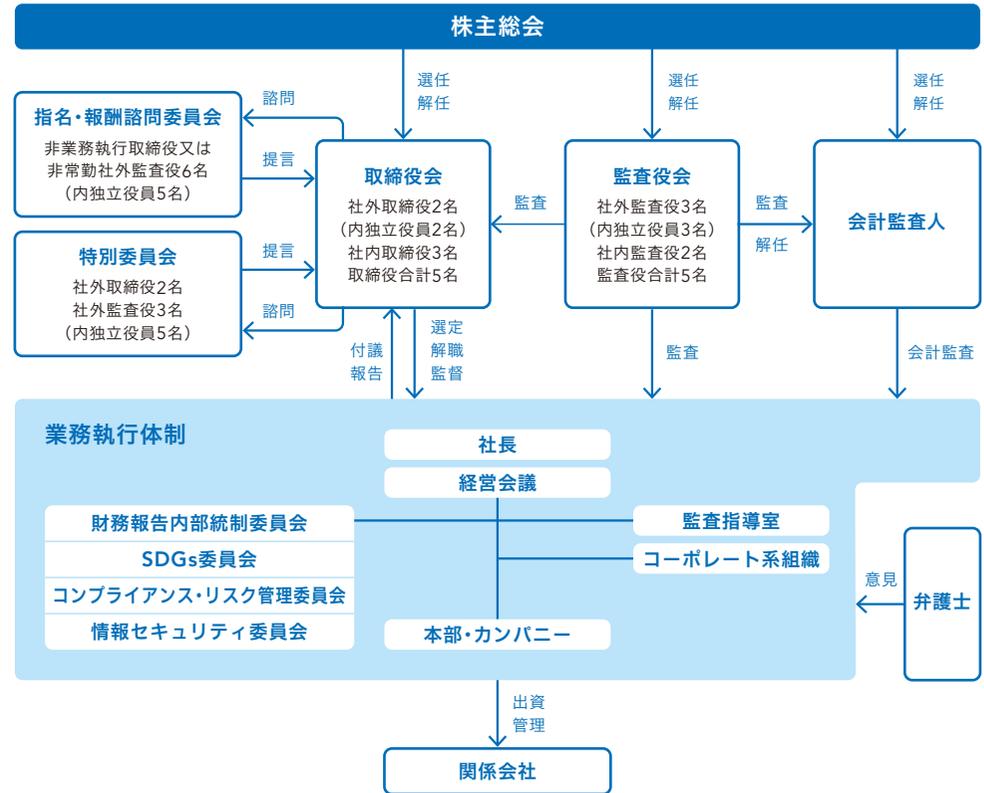
私たちは、ステークホルダーの皆さまに対する提供価値の持続的な向上こそが、ローソンの企業価値の増大につながると考えています。そのために、法令や社会規範などの遵守のみならず、「グループ理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づいた「高い倫理観と誠実さ」と思いやりをもった行動を通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

ローソンでは、取締役会全体として多様性を確保し、適切な意思決定と監督が行えるよう、異なる専門性・経験などを持つ者を取締役候補者として選任しています。また、ローソン独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を取締役の3分の1以上選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めています。また、執行役員制度により経営の監督と業務執行を分離し、迅速な意思決定と業務執行を行える体制としています。監査役については、監査職務に必要となる財務・会計・リスク管理・法律などの知見と専門性を有する者を候補者として選任しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

ローソンは、機動的な意思決定プロセスを持ち、かつ透明性・独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制を率先して構築してきました。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」を任意で設置したうえで、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・ガバナンス体制(2024年5月22日時点)



ローソンのコーポレート・ガバナンスに関する詳細は  
<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

## 役員一覧

### 取締役 2024年5月21日時点



#### 竹増 真信

取締役在任年数：10年  
代表取締役 社長 兼 CSO

1969年生、54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



#### 糸長 雅之

取締役在任年数：2年  
取締役 常務執行役員 CFO

1967年生、57歳。三菱商事株式会社及び海外企業への出向などの業務を通じて、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。



#### 岩村 水樹

取締役在任年数：6年  
取締役（社外） 筆頭独立社外取締役

1965年生、58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などに関する深い知見を有する。



#### 鈴木 智子

取締役在任年数：4年  
取締役（社外）

1977年生、46歳。「おもてなし経営」や「サービス産業のグローバル化」などに関連する官民の委員会などの委員を歴任、多数の論文・学会発表や受賞歴があるほか、学識者として消費行動、マーケティング、ブランド・マネジメントなどに関する豊富な知見を有する。



#### 近藤 祥太

取締役在任年数：0年  
取締役

1967年生、56歳。三菱商事株式会社における業務及び同社の海外子会社並びに出資先への出向などを通じて、エネルギー分野における事業のほか、経営戦略を含めた企業経営全般に関する深い知見を有する。

### 監査役 2024年5月21日時点



#### 宮崎 純

監査役在任年数：3年  
常勤監査役

1955年生、68歳。当社のコミュニケーション管掌、CR管掌、人事副管掌、CSO補佐（健康担当）、ローソン健康保険組合理事長として、当社グループの広報戦略、人事戦略及びコンプライアンス・リスク管理、健康経営推進などを担当し、広報戦略を通じて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。



#### 今川 秀一

監査役在任年数：4年  
常勤監査役

1958年生、65歳。当社の店舗運営部門、商品・物流部門、支社長、国内CVSカンパニーの副社長、営業戦略部門の責任者のほか、CR管掌及び人事管掌の経験から、コンプライアンス・リスク管理及びコンビニエンスストア事業、フランチャイズビジネスに関する知見を有する。



#### 五味 祐子

監査役在任年数：5年  
監査役（社外）

1972年生、52歳。弁護士として企業法務やリスク管理など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）などを務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。



#### 吉田 恵子

監査役在任年数：4年  
監査役（社外）

1954年生、70歳。公認会計士として会計事務所代表を務め、税務・会計・経営に関する深い知見を有する。



#### 宮田 裕子

監査役在任年数：1年  
監査役（社外）

1964年生、59歳。ユニリーバ・ジャパン株式会社の取締役人事総務本部長やバイエルホールディング株式会社の執行役員人事本部長を歴任するなど、グローバルな企業における幅広い人事・労務業務の経験を有する。

# リスクマネジメント

## 事業継続のために

ローソンでは、事業継続マネジメント(BCM)において、当社の経営資源が機能不全に陥った場合や当社の従業員等が多数就業困難になった場合、必要な対応をとるための基本的事項を定めています。

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

## 事業継続マネジメント(BCM)の基本方針

### ■ ローソンブランドの維持

当社は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念のもと、企業としての社会的責任を強く認識し、大規模災害等の重大なリスクの発生時においても、人命の安全確保を前提に、店舗の営業を通じて商品・サービスの提供を継続し、「マチのライフライン」としての使命を果たすことでローソンブランドを維持することを目指します。

### ■ フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

当社は、フランチャイズビジネスを展開しており、重大なリスク発生時においてもフランチャイズ本部として必要な一定の業務レベルを保ち、かつ事業及び業務を復旧する期間・方法について具体化し、フランチャイズビジネスの継続を目指します。

### ■ 適正な利益の確保

当社は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念を全うするため、企業として存続するのに必要である適正な利益を確保(生み出)します。そのために重大なリスク発生時の収益に与える影響や社会情勢及び法令等を考慮し対応策を定めます。

## ▶ 事業等のリスク

分類	No.	主要なリスク	影響度 ※	リスクへの対応策等
経営戦略リスク	1	M&Aや業務提携に関するリスク	中	・ 株式取得等の事前調査(第三者機関による評価等)の実施、意思決定時の精緻な事業計画の策定及び明確な撤退基準の設定及び実施後の定期的なモニタリング
	2	フランチャイズ(FC)事業に関するリスク	中	・ FC加盟店への十分な情報提供、適切なサポートによる不祥事等の抑止 ・ 安定した店舗経営継続のためのFC加盟店とのパートナーシップ構築
	3	銀行事業に関するリスク	中	・ 株式会社ローソン銀行における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コミュニケーションと情報、シナジー創出の検討による環境変化への対応
	4	原材料調達に関するリスク	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
	5	気候変動に関するリスク	大	・ リスクの回避、低減や保険付保による移転等の対応方法を策定
	6	人権に関するリスク	中	・ 「ローソングループ人権方針」の策定 ・ 取引先との対話、CSR監査、社内研修の実施 ・ 従業員や取引先企業向けの相談窓口の設置と是正・救済対応
財務リスク	7	資産の棄損に関するリスク	大	・ 有形固定資産取得時における精緻な投資採算の検証 ・ 新規の取引先等への信用調査の実施、既存の債権等への管理の徹底
	8	資金調達に関するリスク	大	・ 資金調達先及び手段の多様化 ・ 資金調達先や期間の分散、及び、固定金利での調達の利用
	9	為替の変動に関するリスク	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
オペレーショナルリスク	10	食品の安全性に関するリスク	大	・ 製造・配送・販売に至る品質管理・衛生管理・期限管理の厳守 ・ 適切な表示を行うための事前チェック体制・情報保管体制の整備
	11	ITシステムに関するリスク	大	・ 技術的側面、プロセス/人的側面、物理的側面等、多面的な対策の実施及び訓練
	12	個人情報の取扱いに関するリスク	大	・ 「情報セキュリティ・ポリシー」に沿った最善の対策及び「ローソングループ個人情報保護方針」の当社グループ内での周知徹底
コンプライアンスリスク	13	レピュテーションに関するリスク	中	・ コンプライアンス・リスク管理研修の実施 ・ 問題発生時の速やかな情報公開による影響の最小化
	14	法規制等に関するリスク	小	・ 継続的な法令改正情報等の収集・分析及び事前対応
ハザードリスク	15	災害に関するリスク	大	・ 防災訓練を年間3回実施、「災害対策マニュアル」等の実効性確保 ・ 事業継続マネジメント(BCM)体制を整備し、首都直下地震等の想定可能なシナリオに対しては事業継続計画(BCP)を策定
	16	新型感染症に関するリスク	大	・ 本部として必要な一定の業務レベルを保つことを目的とした事業継続マネジメントに関わる体制及び規程等のルールの整備 ・ 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

※ 影響度の目安は下記として記載しています。

大：1ヶ月以上の業務中断 等 / 中：1週間以上1ヶ月未満の業務中断 等 / 小：1週間の業務中断 等

# 会社情報

## 業界動向・売上／店舗関連データ

### ■ 業界の動向

2023年(1～12月)のコンビニエンスストア業界は、行動制限がなくなったことや新型コロナウイルス感染症が5類移行したことに伴いコロナ禍からの脱却が進み経済・社会活動が正常化したことや、訪日外国人の回復による人流・観光客の増加、記録的な高温などに対応した品揃え・キャンペーンを行ったことにより、おにぎり、菓子、アイスクリーム、ソフトドリンク、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12兆7,320億円と前年比4.4%の増加、既存店売上高は前年比4.1%の増加となりました。なお、12月末時点の店舗数は5万6,112店舗となりました。\*

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

### ▶ 小売業界の市場規模とコンビニエンスストア業界のシェア※1

(単位：十億円)

(年)	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
小売業年間販売額※2	163,034	154,402	150,462	146,457	145,047	144,965	142,514	139,877	140,666	141,219	138,897
コンビニエンスストア業界年間販売額※2	12,732	12,199	11,760	11,642	12,184	11,978	11,745	11,445	10,995	10,423	9,872
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%	7.8%	7.9%	8.4%	8.3%	8.2%	8.1%	7.8%	7.3%	7.1%

出所：経済産業省「商業動態統計調査」

※1 2013年3月、経済産業省により2004年以降の数値の改訂が行われ、表の数値はその修正を反映したものとしています。

※2 小売業年間販売額・コンビニエンスストア業界年間販売額は暦年ベースです。

### ▶ コンビニエンスストア全体に占める上位3チェーン※3の全店売上高

(単位：十億円)

(年度)	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ローソン※4	2,750	2,566	2,442	2,349	2,506	2,424	2,283	2,157	2,049	1,961	1,945
セブン-イレブン・ジャパン	5,345	5,149	4,953	4,871	5,010	4,899	4,678	4,516	4,291	4,008	3,781
ファミリーマート※5	3,069	2,958	2,842	2,764	2,965	2,983	3,016	3,009	2,006	1,860	1,722
3チェーン合計	11,164	10,673	10,237	9,984	10,482	10,306	9,977	9,682	8,346	7,829	7,448
3チェーン合計シェア	87.7%	87.5%	87.0%	85.8%	86.0%	86.0%	84.9%	84.6%	75.9%	75.1%	75.4%

出所：各社の公表データ

※3 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。

※4 2022年度より、IFRSを適用しています。

※5 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)	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
コンビニエンスストア店舗数	56,112	56,232	56,352	56,542	56,502	56,574	56,374	55,636	54,505	52,725	50,234

出所：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)	2023	2022	2021	2020	2019					
チェーン全店売上高	2,416,293	100.0%	2,299,518	100.0%	2,211,981	100.0%	2,165,818	100.0%	2,296,156	100.0%
営業総収入	391,793	16.2%	357,571	15.5%	355,102	16.1%	354,825	16.4%	390,811	17.0%
営業総利益	369,872	15.3%	338,354	14.7%	333,784	15.1%	330,600	15.3%	356,385	15.5%
販売費及び一般管理費	311,860	12.9%	303,165	13.2%	307,913	13.9%	304,449	14.1%	311,660	13.6%
広告宣伝費	15,005	0.6%	10,997	0.5%	10,929	0.5%	9,800	0.5%	14,112	0.6%
人件費	44,305	1.8%	43,723	1.9%	44,184	2.0%	44,845	2.1%	46,261	2.0%
施設費	183,803	7.6%	182,919	8.0%	181,260	8.2%	180,709	8.3%	181,194	7.9%
その他販管費	68,747	2.8%	65,524	2.8%	71,539	3.2%	69,094	3.2%	70,091	3.1%
営業利益	58,011	2.4%	35,188	1.5%	25,870	1.2%	26,150	1.2%	44,725	1.9%
経常利益	68,928	2.9%	40,618	1.8%	34,278	1.5%	33,700	1.6%	45,962	2.0%
当期純利益	44,722	1.9%	22,595	1.0%	13,470	0.6%	15,894	0.7%	15,486	0.7%

## 会社情報

### ■ 2023年度の経営施策

2023年度は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症に変更されるなどアフターコロナへの移行が進む中で、グループ丸となって中期経営ビジョン「ローソングループ Challenge 2025」の実現に向けて取り組みました。具体的には、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各種施策を推進するとともに、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に取り組むとともに、多様な人材が活躍する職場環境や体制づくりのため、各種LGBTQ施策を導入し、「PRIDE指標2023※」において「ゴールド」を受賞しました。また、「地域密着×個客・個店主義」の実現に向けてカンパニー制を全国8エリアに拡大し、よりお客さまに近い現場で顧客価値の創造を徹底追求する体制を強化するために権限及び機能を本部から現場に移行し、各種施策を推進しました。

※一般社団法人 work with Prideが2016年に策定した、職場におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標です。

### ■ 国内コンビニエンスストア事業の概況

人流は総じて増加傾向となる中で、大変革実行委員会で進めてきた店舗改装及び冷凍食品や日用品などの日常使いの商品の拡充を基盤に、各エリアカンパニーで品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわった売場の強化を推進しました。2022年に本格導入を開始した「無印良品」の導入店舗数は2024年2月末時点12,712店舗となり、物流の2024年問題やCO<sub>2</sub>排出量の削減への対応として、2023年12月からチルド・定温商品の配送回数を3回から2回へ順次変更しています。また、創立50周年を迎える2025年に向けて、「マチの“ほっと”ステーション」を実現するためのプロジェクト「ハッピー・ローソン・プロジェクト! (ハピロー!)」を引き続き展開し、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推進しています。

ローソンならではの美味しくかつ健康を意識した商品の魅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を徹底するとともに、食品ロスやプラスチック使用量及び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継続しています。

### ■ 商品及びサービスの状況

人流の増加に伴い、カウンターファストフード、ソフトドリンク及び米飯の売上が伸長したほか、店内調理サービス「まちかど厨房」、ベーカリーや化粧品などの売上が伸長しました。カウンターファストフードは「からあげクン」などの定番商品に加え、新商品である「Lから」などが売上を牽引し、米飯はリニューアルした「金しゃりおにぎり」シリーズなどのおにぎりの売上が好調に推移しました。店内調理サービス「まちかど厨房」は定番商品である丼タイプに加えてセパレートタイプの弁当の売上が好調に推移しました。また、日配食品では新商品である「じゅわバタ塩メロンパン」や定番商品の販売が好調だったベーカリーやアイスクリームが売上を牽引し、非食品では「無印良品」や人気コスメブランドと共同開発した新ブランドの化粧品の売上が伸長しました。

「Uber Eats (ウーバーイーツ)」を含む4社のフードデリバリーサービスの導入店舗数は2024年2月末時点で47都道府県の4,884店舗となりました。なお、「Uber Eats」では、OTC医薬品の取り扱いを22都道府県の115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お店とマチをキレイにする)の強化に努めてきました。お客さま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、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・水道光熱費の抑制など、加盟店利益の向上に向けた取り組みを継続しています。

会社情報

■ 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。当期における「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100」の国内の出店数は280店舗、閉店数は268店舗となり、2024年2月末時点の国内総店舗数は14,643店舗となりました※。

高齢化や健康意識の高まりなどに対応したコンビニエンスストアモデル構築への取り組みとして、調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携により、OTC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OTC医薬品の取扱店舗数は、2024年2月末時点で309店舗（うち、調剤薬局併設型店舗数は45店舗）となりました。また、介護拠点併設型店舗数は、2024年2月末時点で19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、2024年2月末時点で342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、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ており、単身者・主婦を中心に、お子さまから高齢の方まで幅広いお客さまにご利用いただいています。2024年2月末時点で「ナチュラルローソン」の店舗数は130店舗、「ローソンストア100」の店舗数は648店舗となりました。

※出店数、閉店数、国内総店舗数には、当社の運営する店舗のほか、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)	2023	2022	2021	2020	2019
総店舗数	14,643	14,631	14,656	14,476	14,444
出店数	280	228	483	373	554
閉店数	268	253	303	341	769
純増減	12	△25	180	32	△215

※ 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)	2023		期中増減店舗数	2022		2021	
	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	188	1.3%	△15	203	1.4%	201	1.4%
ナチュラルローソン	6	0.0%	△2	8	0.1%	10	0.1%
加盟店							
Bタイプ	1,889	12.9%	△44	1,933	13.2%	1,956	13.3%
Gタイプ	1,227	8.4%	△22	1,249	8.5%	1,277	8.7%
Cタイプ	9,960	68.0%	103	9,857	67.4%	9,817	67.0%
ナチュラルローソン	124	0.8%	1	123	0.8%	126	0.9%
ローソンストア	648	4.4%	△13	661	4.5%	669	4.6%
小計	14,042	95.9%	8	14,034	95.9%	14,056	95.9%
<b>株式会社ローソン高知</b>							
直営店	7	0.0%	2	5	0.0%	6	0.0%
加盟店	131	0.9%	△2	133	0.9%	132	0.9%
小計	138	0.9%	—	138	0.9%	138	0.9%
<b>株式会社ローソン南九州</b>							
直営店	2	0.0%	—	2	0.0%	2	0.0%
加盟店	199	1.4%	1	198	1.4%	200	1.4%
小計	201	1.4%	1	200	1.4%	202	1.4%
<b>株式会社ローソン沖縄</b>							
直営店	1	0.0%	△1	2	0.0%	3	0.0%
加盟店	261	1.8%	4	257	1.8%	257	1.8%
小計	262	1.8%	3	259	1.8%	260	1.8%
<b>国内コンビニエンスストアグループ店舗数計</b>							
	14,643	100.0%	12	14,631	100.0%	14,656	100.0%

## 会社情報

## ■ 売上高の状況

2023年度のチェーン全店売上高(連結)は、2兆7,509億円(前年比+7.2%)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及び「ハッピー・ローソン・プロジェクト!(ハピロー!)」などのマーケティング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などにより前年度を上回りました。2023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、無印良品導入プロジェクトに加え、「ハピロー!」、エリアカンパニー制の推進が功を奏し、日配食品などが好調に推移しました。また、カウンターファストフードも堅調に推移しました。その結果、国内ローソン事業の既存店売上高前年比は4.6%の増加となりました。なお、客数は前年比で4.0%の増加、客単価は前年比で0.6%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※1

(年度)	2023	2022	2021	2020	2019
既存店売上高	104.6%	103.6%	101.1%	92.7%	100.1%
客数	104.0%	100.9%	98.7%	85.8%	98.4%
客単価	100.6%	102.7%	102.5%	108.0%	101.7%

※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※2

(年度)	2023		2022		2021		2020		2019	
ファストフード (構成比)	535.8	23.2%	506.6	23.1%	470.4	22.3%	452.8	22.1%	523.3	24.1%
日配食品 (構成比)	340.1	14.7%	321.3	14.6%	312.9	14.9%	309.3	15.1%	307.3	14.2%
加工食品 (構成比)	1,228.2	53.2%	1,174.6	53.6%	1,135.3	53.9%	1,096.3	53.4%	1,143.6	52.7%
うち、タバコ (構成比)	632.2	27.4%	627.9	28.6%	601.1	28.6%	559.6	27.3%	559.1	25.8%
非食品 (構成比)	204.4	8.9%	190.4	8.7%	186.7	8.9%	192.1	9.4%	195.7	9.0%
合計	2,308.6	100.0%	2,193.1	100.0%	2,105.4	100.0%	2,050.6	100.0%	2,170.0	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	主な商品
ファストフード	米飯・麺・調理パン(サンドイッチなど)・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

## ▶ チェーン全店：商品群別総荒利益率の推移※3

(年度)	2023	2022	2021	2020	2019
ファストフード	41.1%	40.7%	39.6%	39.2%	38.9%
日配食品	35.3%	34.9%	34.6%	34.6%	34.3%
加工食品	23.2%	22.6%	22.7%	23.2%	23.8%
非食品※4	50.2%	50.5%	49.9%	49.7%	50.5%
総荒利益率	31.5%	31.0%	30.7%	31.0%	31.3%

※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。

## ▶ チェーン全店：収納代行業務の状況※5

(年度)	2023	2022	2021	2020	2019
収納金額(十億円)	2,535	2,579	2,442	2,465	2,498
取扱件数(百万件)	197.9	205.0	204.6	211.2	214.6

※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「ローソンスストア100」の合計です。

## ▶ ローソンの主な契約の概要(FC-Cn契約)

契約期間	店舗オープン日から10年間
FC加盟店オーナー要件	20歳以上、店舗専従者2名
土地・建物・営業什器	本部が用意
店舗建設・内装設備	本部が負担
開業時必要資金	310万円(税込)
本部チャージ	月間総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 ・300万円以下の部分：45% ・300万円を超え、450万円以下の部分：70% ・450万円を超えた部分：60%
見切・処分額の一部負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担 ・2.0%を超え、3.0%以下の部分：20% ・3.0%を超え、4.0%以下の部分：30% ・4.0%を超えた部分：55%
光熱費の一部負担	光熱費50%を本部が負担 ※本部が負担する金額の上限は1ヶ月当たり25万円

## 編集方針

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。

2023年度は、創立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」のチャレンジ指標を2年前倒しで達成しました。引き続きお客さまに選ばれるお店づくりを進め「レコメンドNo.1」の達成を目指すとともに、「マチの“ほっと”ステーション」として「新しい便利」の実現に取り組んでいきます。

本報告書では、“現場の力”を軸にマチやそこに暮らす人々の暮らしの変化に対応しているローソンの取り組みについて纏めています。編集にあたっては、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。

取締役 常務執行役員 CFO 糸長 雅之

