



## 持続的成長のために 戦略的な取り組みを期待

取締役(社外)  
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

**鈴木 智子**

ローソンの社外取締役に就任して2年が経ちます。この間、役員や幹部社員の方々とお話しするなかで、改めてローソンは風通しが良く、チャレンジする社風と実感しています。

取締役会は、男女比率のバランスも良く、さまざまな専門分野の知見を持った方々がいらっしゃるので、多角的な見地からチェック機能が働いています。議長の竹増社長は、皆さんの意見をきちんと聞いてから、一つの方向性に導いていこうとする姿勢をお持ちで、ローソンのガバナンスが機能していると思います。

私は社外取締役の観点で、ローソンに不足している点、より強化すべき点など、時には厳しい指摘もさせていただいています。例えば、短期的・中長期的な目線での戦略的思考力を、全幹部でレベルアップを図るべきと考えます。また、特に私の専門領域であるブランディングとマーケティングコミュニケーションについては、アフターコロナを見据えて、これまで以上にマーケティングの強化を図っていかねばならないと感じています。

ローソンの今後の持続的成長に向けて、私は3つの課題に取り組むべきだと思っています。一つ目は、コンビニエンスストア以外で柱となる事業を早急に育てること。二つ目は、市場の飽和と同質化が指摘される業界にあって、差別化の図れる店舗とサービスを構築すること。そして三つ目は自立性と結束力のある体制と組織文化を浸透させることです。

特に三つ目に関しては、地域密着型の店舗運営を強化するなかで、エリアの社員一人ひとりが主体的に動けること、さらにそのような人財を育成する組織を構築することが必要です。ローソンは地域のお客さまやパートナー企業にもきちんと向き合える社員も多く、温かみのある社風は地域密着型の取り組みに向いていると考えますので、大変期待しています。



## 経営の独立性、自立性が約束された ローソンのガバナンス

取締役  
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  
兼 リテイル本部長

**菊地 清貴**

昨年ローソンの取締役に就任し、全取締役と1対1の面談をさせていただき、皆さまのご意見を踏まえて、取締役会の課題抽出と改善提案を行ってきました。ローソンの取締役会は、それぞれの知見や経験をもとに、また生活者目線で、自由闊達に意見を交わし、より実効性のある取締役会となってきていると感じます。

三菱商事とローソンは、お互いに上場会社として独立性と自立性を尊重することを共有しています。私は親会社の一員でもありますが、ローソンの取締役として、株主の皆さまからの付託を受けていることを強く意識しています。取締役会での議論に際しては、多様なステークホルダーの視点や、加盟店オーナーや社員が働きがいを感じる施策となっているのかなどを常に念頭に置き発言しています。

ローソンは「地域密着×個客・個店主義」を戦略コンセプトとして掲げています。加盟店オーナーや店長が、いかにお客さま一人ひとりと向き合ってサービスできるか、良好な関係性を構築できるかが重要です。そのために、ローソンは、生活者のニーズの変化に対応したより高度な商品開発・製造機能と、リアル店舗とアプリなどのデジタルを複合的に組み合わせた生活者接点の機能の強化に取り組んでいます。将来に向けてローソンが地域のニーズに寄り添い、次世代のリテールビジネスをリードしていくことを期待しています。

三菱商事は中期経営計画で、EX<sup>※1</sup>、DX<sup>※2</sup>の一体推進を打ち出し、再生エネルギーを起点に、地域の活性化に資する次世代型のコミュニティを創成していきます。地域に根差し、お客さまとの接点を持つローソンは重要な社会インフラでもあり、ローソンと三菱商事との互恵関係は今後さらに強まっていくと考えています。

※1 エネルギー転換トランスフォーメーション

※2 デジタルトランスフォーメーション