

# 株式会社 ローソン 2023年度上期 決算説明会

2023年10月16日

# 2023年度上期 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年度上期	2023年度上期		
	実績	実績	前年差	計画差 <sup>*1</sup>
事業利益	364	530	+166	+185
四半期利益	204	324	+119	+149

## (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>	102.4%	105.7%	+3.3%pt	- 0.3%pt
総荒利益率 <sup>*2</sup>	30.9%	31.5%	+0.6%pt	+0.1%pt
総店舗数(店) <sup>*3</sup>	14,655	14,619	- 36	-

\*1 2022年度決算発表時点(2023年4月)における期初計画との比較です。

\*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：530億円

(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105.7%となり、経費がコントロール出来たことも奏功し、増益。また、海外事業が昨年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、エンタテインメント関連事業が好調に推移し増益となったことから、連結で166億円の増益。

(2)計画差:国内コンビニエンスストア事業において既存店売上高前年比が計画を0.3%ポイント下回ったものの総荒利益率は計画を上回り、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+93億円。海外事業は中国の事業の回復が計画を上回った。また、エンタテインメント関連事業ではチケット事業及びシネコン事業が好調に推移し、連結では計画差+185億円。

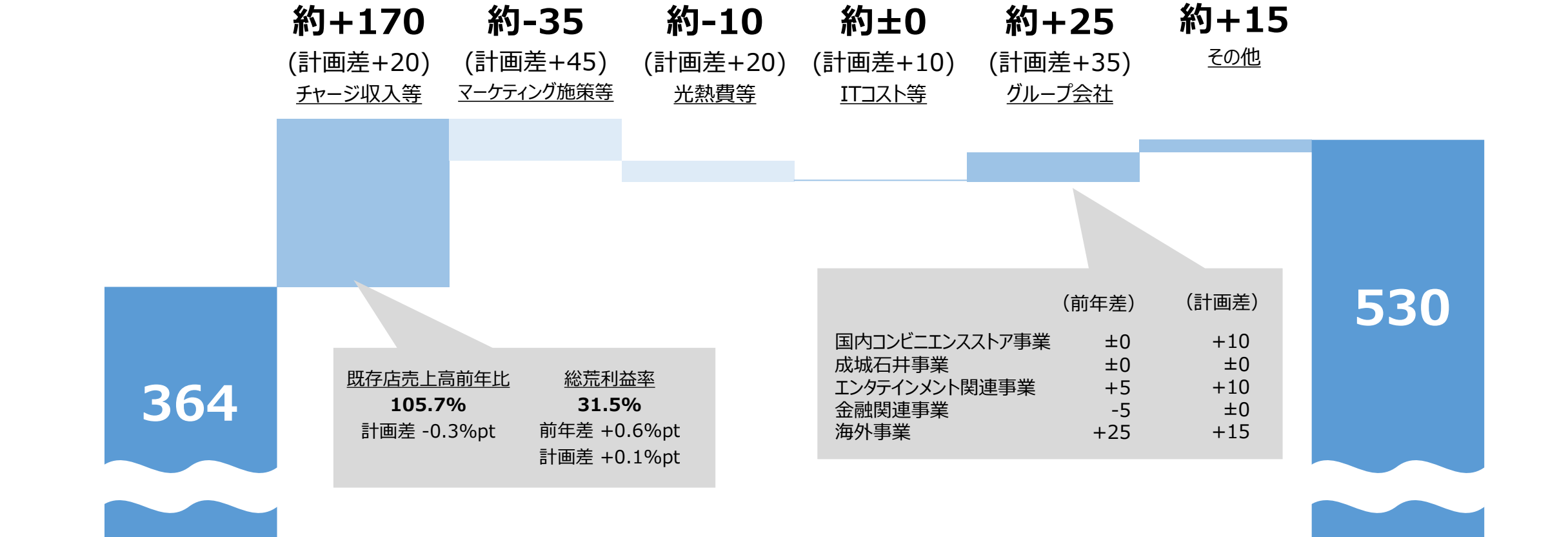
### 2.四半期利益：324億円

(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達成。

# 2023年度上期 事業利益等増減要因

(単位:億円)



2022年度上期  
事業利益  
(IFRS)

2023年度上期  
事業利益  
(IFRS)

※ 簡略化のために、5億円単位で記載しています。  
 ※ 2022年度決算発表時点（2023年4月）における期初計画との比較です。

# 2023年度上期 各種施策等の進捗

(単位:億円)

	2023年度上期			
	計画	実績	前年差	計画差
事業利益	345	530	+166	+185

施策等	進捗	前年差	期初計画差
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105.7%と伸長し、その他の収益が見込みよりも増加したため計画を上回った。	+170	+20
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により経費の増加を抑え、計画を下回った。	-35	+45
光熱費等	電力単価の上昇幅が想定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、計画を下回った。	-10	+20
ITコスト等	コスト削減の取り組みなどにより、計画を下回った。	±0	+10
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前年・計画ともに上回った。 【成城石井事業】巣ごもり需要の反動影響などがあり減益となったが、ほぼ計画通り。 【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から増益となり、計画を上回った。 【金融関連事業】ATM機器の保守費などの増加により減益となったが、計画通り。 【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となり、計画を上回った。	+25	+35
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など	+15	+55
計		+165	+185

※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、2022年度決算発表時点（2023年4月）における期初計画との比較です。

(単位:億円)

	2023年度		
	通期計画 (期初)	上期実績	通期計画 (見直し)
<b>事業利益</b>	<b>640</b>	<b>530</b>	<b>850</b>
国内コンビニエンスストア事業	-	399	586
内、ローソン (単体) *	350	308	470
成城石井事業	-	58	128
エンタテインメント関連事業	-	38	62
金融関連事業	-	16	27
海外事業	-	16	48
<b>当期利益</b>	<b>290</b>	<b>324</b>	<b>470</b>
	計画		計画 (見直し)
<b>1株当たり配当金</b>	<b>200円</b>		<b>235円</b>

\* ローソン単体の営業利益

■ ローソン単体 計画前提条件

既存店売上高前年比<sup>\*1</sup> 104.0%  
 総荒利益率<sup>\*1</sup> 31.4% (前年差+0.4%pt)  
 店舗数<sup>\*2</sup> 出店280 閉店270 純増10

\*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。

# 2023年度 通期計画（見直し） 及び事業利益増減

(単位:億円)

通期計画（見直し）

**約+210** (期初計画+20) **約-60** (期初計画+40) **約±0** (期初計画+50) **約-30** (期初計画+10) **約+55** (期初計画+35) **約+30** その他  
 チャージ収入等 マーケティング施策等 光熱費等 ITコスト等 グループ会社

643

既存店売上高前年比		総荒利益率	
上期（実績）	105.7%	上期（実績）	31.5%
通期（計画）	104.0%	通期（計画）	31.4%

(前年差)

国内コンビニエンスストア事業	-5
成城石井事業	±0
エンタテインメント関連事業	+15
金融関連事業	-10
海外事業	+55

850

2022年度  
事業利益  
(IFRS)

※ 簡略化のために、5億円単位で記載しています。

2023年度  
事業利益  
(IFRS)

# 2023年度の取り組み

株式会社 ローソン  
代表取締役 社長  
竹増 貞信



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  
新・マチの  
ほっとステーション

新しい便利の実践

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

## ■ 「新しい便利」を創造・実践し、レコメンドNo.1を目指す

		2023年度	2024年度	2025年度
<p>地域密着 × 個客・個店主義</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● エリアカンパニー制全国拡大</li> <li>● 商品の美味しさ・品揃えの幅と在庫の量 徹底追求</li> <li>● 出店ポテンシャルの深掘りとフォーマットの多様化</li> </ul>		
<b>ローソングループ大変革実行委員会</b>				
プロジェクト	ベンダー物流改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベンダー体制最適化、商品力強化</li> <li>● 地方ベンダー競争強化に向けた冷凍流通モデルの確立と対象の拡大</li> <li>● 最適配送モデル確立（チルド・定温商品2便化・CO<sub>2</sub>排出量削減）</li> </ul>		
	個客起点サプライチェーン改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新セミオート導入による個店最適の発注数量推奨、売上利益最大化・食品ロス削減</li> </ul>	
	店舗理想形追求2.0		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型店舗・電気使用量削減、省人化対応</li> </ul>	
	グループデータ一元利活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ・オウンドメディアを活用したマーケティング事業の拡大</li> </ul>		
	レコメンドNo.1獲得			<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま、社会、仲間からのレコメンドNo.1</li> </ul>
	50周年記念実行		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創業50周年に相応しいイベント、コミュニケーション企画・推進</li> </ul>	
	FCモデル改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な新FCモデル確立</li> </ul>	
	グループブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループブランドバリュー向上</li> </ul>		
	人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時価主義（ジョブ型）・成果主義を軸とした人事制度改革、経営人財育成基盤整備、働きがい改革</li> </ul>		
	内部構造改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 筋肉質な本部体制</li> </ul>	
グループ成長投資		<ul style="list-style-type: none"> <li>● インキュベーション事業（デリバリー、ゴーストレストラン、全国OTC販売、キッチンカー他）、グループ事業（成城石井、エンタメ、金融、海外）</li> </ul>		

## ライフスタイル

- ✓ リモートワークの定着
- ✓ シェアリングエコノミーの増加
- ✓ 節約志向の高まり
- ✓ 価値観の変化に伴う多様性の尊重

## リアルとデジタル

- ✓ アフターコロナの人流回復（外食・イベント・旅行）
- ✓ ECの進化
- ✓ デリバリーニーズの高まり

## 社会情勢

- ✓ 景気後退への懸念（リセッション）
- ✓ 物価の上昇（原材料価格・電気代の高騰）
- ✓ 円安の進行
- ✓ 人手不足の加速
- ✓ インバウンドの増加

## 社会課題への意識

- ✓ 地方創生の推進
- ✓ エシカル消費の普及
- ✓ 環境問題への対策
- ✓ 健康への意識の高まり

## ■ エリアカンパニー制、商品戦略・営業戦略を通じて「地域密着×個客・個店主義」の進化を目指す

### エリアカンパニー制 全国拡大

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

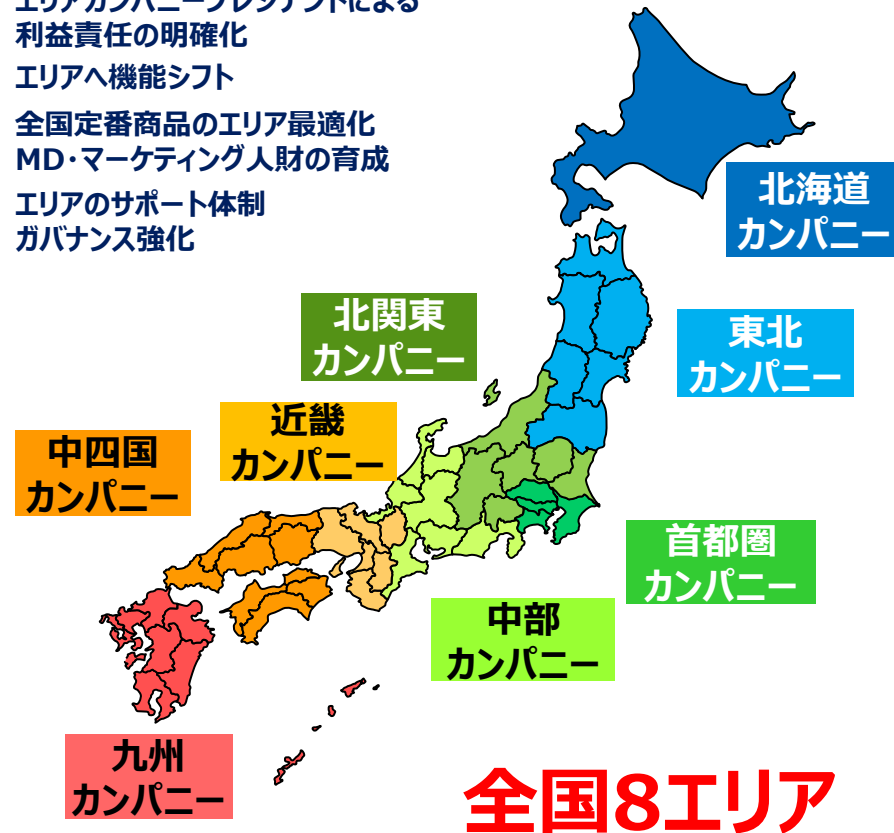
エリアへ機能シフト

商品・マーケ

全国定番商品のエリア最適化  
MD・マーケティング人財の育成

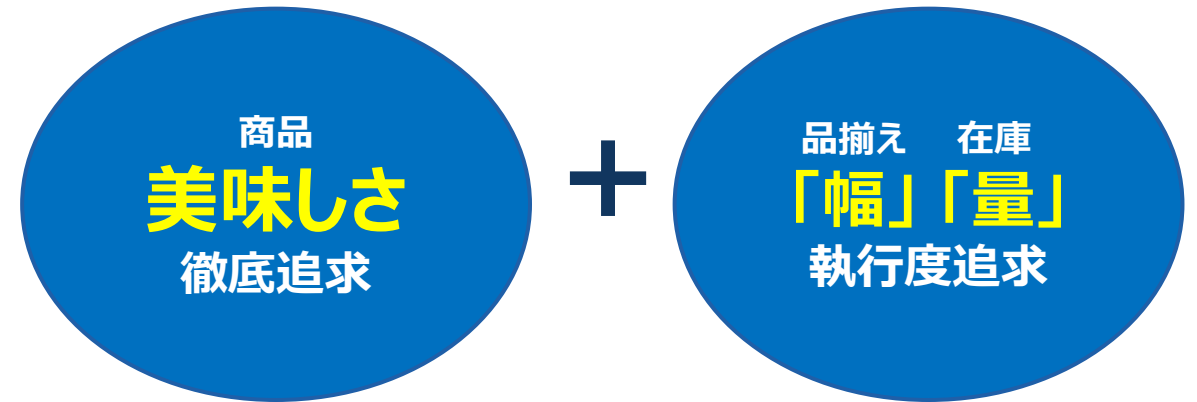
コーポレート

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



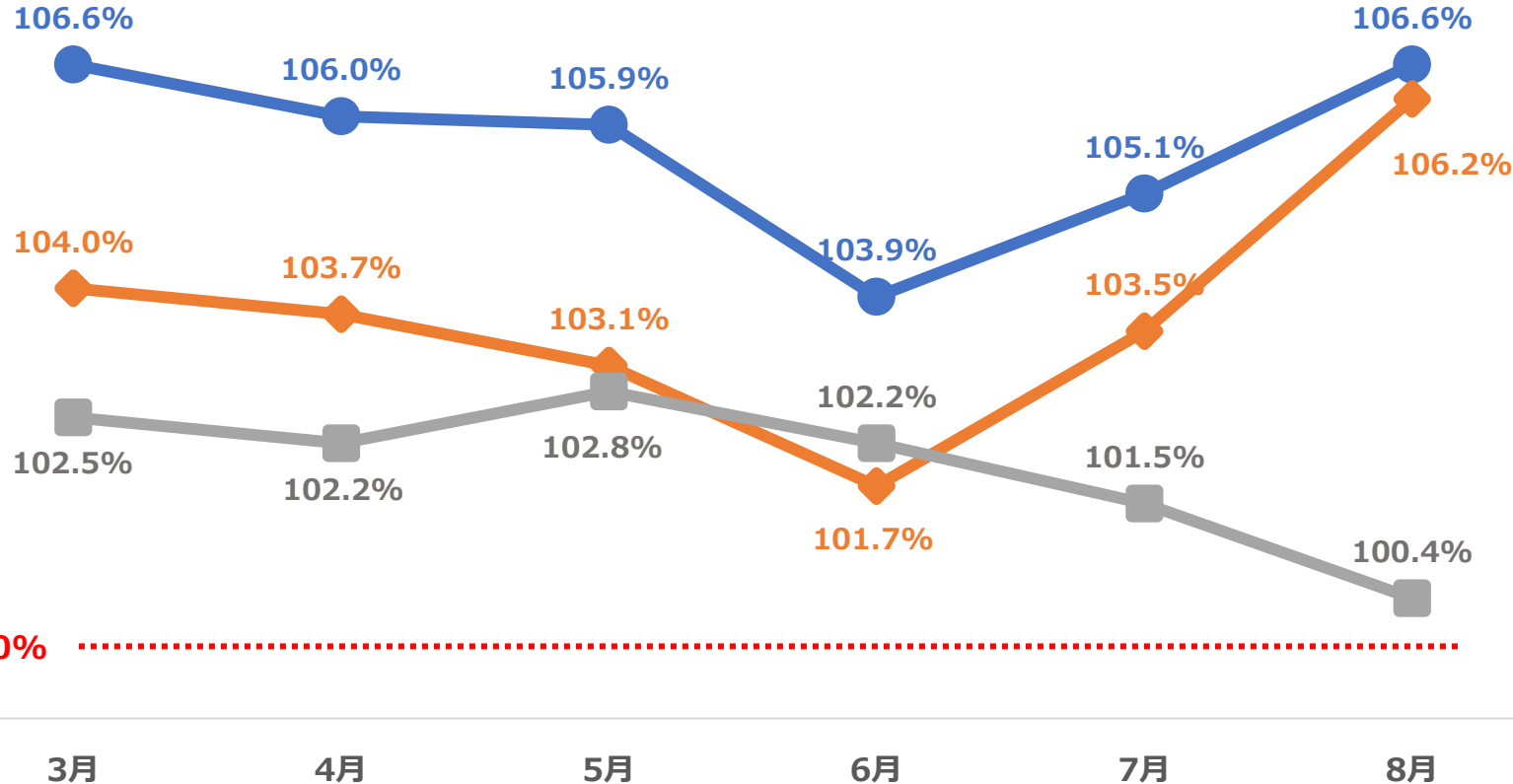
- ✓ お客さま試食調査を刷新し、より客観的な調査へ変更
- ✓ 定番商品の商品力向上
- ✓ チャレンジ商品の付加価値による差別化

- ✓ エリアカンパニー制による個店への指導力を改善
- ✓ 「幅」と「量」にこだわり、エリアや個店ごとの異なる需要を捉え、機会損失を低減

## ■「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の実施により日販改善

【前年比】

●日販 ●客数 ■客単価



### 日販

上期 105.7%  
(上期計画 106.0%)

#### 日販改善効果

大変革実行委員会 +2.0%  
(店舗理想形追求PJ・無印良品導入PJ)  
販促、各種施策、人流回復 +3.7%  
(「ハピロー！」、エリアカンパニー制など)

### 客数

上期  
103.7%

### 客単価

上期  
101.9%

## ■ 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

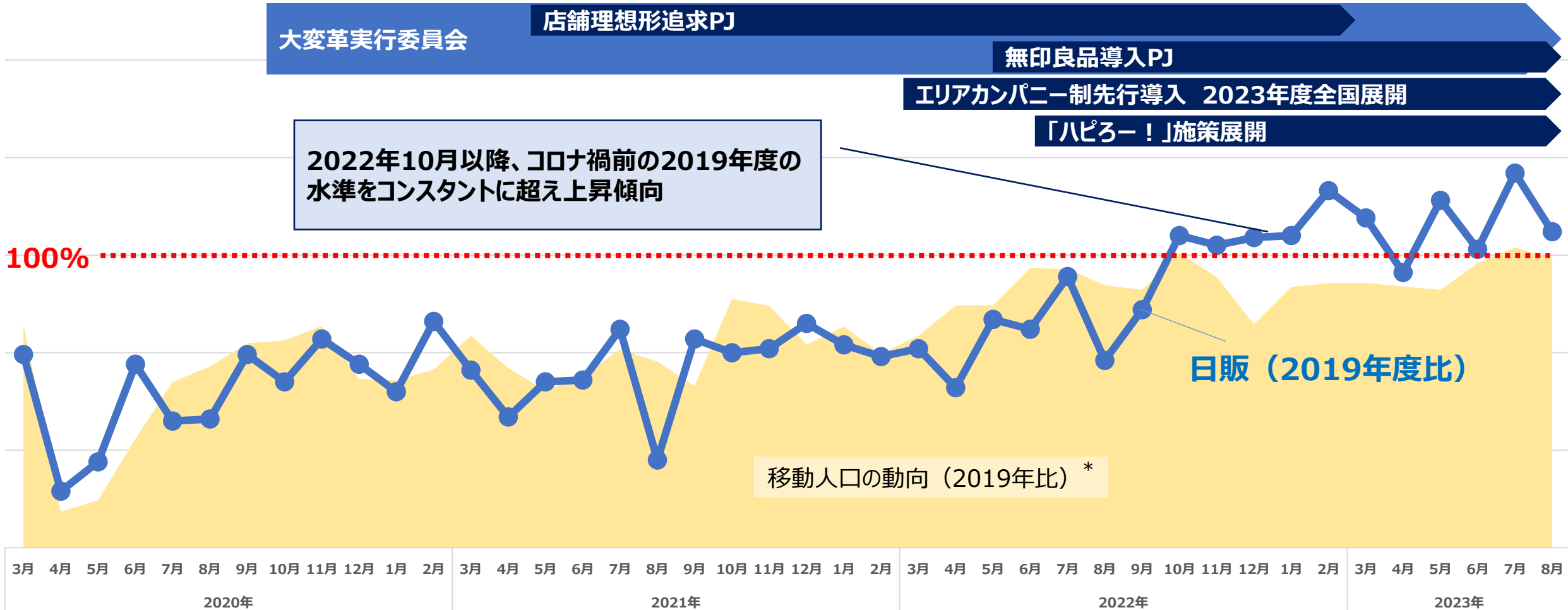
激変した日常生活への対応

	2019年度	2020年度	2022年度	2023年度上期	2019年度比
米飯・麺	100	87	91	93	▲7
ファストフード・厨房	100	84	104	110	+10
デザート	100	104	105	104	+4
デリカ・日配・冷食	100	97	103	110	+10
ソフトドリンク	100	87	89	97	▲3
日雑品	100	98	102	113	+13
その他	100	96	100	102	+2

※各数値は2019年を100とした場合の割合

# 国内コンビニエンスストア事業 -施策と日販改善効果-

- 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
- 進化したお店と商品を「ハピロー！」の販促施策で訴求するとともに、各エリアカンパニーで各種施策の執行度を高め、人流回復による需要を獲得



## ■ 各エリアカンパニーで地域に密着した独自の施策を実施

### 日本最北のローソン出店



【北海道カンパニー】  
日本最北のマチである稚内市内に、北海道産木材を使用した店舗をオープン

### どえりやあ！でら盛りフェア



【中部カンパニー】  
値上げが続く中、お客さまの生活サポートを目指し、通常商品を価格据え置きで、重量を増やして発売

### ええモン関西うどん



【近畿カンパニー】  
関西で好まれる、関西らしさとおいしさにこだわり抜いた商品を発売

### 九州の味 めぐローソン！



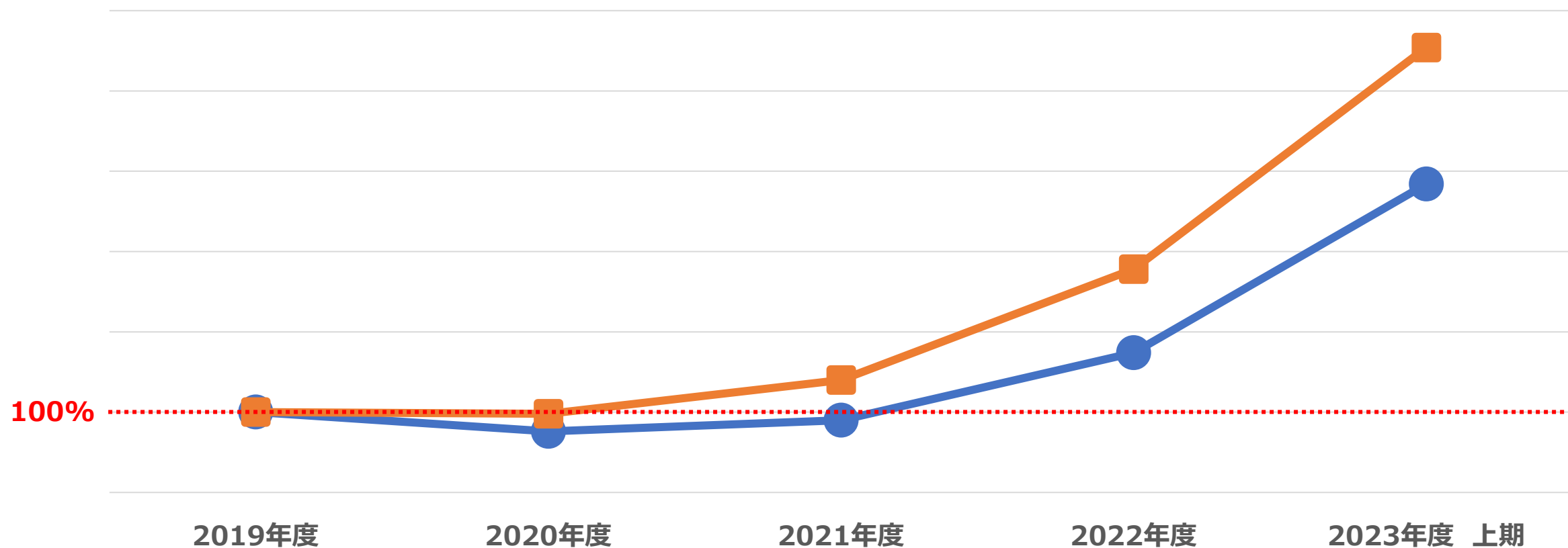
【九州カンパニー】  
九州各県の魅力あふれる食材・食文化をめぐる企画。地元で人気の商品とのコラボ商品などを発売



## ■ 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】

● 店利益（1店舗当たり）    ■ 店利益（1オーナー当たり）

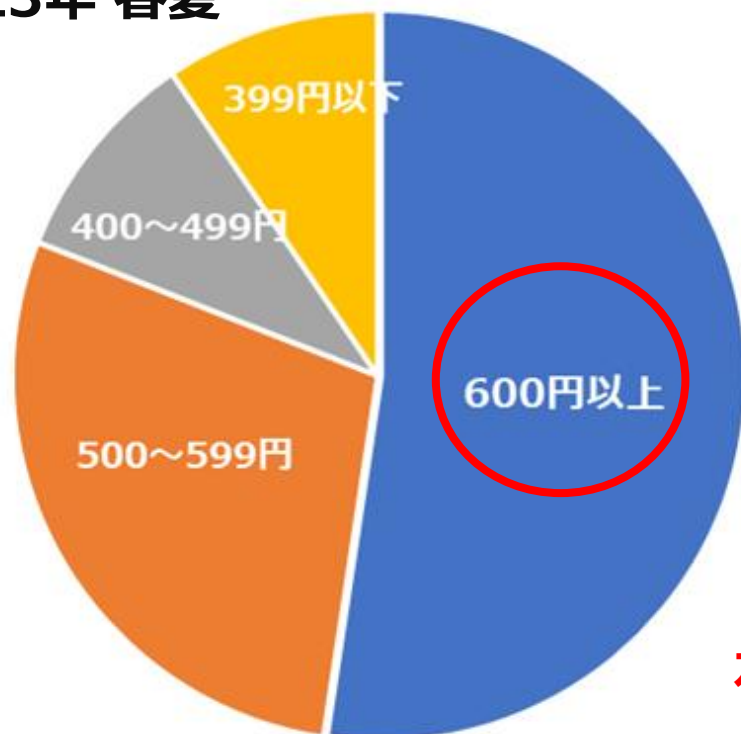


## ■ 従来の価格政策は変更せず、消費の二極化や市場環境に鑑みて柔軟に対応

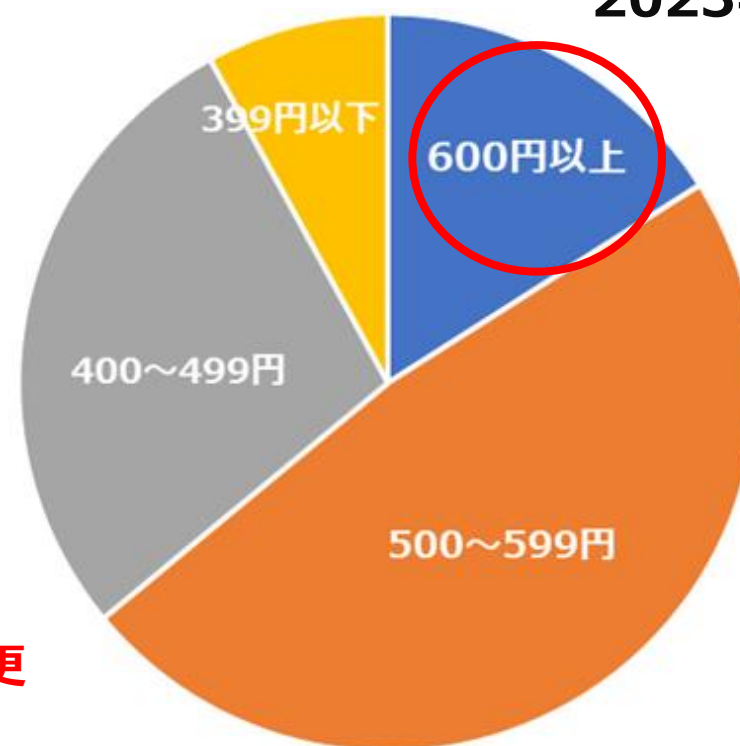
<p><b>価格政策</b></p>	<p><b>市場環境に鑑みて適時対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オリジナル商品は付加価値をつけ適正な価格設定</li> <li>● 日常使いのベーシックな商品は価格競争力維持のために価格抑制</li> </ul>
--------------------	--

### 弁当の価格帯別SKU数構成比の変化

2023年 春夏



2023年 秋



プライスポイントは  
カテゴリーごとに柔軟に変更

## ■ 魅力的な販促施策の実施とともにデジタル活用でお客さまへのアプローチを強化し集客促進



### マス・コミュニケーション

#### パワーアップした 「ハピロー！」による集客

- ・まちかど厨房商品の告知強化
- ・カテゴリーごとに最適な販促施策を実施

#### 魅力的な販促施策による 顧客層の拡大

- ・2022年度に好評だった施策の回数増加
- ・地域に合わせたプロモーションの展開



### デジタル・コミュニケーション

#### SNSを活用した 世代別アプローチ

- ・世代特性に応じたSNS活用
- ・対象商品や販促施策に適したデジタル媒体の活用

#### 会員限定のアプリ施策による 来店回数の増加促進

- ・特定の層へのお得な施策を強化
- ・アプリをより使い易くすべく、新機能開発

## ■ 物流の効率化で社会や環境の課題へ対応、デリバリーの拡大で新たな購買シーンを創出

### チルド・定温商品2便化



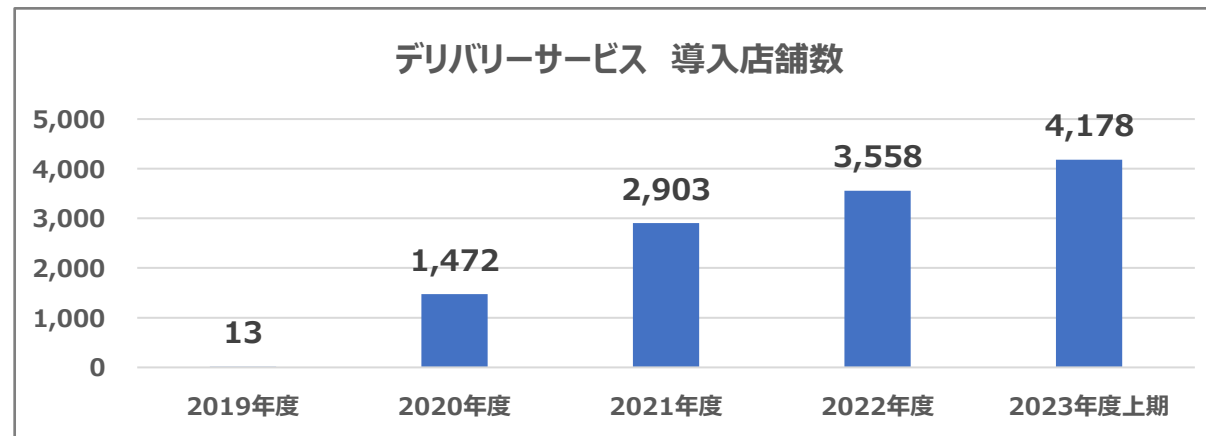
#### 【目的】

- ✓ 配送ドライバーに関わる働き方改革関連法への対応
- ✓ CO<sub>2</sub>排出量の削減及びコスト抑制

#### 【取り組み・効果】

- ✓ 2023年12月から、順次、弁当や麺類・惣菜・サンドイッチなどのチルド・定温商品の店舗への配送回数を変更
- ✓ 店舗配送に関わるCO<sub>2</sub>排出量が約8%削減する見込み

### デリバリーの拡大



#### 【世界最速クイックコマースへ向けた取り組み】

#### 2024年春

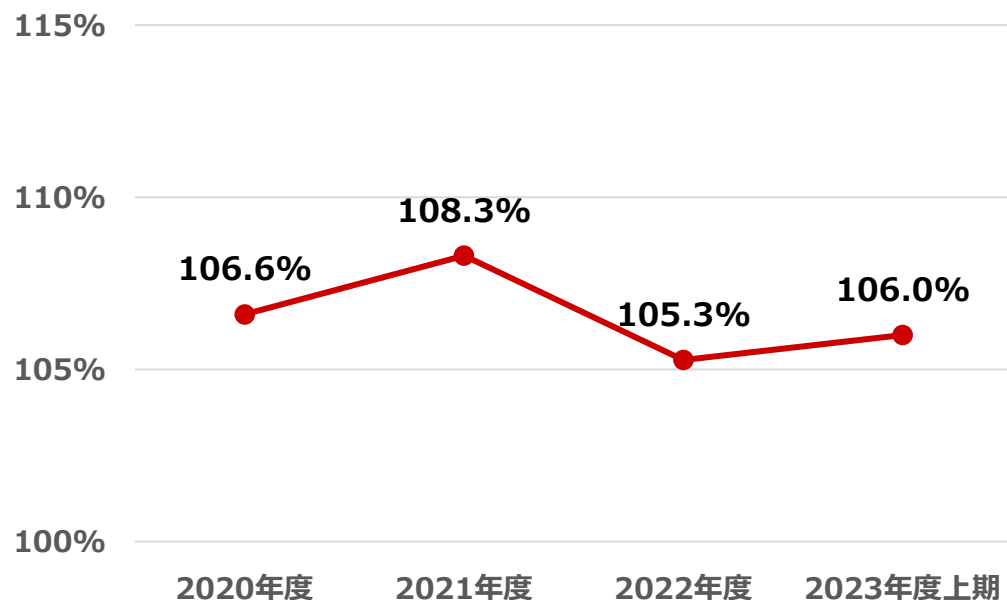
- ✓ デリバリープラットフォーム各社と当社システムを連携させ、商品在庫数がリアルタイムで、反映する仕組みを構築
- ✓ 取扱商品数を700種から3,000種に拡大

## 成城石井事業

【セグメント利益】 58億円

(前年差▲3億円)

既存店売上高 (2019年度比)



オフィス店舗の売上が伸長したことに加え、セントラルキッチンで製造している自家製惣菜の売上が堅調に推移し、営業利益は前年度と同水準を確保

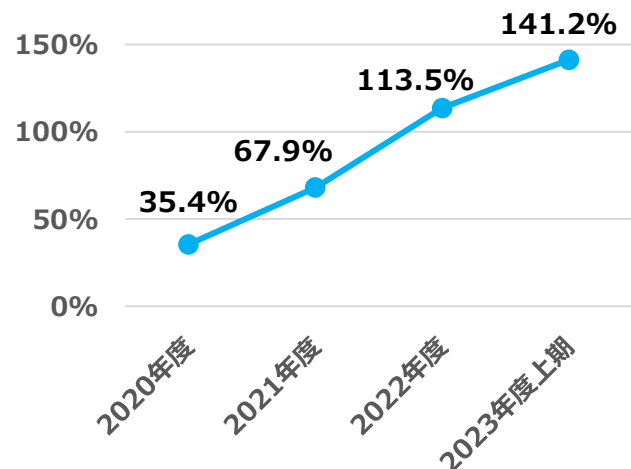
## エンタテインメント関連事業

【セグメント利益】 38億円

(前年差+7億円)

### ローソンエンタテインメント

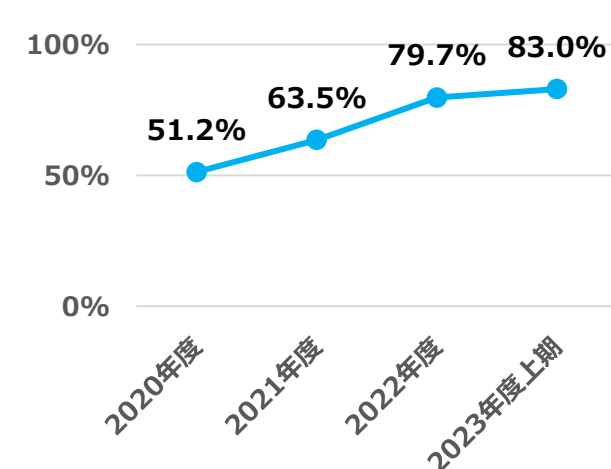
チケット取扱高 (2019年度比)



コンサートなどがリアル開催の増加とともに活況となり、チケット取扱高は2019年度を上回る水準で推移

### ユナイテッド・シネマ

観客動員数 (2019年度比)



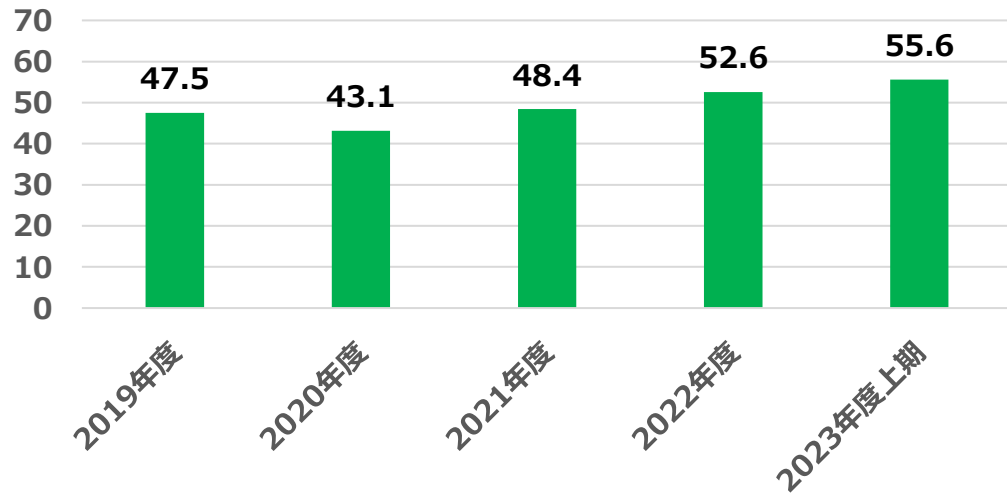
集客力の高い話題作品の公開などにより、観客動員数は前年同期を上回り順調に増加

## 金融関連事業

【セグメント利益】 16億円

(前年差▲3億円)

ATM平均利用件数 (1日1台あたり)



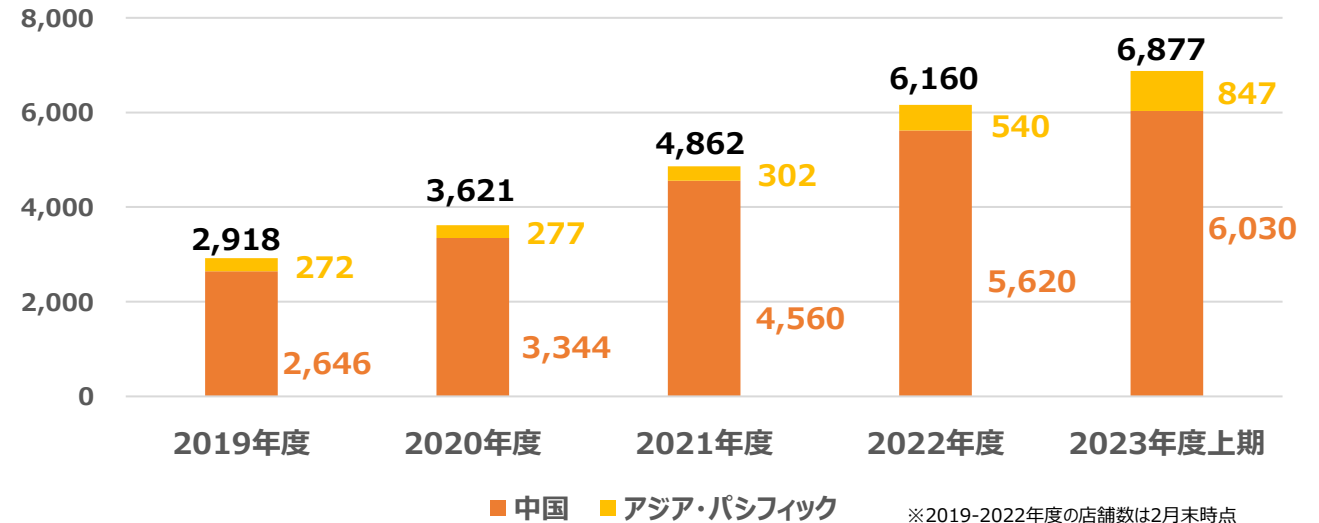
ATM事業での提携金融機関の拡大（389社：前期末比+5社）及びキャッシュレス決済アプリへのチャージのサービスの拡充により1日1台当たりのATM平均利用件数は増加したが、保守費の増加により減益

## 海外事業

【セグメント利益】 16億円

(前年差+55億円)

店舗数



中国では8月に6,000店舗を超え、海外の総店舗数は6,877店舗。中国では回復の度合いに地域差はあるものの、上海市などでの前年のロックダウンや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

【単位：億円】

	2022年度		2023年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期計画 (見直し)
事業利益	364	643	530 (前年比145.8%)	850 (前年比132.2%)
当期利益	204	297	324 (前年比158.3%)	470 (前年比158.2%)
	2022年度		2023年度	
	実績		計画	計画 (見直し)
1株当たり配当金	150円		200円	235円

## ■ 2023年度上期 国内コンビニエンスストア事業

既存店売上高前年比\*1 105.7%

出店 130 / 閉店 142 / 総店舗数\*2 14,619

\*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。

# 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  
(1店舗当たりの食品ロス)

2018年対比

25%削減

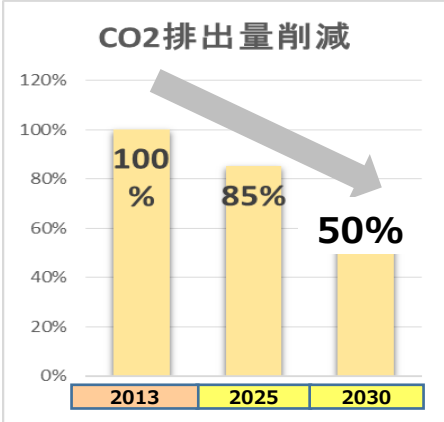
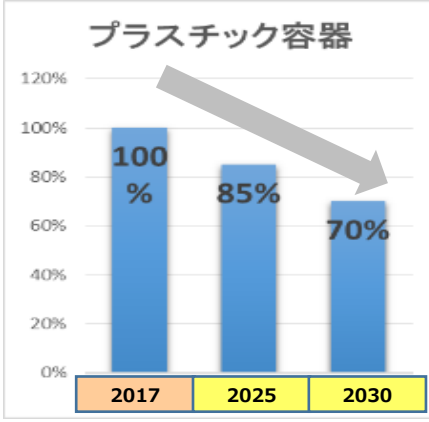
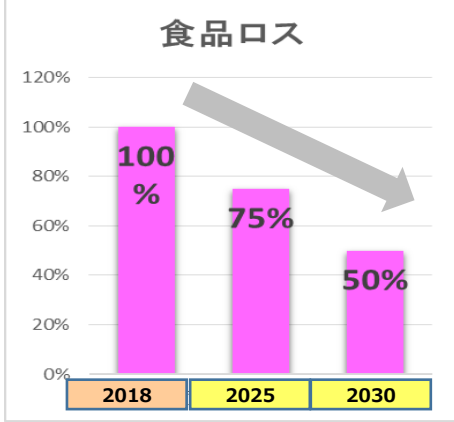
2018年対比

50%削減

2018年対比

100%削減

# 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																								
2022年実績	30.6%削減	25.1%削減	23.1%削減																								
KPI	 <p>CO<sub>2</sub>排出量削減</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2013</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2013	100%	2025	85%	2030	50%	 <p>プラスチック容器</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2017</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>85%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>70%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2017	100%	2025	85%	2030	70%	 <p>食品ロス</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Reduction Target</th></tr> <tr><td>2018</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>75%</td></tr> <tr><td>2030</td><td>50%</td></tr> </table>	Year	Reduction Target	2018	100%	2025	75%	2030	50%
Year	Reduction Target																										
2013	100%																										
2025	85%																										
2030	50%																										
Year	Reduction Target																										
2017	100%																										
2025	85%																										
2030	70%																										
Year	Reduction Target																										
2018	100%																										
2025	75%																										
2030	50%																										
取り組み	<p>【新たな施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネモデル実証実験</li> <li>・扉付きオープンケース順次導入</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（経済産業省連携）</li> <li>・リユースカップの実験導入</li> <li>・マイ容器持参による揚げ物購入実験</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>・環境配慮型素材などへの変更（バイオマス配合、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（急速冷凍技術を活用したFF寄贈）</li> <li>・季節入れ替え商品の寄贈による廃棄削減</li> </ul> <p>【継続的な施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・AI活用による発注精度の向上</li> <li>・売り切りオペレーションの徹底</li> </ul>																								

## 食品ロス削減

### 「冷凍おにぎり」6品を実験販売

- 食品ロス削減効果の検証
- 冷凍流通による将来的な物流効率化の検証

冷凍ケースで販売



## プラスチック使用量削減

### 「MACHI café」のコーヒー上蓋を紙製へ変更する 実証実験をグリーンローソンで開始

- ホットコーヒーでは初の実証実験
- 1杯当たりのプラスチック使用量は、  
2.1 g から0.3 g へ



ホットコーヒー(s)

## CO<sub>2</sub>排出量削減

### 水素を燃料とした「燃料電池小型トラック」初導入

- 福島県、東京都の配送センターへ導入
- 商品配送エリアは順次拡大予定

燃料電池小型トラック



### 環境に配慮したモデル店舗の実証実験

- 冷蔵ショーケースへの扉設置などで  
省エネルギーを促進
- 太陽光パネルの設置により再生可能  
エネルギーを活用しCO<sub>2</sub>排出量を削減



扉を設置した冷蔵ショーケース

# 參考資料

- ・加盟店支援強化のために配当方針を2019年度に変更
- ・2020年度以降、加盟店利益基軸経営を掲げて加盟店支援を強化
- ・大変革実行委員会の施策などを通じて、本部・加盟店の収益力が向上
- ・EPS500円・ROE15%以上を目指し、株主還元を強化

## 【3カ年の配当】

	1株当たり配当	連結配当性向
2023年度	200円を下限	50%を目標
2024年度	225円を下限	
2025年度	250円を下限	

2023年度から2025年度までの累計の総還元性向の目途を70%とし、機動的・柔軟な追加還元を検討する

### **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。