

企業名： セブン&アイ・ホールディングス

レポート名 セブン&アイ・ホールディングス経営レポート

1. この会社が目指す姿が理解できるか

この会社の社是は「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。」である。この社是を達成するために、セブン&アイ・ホールディングスは企業行動指針を制定し、それを現場の行動レベルに落とし込んだガイドライン、行動規範を作り、新入社員の研修などで周知を徹底している。この会社は、顧客だけでなく、取引先、加盟店、株主・投資家、地域社会、社員を含めたすべてのステークホルダーから信頼される企業を目指している。ガバナンス強化など、社会的な信用が強求められる現代において、投資家だけでなくすべてのステークホルダーからの信頼を得ようという姿勢は、会社の事業拡大にとっても重要であり、理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

セブン&アイ・ホールディングスの競争優位性はコンビニ事業の規模とネットワークの大きさにある。コンビニ事業は国内、海外を合わせると、営業収益の5割強、営業利益の8割強を占めている。セブン&アイ・ホールディングスは現在、日本を含む世界の19の国と地域で77,000店舗を展開し、2025年度には新たな国・地域に55,000店舗を進出させるとしている。このコンビニ事業の圧倒的な規模によって、セブン&アイ・ホールディングスは顧客の趣味、思考などの情報を収集し、地域ごとの特性などを加味したうえで商品仕入れや開発、経営戦略の決定においてスケールメリットに基づいた効果的な決断を下すことができる。また、連結従業員数は135,332名、連結営業キャッシュフローは5,399億円、国内製造工場180工場（うち専用工場166工場）と人的資産、有形資産の面でも優位性を持っている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

セブン&アイ・ホールディングスは持続可能な製品調達を行うためにサプライチェーン全体で取り組みを行っていることは理解できた。社是にもあるステークホルダーからの信頼を得るため、商品、サービスの品質、安全性のみならず、人権尊重、法令遵守、環境保全、労働環境の配慮を掲げている。この中で、プライベートブランド製造委託工場のうち、リスク管理の面から重要と思われる、主に中国・東南アジアの向上に関してはCSR監査の協力を求め、問題点の是正処置を支援している。実際に見つかった11件の問題はすべて是正対

応が行われた。食品安全マネジメントに関する取り組みとして、おにぎりや弁当・パンを製造する工場では、NDF-FSMS 認証制度の認証・適合証明の取得を行い、セブンプレミアムを製造する工場に関しては、ISO22000、FSSC22000、JFS 規格などのコーデックス HACCP を含む国際標準に整合した食品安全マネジメントの認証適合証明の取得を進めており、現在、92%の向上が取得済みである。以上から社会的な信用、人的資産の面では問題はないと思われる。また、セブン-イレブン・ジャパンではオリジナル商品の原材料についてすべての生産履歴をデータベース化したレシピマスターシステムを構築しており、問題が発生しても即座に対応できるなど、生産体制にも問題はない。持続可能な製品調達は今後の事業拡大の中心となる事柄であるため、これが安定していれば、今後の海外進出によるさらなる競争優位性の確立にもつながると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。セブン&アイ・ホールディングスでは人財政策として、ダイバーシティー&インクルージョンの推進活動や従業員のエンゲージメントを高める活動を行っている。ダイバーシティーの推進目標として、執行役員、管理職の女性比率を 30%に上げ、男性の家事育児参画促進、介護離職者ゼロ、ノーマライゼーションの促進、LGBT に関する理解促進を挙げており、多様な価値観を持つ人々と働くことができるようになると思われる。また、2020 年度のエンゲージメントに関する調査では、従業員 82,000 人を対象とし、そのうち 45%が、自分は仕事に対してエンゲージしていると答えたことから、仕事の内容に関しても、自分がある程度の裁量を持って行うことができるものが多いと考えられる。以上から人的資本の価値向上は達成できると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

この報告書ではガバナンスやこの先のダイバーシティー推進の目標などは示されていた。しかしながら、新入社員の研修時間や内容などが具体的には示されておらず、人的資本の価値を向上させられる環境にあることはわかるものの実際にどのような部分で向上させることができるのかわからない。また、人材の流動性にかかわる事柄についても記載が少なく、人的資本を蓄積できているのか疑問も残る。以上の点がセブン&アイ・ホールディングスの経営レポートにおける改善点であると考えられる。