

企業名：イオン

---

レポート名：イオンレポート 2021

---

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

統合レポートからイオンの目指す姿についてある程度理解できた。イオンはコロナ過の中での目まぐるしい環境の変化を好機ととらえ変革を進めようとしている。変革の大きな柱の一つとしてデジタルシフトの加速、AI 化が挙げられる。デジタルシフトはあらゆる面で今後必要となるものであり、例えば客の購買情報から新たな商品の開発につなげること、スマートフォンアプリの開発によって客の満足度そして利便性を向上させることなどが考えられる。またほかの変革としてはアジア、主に中国やベトナム、マレーシアなどは今後も中間所得層の増加が見込まれており特に小売業での売り上げが増加すると考えられるのでアジアシフトの加速があげられる。また人々の環境や健康への関心の高まりから循環型社会の実現、サステナブルな社会の構築という面も大事にしており、環境問題についても具体的な計画を立て、真剣に取り組んでいることもわかる。最終的な将来像としてイオンが目指しているのは「イオン生活圏」の創造であると考えられる。イオンでは小売業だけでなくヘルス&ウェルネス事業、金融事業、ディベロッパー事業がある。それらとデジタルを融合し、地域社会に根差し、客のニーズに応えたそこだけで生活が完結できるような空間、それが「イオン生活圏」である。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

この会社の競争優位性としてマルチフォーマットな事業の展開が挙げられる。イオンは全体の営業利益に占める小売業の割合がコロナ前の時点でわずか 2 割程度であり残りの 8 割は主にディベロッパー事業、金融事業などによるものである。これは競合他社のセブン&アイホールディングスと比べたらかなり低いものである。確かに今後は統合報告書で社長がコメントしていたように強い小売業を目指し大量の顧客データを生かした独自の商品の開発などは必要になるだろう。しかしこのようにマルチフォーマットに事業を展開していたからこそコロナウイルスによる影響を最小限に抑えられたのだろう。各事業が一定の独立性を保ちながら強固に結びついていることが利益の源泉となっているのだろう。また小売業の利益の割合は低い年間 4 億人を超える買い物客数を誇るのはイオンの強みの一つである。こうして手に入れられる膨大なデータから自社ブランドであるトップバリュのより良い商品化につながっていくのだろう。

### 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

この競争優位性には持続性があると考えられる。幅広く事業を展開していることから将来の姿として目指しているそれぞれの地域に根差した「イオン生活圏」の創造が考えられるのであり、それぞれの事業から互いに得られるものがあり成長が見込めるだろう。ただ「イオン生活圏」構築については少し抽象的な説明になっていたのでもこの地域で何年に試験的に始めたいなどの具体的な計画を示す必要があると思った。また新型コロナウイルスの拡大、ロシアのウクライナ侵攻など不足な事態はいつ起きかわからないので多方面に複合的に事業を展開していることはリスクの軽減にもつながると考えられる。また今後デジタル化が進んでいけば、より高度な情報が集まりトップバリュー商品に更なる磨きがかかることも考えられる。小売業の売り上げ、利益を伸ばしていくことにつながるだろう。コロナの影響を受けて小売業の利益は急激に落ち込んでしまったが販売形態の多様化やセルフレジの拡大などを行い徐々にコロナ過に適応し、回復傾向にある。また今後は全店舗一斉休業のような事態は考えづらいため、安定して小売業での利益を増やしていけるだろう。

### 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

イオンでは人的資本の価値を向上できると思う。イオンでは多方面の事業について考え、さらに地域ごとに必要なものを考える必要がある。すべてにおいて当てはまる正解が存在するのではなく地域それぞれの特徴を考慮する必要があるので、考えて分析し、実行する力が手に入れられると思う。またイオンは従業員の健康の維持、増進に積極的に取り組んでおり「健康経営有料法人 2021」にも選ばれており安心して仕事に望むことができるだろう。しかしイオンには約57万人の従業員がいる。人事のデジタル化などを進めてはいるがたくさんの従業員の中で自分が考えたことを貫くのは困難だとも考えられる。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

イオンの統合レポートは将来のありたい姿から逆算して今後の計画が考えられており環境問題への取り組み、デジタルシフトの計画など具体的に示されておりこれからの方向性もよく理解することができた。しかし人材育成に関しての部分ではかけていた部分があると思う。イオンはグループ従業員が約57万人おり、これは日本企業の中で1位の数字である。57万人も存在する従業員がみんな同じような能力を持ち合わせるだけでなく一人一人が強みを持っている必要がある。今後デジタル化、AI化が進むことを考えるとレジ打ちの

ような単純作業はロボットにとってかわられる可能性が高いので、人間はロボットができないことをする必要があり、そのような業務が価値を生んでいくと考えられる。この点を考えると今後人材育成はますます重要なものになっていくと考えられる。この統合レポートでは経営人材の育成については少し詳しく書かれているが、そのほかについての記述が抽象的であるように感じた。人材育成の方法や計画の書き方は改善すべきである。もう一点指摘するとなると、今後の計画については細かく書かれていたが現状の課題、現在の分析が少しおろそかになっているように感じた。将来目指すべき姿もとても重要だが現状の分析なしでは見えるものも少なくなってしまうだろう。