



生活者の ライフスタイルを 変革できるグループに

スコット・トレバー・デヴィス

社外取締役

立教大学経営学部国際経営学科教授。企業の経営戦略におけるCSRを専門としている。2004年5月から(株)イトーヨーカ堂社外取締役を務め、2005年9月より当社社外取締役。

セブン&アイグループは、伊藤名誉会長と前会長の鈴木名誉顧問という前代未聞のイノベーター2人のDNAが脈々と受け継がれている組織です。過去に成功した方法でも、今の生活者にとってあるべきものでなければ否定し、ブレイクスルーを起こす。そういった生活密着型のイノベーションを、仮説検証を通して日々繰り返した積み重ねが、セブン銀行創設などの大胆なイノベーションにもつながっています。また、生活者の視点に最も近い現場の従業員に経営感覚を求めてきたので、イノベーションの文化はグループ全体に根付いており、新体制でも変わらないと確信しています。

今後、私がとりわけ期待しているのは、オムニチャネル戦略です。セブン&アイグループは近年、様々な業態の企業を迎え入れてきましたが、グループの横串となるオムニチャネル戦略によって、各事業の強みを一層発揮できるようになります。調達機能でグループのネットワークを利用するのはもちろん、販売面では、地域密着型店舗が各々に

特色のある商品を出し、今までにない選択肢を生活者に与えられれば、価格と利便性だけで決まってしまう消費活動とは差別化された、個々人に合った価値体験を中心としたお買物の場を提供できるようになるでしょう。オムニチャネルは、流通の改革であり、生活者のライフスタイルの変革でもあるのです。また、セブンプレミアムに関しても、「上質なプライベートブランド」というコンセプトそのものが革新的ですが、例えば一人で食べ切れる量の惣菜を種類豊富に用意することで、高齢者夫婦などの少人数世帯が一度の食事で何品も食べられるようになったという点で、やはりライフスタイルの変革と言えるでしょう。

最後に、セブン&アイグループに期待することは、全体のリソースを適切に配分するガバナンスをより一層機能させ、そのプロセスを体系化し、対外的に発信していくことです。目標達成までをマイルストーンに落とし込み、その進捗状況を適宜確認していくのが、社外取締役の役割の一つだと考えています。

ミッションをもち 人を惹きつける 企業グループへ

月尾 嘉男

社外取締役

東京大学名誉教授。長年にわたりシステム工学やメディア政策を研究し、総務省の総務審議官や特別顧問も務めた。2014年5月より当社社外取締役。



セブン&アイグループは「変化への対応と基本の徹底」を掲げ実践し成功してきましたが、その先のミッション、つまり何を社会に提供したいのかが明確ではないと感じていました。新体制では、グループ全体のミッションを真剣に検討し、外部にも発信していくべきだと考えています。それは必ずしも井阪社長のみの役割ではなく、様々な立場の従業員各々が、社会とどう関わり、どう役立っていきたいのかという、共有された意識から醸成されてくるものです。セブン-イレブンの「近くて便利」に象徴されるように、事業が地域社会に密着しているのは大きな強みですが、今後はステークホルダーの範囲をさらに拡大し、地球環境などに対しても積極的に責任を持ち、広く社会に関わっていくことも一層必要になっていくでしょう。

もう一つ期待したいのは、優秀な人材を惹きつける魅力のある企業グループになってもらいたいということです。現代では、経済力や軍事力とともに文化力が国家の競争力

を左右すると言われていますが、これは企業にも当てはまります。文化力が高く魅力的であれば、優秀な人材を惹きつけることができ、企業は継続的に競争力を高めていくことができます。セブン&アイグループの状況を見てみると、あまりそこに注力してきたとは思えません。例えば就職希望企業ランキングの上位に入ったことはほとんどなく、流通業は総じて人気が低いとはいえ、打破して変わってほしいと思います。

私自身はジェネラリストとしての視点から発言していくことがセブン&アイグループにおける役割だと捉えています。つまり、専門領域が限定されがちな個々の専門家にとっては判断が難しい事象に対して、適度に離れた位置から多様な情報源に基づく総合的な提言をしていくということです。また、取締役会での意見はもちろん、従業員向けの講演なども通じて、女性活躍推進に限らない様々な種類のダイバーシティの実現にも寄与していければと思います。



企業ブランド意識が 根付いた 風土の醸成を

伊藤 邦雄
社外取締役

一橋大学大学院商学研究科特任教授。専門は会計学、企業価値経営論。2014年に経済産業省のプロジェクトでいわゆる「伊藤レポート」を発表した。2014年5月より当社社外取締役。

私がセブン&アイグループに期待していることはいくつかあります。まず一つは、新体制では各々の強みや経験をうまく活かし合って、中長期的な企業価値向上に焦点を置いたマネジメントチームになってほしいということです。私も社外取締役として、中長期的に資本コストに見合わない方針や施策には意見して、ガバナンスを機能させていきます。2つ目は、各事業会社を強化しながら持株会社としての機能も強化していく、つまり、個別強化と全体最適を並行してやらなければならない局面にあると思います。3つ目は、必要に応じて現状を否定することです。環境は常に変化しており、これまではベストだった方法が今後も通用するとは限りません。新経営陣は、現状の何を否定し変えていくべきかを検討していく必要があるでしょう。4つ目は経営人材の育成です。これまで鈴木名誉顧問の頭の中にあつた評価・育成方法を、経営陣全体で確立していかなければなりません。

そして私が特に期待するのは、対話とエンゲージメントを重視した経営です。お客様、コンビニエンスストアの加

盟店オーナーさん、パートタイマーも含めた従業員、お取引先など、様々なステークホルダーとの対話で得られる気付きを組織の変革に活かしていく。これからの時代は、そういったエンゲージメントを自発的にできる企業が生き残るのだと私は考えています。また株主・投資家とも、企業価値を高め合う関係として対話を積極的に行うべきです。当然、資本コストを上回るROEは最低限必要ですし、そのためには稼ぐ力の強化も重要ですが、経営方針を投資家・株主に納得してもらえよう対話を重ねることも同じくらい大切でしょう。

もう一つの大きな期待は、従業員と企業が互いにブランド価値を高め合うような企業風土の醸成です。従業員が切磋琢磨して企業のブランド価値を高めることで、自らの、個人としてのブランド価値も上がる。そういった循環があるエクセレントカンパニーになっていくためには、ステークホルダーからどう見られたいのか、行動規範はどうあるべきかという議論も活発に行ってもらいたいと思います。

議論を より活発に行って 確かな意思決定を

米村 敏朗
社外取締役

1974年に警察庁に入庁し、警視總監、内閣危機管理監、内閣官房参与などを歴任。現在は2020年東京オリンピック・パラリンピック組織委員会理事を務める。2014年5月より当社社外取締役。



長年警察官を務めて私が実感したのは、組織であれ人であれ、自己観察能力とモラルを失うと、必ずそこから崩れるものだということです。社外取締役というのは、企業がそれらを失わず維持していくための仕組みの一つだと思いますので、疑問を感じたら率直に意見を申し上げていくのが私の役割の一つだと考えています。

もう一つ、私がセブン&アイ・ホールディングスで自分の経験を活かしたいと考えているのは、戦略を立てる際の情報分析についてです。情報というのは厄介なもので、同じ一つの事実であっても個人の見方によって異なった捉え方をされます。情報とは事実そのものではなく、あくまでその投影でしかありません。そのため、多面的に情報を集めて分析しないと、実態を掴むことは困難になります。セブン&アイグループも警察と同様に現場を非常に重視していますが、日々現場から上がる多くの情報をいかに適切に分析し経営に反映していくかが、今後の課題の一つになるだろうと思います。また、様々な企業がグループに加わり規模

も拡大する中で、情報のサイロ化が進み、全体観が損なわれるというリスクもあるでしょう。

その対策という意味でも、グループ内で自由闊達な議論をしていこうという井阪社長の方針に私は賛同します。インターネットでのやり取りでも情報共有はできるのかもしれませんが、究極的には面と向かっての議論を通じてでなければ相互理解の上に成り立つ真の情報共有は難しいのではないのでしょうか。また、議論の中で出てきた反対意見を大切に、そのような意見が出てきた背景を徹底的に追究することで、仮に同じ結論が出たとしても、その意思決定はより確かなものになるはずで

国家の力の根幹となるのは軍事力や経済力ではなく、国民の団結なのだという評論がありますが、私もその通りだと思っています。セブン&アイグループにおいても、さらに企業価値を高めるためには井阪社長のもとで一致団結していく姿勢が最も大切であり、きっとそれができると期待しています。