

# 株式会社 ローソン

## 2021年度 決算説明会

2022年4月12日

# 2021年度 決算報告

株式会社 ローソン

取締役 常務執行役員 CFO

中庭 聡

(単位:億円)

	2020年度	2021年度		
	実績	実績	前年差	計画差
営業利益	408	470	+62	-29
経常利益	376	475	+99	+5
当期純利益	86	179	+92	+24

## (内、国内コンビニエンスストア事業)

既存店売上高前年比	92.7%	101.1%	+8.4%pt	- 1.7%pt
総荒利益率	31.0%	30.7%	- 0.3%pt	- 0.1%pt
総店舗数(店) <small>※グループ計</small>	14,476	14,656	+180	+30

※総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数です。

※上表に記載の計画差は、2021年度上期決算発表時点（2021年10月）における見直し計画との比較になります。

## 1. 営業利益 : 470億円

(1)前年差:前年に引き続き、コロナウイルスの影響から社会活動の制限がある事業環境の下、国内コンビニエンスストア事業は新しい生活スタイルやニーズ変化への店舗改装などに取り組み既存店売上高前年比は回復傾向となったが、将来に向けた店舗改装などの成長投資に伴う先行費用などが生じ、前年とほぼ同水準。一方、成城石井事業、エンタテインメント関連事業、海外事業などのグループ会社の業績が改善したため、連結では増益。

(2)計画差:グループ会社はほぼ計画通りであったが、国内コンビニエンスストア事業においてコスト削減やコストコントロールに取り組んだものの、既存店売上高前年比が計画を下回ったことなどにより計画未達。

## 2. 当期純利益 : 179億円

(1)前年差:出資先からの配当、前年のコロナウイルス感染症にかかる特別損失の反動減、店舗閉店の整理損失の減少などにより増益。

(2)計画差:店舗閉店の整理損失及び店舗関連の減損損失が計画比で減少したことなどにより計画達成。

# 2021年度 各種施策の振り返り

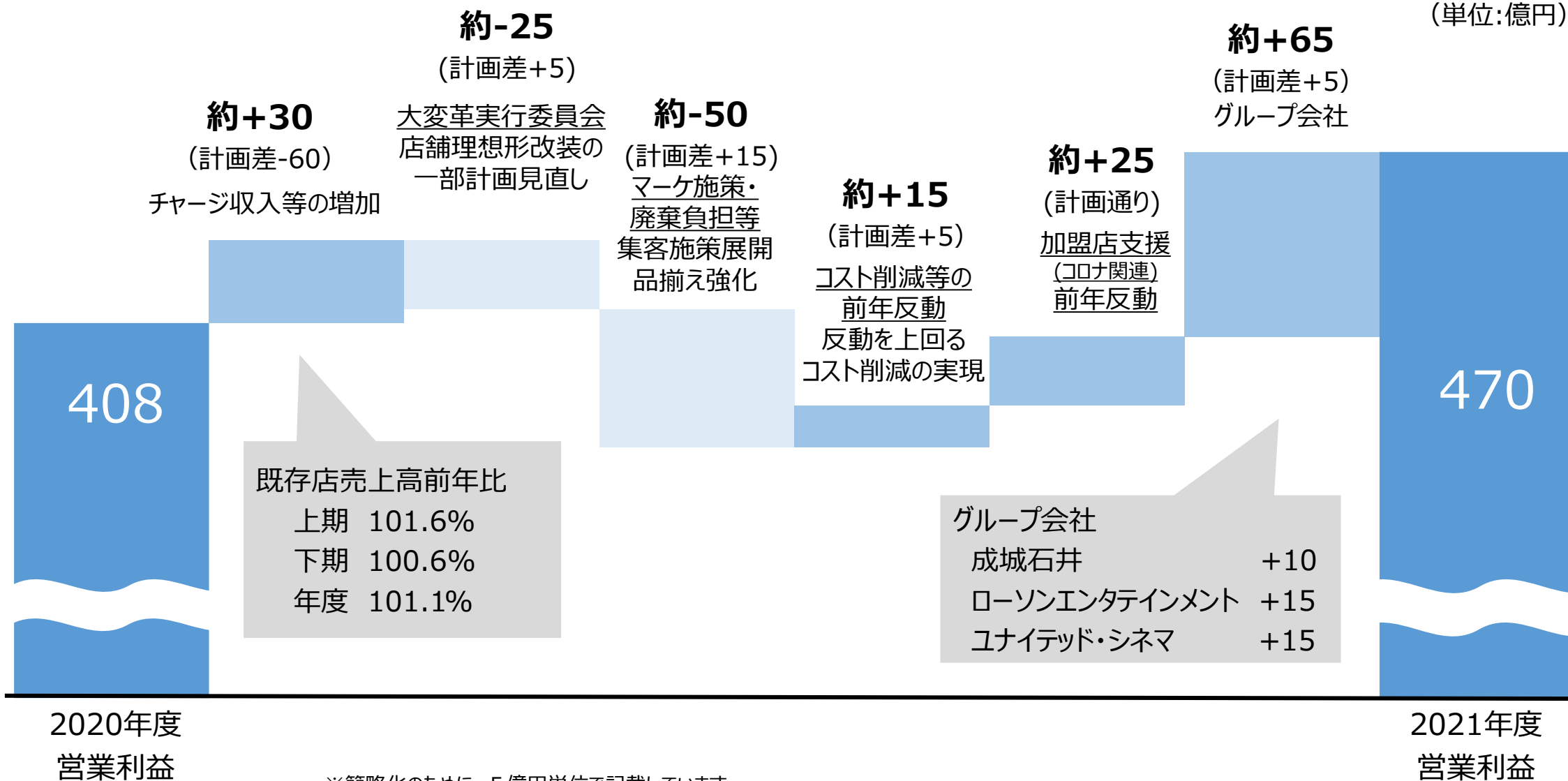
(単位:億円)

	2021年度			前年差
	計画	実績	計画差	
営業利益	500	470	-29	+62

施策	取組進捗	計画差	前年差
チャージ収入	前年を上回る緊急事態宣言等の長期化及びオミクロン株急拡大により人流が抑制される中、日常需要を取り込むべく進めた既存店改装及び商品刷新が奏功し、まちかど厨房や冷凍食品などは販売好調となったが、店舗改装が期末に集中したため、当期への効果の取り込みが限定的となり、既存店売上高は前年を上回るも計画未達。	-60	+30
大変革実行委員会施策等	店舗理想形追求プロジェクトでの店舗改装は4,305店舗を完了したが、店舗改装数が計画を下回ったことから改装関連費用が計画を下回った。	+5	-25
マーケ施策・廃棄負担等	アプリクーポンやテレビCMなどの販促施策及び品揃え強化への取り組みが前年より費用増となったが、効果の高い施策への絞り込み及び売上未達に伴う販促費用減などにより計画を下回った。	+15	-50
コスト削減等の前年反動	賃料などの前年反動の費用増加はほぼ計画通りだったが、ITコストや店舗修繕費などのコスト削減に取り組んだ。	+5	+15
加盟店支援前年反動	計画通り。	±0	+25
グループ会社	【成城石井事業】駅ビル・商業施設内店舗を中心に売上が好調に推移し前年を上回ったが、巣ごもり需要の反動などにより計画を下回った。 【エンタメ事業】イベントの開催増加や興行案件獲得への注力が奏功し前年・計画ともに上回った。 【海外事業】中国にて上期は既存店売上が好調だった一方、下期はコロナウイルス感染者の増加する地域があり売上が伸び悩んだが、店舗数の増加により前年・計画ともに上回った。	+5	+65
計	※簡略化のために、5億円単位で記載しています。 ※上表に記載の計画差は、2021年度上期決算発表時点（2021年10月）における見直し計画との比較になります。	-30	+60

# 2021年度 連結営業利益増減要因

(単位:億円)



※簡略化のために、5億円単位で記載しています。

※上表に記載の計画差は、2021年度上期決算発表時点（2021年10月）における見直し計画との比較になります。

(単位:億円)

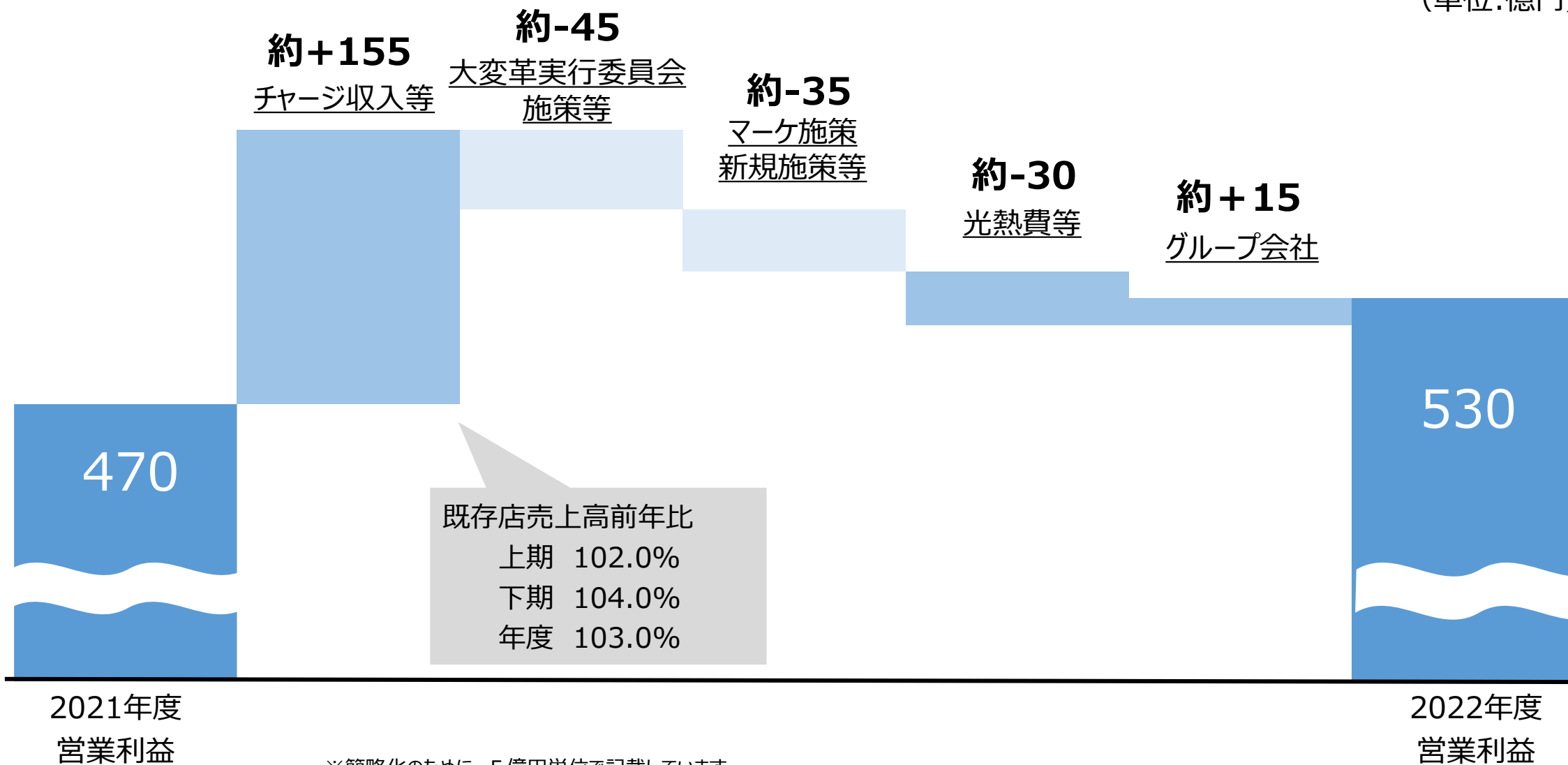
	2022年度	
	計画	前年差
連結営業利益	530	+59
主な事業会社等		
ローソン	300	+41
成城石井	136	+16
エンタテインメント関連事業*1	27	+4
金融関連事業*1	26	-3
海外事業(在中国)	26	+5
連結当期純利益	220	+40
1株あたり配当金	150円	150円

計画前提条件：既存店売上高前年比\*2 103.0% (前年差+1.9%pt)  
 (ローソン単体) 総荒利益率\*2 31.1% (前年差+0.4%pt)  
 店舗数\*3 出店300 閉店250 純増50

\*1 セグメント利益 \*2 ローソンストア100事業を除く単体 \*3 グループ合計

# 2022年度通期計画 連結営業利益増減要因

(単位:億円)



※簡略化のために、5億円単位で記載しています。

2021年度の振り返り  
および  
Challenge 2025の進捗

株式会社 ローソン  
代表取締役 社長  
竹増 貞信



# 2021年度の振り返り

## ■ 新型コロナウイルス感染症による事業環境への影響が予想以上に拡大

### 【日本全国における宣言等発令状況】

	2020年度	2021年度
緊急事態宣言	101日間	159日間
まん延防止等 重点措置※	0日間	92日間
計	101日間	251日間

※緊急事態宣言発令期間を除く

1

## コロナ共存時代

ニューノーマルがノーマルへ

- リモートワークの普及
- デリバリーの活用



2

## 競争の激化

業界の相互進出による激しい競争

- ゴーストレストラン事業へ参入
- One to Oneマーケティング強化
- オリジナルの冷凍食品・惣菜の拡充

3

## 社会の二極化

世代間・収入差・地域差ギャップの拡大

- 価格政策  
付加価値商品の展開  
ベーシック商品の展開

4

## 社会課題への意識の高まり

社会課題への企業姿勢・対応力

- ホットミルクの半額販売
- プラスチック容器を紙製容器へ変更
- AIによる店舗配送ダイヤグラム最適化

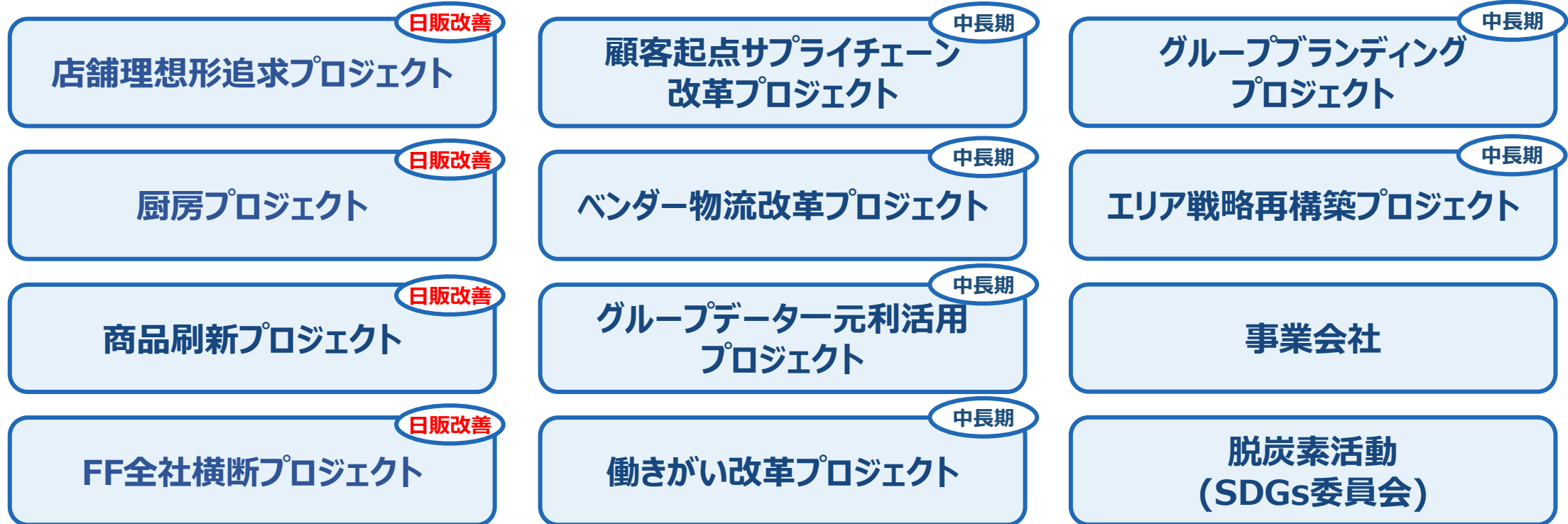
脱炭素

食品ロス

脱プラ

## ■ 店舗理想形追求プロジェクトを中心に日販改善に注力

### ローソングループ 大変革実行委員会



プロジェクト		実績及び主な取り組み
日 販 改 善 P J	店舗理想形追求PJT	改装店舗数：4,305 改装効果：+3.7%* <sup>1</sup>
	厨房PJT	導入店舗数：8,359 カテゴリ売上高前年比：130%以上
	商品刷新PJT	冷凍食品⇒新機軸商品の展開 カテゴリ売上高前年比：約110% 日配食品⇒商品改善・品揃え強化 カテゴリ売上高前年比：約102% 無印良品導入：約110店舗 導入カテゴリ伸び率：約20%* <sup>2</sup>
	FF全社横断PJT	「マチのデリ」導入拡大 2月末時点1,371店

プロジェクト		実績及び主な取り組み
中 長 期 P J	顧客起点サプライチェーン改革PJT	AIを活用した値引き販売推奨実験実施 東北エリア65店舗
	ベンダー物流改革PJT	ベンダー工場の生産性・品質改善実施 AIによる店舗配送ダイヤグラム最適化
	グループデータ一元利活用	グループデータの一元化（統合データベース化）完了
	働きがい改革PJT	社内公募案件の実現等の働きがい向上施策展開
	グループブランディングPJT	ブランドイメージ向上のグループ横断施策展開
	エリア戦略再構築PJT	エリア別の環境分析及び出店戦略の構築

事業会社	各事業会社の成長への取り組み
脱炭素活動(SDGs委員会)	「Lawson Blue Challenge 2050!」へ向けた取り組み推進

\* 1 改装効果は、同エリア・同立地の既存店との比較です。また、改装した店舗全ての平均値であり、店舗理想形改装、商品刷新、まちかど厨房の効果を含みます。

\* 2 導入カテゴリ伸び率は、導入前との比較です。

- 売上が順調に回復する一方、期末に店舗理想形改装が集中し、改装効果の発現が来期へ
- 緊急事態宣言やまん防等による人流回復の遅れ、オミクロン株の急拡大が客数に影響

## 日販

通期計 101.1%

## 客数

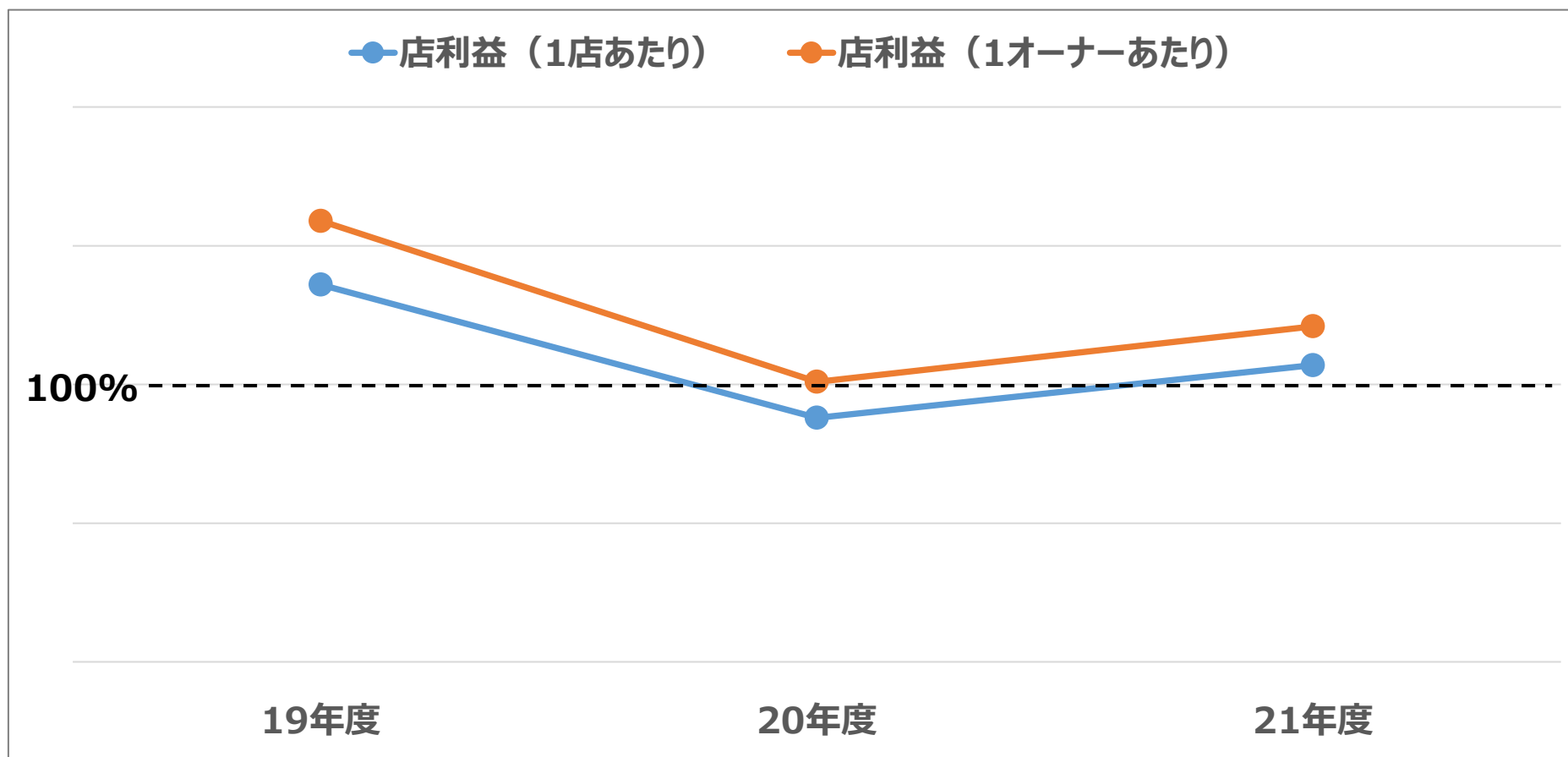
通期計 98.7%

## 客単価

通期計 102.5%

■緊急事態宣言、まん延防止等重点措置などの影響を受ける一方、加盟店利益は前年超え

## 【前年比】



SUPERMARKET  
成城石井

## 成城石井事業

	既存店売上高前年比
19年度	102.9%
20年度	106.6%
21年度	101.6%

巣ごもり需要の落ち着きと共に、路面店の売上伸長が緩やかになる一方、駅ナカ店が好調に推移。3Qは前年のGo Toトラベル施策の反動、4Qは前年の緊急事態宣言下の高い巣ごもり需要の反動に加え、メディア露出の反響による商品のヒットの裏年となったが、通期では101.6%となり増益を確保。

## エンタテインメント関連事業

### ローソンエンタテインメント

	チケット取扱高前年比
19年度	113.4%
20年度	35.4%
21年度	191.7%

1月以降オミクロン株の影響を受けるも、コンサート等の開催増加、案件獲得の取り組みも奏功し、増益。

### ユナイテッド・シネマ

	観客動員数前年比
19年度	111.2%
20年度	51.2%
21年度	124.0%

上期は座席数制限等あり、下期はオミクロン株の影響を受けるも通常営業できたことにより、増益。





## 金融関連事業

	セグメント利益	ATM利用件数 1日1台あたり
19年度	3,088百万円	47.5件
20年度	1,753百万円	43.1件
21年度	2,962百万円	48.4件

ATM事業では、提携金融機関の拡大やサービス拡充を推進。提携金融機関数は前期末比249社増の378社となった。またキャッシュレス決済アプリへのチャージのサービスを拡充したことで、1日1台当たりのATM平均利用件数は増加傾向。

## 海外事業（中国事業）

	既存店売上高 前年比	店舗数
19年度	110.7%	2,646店
20年度	102.0%	3,344店
21年度	103.3%	4,560店

21年9月に4,000店舗を突破、2月末時点4,560店。現地パートナーとのメガフランチャイズ契約等で出店を増やす一方、2件のM&Aを実施し、店舗網の拡大と認知度向上に取り組んだ。売上については、上期は好調に推移、下期は中国におけるゼロコロナ政策の影響を受けるも、通期では前年比103.3%。

【単位：億円】

	2020年度	2021年度	
	実績	実績	前年差
営業利益	408	470	+62
経常利益	376	475	+99
当期純利益	86	179	+92

■ 2021年度 国内コンビニエンスストア事業  
 既存店売上高前年比 101.1%  
 出店 483 / 閉店 303 / 店舗数 14,656

# 2022年度の取り組み



## 『地域密着×個客・個店主義』

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

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

## 改革コンセプト「力強い現場、小さい本社」

### 組織改革① エリアカンパニー制度導入

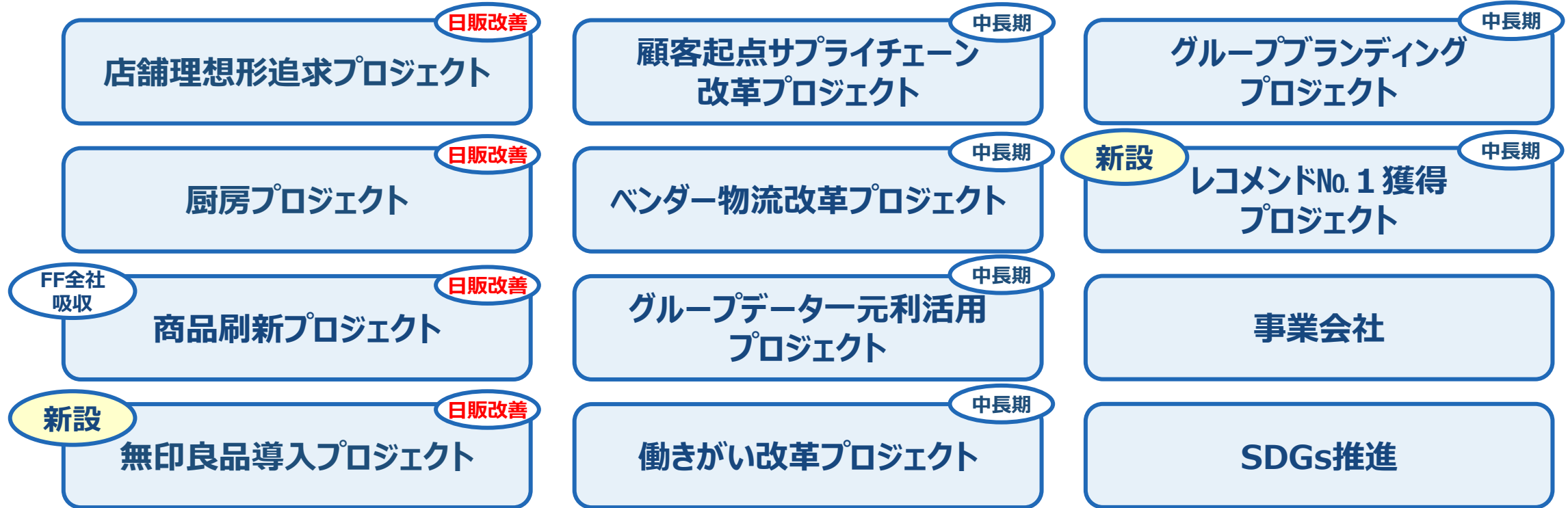
北海道カンパニー・近畿カンパニーの新設

お客様・マチに近いところで、PDCAを高速で廻す

### 組織改革② 現場を強くするために本社組織をフラット化

## ■ 2022年度はプロジェクトをアップデートし、変革を加速

### ローソングループ 大変革実行委員会



日 販 改 善 P J	プロジェクト	計画及び主な取り組み
	店舗理想形追求PJT	3,500店規模改装
	厨房PJT	1,300店規模導入、メニュー刷新
	商品刷新PJT ※FF全社横断PJTを吸収	冷食の認知度拡大、品揃え強化、 健康需要への対応
	無印良品導入PJT	導入店舗数検討中

中 長 期 P J	プロジェクト	計画及び主な取り組み
	顧客起点サプライチェーン改革PJT	新セミオート発注追加実験
	ベンダー物流改革PJT	冷凍流通の拡大 AI最適配送実証実験に向けての準備
	グループデータ一元利活用	提供可能サービスの拡充
	働きがい改革PJT	労務環境整備
	グループブランディングPJT レコメンドNo1獲得PJT	グループ理念等浸透施策 詳細なお客様評価の分析・改善

事業会社	グループポートフォリオ戦略の推進
SDGs推進	グリーン・ローソン（環境配慮型店舗） 太陽光発電を活用したCO2削減





## 成城石井事業

営業利益 136億円 (+16億円)

### ・6つのアクションプラン

1. 出店力 エリア拡大
2. 差別化商品開発・日本の逸品発掘
3. 製造拠点の強化・物流網の整備
4. ラストワンマイル（EC/宅配/店頭受取）の強化
5. 人材育成
6. SDGs

### ・新セントラルキッチン稼働開始



製造キャパの増強・  
店舗網拡充を可能とし、  
高品質・高付加価値  
商品を製造・提供へ

## エンタテインメント関連事業

営業利益 27億円 (+4億円) ※セグメント利益



## ローソンエンタテインメント

既存事業の強化やオンラインライブチケットの取扱いの  
拡大に加え新たなコンテンツに挑戦

・ローソンチケットでのチケット購入者に向けたNFTサービス「LAWSON  
TICKET NFT」の提供を開始（2022年春）



## ユナイテッド・シネマ

映画コンテンツの収益に加え、貸館など他の収益施策を拡充



## 金融関連事業

**営業利益 26億円 (▲3億円) ※セグメント利益**

- ATM事業での提携金融機関の拡大やサービスの拡充を推進
- ATMネットワークを活用したキャッシュレス決済アプリへのチャージ等のサービス展開で、ATM利用件数増加を目指す
- デジタルプラットフォームを活用した新サービスの検討

## 海外事業

**営業利益 26億円 (+5億円) ※在中国**

中国



華南進出により全国展開の布局は完了  
更なる地域拡大と各地域収益基盤強化

**累計6,000店を目指す**

新規拡大エリア華南（深セン・広州・廈門）

東南アジア・ハワイ



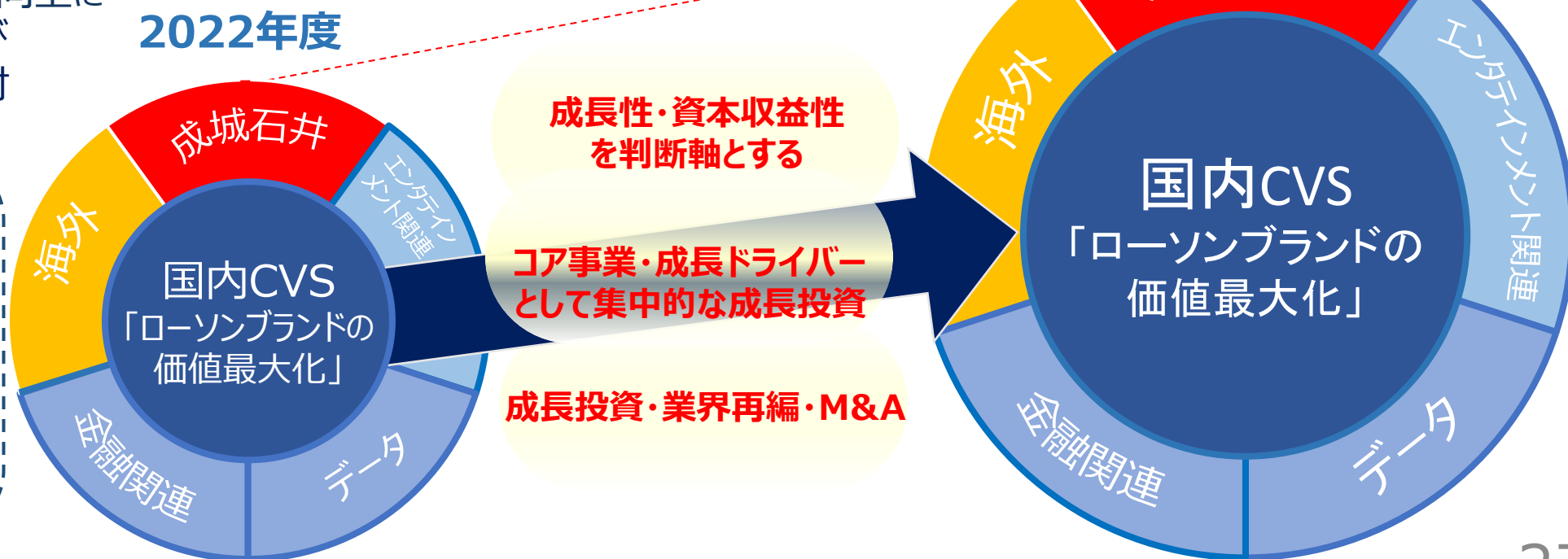
各国のニーズに合わせた店内調理と  
外販で新しい消費者ニーズ獲得

**累計400店を目指す**

## ■「企業価値の向上」「成長投資と株主還元のバランス」「グループ会社個社の成長とローソングループ全体の成長」を通じてChallenge2025の目標を達成

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

2025年度  
ROE15%以上・EPS500円以上



【単位：億円】

	2021年度	2022年度	
	実績	計画	前年差
営業利益	470	530	+59
経常利益	475	485	+9
当期純利益	179	220	+40

■ 2022年度 国内コンビニエンスストア事業

既存店売上高前年比 103.0%（上期 102.0% 下期 104.0%）

出店 300 / 閉店 250 / 店舗数 14,706

## ■ 配当方針

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

**連結配当性向50%目標**  
**1株あたり150円を下限**



LAWSON  
GROUP

# Challenge 2025

～新しい便利へ 新・マチのほっとステーション～

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

2025年  
チャレンジ指標

ROE 15%以上

EPS 500円以上



## 環境への取り組み

2025年

2030年

2050年

創業50周年

SDGs目標

環境  
ビジョン

Lawson Blue Challenge  
2050!  
-青い地球を維持するために！-

食品ロス  
削減

2018年対比 25%削減

50%削減

100%削減

プラスチック  
削減

容器包装方  
2017年対比 15%削減

容器包装方

30%削減

100%使用

リジナル商品環境配慮型素材

CO<sub>2</sub>排出量  
削減

1店舗あたり  
2013年対比 15%削減

50%削減

100%削減

# ESGの取り組み



## ■ 3つの約束の一つ、地球(マチ)への優しさ実現に向け、環境配慮への取り組み推進

### プラスチック容器削減



ストローを使わずに  
飲める仕様

MACHI café(マチカフェ)アイス  
コーヒー(Mサイズ)の容器を紙製  
カップへ変更及びストロー不使用

年間で  
約1,830トンのプラスチック削減

### 食品ロス削減

## AIを活用した発注精度の向上と商品の 売り切りオペレーションの実施

※東北エリア65店で、値引販売推奨実験を実施



### CO2排出量削減

## AIによる店舗配送ダイヤグラム最適化 21年度のCO2排出量5.4%削減

※群馬県の配送センターにて、AIにより作成した3ヶ月間固定の  
店舗配送ダイヤグラムで行ったベース



### その他の取り組み

## 需要回復の遅れや、年末年始で学校給食用 の消費が減少する牛乳の消費拡大を応援す るため、「ホットミルク」を半額で販売

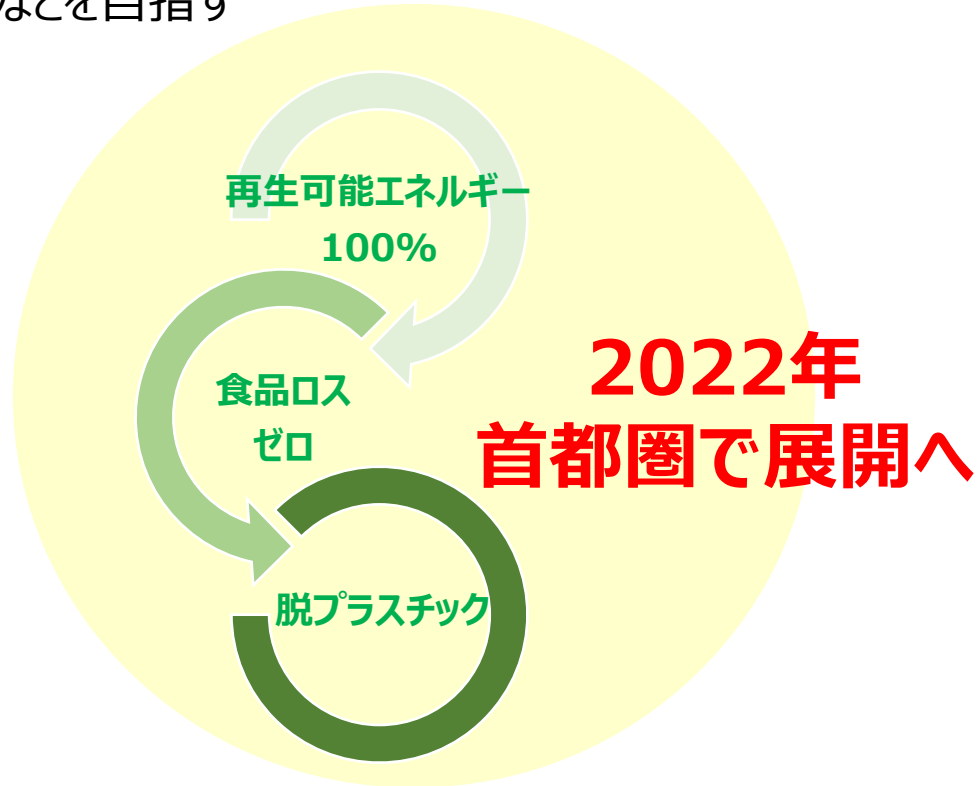
※2021年12月31日~2022年1月1日の2日間

2030年目標	2018年対比 ▲50%削減	2017年対比 ▲30%削減	1店舗あたり2013年対比 ▲50%削減※2																								
2021年実績 (速報値)	▲17.3%削減※1	▲19.3%削減	▲26.5%削減																								
KPI	<p>食品ロス</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Target (%)</th></tr> <tr><td>2018</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>75%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Target (%)	2018	100%	2025	75%	2030	50%	<p>プラスチック容器</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Target (%)</th></tr> <tr><td>2017</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Target (%)	2017	100%	2025	85%	2030	70%	<p>CO2排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Target (%)</th></tr> <tr><td>2013</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Target (%)	2013	100%	2025	85%	2030	50%
Year	Target (%)																										
2018	100%																										
2025	75%																										
2030	50%																										
Year	Target (%)																										
2017	100%																										
2025	85%																										
2030	70%																										
Year	Target (%)																										
2013	100%																										
2025	85%																										
2030	50%																										
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発注精度の向上</li> <li>・売り切りオペレーションの徹底</li> <li>・弁当等の販売時間の延長（長鮮度化）</li> </ul> <p>※1 店舗の廃棄内訳を精査し、値引き商品を控除した廃棄商品のみ管理に変更</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・容器、包装形状の変更と簡素化による削減</li> <li>・環境配慮素材への変更による削減(紙製弁当容器等)</li> <li>・ナチュラルローソンでの量り売りの品種拡大と店舗数拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ機器の導入、太陽光発電機器の転用</li> <li>・省エネ10か条の運用徹底</li> </ul> <p>※2 21年6月に目標を上方修正</p>																								

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

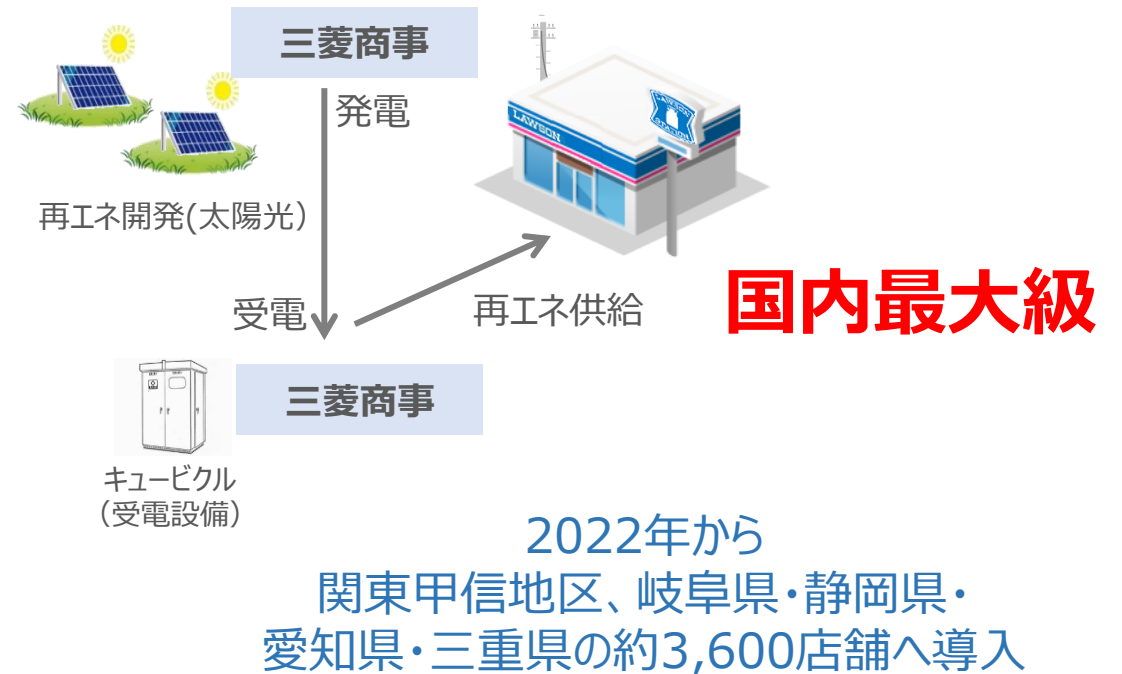
### グリーン・ローソン（環境配慮型店舗）

再生可能エネルギーですべての消費電力を賄い、食品の廃棄ゼロなどを目指す



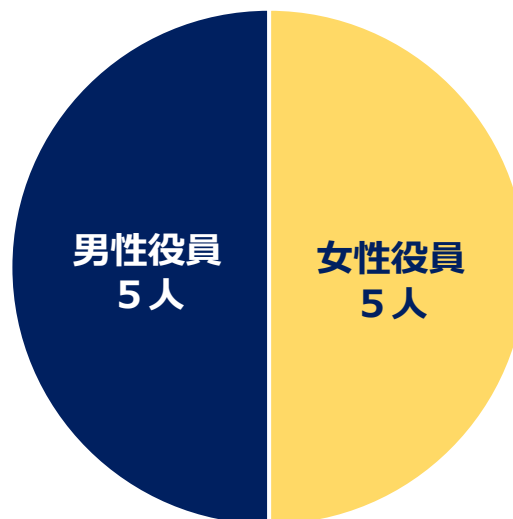
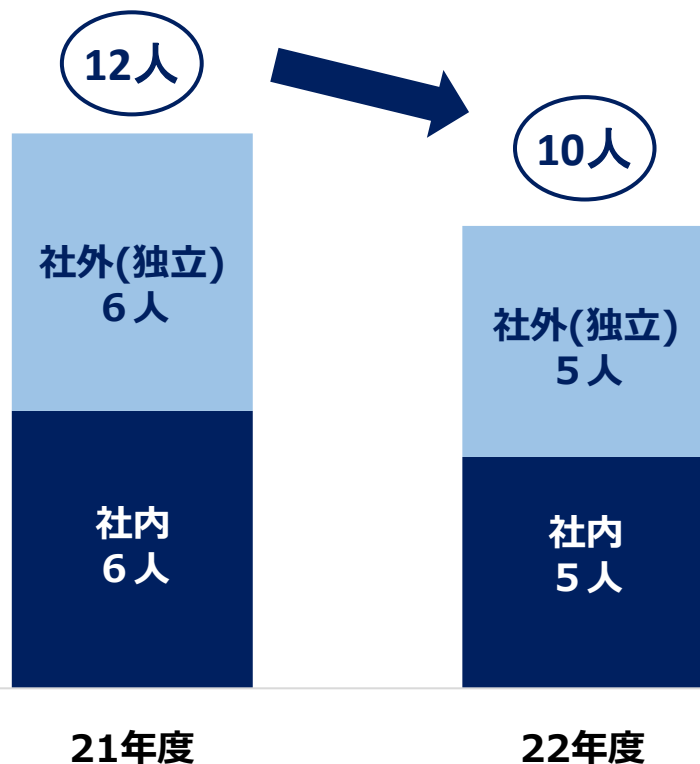
### 太陽光発電を活用したCO2削減

太陽光由来の再生可能エネルギーを約3,600店舗へ導入、年間CO2約19,000トンの削減を目指す



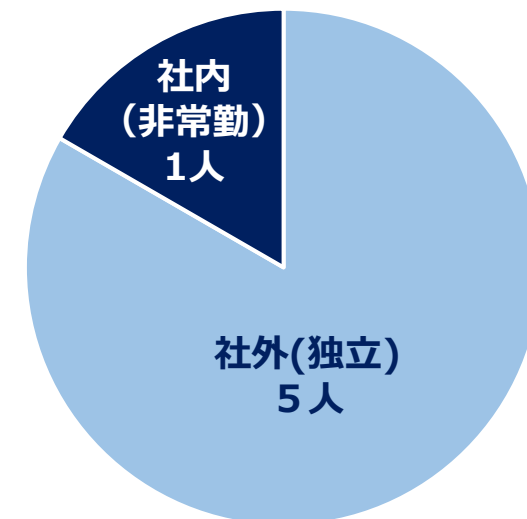
- 「グループ理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づいた高い倫理観と行動の徹底
- 「情報開示基本原則」に基づいた情報開示を通じて、経営の健全性・透明性を図り、ガバナンスを充実
- 「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置し、取締役会の諮問と共に、手続きの客観性・適時性・透明性を担保

## 役員構成



女性役員比率50%

## 指名・報酬諮問委員会構成



6人中5人が社外(独立)役員  
議長は社外(独立)役員

# 參考資料

# 2021年度の実績

(単位：億円)

	2020年度	2021年度		2022年度計画
	実績	実績	前年差	計画
チェーン全店売上高	23,497	24,427	+930	25,700
営業利益	408	470	+62	530
対チェーン売上高営業利益率	1.7%	1.9%	+0.2%pt	2.1%
経常利益	376	475	+99	485
(親会社株主に帰属する)				
当期純利益	86	179	+92	220
一株当たり純利益(円)	86.84	178.87	+92.03	219.84
国内総店舗数(店)	14,476	14,656	+180	14,706
出店	373	483	+110	300
閉店	341	303	-38	250
純増	32	180	+148	50

(以下、単体\*) \*ローソンストア100事業を除く

既存店売上高前年比	92.7%	101.1%	+8.4%pt	103.0%
既存店総荒利益高前年比	89.4%	101.0%	+11.6%pt	104.3%
総荒利益率	31.0%	30.7%	-0.3%pt	31.1%
たばこ抜き総荒利益率前年差	+0.1%pt	+0.1%pt	-	-

注：チェーン全店売上高は、国内コンビニエンスストア事業、海外事業、及び成城石井事業の店舗売上の合計(連結対象のみ)です。

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。

注：国内総店舗数は、当社グループの運営するコンビニエンスストアの店舗数です。

注：既存店売上高前年比はチケット等の影響を除いた数値です。

# 販売費及び一般管理費の主要項目

(単位：億円)

		2020年度	2021年度	
		実績	実績	前年差
単体	販売費及び一般管理費	3,044	3,079	+34
	<主な経費>			
	人件費	448	441	-6
	IT関連費用 (ハードリース・ソフトウェア償却・保守費等)	120	114	-5
	広告宣伝費	98	109	+11
	販売手数料	178	198	+20
	施設費	1,744	1,750	+6
連結	販売費及び一般管理費	4,366	4,515	+148

## 前年差要因

単体

販売手数料：加盟店の品揃え拡充に伴い増加した廃棄ロスの本部負担が増加。

広告宣伝費：アプリクーポンやテレビCMなどの販促経費の増加。

連結

前期に新型コロナウイルス感染症拡大の影響で休業した店舗や映画館の賃料及び人件費を特別損失として計上したことの反動や、中国での店舗増により増加。

# セグメント別の営業利益

(単位：億円)

	2021年度		
	実績	前年差	前年差要因
国内コンビニエンスストア事業	283	-3	ウイズコロナにおけるお客さまの生活スタイルの変化に対応し、店舗改装や商品刷新などの取り組みにより売上が伸長した一方、店舗改装による経費増があり、前年度とほぼ同水準となった。
成城石井事業	112	+9	巣ごもり需要の取り込みにより、自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜・デザートなどが好調に推移し増益。
エンタテインメント関連事業	22	+25	チケット事業は、コンサートなどの開催増加及び案件獲得の取り組みにより取扱高が増加。また、シネコン事業は、動員客数が回復基調となったことから増益。
金融関連事業	29	+12	提携金融機関が拡大したことや、「ATMチャージ」の開始などにより、ATM利用件数が増加したことにより増益。
海外事業	23	+15	中国における既存店の売上高が好調に推移したことや店舗数の増加により増益。
その他	-1	+3	—
合計	470	+62	



# 設備投資の状況（連結）及びキャッシュフローの状況

## ● 設備投資の状況

（単位：億円）

	2020年度	2021年度
	実績	実績
新店	113	173
既存店	98	157
システム関連	84	80
その他	8	38
小計	305	449
リース	256	333
減価償却費	807	799

## ● キャッシュフロー

（単位：億円）

	2020年度	2021年度
	実績	実績
営業C/F	2,279	1,466
投資C/F	-299	-517
フリーC/F	1,979	948
財務C/F	-1,406	-1,095
（内、配当金）	-150	-150
現金及び現金同等物の 期末残高	4,011	3,884

# 貸借対照表

(単位：億円)

	2020年度末	2021年度末	前期末増減
流動資産合計	6,908	6,676	-231
（内、現金及び預金）	4,025	3,884	-141
（内、未収入金）	1,610	1,464	-146
固定資産合計	6,746	6,696	-50
有形固定資産	3,676	3,687	+11
無形固定資産	864	777	-86
（内、ソフトウェア）	390	348	-42
（内、のれん）	382	344	-37
投資その他の資産	2,205	2,231	+25
（内、長期貸付金）	406	380	-25
（内、差入保証金）	1,030	1,032	+2
資産合計	13,654	13,372	-281

	2020年度末	2021年度末	前期末増減
流動負債合計	7,677	7,046	-630
（内、買掛金）	1,274	1,256	-18
（内、短期借入金）	423	470	+47
（内、1年内返済予定の長期借入金）	1,000	200	-800
（内、預り金）	2,461	1,518	-943
固定負債合計	3,247	3,540	+293
（内、長期借入金）	1,300	1,600	+300
負債合計	10,924	10,587	-337
純資産合計	2,729	2,784	+55
（内、資本金）	585	585	-
（内、利益剰余金）	1,584	1,612	+28
負債・純資産合計	13,654	13,372	-281

注：2022年2月28日現在、現金及び預金には金融関連事業の3,502億円が含まれており、主にATM充填金として使用しております。

注：2022年2月28日現在、短期借入金・コールマネー・長期借入金には金融関連事業の2,425億円が含まれております。

### **見通しに関する注意事項**

本資料では、ローソンおよび関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、コンビニエンスストア業界における競争の激化、個人消費、市場需要、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。なお、本資料で掲載している数値については、単位未満を切り捨てしています。