

企業名：イオン株式会社

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

<結論>

理解できる。

<理由>

統合レポートにおいて、短期的目標（定量的）と長期的なビジョン（定性的）の双方が明確に提示されているからである。

短期的視点では、2025年までに営業収益4400億円、営業利益900億円を達成することを目標としており、さらにその営業利益の内訳として、国内で70%、海外で30%という具体的な戦略を掲げている（なぜ2025年の目標として同利益額を掲げたのかという具体的な背景や根拠については記載されていない）。

次に中長期的な視点において、イオンは自らの目指す姿を、「地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立する」ことであると明確に定義している。そして、ソリューションの具体的内容もレポート内で要素分解し表明されている。イオンによれば、それはショッピングやエンターテインメントという側面のみならず、「地域の健康拠点としての機能」、「文化芸術の発進拠点」、「公共機能、コミュニティ拠点」、「防災拠点」などを含んでいる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

<結論>

（グループとしての競合優位性は）理解できる。

<理由>

レポートの内容から、同業他社と比較してイオンの中核的な競合優位性を成していると考えられるのは、簡潔に述べればコングロマリットのシナジーであると読み取れるからである。イオンのM&Aに対する積極性はよく知られたことだが、レポートを要約すれば、イオンはモール事業や総合スーパー事業を中心として、ディベロッパー事業やクレジットカード・銀行・保険などの総合金融事業、ヘルス・ウェルネス事業、ディスカウントストア事業、その他多数の各種サービス・専門店をグループとして抱えており、それらの間で経営資源やベストプラクティスの共有、スケールメリットの創出が行われ、持分会社が常に全体最適化を図っている。この連携構造は多くの消費者にとって欠かせない「イオン生活圏」となり、競合優位性の源泉となっていると理解できる。また、1.で触れたイオンの地域密着型ビ

ジョンについても、そこに割くリソースの多さや計画の粒度の高さ（レポートにて示されている）から、それ自体が競合他社と比較したときの色濃い特徴であることが伺える。つまり、イオンはステークホルダーとして消費者個人のみならず地域社会そのものも重視しており、良い意味で地域社会のイオンに対する依存（イオンにとっては競合優位性）をも強めていると言える。

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

<結論>

理解出来る。

<理由>

レポート内容から、競合優位性を維持するための、経済価値=Value、模倣困難性=Inimitability、組織力=Organization を高度に有していることが読み取れるためである（希少性=Rarity は読み取れないが、小売業であるためそこは一旦度外視する）。

まず経済価値については 2.で述べた通り、多種多様なポートフォリオの有機的連携により形成されている「イオン生活圏」そのものが消費者や地域社会にとっての経済価値であり、他社との差別化要因になっていると理解出来る。

次に模倣困難性は、新たにイオンと同様の経済圏を他社が築くということの難しさによって示される。イオンの統合レポートを読むと、多くのポートフォリオを抱えつつも、そのどれかに偏ることなく現状と将来の事業計画について事業間で同程度の密度と量で説明されており、等しく重要視していることが分かる。特定の事業に依存しているという非対称性があった場合、同領域を模倣する他社に競り負けることで全体最適が瓦解していく可能性もあるが、イオンにはそのような弱点が見られず、他社からしてみればイオンのポートフォリオを部分的に模倣するメリットが小さくなるし、かといって生活圏全体を模倣するには複雑かつ規模が大きすぎることになる。

最後に組織力の高さについては、レポート内で、中期経営計画を遂行する人材育成のための具体的戦略の説明に多くのページを割いていること、またその内容から理解できる。例えば、健康経営の徹底、人事制度へのデジタル活用の他、経営人材候補発掘・育成のための会議をグループ各社に設けた上でプラットフォームによって情報共有や連携を行うなどの取り組みがなされていることが分かる。とりわけ健康経営については、イオンが地域社会の持続的発展を支えるパートナー（=競合優位性の一つ）であるために、まずは会社内で持続可能性を完璧に実現するという姿勢が読み取れ、ロジックとして説得力がある。

3. 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

<結論>

高い水準で達成できると思う。

<理由>

まずハードスキルについては、レポート内で DX の推進計画やグローバルファイナンスミックス、キャッシュマネジメントの最適化が強調されていることから、関係部署に就職できた場合、また、既に高度な知識を有した社員の中途採用に限られるということがない場合、デジタルマーケティングのスキルや、高度な経理・財務のスキルの獲得が期待される。また、SDGs や ESG 経営の緻密かつ大規模な推進計画や、地域行政との連携計画から、関連チームに加わった場合、同様領域の深い知見が身につくことが期待される。さらに、それらの多種多様な取り組みをそれぞれスムーズに推進するためのガバナンス体制整備に力を入れている事がレポートから読み取れるので（前述した組織力の高さ）、人事制度設計やコーポレート・ガバナンスの深い知見が身につくことも期待される。

次にソフトスキルの点では、中国や ASEAN 地域を中心とした海外モールの展開に今後一層の力を入れるとの情報から、他言語習得や、異文化間コミュニケーション、海外でのビジネス経験を身に付けることが期待される。

その他の点についてはおよそ他モールや一般的な小売業界に就職した場合と大差は無さそうだと考えるが、やはりイオンの人材育成に割くリソースの多さから、全てが高いレベルで身につくことが期待される。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

昨今の ESG 投資の重要性を受けて、ということもあるだろうが、CSR や SDGs 関連の話が多過ぎた（紙面の 8 割前後を割いていた）という印象を受ける。イオンはサステナビリティブックを別途公開しているようなので、同様のトピックはそちらに回してその分の余白で事業“毎”の競合優位性、とりわけイオン生活圏の中核を成すメインのモール展開の戦略についてはやはり重点的に詳解すべきだったと思う。というのも、サステナビリティに向けたあらゆる施策の徹底ぶりを地域社会は当然ありがたい、イオンへの依存を深める地域は今後も増えていくかもしれないが、消費者に関しては必ずしもモールにそのような機能を求めて訪れ、カネを落とすわけではないだろうからだ。モールとしてはさしあたりショッピングとエンターテインメントの機能が最重要であり続けるというのが私の考えであり、現に全国 No.1 のモールを目指すレポートで掲げているからには、モール主要機能の点で、イオンと同じく破竹の勢いで拡大しているららぽーとやアリオなどをどう抑えて優位性を維持するかというマイクロな事業戦略的な話をもっと盛り込むべきだったのではないかと思われる。特にららぽーととイオンの間では客層のターゲットや立地選定、テナントの種類や誘致戦略に違いがあるようだが、そうした情報は統合レポート内からは一切読み取れなかった。