

「街のひとを幸せにする」 そこにこそセブン-イレブンの存在意義がある

2025年度、既存店の平均日販70万円の大台を突破したセブン-イレブン・ジャパン(以下SEJ)。同社の阿久津知洋社長は、新年度の社員向けの方針説明会の冒頭で、全社員に「皆さんのがんばりのおかげ」と感謝の言葉を述べました。社長就任から1年。今SEJで進む「変化」について、阿久津社長にお話をうかがいました。

やるべきことはやってきた だが、“まだまだ”だ

2025年5月にSEJの社長に就任して1年。自分だからこそできることをやってきたという自負があります。もちろん、課題はまだ多く、変えなければいけないことはあります。同時にそれは、成長のための「伸びしろ」も大きいということだと考えています。

現場にこそ 「面白さ」が詰まっている

第一に変えたかったのは、「セブン-イレブンの評判」。SNSなどであまり良くない評判が先行する

形で広まり、社員も加盟店の皆様も自信を失っていました。そんな中で、昨年9月以降、“セブン-イレブンのお店ってどういう存在?”と問いかけるテレビCMを打ちました。ご覧になった方も多いと思いますが、俳優の天海祐希さんがオーナーにふんし、「嵐」メンバーの櫻井翔さん、相葉雅紀さんが宇宙人として登場するストーリー。実は、このCMには、商品がまったく登場せず、「おいしい」という言葉も出てきません。最後に天海オーナーが「このコンビニで、街のひとを幸せにする それが私の夢」と語るだけです。このCMは「セブン-イレブンのお店は、何のためにそこにあるのか」という問いかけに徹しました。お店のオーナー様、従業員の皆様が、懸命に商売をすることで、その地域の人の幸せにつながる。

セブン-イレブン・ジャパン
代表取締役 社長
阿久津 知洋

SEJの社員は、お店のオーナー様や従業員の皆様と一緒に、「街のひとを幸せにする」お店づくりをしていく。そういうセブン-イレブンのあり方を、はっきりと打ち出しました。「現場」にこそ、セブン-イレブンの面白さがあります。加盟店のオーナー様や従業員の皆様、お客様、そして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)の間に、ストーリーがいっぱい詰まっているのです。

「街のひとを幸せにする」 そこに存在意義がある

まだ娘が小学生だった頃、毎週日曜日に水泳教室に通っていました。帰り道に近くのセブン-イレブンでアイスクリームを買って食べるのがお決まりだったのですが、ある時、娘が「近くにこのセブン-イレブンがあって良かった」って言って。私自身が



セブン-イレブンの社員ですから、それはもう感動しました。地域の皆様に「あって良かった」と思ってもらえる時こそ、セブン-イレブンの存在意義があると実感する瞬間です。セブン-イレブンの存在意義を、CMを通じて打ち出すことで、「それは街のひとを幸せにするという視点から考えて、正しい方向なのか？」と考えることが、SEJのあらゆる仕事の基準となっています。



このコンビニで、街のひとを幸せにする



セブン-イレブンに立ち寄れば「小さな発見」や「新しい『好き』」との出会いがあるかも、という期待をお客様に持っていただきたいという思いから「なにがあるかな、セブン-イレブン。」というキャンペーンスローガンが生まれました。

企業風土変革で 社員の自立性が向上

私を変えたかったもう一つの大きなポイントは、企業風土です。SEJは創業以来、経営トップの強力なリーダーシップで動いてきました。もちろん、そのリーダーシップによって決定が迅速に行われることで、大きな成長を遂げることができたのは間違いありません。しかし、現在は、お客様の嗜好や価値観が多様化しており、特定の価値観だけではお客様の多様なニーズを満たすことはできず、従来の経営手法は通用しなくなっています。

私が問題として感じていたのは、重要な事案ほど現場に細かく経営トップ層が関与する「マイクロマネジメント」の常態化です。これは、判断を経営トップにすべて委ねるといった現場の萎縮を招き、社員が自ら判断して行動するという自立性を損ないます。また、トップの意向が強くと、現場に問題があっても声を上げにくくなります。その結果、自分の部署だけ問題がなければ良いという「部分最適化」が進み、「会社全体の最適化」という視点が失われます。さらに、問題が見過ごされ「まだ大丈夫だろう」という正常化バイアスも働いて、問題が根深くなっていきます。

これらの問題を改めるため、私は現場への「マイクロマネジメント」をやめました。現場のモチベーションを高め、自主的に判断できるようにすること、

そして誰もが安心して声を上げられるよう「心理的安全性」を明確に担保することに取り組んでいます。現場の細部にまで干渉しないようにしたことで、確実に「自立性」は高まりました。自分たちで「今これをする必要がある」と考えて実行することは、「上に言われたからやる」より、モチベーションが向上するのです。

For ALLからFor ONEsへ

現場がいきいきと働くことで、成果も上がり始めています。2025年度には、既存店の平均日販が70万円を超えました。これを起点に、2030年度までに既存店平均日販80万円を目指します。インフレ基調の中で、賃金上昇を通じて、経済成長力を高めようという社会的な機運も高まってきていると思います。その中で私たちは、お客様一人ひとりのニーズを、シャープにとらえて、応えていくことに注力していきます。

かつて、分厚い中間層が存在した時代は、大衆の最大公約数的なニーズをとらえることで、お客様が求める価値を提供していくことが可能でした。しかし現在、中間層という大きな塊は細分化されてきており、お客様が求めるニーズは生活階層や生活ステージによってそれぞれ異なっています。「For ALL(最大公約数的なニーズ)」ではなく、「For ONEs(お客様一人ひとりのニーズ)」に



焦点を合わせる商品・サービスの展開や店づくりを推進していきます。

具体的には、本来コンビニエンスストアと相性の良い若年層や単身層、家庭での調理やお買物が負担となるシニア層、共働きや子育てでタイパ(タイムパフォーマンス)を大切にしている層、そしてインバウンド層。それぞれの層に合った商品・サービスを、しっかりと提供していきます。

サプライチェーンの皆様・ 加盟店の皆様と成長とともに

北海道地区では、全国に先んじた新たな挑戦として、この2月から製造2便制を開始しました。これは、商品の長鮮度化などによって、従来1日3回製造していたおにぎりなどのフレッシュフードの一部を、1日2回の製造に減らすことができた結果です。これによって、メーカー様は、計画生産が可能になり、生産効率も上がって収益力を高めることができます※。こうしたイノベーションの成果を、しっかりとサプライチェーン側にも還元することが、製造現場の投資意欲をうながすことにもつながると確信しています。これからはメーカー様やベンダー様に、

セブン-イレブンと一緒に取り組むメリットを、より明確に示していくことが重要と考えています。

また、これまでお話ししてきたように、SEJの企業風土を変え、OFCも個々のお店と向き合って、前向きに話し合える環境が整いつつあります。さらに、セールなどの支援策も積極的に進めるなど、さまざまな変革が進んでいます。加盟店様も「街のひとを幸せにする」という視点で、商売を見直し、自ら変化を起こしていただければと考えています。サプライチェーンの皆様、加盟店の皆様とともに変化し、成長を遂げていけるよう、強く願っています。

※長鮮度化のメリットを、ベンダー様に還元
…北海道で製造2便制…

11~13ページの『“こだわりの現場”にご案内』でご紹介しています

リーダーとして 信念と覚悟を持つ

今、SEJのリーダーに求められているのは、変化をもたらすこと。大きなリスクがともなうため、社長としての信念と覚悟が必要です。そして、信念を持って取り組んでいると、必ず応援してくれる人が周囲に現れる。彼らの助けを謙虚に受け止めること。この1年、それを実感しています。私自身は、多くの出会いにも恵まれたと感じています。新たな機会を逃さないこともリーダーには必要なのではないのでしょうか。これらの点を考え合わせると、リーダーシップとは、最終的にその人の人間性ではないのでしょうか。私は、リーダーとして、カッコよく

ありたいと思っています。そのために、相応の信念と覚悟を持って今後も挑戦し続けてまいります。



私のおすすめ 「セブンプレミアム」

開発チームが自信を持って作り上げた逸品から、日常のおかず、ご褒美まで。日々の生活に寄り添い、明日への活力をくれる私のおすすめ「セブンプレミアム」をご紹介します！

※店舗により取り扱いがない場合がございます

極上炒飯

私は炒飯が大好きで、その中でもとりわけ好きな中華料理屋さんの炒飯があるのですが、その味をベンチマークとして開発チームが作り上げたのが、この極上炒飯です。自信を持っておすすめできる逸品です！



手羽中唐揚げ

冷凍庫にこれを欠かしたことはないです。おかずやおつまみにピッタリで「ちょっと1品足りないな」と思った時に活躍してくれます。



スモークタン

マールポロ ブリーズ・ヴァレー
ソーヴィニヨン・ブラン

この二つはセット。辛いことがあった時は、このスモークタンと白ワインに慰められています。「よし、明日もがんばろう」と思わせてくれる2品です。



金のビーフシチュー

セブンプレミアムの代表的商品の一つで、非常に赤ワインに合います。今日はいい仕事をしたという時に、赤ワインと一緒にいただいています。ご褒美・ご馳走という位置づけです。

