



# 株主の皆さまの声をお聞かせください


当社では、株主さまの声をお聞かせいただくため、アンケートを実施いたします。  
お手数ではございますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

 株主さま向けアンケート

下記URLにアクセスいただき、アクセスコード入力後に表示されるアンケートサイトにてご回答ください。所要時間は5分程度です。


 <http://www.e-kabunushi.com>

いいかぶ  検索  **アクセスコード 2651**

 空メールによりURL自動返信  へ空メールを送信してください。(タイトル、本文は無記入) アンケート回答用のURLが直ちに自動返信されます。

ご回答いただいた方の中から抽選で  
薄謝(図書カード500円)を進呈させていただきます。

アンケートのご回答期限 **2017年6月30日**

 ※本アンケートは、株式会社 a2media(イー・ツー・メディア)の提供する「e-株主リサーチ」サービスにより実施いたします。  
(株式会社 a2mediaについての詳細 <http://www.a2media.co.jp>)  
※ご回答内容は統計資料としてのみ使用させていただきます、事前の承諾なしにこれ以外の目的に使用することはありません。  
●アンケートのお問い合わせ「e-株主リサーチ事務局」TEL:03-5777-3900(平日 10:00~17:30) MAIL:info@e-kabunushi.com

株式会社 ローソン  
経営戦略本部  
〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号  
TEL 03-5435-1850  
FAX 03-5759-6909  
<http://www.lawson.co.jp/>

2017年5月発行  
© 2017 Lawson, Inc. All rights Reserved.



本報告書に記載されている当社グループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的  
事実でないものは、将来の実績などに関する見通しであり、リスクや不確定  
な要因を含んでおります。そのため、実際の業績などは、さまざまな要因の影響  
を受け、これら見通しと大きく異なる可能性があります。

# VALUE BOOK 第42期 報告書

2016年3月1日~2017年2月28日



「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」



## 企業理念・ビジョン・行動指針

当社は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」という企業理念のもとに、事業活動を行っております。

2016年度から、企業理念のもとに当社が目指すべきゴールイメージを明確化したビジョンを新たに掲げるとともに、ビジョンを実現するために行動指針を改訂いたしました。

### 企業理念

私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。

### ビジョン

実行一流企業へ。

全員でお客様のニーズと変化を考えぬき、スピードをもって実行し、マチの暮らしにとって、なくてはならない存在になります。

### 行動指針

- 1 お客様、マチ、お店を起点に考えます。
- 2 基本を徹底し、革新に挑戦します。
- 3 仮説、実行、検証の質とスピードを高めます。
- 4 規律のもとで自律し、チームでやりぬきます。
- 5 自己の成長を求め、仲間の成長を支えます。

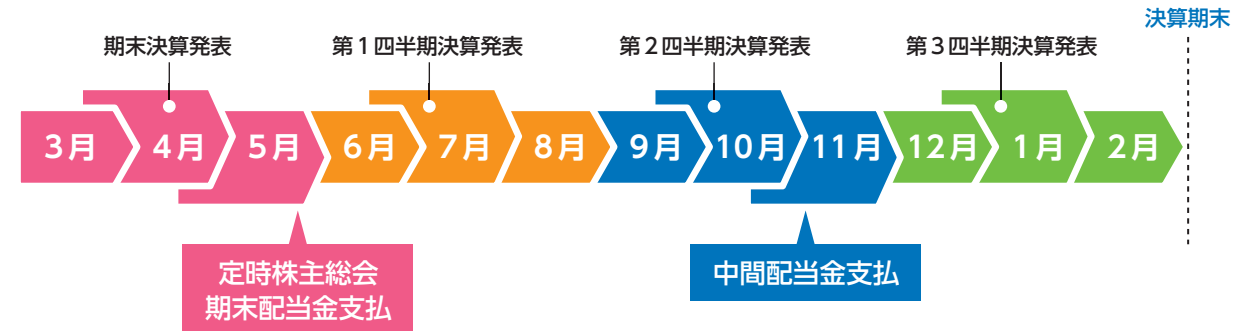
### 連結業績ハイライト (単位:億円)

	チェーン全店売上高		営業総収入		営業利益	
2017年2月期	21,579	5.3%増 ▲	6,312	8.2%増 ▲	737	1.7%増 ▲
2018年2月期	23,100	7.0%増 ▲	6,750	6.9%増 ▲	685	7.1%減 ▼

	経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		1株当たり配当金(円)	
2017年2月期	730	4.9%増 ▲	364	16.0%増 ▲	250	5円増 ▲
2018年2月期	655	10.3%減 ▼	335	8.0%減 ▼	255	5円増 ▲

※2018年2月期の数値は、2017年4月12日現在の予想値です。

### IRカレンダー





代表取締役 社長

## 竹増 貞信

## Profile

竹増 貞信  
(たけます さいだのぶ)

1969年生まれ。三菱商事株式会社入社、広報部、総務部兼経営企画部社長業務秘書などを経て、2014年当社入社、副社長。2016年6月代表取締役 社長に就任、現在に至る。

### ・2016年度の連結業績について

ローソンは、当期を通じて、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。」の具現化を目指し、事業活動を展開してまいりました。その結果、当期の連結営業利益は前年同期比1.7%増の737億円、連結当期純利益は前年同期比16.0%増の364億円といずれも前年を上回る結果となりました。

まず、当期における国内ローソン事業の既存店売上高は、直近の第4四半期3カ月では前年同期比0.6%増と、第3四半期3カ月に続いてプラスを維持したものの、厳しい業界環境のなか、前年の反動による上期のチケット販売減少の影響などもあり、通期では既存店売上高前年比99.8%と前年を下回る結果となりました。一方、総荒利益率は31.4%と前年同期よりも0.1%ポイント改善することができました。また、店舗数は、国内ローソングループ全体で1,143店をオープンし、427店をクローズした結果、716店の純増となり、国内コンビニエンスストア店舗数合計は、2017年2月末時点で13,111店となりました。

当期は、「1000日全員実行プロジェクト」初年度の取り組みとして、冷凍・冷蔵ケースの増設や商品陳列棚を高くするなど既存店改装を積極的に推進し、生活全般のニーズをカバーできるように品揃えを大幅に拡充してまいりました。こうした積極的な改装投資や広告宣伝費などの経費を投入しましたが、単体でほぼ前年同期並みの営業利益を確保し、成城石井など連結子会社の業績貢献もあり、当期の連結営業利益は737億円と前年同期を12億円上回

る結果となりました。また、当期の連結純利益につきましては、前年同期を50億円上回る364億円となり、ROEは13.5%となりました。

### ・2017年度の重点政策について

「1000日全員実行プロジェクト」の2年目にあたる2017年度は、前年に築いた土台や基盤をベースに、さらに取り組みを積み上げ、前進、加速させる1年として位置づけています。夕方から夜の時間帯を含めた生活全般ニーズに対応する品揃えの拡充を進めるほか、カウンターファストフードや弁当などコア商品のさらなる強化、新店を含めた店舗ポテンシャルの最大化をはかり、各店舗の日販向上と総荒利益率の改善を目指します。一方で、店舗生産性の改善に向けた次世代システム投資や、金融事業への参入準備、他チェーンとの事業提携を含めた国内店舗数拡大など、将来に向けた投資も実施していきます。

### ・中期経営ビジョンの策定

当社では、2021年度に達成すべき目標として、中期経営ビジョンを策定しました。「1000日全員実行プロジェクト」の最終年度である2018年からさらに3年後の2021年度をターゲットとし、ローソン型次世代コンビニエンスストアモデルを構築し、コンビニエンスストアの平均日販600千円、国内コンビニエンスストア店舗数18,000店、連結営業利益1,000億円以上を目指すものです。最新の技術を最大活用した次世代システムによる店舗生産性の改善、原材料調達から製造、物流までのサプライチェーンの再構築、金融事業や店頭受取など新

規事業の展開、他チェーンとの事業提携も含めた店舗ネットワークの強化、海外事業の黒字化と収益拡大など、親会社となった三菱商事株式会社とも連携強化しつつ、事業構造改革を進めてまいります。ローソンは、フランチャイズ加盟店オーナーの皆さまとともに、それぞれの店舗が地域一番店となり、「マチの暮らしにとって、なくてはならない存在」となることを目指していきます。

### ・今期の利益計画・配当

今期の利益計画につきましては、連結営業利益で685億円(前年同期比92.9%)と減益を見込んでおります。商品力、売場力、新店力の強化による日販改善を見込む一方、将来を見据えた数々の先行投資を予定していることから、費用が先行し減益となる計画となりますが、中期経営ビジョンに掲げる2021年度連結営業利益1,000億円以上を目指し、2年目となる「1000日全員実行プロジェクト」を進めてまいります。

年間配当金につきましては、株主の皆さまへの継続的な安定配当を重視することで、引き続きご支援いただきたいという想いから、前年に続いて5円増配となる1株255円を計画しております。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、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。」の実現に向けて、引き続きご理解とご支援をいただきますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。

## 夕夜間の利便性をアップさせた商品



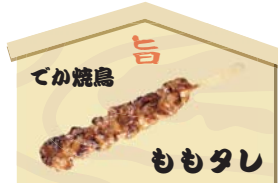
## でか焼鳥

ローソン史上最も大きい焼鳥。備長炭を使用し一本ずつ高温で焼き上げることで、肉の旨みを閉じ込め、香ばしい焼鳥に仕上げました。お酒のつまみに限らず夕飯のおかずとしても人気の一品です。



ボリュームたっぷりのもも、有機肥料を使用したシャキシャキのねぎを使用しています。

ローソン標準価格：127円(税込)  
カロリー：109kcal



コクとうまみの詰まったたまり醤油を使用しました。甘さを抑え、お酒に合う味付けにしています。

ローソン標準価格：127円(税込)  
カロリー：133kcal



うまみの強い岩塩を使用し、専門店のような振り塩製法で仕上げました。

ローソン標準価格：127円(税込)  
カロリー：136kcal



肉厚でボリューム感のある胸皮を余分な脂を取り除き、丁寧に串刺ししました。

ローソン標準価格：127円(税込)  
カロリー：201kcal



## でか串カツ

赤身比率の高い「三元豚ロース」、食べごたえのある「ハムカツ」、まるやかな黄身が自慢の「うずらベーコン」、大型のえびを1尾半使った「えび」など、自信のラインナップです。



ローソン標準価格：148円(税込)  
カロリー：195kcal



ローソン標準価格：148円(税込)  
カロリー：257kcal



ローソン標準価格：148円(税込)  
カロリー：210kcal



ローソン標準価格：185円(税込)  
カロリー：130kcal

※順次全国発売予定

## 乳酸菌を配合したブランパン



小麦粉と比べて糖質が少なく食物繊維などの栄養成分を多く含んでいる「ブラン(穀物の外皮)」を使用したローソンの「ブランパン」シリーズ。健康的な食事を気遣うお客さまを中心に大好評いただき、2012年の発売以来シリーズ累計1億3,000万個以上を販売しています(2017年4月末時点)。

ローソンでは、近年の健康志向の高まりから“乳酸菌”を使用した商品が人気を集めている点に注目し、2016年生地に使用する原材料の配合を見直し、新たに乳酸菌を配合した、より美味しく、より健康志向の新しいブランパンを発売しました。

ローソンは今後も、お客さまの“健康”を“おいしく”サポートする商品の開発・発売を通じて、「マチの健康ステーション」の実現を目指してまいります。

## ローソンから、健康菓子シリーズの紹介

ドライフルーツ  
& ナッツ

ドライフルーツの自然な甘さとナッツの食感がアクセント。クランベリーとブルーベリーはりんご果汁に漬け込み、酸味を抑えやわらかに仕上げました。

ローソン標準価格：198円(税込)  
カロリー：216kcal

くるみとココナッツの  
キャラメリゼ  
素焼きアーモンド入り

キャラメルのやさしい甘さが広がるくるみとココナッツです。ココナッツは肉厚の果肉を使用しています。不足しがちな食物繊維3.8gを1袋で摂取できます。

ローソン標準価格：198円(税込)  
カロリー：249kcal

ローソンでは人気のナッツ売場を拡大しました。

添加物を使わないナッツやドライフルーツと合わせたものなど、女性をターゲットにした商品を発売。いまやナッツはおつまみではなく、オシャレフードに変身しています。

## 連結損益計算書のポイント (単位:百万円)

	前期 (2015年3月1日~2016年2月29日)	当期 (2016年3月1日~2017年2月28日)	増減率
(チェーン全店売上高)	(2,049,554)	(2,157,951)	5.3%
営業総収入	583,452	631,288	8.2%
売上原価	155,949	174,255	11.7%
営業総利益	427,503	457,033	6.9%
販売費及び一般管理費	354,961	383,260	8.0%
営業利益	72,541	73,772	1.7%
経常利益	69,622	73,014	4.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	31,381	36,400	16.0%

## ポイント

1

## 子会社による利益貢献もあり、14期連続で営業利益が増益

新規出店の増加により販売費及び施設費が増加したものの、子会社である(株)成城石井の事業好調などもあり、営業利益は前期に比べ1.7%増の73億72百万円となりました。

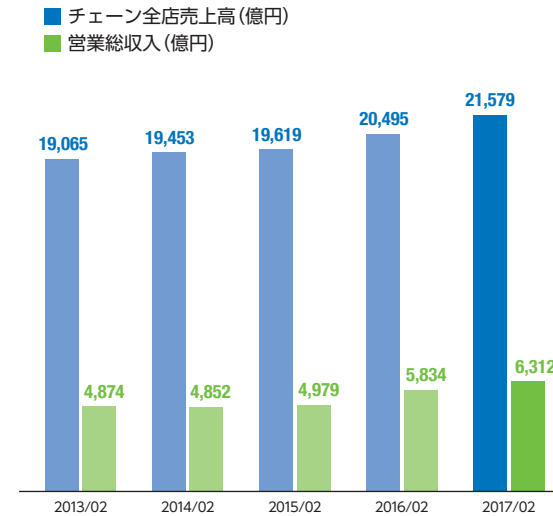
## ポイント

2

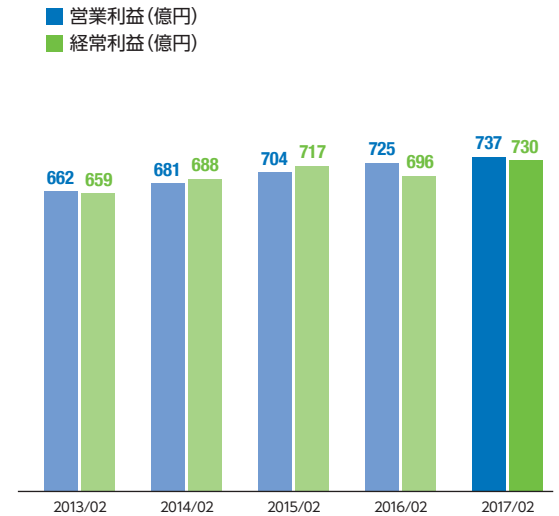
## 税金費用の減少により、親会社株主に帰属する当期純利益が増加

平成27年度税制改正における減税を受け、所得に対する税金費用が減少したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前期に比べ16.0%増の364億円となりました。

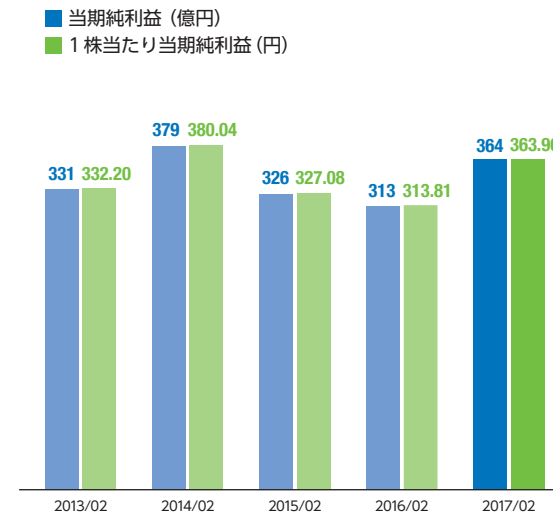
## チェーン全店売上高・営業総収入



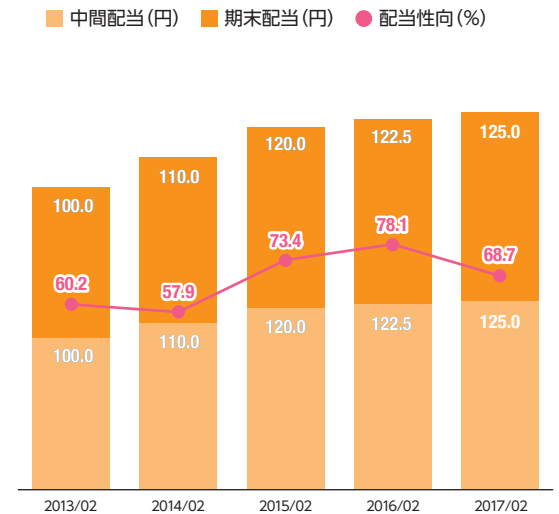
## 営業利益・経常利益



## 当期純利益・1株当たり当期純利益



## 配当金と配当性向の推移



## 連結貸借対照表のポイント (単位:百万円)

	前期末 (2016年2月29日現在)	当期末 (2017年2月28日現在)	増減額
流動資産	224,209	249,278	25,069
固定資産	579,002	617,299	38,296
有形固定資産	302,761	324,510	21,749
無形固定資産	84,595	94,800	10,204
投資その他の資産	191,645	197,988	6,342
流動負債	319,607	356,783	37,175
固定負債	210,607	223,798	13,190
純資産	272,997	285,995	12,998
総資産	803,212	866,577	63,365

## ポイント

1

## 有形固定資産や無形固定資産の増加などにより総資産が増加

店舗数増加及び店舗設備拡充による有形固定資産の増加、また次世代システムへの投資により無形固定資産が増加したことなどに伴い、総資産は前期末に比べ633億65百万円増加し、8,665億77百万円となりました。

## ポイント

2

## 短期借入金やリース債務の増加などにより負債が増加

手元流動性を確保するための短期借入金の増加、また店舗数増加及び店舗設備拡充によりリース債務が増加したことなどに伴い、負債は前期末に比べ503億66百万円増加し、5,805億81百万円となりました。

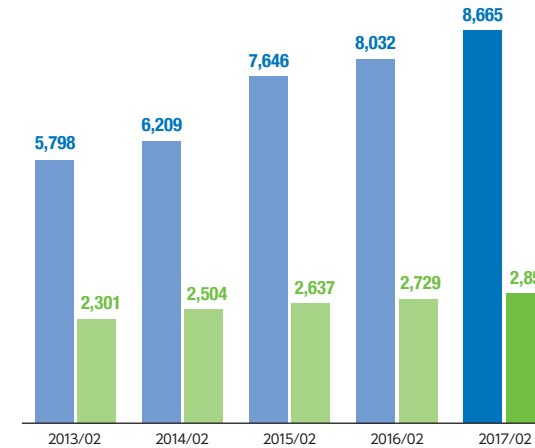
より詳細な財務情報をご希望の方は、当社ウェブサイト「IR情報」をご覧ください。

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

ローソン IR

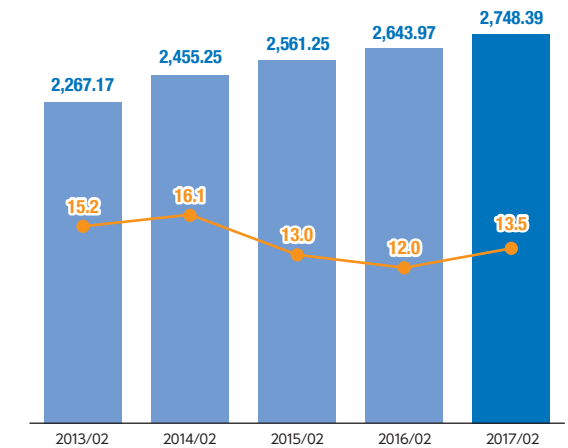
## 総資産・純資産

■ 総資産(億円) ■ 純資産(億円)

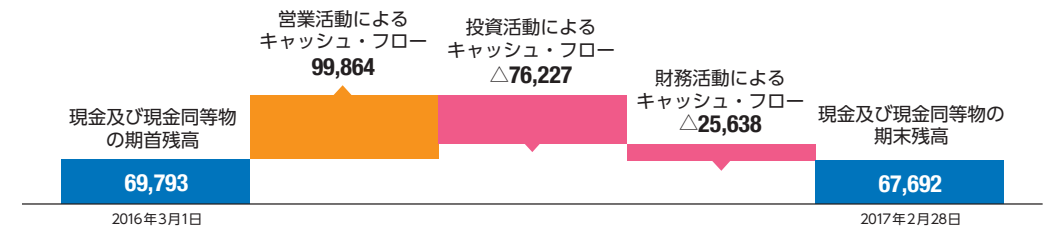


## 1株当たり純資産・自己資本当期純利益率(ROE)

■ 1株当たり純資産(円) ● 自己資本当期純利益率(%)



## 連結キャッシュ・フロー計算書のポイント (単位:百万円)



現金及び現金同等物に係る換算差額及び連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額については記載を省略しています。それにより生じるグラフの誤差については調整しています。

## ポイント

1

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ123億40百万円収入が減少し、998億64百万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、主に有形固定資産及び無形固定資産の取得による支出の増加により、前期に比べ75億70百万円支出が増加し、762億27百万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、主に短期借入金の増加により、前期に比べ245億63百万円収入が増加し、256億38百万円の支出となりました。

## 完全自動セルフレジ機「レジロボ®」とRFID(電子タグ)の実証実験開始

ローソンは、複雑化する店舗業務の効率化を目指す生産性革命を進めています。次世代型コンビニエンスストアの実験店舗「ローソンパナソニック前店」(大阪府守口市)では、2016年12月、業界初となる完全自動セルフレジ機「レジロボ®」の実証実験を開始し、2017年2月にはRFID(電子タグ)を導入した実証実験を行いました。今回導入した「レジロボ®」は、お客さまご自身でバーコードをスキャンした商品を専用の「スマートバスケット®」に入れ、バスケットごと専用レジに設置するだけで自動的に精算と袋詰めをするシステムです(RFIDではお客さまのバーコードスキャンは不要)。店員がレジで商品のスキャン登録や袋詰めをする必要がないため、店舗オペレーションの省力化につながります。



完全自動セルフレジ機「レジロボ®」



RFID(電子タグ)貼付商品

## 最新の環境配慮モデル店舗をオープン



店舗屋根に設置された太陽光発電システム

2017年2月にオープンした「ローソン小平天神町二丁目店」(東京都小平市)は、経済産業省の「VPP(バーチャルパワープラント)構築実証事業」\*の一環として、慶應義塾大学SFC研究所と共に、IoT化された機器による制御・節電を通じて電力リソースを創出する実証実験店舗です。この店舗では、VPPや太陽光発電等による創エネと最新の省エネ施策を導入することで、外部調達する電力量を2015年度の標準的な店舗対比で約6割削減(2015年度の全国平均の電力使用量)する見込みです。

\*発電設備や機器等の電力源の相互接続と制御により、新たなエネルギー利用の最適化を目指し、低炭素社会の実現に向けた事業

## 店舗情報 (2017年2月28日現在)\*

### 店舗数国内合計

**13,111**  
(798) 店舗

福岡 473  
佐賀 68  
長崎 106  
熊本 145  
大分 176  
宮崎 104  
鹿児島 191  
沖縄 210

九州地方  
**1,473**  
店舗

鳥取 137  
島根 149  
岡山 172  
広島 199  
山口 122

中国地方  
**779**  
店舗

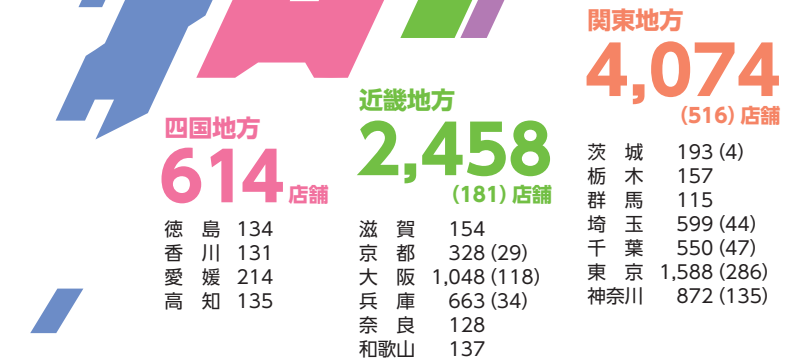
新潟 148  
富山 186  
石川 104  
福井 110  
山梨 122  
長野 173  
岐阜 164 (6)  
静岡 256  
愛知 629 (95)  
三重 131

中部地方  
**2,023**  
(101) 店舗

北海道地方  
**637**  
店舗

東北地方  
**1,053**  
店舗

青森 234  
岩手 169  
宮城 227  
秋田 188  
山形 105  
福島 130



上記店舗数には(株)ローソン山陰、(株)ローソン高知、(株)ローソン南九州、(株)ローソン沖縄が運営する店舗数が含まれます。

\*カッコ内の数字はローソンストア100の店舗数(内数)です。

### 海外地域別ローソンブランド店舗分布状況

中国上海市とその周辺地域	665店舗
中国重慶市	136店舗
中国大連市	82店舗
中国北京市	48店舗
中国武漢市	72店舗
タイ	85店舗
インドネシア	36店舗
フィリピン	30店舗
米国ハワイ州	2店舗
合計	1,156店舗

### コンビニエンスストア以外の店舗数

成城石井(直営店)	132店舗
ユナイテッド・シネマ劇場数	38劇場
HMV	55店舗

## 会社概況

## 会社概要 (2017年2月28日現在)

社名	株式会社ローソン
所在地	〒141-8643 東京都品川区大崎一丁目11番2号 TEL.03-6635-3963
設立	1975年4月15日
資本金	585億664万4千円
決算期	毎年2月末日
配当基準日	毎年2月末日、8月末日
社員数	4,217人(単体)
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

## 役員 (2017年5月30日現在)

代表取締役社長	竹増 貞信
取締役	今田 勝之
取締役	中庭 聡
取締役(社外)	大藪 恵美
取締役	京谷 裕
取締役(社外)	秋山 咲恵
取締役(社外)	林 恵子
取締役	西尾 一範
常勤監査役	郷内 正勝
常勤監査役(社外)	高橋 敏夫
監査役(社外)	小澤 徹夫
監査役(社外)	辻山 栄子

## グループ企業 (2017年2月28日現在)

## 主な連結子会社

(株)ローソンストア100  
(株)SCI  
(株)成城石井  
(株)ローソンHMVエンタテイメント  
ユナイテッド・シネマ(株)  
羅森(中国)投資有限公司  
上海羅森便利有限公司  
重慶羅森便利店有限公司  
大連羅森便利店有限公司  
羅森(北京)有限公司  
Saha Lawson Co., Ltd.  
(株)ローソン・エイティエム・ネットワークス  
(株)ベストプラクティス  
(株)ローソン山陰

## 主な持分法適用関連会社

(株)ローソン高知  
(株)ローソン南九州  
(株)ローソン沖縄

当社ウェブサイトからも  
さまざまな情報をご覧いただけます。



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

## 株式情報 (2017年2月28日現在)

## 株式の状況

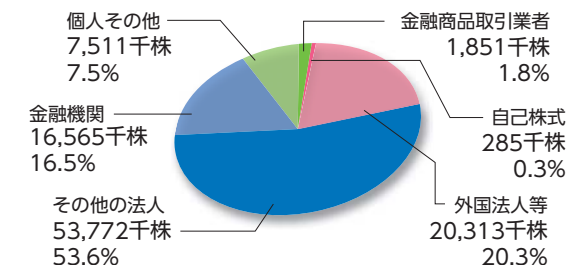
発行可能株式総数	409,300千株
発行済株式の総数	100,300千株
単元株式数	100株
株主数	28,971名

## 大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1. 三菱商事株式会社	50,150	50.1
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,657	2.7
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,360	2.4
4. 株式会社NTTドコモ	2,092	2.1
5. STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,394	1.4
6. 全国共済農業協同組合連合会	1,001	1.0
7. メリルリンチ日本証券株式会社	933	0.9
8. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	816	0.8
9. ローソン社員持株会	754	0.8
10. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	733	0.7

※上記の持株比率は、自己株式285,191株を控除して算出しております。

## 所有者別分布状況



## 株主名簿管理人の連絡先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号  
電話 0120-232-711 (通話料無料)

## 株式のお手続きについてのご注意

- 1.株券電子化に伴い、株主さまの住所変更、買取請求、配当金振込口座の指定その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっておりますので、ご不明な点は口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 2.特別口座の株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記連絡先にお問い合わせください。
- 3.除斥期間満了前の未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行でお支払いいたします。

## 株式に関するマイナンバー制度のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係の手続きで必要となります。このため、株主さまからお取引のある証券会社等へマイナンバーをお届いただく必要があります。詳しくは、お取引のある証券会社等へお問い合わせください。

## 公告の方法

電子公告の方法により行います。ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

● 公告掲載のURL

<http://www.lawson.co.jp/koukoku/index.html>