



2017-2020年度 基盤の構築

2017年度から2019年度にかけては、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足への対策やさらなる店舗業務の効率化を実現するべく、積極的なIT投資を行いました。2017年度には店舗クルーが均一に作業を行うことができる環境を整えるために店舗のワークスケジュールを管理するタブレット端末を導入し、2019年度までには外国人や新人の店舗クルーでも簡易にレジ精算ができるように自動釣銭機付POSレジを全店に導入しました。

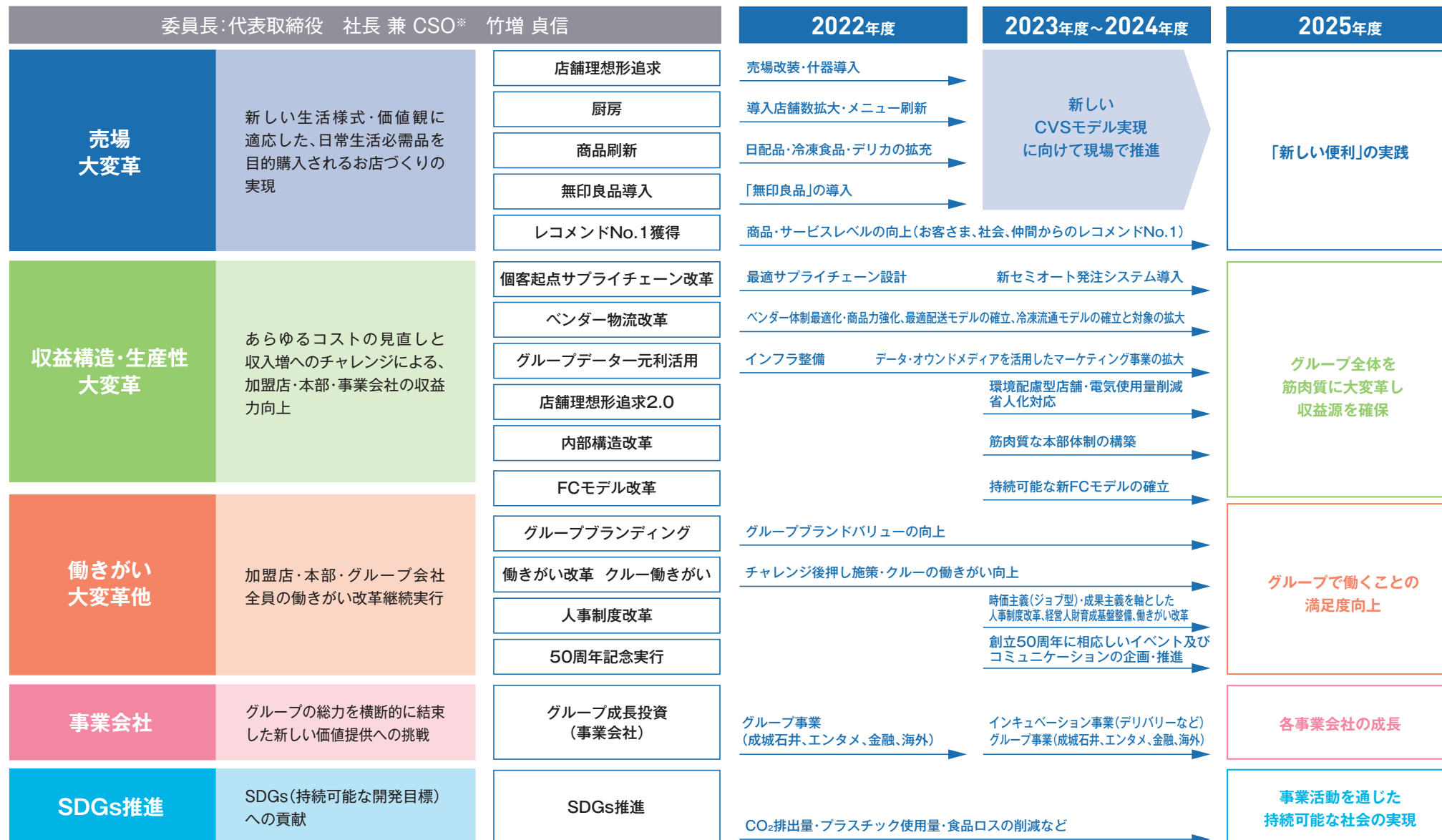
2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境が大きく変化し、店舗の売上が落ち込む中で加盟店利益基軸経営を掲げ、店舗での徹底した新型コロナウイルス感染対策の実施と低収益店舗への本部支援を早期に実施しました。加盟店が安心して営業を続けられる環境の確保と売上回復に注力することによって、前年度並みの加盟店利益を維持することができました。さらに、新たな事業環境での成長を目指すべく、9月にローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、グループ全体での成長戦略の具現化に向け、取り組みを開始しました。

2021年度-「新しい便利」の実践 「新・マチのほっとステーション」へ

当社創立50周年にあたる2025年に向け「ローソングループ Challenge 2025」を2021年度に策定しました。「ローソングループ Challenge 2025」では、お客さま・社会・仲間（加盟店や従業員など）から「レコメンドNo.1」を獲得し、「新しい便利」を追求した「新・マチのほっとステーション」を創ることで、グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」の実現を目指します。「新しい便利」の実現に向けては、ローソングループ大変革実行委員会を立ち上げ、3つの約束「圧倒的な美味しさ」「人への優しさ」「地球（マチ）への優しさ」を軸にさまざまな取り組みを実施しています。同委員会は社長自ら委員長を務めることで機動性を高め、プロジェクトごとにマイルストーンを設け、進捗管理を徹底しています。

2021年度から2022年度にかけては「店舗理想形追求プロジェクト」や「厨房プロジェクト」などの日販改善の取り組みを進め、結果を出すことができました。2023年度からは、次世代発注システムの導入や物流新2便化体制、「店舗理想形追求2.0プロジェクト」（オープンケース扉設置ほか）などによる食品ロスやCO₂排出量削減、人事制度改革などの中長期の取り組みも着実に進めています。

大変革実行委員会の概要



* CSO は「Chief Sustainability Officer (チーフ・サステナビリティ・オフィサー:最高サステナビリティ責任者)」の略

特集 厨房プロジェクト

お客さまにも加盟店にも、 自分たちのための商品と 思ってもらえれば

商品本部 デイリー・厨房部 部長 水島 史喜

店内の厨房設備で、お弁当やサンドイッチなどを調理して提供する「まちかど厨房」。2022年度末時点で導入店舗数約9,200店舗に達し、ローソンの看板商品のひとつに成長しています。そのヒットの理由とは。まちかど厨房の商品開発責任者、水島史喜に聞きました。



店炊きごはんの美味しさにこだわり

水島は、商品開発に携わって20年のベテランです。2019年から「まちかど厨房」の責任者となり、試行錯誤しているところに新型コロナウイルス感染症の拡大により、街からは人が消えました。

「毎日安定していたおにぎりやお弁当の売れ行きが読めなくなり、廃棄ロスの問題が深刻化しました。加盟店にとっては大問題です。でも、店内で調理できる『まちかど厨房』なら、その日になってから作るか作らないかを決められる。店内で炊いたごはんをその場で提供するので、外食の代わりにもなる。加盟店からの



鶏のから揚げ弁当

『これは助かる』という声を聞き、ピンチをチャンスに変えられる商品だ、と確信しました」

就任最初のヒットは「三元豚の厚切りロースカツサンド」。作るのに手間は掛かりますが、揚げたてカツの美味しさがストレートに伝わる一品です。2021年には、トンカツの名店「まい泉」など有名店とのコラボメニューも展開。さらに2022年からは店炊きごはんの美味しさを分かりやすく訴求しようと、丼ものが主体だった弁当に「鶏のから揚げ弁当」「厚切りロースとんかつ弁当」の2品を追加しました。

特集 厨房プロジェクト

「ごはんの美味しさにはこだわっています。従来は一律のお米を使っていたのを、全国を6ブロックに分け、馴染みの深い土地のお米を食べていただけるよう変えました」

北海道ならふっくりんこ、東北ならあきたこまち、関東は新潟のコシヒカリ。地元産のお米を使った商品は、先行導入した北海道などで圧倒的な売上の伸び率を記録しました。

「自分たちのための商品、と、お客さまにも加盟店にも思ってもらえたいと思います。コンビニエンスストアは加盟店と一丸となって進めるビジネスですので、特に加盟店の“愛着”は大事。店内の厨房でお米を炊いて自分たちで作り上げる商品ですから、自ずと思入れが違ってきます。誇りに思ってもらえて、かつ強みにもなる商品です」

まちかど厨房コーナー



炊いてから時間が経ったごはん、店内で炊いて間もないごはんとは、やはり味に明確な差が出ます。揚げ物でも店内揚げたてなら、美味しさの違いは明確。「まちかど厨房」で水島が追い求めているのは、こうした“店内調理だからこそ生まれる価値”です。

「例えばおにぎりであれば、製造能力で工場が勝ります。工場での製造と店内調理、美味しさの違いとサービスの質を見極めてそれぞれの価値を一所懸命考えます。まちかど厨房の価値は店内で調理するできたての美味しい商品。それは、他チェーンとの差別化要因であり、加盟店のお役にも立てます。特に大事なのは、店内でごはんを炊くこと。この基本からは絶対にブレません」

水島の想いに応え、加盟店からは「もっとこうしてほしい」という改善要望も多く寄せられています。自分たちの力でより良いものを提供したい、という加盟店の気持ちが強いところが、他の商品開発と「まちかど厨房」の開発との最大の違いです。

「例えば人気のカツサンドですが、店舗クルーの方が作れるようになるまで少し時間がかかるんですね。もっとクイックに提供できないかと考えていたら、ある加盟店から『ファストフードのジャイアントポークフランクを使っては』というご提案をいただきました。フランクを揚げてパンに挟み、刺してある串を抜けばでき上がりなので、誰でもすぐにホットドッグを作れます。こんな風に、加盟店の声を起点とした商品も生まれるようになってきました」

ひとつの食材で複数のメニューを作れたり、唐揚げを惣菜と弁当に使い分けできたり。その時々ニーズによって柔軟な切り替えができるようになれば、収益面だけでなく、人手不足が課題となっている加盟店の費用負担を減らすことができます。

「アフターコロナで人手不足が再燃しつつある中、調理工程をどう効率化するか。ホットドッグのような商品改良もひとつです。ただ、それだけでは足りません。現在、日本語に堪能でない店舗クルーでも『まちかど厨房』の商品が作れるよう、多言語マニュアルをはじめとした仕組みの整備も進めています」

廃棄ロスが少なく環境にもやさしい

「まちかど厨房」は既に、約9,200店舗に導入。狭小ビルや駅などにあってバックヤードが十分取れない店舗を除き、調理設備の導入はほぼ完了しました。1店舗当たりの平均売上高も2019年度比で約2倍となり、将来的には4倍も目指せる見通しです。

「展開規模は1万店くらいで一段落でしょうか。これからは、デリバリーやモバイルオーダー（オーダーを受けてからの調理）の拡大を通じて、個々のお店の商圏拡大を進めたいと思います」

また、ビジネスのみならず、環境や社会への貢献という面でも優れているといいます。

「工場での製造に比べ、売り切るまでの時間が短いので添加物も減らせ、廃棄ロスも圧倒的に少ない。長年問題視されてきた、廃棄弁当問題への答えになるかも知れません。街にも人にも環境にもやさしい、皆さまに寄与できる商品だと確信しています」



ベンダー物流改革プロジェクト

最適配送モデルの確立

<CHILD・定温商品2便化>

配送ドライバーに関わる2024年4月施行の働き方改革関連法への対応やCO₂排出量の削減及びコスト抑制を目的に、2023年12月から2024年3月にかけて、順次、弁当や麺類・惣菜・サンドイッチなどのCHILD・定温商品の店舗への配送回数を変更します。商品の製造や配送作業の効率化を目的に、2005年から2018年にかけて、店舗数の約3割にあたるエリアで1日3回配送から2回配送に変更していましたが、本施策によって店舗数の約7割にあたる札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の五大都市圏周辺エリアでの配送回数が切り替わることで、全店で1日2回配送になります。また、本施策によって、店舗配送に関わるCO₂排出量が約8%削減する見込みです。

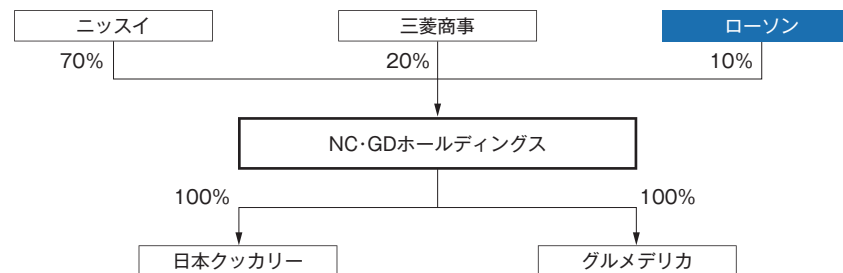


<AIによる店舗配送ダイヤグラム最適化>

2020年から配送ルート最適化を目指してAIを活用し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。2021年10月から群馬県の常温及び冷凍商品の配送センターから管轄店舗(約400店舗)への配送においてAIで作成した店舗配送ダイヤグラムを導入しており、配送台数を約8%、CO₂排出量を約7%削減できるシミュレーション結果を得ています。2023年7月時点で対象エリアを東北、関東、中部、近畿及び中四国に拡大しています。

ベンダー体制最適化と商品力強化

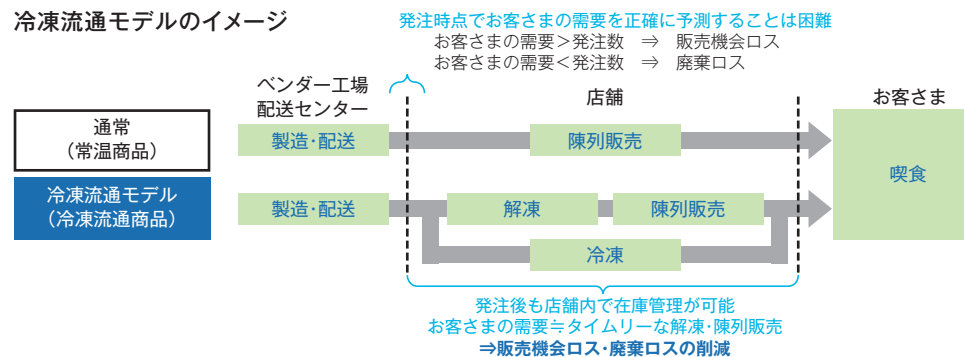
商品力の強化と安定供給体制の維持に向けてベンダー体制の最適化を進めています。また、当社におにぎりや寿司、弁当、惣菜などを製造・販売しているベンダーである株式会社グルメリカ及び日本クックリー株式会社の親会社として設立されたNC・GDホールディングス株式会社に10%を出資しました。商品の製造及び開発にさらに深く関わることで、より良い商品をお客さまに提供することを目指しています。



冷凍流通モデルの確立と対象の拡大

販売機会ロス及び廃棄ロスを削減するためにお客さまの需要に応じた適正な品揃えを目指し、新しい冷凍技術及び解凍技術を用いた商品供給構造の構築に取り組んでいます。実証実験では、鱈寿司などで冷凍流通商品ならではの高品位差別化商品の開発に成功しています。

冷凍流通モデルのイメージ



個客起点サプライチェーン改革プロジェクト

サプライチェーン最適化と食品ロス削減の両立

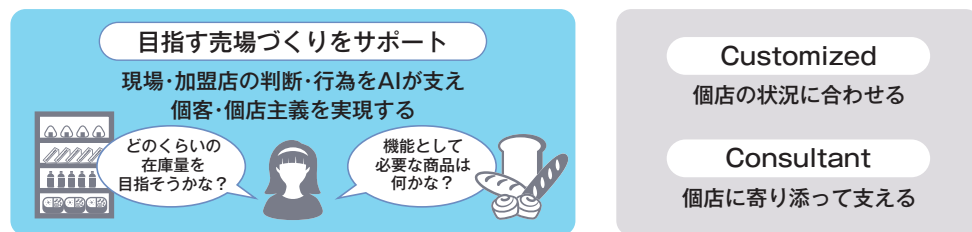
個客起点サプライチェーン改革プロジェクトでは、ローソンが取り組むべき社会課題の一つである食品ロス削減に向け、天候・販売実績などの各店舗ごとのデータをもとにした商品別の需要予測と、それに基づいた商品発注推奨でサプライチェーン全体の最適化に取り組むとともに、日販(売上高)と荒利益高の改善による加盟店利益の最大化を目指しています。

次世代発注システム「AICO」を全国展開

2015年に導入したセミオート発注(個店のデータをもとにその店舗に最適な品揃えと商品の発注数をAIが自動算出する発注システム)で店舗の発注精度の向上に取り組んできました。このセミオート発注を刷新した次世代発注システムを、2021年に東北の一部店舗^{*1}、さらに2022年6月~9月に東北と東京の一部店舗^{*2}にて先行検証を重ねてきました。先行検証を通じて、対象カテゴリー^{*3}において売上高・荒利益高・廃棄高に対する想定した効果を得られたことから、「AICO」(AI Customized Order / AI Consultantの略)として、2024年3月を目処に全国の店舗への導入を開始します。AICOは、従来のセミオート発注で実現していた品揃え、日々の発注数の推奨に加え、値引きについても一気通貫で推奨することで、さらなる販売機会ロスと食品ロス(廃棄ロス)の削減につなげていきます。

新しい仕組みで目指す姿

次世代発注システム「AICO」は、一人ひとりのお客さまを起点として、加盟店それぞれのあるべき売場を見つめ直し、それを実現するための発注をAIがサポートすることによって、個客・個店主義を実現するシステムです。また、現場・加盟店の判断・行為を尊重し、AIによる推奨を通じて加盟店を支えていくという姿を目指しています。AICOという名称には「Customized=個店の状況に合わせる」「Consultant=個店に寄り添って支える」という想いが込められています。

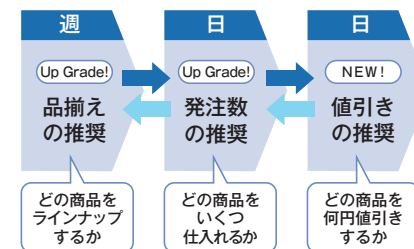


※1 約60店舗
※2 約180店舗
※3 対象カテゴリー: 米飯(弁当・常温寿司・おにぎり・チルド弁当)、調理パン、調理麺、惣菜、デザート、ベーカリーなど

次世代発注システム「AICO」の特長

品揃えの推奨

各店舗のお客さまの購入実績、立地及び売場状況に応じて、週に1度、品揃え商品の推奨を行います。現行のセミオート発注よりも、さらに個店の特徴を反映した品揃えを実現することが可能となります。



発注数の推奨

現行のセミオート発注導入以降のAI・計算処理技術の進展を踏まえ、より精度の高い推奨を実現します。過去の自店・他店でのより広範囲のデータ(天気、在庫状況、個々の商品の販売実績、及び商品間の販売連動性など)に基づき販売予測を行ったうえで、利益が最大となる各商品の発注数の推奨を毎日行います。

値引きの推奨

発注推奨と共通の販売予測ロジックを活用しながら、利益最大化の観点による値引き推奨を行います。従来、販売期限が迫る商品の値引き販売は、店舗の経験に頼る部分が大きいものでしたが、AIを活用し個店ごとにその日の在庫の状況に応じた値引き額や値引き時間を推奨することで、不要な値引きを回避し、より効果的に売り切ることが可能となります。また、経験が不要となることで値引きの頻度を高めることや、店長及びベテランクルーなどの業務負担の軽減や店舗運営の効率化などにも寄与します。

ロジック精度の向上と最適な店舗指導モデルの確立へ

本格導入に向けて、2023年度はシステムのさらなる改良を進めるとともに、オーナー及びクルーが安心して活用できる体制の構築と導入の準備を進めていきます。例えば、値引きの推奨に関しては、店舗でのオペレーション負荷軽減のため、本部からの推奨を確認したうえで、簡易的に値引きシールの印字が可能となる仕組みの導入を予定しています。こうした取り組みを通じて、デジタル(次世代発注システム)とアナログ(スーパーバイザーによる店舗指導)の両面から個店の目指す売場づくりをサポートし、販売機会ロスと食品ロス(廃棄ロス)を削減し加盟店利益の最大化を目指します。

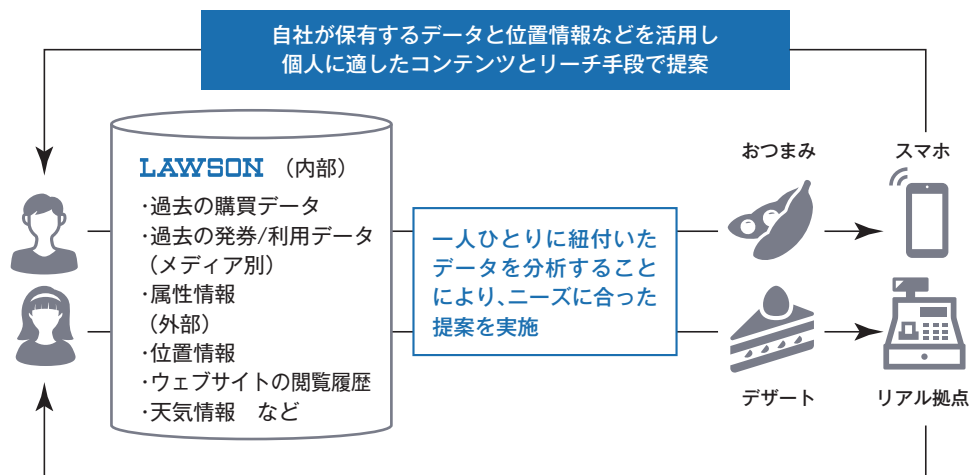


収益構造・生産性大変革 グループデータ一元利活用プロジェクト

データやメディアを活用した事業のさらなる拡大を目指す

グループデータ一元利活用プロジェクトでは、商圏分析や商品開発など国内コンビニエンスストア事業の高度化を目的とした取り組みに加え、新たな収益源化を目的に、分析対象データの拡大（ローソングループ企業の保有データ、外部データなど）や、データを活用したサービスの拡充に取り組んでいます。

主な取り組みとしては、収集可能データの拡充、データに基づく現状の可視化、課題の潰し込みなどを通じたオペレーション改善により、データドリブンな分析手法や効率的な販促モデルの確立に取り組むとともに、効果が確認された手法・モデルについては、社内利用だけでなく外部へのサービス提供を開始しています。



お客さま一人ひとりのニーズや趣味・嗜好に合致した情報を適切なタイミングと方法でお届けすることにより、お客さま満足度のさらなる向上を実現するとともに、確立した分析手法や販促モデルの活用により、本部収益の拡大と新たな収益源化を目指していきます。

働きがい大変革 グループブランディングプロジェクト

ローソングループの一体感を醸成

グループブランディングプロジェクトでは、ローソングループ一体となってお客さまから共感いただけるブランドを構築することを目指しています。

2020年のグループブランディングプロジェクト立ち上げ時に、消費者調査や社員のワークショップなどから、ローソングループのコア・バリューは「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」であると定義しました。これは日常でも、有事の際にも「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というグループ理念の実現に向けて行動するローソングループ社員の想いに通じています。

2022年度はこの「みんなの役に立ちたいチャレンジャー」の認識共有とロイヤリティ向上を目的に、ローソングループ公式noteの開設、またグループ間の情報共有サイトでの発信、研修、交流会などを実施しました。また、2023年5月にはローソングループの公式ウェブサイトにもグループブランディングページを開設しました。

ローソングループ公式noteは
https://note.com/lawsongroup_note/

グループブランディングプロジェクトでは、ローソングループの公式ウェブサイトやローソングループ公式noteを通じて、社会やマチのためにチャレンジを続けるローソングループの姿を社内外向けに伝えていくことで、ブランドの構築を推進します。

また、ローソングループで働くことの満足度向上を目指し、引き続きグループとしての一体感の醸成や社員、クルーのモチベーションと共通意識を高めるための取り組みを展開し、グループ理念の実現を目指していきます。



LAWSON ローソン

事業環境

2022年度は新型コロナウイルスの感染拡大の波を繰り返しながらも人流は総じて増加傾向となりました。コロナ禍の中、お客さまの生活スタイルが多様化し、コンビニエンスストアに日常使いの商品を求める需要が増えました。このような変化に対応すべく、前年度から進めていた店舗改装は2022年度末までに累計7,290店舗となり、対象店舗への改装は完了しました。

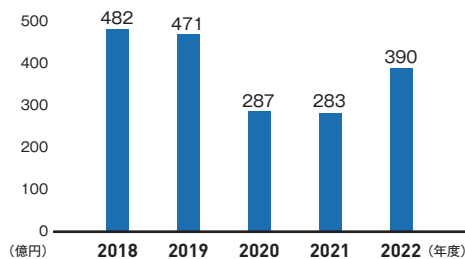
店舗改装は、冷凍食品や日配食品拡充のための什器増設に加え、店内調理サービス「まちかど厨房」*1でひと手間かけた商品の提供、日用品の指名買いと買い回り効果を期待し無印良品の導入*1などを行いました。また、冷凍食品や日配食品をより使いやすい商品にするための商品刷新にも取り組みました。これら店舗改装を中心とした取り組みにより、2022年度において+1.9%の日販改善効果となりました。

また、店舗改装や商品刷新などにより変化した売場及び商品をお客さまへ訴求するため、2022年6月から「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」*2を開始しました。2022年度は店舗改装や「ハピロー！」などのマーケティング施策が奏功し、人流がコロナ禍前に戻らない中、人流減少の大きな影響を受けた米飯・麺及びソフトドリンクのカテゴリー以外はコロナ禍前の2019年度比で100%を超える結果となりました。

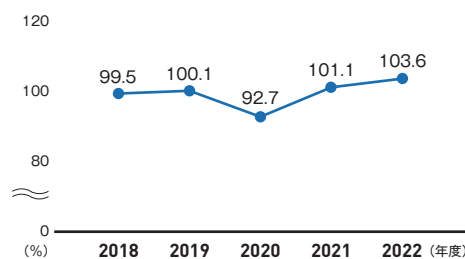


*1 「まちかど厨房」:累計9,191店舗、無印良品導入:累計9,621店舗 (2023年2月末時点)
 *2 創立50周年を迎える2025年まで実施する長期的なマーケティング施策プロジェクト。
 テレビCMなどのメディア戦略やアプリクーポンなどを活用した商品の購買促進施策などを展開。

セグメント利益



日販前年比

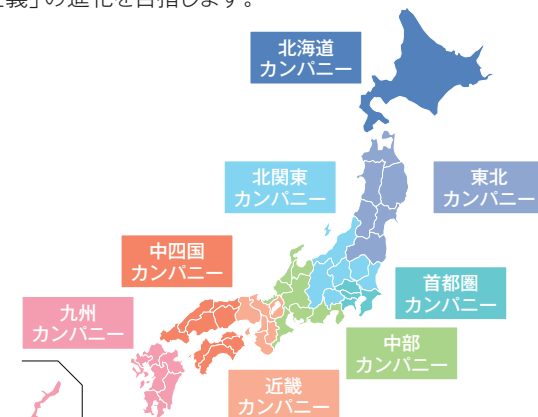


成長戦略

以下戦略を通じ「地域密着×個客・個店主義」の進化を目指します。

1. エリアカンパニー制の全国拡大

2023年度からエリアカンパニー制を全国8エリアへ導入し、よりお客さまに近い現場で顧客価値の創造を徹底追求する体制を強化するため、権限及び機能を本部から現場に移行しました。各カンパニーの責任者であるカンパニープレジデントのもと、戦略に対する執行度を高めます。



2. 商品戦略・営業戦略・出店戦略

商品は、美味しさの徹底追求をしていきます。定番商品は商品力強化に取り組むとともに、地産地消の商品なども拡充し、エリアごとに最適な商品展開を目指していきます。

売場は、品揃えの「幅」と在庫の「量」にこだわり、エリアや個店ごとに異なる需要を捉え、機会損失の低減に取り組めます。また、2024年度から順次導入予定の次世代発注システム「AICO」を導入することで、さらなるお客さまニーズへの対応、品切れ防止、廃棄ロスの削減を目指します。

出店は、エリアごとの人口動態やニーズを踏まえ、採算を重視した出店をしていきます。少ない商圏人口でも事業が成立するコンビニエンスストアは、地方の未出店エリアなど新たな立地における出店や、病院内店舗、本屋併設型店舗及び移動販売など多様なフォーマットでの出店を継続していきます。



マルチフォーマットな店舗展開



ナチュラルローソン

「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として全国131店舗（2023年5月末時点）を展開するナチュラルローソンは、「美と健康をサポートするもの」「旬のもの」「安全・安心なもの」にこだわり、食品は美味しくてカラダに優しい素材を使用し、洗剤や化粧品などの日用品は環境に配慮した品を厳選するなど、ナチュラルローソンにしかないこだわりと価値のある商品を取り揃えています。

成長戦略

カラダとこころの健康“Well-being”の推進

見たことのない商品を見つける楽しみや自分だけのお気に入りが見つかる喜びを通じて、お客さまのカラダだけでなくこころの健康もサポートします。

①これまで以上にさまざまな健康をテーマに取り組みます。
多様化する食習慣や健康課題に応える商品を積極的に品揃えしていきます。

②焼きたてベーカリーを強化します。
ナチュラルローソン独自の店内オープンでおいしく焼き上げたメニューをお届けします。

③希少価値のある商品を世界各国や日本各地より厳選し品揃えします。



ヘルスケア強化型店舗・一般用医薬品取扱店舗

調剤薬局、ドラッグストアチェーンとの提携、登録販売者の育成を行うことで、一般用医薬品や処方箋医薬品を取り扱う店舗を拡大する通常のローソンよりも、化粧品、日用品などの品揃えを増やしたヘルスケア強化型店舗を継続して展開しています。一部の調剤薬局併設型店舗では、オンラインでの服薬指導や、処方箋の受け取りの実験なども行っています。また、2021年2月から一般用医薬品を取り扱う一部の店舗では、国内のUber Eatsで初めて医薬品のデリバリーを開始しました。取扱商品は、風邪薬や目薬、胃腸薬など第2類医薬品・第3類医薬品の計63種類（2023年5月末時点）です。外に出せずに薬を購入したいというお客さまのニーズにもお応えしています。



ローソンストア100

顧客ニーズの変化を背景にストアコンセプトを「献立応援コンビニへ。」に刷新し、内食需要に応え、より日常使いできるお店として全国659店舗（2023年5月末時点）を展開するローソンストア100は、お客さまの毎日の食卓を応援する旬な提案を強化すべくプライベートブランドの商品力強化を積極的に行い、ローソンストア100を想起した目的購買を促進するためのブランド戦略を推進し、小店舗の利点を最大限に生かした献立応援コンビニの実現に向けて取り組んでいます。

成長戦略

毎日の食生活を提案する“献立応援コンビニ”の実現

生鮮品や日配食品を強みとする生活密着型のコンビニエンスストアとして、売場における“旬の提案”“お客さまとのコミュニケーション”“安全・安心の提供”を軸に生活者の日常生活のサポート力に磨きをかけていきます。高齢化、単身世帯増加といったマクロ消費動向を捉えながら、顧客セグメントデータを活用し、加盟店とともに個店経営を加速させて商圏内シェア向上を目指しています。



病院内コンビニエンスストア「ホスピタルローソン」

病院におけるコンビニエンスストアのニーズにお応えるため、「ホスピタルローソン」の出店を進めており、病院内出店数コンビニエンスストアNo.1の実績があります。通常の商品やサービスに加え、病院指定の商品を品揃えし、院内でワゴンによる移動販売を行うなど、個々の病院と提携したオーダーメイドの店舗を展開しています。

病院をひとつのマチと捉え、院内で生活される皆さまの日々の幸せを願い、きめ細やかな配慮を心がけています。



ローソンの健康への取り組み

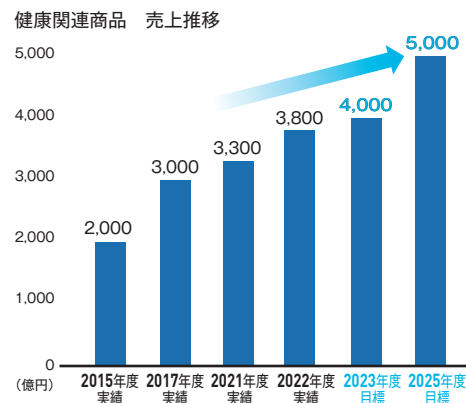
健康関連商品に対する取り組み

ローソングループでは、お客さまの健康意識の高まりに応える取り組みを重ねています。2001年から展開を開始したナチュラルローソンを、ラボの役割を担う場として健康に配慮した商品開発を行い、全国のローソンに拡大してきました。

こうした健康関連商品の販売は2015年度には食品全体の約20%ですが、2022年度は食品全体の約26%と伸長しており、おにぎり、健康・機能性ベーカリーやサラダから、菓子、チルド飲料、加工食品など幅広い品揃えに取り組んでいます。

ローソンの健康関連商品は主食系、看板商品のからあげクン*や菓子、チルド飲料まで幅広いカテゴリーの約3,000種類(ナショナルブランド商品含む)を品揃えしています。健康関連商品の売上は2025年度で5,000億円、全体SKUの約4割を目標としています。

*「からあげクン レギュラー」(5個入り)のたんぱく質量は約14gです。



美味しさと健康を両立する商品開発

商品開発においては自社基準で健康10テーマを設定し、野菜・たんぱく質など必要なものは摂取し、糖質や塩分などはコントロールできるような商品づくりを行っています。新型コロナウイルス感染症の拡大以降、お客さまの健康や食に対する意識が変化し、ダイエットのためにカロリーや糖質などをオフするだけでなく、健康維持を目的に積極的にたんぱく質や食物繊維などを摂取したいというニーズが高まっています。

2023年度も引き続き「好きなものを食べながら、健康でいよう」をテーマに「より美味しいもの」を目指しています。特にお客さまのニーズが高いたんぱく質、食物繊維、糖質、脂質をテーマとした商品を中心に強化し、パッケージ表面に栄養素で色分けしたマークを表示するなど、売場でも分かりやすい表示で展開しています。

健康10テーマは
https://www.lawson.co.jp/recommend/safety/health_theme/

ローソンファーム

国産の農産物をローソングループの店舗に安定的に供給するため、「農地所有適格法人ローソンファーム」を全国16カ所で展開しています(2023年5月時点)。ローソンファームでは、作付け前の土壌診断を経て作物が生育する上で理想的な土づくりを行い、作物の生育状態に応じて適切な栄養を供給することを目的とした「中嶋農法」に取り組み、美味しく健康的な野菜や果物を生産しています。



強化する4テーマ

好きなものを食べながら、健康でいよう

たんぱく質を摂りたい

手軽においしくたんぱく質が摂れる商品



食物繊維を摂りたい

不足しがちな食物繊維を手軽に摂れる商品



糖質コントロール

ブラン(穀物の外皮)などを使用し糖質をコントロール



脂質コントロール

身体に良いとされるオイルが摂れる商品



健康関連商品への取り組みのあゆみ

2012年~		2015年~	2018年~	2020年~	2021年~	2022年~	
糖質	食物繊維	野菜	野菜	塩分	糖質	たんぱく質	食物繊維
ブランパン	もち麦入りおにぎり	スムージーシリーズ*	「もっと!野菜」シリーズ	食材のうまみを生かしたカレー	主食系へ拡大	たんぱく質を強化	食物繊維を強化

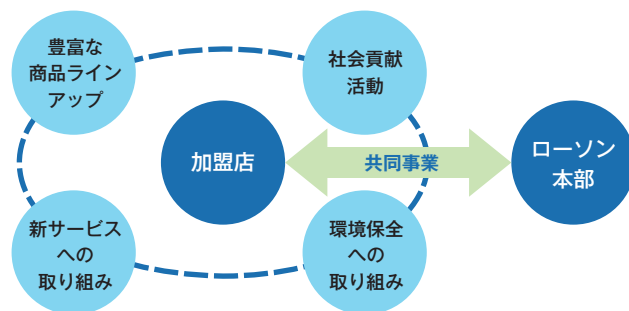
* パッケージを2022年度に変更しました。

加盟店経営の支援と信頼関係の強化

加盟店オーナーや店舗クルーは、全国さまざまなマチの最前線でお客さまをおもてなしする、ローソンにとって最も大切なパートナーです。グループ理念である「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」を実現するためには、加盟店とローソンの信頼関係をより強固にし、店舗がお客さまと地域に欠かせない「マチのほっとステーション」であることを目指すことが重要です。

ローソンでは、デジタル技術を活用した店舗オペレーションの省人化・省力化や、加盟店の人財募集の支援や福利厚生の実施に加え、風通しの良いコミュニケーションを図るなど、加盟店の健全な経営を下支えすべく、さまざまな取り組みや制度を強化しています。

また、加盟店利益向上のため、スーパーバイザーによる日々の売場づくり支援、品揃え強化のための廃棄の一部本部負担、省エネ機器の積極的な導入、店舗オペレーションの改善、簡素化などさまざまな支援を実施しています。



複数店経営の推奨とサポート

ローソンは、加盟店オーナーに対して複数店経営を推奨しています。複数店を経営することで競合店の出店などで生じるリスクを分散し、1店舗のみの経営と比較して安定した経営状況を維持しながら、事業を拡大することが可能となります。複数店経営においては、加盟店オーナーに代わって安心して店舗運営を任せることのできる店長の育成が重要となります。

2020年度からローソンのトレーナーが個店に出向き、加盟店店長のトレーニングスキルのOJTを実施する「店長育成サポート」を開始しました。さらに、2023年度からは、デジタル技術を活用したコンテンツ配信型のオンデマンド研修や、全国どこからでも参加できるオンライン店長研修もスタートしています。

2023年2月末時点における複数店舗比率は77.9%※、複数店経営をしているオーナーの比率は47.4%※となっています。

※ ローソンストア100を除く

マネジメンター（MO）制度

ローソンのより強いパートナーシップのもと、さらに多店舗展開を支援する仕組みがマネジメンター（MO）制度です。MOは模範となる店舗・売場づくりを通じてローソンチェーン全体のブランドイメージを高めるとともに、エリアの加盟店代表として本部経営陣との意見交換や改善提案など、ローソンチェーン全体の躍進に大きく貢献しています。2023年2月末時点、約200名のMOが全国各地で活躍しています。

マネジメンターのご紹介は
<https://www.lawson.co.jp/company/mo/>

フランチャイズ（FC）契約の締結における配慮

FC契約のマッチングについては、新規の加盟希望者には原則として売上収益の状況が現時点で見えている既存物件をご紹介することで、安心してFC契約を締結し店舗運営に携わっていただけるよう配慮しています。一方、既存加盟店には経営意思を確認した上で、新規物件の契約及び出店を進めています。また、既存の10年間のFC契約に不安を感じる方に向けて、2020年度から5年間の契約パッケージを新設し、選んでいただけるようにしました。



特集 マネジメントオーナー

コンビニを、
人があこがれる職業に

(有)アクティブ代表取締役 石塚 直美さん

現在、静岡市内でローソンを25店舗経営している石塚直美さん。2010年、マネジメントオーナー(MO)制度が発足した時にMOに就任した一人です。経営者として約450人の従業員を率いる一方、店舗にこだわり、今でも自ら店頭に立ちます。MO、そしてローソンという仕事の魅力とは何か。石塚さんに語ってもらいました。

後ろ姿を従業員に見せたい

「MOになって感じるそれまでの違いは、大きなところから店舗網やローソンそのものを見られること。単店オーナーの頃は自分のお店とその周辺くらいしか目に入らなかったのですが、MOになった今は、本部と協業してエリア戦略を一緒に考えられます」と話す石塚さん。MOになる前は3店舗を経営するオーナーで、その前は美容師でした。

「初めてオーナーになったのは1994年。オーナーになる前は美容室の雇われ店長でした。実家の母が所有していた土地を活用するつもりでローソン経営を始めたのですが、人に任せていたら経営が上手くいかなくなって。それで急遽美容室を辞めて、ローソン経営に取り組むことにしたんです」



特集 マネジメントオーナー

退職の際、美容室の社長に言われたのが「周りが申し訳ないと思う位働きなさい。でないとは付いて来ないよ」という言葉。「その言葉に従って、レジも打てない状態から仕事を始めました。今でもレジ打ち、品出し、発注、すべて自分でもやります。私の店に研修に来る新しくローソンに加盟されたオーナーにも、この言葉は必ず伝えるようにしています。これからもずっと同じ気持ちで、後ろ姿を従業員に見せていきたい」

そして3店舗を経営するようになった2008年、ローソン本部からMO応募への誘いが来ます。

「3店舗でも思うようにいかない状態だったので、当時は自信がなく断ったんですが、オーナー研修で当時のローソン本部が『人口減少の時代には人手不足が深刻化する。だから経営基盤の強いMO制度を作る』と仰ったんですね。それで一晩眠れなくなって。創業以来ずっと支えてくれたクルーたちが年を取った時、店頭以外でも働ける場所が必要ではないかと。それでお店に帰って、リーダークルーたちに『チャレンジしたいがどうか』と話したら賛成してくれたので、MOになって多店舗展開に踏み切ることにしました」



どこにでもあるような商品を、どこにもない陳列で

店舗の運営手法は、強固なマニュアル主義。「理想は店によってすべて売場も商品も変えることですが、そこまでやれる余裕がまだありません。そこで、まずは型通り、金太郎飴の状態を作ろうと。商品棚の板は何番目の穴に固定する、というところまで、ガチガチに決めています」

こうした手法を取っているのは、権限移譲を図った結果、相次ぎ従業員に退職された苦い経験からです。

「コンビニ経営は難しい。経験の無い若い子たちに、いきなり上手くできるはずがありません。発注が上手いはずなのにたくさん廃棄ロスを出して叱られたり、シフトに穴が開いてもクルーさんは出てくれなかったり。それで自信を無くして辞めていく。辞めた従業員たちに話を聞きに行って、やっとそのことに気付きました。だから今は、まずは型を決めて成功体験を積み重ねています。型があるから型破りもできる。まずは型、アレンジはその後、という風にしたら、人も育つようになりました」

そんな石塚さんに「コンビニ経営の核心とは」と聞くと「限られた面積しかない店舗で、いかに効率良く収益を上げるか。肝になるのは商品の販売構成比で、これがお客様のニーズを示すバロメータ」と答えます。

かつては日用品に販売構成比以上の Gondola 本数を割っていたのに、実際は数%もなかったこともあったとか。「それが『大変革実行委員会』で新型の要冷機器などの導入が進み、販売構成比に合わせた店づくりを追求できる設備基盤が整ってきました。私たちは日々販売構成比を注視し、1,000円でも2,000円でも日販を上げようとしている。本部も同じ考えで、売場の構成を変えてきてくれていると思います。エリアカンパニー制も始まった

ので、今後は判断スピードがさらに早まりオーナーの声ももっと届きやすくなるのでは」

「どこにでもあるような商品を、どこにもない陳列で売ってお客様に喜んでもらうこと。そこがコンビニ経営者の腕の見せどころです。発注をする時、何が売れそうか商品のアタリを付けて、今週はこれで行こうと決め、それをどう売るか、POPをどう付けどんな見せ方をしようか、というのがこの商売の面白さ。『大変革実行委員会』の施策で売場が変わった中、それをいかに商売に生かし数字につなげていくかをすごく考えています。竹増社長が『現場がすべて』と仰っていますが、本当にそのとおり。良い売場を作って、ローソンの青い看板に恥じない仕事をしたい」

2022年の夏からは、新たな試みも始めました。「発注、売場づくり、人財育成など、従来は店長が手掛けていた業務を得意な人の専門に変え、運営に“横串”を通そうとしています。先例もなく、全くの手探りで。誰も得意不得意があるのだから、得意なこと、好きなことを生かせる仕組みにした方が良いでしょう。約450人の従業員皆が“得意”を生かせたら、きっと凄いパワーになりますよ」

そして、これから目指すことを聞くと「コンビニを、人があこがれる職業にしたい」と。

「携わっているオーナーやクルーに、誇りを持って仕事してほしい。美容師も昔は3Kと言われてましたが、カリスマ美容師が出て人気職種に変わりました。イメージが大事なんです。だから以前から、クルーの身だしなみにも気を配っています。もちろんビジネスですので、儲けることも重要です。しっかり儲けて好きな車に乗って、従業員には給料面や福利厚生を含め働きがいを感じる職場環境を提供し、最近増えている海外出身のクルーにはジャバニーズ・ドリームを感じてもらえれば」



成城石井

ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

・輸入、物流、製造、卸売、小売業態での販売及び飲食業態といった流れを一貫して自社で行う「食の垂直統合」という独自のビジネスモデル。商品企画、製造、調達、販売機能を有することで、顧客ニーズやトレンド、原材料の調達環境を踏まえた機動的な対応が可能。



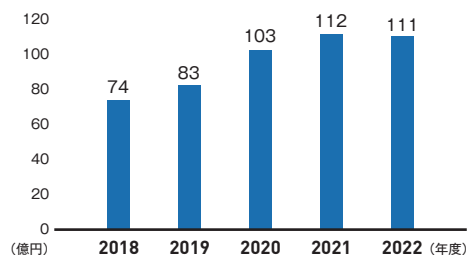
【強み】

- ・高品質な商品及びサービスを背景とした高いブランド力
- ・駅ビル、路面店、ショッピングセンターと多様な店舗フォーマット
- ・自家製及びオリジナル商品の比率が高いユニークな商品カテゴリー構成

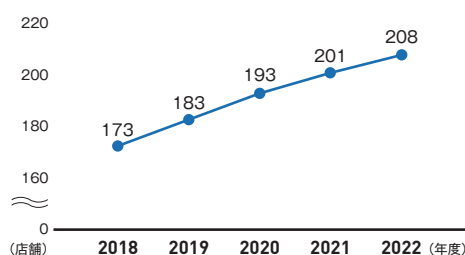
事業環境

コロナ禍での外出自粛や在宅勤務の広がりにより高まった巣ごもり需要を取り込み、2020年度から2021年度にかけては大型路面店を中心に生鮮食品、グロスアリー及び菓子の売上が大きく伸長しました。2022年度は巣ごもり需要の取り込みの反動の影響があったものの、新規出店や自社のセントラルキッチンで製造している自家製惣菜を中心に売上が堅調に推移し、引き続き売上が伸長しました。

セグメント利益



店舗数



※ 直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52 の合計

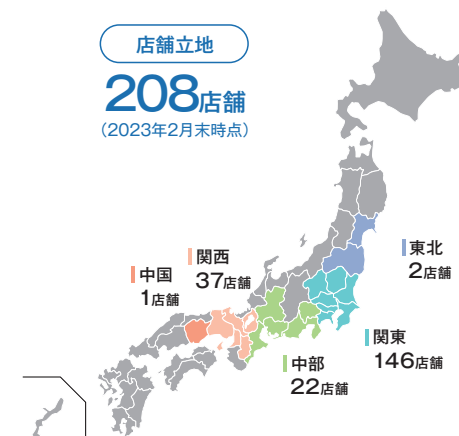
成長戦略

1. 出店の加速及び新たな出店形態の模索

将来の店舗網の拡充及び新たな柱となる商品開発を見据え、2022年7月に新たな統合型セントラルキッチン「大和第三セントラルキッチン」の操業を開始したことにより、製造能力が従前の2倍（400店舗分）に増強されました。引き続き関東での出店を進めるとともに、西日本への出店も強化していきます。また、2023年4月にはベーカリー専門店である「成城石井 BAKERY」を大阪市内で開業するなど、新たなフォーマットでの出店にもチャレンジしています。



大和第三セントラルキッチン



※ 直営店、フランチャイズ店、Le Bar à Vin52 の合計

2. EC事業の強化

eコマースの強化や、Uber Eatsなどの配達代行サービスを活用したラストワンマイル・ビジネスの取り組みを進めています。2022年3月にAmazon.co.jp上で成城石井ネットスーパーを共同展開し、2023年1月にはANA Mall (ANAモール)、2023年5月にはJAL Mall (JALモール)に出店しています。

※ Amazon及びAmazon.co.jpは、Amazon.com, Inc.またはその関連会社の商標です。



ローソンエンタテインメント



ユナイテッド・シネマ

ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

ローソンエンタテインメント：ローソンチケットやローソントラベルなどのチケット事業、HMV店舗やECなどの物販事業を展開。各種事業を通じてコンテンツを獲得、ローソン店頭キャンペーンなどの企画、オリジナル商品の開発・製造・卸を展開。

ユナイテッド・シネマ：シネコン事業に加え、劇場をメディアとした広告販売など周辺事業を展開。

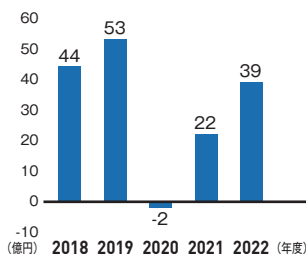
【強み】

- ・プレイガイドシェアトップクラスの販売力
- ・ローソングループの総合力を生かしたコンテンツ調達力
- ・「リアルとネット」「モノ消費とコト消費」を融合した商品・サービスの企画力と販売力
- ・体感型映画上映システムなど積極的な付加価値提供による高い競争力

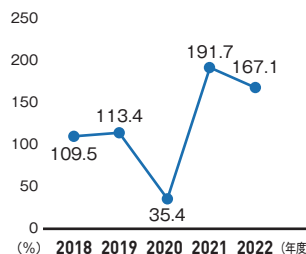
事業環境

コロナ禍ではお客さまの生活消費行動の変化によりデジタル化が加速する中、リアルとネットを融合し、ローソン店舗・チケット事業・シネコン事業などを通じ、ローソンのグループ力を最大限生かした事業展開を行いました。その結果、2022年度のローソンエンタテインメントのチケット事業においては、2019年度を上回る実績となりました。EC事業においては取扱商品を拡大し、2019年度比で大幅に売上が伸びました。また、ユナイテッド・シネマのシネコン事業においても、4DXやIMAXなどの音響体感プレミアムシートによる差別化した劇場運営で客単価が上昇しました。

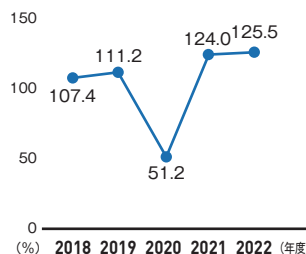
セグメント利益



ローソンエンタテインメント
チケット取扱高前年比



ユナイテッド・シネマ
観客動員数前年比



成長戦略

1. エンタメチケットとトラベルチケットのシームレスなサービス展開

チケット事業において、興行と旅行の各種チケットを共通のプラットフォームで購入できる仕組みを実現し、コンサートなどのチケット、飛行機・鉄道などの移手段及び宿泊などをワンストップで手配できる環境を整えていきます。

2. 市場変化に対応した新領域のエンタメ関連商材開発への取り組み

物販事業において、ローソングループとして培った企画・開発力をさらに高め、店舗やECで取り扱う商品・サービスの領域をコスメやスポーツ関連などの新たな領域へ拡大していきます。

3. エンタメコンプレックス事業への進化

シネコン事業において、音響体感プレミアムシートなど劇場設備に付加価値を付けたサービスを提供し観客動員数を増やします。さらに、映画以外のコンテンツを上映することで客層の幅を広げます。また、劇場をメディアやお客さまとのタッチポイントとした、物販・マーケティング・販促などの事業も強化していきます。





ローソン銀行

ビジネスモデル・強み

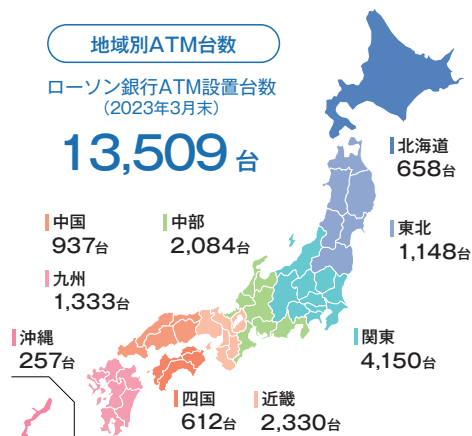
【ビジネスモデル】

- ・全国47都道府県のローソン店舗などに設置したローソン銀行ATMを基盤としたATM事業及び預金やクレジットカードなどのリテール事業を展開。
- ・ATMネットワークを通じて、ATM利用者と提携金融機関やキャッシュレス事業会社を結ぶサービスを提供。

【強み】

- ・385社*の提携金融機関などのネットワーク
- ・全国47都道府県、年間36億人以上が利用するローソン店舗を中心に設置した13,509台*のATM
- ・原則24時間365日利用可能なATMを実現するシステムと体制
- ・会員数1億人超の会員基盤を持つPontaカードと提携したクレジットカード“ローソンPontaプラス”のサービス提供

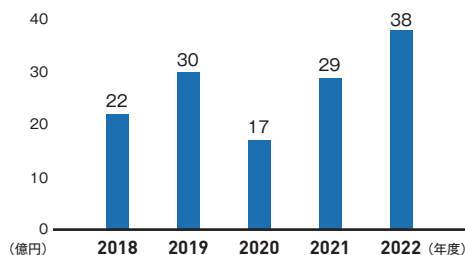
※ 2023年3月末時点



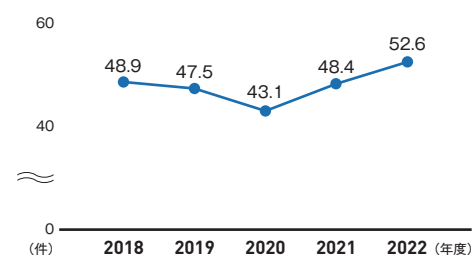
事業環境

コロナ禍では厳しい行動制限により、ローソン店舗の客数が減少したことでATMの利用件数が落ち込みました。しかし、2022年度は人流や外出需要の回復によるローソン店舗への客数増加に伴い、1日1台当たりのATM平均利用件数は52.6件とコロナ禍前の2019年度と比較し5.1件の増加となりました。また、キャッシュレス決済の普及に伴い、決済アプリにローソン銀行ATMから現金でチャージできるATMチャージの利用も増加傾向にあります。

セグメント利益



1日1台当たりのATM平均利用件数



成長戦略

1. ATM事業の強化

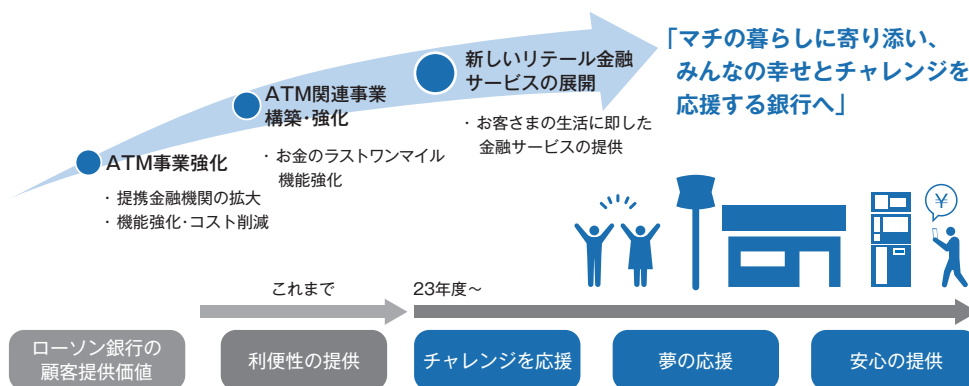
提携金融機関の拡大によりATM利用者数の増加に取り組むとともに、ローソン店舗以外の場所へ設置するATM台数を拡大していきます。また、ATMチャージ、海外送金カードの取り扱い・ATMでの売上入金サービスなどの既存サービスの利用拡大に向けた施策を実施していきます。さらに、ATMを継続して利用いただけるような新規機能やサービスの拡充を図ります。

2021年9月から実施している「ATM スタンプカード」とPontaカードの連動を検討し、グループデータを活用することで、ATM利用客のご理解のもと継続的に利用いただける施策の展開を実施していきます。



2. 新しいリテール金融サービスの展開

ATM事業に続く“第二の収益の柱”を構築すべく、「お客さまにいちばん近い銀行」として、お客さまの暮らしに寄り添った“必要な時に必要なサービスの提供”に向けて、新しいリテール金融サービスの実現を目指していきます。



ビジネスモデル・強み

【ビジネスモデル】

日本式のコンビニエンスストアのフランチャイズチェーンとして、日本のノウハウを取り入れた加盟店対応、商品及びサービスを提供するとともに、各地域に適したオリジナル商品の開発・販売及びサプライチェーン管理を行う。



中国のローソン店舗外観

【強み】

- ・日系コンビニエンスストアとして中国に初進出した1996年から蓄積してきたノウハウ
- ・中国国内で店舗を展開している全24エリア中20エリアで「最も利用したいCVS1位」*を獲得した高いブランド力

* 2022年下半期消費者調査

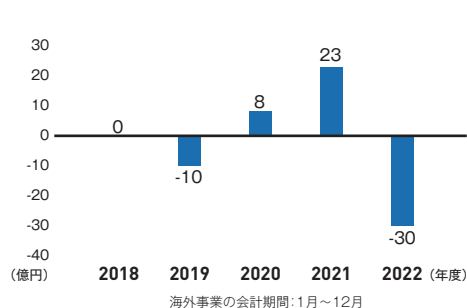
エリア	出店開始時期
中国	1996年7月
インドネシア	2011年7月
ハワイ (米国)	2012年7月
タイ	2013年3月
フィリピン	2015年3月

事業環境

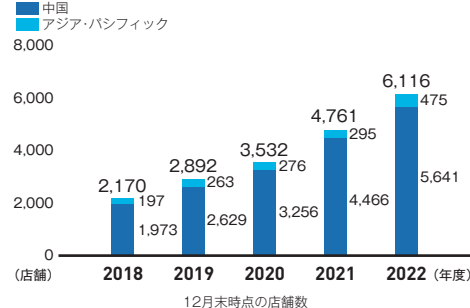
中国では、2020年度から2021年度にかけて新型コロナウイルス感染症による散発的な行動制限が続いたものの、デリバリーの強化やライブコマースなどの施策を展開し売上が伸長しました。2022年度は上海市全域でのロックダウンなど中国全土での大規模な行動規制により一年を通して厳しい事業環境となりましたが、感染のピークが過ぎた都市から順に人流の回復とともに売上も回復し、2023年3月には既存店売上高が前年を上回りました。

中国以外の地域では、2020年度から新型コロナウイルス感染症の影響により、店舗の休業や時短営業などを実施していましたが、行動規制の撤廃及び緩和により、人流とともに売上も回復しています。

セグメント利益



店舗数



成長戦略 (中国)

1. 出店の加速

経営人財の育成やこれまで蓄積してきたノウハウをベースに出店地域を拡大し、2025年度に10,000店舗の展開を目標としています。中国は地域により文化や経済レベルも異なることから、それぞれの文化圏に展開している子会社を起点に出店していくことに加え、エリアライセンスでの拡大やM&Aも含めて事業の拡大を図っていきます。

2. 商品力の強化及びDXの推進

PB商品の内製化や健康を訴求した商品の開発を進めていきます。また、売上が拡大しているデリバリーサービスなどの店舗外収入の継続的な獲得に取り組むほか、グループチャットやSNSでのライブ配信を活用したマーケティングを展開するなどDXを推進していきます。



成長戦略 (アジア・パシフィック)

1. 出店の加速

2025年度に3,000店舗の展開を目標としています。さらなる出店加速のため、現地有力企業との提携を含めた取り組みに加え、フィリピンではフランチャイズでの本格展開、インドネシアではジャカルタ以外の主要都市への出店エリア拡大など、事業推進を図っていきます。

2. 商品力の強化

カウンターファストフードやチルド商品を中心として、競争力のある高付加価値のオリジナル商品を拡充していきます。また、日本や中国で人気の商品も取り入れつつ、各エリアの食文化などに合わせた商品開発を強化していきます。

市場での適正な評価を目指し、
ニーズを捉えた
情報開示を目指す

取締役
常務執行役員 CFO
糸長 雅之



早期にコロナ禍前の収益力に会社を戻す

私の最大のミッションは、早期にコロナ禍前の収益力に会社を戻すことです。

2020年9月に立ち上げたローソングループ大変革実行委員会で取り組んできた店舗改装や商品刷新などにより変化した売場をお客さまに実感いただき、さらに来店を促進する施策「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」の展開など、さまざまな取り組みをこの3年間で着実に実行してきました。これらが奏功したことに加え、アフターコロナでの人流回復もあり、2022年度は営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに計画を上回ることができました。コロナ禍を経て急速に変わる事業環境の中で、変化対応業としてこれまで取り組んできた各種施策が効果を上げたこと、2022年度に計画以上の実績を出せたことは、「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標達成に向け道筋をつけることができたと考えています。

しかし、まだ市場における当社の理解度は我々が目指すレベルにはなく、すべてのステークホルダーに積極かつ能動的にアプローチし、ニーズを正確に捉えて情報を開示していく必要があると感じています。情報開示にこだわり、ローソンの良さ、当社の成長戦略・将来性など、市場における理解度向上を目標に取り組んでいます。

チェーン全店売上高(連結)

25,454億円



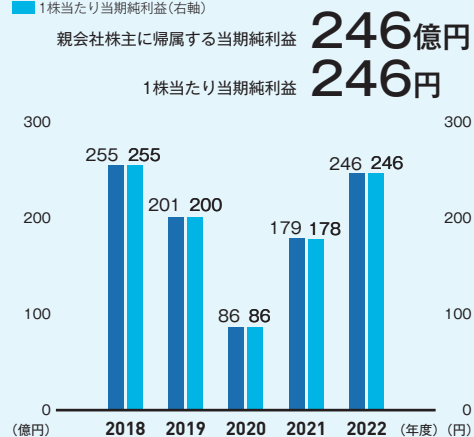
営業利益(連結)

550億円



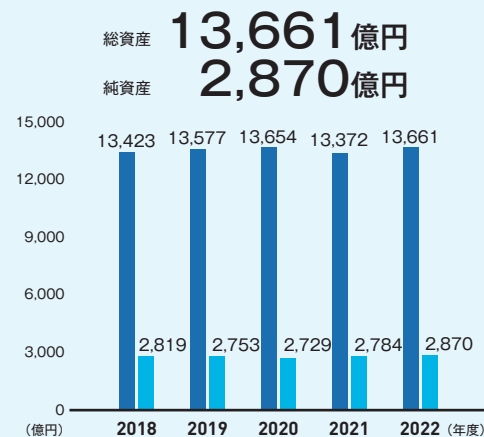
親会社株主に帰属する当期純利益/
1株当たり当期純利益

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(左軸)
■ 1株当たり当期純利益(右軸)



総資産/純資産(連結)

■ 総資産 ■ 純資産



2025年度のチャレンジ指標 ROE15%以上、EPS500円以上達成に向けて

「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標であるROE15%以上、EPS500円以上は必達だと考えています。そのためには2022年度の決算説明会にてご説明した「ローソングループ Challenge 2025に向けた実行計画」を確実に遂行していくことが重要です。

2025年度の事業利益目標を1,000億円以上(IFRS)としていますが、2022年度が事業利益643億円であり、容易に達成できる目標とは考えていません。しかし、国内コンビニエンスストア事業の2022年度の既存店売上高前年比は103.6%と、コロナ禍により人流が戻りきらない中でも売上は伸ばしました。

2022年度までの約3年間はローソングループ大変革実行委員会の店舗改装などを中心に投資を行い、またそれを周知するための「ハッピー・ローソン・プロジェクト！（ハピロー！）」を中心としたマーケティング施策も2022年6月から進めてきました。2023年度以降はこれらの投資効果を上げていく期間です。2023年度は上期106%、下期102%、通期で104%を計画しています。投資効果の刈り取り、実行計画の確実な遂行、本格的な人流回復、これらを踏まえ、2025年度に事業利益目標の1,000億円以上達成は可能であると考えています。

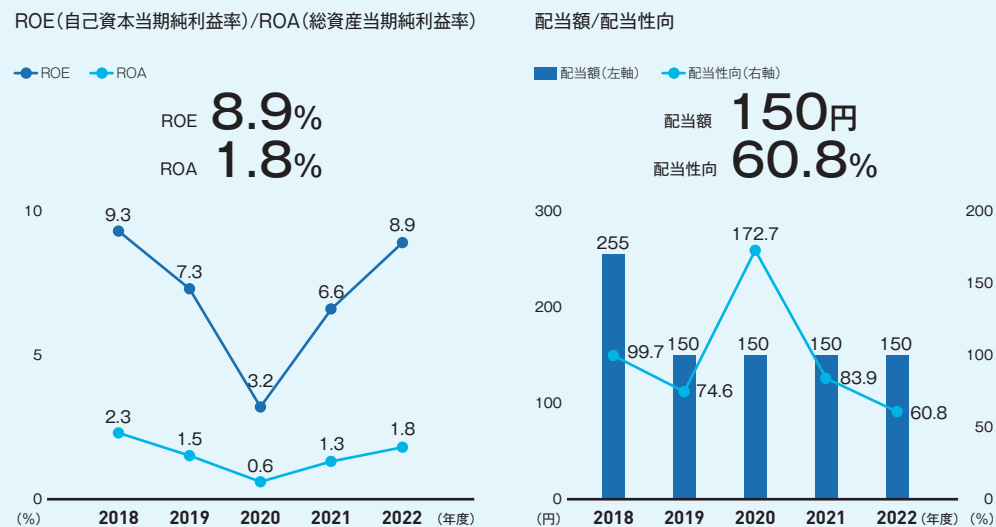
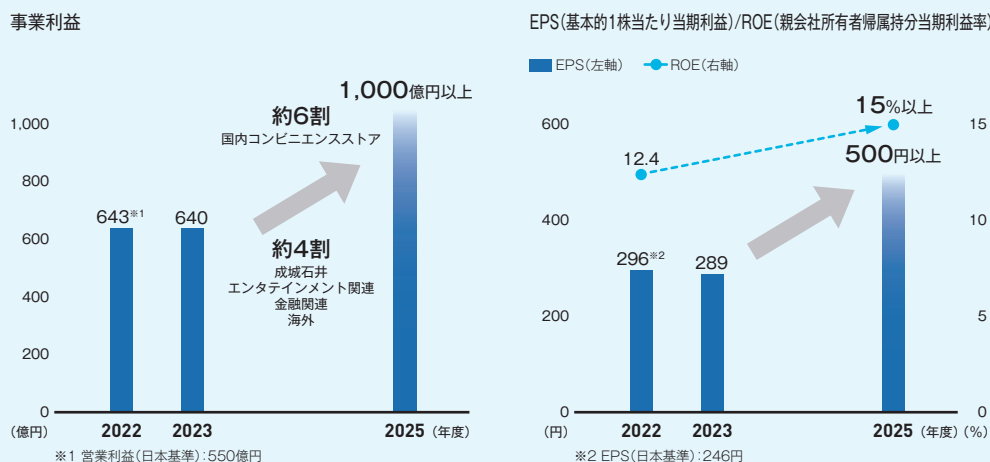
設備投資及びコストのコントロール

設備投資については、2022年度は880億円の実績、2023年度は1,170億円まで増やす計画です。2022年度はローソン単体の店舗改装による既存店投資が中心でしたが、2023年度は海外事業での新規出店など新店投資が主です。なお、ローソン単体の既存店の店舗改装も引き続き実施します。これまで日常使いの商品を拡充するために冷凍什器の導入などを行ってきましたが、対象となる店舗の改装が2022年度で完了しました。2023年度からはより環境に配慮した店舗改装を行います。経年劣化した要冷機器はCO₂排出量の少ない機器への入れ替え、また太陽光発電設備を導入するなどにより、光熱費を下げる試みに取り組んでいきます。

マーケティング費用については、2023年度は100億円増やす計画です。ハピロー！のメディア戦略強化に加え、品揃え拡充による「販売機会ロス」の削減を実現し、「地域密着×個客・個店主義」を進化させるための費用です。

全国どこのお店でもお客さまのご期待に沿えるよう、品揃えの「幅」と在庫の「量」の徹底を図ります。

2025年チャレンジ指標 ROE15%以上 EPS500円以上



成長に資する資本政策の選択

当社の資本政策は、成長性・資本収益性を投資の判断軸としています。国内コンビニエンスストア事業をコア事業とし集中的な成長投資を行うとともに、グループ会社においてはM&Aを含む業界再編なども視野に入れ、最適な資本政策の検討を行っています。また、資本政策と株主還元バランスを常に念頭に置きながら、ローソングループ全体の成長と企業価値の向上への取り組みを通じ「ローソングループ Challenge 2025」のチャレンジ指標達成を目指しています。

成城石井の上場申請についても、グループ会社の成長を目的とした資本政策の一環です。この度は市場環境に鑑みて、2022年12月に上場申請を取り下げましたが、今後も成長に資する資本政策を検討するとともに、引き続き同社の成長をサポートしていきます。

株主還元強化

2023年度から株主還元方針を変更します。2019年度以降、年間配当金の下限を150円とした上で、連結配当性向50%を目標とした株主還元方針としていましたが、2025年度に向け株主還元を強化します。具体的には、年間配当金の下限を、2023年度200円、2024年度225円、2025年度250円とし、これら下限と連結配当性向50%のいずれか高い方での配当とする、という段階的な増配です。さらに、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、追加還元も検討します。

株主還元強化の背景は、本部及び加盟店の収益力が向上したことです。2019年度に人手不足による人件費の高騰などにより加盟店支援を強化する必要が生じ、減配をしました。以降、加盟店利益基軸経営を掲げ、加盟店の利益向上に取り組んだ結果、2020年度こそコロナ禍の影響を受けましたが、2021年度・2022年度は、1オーナー当たりの加盟店利益はコロナ禍前を上回る水準で推移させることができました。この数年間に取り組んだ大変革実行委員会をはじめとする施策が奏功し、本部及び加盟店の収益力が向上したことから、株主への還元を強化する時期が来たと判断し増配に至りました。

対面でのコミュニケーションを重視

5月の初旬に、3年半ぶりの海外IRに出向きました。実質3日で10社を回りましたが、投資家がどのようなことを望んでいるのかを肌で感じ、大変有意義な面談ができました。今後も欧州、北米、アジアの投資家と直接面談する機会を積極的に設けていきたいと考えています。

コンビニエンスストアという業態は、関わるすべての方がお客さまです。投資家や取引先、加盟店や私自身もそうです。従い、すべてのステークホルダーと、できるだけ対面してコミュニケーションを図ることを心がけています。

なお、ローソンは2023年2月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しました。グローバルスタンダードの会計基準であるIFRSで財務情報を開示することで、安定株主を除けば約半数を占める海外投資家に、よりの確なご判断をいただけたと考えたことが適用の主な理由です。

IR活動実績(2023年2月期)

決算説明会・決算電話会議	6回
IR投資家面談	約200回
IRセミナー(投資家向け説明会)	2回