



対談

# 変化への対応による持続的成長

**鈴木 敏文**

セブン&アイHLDGS.  
代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)



**伊藤 邦雄**

セブン&アイHLDGS. 社外取締役  
一橋大学大学院(商学研究科)特任教授  
国際統合報告評議会 (IIRC) 統合報告大使

企業の中長期的な価値向上に注目が集まる中、セブン&アイHLDGS.が持続的に成長するために必要なものは何か。企業経営や企業価値に関する研究の第一人者で、当社の社外取締役でもある伊藤邦雄教授をお招きし、代表取締役会長の鈴木敏文と意見を交わしました。

## ● 多様な資本を生かし企業価値を高める

**伊藤** 中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の建設的な対話を求める、スチュワードシップ・コード<sup>※1</sup>とコーポレートガバナンス・コード<sup>※2</sup>の公表を背景に、日本の企業や資本市場は大きく変わりつつあります。私も経済産業省のプロジェクトとして企業と投資家との望ましい関係を議論し、その成果物であるいわゆる「伊藤レポート」<sup>※3</sup>に携わりましたが、こうした一連の流れに対し海外の機関投資家からも非常に注目が高まっているのを実感しています。いま重要なキーワードとなっているのが「企業価値の向上」「持続的な成長」、そして「対話」です。企業経営者と投資家が目的を持った建設的な対話を進め、持続的成長に向けて、WIN-WINの関係を築けるようエンゲージメント(対話)を高めていかなければなりません。

その中でも特に、「企業価値の向上」は注視すべき観点です。これは狭義では株主価値であり、ROE(株主資本利益率)の向上などが中心になります。そして広義にはステークホルダー価値であり、株主・投資家はもちろん、お客様や従業員、取引先などさまざまなステークホルダーに提供できる総合的な価値です。経営における重要課題を明らかにし、企業価値向上へのシナリオをステークホルダーに語る統合報告も、この文脈の中で求められています。

**鈴木** セブン&アイはステークホルダーと密接に関わりながら事業を展開しています。昨年私たちは、ステークホルダーの期待や要請にグループ一丸となってお応えするために、多くの方々と対話を行い、取り組むべき重点課題を「5つの約束」として決定しました。また、株主価値として、当社もROEの重要性には注目しています。昨今はセブン-イレブン・ジャパンで良い数値を上げることができた一方、イトーヨーカドーではまだまだ課題を残す結果となっています。かつて売り手市場だった時代、チェーンストア理論<sup>※4</sup>のもとで売上を伸ばしたイトーヨーカドーは、買い手市場となったいまもその成功体験に捉われて

しまっています。時代にそぐわない手法からは完全に脱却し、グループ全体でバランスを取りながら成長を図りたいと考えているところです。

**伊藤** コンビニエンスストア事業のけん引のもと、セブン&アイHLDGS.は近年めざましく発展されていますね。私が統合報告大使を務めるIIRC(国際統合報告評議会)では、統合報告のフレームワークの中で6つの資本という考えを持ちます。財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本がそれにあたりますが、こうした多様な資本をビジネスモデルの中でうまく活用していくことが企業価値などの形で表れてきます。セブン-イレブンの躍進を支えてきた鈴木さんは、まさにこれらの統合された思考を体感で培われてきたのでしょうか。たとえば、「仮説」と「検証」を繰り返すという原理原則は、その思考の一つだと思います。

※1 機関投資家に対し、投資先企業の社会・環境問題のリスク対応やガバナンスなどの状況把握を求める枠組み。

※2 上場会社に対し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス強化を促す枠組み。

※3 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト

※4 規模のメリットによる合理性を追求し、本部主導の運営、仕入れを行う手法

### 5つの約束



**社会インフラとして、すべての人が安心して便利にお買物できる社会を実現します**



**商品や店舗を通して、安全・安心を提供します**



**商品、原材料、エネルギーの無駄を省き、地球環境の保全に貢献します**



**性別、年齢にかかわらず、すべての人が活躍できる社会づくりを支援します**



**お客様やお取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりに取り組みます**

## ● お客様視点の追求がコーポレートブランド向上へ



**伊藤** 鈴木さんの経営手法は、2つの二律背反への挑戦を通し発展してきたのではないかと私は考えています。一つ目が「多様性と効率性」です。時代の流れの中で多様化するニーズに応えていくことは不可欠ですが、個々への対応を進めればコストが増大します。そこでIT化・システム化を推進し、多様性に向き合いながらも効率的なオペレーションを確立されてきました。二つ目が「個別最適と全体最適」です。全社的なルールを定め原理原則を強めていく一方で、地域性を重視した商品展開などで個別のニーズへも対応されています。

**鈴木** 私が常に意識してきたのは「お客様の立場に立って考える」という一点です。見るべきは競合他社や業界の傾向ではなく、お客様しかありません。私は本当にそう考えており、社内にも言い続けてきました。だから、コンビニ

エンスストアもセブン-イレブン以外に足を運んだことはありません。たとえ同業の動きを横目でうかがう程度のことをしたとしても、本質的には当社が進む道には関係ないのです。

**伊藤** 現在、ナショナルブランドを超えるまでに成長したセブン&アイのプライベートブランド「セブンプレミアム」は、そうした姿勢で品質を追求してこられた結果といえます。お客様に向き合い、その期待と信頼に応え続けてきたことで企業価値向上を実現した好例となっているでしょう。これは広義での企業価値、つまりステークホルダー価値であり、コーポレートブランドとも言い換えられるものです。

**鈴木** 「お客様の立場に立って考える」を続ける限り、そうしたことは必然的に起きるのだと思います。先ほどお話をいただいた地域性重視の例でいくと、いまは昔と違い「東京の商品」が地方にとって珍しかったり価値が高いものではありません。だからこそ、東京で開発した商品を全国各地でも同じレシピで並べるのではなく、地域ならではの味にこだわるのが大事なのです。それぞれの地域で好まれる味を研究し尽くし、ニーズに合ったものを提供してこそお客様の支持が得られます。最近では、ハワイのセブン-イレブンが売上を急速に伸ばしていますが、これも日本のこうした方針を伝えて、ハワイという地域特色を十分に取り入れた商品展開を進めた結果だと思っています。

プライベートブランド「セブンプレミアム」



## ● 変化を先取りし、大きなチャンスに変える

**伊藤** 通常、業界ナンバーワン企業はリスクを冒すような新しい挑戦は避ける傾向にあります。その領域に先に乗り出した他社の成功例をある程度確認してから、一気に資本を投下した方が安全で効率的と考えるからです。しかしセブン&アイの場合は、さまざまな分野で真っ先に画期的な新商品・新サービスを生み出して、のちの業界のスタンダードをつくっています。これは素晴らしいことだと思います。

**鈴木** お客様や世の中の変化を先取りしてこそ、チャンスが生まれます。たとえば、「人口減で日本の小売市場はこの先大変だ」などと言われていますが、超高齢化により高齢者人口は伸びているのです。今後は一人世帯・二人世帯が確実に増えて、調理の手間を省くためにコンビニエンスストアの利用は進むでしょう。そうすると、私たちに求められるのは徹底的に味や健康にこだわった高品質な商品を提供することです。

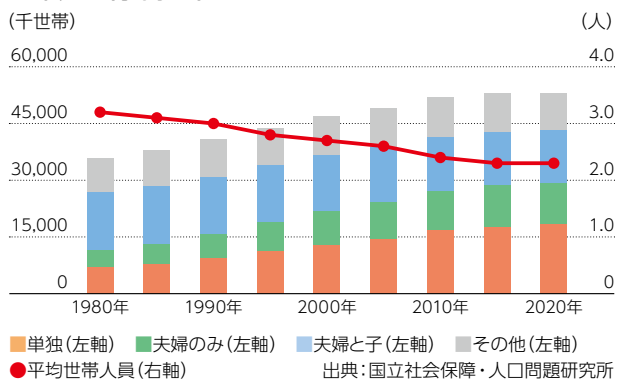
**伊藤** 捉え方次第で変化をチャンスに変えられるということですね。変化に対応する力は極めて重要な無形資産です。これも私の見方ですが、一般に成功企業は独善に陥りがちです。自分たちの商品・サービスは素晴らしいと考えて、既存モデルに固執することで停滞してしまうのです。言い換えれば、変化への対応とは独善性を排していくことでもあります。そうした中でセブン&アイは、市場を驚かすような新しいものを創造する一方で、次の時代の変化を嗅ぎ取って破壊するという、ダイナミックな新

陳代謝を繰り返されています。いまは、鈴木さんの強いリーダーシップのもと、トップダウンで実行されている部分が多いと思いますが、今後はそれをいかに組織の中に組み込んで、次世代につなげていくかが課題となるのではないのでしょうか。

**鈴木** おっしゃる通り、そこが非常に難しいのです。グループ社員一人ひとりには優れた能力を持っていても、事業会社によっては染みついた過去の成功体験が、ときには変化を妨げる壁となってしまいます。そこをいかに脱却していくかが、私が感じる一番大きな課題です。思い切った手立てを施し、いろいろな刺激をグループに与えていかなければならないと思っています。

**伊藤** 少し視点は変わりますが、世界的な変化という点では、気候変動や生物多様性の喪失などが大きな問題となっています。こうした環境変化に対して個社での対応には限界があります。しかし、セブン&アイのようなグローバル企業が社会に与える影響は決して小さいものではないため、取引先への協力を求め、バリューチェーン全体で取り組んでいくことは欠かせません。その点で、PB商品や、おにぎり、お弁当などのオリジナル商品を取引先企業から100%買い取るセブン-イレブンは、取引先への環境対応の要請も徹底できます。通常のオペレーションの中でそうした統制を取れる仕組みがあるのは大きな強みだと思います。

世帯数の将来推計



**鈴木** まさに、そのような社会課題に絶えず目を向けることも、一企業として重要だと認識しています。時代の変化は加速度的に増しており、私たちはさまざまな側面からそれに対応しなければなりません。

**伊藤** セブン&アイが時代の変化を先取りするもう一つの顕著な例が、女性の活躍推進でしょう。昨今、女性役員の登用については社会的な注目が高まっていますが、イトーヨーカドーやセブン-イレブン・ジャパンでは1993年にすでに女性役員が誕生するなど、極めて早い時期から積極的に取り組まれています。

**鈴木** 私たち小売業は、お客様の7割は女性です。お客様の立場に立って考えるために、女性の視点や感覚を生かすことは当然だと考えています。とはいえ、グループ内でも「今年は女性役員を最低2人ずつ出すように」と各社の社長に指示を出したときには、「現状を考えると、うちでは難しい」など難色を示す声も挙がりました。しかし、

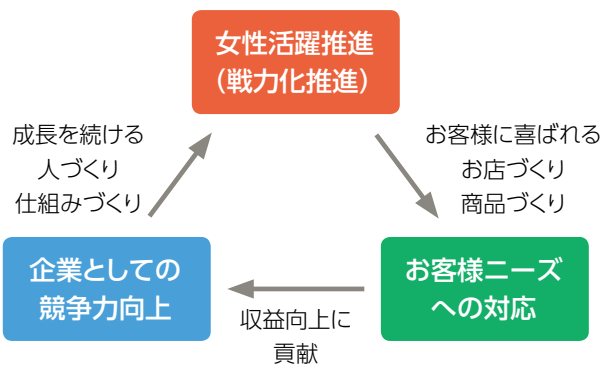
いざやってみると社内に女性役員がいて当たり前という雰囲気は自然と生まれ、偏見を持つ人もいなくなりました。いまでは女性管理職比率は2割を超え、女性社員を中心にした店舗もできてきています。

**伊藤** 同じく社内的な取り組みについていえば、セブン-イレブンでは隔週で、全国各地にいる約2,500人のOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー：店舗経営相談員）を集めた会議を、鈴木さん参加のもとで実施されていますね。これも、変化対応のための意識浸透を考えられてのことかと思います。

**鈴木** OFCは全国の加盟店と本部を橋渡しする欠かせない存在です。ある程度の規模になってきたことで、「コスト削減のためすべてテレビ会議へ移行してはどうか」などの意見が社内から挙がりましたが、大切なことは顔を突き合わせて何度も伝えなければ浸透しないものです。全社の方針を徹底して広げていくためにはダイレクトなコミュニケーションが絶対不可欠と思い、このやり方を貫いています。

**伊藤** 対話は、鈴木さんの経営に組み込まれたエンゲージメントの重要な一側面になっています。OFCを集めて、絶えざる対話を継続的に行う。ときに会長自ら檄を飛ばす。それを受けたOFCが各加盟店のオーナーさんと会って、濃密な対話のもと本部の方針や理念を隅々まで浸透させる。また一方で、商品開発においても、全品買い取りを前提に取引先企業との徹底した対話を続けられています。本当のWIN-WINの関係構築をそれぞれのステークホルダーと目指しているのだと思います。

#### 女性活躍の正の循環



## ● 変化対応を誰よりも先んじて持続的成長へ

**鈴木** 私は「将来何を目指し、どうしていくのか」などの質問を受けると、いつも「先のことは分からない」と答えます。分かれば何も苦労はありませんが、実際のところ将来は予測不可能なものです。ただし、少し先の変化はお客様をしっかりと見続けていれば読むことができますし、そこに真剣に伝えていくことが大切です。

**伊藤** 「変化に対応する」と一口に言っても幅がありますが、鈴木さんの場合、変化が起きてから対応するのではなく、変化の風が起きたとき、その最先端をいち早く嗅ぎ取って行動に移されているように見受けられます。その感性の鋭さが、セブン&アイの大きな強みとなってきたのでしょうか。

**鈴木** 単に現状を維持するのではなく、今後もより良いものを目指して常に変えていくということは欠かせません。いま私たちが進めるのが「オムニチャンネル戦略」です。オムニチャンネルは、グループ各社の持つあらゆる商品・サービスを一括して扱い、「いつでも」「どこでも」お客様にご提供できるようにする仕組みです。10年ほど前からリアル店舗とネットを融合させる構想は持っていましたが、初めてオムニチャンネルという言葉聞いたときには「これだ」と思いました。オムニチャンネルは小売業における最終形であり、究極の接客だと考えています。小さなコンビニエンスストアでもグループの商品の受け渡しができるれば、百貨店の代行機能を得られます。まずはネット注文した商品を近くのグループ店舗で受け取り・返品できるようにすることからのスタートですが、お客様に喜んでいただける新しい価値が提供できるものと確信しています。

**伊藤** オムニチャンネルを単なるシステムではなく、「究極の接客」と考える視点は重要です。かつてセブン&アイがPOS（販売時点情報管理）システムを世界で初めて導入したときも、単なるレジ接客のスピード向上や不正防止ではなく、商品一つひとつの動きを追い、データを検証しながら次の発注をする単品管理を極めることで、より正確

にお客様ニーズに応えたいという思いがベースにあったのだと思います。今回も同様で、まずはお客様メリットを考え、そのツールとしてオムニチャンネルを進めるという順序が、セブン&アイらしさなのでしょう。

**鈴木** オムニチャンネルを展開するうえでも、一番の要となるのはやはり商品開発です。セブン-イレブンで本格的な赤飯のおにぎりをつくった際には、理想とする味の実現のため、釜づくりに1年を費やしました。同じくチャーハンのときも、すでに販売を開始していたものの「これは違う」ということですべて回収し、本当においしいチャーハンをつくるために釜の開発から再スタートしました。味の良くない商品でお客様の期待を裏切ることには決してできません。どこまでも品質にこだわる姿勢は、今後もいつまでも社風として残していくべきものです。

**伊藤** それが結局、「ブランドを磨く」ことにつながるのでしょう。たった一つ不完全な商品を店頭に並べただけで、築いてきたブランドが瓦解することは十分あり得ます。製造・販売をいったん止めることで短期的にはロスが出て、それ以上にブランドを守ることは重要です。私なりに整理すると、鈴木さんが実践されているのは「究極のリアクティブ」だと思うのです。変化の最先端の風を誰よりも早く嗅ぎ取り、先取りしたニーズに対して迅速に、そして着実に対応されているのですから、成功の確率は高くなります。そして完璧な質を追求して充足されています。そうした感覚、ノウハウを、世界中の従業員や取引先と共有していけば、セブン&アイはこの先も長く持続的に成長を遂げていくと信じています。

**鈴木** 日々の暮らしの中にある小さな変化は、自分たちに新たな課題を提起してくれているものだとは私は考えます。グループの次世代を担う人々に、常に変化をチャンスと捉えて果敢に挑戦していくという考えが社風や企業文化として残ってくれればと思います。本日はお忙しい中、ありがとうございました。