



INTEGRATED REPORT **2015**
ローソン統合報告書





約**200,000**人

▶ クルー数

約**2,800**品目

▶ アイテム数

約**120**m²

▶ 1店舗当たりの面積

CONTENTS

- 02 「企業価値創造サイクル」を基盤にビジネスを展開します
- 04 “マチの幸せ”を追求しながら成長し続けています
- 06 本業を通じ、少子高齢化や環境問題などの社会的課題に取り組んでいます
- 08 ごあいさつ
- 09 社長インタビュー
- 12 CFOメッセージ
- 14 社外取締役メッセージ
- 16 財務・非財務ハイライト

- 18 日常のさまざまなシーンでお役に立っています
- 20 一粒のコーヒー豆からお客さまのもとにお届けするまで
- 22 お客さまの健康維持・増進を目指します
- 24 毎日の便利と楽しみをお届けします
- 26 エンタテインメント事業でお客さまの豊かな生活を支援します
- 28 こだわりに応えるお店・業態を開発します
- 30 新たなFCシステムでFC加盟店とともに成長します

- 32 持続可能な経営実現のための体制づくり
- 34 コンプライアンス・リスク管理
- 37 社会・環境への取り組み
- 40 人財の育成
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 48 企業データ

■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2014年度(2014年3月1日～2015年2月28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ホームページへ <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。

■財務セクション

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

■本ページに記載されているチェーン全店売上高などの数値情報は、2015年2月末時点における概数となっております。



約**2**兆円

▶ チェーン全店売上高

約**12,000**店

▶ 国内店舗数

約**1,000**万人

▶ 客数(全店1日当たり)



13.0%
▶ ROE

約**6,000**人
▶ FC加盟店オーナー数

33%
▶ 女性役員比率

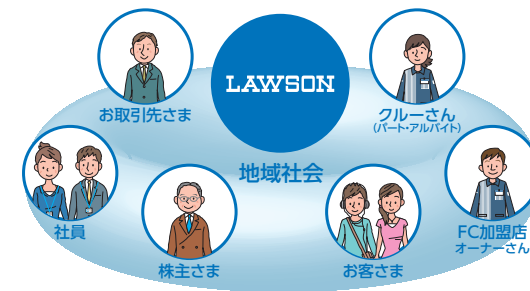
約**75**億円
▶ これまで集まった募金額



私たちは “みんなと暮らすマチ” を幸せにします。

『ローソン 統合報告書 2015』の発行にあたって

ローソングループは、中長期で関わるすべてのステークホルダーの皆さまに対して、財務情報と非財務情報をまとめた『ローソン 統合報告書』を公表しており、本年で3回目の発行となります。本書を通じて、現在の当社の全体像と将来目指す方向性をご覧いただき、コンビニエンスストアを柱とする事業の成長とともに、地域社会に根ざしたライフラインとして進化し続ける、私たちの思いをご理解いただければ幸いです。



ローソンを取り巻くマルチステークホルダー

ローソングループのビジネスは、マチ(地域社会)全体を含む7つのステークホルダー(ローソンを取り巻く関係者)とともに成り立っています。お客さまの身近にあるお店として、マチとお客さまのさまざまな課題を解決し、ローソングループならではの新たな価値を提供していきます。

ローソンのコミュニケーション媒体

マチと共に生きる 取り組み報告

マチの社会・環境課題に取り組む活動をご理解いただけるよう、できるだけ平易な言葉を使用し紹介しています。



統合報告書

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



財務セクション

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



ホームページ 冊子で紹介しきれなかった情報、データまで網羅、掲載しております。

お客さま起点のビジネスモデルで付加価値を生み出し、身近な社会であるマチに貢献していきます。

お客さまを起点にした「イノベーション(革新)をもたらすR&D(研究開発)」、「小商圏型製造小売業」、「進化したFCシステム」の3つからなるローソン独自のビジネスモデルは適切な経営戦略の実行と連動し、持続的に企業価値を向上します。このビジネスモデルにモノやカネなどの財務諸表上の「見える資本」と人財、情報などの「見えない資本」を適切に投下することにより、それぞれの資本の増大を目指します。継続して「企業価値創造サイクル」を回すことで、お客さまの身近な社会であるマチに必要な不可欠な企業として貢献していきます。

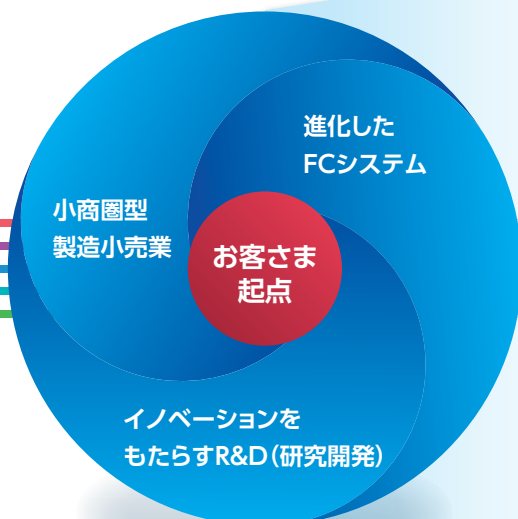
企業価値創造サイクル

インプット

- 財務資本(資金)**
株式や借入で調達され、企業が事業活動を行うために使用できる資金
- 製造資本(IT・インフラ)**
企業が事業活動を行う際に必要となる有形資産であり、土地、建物、機械、ITなどインフラ全般
- 人的資本(人財)**
企業の持続的成長を担う人財のスキルや能力、個人の意欲や組織の経験値の総称
- 知的資本(技術・ブランド)**
ブランドや評価、知的財産やソフトウェア等を含む無形資産全般
- 社会資本(資源・社会規範)**
自然環境から得られる資源や社会規範、及びステークホルダーとの間で共有された信頼関係

コーポレート・ガバナンス
ROEに基づく資本配分
経営戦略

ローソンの
ビジネスモデル



ビジョン

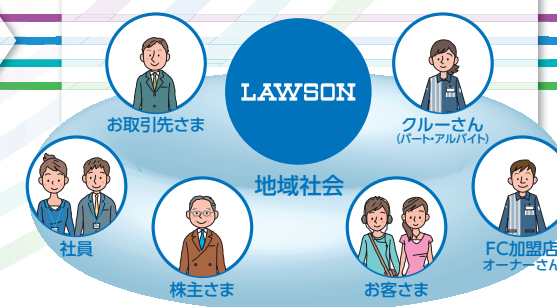
お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある

アウトプット

- 株式市場の期待に応えるため、資本規律を前提に投資判断を行っています。**
・潤沢なキャッシュフローの創出
・堅固な財務体質の構築
- マチのニーズに応える商品づくりにサプライチェーンを挙げて取り組んでいます。**
・製販一体のサプライチェーンの最適化
・付加価値の高いオリジナル商品の製造
- マチのニーズに的確に応えるため、「自ら考え、自ら行動する」人財を育成しています。**
・次世代経営者、リーダーの創出
・育成型人事制度による人財の育成
・FC加盟店オーナーの成長
- マチの変化を機敏に感じ取り、イノベーションを続けます。**
・ローソンブランドの強化
・マチのニーズに応える店舗開発
・Pontaデータ分析
- 社会・環境への配慮を徹底し、社会インフラとして地域に貢献しています。**
・サプライチェーン全体における環境への配慮
・社会インフラ機能向上によるマチの活性化

アウトカム

ローソンを取り巻く
マルチステークホルダーの
皆さまへの価値提供



小商圏型製造小売業

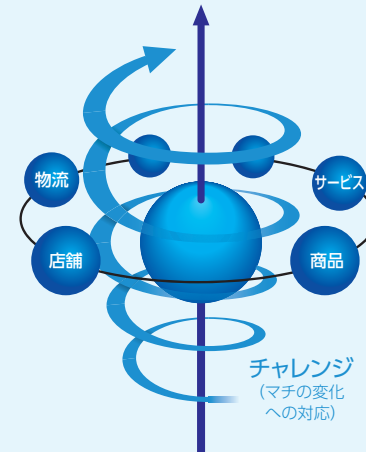
お客さまの徒歩圏内の身近なお店「ネイバーフッドストア」として、若者だけでなく高齢者や働く主婦など幅広い層に、生活に密着した商品やサービスを提供します。また、原材料調達から製造・物流工程、販売までのサプライチェーン全体を管理し、安全・安心をお届けしています。



イノベーションをもたらすR&D(研究開発)

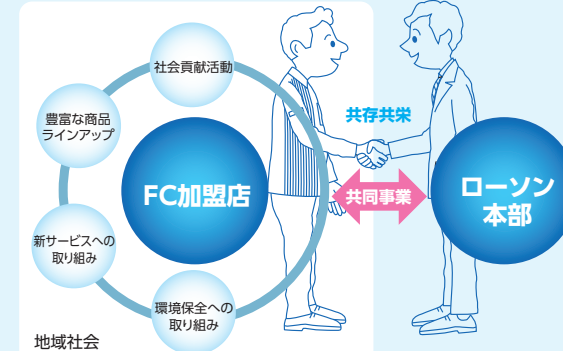
社会の変化を見ずえ、ローソンは数々の先行投資と実験を行っています。例えば、健康志向型や生鮮強化型など新しい形態の店舗を開発。そのノウハウを通常のローソン店舗に活かす試みは、競合他社にはない独自の取り組みです。お店でお客さまを待つのではなく出向くという発想で始めた宅配事業も、高齢化の進展等を背景にニーズが拡大すると見て挑戦を始めています。

企業価値の創造



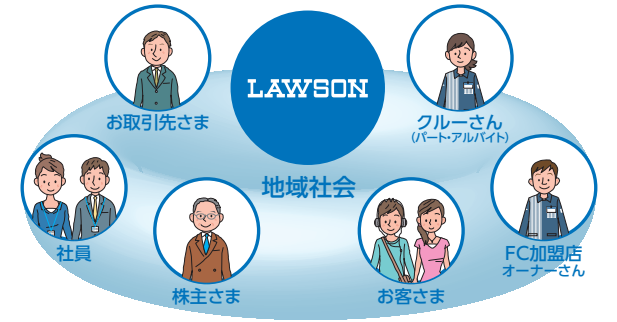
進化したFCシステム

ローソンのフランチャイズ(FC)システムは、マチをよく知るFC加盟店オーナーと企業理念・戦略を共有し、FC加盟店と本部が「共同事業」の精神でともに成長するために連携を強化していく仕組みです。マチを深く理解し、起業家精神にあふれたFC加盟店オーナー向けに、多店舗経営のノウハウ研修などをサポートするマネジメントオーナー(MO)制度を推進。また、電気代・廃棄ロス代の一部を本部が負担する新FC契約の導入などにより、FC加盟店と本部との間で、ウインウインの関係を構築しています。



ローソンは毎日皆さまのマチにあって、 もっと輝く笑顔をつくります。

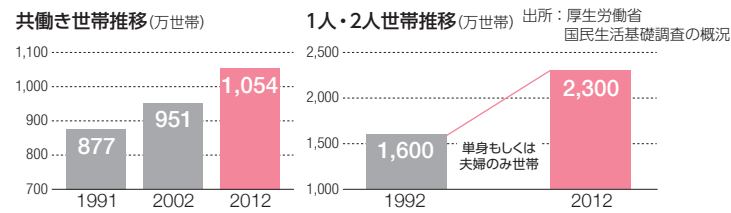
世界的な環境問題やとりわけ日本で深刻化している少子高齢化など、人々の生活や将来にはさまざまな心配事が存在しています。ローソンでは、こうした社会的な問題や課題に正面から向き合い、本業を通じてマチの皆さまが心豊かに、笑顔で暮らせるための取り組みを進めています。



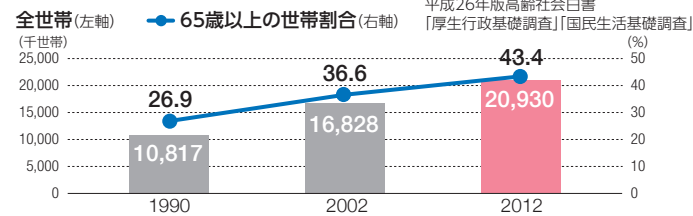
ローソンの取り組み(アウトプット)

ローソンがもたらすインパクト(アウトカム)

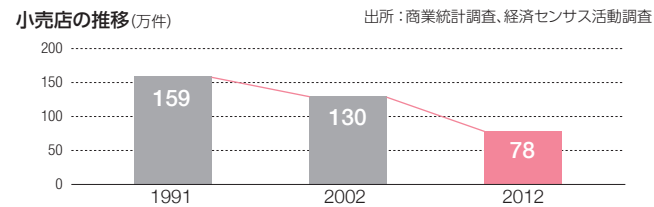
共働き、1人・2人世帯の増加



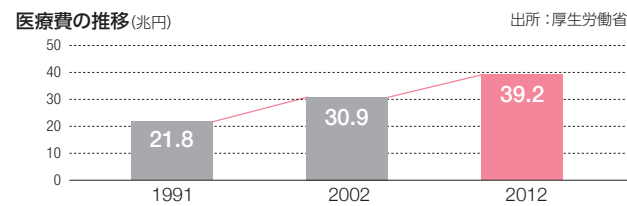
高齢者世帯の増加



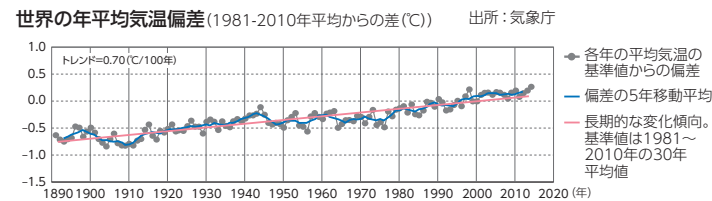
小売店の減少



膨張する医療費



環境問題の深刻化



女性の社会進出等による生活の多様化に対応

結婚・出産しても働き続ける女性が増えるなど、生活の多様化が進むなか、ローソンはそうした変化やニーズを捉えながら、商品、サービスを提供しています。近くのお店に生活に必要なものが揃っていれば、一人暮らしの方や働く女性にとって便利です。ローソンでは、自社の女性社員による出産・子育ての経験や知恵を、店舗運営や商品開発に活かしています。

- 女性の活躍による社会の活性化
- 家事の時短・省力化による時間の活用
- 出産・子育てを両立できる職場環境の浸透

高齢者の充実した生活、環境づくりをサポート

「少量でよいから健康にいいものを食べたい」という高齢の方々に向け、栄養バランスに配慮した小分けカット野菜、惣菜の販売に力を入れています。また、医薬品を取り扱う店舗の拡大や、気軽に健康相談ができる取り組みも始めています。60歳以上の社員の継続雇用にも積極的に取り組み、高齢者が孤立しない社会環境に貢献しています。

- 高齢者の健全な食習慣の確立
- 健康寿命延伸への貢献
- 元気な高齢者の増加

ネイバーフッドストア、社会インフラとして地域へ貢献

遠くの店まで出かける手段のない高齢の方や時間がない忙しい方のために、食品や日用品が買える近所のお店「ネイバーフッドストア」づくりを進めています。また、お客さまにより近づき、便利をお届けするために、新鮮な食材や弁当の宅配も始めています。地域コミュニティの一端を担い、災害時には緊急の避難拠点となるなど、社会インフラとして地域に貢献し続けます。

- 買い物弱者や高齢者の利便性向上
- コミュニティ基盤として地域を活性化
- 災害時のインフラとして地域に貢献

健康増進を目指した商品・店舗を開発

毎日の食を通して健康な身体をつくることを第一に考え、手軽に体にいいものを積極的に取れるメニュー開発やヘルスケア強化型店舗など、健康を軸にした店舗及び商品の開発を進めています。さらに医薬品の販売や調剤薬局併設型店舗の展開、地域の自治体との連携強化など、皆さまの健康増進に積極的に取り組んでいます。

- 健康への意識向上による自己管理の促進
- 予防医療や未病対応の推進
- 国民医療費の抑制への貢献

店舗をはじめ製造、物流等あらゆる面で環境に対応

店舗への省エネ機器の導入をはじめ、容器包装の素材の工夫や軽量化、ムダを出さない製造体制づくり、効率的配送、環境に配慮した商品の拡大など、あらゆる観点から環境問題に対応します。太陽光発電システムの導入など新たな環境・エネルギー技術の採用を推進し、持続可能な社会に貢献します。

- 気候変動問題の緩和
- 環境にやさしい生活の広がり
- 先端的な環境技術の普及・拡大

注：上記のグラフ数値の出所はさまざまですが、各種行政データは国勢調査が基になっています。国勢調査は5年に一度実施され2012年が最新となるため、全グラフともこれに合わせています。

マチ(地域社会)の変化に迅速に対応し、新たな価値創造を通じた持続的成長を目指します。



ローソンは、マチのご近所のお店“ネイバーフッドストア”として、国内コンビニエンスストア事業を中心に、企業理念である「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。

40年前の1975年6月の1号店オープン以来、ローソンは、社会環境やライフスタイルの変化に合わせて、マチのちょっとした不便を解消するなど進化を続けてまいりました。近年では、高齢化や女性の社会進出、また、それに伴う医療費増大や単身世帯の増加、地元商店街の衰退といった社会の課題や変化を受けて、小商圈を基盤として生活に密着するローソンが果たすべき役割は、ますます重要になっていると感じています。

2016年2月期は、厳しい業界環境のなか持続的成長を実現していくための「基礎固めの1年」と位置づけ、「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を柱とする構造改革を推し進め、コンビニエンスストアとしての基本を強化します。また、増加する健康ニーズに対応した品揃え強化を進めるほか、お買い物に不便を感じる方に向け、御用聞きや宅配サービスも始めていきます。ローソンは、FC加盟店オーナーさんと一緒になって、マチのお客さまに支持していただけるお店づくりを進めてまいります。

ローソングループが一丸となって、“みんなと暮らすマチ”のライフラインとして社会と共生しつつ、企業価値のさらなる向上を実現していきます。

代表取締役 社長

玉保 元一

全社員一丸となって、時代の変化、マチの変化に対応した新たなチャレンジを続けていきます。

まず、2015年2月期の振り返りをお願いします。

2015年2月期は、コンビニエンスストア業界内での競争激化や消費増税後の消費トレンドの二極化など、大変厳しい環境にありましたが、連結営業利益は前年を上回ることができました。お客さまのニーズに合った品揃えなど客層拡大への取り組みを継続したほか、淹れたてコーヒーやフライドフーズなどカウンターファストフードの拡充による総荒利益率の改善も進めました。また、ローソン店舗1,010店をオープンしたほか、食にこだわる高品質スーパーマーケットの成城石井の買収や、エンタテインメント関連事業強化としてユナイテッド・シネマの買収も行いました。これらに加えて、減価償却方法変更の影響などもあり、連結営業利益は前年を上回る704億円となりましたが、ローソンストア100事業の再生計画に伴う特別損失計上などにより、連結当期純利益は326億円と前年を下回り、ROEは13.0%となりました。

2016年2月期の事業方針についてお聞かせください。

人口動態など社会の変化が進むなか、小商圈のネイバーフッドストアが果たすべき役割は大きくなり、コンビニエンスストアの市場規模は年々拡大しています。その一方で、コンビニエンスストア業界全体での出店ペースは加速しており、同業他社との競争は激しくなっています。

こうしたなか、今年度は重要な年となります。お客さまにご満足いただける売場を実現するために、一つひとつの基本を徹底し、基礎固めを行う1年として、「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を柱とした構造改革を実行していきます。そし

3つの徹底

| | | |
|--|--|--|
| 売場力強化 ・加盟店指導業務改革 ・セミオート・計画発注導入 ・質を担保した出店 | 商品力強化 ・CVSコア・リード商品 ・スーパーマーケット代替 ・SCM改革 | 加盟店支援強化 ・既存店設備の強化 ・新FC契約前倒し |
|--|--|--|

マチの変化に対応
×
ローソンらしさの追求

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| できたて、ひと手間 ・フライドフーズ ・おかず、おつまみ ・MACHI cafe ・まちかど厨房 | マチを元気に ・おいしい健康 ・ヘルスケア ・ローソン ・介護(ケア) ・ローソン | 毎日の生活支援 ・毎日食べるもの、 毎日使うもの ・安全・安心な野菜 ・住宅立地型強化 ・成城石井 | お客さまに近づく ・小商圈配送・宅配 ・御用聞き ・お取り寄せ ・オープンブラット ・フォーム | マチを楽しく ・エンタ×360° ・チケット、CD、 DVD、関連グッズ ・HMMV、ユナイテッド ・シネマ |
|---|---|---|---|--|

て、そうした土台をベースにして、「ローソンならではの」取り組みについても強化していきます。

コンビニエンスストアの果たす役割は、どういうものがありますか。

何といたってもネイバーフッドストアとしての役割が期待されます。コンビニエンスストアは、24時間営業しているご近所のお店として、距離的、時間的に高い利便性を提供するビジネスモデルです。最近では、日本各地で、野菜や果物、本や日用品などを売るお店がマチから消えつつあるのが現実です。日本の小売店は個人商店を含めて1980年代には150万店以上ありましたが、今では100万店を割り込んでいます。忙しくて買い物の時間がとれない働く女性や、家から歩いていける場所で買い物をすませたい高齢者の方々にとって、コンビニエンスストアのもつ役割は年々高まっているといえます。

ローソンは、小商圈型製造小売業として、原材料調達部門とPontaデータ分析を行うマーケティング部門が連動して、お客さま起点で付加価値のあるオリジナル商品を開発することで、そのマチのニーズを満たす、そのマチにあった品揃えを実現しています。今後は、さらに生活に密着した品揃えによるスーパーマーケットの代替機能の拡充や、OTC医薬品(市販薬)を取り扱うヘルスケア強化型店舗の展開、お客さまのご自宅にお届けする宅配や御用聞きサービスの展開など、変化するマチのニーズに対応できるように、チャレンジを続けていきます。

具体的な2016年2月期の取り組みについて教えてください。

先ほどもお話したように「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を通じた構造改革によるコンビニエンスストアとしての基本の強化を進めていきます。

具体的には、まず、社長就任時に掲げた、「加盟店との信頼関係を強化し、ともに成長し、発展する」という基本方針に則り、電気代・廃棄ロス代の一部を本部が負担する新FC契約を再契約前の既存店舗にも前倒しで導入します。これまで以上に本部もFC加盟店とともに、さらなる収益拡大を目指す体制をつくる、ということです。また、個店ごとのPonta会員データに基づいたセミオート発注システムを導入し、それぞれの店舗に合った品揃えを実現し、売上の向上をねらいます。商品においては、消費の二極化の流れを受けたニーズの多様化に対応すべく、リーズナブル

ルな価格のお弁当などコンビニエンスストアの定番商品と、他社が真似のできない原材料などにこだわった高付加価値商品とのバランスをとっていきます。

商品戦略についてもう少し詳しく教えてください。

まず、売上の土台となる弁当類やおにぎり、パスタやサラダといったカテゴリーを中心に、ヘビーユーザーの需要に対応した定番商品の強化を行います。また、洗わずにそのまま食べられるカット野菜の展開、プライベートブランドのローソンセレクトの全面リニューアル、日配食品・冷凍食品などの品揃え拡大により、スーパーマーケット代替機能を強化します。これまでと同様に、高付加価値原材料にこだわったカウンターファストフードやMACHI café、店内調理のまちかど厨房等の拡大や、低糖質のブランパンや低カロリーや機能性にこだわった健康菓子などといった健康訴求商品についてもさらに充実させていきます。そして、広告販促についても、こうした商品ラインアップをわかりやすくお客さまにお伝えするための工夫を加えるとともに、前年以上の経費を投入する計画です。

さらに、40周年を機に、商品づくりの原点に立ち返り、一から見直す取り組みとして、全社横断の「本気で、おいしいプロジェクト」を発足しました。2015年6月には、40周年創業祭として、素材・製法にこだわり抜いた記念商品を発売し、大好評いただきました。コンビニエンスストアは便利だけでなく、いちばん身近な「専門店」になることが期待されています。ローソンは、こうした商品開発を通じて、お客さま満足のために挑戦を続けていきます。



既存店への設備投資などの強化も行うのでしょうか。

はい、従来以上に既存店への投資も強化していきます。まず、生活密着のニーズに応えるべく、住宅エリアに立地する店舗を中心とする約2,000店舗を対象に、冷蔵・冷凍ケースを拡充したり、商品を陳列する棚を高層化するなどの投資を実施予定で

す。朝食ニーズの高い牛乳やヨーグルト、少量に小分けされた煮魚などのローソンセレクトの惣菜商品、お弁当のおかず便利な冷凍食品などの品揃えを広げます。「毎日食べるもの」と「毎日使うもの」をきちんと品揃えすることで、お客さまの日々の生活の支援につながると考えます。

また、過去2年間にわたって、MACHI caféの展開店舗を拡大してきましたが、ほぼ全店展開を完了したこともあり、今年度は、まちかど厨房の展開を進め、今期末には3,600店舗まで拡大する計画です。既存の店舗に厨房設備を増設することにより、できたてのカツサンドやカツカレー、おにぎりなどを楽しんでいただくことができるようになり、幅広い年代のお客さまなどに好評です。

さらに、省エネ投資も継続していきます。店舗の電気使用量の削減のため、最新の省エネルギー機器である「ノンフロン(CO₂冷媒)冷凍・冷蔵システム」の導入を進めていきます。従来設備と比較して1店舗当たりの年間CO₂排出量を約半分にするとともに、1店舗当たりの電気使用量を約12%削減できます。エネルギーコストの削減と地球温暖化防止に資する取り組みとして、省エネルギー中期目標「2020年度の1店舗当たり電気使用量を2010年度比20%削減」を目指しています。

現状の店舗運営上の課題と対応策についてお聞かせください。

本当にお客さまが欲しいものが、欲しいときに売場に並んでいるのか。ローソンの店舗は、個店個店を見た場合、まだまだお客さまの期待に応えることができていないことがあります。まずは、実際の現場で、直接FC加盟店オーナーさんの指導を担うスーパーバイザーのスキルアップを図る必要があります。また、店舗が商品を発注するための仕組みについても見直しを実施します。ソフトドリンクや加工食品などの「計画発注システム」をリニューアルするほか、お弁当やおにぎり、サンドイッチといった中食カテゴリーなどに「セミオート発注システム」を導入していきます。セミオート発注システムは、売上の約50%を占めるPonta会員の購買動向などをベースに、個店の直近売上動向やヘビーユーザー情報、同様の客層をもつ他店舗の情報、天候情報、キャンペーン情報など、さまざまなデータを加味し、品揃えの幅や発注数についての推奨が出される仕組みです。こうした精度の高い推奨値に、さらにFC加盟店オーナーさんがマチの催事など特殊要因を加味させることで、発注数量が最終決定されます。これまで約3年かけて数百店を対象に実験を積み重ね、需要予測の精度も上がってきたことから、年内をめどに全店展開することを決定しました。また、セミオート発注システムの導入は、発注精度の改善にとどまらず、店舗運営の効率化にもつながります。従来かけていた発注時間が大きく削減され、売場の改善や店舗

スタッフの教育などに目を向けることができるようになります。MACHI caféやからあげワンといったカウンターファストフードや、店内調理のまちかど厨房など店内作業が増える傾向にあり、発注業務の短縮化のもつ意味は小さくありません。

将来に向けての差別化戦略についてはいかがでしょうか。

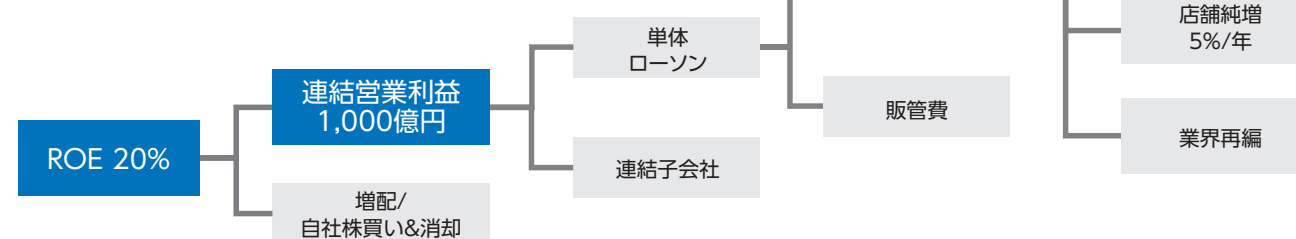
まずは、健康関連の取り組みがあげられます。「マチの健康ステーション」として、マチの健康ニーズに対応するため、各地のドラッグストアチェーンなどとの提携を戦略的に進めており、OTC医薬品(市販薬)や化粧品、日用品などの品揃えを強化しています。通常のローソンの約2倍にあたる、約5,000品目を取り揃えたヘルスケア強化型店舗の展開を2013年からスタートしており、今後も広がっていきます。また、低糖質のブランパンや健康飲料・菓子の展開など、全国のローソンにおいても、おいしくて健康な商品を品揃えすることで、お客さまの健康と快適な毎日を支援してまいります。さらに一歩進んだ次世代ローソンを示す形として、介護相談窓口やサロンなどを併設した「ケアローソン」の運営も2015年より始めました。

次に、将来のローソンの事業基盤の重要な柱の一つとなるのが、ホームコンビニエンス事業です。「ご近所のお店」から、さらに一歩進んで、「お客さまに近づく」ためのラストワンマイルへの取り組みです。2015年4月にSGホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、共同事業会社を設立することを発表しました。当社のもつ全国12,000を超える店舗ネットワークと、佐川急便など同社グループが有する業界第2位の宅配便事業の配送物量の規模を活かして、ローソン店舗を起点としたご自宅等への配送、御用聞きといったサービスを展開します。こうした展開を、ローソンフレッシュをはじめとする当社グループのEC事業だけではなく他のインターネット通販業者等にも門戸を広げる「オープンプラットフォーム」戦略とし、次世代のホームコンビニエンス事業の基礎固めを進めてまいります。

コーポレートガバナンス・コードや株主還元についてのお考えを教えてください。

当社では、他社に先駆けて、機動性かつ透明性の高いコーポ

中期的持続成長とROE20%のロードマップ



レート・ガバナンス体制を構築してきました。例えば、取締役の1/3以上が既に社外独立取締役であり、社外役員のみで指名・報酬委員会を組成し取締役の報酬や候補者選定について答申を行うなど、高い独立性や透明性の維持に努めています。さらに、監査役を含めた6人の独立役員は、経営者や学者、公認会計士、弁護士、公職経験者といったさまざまな知見をもつバラエティに富んだメンバー構成となっているほか、うち4人は女性であるなどダイバーシティにも配慮しています。

また、株主還元については、持続的、安定的な増配を堅持することが基本であると考えており、2015年度の配当については、前年より5円増配となる1株当たり245円を計画しております。

最後に、持続的成長のために不可欠な人財育成についてお聞かせください。

ローソンは、価値創造による持続的成長のために必要な「自ら考え、自ら行動する」人材の育成を進めるとともに、組織としての受容力や柔軟性の向上をねらって、女性社員や外国籍社員の採用を通じてのダイバーシティの促進にも力を入れてきました。今後も、部署を越えて仕事に取り組む社員を評価し、自発的なチャレンジを促進することで、強い「規律」と個々人の“自立”を両立できる組織を目指していきます。

本業を通じた利益成長と安定した株主還元により 資本効率を高め、ROE20%を目指します。

吉武 豊
常務執行役員 CFO



2015年2月期の振り返り

2015年2月期は、連結営業利益704億円と前年を23億円上回り増益を達成することができました。本業の国内コンビニエンスストア事業が既存売上高前年比で99.0%にとどまったものの、店舗ベースでの総荒利益率が31.3%と前年より0.3%ポイント改善したことや、減価償却方法の定率法から定額法への変更による影響が94億円あったこともあり、営業増益を達成できました。一方、当期純利益については、ローソンストア100事業の再生計画に伴う特別損失42億円の計上などもあり、前年を52億円下回る326億円、ROEは13.0%となりました。なお、出退店については、国内ローソン店舗はグループ全体で1,010店舗出店（純増588店舗）を行い、2015年2月末時点で合計12,276店舗（成城石井を加えると12,383店舗）に達しています。

2015年2月期(連結)

| | | (単位:百万円) | |
|-------|--------|----------|---------|
| | | 2015.2 | 2014.2 |
| 営業総収入 | +2.6% | 497,913 | 485,248 |
| 営業利益 | +3.5% | 70,482 | 68,127 |
| 経常利益 | +4.1% | 71,714 | 68,880 |
| 当期純利益 | -13.9% | 32,687 | 37,966 |

2016年2月期の計画

2016年2月期については、営業利益710億円、当期純利益は352億円を計画しております。将来の持続的成長に向けた基礎固めの1年とし、加盟店収益改善のための集中投資や戦略的経費支出などの負担増を計画していることから、単体事業については営業減益を見込んでおりますが、2014年10月に買収した成城石井が通期で連結される効果などもあり、連結営業利益では増益を計画しています。なお、成城石井は49億円、ユナイテッド・シネマは11億円の営業利益を見込んでおります。

まず、単体事業からご説明します。既存売上高前年比は「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を柱とする構造改革を通じて100.0%まで回復させます。また、出店は収益性重視という従来のスタンスを維持しつつ、新規提携による看板替えも含めて1,200店を出店し、よりよい立地へのリロケーションの積極化などによるローソン店舗の閉店450店舗と、事業再生に伴うローソンストア100の閉店300店舗を実施したうえで、年間450店舗の純増を計画しています。

次に、総荒利益率(店舗ベース)については、前年比0.2%ポイント改善の31.5%を目指します。昨年より円安や原材料コスト上昇という環境への対策として、原材料の調達から販売までのプロセスを総合的に管理する機能子会社であるSCIを最大限活用することで、機動的な原材料確保や国産原材料への切り替えを進めるなど、原価率の悪化を抑制します。さらに従来から強みをもつ荒利益率の高いカウンターファストフードをさらに拡大することによって、総荒利益率の改善を図ってまいります。

一方、単体の販売管理費は戦略的に前年比5~10%の増加を見込んでおります。本部による廃棄ロス一部負担など加盟店支援の側面をもつ新しいFC契約の前倒し導入を2,000店舗規模で進める結果、FC加盟店支援コストが大幅に増加するほか、商品力強化に伴う集客力アップをねらって広告宣伝費も前年から20億円以上の増加を計画していることが主要な要因です。

キャッシュフロー計画について

2016年2月期については、営業キャッシュフロー約1,000億円、投資キャッシュフロー約800億円、フリーキャッシュフロー約200億円を計画しています。国内の新規出店拡大に加えて、住宅立地強化型店舗の展開やまちかど厨房の拡大など既存店強化投資により、出資融資を除いた投資キャッシュフローは前年よりも約200億円増加する計画となっております。

今後については、安定した国内コンビニエンスストア事業に支えられた営業キャッシュフローが毎年1,000億円を超える

規模で期待されるほか、現状程度の出店ペースであれば投資キャッシュフローも600億円から700億円程度で推移するとみられることから、フリーキャッシュフローで300億円から400億円程度となり、配当を中心とする財務キャッシュフローを十分にまかなえるものと考えています。

ROEと財務規律について

上場企業として、資本コストを上回る収益率をあげ、株主の方々への適切なリターンを継続していくために、経営戦略として資金の最適な配分を行い、ネイバーフッドストアとしてのビジネスモデルを通じて価値創造し続ける必要があります。このため、ローソンは、株主資本の最適活用を図る経営指標としては「ROE20%」を中期的な目標としております。高いROEを実現するには、財務戦略を使って分母である資本を効率化する方法もありますが、何といたっても本業を通じて営業キャッシュフローを増やし、分子である利益を高めていくことが重要と考えています。当社は、本業を通じた利益成長を第一に掲げつつ、中期的に最適な再投資と配当を中心とする株主還元を両立させるバランスの取れたキャッシュフロー配分を行っています。

株主価値最大化のために、むやみに規模拡大を追いかける経

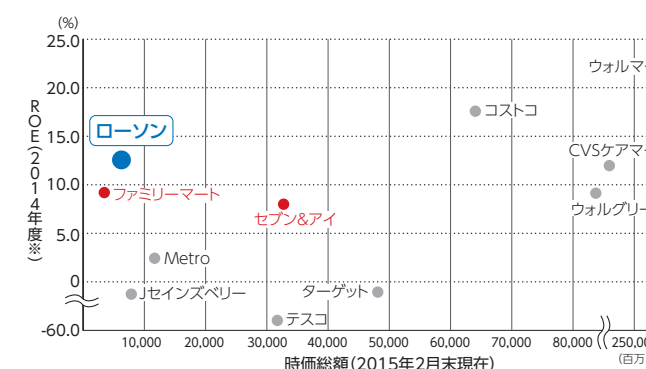
営ではなく、国内出店投資をはじめ、適切なリターンが期待できる案件かどうか、個々のROIを冷徹に見極める必要があります。昨年実行した成城石井の買収においても、その事業が将来的に生み出すキャッシュフローが株式買収価額や有利子負債を含めた企業価値と適正なバランスになっているか、社外取締役も交えて慎重に議論したうえで経営判断しました。

企業価値向上と株主還元について

株主還元につきましては、中長期的に持続可能な増配を目指すという考え方に変わりはありません。2015年度は、加盟店収益改善のための集中的な本業への投資など、事業計画を総合的に検討した結果、2014年度の年間配当一株当たり配当240円に対して5円増配し、年間配当を一株当たり245円とする予定です。

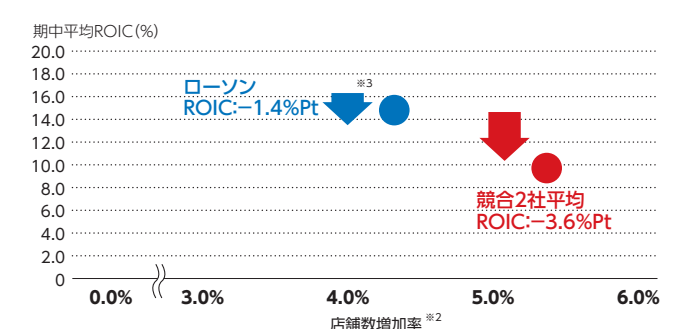
当社は、FC加盟店との持続的共存を目指して、「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を行い、ローソングループ丸となって、引き続きマチのお客さま満足度を向上させます。今後も、株主の皆さまに対しては、財務の健全性を保ちつつ魅力的かつ安定的な配当を実現していきます。

世界の小売業のROE



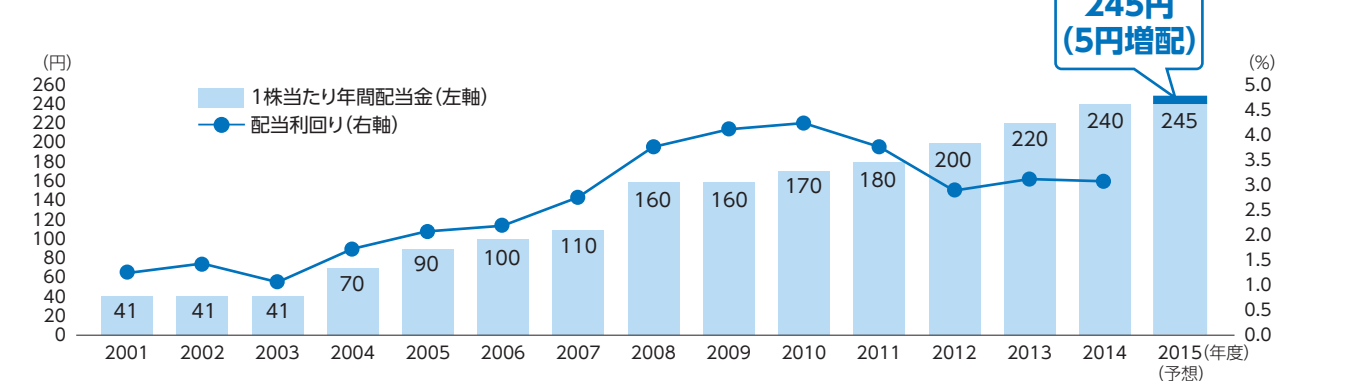
※2014年8月期~2015年2月期を対象とします

競合他社とのROIC(投下資本利益率)*1の変化(10年間)の比較



※1 ROIC=税引後(税率40%で試算)営業利益÷期中平均投下資本(純資産+有利子負債)
※2 店舗数増加率:2004年2月期から2014年2月期までの年平均増加率
※3 矢印は2005年2月期から2014年2月期までのROIC変化率を示しています

1株当たり年間配当金と配当利回りの推移





大園 恵美

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科
教授

学識者として経営戦略や組織行動等に関する豊富な知見を有し、ユニークな競争戦略を評価する「ポーター賞」の運営委員も務める。2012年からローソン社外取締役。

**揺るぎない組織体制を基盤に、
将来は日本にとどまらずグローバルに通用するローソンに期待**

果敢にチャレンジする姿勢がローソンらしさ

私の専攻分野の中に、ユニークな競争戦略を実践している企業及び事業の研究があります。その観点からローソンを見て興味深いのは、業界2番手としていかにトップと違うことをするかを探求し続けていること。どうしたら存在意義を発揮できるか、お客さまに選んでいただけるか。その思いが、さまざまな議論の一つの柱になっていることです。

そのためには、ナチュラルローソンやローソンストア100、ヘルスケア強化型など新しい店舗形態にも挑戦していく。真にお客さまに求められるネイバーフッドストアとは何かを追求しながら、わかりやすい形で新しい試み、経営上の実験を行っています。お客さまのために、たとえ困難でも常にチャレンジして一歩踏み出す——それがローソンらしさではないでしょうか。

ガバナンスの充実と組織運営の良好さが顕著に

ガバナンス面は、取締役の構成がバランスよく、議論も活発化するなど、ここ数年で著しく充実してきました。取締役会における意思決定についても、その根拠や判断の過程、見通しが明確なため、客観的な検証や評価がしやすいと感じています。また、情報開示にも積極的で、ビジネスモデルや中長期計画、人事データ等をかなり詳細に出しています。

私はまた、組織論を研究テーマにしていますが、ローソンは組織がものを考えている会社だとわかりました。玉塚社長は組織

による運営を重んじ、個人と組織の能力を引き出す経営者だと思っています。問題の根源を組織構造の中に見て、その仕組みを変えることで解決する習慣ができています。属人的解決に頼らないということです。

グローバル市場で通用するローソンに

そうしたローソンですが、まだまだ課題もあります。第一に、今後もFC加盟店オーナーの皆さまが安心して事業を行い、成長していける状態を維持することが求められます。さらには、店舗で働くアルバイトの方、お取引先の方々、本部社員も含めて、ローソンに関わる一人ひとりが何か価値を生んでいるなど感じることができるような、社内外から信頼され続ける会社であってほしいと思います。

ダイバーシティの観点では、女性の育休後復帰率や男性の育休取得率が高く、2020年に女性管理職30%を目標とするなど、人材を大切に意識の高さが見られます。今はまだ女性の役員は私も含め社外の間人だけですが、社内から上を目指す女性社員がどんどん出てきて、管理職比率を上げてほしいと思います。また、外国籍の社員の採用にもローソンは積極的です。日本と同様に海外でも通用する企業となるためには、こうした組織の多様性は非常に重要です。

今後ますますグローバルな企業に成長し、世界中にローソン・ファンが増えていくことを期待しています。



秋山 咲恵

株式会社サキコーポレーション
代表取締役社長

産業用検査ロボットメーカーを創業。経営者としての豊富な経験と知見を有している。2014年からローソン社外取締役。

**現場、現物、現実を直視し、
一つひとつの売場に注力する経営姿勢を評価**

活発な議論と実効性あるガバナンスに期待

玉塚社長率いる新体制のもと、取締役会では活発な議論が交わされています。経営というのは戦略の絵を描くだけではなく、実効性やリスクの見極めが大事であり、議論した内容をいかに実行し、結果を数字で示していくかが重要です。ローソンの取締役会には、遠慮なくNOと言える雰囲気があり、私も、ローソンの経営理念や目標を共有しながら、同時に社外の一経営者としての視点から率直に意見しています。

ガバナンスに関しては、ローソンはもともと先進的でした。この6月にコーポレートガバナンス・コードが施行されましたが、多くの企業はまだ試行錯誤の域にあります。しかしローソンは、ガバナンスを真に実効あるものにしようとする段階までできています。社外取締役の人選にしても数合わせではなく、たとえば取締役会で活発に発言できるだろうことを前提に、実質的に機能することが考慮されていることを実感します。

人の手による、きめ細かな対応でローソンらしさを

ローソンは小商圏型製造小売業を展開しており、店舗だけでなく製造、物流の現場ももっています。製造業、特にものづくりの自動化に携わる私から見ると、効率化に課題を感じるころもありますが、一方で、人を中心に動いているからこそ実現可能な、お客さま目線の商品開発やサービスがあるのも事実です。自動化で効率性を高める一方、人の手によるきめ細かな対応にこだわ

ることで、ローソンらしさを維持してもらいたいと思います。

私はメーカーという立場で現場、現物、現実を常に大事にしているのですが、玉塚社長は、基本に立ち返り、お客さまとの接点である売場に力を入れています。これは地味ですが非常によいことです。一人ひとりのお客さまにとっては、お買い物に訪れた店舗がローソンのすべてになります。一つひとつの売場をいかにして、よりよいものにしていくか。小売業としての基本である売場に注力する方針を支持しています。

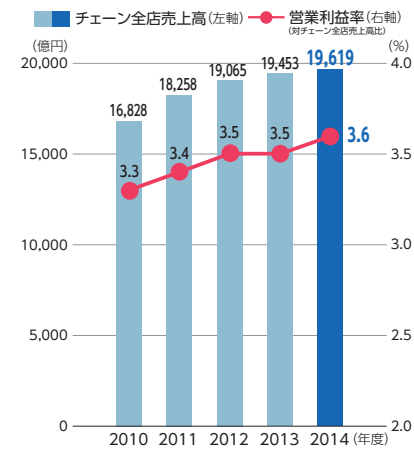
マチの幸せの実現に向け、本当の意味でのトップブランドへ

社会において高齢化や人口減少などさまざまな問題があるなかで、ビジネスのあり方も変わってきます。就労人口が減少するなかでは、多店舗=競争優位という単純な図式は必ずしも成り立ちません。消費行動も変化し、全国一斉に同じ商品を並べるだけではなく、それぞれの地域に根差した事業展開が必要になっています。

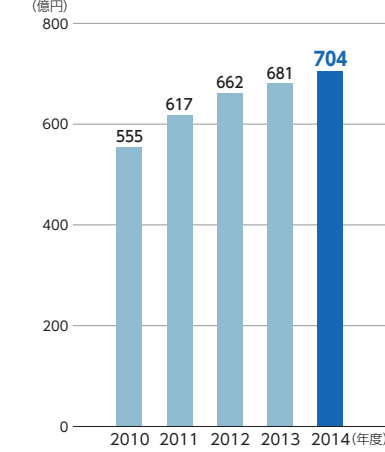
こうしたニーズの多様化が進むなか、ローソンがこれからもマチのみなさんの生活に必要な一部として、新たな価値を提供し続けることができるかどうか。取締役会においても、大きな戦略の議論と同時に、いかに具現化していくか、という観点が大事です。マチの幸せを実現するためにできることは何か、その思いを組織の隅々までもてる会社になることで、本当の意味でのトップブランドになれると信じています。

財務ハイライト

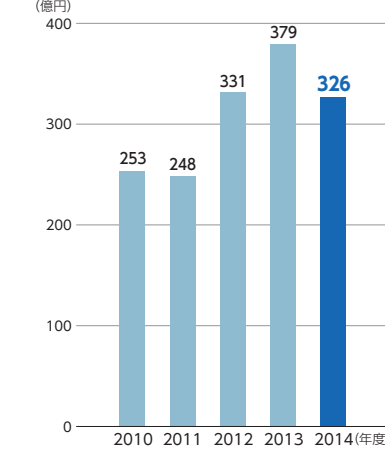
連結チェーン全店売上高／営業利益率 (対チェーン全店売上高比)



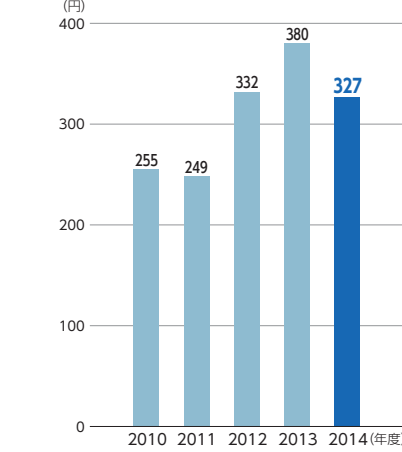
営業利益



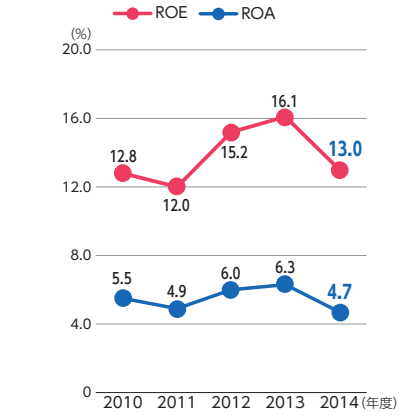
当期純利益



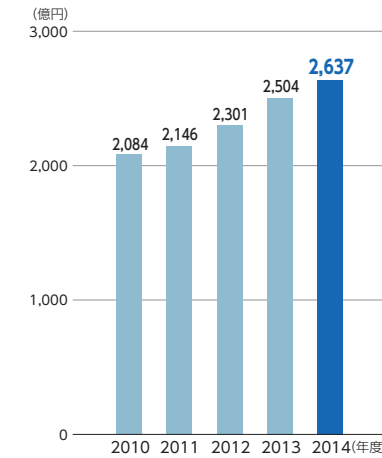
1株当たり当期純利益



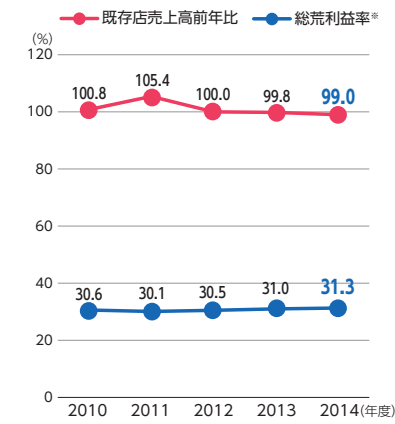
ROE (株主資本当期純利益率)
ROA (総資産当期純利益率)



純資産

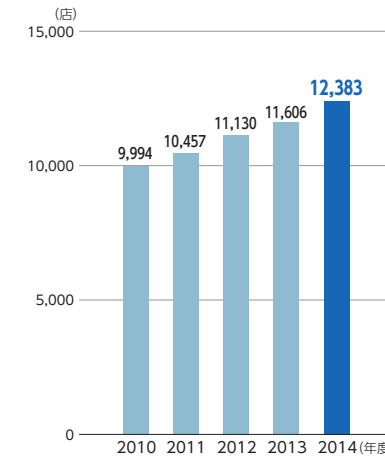


既存店売上高／総荒利益率



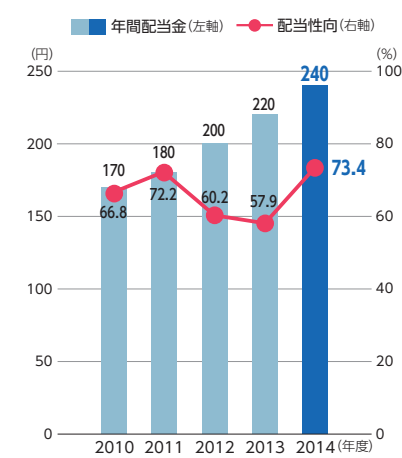
※総荒利益率は店舗段階での数値です

国内店舗数

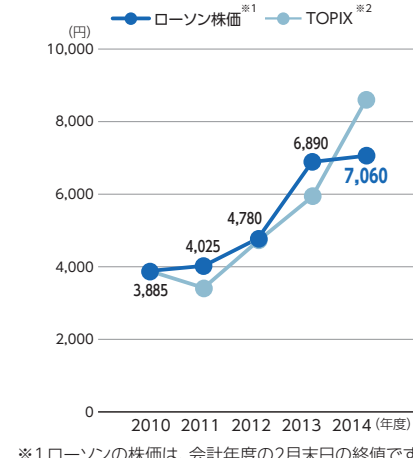


※国内コンビニエンスストア事業 (グループ企業含む) と成城石井事業 (直営成城石井店舗のみ) の合計です

1株当たり年間配当金／配当性向



株価



※1 ローソンの株価は、会計年度の2月末日の終値です
※2 TOPIX (東証株価指数) のグラフは、2011年2月末日の終値:951.27を基準として勝落率を表記したものです

解説

営業利益

当期の営業利益は704億円と昨年に続いて増益となりました。厳しい競争環境のなかであっても、国内既存店の強化などを続けることで営業利益率 (対チェーン全店売上高比) の改善を続けています。中長期的には、連結営業利益1,000億円を目指します。

総荒利益率

当社の強みである総荒利益率の高いカウンターファストフードの販売拡大や、機能性子会社であるSCIなどの活用、サプライチェーン全体の見える化や効率化を進めることなどを通じて、総荒利益率は31.3%と前年比0.3ポイント改善しました。

ROE

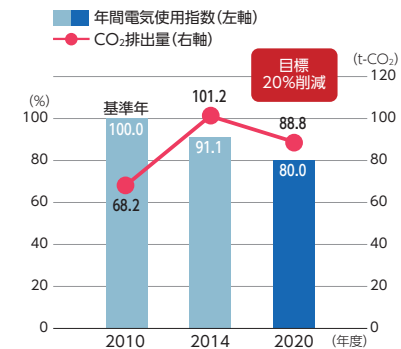
当期のROEは、ローソンストア100の事業再生計画に伴う特別損失発生などから従来水準からは低下したものの、依然として13.0%と高い水準を保っております。本業を通じた利益成長をドライバーに、中長期的には、ROE20%を目指しています。

配当金

当期の配当は前年比20円増配となる240円、配当性向は73.4%となりました。次年度については5円増配の245円を計画しております。資本規律を高く保ち、株価や配当などを通じた持続的、安定的な株主還元を実現させていきます。

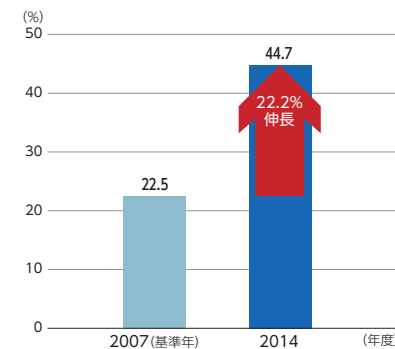
非財務ハイライト

1店舗当たりの電気使用量 (指数) と CO₂排出量



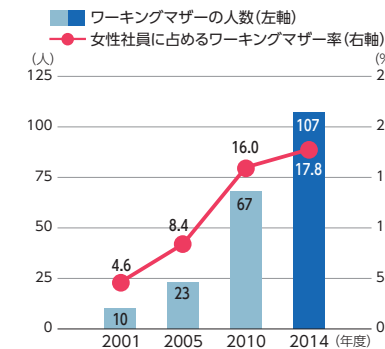
電気使用量削減のため、2020年度までの省エネルギー中期目標として「1店舗当たりの電気使用量を2010年度比20%削減」を掲げています。2014年度は、省エネルギー機器の導入や既存店の機器の入れ替えなどにより、2010年度比で8.9%削減しました。

食品リサイクル等実施率



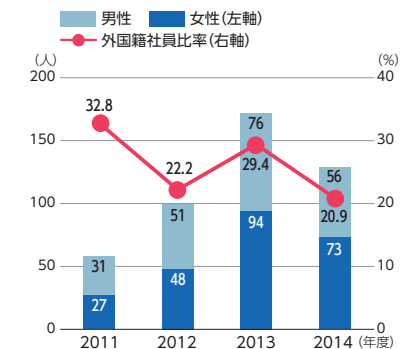
余剰食品の有効活用と食品リサイクル法に対応するため、2007年度 (22.5%) を基準とし、毎年2%以上の改善を図ってきた結果、2014年度は44.7%を達成しました (法定目標36.5%)。

女性社員に占めるワーキングマザー率



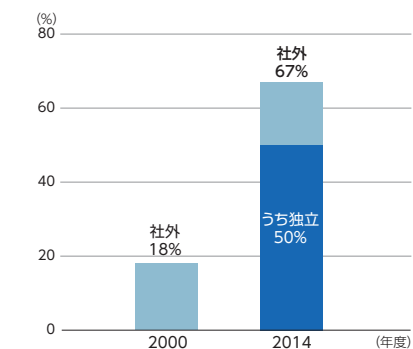
子育て支援策の実施により、ワーキングマザー率は13年間で13.2%上昇しました。育児休業からの復職率 (2000年度以降の累計) も97.1%と高い比率となっています。

新入社員における男女実数及び外国籍社員比率



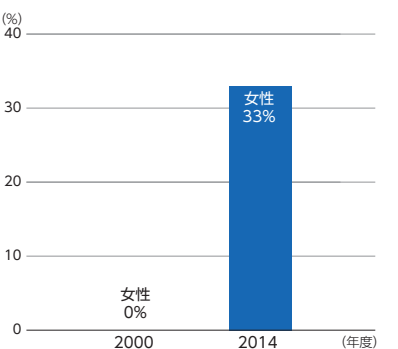
新入社員における女性の採用数は全体の半数、外国籍社員比率は20~30%の水準を維持し、ダイバーシティ (多様性) を推進しています。

社外役員比率



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

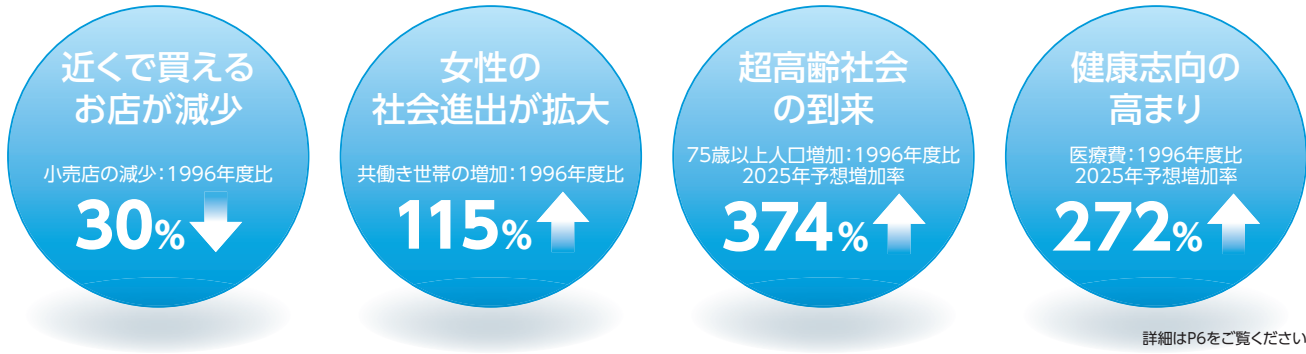
女性役員比率



女性役員比率を積極的に高め、ダイバーシティを重視した経営を志向しています。今後の成長の基盤である客層拡大において重要な「女性」の視点を事業展開に活かしていきます。

笑顔あふれる、みんなのマチへ。

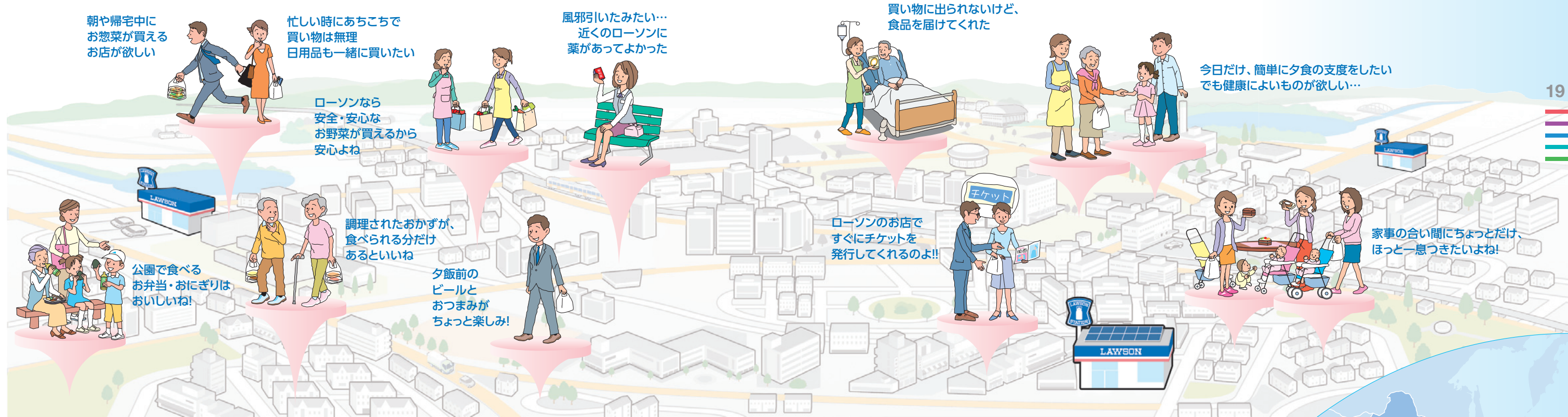
マチを幸せにする——ローソンの掲げる企業理念は、誰もが望む理想の姿でもあります。
「お客さまの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」を
一つひとつ実現していくことで、マチの皆さまの幸せに貢献し続けていきます。



マチのニーズは多様化しています



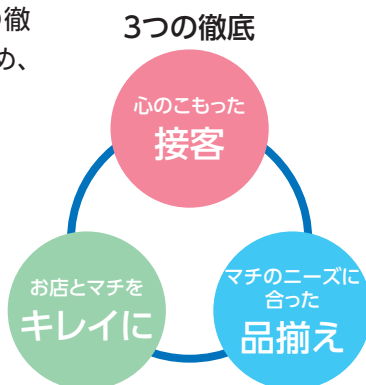
- 一粒のコーヒー豆からお客さまのもとにお届けするまで **Go to P20**
- お客さまの健康維持・増進を目指します **Go to P22**
- 毎日の便利と楽しみをお届けします **Go to P24**
- エンタテインメント事業でお客さまの豊かな生活を支援します **Go to P26**
- こだわりに応えるお店・業態を開発します **Go to P28**
- 新たなFCシステムでFC加盟店とともに成長します **Go to P30**



お店づくりの基本を徹底しています

店舗を運営するうえでの基本である「3つの徹底」の実践によりお客さま満足度の向上に努め、マチを幸せにしていこうと目指しています。

お店の内外を常にキレイにすることで、お客さまが何度も足を運びたいお店をつくるだけでなく、キレイなマチへとつながります。個々のお店のそうした取り組みが積み重なって、社会全体の環境保全にも貢献できると考えています。

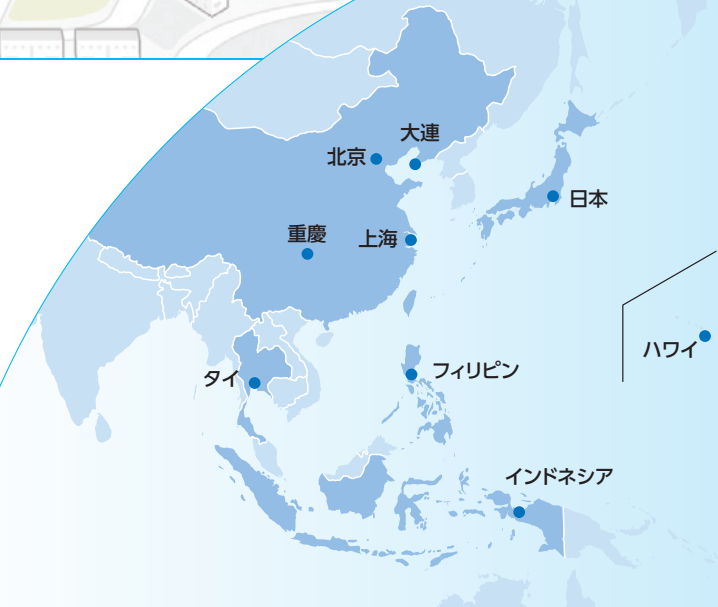


コーヒーを“手渡し”するなど、心のこもった接客をすることでお客さまとの対話を深め、マチのお役に立つお店を実現したいと考えています。

6,800万人(2015年2月末現在)を超えるPonta会員の購買データを活用し、お客さまのニーズに合った商品開発を行っています。また、個々のお店がマチのお客さまに合わせて商品を発注し、ニーズに対応する品揃えを実現しています。

国境を越え、世界のマチを幸せにします

成長を続けるアジア諸国では生活スタイルの変化を背景に、時間を節約できるタイム・コンビニエンスのニーズが高まっています。日本型コンビニエンスストアは、こうした新興国や欧米でも大きな役割を果たすことができると考えています。国や地域で文化や課題はさまざまです。現地のニーズを理解して、小商圈をしっかり守りながらそれぞれのマチのお客さまから高い支持をいただけるような店舗づくりを行います。ローソンは、国境を越えて、それぞれのマチで笑顔を増やしていきます。



MACHI caféは“こころ”も一緒に淹れています。



「あなたのマチが、どこでも、カフェになる。」

ローソンが提供する店内淹れたてコーヒーサービス「MACHI café(マチカフェ)」は、マチでほっと一息つけるひとときを提供したいとの思いから始まりました。それは、コーヒーそのもののおいしさとおもてなしの心でお客さまをお迎えすること、この2つが揃ってこそ実現すると私たちは考えています。

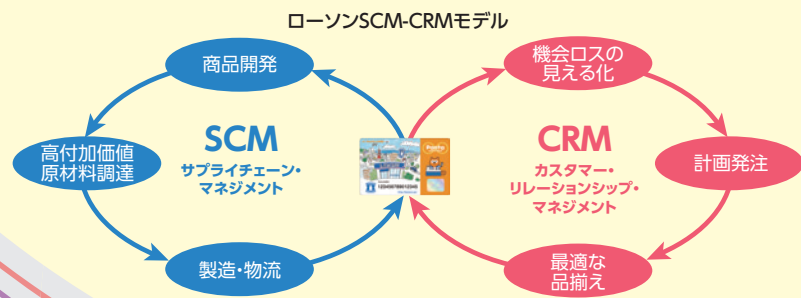


商品開発

女性のお客さま比率
MACHI café 約60%
(全社 約40%)

データを活用した商品開発

MACHI caféは、独自の「ローソンSCM-CRMモデル」に支えられています。商品開発にあたっては、Ponta会員の購買履歴から得られるリピート率等のデータを活用。原材料調達、機能子会社のSCIや本部の専門部署が良質なコーヒー豆の生産者と直接交渉して行っています。そしてお客さまには、接客のプロである「ファンタジスタ」が一杯一杯、心をこめて手渡しています。



信じられる豆だけを使い本来のおいしさを

マチの身近なお店で提供するコーヒーだからこそ、本来のおいしさを追求しているMACHI café。一粒のコーヒー豆から出荷までしっかり管理ができる5つの国*の農園・生産地域の豆を使用することで、高品質で甘みを伴ったフルーティな酸味と深いコクを実現しました。これらの農園は環境保全や農園労働者の生活向上等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・アライアンス認証を取得。MACHI caféのコーヒー・カフェラテは2015年3月からレインフォレスト・アライアンス認証農園産豆のみになりました。

*5つの国:ブレンドコーヒーの場合

原材料調達



ブラジル・イバネマ農園

農園・生産地域
100%指定

心のコもった接客をファンタジスタからお店全体へ



MACHI caféに関する知識が豊富でお客さまにMACHI caféのこだわりやコーヒーの楽しみを伝えられるクルーさんを「ファンタジスタ」と呼びます。これはローソン独自の資格制度で、年2回の認定試験に合格したクルーさんにその称号が与えられます。ファンタジスタは2015年2月末現在で約6,000名。一人ひとりのファンタジスタがマチのお客さまに喜んでいただけるお店づくりを進めています。

ブランドファンタジスタ*の皆さん



ファンタジスタ制度のおかげでやりがいを感じています

もともと接客が好きだったのですが、ファンタジスタに合格し、コーヒーに関する知識が増えたことで自信をもって接客できるようになりました。オーナーからも思うようにやっていいと言われ、自分で考えて試飲などに取り組み、結果が出てきたことでさらにやりがいを感じています。ただ商品を販売するのではなく、MACHI caféを通じて人材を育成し、全体の接客レベルを上げていくという考え方に愛を感じます。

※ブランドファンタジスタ:
リーダーフルーであり、店舗審査などの基準を満たしたファンタジスタが支店内の選考を経て得られる資格。各支店のファンタジスタのなかでも特にレベルの高い方を選出。2015年2月末現在、全国で50名の方が選ばれました



愛知西支店・西区花原町店
ブランドファンタジスタ*
近藤由里さん

本場のマシンをさらにカスタマイズ



エスプレッソの本場イタリアの全自動マシンをさらにMACHI café用にカスタマイズ。最大16個のメニュー設定が可能で、カフェラテや抹茶ラテなどのバラエティに富んだメニューは女性のお客さまを中心に大好評をいただいています。販売が好調な店舗には2台目も導入するなど積極的な設備投資を行い、店舗をサポートしています。



販売

店舗数
2015年2月末現在
約10,000店
ファンタジスタの人数
約6,000人

個性を引き出す焙煎方法を採用



それぞれの豆に最適な5通りの方法で焙煎を行ったあとにブレンドする「アフターミックス製法」を採用しています。手間はかかりますが、それぞれの豆の味と香りが引き出され、豊かな味わいを楽しんでいただけます。カフェラテに使うミルクは生乳*のみを使用し、自然なおいしさを追求。さらにミルク本来のコクと甘みを味わっていただけるよう、ホットのカフェラテは少し低めの温度、アイスカフェラテのミルクは冷たい温度のまま抽出しています。

*生乳は加熱殺菌しています



製造

カフェラテ
5通りの焙煎方法&
生乳100%使用



タンブラー持参でお得そしてエコ



タンブラーをお持ちになったお客さまは、ドリンクメニュー(一部除く)が10円引きになるうえ、お客さまご自身のごみを減らすことにつながります。

焙煎工程においても、豆を覆っている薄皮やコーヒーかすを肥料や牛の寝床にリサイクルするなど、MACHI caféはすべての工程で社会と環境に配慮した商品づくりに努めています。





マチの健康が第一と考え、 手軽で健やかな暮らしをサポートします。

マチの生活が変わり、コンビニエンスストアの役割も変化しています。

ローソンは、“マチの健康ステーション”として、「おいしいミールソリューション」と「セルフメディケーション・サポート」の2本柱で、マチのお客さまの「食べて元気!」「動いて元気!」を応援しています。

ミールソリューション

2000年に病院内にローソンを出店、2001年には美と健康をサポートする「ナチュラルローソン」をスタート。その後も、健康を軸にした店舗開発、商品開発や品揃えの強化に先行投資を続けてきました。

このノウハウの蓄積を基盤に、あらゆる世代が健康を意識する現代、そして今後、毎日の食を通して健康な身体をつくる「ミールソリューション」を提案します。「おいしい」ことを我慢せずに、安全・安心な「食」を通じて、お客さまに心も体も元気になっていただきたい、と考えています。

ローソンでは、健康商品の開発にあたり、「野菜を食べよう」「おいしい低糖質」など10のテーマを決めて取り組んでいます。毎日食べたいサラダや野菜、メーカーと共同開発した低糖質のブランパン各種、ナチュラルローソンブランドの健康飲料や健康菓子、栄養バランスを考えたお弁当など、独自の商品開発を進めており、こうした健康関連商品の売上は2014年度に1,200億円を超えて毎年拡大しています。

●野菜を食べよう



シャキッと! コーンサラダ



トマトのバスタサダ

●おいしい低糖質



ブランパン

●ナチュラルローソン健康シリーズ



健康菓子シリーズ



●栄養バランスを考えた弁当



栄養バランス 焼きサバ弁当



グリーンスムージー

健康商品開発 10の取り組み

- 野菜を食べよう
- おいしい低糖質
- 素材のおいしさを食べよう
- 塩分控えめ
- うれしい低カロリー
- 良質なたんぱく質を摂ろう(魚・大豆)
- 腸内環境を整えよう(乳酸菌)
- 良質な脂質を摂ろう
- 添加物削減(保存料・着色料)とアレルギー対策
- 機能性成分を手軽に摂ろう

セルフメディケーション・サポート

ローソンは、「食」を通じた健康サポートに加えて、医薬品の販売や介護事業者がFC加盟店オーナーとなる店舗出店、自治体との連携から、スポーツイベントの開催まで、マチの人々が自ら健康を維持・管理できるような「セルフメディケーション・サポート」を幅広く展開しています。医薬品の販売では、かかりつけ薬局の実現を目指し2003年から調剤薬局併設型店舗の開発に取り組んできました。その数は2015年5月末現在で約40店舗あまり。全国各地の調剤薬局・ドラッグストアチェーンとの提携を進め、OTC医薬品(市販薬)を取り扱う店舗の総数は100店舗に達しています。また、2015年4月には、ケア(介護)拠点併設型のローソンを埼玉県川口市にオープン。今後も、地域の介護サービス事業者と連携し、介護に関する不安の解消など、高齢者(アクティブシニアから介護を必要とされるシニアまで)及びご家族の方々の生活や健康をサポートする店舗モデルの構築を進めます。

このほかに、お客さま自ら健康づくりに参加できる機会を提供するヘルスアップ事業等について、マチの身近なお店としてサポートすべく、地域の自治体との連携も強化しています。また、エンタテインメントと

●どんな時間でもOTC医薬品を



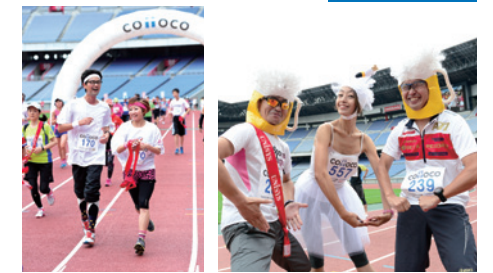
OTC医薬品 900品目販売中

●ケア(介護)拠点併設型ローソン



ランニングを融合させた「エンタラン」など健康増進のためのイベントを開催しているほか、スポーツクラブを運営する(株)ルネサンスとの「健康に関する業務提携」により(株)ルネサンスの「運動」とローソンの「食」を組み合わせた「コンビニ食育ツール」の共同制作などに取り組んでいます。

●ローソン エンタラン



●健康づくりに関する協定を締結している自治体の例



心も体も元気になっていただくために、さまざまなチャレンジを続けていきます



鈴木 一十三
健康ステーション推進委員会 事務局長

健康に対する考え方やニーズは人によって異なります。おいしくて健康によいパンやお菓子がある、医薬品が夜でも買えるといった商品・サービス面の便利さだけでなく、身近なお店だからこそマチの健康増進に貢献できることがあるはずだと考えています。マチの人々が気軽に運動できる環境をつくったり、ローソン社内でも社員のヘルスケアに資する体制を構築するなどしています。ローソンに関わるすべての人たちが健康増進に気軽に取り組めるように、第4のインフラとして「マチの健康ステーション」を目指し、さまざまなチャレンジを続けていきます。



もっともっとマチの皆さまの生活を応援します。

仕事、子育て、介護、趣味や学びの時間と、現代人は忙しく、家事の時間が不足しています。一方で、近くの個人商店は減り、大型商業施設やスーパーマーケットは住宅地になく、毎日買い物に行くには遠いのが現状です。そこで会社帰りに立ち寄りやすく、高齢の方にも便利な近所のローソンでは、弁当に惣菜、安全・安心の野菜や毎日の朝食に欠かせない食材を充実させています。また、食に限らず、皆さまの毎日の生活を応援する商品を強化しています。

もっと、“毎日食べる”をお手伝い

マチの皆さまがいつもおいしく食べられるように、ローソンは多彩な商品とサービスを揃えています。働く女性や単身者向けのファストフード惣菜、少量・小規格の商品を好む単身高齢者向けの煮魚などの小分けパック（ローソンセレクト惣菜パック）、さらに店内調理という他のコンビニにはない付加価値を全国3,600店舗（2015年度計画）で提供する「まちかど厨房」など、食事をつくる時間がなく惣菜を買って帰るお客さまに対応しています。

一方、材料を買って料理をする主婦層などには、ミネラルバランスにこだわった土地で栽培する中嶋農法のカット野菜やローソンファームの安全・安心な新鮮野菜などが好評です。また、朝食の食卓を豊かにする牛乳やヨーグルト、納豆、豆腐などの日配食品にも力を入れていきます。

●ファストフード惣菜でアツアツを即、ご家庭に



ゲンコツコロッケ

●小分けの惣菜パックを1品食卓に追加



赤ワインをきかせたデミグラスハンバーグ

いわしの生姜煮

健全な野菜は健康な土づくりから

ローソンのカット野菜（一部商品、地域）は、「中嶋農法」でつくられた農作物を使用しています。ミネラルバランスを整えてつくった健康な土で健全な野菜を育てる農法で、自社専用農場「ローソンファーム」への導入も始めています。

●日配食品で毎日の朝食も充実



“毎日使う、毎日楽しむ”をお手伝い

シャンプーや洗剤がなくなりそうになっていたのを思い出し、仕事帰りに立ち寄り。ついでに翌朝のパンや牛乳、ちょっと一杯お楽しみのワインやビール、おつまみも買っておこう……ローソンならそんな気軽な買い物が可能です。夕食時、お醤油が切れているのに気づいて困った……そんな急な状況でも、24時間いつでも買える近くのローソンは、強い味方でありたいと考えます。調味料など必要な日用品はいつでも買えることが大事です。そこでローソンは、商品陳列棚を高層化して日用品の在庫を増やしたり、住宅地にある店舗は品揃えを強化したりしています。商品や設備を充実させることで、多様なニーズにお応えし、日々の生活の隅々にまで行き届いた店舗運営を進めてまいります。

生活応援宣言

品揃え充実!

●生活日用品の充実



●家飲みは近くのお店がお手伝い



マチの皆さまの毎日の生活に役立つ、ご近所のお店としての利便性を追求します



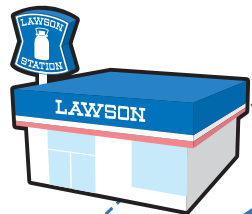
安平 尚史
上級執行役員 社長補佐(生活支援強化担当)

コンビニなら簡便・適量・出来合い商品が揃っている、スーパーマーケットの代わりに適度な種類の生鮮食品や日用品がいつでも置いてある。それは、地域にお住まいのお客さまにとって頼りになるコンビニであるための必須条件だと考えます。そのためにも現在、住宅地にある店舗を中心に2,300店舗を「住宅立地強化型店舗」として、お客さまのニーズに合わせて品揃えを変更するほか、冷蔵・冷凍ケースの増設、商品什器の高層化などの投資を行っています。



近くのローソンから マチを“楽しみ”でいっぱいになります。

お客さまのニーズが「モノ」から「コト」へと広がるのに対応し、ローソンは1990年代からエンタテインメント関連のサービスに力を入れてきました。今では、連結子会社である株式会社ローソンHMVエンタテインメントが中心となり、エンタメ流通のリーディングカンパニーとして独自の総合エンタテインメント事業を展開しています。チケット事業は、プレイガイド業界でトップクラスのシェアを占め、音楽・映像ソフト販売も国内トップクラスの規模で展開しています。このほか、映画事業、さらに音楽配信や各種イベントの企画運営なども手がけており、お客さまの生活をより豊かにするべく、サービスを展開しています。



チケット

エンタメ360°

お客さまが求めるエンタテインメントへのニーズに、ローソングループとして360°応えます

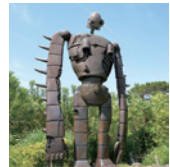
お客さまが求めるさまざまなエンタメ商品・サービスのご要望に360°(全方位)で応え、ニーズに合った企画開発・展開を行うことで、付加価値の高い商品・サービスを提供しています。コンテンツホルダーに対しても、コンテンツの魅力を最大限活かす取り組みの提案が可能となり、ローソン独自の商品・サービスが生まれ、店舗への集客にもつながっています。



© 2013 ニチカ・GNDHDDTK
スタジオジブリ作品、映画「風立ちぬ」
限定グッズ付前売券の展開



ローソンは、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャル・マーケティング・パートナーです。
© & © Universal Studios. All rights reserved. CR15-2297
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン



© Museo d'Arte Ghibli
三鷹の森ジブリ美術館



© Fujiko-Pro
川崎市 藤子・F・不二雄
ミュージアム

ゲーム

グッズ

- ・三鷹の森ジブリ美術館、川崎市藤子・F・不二雄ミュージアムでコンビニ唯一の公式チケットガイド
- ・ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャル・マーケティングパートナー

ローソンは現在、「三鷹の森ジブリ美術館」と「川崎市藤子・F・不二雄ミュージアム」の予約制チケットを、コンビニエンスストアでは唯一、独占販売しています。

また、ローソンは、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのオフィシャル・マーケティング・パートナーでもあります。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのチケットがローソンで買えるのはもちろんのこと、2015年6月のローソン40周年創業祭では、お店で700円(税込)ご購入ごとに集めた応募券で抽選によりユニバーサル・スタジオ・ジャパン貸切イベントなどに参加していただけるキャンペーンを企画し、40周年創業祭を大いに盛り上げました。このように、エンタテインメント事業の強みを活かし、単にチケットを販売するだけでなく、お店の売上にもつながるような施策や商品開発をしています。

映画

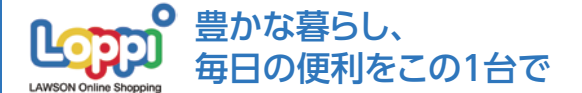
旅行

その他
店頭商品



ローソンからライブにアクセスし、 非日常的ワクワク体験を

プレイガイドの業界シェアトップクラスのローソンチケットは、コンサート、スポーツ、演劇、映画などの各種イベントチケットを、ローソンの店頭にあるマルチメディア情報端末「Loppi (ロッピー)」やECサイト「ローチケ.com」を通じて販売しています。また、独自の音楽イベントやスポーツイベント等の主催も行っています。



店舗マルチメディア情報端末「Loppi」はチケットの購入、CD・DVDや本の購入、通販やクレジットの支払い、各種キャンペーンの応募、検定試験の申し込みなど、「遊ぶ・買う・払う・得する・暮らす」をサポートし、多くのお客さま(年間のべ9,800万人)に利用されています。



ローソンHMVエンタテインメント(CD・DVD) 全国のお客さまにエンタメコンテンツを身近なものに

音楽・映像ソフトの販売で国内トップクラスの規模を誇るHMVは、1990年に日本に初上陸し、2011年よりローソングループに入りました。今年で日本上陸25周年を迎えます。全国に54店舗(2015年6月末現在)あるリアル店舗に加え、ECサイトでもCD・DVD等の音楽・映像作品や関連グッズ、書籍等を販売しています。



ユナイテッド・シネマ(映画館) 映画鑑賞を通して感動体験を全国にお届け!

シネマコンプレックス(複合型映画館)業界第3位のユナイテッド・シネマは2014年にローソングループ入りしました。全国に37劇場、333スクリーン(2015年3月末現在)あり、グッドデザイン賞*1(個人向けサービスシステム部門)を受賞する劇場もあります。単に映画を鑑賞するだけでなく、落ち着いたラウンジで過ごすひとときなど、新しい時間消費型レジャーのニーズに応えるとともに、体感型アトラクションである4DX®の積極的な導入や、ローソングループのシナジーを活かしたODS*2・イベント等、映画以外のコンテンツにも力を入れることで、お客さまのあらゆるニーズに応じていきます。

*1 グッドデザイン賞:さまざまに展開される事象の中から「よいデザイン」を選び、顕彰することを通じ、私たちの暮らしを、産業を、そして社会全体を、より豊かなものへと導くことを目的とした公益財団法人日本デザイン振興会が主催する「総合的なデザインの推奨制度」
*2 ODS: Other Digital Stuffの略。映画館で上映される映画以外のデジタル映像作品



映画コンテンツ及び関連事業がさらに充実 魅力的なエンタテインメント商品・サービスを開発しマチをもっと楽しくします



渡辺 章仁
執行役員
エンタテインメント・サービス事業本部 副本部長 兼 ユナイテッド・シネマ株式会社 代表取締役社長

ローソングループでは、以前より映画に関連した取り組みを積極的に実施しており、映画コンテンツとのタイアップをはじめ、さまざまなキャンペーン等をダイナミックに展開してきました。今回、エンタテインメントのコンテンツにおいて、非常に重要な映画に関わる事業をローソングループに加えることで、さらにシナジーを活かし、ローソン、ローソンHMVエンタテインメント、ユナイテッド・シネマが連携したローソン独自の魅力的な商品・キャンペーン・サービスなどの強化を図っていきます。加えて、ユナイテッド・シネマに来場される年間約1,300万人のお客さま、及び約140万人の会員の方にローソン、ローソンHMVエンタテインメントのサービスを訴求することで既存事業の拡大を推進していきます。



マチの変化やこだわりに、ローソンの枠を越えてお応えします。

創業時、パーティーフーズなどを販売していたローソンは、時代やマチの移り変わりとともに進化し続けてきました。今では当たり前となった商品やサービスも、マチのニーズに応えながら生まれてきたものです。少し高くても品質がよいものが欲しい、もっと健康や美を追求したい、適量・小分けでムダなく買い物をしたい——そんな、もっともこだわりたいマチのニーズに、従来のローソンという枠を越えてお応えします。



創業40周年、マチのために 絶えず進化し続けるローソン

お客さまのライフスタイルやお買い物の仕方など、マチは変化し続けています。ローソンは常に新たなニーズを捉え、それに応えることでマチに貢献してきました。ローソンは今、「できたて、ひと手間」の付加価値を大切に、ファストフードやMACHI café、まちかど厨房など、日々の生活を支援するための、「毎日食べるもの、毎日使うもの」を提供しています。「マチを元気に」したいから、ブランドパンや中嶋農法で育てた野菜などの「おいしい健康」商品や医薬品を販売しています。さらに、「マチを楽しく」するために、多くのエンタメ商品を提供しているほか、「お客さまに近づく」ための、オープンプラットフォームの構築にも取り組んでいます。これまで蓄積してきた「ローソンらしさ」を追求し、これからもマチの変化に対応しながら、進化し続けていきます。



適量・小分けで100円の均一価格、マチの味方のローソンストア100

従来のコンビニエンスストアとは一線を画し、節約志向ニーズに応え、徹底してバリューを追求した店舗がローソンストア100です。生鮮食品から日用品まで約4,000の取扱品目のほとんどが適量・小分けサイズで「100円均一」です。単に安いだけでなく、品質管理もローソングループならではの、全国各地の生産者の方々のご協力を得て、鮮度と品質にこだわった良質な野菜や果物を数多く揃えるなど、信頼できるお取引先と共同で商品開発し、安全・安心で価値ある商品を提供しています。



「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ナチュラルローソン

今年で業態立ち上げ15年目を迎えるナチュラルローソンは、日常の暮らしに関わる「美と健康をサポートするもの」「旬のもの」「安全・安心なもの」を取扱商品として選び、くつろぎ感のある店内に取り揃えています。特に1日分の栄養素が摂取できるサラダやフルーツのおいしさを100%味わえるスムージー、環境に配慮した洗剤や天然精油を配合したスキンケアアイテムなどは、多くのお客さまにご好評をいただいています。以前から商品コンセプトの近い成城石井の商品を品揃えていましたが、同社がローソングループ入りしたことを契機に、より一層お客さまにご支持いただけるよう、原材料仕入や商品の共同開発などの連携を進めています。



食にこだわる人のための 食のライフスタイルスーパー、成城石井

ローソンは2014年、食にこだわる高品質スーパーマーケットの成城石井の株式を取得しました。1927年創業の成城石井はおいしさにこだわり、安全・安心な食品を世界中、日本中を歩き回って発掘・開発してきました。そうして集めた商品の本当のよさをアピールし、お客さまに、食べる喜び、こだわる喜び、会話する喜び、集まる喜び、を提供しています。成城石井は自社で惣菜などの中食商品を製造するセントラルキッチンや輸入商社を有しており、ローソンが目指す小商圈型製造小売業を実践しています。今後はローソンとの商品調達、物流、管理業務などでシナジーを発揮しながら、成城石井の商品開発や販売手法などのノウハウをコンビニエンスストア事業に活用していきたいと考えています。



お客さまに近づき、もっと便利に「ラストワンマイル」でマチの暮らしをサポートします

日本では少子高齢化や買い物場所の減少による買い物難民が増加しています。また労働人口の減少とともに女性の社会進出やシニア人材の活用など社会基盤を維持し発展する仕組みが求められています。このようにマチで人と人のつながりが失われつつあるなか、ローソンではマチの暮らしをサポートする「ラストワンマイル」の取り組みを強化してきました。2015年4月には佐川急便を中核会社にもつSGホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、マチに根ざした小商圈配送・御用聞きを行うSGローソン株式会社を共同設立しました。宅配便とコンビニエンスストアが融合した新たなサービスを提供し、マチで暮らす人々がともに支えあい、幸せになるマチづくりに貢献していきます。ローソン店頭のお弁当やローソフレッシュ、ナチュラルローソン、大地を守る会、らでいっしょぼーやなどの商品をお届けするとともに、EC事業者や通販事業者の商品、ライフサポートサービスの取り次ぎや配送も行うなど、お客さまの利便性を追求する当社独自の「オープンプラットフォーム戦略」を推進していきます。



野辺 一也
執行役員 ホームコンビニエンス事業本部長



FC加盟店オーナーの笑顔が、 マチの元気の素です。

ローソンのフランチャイズ(FC)システムの特徴は、「マチを幸せにする」という企業理念を共有する対等なパートナーとしてFC加盟店オーナーと本部の関係を位置づける「共同事業システム」です。この特徴を強化しながら、FC加盟店とスタッフの成長を実現し、地域に貢献していくためのFC改革に取り組んでいます。



FC加盟店と本部がウインウインの 関係でマチに貢献します

ローソンは、本部とFC加盟店が密にコミュニケーションをとりながら、FC加盟店オーナーの主体性を尊重する店舗運営を行っています。

ローソンの企業理念を共有し、FC加盟店との関係を強化するための取り組みとして、全社方針や方向性を共有する「ローソンセミナー」、意見交換を行う「オーナーズミーティング」などを開催しています。これらには、トップをはじめ経営陣が出席。互いに顔が見える機会を多く設け、店舗に関わる問題を率直に語り合うことが、両者の良好な関係づくりに役立っています。

さらに起業家でもあるFC加盟店オーナーの事業拡大を支援するローソン独自の取り組みとして、「マネジメントオーナー(MO)制度」を2010年にスタートしています。この制度では、多店舗経営のノウハウや必要な経営知識、スキルなどを習得できる研修を行い、優秀な多店舗経営オーナー(MO)を育成しています。

ローソンでは、加盟店の経営強化を支援しながら、マチをよく知るオーナーやクルーの皆さんの意見・アイデアを経営に取り入れ、ともに成長を目指してまいります。

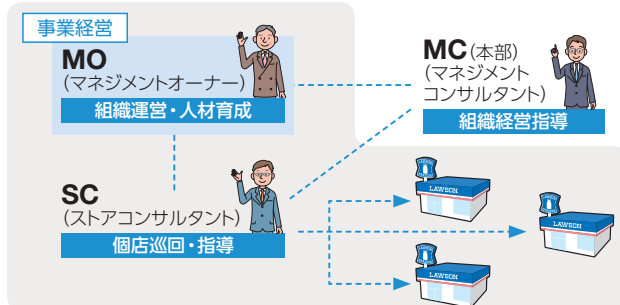


ローソンセミナー



オーナーズミーティング

マネジメントオーナー(MO)制度



マネジメントオーナー制度のサポート体制

独自の
指導システム

サポート体制の
レベルアップ

拡大のチャンス
いち早く提供

経営参画の
機会提供

加盟店支援強化のため、 新FC契約への移行を促進

ローソンは、本部がFC加盟店オーナーとともに成長し発展するための、新しいFC契約の前倒し導入を進めています。電気代や廃棄ロス代の一部を本部が負担し、これまで以上に本部とFC加盟店がともに投資を行い、さらなる加盟店収益の拡大を目指します。新FC契約は、すでに2012年に導入を始めていましたが、新規オープンや更新時のみの適用でした。全店導入に向けて改革を加速させるため、「加盟店支援強化」の一環として、2015年4月からの期間限定で「契約更新前の既存店舗」についても新FC契約へ変更できるようにしました。2015年度は、基礎固めの1年という位置づけであり、その一環として、発注業務の効率化や精度改善を図るために、Ponta会員の購買情報分析などをベースにした、従来にない仕組みであるセミオート発注システムも稼働を開始します。FCシステムの基盤となるFC契約、現場オペレーションのベースとなる発注という大きな領域で、根本から見直しを図っていきます。

FC加盟店と本部が一体となって、「みんなの欲しいモノが、欲しいときに、欲しいところにある」の実現を目指します。

新FC契約の特徴

- 電気代の半分は本部が負担するほか、廃棄ロス率に応じて、廃棄の一部を支援
- チャージ率もあわせて改定し、売上アップによりチャージ収入も増加



人材紹介会社ローソンスタッフが 就業の不安を解消しています

ローソンは、2014年3月、店舗における人手不足解消の一環として、マネジメントオーナーである株式会社フュージョンズと共同で、人材紹介会社であるローソンスタッフ株式会社を設立しました。

少子高齢化を背景に労働力人口が縮小していく一方で、働きたくても事情があり働けない方々も増加しているのが日本の現状です。例えば、言葉や文化の壁に悩む外国人留学生や、レジなど複雑な業務に不安を感じる高齢者、特定の短い時間帯でしか勤務できない主婦といった方々です。ローソンスタッフでは、外国人留学生などを対象とした文化体験イベントを企画したり、面接や採用の前にローソン店舗での事前研修を実施するなど、そうした不安を解消するための取り組みを積極的に行っています。

2014年12月にはコールセンターも立ち上げました。人材紹介免許をもつローソンスタッフでは、アルバイト希望者を応募した店舗に単純に連絡するだけでなく、双方の条件が合わなかった場合には、近隣店舗を紹介するなどフォローアップも行っています。採用に至った後で



も、業務に自信がもてないなど不安がある場合は、もう一度研修を受けることもできます。長期的な視野に立った人材確保の観点から、外国人留学生を積極的に受け入れているのも特徴です。「日本の“おもてなし”を学びたい」「母国に戻って経営者になりたい」など目的意識の高い方も多く、すでにベトナムや台湾、中国などの留学生350名以上がローソンスタッフに登録されています(2015年6月末現在)。年齢、性別、国籍に関わらず、「働きたいけど、ちょっと不安がある」という方々に、ローソングループで「笑顔で、安心して、長く」働いていただけるように、ローソンスタッフは、既成概念にとらわれずチャレンジを続けていきます。



ローソンのコンプライアンス・リスク管理体制

ローソンでは、「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソン倫理綱領」に基づいたコンプライアンス・リスク管理体制を整備しています。行動規範、教育・研修、コミュニケーション機能・モニタリング活動を有機的に関連させながらPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回し、高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動する「よき企業市民」を目指しています。

ローソングループ企業行動憲章

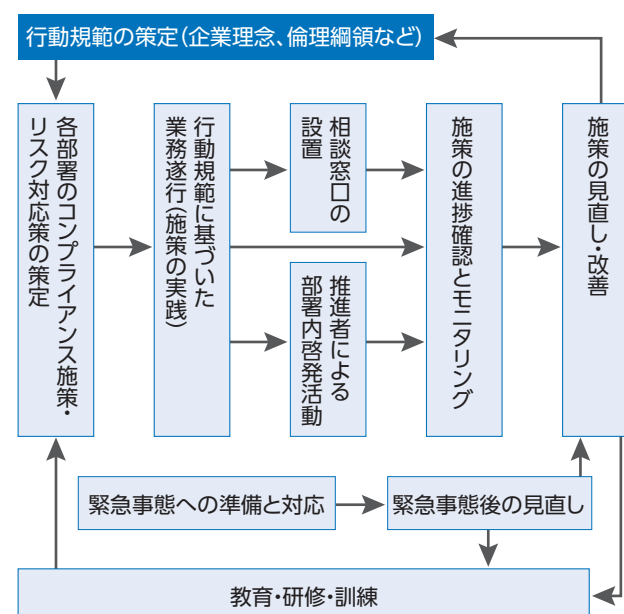
基本宣言

私たちは、ローソングループを取り巻くステークホルダー(利害関係者)の要請に応えるよう努力をしながら、企業の社会的責任を果たしていくことが、ローソングループの企業価値向上につながると考え、法令を遵守するとともに、この憲章の内容を理解し、常に高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動することを宣言します。

基本姿勢

1. 私たちは、すべてのお客さまに対して、思いやりのある行動をとります。
2. 私たちは、最大のパートナーである加盟店を支援します。
3. 私たちは、すべてのお取引先と公正で透明な取引を行います。
4. 私たちは、すべての従業員が働きやすい職場をつくります。
5. 私たちは、すべての株主・投資家に対して、必要な情報を開示します。
6. 私たちは、環境保全に積極的に取り組み、地域社会の一員として積極的に社会貢献活動を行います。
7. 私たちは、暴力団などとは一切関係をもたず、政治家や公務員とは健全で適切な関係を保ちます。
8. 私たちは、ローソングループの大切な資産を損なうことのないよう、社内ルールを守りながら日々の業務に取り組めます。

●管理体制図



▶行動指針・規範の策定

「ローソン倫理綱領」やコンプライアンス・リスク管理に関する社内規程を整備するとともに、「ローソングループ個人情報保護方針」と「ローソングループ取引方針」を制定し、グループ全体で適正な業務遂行を行うよう取り組んでいます。これらをまとめた「ローソングループC&Rハンドブック」を発行し、全従業員に配布して周知に努めています。



ローソングループC&Rハンドブック

▶推進者の設置

コンプライアンスの推進・定着及びリスク管理を推進するため、責任者として「CR(コンプライアンス・リスク)管掌」を任命しています。また、各本部・エリアに「CRO(コンプライアンス・アンド・リスクマネジメント・オフィサー)」を設置し、施策推進の旗振り役として、自部署のコンプライアンス施策やリスク対応策を策定・周知し、社会規範の遵守を重視する風土づくりを推進しています。

▶教育・研修の充実

ローソンでは、毎年全従業員を対象とした「コンプライアンス&リスク管理研修」を実施し、倫理意識や危機対応能力のさらなる向上を目指しています。また、入社時や管理職登用時の研修、職種別の研修、経営層に対する年2回の外部講師によるコンプライアンス研修を実施することにより、体系的な学習ができる教育体制を整備しています。これらの研修を継続して実施することにより、あらゆる職位・職種の従業員が問題点を共有化して業務改善へとつなげるよう取り組んでいます。

▶相談・通報窓口の設置体制

ローソンでは、人事部門が相談を受け付けるセクハラ・パワハラ専用の窓口や法務部門が業務上の法律相談を受け付ける窓口のほか、その他のコンプライアンス・リスク管理上の相談や内部通報を受け付ける相談窓口を設置しています。また、弁護士事務所等の外部機関に「ローソングループ社外相談・通報窓口」を設置しているほか、お取引先の従業員の方が匿名性を保って相談できる体制も整えています。

▶運用管理・モニタリングの強化

CR管掌の下に専任スタッフからなるコンプライアンス・リスク統括室及び情報セキュリティ統括室を設置しています。コンプライアンス推進・定着及びリスク管理の担当部署として、組織横断的なコンプライアンス・リスク管理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しています。なお、コンプライアンス・リスク管理会議の下に5つの小委員会(品質・衛生小委員会、BC小委員会、エリア防犯・防災小委員会、情報セキュリティ小委員会、CSV小委員会)を別途設置して、重点施策の進捗管理を行い、リスク発生の予防を図っています。

また、監査部門と連動し、随時コンプライアンス監査の結果報告を受けながら、施策の徹底指導や改善提案を行っています。

モニタリング活動としては、全従業員を対象とした意識調査のほか、店舗商品の納入や店舗建設などのお取引先を対象にしたアンケートを継続して実施するなど、広い視野に立ったコンプライアンス体制の見直しを行っています。

リスクへの備えと対応

▶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」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・リスク管理会議と5つの小委員会を開催し、リスクの評価やリスク回避策の立案・推進を行い、リスク発生の予防を図っています。

重大リスク発生時には、緊急リスク管理委員会を組織して迅速な問題解決を図り、ダメージの最小化に努めています。また、問題収束後はリスク発生要因を分析し、施策の見直し・改善を行って、再発防止へとつなげています。

▶情報セキュリティ体制の向上

個人情報保護を進めるため、「ローソングループ個人情報保護方針」を制定しています。その内容を具体的に理解・実行できるように、店舗で起こりうるミス・クレームとその具体的な対処法を店舗の各種マニュアルで周知し、意識の向上を図っています。本部従業員に対しては「LAWSON オフィスのセキュリティルール」として遵守すべき事項をまとめ、従業員一人ひとりが確実に実践できているか、定期的なチェックを行っています。

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

個人情報の保管業務を外部へ委託する際には、事前に当該機関のセキュリティ体制を細かくチェックし、ローソンが求める条件を満たした機関にのみ管理業務を委託しています。さらに年に1回はその条件が維持できているかを立ち入りまたは書面で検査を行っています。

そのほか、内部監査部門による情報セキュリティ監査、外部専

▶グループ会社の連携を強化

グループ会社にもコンプライアンス及びリスク管理の責任者を設置しており、関係会社コンプライアンス責任者会議を開催しています。また、倫理綱領の策定や研修によって従業員の意識向上を図るほか、ローソンで行っている従業員意識調査やお取引先アンケートをグループ企業でも実施しています。このほかにも、ローソンの監査部門によるグループ会社の業務監査やグループ監査役会の開催等を通じて、ローソングループとしてコンプライアンス及びリスク管理体制の整備・改善の指導・援助を行っています。



関係会社コンプライアンス責任者会議

門企業によるオフィスセキュリティの抜き打ち調査、情報システムの脆弱性診断など、情報セキュリティ体制にほころびが生じないように、さまざまな角度からチェックを行っています。

▶店舗の防犯対策

店舗では身の安全を最優先に行動し、明るく元気な声であいさつをするなど、防犯を常に意識して行動するよう、教育を行っています。また、各警察及び一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会に働きかけ、コンビニエンスストア業界全体として防犯対策に取り組んでいます。

防犯対策の取り組み事項

1. 防犯カメラの設置推進

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

2. クルー教育のための環境整備

POSレジやストアコンピュータに防犯に関する注意喚起を配信するほか、クルーの教育に活用できる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. 巡回時の防犯指導の強化

店舗巡回時には防犯指導も行い、FC加盟店の意識向上につなげています。



強盗・防犯対策DVD



防犯セルフチェックリスト

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

事業を復旧する期間・方法を具体化して、FC本部として必要な業務レベルを保ちます。

●適正な利益の確保

企業の存続に必要な適正な利益を確保するため、緊急事態が収益に与える影響や社会情勢等を考慮した対応策を定めています。

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

▶BCPガイドラインの策定

ローソンでは、事業継続計画に基づき、緊急事態発生時にどのような行動をとるべきか、具体的な行動手順書として「BCPガイドライン」を策定しています。現在、首都直下型地震、新型インフルエンザ、海溝型地震、原子力発電所事故、火山噴火、大規模水害といった緊急事態を想定し、各担当者がどのように関わるべきか、わかりやすくまとめています。

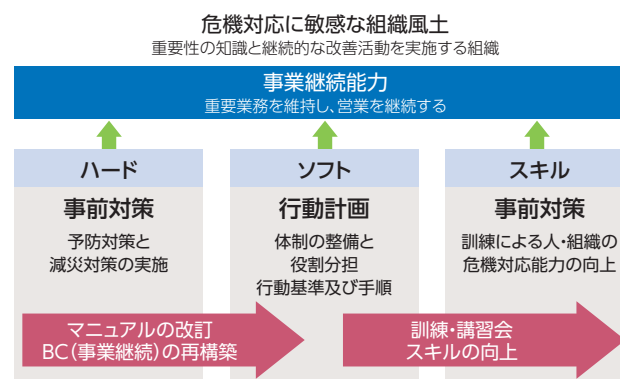


BCPガイドライン

▶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。

●事業継続能力を向上する仕組み



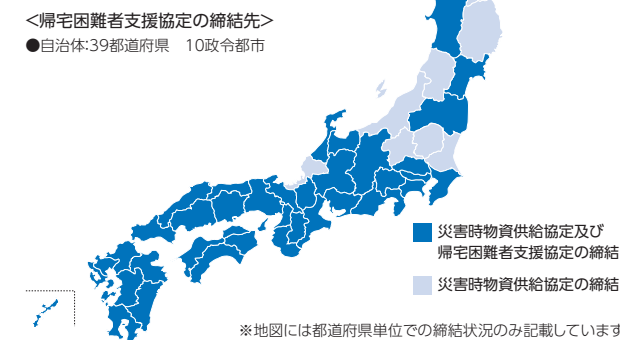
▶災害発生時における自治体との連携

災害発生時に被災地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。

●自治体との災害時協定の締結状況* (2015年2月28日現在)

- <災害時物資供給協定の締結先>
- 自治体:47都道府県 15市区
 - その他:東京消防庁、陸上自衛隊
 - 公共交通機関等:8機関 ●電力会社:2社

- <帰宅困難者支援協定の締結先>
- 自治体:39都道府県 10政令都市



社会インフラとしての使命:継続する復興支援

東日本大震災から4年以上が経ちましたが、被災地が完全な復興を果たすためにはまだまだ支援が必要です。ローソングループでは、被災地への出店をはじめ、雇用の提供、東北の食材を使用した商品の開発、被災した学生さんの就学を支援する募金活動などを通じて復興支援を継続しています。全国47都道府県にあるグループ約1万2,000店舗網を活用し、社会のインフラとしての役割を果たすよう努めています。

2014年8月、一時帰宅や地域復興に携わる人々のために営業を再開した「浪江町役場前店」(福島県浪江町)



ローソングループの社会・環境への取り組み

▶ローソングループ環境方針

本業を通じた社会・環境への取り組み

ローソングループでは企業理念のもと、常に社会や環境に配慮した事業活動を積極的にを行い、「みんなと暮らすマチ」の幸せ(持続的な成長)を目指しています。「環境方針」は、そうした活動を進めるための基本的な考え方であると同時に、その原動力となるものです。「環境方針」に基づき、持続可能な社会の実現に向けた取り組みや、地域社会の一員としての社会貢献活動等を通じて、豊かな地球の恵みを次世代へと引き継いでいきたいと考えています。私たちはグループ各社のみならず、お取引先とも理念を共有しながら活動を推進し、企業価値の向上を目指していきます。

▶社会・環境への取り組みにおける2つの視点

持続可能な社会の実現に向け、2つの大きな視点から推進

ローソングループは社会・環境への取り組みを推進するうえで、次の2つの視点からの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現を目指します。

1つ目は、自らの社会・環境に貢献する活動。特に事業活動によるCO₂排出量の削減のため、サプライチェーンのCO₂排出量を把握するとともに、店舗には最新の省エネルギー機器を導入しています。2つ目として、商品やサービスの提供を通じ、お客さまの社会・環境活動への支援を積極的に進めています。

社会・環境に配慮した事業活動を推進するため、環境マネジメントシステム「ISO14001」を活用し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルで社会との共生の推進や環境負荷の低減に努めています。年複数回の社内監査に加え、第三者機関である一般財団法人日本品質保証機構の審査を受け、取り組み状況の確認とさらなる改善を重ねています。

▶社会・環境教育の推進

意識を高め、知識を深める研修をローソングループ全体で実施

社会・環境への貢献には、高い意識と知識、情報が必要です。ローソングループでは、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。本部従業員に向けては新入社員に対する研修をはじめ、年一回、eラーニングによる全従業員を対象とした環境一般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、社内情報誌や環境報告書等を通じて、情報共有を随時実施しています。

さらに2012年度からは、各部門の代表であるCSV*推進担当により広い知識を習得してもらうため、外部の検定を受けることを進めています。

*CSV(Creating Shared Value):共通価値の創造

ローソングループ環境方針

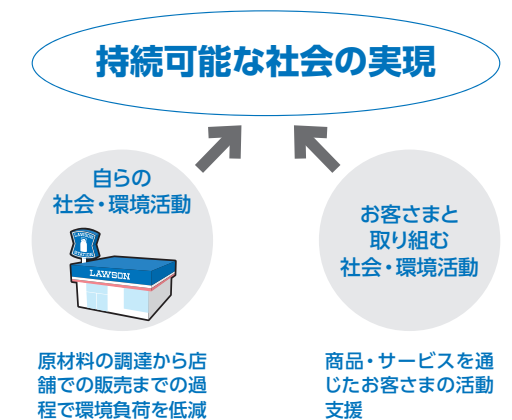
基本理念

私たち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、常に環境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します。

方針

1. 低炭素社会の構築に向けて
2. 商品・サービス等の開発における配慮
3. 社会貢献活動への積極的な参画
4. 継続的な改善の実施
5. 法令等の遵守
6. コミュニケーションの推進

●ローソングループの目指す姿



<ISO14001の対象範囲>2015年3月1日現在
19本部、8エリア、2グループ会社、11,125店舗

CSV小委員会

事業サポート本部・社会共生が事務局となり、本部・エリア・グループ会社の代表メンバーであるCSV推進担当が出席して隔月で開催しています。主な活動内容は、社会・環境目標の進捗管理・情報共有、店舗の指導・援助、内部環境監査・外部審査への対応、社会・環境教育の推進です。



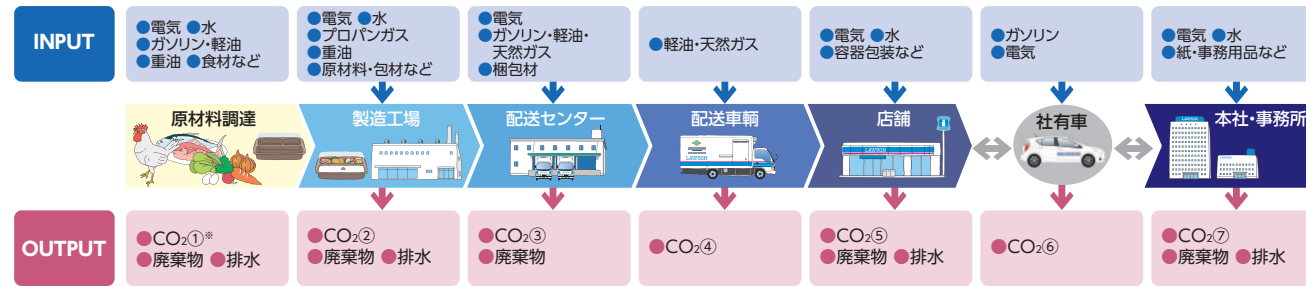
▶ローソンサプライチェーンのマテリアルフロー及びCO₂排出量

原材料の調達から商品の廃棄まで、環境負荷の低減を推進

店舗で商品・サービスを提供するにあたって、電気、ガソリン、水等のエネルギーや資源を使用する一方、CO₂や廃棄物等を排出しています。環境への負荷をできるだけ軽減するために、サプライチェーンの各段階において環境影響を把握するとともに、省エネルギー、省資源、廃棄物削減に取り組んでいます。

サプライチェーンのCO₂排出量をより正確に把握するため

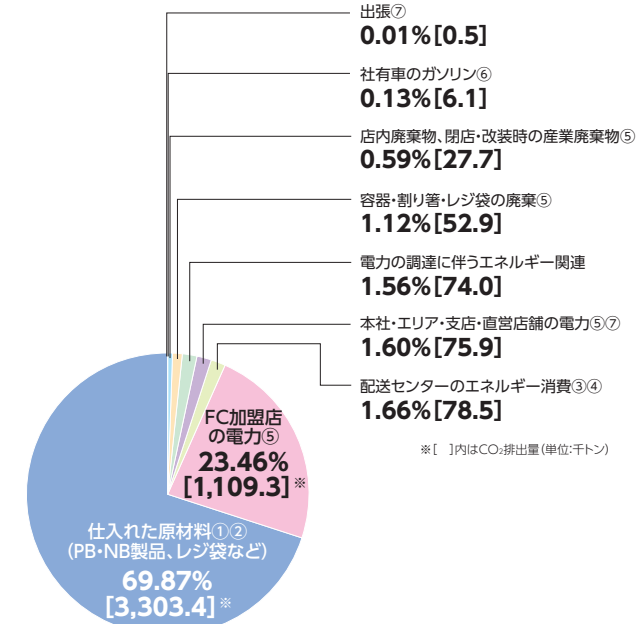
●サプライチェーンにおけるマテリアルフロー



※CO₂の後の番号①～⑦は下の円グラフの番号に相当します

●2014年度サプライチェーンのCO₂排出量

合計CO₂排出量
約**4,728.3**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
基本ガイドラインに関する業務別解説(小売業) Ver.1.0に基づき算定

に、2011年度から検証を受けています。2014年度は店舗の電気使用(直営店:Scope2、FC加盟店:Scope3)及び本部従業員が運転する社有車のガソリン(Scope1)、仕入れた原材料(Scope3)によるCO₂排出量を検証しました。一般財団法人日本品質保証機構(JQA)によりISO14064-3に基づいて現地及び書類審査を受け、その結果、「温室効果ガス排出量検証報告書」が発行されました。

| カテゴリ | 内容 | CO ₂ 排出量 (単位:千トン) | |
|----------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Scope1(直接排出) | 社有車のガソリン⑥ | 6.1 | |
| Scope2(エネルギー起源の間接排出) | 本社・エリア・支店・直営店舗の電力⑤⑦ | 75.9 | |
| Scope3(その他の間接排出) | カテゴリ1(購入した製品・サービス) | 仕入れた原材料①② | 3,303.4 |
| | カテゴリ3(Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動) | 電力の調達に伴うエネルギー関連 | 74.0 |
| | カテゴリ4(輸送、配送(上流)) | 配送センターのエネルギー消費③④ | 78.5 |
| | カテゴリ5(事業から出る廃棄物) | 店内廃棄物、閉店・改装時の産業廃棄物⑤ | 27.7 |
| | カテゴリ6(出張) | ローソン本部従業員の出張⑦ | 0.5 |
| | カテゴリ12(販売した製品の廃棄) | 容器・割り箸・レジ袋の廃棄⑤ | 52.9 |
| | カテゴリ14(フランチャイズ) | FC加盟店の電力⑤ | 1,109.3 |

●CO₂排出量算定ルール

| | |
|------|---|
| 検証対象 | 社有車の使用、ローソン及びナチュラルローソン、ローソンストア100、ローソンマート12,723店舗、店舗で販売するために購入した製品・サービス |
| 対象期間 | 2014年4月1日～2015年3月31日(行政年度) |
| 対象ガス | 社有車のガソリン使用及び店舗の電気使用、購入した製品・サービスにおけるCO ₂ 排出量 |



温室効果ガス排出量
検証報告書

社会・環境保全コスト

環境保全の取り組みには、コストがかかります。ローソンでは、事業活動の各段階について環境保全のための投資額や経費額を把握し、その効果に照らして適切な手段を講じています。

対象期間:2014年3月1日～2015年2月28日 集計範囲:ローソン本部及びFC加盟店*1(単位:千円)

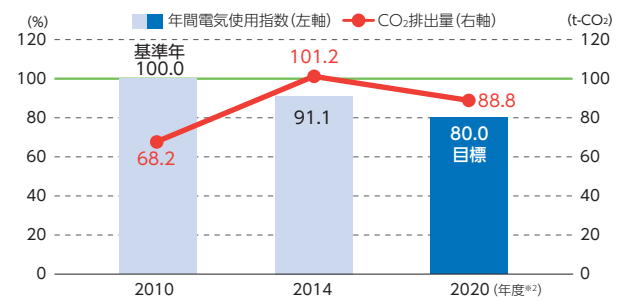
| 分類 | 主な取り組みの内容 | 投資額 | 経費額 | 効果 |
|---------------|---|-----------|-----------|--------------------|
| (1) 事業エリア内コスト | (1)-1 公害防止コスト 新店の浄化槽維持・管理 | 0 | 3,056 | 水質汚濁防止 |
| | (1)-2 地球環境保全コスト 省エネ機器の導入、CO ₂ オフセット運動 | 9,314,703 | 50,390 | CO ₂ 削減 |
| | (1)-3 資源循環コスト 廃棄物関連費用*2 | 0 | 5,789,735 | 法令遵守 |
| (2) 上・下流コスト | 容器包装リサイクル法関連費用 | 0 | 616,730 | 法令遵守 |
| (3) 管理活動コスト | 環境報告書作成、ISO14001審査費用 | 0 | 6,270 | 環境活動の推進、普及・啓発 |
| (4) 研究開発コスト | 省エネルギー店舗研究費用 | 0 | 7,344 | CO ₂ 削減 |
| (5) 社会活動コスト | 緑化活動、清掃活動、NPO団体への寄付 | 0 | 54,904 | 生物多様性の維持、地域美化 |
| 合計 | | 9,314,703 | 6,528,429 | |

※1 国内のエリアフランチャイズ及びローソンストア100の店舗を含む
※2 店舗の廃棄物処理とリサイクルの費用は、標準的な店舗の数値をサンプルとして推定計算しています

▶省エネルギー店舗の構築

省エネルギー及びCO₂排出量削減のため、ローソンでは店舗の電気使用量の削減に取り組んでいます。省エネルギー中期目標として「1店舗当たりの電気使用量を2020年度に2010年度比で20%削減」を掲げ、店舗施設に省エネタイプの要冷機器や空調機器、LED照明などを積極的に導入しています。特にノンフロン(CO₂冷媒)冷凍・冷蔵システムはフロンに比べ地球温暖化係数が約1/4000のCO₂を活用しており、しかも省エネ効果が高いことから、2014年8月の新規オープン店舗より導入を積極的に進めています。2015年2月末日までで累計約580店舗に導入しています。

●1店舗当たりの電気使用量(指数)とCO₂排出量*1



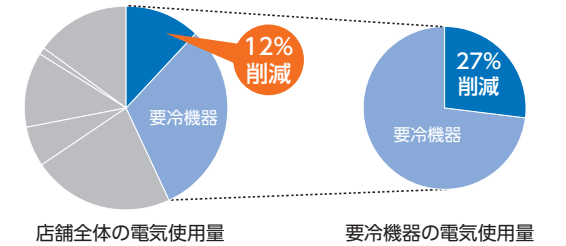
2020年度までの中期目標
1店舗当たりの電気使用量を2010年度比で20%削減

※1 CO₂排出量は電気事業連合会が出している受電端の調整後係数を使用しています。2014年度、2020年度は2013年度の係数で試算しています
※2 行政年度に合わせて4月1日から3月31日で算定

このような最先端の省エネ機器は、省エネルギー実験店舗において実験・検証を行った上で通常の店舗に導入しています。今後も継続的に新たな実験店舗をオープンして新規設備を検証し、さらなる省エネルギーとCO₂削減を実現していきます。

また、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、店舗では「省エネ10か条」を順守し、フィルターの清掃やエアコンの設定温度順守などに取り組んでいます。

●CO₂冷媒機器による削減効果



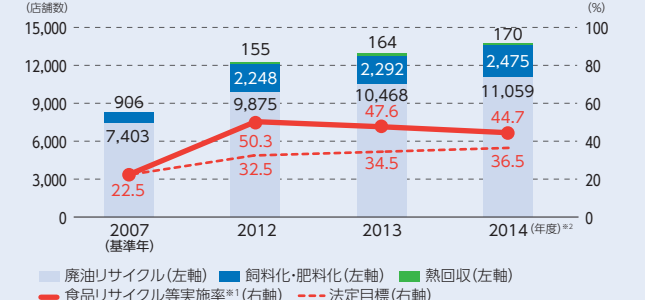
CO₂冷媒冷凍・冷蔵システム。従来機器と比較してCO₂排出量を半減し、店舗全体の電気使用量も12%削減することが可能

食品廃棄物の削減&リサイクル

ローソン店舗から排出される食品廃棄物は、1店舗1日当たり販売許可期限*1を過ぎた弁当類(余剰食品)が7.9kg、ファストフードの調理に使った食用油(廃油)が2.1kg、合計10.0kg*2を排出しています。これら食品廃棄物の削減のため、発生抑制と再生利用(廃油リサイクル、余剰食品の飼料化・肥料化)を中心に取り組んでいます。この結果、2014年度食品リサイクル等実施率は法定目標36.5%に対し44.7%を達成しました。

※1 販売許可期限:お客さまにより安全な商品をお買い求めいただくために、「消費期限」の前に自主的に設定した期限です
※2 食品廃棄物の重量は、食品リサイクルを実施している約2,400店の実績です

ローソングループ食品リサイクル実施店舗数の推移



※1 食品リサイクル等実施率は(株)ローソン沖縄、(株)ローソン九州を除いた数値です
※2 行政年度4月1日から3月31日で算定

店頭での募金活動を充実。マルチメディア情報端末での募金を可能に

寄付団体*

- ローソン 緑の募金 (公益社団法人国土緑化推進機構)
- 夢を応援基金 (東日本大震災復興奨学金制度) (公益社団法人 Civic Force)
- TOMODACHI 募金 (東北学生教育・日米交流支援) (公益財団法人米日カウンスルージャパン)
- 日本赤十字社活動支援 東日本大震災復興基金募集 (2種類の寄付ができます) (日本赤十字社)

※大規模な災害が起きた場合、期間限定で「災害救援募金」を実施する場合があります
※寄付団体のうち、日本赤十字社は「災害救援募金」及びLoppiでの受け付けが対象となります

グループの約1万2,000店舗では「ローソングループ“マチの幸せ”募金」として、次世代を担う子どもたちの支援や緑化貢献事業を通じて持続可能な社会に寄与することを目的に募金活動を行っています。店頭での募金活動に加えて、2015年2月2日から店頭マルチメディア情報端末「Loppi(ロッピー)」を通じた募金受付サービスを開始しました。このサービスでは、お客さまが支援したい団体を選び簡単に寄付できるようにしています。



ローソンの人財に対する考え方

▶ 会社の成長を担う「自ら考え、自ら行動する」人財の育成

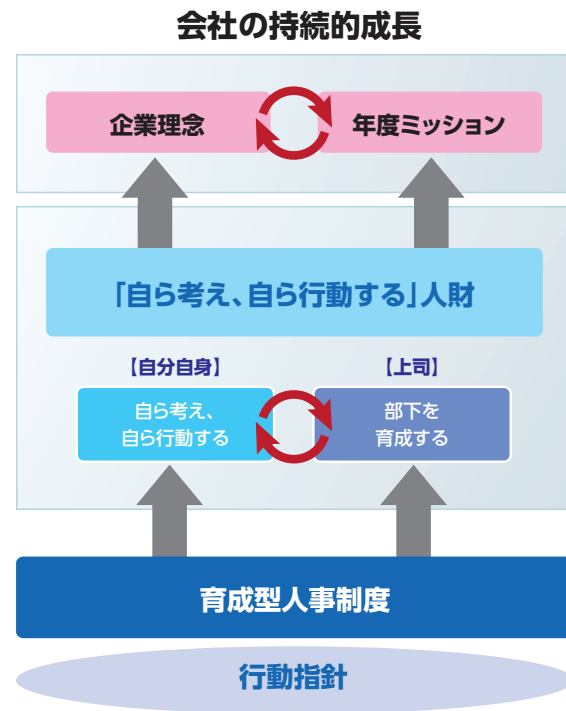
ローソンでは、企業理念及びそのための行動指針が明確に体系化されており、その実現を担っていくコアな人財の育成に力を入れています。

ローソンが求める人財像は、協業してチームワークとして価値を発現していける人、常に価値を生み出すために変革していける人、そして目標達成に向けてやり抜く人であり、行動様式として重要なのが「自ら考え、自ら行動する」です。

企業理念の実現に向け、社員としてどのように行動すべきか、年度ミッション達成に向けどのように職務を全うするかを社員一人ひとりが「自ら考え、自ら行動する」ことができるよう、それを支える「育成型人事制度」を運用しています。

自ら行動する風土づくりのため、人事制度ではそれぞれの職務に応じて責任範囲と果たすべき役割を明確にするとともに、個々の社員の行動・スキル評価を実施する制度を導入しています。成果に結びつく行動（プロセス）を評価し、行動の結果である業績評価と合わせて2つの評価で処遇を決定して人財の育成につなげます。

また、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」を活用し、個々人に過去の経歴、現在の役職などを振り返って将来のあるべき姿を明確に宣言してもらうとともに、面談を行って個人の成長を支援します。



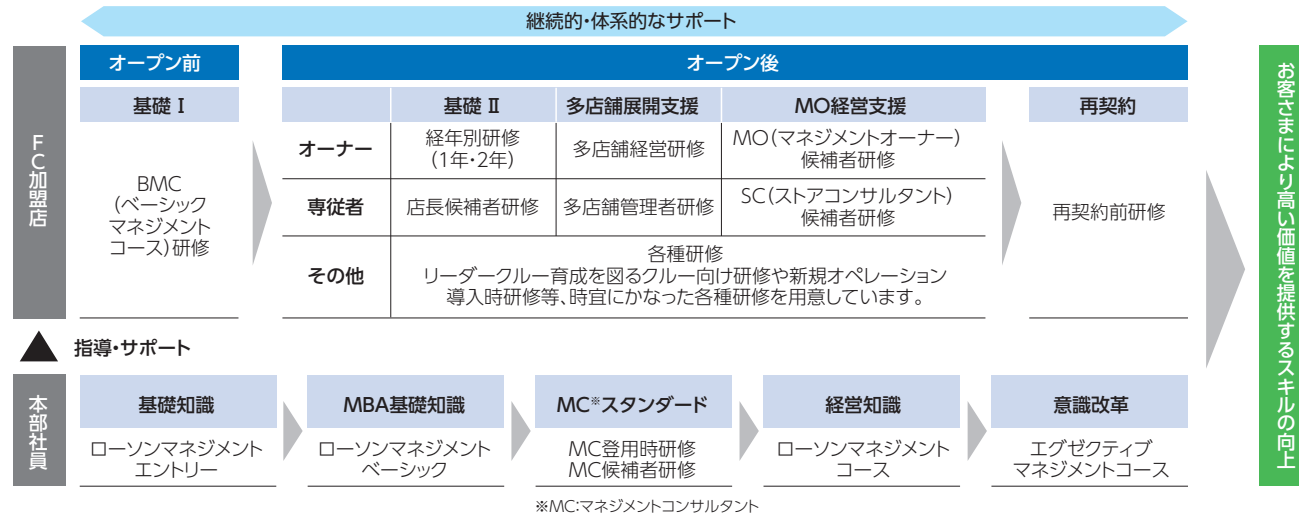
▶ 加盟店教育と本部社員教育を統合し、専門スキルを身に付けられる「ローソン大学」

ローソン独自の教育部門「ローソン大学」は、FC加盟店及び本部社員の教育を統合し、企業戦略・事業戦略に基づき、職種・職位ごとに高い専門スキルが身に付けられるようにしています。「ローソン大学」の最終目的は、次世代のコンビニエンスストアのビジネスモデル構築に向けて、FC加盟店ならびに本部社員

がそれぞれ自立的な成長を遂げ、自ら考え、行動できるようにすることです。

そのため、長期的視野で、継続的・体系的なサポートを、すべての人財に対して提供しています。

● ローソン大学の概要(学長 玉塚 元一)



ダイバーシティの推進

▶ 女性・外国籍社員等、多様な人財の活躍を支援

さまざまな個性や価値観をもった人財がそれぞれの力をフルに発揮できる組織づくりのため、ダイバーシティ(多様性)を推進しています。社長をトップにダイバーシティ推進担当役員を配置し、人事本部と連動して必要な制度設計・運用・登用等を推進。女性や外国籍社員の積極的な採用を実施するほか、障がい者雇用を進める特例子会社を設置しています。また、多様な社員が働きやすい環境づくりのため、社員の業務効率や就労環境の改善を話し合う労使協議の場の設置や、全国でダイバーシティを理解するための対話大会を開催しています。

特に女性については、子育てをしながら活躍し続けられる会社にするため、幹部候補育成研修や育児休職中の会社の情報提供、復職後のキャリア形成などを目的とする研修等を実施し、活躍を後押しする取り組みを実施しています。また、2014年には事業所内保育施設を開所し運営しています。これらの取り組みにより2020年度には管理職における女性比率を30%にすることを目標としています。



女性活躍推進を宣言

宣言します!

ローソンはダイバーシティ推進の一環として、女性活躍を推進していきます!

ローソンでは「自ら考え、自ら行動する」人財の育成に力を入れています。人財面でのイノベーションに多様性は不可欠です。ローソンでは女性や外国人など多様な社員を積極的に採用し続け、そして活躍できる環境を整え、育成することが会社の価値を高めることと考え、女性活躍推進にこれからも積極的に取り組んでいきます。

株式会社ローソン 代表取締役 社長 玉塚 元一

「なでしこ銘柄」が2年連続、「ダイバーシティ経営企業100選」は初選出



「女性活躍推進」に優れた上場企業を紹介する「なでしこ銘柄」に2年連続選出



多様な人財を活用している企業を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」に、コンビニエンスストアとして初めて選出

社員・FC加盟店オーナーの健康に関する取り組み

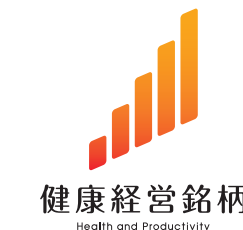
▶ まず社員とFC加盟店オーナーが「健康」になる「健康経営」を推進

お客さまの健康的な生活を支援する企業として、まずは社内から進めていくことが急務と考え、社員の健康増進に取り組んでいます。労使の協力のもと、業務の効率化を推進し、長時間労働の是正を進めるとともに、健康保険組合と協業し、継続的に維持できる仕組みづくりを行っています。

その一環として、2012年10月から社員健康推進施策を強化し、健康診断を受診しやすい環境づくりや、指導基準(受診勧奨領域)に該当した社員には病院での診察を徹底してきました。さらに2015年4月からは、「ローソンヘルスケアポイント」の付与を始めました。社員が元気に働けるように、健康に対する意識を高め、健康づくりの動機づけを進める目的で、会社・労働組合・健康保険組合の3者が協力して展開します。

また、ローソンはFC加盟店オーナーの健康増進も重要なテーマと捉えており、FC加盟店同士の相互扶助の精神で運営されている「ローソンオーナー福祉会」を通じて、健康診断の受診補助制度や健康サポートメニューを用意しています。

平成26年度「健康経営銘柄」に選出



従業員の健康管理を経営的な視点から捉え戦略的に取り組む企業を投資家に紹介する「健康経営銘柄」に選出

「ローソンオーナー福祉会」とは

「ゆとり・健康・安心」の3つの理念に基づき、FC加盟店を対象とした福利厚生メニューを提供する組織です。健康を支援する制度のほか、さまざまなメニューを用意しています。

- スポーツクラブの会員料金利用
- 旅行や宿泊を便利に利用できる制度
- 子育てや介護への支援制度
- FC加盟店同士や本部との交流をサポートするセミナーの開催
- 通信教育や健康管理の補助制度
- グルメやレジャーなどの生活に関わる施設利用の割引や優待制度
- 慶弔見舞金制度
- FC加盟店向け保険制度(クルーの業務中や通勤時の補償を準備)
- 心のケアをサポートする専用ダイヤル等を設置

など



左:「ローソンオーナー福祉会」の冊子
右:福祉会では健康増進を支援するセミナーを開催

ローソンのコーポレート・ガバナンス

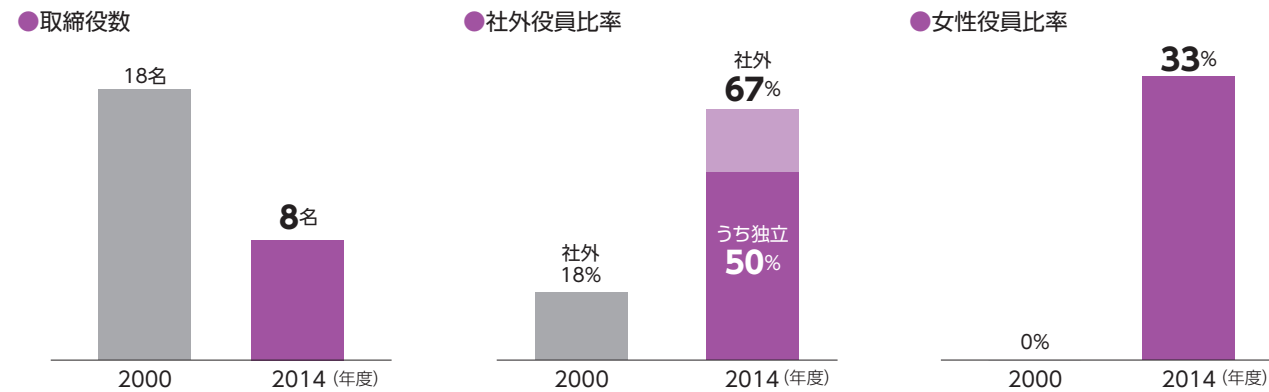
▶コーポレート・ガバナンスの特徴

ローソンでは、他社に先駆けて、機動的かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。

まず、執行役員制度の導入により業務執行と経営機能を分離し、経営責任を明確化するとともに、取締役を少数に絞り込んだ体制で迅速な経営判断を行っています。また、取締役、監査役の計12名のうち8名を社外から迎えており、そのうち6名が独立役員*です。さらにダイバーシティ(多様性)促進の観点から取締役・監査役に計4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つ

ています。経営の透明性をさらに高めるため、2014年5月27日の株主総会後の取締役会決議に基づき、報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に改組しました。同委員会は4名の社外取締役、2名の社外監査役により構成されます。なお、ローソンは監査役会設置会社であり、取締役会による業務執行の監督、監査役による取締役の職務執行の監査という二重のチェック機能を有しています。

*独立役員の導入は、2010年よりスタート



(1) 取締役の数を半数以下に削減

経営と業務執行の分離を推進し、少数の取締役で取締役会を組成することによって機動的な経営判断を実現するため、2002年以降、10名以下の水準を維持しています。

(2) 社外役員比率を高め、独立性を強化

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

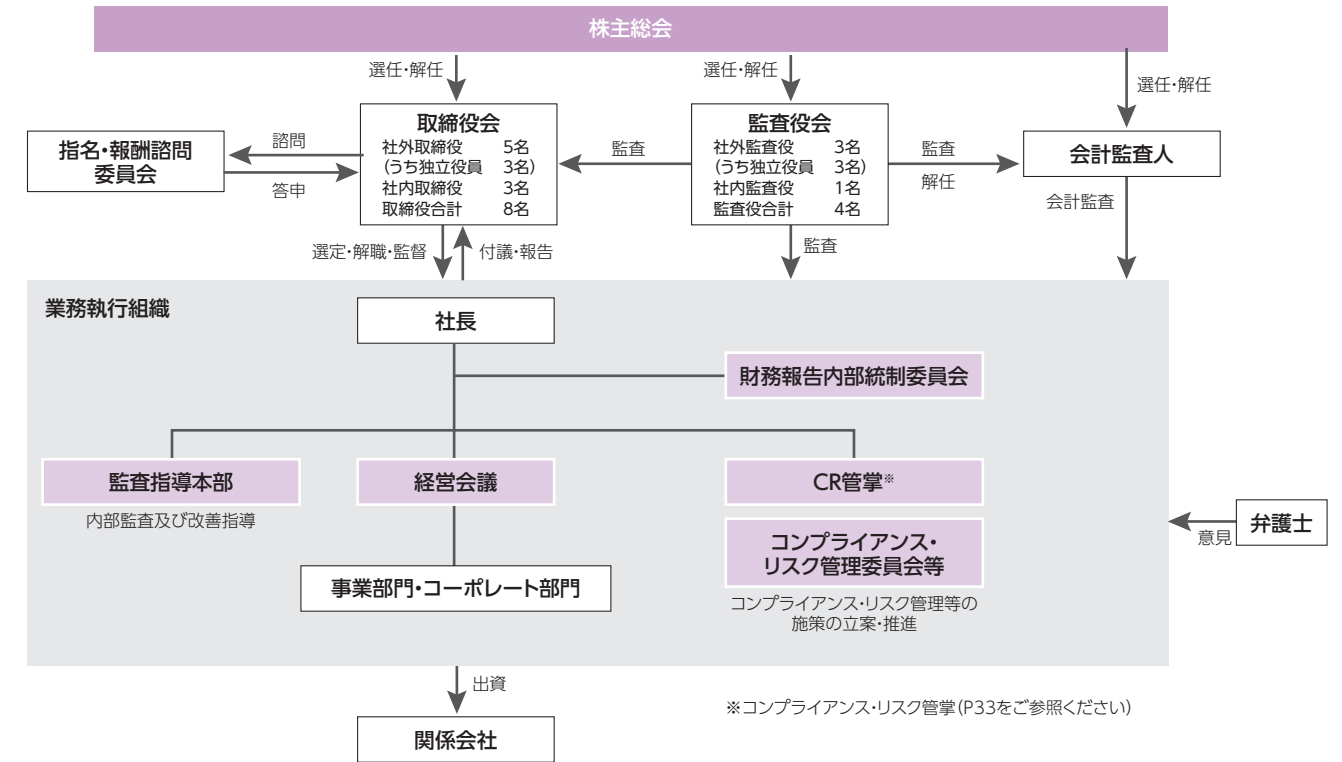
(3) 女性役員を積極登用

当社は、ダイバーシティを重視した経営を志向しており、女性役員を積極的に登用しています。また、役員だけでなく、女性のキャリア促進の取り組みを継続的にを行い、女性管理職比率を上げています。

●コーポレートガバナンス・コードの対応に向けて(2015年2月末時点での取り組み)

| 基本原則 | 当社の具体的事例や取り組み事項 |
|-------------------------|--|
| 1. 株主の権利・平等性の確保 | 招集通知は株主総会の3週間前に発送し、その前週には日英文ともにウェブサイトにて開示しています。また、議決権行使がしやすいように議決権の電子行使を採用し、東証プラットフォームを導入しています。議案の賛否結果については株主総会会場での出口調査を実施し、株主総会の会場にお越しになったすべての株主の賛否も含めた結果を臨時報告書上で参考情報として開示しています。剰余金の処分議案では配当方針を明示し、配当金やROE等の推移もグラフを使ってわかりやすく記載しています。 |
| 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働 | さまざまなステークホルダーとの価値創造に配慮した企業理念を「私たちは"みんなと暮らすマチ"を幸せにします。」と策定し、朝礼での唱和などを通じて社内浸透を図っています。内部通報制度を設け、社外の弁護士とも相談できる運用を実施し、取締役会において報告しています(詳細は33ページをご参照ください)。 |
| 3. 適切な情報開示と透明性の確保 | 企業の社会的責任(CSR)及びコーポレート・ガバナンスを全うするために、社内の「情報開示基本規程」に基づき、「情報開示の基本原則(以下、当原則)」を策定しています。当原則をウェブサイトに掲載し、当社の情報開示に関する考え方を周知しています(詳細は当社ウェブサイトをご参照ください)。 |
| 4. 取締役会等の責務 | 取締役の選任については、指名・報酬諮問委員会が取締役会に答申します(取締役の報酬については44ページをご参照ください)。社外取締役5名(独立役員3名含む)が、さまざまな立場から経営を監督しています。また監査役4名のうち3名が独立役員であり高い独立性を有して経営執行の監査を行っています。社外役員には経営者、学者、公認会計士、会計検査院出身などさまざまな知見を有する方を選任しています。ダイバーシティにも配慮し、女性の取締役3名、監査役1名を選任しています。取締役会事務局を社外役員の窓口としており、取締役会の議案以外においても必要な情報を提供できる体制を敷いています。監査役については、監査役スタッフ2名を配置し、必要な情報、連携ができるようフォローしています。新任役員候補者については、取締役会事務局から会社の状況や必要な情報を説明しており、必要に応じて外部セミナー等へ参加できるようにしています。 |
| 5. 株主との対話 | 国内外の機関投資家と社長自らが積極的に対話を実施しており、日本IR協議会主催の「IR優良大賞」に選定されるなど、外部評価も得ています。効果的なIRを実施するため、年1回の株主判明調査を実施し、自社の株主構造の把握に努めるほか、経営戦略について決算説明会で説明し、その資料をウェブサイトにて開示しています。 |

●コーポレート・ガバナンス体制



▶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並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(P33をご参照ください)。

業務の有効性、効率性及び適正性を確保するため、経営環境の変化等に応じて本方針の不断の見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めることにより企業価値の維持・増大につなげていきます。

▶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ローソンの議決権を32.4%(間接所有を含む)有しており、ローソンは同社の持分法適用関連会社(2015年2月末現在)です。同社は、ローソンとの包括業務提携に基づき、人材交流、原材料調達における協業、店舗物件を含めた各種情報共有を行っています。ただし、ローソンは上場企業として独立した経営判断を行っています。

●取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況(2014年度)

| | 取締役会 | 監査役会 |
|----------|-----------|-----------|
| 開催回数(臨時) | 13回(うち3回) | 16回(うち3回) |
| 出席状況* | 社外取締役 | 87% |
| | 社外監査役 | 97% |
| | | 100% |

*出席状況は臨時開催を含みます

▶ 役員報酬決定の基本方針

取締役の報酬については、企業価値の向上、持続的な成長、業績向上へのインセンティブにより、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計し、それぞれの取締役が行う職務の対価として充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。また、基本報酬には固定報酬に加え、業績評価に連動した「変動報酬」を採用しています。取締役の株主価値向上に対する貢献をより明確に反映させるため、変動報酬はEPS(1株当たり連結当期純利益)等の指標に連動させています。さらに報酬の一部に株価連動報酬である株式報酬型ストックオプションを組み入れることにより、株主の皆さまの利益と連動できるようにしています。

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。

A + B = 取締役報酬

A 基本報酬

固定報酬(約60%) + 変動報酬(約40%) で構成

固定報酬: 内規に基づき、役位に応じた一定金額を設定
 変動報酬: 各期のEPS(1株当たり連結当期純利益)等の業績評価に連動した「業績連動報酬」を採用(取締役報酬を株主利益と連動させるため)

B 株価連動報酬

株式報酬型ストックオプション
 (中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置付け)

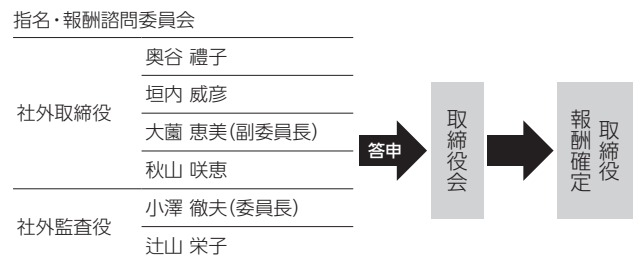
- 1株当たりの行使価格: 1円
- 付与個数: 役位に応じて決定
- 行使時期: 退任後一定期間でのみ行使が可能(在任中の行使はできない仕組み)

なお、業務執行取締役ではない奥谷禮子、垣内威彦、大園恵美、京谷裕、秋山咲恵の5氏については、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。

取締役報酬の決定プロセス

取締役報酬は、経営の透明性を高めるため、社外役員のみで構成する「指名・報酬諮問委員会」の答申に基づき、取締役会で決議しています。

●指名・報酬諮問委員会メンバー



監査役報酬の内容

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

報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、全役員の報酬総額を記載しています。

●取締役・監査役報酬の内容(2014年度)

| 区分 | 人数 | 報酬等の総額 |
|--------------|-------|---------------|
| 取締役(うち社外取締役) | 10(5) | 324百万円(48百万円) |
| 監査役(うち社外監査役) | 4(3) | 70百万円(46百万円) |
| 合計 | 14 | 395百万円 |

(注) 1. 当期末現在の取締役の員数は8名、監査役の員数は4名であります。
 2. 上記には、2014年5月27日開催の第39回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役1名、2014年7月31日をもって辞任した取締役1名を含んでおります。

[ご参考] 上記以外に、取締役8名(うち社外取締役5名)に対して2014年度の株価連動報酬として130百万円(うち社外取締役10百万円)をストックオプションとして支給することを、2015年3月25日開催の取締役会で決議しています。

▶ 独立役員の取締役会・監査役会への貢献

独立役員

| | | |
|-----|-------|---|
| 取締役 | 奥谷 禮子 | 経営者としての豊富な経験と知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めています。 |
| | 大園 恵美 | 学識者としてグローバルな企業経営、経営戦略及び組織行動等に関する深い知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、指名・報酬諮問委員会の副委員長を務めています。 |
| | 秋山 咲恵 | 経営者としての豊富な経験と知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めています。 |
| 監査役 | 帆刈 信一 | 常勤監査役として、書類の閲覧や事業所及び取引先往査等を行い、業務及び財産の状況を調査するほか、内部統制システムの整備をはじめとする取締役等の職務執行を監視、検証しております。 |
| | 小澤 徹夫 | 弁護士としての豊富な経験と知見に基づき適宜質問をし、意見を述べています。また、指名・報酬諮問委員会の委員長を務めています。 |
| | 辻山 栄子 | 大学教授(会計学)として財務及び会計に関する高い見識に基づき適宜質問をし、意見を述べております。また、指名・報酬諮問委員会の委員を務めております。 |

独立性に関する判断基準

コーポレート・ガバナンスの向上を図るため、東京証券取引所の定める「上場管理等に関するガイドライン」の独立役員に関する判断基準に則ったうえ、さらに「一般株主と利益相反が生ずるおそれがない者」であることを厳密に判断し、その基準に抵触しない社外取締役または社外監査役を独立役員として指定しています。

判断基準(以下に該当しない者)

- (1) 親会社の業務執行者
- (2) 兄弟会社の業務執行者
- (3) ローソングループを主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (4) ローソングループの主要な取引先またはその業務執行者
- (5) ローソンから役員報酬以外に多額の金額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
- (6) 主要株主(その主要株主が法人である場合は、その法人の業務執行者)
- (7) 近親者がローソングループの業務執行者
- (8) 近親者がローソングループの非業務執行取締役または会計参与(独立役員が社外監査役の場合)

とりわけ、判断基準の(3)と(4)について、「主要な取引先」を「当該取引先グループとローソングループとの直前事業年度における取引額が、当該取引先グループ又はローソングループの連結売上高(営業総収入)の2%以上となる取引先」と定めているほか、(5)の「多額の金額」を「過去2年間において、年間500万円以上の報酬を得ている」という厳格な基準を適用している点がローソンの独立性に関する判断基準の特徴です。

責任限定契約の内容

ローソンと取締役(業務執行取締役等であるものを除く)及び監査役は、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約に基づく賠償責任限度額は、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額としています。

▶ 株主総会

ローソンは、株主総会を株主の皆さまにローソンのことを理解していただく重要な場と捉え、いち早く開示の充実に取り組んできました。

2000年の株式上場後、2001年から招集通知の早期発送に努めるとともに、英文の招集通知も作成し、ウェブサイトを使つての任意開示も始めました。

2002年には、当時制度として残っていた役員退職慰労金議案において支給総額を開示するとともに、株主総会の会場にお越しただけでない株主の皆さまにも会場での説明等をお伝えするため、インターネットによるオンデマンド配信を開始しました。東京証券取引所から「ディスクロージャー表彰」をいただいたのもこの年です。

2009年には、議決権行使を電子化するとともに、東京証券取引所の議決権電子行使プラットフォームを採用しました。

また、法制化前に他社に先駆けて議決権行使結果を任意で開示しました。

2012年には、独立役員の独立性に関するローソンの判断基準を招集通知に掲載しました。また、ROE(株主資本利益率)を

ローソンの重要な経営指標にしていることをご理解いただくため、剰余金の処分議案において、過去からのROEの推移を参考情報として掲載しました。さらに、株主総会の会場にお越しになった個々の株主に、議案に対する賛否を確認するアンケート調査を実施し、臨時報告書の一部としてウェブサイトで開示を開始しました。

2013年には招集通知の内容を早期にお知らせするために、招集通知の発送よりも6日前にウェブサイト上で招集通知を開示しました。

| 年 | 内容 |
|-------|---|
| 2001年 | ○招集通知早期発送、英文作成、ウェブサイトでの任意開示 |
| 2002年 | ○役員退職慰労金議案の支給総額の開示 ○株主総会オンデマンド配信開始、東証ディスクロージャー表彰受賞 |
| 2009年 | ○議決権行使の電子化、東証プラットフォーム(ICJ)採用 ○議決権行使結果の開示開始(任意開示) |
| 2011年 | ○株主総会会場の変更(東京国際フォーラムへ) |
| 2012年 | ○独立役員の独立性の判断基準を開示、ROEの時系列推移を掲載 ○総会出席者向けアンケート調査を実施し、臨時報告書に記載したうえで、ウェブサイトを開示 |
| 2013年 | ○ウェブサイト上で招集通知の発送前開示(発送の6日前) |

▶ IR活動の推進

ローソンは、持続的な成長、企業価値創造の道筋に対する投資家・株主の理解を深めるため、IR専門部署を置き、恒常的にローソンの経営戦略や業績に関して投資家との対話を実施しています。半期ごとにアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を実施しているほか、四半期決算ではCFOによる電話会議を行い、経営陣が率先して適時情報開示に努めています。また、開示の公平性を重視し、開示情報や重要な情報及び決算説明会の資料については、速やかにウェブサイトへ掲載しており、外国人投資家向けに英語による情報開示についても積極的に取り組んでいます。これらのディスクロージャー・ポリシーは、「情報開示の基本原則」としてウェブサイトでも公開しています。

ローソンのIR活動については、「株主価値創造と向上」という基本軸に沿った積極的な開示姿勢とともに、サステナビリティ(持続可能性)と資本効率を重視した経営戦略の表現に対して資本市場から高い評価を受けています。

2013年度は、一般社団法人日本IR協会による「第18回IR優良企業大賞」を初めて受賞したほか、2014年度には公益社団法人日本証券アナリスト協会による「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」で小売業第1位の評価(3年連続8度目受賞)、そして、WICIより「第2回WICIジャパン『統合報告』表彰制度」の優良企業賞を第1回に続き2年連続で受賞しています。また、日本経済新聞社主催「日経アニュアルリポートアワード2012」で佳作を受賞しています。

取締役、監査役及び執行役員

(2015年6月1日現在*)



たまつか げんいち
玉塚 元一

代表取締役 社長

取締役在任年数:3年
所有する当社株式:3,500株

- 1985 旭硝子株式会社 入社
- 1998 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社
株式会社ファーストリテイリング 入社
- 2002 同社 代表取締役社長兼COO
- 2005 株式会社リヴァンプ設立 代表取締役
- 2010 当社 顧問
- 2011 当社 副社長執行役員COO兼CVSグループ CEO兼フードサービス本部長
- 2012 当社 取締役副社長執行役員COO兼CVS グループCEO兼CRM推進ステーションディレクター兼マーケティングステーションディレクター
- 2013 当社 取締役 代表執行役員COO兼CVSカンパニー 社長兼オーバースーズカンパニー 社長
- 2014 当社 代表取締役社長兼CVSカンパニー 社長
当社 代表取締役社長兼運営本部長
- 2015 当社 代表取締役社長(現任)



たけずみ さだのぶ
竹増 貞信

代表取締役 副社長 兼 コーポレート統括 兼 LS100事業管掌 兼 開発本部長

取締役在任年数:1年
所有する当社株式:100株

- 1993 三菱商事株式会社 入社
- 2002 米国Indiana Packers Corporation 出向
- 2005 三菱商事株式会社 広報部
- 2010 同社 総務部兼経営企画部副社長業務秘書
- 2010 同社 総務部兼経営企画部社長業務秘書
- 2014 当社 代表取締役副社長兼法人営業本部長兼ローソンストア24担当
当社 代表取締役副社長兼開発・法人営業本部長兼LM/LS100事業管掌
当社 代表取締役副社長兼コーポレート統括兼LM/LS100事業管掌兼開発・法人営業本部長
- 2015 当社 代表取締役副社長兼コーポレート統括兼LS100事業管掌兼開発本部長(現任)



ごうない まさかつ
郷内 正勝

取締役 常務執行役員 CR管掌

取締役在任年数:1年
所有する当社株式:1,100株

- 1980 当社 入社
- 1998 当社 運営本部 関東第3ディビジョン主席
- 2001 当社 運営本部営業 サポート部主席
- 2002 当社 マーケティングステーション営業企画部長
- 2005 当社 マーケティング本部長
- 2007 当社 理事執行役員 関東ローソン支社長
- 2010 当社 理事執行役員 ナチュラル・ヘルスケア本部長
- 2012 当社 執行役員CCO補佐
当社 執行役員CCO/CSR担当
兼 コンプライアンス・リスク統括ステーションディレクター
- 2014 当社 執行役員CR管掌
当社 上級執行役員CR管掌
当社 取締役上級執行役員CR管掌
当社 取締役常務執行役員CR管掌 兼 ヒューマンリソース管掌
- 2015 当社 取締役常務執行役員CR管掌兼人事管掌
兼事業サポート本部長(現任)



おくたに れいこ
奥谷 禮子

社外取締役

取締役在任年数:13年
所有する当社株式:100株

- 1974 日本航空株式会社 入社
- 1982 株式会社ザ・アール 代表取締役社長
- 2002 当社 社外取締役(現任)
- 2014 株式会社ザ・アール会長(現任)



かまうち たけひこ
垣内 威彦

社外取締役

取締役在任年数:10年
所有する当社株式:400株

- 1979 三菱商事株式会社 入社
- 2001 同社 食糧本部ユニットマネージャー
- 2005 当社 社外取締役(現任)
- 2006 三菱商事株式会社 生活産業グループCEO オフィス室長
- 2008 同社 農水産本部長
- 2010 同社 執行役員農水産本部長
- 2013 同社 常務執行役員 生活産業グループCEO(現任)
- 2013 三菱食品株式会社 社外取締役(現任)



おおその えみ
大園 恵美

社外取締役

取締役在任年数:3年
所有する当社株式:200株

- 1988 株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行) 入行
- 1998 早稲田大学アジア太平洋研究センター 客員講師(専任扱い)
- 2000 一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師
- 2002 同大学大学院 国際企業戦略研究科 助教授
- 2010 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授(現任)
- 2011 株式会社リソナホールディングス社外取締役(現任)
- 2012 当社 社外取締役(現任)

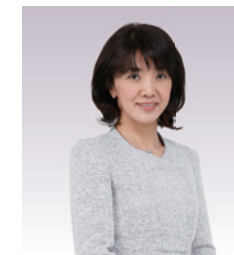


みやま や ゆたか
京谷 裕

社外取締役

取締役在任年数:2年
所有する当社株式:0株

- 1984 三菱商事株式会社 入社
- 2008 同社 農水産本部・穀物ユニットマネージャー
- 2011 同社 生活産業グループCEO オフィス室長代行
- 2012 同社 新興市場事業開発ユニットマネージャー
- 2013 同社 農水産本部長
当社 社外取締役(現任)
- 2014 三菱商事株式会社 執行役員生活原料本部長(現任)
- 2015 六甲バター株式会社 社外取締役(現任)



あきやま さきえ
秋山 咲恵

社外取締役

取締役在任年数:1年
所有する当社株式:0株

- 1987 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現 アクセンチュア株式会社) 入社
- 1994 株式会社サキコーポレーション設立 代表取締役社長(現任)
- 2014 当社 社外取締役(現任)



せき あつみち
関 淳彦

監査役(常勤)

監査役在任年数:5年
所有する当社株式:1,200株

- 1977 株式会社ダイエー 入社
- 1999 当社 入社
- 2000 当社 業務企画室総務主席
- 2002 当社 総務企画室副室長
- 2004 当社 総務ステーションディレクター
- 2007 当社 理事執行役員 FCサポートステーションディレクター
- 2010 当社 監査役付
当社 監査役(常勤)(現任)



ほかり しんいち
帆刈 信一

社外監査役(常勤)

監査役在任年数:3年
所有する当社株式:0株

- 1975 会計検査院 採用
- 1990 同 第2局監理課長
- 2002 同 事務総長官房審議官(第4局担当)
- 2005 同 第4局長
- 2007 岐阜県 代表監査委員 就任
- 2011 会計検査院 再任用
- 2012 同 退官
当社 社外監査役(常勤)(現任)



おざわ てつお
小澤 徹夫

社外監査役

監査役在任年数:12年
所有する当社株式:400株

- 1973 弁護士登録 東京富士法律事務所入所(現任)
- 2003 当社 社外監査役(現任)
- 2007 セメダイン株式会社 社外監査役(現任)
- 2014 積水化学工業株式会社 社外監査役(現任)



つじやま えいこ
辻山 栄子

社外監査役

監査役在任年数:4年
所有する当社株式:400株

- 1974 公認会計士登録
- 1980 茨城大学人文学部 助教授
- 1985 武蔵大学経済学部 助教授
- 1991 同大学経済学部 教授
- 2003 早稲田大学商学部・大学院 商学研究科 教授(現任)
- 2008 三菱商事株式会社 社外監査役(現任)
- 2010 オリックス株式会社 社外取締役(現任)
- 2011 当社 社外監査役(現任) 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(現 株式会社NITドコモ)社外監査役(現任)
- 2012 株式会社資生堂 社外監査役(現任)

※所有する当社株式については2015年2月28日現在

執行役員

| | | |
|--------|-------|--|
| 専務執行役員 | 大山 昌弘 | 商品本部管掌 兼 商品GIO |
| 専務執行役員 | 加茂 正治 | 戦略IT担当 兼 ホームコンビニエンス事業管掌 兼 エンタテインメント・サービス事業本部長 兼 業務統括本部長 兼 経営戦略本部 副本部長 兼 株式会社ローソンHMVエンタテインメント 代表取締役 |
| 常務執行役員 | 吉武 豊 | CFO |
| 常務執行役員 | 今田 勝之 | 経営戦略本部長 |
| 常務執行役員 | 宮崎 純 | コミュニケーション本部長 兼 人事副管掌 |
| 上級執行役員 | 西口 則一 | ヘルスケア本部長 兼 業務統括本部 副本部長 |
| 上級執行役員 | 和田 祐一 | 商品本部長 |
| 上級執行役員 | 山田 哲 | 海外事業本部長 |
| 上級執行役員 | 今川 秀一 | 営業戦略本部長 |
| 上級執行役員 | 水野 隆喜 | 社長補佐(西日本担当) |
| 上級執行役員 | 河原 成昭 | LS100事業本部長 兼 成城石井事業本部長 兼 株式会社ローソンストア 代表取締役社長 |

| | | |
|--------|--------|--|
| 上級執行役員 | 安平 尚史 | 社長補佐(生活支援強化担当) 兼 営業戦略本部 副本部長 |
| 執行役員 | 廣金 保彦 | 運営本部長 兼 MO推進本部長 |
| 執行役員 | 野辺 一也 | ホームコンビニエンス事業本部長 |
| 執行役員 | 佐藤 達 | 業務統括本部 副本部長 |
| 執行役員 | 河村 肇 | 事業サポート本部 副本部長 |
| 執行役員 | 三宅 示修 | 海外事業本部 副本部長 兼 羅森(中国)投資有限公司 総経理 |
| 執行役員 | 前田 淳 | 商品本部 副本部長 |
| 執行役員 | 渡辺 章仁 | エンタテインメント・サービス事業本部 副本部長 兼 ユナイテッド・シネマ株式会社 代表取締役社長 |
| 執行役員 | 井関 廉浩 | 開発本部 副本部長 |
| 執行役員 | 長谷川 大幾 | エンタテインメント・サービス事業本部 副本部長 兼 営業戦略本部 本部長補佐 |
| 執行役員 | 牛島 章 | 羅森(中国)投資有限公司 COO 兼 羅森(北京)有限公司 総経理 |

会社概要

2015年2月28日現在/連結

| | | | |
|-----|-------------------------------------|--------|---|
| 社名 | 株式会社ローソン | 事業内容 | コンビニエンスストア「ローソン」 「ナチュラルローソン」及び「ローソンストア100」 のフランチャイズチェーン展開 |
| 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 | 1兆9,619億円(連結) |
| 代表者 | 代表取締役 社長 玉塚 元一 | 国内店舗数 | 12,383店 |
| 設立 | 1975年4月15日 | 出店エリア | 国内47都道府県・中国(上海市・重慶市・大連市・北京市)・インドネシア・ハワイ・タイ |
| 資本金 | 585億664万4千円 | | |
| 社員数 | 7,606人 | | |

注: 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、成城石井事業については直営の成城石井店舗のみを集計しています。
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の運営するローソン、株式会社ローソン南九州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。

株式情報

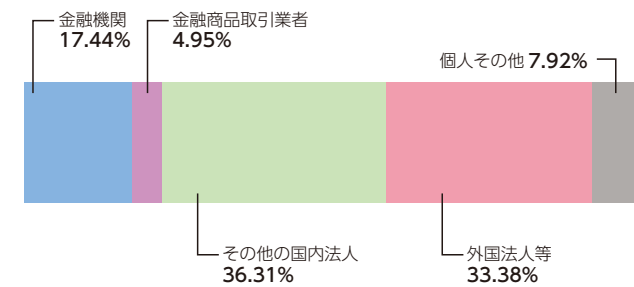
2015年2月28日現在/単体

| | |
|----------|------------------------------------|
| 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 | 30,618名 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所市場第一部 |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 |

大株主(上位10名)

| 株主名 | 所有株数(千株) | 持株比率(%)※ |
|---|----------|----------|
| 1 三菱商事株式会社 | 32,089 | 32.1 |
| 2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 2,691 | 2.7 |
| 3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 2,635 | 2.6 |
| 4 株式会社NTTドコモ | 2,092 | 2.1 |
| 5 野村證券株式会社 | 1,867 | 1.9 |
| 6 JP MORGAN CHASE BANK 380055 | 1,474 | 1.5 |
| 7 MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION | 1,381 | 1.4 |
| 8 BBH FOR MATTHEWS ASIAN GROWTH AND INCOME FUND | 1,275 | 1.3 |
| 9 全国共済農業協同組合連合会 | 1,259 | 1.3 |
| 10 三菱UFJモルガンスタンレー証券株式会社 | 1,056 | 1.1 |

所有者分布別状況



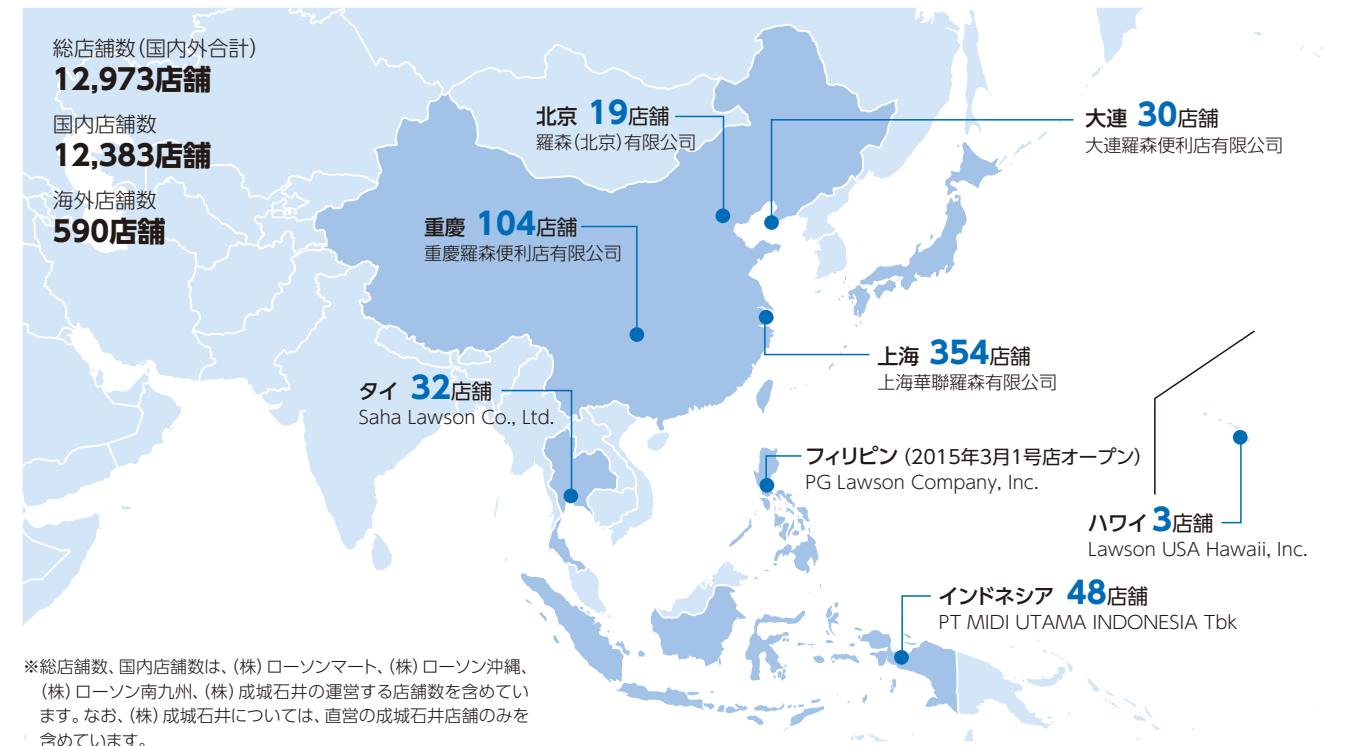
ローソングループ主要企業一覧

2015年2月28日現在/連結

| 分野 | 会社名 | 関係 |
|--------------------------|---|---------------------|
| 国内コンビニエンスストア事業 | 株式会社ローソン | 連結子会社 |
| | 株式会社ローソンストア100 | 連結子会社 |
| | 株式会社SCI | 連結子会社 |
| | 株式会社ローソン沖縄 | 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・ホームコンビニエンス関連事業 | 株式会社ローソンHMVエンタテインメント ユナイテッド・シネマ株式会社 | 連結子会社 (同社の連結子会社) |
| 金融サービス関連事業 | 株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス | 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 |
| | 上海華聯羅森有限公司 | (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) |
| | Lawson Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. Saha Lawson Co., Ltd. | 連結子会社 (同社の連結子会社) |
| 成城石井事業 | 株式会社成城石井 | 連結子会社 |

店舗展開エリア

2015年2月28日現在



※総店舗数、国内店舗数は、(株)ローソンストア100、(株)ローソン沖縄、(株)ローソン南九州、(株)成城石井の運営する店舗数を含めています。なお、(株)成城石井については、直営の成城石井店舗のみを含めています。

主要な事業とサービスのご紹介

2015年2月28日現在

| | | |
|---|---|---|
| <p>LAWSON</p> <p>小商圏型製造小売で“みんなと暮らすマチ”を幸せにする、ネイバーフッドストア。</p> <p>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</p> | <p>NATURAL LAWSON</p> <p>「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。</p> <p>運営会社 株式会社ローソン</p> | <p>LAWSON STORE 100</p> <p>生鮮食品、惣菜、日用品など多くの商品を100円(税込108円)で販売し、日常生活を簡単に、便利に、節約支援するお店。</p> <p>運営会社 株式会社ローソンストア100</p> |
| <p>成城石井 SUPERMARKET</p> <p>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。</p> <p>運営会社 株式会社成城石井</p> | <p>HMV</p> <p>CD・DVD等の音楽・映像作品、関連グッズ、書籍等をオンラインや全国53店のお店で販売するサービス。</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p> | <p>ロ-チケ.com</p> <p>コンサート・スポーツ・演劇・映画など、あらゆるエンタテインメントのチケットを販売するサービス。</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p> |
| <p>エルパル BOOKS</p> <p>本・雑誌・コミックを販売する日本最大級のオンライン書店。</p> <p>運営会社 株式会社ローソンHMVエンタテインメント</p> | <p>LAWSON SPATION ATM</p> <p>ローソン店舗に設置している銀行との共同ATMの設置、管理及び運営事業。</p> <p>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</p> | <p>UNITED CINEMAS</p> <p>4DX®(体験型上映システム)導入や映画以外のコンテンツの提供を通じ、映画鑑賞だけでなく、そこで過ごす時間も豊かにするシネマコンプレックス(複合映画館)を運営。</p> <p>運営会社 ユナイテッド・シネマ株式会社</p> |
| <p>ローソン フレッシュ</p> <p>健康とおいしさをお届けするローソンの宅配サービス。ローソンフレッシュの商品以外にも、ローソングループの食品、日用品などの商品も購入できる総合宅配サイト。</p> <p>運営会社 株式会社ローソン</p> | <p>大地を守る会</p> <p>有機野菜や自然食品など、国産の安心でおいしい食材や雑貨などを個別宅配や店舗にて販売する事業。</p> <p>運営会社 株式会社大地を守る会</p> | <p>Radish Boya</p> <p>国内最大級の有機・低農薬農産物などの個別宅配サービス。</p> <p>運営会社 らでいっしょぼーや株式会社</p> |
| <p>LAWSON farm</p> <p>全国22か所にある、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。</p> <p>運営会社 各地のローソンファーム</p> | <p>マチの暮らしサポート</p> <p>ローソンの店舗を拠点とし、ローソングループの商品や佐川急便扱いの荷物のお届けやお買い物、住まい・暮らしをサポートするサービス。 (2015年6月設立。同月サービス開始)</p> <p>運営会社 SGローソン株式会社</p> | |

MD&A 2015

Management's Discussion and Analysis

経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

- 1 11カ年財務サマリー
- 3 業界の動向
- 4 2015年2月期の経営施策
- 4 商品及びサービスの概況
- 5 店舗運営の概況
- 5 店舗開発の概況
- 6 新FCパッケージの導入
- 8 業績数値の概況
- 10 損益計算書（連結）各項目の状況について
- 11 貸借対照表（連結）各項目の状況について
- 13 設備投資等（出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む）
- 13 キャッシュ・フロー
- 14 資本政策: 配当及び自己株式消却
- 15 主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況
- 18 2016年2月期の見通しについて
- 19 連結貸借対照表
- 21 連結損益計算書
- 22 連結包括利益計算書
- 23 連結株主資本等変動計算書
- 25 連結キャッシュ・フロー計算書

11カ年財務サマリー

| (年度) | (単位:百万円) | | | | | (単位:百万円) | | | | | | (単位:千米ドル*) |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2014 |
| 会計年度: | | | | | | | | | | | | |
| 営業総収入 | | | | | | | | | | | | |
| 加盟店からの収入 | ¥ 247,681 | ¥ 242,079 | ¥ 230,003 | ¥ 215,574 | ¥ 197,673 | ¥ 185,656 | ¥ 186,928 | ¥ 177,443 | ¥ 174,325 | ¥ 170,785 | ¥ 162,963 | \$ 2,076,641 |
| 売上高 | 174,044 | 168,159 | 192,942 | 208,063 | 192,330 | 233,694 | 119,944 | 84,266 | 75,858 | 66,646 | 64,522 | 1,459,244 |
| その他 | 76,188 | 75,010 | 64,500 | 55,320 | 51,275 | 47,842 | 42,604 | 39,468 | 32,870 | 30,627 | 26,910 | 638,786 |
| 営業総収入合計 | 497,913 | 485,248 | 487,445 | 478,957 | 441,278 | 467,192 | 349,476 | 301,177 | 283,053 | 268,058 | 254,395 | 4,174,671 |
| 営業利益 | 70,482 | 68,127 | 66,246 | 61,769 | 55,541 | 50,276 | 49,186 | 46,610 | 44,513 | 43,867 | 42,941 | 590,945 |
| 当期純利益 | 32,687 | 37,966 | 33,183 | 24,885 | 25,387 | 12,562 | 23,807 | 22,119 | 20,983 | 22,025 | 20,435 | 274,059 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 110,568 | 81,503 | 85,189 | 86,357 | 72,210 | 40,696 | 51,717 | 55,771 | 47,596 | 46,933 | 47,329 | 927,039 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (100,434) | (47,924) | (54,196) | (52,912) | (30,522) | (42,596) | (15,647) | (36,525) | (31,754) | (55,282) | (33,297) | (842,073) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (3,289) | (39,650) | (31,980) | (27,545) | (28,799) | (27,239) | (14,911) | (31,973) | (736) | (7,795) | (13,836) | (27,575) |
| 設備投資*2 | 141,251 | 84,032 | 77,361 | 74,572 | 50,326 | 71,399 | 42,907 | 64,413 | 49,822 | 54,417 | 46,873 | 1,184,296 |
| 減価償却費及び連結調整勘定償却額*3 | 41,826 | 47,889 | 43,886 | 37,846 | 33,084 | 27,468 | 20,879 | 21,469 | 21,352 | 20,896 | 19,641 | 350,683 |
| 会計年度末: | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | ¥ 764,614 | ¥ 620,993 | ¥ 579,810 | ¥ 531,454 | ¥ 476,037 | ¥ 448,132 | ¥ 436,096 | ¥ 397,108 | ¥ 398,258 | ¥ 375,107 | ¥ 356,310 | \$ 6,410,782 |
| 純資産 | 263,798 | 250,498 | 230,182 | 214,663 | 208,467 | 198,136 | 201,167 | 188,574 | 199,493 | 175,184 | 160,282 | 2,211,772 |
| 自己資本比率 | 33.5% | 39.5% | 39.1% | 39.7% | 42.7% | 42.8% | 44.8% | 46.6% | 49.0% | 46.7% | 45.0% | |
| 現金及び現金同等物 | 76,755 | 68,760 | 72,766 | 73,670 | 67,712 | 54,843 | 83,982 | 62,823 | 75,547 | 60,441 | 76,585 | 634,540 |
| 国内コンビニエンスストアグループ 店舗数(店) | 12,276 | 11,606 | 11,130 | 10,457 | 9,994 | 9,761 | 9,527 | 8,587 | 8,564 | 8,366 | 8,077 | |
| 従業員数(人) | 7,606 | 6,336 | 6,404 | 6,475 | 5,703 | 5,236 | 5,186 | 3,735 | 3,614 | 3,585 | 3,391 | |
| 1株当たり情報: | | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益(円/米ドル*) | ¥ 327 | ¥ 380 | ¥ 332 | ¥ 249 | ¥ 255 | ¥ 127 | ¥ 240 | ¥ 215 | ¥ 202 | ¥ 216 | ¥ 198 | \$ 2.74 |
| 年間配当金(円/米ドル*) | 240 | 220 | 200 | 180 | 170 | 160 | 160 | 110 | 100 | 90 | 70 | 2.01 |
| 配当性向 | 73.4% | 57.9% | 60.2% | 72.2% | 66.8% | 126.3% | 66.6% | 51.2% | 49.6% | 41.8% | 35.3% | |
| 経営指標: | | | | | | | | | | | | |
| ROE(株主資本当期純利益率) | 13.0% | 16.1% | 15.2% | 12.0% | 12.8% | 6.5% | 12.5% | 11.6% | 11.3% | 13.1% | 13.0% | |
| ROA(総資産当期純利益率) | 4.7% | 6.3% | 6.0% | 4.9% | 5.5% | 2.8% | 5.7% | 5.6% | 5.4% | 6.0% | 5.7% | |
| 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 | | | | | | | | | | | | |
| 加盟店*4 | ¥ 1,827,779 | ¥ 1,810,418 | ¥ 1,747,915 | ¥ 1,651,433 | ¥ 1,499,576 | ¥ 1,433,678 | ¥ 1,434,166 | ¥ 1,331,785 | ¥ 1,311,479 | ¥ 1,295,704 | ¥ 1,265,257 | \$ 15,324,717 |
| 直営店 | 105,019 | 126,873 | 156,339 | 173,820 | 183,205 | 232,459 | 124,614 | 83,321 | 75,151 | 66,027 | 63,802 | 880,515 |
| 商品群別売上高*4 | | | | | | | | | | | | |
| 加工食品 | 1,034,355 | 1,060,455 | 1,063,120 | 1,022,378 | 897,415 | 902,306 | 844,324 | 726,750 | 705,155 | 682,006 | 665,687 | 8,672,382 |
| ファストフード | 429,212 | 408,672 | 372,706 | 345,226 | 321,851 | 324,197 | 332,894 | 327,501 | 324,993 | 312,289 | 297,369 | 3,598,659 |
| 日配食品 | 277,210 | 275,437 | 271,920 | 263,101 | 264,166 | 239,088 | 186,109 | 162,625 | 155,575 | 150,917 | 148,134 | 2,324,222 |
| 非食品 | 192,020 | 192,726 | 196,506 | 194,546 | 199,348 | 200,544 | 195,453 | 198,230 | 200,907 | 216,519 | 217,887 | 1,609,961 |
| チェーン全店売上高 | ¥ 1,932,798 | ¥ 1,937,292 | ¥ 1,904,254 | ¥ 1,825,253 | ¥ 1,682,782 | ¥ 1,666,136 | ¥ 1,558,781 | ¥ 1,415,106 | ¥ 1,386,630 | ¥ 1,361,731 | ¥ 1,329,077 | \$ 16,205,232 |
| 対チェーン全店売上上利益率 | 3.6% | 3.5% | 3.5% | 3.4% | 3.3% | 3.0% | 3.2% | 3.3% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | |

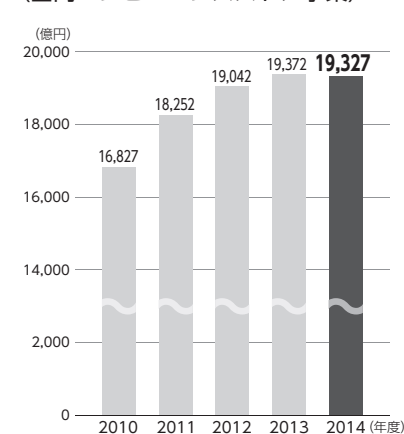
*1. 米ドル金額は、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

*2. アニュアルレポート2006から、リースと出資・融資及び建設協力保証金を含めた数値に変更しています。

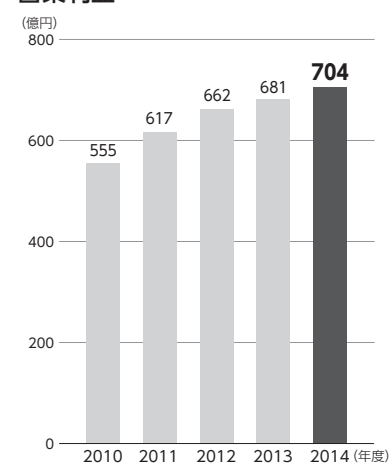
*3. 無形固定資産の減価償却費も含まれます。

*4. 加盟店から報告された売上高を含んでおり、未監査です。

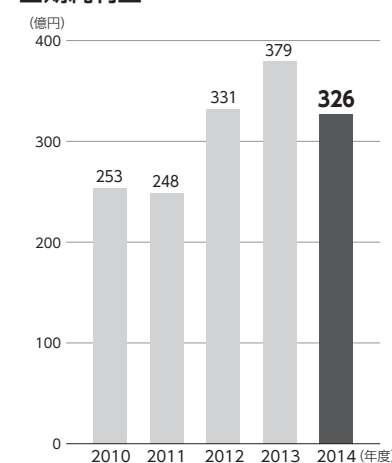
チェーン全店売上高
(国内コンビニエンスストア事業)



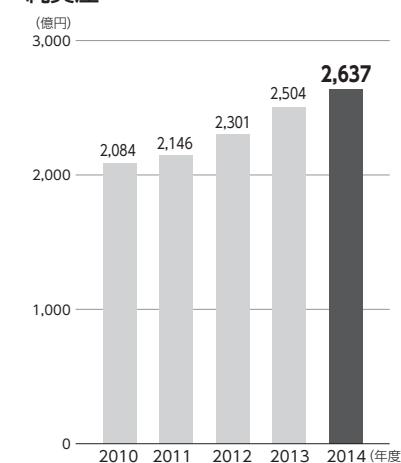
営業利益



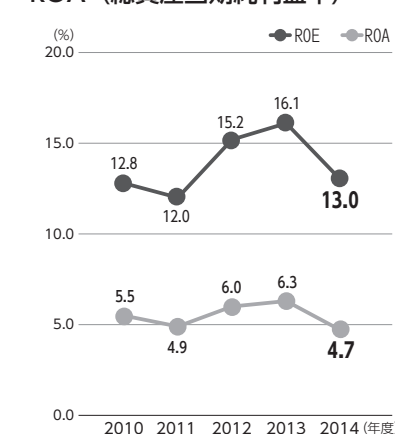
当期純利益



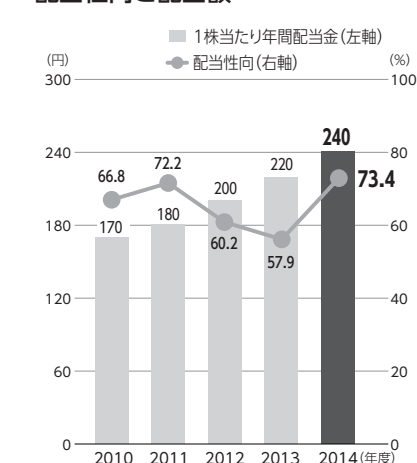
純資産



ROE (株主資本当期純利益率)
ROA (総資産当期純利益率)



配当性向と配当額



経営陣による財務状況と業績の評価及び分析

業界の動向

2014年度の日本経済は、政府の経済政策効果や円安進行による企業業績の改善などにより緩やかな回復基調となりました。一方、小売業につきましては、消費税増税の影響による一時的な個人消費の落ち込みや夏場の天候不順、競争激化など、厳しい環境が続きました。

こうしたなか、2014年（1月～12月）のコンビニエンスストア業界は、積極的な出店などにより業界全体の年間売上高が10兆4,232億円、前年比+5.6%と好調に推移しまし

た。市場シェアは大手チェーン4社が85%と業界を牽引しており、12月末現在の店舗数は5万2,725店で前年比+5.0%の増加となりました。

一方、既存店売上高は、消費税増税に伴う駆け込み需要等で3月までは前年を上回ったものの、4月以降は駆け込み需要の反動、天候不順、個人消費の低迷等により、前年比-0.8%と前年を下回りました。

■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)

| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004*2 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 小売業年間販売額 | 141,219 | 138,897 | 137,585 | 135,157 | 136,479 | 132,961 | 136,019 | 135,417 | 134,911 | 134,828 | 133,649 |
| コンビニエンスストア業界年間販売額 | 10,423 | 9,872 | 9,477 | 8,775 | 8,114 | 7,981 | 7,943 | 7,490 | 7,399 | 7,360 | 7,289 |
| 小売業におけるコンビニエンスストアのシェア | 7.3% | 7.1% | 6.9% | 6.5% | 5.9% | 6.0% | 5.8% | 5.5% | 5.5% | 5.5% | 5.5% |

出典：経済産業省「商業動態統計調査」

*1. 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

*2. 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、上記数値はその修正を反映したものとしています。

■コンビニエンスストア全体に占める上位4チェーン*1の全店売上高 (単位：十億円)

| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ローソン | 1,961 | 1,945 | 1,907 | 1,826 | 1,683 | 1,666 | 1,559 | 1,415 | 1,387 | 1,362 | 1,329 |
| セブン-イレブン・ジャパン | 4,008 | 3,781 | 3,508 | 3,281 | 2,948 | 2,785 | 2,763 | 2,574 | 2,534 | 2,499 | 2,441 |
| ファミリーマート | 1,860 | 1,722 | 1,585 | 1,535 | 1,440 | 1,274 | 1,246 | 1,122 | 1,069 | 1,032 | 998 |
| サークルKサンクス | 988 | 980 | 947 | 980 | 923 | 902 | 940 | 902 | 911 | 920 | 934 |
| 4チェーン合計 | 8,817 | 8,428 | 7,947 | 7,622 | 6,994 | 6,627 | 6,508 | 6,013 | 5,901 | 5,813 | 5,702 |
| 4チェーン合計シェア | 84.6% | 85.4% | 83.9% | 86.9% | 86.2% | 83.0% | 81.9% | 80.3% | 79.8% | 79.0% | 78.2% |

出典：各社の公表データ

*1. 上位4チェーンの数値は年度、4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。

■コンビニエンスストア店舗数の推移 (単位：店)

| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| コンビニエンスストア店舗数 | 52,725 | 50,234 | 47,801 | 43,373 | 42,347 | 41,724 | 40,745 | 40,405 | 40,183 | 39,600 | 38,621 |

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) | 2014 | 対チェーン全店売上高比 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|------------|-----------|-------------|-----------|--------|-----------|--------|
| チェーン全店売上高 | 1,932,798 | 100.0% | 1,758,656 | 100.0% | 1,693,435 | 100.0% |
| 営業総収入 | 316,340 | 16.4% | 298,779 | 17.0% | 282,752 | 16.7% |
| 営業総利益 | 293,938 | 15.2% | 275,442 | 15.7% | 258,061 | 15.2% |
| 販売費及び一般管理費 | 232,972 | 12.1% | 213,999 | 12.2% | 198,730 | 11.7% |
| 広告宣伝費 | 8,227 | 0.4% | 9,023 | 0.5% | 10,691 | 0.6% |
| 人件費 | 36,691 | 1.9% | 35,852 | 2.0% | 34,931 | 2.1% |
| 施設費 | 132,941 | 6.9% | 123,444 | 7.0% | 113,321 | 6.7% |
| その他販管費 | 55,112 | 2.9% | 45,680 | 2.6% | 39,784 | 2.3% |
| 営業利益 | 60,966 | 3.2% | 61,443 | 3.5% | 59,331 | 3.5% |
| 経常利益 | 61,649 | 3.2% | 62,171 | 3.5% | 59,459 | 3.5% |
| 当期純利益 | 26,200 | 1.4% | 33,625 | 1.9% | 30,314 | 1.8% |

2015年2月期の経営施策

「女性の社会進出」や「少子高齢化」といった社会の変化に対応し、惣菜や生鮮食品など肉食関連の充実や、健康関連商品の強化などお客さまのニーズにあった品揃えに努めました。

一方、たばこの売り上げ低迷に加え、夏場の天候不順や、コンビニエンスストア業界内での継続的な競争激化、4月に実施された消費税を受けての消費の二極化などによる客数減などから、既存店売上高が前年比マイナスとなりました。しかし、原材料調達を起点とした高付加価値、高荒利益率の商品開発や、荒利益率の高いカウンターファストフードの売上拡大に努め、荒利益率は前年比+0.3%ポイント改善しま

商品及びサービスの概況

商品及びサービスにつきましては、お客さま満足度を高めるため、様々な取り組みを推進しました。その一つとして、「MACHI café（マチカフェ）」メニューの容量と価格を見直しました。お客さまのご要望の高かったブレンドコーヒー・アイスコーヒーのSサイズを税込価格100円で新たに発売するとともに、カフェラテなどのメニューも充実させ、販売は好調に推移しました。また、スーパーマーケットで買い物をされている女性やシニアのお客さまにローソンで買い物をしていただけるよう、惣菜や日配品の品揃えを強化いたしました。

● 中食につきましては、新潟コシヒカリおにぎりの豚トロや牛ハラミ、牛中落ちカルピなど高単価の商品の売上が好調に推移しました。また、11月に発売したチルド弁当の牛丼もお客さまにご好評をいただきました。さらに、付加価値の高いフルーツサンド（モンブランサンド、シャインマスカットのサンドイッチ等）を継続的に展開することで、調理パンカテゴリーの売上向上に努めました。

● カウンターファストフードにつきましては、岩塩と黒胡椒を使い、柔らかくジューシーな食感を実現した「黄金チキン旨塩」が好評でした。また、「マチの健康ステーション」として、お客さまの健康に配慮した商品の販売にも注力いたしました。具体的には、糖質が気になる方向けの「ブランパン」*1シリーズを継続して販売するとともに、

した。

出店につきましては、質と量のバランスを維持しつつ、グループ全体で1010店舗（純増で588店舗）をオープンしました。

増税などを背景に進む消費の二極化につきましては、今期株式を取得し連結子会社化した株式会社成城石井の店舗とナチュラルローソンでは、品質を重視したニーズに対応し、ローソンスストア100では100円でよりバリューのある商品を展開。レギュラーローソンを中心にしながら、これらの店舗展開でお客さまニーズにきめ細かく対応しているところです。

一部のエリアでは特定保健用食品（＝特保）の許可を受けた「食物繊維入りそば」や「中嶋農法」*2で生産された野菜などを使った「カット野菜」を展開いたしました。なお、当社が資本参加し、全国22カ所で開催しているローソンファームは、引き続き、当社グループの店舗やオリジナル商品の工場へ野菜や果物を安定的に供給する役割を担っております。当社グループは、このような取り組みを通じて、「ローソン＝健康」というイメージを確立してまいります。

これらの商品の強化のほか、「ギフトカード」*3の品揃えも増やしており、引き続き好評を博しております。

● 販売促進施策につきましては、Ponta会員向けのポイント付与施策を実施し、Ponta会員の購買意欲向上によるリピート率の向上を図りました。Ponta会員数は、当社会員と他の参画企業会員を合わせて、当期末現在で6,800万人を超え、Ponta会員の売上比率は約48%となりました。

*1 ブラン: 「ふすま」のこと。小麦や米の外皮の部分（英語名:bran）で食物繊維、鉄分、カルシウム、マグネシウム、亜鉛、銅などの栄養成分が豊富に含まれる。糖質の少なさから注目されている食材。

*2 中嶋農法: 土壌診断に基づく健全な土づくりの技術と作物の健全な生育を維持するための生育コントロール技術により、土壌の栄養バランス（ミネラルバランス）や作物の生育状態に対して適切な栄養を供給する国内有数の栽培農法。

*3 ギフトカード: インターネット上での決済に使用することのできるプリペイドカードの総称。

店舗運営の概況

店舗運営につきましては、引き続き3つの徹底（①心のこもった接客②マチのニーズに合った品揃えの徹底③お店とマチをきれいにする）の強化に取り組みました。特に「MACHI café」導入店舗において、店舗従業員がお客さまとのコミュニケーションを深めることで心のこもったサービス・商品の提供を目指すなど、ご来店いただいたお客さまに満足して

いただけるお店づくりに努めました。引き続き、店舗別のPonta会員購買データの分析レポートや、店舗立地パターン別の棚割り（商品を並べるレイアウト）の提示、毎月地域ごとに加盟店オーナーとともに開催するエリア会で得られる成功事例の共有などを通じて、マチのお客さまに合った品揃えの実現をより一層進めてまいります。

店舗開発の概況

当社グループの店舗開発

店舗開発（出店）につきましては、ROI（投資収益率）の考え方に基づいた、当社グループ独自の出店基準に基づき、収益性を重視した店舗開発に努めました。

12月には、株式会社スリーエフ中四国の親会社である株式会社サニーマーケットと吸収分割契約を締結し、四国のスリーエフ店舗を順次ローソン店舗へ転換してまいりました。なお、2015年4月1日付で株式会社サニーマーケットが51%、当社が49%を出資する株式会社ローソン高知を設立し、同社が高知県内におけるローソン店舗を展開してまいります。

また、一般用医薬品の取扱店舗数の拡大に努めており、その店舗数は当期末現在で104店舗となりました。さらに、地方のドラッグストアチェーンなどとの提携により、一般用医薬品や化粧品、日用品などの品揃えを加え、通常のローソンの約2倍にあたる約5,000品目を取り揃えたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しております。併せて、調剤薬局併設店舗も展開しており、その店舗数は当期末現在で39店舗となりました。

なお、昨年2月から展開を開始した「ローソンmart」につきましては、生鮮コンビニエンスストアの進化系の店舗としてお客さまニーズの取り込みを図りました。そこで培ったスーパーマーケット代替機能や住宅立地における生活支援強化のノウハウを「ローソン」店舗に集約することといたしました。併せて、「ローソンストア100」につきましては、生鮮食品や価値ある100円の商品の品揃えを充実させることで、より一層お客さまの生活支援を強化し、ローソングループ全体で、お客さまニーズの二極化に対応してまいります。

これらの結果、当期は「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア100（ローソンmartを含む）」の合計で、国内の出店数は979店舗、閉店数は400店舗となり、当期末現在の国内店舗数は11,900店舗となりました。なお、持分法適用関連会社である株式会社ローソン南九州が鹿児島県でチェーン展開する「ローソン」店舗は当期末現在で202店舗、株式会社ローソン沖縄が沖縄県でチェーン展開する「ローソン」店舗は、同じく174店舗となりました。

国内コンビニエンスストア事業の店舗数

(単位：店)

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 総店舗数 | 12,276 | 11,606 | 11,130 | 10,457 | 9,994 |
| 出店数 | 1,010 | 869 | 938 | 766 | 550 |
| 閉店数 | 422 | 393 | 265 | 303 | 317 |
| 増加店舗数 | 588 | 476 | 673 | 463 | 233 |

注) (株) 九九プラス、(株) ローソンmart、(株) ローソン沖縄、(株) ローソン南九州、(株) ローソン熊本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

(単位：店)

| (年度) | 2014 ^{※4} | | 期中増加店舗数 ^{※4} | 2013 ^{※3} | | 2012 ^{※2} | |
|--------------------------|--------------------|--------|-----------------------|--------------------|--------|--------------------|--------|
| | 店 | 構成比 | | 店 | 構成比 | 店 | 構成比 |
| 株式会社ローソン | | | | | | | |
| 直営店 | | | | | | | |
| ローソン | 123 | 1.0% | — | 112 | 1.0% | 106 | 1.0% |
| ナチュラルローソン | 32 | 0.3% | -1 | 32 | 0.3% | 41 | 0.4% |
| 加盟店 | | | | | | | |
| Bタイプ | 1,286 | 10.5% | 57 | 1,207 | 10.4% | 1,292 | 11.6% |
| Gタイプ | 1,988 | 16.2% | -114 | 2,081 | 17.9% | 2,236 | 20.1% |
| Cタイプ | 7,236 | 58.9% | 582 | 6,630 | 57.1% | 6,008 | 54.0% |
| ナチュラルローソン | 84 | 0.7% | 10 | 73 | 0.6% | 69 | 0.6% |
| ローソンストア100 ^{※1} | 1,151 | 9.4% | -51 | 1,202 | 10.4% | — | — |
| 小計 | 11,900 | 96.9% | 483 | 11,337 | 97.7% | 9,752 | 87.6% |
| 株式会社ローソン沖縄 | | | | | | | |
| 直営店 | | | | | | | |
| | 2 | 0.0% | 1 | 1 | 0.0% | 1 | 0.0% |
| 加盟店 | | | | | | | |
| | 172 | 1.4% | 8 | 162 | 1.4% | 153 | 1.4% |
| 小計 | 174 | 1.4% | 9 | 163 | 1.4% | 154 | 1.4% |
| 株式会社ローソン南九州 | | | | | | | |
| 直営店 | | | | | | | |
| | 1 | 0.0% | -2 | 3 | 0.0% | — | — |
| 加盟店 | | | | | | | |
| | 201 | 1.6% | 122 | 79 | 0.7% | — | — |
| 小計 | 202 | 1.6% | 120 | 82 | 0.7% | — | — |
| 国内コンビニエンスストアグループ店舗数計 | 12,276 | 100.0% | 588 | 11,606 | 100.0% | 11,130 | 100.0% |

※1 ローソンストア100の店舗数には「ローソンストア100」と「ローソンmart」を含みます。

※2 店舗数合計には、2014年2月に単体に吸収した(株) 九九プラスの運営する店舗を含みます。

※3 店舗数合計には、2014年3月に単体に吸収した(株) ローソン熊本の運営する店舗を含みます。

※4 店舗数のカウント基準を2014年度より変更したため、本表にある2014年度の実績には、狭小店舗（2014年3月1日時点で82店舗）が含まれています。なお、「期中増加店舗数」には上記の変更による82店舗は除いています。また、2014年3月に、(株) ローソン熊本が運営していた24店舗を(株) ローソンに吸収するとともに、(株) ローソンにて管轄していた鹿児島県内の120店舗を(株) ローソン南九州に移管しております。

新FCパッケージの導入

2012年3月より、1998年12月から運用してきたフランチャイズ（FC）契約体系を見直し、新たにFC-Cn契約を導入しました。これは、チャージ率の設計を見直すとともに、今までFC加盟店オーナーの負担であった廃棄ロスや電気代の一部を当社が負担することで、FC加盟店オーナーが生鮮食品やカウンターファストフードの販売促進等の客層拡大を図る施策へより積極的に参画し、収益拡大を加速させることを目的としています。従来のFC-C、FC-G契約からの主な変更点は、①機会ロス削減の徹底を目指してFC加盟店の発注を支援するため、廃棄ロスを一部本部が負担すること、②

生鮮食品、カウンターファストフード、惣菜の販売強化にあたり、新しい仕器の導入で電気代の上昇も見込まれることから、従来FC加盟店オーナーが負担していた電気代等の光熱費の50%を本部が負担すること、③本部主導での販売促進をより強化するため、次ページの表のとおりチャージ率を改定したことです。

これまでは新規契約中心の導入でしたが、2014年2月期以降、再契約にも本格的に適用を開始し、さらに2016年2月期には、契約期間中についてもFC-Cn契約への移行も進める計画です。

■ローソンの契約タイプの概要

(従来)

| 契約タイプ | C | G | B |
|-----------------------------|---------------|---|-----------|
| 契約期間 | 店舗オープン日より10年間 | | |
| FC加盟店オーナー要件 | 20歳以上、店舗専従者2名 | | |
| 土地・建物 | 本部が用意 | | 加盟店が用意 |
| 店舗建設・内装費用投資 | 本部が負担 | | 加盟店が負担 |
| 看板、営業什器 | 本部が用意 | | |
| 契約時必要資金 ^{*1} | 加盟金 | 150万円(契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円)(税抜き) | |
| | 出資金 | 150万円(商品代金の一部) | |
| 加盟店が差し入れる営業保証金 | 不要 | 平均月間売上高×2ヵ月分 | 不要 |
| 本部収入 ^{*2} | 総荒利益高×50% | 総荒利益高×45% | 総荒利益高×34% |
| 水道光熱費の負担 | 加盟店 | | |
| 最低保証(年間) ^{*2} (千円) | 21,000 | 22,200 | 22,200 |

(新契約)

| 契約タイプ | Cn | B4 | |
|-----------------------------|--|---|--------|
| 契約期間 | 店舗オープン日より10年間 | | |
| FC加盟店オーナー要件 | 20歳以上、店舗専従者2名 | | |
| 土地・建物 | 本部が用意 | 加盟店が用意 | |
| 店舗建設・内装費用投資 | 本部が負担 | 加盟店が負担 | |
| 看板、営業什器 | 本部が用意 | | |
| 契約時必要資金 ^{*1} | 加盟金 | 150万円(契約金50万円、研修費50万円、開店準備手数料50万円)(税抜き) | |
| | 出資金 | 150万円(商品代金の一部) | |
| 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 2.0%を超え、3.0%以下の部分：20% ● 3.0%を超え、4.0%以下の部分：30% ● 4.0%を超えた部分：55% | — | |
| 本部収入 ^{*2} | 総荒利益高に対して次の率を乗じた金額 <ul style="list-style-type: none"> ● 300万円以下の部分：45% ● 300万円を超え、450万円以下の部分：70% ● 450万円を超えた部分：60% | 総荒利益高×34% | |
| 水道光熱費の負担 | 電気代及び店内空調に係る光熱費の50%を本部が負担 ^{*3} | | 加盟店 |
| 最低保証(年間) ^{*2} (千円) | 18,600 | | 22,200 |

※1. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

※2. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

※3. 本部が負担する金額の上限は1ヵ月当たり25万円までです。

■ローソンストア100の契約タイプの概要

| 契約タイプ | VL-J | VL-B | |
|----------------------------|--|-------------------------|-----------------------|
| 土地・建物 | 本部が店舗を用意 | 加盟店の土地・建物を活用 | |
| 契約店 | ローソンストア100としてすでに自社で運営している店舗 | 加盟店の土地・建物 | |
| 契約期間 | オープンより10年間 | オープンより10年間 | |
| 必要経費 | 255万円(消費税込) 内訳 加盟金：105万円(消費税込) 契約金26万2,500円/研修費26万2,500円/開店準備手数料52万5,000円 出資金：150万円(商品代金の一部) | | |
| | その他諸経費 | 開店準備金：約50万円(つり銭・営業許可料等) | |
| 投資 | 店舗建設・内装 | 本部負担 | 加盟店負担 |
| | 営業什器 | 本部負担 | |
| 最低保証 ^{*5} | 年間2,040万円 | | 年間2,220万円 |
| 本部収入 ^{*5} | 【スライドチャージ制】総荒利益高に対して(月間) 1円～300万円部分 27% 300万1円～350万円部分 68% 350万1円～450万円部分 62% 450万1円以上 48% | | 総荒利益高に対して チャージ率27% |
| 加盟店サポート (加盟店営業費の一部本部負担) | 月間商品売上高に対する見切・処分額の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を本部が負担 <ul style="list-style-type: none"> ● 1.5%を超え、2.0%以下の部分：30% ● 2.0%を超えた部分：60% 但し一月当りの本部負担額は上限10万円 | | — |

※4. 上記は加入時加盟店から本部へ支払われる金額です。それ以外に、加盟店は開業時つり銭等合わせて約50万円を別途用意する必要があります。

※5. 本部収入及び最低保証は24時間営業店舗の場合です。

業績数値の概況

営業数値について

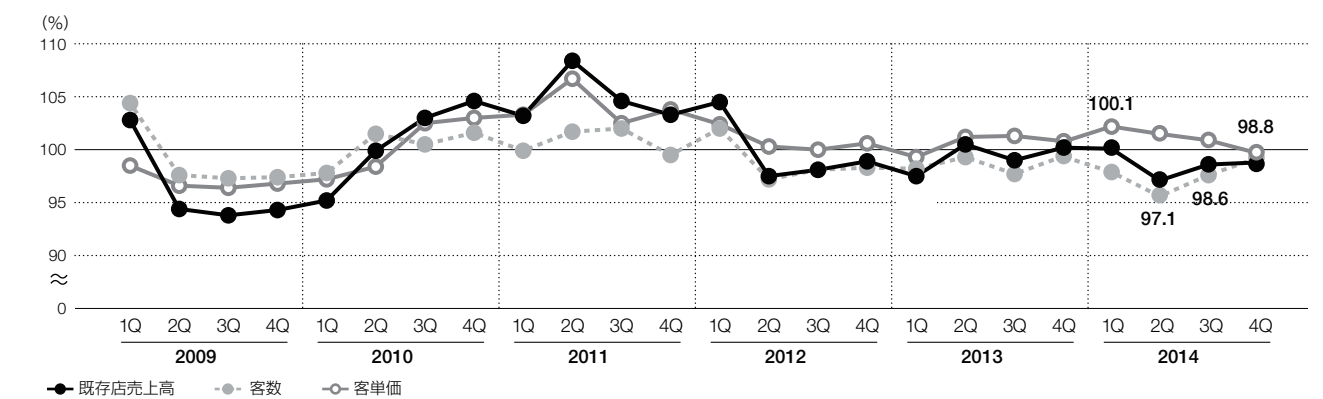
チェーン全店売上高の状況(連結)

2015年2月期のチェーン全店売上高(連結)は1兆9,619億円(前期比+0.9%)となりました。たばこの売上低下や上期の天候不順による売上低下によるマイナス影響があったものの、国内店舗数が12,383店(グループ企業全体、成城石井事業含む)と前期比777店増加したことなどにより前期を上回りました。

既存店売上高の状況(連結)

2015年2月期の連結既存店売上高は、前期比98.6%となりました。上期については、特に夏場の天候不順や消費増税後の消費の二極化の影響から、客数が低迷しました。下期については、TVCM強化や戦略的価格変更の効果もあり、客数は回復したものの、既存店売上高(連結)は前期比98.6%、「ローソン」「ナチュラルローソン」合計の既存店売上高は前期比99.0%にとどまりました。

■既存店売上高・客数及び客単価の前年同期比推移(連結)



■既存店売上高・客数及び客単価の前期比(単体)*

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 既存店売上高前期比 | 99.0% | 99.8% | 100.0% | 105.4% | 100.8% |
| 客数 | 98.0% | 99.0% | 99.4% | 101.0% | 100.4% |
| 客単価 | 101.0% | 100.8% | 100.6% | 104.3% | 100.4% |

※「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

商品群別売上高の状況(全店・連結)

商品群別売上高(連結)につきましては、ファストフード(前期比+5.2%)が前期実績を上回り、日配食品(同+3.5%)の伸びも貢献しました。

ファストフードカテゴリーに属しますカウンターファストフードにつきましては、下期に容量や価格をリニューアルしたマチカフェの販売数増や、新商品の「黄金チキン旨塩(おうちチキンうましお)」のヒットなどもあり、前年を上回りました。また、同じくファストフードカテゴリーに属します調理パンはフルーツ系サンドイッチなど高単価商品の売れ

行きが好調で、デリカカテゴリーについても、夜夜間帯強化のクーポン販促やサラダのリニューアルが奏功し、それぞれ前年を上回りました。

日配食品カテゴリーに属しますアイスクリームについても、温めて食べるウチカフェフラッペの販売などが好調だった結果、前年を大きく上回りました。

加工食品カテゴリーは、たばこや飲料の売上が大きく減少したことにより、前年を下回る結果となりました。

非食品カテゴリーでは、本・雑誌は業界全体の不振の影響を受けて売上低下が続いています。

■商品群別売上高の推移（国内コンビニエンスストア事業、チェーン全店）

（単位：百万円）

| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ファストフード（構成比率） | 429,212 22.2% | 408,672 21.1% | 373,385 19.6% | 345,424 18.9% | 321,866 19.1% |
| 日配食品（構成比率） | 277,210 14.4% | 275,437 14.2% | 272,312 14.3% | 263,180 14.4% | 264,169 15.7% |
| 加工食品（構成比率） | 1,034,355 53.5% | 1,060,455 54.7% | 1,064,133 55.8% | 1,022,619 56.0% | 897,427 53.3% |
| （うちたばこ）（構成比率） | 482,750 25.0% | 459,100 23.7% | 496,971 26.1% | 470,666 25.8% | 382,167 22.7% |
| 食品計（構成比率） | 1,740,778 90.1% | 1,744,564 90.1% | 1,709,830 89.7% | 1,631,223 89.3% | 1,483,462 88.2% |
| 非食品（構成比率） | 192,020 9.9% | 192,726 9.9% | 196,716 10.3% | 194,587 10.7% | 199,350 11.9% |
| チェーン売上高合計（構成比率） | 1,932,798 100.0% | 1,937,292 100.0% | 1,906,547 100.0% | 1,825,810 100.0% | 1,682,812 100.0% |

■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・カウンターファストフード等 |
| 日配食品 | ベーカリー・デザート・アイスクリーム・生鮮食品等 |
| 加工食品 | 飲料・酒類・たばこ・加工食品・菓子等 |
| 非食品 | 日用品・本・雑誌等 |

商品群別総荒利益率の状況（単体）*1

総荒利益率は、31.3%と前期より0.3%ポイント上回りました。

荒利益率の高いファストフードの構成比が23.5%と前年比+1.1%ポイント拡大したことや、荒利益率の低いたばこを

含む加工食品の構成比が53.6%と同-1.3%ポイント縮小したこと、チケットやギフトカードの販売好調な非食品カテゴリーの荒利益率が48.9%と同+1.2%上昇したことなどによるものです。

■チェーン全店：商品別総荒利益率の推移（単体）*1

| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ファストフード | 38.9% | 38.9% | 38.4% | 38.2% | 37.8% |
| 日配食品 | 34.1% | 34.1% | 34.4% | 34.5% | 34.6% |
| 加工食品*2 | 24.1% | 24.0% | 23.9% | 23.8% | 24.5% |
| 非食品*3 | 48.9% | 47.7% | 45.6% | 43.4% | 42.2% |
| 総荒利益率 | 31.3% | 31.0% | 30.5% | 30.1% | 30.6% |

*1. 「ローソン」及び「ナチュラルローソン」の合計です。

*2. 加工食品には、たばこが含まれています。

*3. 非食品の総荒利益率の算出には、収納代行等の手数料収入を含めています。

■チェーン全店：収納代行業務の状況（単体）*1

| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 収納金額（百万円） | 2,073,049 | 1,979,383 | 1,879,679 | 1,725,788 | 1,639,203 |
| 取扱件数（百万件） | 198.9 | 196.1 | 190.4 | 177.7 | 169.8 |
| 手数料収入（百万円） | 10,778 | 10,584 | 10,191 | 9,487 | 9,027 |

その他の事業

当社グループには、国内コンビニエンスストア事業以外に海外事業、エンタテインメント・ホームコンビニエンス関連事業、金融サービス関連事業、成城石井事業などがあります。

海外事業につきましては、中華人民共和国では、上海市、重慶市、大連市、北京市などで「ローソン」店舗を展開しています。タイでは、タイ消費財流通大手SAHAグループなどとの合弁会社Saha Lawson, Co., Ltd.が「LAWSON 108」店舗と「108SHOP」店舗を、それぞれ運営しています。米国ハワイ州では、Lawson USA Hawaii, Inc.が「ローソン」店舗を展開しています。インドネシアでは、PT MIDI UTAMA INDONESIA Tbkが「ローソン」店舗を展開しています。

エンタテインメント・ホームコンビニエンス関連事業につきましては、中核をなす株式会社ローソンHMVエンタテインメントは、各種チケット取扱高が増加し、引き続きチケット取扱高では業界トップクラスであり、業容は順調に拡大しています。音楽CD、DVD等を販売する「HMV」の店舗数は、当期末現在で53店舗となりました。また、2014年8月から連結子会社となったユナイテッド・シネマ株式会社は、全国331スクリーンの映画館を展開しています。今後ともチケット事業の領域を拡大するなど、これまで以上にお客さまのニーズに応える商品、サービスの充実を図ってまいります。さらに、

損益計算書（連結）各項目の状況について

営業総収入

売上高、FC加盟店からの収入、その他の合計で構成される営業総収入につきましては、計画に対して109億円、前期より126億円（前期比+2.6%）それぞれ増加し、4,979億円となりました。これは、FC店舗の増加などに加え、ユナイテッド・シネマ株式会社、株式会社成城石井の全株式を取得したことに伴い、それぞれの売上高が連結算入されたことなどによるものです。

なお、売上高は1,740億円、FC加盟店からの収入は2,476億円、その他は761億円でした。

販売費及び一般管理費

連結ベースの販売費及び一般管理費は、前期より88億円増加し、2,993億円となりました。計画に対しては約49億円多くなりました。これは、株式取得した株式会社成城石井やユナイテッド・シネマ株式会社の販売管理費が新たに連結されたことなどによるものです。

単体ベースの販売費及び一般管理費は2,329億円と、前年より189億円（前期比+8.9%）増加し、計画よりも約28億円多くなりました。九九プラスを単体に取り込んだこと、出

2014年11月からはアマゾンジャパン株式会社との協業により、Amazon商品の店舗取寄せサービスを静岡県で開始しました。今後も協業先企業を拡大し、ローソン店舗を拠点とした注文・受取り・宅配サービス網を活用する「オープンプラットフォーム」の構築を進め、さらにお客さまの利便性を高めてまいります。

金融サービス関連事業を営む株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスは、ローソン店舗などへのATMの設置台数が増加し、引き続き連結業績に貢献しました。今期も新たな金融機関との提携を増やし、2015年2月末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で71金融機関（前期末比6金融機関増）、全国のATM設置台数は10,767台（前期末比+649台）となりました。

成城石井事業は、2014年10月に株式取得した株式会社成城石井による、高付加価値追求・製造小売型スーパーマーケット「成城石井」の運営です。直営店舗数は、2015年2月末現在で107店舗となっており、ローソングループの持つビジネスインフラの活用などにより同社の強みをさらに伸ばし、企業価値の向上に努めてまいります。その一方で、同社が持つセントラルキッチンなど、製造小売業としてのノウハウなどを国内コンビニエンスストア事業の強化にもつなげます。

店により店舗数が増加したこと、加盟店支援を強化したことなどにより、前年を大きく上回る結果となりました。

広告宣伝費（単体）は、82億円となり、前年より7億円少なくなりました。ただし、新FCパッケージに含まれている品揃え支援が会計上、広告宣伝費に含まれておらず、こちらを加味すると前年より9億円の増加となっています。また、これとは別に、株式会社SCIの収入の一部53億円をFCオーナー支援のための協賛金として活用しています。下期に前年同期の2倍超のテレビ広告費をかけるなど、広告販促活動全般の強化を進めました。

人件費（単体）は366億円となりました。前年より8億円増加し、計画を2億円上回りました。ITコスト（単体）は、127億円と計画より2億円、前年より20億円それぞれ少なくなりました。残りの単体経費につきましては、償却方法変更の影響があったものの、全体として前年より209億円、計画に対しては49億円、それぞれ多くなりました。店舗純増に伴う施設費増のほか、新FC契約移行に伴う加盟店支援の増加や、子会社のローソンマート社とのチャージ・手数料体系の見直しに伴う経費が発生したことなどによるものです。

■販売費及び一般管理費の主な内訳

(単位：百万円)

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 人件費 | 60,846 | 58,990 | 60,013 | 60,887 | 58,020 |
| 構成比率 | 20.3% | 20.3% | 21.7% | 23.3% | 23.9% |
| 広告宣伝費 | 16,717 | 17,734 | 16,607 | 14,146 | 10,977 |
| 構成比率 | 5.6% | 6.1% | 6.0% | 5.4% | 4.5% |
| 地代家賃 | 96,877 | 89,485 | 84,578 | 78,483 | 73,231 |
| 構成比率 | 32.3% | 30.8% | 30.6% | 30.1% | 30.2% |
| 動産リース料 | 3,578 | 4,494 | 5,914 | 8,205 | 10,230 |
| 構成比率 | 1.2% | 1.5% | 2.1% | 3.1% | 4.2% |
| 減価償却 | 41,788 | 47,889 | 43,886 | 37,846 | 33,084 |
| 構成比率 | 14.0% | 16.5% | 15.9% | 14.5% | 13.6% |
| 有形固定資産減価償却費* | 32,958 | 37,872 | 34,030 | 28,99 | 24,529 |
| 構成比率 | 11.0% | 13.0% | 12.3% | 11.1% | 10.1% |
| 無形固定資産償却費 | 8,830 | 10,017 | 9,856 | 8,847 | 8,555 |
| 構成比率 | 3.0% | 3.5% | 3.6% | 3.4% | 3.5% |
| その他 | 79,506 | 71,892 | 65,315 | 61,375 | 57,093 |
| 構成比率 | 26.6% | 24.8% | 23.7% | 23.5% | 23.5% |
| 合計 | 299,315 | 290,483 | 276,314 | 260,942 | 242,636 |
| 構成比率 | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

* 新リース会計基準の適用により、2011年2月期以降の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

営業利益

厳しい市場環境の下、個店競争力を強化するため、MACHI caféや、まちかど厨房の導入を加速した他、品揃え支援などの経費を投下したものの、前述のとおり、荒利率が改善したことや償却方法変更の影響が大きく、営業利益は前期より23億円（前期比+3.5%）増加し、704億円となりました。なお、対チェーン全店売上高営業利益率は前年と同水準の3.6%となりました。

税金等調整前当期純利益

まず、東南アジア事業の持株会社であるLAP（Lawson Asia Pacific Holdings Pte.Ltd.）の減資に伴う為替差益など

により営業外損益が12億円のプラスとなったほか、ローソンマート/ローソンスストア100の事業再生計画決議に伴う特損42億円など連結特別損益133億円のマイナスを計上した結果、連結税金等調整前当期純利益は前期より14億円（前期比-2.4%）減少し、583億円となりました。

当期純利益

これらの結果、連結当期純利益は前期より52億円（前期比-14.9%）減少し、326億円となりました。1株当たり当期純利益は327.08円となりました。

有形固定資産、投資その他の資産

有形固定資産は、前期末比410億円（前期比+17.6%）増加し、2,744億円となりました。主に、出店や、MACHI caféの導入など既存店の積極的な改装によってリース資産が増加したことによるものです。

投資その他の資産は、前期末比747億円（前期比+39.0%）増加し、2,665億円となりました。これは、のれんが384億円増加したことによるものです。

流動負債

流動負債は、前期末比543億円（前期比+22.0%）増加し、3,010億円となりました。

株式会社成城石井の買収や株式会社SCIによる取扱品目拡大などの影響で、買掛金と未払金が、前期末比でそれぞれ142億円（前期比+16.0%）、177億円（前期比+56.9%）増加しました。また、2015年2月末が週末であったため、預り金が160億円（前期比+18.3%）増加しました。

固定負債

固定負債は、前期末比759億円（前期比+61.4%）増加し、1,997億円となりました。これは、株式会社成城石井とユナイテッド・シネマ株式会社の株式取得に伴う資金調達のため長期借入金が前期末比729億円増加したことが主な要因です。

純資産

純資産は前期末比133億円（前期比+5.3%）増加し、2,637億円となりました。当期純利益326億円を計上し、配当金を229億円支出したため、利益剰余金は90億円増加し、1,471億円となりました。

●貸借対照表における特徴的な勘定科目について

当社の財務諸表の特徴的な勘定科目は以下のとおりです。

加盟店貸勘定

当社は各FC加盟店から発注された商品を一括して仕入れ、FC加盟店の代わりに個々の仕入先に対する支払金額を計算し、支払いを代行しています。本部はその代金を「売上債権:加盟店貸勘定」としてFC加盟店から回収します。加盟店貸勘定は、主にこのようなFC加盟店の本部に対する債務を指します。2015年2月末は、前期末比48億円増加の370億円となりました。

売上債権その他

取引先からの未収入金等は「売上債権その他」に含まれます。これには、FC店舗分（FC店のカード売上代金等）も含まれます。なお、買掛につきまは、直営店分とFC店舗分を買掛金と加盟店買掛金に勘定科目を分けていますが、カード売に伴うカード会社との契約は当社が契約主体であり、カード会社に対する債権はすべて当社の債権です。売上債権その他」につきましては、勘定科目一本で表示しています。

2015年2月末の当該科目は、前期末比44億円増加の586億円となりました。

長期貸付金

主に家主（店舗の土地・建物所有者）への建設協力金、FC加盟店への本部融資等です。出店に関して家主へ差し入れる資金につきましては、以前は差入保証金勘定に仕訳していましたが、現在は長期貸付金となっています。2015年2月末の当該科目は、前期末比35億円増加の372億円となりました。

差入保証金

当社では店舗の賃借契約において、賃借料の数ヵ月分の保証金を家主に差し入れています。前期末比70億円増加の932億円となりました。

加盟店借勘定

本部のFC加盟店に対する債務を指します。すべてのFC加盟店は日々の売上金等を本部に送金しており、「売上債権:加盟店貸勘定」を超過する場合があります。その場合は、連結貸借対照表に債務残高として「仕入債務: 加盟店借勘定」を計上します。加盟店借勘定は、前期末比1億円増加の15億円となりました。

預り金

公共料金等の収納代行に関する預り金と、コンサート等のチケット代金の預り金を中心とします。取扱件数や取扱企業数の増加により、収納代行金額は+4.7%増加の2兆730億円と、引き続き増加しています。2015年2月末の当該科目は、前期末比160億円増加の1,036億円となりました。

加盟店預り保証金

Gタイプ契約のFC加盟店オーナーが本部に差し入れる保証金です。2012年3月より新FCパッケージCnタイプの契約開始とともに、新規でのGタイプの新規契約は終了しております。再契約ならびに契約終了に伴うFC加盟店への返金により、加盟店預り保証金は前期末比22億円減少の299億円となりました。

設備投資等 (出資・融資ならびに、リース物件の取得価格相当額を含む)

2015年2月期における連結設備投資額の合計は、前期比572億円増加の1,412億円となりました。

新店投資につきましては、出店数が前年より多かったことなどにより、前期比167億円増加の490億円となりました。既存店投資につきましては、前期比12億円減少し、58億円となりました。システム関連投資につきましては、前期比28億円増加し、82億円となりました。リースにつかま

ては、主にMACHI caféや、まちかど厨房、省エネ設備の導入等により、前期比7億円増加し、328億円となりました。出資・融資につきましては、主にユナイテッド・シネマ株式会社および成城石井の株式取得により、前期比374億円増加し、426億円となりました。

主な設備投資の内訳は次のとおりです。

■設備投資の状況 (単位：百万円)

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|----------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 新店投資 | 49,014 | 32,230 | 33,133 | 21,596 | 13,675 |
| 既存店投資 | 5,839 | 7,078 | 8,769 | 10,241 | 8,934 |
| システム関連投資 | 8,217 | 5,362 | 5,907 | 7,744 | 7,479 |
| その他投資 | 2,752 | 2,067 | 3,238 | 630 | 1,003 |
| 投資小計 | 65,823 | 46,736 | 51,047 | 40,211 | 31,091 |
| 出資・融資 | 42,610 | 5,189 | 1,550 | 12,401 | 2,544 |
| リース* | 32,817 | 32,107 | 24,765 | 21,960 | 16,691 |
| 合計 | 141,251 | 84,032 | 77,361 | 74,572 | 50,326 |

* リースは各会計期間に取得したリース物件の取得価額相当額を記載しています。2014年2月期のリース債務の返済による支出は、13,769百万円です。

■減価償却費の内訳 (単位：百万円)

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 有形固定資産減価償却費* | 32,977 | 37,872 | 34,030 | 28,999 | 24,529 |
| 無形固定資産償却費 | 8,849 | 10,017 | 9,856 | 8,847 | 8,555 |
| 減価償却費計 | 41,826 | 47,889 | 43,886 | 37,846 | 33,084 |

* 新リース会計基準の適用により、2011年2月期以降の有形固定資産減価償却費には、売買処理されるリース物件の減価償却費を含んでいます。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、預り金の増減額が155億円増加したことなどにより、前期比290億円増加し、1,105億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が413億円増加したことなどにより、前期比525億円増加し、1,004億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入が590億円増加したことなどにより、前期比363億円減少し、32億円の支出となりました。

これらの結果、2015年2月末の現金及び現金同等物残高は、前期末比79億円増加の767億円となりました。

資本政策：配当及び自己株式消却

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと位置付けており、投資家の当社に対する収益期待を反映した資本コストの水準を意識して経営を行っています。

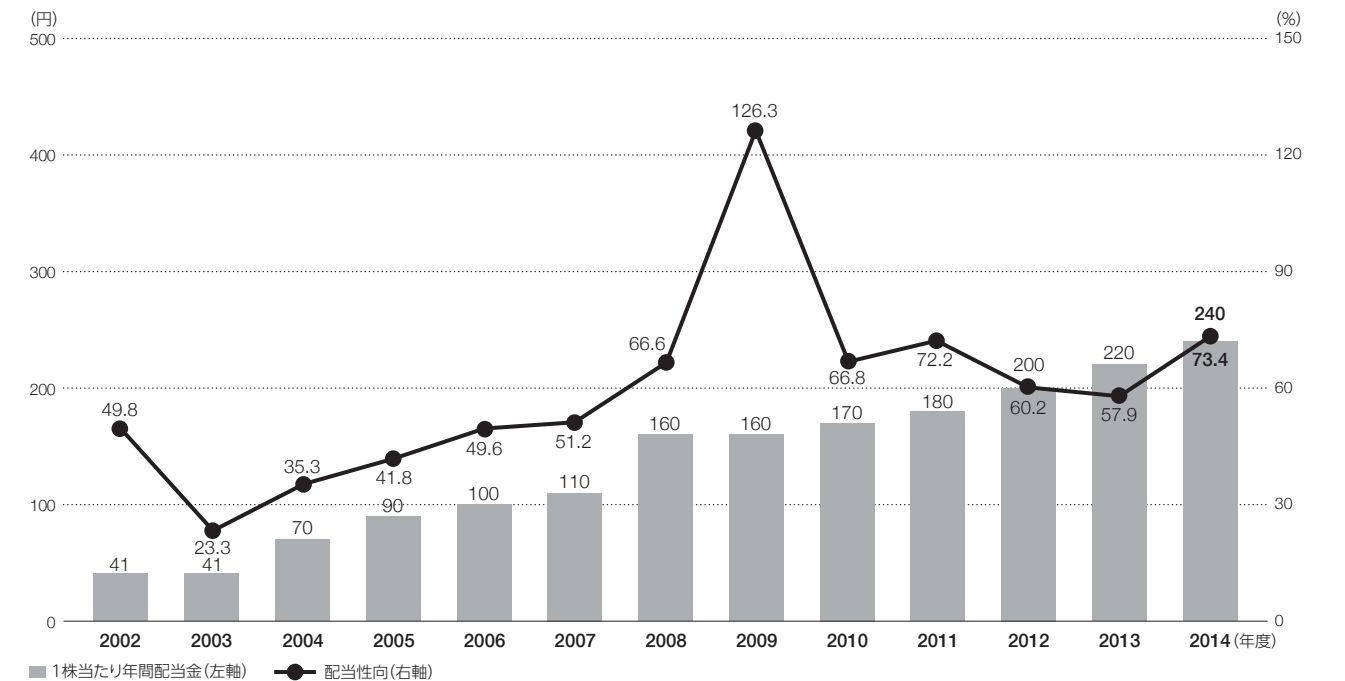
そのため、資本コストを超えるROIをもたらす事業を選別して行うべく、資本効率を表す指標の一つであるROE(株主資本利益率)を最も重要な経営指標として掲げています。当社は、中長期的に持続可能な企業成長に向けての投資に必要な内部留保を確保し、財政状態の安全性を保持しています。そして高い収益性を見込める投資を峻別して実行し、営業キャッシュ・フローを持続的に高め、フリー・キャッシュ・フローを創出していきます。また、当社が適正と考える資本構成に基づき、利益配当や自己株式取得及び消却を実施し、資本コストを越える資本効率を追求することで、中期的にROE20%の達成を目指しています。

配当政策につきましては、特に配当性向をターゲットと

して設定していません。持続的成長のために必要な投資を行った上で、当社が創出する潤沢なフリー・キャッシュ・フローを株主に還元するべく、継続的な増配を目指しています。それにより、余剰資金が社内にムダに保有されることなく、資本効率の改善を図ることが当社の資本政策の基本概念です。なお、2016年2月期の1株当たり配当金は、5円増配の245円を予定しています。

自己株式取得につきましては、2002年2月期から2005年2月期の4年間に、約430億円の自己株式を取得し、消却しました。また、2007年10月から2008年1月にかけても、約210億円(約530万株)の自己株式を取得し、2008年2月に計500万株の自己株式消却を実施しました。今後につきましても、ROE向上の一つの手段として、自己株式取得と消却につきましては、引き続き検討していきます。

■1株当たり年間配当金/配当性向



主な連結子会社・持分法適用関連会社の概況

2015年2月期の連結業績には、連結子会社15社、持分法適用関連会社2社の計17社の業績が含まれています。当社の子会社・関連会社は、大きく分けて国内コンビニエンスストア事業、成城石井事業、エンタテイメント・ホームコンビニエンス関連事業、海外事業の4つに分類されます。2015年2月期の連結の範囲の主な変動では、ローソンHMVエンタテイメント・ユナイテッド・シネマ・ホールディングス株式会社が新たに設立されたため、連結の範囲に含めています。

また、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したため、及び同社の子会社であるユナイテッド・シネマ株式会社を連結の範囲に含めています。株式会社成城石井の株式を取得したため連結の範囲に含めています。

主な当該連結対象会社の事業内容及び業績は次のとおりです。

株式会社ローソンマート（連結子会社）

2013年11月14日に設立された同社は、2014年2月1日付で吸収分割により株式会社九九プラスの店舗運営や商品開発などオペレーション機能を承継しており、当社はローソンスストア100事業（ローソンマート含む）のFC契約を含む店舗関連資産を承継しました。当社は、2015年1月29日に、約300店舗の閉店や展開エリアの集中、商品戦略の見直しなどを含む事業再生計画を決議しました。ローソンスストア100のお店は、スーパーマーケットの「幅広い品揃え」、コンビニエンスストアの「利便性」、100円ショップの分かりやすい「均一価格」という3つのバリューで、単身者・主婦を中心に、お子さまから高齢者まで幅広い層のお客さまのニーズにお応えしていきます。

株式会社SCI（連結子会社）

当社は、「小商圏型製造小売業」実現のため、当社自体が主導権をもってサプライチェーンの商流に入り、製造や物流における効率化を図るため、2012年7月にSCM機能子会社SCIを設立しました。原材料の調達から、製造、物流、そして店舗に至るまでのサプライチェーンの間で生じる廃棄や二重作業等のムダを減らし、サプライチェーンの川上から川下まで一貫した製造小売モデルをつくり上げることを目的としております。このSCM構造改革で生み出した付加価値を商品の競争力向上とFC加盟店オーナーへの販売促進支援に活用するとともに、中期的にはこのノウハウを活用して、当社グループ以外への原材料や商品の外販ビジネスをも拡大していきます。

株式会社ローソン沖縄（持分法適用関連会社）

2009年1月、当社は沖縄県最大の総合小売業を展開する株式会社サンエー（以下、サンエー社）と、沖縄県内での業

務提携契約を締結しました。当社は、沖縄県で圧倒的な顧客支持を得ているサンエー社と提携することにより、独自の生活習慣や食の嗜好をもつ沖縄において、より地域に密着した展開を図り、地域に合った商品及び店舗づくりを目指します。そのため、2009年10月には、当社の100%子会社として株式会社ローソン沖縄を設立しました。

その後、2009年12月に、同社の発行済株式総数の51%をサンエー社に譲渡し、合併事業として運営することとなりました。

2015年2月期につきましては、期末店舗数は174店となり、業績につきましては営業利益は11億円と、+12.5%の増益となりました。

引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、沖縄県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| 営業総収入 | 4,674 | 4,199 | 3,954 | 3,659 | 3,347 |
| 営業利益 | 1,182 | 1,051 | 924 | 780 | 601 |
| 当期純利益 | 738 | 792 | 799 | 1,049 | 612 |
| 店舗数(単位：店) | 174 | 163 | 154 | 147 | 141 |

株式会社ローソン南九州（持分法適用関連会社）

2013年5月、当社は100%出資子会社として株式会社ローソン南九州を設立、同年8月より鹿児島県におけるローソン事業の展開を開始しました。その後、2014年3月に南国殖産株式会社が51%資本参加（当社出資比率は49%）するとともに、当社は、当社の鹿児島県における事業を吸収し、合併事業として鹿児島県におけるローソン店舗を運営することとなりました。

2015年2月期につきましては、期末店舗数は202店となり、業績につきましては、営業損失4億円となっております。引き続き、同社を通じて、地域のニーズに応えられるお店づくりを推進し、鹿児島県におけるローソンチェーンの発展を図ります。

株式会社成城石井（連結子会社）

株式会社成城石井は、「食にこだわり、豊かな社会を創造する会社」を目指し、高いマーチャライジング力や高付加価値を追求してブランド力を構築、関東圏を中心に高品質スーパーマーケット「成城石井」を107店舗を展開（2015年2月末時点）しています。

小商圏型製造小売業を標榜するローソングループは、独自の仕組みで「おいしい」を追求し、安全安心な商品を開発・製造する成城石井と製造小売という面で共通点を持っており、さらに一般的なスーパーおよび高級スーパーとは一線を画した成城石井との協業には大きな可能性があると考え、全

株式を譲り受けることとしました。同社が持つセントラルキッチンなど、製造小売業としてのノウハウなどを国内コンビニエンスストア事業の強化にもつなげていきます。

連結損益計算書に取り込んでいる成城石井単体でみた第4四半期3か月の営業利益は15億円となっております。

株式会社ローソンHMVエンタテイメント（連結子会社）

同社は、ローソン店舗内のマルチメディア情報端末「Loppi」やウェブサイトの「ローチケ.com」を中心に、コンサート、スポーツ、演劇及び映画等のチケットを販売、特に、J-POPやスポーツ等のチケット販売に強みを持っており、チケット取扱高では業界トップクラスであり、順調に業容を拡大しております。

同社は1992年にチケット販売を主要事業とする株式会社リザ・ジャパンとして設立され、1996年に株式会社ローソンチケットに社名を変更し、1997年には当社の連結子会社となりました。

2009年3月には、ローソンチケットの顧客接点と、当社100%子会社であった株式会社アイ・コンビニエンスがもつEC事業のノウハウや仕組みを最大限に活用するために、ローソンチケットを存続会社としてアイ・コンビニエンスを吸収合併しました。2009年7月には、社名を株式会社ローソンエンターメディアに変更しました。また、同社は大阪証券取引所JASDAQ市場に株式を上場していましたが、2010年6月に上場を廃止し、7月に株式交換により当社の100%子会社となりました。

2011年9月には、将来的なエンタテイメント・Eコマース事業でのシナジーをより発揮するため、株式会社ローソンエンターメディアと当社子会社のHMVジャパン株式会社*を合併し、社名を株式会社ローソンHMVエンタテイメントに変更しました。今後、ECビジネスにおける確固たる基盤を活かしつつ、今まで同一アーティストのコンサートチケットとCDを別々に買っていたお客さまに、ワンストップショッピングの利便性を提供できるようになり、CD音楽業界におけるHMVブランドの競争力と、チケット業界におけるローソンチケットのステータスとの相乗効果が期待できます。

なお、同社の収益構造につきましては、チケット販売取扱高から生ずる手数料が収入の中心となっており、手数料を主とする営業総収入勘定は、連結ベースの損益計算書では、その他の営業収入に計上されます。

2015年2月期の業績は、大型コンサートを中心にチケット販売が好調で、営業利益は30億円と、前期比+9.8%の増益となりました。

* HMVジャパン株式会社（2011年8月末まで連結子会社）は、「HMV」ブランドとしてCD・DVD販売を行っていました。1990年に設立され、渋谷に第1号店を出店しました。1999年には「HMV Online」をオープンし、現在のECビジネスをスタートしました。2007年に大和証券エスエムビーシープリンシパル・インベストメント株式会社が間接保有も含めて100%保有する、有限会社HMVジャパン・ホールディングスが全株式を取得しました。2010年12月、当社のエンタテイメント事業を強化し、株式会社ローソンエンターメディアとのシナジー効果を発揮するため、当社は有限会社HMVジャパン・ホールディングスから全株式を取得しました。

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| 営業総収入 | 46,018 | 45,313 | 45,481 | 25,545 | 9,864 |
| 営業利益 | 3,093 | 2,818 | 2,446 | 1,650 | 1,111 |
| 当期純利益 | 2,918 | 2,450 | 2,450 | 2,073 | 1,870 |

株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークス（連結子会社）

同社は2001年に三菱商事株式会社、提携銀行、当社の出資により、ローソン店舗のATM（現金自動預払機）関連業務を行うために設立されました。同年より、ローソン店舗の一部にATMを設置し、ATMサービスを開始しました。同社のATM事業は、各提携銀行と合意した地域のローソン店舗に、共同型ATM設備を設置するものです。同社の主な収入は、銀行からのATM運用受託手数料となっており、これらは、連結損益計算書のその他の営業収入に計上されています。主な経費は、オペレーションセンターの委託費、ATM回線費、ATMリース料等となっています。

2015年2月期の業績につきましては、ローソン店舗などへのATMの設置台数の増加により、営業利益は59億円と、前期をやや下回るものの、ほぼ計画通りとなりました。

今期も新たな金融機関との提携を増やし、2015年2月末現在でサービスを提供している金融機関数はネット銀行も含め全国で71金融機関（前期末比+6金融機関）、全国のATM設置台数は10,767台（前期末比+649台）となりました。

| (年度) | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| 営業総収入 | 23,566 | 24,188 | 23,975 | 23,063 | 20,826 |
| 営業利益 | 5,935 | 6,089 | 4,753 | 3,640 | 3,159 |
| 当期純利益 | 3,605 | 3,689 | 2,712 | 1,993 | 1,788 |
| ATM設置台数(単位：台) | 10,767 | 10,118 | 9,672 | 9,002 | 8,526 |

ユナイテッド・シネマ株式会社（連結子会社）

2014年8月、当社は、株式会社ローソンHMVエンタテイメントが新たに設立したローソンHMVエンタテイメント・ユナイテッド・シネマ・ホールディングス株式会社を通じて、映画事業を展開するユナイテッド・シネマ株式会社（以下、UC社）の持株会社であるユナイテッド・エンターテインメント・ホールディングス株式会社の全株式を取得しました。

2015年2月末で全国に36箇所（提携映画館含む）、331スクリーンの映画館を展開する業界第3位のUC社を加えることで、総合エンタメ流通企業としてコンテンツホルダーへのサービス強化を図るほか、映画コンテンツとのタイアップやローソン・HMV・EC・映画館との相互送客により既存事業の集客力アップも可能となります。連結損益計算書に取り込んでいるUC社単体の2014年9月から12月の4か月の営業利益は1億円となっております。

上海華聯羅森有限公司（連結子会社）

当社は1996年に日本のコンビニエンスストア企業として初めて中国に進出し、上海市に当社70.0%、上海市府関連企業である中国華聯（集団）有限公司（以下「華聯集団」）* 30.0%の合弁企業である同社を設立しました。

2004年に、好立地物件の獲得、従業員のモチベーション向上を目指し、当社が所有する同社の株式（持分比率70.0%）のうち、21.0%を華聯集団*に譲渡し、当社の持分比率は49.0%となりました。2011年9月に、中国（上海市）の経済環境が変化したことを受け、日本型コンビニエンスストアのコンセプト強化を目指し、株式を追加取得し経営権移譲を行いました。その結果、同社への出資比率は85.0%となり、同社は連結子会社となりました。これは、当社として中国事業を強化・拡大する上で、グループ内リテール部門の再編を進めている百聯集団有限公司（以下「百聯集団」）*との合意に至り、より商品開発力・接客・クリンリネスレベルが高い日本式コンビニエンスストアの展開を加速するために行ったものです。その後出資比率を引き上げ、2015年2月末現在、同社への出資比率は94.0%となっています。同社は今後、中国における経済の中心地である上海の店舗レベルを高め、日本と同様に来店判断となるROI基準を重視しつつ、ストアブランド力向上を目指します。

2015年2月末現在、総店舗数は354店舗となっています。

* 国策による小売業の再編で、華聯集団が百聯集団に吸収されたことに伴い、2008年12月に華聯集団の全株式は百聯集団に譲渡されました。

| ■上海華聯羅森有限公司 | | | | | |
|-------------|-------|---------|---------|-------|-------|
| （単位：百万円） | | | | | |
| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| 営業総収入 | 1,359 | 1,289 | 903 | 4,917 | 5,402 |
| 営業利益（損失） | (645) | (404) | (574) | (283) | 15 |
| 当期純利益（損失） | (924) | (1,568) | (2,034) | (443) | 25 |
| 店舗数（単位：店） | 354 | 289 | 305 | 314 | 31 |

重慶羅森便利店有限公司（連結子会社）

中華人民共和国・重慶市は、人口3,300万人（2014年ジェット口調査）を抱える世界最大級の都市で、北京・上海・天津に次ぐ中国4番目の直轄都市です。重慶市の経済成長率は、10年連続で2桁成長（同調査）を続けており、中国の全国平均や上海をはじめとした沿岸部の成長率を上回ります。成長著しい中国の内陸都市において、コンビニエンスストアに対する潜在需要が高まっています。

当社は、重慶市の招致を受けて、日本のコンビニエンスストアとして中国の内陸都市に初めて進出するため、2010年4月に同社を設立し、7月に研修施設を備えた第1号店を出店しました。その後順調に店舗網を拡大し、2015年2月末の店舗数は104店舗となっています。

| ■重慶羅森便利店有限公司 | | | | | |
|--------------|---------|-------|-------|-------|------|
| （単位：百万円） | | | | | |
| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| 営業総収入 | 3,473 | 1,843 | 977 | 258 | 30 |
| 営業利益（損失） | (903) | (840) | (671) | (243) | (47) |
| 当期純利益（損失） | (1,046) | (832) | (775) | (249) | (59) |
| 店舗数（単位：店） | 104 | 77 | 49 | 38 | 47 |

大連羅森便利店有限公司（連結子会社）

中華人民共和国・大連市は、人口約600万人（2014年ジェット口調査）に及び東北地方随一の港湾都市です。当社は、大連市の招致を受けて、地元企業の大連亜恵快餐有限公司との合弁会社として2011年9月に同社を設立し、11月に第1号店を出店しました。当社の出資比率は98.3%です。また、2015年2月末の店舗数は30店舗です。

なお、北京市につきましても、羅森（北京）有限公司（非連結）を2013年5月に設立し、今期は新たに14店舗をオープン、2015年2月末の店舗数が19店舗となっています。

| ■大連羅森便利店有限公司 | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|------|------------|
| （単位：百万円） | | | | | |
| （年度） | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
| 営業総収入 | 995 | 515 | 176 | 4 | |
| 営業利益（損失） | (312) | (226) | (163) | (21) | 2011年9月に設立 |
| 当期純利益（損失） | (338) | (210) | (196) | (27) | |
| 店舗数（単位：店） | 30 | 18 | 8 | 3 | |

Lawson Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.（連結子会社）

中国以外の海外事業につきましては、2011年5月に中国を除く海外事業を営む会社を統括する連結子会社として、当社100%出資にて同社をシンガポールに設立しました。また当社は、インドネシアで大規模な流通・小売事業を展開するAlfa Groupの傘下企業PT MIDI UTAMA INDONESIA Tbk(以下、MIDI社)と2011年6月にライセンス契約を締結しました。さらに、同社は、2011年7月にMIDI社の株式を30%取得しました。MIDI社は、2015年2月末現在、MIDI社独自のスモールフォーマット「Alfamidi」 と「Alfaexpress」の2つの店舗ブランドを574店舗運営するとともに、ジャカルタ特別市などでローソン48店舗を運営しています。なお、MIDI社は当社の持分法適用関連会社となっていました。当社はその全所有株式を2014年12月に売却しております。なお、MIDI社の親会社であるPT Sumber Alfaria Trijayaの株式2.24%を取得しましたが、連結対象から外れています。

タイ国においては、同社とタイ国消費財流通大手SAHAグループなどとの合弁会社Saha Lawson, Co., Ltd.を2012年11月に設立し、2013年3月にタイ国のバンコク市内において、コンビニエンスストア「LAWSON 108」をオープンしました。2015年2月末の店舗数は32店舗となっています。

2016年2月期の見通しについて

2016年2月期は、将来の持続的成長に向けた基礎固めの1年と位置づけ、変わりゆくマチのニーズに対応し、お客さまからご支持いただける店であり続けるために、「売場力強化」「商品力強化」「加盟店支援強化」を柱とした構造改革を推し進め、コンビニエンスストアとしての基本を強化してまいります。

国内ローソン既存店強化の取り組み

加盟店と共に成長し発展するために、電気代や廃棄ロスの一部を本部が負担する新FC契約を前倒しで導入し、これまで以上に本部も加盟店と共にリスクを取り、さらなる収益拡大を目指す体制を構築します。また、個店ごとのPontaデータに基づいたセミオート発注システムを導入し、個々のお店にマッチした品揃えと、お客さまが欲しいと思われた時に欲しいものをお買い求めいただける売場を実現します。

さらに、店内調理のまちかど厨房展開店舗の拡大や、冷凍食品などスーパーマーケット代替ニーズの取り込みを狙った什器の増強など、既存店への投資も積極的に行っていきます。

あるべき商品と付加価値の提供

商品についても、コンビニエンスストアに揃っているべき商品の強化とともに、MACHI caféやまちかど厨房、カウンターファストフードといったひと手間の付加価値をお客さまに提供してまいります。更に、値引きセールやテレビCMなど集客力向上の取組も積極的に進めることで、マイナストレンドが続いている既存店売上高前年比を100%まで回復させて、人手不足や諸々のコスト上昇という厳しい環境においても、加盟店収益の改善を目指してまいります。

立地と採算を重視した出店計画

出店につきましては、収益性重視という基本姿勢を堅持しつつ、新規提携による看板替えなどを含めて1,200店を計画しています。また、より良い立地へのリロケーションを積極化するなど、ローソン店舗を450店閉店するほか、事業再生に伴うローソンストア100の閉店も300店実施し、年間では450店の純増を計画しています。

総荒利益率とコストの適正化

総荒利益率につきましては、前年比0.2%ポイント改善の31.5%を目指します。2014年から続く円安や原材料コスト上昇という環境においても、機能子会社である株式会社SCIを最大限活用することで、機動的な原材料確保や国産原材料への切り替えなど、原価率の悪化を抑制する一方、従来から強みを持つ荒利益率の高いカウンターファストフードをさらに拡大することによって、総荒利益率の改善を図ってまいります。

販売管理費については、3,000店規模の新FC契約前倒しの影響によって、加盟店支援コストが20～30億円程度増加することを見込んでいます。これに加えて、集客強化のために広告宣伝費も前年より20億円以上増やす計画です。これらにより、単体の販売管理費は前年比5～10%の増加を見込んでいます。加盟店収益改善、既存店日販100%必達を目指すこうした経費投入の影響が大きく、単体の営業利益は前年比96.0%の585億円と、前年を下回る計画となります。

連結子会社の収益貢献

2016年2月期より通年で連結対象となる株式会社成城石井とユナイテッド・シネマ株式会社は、それぞれ49億円、11億円と前年を上回る営業利益を計画しています。買収に伴うのれん等の償却は、成城石井で8億円、ユナイテッド・シネマで5億円をそれぞれ見込んでいます。

ホームコンビニエンス関連事業の本格展開

当社は10,000を超えるローソングループのリアル店舗網を活かして、地域のお客様にとって利便性の高い宅配事業を展開します。その一環として、2015年4月に佐川急便株式会社を中核事業会社にもつSGホールディングス株式会社と業務提携を結びました。今後も提携企業を広げることでオープンプラットフォームの構築を進めていきます。

海外事業の展開

海外事業については、全体で34億円の営業赤字を見込んでいます。各国とも慎重に出店を継続しつつ、収益性の改善に努めてまいります。また、前年度に株式を売却したインドネシアのMIDI社は今年度より連結対象から外れるほか、2015年3月30日に1号店をオープンしたフィリピンのPGローソン社は事業規模が小さいため、今年度は連結対象とはなりません。

2016年2月期の業績見通し

2016年2月期の業績見通しにつきましては、単体事業が営業減益を見込む一方、成城石井の通年での業績寄与などもあり、連結営業利益は前年比0.7%増の710億円を計画しております。当期純利益は352億円と前年比7.7%増の増益、ROEは前年より0.5%ポイント改善の13.5%を見込んでおります。

連結貸借対照表

株式会社ローソン及び連結子会社
2015年2月28日現在

| 資産の部 | 百万円 | | 千米ドル* |
|------------------|-----------|-----------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 流動資産： | | | |
| 現金及び現金同等物 | ¥ 76,755 | ¥ 68,760 | \$ 643,540 |
| 定期預金 | 4 | 8,004 | 34 |
| 売上債権： | | | |
| 加盟店貸勘定 | 37,052 | 32,186 | 310,656 |
| その他 | 58,667 | 54,193 | 491,884 |
| 貸倒引当金 | (2,579) | (2,393) | (21,623) |
| 商品 | 17,044 | 9,596 | 142,902 |
| 繰延税金資産 | 5,300 | 4,481 | 44,437 |
| 前払費用及びその他の流動資産 | 31,400 | 20,957 | 263,268 |
| 流動資産合計 | 223,643 | 195,784 | 1,875,098 |
| 有形固定資産： | | | |
| 土地 | 9,640 | 8,774 | 80,825 |
| 建物及び構築物 | 318,679 | 268,930 | 2,671,913 |
| 車両運搬具及び工具器具備品 | 74,271 | 65,945 | 622,713 |
| リース資産 | 154,932 | 126,056 | 1,299,002 |
| その他 | 572 | | 4,796 |
| 合計 | 558,094 | 469,705 | 4,679,249 |
| 減価償却累計額 | (283,657) | (236,268) | (2,378,276) |
| 有形固定資産合計 | 274,437 | 233,437 | 2,300,973 |
| 投資その他の資産： | | | |
| 投資有価証券 | 8,334 | 2,276 | 69,875 |
| 関係会社に対する投資 | 11,447 | 10,982 | 95,976 |
| 長期貸付金 | 37,233 | 33,728 | 312,174 |
| のれん | 48,189 | 9,719 | 404,033 |
| ソフトウェア | 18,800 | 18,263 | 157,625 |
| 商標権 | 11,990 | 106 | 100,528 |
| 差入保証金 | 93,206 | 86,150 | 781,471 |
| 繰延税金資産 | 26,252 | 21,628 | 220,106 |
| その他の資産 | 12,204 | 9,886 | 102,322 |
| 貸倒引当金 | (1,121) | (966) | (9,399) |
| 投資その他の資産の合計 | 266,534 | 191,772 | 2,234,711 |
| 合計 | ¥ 764,614 | ¥ 620,993 | \$ 6,410,782 |

※ 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

| 負債及び純資産の部 | 百万円 | | 千米ドル* |
|---|-----------|-----------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 流動負債： | | | |
| 仕入債務： | | | |
| 買掛金 | ¥ 103,459 | ¥ 89,171 | \$ 867,435 |
| 加盟店借勘定 | 1,508 | 1,405 | 12,644 |
| その他 | 48,990 | 31,214 | 410,749 |
| 短期借入金 | 1,740 | 680 | 14,589 |
| 一年以内返済予定の長期借入金 | 20,523 | 16,586 | 172,072 |
| 未払法人税等 | 13,301 | 14,330 | 111,520 |
| 預り金 | 103,634 | 87,586 | 868,902 |
| 未払費用及びその他の流動負債 | 7,914 | 5,735 | 66,353 |
| 流動負債合計 | 301,069 | 246,707 | 2,524,264 |
| 固定負債： | | | |
| 退職給付に係る負債 | 12,959 | 11,083 | 108,653 |
| 役員退職慰労引当金 | 368 | 408 | 3,085 |
| 加盟店預り保証金 | 29,993 | 32,253 | 251,471 |
| 長期借入金 | 134,599 | 61,667 | 1,128,524 |
| 資産除去債務 | 21,530 | 17,875 | 180,515 |
| その他 | 298 | 502 | 2,498 |
| 固定負債合計 | 199,747 | 123,788 | 1,674,746 |
| 純資産： | | | |
| 資本金 授權株式数 409,300,000株/2015年及び2014年 発行済株式数 100,300,000株/2015年及び2014年 | 58,507 | 58,507 | 490,542 |
| 資本剰余金 | 47,697 | 47,741 | 399,908 |
| 新株予約権 | 223 | 557 | 1,870 |
| 利益剰余金 | 147,177 | 138,142 | 1,233,982 |
| 自己株式-395,953株/2015年 406,853株/2014年 | (1,272) | (1,556) | (10,665) |
| その他の包括利益累計額： | | | |
| その他有価証券評価差額金 | (394) | (94) | (3,303) |
| 土地再評価差額金 | (566) | (567) | (4,746) |
| 為替換算調整勘定 | 5,493 | 3,118 | 46,055 |
| 退職給付に係る調整累計額 | (519) | | (4,351) |
| 合計 | 256,346 | 245,848 | 2,149,292 |
| 少数株主持分 | 7,452 | 4,650 | 62,480 |
| 純資産合計 | 263,798 | 250,498 | 2,211,772 |
| 合計 | ¥ 764,614 | ¥ 620,993 | \$ 6,410,782 |

連結損益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2015年2月28日に終了した連結会計年度

| | 百万円 | | 千米ドル* |
|----------------|-----------|-----------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 営業総収入： | | | |
| 加盟店からの収入 | ¥ 247,681 | ¥ 242,079 | \$ 2,076,641 |
| 売上高 | 174,044 | 168,159 | 1,459,244 |
| その他 | 76,188 | 75,010 | 638,786 |
| 営業総収入合計 | 497,913 | 485,248 | 4,174,671 |
| 営業費用： | | | |
| 売上原価 | 128,116 | 126,638 | 1,074,168 |
| 販売費及び一般管理費 | 299,315 | 290,483 | 2,509,558 |
| 営業費用合計 | 427,431 | 417,121 | 3,583,726 |
| 営業利益 | 70,482 | 68,127 | 590,945 |
| その他収益（費用）： | | | |
| 支払利息－純額 | (658) | (405) | (5,517) |
| 受取補償金 | | 795 | |
| 為替差益 | 1,585 | 272 | 13,289 |
| リース解約損 | (1,168) | (571) | (9,793) |
| 固定資産売却益 | | 51 | |
| 固定資産除却損 | (2,967) | (2,648) | (24,876) |
| 事業整理損 | (1,520) | | (12,744) |
| 減損損失 | (8,263) | (5,744) | (69,280) |
| その他－純額 | 880 | (91) | 7,378 |
| その他の費用－純額 | (12,111) | (8,341) | (101,543) |
| 税金等調整前当期純利益 | 58,371 | 59,786 | 489,402 |
| 法人税等： | | | |
| 法人税、住民税及び事業税 | 24,939 | 26,759 | 209,097 |
| 法人税等調整額 | 312 | (5,136) | 2,616 |
| 法人税等合計 | 25,251 | 21,623 | 211,713 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 33,120 | 38,163 | 277,689 |
| 少数株主利益 | (433) | (197) | (3,630) |
| 当期純利益 | ¥ 32,687 | ¥ 37,966 | \$ 274,059 |

| | 円 | | 米ドル* |
|--------------|----------|----------|---------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 1株当たり情報 | | | |
| 当期純利益 | ¥ 327.08 | ¥ 380.04 | \$ 2.74 |
| 潜在株式調整後当期純利益 | 326.65 | 379.35 | 2.74 |
| 年間配当金 | 240 | 220 | 2.01 |

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

連結包括利益計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2015年2月28日に終了した連結会計年度

| | 百万円 | | 千米ドル* |
|------------------|----------|----------|------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | ¥ 33,120 | ¥ 38,163 | \$ 277,689 |
| その他の包括利益： | | | |
| その他有価証券評価差額金 | (300) | (172) | (2,515) |
| 土地再評価差額金 | 1 | | 8 |
| 為替換算調整勘定 | 962 | 2,655 | 8,066 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 1,441 | (839) | 12,082 |
| その他の包括利益合計 | 2,104 | 1,644 | 17,641 |
| 包括利益 | ¥ 35,224 | ¥ 39,807 | \$ 295,330 |
| (内訳) | | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | ¥ 34,762 | ¥ 39,733 | \$ 291,456 |
| 少数株主に係る包括利益 | 462 | 74 | 3,874 |

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

連結株主資本等変動計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2015年2月28日に終了した連結会計年度

| | 千株/百万円 | | | | | | |
|------------------------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|
| | 資本金 | | 資本 剰余金 | 新株 予約権 | 利益 剰余金 | 自己株式 | |
| | 株式数 | 金額 | | | | 株式数 | 金額 |
| 2013年3月1日現在の残高 | 100,300 | ¥ 58,507 | ¥ 47,718 | ¥ 427 | ¥ 121,154 | (407) | ¥ (1,594) |
| 当期純利益 | | | | | 37,966 | | |
| 期末配当金 (1株当たり100円) | | | | | (9,989) | | |
| 中間配当金 (1株当たり110円) | | | | | (10,989) | | |
| 自己株式の取得 | | | | | | (1) | (11) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | | 22 | | | 12 | 48 |
| 自己株式の処分 | | | 1 | | | 0 | 1 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | | | | 130 | | | |
| 2014年2月28日現在の残高 | 100,300 | 58,507 | 47,741 | 557 | 138,142 | (396) | (1,556) |
| 当期純利益 | | | | | 32,687 | | |
| 期末配当金 (1株当たり110円) | | | | | (10,989) | | |
| 中間配当金 (1株当たり120円) | | | | | (11,990) | | |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | (608) | | |
| 土地再評価差額金の取崩 | | | | | (1) | | |
| 自己株式の取得 | | | | | | (40) | (290) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | | (45) | | (64) | 135 | 573 |
| 自己株式の処分 | | | 1 | | | 0 | 1 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | | | | (334) | | | |
| 2015年2月28日現在の残高 | 100,300 | ¥ 58,507 | ¥ 47,697 | ¥ 223 | ¥ 147,177 | 301 | ¥ (1,272) |

| | 千株/百万円 | | | | | | |
|------------------------|----------------------|--------------|--------------|----------------------|-----------|------------|-----------|
| | その他の包括利益累計額 | | | | 合計 | 少数 株主持分 | 純資産合計 |
| | その他 有価証券 評価差額金 | 土地再評価 差額金 | 為替換算 調整勘定 | 退職給付に 係る調整 累計額 | | | |
| 2013年3月1日現在の残高 | ¥ 78 | ¥ (567) | ¥ 1,180 | | ¥ 226,903 | ¥ 3,279 | ¥ 230,182 |
| 当期純利益 | | | | | 37,966 | | 37,966 |
| 期末配当金 (1株当たり100円) | | | | | (9,989) | | (9,989) |
| 中間配当金 (1株当たり110円) | | | | | (10,989) | | (10,989) |
| 自己株式の取得 | | | | | (11) | | (11) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | | | | 70 | | 70 |
| 自己株式の処分 | | | | | 2 | | 2 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | (172) | | 1,938 | | 1,896 | 1,371 | 3,267 |
| 2014年2月28日現在の残高 | (94) | (567) | 3,118 | | 245,848 | 4,650 | 250,498 |
| 当期純利益 | | | | | 32,687 | | 32,687 |
| 期末配当金 (1株当たり110円) | | | | | (10,989) | | (10,989) |
| 中間配当金 (1株当たり120円) | | | | | (11,990) | | (11,990) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | (608) | | (608) |
| 土地再評価戻入金 | | | | | (1) | | (1) |
| 自己株式の取得 | | | | | (290) | | (290) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | | | | 464 | | 464 |
| 自己株式の処分 | | | | | 2 | | 2 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | (300) | 1 | 2,375 | ¥ (519) | 1,223 | 2,802 | 4,025 |
| 2015年2月28日現在の残高 | ¥ (394) | ¥ (566) | ¥ 5,493 | ¥ (519) | ¥ 256,346 | ¥ 7,452 | ¥ 263,798 |

| | 千米ドル* | | | | |
|------------------------|------------|------------|----------|--------------|-------------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 新株予約権 | 利益剰余金 | 自己株式 |
| 2014年2月28日現在の残高 | \$ 490,542 | \$ 400,277 | \$ 4,670 | \$ 1,158,229 | \$ (13,046) |
| 当期純利益 | | | | 274,059 | |
| 期末配当金 (1株当たり0.92米ドル) | | | | (92,135) | |
| 中間配当金 (1株当たり1.01米ドル) | | | | (100,528) | |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | (5,098) | |
| 土地再評価差額金の取崩 | | | | (8) | |
| 自己株式の取得 | | | | | (2,431) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | (377) | | (537) | 4,804 |
| 自己株式の処分 | | 8 | | | 8 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | | | (2,800) | | |
| 2015年2月28日現在の残高 | \$ 490,542 | \$ 399,908 | \$ 1,870 | \$ 1,233,982 | \$ (10,665) |

| | 千米ドル* | | | | | | |
|------------------------|----------------------|--------------|--------------|----------------------|-------------|------------|-------------|
| | その他の包括利益累計額 | | | | 合計 | 少数 株主持分 | 純資産合計 |
| | その他 有価証券 評価差額金 | 土地再評価 差額金 | 為替換算 調整勘定 | 退職給付に 係る調整 累計額 | | | |
| 2014年2月28日現在の残高 | \$ (788) | \$ (4,754) | \$ 26,142 | | \$2,061,272 | \$ 38,987 | \$2,100,259 |
| 当期純利益 | | | | | 274,059 | | 274,059 |
| 期末配当金 (1株当たり0.92米ドル) | | | | | (92,135) | | (92,135) |
| 中間配当金 (1株当たり1.01米ドル) | | | | | (100,528) | | (100,528) |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | | | (5,098) | | (5,098) |
| 土地再評価差額金の取崩 | | | | | (8) | | (8) |
| 自己株式の取得 | | | | | (2,431) | | (2,431) |
| 新株予約権の行使 (自己株式の交付) | | | | | 3,890 | | 3,890 |
| 自己株式の処分 | | | | | 16 | | 16 |
| 株主資本以外の項目の期中変動額 (純額) | (2,515) | 8 | 19,913 | \$ (4,351) | 10,255 | 23,493 | 33,748 |
| 2015年2月28日現在の残高 | \$ (3,303) | \$ (4,746) | \$ 46,055 | \$ (4,351) | \$2,149,292 | \$ 62,480 | \$2,211,772 |

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ローソン及び連結子会社
2015年2月28日に終了した連結会計年度

| | 百万円 | | 千米ドル* |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 税金等調整前当期純利益 | ¥ 58,371 | ¥ 59,786 | \$ 489,402 |
| 調整： | | | |
| 法人税等の支払額 | (26,176) | (26,956) | (219,468) |
| 減価償却費 | 41,826 | 47,889 | 350,683 |
| 減損損失 | 8,263 | 5,744 | 69,280 |
| 貸倒引当金の増減額 | (171) | 565 | (1,435) |
| 固定資産除却損 | 2,967 | 2,648 | 24,876 |
| 投資有価証券売却損益 | 760 | (404) | 6,372 |
| 資産及び負債の増減額： | | | |
| 売上債権の増加額 | (8,025) | (14,256) | (67,284) |
| たな卸資産の増加額 | (2,589) | (211) | (21,707) |
| 仕入債務の増加額 | 26,289 | 5,569 | 220,416 |
| 預り金の増加額 | 15,610 | 50 | 130,879 |
| 退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増加額 | 1,684 | 1,260 | 14,120 |
| 加盟店預り保証金の減少額 | (2,308) | (2,559) | (19,351) |
| その他（純額） | (5,933) | 1,825 | (49,744) |
| 小計 | 52,197 | 21,717 | 437,637 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 110,568 | 81,503 | 927,039 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 定期預金の預入による支出 | (11,204) | (22,000) | (93,938) |
| 定期預金の払戻による収入 | 19,204 | 26,000 | 161,013 |
| 投資有価証券の取得による支出 | (6,507) | (45) | (54,557) |
| 有形固定資産取得による支出 | (41,053) | (34,857) | (344,202) |
| 無形固定資産取得による支出 | (7,902) | (5,499) | (66,253) |
| 長期前払費用の取得による支出 | (3,806) | (2,373) | (31,911) |
| 短期貸付金の増減額（純額） | 3,135 | (4,145) | 26,285 |
| 長期貸付金増加額（純額） | (4,633) | (2,000) | (38,845) |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | (41,381) | | (346,952) |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | | 1,733 | |
| 関係会社株式取得による支出 | (3,335) | (4,052) | (27,962) |
| その他（純額） | (2,952) | (686) | (24,751) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (100,434) | (47,924) | (842,073) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 長期借入金の返済による支出 | (42,122) | (17,663) | (353,165) |
| 配当金支払額 | (22,979) | (20,978) | (192,663) |
| 少数株主からの払込みによる収入 | 2,000 | | 16,769 |
| 長期借入れによる収入 | 59,000 | | 494,676 |
| その他（純額） | 812 | (1,009) | 6,808 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (3,289) | (39,650) | (27,575) |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 1,150 | 2,065 | 9,642 |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 7,995 | (4,006) | 67,033 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 68,760 | 72,766 | 576,507 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 76,755 | ¥ 68,760 | \$ 643,540 |

* 米ドル金額は、読者の便宜のため、2015年2月28日現在の東京外国為替市場での円相場1米ドル=119.27円で換算しています。

株式会社 **ローソン**

〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号
ゲートシティ大崎 イーストタワー

<http://www.lawson.co.jp/>

2015年8月発行

©1975-2015 Lawson, Inc. All rights reserved.

Printed in Japan