

株式会社 ローソン 2022年度 決算説明会

2023年4月14日

2022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)

	2021年度	2022年度		
	実績	実績	前年差	計画差 ^{*1}
営業利益	470	550	+79	+20
経常利益	475	534	+58	+49
当期純利益	179	246	+67	+26

(内、国内コンビニエンスストア事業)

既存店売上高前年比 ^{*2}	101.1%	103.6%	+2.5%pt	+0.6%pt
総荒利益率 ^{*2}	30.7%	31.0%	+0.3%pt	- 0.1%pt
総店舗数(店) ^{*3}	14,656	14,631	- 25	- 75

*1 2022年度上期決算発表時点（2022年10月）における見直し計画との比較です。

*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.営業利益 : 550億円

(1)前年差:国内コンビニエンスストア事業は、店舗改装やマーケティング施策の効果などにより既存店売上高前年比が103.6%、総荒利益率が0.3%ポイント伸長し、大幅に増加した光熱費を吸収して増益。海外事業は中国のロックダウンなどの影響により減益となったが、エンタテインメント関連事業及び金融関連事業が増益となったことから、連結では79億円の増益。

(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0.6%ポイント上回るなどローソン単体で+50億円。海外事業において中国のロックダウンなどの影響により計画未達となり、グループ会社で▲30億円、連結では+20億円。

2.当期純利益 : 246億円

(1)前年差:店舗関連の減損損失が減少したことなどにより増益。

(2)計画差:店舗関連の減損損失が減少したことなどにより計画上振れ。

2022年度 各種施策の振り返り

LAWSON

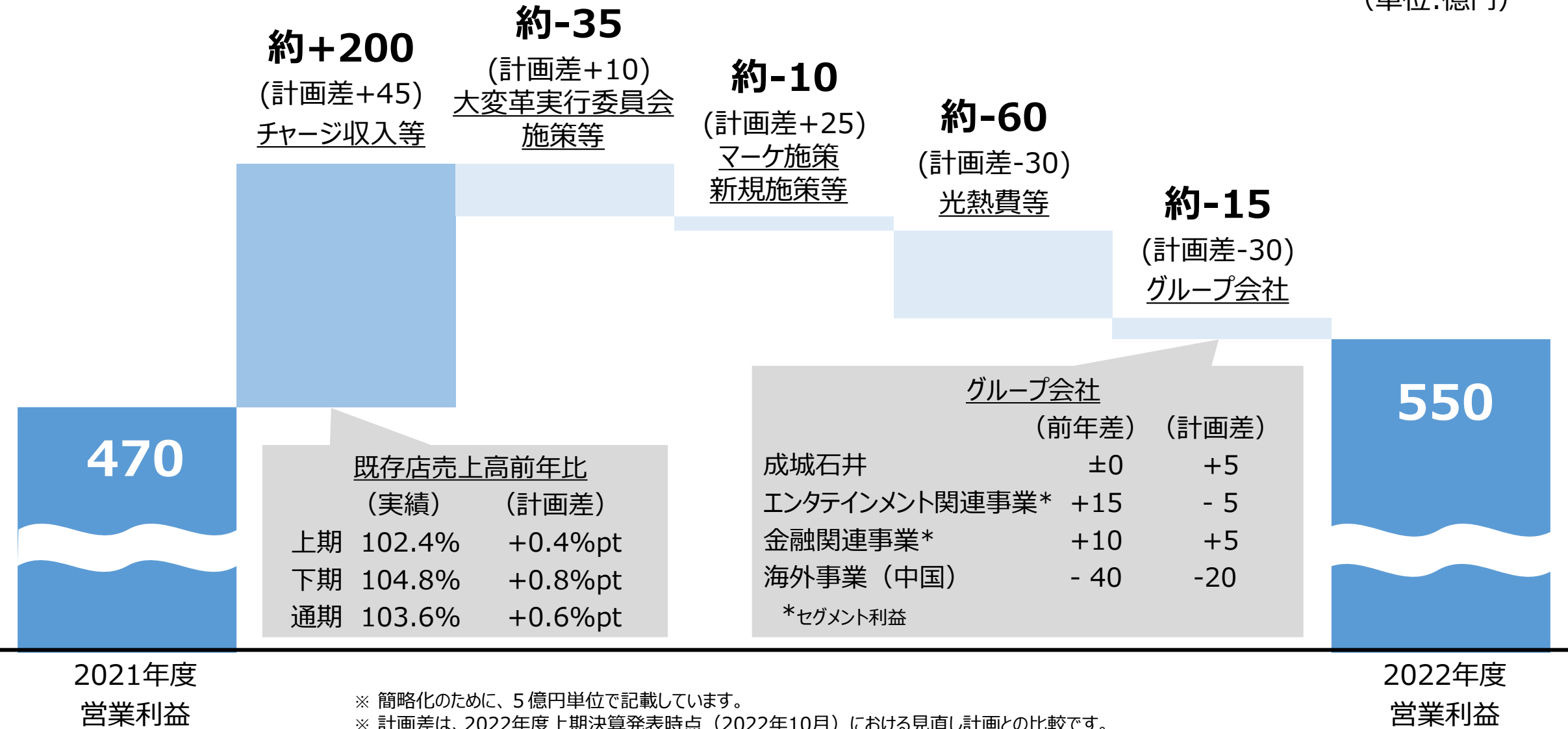
(単位:億円)

	2022年度			
	計画	実績	前年差	計画差
営業利益	530	550	+79	+20

施策	進捗	前年差	計画差
チャージ収入等	店舗改装及び商品刷新などにより日常需要の取り込みが進み、店内厨房や冷凍食品などが伸長。さらに、「ハピロー！」などのマーケティング施策効果及び人流回復により、カウンターファストフードや米飯の販売が好調となり、既存店売上高前年比が103.6%と計画を0.6%ポイント上回った。	+200	+45
大変革実行委員会 施策等	改装する店舗の厳選により、改装店舗数は2,985店舗と計画（3,500店舗）を下回り、改装費用が減少した。	-35	+10
マーケ施策 新規施策等	「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。	-10	+25
光熱費等	電力単価の上昇により、下期に光熱費が大幅に増加した。	-60	-30
グループ会社	グループ会社全体では、主に中国における減益の影響により、前年・計画ともに下回った。 【成城石井事業】コロナ禍における巣ごもり需要の反動の一方、施策強化などにより計画上振れ。 【エンタメ関連事業】行動制限のない環境下で市場が活況となり増益となったが計画を下回った。 【金融関連事業】ATM平均利用件数の増加などにより、計画を上回った。 【海外事業】中国において、上期はロックダウンや行動規制、下期はゼロコロナ政策緩和による感染拡大の影響を受け減益となり、計画を下回った。	-15	-30
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、2022年度上期決算発表時点（2022年10月）における見直し計画との比較です。	+80	+20

2022年度 連結営業利益増減要因

(単位:億円)



(単位:億円)

		2023年度	
		計画	前年差
連結営業利益		570	+19
	国内コンビニエンスストア事業	374	-15
	内、ローソン（単体）	350	-1
	成城石井事業	116	+4
	エンタテインメント関連事業	43	+4
	金融関連事業	26	-12
	海外事業	12	+42
当期利益（IFRS） ^{*1}		290	
		計画	前年
1株当たり配当		200円	150円

- ローソン単体 計画前提条件
- 既存店売上高前年比^{*2} 104.0%
- 総荒利益率^{*2} 31.4%（前年差+0.4%pt）
- 店舗数^{*3} 出店280 閉店270 純増10

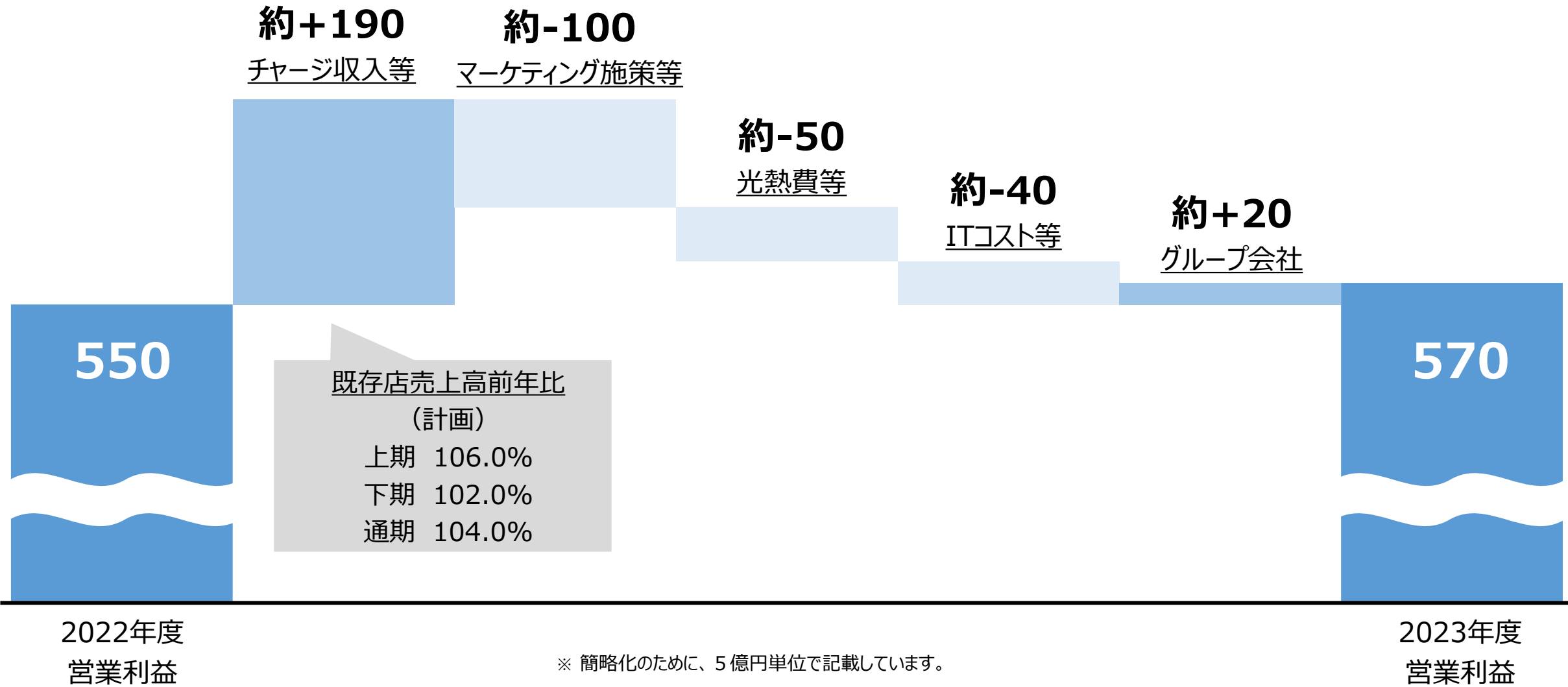
*1 当社は2023年2月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用することとしております。

*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。

2023年度 通期計画 連結営業利益増減要因 (日本基準：参考値) LAWSON

(単位:億円)



2022年度の振り返り 及び ローソングループ Challenge 2025 に向けた実行計画

株式会社 ローソン
代表取締役 社長
竹増 貞信

2022年度の振り返り

- 3月にまん延防止等重点措置が解除された後、人流は増加傾向
- 11月以降、入国者数の上限撤廃及び全国旅行支援の開始などにより人流回復促進



*移動人口：各市区町村における「推定居住地が市区町村外のもの人口」

出所：内閣府「RESAS - 地域経済分析システム」より

■ 2022年度は日販改善を目指す店舗理想形追求プロジェクトなどを加速して実施

ローソングループ 大変革実行委員会

店舗理想形追求

日販改善

顧客起点サプライチェーン改革

中長期

グループブランディング

中長期

厨房

日販改善

ベンダー物流改革

中長期

レコメンドNo.1獲得

中長期

商品刷新

日販改善

グループデータ一元利活用

中長期

事業会社

無印良品導入

日販改善

働きがい改革

中長期

SDGs推進

■ 店舗理想形追求プロジェクトを中心とした日販改善効果は+1.9%

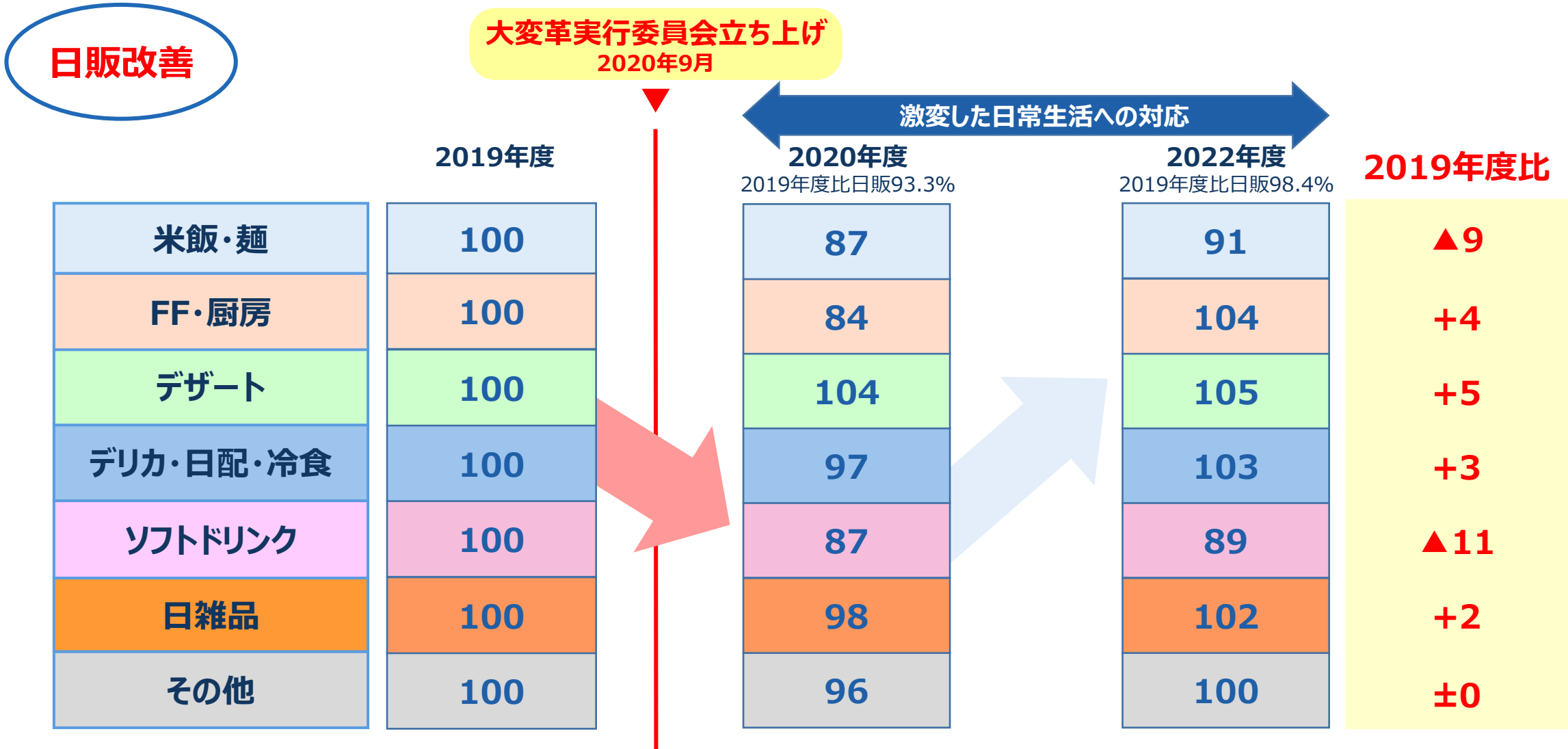
日 販 改 善	プロジェクト	実績及び主な取り組み	
	店舗理想形追求	累計改装店舗数：7,290 (+2,985)	日販改善効果 の全店影響 +1.9%
	厨房	累計導入店舗数：9,191 (+832) カテゴリー売上高前年比：約130%	
	商品刷新	冷凍食品 カテゴリー売上高前年比：約110% 日配食品 カテゴリー売上高前年比：約105%	
	無印良品導入	累計導入店舗数：9,621 (+9,511)	

※（ ）の数値は2022年度の改装及び導入店舗数

中 長 期	プロジェクト	実績及び主な取り組み
	顧客起点サプライチェーン改革	新セミオート・AIを活用した値引き販売推奨実験を約180店舗で実施
	ベンダー物流改革	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	グループデータの当社マーケティング施策への活用
	働きがい改革	社内公募案件の実現などの働きがい向上施策展開
	グループブランディング	ブランドイメージ向上のグループ横断施策展開
	レコメンドNo.1 獲得	お客さま評価改善に向けた取り組みの実施

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

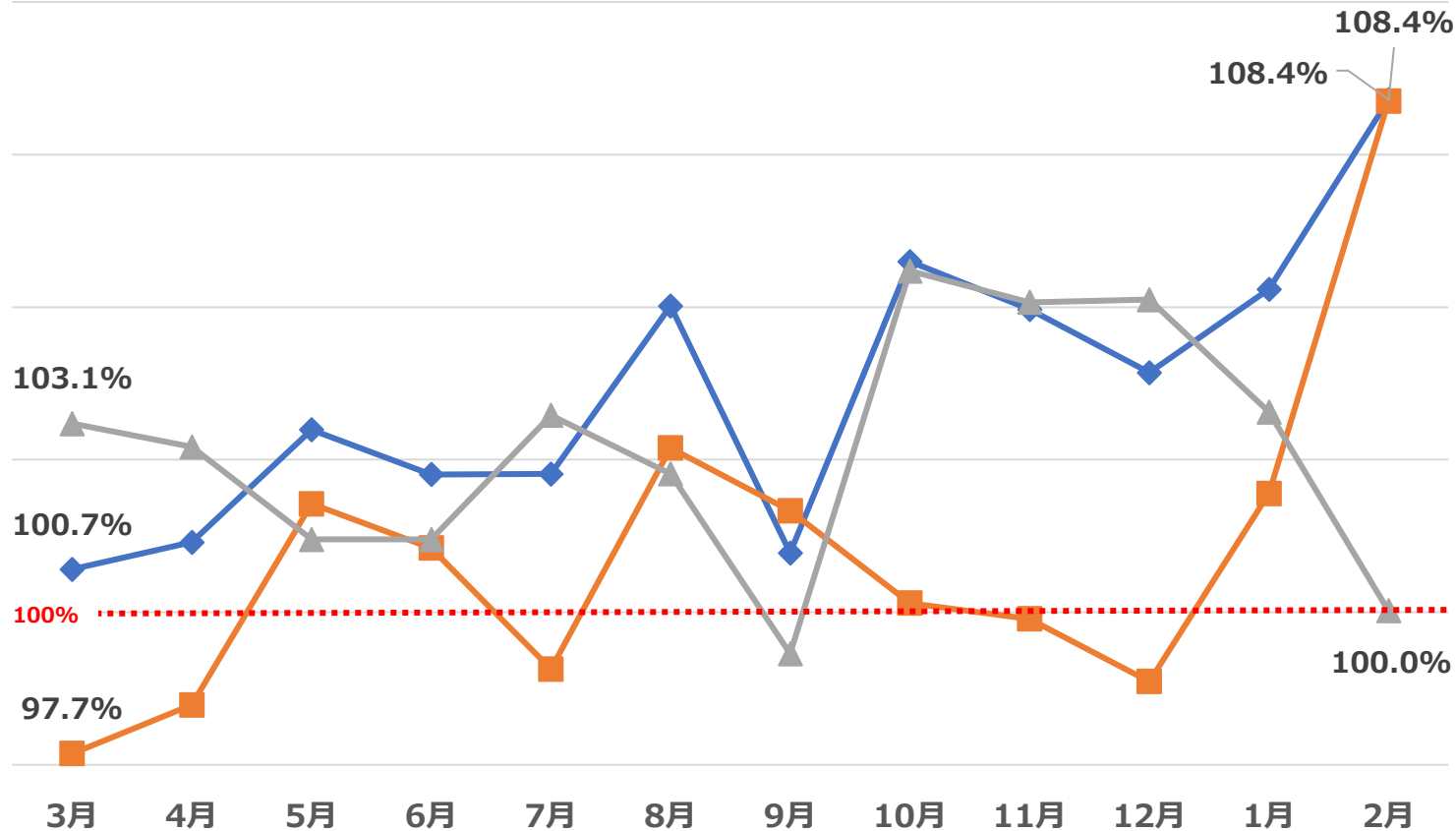
■ 大変革実行委員会のプロジェクトでコロナ禍で変容したニーズに対応



■店舗理想形改装及び「ハピロー！」などの販促施策が奏功し、通期計画を達成

【前年比】

◆日販 ■客数 ▲客単価



日販

通期 103.6%
(計画 103.0%)

客数

通期 100.9%

客単価

通期 102.7%

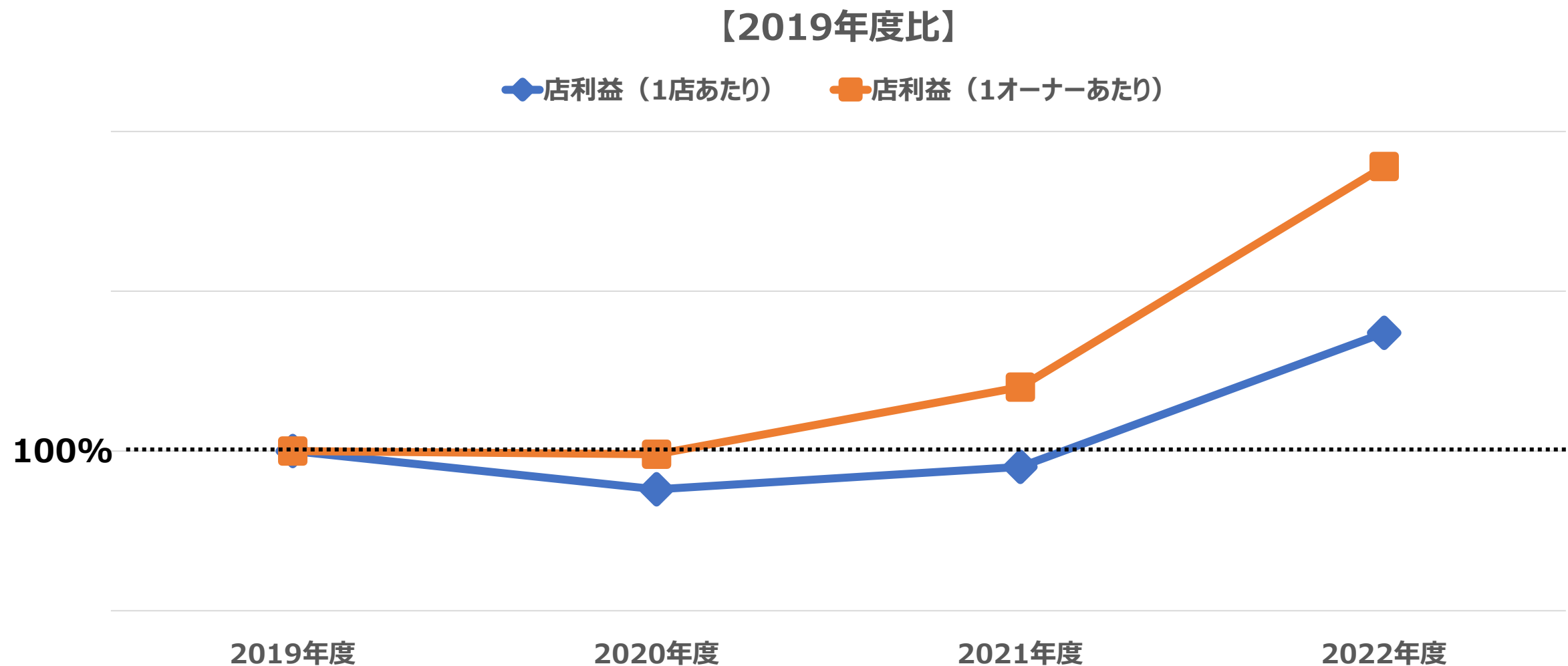
■店舗理想形改装

- ✓ 2月末日現在 累計7,290店舗 (今期2,985店舗)
- ✓ 店内厨房導入、冷凍食品などを拡充

■ハピロー！

- ✓ テレビCMを投下、店頭販促の強化
- ✓ 商品の刷新、ローソンアプリのクーポンを中心とした販促施策を実施

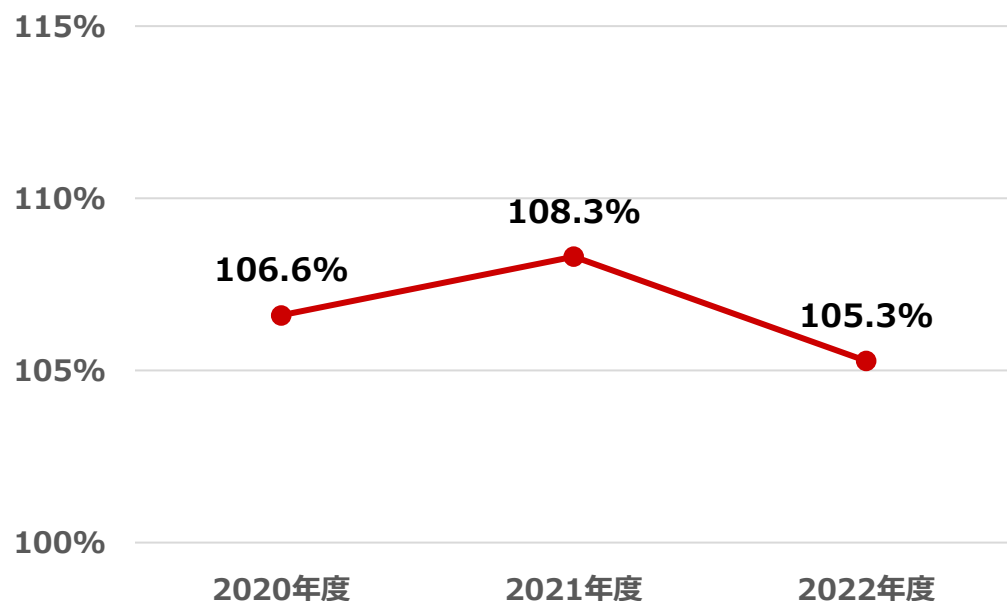
■日販の伸長で光熱費増加を吸収し、加盟店利益は増加



成城石井事業

【営業利益】 **119億円** (成城石井単体)
(前年差▲0億円 計画差+3億円)

既存店売上高 (2019年度比)



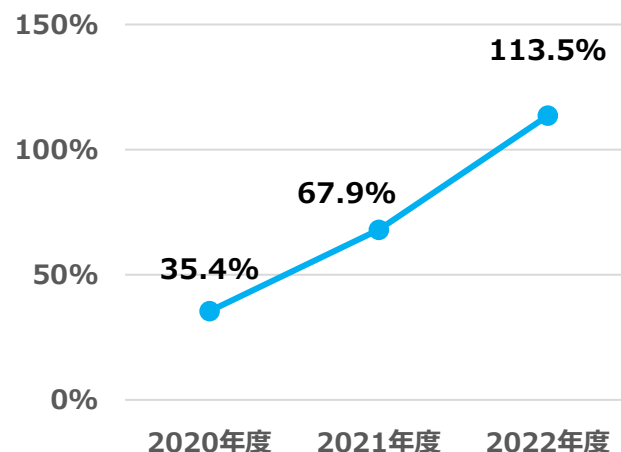
上期の巣ごもり需要の反動により既存店売上高は前年度を下回るものの、セントラルキッチンで製造している自家製惣菜の売上が堅調に推移し、営業利益は前年度と同水準を確保。

エンタテインメント関連事業

【営業利益】 **39億円** (セグメント利益)
(前年差+16億円 計画差▲4億円)

ローソンエンタテインメント

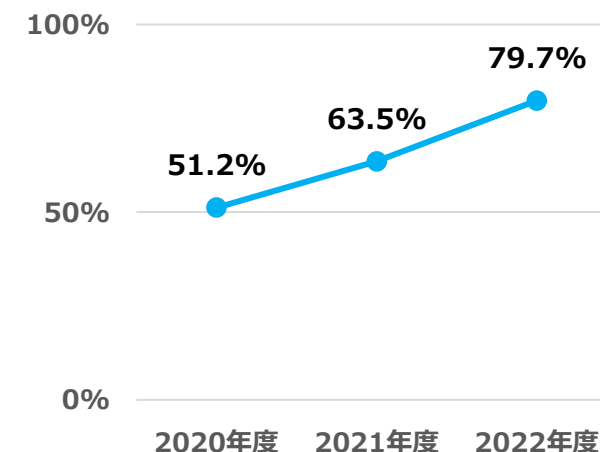
チケット取扱高 (2019年度比)



コンサートなどの開催が活況となり、チケット取扱高は2019年度を上回る水準まで回復し、増益。

ユナイテッド・シネマ

観客動員数 (2019年度比)



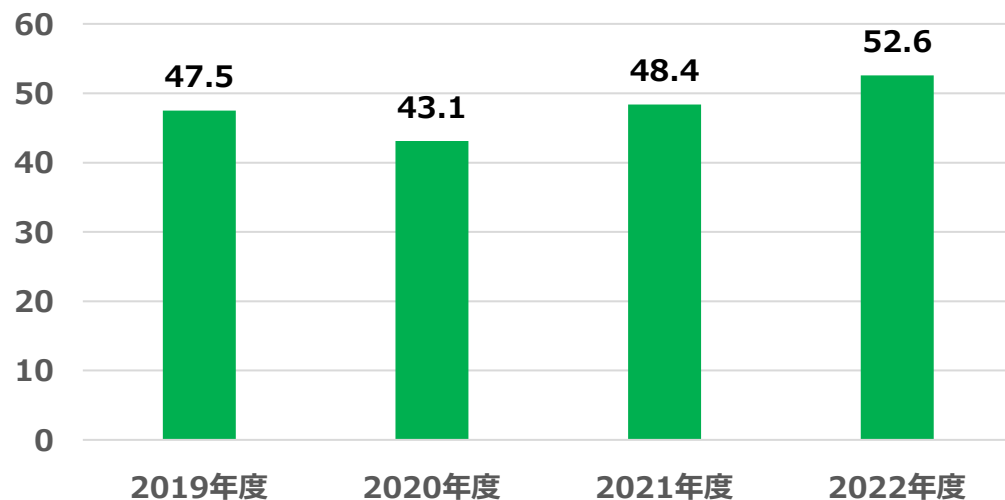
集客施策の強化や大型作品公開の効果もあり、観客動員数が順調に回復し、増益。

金融関連事業

【営業利益】 38億円 (セグメント利益)

(前年差 +9億円 計画差 +2億円)

ATM平均利用件数 (1日1台あたり)



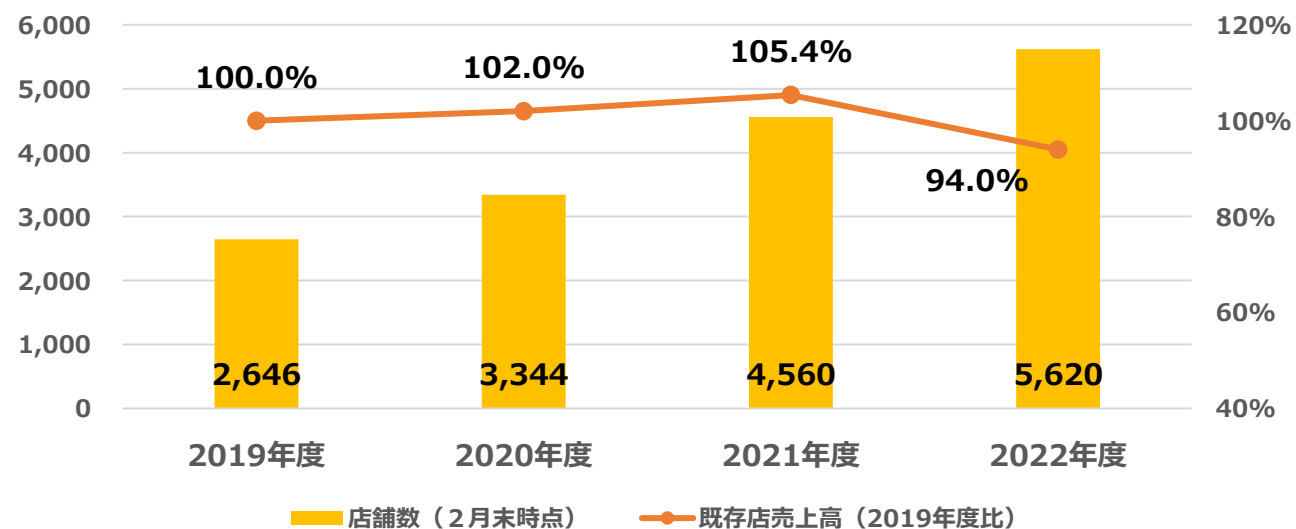
ATM事業での提携金融機関の拡大（384社：前期末比 +6社）及びキャッシュレス決済アプリへのチャージのサービスの拡充による1日1台当たりのATM平均利用件数の増加などにより、増益。

海外事業（中国）

【営業利益】 ▲21億円

(前年差 ▲42億円 計画差 ▲18億円)

店舗数及び既存店売上高



7月に5,000店舗を超え、2023年2月末時点で5,620店舗。4月に上海市全域でのロックダウンが実施され、その後も断続的に行動制限が継続。12月にはゼロコロナ政策緩和により新型コロナウイルス感染者数が増加するなど1年を通して厳しい事業環境となり、減益。

（単位：億円）

	2021年度	2022年度	
	実績	実績	前年差
営業利益	470	550	+79
経常利益	475	534	+58
当期純利益	179	246	+67

■ 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 103.6%^{*1}

出店 228／ 閉店 253／ 総店舗数 14,631^{*2}

^{*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。

ローソングループ Challenge 2025 に向けた実行計画

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

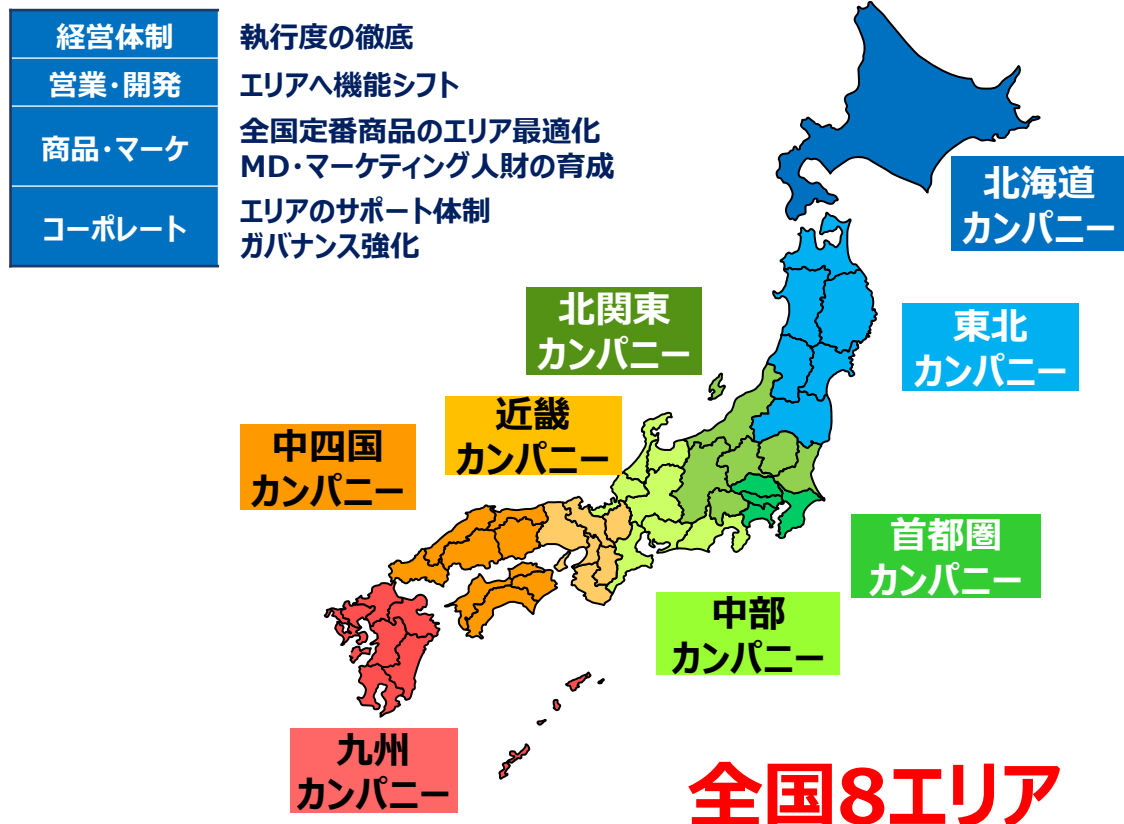
地球(マチ)への優しさ

■「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
地域密着 × 個客・個店主義		●エリアカンパニー制全国拡大 ●商品の美味しさ・品揃えの幅と在庫の量 徹底追求 ●出店ポテンシャルの深堀りとフォーマットの多様化		
ローソングループ 大変革実行委員会				
プロジェクト	ベンダー物流改革	●ベンダー体制最適化、商品力強化 ●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 ●最適配送モデル確立（チルド・定温商品2便化・CO₂排出量削減）		
	個客起点サプライチェーン改革		●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	
	店舗理想形追求2.0	●環境配慮型店舗・電気使用量削減、省人化対応		
	グループデータ一元利活用	●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		
	レコメンドNo.1獲得			●お客さま、社会、仲間からのレコメンドNo.1
	50周年記念実行	●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		
	FCモデル改革	●持続可能な新FCモデル確立		
	グループブランディング	●グループブランドバリュー向上		
	人事制度改革	●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		
	内部構造改革		●筋肉質な本部体制	
	グループ成長投資	●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）		

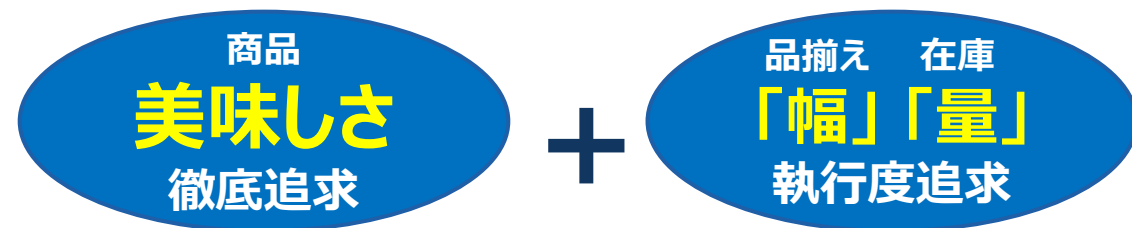
■エリアカンパニー制、商品戦略・営業戦略、出店戦略を通じて「地域密着×個客・個店主義」の進化を目指す

エリアカンパニー制 全国拡大



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



出店戦略

エリア特性に合わせた出店戦略により、
毎年一定数の出店を継続

新規立地	・地方未出店エリアでの物流網整備と合わせたドミナント出店
病院出店の積極化	・他業種閉店跡地の活用と行政との連携
フォーマットの多様化	・継続的な大規模病院への出店拡大
	・中規模病院への出店に挑戦
	・本屋などの併設型店舗
	・移動販売など

■ プロジェクトを新設・アップデートし、「新しい便利」を実践

ベンダー物流改革

【商品開発・製造機能強化】

- ・ベンダー体制最適化、商品力強化
- ・冷凍流通モデルの確立と対象の拡大

【物流改革】

- ・最適配送モデル確立
（チルド・定温商品2便化、CO₂排出量削減）

個客起点サプライチェーン改革

【新セミオート発注システム導入】

- ・最新AIモデル取り込みによる需要予測精度の向上
- ・品揃え及び発注量の最適化
- ・売り切りモデルの実現

売上利益最大化・食品ロス削減を目指す

店舗理想形追求2.0

【環境配慮型店舗】

- ・電気使用量・CO₂排出量削減店舗の実証実験
及び導入

【省人化対応】

- ・酒・たばこのセルフレジ販売実証実験

グループデータ一元利活用

【データ・オウンドメディアの活用】

- ・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
- ・店舗網を活用した高付加価値サービスの開発・提供

■ 新たな成長エンジンを得て出店を加速

重点戦略

① 出店戦略

- (1) 出店エリアの拡大
新たな出店形態の模索
- (2) 大和第3セントラルキッチン稼働による
製造キャパシティ増強
- (3) 海外展開の検討
- (4) パートナー戦略

製造キャパシティ倍増



② 商品戦略

- (1) 自社製造商品の強化
- (2) 高付加価値商品の開発・調達



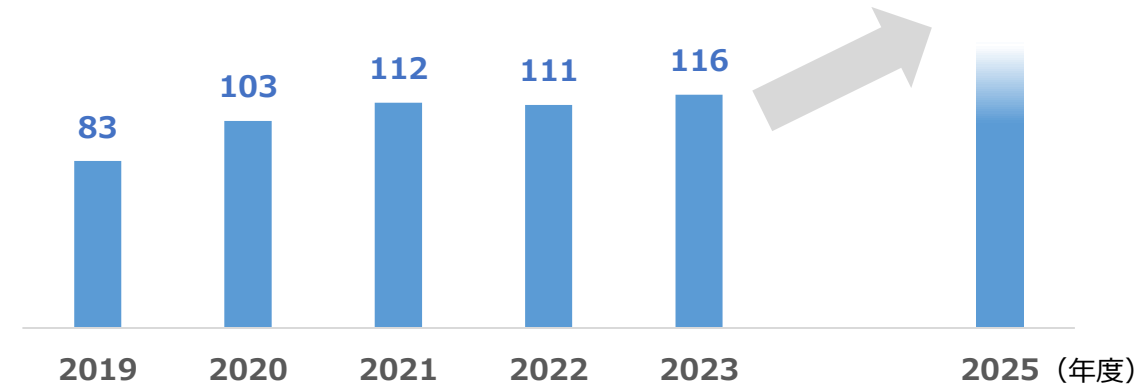
③ DX戦略

- (1) EC/デリバリー強化
- (2) 自社サイトリニューアル
- (2) 顧客基盤強化

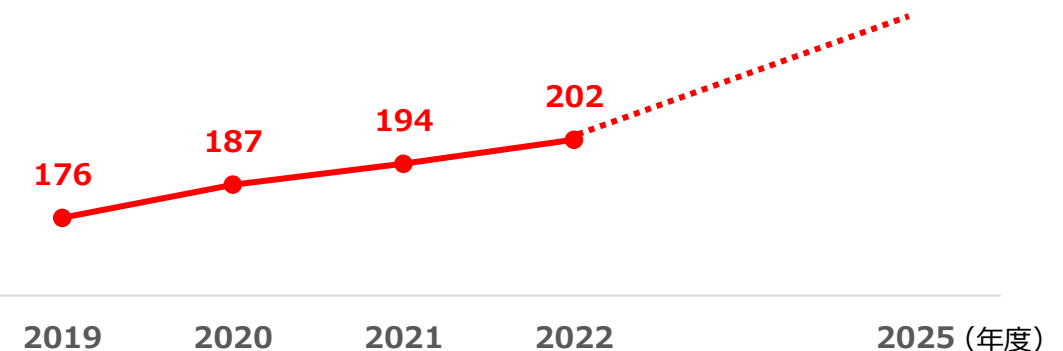


セグメント利益

(億円)



店舗数 (スーパー：直営店+FC店)

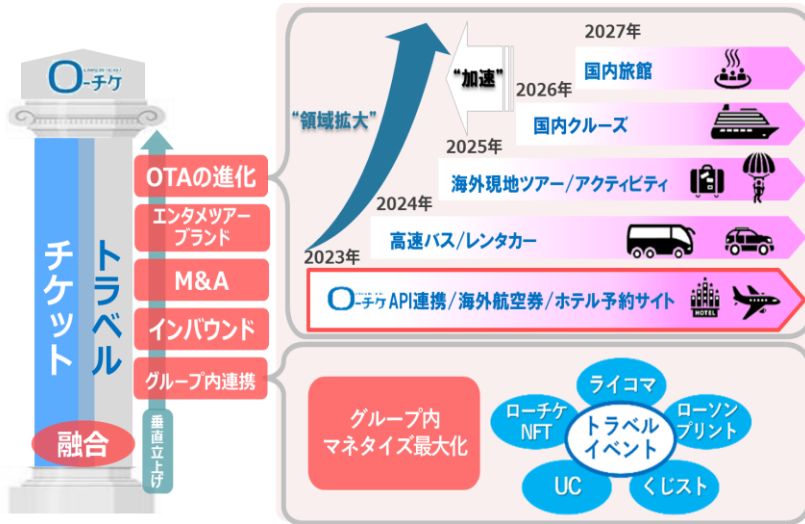


■ 唯一無二のエンタメ総合流通企業実現に向けて事業領域を拡大

重点戦略

① チケット事業

- (1) チケットプラットフォームの確立
親和性の高いトラベル事業垂直立上げ（アライアンス検討）
- (2) 有力コンテンツ・メディア協業による独占販売の拡充



② 物販サービス事業

- (1) コンテンツ調達力強化：映像、音楽、書籍、グッズ他
- (2) リアルとオンラインの融合（OMO）加速
- (3) 店舗の進化：ニーズに合わせた商品の取扱商品の拡充

③ シネコン事業

- (1) 「観る」から感動体験への進化加速
劇場施設付加価値向上による差別化
劇場稼働率向上
- (2) 映画以外の物販、マーケティング、販促等強化



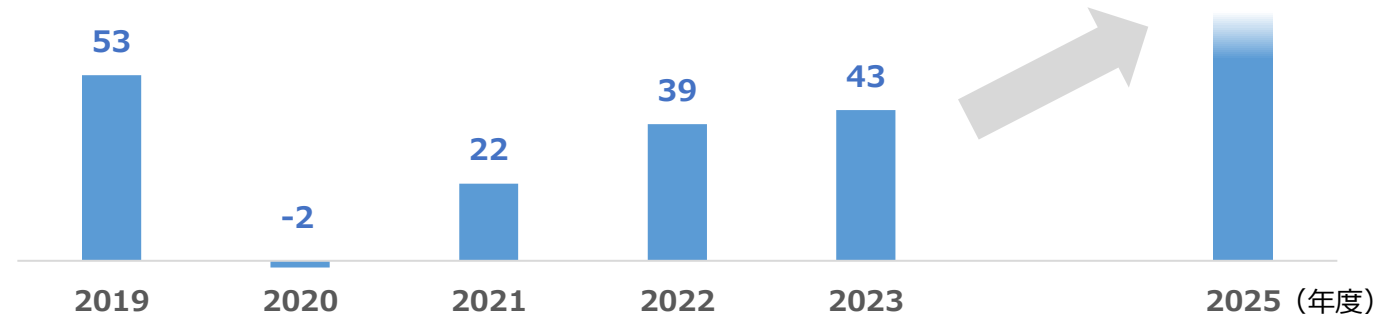
④ コンビニエンスストア関連事業

- (1) 書店併設店舗で
「地域密着×個客・個店主義」を推進
- (2) カタログギフト事業の領域拡大とDX推進



セグメント利益

(億円)



■ ATM事業の機能強化と新リテール事業の立ち上げの検討

重点戦略

1

ATM事業

(1)共同ATM事業の伸長
・提携金融機関、提携事業者の拡大による利用者メリットになる価値の提供

(2)ATM台数の拡大
・提携行との営業チャネルを活かした流通小売店などの店舗外設置ATMの設置促進

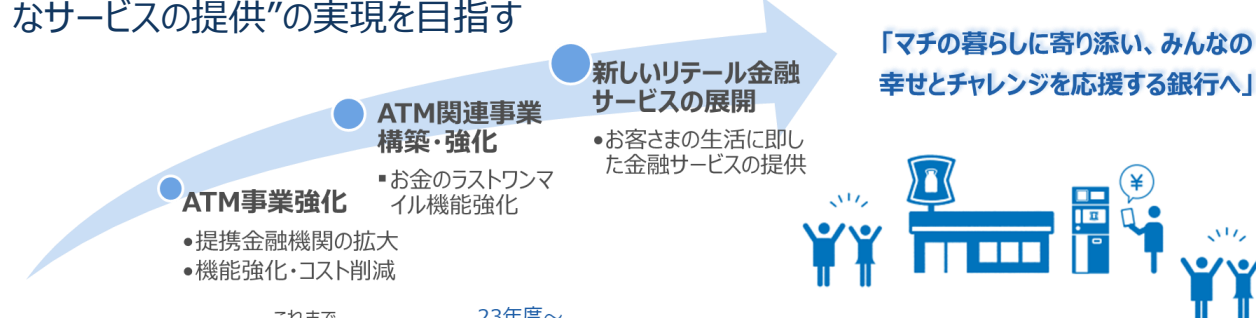


新みやぎ農業協同組合と2021年3月に駅の道に設置した共同ATM

2

新リテール事業

新リテール事業立ち上げの検討
・旧来型金融サービスにないお客さまのライフステージに寄り添った“必要な時に必要なサービスの提供”の実現を目指す



ATM事業強化
・提携金融機関の拡大
・機能強化・コスト削減

ATM関連事業構築・強化
・お金のラストワンマイル機能強化

新しいリテール金融サービスの展開
・お客さまの生活に即した金融サービスの提供

「マチの暮らしに寄り添い、みんなの幸せとチャレンジを応援する銀行へ」

これまで

ローソン銀行の顧客提供価値

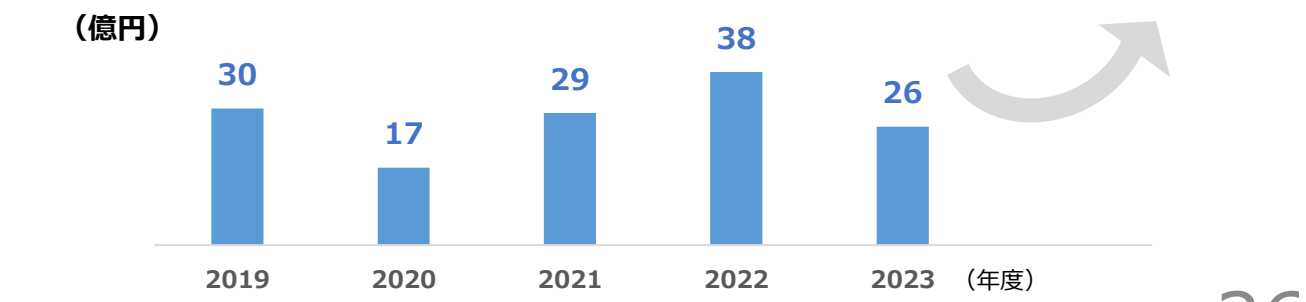
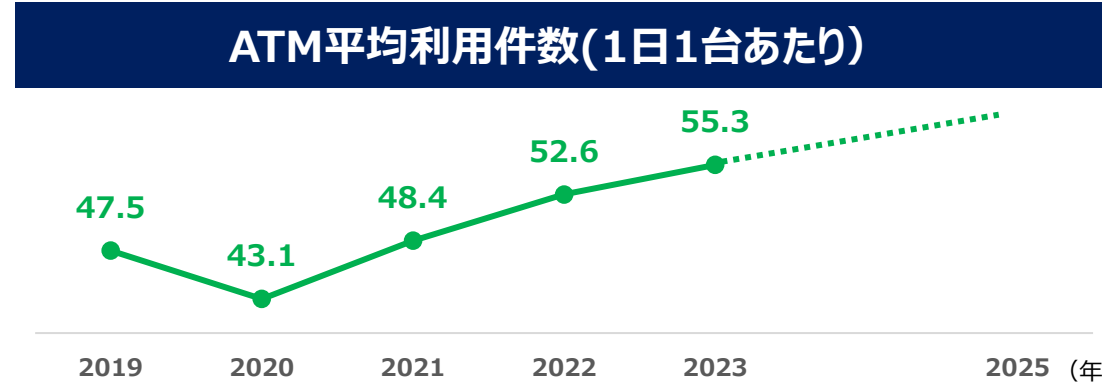
23年度～

利便性の提供

チャレンジを応援

夢の応援

安心の提供



- 中国での出店を加速し、2025年に10,000店舗を目指す
- アジア・パシフィックでの出店を加速し、2025年に3,000店舗を目指す

重点戦略（中国）

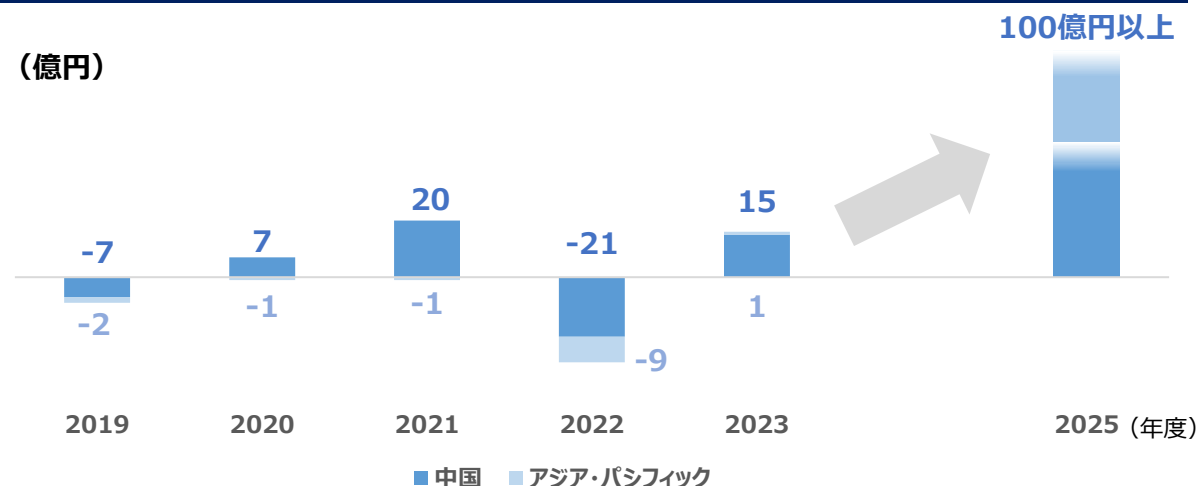
- 1 出店戦略**
 - (1) 新規エリアへの出店加速による成長
 - (2) 既存出店エリアは規模拡大とともに、利益率向上に取り組む
- 2 商品戦略**
 - PB強化、基本品質徹底見直しで売筋商品を超売筋商品へ
- 3 DX戦略**
 - (1) デリバリー・OMO・EC拡大
 - (2) 営業・商品・開発領域でのDX推進

重点戦略（A P）

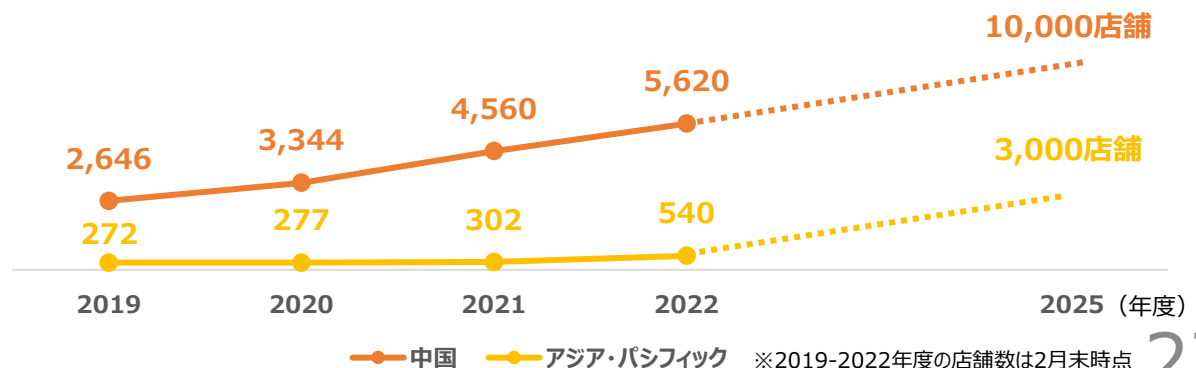
- 1 出店戦略**
 - (1) フィリピン
 - ・高日販・高家賃の都市モデルから中日販・低家賃の郊外モデル拡大
 - ・収益性の高い個人FC加速、多様な形態・立地での新規出店
 - (2) タイ、インドネシア
 - ・差別化戦略、鉄道など他業種との更なる協業
- 2 商品戦略**
 - (1) フィリピン、タイ：PB商品拡充、FF強化、ベンダー政策強化
 - (2) インドネシア：新商品開発サポート

営業利益

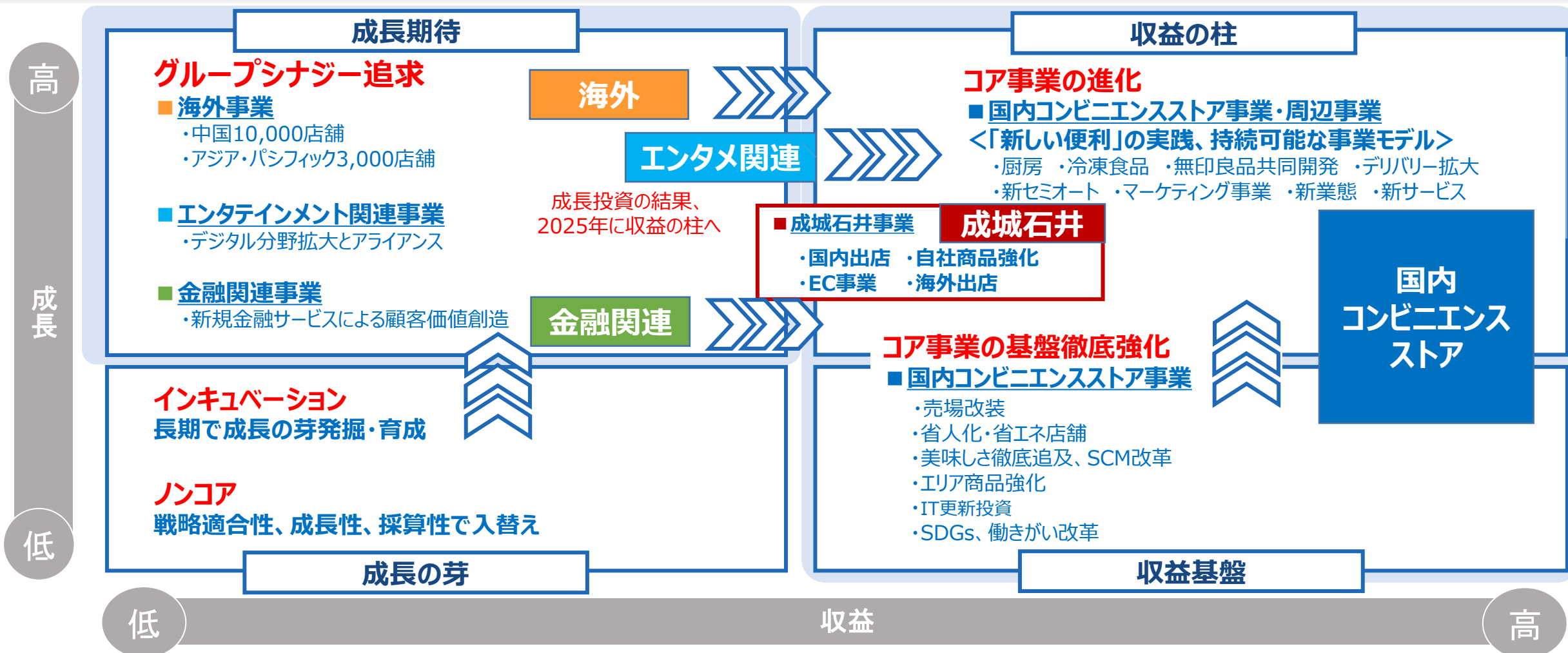
（億円）



店舗数

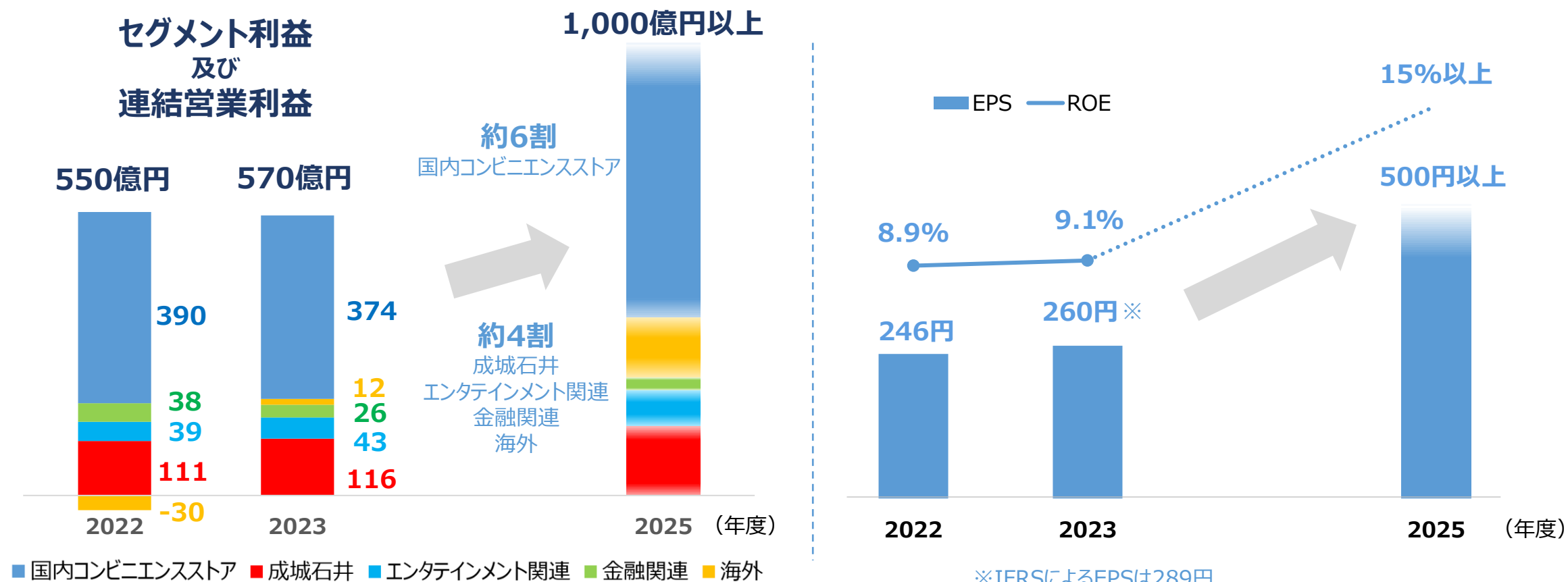


- 「企業価値の向上」「成長投資と株主還元のバランス」「グループ会社個社の成長とローソングループ全体の成長」を基本
- コア事業である国内コンビニエンスストア事業の徹底強化
- グループシナジーの高い領域への成長投資により収益拡大を目指す



■ コア事業である国内コンビニエンスストア事業と各セグメントの成長によりチャレンジ指標の達成を目指す

2025年チャレンジ指標 ROE15%以上 EPS500円以上



2022年度実績及び2023年度計画の数値は日本基準による。2025年度の数値イメージはIFRSによる。

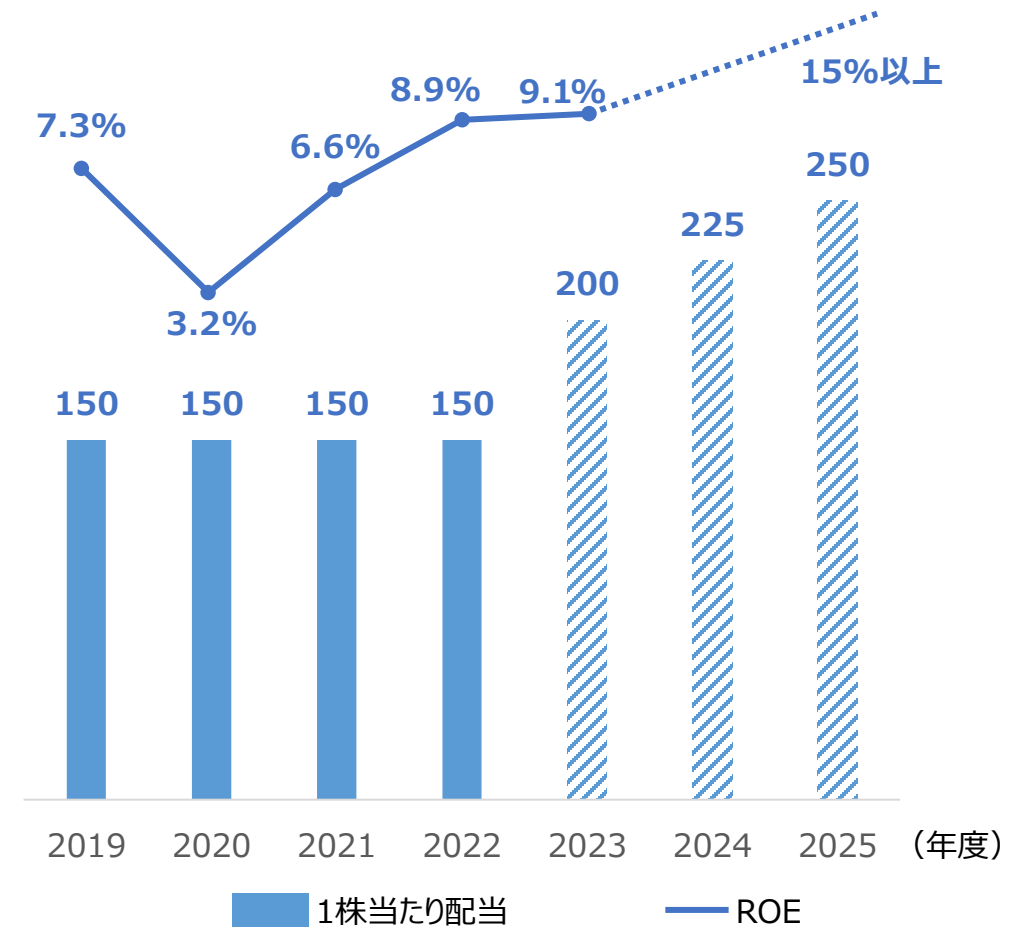
- 2023年度は下限を200円とし、増配する
- 2025年度に向けての段階的な増配などにより、株主還元を強化する

- 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



2019年度から2022年度実績及び2023年度計画のROEは日本基準による
2025年度のROEはIFRSによる

ESGの取り組み

『Lawson Blue Challenge 2050!』 環境への取り組み

LAWSON

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!-

CO₂排出量削減
(1店舗当たりのCO₂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

50%使用

※オリジナル商品の容器包装は環境配慮型素材

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

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



てまえどりや
値引きなどによる
売り切り
オペレーション

プラスチック使用量削減

持ち手を短くし、穴をあけた
カトラリーや木製スプーンを
順次導入

約67トン/年
削減効果（見込）



CO2排出量削減

- ・省エネ機器導入
ノンフロン要冷機器
ライフサイクル改装
電気使用量高実績店の改装
- ・空調リターンバック機能活用
- ・省エネ工夫（温度設定など）



障がい者のサポート

楽しく安心して買い物できるお店づくり

聴覚障がい者のサポート

- ・耳マークを表示した
「指さしシート」をレジへ設置
- ・データを一般向けに公開



活躍の場づくり

障がい者アーティストとのコラボ



アートトイレ



MACHI café デザインカップ



グリーンローソン（未来型店舗）

20を超えるサステナブルな施策を集約し、マチの変化やお客さまの多様なニーズへ対応する実験型店舗

- アバター活用による制約のない働き方で活躍できる店舗
- DX活用による省人化と温かいコミュニケーションを目指す店舗



セルフレジによる省人化と
アバターによるお客さまサポート

- 弁当廃棄ゼロを目指す
地球にやさしい店舗



冷凍弁当と店内厨房で作る弁当のみ販売

- CO₂排出量や
プラスチック使用量
削減で地球に
やさしい店舗



再生プラスチック利用のレジカゴ

- ・扉付き冷蔵及び
冷凍ショーケースの設置
- ・レジ袋やカトラリーを配布しない
...etc.

モデル店舗実証実験

2013年度対比

電気使用量40%削減・CO₂排出量55%削減

- 店内約8割の冷蔵・冷凍ショーケースへのガラス及びアクリル扉設置
- 太陽光パネルの設置

1店舗あたり約100万円/年の電気料金削減

2024年3月以降の標準化を目指す

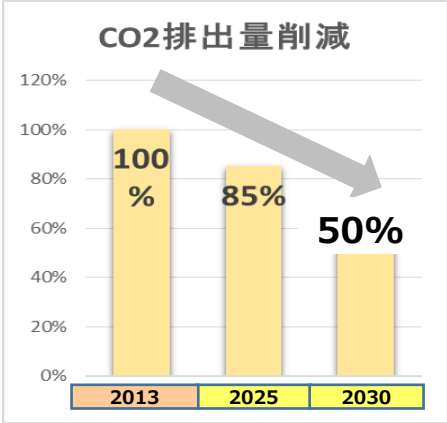
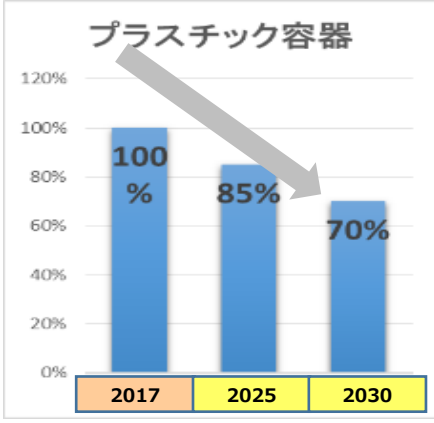
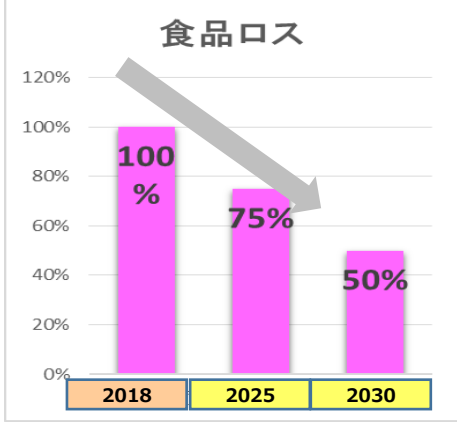


ガラスの扉を設置した
冷蔵ショーケース



アクリルの扉を設置した
冷凍ショーケース

2030年目標に対する取り組み進捗

2030年目標	CO ₂ 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 (速報値)	27.1%削減	24.8%削減	23.1%削減
KPI			
取り組み	【新たな施策】 ・グリーンローソン：扉付きオープンケース ・省エネ10か条の徹底 ・電気使用量高実績店舗への省エネ機器導入 【継続的な施策】 ・ライフサイクル改装における省エネ機器導入	【新たな施策】 ・カトラリー類の有料化実験 ・リユースカップの実験導入 【継続的な施策】 ・容器包装形状の変更と簡素化 ・環境配慮型素材への変更（紙製弁当容器など）	【新たな施策】 ・販売期限切れ商品の活用実験 ・クックパッドマートを活用したデザート値引き販売 ・急速冷凍を活用したFF寄贈 【継続的な施策】 ・発注精度の向上 ・売り切りオペレーションの徹底

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。