

取締役 2023年5月24日時点



竹増 貞信
取締役在任年数：9年
代表取締役 社長 兼 CSO

1969年生、53歳。2014年に代表取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。当社の代表取締役社長兼CSO*として、国内コンビニエンスストア事業を中心とした当社グループ全般を牽引するとともに、企業価値の向上及び持続可能な企業経営の実現に貢献。

* 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



糸長 雅之
取締役在任年数：1年
取締役 常務執行役員 CFO

1967年生、56歳。三菱商事株式会社及び海外企業への出向などの業務を通じて、財務・会計を中心とした管理業務全般にわたる深い知見を有するとともに、三菱商事株式会社の子会社である三菱商事フィナンシャルサービス株式会社の代表取締役社長執行役員を務めるなど、企業経営全般に関する深い知見も有する。



岩村 水樹 独立役員
取締役在任年数：5年
取締役 (社外)
筆頭独立社外取締役

1965年生、57歳。働き方改革や女性活躍推進に関する積極的な提言と情報発信を行っているほか、グローバルなIT企業のアジア太平洋・日本地区マーケティング業務を通じて、デジタル・ビッグデータを活用した経営及びブランドの強化などに関する深い知見を有する。



鈴木 智子 独立役員
取締役在任年数：3年
取締役 (社外)

1977年生、45歳。「おもてなし経営」や「サービス産業のグローバル化」などに関連する官民の委員会などの委員を歴任、多数の論文・学会発表や受賞歴があるほか、学識者として消費行動、マーケティング、ブランド・マネジメントなどに関する豊富な知見を有する。



菊地 清貴
取締役在任年数：2年
取締役

1966年生、56歳。三菱商事株式会社での経験に加えて、食肉加工メーカーへの出向なども通じて、食品業界を中心としたコンシューマー産業分野に関する深い知見を有する。

監査役 2023年5月24日現在



今川 秀一
監査役在任年数：3年
常勤監査役

1958年生、64歳。当社の店舗運営部門、商品・物流部門、支社長、国内CVSカンパニーの副社長、営業戦略部門の責任者のほか、CR管掌及び人事管掌の経験から、コンプライアンス・リスク管理及びコンビニエンスストア事業、フランチャイズビジネスに関する知見を有する。



宮崎 純
監査役在任年数：2年
常勤監査役

1955年生、67歳。当社のコミュニケーション管掌、CR管掌、人事副管掌、CSO補佐(健康担当)、ローソン健康保険組合理事長として、当社グループの広報戦略、人事戦略及びコンプライアンス・リスク管理、健康経営推進などを担当し、広報戦略を通じたコンビニエンスストア事業及びフランチャイズビジネスの知見並びにコンプライアンス・リスク管理の幅広い知見を有する。



五味 祐子 独立役員
監査役在任年数：4年
監査役 (社外)

1972年生、51歳。弁護士として企業法務やリスク管理などの豊富な経験を有するとともに、内閣府大臣官房総務課法令遵守対応室法令参与(非常勤)などを務め、豊富な業務経験と幅広い見識を有する。



吉田 恵子 独立役員
監査役在任年数：3年
監査役 (社外)

1954年生、69歳。公認会計士として会計事務所代表を務め、税務・会計・経営に関する深い知見を有する。



宮田 裕子 独立役員
監査役在任年数：0年
監査役 (社外)

1964年生、58歳。ユニバー・ジャパン株式会社の取締役人事総務本部長やバイエルホールディング株式会社の執行役員人事本部長を歴任するなど、グローバルな企業における幅広い人事・労務業務の経験を有する。

取締役及び監査役の状況一覧 2023年5月24日時点

氏名	役職	独立社外役員	指名・報酬諮問委員会	在任年数(年)	担当及び主な兼職の状況	主な経験及び専門性						
						企業経営	財務/会計	法務/コンプライアンス・リスク	マーケティング	IT・DX	グローバル経験	小売又はフランチャイズビジネス
取締役												
竹増 貞信	代表取締役社長			9	CSO	●			●	●	●	●
糸長 雅之	取締役常務執行役員			1	CFO	●	●				●	
岩村 水樹	取締役	○	○	5	グーグル合同会社 バイスプレジデント アジア太平洋・日本地区 マーケティング	●			●	●	●	
鈴木 智子	取締役	○	○	3	一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 准教授				●		●	●
菊地 清貴	取締役		○	2	三菱商事株式会社 常務執行役員 コンシューマー産業グループ CEO	●		●			●	●
監査役												
今川 秀一	常勤監査役			3	—			●	●			●
宮崎 純	常勤監査役			2	—			●	●			●
五味 祐子	監査役	○	○	4	国広総合法律事務所 パートナー			●				
吉田 恵子	監査役	○	○	3	芝会計事務所 代表		●					
宮田 裕子	監査役	○	○	0	人事コンサルタント(個人事業主)	●		●	●		●	

成長への戦略と 意志を問い続ける

ローソンの取締役5名のうち2名は女性の社外取締役です。グローバルIT企業役員と大学准教授というそれぞれの専門領域での知見を持つ二人が、ローソンの取締役会の現状と課題について議論をしました。



岩村 水樹 Miki Iwamura
取締役在任年数：5年



鈴木 智子 Satoko Suzuki
取締役在任年数：3年

自由な議論、高い視座と議論の質を意識

岩村 ローソンの取締役会の特長は、非常に自由で多様な議論が交わされているところです。私が在籍しているGoogleでは組織内の「心理的安全性」を重視していますが、ローソンでも多様なバックグラウンドを持つ社内・社外の取締役や監査役が、自分の専門分野を超えて率直に意見や疑問を表明し、心理的安全性が成立した中で議論ができています。

鈴木 同感です。ローソンでは、取締役会構成メンバーが適切に入れ替わることによって、常にフレッ

シュな視点が導入されています。取締役会の実効性評価も有効に機能し、取締役一人ひとりが自身の役割を振り返りながら、議論の質や視座が高くなるよう意識して議論を進めていると感じています。

岩村 特に最近、竹増社長や糸長CFOをはじめとして取締役及び執行のリーダーがそれぞれの立場で明確なリーダーシップを発揮しており、その成果が業績や株価にも反映されてきました。竹増社長は先頭に立って成長戦略を推進し、高い熱量と対話力で全社を巻き込んだ議論を先導しています。また、糸長CFOは市況を見ながら株主還元策などを積極的に提案し、市場からのローソンの評価を高めています。海外事業についても、戦略的に新たな提案が取締役会に出てくるようになり、非常に心強いです。

鈴木 付け加えるなら竹増社長は、コンビニエンスストアの新しい姿や、社会のインフラとしての役割についての強い想いをお持ちです。実現に向けてさまざまな改革を手掛ける姿は頼もしいです。地域密着型の組織運営を目指す「エリアカンパニー制」が導入され、各地域で次のリーダーが育ってきているのも明るい話です。

岩村 ローソンでは明確なサクセッションプランを持つべく取締役も議論を行っています。

鈴木 社内の「ローソン大学」でマネジャークラスやリーダークラスを育成するなど、竹増社長は次世代の育成を常に意識しています。組織全体で、戦略的思考が鍛えられつつあると感じます。

多様性と専門性を反映させる仕組みが重要

鈴木 2022年度には、3年に一度の外部コンサルタントによる取締役会実効性評価が実施されました。その結果を踏まえて今後さらに取締役会の実効性を高めるためには、取締役会でガバナンスを担保しつつ付度のない議論を続けられることが非常に大事だと考えます。ダイバーシティを意識して、常にバランスの良い取締役会の構成を考えていくことも重要です。

岩村 ダイバーシティ面では、執行役員に女性が少ないという課題があります。海外展開を促進するためには外国籍の方も必要でしょう。今後小売業界でも重要になる、IT分野の人財もいた方がよいと思います。こうした多様性と専門性をガバナンスに反映させる仕組みを、いかに実現していくか。いま私が議長を務める社外独立役員による意見交換会では、長期にわたってのローソンのあり方など、通常取締役会には上程されない議題についても幅広く意見交換をしています。親子上場のローソンが少数株主の意見を適切に経営に反映させるためにも、このような会議は重要です。

コロナ禍での対応から中長期戦略へ

鈴木 過去数年、コロナ禍の中で短期的な議論も多かったのですが、2022年度後半からはローソンの中長期の成長戦略が議論できるようになってきました。私は少子高齢化を迎える国内での成長には限界もあり、海外に向けた施策が必要ではと思っているのですが、竹増社長は国内にまだまだ成長の余地があり、色々な取り組みができると力強く発言されています。コンビニエンスストアを起点として金融やエンタテインメントなどさまざまな可能性を追求し、コンビニ自体でも新たな価値

を提供できるような打ち手を考えられています。

岩村 私も、中長期的な成長戦略がどうあるべきか議論できたことが、直近の最も大きな成果だと思います。成長戦略と事業ポートフォリオを考える中で、成長ドライバーをどこに見出すのか、どのくらいアクセルを踏んで投資をするのか、エリアカンパニー制の権限委譲のあり方はどうかなど、非常に深い議論ができました。

私は長くGoogleにおりますので、事業を成長させるとはということなのかを実感として知っています。そのためローソンの経営陣には、どう成長するのか、成長の種を常に持っているか、目指すビジョンを分かりやすく伝えているかを、専門分野のマーケティングの視点を踏まえ常に問いかけるようにしています。

イノベーション実現へダイナミックな議論を

岩村 今後、新しいコンビニのモデルを作る上では、IT投資が重要な地位を占めると考えています。レガシーシステムの刷新もありますが、それ以上に生成AIなどの新技術への対応です。ナレッジを組織内に蓄積し、新技術をアジャイルに取り込みつつ開発の指揮を取れるよう、社内外の体制構築を含めて取締役会で議論を進める必要があります。

鈴木 小売業界は短中期的な視点でものごとを考えることが多いと見受けられますが、少し長期的な戦略マインドを持ってバックキャスト型の議論をすることも必要だと思っています。

岩村 私も成長にはこだわりたいので、長期成長モデルをいかに構築するかの徹底的な議論が重要だと考えます。イノベーションを実現するためには数パーセントの成長を積み上げるのではなく、10倍成長するための芽を模索することが必要です。さらに、アクセルを踏んで成長を加速しつつ、そのトレードオフが何かを同時に議論するようなダイナミックさも求められます。取締役会には経営の監督という役割がありますが、変化の激しい現代、成長への意志を問い続けることも社外取締役の重要な役割だと私は思います。

ローソンのコーポレート・ガバナンスの特徴

私たちは、ステークホルダーの皆さまに対する提供価値の持続的な向上こそが、ローソンの企業価値の増大につながると考えています。そのために、法令や社会規範などの遵守のみならず、「グループ理念」「ローソングループ企業行動憲章」「ローソン倫理綱領」に基づいた「高い倫理観と誠実さと思いやり」をもった行動及び「情報開示の基本原則」に基づいた積極的なディスクロージャーを通じて、経営の健全性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

ローソンでは、取締役会全体として多様性を確保し、適切な意思決定と監督が行えるよう、異なる専門性・経験などを持つ者を取締役候補者として選任しています。また、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準に加え、ローソン独自の「独立性に関する判断基準」を設け、独立役員を取締役の3分の1以上選任し、経営の透明性・公正性の確保に努めています。また、執行役員制度により経営の監督と業務執行を分離し、迅速な意思決定と業務執行を行える体制としています。監査役については、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律などの知見と専門性を有する者を候補者として選任しています。ローソンは、最高経営責任者である社長の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しており、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関であり、非常勤役員のみ(6名中5名が独立役員)で構成する指名・報酬諮問委員会で議論することとしており、当社の最高経営責任者として必要な資質や属性、後継者の指名方法などを代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ています。


コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

三菱商事株式会社は、現在ローソンの議決権を50.2%(50,150千株)保有する親会社です。ローソンは、同社と業務提携を行っていますが、経営判断及び事業活動全般についてはローソンの機関で独自に決定しており、上場企業として独立性を確保の上、事業運営を行っています。

また、同社と締結している業務提携契約では、ローソンの独立性、主体性を尊重した業務提携を行うことが合意されており、親会社からの独立性が確保されていると認識しています。

ローソンは独立した上場会社として、親会社である三菱商事株式会社及び同社グループ各社との取引においても、一般取引と同様に、他社の提示価格や市場の実勢価格などと比較検討の上、取引条件を決定しており、少数株主に不利益を与えることがないようにしています。

また、三菱商事株式会社と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為などについて審議検討を行う「特別委員会」を任意で設置しています。同委員会は、委員長をはじめとするメンバー5名全員が親会社からの独立性を有する独立社外取締役及び独立社外監査役で構成しており、高い独立性のもと、該当する重要な取引・行為などについて、その必要性、合理性、妥当性、公正性などを検証し、取締役会に答申する体制としています。

 ローソンのコーポレート・ガバナンスに関する詳細は <https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

2000年以降の主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
取締役(名)	18	20	8		9						7				9 ^{*1}			8				7	5	
社外取締役(名)		2	3		5						3			4		5				3 ^{*2}			2	
うち独立役員(名)											1	2						3					2	
女性取締役(名)							1						2					3					2	
役員報酬の 透明性確保	02年～報酬諮問委員会の設置															14年～指名・報酬諮問委員会の設置								
	05年～取締役退職慰労金制度の廃止																							
	05年～取締役株式報酬型ストックオプション導入																							
三菱商事持株比率 (主な動き)																12年～監査役退職慰労金制度の廃止								
	01年三菱商事筆頭株主															2015年4月 33.4%		2017年2月 50.1%						

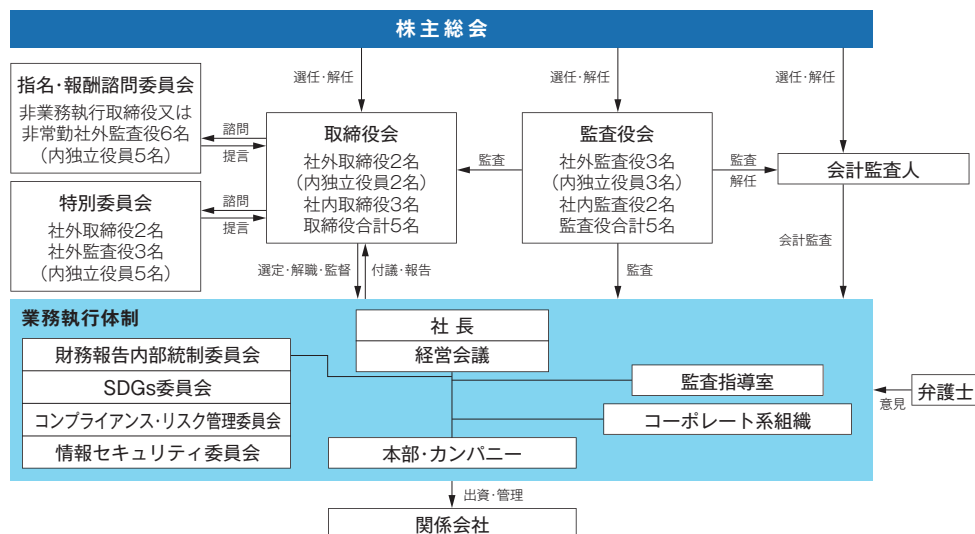
※1 取締役の人数は、各年の定時株主総会終了時点のものです。ただし、2014年につきましては、7月31日までは9名、8月1日から8名となります。

※2 2017年の減少は、三菱商事の持株比率が増加したことに伴い、2名が社外取締役の要件を満たさなくなったことによるものです。

コーポレート・ガバナンス体制

ローソンは、機動的な意思決定プロセスをもち、かつ透明性・独立性の高いコーポレート・ガバナンス体制を率先して構築してきました。一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を取締役の3分の1以上選任しています。さらにダイバーシティ促進の観点から取締役・監査役に計5名の女性を選任するなど役員構成にも配慮し、さまざまな側面からコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。さらに、取締役候補者、代表取締役候補者について取締役に答申する諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置した上で、その構成員6名のうち5名を独立役員とし、高い独立性のもと答申する体制となっています。今後とも、経営の透明性・独立性の確保に努め、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年5月25日時点)



取締役会の運営状況

取締役会は5名の取締役(男性3名、女性2名。内2名は独立役員)で構成し、法令及び定款で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行状況を監督しています(2022年度12回開催)。また、執行役員制度を採用し、権限委譲により、執行の迅速化を進めています。さらに、原則常務以上の役付執行役員及び代表取締役社長が指名したメンバーが出席する経営会議を開催し、取締役会の意思決定の補完を行っています(2022年度14回開催)。

取締役会の主な議題 (2022年度)

- ・次年度経営戦略
- ・次年度組織体制
- ・役員人事
- ・役員報酬
- ・ローソングループ企業行動憲章改訂
- ・ローソングループ Challenge 2025に向けた実行計画
- ・全社DX方針
- ・全社主要KPI報告
- ・子会社の事業継続
- ・内部統制システムの整備の基本方針
- ・取締役会実効性評価結果
- ・財務報告内部統制関連
- ・重要な規程改訂
- ・政策保有株式に係る保有方針
- ・コーポレート・ガバナンス報告書改訂
- ・決算関連
- ・株主総会関連
- ・業務執行状況報告
- ・利益相反取引の承認・報告

委員会の運営状況

非常勤役員が出席する指名・報酬諮問委員会及び特別委員会の活動状況は以下のとおりです。

委員会活動状況

名称	審議内容	構成	2022年度 出席率						
			社外取締役 林恵子 ※2022年 5月退任	社外取締役 岩村水樹	社外取締役 鈴木智子	取締役 菊地清貴	社外監査役 辻山栄子 ※2023年 5月退任	社外監査役 五味祐子	社外監査役 吉田恵子
指名・報酬諮問委員会	取締役の報酬(制度・評価等)や取締役候補者及び代表取締役候補者の諮問、後継者計画の審議、取締役会への提言	非常勤役員のみ	100% (2回/2回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)
特別委員会	三菱商事及びその子会社との重要な取引に関する取締役会議案の事前審議	独立役員のみ	-	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	-	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)	100% (3回/3回)

取締役候補者指名の方針・選任基準・独立性基準

ローソンは、「役員選任基準」及び「独立性に関する判断基準」を設けています。また、取締役候補者、代表取締役候補者を取締役会に答申する諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を任意で設置しています。なお、監査役候補者につきましては、監査職務に必要な財務・会計・リスク管理・法律などの知見と専門性を有する者を監査役会の同意を得て監査役候補者としています。



役員選任基準、独立性に関する判断基準に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/corporate/system/governance/>

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

取締役会の運営事務、非常勤役員との連絡事務や事件・事故発生時に都度報告を実施するための取締役会事務局や、監査業務の補助や監査役会の運営事務、社外監査役との連絡事務のため、専従スタッフ2名を配置した監査役室を設置しています。

ローソングループの事業、財務、組織などに関する必要な知識が習得できる機会を設けるとともに、ローソングループの事業内容への理解を深めるため、必要なイベントの参加やローソングループ関連施設の視察機会も設けています。なお、取締役会における議論に積極的に貢献するためにも、独立社外役員のみを構成員とする独立役員意見交換会を、少なくとも年に1回以上開催することとしています。

最高経営責任者の後継者計画

ローソンは、最高経営責任者である社長の後継者計画を重要な経営課題の一つとして認識しています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関であり、非常勤役員のみ（6名中5名が独立役員）で構成する指名・報酬諮問委員会で議論しており、以下のとおりローソンの最高経営責任者として必要な資質や属性を定めるとともに、後継者の育成、指名方法などを代表取締役社長から同委員会に提示し、了承を得ています。

- ① 変化対応力と変化創造力
- ② 強力なリーダーシップ
- ③ 高いコミュニケーション能力
- ④ グループ全体を見渡す広い視点と高いガバナンス意識
- ⑤ 高潔な倫理観

なお、後継者の属性は、社内出身者か社外出身者などは問わず、特段定めません。また、後継者の選定に際しては、複数名の候補者を指名・報酬諮問委員会に提示することとしています。

役員報酬

基本方針

取締役の報酬につきましては、企業価値の向上、持続的な成長、業績向上へのインセンティブにより、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計し、それぞれの取締役が行う職務の対価として充分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。また、基本報酬には固定報酬に加え、業績評価に連動した「変動報酬」を採用しています。取締役の株主価値向上に対する貢献をより明確に反映させるため、変動報酬はEPS（1株当たり連結当期純利益）、SDGs目標（CO₂排出量の削減率など）の指標に連動させています。さらに報酬の一部に株価連動報酬である株式報酬型ストックオプションを組み入れることにより、株主の皆さまの利益と連動するようにしています。

A + **B** = 取締役報酬

A 基本方針

固定報酬（約60%） + 変動報酬（約40%） で構成

固定報酬：内規に基づき、役位に応じた金額を設定

変動報酬：各期EPS（1株当たり連結当期純利益）などの業績評価、SDGs目標（CO₂排出量の削減率）の評価などに連動した「業績連動報酬」を採用（取締役報酬を株主利益と連動させるため）

B 株価連動報酬

株式報酬型ストックオプション

（中長期的な企業価値の向上に連動した報酬として位置付け）

- ・1株当たりの行使価格：1円
- ・付与個数：役位に応じた付与個数及びEPSの達成率により決定
- ・行使時期：退任後一定期間でのみ行使が可能（在任中の行使はできない仕組み）

取締役報酬の内容

ローソンの取締役報酬は、現金の支給による **A** 基本報酬とストックオプションの付与による **B** 株価連動報酬で構成されています。なお、非常勤取締役については、代表取締役と取締役会の監督及び助言という役割に特化しているため、業績に連動した変動報酬は支給していません。

監査役報酬の内容

監査役報酬は、それぞれの監査役が行う職務の対価として十分かつ適正な水準で支給することを基本方針としています。報酬の内容は、現金の支給による基本報酬(固定報酬)です。その額は、株主総会決議に基づく報酬額の範囲内で常勤・非常勤の別、監査業務の分担状況などを考慮の上、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の開示方法

有価証券報告書及び事業報告において、役員報酬の総額を記載しています。

役員報酬の内容(2022年度)

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

取締役及び監査役の報酬等の額

(単位:百万円)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		固定報酬	変動報酬	ストックオプション	
取締役	202	104	59	38	8名
(うち社外取締役)	(25)	(22)	(-)	(3)	(3名)
監査役	84	84	-	-	5名
(うち社外監査役)	(36)	(36)	(-)	(-)	(3名)
合計	286	188	59	38	13名

(注) 2023年2月末時点の取締役の人数は5名、監査役の人数は5名です。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会のさらなる実効性確保及び機能向上を目的に、全取締役及び全監査役への書面調査を中心とした「取締役会の実効性評価」を毎年実施しています。この調査では、取締役及び監査役の全員から回答を得たうえで、その集計・分析を行っています。2022年度は、3年に一度実施している外部評価を実施しました。

【外部評価の実施概要】

1. 外部コンサルタントを起用した全役員へのアンケート及び個別インタビューの実施
2. 外部コンサルタントによる取締役会資料などの確認・分析、アンケート及び個別インタビュー結果の分析・評価
3. 独立役員意見交換会における評価結果に対する意見交換の実施
4. 取締役会への分析・評価結果の報告及び議論の実施

【外部機関による分析・評価結果】

・取締役会において各取締役・監査役が活発に意見を交わし、執行からの真摯な報告をベースに業務執行のモニタリングが行われるなど、監督機能の発揮に各役員が積極的に取り組まれていると考える。
 ・より実効性の高い取締役会とするためには、以下の点について、優先順位をつけて議論共有を進めることが望ましい。

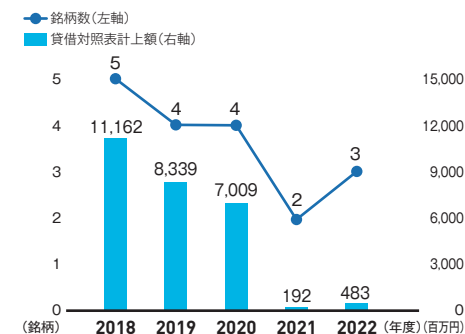
- ①取締役会で決定すべき重要な議題の共有(中期の戦略、事業ポートフォリオなど)
 - ②取締役会によるモニタリング対象・モニタリング方法の精査(現在のルール・基準の妥当性検証を含む)
 - ③取締役会の構成など
- ・いわゆる「親子上場」であることから、少数株主やその他のステークホルダーへの説明可能性を確保する観点も非常に重要である。
 ・上記の議論・共有を進めるにあたり、執行側からの情報共有が非常に重要となる。議論に必要な情報の内容・粒度や、取り組みの取捨選択・優先順位を、執行側とも十分にすり合わせて進めることを推奨する。

今後は、上記の取締役会実効性評価結果に加え、独立役員意見交換会及び取締役会での議論も参考にしつつ、中長期的な経営課題に関する議論や取締役会のあり方に関する議論を充実させるとともに、取締役会の運用をさらに改善させることで、取締役会の実効性をより一層高めていきます。

政策保有株式

ローソンは、相互の企業連携により中長期的にローソンの企業価値向上につながる上場株式を政策的に保有する場合がありますが、必要最低限の保有としています。保有に際しては、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを個別銘柄ごとに精査し、毎年取締役会で保有の適否を検証しており、2023年2月末時点、3銘柄の上場株式を保有しています。

特定投資株式の銘柄数・貸借対照表計上額



内部統制

ローソングループの事業は、コンビニエンスストア事業を中核として高品質スーパーマーケット事業、エンタテインメント関連事業、金融関連事業、電子商取引事業及びコンサルティング事業を組み合わせた幅広いものであり、またすべての都道府県、さらには海外における多数の店舗で多種多様な商品・サービスを提供しているため、遵守すべき法令等や想定・対応すべきリスクも多岐にわたるという特性を持っています。このような事業特性のもとで、健全で持続的な成長を目指すために、「内部統制システムの整備の基本方針」を定めています。本方針に基づく内部統制システムの整備を進めるとともに、経営環境の変化等に応じて、本方針自体についても定期的な見直しを行い、実効的かつ合理的な内部統制システムの整備に努めています。



内部統制に関する詳細は

https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/corporate_governance/

コンプライアンス・リスク管理体制

ローソンでは、「ローソングループ企業行動憲章」及び「ローソン倫理綱領」に基づいたコンプライアンス・リスク管理体制を整備しています。行動規範、教育・研修、コミュニケーション機能、モニタリング活動を有機的に関連させながらPDCAサイクルを回し、高い倫理観と誠実さと思いやりをもって行動するよき企業市民を目指しています。



コンプライアンスに関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/compliance/>



リスクマネジメントに関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/risk/>

事業継続のために

ローソンでは、事業継続マネジメント(BCM)にて、当社の経営資源が機能不全に陥った場合や当社の従業員等が多数就業困難になった場合において、必要な対応をとるための基本的事項を定めています。

事業継続マネジメント(BCM)の基本方針

●ローソnbrandの維持

当社は、「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下、企業としての社会的責任を強く認識し、大規模災害等の重大なリスクの発生時においても、人命の安全確保を前提に、店舗の営業を通じて商品・サービスの提供を継続し、「マチのライフライン」としての使命を果たすことでローソnbrandを維持することを目指します。

●フランチャイズ(FC)ビジネスの継続

当社は、フランチャイズビジネスを展開しており、重大なリスク発生時においてもフランチャイズ本部として必要な一定の業務レベルを保ち、かつ事業及び業務を復旧する期間・方法について具体化し、フランチャイズビジネスの継続を目指します。

●適正な利益の確保

当社は、「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を全うするため、企業として存続するのに必要である適正な利益を確保(生み出)します。そのために重大なリスク発生時の収益に与える影響や社会情勢及び法令等を考慮し対応策を定めます。

●災害への備えとマチの復興支援

ローソングループは、災害に備えることはもちろん、災害が発生したときにはマチのライフラインとしての役割を果たすために、迅速に災害対策を講じて店舗の営業継続を目指します。また、被害にあわれた方々への支援として、自治体と連携して避難所へ食料や日用品などの緊急支援物資をお届けするほか、災害募金なども実施しています。



事業継続に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/governance/risk/continuation/>

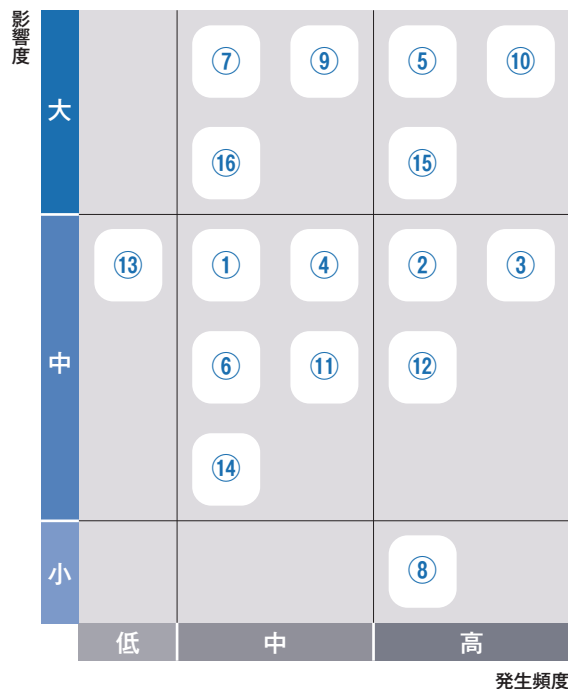


災害への備えとマチの復興支援に関する詳細は

<https://www.lawson.co.jp/company/activity/reconstruction/>

事業等のリスク

《全社リスクマップ(主要なリスクのみ抜粋)》



【影響度】

大:1ヶ月以上の業務中断、損害額100億円以上 等
 中:1週間以上1ヶ月未満の業務中断、損害額100億円未満で20億円以上 等
 小:1週間の業務中断、損害額20億円未満 等

【発生頻度】

高:上昇傾向
 中:ほぼ変わらない
 低:下降傾向

分類	No.	主要なリスク	リスクへの対応策等
経営戦略リスク	①	M&Aや業務提携に関するリスク	・株式取得や業務提携等の際の事前調査(第三者機関による評価等)の実施、意思決定時の精緻な事業計画の策定及び明確な撤退基準の設定及び実施後の定期的なモニタリング
	②	フランチャイズ(FC)事業に関するリスク	・加盟店との日常的なコミュニケーションを通じた十分な情報提供、適切なサポートによる不祥事等の抑止 ・安定した店舗経営継続のための各種取り組みの実施による加盟店とのパートナーシップ構築
	③	銀行事業に関するリスク	・株式会社ローソン銀行におけるコンプライアンス研修等を通じた法令の遵守 ・株式会社ローソン銀行と当社との定期的なコミュニケーションにおける情報共有、シナジー創出の検討による環境変化への対応
	④	原材料調達に関するリスク	・代替原料、生産地域が異なる同一原料、複数の調達ルートの確保
	⑤	気候変動に関するリスク	・事業への影響度の評価をもとに、リスクの回避、低減や保険付保による移転等の対応方法を策定
財務リスク	⑥	資産の棄損に関するリスク	・有形固定資産取得時における精緻な投資採算の検証 ・新規の取引先等に対する必要に応じた信用調査の実施、既存の債権等への管理の徹底
	⑦	資金調達に関するリスク	・資金調達先及び手段の多様化 ・金利等の市場動向を注視し、資金調達先や期間の分散、及び、固定金利での調達の利用
	⑧	為替の変動に関するリスク	・海外調達している商品・原材料等についての契約数量・時期の分散
オペレーショナルリスク	⑨	食品の安全性に関するリスク	・取引先及び店舗と協力した製造プロセスから配送・販売に至る品質管理・衛生管理・期限管理の厳守 ・適切な表示を行うための事前チェック体制・情報保管理体制の整備
	⑩	ITシステムに関するリスク	・サイバーセキュリティに関しては、技術的側面、プロセス/人的側面、物理的側面等、多面的な対策の実施及び訓練
	⑪	個人情報の取扱いに関するリスク	・情報セキュリティ対策及び「ローソングループ個人情報保護方針」の当社グループ内での周知徹底
	⑫	レピュテーションに関するリスク	・コンプライアンス・リスク管理研修の実施 ・問題発生時、速やかに情報公開することによるお客さま等関係者への影響の最小化
コンプライアンスリスク	⑬	法規制等に関するリスク	・継続的な法令改正情報等の収集・分析及び事前対処
	⑭	人権に関するリスク	・「ローソングループ人権方針」の策定と、方針を推進するための人権デュー・ディリジェンスの推進 ・取引先へのアンケートや個別的な対話、CSR監査、「ビジネスと人権」に関する社内研修の実施 ・従業員や取引先企業向けの相談窓口の設置と是正・救済対応
ハザードリスク	⑮	災害に関するリスク	・人命の安全確保を前提とした防災訓練を年間3回実施し、また「災害対策マニュアル」等の実効性の確保 ・事業継続マネジメント(BCM)体制を整備し、首都直下地震等の想定可能なシナリオに対しては事業継続計画(BCP)を策定
	⑯	新型コロナウイルス感染症に関するリスク	・フランチャイズ本部として必要な一定の業務レベルを保つことを目的とした事業継続マネジメントに関わる体制及び規程等のルールの整備 ・ローソングループ大変革実行委員会による、新しいニーズの先取り、ニューノーマル対応へのチャレンジ