

企業名： 株式会社ローソン

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

株式会社ローソン（以下、ローソン）の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。」のもと、事業方針である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」を通して、「目指すは、マチの“ほっと”ステーション。」というビジョンを実現していこうという一貫した会社全体の軸が感じ取れる。これらのグループ理念、ビジョン、事業方針はあらゆるページで繰り返し取り上げられ、読み手はローソンの企業理念を自然と覚えてしまうような構成となっている。この理由は統合報告書内でフレーズを繰り返し用いられている以外に、視覚的なアプローチが効果を発揮している。ローソンは一貫して「街」を「町」でも「まち」でもなく「マチ」と表記しており、一般的でない不自然な表記によって読み手の記憶に残りやすい効果がある。また、“”を用いてキーワードとなる部分を強調しているほか、3つの約束はそれぞれ黄色、緑、ピンクのテーマカラーを採用し一貫して用いられていることで、理解、識別のしやすさをもたらしている。

視覚的な理解のしやすさに加え、グループ理念を実現するための過程も詳しく説明されている。まず、現在の重要課題をピックアップし、それらが社会やローソンに与えるインパクトの大きさを算出したのちに優先順位を決めてグループ化したことが詳細に書かれている。次に、Challenge 2025、Lawson Blue Challenge 2050! という中長期ビジョンについて達成目標やそのための取り組み、現在の達成状況について記されている。その後、「3つの約束を通じた幸せ創造戦略」が約束と細分化された4つの実施事項「売場大変革」「収益構造大変革」「事業会社」「働きがい大変革」ごとに現在の概況、今後の戦略などが明記されている。これらの全体的な報告書の構成やグラフや写真を用いた事細かな説明が、曖昧なイメージしかもたらさないグループ理念やビジョンに具体性を与えるとともに、一見実現が難しいのではないかと思えるような高い数値目標にも理想だけでなく、段階を踏んだ中間目標や具体的な取り組みが明記されているため、腑に落ちやすく、理解のしやすさにもつながっている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

ローソンの国内コンビニエンスストア事業セグメントにおけるセグメント別営業総収入は全体の6割以上である4225億円を占める。日本国内の主なコンビニエンスストアはローソンのほかにセブンイレブン、ファミリーマートなどがあり、個人的な好みも多少は存在するが、店舗を決める基準の多くはその場から近いかどうかであることが多い。そのため、競合他社との差別化が現れにくい事業であると思われる。しかし、ローソンはコンビニエンス

ストアとして基本の役割を果たしながら、付加的な価値の追求に徹していることがうかがえる。例えば、「まちかど厨房」という取り組みでは、店内に調理設備を設置して温かい食事を提供している。そのほかにも健康意識や内食ニーズの高まりから、一食当たりの食塩相当量を3gにおさえ、冷凍食品などの展開を進めるなどしている。また、3つの約束のうちの一つである「地球（マチ）への優しさ」では、容器包装プラスチック使用料の削減やフードバンクを展開している一般社団法人への余剰商品の寄贈など、SDGsへの貢献も大きい。さらに、介護拠点併設型店舗の「ケアローソン」や病院内コンビニエンスストア「ホスピタルローソン」などを展開し、細かいニーズにこたえている。そのほかの事業では、中国における日系コンビニエンスストア店舗数を最大にまで拡大するなど、ローソン独自の価値を創造していることが理解できる。

一方、主要セグメントでない成城石井事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業においては、コンビニエンスストア事業と比較して情報量が少なく、何が強みなのがよくわからない。競合他社との違いが不明瞭であることから、競合優位性は理解しづらいといえる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

2020年に流行し始めた新型コロナウイルスの影響により、人々の行動や考え方が大きく変化した。企業は現状維持のままではあらゆる変化についていけず、後退してしまう。ローソンは新型コロナウイルス流行後、また流行前から変わりゆく状況やニーズに対応できるようにITを中心とした投資を行っている。コロナ禍以前に人手不足に伴う店舗の生産性と収益の向上という課題に対して行った自動釣銭機付POSレジの導入は、コロナ禍において非接触型のセルフレジとして活用することができ、積極的な投資が未来の変化に前もって対応することが可能となった良い例である。さらに、先述したSDGsの問題という今後も継続的に取り組むべき課題に対して、具体的な戦略により成果を着実に上げ続けている。このように、コンビニエンスストアは日常的にたくさんの人に利用されるため、一つの変化が大きな規模となって影響を受けやすい。これらの変化に敏感に反応し、いち早く対応策を実行するローソンの姿勢は競争優位性の持続性をもたらす可能性が高まるといえよう。しかし、変化に一つ一つ対応していくことには限界がある。時には時期や課題が与える影響の大きさを見誤り、失敗してしまうこともあるだろう。ローソンの競合優位性のひとつに変化に対する柔軟な対応という点が挙げられるために、それは失敗のリスクと隣り合わせであることから、必ずしも持続性があるとは言えないだろう。その一方、ローソンが今まで確立してきた「まちかど厨房」などの独自の強みは今後も持続することが見込める。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ローソンは3つの約束を通じた幸せ創造戦略の一つである「人への優しさ」において、「働きがい改革プロジェクト」を行っている。このプロジェクトは評価制度の変更、「1億円チャレンジ」という二つの施策から成り立っている。評価制度の変更では、自分のやりた

いことを提案・挑戦したことに対して評価する「チャレンジ目標」の設定枠が設けられた。また、「1億円チャレンジ」とは、1億円の予算枠を設けて新たなチャレンジのアイデアを社員から募集したもので、社員がやりたいことが実行できる機会が設けられている。さらに社員の自発性を高める施策に「Lawson Lively Salon（部署横断交流会）」というものがある。少人数で部署や役職などにかかわらず疑問や意見交換のできるこの場では、普段関わりのない社員と意見を交わすことで相互に刺激を与え、新しいアイデアの創出につながると考えられている。これらが性別や国籍、学歴を問わない採用方針や女性が子育て中にも仕事を続けやすい制度によって多様性が担保されているもとでおこなわれており、一社員としての価値を高めやすい環境であるといえよう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

基本的には情報量が多く、各取り組みに対して詳細な説明が行われており、情報提供の面に関してはますますの役割を果たしているといえる。しかし、主要セグメントの国内コンビニエンス事業以外の事業についての説明量は少なく、物足りなさを感じる。営業別収益の約4割を占めるのだから、新型コロナウイルスによる影響や現状、今後の課題とそれに対する戦略について詳細に説明する必要があると考える。

また、情報量が多いゆえに文字数が多い点が気になる。丁寧な説明ゆえ企業の真面目さ、誠実さは十分に伝わるのだが、読み手としては少々とっつきにくさを感じる。図などを用いた視覚的にわかりやすいページは全72ページのうちはじめから16ページまでであり、それ以降はときおり写真やグラフなどが掲載されているものの、細かい字が紙面の大半を占めている。無駄なイラストなどがなく、シンプルで読みやすいのは確かだが、その字数の多さに読む前から読む意欲が減少してしまうのも事実だ。これらの文章をすみずみまで読み通す人はどれだけいるのだろうかと思ってしまった。17ページ以降の詳細を読まなくても16ページまでで概況がつかめるのは良い点だが、消費者を引き付ける商品デザインの技術を駆使して、統合報告書も読み手を引き付けるようなデザインにすればより企業の努力が伝わると思う。