

株式会社 ローソン

2022年度上期 決算説明会

2022年10月7日

2022年度上期 決算報告

株式会社 ローソン
取締役 上級執行役員 CFO
糸長 雅之

(単位:億円)

	2021年度上期	2022年度上期		
	実績	実績	前年差	期初計画差
営業利益	267	289	+22	+14
経常利益	278	289	+11	+29
当期純利益	174	154	-19	+19

(内、国内コンビニエンスストア事業)

既存店売上高前年比	101.6%	102.4%	+0.8%pt	+0.4%pt
総荒利益率	30.7%	30.9%	+0.2%pt	±0.0%pt
総店舗数(店) <small>※グループ合計</small>	14,651	14,655	+4	-

※総店舗数は、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す。

※上表に記載の計画差は、2021年度決算発表時（2022年4月）における期初計画との比較になります。

1. 営業利益 : 289億円

(1)前年差:国内コンビニエンスストア事業は改装効果などにより既存店売上高前年比が102.4%となり、また経費もコントロール出来たことで増益となった。また、海外事業が中国のロックダウンなどの影響を受けて減益となったが、エンタテインメント関連事業及び金融関連事業が堅調に推移し増益となり、連結でも増益。

(2)計画差:国内コンビニエンスストア事業において既存店売上高前年比が計画を0.4%ポイント上回り、ローソン単体で計画差+16億円。海外事業は中国のロックダウンの影響で大幅な計画未達となったが、エンタテインメント関連事業及び金融関連事業で計画を上回りグループ会社全体ではほぼ計画通りとなり、連結では計画差+14億円。

2. 当期純利益 : 154億円

(1)前年差:前年の出資先からの配当及び保有株式の売却益の反動減などにより減益。

(2)計画差:営業利益が計画を上回ったことなどにより計画達成。

2022年度 各種施策の上期進捗

(単位:億円)

	2022年度上期			
	期初計画	実績	期初計画差	前年差
営業利益	275	289	+14	+22

施策	進捗	期初計画差	前年差
チャージ収入等	日常需要を取り込むべく進めている店舗改装及び商品刷新により、店内厨房や冷凍食品などが販売好調となった。加えて、「ハピロー！」などのマーケティング施策効果及び人流回復により、既存店売上高前年比が102.4%と計画を0.4%ポイント上回った。	+10	+60
大変革実行委員会施策等	店舗理想形追求プロジェクトでの店舗改装を1,240店舗で実施（累計5,545店舗）し、施設費及びその他の費用が増加したが、ほぼ計画通り。	±0	-20
マーケティング新規施策等	「ハピロー！」によるテレビCMやアプリクーポンなどのマーケティング施策を展開するとともに、既存の施策との入れ替えなどによる合理化により経費の増加を抑え、計画も下回った。	+5	±0
光熱費等	電力単価の上昇により増加したが、ほぼ計画通り。	±0	-20
グループ会社	グループ会社全体ではほぼ計画通り。 【成城石井事業】前年のコロナ禍における巣ごもり需要の反動により計画を下回った。 【エンタメ関連事業】行動制限のない大型連休などを中心に市場が活況となり、計画を上回った。 【金融関連事業】ATM利用件数の増加などにより、計画を上回った。 【海外事業】中国でロックダウンなど、大規模な行動規制が実施されたことにより売上が減少し、計画を下回った。	±0	±0
計	※簡略化のために、5億円単位で記載しています。 ※上表に記載の計画差は、2021年度決算発表時（2022年4月）における期初計画との比較になります。	+15	+20

(単位:億円)

	2022年度		
	期初通期計画	上期実績	通期計画見直し
連結営業利益	530	289	530
主な事業会社等			
ローソン	300	186	300
成城石井*1	136	56	116
エンタテインメント関連事業*2	27	26	44
金融関連事業*2	26	20	36
海外事業(在中国)	26	-22	-3
連結当期純利益	220	154	220
1株あたり配当金	150円	-	150円

計画前提条件：既存店売上高前年比*3 103.0% (前年差+1.9%pt)
 総荒利益率*3 31.1% (前年差+0.4%pt)
 店舗数*4 出店300 閉店250 純増50

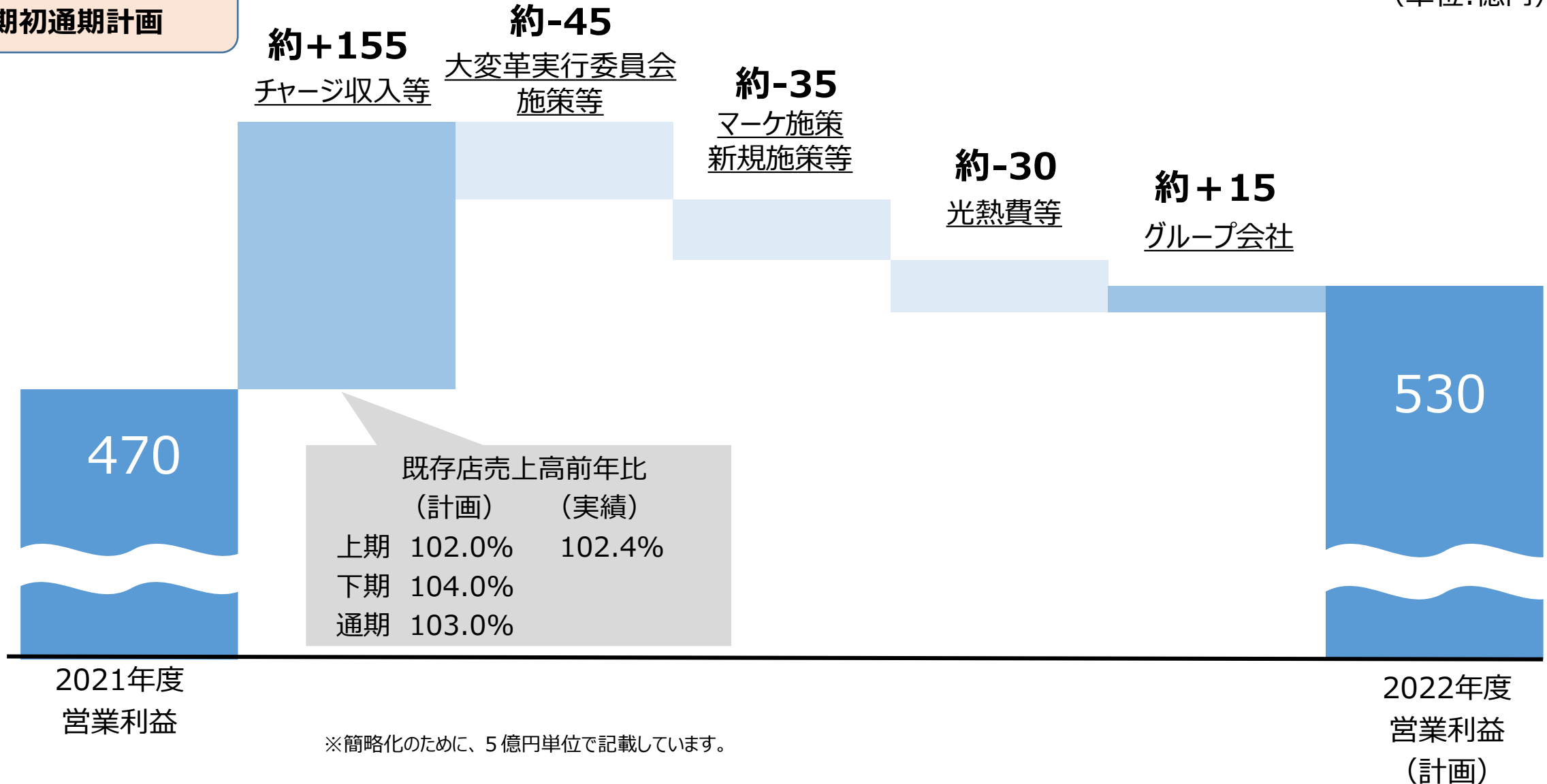
*1 株式会社成城石井単体
 *3 ローソンストア100事業を除く単体

*2 セグメント利益
 *4 グループ合計

2022年度 通期計画及び連結営業利益増減

2021年度決算発表時
期初通期計画

(単位:億円)



※簡略化のために、5億円単位で記載しています。

2022年度の取り組み

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信



『地域密着×個客・個店主義』

地域社会の暮らしに新しい便利をお届けし、
距離超えてでも行きたい“新・マチのほっとステーション”へ

- お客さま1人1人への価値を徹底的に追求してのストアブランド力向上
- 商品・サービスでの明確な差別化戦略
- お客さまのマインドシェアで優位に立つマーケティング戦略

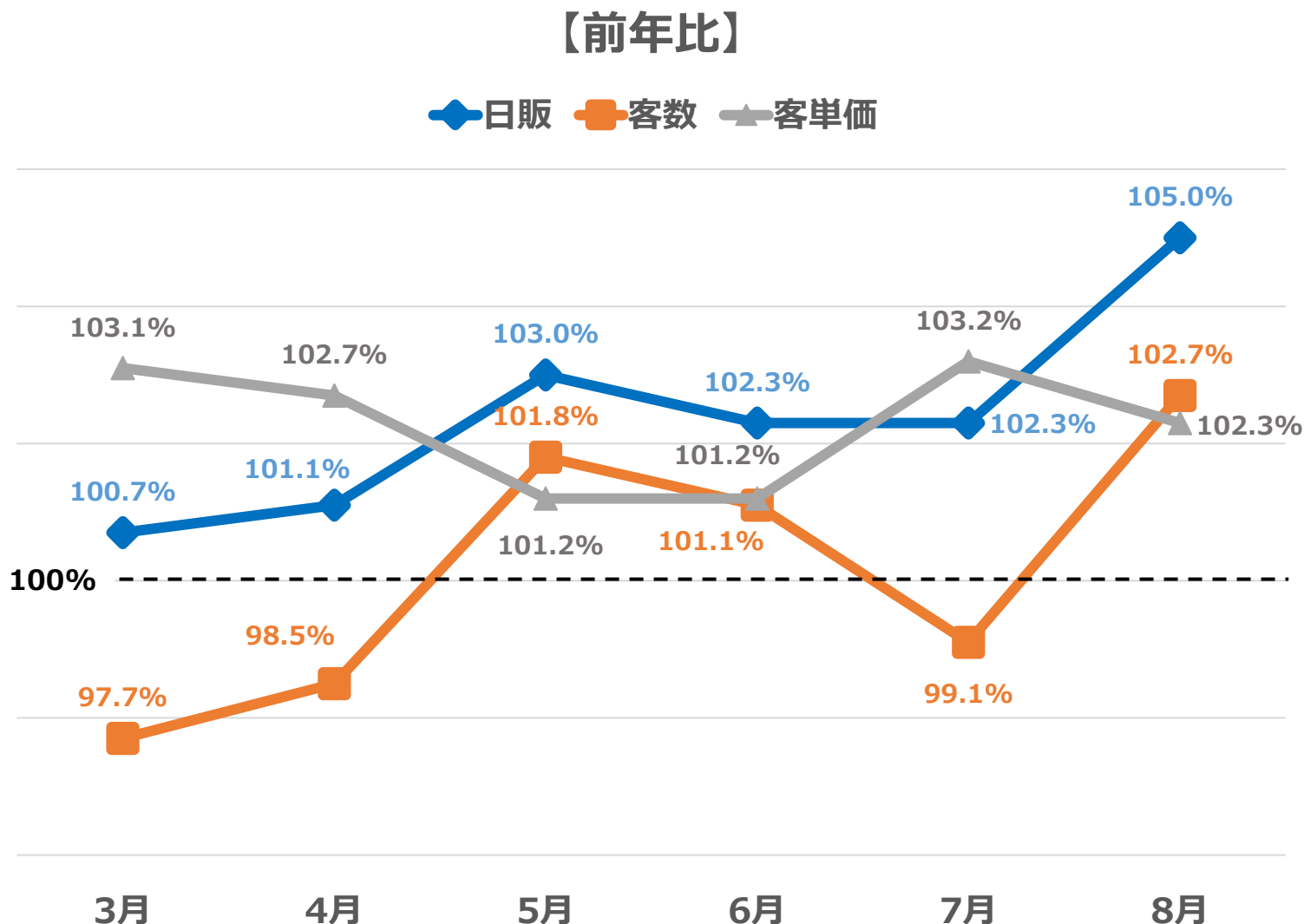
- 3月にまん延防止等重点措置解除、3年ぶりの行動制限のない大型連休・お盆休み
- 第7波により新型コロナウイルス感染症拡大するも、人流は回復傾向



*移動人口：各市区町村における「推定居住地が市区町村外のもの人口」

出所：内閣府「RESAS - 地域経済分析システム」より

■ 店舗理想形改装及び「ハピロー！」を中心とした販促施策を実施し、上期計画を達成



日販	
上期計	102.4%
(上期計画 102.0%)	

客数	客単価
上期計 100.1%	上期計 102.3%

■ 店舗理想形改装

- ✓ 8月末日現在 累計5,545店舗 (上期1,240店舗)
- ✓ 店内厨房導入、冷凍食品など商品刷新・拡充

■ ハッピー・ローソン・プロジェクト (ハピロー！)

- ✓ 6月からテレビCM及びWebCMを投下
- ✓ ローソンアプリのクーポンを中心とした販促施策を実施

■ 2022年度は、2021年度のプロジェクトをアップデートして変革を加速

ローソングループ 大変革実行委員会

店舗理想形追求プロジェクト

日販改善

顧客起点サプライチェーン
改革プロジェクト

中長期

グループブランディング
プロジェクト

中長期

厨房プロジェクト

日販改善

ベンダー物流改革プロジェクト

中長期

レコメンドNo.1 獲得
プロジェクト

中長期

商品刷新プロジェクト

日販改善

グループデータ元利活用
プロジェクト

中長期

事業会社

無印良品導入プロジェクト

日販改善

働きがい改革プロジェクト

中長期

SDGs推進

■ 日販改善は、店舗理想形追求プロジェクトを中心に順調に進捗

日販改善効果の全店影響 + 1.7%

日販改善

店舗理想形追求プロジェクト

改装店舗数 : 累計5,545 上期 +1,240

日販改善

厨房プロジェクト

店内厨房 : 前年同期比 約130%
導入店舗数 : 累計8,853 上期 +494

日販改善

商品刷新プロジェクト

冷凍食品 : 前年同期比 110%超
日配食品 : 前年同期比 100%超

日販改善

無印良品導入プロジェクト

導入店舗数 : 累計3,780 上期 +3,670

店舗理想形追求プロジェクト

年度
計画

改装店舗数 **+3,500**

上期
実績

改装店舗数 累計 **5,545**
上期 **+1,240**

- ✓ 冷凍食品の売場拡充
- ✓ 店内厨房導入



下期
計画

- ✓ 個店ごとに適した改装メニューで店舗理想形改装を実施



厨房プロジェクト

年度
計画

導入店舗数 累計 **約9,600**

上期
実績

店内厨房 前年同期比 **約130%**
導入店舗数 累計 **8,853**

- ✓ 定番商品に加え、ご当地メニューの展開によるベースアップ



下期
計画

- ✓ おいしい“店炊きごはん”の徹底した訴求



商品刷新プロジェクト

年度
計画

冷凍食品・日配食品の
品揃え・商品力強化

上期
実績

冷凍食品 前年同期比**110%超**
日配食品 前年同期比**100%超**

- ✓ 店舗理想形改装による、品揃えの幅を広げるハード環境整備
- ✓ クリアトップシール惣菜の拡充



下期
計画

- ✓ 冷凍デザートなどの新機軸*の冷凍食品の開発・供給拡大

* 冷凍デザート、冷凍弁当、冷凍刺身、冷凍ベーカリーなど



無印良品導入プロジェクト

年度
計画

導入店舗数 累計 約**10,000**

上期
実績

導入店舗数 累計 **3,780**
上期 + **3,670**

- ✓ 関東甲信越地区へ展開
- ✓ 生活の基本となる商品 約**200品目***の取り扱い

* 主な品揃え
化粧水、文具、レトルトカレー、菓子など



下期
計画

- ✓ 展開エリアの拡大
(北海道・近畿・四国・九州・沖縄)



■ カンパニー制を生かした迅速なリオープニング対応とエリアに即した独自の施策展開で成果

北海道カンパニー



- ✓ 地域ニーズを踏まえた取り組みにより、エリア限定食材を使用した商品の発売
- ✓ カンパニープレジデント主導で既存店活性化を即断即実行(リロケーション・ハード改善)

日 販 : 103.9%
客 数 : 101.1%
客単価 : 102.7%

<前年同期比 全社平均>
日 販 : 102.4%
客 数 : 100.1%
客単価 : 102.3%

近畿カンパニー



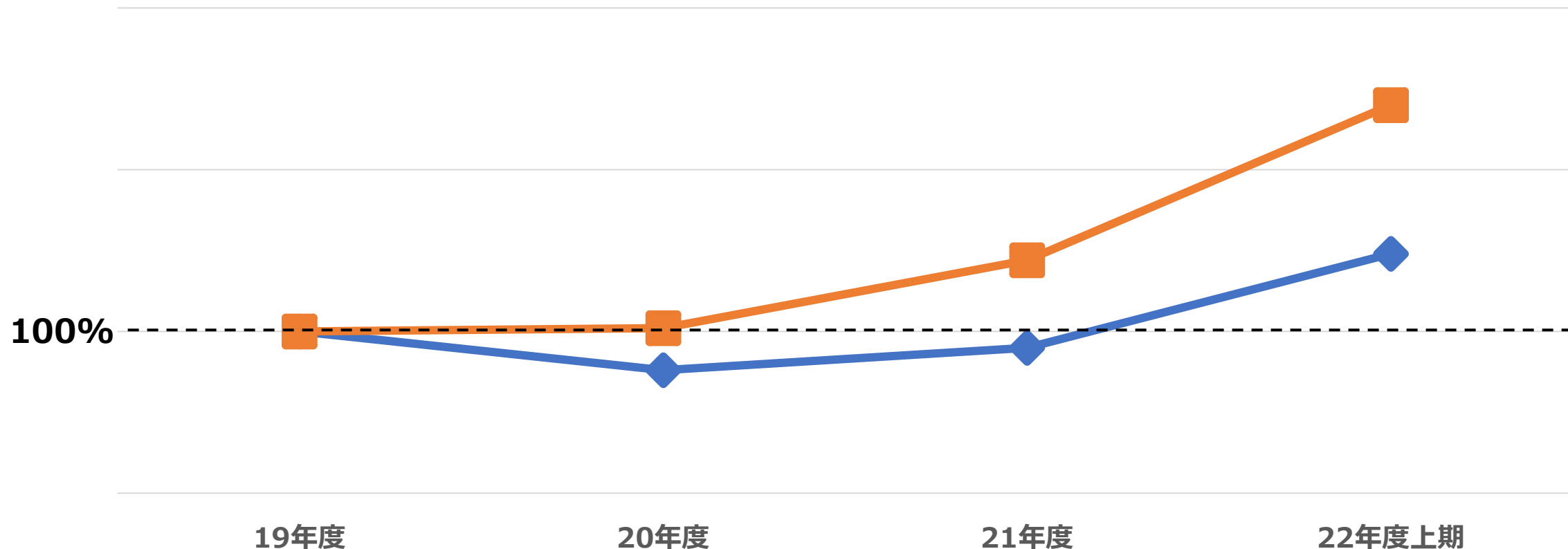
- ✓ 専門店監修商品の全国先行発売
- ✓ ご当地米を使用したオリジナル商品の発売
- ✓ 近畿カンパニー独自の“専門部隊”による売場のフォローの実施

日 販 : 103.7%
客 数 : 101.4%
客単価 : 102.2%

■光熱費増加の一方、品揃え強化・販促施策効果で日販向上、上期加盟店利益は前年超え

【19年度対比】

◆ 店利益（1店あたり） ■ 店利益（1オーナーあたり）



SUPERMARKET
成城石井

成城石井事業

営業利益 56億円 (▲1億円) ※株式会社
成城石井単体

✓ 前年の巣ごもり需要の反動はあるも、
自家製惣菜の売上は堅調に推移

✓ 7月に大和第3セントラル
キッチンの稼働を開始

製造能力が既存の
200店舗から約400店
舗に拡大



✓ 上期に引き続き、95周年記念「四季プロジェクト」を展開

エンタテインメント関連事業

営業利益 26億円 (+17億円) ※セグメント利益

LAWSON
ENTERTAINMENT

ローソンエンタテインメント

✓ 大型のコンサートやライブイベントの開催が活況となり、
売上が伸長

✓ 上期に引き続き、エンタメ体験のリベンジ消費を取り込む

UNITED
CINEMAS

ユナイテッド・シネマ

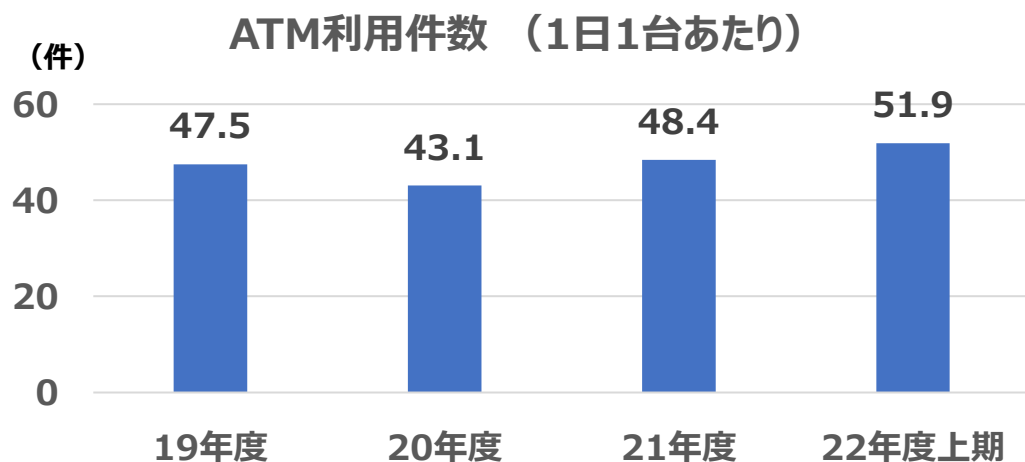
✓ ヒット作品が動員客数を牽引し、最新の体感型映画
上映システム(4DX)やIMAXでの作品上映で売上が伸長

✓ 上期に引き続き、動員客数向上に取り組むとともに劇場CM
(シアターメディア) などの広告販売を強化



金融関連事業

営業利益 20億円 (+6億円) ※セグメント利益



- ✓ ATMネットワークを活用したキャッシュレス決済アプリへチャージするサービスの拡充により、1日1台当たりのATM利用件数が増加
- ✓ ATM事業の提携金融機関の拡大やサービスの拡充 (提携金融機関数は前期末比4社増の382社)

海外事業

営業利益 ▲22億円 (▲28億円) ※在中国

中国



- ✓ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、中国全土での大規模な行動規制
- ✓ 出店継続 (7月に5,000店舗突破)

累計6,000店舗を目指す

東南アジア・ハワイ



- ✓ 行動規制緩和による人流回復
- ✓ 各国のニーズに合わせたFF・店内調理の強化

累計400店舗を目指す

- 4月～5月は中国全土で大規模な行動規制が実施される厳しい事業環境
- 7月以降は行動規制緩和に伴い売上が回復傾向にあるが、散発的な行動規制は継続

上期（1月～6月）の状況

- ✓ 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う行動規制により、店舗営業休止やベンダー工場停止などが発生

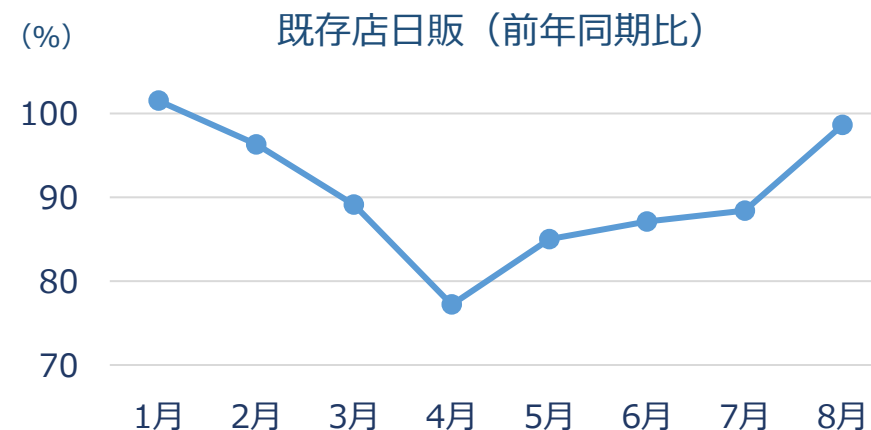
事業エリア	主な行動規制	主な取り組み
上海	・上海市内全域でロックダウン（3/28-5/31） 4月には最大で半数の店舗（約1,200店舗）が営業休止	<ul style="list-style-type: none"> ・デリバリーの強化 ・ネット予約販売の拡大 ・SVオンライン巡回 ・PB商品開発
重慶	・省外からの移動制限（4-6月）	
大連	・一律登校の停止（3-4月）	
北京	・北京市内での外出規制（5-6月）	

下期（7月～12月）の見通し

- ✓ 大規模かつ長期間の行動規制緩和により売上は回復傾向
- ✓ 引き続き各地域で散発的な行動規制が継続する可能性（8月末に成都・瀋陽・大連・深圳で短期的なロックダウンが発生）

<収益拡大への主な取り組み>

- ✓ 新規出店継続
- ✓ デジタル活用（デリバリー強化・ネット予約販売の拡大）
- ✓ 日本品質商品の展開継続

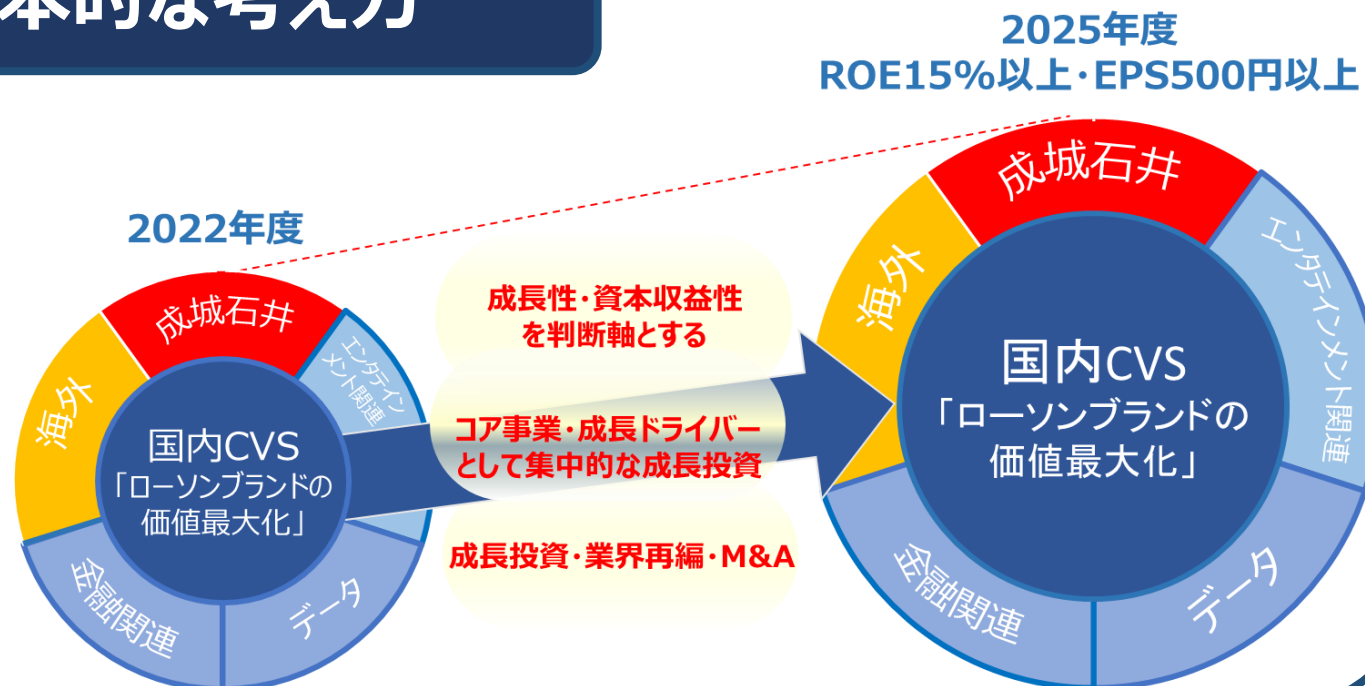


「もちぷよシリーズ」など
日本品質商品の開発

■ 株式会社成城石井が東京証券取引所へ株式上場申請

基本的な考え方

- **企業価値の向上**
⇒コア事業である国内CVS事業への集中投資
- **成長投資と株主還元のバランス**
⇒最適な資本政策
- **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**
⇒各グループ会社利益の向上に資するグループ再編及び最適な資本政策の検討



【事業ポートフォリオ戦略の進捗】

- 株式会社成城石井が東京証券取引所へ株式上場申請（2022年9月9日）
- 他のセグメントにおいても、事業ポートフォリオ戦略の基本的な考え方をもとにあらゆる可能性を検討

【単位：億円】

	2021年度		2022年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期計画
営業利益	267	470	289	530
経常利益	278	475	289	485
当期純利益	174	179	154	220

■ 2022年度上期 国内コンビニエンスストア事業

既存店売上高前年比*1 102.4%

出店 129 / 閉店 130 / 総店舗数*2 14,655

*1 ローソンストア100事業を除く単体

*2 グループ合計

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

2025年
チャレンジ指標

ROE 15%以上

EPS 500円以上

ESG
基軸経営

Environment

- ・食品ロス削減
- ・脱プラスチック
- ・CO2排出量削減

Social

- ・ダイバーシティ
- ・地域社会への貢献
- ・サプライチェーン管理

Governance

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

ESGの取り組み

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

環境への取り組み



2030年目標	2018年対比 ▲50%削減	2017年対比 ▲30%削減	1店舗あたり2013年対比 ▲50%削減																								
2021年実績	▲24.7%削減	▲19.3%削減	▲30.5%削減																								
KPI	<p>食品ロス削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2018</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>75%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2018	100%	2025	75%	2030	50%	<p>プラスチック容器削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2017</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2017	100%	2025	85%	2030	70%	<p>CO2排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2013</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2013	100%	2025	85%	2030	50%
Year	Reduction Target																										
2018	100%																										
2025	75%																										
2030	50%																										
Year	Reduction Target																										
2017	100%																										
2025	85%																										
2030	70%																										
Year	Reduction Target																										
2013	100%																										
2025	85%																										
2030	50%																										
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・発注精度の向上 ・売り切りオペレーションの徹底 ・弁当などの販売時間の延長(長鮮度化) ・フードバンクなどを通じた在庫の寄贈 	<ul style="list-style-type: none"> ・容器、包装形状の変更と簡素化による削減 ・環境配慮素材への変更による削減(紙製弁当容器など) ・ナチュラルローソンでの量り売りの品種拡大と店舗数拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ機器の導入、太陽光発電機器の転用 ・省エネ10か条の運用徹底 																								

■グループ理念の実現に向け、「3つの約束」を具現化し、更なるSDGsの取り組み推進

プラスチック使用量削減



持ち手を短くし
穴をあけたカトラリーや
木製スプーンを順次導入

約67トン/年のプラ削減効果

食品ロス削減



フードバンクなどを通じた
センター在庫や催事商品
の寄贈

店舗での売り切り
オペレーションの推進

CO2排出量削減



省エネ機器を順次導入
4,600店導入済※21年度末

省エネ10か条の継続

省エネ10か条	
①	週1回、夏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℃、冬：18度、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	夏冷機器・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等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

障がい者支援



聴覚障がい者にやさしいお店づくり

「耳マーク」を表示した指差しシート
の設置（8月30日～）

■ ESG基軸経営を推進し、SDGsの取り組みにおける“リーディングカンパニー”へ

グリーンローソン（未来型店舗）

『グリーンローソンコンセプト』
未来のための“3つの約束”を店舗で表現

人への
優しさ

個客に合わせた
サービス提供

アバターによる
リモート接客

圧倒的な
美味しさ

厨房の積極活用

オーダーメイクへの
取り組み

地球（マチ）
への優しさ

食品ロス削減

CO2排出量削減



ローソンアバターオペレーター

アバターを活用したお客さまのお困り事へのサポートや新商品の説明、VTuberとのコラボレーションによるエンターテインメントの提供など、新しいコミュニケーションの実現を目指す

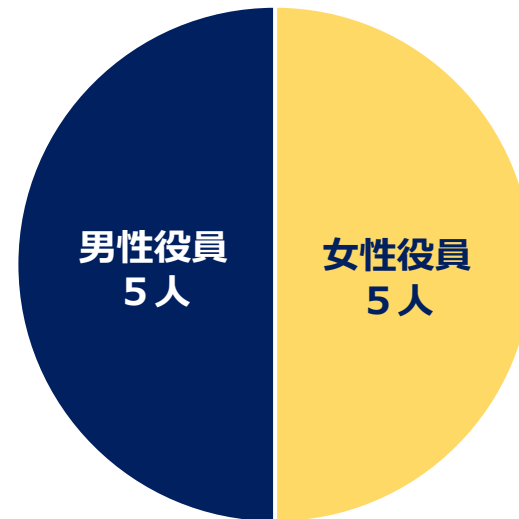
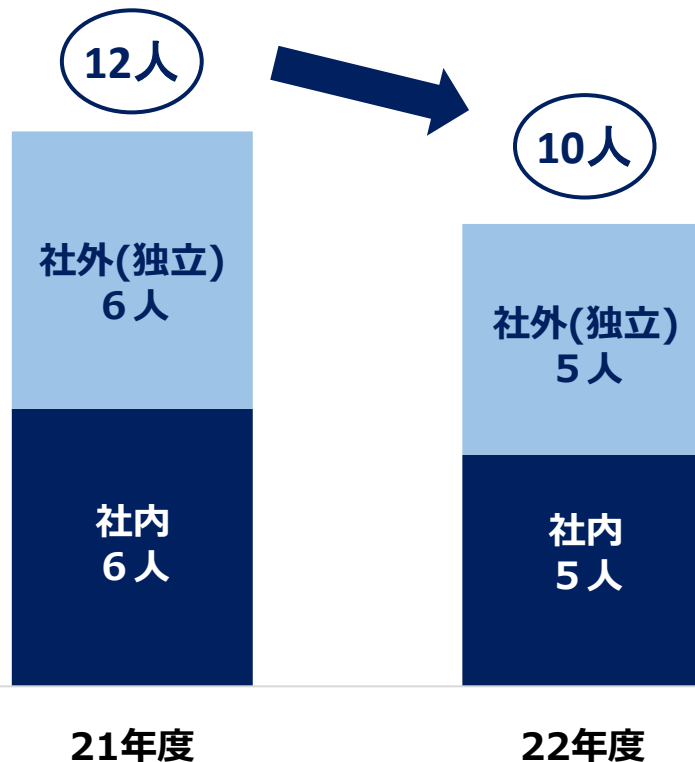


グリーンローソンで使用するアバター

コーポレートガバナンスの取り組み

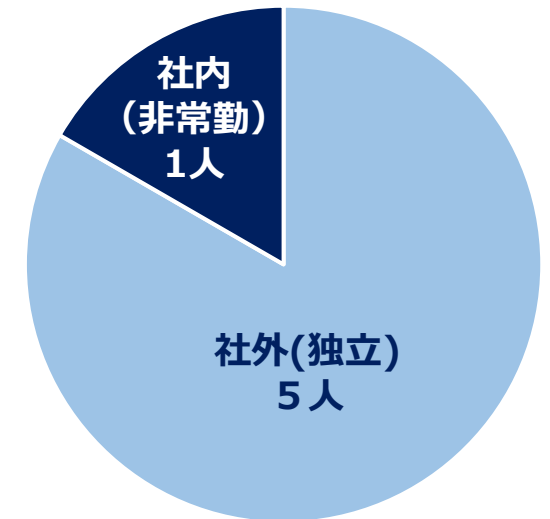
- 「グループ理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づいた高い倫理観と行動の徹底
- 「情報開示基本原則」に基づいた情報開示を通じて、経営の健全性・透明性を図り、ガバナンスを充実
- 「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置し、取締役会の諮問と共に、手続きの客観性・適時性・透明性を担保

役員構成



女性役員比率50%

指名・報酬諮問委員会構成



6人中5人が社外(独立)役員
議長は社外(独立)役員

參考資料

■ 配当方針

当社グループの持続的な成長の過程において、将来の事業展開に必要な内部留保を確保しつつも、安定的に1株あたり年間150円を下限とした上で、連結配当性向50%を目標として配当金を支払うことを基本方針とする。

連結配当性向50%目標
1株あたり150円を下限