

人材・企業風土



セブン&アイグループの最大の経営資源は人材です。1972年制定の社是「信頼される誠実な企業でありたい」と、1982年制定のグループスローガン「変化への対応と基本の徹底」を今日まで変わらずグループ全体で徹底して実践し、企業風土として根付かせてきたことが、成長の源泉となってきました。また近年は、お客様ニーズの多様化や人材不足という社会的背景を踏まえ、ダイバーシティの推進にも注力しています。

ダイレクトコミュニケーションによる意識共有

「従業員に徹底させることがリーダーシップである」という考えのもと、経営陣は従業員に繰り返し社是やグループスローガンのほか、「仮説と検証」「単品管理」などの基本戦略を伝え続け、浸透を図っています。特に当社グループの特徴として際立っているのは、ダイレクトコミュニケーションを重視する点です。例えば、セブン・イレブン・ジャパンでは40年来、隔週で全国約2,500人のオペレーション・フィールド・カウンセラー(OFC)が東京本社に集まり開催している「FC会議」の場で、上記のような基本戦略のほか、最新の市場動向や各地での成功事例、新商品の特徴や投入する背景・狙いを直接顔を合わせて共有・議論しています。これによりOFCは深い理解をもって加盟店に対して発注や品揃えのアドバイスができ、本部推奨商品の高い店舗導入率にもつながっています。

イトーヨーカ堂でも月に一度、全国の店長が集まる「店長会議」で、経営方針や販売計画、商品情報を共有しています。根本にあるのは、お客様との接点である販売現場が事業の主体であり、本部はそのサポート役に徹するという考え方です。基本戦略は共有しながら、それを各店舗が地域に合わせて実践しやすいような仕組みを築いています。

通信が発達した現在、全国から従業員を集めるのは非効率と思われるがちですが、同じ価値観や問題意識を共有するためにはフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションをとるのが、最も効果的であると考えています。



FC会議

ダイバーシティの推進

当社グループは多様な人材の活躍により、企業の持続的成長への競争力を高めるため、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置しました。お客様の多くが女性であることから、まず女性の活躍推進に注力してきました。2016年2月末を期限とする目標を設定し、様々な取り組みを進めていきましたが、このうち「女性管理職比率20%」の目標を達成したため、現在は2020年までの目標を掲げ、グループの各事業会社と連携をしながら取り組みを進めています。

具体的には、プロジェクトで立案した取り組みを各事業会社でもスピーディーに水平展開するため、主要事業会社*1のダイバーシティ推進担当をメンバーとした「ダイバーシティ推進連絡会」を四半期ごとに開催しています。また、育児中の女性従業員のキャリアプラン立案や女性管理職のマネジメント力向上に向けたセミナーの開催、管理職の意識変革を図るため「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」の開催やハンドブックの活用を行うほか、男性の育児参加促進の取り組みも進めています。さらに、2016年2月期からは「介護離職者ゼロ」に向けて、介護セミナーを開催するなど、仕事と介護の両立支援に向けても取り組みを進めています。

当社のこうした取り組みは社外からも評価されており、2015年には内閣府が創設した「女性が輝く先進企業表彰・内閣総理大臣表彰」、株式会社東京証券取引所の「企業行動表彰」を受賞しました。これは、女性役員比率・女性管理職比率の高さや女性の活躍に関する積極的な情報開示、女性・男性の管理職・非管理職それぞれの意識改革の取り組み

みなどが評価されたものです。そのほか、イトーヨーカ堂は、2015年に厚生労働省より東京都初の「プラチナくるみん*2」の認定を受けました。

2016年6月には、長時間労働是正緊急フォーラムにて、社長が労働時間革命宣言に署名しました。今後は働き方改革に向けて、さらなる取り組みを進めていきます。

*1 セブン&アイ・ホールディングス、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行、ヨークマート、ロフト、セブン美のガーデン、セブン・フィナンシャルサービス 計12社（2016年7月末現在）
*2 少子化対策を図り子育て支援など一定基準を満たした企業などが厚生労働省によって認定される「くるみん」の認定を既に受け、さらに高い水準の取り組みを行っている企業を表彰する認定制度。2015年に新たに創設された。

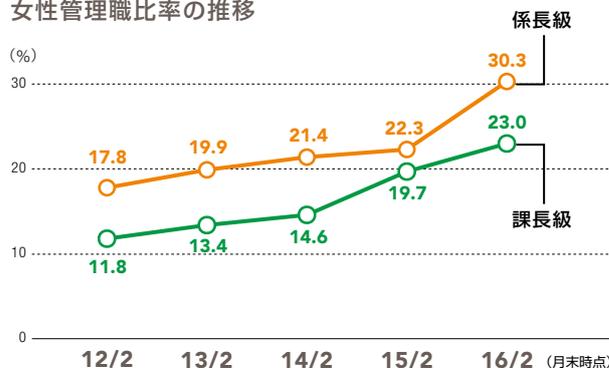
ダイバーシティ推進の目標

2020年までに

- 女性管理職比率：30% 達成
- 男性の育児参加促進
- 介護離職者ゼロ
- 従業員満足度の向上
- 社会的評価の向上

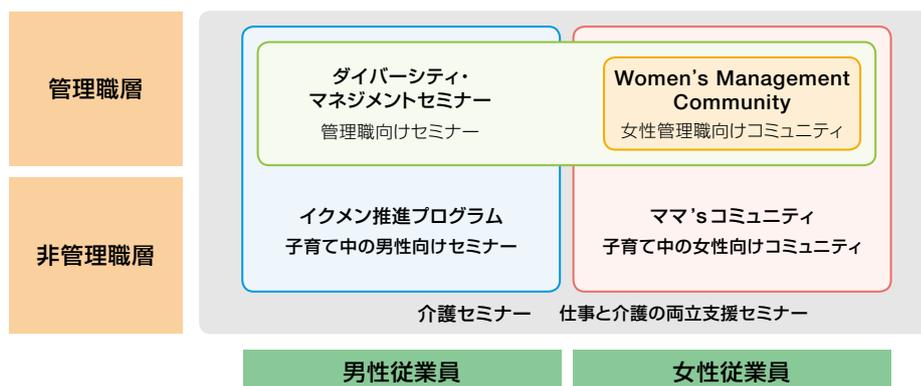
(2016年1月改定)

女性管理職比率の推移



*セブン&アイ・ホールディングス、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、セブン銀行の8社の合計

女性の活躍を推進する各種セミナーやコミュニティ



フランチャイジー



当社グループの中核企業であるセブン・イレブン・ジャパンは1973年の創業以来、「中小小売店の近代化と活性化」を理念にフランチャイズビジネスを展開してきました。フランチャイジー（加盟店）は消費者と同じく大切な「お客様」であり、同時に共存共栄を追求する最大のパートナーでもあります。

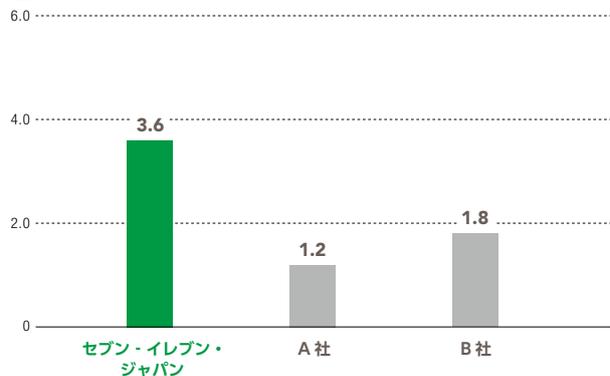
フランチャイズシステムとその特徴

各加盟店とセブン・イレブン・ジャパン本部との関係は、店舗経営を行う側とそれをサポートする側として明確な役割分担の上に成り立ち、対等な立場にあります。双方が売上高ではなく荒利益の向上を追求するように荒利分配方式を採用し、本部は経営アドバイスのほか、常時お客様に快適な売場環境が提供できるよう水道光熱費の80%を、常に豊富な品揃えでお客様をお迎えできるよう不良品原価15%を負担しており、加盟店への手厚いサポートにより共存共栄を図っています。

また、セブン・イレブン・ジャパンでは加盟店が支払うロイヤルティ（セブン・イレブン・チャージ）は業界の中でも高めに設定しています。それは1店舗当たり到他社の倍以上の広告宣伝費をかけた、新商品開発や新什器の導入なども含め、積極的な加盟店支援を行うことが競争力を高め、加盟店とセブン・イレブン・ジャパンの双方が利益成長を続ける好循環を生み出していると考えます。

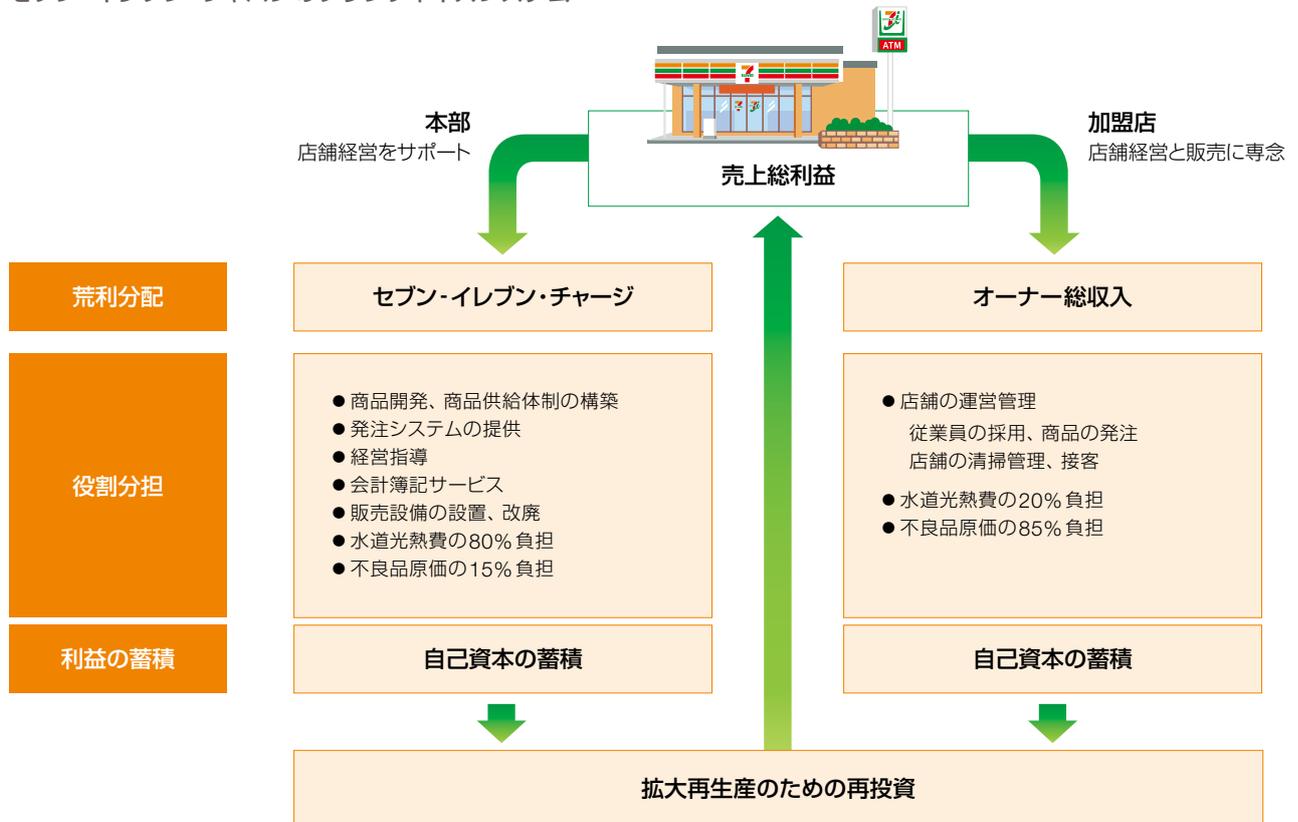
国内1店舗当たりの広告宣伝費

(百万円)



※ A社とB社はいずれも単体の数値
出典：各社2016年2月期決算資料

セブン・イレブン・ジャパンのフランチャイズシステム



ソフト面でのサポート

セブン・イレブン・ジャパンには、一人当たり7～8店の加盟店を担当し店舗経営コンサルティングを行う「オペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）」が全国に約2,500人います。OFCは担当する地域の加盟店を定期的に訪問し、仮説と検証による発注や陳列の改善提案など、様々なアドバイスを通じて加盟店の売上・利益の向上を支援するほか、地域のお客ニーズを反映した店舗運営ができるようバックアップしています。また、随時本部から共有する新商品などの情報や、OFCが本部での会議にて共有される経営方針・施策を全国約18,500もの店舗に丁寧に伝達し、理解したうえで経営にあたっていただく仕組みを築いています。同時に、加盟店が抱える悩みや課題を本部に伝えて対策を講じるなど、本部と店舗が緊密に対話していくための橋渡しの役割も果たしています。

OFCによるサポート以外にも、年に2回、全国11ヶ所の会場で商品開発の責任者が新商品・新サービスの紹介や売場づくりの提案を加盟店に説明する「商品展示会」を開催しているほか、地域密着型店舗経営に向けて、地区ごとにサービス向上のための勉強会や地域開発商品の説明会を実施しています。

また、優れた経営をされている加盟店オーナーに敬意を表す場として、「優秀店表彰」を創業以来続けています。具体的には、「基本4原則」（フレンドリーサービス・品揃え・鮮度管理・クリーンネス）の徹底や、単品管理の実行、業績数値も含めた地域における模範的な経営などの観点から表彰しており、2016年2月期は225店の加盟店が表彰されました。

このように個々の加盟店が経営主体となり、本部はそれを徹底してサポートするという考え方と仕組みは、現在では米国の7-Eleven, Inc.にも浸透するようになり、フランチャイズビジネスの拡大成長を支えています。

店舗・物流インフラ



当社グループは、業態にかかわらず店舗を同じエリア内に集中的に出店する「ドミナント（高密度集中）出店」を基本戦略にしています。ドミナント出店は、お客様への認知度向上などのマーケティング面のみならず、物流面で大きな効率化をもたらし、ひいてはオリジナル商品による差別化につながるなど、当社グループの競争力の鍵となっています。

ドミナント出店がもたらすあまたの価値

当社グループは、セブン・イレブンに加え、総合スーパーのイトーヨーカドーとショッピングセンターのアリオを関東中心に、さらに食品スーパーのヨークベニマルは南東北と北関東、ヨークマートは南関東をそれぞれ中心にしてドミナントを形成しています。ドミナント出店には、周辺地域のお客様の認知度の向上や地域を絞った効率的な広告・販売促進などのメリットがあります。

そして、最大の価値は物流面を通じて生まれます。エリア内で高密度に店舗が存在することで配送ルートが効率化され、一度に各店舗に運ぶ商品量を抑えた小口配送が可能になります。さらに、物流の効率化に伴うコスト削減により設備投資の採算性が向上するため、セブン・イレブン・ジャパンではメーカーやお取引先による専用工場および共同配送センターの運営を可能にしています。

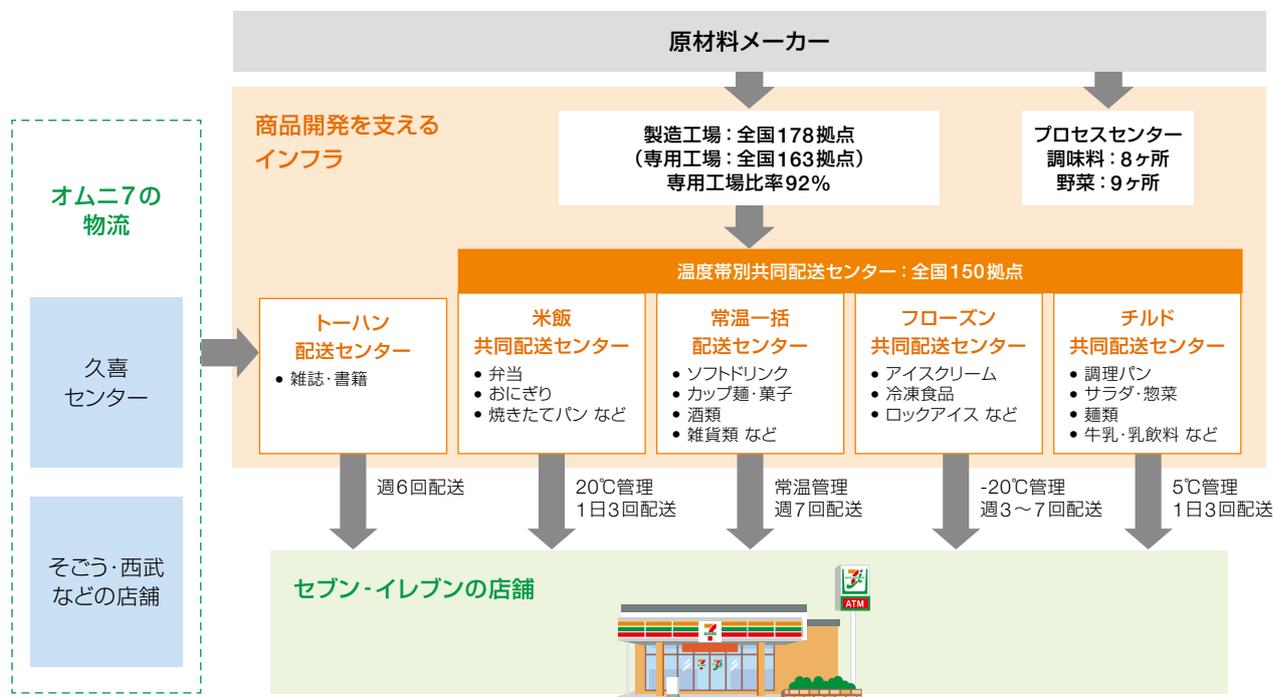
専用工場とは、お弁当類やおにぎり・サンドイッチなどを、セブン・イレブン専用の原料を使って、専用のレシピに基づき、専用の設備で製造する工場です。各工場の商品供給先がセブン・イレブンだけに限定されているため、メーカーやお取引先とセブン・イレブン・ジャパンがほどよい緊張感のもと、一切の妥協を排した商品開発が行われています。全国178拠点の製造工場のうち92%という業界では圧倒的に高い専用工場の比率が、商品力や品質管理面で他社の追従を許さない差別化につながっています。

また、共同配送センターは、異なるメーカーやお取引先の商品を集約してから、同じトラックに積載し店舗に納品するための拠点です。チルド（5℃）、米飯（20℃）、フローズン（-20℃）、加工食品・酒・雑貨（常温）と、鮮度を保つために最適な温度帯ごとに各地域に設けられ、徹底した品質・衛生面の管理を行っています。この仕組みにより、お弁当やおにぎりなどは1日に3度、高い品質でのタイムリーなお客様への提供が実現されています。また、店舗への納品車両台数や走行距離が減り、温室効果ガス排出の抑制や店舗周辺道路の混雑回避にもつながっています。

オムニ7の物流

グループ統合ポータルサイト「オムニ7」で注文された商品の多くは、ネット通販の物流専用開設した埼玉の

セブン-イレブンの製造・物流システム



※ 製造工場数、専用工場数、温度帯別共同配送センターおよびプロセスセンター数は2016年2月末現在

久喜センターの在庫から出荷しています。セブン-イレブンでの店頭受け取りの場合、久喜センターからセブン-イレブン各店への雑誌物流の拠点であるトーハンの配送センターに出荷され、雑誌と混載で店舗に届けられます。このように各店舗を回っている雑誌物流のトラックを有効活用することで、追加の物流コストを生むことなく、ほぼ毎日という頻度で店舗に届けられます。さらには、積載率が低い、店舗からセンターへの戻りの便を利用して、「オムニ7」で購入された商品の返品にも対応しています。

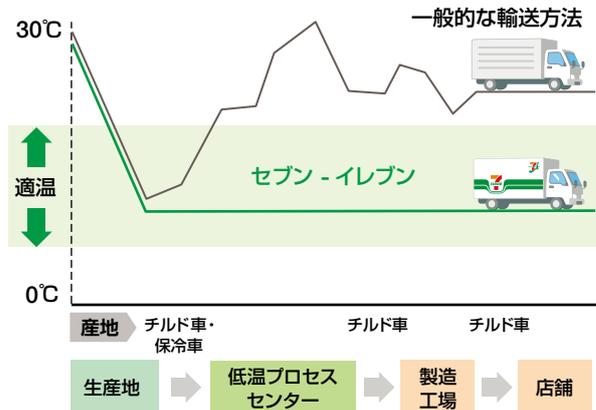
ただし、本・雑誌の場合は久喜センターに在庫はなく、トーハンにある在庫をそのまま出荷しています。また、在庫が久喜センターにはなく、そごう・西武などの店舗にある場合は、在庫を持つ店舗から出荷し、トーハンの配送センターに持ち込まれます。いずれも既存の物流インフラの利用でほぼカバーされています。

また、自宅配送の場合は、本・雑誌はトーハンから、それ以外は久喜センターなどから物流会社の拠点を經由して配達しています。

収穫直後から行う鮮度管理

セブン-イレブンでは、畑で収穫されたばかりの野菜を新鮮なまま輸送・加工するために、2005年から「コールドチェーン（低温物流網）」を導入しています。収穫された野菜はその場で低温保管され、配送車、仕分けセンター、生産工場から店舗まで、一貫した温度管理のもとで配送され、高い品質を保ったまま店頭に並び、お客様に提供されています。

コールドチェーン



メーカー・お取引先

事業領域を小売業に置く当社グループにとって、お客様に提供する商品の開発・製造・流通に携わるメーカーやお取引先は、欠かすことのできないパートナーです。とりわけ、当社グループが強みとするプライベートブランド商品の開発・製造では、協働の仕組みが他社との差別化を生み出す重要な経営資源となっています。

チームマーチャンダイジング(MD)によるオリジナル商品開発

当社グループのプライベートブランド「セブンプレミアム」や、お弁当類・おにぎり・サンドイッチに代表されるセブン・イレブン・ジャパンのオリジナル商品は、商品や材料ごとに最適なメーカーやお取引先とチームを組むチームマーチャンダイジング(MD)により開発を行っています。パートナーとなるメーカー・お取引先の企業は、米飯、調理パン、惣菜、調理麺、漬物メーカーなど原材料メーカー約70社や料理専門家から構成される「日本デリカフーズ協同組合」に参加し、チームMDによる商品開発に加え、共同で原材料や機械設備の購入を行うことにより、全国で品質を一定に保つとともにコスト低減を図っています。

▶ チームMDについては「第1特集:成長を牽引するグループシナジー」のP16でも説明しておりますのでご参照ください。



強固なパートナーシップの背景

メーカー・お取引先が、自社の最先端技術をセブンプレミアムの開発に提供していただける背景には、「お客様のために最高の商品を提供したい」という共通の思いと、長年にわたって培われてきた信頼関係があります。加えて、ほかにも以下のような理由があります。

一つは、当社グループ、特にセブン・イレブン・ジャパンの圧倒的な顧客接点と販売力です。全国の加盟店1店1店にまでセブン・イレブン・ジャパンの経営方針が徹底されることで、本部推奨商品の店舗導入率が高く、一定の売上規模を見込みやすいという確実性があります。販売力の高さがメーカー・お取引先の協力を引き出して商品力が高まり、それがまた販売力につながるという好循環が生まれているのです。

2点目は、優れたマーケティング力の共有です。セブンプレミアムやセブнкаフェなどが示すように、徹底してお客様の立場で思考することによって当社グループはこれまで新たな市場を開拓し、数多くのヒット商品を生み出してきました。また、全国約20,000店という圧倒的な顧客接点を有することにより得られる「nanaco」やPOSによる膨大な販売データを利用し、仮説と検証に基づいた商品発注を常に行っています。メーカーやお取引先にとっては、自社単独では得ることが難しいこうした当社グループのマーケティング力を活用した商品開発が可能となります。

3点目はコスト面です。通常、メーカーが新技術を利用した商品開発を行う際、自社ブランドで様々なチャネルに流通させる場合は多額の設備投資や広告宣伝費が必要になります。当社グループとの共同開発であれば、試作に近い投資水準で生産、店頭販売ができるうえ、実際のお客様の反応をリアルタイムで知ることができるため、イニシャルコストを大幅に抑えて商品開発に踏み切ることが可能となります。また、コンビニエンスストアでは値引き販売の恐れがないため、開発コストの回収が見込みやすいというメリットもあります。

▶ 「お取引先行動指針」や「お取引先専用ヘルプライン」については当社ウェブサイトのCSRページで説明しています。

地域社会

当社グループは地域社会への対応を重点方針としており、店舗それぞれが地域社会に必要とされる存在になることを目指しています。そのために、各地域の嗜好に合った商品・サービスの提供はもちろん、行政と連携した地域活性化への取り組みや社会インフラ機能の拡充を進めています。

地域に根差した事業展開

セブン・イレブン・ジャパンでは2015年1月から商品本部内を全国9ブロックの地区に分けて、各地の嗜好に合った味付けの実現や地元食材の利用など、地域ニーズ対応を強化しています。また、イトーヨーカ堂は地域特性を理解している各店舗の運営権限を拡大し、本部は地域ごとに商品調達機能を持たせるなど、地域に根差した店舗運営への転換を推進しています。

さらに、地域小売業との提携も積極的に進めています。特に地域による嗜好の違いが表れやすいため細やかな対応が必要な食品スーパー事業は、店舗が少ない北海道や近畿、中国地方を中心に、資本・業務提携先と連携して地域商品の調達力を高め、新商品の開発にも役立てています。

▶ 事業における地域特性への対応の詳細は、「事業概況」の各セグメントのコラムをご参照ください。

地域小売業との資本・業務提携

提携会社	提携先の地域	提携先の業態	提携内容
ダイイチ × イトーヨーカ堂	北海道	食品スーパー	資本・業務提携
天満屋・天満屋ストア × セブン&アイ・ホールディングス / イトーヨーカ堂	中国地方	総合スーパー / 食品スーパー	資本・業務提携
万代 × セブン&アイ・ホールディングス	近畿地方	食品スーパー	業務提携

地域行政との連携

当社グループは各自治体と「包括連携協定」を締結し、地域の活性化に取り組んでいます。連携する分野は、地産地消となる商品開発・販売や、商品配達時の安否確認・見守りを通じた高齢者支援、食育や健康増進の啓発活動、地域の環境保全活動への協力など、多岐にわたります。

また、セブン・イレブン・ジャパンは自治体と連携して、住民票の写しや印鑑登録証明書、戸籍証明書などを店内のマルチコピー機で発行できるサービスの拡充を進めています。グループ各社においても、同様のサービスを提供できるようにマルチコピー機の導入を進めています。

各自治体との包括連携協定数 (2016年2月末)

セブン・イレブン・ジャパン	56
イトーヨーカ堂	19
そごう・西武	6
ヨークベニマル	3

災害時のインフラ機能

当社グループは、各自治体との包括連携協定に加えて「物資支援協定」を締結しており、災害発生時の迅速な地域支援に備えています。さらに、大規模な震災が起こって公共交通機関や道路が使用できなくなった場合に、徒歩帰宅者に水道水やトイレ、道路交通情報・地図情報などを可能な範囲で提供する「帰宅困難者支援協定」を一部自治体と締結しています。

また、災害発生時でも店舗が営業を継続して日常生活に必要な商品やサービスを提供し続けられるよう、燃料備蓄基地の設置や物流ネットワークの確保、詳細な地域情報を可視化するための災害対策システムの構築を進めています。例えば、現在構築を進めている「7VIEW (セブン・ビジュアル・インフォメーション・エマージェンシー・ウェブ)」は、グループ内のみならず、お取引先などとも協力して災害情報の提供・共有・共用を可能にします。これにより、出店地域の確かな状況判断を踏まえ、自治体などからの情報も共有することで店舗を通じて地域住民向けにも情報発信できるシステムを整備していきます。