

# 株式会社 ローソン 2023年度 決算説明会

2024年4月11日

# 2023年度 決算報告

株式会社 ローソン  
取締役 常務執行役員 CFO  
糸長 雅之

(単位:億円)

	2022年度	2023年度		
	実績	実績	前年差	計画差 <sup>*1</sup>
事業利益	643	940	+297	+60
当期利益	297	521	+224	+21

## (内、国内コンビニエンスストア事業)

既存店売上高前年比 <sup>*2</sup>	103.6%	104.6%	+1.0%pt	+0.1%pt
総荒利益率 <sup>*2</sup>	31.0%	31.5%	+0.5%pt	-0.1%pt
総店舗数(店) <sup>*3</sup>	14,631	14,643	+12	+2

\*1 2023年度第3四半期決算発表時点(2024年1月)における計画との比較です。

\*2 (株)ローソンが運営する「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計(チケット・ギフトカード等の影響を除く)です。 \*3 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。

### 1.事業利益：940億円

(1)前年差:国内コンビニエンスストア事業は「ハピロー！」などのマーケティング施策効果、店舗理想形改装効果及び人流回復などにより既存店売上高前年比が104.6%となり、経費コントロールも奏功し、増益。また、海外事業は中国のロックダウンの影響による赤字から黒字転換し大幅な増益となり、エンタテインメント関連事業はコンサートなどの開催が好調に推移し増益となったことから、連結では297億円の増益。

(2)計画差:国内コンビニエンスストア事業において総荒利益率は計画を0.1%ポイント下回ったものの既存店売上高前年比が計画を0.1%ポイント上回り、また、その他の営業収入が見込みよりも増加したことやコストコントロールが進んだことなどによりローソン単体で計画差+60億円となり、連結でも計画差+60億円。

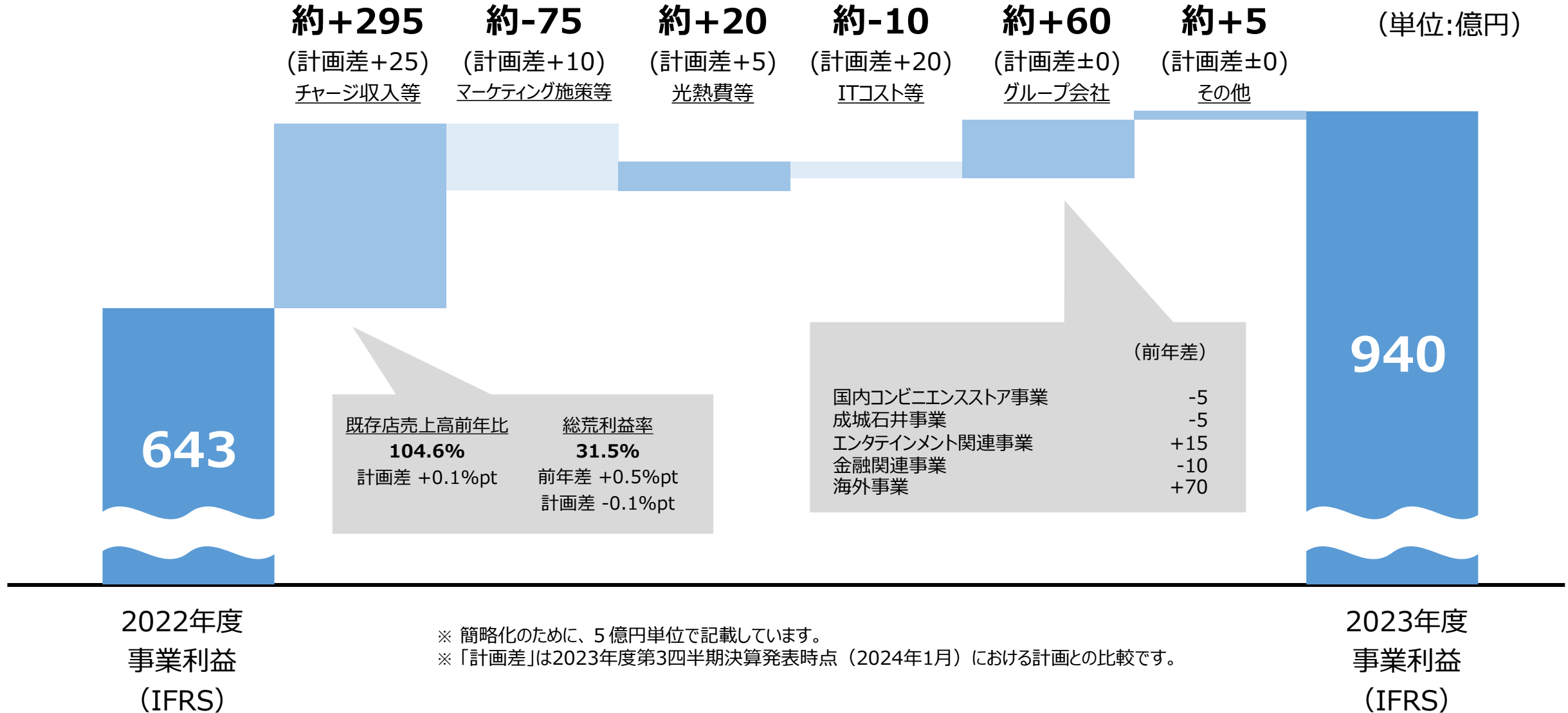
### 2.当期利益：521億円

(1)前年差:事業利益が前年を上回ったことなどにより224億円の増益。

(2)計画差:事業利益が計画を上回ったことなどにより計画差+21億円。

# 2023年度 事業利益増減要因①

(単位:億円)



※ 簡略化のために、5億円単位で記載しています。  
 ※ 「計画差」は2023年度第3四半期決算発表時点（2024年1月）における計画との比較です。

# 2023年度 事業利益増減要因②

(単位:億円)

	2023年度			
	計画	実績	前年差	計画差
事業利益	880	940	+297	+60

要因	内容	前年差	計画差
チャージ収入等	「ハピロー！」などのマーケティング施策効果、店舗改装効果及び人流回復などにより、既存店売上高前年比が104.6%と伸長し、その他の営業収入が見込みよりも増加したため、前年・計画ともに上回った。	+295	+25
マーケティング施策等	「ハピロー！」のテレビCMやアプリクーポンなどのマーケティング施策は計画通りに実施。一方、既存施策の合理化や「ハピロー！」への施策の統合などで経費の増加を抑え、計画を下回った。	-75	+10
光熱費等	電力単価が前年を下回ったことに加え、節電などによる電気使用量の削減に取り組んだことにより、前年・計画ともに下回った。	+20	+5
ITコスト等	システム費用の期ずれ及びその他の経費の削減に取り組んだことにより、計画を下回った。	-10	+20
グループ会社	海外事業及びエンタメ関連事業の増益によりグループ会社全体では大幅増益で、計画も達成。 【成城石井事業】巣ごもり需要の反動影響などにより減益。 【エンタメ関連事業】コンサートなどの開催が活況となったことなどにより増益。 【金融関連事業】ATM機器の保守費などの増加により減益。 【海外事業】中国のロックダウンの影響の反動などにより増益。	+60	±0
その他	決算日が異なる中国の連結子会社における決算対象期間の差異調整による前年差の影響など。	+5	±0
計	※ 簡略化のために、5億円単位で記載しています。 ※ 「計画差」は2023年度第3四半期決算発表時点（2024年1月）における計画との比較です。	+295	+60

# 2023年度の振り返り

株式会社 ローソン  
代表取締役 社長  
竹増 貞信

大変革実行委員会の取り組みを通じ  
持続的な成長を目指す

2017-2019

積極的なIT投資

■ 次世代システム ■

自動釣銭機付POSレジ  
新ストアコンピュータ  
タブレット全店導入

2020

大ピンチ

加盟店利益基軸経営

本部が責任を持って  
加盟店の利益を維持

新型コロナウイルス感染症により  
お客さま・社会の価値観が激変

大変革実行委員会  
立ち上げ

Challenge  
2025

前半

2021-2023

ニューノーマルへの対応

||  
日常使い対応

大変革実行委員会  
短期取組

検証 実証 → 実行 フェーズ

厨房・冷食・日配拡充

後半

2024-2025

Real × Tech  
Convenience

「新しい便利」の実現

大変革実行委員会  
中長期取組

- ◆ デリバリー強化 (店舗在庫可視化)
- ◆ AI.CO (売り切りオペレーション)
- ◆ SCM改革 (新2便化体制)
- ◆ 店舗改装 (オープンケース扉設置)

2025年  
創業50周年

お客さま・社会・仲間  
レコメンドNo.1

グループビジョン  
マチの“ほっと”ステーション

新しい便利の実現

ローソングループ 大変革実行委員会

働きがい・挑戦心・デジタル・データ

約束①

圧倒的な美味しさ

約束②

人への優しさ

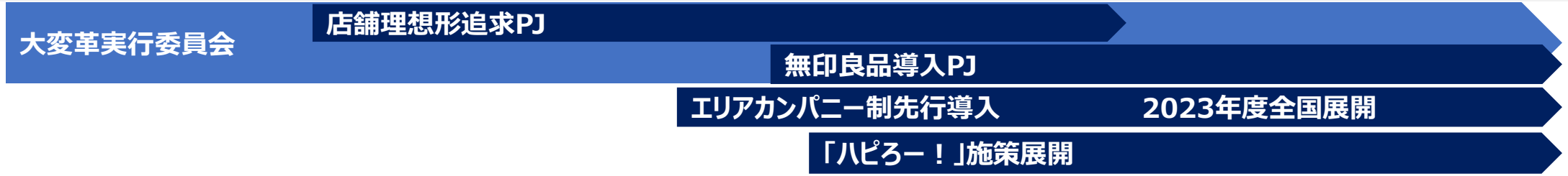
約束③

地球(マチ)への優しさ

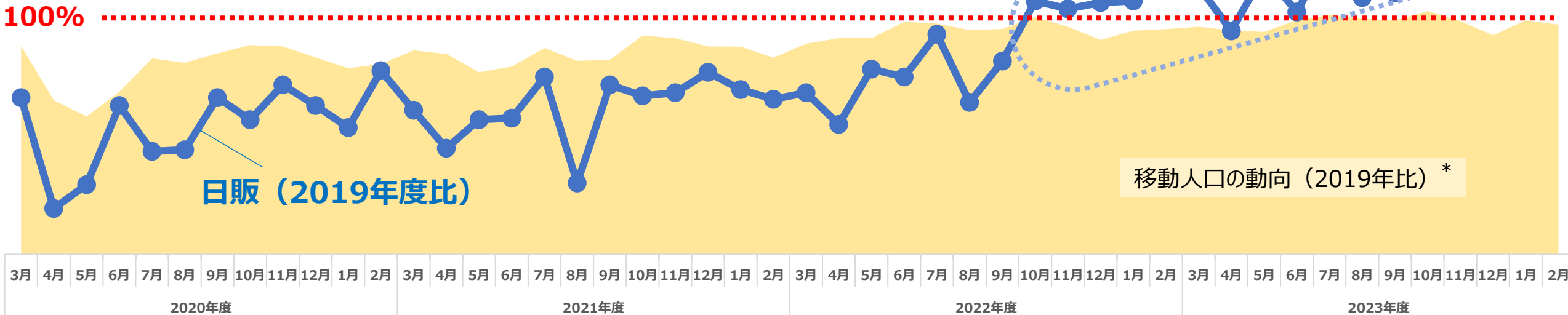


# コロナ禍以降の事業環境及び施策

- 大変革実行委員会のプロジェクトでお客様の需要に即したお店の基盤を構築
- 人流回復による需要の取り込みに加え、「ハピロー！」及び各エリアカンパニーの施策などにより日販が上昇



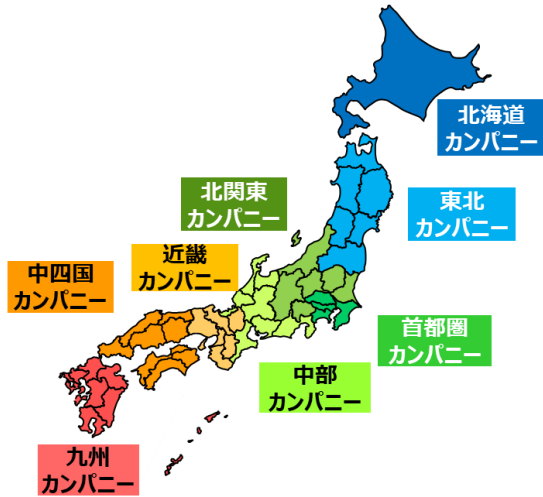
2022年10月以降、人流回復による需要を取り込むとともに、各種施策の相乗効果により日販が上昇



\* 出所：内閣府「RESAS - 地域経済分析システム」より

### ■ エリアカンパニー制による「地域密着×個客・個店主義」の進化及び各種施策を推進

## エリアカンパニー制 全国拡大



## 全国8エリア

経営体制	エリアカンパニープレジデントによる利益責任の明確化
営業・開発	エリアへ機能シフト
商品・マーケ	全国定番商品のエリア最適化 MD・マーケティング人材の育成
コーポレート	エリアのサポート体制 ガバナンス強化

## 商品戦略・営業戦略

「チェーン経営の頂」を目指し、商品力・売場執行強化の2軸を徹底

商品  
**美味しさ**  
徹底追求



品揃え 在庫  
**「幅」「量」**  
執行度追求

## ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）



日本全国47都道府県ハピロー！計画  
“盛りすぎチャレンジ”

価格据え置きで重量を増やして発売することで、  
お客さまのおトクで楽しい生活のサポートを目指す



ありがとう48周年！  
感謝還元チャレンジ！

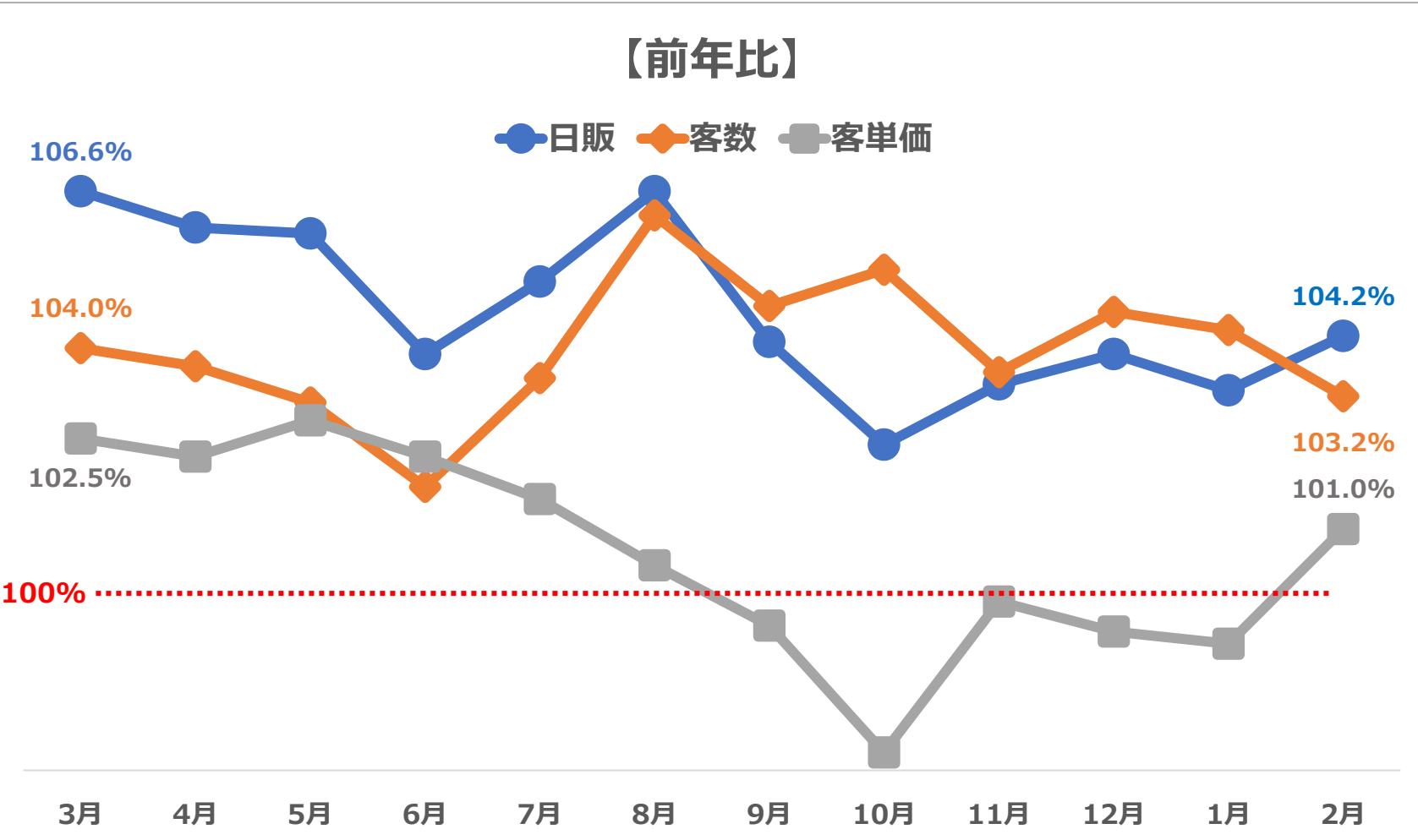
おにぎりを一定額以上購入すると、飲料無料券  
がもらえるキャンペーンなどを展開



エリア別まちかど厨房が登場！

まちかど厨房で各エリアにちなんだ食材や  
ご当地メニューをイメージした商品を販売

## ■ 「ハピロー！」を中心とした販促施策及び大変革実行委員会の施策が奏功し日販改善



### 日販

**通期 104.6%**  
(計画 104.5%)

**日販改善効果**

大変革実行委員会 (店舗理想形追求PJ・無印良品導入PJ)	+1.3%
販促、各種施策、人流回復 (「ハピロー！」、エリアカンパニー制など)	+3.3%

### 客数

**通期 104.0%**

### 客単価

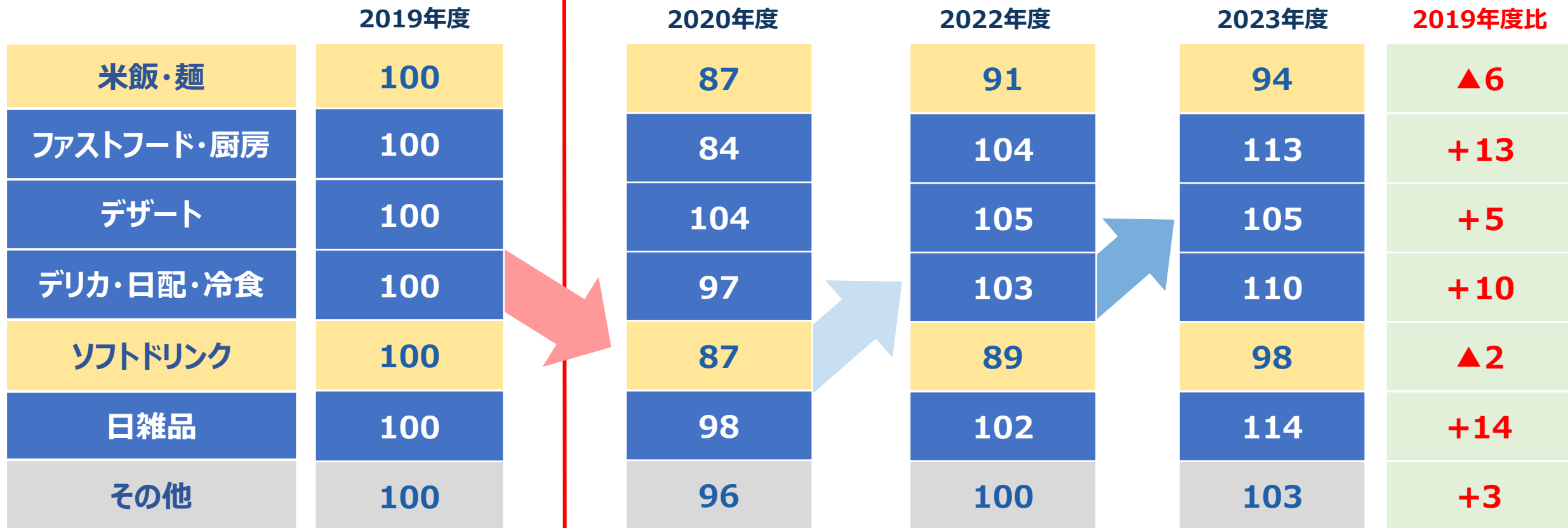
**通期 100.6%**

# 国内コンビニエンスストア事業③ -カテゴリー別 2019年度比推移-

## ■ 大変革実行委員会の施策などが奏功し、アフターコロナのニーズの取り込みが進む

大変革実行委員会立ち上げ  
2020年9月

激変した日常生活への対応

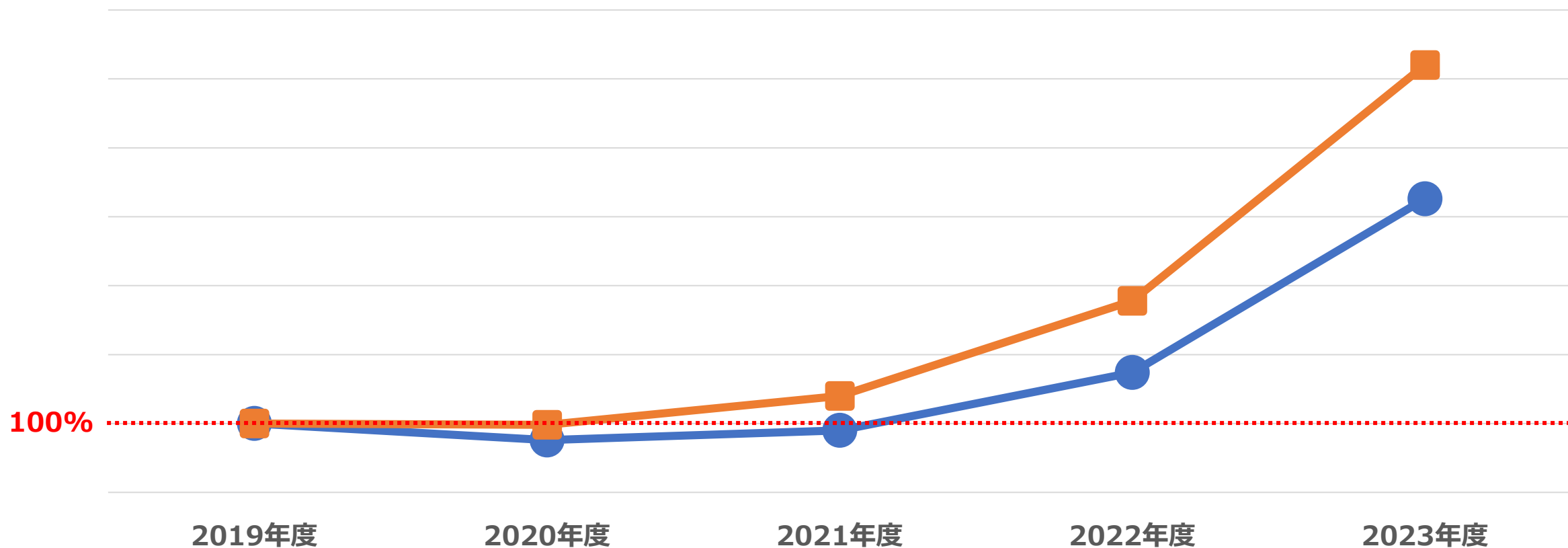


※各数値は2019年を100とした場合の割合

## ■ 日販伸長に加え適切なコスト管理により加盟店利益は増加

【2019年度比】

● 加盟店利益（1店舗当たり）    ■ 加盟店利益（1オーナー当たり）

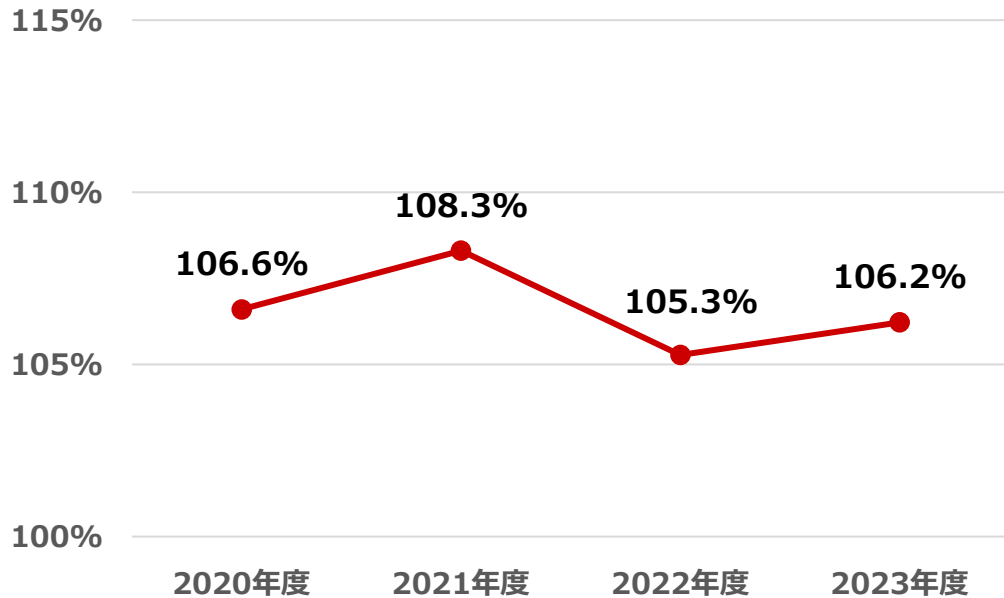


## 成城石井事業

【セグメント利益】 122億円

(前年差▲5億円)

既存店売上高 (2019年度比)



コロナ禍で伸び悩んでいたオフィス店舗の売上が回復するなど売上は伸長したものの、大和第3セントラルキッチンの減価償却費の増加などにより減益

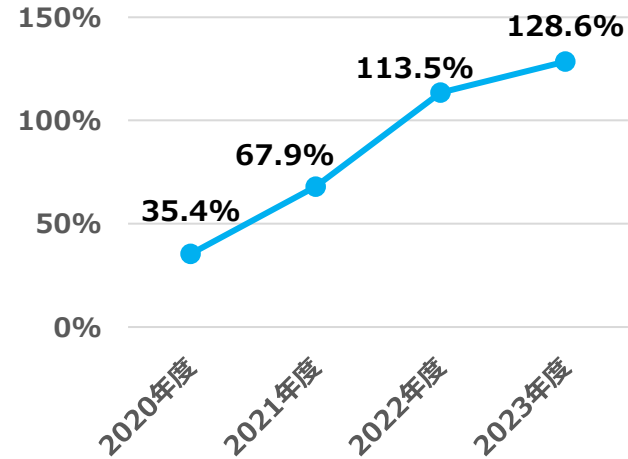
## エンタテインメント関連事業

【セグメント利益】 65億円

(前年差+17億円)

### ローソンエンタテインメント

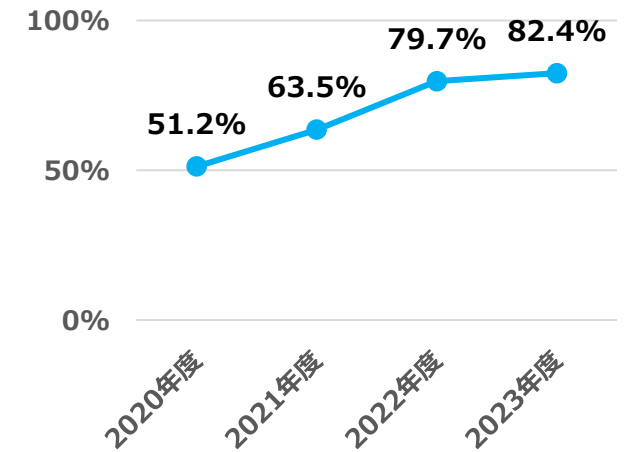
チケット取扱高 (2019年度比)



通年でコンサートやレジャーなどが活況となり、チケット取扱高は2019年度を超えた前期をさらに上回り推移

### ユナイテッド・シネマ

観客動員数 (2019年度比)



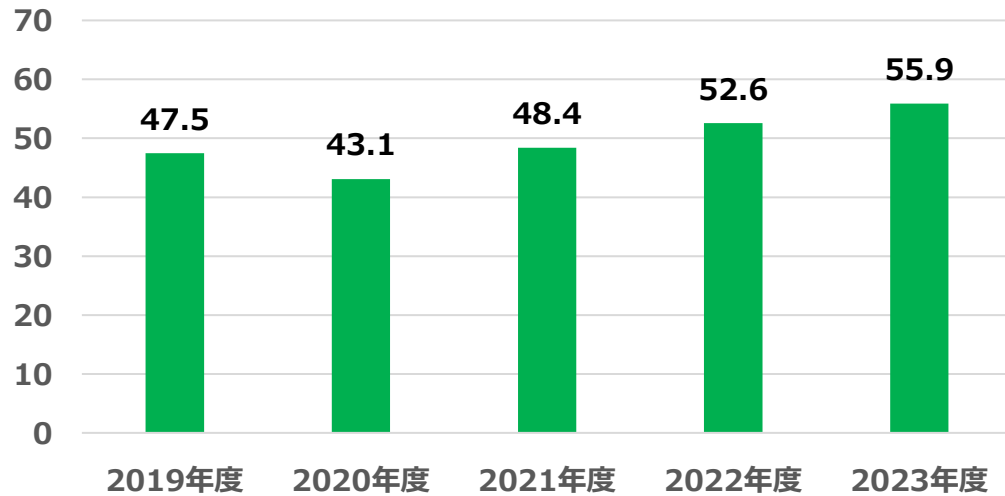
集客力の高い話題作品の公開などにより、観客動員数は前期を上回り順調に増加

## 金融関連事業

【セグメント利益】 29億円

(前年差▲8億円)

ATM平均利用件数 (1日1台あたり)



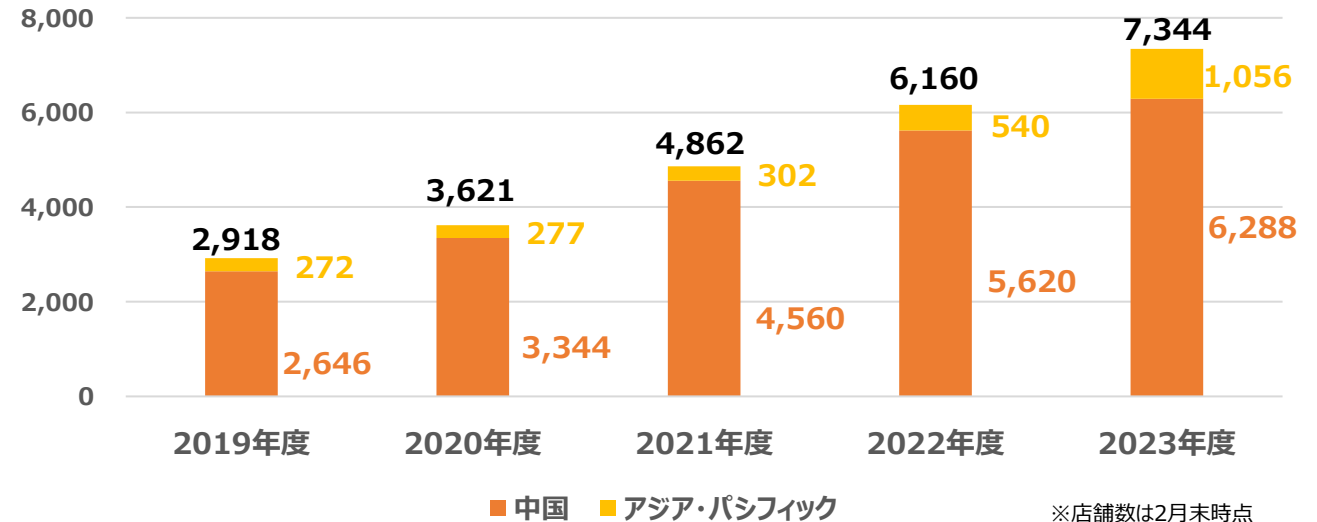
ATM事業での提携金融機関の拡大（401社：前期末比+17社）及びキャッシュレス決済アプリへのチャージのサービスの拡充により1日1台当たりのATM平均利用件数は増加したが、保守費の増加により減益

## 海外事業

【セグメント利益】 25億円

(前年差+75億円)

店舗数



中国では2023年8月に6,000店舗を超え、アジア・パシフィックでは2024年1月に1,000店舗を超え、海外の総店舗数は7,344店舗。中国では回復の度合いに地域差はあるものの、大規模な行動規制の反動に加え、売場の改善施策の実施などによって日販が回復したことにより増益

## チャレンジ指標を2年前倒して達成

### 2025年度チャレンジ指標

ROE : 15%以上  
EPS : 500円以上



### 2023年度実績

ROE : 19.5%  
EPS : 521円

(単位：億円)

	2022年度		2023年度	
	実績		実績	前年差
事業利益	643		940	+297
当期利益	297		521	+224

■ 2023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\*1 104.6%  
 出店 280 / 閉店 268 / 総店舗数\*2 14,643

\*1 (株)ローソンが運営する「ローソン」「ナチュラルローソン」の合計 (チケット・ギフトカード等の影響を除く) です。

\*2 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。



『Real × Tech Convenience』  
～ローソングループが目指す“未来”～

# ローソングループ Challenge 2025 → Challenge 2030

- 中期経営ビジョン「Challenge 2025」で掲げたチャレンジ指標を2年前倒しで達成し、完結
- 新たに2030年をターゲットにした「Challenge 2030」を掲げ、持続的な成長を目指す

常に変革テーマをアップデート

大ピンチ

新型コロナウイルス感染症により  
お客さま・社会の価値観が激変

2020

2017-19

積極的IT投資

■ 次世代システム ■

- ・自動釣銭機付きPOSレジ
- ・新ストアコンピュータ
- ・タブレット全店導入

加盟店利益基軸経営

加盟店の利益に  
本部が責任を持つ

+

大変革実行委員会  
立ち上げ

Challenge 2025

2021-23

ニューノーマル  
への対応

厨房・冷食・日配拡充

大変革実行委員会

短期取組 完遂

2年 前倒し  
達成

Challenge 2030

2024-25

「新しい便利」  
の実現

大変革実行委員会

中長期  
取組 実行フェーズ

- ✓ AI.CO+新2便化
- ✓ デリバリー強化
- ✓ オープンケース扉設置

-2030

Global  
Real x Tech  
Convenience

リアル小売ビジネスを  
Transformする

社会課題を解決する  
ローソン流のマチづくり

■ 2025年度チャレンジ指標 ■  
ROE:15%以上 EPS:500円以上

## 「Global Real × Tech Convenience LAWSON Group」

### 目指す「未来像」



# 短期取組 ローソンが目指す「リアル店舗」

## お客さまの利便性をテックが支え、リアルならではの“温かみ”あるステーションへ!!

### 納品～自動陳列マシーン

- ✓ 納品状態から自動で商品仕分け
- ✓ 売れ行きに合わせた自動陳列

### いつでも綺麗なトイレ

- ✓ 手間要らずの丸ごと洗浄可能
- ✓ いつでも綺麗なトイレのご提供

### 店内厨房 調理ロボット

- ✓ 難易度の高いメニューもロボットが簡単調理
- ✓ お客さまのオーダーに合わせ、カスタマイズ
- ✓ その場で調理、できたてアツアツご提供



### リモート「よろず相談」

- アバタークルーによる接客
- OTC医薬品リモート販売
- その他、世界中どこもつながる『なんでも相談窓口』開設

### 売場活躍ロボット

- ✓ ロボットが自動で品出し・陳列
- ✓ ロボットによる売値変更表示 (ダイナミックプライシング)
- ✓ デリバリー商品のピッキング補助
- ✓ 売れ行きに合わせた品揃え検討

テック活用による  
お客さまの利便性UP

テックによる効率化で  
持続可能なモデルへ

～マチの“ほっと”ステーション 進化版～

※イメージ

# 中長期取組 ローソンが目指す「ローソン・タウン」構想

## シニアも若者も子供も、便利に暮らすマチへ、名付けて「ローソン・タウン」



アジアの  
**GAFA-L**へ

## グループ理念

私たちは、“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。



マチの“ほっと”ステーション  
リアル店舗の**温かさ**

+

Techへの  
飽くなき**挑戦**

# ESGの取り組み

# 『Lawson Blue Challenge 2050!』 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!

CO<sub>2</sub>排出量削減  
(1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量)

2013年対比

15%削減

2013年対比

50%削減

2013年対比

100%削減

プラスチック使用量削減  
(※容器包装プラスチック使用量削減)

2017年対比

15%削減

2017年対比

30%削減

※オリジナル商品の容器包装は環境配慮型素材

※オリジナル商品の容器包装は環境配慮型素材

50%使用

100%使用

プラスチック使用量削減  
(プラスチック製レジ袋削減)

100%削減

食品ロス削減  
(店舗の食品ロス)

2018年対比

25%削減

2018年対比

50%削減

2018年対比

100%削減



## 食品ロス削減

### 学校給食・学生食堂へ食品を無償提供

- 賞味期限が近づいたフライドフーズ「Lチキ」18,000個を無償提供
- 余剰食品を活用し、学校給食などの事業者を支援



Lチキ（イメージ）

## プラスチック使用量削減

### オリジナル飲料のペットボトルを100%リサイクル素材へ変更

- オリジナル飲料7品を変更
- 回収したペットボトルを再生利用
- 年間約2,900tのプラスチック使用量削減を見込む



ラベルイメージ

「100%リサイクルペットボトル」と記載しています。

## CO<sub>2</sub>排出量削減

### 建物建材の9割を再利用し、CO<sub>2</sub>排出量を6割削減

- 閉店した店舗の屋根・壁・柱などの建物建材を新店舗に再利用
- 2023年11月岡山県の新店舗から開始



店外壁面に専用ステッカーを貼付

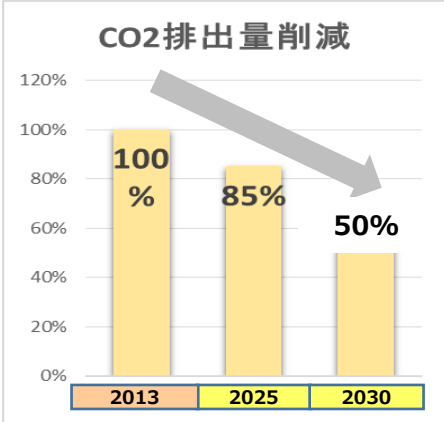
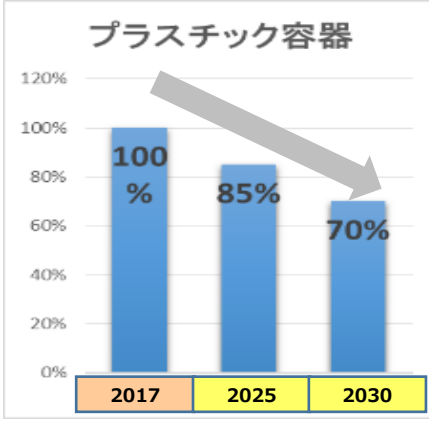
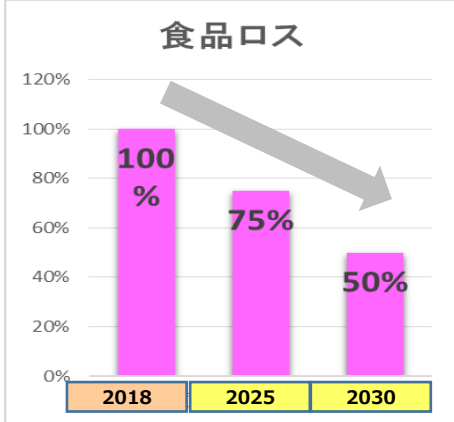
### 店舗の廃食油で製造したバイオディーゼル燃料を配送車で使用する地産地消型リサイクルの実証実験を開始

- 熊本県内10店舗からの廃食油を同県内の配送トラック1台で活用
- 年間約2.33tのCO<sub>2</sub>排出量削減を見込む



チルド商品の配送トラック

# 2030年目標に対する取り組み進捗

2030年目標	CO <sub>2</sub> 排出量 1店舗あたり2013年対比 50%削減	プラスチック使用量 2017年対比 30%削減	食品ロス 2018年対比 50%削減																								
2023年実績 (速報値)	29.6%削減	34.8%削減	26.2%削減 2023年より算出方法を変更 (売上百万円当たりの食品廃棄物量)																								
KPI	 <p>CO<sub>2</sub>排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>削減率</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>	年	削減率	2013	100%	2025	85%	2030	50%	 <p>プラスチック容器</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>削減率</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>	年	削減率	2017	100%	2025	85%	2030	70%	 <p>食品ロス</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>削減率</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>	年	削減率	2018	100%	2025	75%	2030	50%
年	削減率																										
2013	100%																										
2025	85%																										
2030	50%																										
年	削減率																										
2017	100%																										
2025	85%																										
2030	70%																										
年	削減率																										
2018	100%																										
2025	75%																										
2030	50%																										
取り組み	<p>【新たな施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グリーンローソン：扉付きオープンケース</li> <li>・省エネ10か条の徹底</li> <li>・電気使用量高実績店舗への省エネ機器導入</li> </ul> <p>【継続的な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフサイクル改装における省エネ機器導入</li> </ul>	<p>【新たな施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カトラリー類の有料化実験</li> <li>・リユースカップの実験導入</li> <li>・オリジナル飲料のペットボトルを100%リサイクル素材へ変更</li> </ul> <p>【継続的な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・容器包装形状の変更と簡素化</li> <li>・環境配慮型素材への変更(紙製弁当容器など)</li> </ul>	<p>【新たな施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売期限切れ商品の活用実験</li> <li>・急速冷凍を活用したFF寄贈</li> <li>・学校給食・学生食堂へ食品無償提供</li> </ul> <p>【継続的な施策】</p> <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> </ul>																								

### **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。