

対談

(株)セブン&アイ・ホールディングス
代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)

鈴木 敏文

×

(株)セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役
立教大学 経営学部 国際経営学科 教授

スコット・トレバー・ デイヴィス氏



セブン&アイグループの CSRを考える

社外取締役であり、経営戦略がご専門で
世界のCSRの動向にも造詣の深い
スコット・トレバー・デイヴィス氏とグループ代表・鈴木敏文が、
セブン&アイグループのCSRIについて語り合いました。



セブン&アイグループのCSRとは

セブン&アイグループのCSR

デイヴィス(文中敬称略、以下同) 今年発行予定のISO26000*1では、SR(社会的責任)を「健康および社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献」「ステークホルダーの期待への配慮」と定義しています。

持株会社設立当初から、社外取締役としてセブン&アイの経営を見てきて感じることは、セブン&アイの経営そのものに、自然な形でCSR(企業の社会的責任)が組み込まれてきているのではないのでしょうか。

鈴木 CSRという概念がまだない頃から、当グループでは創業以来「お客様・お取引先・株主・地域社会・社員に信頼される、誠実な企業でありたい」と社是に掲げ、誠実な経営、言い換えると「ステークホルダーの立場に立った経営」を心がけてきました。「ステークホルダーの立場に立った経営」とは、我々が商売をするさいに忘れてはならない視点である「お客様の立場で考える」ということと同じ考え方です。わかりやすく言うと、たとえ売り手にとって不都合で不合理なことであっても、買い手にとって好都合で満足につながることであれば、それを実行することです。このことがセブ

ン&アイの経営の基本であり、今後も変わりません。

デイヴィス 「お客様の立場に立った経営」をされてきたことはよくわかります。日本初の本格的なコンビニエンスストア「セブン-イレブン」の創業、それまでは家庭の味とされていたおにぎりや弁当などの日本型ファストフードの開発、セブン銀行の設立など、独自の新しい取り組みをされてきました。どうしてお客様や社会のニーズを的確に把握できたのでしょうか。

鈴木 私はその都度「何か新しいことをやらなければならない」と気負って考えていたわけではありません。いずれも「この状況ではこうあるのが当然だ」という自分なりの発想から生まれた結果です。

デイヴィス 必然ということですね。

ほかにお客様の立場に立った商品や、社会のニーズに合った商品・サービスにはどのようなものがありますか。

鈴木 食品なら、お客様のニーズは、安全・安心は当然として、健康への配慮や環境への配慮など、日々変化しています。セブン-イレブンでは2001年から米飯類、サンドイッチ、惣菜、調理麺など、全てのデイリー商品から保存料、合成着色料を完全排除しました。その他には、リン酸塩やトランス脂肪酸を低減させてきました。

またイトーヨーカドーでは、店舗で発生した食品残さを回収して堆肥化し、その堆肥で育てた野菜を再び店舗で販売しています。

デイヴィス 昨今のSRの議論の中で、重視されている視点の1つが、サプライチェーンマネジメントです。事業を継続するうえで関係する川上から川下までの全てのステークホルダーに対して、配慮することが求められています。

鈴木 メーカーや物流業者、さらに出店地域やお客様といったサプライチェーン



ステークホルダーの立場に立った経営



立教大学経営学部国際経営学科教授。
企業の社会的責任について研究。
2004年5月～2006年5月(株)イトーヨーカ堂社外取締役。
2005年9月(株)セブン&アイ・ホールディングス社外取締役(現任)。
経営管理・CSRの見地から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っている。

社会的課題をビジネスに置き換える

鈴木 我々グループは小売業ですから、当然お客様の多くが女性です。そのため商品開発も接客も、女性の力、女性の活躍がとても重要です。

制度については、社員とパートタイマーといった属性とともに、独身、既婚、子育て中、介護、さらには地元で働きたいなど、それぞれが希望する生き方の多様性も考慮し、女性が働きやすい職場環境をつくることに努めています。

女性にのびのび活躍してもらうためには、「女性を育てる環境づくり」が重要であると同時に、女性自身の意識改革も重要です。この2つがあって初めて女性にもっと活躍してもらうことができます。これから男女を問わず能力のある人がのびのび働ける場を拡大していくことが、セブン&アイの使命でもあると考えています。

企業は社員が希望するライフスタイルを実現する働き方を構築できなければ、社員の勤労意欲を高い水準で維持することはできません。

今後の方向性について

デイヴィス 最後に、変化の激しい時代ですが、今後セブン&アイはどんな挑戦をしていくのでしょうか。

鈴木 やはり今後もお客様をはじめステークホルダーの方たちの立場に立った経営を徹底し、自ら変革し続け、新しい商品の開発と新しいサービスの提供に挑戦し続けていきます。

デイヴィス それでは社外取締役として、これからもセブン&アイの動向を見守っていききたいと思います。



すが、その点についてはいかがでしょうか。

鈴木 まさにそうですね。人にとって大切なのは、仕事のやりがいや働きがいがあるかどうかです。給料の高い会社には社員が定着するかと言えば、必ずしもそうではなく、逆の場合もあります。要は自分の存在価値を実感できるかどうかです。人は本来、善意の生き物です。人は「こうありたい」、「ああなりたい」と思っている時のほうが心が安定し、仕事においても積極的に何かを求めようとします。その心境こそが、生きる充実感ということですね。自分を啓発する力は誰もが秘めています。それを最大限に引き出すきっかけや仕掛けや場があるかどうか重要です。

デイヴィス 女性の活用についてはどうでしょうか。

※1：あらゆる組織を対象とした社会的責任に関する世界初の国際規格
※2：食料品等の日常の買物が困難な状況におかれている人々
※3：熱帯林に関する問題を扱う国連の条約機関
※4：途上国の森林減少・森林劣化に由来する温室効果ガスの排出削減

イセシー・サミット」では、日本の最新の省エネ技術を世界のライセンスと共有するなど、世界規模での低炭素化に取り組んでいます。

こうした努力をする一方で、日本国内での大幅なCO₂排出量の削減が難しいのも事実です。そこで当社は、ITTO^{※3}と「REDD^{※4}プロジェクト」を2010年から開始しました。これにより国内グループ会社の1年間のCO₂排出量の約50%にあたる120万トンのCO₂の排出抑制効果(炭素蓄積量の維持・管理)が期待できます。費用対効果で優位性がある熱帯林の保全活動によるCO₂の排出量抑制に貢献していきます。

従業員のやる気を引き出す

デイヴィス セブン&アイグループの従業員数は約14万人です。企業にとって、人材が全てにおいてキー(鍵)になると思いま

の中での結節点としての我々小売業が、チェーンにおける社会的課題に応え、環境負荷の低減などに主体的に取り組むことが事業を継続するうえで非常に重要であると認識しています。

ところで、今日コンビニエンスストアは、「24時間いつでも開いている便利さ」に加えて、地産地消商品の開発や販売、住民票の発行などの地域行政との連携を進めています。さらに防災・防犯の拠点となるなど、お客様の生活そのものをご支援する、地域に密着した「生活の基盤」としての役割へと進化しています。

イトーヨーカドーでは高齢者や妊婦の方など、買物弱者^{※2}の方を含め、店舗にご来店いただかなくてもインターネットでご注文いただければ、商品をお届けするネットスーパー事業を展開しています。

デイヴィス そうしたお客様や社会の変化への対応を私は「社会感受性」と呼んでいます。「社会感受性」とは、「社会的課題をビジネスに置き換えること」です。これにより活動が一過性のものでなく、持続可能な形になる。CSRを経営に落とし込むのではなく、CSRそのものが経営となっていることを指します。

地球温暖化問題への対応

デイヴィス 地球温暖化が世界的に喫緊の課題となっていますが、セブン&アイはどのように考えていますか。

鈴木 国内では、商品開発や販売と同じように、省エネ施策の効果や店舗のマネジメントについて、グループ各社で情報共有しています。他にも、セブン-イレブンのライセンスが一堂に会す「インターナショナル・ラ

自ら変革し続け、新しい商品の開発と新しいサービスの提供に挑戦



社是

私たちは、お客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

セブン&アイHLDGS. 企業行動指針 (1993年制定・2007年改訂)

前文

企業の使命は、経営倫理を尊重した経営により、お客様に価値のある商品とサービスを提供し、新たな富と雇用を生み出すことにある。セブン&アイHLDGS.の役員および社員は、こうした使命を果たし、お客様に喜んでいただくことを生きがいとしている。

このためにも健全な経営体質を確立し、法令・ルール、社会的規範を遵守し、セブン&アイHLDGS.が関わる全ての人の人権と尊厳を尊び、国際社会の多様な価値観を尊重しつつ社会的責任を果たす。

全文は<http://www.7andi.com/csr/guidelines.html>

セブン&アイHLDGS.のCSR経営

私たちは、当社にとってのCSRの理念を次のように考えています。

■ ステークホルダー経営

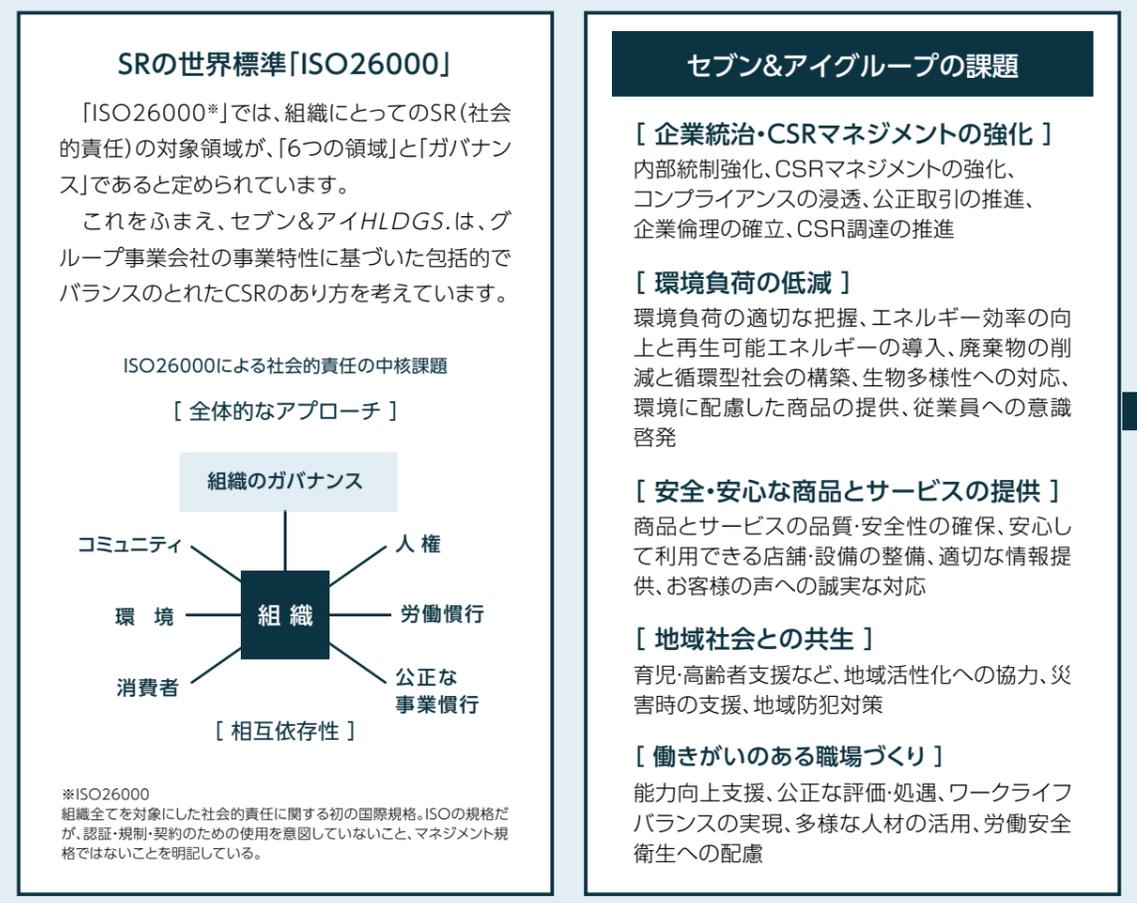
当社は創業以来「お客様、株主、取引先、地域社会、社員に信頼される、誠実な企業でありたい」と社是に掲げ、それぞれのステークホルダーの立場に立った経営を心がけてきました。

■ 事業活動と社会的課題

急速に変貌し続ける社会情勢の中で、それぞれのステークホルダーを取り巻く環境は日々変化し続けています。そうした中、同様にステークホルダーの期待・要望も変化し続けています。ステークホルダーと当社との関係を常に考慮しながら、本業を通じてステークホルダーのお役に立ち、課題を解決するよう努め、喜んでいただけるよう努力し続けます。それにより社会全体の課題の解決に少しでも役立つこと、これが当社に求められるCSRだと考えています。そのためには、当社内のガバナンスを確固としたものにするのが大前提だと考えています。

昨年、社会の要請を踏まえて選出した当社の「取り組み課題」とガバナンス重視の基本姿勢は、以下の通り国際規格ISO 26000と密接に対応しています。

セブン&アイグループの課題とISO26000



事業会社は、自らの事業特性を活かして社会的課題の解決に貢献していきます。
どのような具体的な施策をとるべきかを考え、常に見直しを行います。

事業特性	重点事項
セブン-イレブン・ジャパン <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズ事業 ● 店舗数：約13,000店 ● 24時間営業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加盟店と本部の役割分担に基づいた共同事業として、「共存共栄」を追求 ● 「近くて便利」なお店を目指す ● 環境負荷の低減
イトーヨーカドー <ul style="list-style-type: none"> ● 毎日の暮らしに関わる商品を販売 ● 大型ショッピングセンターアリオの出店：8店舗(2010年6月現在) ● パートタイマー比率約8割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品の安全・品質管理 ● 多様なお客様に配慮した店舗づくり ● 出店地域の「生活拠点」としてのサービス提供・店舗の活用 ● 環境負荷の低減 ● パートタイマーの働きがいの向上
ヨークベニマル <ul style="list-style-type: none"> ● 売上の75%が食品 ● ドミナント出店 ● パートタイマー比率約8割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食品の安全・安心 ● 食育の推進 ● 出店地域との交流 ● パートタイマーの働きがいの向上
そごう・西武 <ul style="list-style-type: none"> ● そごう・西武・ロビンソン3ブランドの百貨店事業(28店舗)と法人外商事業(B to Bビジネス) ● 従業員(取引先社員、当社社員)約50,000人 ● 専門人材による高質なサービス提供(専門資格87種類/資格取得保有者3,547人) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域に根ざした店舗としての安全性・快適性の確保 ● 商品の品質管理・適正表示の徹底 ● 専門知識を備えた販売員による接客 ● お客様参加の社会貢献活動の推進
セブン&アイ・フードシステムズ <ul style="list-style-type: none"> ● 3つの事業(レストラン事業・ファストフード事業・コントラクトフード事業)を行う外食産業 ● できたてのおいしさを提供するための店内調理を基本としたサービス ● パートタイマー比率約9割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食材の安全・衛生管理 ● 多様なニーズに応える商品開発 ● 食を通じた社会貢献 ● 調理・厨房にともなう環境負荷の低減 ● パートタイマーの公正・公平な処遇
セブン銀行 <ul style="list-style-type: none"> ● ATM 14,500台以上 ● 550社以上の提携金融機関 ● 24時間稼働 	<ul style="list-style-type: none"> ● ATMを安定稼働させる仕組みづくり ● コールセンターでのお客様対応スキルの向上 ● 従業員参加型の環境保全活動 ● フリー絵本への協賛や募金活動 ● 従業員の能力を育成する教育・研修制度

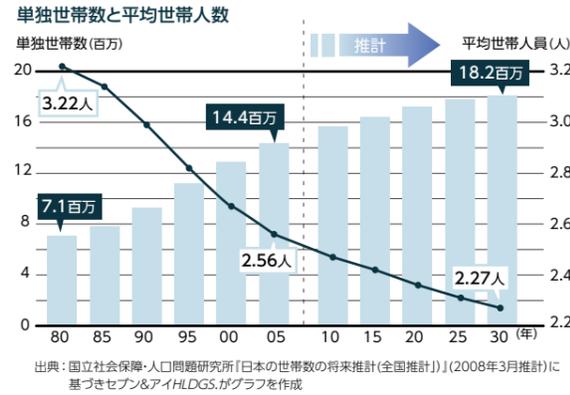
事業会社は、それぞれの事業特性を踏まえた重点事項に取り組んでいきます。

事業特性を活かした社会的課題解決への貢献事例

■ より「近くて便利」なお店を目指して — セブン-イレブン・ジャパン

社会環境や生活スタイルが大きく変化し、働く女性の比率や、単身世帯や夫婦2人の世帯が増加傾向にあります。このような社会的背景により、「少人数家庭なので、必要なだけ購入したい」「忙しいから、調理に手間をかけたくない」といった食に対する要望が増えています。また、中小規模の小売店や銀行の支店などのサービス拠点が年々減少し、日常の買物や外出に不自由を感じる方も増えています。

そこで、これまでも公共料金の収納サービスや銀行ATMの設置を実施してきたセブン-イレブンでは、より「近くて便利」なお店を目指して、品揃えやサービスを拡充しています。



調理の手間や煩わしさを解決する一品

品質、鮮度、おいしさを保持しながら、調理の手間や煩わしさを解決した「セブンプレミアム」の惣菜は、品質の高さと手ごろな価格を両立しています。厳選した食材の使用はもちろん、一部の野菜は皮付きのまま産地からメーカー工場に直送して短時間で調理するなどの工夫をし、鮮度とおいしさを保持しています。ポテトサラダなどは真空パックにしたものを加熱殺菌するといったさまざまな技術を駆使することで、長期の保存が可能となっています。



消費期限が長いチルド弁当

従来の弁当より低温のチルド温度帯(5℃)で管理・販売できる「チルド弁当」を販売しています。この商品は製法の見直しや温度管理の徹底により、料理・食材本来のおいしさを追求しながらも、消費期限は既存弁当の3倍以上に伸びます。これにより、ご家庭でも従来よりも長い期間の保管が可能となり、食べたい時にいつでも食べることができます。*写真は一例です。



受け取り先が選べる、バランスの取れた弁当

セブン・ミールサービスは、セブン-イレブンの商品開発、生産、物流などのインフラを活用して、管理栄養士が監修したバランスのとれた本格的な惣菜や簡単に調理できる食材セット、日替わり弁当などを提供しています。注文はセブン-イレブンの店頭やインターネット、電話、ファックスで受け付けています。受け取りは店頭のほか、ご自宅や勤務先でも可能な、便利な食事配達サービスとしてご利用いただけます。



住民票の写し、印鑑登録証明書を発行

通常、住民票の写しや印鑑登録証明書は、市区町村役場の受付時間である平日の日中しか受けとることができません。セブン-イレブンでは新型マルチコピー機に住民基本台帳カード(住基カード)をかざすと、住民票の写しと印鑑登録証明書を発行できるサービスを提供しています。住基カードがあれば、居住地以外の店舗でも受け取れるので、勤務先の近くの店舗でも発行することができます。また特殊印刷により、偽造・改ざんを防止するなど高いセキュリティ機能を施しています。

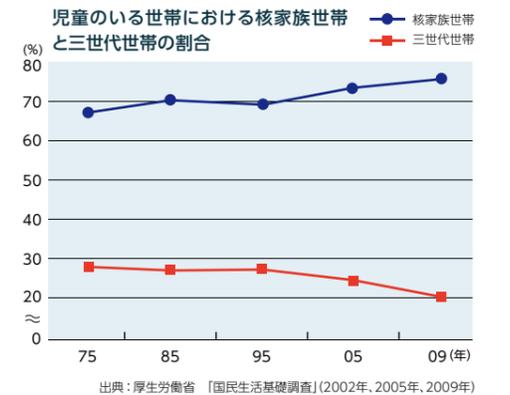


*サービス提供自治体(2010年8月末現在、東京都渋谷区、三鷹市、千葉県市川市、福島県相馬市)にお住まいで、自動交付のためのパスワード登録がされた住基カードをお持ちの方がご利用可能です。対応可能な自治体は今後拡大予定です。
*年始年末を除き、ご利用可能な時間は決まっています。交付手数料は自治体ごとに異なります。

■ 店舗を活かした地域社会への貢献を目指して — イトーヨーカドー、そごう・西武

少子化・核家族化などの社会変化にともなって、地域のお母さん、お父さんが出産や育児に関する不安や悩みを相談できる人や場所が少なくなっています。

イトーヨーカドーとそごう・西武では、出店地域の方々にとっての「生活拠点」となることを目指し、乳幼児をお連れのお客様にも安全かつ快適にお買物を楽しんでいただけるよう店舗に「赤ちゃん休憩室」を設置したり、出産や子育てに関する相談を無料で受け付けています。また、自治体とも連携しながら地域の子育てを応援しています。



赤ちゃん連れのお客様へ配慮した「赤ちゃん休憩室」の設置

イトーヨーカドーは、157店舗で『赤ちゃん休憩室』を設けています(2010年8月末現在)。『赤ちゃん休憩室』には、おむつ交換用シートをはじめ、おむつ替えや授乳前後に手を洗っていただくための洗面台(一部店舗は自動水栓)、長時間のお買物でも安心な授乳室(コーナー)、身長や体重が測れる乳幼児用の身長計・体重計、調乳専用温水器(70度以上の調乳用のお湯を提供)を設置しています。これによって、ご自宅からお湯をご持参いただく必要がなく、気軽に外出ができ、長時間お買物をお楽しみいただくことができます。そのほか、一部店舗では、ベンチを備えた絵本コーナー(2010年8月末現在25店舗)、お子様トイレ(同28店舗)を設けています。



調乳専用温水器(イトーヨーカドー)

また、『赤ちゃん休憩室』設置店舗は、お買物のお客様以外にも、「外出中の授乳やおむつ替えが出来る場所」としてご利用いただけるように、自治体の子育て支援事業に登録した店舗には目印となるステッカーを貼っています。そごう・西武では、27店舗で店内にオムツ交換ベッドや授乳スペースを設置した『ベビー休憩室』を設けており、地域により自治体の子育て支援事業に登録しています。



オムツ交換ベッド(そごう・西武)

お買物のついでに気軽にご相談いただける「育児相談」の実施

子育てについて気軽に相談できる人が身近にいない方を支援するため、イトーヨーカドーは1975年から『赤ちゃん休憩室』内に「マタニティ・育児相談室」を開設しています。妊娠中の健康や育児について、保健師や助産師に相談できる無料相談会を毎月2~9回実施し、お買物のついでに気軽にご利用いただいています。『マタニティ・育児相談室』では、「事故予防」や「オムツがとれるまで」などの子育てのアドバイスや親御さん同士の交流などを目的としたイベントなども開催しています。2009年度は、新たに外出機会の少ない乳幼児のお母さんを対象としたイベント「ママ友をつくろう! 0才児ママの交流会」を実施し、今後も孤立しがちなお母さんの交流の場を提供することにも力を入れていきたいと考えています。



そごう・西武では、西武池袋本店にマタニティ・育児相談カウンター「プレママステーション」を設け、毎日無料でご相談を受け付けています。子育ての不安や出産準備・育児に関するご相談に対して、助産師の資格をもつ社員がアドバイスをを行い、お客様の育児を応援しています。

