



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)ローソン

— イントラプレナー新浪剛史の経営革新 —

株式会社ローソン（以下ローソン）は「ローソン」「ナチュラルローソン」「ローソンストア 100」などのコンビニエンス・ストア（以下 CVS）を展開するフランチャイズ本部である。加盟店の数は日本国内で 11,130 店に及び（2013 年 2 月末現在）、チェーン全店売上高は約 1 兆 9 千億円を超える。売上高・店舗数ともに CVS 業界では第 2 位の地位を占めている。

ローソンはかつて㈱ダイエーの子会社として設立され成長を遂げたが、親会社ダイエーの経営不振から、2000 年にダイエーと三菱商事㈱の間でローソンに関する資本業務提携が締結され、経営権は三菱商事へ移った。

2002 年に当時三菱商事の室長にすぎなかった^{にいのみたけし}新浪剛史氏が、三菱商事から転籍して社長に就任し現在に至っている。

同社の 2013 年 2 月期連結営業利益は約 662 億円に達した。しかし 2013 年 3～8 月期連結決算の発表会見で、新浪社長は過去最高を更新する業績を上げたにもかかわらず、危機感をあらわにしていた。

「従来型のコンビニは飽和状態。ダイナミックに店舗のモデルを転換し、成長を目指す」

まずキャッチコピーから変更、従来の「マチのホットステーション」から、新しく「マチの健康ステーション」とし、今後健康食品を充実させ、3 年後には食品の 25% にあたる約 600 品目を健康志向の商品に切り替えると表明した。

また現在首都圏で約 110 店舗展開する「ナチュラルローソン」も、今後は大阪、名古屋、福岡などへと広げ、5 年後に 3 千店（業態転換も含む）を増やすとした。

さらに医薬品を販売する店舗も 5 年後をめどに、現在の 72 店から 3 千店規模まで広げる方針という。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授・山根 節の指導の下で、廣瀬 博（KBS・M33）が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節、廣瀬 博（2013 年 10 月作成）

一方で業界トップのセブン-イレブンは、同期連結決算で既存店売上高を1.7%増とし、業界で唯一プラスとした。また営業利益の伸びも11%増と、ローソン(3%増)やファミリーマート(2%減)を圧倒した。この3強の激しい競争の陰で、4位以下のチェーンの業績は一層厳しくなっている。例えばサークルKサンクスの営業利益は39%減、ミニストップは18%減となった。

5

CVS(コンビニエンス・ストア)業界

小売業全体を見渡すと、売上高や店舗数はともに縮小傾向にある。しかし百貨店やスーパーなどが長く下降傾向で苦戦を強いられてきたなかで、CVS業界は突出した好業績を残してきた。

10 2012年1月～12月のCVS業界全体の売上高は9兆264億円(対前年比4.4%増)、店舗数は4万6,905店(対前年比5.6%増、2,508店増)と大幅な増加となっている。

しかしコンビニが誕生してから約40年、CVS業界は一貫して成長路線を歩んできたわけではない。1990年代後半に入ると、バブル崩壊後の長引く消費不況と、1998年以降の深刻なデフレ経済進行の煽りを受けて、コンビニ各社の親会社だったGMS(ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア=総合スーパー)が経営不振に陥り、M&Aによる業界再編が進んだ。1998年には(株)ファミリーマートの株主が(株)西友から伊藤忠商事(株)に移り、また2000年にはダイエーの経営不振にともなってローソンと三菱商事の業務提携がスタートし、その後三菱商事がローソンの筆頭株主となった。

15 2004年にはサークルケイ・ジャパン(株)と(株)サンクスアンドアソシエイツなどの経営統合により、(株)サークルKサンクスが発足する。また同年には、焼肉レストランチェーン牛角を運営する(株)レイズインターナショナル(現、(株)レックス・ホールディングス)が、第三者割当増資によって(株)エーエム・ピーエム・ジャパンを子会社化した(その後、同社は2010年ファミリーマートに吸収合併され、2011年に国内店舗名はすべてファミリーマートに統一された)。CVS業界は売上規模と店舗数を拡大させながらも、業界再編が進み大手への寡占化が進んでいる。

■2012年度CVS大手各社業績比較

| | チェーン全店 売上高 | 店舗数 | 全店平均日販 | 営業利益 |
|----------------|---------------|----------|---------|----------|
| セブン-イレブン・ジャパン | 35,084 億円 | 15,072 店 | 66.8 万円 | 1,867 億円 |
| ローソン | 16,934 億円 | 11,130 店 | 54.7 万円 | 593 億円 |
| ファミリーマート | 15,845 億円 | 9,481 店 | 52.3 万円 | 389 億円 |
| 30 サークル K サンクス | 8,788 億円 | 6,242 店 | 46.7 万円 | 180 億円 |

出典：『東洋経済』2013年7月13日号より。ただし業績数字・平均日販などは単体ベースの数値。

2000年以降、CVS業界では新業態の開発が相次いだ。若者中心の顧客構成を変え、それまで呼び込めていなかった客層を呼び込もうとする狙いがあった。ローソンは健康志向の顧客や20代～30代の女性を呼び込むことを狙って「ナチュラルローソン」を上げたのもこの頃である。(株)九九プラスの「SHOP99」が新しく「生鮮コンビニ」というコンセプトを開拓すると、そこに(株)スリーエフの「Q's マート」、ローソンの「ストア100」、ユニー(株)とサークルKサンクスによる「99イチバ」など、既存大手が新規参入した。

またエーエム・ピーエム・ジャパンは、生鮮コンビニの「フードスタイル」にとどまらず、レンタルビデオとの複合店である「エーピー・エンタ」や、女性専用コンビニの「happily」などの新業態開発を進めた。

このような各社の努力もあったが、2011年3月11日に起きた東日本大震災はCVSの存在を再認識するきっかけとなった。

CVSのビジネスモデル

日本のCVSの歴史は1973年、GMSの(株)イトーヨーカ堂の子会社として設立された(株)ヨークセブン(1978年より(株)セブン-イレブン・ジャパンに社名変更。以下セブン-イレブン)に始まる。イトーヨーカ堂が、当時世界最大のCVSチェーンであった米サウスランド社からライセンスを取得して事業を立ち上げたのである。

翌1974年には、東京都江東区豊洲に1号店をフランチャイズ契約で出店した。その後、「既存中小小売店の近代化と活性化」「共存共栄」を創業理念に、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げ、常に変化し続ける消費者ニーズに対して製造・物流・販売の仕組みを革新し、成長を果たしてきた。

セブン-イレブンでは、次のような様々な革新的取り組みが行われた。

- 日本型フランチャイズ・システムの確立
- 高密度集中出店方式
- 高品質かつ適正価格の商品政策
- 日本初となる商品小口配送(混載)
- 温度帯別共同配送
- 発注端末POSシステムの導入
- 単品管理の徹底
- その他、業界を先駆けるネット事業や金融事業の立ち上げなど

このようなセブン-イレブンの小売革新の取り組みは、そのままCVSの業界標準モデルとなっていた。その代表的な3つの取り組みが以下のとおりである。

日本型フランチャイズ・チェーン・システム

CVS が現在のように社会的インフラにまで成長した要因には、日本型のフランチャイズ・チェーン・システムを確立したことがあげられるだろう。

5 フランチャイズ・システムでは、本部（フランチャイザー）と加盟店（フランチャイジー）が「フランチャイズ契約」を締結し、それぞれが役割分担する。本部は情報流を一手に集約し、商流・物流をアウトソースしながら、流通チャネル全体をコントロールする一方、加盟店は本部より店頭へ届けられた商品を検品したうえで陳列し、消費者に販売することで、チェーン全体の成長を共存共栄で目指す仕組みである。

10 加盟店は販売機能に集中し、本部は販売以外の機能を充実させ加盟店をサポートする役割を担うのが一般的である。

フランチャイズ・システムを利用することによって、加盟店側は、知名度の高い商標の利用が可能になる。事業経験がなくても本部の指導を受けて事業を開始できる上に、地域内での新規参入の制限などのメリットを享受できる。同時に本部側は、短期間での店舗網拡大が可能になり、チェーン全体での「規模の経済」を発揮できるメリットがある。他方でチェーン全体の統一性が優先されるため、チェーン・イメージを維持するためのルールを守らなければならない。例えば、本部は消費期限切れ前の弁当や総菜は値引きを認めず、一方で陳列棚は絶えず一定量を維持するよう指導するが、通常は廃棄によるロスが加盟店負担となる。また本部と加盟店は協力関係にあるが、一面利益相反もある。

「ロイヤルティー」とは、加盟店が本部に支払うフランチャイズ・システムの利用料を指し、本部が開発したシステム・パッケージの対価を意味する。CVS 業界の場合には、一般的に「粗利分配方式」を採用するチェーンが多い。

25 本部は加盟店からのロイヤルティーを収入源としているが、一部で直営店経営も行っている。直営店を持つことによって、本部の新入社員を配属して店長経験を積ませたり、加盟店の店舗運営指導をおこなうスーパーバイザー（店舗運営相談員、以下 SV）を育成したり、また様々な実験的試みを行うこともできる。

高密度集中出店方式

高密度集中出店方式とは、小売業や外食などのチェーン店が特定の地域に集中的に出店して、チェーン全体の運営効率を高めるドミナント戦略のことである。その地域での知名度を高めやすく、商品の効率的な物流が可能になる。また競合他社の出店余地を狭める効果もある。

30 この出店方式で代表的なのがセブン・イレブンで、同社は国内全店の約 4 割に相当する 5,600 店弱が関東の 1 都 6 県に集中する一方で、青森県、鳥取県、沖縄県などにはまだ 1 店も出店していない。

ただし人口密集地域で多店舗を出店すると、自社チェーンの加盟店同士による顧客の奪い合いが起きるなどの負の側面もある。

POS（販売時点情報管理）システム

POSとはPoint Of Sales（販売時点）の略である。消費者に商品販売をした時点で、コンピュータ・システムに売上実績を単品単位で集計することから、そう呼ばれる。アメリカで生まれ、ウォルマート・ストアーズ社などが活用して普及した。

日本では1982年に、セブン-イレブン・ジャパンが当時アメリカで普及が始っていたPOSレジをいち早く導入した。セブン-イレブンは創業以来一貫して、死に筋商品を店頭から排除して在庫を減らし、売れ筋商品を積極的に仕入れて売上と利益を高めてきた。さらに欠品による機会ロスを最小限にするために、単品の販売データを知る必要があった。

POSを利用するにあたり商品のマーキングが必要となるが、セブン-イレブンはPOS導入と同時に取引先に対して、納入するすべての商品にPOSレジ対応のバーコード印刷を求めた。当初、取引先はコストアップを理由に難色を示した。しかし1年後には約70%の商品にバーコードがつくようになり、1980年代後半にはほぼ100%の商品にバーコードがつけられるようになった。

POS導入の最大の利点は、商品名や価格、数量、日時などの販売実績が明らかになり、「何ほどの時間帯に、いくつ売れたか」といった単品の販売データを詳細に把握できる点にある。また購入者の年齢層、性別、当日の天気までもPOSレジで手入力し、分析に役立てていることもよく知られている。

ローソンの沿革

ローソンの社名の由来は、1939年にアメリカのオハイオ州でJ.J. ローソン氏が牛乳販売店を設立したことから来ている。この「ローソンさんの牛乳屋さん」は、新鮮なおいしい牛乳で地域の評判を呼ぶこととなった。その後ローソン氏はローソンミルク社を設立し、日用品など生活必需品も販売するようになり、アメリカ北東部を中心にチェーン店展開を行った。ローソンのアメリカンファームを連想させる「青地に白のミルク缶マーク」のデザインは、当時のものが発端となっている。

1959年、ローソンミルク社は米国食品大手コンソリデーテッド・フーズ社の傘下に入る。同社はオハイオ州を中心に広範囲に店舗展開を進める一方で、CVS運営ノウハウを確立していった。

日本では当時最大手GMSだったダイエーが、コンソリデーテッド・フーズ社とコンサルティング契約を締結し、ローソンミルク社が保有するCVS運営ノウハウを参考にして、1975年4月にダイエーローソン(株)を設立した。同年6月には大阪府豊中市南桜塚にローソン1号店をオープンさせ、その後、大阪

や神戸など近畿地方を中心に店舗数を増やしていった。

1980年には東日本を中心に展開していた(株)サンチェーンと業務提携を締結し、首都圏進出の足がかりを築く。1989年に両社は対等合併し、(株)ダイエーコンビニエンスシステムズに社名を変更、店舗名もローソンに統一された。

5 先述したとおり、2000年に親会社ダイエーの経営不振から、ローソンの経営権は三菱商事へと移った。

新浪剛史がローソン社長に

10 新浪剛史氏は1959年、神奈川県横浜市に生まれる。実家は横浜港で港運業を営んでおり、当時アメリカ海軍の仕事に携わっていたことから、実家にたくさんのアメリカ人が訪れる環境で育ったという。地元の名門・横浜翠嵐高校を卒業後、慶應義塾大学経済学部に進んだ。3年生のとき、子供の頃からのアメリカへのあこがれもあって、1年間の米国スタンフォード大学との交換留学プログラムに応募し、学内試験に合格して参加することになった。

15 高校生の頃は外交官を夢見ていたが、国際的な仕事がしたいと、1981年に三菱商事に入社する。最初に配属されたのは砂糖部だった。総合商社では、入社して最初に配属された部署で退職を迎えるという、いわゆる「背番号制」の傾向が強かった。しかしそれでは未来は開けないのではないかと、あるいは自分が閑職に追いやられたのでは...などと考えはじめ、独学で商社ビジネスや経営に関する勉強を始めた。彼は砂糖だけに会社人生を捧げる気はなかった。

20 社外の各種勉強会に積極的に参加したり、自らが意欲的な若手ビジネスマンを集めて勉強会を主催することもあった。社内にチャンスや刺激が足りないなら、外に求めようとしたのだ。

外部の会合などに積極的に参加していく中で、入社後間もない25歳のとき、彼はダイエー創業者中内功氏がスポンサーとなって主催する若手の勉強会「ボイス・オブ・ザ・フューチャー」に参加し、中内氏と知り合う機会を得ることとなった。後にこの出会いが、三菱商事のローソン株式取得や新浪氏
25 のローソン社長就任のきっかけとなるのである。

若手勉強会の出席者はほとんどが海外留学経験者であった。刺激を受けた新浪氏は、アメリカの大学留学を希望するようになる。ところが会社に社費留学の申請を何度出しても、上司に推薦してもらえなかった。また粘ってようやく推薦を得て社内試験に望んだものの、筆記試験は何とかクリアしたが、役員面接で二度も落とされてしまう。『お前みたいに出来の悪い奴はいない』と言われた。業を煮やした
30 新浪氏は、それならと自分でハーバード大学に応募し合格証を手にする。その後で会社の社費留学制度に申請し、留学を勝ち取ることになる。1991年には晴れてハーバード大学経営学修士号(MBA)を取得した。

その頃、企業派遣の海外留学経験者は帰国後ヘッドハンティングがかかり、退社するケースが多かった。新浪氏にも帰国後、誘いの話が来た。しかし海外留学後も会社に留まったある先輩から、こんなことを言われる。

「この会社において、求める方向と自己実現が同じなら、大きいことができるぞ。ベンチャーキャピタルに行っても2、3千万円をちょこちょこやっているだけだ」

「コンサルティングにしても、自分でやるんじゃないんだぞ。ほかのところはよく見えるが、よく考えろ」この言葉で新浪氏は辞めるのを思い留まった。

後に新浪氏は「単純に独立という道を選んでいたら数億円の仕事がせいぜい。三菱商事の看板を背負っているからこそケタの違う仕事ができる」と語っている。

帰国して3年後の1994年、34歳となっていた新浪氏は食料開発部に配属されていたが、病院給食を手掛ける事業を自ら企画し、(株)ソデックスコーポレーション（現(株)レオックジャパン）を社内起業した。新浪氏は「その具体化は任せてください」と上司に直訴した。自ら社長となり、10数億円売り上げていた会社を買収統合して、社員30名でのスタートとなった。そしてわずか5年で売上高100億円規模の会社にまで育てあげた。

(株)ソデックスコーポレーションの経営と同時期の1999年には、経営難に陥っていた日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)の社外取締役も務め、ここでも事業再建に力を尽くした。いずれも経営者か、経営に近い立場の仕事だった。

1999年秋、生活産業流通企画部に籍を移していた新浪氏のもとへ、同年1月にダイエー会長を退いていた中内功氏から「ローソンの株の一部を、三菱商事に持ってもらいたい」との提案が寄せられた。経常赤字に転落し苦境だったダイエーにとって、CVS事業を担うローソンは優良子会社であり、いわば虎の子だった。しかし2兆円を超えて膨れあがった有利子負債を削減するために、株式売却を持ち掛けてきたのである。新浪氏はローソンの株式買い取りを三菱商事経営陣に提案した。中内氏とのかつての私的な交わりから、三菱商事と中内氏との仲立ちをすることとなった。

2000年2月、ダイエーと三菱商事はローソンについて資本業務提携を締結した。三菱商事がダイエーからローソンの発行済み株式の20%を約1,700億円で購入し、ダイエーに次ぐ第2位の株主となった。2001年2月には、ダイエーからさらにローソン株の約8%を追加取得して筆頭株主になり、合計約2,000億円を投じた三菱商事が前面に立ってローソンの経営を担うことになった（2013年2月現在の持株比率は32.12%）。

このような状況のもとで、新浪氏は当時の三菱商事・佐々木幹夫社長に直談判し、自分が社長をやりたいと申し入れる。

「10年前に給食会社を立ち上げたとき、すごく燃えたんです。あの時は34歳だったけど、僕はもう一度燃えたい」

「給食会社には 55 歳から 65 歳ぐらいの、銀行から天下った人たちがたくさんいた。そこに三菱の資本を入れて新たに創業したんですが、最初は『この小僧が』という目で見られ、すごく難しかった。でも、これはと思うプロパー社員三人に『こういうことをやりたいんだ。一緒にやろう』と自分の思いを何十回、何百回と語った。そしたら、その三人が会社をつくっていってくれました」（いずれも新浪氏の発言）

5 佐々木社長は、新浪氏の申し出に何と OK を出した。そのことは新浪氏本人も含めて、周囲を驚かせた。彼は 2000 年 4 月から三菱商事側のローソンプロジェクト統括室長兼外食事業室長となっていたが、2002 年 3 月にローソンの顧問に就任し、同年 5 月に出向ではなく転籍して社長（CEO）となった。このとき新浪氏は 43 歳。東証一部上場の小売専門企業としては最年少となる、異例の社長抜擢だった。

10

新浪氏の 10 年間のローソン改革

CVS 業界はセブン - イレブンが最強のリーダーであり、同業他社はセブン - イレブンの戦略、戦術を後追いするという傾向が強かった。日本型 CVS のビジネスモデルを創り出したのもセブン - イレブンなら、他社に先駆けて継続的にモデル革新を行ってきたのもセブン - イレブンだったからである。

15 実際のところ新浪氏も社長就任時には、ローソンの社員たちに向けて「同じコンビニじゃないか。強者であるセブン - イレブンを徹底的にベンチマークし、その強みを学ぶところから始めよう」と発破を掛けた。またこうも思っていた。「セブン - イレブンにできていることがなぜできないのか。効率の悪い店はどんどん閉店すればいい。そのうえで、CVS 業界のベストプラクティスをとにかくマネすればいいんだ。できないのなら、何としてもやらせればいい」

20 ところが、現場を廻ってみると皆ヘトヘトになっていることに気付く。ダイエー傘下の時代から「セブン - イレブンがやっているんだから、お前らもやれるだろう。難しいことをやらせているのではない。セブン - イレブンのマネをすればいいんだ。なぜセブン - イレブンにできて、お前たちはできないんだ」とずっといわれ続け、社員は辟易としていたのだ。

25 出会う社員たちの誰もが自信を失い萎縮していた。セブン - イレブンは圧倒的首位であり、ローソンはセブン - イレブンの追随者にすぎない。逆立ちしてもかなうはずがない、と。

劣等感で凝り固まった社員の心を動かすために、新浪氏はローソンを本気で変えるしかないと決心した。

30 チェーン全店売上高、店舗数など規模の指標では、ローソンだけでなく同業他社は首位セブン - イレブンに遠く及ばない。百貨店から GMS、外食、CVS を持つ総合小売業であるセブン & アイグループの総合力と規模を背景に、セブン - イレブンは未出店エリアにも新規出店するなど攻勢をますます強めていた。正面からぶつかっても物量の差で負けてしまう、これが各社の共通認識だった。

新浪氏は「ローソンの目指すべき強さとは何か」を必死に考えた。全面戦争を挑むのではなく、業

界2位のチャレンジャーとして「どこで、どう戦うか」を突き詰めて考えていった。決めたらそこに経営資源を集中投下し、その「局地戦」には必ず勝つ。半面、総合小売業ではなくCVS業態しか持たないローソンには資源にも限りがある。したがって場合によっては「勝てない戦い」もあるだろう。苦しいがそこに無駄な資源投下はしないという明確な「諦め」も必要なのではないか、と考えた。

セブン-イレブンのように全方位に展開できないなら、存在感を打ち出すことのできる位置取り、つまり差別化要素を明確にして、限られたリソースを巧みに再配分しながら「戦略的勝利」を重ねていく。どうしても勝てないのなら、イノベーション（革新）によって「戦いのルール」を変えてしまう。こうして社内の「勝てない」という先入観と劣等感を打ち壊していく。ローソンはセブン-イレブンとは違う。だからローソンの戦い方を見つける。

新浪氏が社長就任後10年間で取り組んできたのは、正に「どこで、どう戦うか」を考え続けることだった。

固定観念を破る地域密着主義

新浪氏は社長に就任すると、全国の営業拠点や有力な加盟店オーナーの元を訪れて話を聞いた。移動しながら景色を眺めつつ、戦略的な集中の対象についてヒントを思いつく。ローソンは、業界のなかでも特に田舎の店舗が多かった。セブン-イレブンは大規模商圈に集中出店して、チェーン全体の効率を高めている。田舎にポツンと立地する店舗がローソンに多いということは、こうしたチェーンの基本ができていないことをそのまま意味する。

しかし新浪氏は「ローソンの強みは全国の田舎に店舗があること。都市生活者だけでなく、全国各地域のライフラインになっている。これこそがローソンの潜在的な強み」と考えた。

このヒントを得て、地方・郊外に立地した店舗網を活かしつつ、「地域密着の店舗をつくりあげていく」という戦略着想を得る。日本の地方は千差万別なのに、CVS業界は均質な商品やサービスを提供している。むしろ地域と共にあるような、あるいは地域によって姿を変えるCVSチェーンがあってもいいのではないかと考えたのである。

チェーンストアの論理は均質化された商品やサービスを多店舗展開することで、「規模」に見合った「効率」を手にしようとするものだが、新浪氏は小売業の常識にとらわれず、均質性を犠牲にして様々な店舗・業態を開発していった。

■ローソンが展開する店舗の一例

| | 特長 | 店舗数 |
|--------------|--------------------------------|-------|
| ローソン | 標準的 CVS(従来型ローソン) | 9,642 |
| 生鮮強化型ローソン | 生鮮食品や日配品を強化(ハイブリッド型ローソン) | — |
| 5 ナチュラルローソン | 女性向け自然派食品を取り揃える | 110 |
| ローソンストア 100 | 生鮮食品も取り扱い 100 円ショップ | 1,224 |
| ヘルスケア強化型ローソン | 一般用医薬品を取り扱う(㈱マツモトキヨシ HD と業務提携) | 72 |
| 調剤薬局併設型ローソン | 処方箋薬局クオール薬局を併設 | 30 |

10 出典：有価証券報告書総覧より。ヘルスケア強化型ローソンと調剤薬局型ローソンの店舗数は、併設店舗であるためローソン店舗数やナチュラルローソン店舗数と重複する。

15 「店舗は均質にしたうえで増やすもの」という固定観念に縛られていた人たちが、ダイエー出身の商品本部の部長たちからは、当然のように反発がおこった。新浪氏が社長に就任する前にローソン役員 21 人のうち 14 人は退任していたが、筆頭株主である三菱商事の小島順彦副社長（当時、現・会長）の強力なバックアップを得て、新浪氏は社長に就任してまもなく、商品本部の部長クラス的大幅な入れ替えを断行した。

本部の権限を段階的に現場に下ろす

20 日本型フランチャイズ・チェーンでは、本部が枠組みをすべてデザインする。すべての店舗で標準化された商品やサービスを提供し、店舗の収益性を向上させるための戦略や日々の戦術はともに本部が立案する。枠組みの意思決定はほとんど本部でなされ、SV はその指示を忠実に守りながら加盟店のオペレーションをバックアップする。枠組み設計に関しては徹底して本部に権限を集中することで、「規模の経済」が働くようになる。

25 しかし新浪氏は、規模や均質性を犠牲にしても、徹底的に各地域に根ざして、それぞれの実情に合った店舗をつくろうと考えた。そして地域ごとの多様性を実現するために、経営の意思決定を現場に下ろしていった。CVS の常識に捉われない様々な試みを地域発で実行してもらうための方法として、現場に権限を委譲していったのである。

30 2003 年 3 月、それまで 20 あった運営部を解体し、全国の営業エリアを 7 つの支社に分割する「支社制度」を導入した。運営部は決定権を持たず、本部の指示通り動く「区割り」に過ぎなかったが、あらたに任命した各地域の支社長には、一定範囲内の人事、出店の意思決定、商品戦略など本部がコントロールしていた機能の大半を委譲した。また各支社には商品部を設置して、本部の基幹機能であ

る商品開発機能の一部までを支社に移した。

新浪氏はこの分権の網の目をさらに細かく分けていった。2011年3月に「支店制度」を導入し、それまで7支社の下にあった区割りである約120のディストリクトを廃止し、意思決定の権限を持つ76の支店として再編した。支店長には、リーダー教育を施したうえで支社権限の一部を委譲した。例えば、出店可否の判断など、エリア戦略の意思決定はこの現場の最前線に委ねられた。これにより「全国を7分割」から「76分割」まで細分化した。

さらに2012年6月からは、支店に属するSVたちをチーム化した。SVに2人のアシスタント・スーパーバイザー(店舗運営相談員補助、以下ASV)を付け、3人1組で店舗を巡回、個人技ではなくチームワークで店舗を支援する体制とした。支店長の指示にただ忠実に従うのではなく、3人で知恵を出し合い考え抜き、それぞれの立地に応じた店づくりを加盟店と一緒に取り組むことを求めた。

本部が独占していた権限を支社に分け、支社はその一部を支店に移譲し、さらに現場のSVチームが「考える」単位となることを期待していた。日本型CVSの中央集権的運営とは異なる、新浪氏のローソン分権経営が確立されていった。

外部にまで権限移譲

分権の発想は社内に留まらなかった。2010年から開始した「MO(マネジメント・オーナー)制度」では、分権化をフランチャイズ・チェーン加盟店にまで拡大した。事業意欲や能力の高い加盟店オーナーをMOとし、5店以上の複数店を経営してもらい、家業を脱皮して事業として捉えてもらう狙いである。MO制度は単なる「加盟店の複数店経営」を指していない。これは日本型CVSにはない考え方で、加盟店であるMOに本部が担っていた業務・権限の一部を委ねた。

従来は本部のSVが果たしていた機能を、MO制度では社内で育成したストアコンサルタント(以下SC)が担う。つまり、MOの店舗には本部のSVが巡回することはなくなる。これまで加盟店が見ることができなかった、SVや支社長が利用していたデータ類もMOには一部公開し、SCによる店舗支援に活用してもらおう。

MO制度の狙いは、これまで本部が特権的に持っていた武器や権限をMOに渡せば、現場に近いMOがそれらをもっと巧みに使い、あるいは新しい武器すら生み出すのではないかという点にあった。同時に、独立した事業主である外部のMOに、ローソンの経営に参画してもらおうことにもなる。新浪氏は、いつかはMOからローソンの執行役員が出てきてほしいという期待まで寄せていた。また本部直営店は、商品開発や店舗運営に関して新提案を生む役割も担っていたが、やがてその役割をMOが成長して担えるようになったことから、後に大半の直営店をなくしてしまった。

POSシステムに挑む

日本の CVS は最先端の POS システムを磨き続けてきた。CVS 店舗では、商品だけでなく購入者の年齢層や性別、当日の天気までも POS レジで手入力し、データ収集している。この顧客の購買情報をもとに日々分析を行い、ビジネスの改善を続けている。この仕組みは他の小売業態を圧倒していた。

これを作り上げたのはセブン - イレブンだが、ローソンを始め CVS 各社は、POS システムに関しても同社をずっとマネしてきた。しかし新浪氏はマネをし続けている限り、先行するパイオニアには勝てないと考え、POS システムを乗り越える試みも始めている。

その切り札が、会員制カード・ポイントサービス「Ponta」による顧客購買情報である。2013 年 2 月末日現在、Ponta 会員数は 5,000 万人を突破し、会員による売上高は全体の 45% を占めるまでに拡大している。

会員カード発行時に、顧客は性別、生年月日、住所、配偶者の有無、仕事をしているか学生かなどといった事項を登録する。これによりレジを操作する人の顧客視認に頼る POS システムよりも、正確に年齢や性別を把握できるようになった。また POS システムではつかめない商品ごとのリピート購買（会員データにより、どの商品が誰に売れているのか）がわかる。会員カードによって「個店」を超えて「個人」とつながることで、「この顧客が来たら、この商品が売れる」という形で、仕入れの精度を向上させようとしている。新浪氏は POS システムでは、顧客の深い理解に限界があると語っている。

ローソンはこの情報を商品開発に生かし始めている。例えば、CVS 業界は 60 歳以上のシニア層を苦手としてきたが、シニア層向け商品やサービス開発に積極的に取り組んでいる。年齢層ごとにはっきりとした傾向値が見られ、より自信を持って開発できるとしている。

さらに顧客分析をもとに、顧客層別の来店促進策に注力することで、販売機会の向上にも取り組んでいる。

カード会員比率のアップにつれて情報処理量は膨大になりつつあるが、一方でローソン本部は店舗運営の現場への分権を進め、本社は「小さな本社」化している。つまり小さな本社の役割とは、ローソン全店で日々生まれる巨大データを分析することであり、その結果を踏まえてローソン独自の新たな商品やサービスを開発することだと、新浪氏は言っている。目標とするカード会員比率の目安は「60%」。カード会員比率が 6 割を超えると情報の精度は飛躍的に向上するのだという。

「ナチュラルローソン」の国内展開強化

2013年10月、ローソンは健康に配慮した商品をそろえる「ナチュラルローソン」を全国展開すると発表した。

食品を中心に健康志向の商品を多く扱い、中高年を取り込む狙いがあり、今後5年間で3千店に増やす計画という。通常の店舗も同様の商品を増やし、シニアに照準を合わせる。

ナチュラルローソンは首都圏に現在110店あるが、塩分やカロリーを控えた弁当、野菜を多く使った総菜などを中心に通常の店舗より高めの価格で販売している。今後、大阪、名古屋など首都圏以外の大都市にも店舗を広げ、1万店ある既存の「ローソン」の転換も同時に進めていく。5年後には全店の2～3割をナチュラルローソンが占める見通しだという。

また通常のローソンでも、低糖質のパンや減塩の弁当などを拡充する予定である。2016年度には食品の25%にあたる約600品を健康志向の商品に切り替え、年間3千億円の売上高を目指す。

コンビニではセブン・イレブンが栄養バランスを考慮した弁当の宅配を本格化している。またローソンは調剤薬局との融合店の展開を進めているが、この取り組みはファミリーマートも追随している。ローソンはシニアや女性層の関心が高い「健康」を前面に打ち出していくという。

三菱商事(株)

かつて日本の産業再編を主導する役割を担ったのは、旧通産省、銀行、そして総合商社といわれてきた。

しかし総合商社は今まで何度となく「商社不要論」や「商社冬の時代」などと声高に叫ばれ、一時その存在感は薄れたかに見えた。しかし2000年代に入って世界的な資源高を背景に勢いを取り戻し、産業再編の仕掛け人として再び動き始めている。その過程で、取引仲介によって口銭(売買手数料)を稼ぐ旧来型ビジネスモデルから、自らリスクを取って事業に投資する「投資会社」型ビジネスモデルに転換してきた。

特に三菱商事は、資源、自動車、食料など幅広い分野の川上から川下まで隙間なく投資し、着実に利益を生み出す戦略を実践している。

また商社には、「人材供給会社」というもう一つの顔もある。ローソンを始め、日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)、北越紀州製紙(株)、(株)メタルワン、三菱自動車工業(株)など、三菱商事出身者が社長を務める企業数は連結対象の半分強といわれる。同社には後継者難の出資先から派遣要請が舞い込むことも多く、社長を派遣している総数は300人に及ぶという。

新しい分野の事業育成を目論んでいた三菱商事は、新浪氏をローソンへ送り出す際、全面的な支

援を行った。当時の佐々木幹夫社長と小島順彦副社長は次のように言ったと伝えられている。

「同じ価格で同じ品質だったら、三菱商事から買う必要などない。メリットがあるなら商事から買えばいいが、それ以外なら買う必要は一切ない。つねにローソンの企業価値向上に努めてくれ。何か問題があったら、いつでも俺たちに言ってこい」

5 とはいえローソンの業績はなかなか上向かなかった。三菱商事にとってローソンへの約 2,000 億円の
出資は、投資規模としては資源関係を除けば過去最大のものであった。しかし 2008 年には株価が下が
って約 850 億円もの減損処理（「のれん代」の一時償却）を迫られるという事態にも直面した。

ローソンの企業価値向上に向けた新浪氏の 10 年に亘る経営の取り組みの背景には、投資会社とし
ての親会社三菱商事の、新浪氏への並々ならぬバックアップがあったのである。

10 ちなみに有価証券報告書によると三菱商事の役員報酬は、新浪氏をローソンへ送り出した小島順彦
氏（当時・三菱商事副社長、現・会長）の 2012 年度役員報酬は 197 百万円（うち退任時支給の積
立金とストックオプションが 79 百万円）、また現社長・小林健氏のそれは 226 百万円（うち同 79 百万円）
であり、新浪氏の役員報酬は 193 百万円（うちストックオプションが 82 百万円）となっている。

【設問】

- ① ローソンの近年の業績向上は、なぜ実現したのでしょうか？ ローソンの強み・弱みは何でしょうか？
- ② 新浪剛史氏のリーダーシップをどう評価しますか？
- ③ 三菱商事はなぜ新浪氏を手厚くバックアップするのでしょうか？ 大企業において、イントラプレ
20 ナー（社内起業家）を輩出するにはどうしたらいいのでしょうか？

【参考文献】

本ケース作成に当たって、次の資料を参考とした。

- 25 (1) 株式会社ローソン ホームページ <http://www.lawson.co.jp/>
- (2) 各社 有価証券報告書総覧
- (3) 日経ビジネス、東洋経済、日本経済新聞、日経 MJ、週刊ダイヤモンドなど
- (4) 財部誠一『ローソンの告白』PHP 研究所 2013 年
- (5) 池田信太郎『個を動かす 新浪剛史 ローソン作り直しの 10 年』日経 BP 社 2012 年
- 30 (6) 外村高御・余田拓郎『株式会社(株)セブン - イレブン・ジャパン』慶應義塾大学ビジネス・スケー
ル・ケース 2007 年
- (7) 山根節『戦略と組織を考える』中央経済社 2003 年

〈付属資料 1〉 ㈱ローソンの沿革

| | |
|--------------|--|
| 1975年(昭和50年) | ㈱ダイエーがダイエーローソン㈱設立。大阪府に1号店開店 |
| 1980年(昭和55年) | ㈱サンチェーンと業務提携(89年合併) |
| 1996年(平成8年) | 中国・上海に1号店開店(初の海外進出) ----- ㈱ローソンへ商号変更 |
| 1997年(平成9年) | 全国47都道府県への出店を完了 |
| 2000年(平成12年) | 三菱商事㈱と業務提携 |
| 2002年(平成14年) | 新浪剛史氏、社長就任 ----- 郵政事業庁(当時)と業務提携(08年日本郵政と総合的提携) |
| 2003年(平成15年) | 支社制度導入 |
| 2005年(平成17年) | 生鮮CVS「ローソンストア100」1号店開店 |
| 2007年(平成19年) | ㈱九九プラスと業務・資本提携(現、連結子会社) |
| 2008年(平成20年) | ㈱新鮮組本部とFC契約締結(現在、店舗はローソンに統一) ----- 調剤薬局クオールと業務提携 |
| 2009年(平成21年) | ㈱エーエム・ピーエム・ジャパンと業務提携(その後提携解消) ----- ㈱マツモトキヨシホールディングスと業務提携 |
| 2010年(平成22年) | 会員制カード・共通ポイントサービス「Ponta」開始 ----- MO制度正式スタート ----- 店内調理「ローソン神戸ほっとデリ」全国展開開始 ----- ローソンファーム設立、農業に参入 ----- 主婦、シニア層向けPB「ローソンセレクト」販売開始 ----- HMV ジャパン㈱の株式取得(完全子会社化へ) ----- オリコン㈱と業務・資本提携 |
| 2011年(平成23年) | 支店制度導入 |

〈付属資料2〉(株)ローソンの主要経営指標等推移(過去5年)

| 回次 | | 第34期 | 第35期 | 第36期 | 第37期 | 第38期 |
|-------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 決算年月 | | 2009年2月 | 2010年2月 | 2011年2月 | 2012年2月 | 2013年2月 |
| チェーン全店売上高 | (百万円) | 1,558,781 | 1,666,136 | 1,682,812 | 1,825,809 | 1,906,547 |
| 営業総収入 | (百万円) | 349,476 | 467,192 | 441,277 | 478,957 | 487,445 |
| 経常利益 | (百万円) | 48,787 | 49,440 | 54,594 | 61,728 | 65,926 |
| 当期純利益 | (百万円) | 23,807 | 12,562 | 25,386 | 24,885 | 33,182 |
| 包括利益 | (百万円) | — | — | — | 25,603 | 34,871 |
| 純資産額 | (百万円) | 201,166 | 198,135 | 208,466 | 214,662 | 230,181 |
| 総資産額 | (百万円) | 436,096 | 448,131 | 476,036 | 531,453 | 579,809 |
| 1株当り純資産額 | (百万円) | 1,968.12 | 1,935.41 | 2,037.50 | 2,114.00 | 2,267.17 |
| 1株当り当期純利益金額 | (百万円) | 240.10 | 126.67 | 254.61 | 249.17 | 332.20 |
| 潜在株式調整後1株当り当期純利益額 | (百万円) | 239.89 | 126.54 | 254.31 | 248.80 | 331.69 |
| 自己資本比率 | (%) | 44.8 | 42.8 | 42.7 | 39.7 | 39.1 |
| 自己資本利益率 | (%) | 12.52 | 6.49 | 12.84 | 12.00 | 15.16 |
| 株価収益率 | (倍) | 17.70 | 30.67 | 15.81 | 19.18 | 20.74 |
| 営業活動によるキャッシュフロー | (百万円) | 51,717 | 40,695 | 72,210 | 86,356 | 85,188 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | (百万円) | ▲15,647 | ▲42,595 | ▲30,522 | ▲52,912 | ▲54,196 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | (百万円) | ▲14,911 | ▲27,238 | ▲28,798 | ▲27,544 | ▲31,979 |
| 現金同等物の期末残高 | (百万円) | 83,981 | 54,843 | 67,712 | 73,670 | 72,766 |
| 従業員数 | (人) | 5,186 | 5,236 | 5,703 | 6,475 | 6,404 |
| (ほかに平均臨時雇用者) | | (9,374) | (9,600) | (8,879) | (9,018) | (8,845) |

〈付属資料3〉(株)ローソン主要経営指標等推移(2001/2期～2008/2期)

| 決算年月 | | 2001年2月期 | 2002年2月期 | 2003年2月期 | 2004年2月期 | 2005年2月期 | 2006年2月期 | 2007年2月期 | 2008年2月期 |
|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| チェーン全店売上高 | 百万円 | 1,277,638 | 1,285,557 | 1,294,042 | 1,288,297 | 1,329,077 | 1,361,731 | 1,386,630 | 1,415,106 |
| 営業総収入 | 百万円 | 280,218 | 256,116 | 250,334 | 245,601 | 254,395 | 268,058 | 283,053 | 301,176 |
| 経常利益 | 百万円 | 39,536 | 35,207 | 30,656 | 36,563 | 42,322 | 43,940 | 44,646 | 46,244 |
| 当期純利益 | 百万円 | 16,368 | 16,123 | 8,861 | 18,571 | 20,435 | 22,025 | 20,983 | 22,119 |
| 純資産額 | 百万円 | 178,448 | 149,827 | 151,864 | 154,317 | 160,282 | 175,184 | 199,493 | 188,573 |
| 総資産額 | 百万円 | 387,236 | 342,934 | 342,599 | 354,831 | 356,309 | 375,106 | 398,258 | 397,107 |
| EPS | 円 銭 | 147.63 | 145.54 | 82.35 | 175.78 | 198.47 | 215.50 | 201.50 | 214.69 |
| ROE | % | 11.9 | 9.8 | 5.9 | 12.1 | 13.0 | 13.1 | 11.3 | 11.6 |

〈付属資料4〉(株)ローソン 連結貸借対照表 (2012/2期～2013/2期)

(単位:百万円)

| 〈決算年度〉 | 2012年2月期 | 2013年2月期 | 〈決算年度〉 | 2012年2月期 | 2013年2月期 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|----------------|
| 〈資産の部〉 | | | 〈負債の部〉 | | |
| 流動資産 | | | 流動負債 | | |
| 現金及び預金 | 79,074 | 84,770 | 買掛金 | 13,761 | 11,169 |
| 加盟店貸勘定 | 19,521 | 25,374 | 加盟店買掛金 | 74,501 | 76,018 |
| 有価証券 | 4,999 | — | 加盟店仮勘定 | 1,390 | 1,403 |
| 商品 | 8,075 | 8,963 | 短期借入金 | — | 1,431 |
| 前払費用 | 8,110 | 8,793 | 1年以内返済予定の長期借入金 | 500 | — |
| 未収入金 | 32,645 | 46,008 | リース債務 | 11,223 | 14,489 |
| 繰延税金資産 | 4,800 | 4,656 | 未払金 | 17,541 | 26,105 |
| その他 | 3,080 | 3,011 | 未払法人税等 | 15,305 | 14,474 |
| 貸倒引当金 | ▲149 | ▲1,281 | 預り金 | 75,004 | 87,529 |
| 流動資産合計 | 160,157 | 180,296 | 賞与引当金 | 3,204 | 2,544 |
| 固定資産 | | | ポイント引当金 | 701 | 215 |
| 有形固定資産 | | | 資産除去債務 | 101 | 108 |
| 建物および構築物 | 219,536 | 242,934 | その他 | 4,743 | 4,304 |
| 減価償却累計額 | ▲112,475 | ▲124,562 | 流動負債合計 | 217,978 | 239,794 |
| 建物及び構築物(純額) | 107,061 | 118,372 | 固定負債 | | |
| 車両運搬具及び工具器具備品 | 63,563 | 67,399 | 長期借入金 | — | 148 |
| 減価償却累計額 | ▲49,549 | ▲52,637 | リース債務 | 37,902 | 47,207 |
| 車両運搬具及び工具器具備品(純額) | 14,013 | 14,761 | 退職給付引当金 | 8,745 | 9,898 |
| 土地 | 6,815 | 8,295 | 役員退職慰労引当金 | 308 | 332 |
| リース資産 | 72,538 | 96,251 | 長期預り保証金 | 35,735 | 34,804 |
| 減価償却累計額 | ▲18,400 | ▲30,452 | 資産除去債務 | 15,161 | 16,682 |
| リース資産(純額) | 54,137 | 65,799 | その他 | 958 | 758 |
| 建設仮勘定 | 1,806 | 1,910 | 固定負債合計 | 98,812 | 109,833 |
| 有形固定資産合計 | 183,835 | 209,138 | 負債合計 | 316,791 | 349,627 |
| 無形固定資産 | | | 〈純資産の部〉 | | |
| ソフトウェア | 19,288 | 22,255 | 株主資本 | | |
| ソフトウェア仮勘定 | 8,263 | 1,659 | 資本金 | 58,506 | 58,506 |
| のれん | 10,871 | 9,683 | 資本剰余金 | 47,707 | 47,718 |
| その他 | 553 | 491 | 利益剰余金 | 107,249 | 121,154 |
| 無形固定資産合計 | 38,977 | 34,089 | 自己株式 | ▲1,627 | ▲1,593 |
| 投資その他の資産 | | | 株主資本合計 | 211,835 | 225,785 |
| 投資有価証券 | 7,702 | 10,098 | その他の包括利益累計額 | | |
| 長期貸付金 | 32,138 | 34,580 | その他有価証券評価差額金 | ▲11 | 78 |
| 長期前払費用 | 7,988 | 9,130 | 土地再評価差額金 | ▲567 | ▲567 |
| 差入保証金 | 83,665 | 86,109 | 為替換算調整勘定 | ▲101 | 1,179 |
| 繰延税金資産 | 16,870 | 16,215 | その他の包括利益累計額合計 | ▲680 | 690 |
| その他 | 15,968 | 1,368 | 新株予約権 | 442 | 427 |
| 貸倒引当金 | ▲15,851 | ▲1,217 | 少数株主持分 | 3,064 | 3,279 |
| 投資その他の資産合計 | 148,483 | 156,285 | 純資産合計 | 214,662 | 230,181 |
| 固定資産合計 | 371,295 | 399,513 | 負債・純資産合計 | 531,453 | 579,809 |
| 資産合計 | 531,453 | 579,809 | | | |

〈付属資料 5〉 (株)ローソン 連結損益計算書 (2012/2 期～ 2013/2 期)

(単位:百万円)

| ＜決算年度＞ | 2012年2月期 | 2013年2月期 |
|-----------------------|----------------|----------------|
| 営業総収入 | 478,957 | 487,445 |
| 売上高 | 208,063 | 192,942 |
| 売上原価 | 156,245 | 144,885 |
| 売上総利益 | 51,817 | 48,056 |
| 営業収入 | | |
| 加盟店からの収入 | 215,573 | 230,002 |
| その他の営業収入 | 55,320 | 64,500 |
| 営業収入合計 | 270,893 | 294,503 |
| 営業総利益 | 322,711 | 342,560 |
| 販売費及び一般管理費 | | |
| 広告宣伝費 | 14,146 | 16,607 |
| 消耗品費 | 4,363 | 4,740 |
| 役員報酬 | 553 | 448 |
| 従業員給料及び手当 | 45,399 | 45,658 |
| 従業員賞与 | 2,665 | 2,250 |
| 賞与引当金繰入額 | 3,880 | 2,544 |
| 退職給付費用 | 1,884 | 2,078 |
| 役員退職慰勞引当金繰入額 | 88 | 86 |
| 法定福利費及び厚生費 | 6,413 | 6,921 |
| 旅費及び交通費 | 2,238 | 2,319 |
| 水道光熱費 | 3,661 | 3,794 |
| 租税公課 | 2,784 | 2,977 |
| 地代家賃 | 78,483 | 84,578 |
| 修繕費 | 6,456 | 6,829 |
| 賃借料 | 8,204 | 5,913 |
| 減価償却費 | 28,998 | 34,030 |
| のれん償却費 | 948 | 1,056 |
| その他 | 49,767 | 53,479 |
| 販売費及び一般管理費合計 | 260,941 | 276,313 |
| 営業利益 | 61,769 | 66,246 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 672 | 756 |
| 違約金収入 | 44 | 265 |
| 持分法による投資利益 | 380 | 394 |
| その他 | 1,169 | 794 |
| 営業外収益合計 | 2,268 | 2,211 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 1,122 | 1,231 |
| リース解約損 | 661 | 534 |
| その他 | 526 | 765 |
| 営業外費用合計 | 2,309 | 2,531 |
| 経常利益 | 61,728 | 65,926 |
| 特別利益 | 2,059 | 381 |
| 特別損失 | 17,502 | 6,717 |
| 税金等調整前当期純利益 | 46,285 | 59,589 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 22,963 | 25,345 |
| 法人税等調整額 | ▲2,321 | 748 |
| 法人税等合計 | 20,641 | 26,094 |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 25,643 | 33,494 |
| 少数株主利益 | 758 | 311 |
| 当期純利益 | 24,885 | 33,182 |

〈付属資料 6〉 三菱商事(株)要約財務諸表 (2012/3 期～ 2013/3 期)

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 12年3月 | 13年3月 | 科目 | 12年3月 | 13年3月 |
|-----------|--------|--------|------------|--------|--------|
| (資産の部) | | | (負債の部) | | |
| 流動資産 | 6,175 | 6,826 | 流動負債 | 4,466 | 4,728 |
| 現預金等 | 1,388 | 1,497 | 短期借入債務 | 1,322 | 1,391 |
| 営業債権 | 3,359 | 3,562 | 営業債務 | 2,500 | 2,657 |
| たな卸資産 | 965 | 1,202 | その他 | 644 | 680 |
| その他 | 463 | 565 | 固定負債 | 4,294 | 5,127 |
| | | | 長期借入債務 | 3,760 | 4,499 |
| 投資及び長期債権 | 4,096 | 4,717 | 年金退職給付債務 | 51 | 58 |
| 関連会社投資債権 | 1,660 | 2,585 | その他 | 483 | 570 |
| その他投資 | 1,916 | 1,498 | 負債合計 | 8,760 | 9,855 |
| 長期貸付金営業債権 | 520 | 634 | | | |
| 有形固定資産 | 1,971 | 2,488 | (資本の部) | | |
| | | | 資本金 | 204 | 204 |
| その他の資産 | 346 | 380 | 資本剰余金 | 262 | 263 |
| | | | 利益剰余金 | 3,347 | 3,608 |
| | | | 累積その他の包括損益 | △ 283 | 123 |
| | | | 未実現有価証券評価益 | 230 | 306 |
| | | | 為替換算調整勘定 | △ 426 | △ 90 |
| | | | その他 | △ 87 | △ 93 |
| | | | 自己株式 | △ 21 | △ 18 |
| | | | 株主資本合計 | 3,509 | 4,180 |
| | | | 非支配持分 | 319 | 376 |
| 〈資産合計〉 | 12,588 | 14,411 | 〈負債資本合計〉 | 12,588 | 14,411 |

連結損益計算書

(単位:十億円、ゴシックは計)

| 科目 | 12年3月 | 13年3月 |
|------------------|-------|-------|
| 収益 | 5,566 | 5,969 |
| 商品販売・製造業等収益 | 4,945 | 5,377 |
| 売買取引差損益・手数料 | 621 | 592 |
| 収益に係る原価 | 4,438 | 4,939 |
| 〈売上総利益〉 | 1,128 | 1,030 |
| その他の収益・費用 | △ 669 | △ 693 |
| 販売費一般管理費 | △ 857 | △ 896 |
| 利息(純額) | △ 3 | △ 6 |
| 受取配当金 | 115 | 145 |
| 有価証券損益 | 22 | 34 |
| 固定資産損益 | △ 7 | △ 24 |
| その他 | 61 | 54 |
| 〈継続事業税引前利益〉 | 459 | 337 |
| 法人税等 | △ 169 | △ 113 |
| 〈小計〉 | 290 | 224 |
| 持分法投資損益 | 191 | 164 |
| 〈当期純利益〉 | 481 | 388 |
| 非支配持分に帰属する当期純利益 | △ 27 | △ 28 |
| 〈当社株主に帰属する当期純利益〉 | 454 | 360 |

2013年3月期〔%は前期比〕

オペレーティングセグメント別

(単位:十億円)

| | 新産業金融 | エネルギー | 金属 | 機械 | 化学品 | 生活産業 | その他 | 調整 | 合計 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| 収益 | 172 | 1,540 | 691 | 847 | 1,136 | 1,528 | 56 | △ 1 | 5,969 |
| 売上総利益 | 56 | 53 | 134 | 195 | 92 | 465 | 38 | △ 3 | 1,030 |
| 持分法損益 | 17 | 72 | 19 | 20 | 14 | 23 | △ 1 | 0 | 164 |
| 当期純利益 | 25 | 142 | 37 | 62 | 23 | 68 | 8 | △ 5 | 360 |
| 資産 | 1,027 | 1,909 | 4,145 | 1,973 | 917 | 2,613 | 3,352 | △ 1,525 | 14,411 |

2013年3月期〔%は前期比〕

所在地セグメント別

(単位:十億円)

| | 日本 | タイ | オーストラリア | その他 | 合計 |
|----|-------|-----|---------|-----|-------|
| 収益 | 4,463 | 561 | 378 | 567 | 5,969 |

| | 日本 | タイ | イギリス | その他 | 合計 |
|-------|-----|----|------|-----|-------|
| 売上総利益 | 773 | 72 | 59 | 126 | 1,030 |

| | オーストラリア | 日本 | カナダ | アメリカ | その他 | 合計 |
|-------|---------|-----|-----|------|-----|-------|
| 長期性資産 | 953 | 692 | 111 | 100 | 586 | 2,442 |

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
