

3つの約束を通じた幸せ創造戦略

圧倒的な
美味しさ

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革 厨房プロジェクト

◀ これまでの取り組み

ローソンは、マチのお客さまに店舗でひと手間かけた食事を楽しんでいただきたい、という思いから、店内で調理したお弁当やサンドイッチなどを提供する「まちかど厨房」を展開しています。

「まちかど厨房」は、ローソンが2004年から取り組んできた店内調理の取り組みを発展させたものです。はじまりのきっかけは、2011年3月の東日本大震災の影響で電気・水道・ガスのライフラインが利用できなくなった際、お客さまに温かい食事を提供したいと考えた加盟店オーナーとローソン社員の発案にさかのぼります。

それ以来、調理過程や厨房設備の試行錯誤を繰り返し、全国のローソンの約48%にあたる約7,000店舗でご提供ができるようになり、厨房がある小売店としては国内最大規模の店舗数まで拡大するなど、お客さまからのご支持をいただいています。

「まちかど厨房」の拡大には、調理を行うクルーの人材育成や厨房設備の改善、加盟店オーナーのご協力が欠かせません。フルセルフレジの導入や電子レンジのセルフ化などにより業務の効率化を図り、加盟店オーナーやクルーが店内調理を行うためのスキルアップの時間を創出し、人材育成を行うなど、「まちかど厨房」の拡大に向けさまざまな施策に取り組んでいきます。

▶ Challenge 2025における戦略

より多くの店舗へ「まちかど厨房」を拡大させ、お客さまからご満足いただける商品を提供するため、ローソンではさまざまなことに取り組んでいきます。

専門店や有名外食チェーンとのコラボ商品や、地域ごとに異なる食のニーズに対応したご当地商品の開発を行うなど、お客さまにとって魅力的な商品開発を推進していきます。

健康に配慮した商品の開発・販売にも積極的に取り組んでおり、2022年度までにすべての商品の1食あたり食塩相当量を3g以下に抑え、また、添加物を削減するなど、おいしく健康な食事をお届けしていきます。

また、環境に配慮した取り組みも行っています。「まちかど厨房」での店内調理は店舗ごとで製造数の管理を行うことができるため、作りすぎによる食品ロスの削減に貢献することができます。また、弁当タイプの弁当容器をプラスチックから紙容器にすべて変更するといった容器の脱プラスチックなども積極的に行ったことにより、年間250tのプラスチック削減を見込んでいます。

こうした取り組みを積み重ね、ローソンだからこそ実現できる「まちかど厨房」の商品を提供していきます。



三元豚の厚切りロースカツサンド
(とんかつ まい泉監修ソース使用)



調理風景



揚げ鶏と南蛮ソース弁当
～5種野菜の彩り～



鹿児島県産桜島どりの
チキン南蛮丼



新宿中村屋開発協力
ビーフカレー



ご当地名古屋
味噌カツ丼

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革 店舗理想形追求プロジェクト

時代と地域のニーズにマッチした、理想的な店舗の実現を目指します。

専務執行役員営業本部長 兼
開発本部管掌

和田 祐一



加速するコンビニエンスストアの役割変化

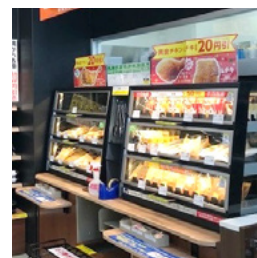
新型コロナウイルス感染拡大に伴う、お客さまの生活スタイルの変化によって、郊外の住宅地に近いコンビニエンスストアでの購買傾向が顕著になりました。またフードデリバリーサービスの普及で、コンビニエンスストアに求められる品揃えやサービスに変化が起きています。お客さまのニーズは、従来の近くて便利に買い物ができるいわゆる時間短縮のニーズから、日常生活に必要な商品の購買ニーズへと移行しました。それゆえ、各店舗でそれぞれに役割が変わってきています。例えば、青果店のないエリアでは、店舗で生鮮野菜を販売し、ファストフード店や本屋がないエリアでは、店舗がその代替の役割を果たすということです。

コンビニエンスストアはその歴史の中で、時代によって変化するニーズに対し、小店舗の利点を最大限に生かして、機動的に対応し続けてきました。今また、コロナ禍による大きな環境変化の中、新たなコンビニエンスストアモデルの実現へ向かい歩んでいます。

Challenge 2025における戦略

新たな時代にふさわしい、「新・マチのほっとステーション」を具現化するべく、店舗理想形追求プロジェクトが始動しました。

まず「まちかど厨房」では、店内で調理してすぐに提供できる強みを生かし、朝昼晩3食のニーズに対し、お弁当とファストフードなどの商品で差別化を図ります。次に、立地ごとに異なるお客さまのニーズ及び購買行動を見極め、什器の増設による冷凍食品や日配食品の拡充など、個店の最適化を行います。加えて、デリバリーサービスやウェブ決済を積極的に導入し、コンビニエンスストアの新しい利用方法を提案することで、新たなお客さまの来店を促します。また、お客さまの非接触意識の高まりや長期的な人手不足に備えて店舗のセルフ化も推進します。セルフレジの



個包装したカウンターファストフードのセルフ販売

活用や個包装したカウンターファストフードをセルフで販売する什器の導入などです。さらにラウンド型ケースを活用した集合陳列では、お客さまの買い回りのしやすさはもとより、売場の変化を「目に見える形」で訴求していきます。



ラウンド型ケースでデザートや惣菜を集合陳列

店舗改装は、先行改装店の500店を含め、2021年度では合計5,000店を計画しています。併せて厨房の新設も進めます。7月末時点で7,000店に設置されていますが、2021年度は合計8,400店まで拡大を予定しています。

改装する店舗の選定にあたっては、先行改装店の動向を詳しく分析します。厨房の有無、日販状況、特に夜間人口に着目した商圈人口、オープン後の経過年数の4つを軸とした定量情報に加え、店舗のハード状況、経済状況、もちろんオーナーの運営力とやる気は大きなファクターです。

国内コンビニエンスストア事業

売場大変革

商品刷新プロジェクト

お客様のニーズ変化を
迅速に捉えることで、
商品力の強化に取り組みます。

上級執行役員
商品本部長
藤井 均



◀ 2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、在宅時間の増加、マスクでの生活、外食制限等、生活スタイルに大きな変化がありました。そのような中で、「健康意識の高まり」「衛生意識の高まり」「節約意識の高まり」「内食ニーズの拡大」の消費行動変化を捉え、商品開発に取り組みました。

代表的な取り組みとしては「まちかど厨房」があります。“出来立て”の価値観は非常に重要であり、外食とのタイアップ商品や監修商品などの取り組みを強化した結果は数字に表れています。日配食品、冷凍食品も大幅に伸長したカテゴリーであり、餃子や酢豚など王道メニューでとことんこだわった商品を発売しました。そのほか、デザートや健康関連商品についても強化を図りました。

また、利益率改善に向けて、中食商品ではおいしさを犠牲にしない超長鮮度化等を進めることで廃棄を抑制しています。原材料や包材を継続的に見直す中で、プラスチック容器・フィルムの高減容化・薄肉化、容器の紙化、バイオマス素材の配合等プラスチック削減の取り組みも進めました。

▶ Challenge 2025における戦略

大変革実行委員会の売場大変革において、商品刷新は重要なテーマです。「まちかど厨房」の店内調理という価値を認知いただくために商品力を大幅にアップさせ、更に強化していきます。また、お客さまからのニーズが高まった日配食品・冷凍食品についても、認知度の低さが課題のため、おいしくて話題になる商品、リピートにつながる商品の開発を急ピッチで進めています。

日配食品は、新デザインによる視認性アップ、メニュー拡大、賞味期限の長い商品の品揃え拡大に注力していきます。加えて、国産原料推進、健康訴求、添加物削減に重点を置いて進めていきます。冷凍食品は、業務用から家庭用、ストック需要から即食需要にシフトしており、新たな商品提案に注力することで、新しい売場提案を具現化していきます。

日用品についても売場効率改善を主眼に置き、既存商品の集約を進めるとともに、無印良品の導入を行うべく、取り組みを進めています。

ローソンは、これらに取り組んでいくことで、新しいお客さま層の取り込みや買上げ点数の向上による客単価拡大を図り、Challenge 2025を達成していきます。

ローソンの店頭商品で構成した食卓風景



食卓を彩るローソンの商品



肉厚!ビーフハンバーグ
～ソテーオニオンで仕立てた芳醇デミソース～
(発売日2021年8月31日)



とけコロ



ベーコンのシーザーサラダ



ドライフルーツとナッツのカッサータ

その他掲載商品

- ・国産じゃがいものポテトサラダ
- ・カーサ・スベルカソー カベルネ・ソーヴィニヨン 750ml
- ・レタスマックスサラダ
- ・ゴールドマスター 350ml
- ・ミックスサラダ
- ・コシヒカリごはん 180g
- ・ごまドレッシング 190ml

国内コンビニエンスストア事業

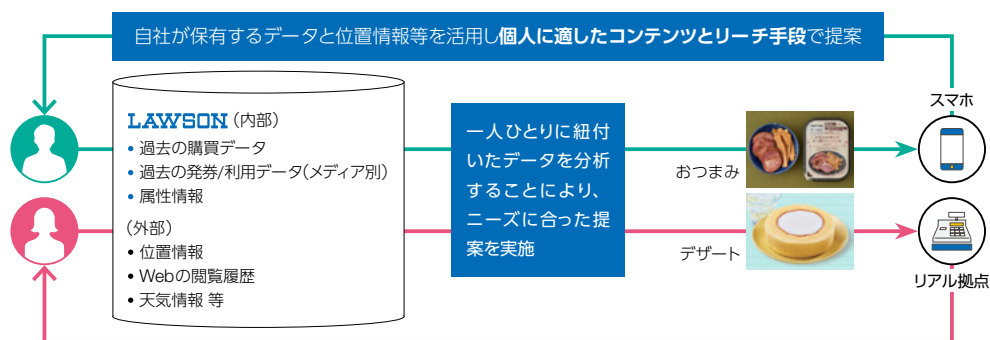
収益構造大変革 グループデータ元利活用プロジェクト

データを活用したお客さま満足度の向上

これまでもお客さまのさまざまなニーズにきめ細かにお応えできるよう、ローソンが保有するPOSデータや共通ポイント会員データを活用して、店舗運営及び商品開発に取り組んできました。グループデータ元利活用プロジェクトでは、取り扱うデータをローソンだけにとどまらず、ローソングループ企業が保有するデータ及び外部データにまで広げることによって、お客さま一人ひとりの趣味嗜好に適した商品・サービスに関する情報を提供します。情報は、お客さまごとに異なる関心に応えられるよう、適切なタイミングと手段で、商品・サービスのレコメンドやクーポン等の形でお届けします。これらのデータ活用で、お客さまに“新しい便利”を体感いただくとともに、お客さまの満足度向上を目指します。

店舗運営の支援への反映

さらに、今後は、データの活用をより高度化させた取り組みを進めます。店舗ごとにカスタマイズした品揃えを、お客さまの価値観データや商圏マップとの連携によりサポートすることで、お客さまが望むタイミングに応える陳列やレジ待ち解消、できたて商品の提供につなげていきます。さらに、加盟店オーナーの新規出店を支援するため、立地地点周辺についての商圏理解や意思決定にデータを活用していきます。



収益構造大変革 顧客起点サプライチェーン改革プロジェクト

サプライチェーン全体を最適化することで食品ロス対策に取り組む

顧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の削減に向け、AIによる店舗ごとの天候・販売などのデータを元にした商品ごと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んでいきます。

これまで、2015年から導入しているセミオート発注(AIを活用し店舗の販売力に応じた発注数の推奨を行うシステム)で店舗の発注精度の向上に取り組んできました。今後は最新AI技術の活用での精度向上に加え、仕入れた商品を売り切っていくことにも取り組みます。従来、販売期限が迫る商品の値引き販売は、店舗の経験値に頼る部分が大きいものでしたが、AIを活用し店舗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、より効果的に売り切る販売を行えるようにします。この取り組みは、2021年6月から東北地区の一部店舗で実証実験を開始しました。この実験結果を踏まえ、2023年度中に全店導入を目指します。

また、この顧客を起点とした需要予測にもとづく取り組みは、発注精度の向上や値引き販売にとどまらず、店舗配送といった物流面の最適化との連携や製造工場での製造コントロールまでを視野に入れてサプライチェーン全体の最適化を図り、食品ロス削減に取り組んでいきます。



値引き推奨画面のイメージ



AIに推奨された値引き額のシールを貼り販売

国内コンビニエンスストア事業



◀ 2020年度の概況

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う環境変化に対応し、生鮮三品・日配カテゴリーの強化、冷凍食品の品揃え拡充及びストックニーズを満たす新規商材の導入を進め、厳しい環境の中、既存店売上高前年比は98.4%で着地しました。いち早く取り組んだコスト構造改革が奏功し、年度の後半から利益改善につながる効果を発揮しました。一方、お客さまへの提供価値はまだ進化させるべき点も多く、集客向上に向け、課題解決に取り組んでいます。

▶ Challenge 2025における戦略

生鮮・日配を強みとする生活密着型のコンビニとして、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、単身世帯増といったマクロ消費トレンドを捉えながら、2020年度より取り組んでいる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。



「献立応援コンビニへ。」をストアコンセプトに、生鮮食品をはじめとした食料品を中心に毎日の食を提案するお店。オリジナル商品を中心とした「100円」シリーズも展開。

成城石井事業



創業100周年に向け、
全社一丸となって
取り組んでいます。

上級執行役員
経営戦略本部長
唐沢 裕之



◀ 2020年度の概況

成城石井は「食にこだわり、豊かな社会を創造する」との経営理念のもと、2027年の創業100周年に向け、全社一丸となって取り組んでいます。

2020年度は中国地方初出店となる「さんすて岡山店」を含め、直営店を9店舗、フランチャイズ店を2店舗の計11店舗を出店し、期末店舗は193店舗となりました。

成城石井は、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で、他社との差別化を図ってきました。

また、既成概念にとらわれない成城石井らしいこだわりの商品を発掘、開発するとともに、社員教育により商品知識と販売力を磨くことで、お客さまの満足度の向上に努めています。

▶ Challenge 2025における戦略

成城石井は2022年度にセントラルキッチン新工場の稼働を控えており、稼働後を見据えた店舗網の拡充、新たな柱となる商品の開発等の準備を進めています。

店舗網の拡充に関しては、出店を計画的に進めていくと同時に、コロナ収束後の新生活スタイルへの対応として、eコマースの強化や、UberEats等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、ローソングループのネットワークも活用することで、販売チャネルを拡充し、お客さまとの接点を増やしていきます。

販売チャネルの多様化に対応するため、成城石井が得意としてきた直輸入品のみならず、日本各地から探し出した選りすぐりの食材を旬の時期に売り込むなど、おいしいものを、おいしい時に、おいしい状態で提供していく取り組みを強化します。これらの商品の価値を、ストーリーで正しく伝えることによって持続的に成城石井のファンをつくり、既存顧客にとどまらず、新たな顧客を開拓していきます。



2022年春稼働予定のセントラルキッチン新工場
(神奈川県大和市)の完成イメージ図

エンタテインメント関連事業



市場環境の変化に対応し、
ワクワクする購買体験を
提供します。

理事執行役員
エンタテインメント事業本部長
登坂 治彦

2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大によりエンタテインメント業界は大きな打撃を受け、事業を取り巻く環境が大きく変化した1年でした。こうした環境の中、マチのニーズの変化にお応えすることを最大のミッションと考え、エンタテインメント関連事業においても、困難をチャンスに変えるべくチャレンジを行ってきました。

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、従来の興行形式に加え、オンラインライブ配信視聴チケットなどの取り扱い領域を拡大し、物販事業では、ニーズの高まったオンラインでのショッピングとイベント開催に取り組みました。ユナイテッド・シネマのシネコン事業においては、劇場の安全・安心を徹底の上、上映コンテンツの多様化、ドライブインシアター等の新たな鑑賞方法の提供を進めました。さらに、全事業で、市場環境の変動に耐え得る経営体制の筋肉質化も推進したことにより、足元の事業業績の回復軌道を確実なものにしています。



Challenge 2025における戦略

エンタテインメント関連事業も、生活インフラであるコンビニエンスストア事業同様に、どのような環境下でも、人々の暮らしを支える社会基盤として、マチのニーズに応え、お客さまに寄り添うことが最大のミッションです。

当事業は、その事業領域すべてがモノ・コト及びリアル・デジタルを跨いで消費が行われる市場環境変化の真ただ中にあり、今回の新型コロナウイルス感染症はこうした変化を加速させ、今後、決して従前に戻ることはないものと認識しています。

Challenge 2025のスタートとなる2021年度は、これまで不断に進めてきた市場ニーズへの対応を徹底・強化する好機と捉え、当事業が唯一無二の価値を継続的に生み出せるよう、有機的に連携の上、DXを推し進めることで、事業基盤を強化、さらにはオンラインの顧客接点を拡充し、ハイブリッド型の事業を創造していく方針です。

夢や希望にあふれるエンタテインメントから幸せを感じる機会は多く、ローソングループの柱の一つとして当事業の持続的成長を実現させていくことは、ワクワクする購買体験を求めて来てくださるお客さまの期待に応え、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします。」というローソンのグループ理念の実現にもつながると考えています。

金融関連事業



2020年度の概況

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う厳しい経営環境が続く中、ATM事業とリテール事業の2つの事業セグメントにしっかりと取り組むとともに、コストの抑制的な運用に努めた結果、開業3年目の節目となる2020年度においても2019年度に続き黒字を達成しました。お客さまがお持ちの金融機関口座から、決済アプリや電子マネーなどへチャージができる「即時口座決済サービス」や、ATMから現金で決済アプリにチャージできるサービスなど、さまざまなサービスを開始することができた重要な年となりました。

Challenge 2025における戦略

13,500台にのぼるATMネットワークや370を超える提携金融機関とのネットワークなどを基盤に、金融と流通をつなぐ特徴的なポジションを生かしたコンビニグループの銀行として、より一層お客さまの視点に立ち、変化する環境の中で新たな利便性をお客さまにご提供できるよう、さらなるサービスの拡充を図っていきます。



海外事業

中国

「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せに
します。」を世界に。各地の文化に対応し
た事業展開を推進します。

上級執行役員中国事業本部長 兼
羅森(中国)投資有限公司 総経理
三宅 示修



にスーパーバイザーの加盟店指導状況の管理アプリの開発も行いました。ローソンの加盟店支援の姿勢により増加した加盟希望者と、新型コロナウイルス感染症の影響で増えた空き物件のマッチングも功を奏し、各地で店舗数を拡大することができました。新たに進出した河北省と海南省を含め、2020年末時点で12省・市へと展開地域を拡大し、日系コンビニエンスストア店舗数はNo.1となり、中国事業全体においても営業利益ベースで黒字化を達成することができました。

Challenge 2025における戦略

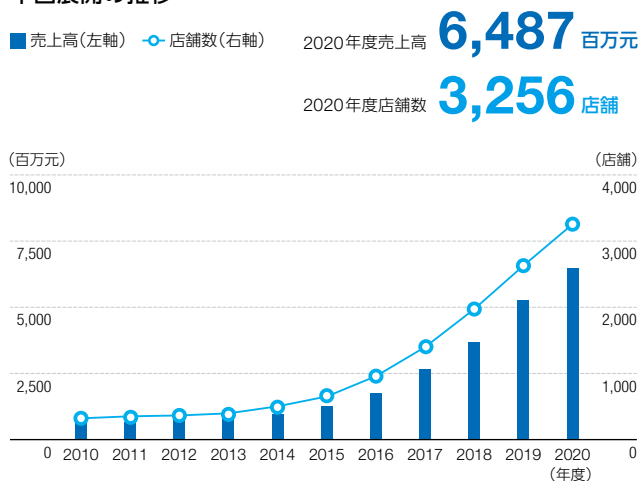
2021年5月末時点で中国全土で3,640店舗、2022年に6,000店舗、2025年には10,000店舗の展開を目標としています。中国基本戦略による地域ごとの店舗拡大のためのノウハウ蓄積やIT・インフラ基盤整備により、地域拡大を加速する体制は整っています。中国国内におけるローソンの認知度の高まりとともに、多くの地域から進出の招聘やライセンス許諾の申し入れが増加しており、新規にエリアライセンスを拡大できる可能性も広がっています。中国政府の施策として、内需拡大・民生向上のためにコンビニエンスストアの近代化及び拡大が打ち出されていますが、日本等に比べ人口当たり店舗数はまだ相対的に少なく、今後の拡大の余地は相当あると考えています。また各地に多くの地場コンビニエンスストアが存在する中で、エリアライセンス展開やM&Aのチャンスも多いといえます。中国の国土は広大であり、地域により文化・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中国子会社を起点とした積極的な事業拡大を図っていくことで、ローソングループ全体に貢献していきます。

中国展開のあゆみ

私たちローソンは、1996年に日系コンビニエンスストアとして初めて上海市に進出し、中国に近代コンビニエンスストアモデルを持ち込みましたが、2000年代は家賃の高騰や競争激化などにより店舗数が伸び悩み、ブランドイメージも確立できませんでした。しかし2010年代には中国基本

戦略を再構築し、地域文化や経済状況の変化に対応するノウハウやIT・インフラ基盤を自らつくる体制を整え、蓄積したノウハウを子会社やエリアライセンス先とも共有することで、事業拡大を推進しました。結果、各地で高い認知度とブランド評価を獲得し、売上高・店舗数は直近10年で約10倍に拡大しました。

中国展開の推移



2020年度の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に売上が低下しましたが、感染者数の減少とともに比較的早期に回復基調に転じる中、感染予防と加盟店支援の強化、デリバリー対応・ライブコマースといったさまざまな施策を展開しました。日本で大ヒットしたバスチーや悪魔のおにぎりシリーズを中国でも製造・販売することでプライベートブランドの商品力強化も図り、各種IPとのコラボも積極的に行うことで、ローソンを想起した目的購買を促進するためのブランド戦略にも取り組みました。また、デジタル化にも力を入れ、会員専用アプリではさまざまな特典の提供に加え、指定店舗ピックアップの事前予約を開始、さら