

価値創造プロセスについて

(株) セブン-イレブン・ジャパン
梶山幹雄

価値観

1.1 企業理念と経営のビジョン

(企業理念の体現)

- ✓ 実現するための考え方を「企業行動指針」として策定。これは全役員・従業員の姿勢を示したもの
- ✓ 具体的な行動レベルに落とし込んだ社員行動規範を作成して周知（誓約書）

(経営ビジョン)

絶えず変化する社会・お客様のニーズを「新たな流通サービス創造の機会」と捉えて「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに「時代の変化に対応した流通サービスの創造」に邁進していく。

(目指すべき方向性)

ステークホルダーが抱えている期待や関心を絶えず的確に把握するために、対話を通じて得られたご意見、ご要望を企業活動や経営意思決定プロセスに引き続き反映させていく。

1.2 社会課との接点

(時代とともに変化する社会課題)

Withコロナ時代もお客様をはじめとするステークホルダーの皆様の健康と安心・安全を第一に、豊かな生活の提供に努めていく。

(新たな事業機会)

- ✓ ソーシャルディスタンス、優先レジ（妊婦、高齢者、障害者）
- ✓ 新たな接客サービス（デジタルとの融合でご自宅に居ながら充実したお買い物）
- ✓ 感染者、医療従事者支援、加盟店オーナー、従業員支援

ビジネスモデル

2.1市場勢力図における位置づけ

(自社の立ち位置、競争優位性)

- ✓ 多様なお客様との接点 (来店客数6450万人/世界全体 1日当たり)
- ✓ お客様の支持の高い商品 (国内売上の60%が食品、食品市場6.4%のシェア)
- ✓ グローバル展開 (世界18の国と地域、約72000店を展開)

(付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ、差別化要素及びその持続性)

セブン-イレブンはバリューチェーンの各段階で独自の仕組みを構築することで連鎖的に付加価値を創造している。

- **調達**… 原材料共同購入することで、DMに安心・安全で高品質なものをリーズナブルな価格で提供、その結果 (共同調達)、品質の安定化とコスト競争力
- **商品企画・開発**…お客様ニーズの先取り、高い開発力を発揮して付加価値の高いオリジナル商品の企画・開発、それは取引先の持つ専門的な知見を活かした「チームマーチャンディング」により高い開発力を発揮できる
- **製造**…スケールメリットとメーカーとのパートナーシップを活かした製造インフラを確立し、徹底した安全品質管理を実現。これは、専用工場による高い商品力の実現による
- **物流**…サプライチェーン全体で商品の鮮度を守ると共に、物流の効率化、最新技術の導入によって環境対応や働きやすさの向上も実現していく。物流の効率化で鮮度の維持と採算性の向上実現。最新の技術活用で高率的で働きやすい環境の整備、燃料電池トラックの導入による水素活用の推進
- **営業・販売**…お客様のお買い物場、従業員が働く場として魅力あふれる店舗を目指して、毎日の暮らしの安心便利さを支えるサービスの提供、買物不便を解消、更なる利便性の追求
- **廃棄**…循環型社会や食品廃棄の削減を社会全体で実現するために商品の設計から使用・廃棄・リサイクルまで一貫した環境配慮の取組みを進めている。その結果、食品廃棄の削減 (発生抑制、再利用、飼料化、肥料化)、容器、包装の使用料削減

2.2競争優位を確保するために不可欠な要素 (競争優位の源泉となる経営資源・無形資産)

- **調達**…多くの食品メーカーが参加する協同組合を結成して、商品開発、品質管理、原材料共同購入、環境対策などの協力体制をとることで高い品質を維持
- **商品企画・開発**…様々な分野の方とチームを組んで商品開発にあたるのがチームMD。原材料メーカー様や包材メーカー様、メーカー様、ベンダー様などで、この実現で加盟店様が自信をもって販売できる商品開発ができています。
- **製造**…おいしく新鮮で、安心・安全なオリジナル商品をお届けするために優れた技術を持つ企業と協力製造工場178拠点（専用166拠点）
- **物流**…商品それぞれの味や品質を保つため商品カテゴリー別・温度帯別の共同配送センターをエリアごとに設置。配送回数を効率化してCO2の排出量削減にも貢献。温度帯別共同配送センター（159か所）
- **営業・販売**…店舗経営相談員が定期的に各店舗を訪れ加盟店様に“売れるお店づくり”のための有益な情報適用やアドバイスを行う。（本部から役立つ情報をインプット）

持続可能性

3.1 ESGに対する認識

3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

ステークホルダーの皆様の期待や要請にお応えするためにステークホルダーの方々との対話を通じて、取り組むべき「5つの重点課題（マテリアリティ）」を特定。

ー重要課題特定プロセスー

- ✓ 整理した92項目の社会課題から、事業と関連性の高い33項目を抽出
- ✓ ステークホルダーへのヒアリング（お客様、お取引先、株主、投資家、従業員）
- ✓ 有識者とグループ経営陣との対話

ステークホルダーと当社事業の双方にとって重要性の高い項目を課題として特定

(3.3 事業環境の変化リスク)

- 高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供
高齢化に伴うニーズの変化への対応が遅れた場合の来店動機の低下など
- 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
商品事故・店頭事故の発生や法令違反による信用の低下
- 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
気候変動に伴う店舗・物流網への物理的損害
- 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
労働力人口の減少による人財不足・人件費の高騰など
- お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上
サプライチェーン上の問題の発生による商品供給の停止や品質の劣化・社会的評価の低下（風評の拡散）

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

国内においては21000店を展開できており人々の暮らしに欠かせない「近くて便利」なお店としてのインフラ機能を果たしている。セブン-イレブンの強さは、

- ✓ 美味しさと品質を徹底的に追求した「商品」
- ✓ 店舗の「立地」
- ✓ 接客や社会インフラのサービスに加え、ネットコンビニなど利便性の高いデジタル技術

今後、さらにこれらの質を追求することで、より「近くて便利」を目指し、また成長し続けるために、既存店への設備投資を進め、デジタルの活用による店舗運営の省人化、生産性向上にも取り組んでいく。

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

(人的資本への投資)

➤ 人材育成

持続的な企業価値の向上のためには「グローバル」「デジタル」「ESG」への対応が経営戦略上必須だと考えており、グループ内においても人財交流を進め、高度な知見や技能の習得を支援し、自律的に学ぶ機会を提供する等、専門人材の育成に取り組んでいる。

➤ 加盟店との持続的成長に向けて

2019年度より行動計画を策定。加盟店オーナー様が安心して経営に専念できる仕組みづくりに加え、2020年度には加盟店とのコミュニケーションの仕組みや本部におけるガバナンス体制を強化することで、本部と加盟店が一体となり新たな成長力を生み出すべく、未来志向で取り組んでいる。

戦略

(続き) 4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

(技術、知的資本への投資、ブランド顧客基盤構築)

➤ 店舗レイアウト変更

働く女性の増加、単身世帯の増加で中食需要の拡大等のニーズの変化が一段と加速。

また新型コロナ影響により、お客様の「在宅型ニーズ」「おうち時間の充実」への変化にあわせて店舗レイアウトの変更を実施

➤ ブランド顧客基盤構築

21000店の店舗網とお届けサービス、セブン自販機などの拠点サービスを強化することでラストワンマイルの取組みを強化しており、なかでも新たな成長戦略として、DXを活用したセブン-イレブンネットコンビニの取組みを強化、加速している。

4.3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

2020年に15の国や地域のライセンサー、ビジネスパートナーが参加する初のグローバルESGフォーラムを共同開催。各国で実施しているESGの包括的な計画や取組みについて意見交換を実施。グローバルブランドとしてセブン-イレブンを運営する各社が一丸となり良い未来の構築に取り組む。

4.4 経営資源・資本配分戦略

- 持続可能な社会実現のため総投資額の5%以上（戦略投資は除く）を環境負荷低減に向けた投資に振り向け、サステイナブルな仕組みづくりにも貢献していく。

成果（パフォーマンス）と重要な成果指標（KPI）

5.1 財政状態及び経営成績の分析（MD&A等）

経営者の視点による分析の通り

5.2 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4 資本コストに対する認識

5.5 企業価値創造の達成度評価

（公表ベース）

- 「財務の健全性」は、成長事業への積極的な投資と中長期的視点に基づいた新規事業への投資を可能にする「健全な財務体質の維持」を目指し、Debt / EBITDA倍率を重要な指標。
- 「資本効率の向上」はROEを重要指標とし株主資本コストを上回るROEの継続的な実現を目指します。具体的には中長期的な視点の下、投下資本（自己資本+有利子負債）に対する利益（ROIC）を高めていくと共に最適資本構成の観点から投下資本のコスト（WACC）の低減を図る。

これらにより、ROICスプレッド（ROICとWACCの差）の拡大をめざす。

ガバナンス

6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

6.2 社長、経営陣のスキルおよび多様性

取締役会の役員構成について取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく整え、多様性と適正規模を両立する形で構成することを重視している。

具体的には女性役員および外国人役員等の多様性はもとより、知識・経験・能力のバランスについて留意している。

6.3 社外役員のスキルおよび多様性

社外役員の構成についても、多様性はもとより、知識、経験、能力のバランスに留意して検討することとしており、多様性ある社外役員からの、問題提起を含む多角的な経営アドバイスにより、取締役会審議等が活性化することを大切にしている。

社外取締役は、株主の代表として取締役会に参加、株主の負託を受けて議論に臨んでいるということを忘れることなく常に強く意識されている。

6.4 戦略的意思決定の監督・評価

社外取締役はともすれば、執行の決定に対してブレーキを踏むと捉えられがちですが、ブレーキを踏むべき時は踏み、逆に背中を押すべきときは押すことを意識してくださっている。成長を目指す時にはリスクテイクは避けられないが、同時にリスクをいかに最小化できるかという観点で監督下さっている。

ガバナンス

6.5 利益配分の方針

利益向上に見合った利益還元を行うことを基本方針としている。1株当たり配当金については目標連結配当性向40%を維持しつつ更なる向上を目指す。

6.6 役員報酬制度の設計と結果

役員報酬を決定する重要要素に中長期的かつ非財務的視点を加えようと、株式報酬のKPIにCO2排出量を導入したことも企業価値と社会価値の両立を目指す当社らしい取組みである。また、ガバナンス改革を通じて企業価値を持続的に成長させるために、指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離するなど取締役会の諮問委員会について改善を図っている。

6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会実効性評価について「当社が目指す、企業価値の実現およびコーポレートガバナンスの向上に、有効に取締役会が機能しているか」に関し、取締役会メンバーによる客観的な分析および徹底的な協議により確認し、更なる改善に向けた具体的な行為に結びつけていく、重要なPDCAサイクル上のファクターとして位置付けている。