

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# イオン株式会社

### — 「グローバル10」構想 —

ジャスコの創業から現在にいたるまで一貫して積極的な成長路線をとってきたイオンは2007年2月時点でグループ企業が155社<sup>1</sup>に上り、グループ売上高は約4.8兆円に達した(付属資料1)。現在、イオン(株)(以下、イオン)は、2010年に世界の小売業ランキングで10位以内に食い込むことを目標とする「グローバル10」構想の実現に向けて邁進中である。「グローバル10」構想の実現のために7兆円超の営業収益が要求されるなかで、2007年2月期のイオングループの営業収益(売上高)が約4.4兆円となっていた。

しかし、ここまで急速に規模を拡大するイオンには課題も存在した。かつて岡田元也社長は「自らが躓くとしたら、組織と人の問題だろう」と語ったという<sup>2</sup>。規模が拡大するなかで抱える課題を岡田氏は認識していた。

## ジャスコの誕生と発展<sup>3</sup>

### ジャスコの誕生

イオンの起源は、1758年(宝暦8年)の岡田惣左衛門の四日市における太物・小間物商の創業にまで遡ることができる。その後、1887年(明治20年)に屋号を篠原屋から岡田屋へと改称し、1926年(昭和元年)に(株)岡田屋呉服店が設立された。この岡田屋呉服店を大きく発展させ、現在のイオンの礎を築いたのが、1946年(昭和21年)に代表取締役社長に就任した岡田卓也氏(現・イオン名誉会長相談役)である。当時、早稲田大学商学部

本ケースは慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程福島一矩および商学部教授横田絵理が、同大学院経営管理研究科教授高木晴夫の監修の下、公表資料を使いクラス討議の資料として作成した。特定の経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示するものではない。(2007年5月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

Copyright © 2007は横田絵理が保有する。

1 内訳はイオン本社、連結子会社129社、持分法適用関連会社25社である。

2 『週刊ダイヤモンド』2004年11月27日号。

3 主としてジャスコ株式会社[2001]および岡田卓也[2005]を参照している。

に在学中だった岡田卓也氏は、1948年（昭和23年）の卒業と同時に四日市に帰り、岡田屋呉服店の経営にあたった。

岡田卓也氏は、1955年（昭和30年）の商工会議所の議員改選にあたって、10名の小売業代表を立候補させた。その岡田卓也氏に対して、四日市商工会議所の工業担当の副会頭は「商業部会で10人を立候補させるなど無茶な話だ。岡田君、小売業などいってみれば“雑魚”じゃないか」と言った。この一言が、岡田卓也氏に小売業の社会的地位の向上を目指す必要性を強く感じさせるきっかけになった<sup>4</sup>。

その岡田卓也氏が、岡田屋呉服店を近代的な企業に変えるうえで大きな影響を与えたのは、1959年（昭和34年）のアメリカへの視察旅行であった。アメリカにおいて代表的なスーパーマーケットであるシアーズ・ローバックやA&Pなどの視察から、当時の日本では考えられないビジネスの規模と販売方法などを目の当たりにした。その経験を通じて、岡田卓也氏は、日本での規模の拡大と流通業の近代化を進めるためには、合併しかないと強く意識した<sup>5</sup>。

その後、1968年（昭和43年）に㈱岡田屋（1959年11月に㈱岡田屋呉服店から㈱岡田屋へ社名変更）、フタギ㈱、㈱シロの3社により、新会社設立準備委員会が設立された。社名は、1968年（昭和43年）の社内公募の中から、日本ユナイテッド・ストアーズ株式会社（英文名：Japan United Stores Company）を採用し、その頭文字をとったJUSCO（ジャスコ）が通称として決定された。この新会社設立準備委員会の討議を経て、翌1969年（昭和44年）2月に共同出資で共同仕入機構・ジャスコ株式会社（以下、ジャスコ）が設立された。

さらに、同年3月には三菱商事㈱と折半出資でショッピングセンターの開発および経営を目的としたディベロッパー会社・㈱ダイヤモンドシティ（以下、ダイヤモンドシティ）が設立された。ダイヤモンドシティには、強力なオーガナイザー機能を持つ総合商社と大規模な小売機能をもつチェーンストアの機能を適正に分担することで、流通機構の近代化を果たすという目標が掲げられた。

1969年7月にはジャスコの将来を担う幹部社員育成機関として、企業内大学であるジャスコ大学が発足した。このジャスコ大学の設立には、社員が自らの能力向上のために自ら学び、そこで得た能力に応じた処遇を受けるというジャスコの人事制度の基本精神の確認と制度として確立するという意味があった。

このように、ジャスコが設立された1年間は、現在のイオンのさまざまな活動の原点が築かれた年とも位置づけられる。

4 『日本経済新聞』2004年3月7日朝刊。

5 『日本経済新聞』2004年3月11日朝刊。

## ジャスコの発展

ジャスコは、積極的な拡大政策を進めるために、提携合併や新規店舗の開設やスクラップ・アンド・ビルドを行った。

まず、ジャスコは、1970年の第1次合併、1972年の第2次合併、1973年の第3次合併という積極的な提携合併を行った。第1次合併では、1970年（昭和45年）3月20日、(株)岡田屋が、フタギ(株)、(株)オカダヤチェーン、(株)カワムラ、ジャスコ(株)の一切の資産、負債、権利を引き継ぎ合併した。さらに、存続会社となった(株)岡田屋は同年4月14日にジャスコ株式会社に商号変更した。この第1次合併は、ジャスコという本部機構を作るときからの決定事項であった。

つづく第2次合併では、1972年（昭和47年）8月、ジャスコが、やまてや(株)、やまてや産業(株)、京阪ジャスコ(株)（旧・(株)シロ）を合併する。京阪ジャスコ(株)は、先の合併準備の最中に井上次郎社長が急死し、業績も悪化したために正式な合併が見送られていた。

第3次合併では、1973年（昭和43年）2月20日に新たに地方スーパーとその子会社2社を合併した。かくだい食品(株)、(株)マルイチ、(株)福岡大丸、三和商事(株)の合併であった。

これらの合併によって生まれたのが地域ジャスコである。被合併会社が出資して店舗を運営する営業会社を設立し、この会社がジャスコから店舗の営業権を受け、運営していくという仕組みである。たとえば、やまてや(株)は山陽ジャスコ(株)、(株)マルイチは西奥羽ジャスコ(株)、(株)福岡大丸は福岡ジャスコ(株)、三和商事(株)は大分ジャスコ(株)を設立している。

また1970年から73年の4年間には53の店舗を新規に開店している。その一方で、市街地にあった多層階の単独店や郊外の小規模店舗のスクラップ・アンド・ビルドも進められた。また、ジャスコの発足と同時期に設立されたダイヤモンドシティがショッピングセンターを開設した。

このような積極的な提携・合併や新規出店を経て、1976年（昭和51年）に東証・大証・名証各2部に上場し、翌年の8月には第1部に指定を受けた。

## イオングループの誕生と混乱

### ジャスコ15年目のトップ交代

ジャスコは、その誕生から15年目の1984年（昭和59年）5月に、トップ人事の交代を行った。岡田卓也社長が代表取締役会長、林信太郎副社長が代表取締役副会長、二木英徳副社長が代表取締役社長に就任するというトップ交代が行われた。会長、副会長職を設け

ることで経営陣の層を厚くする一方で、経営陣の若返りを図った。40代の社長の誕生とともに、新任取締役10名のうち5名が40代で占められるという経営陣の若返りであり、新しい発展を目指す意図があった。

このトップ交代により、ジャスコの経営は二木社長が、グループの大局的な方針を示し、5 新しく育成していく事業の方向性を明確にする役割を岡田会長が担うことになった。基本的な積極拡大路線は、このトップ交代以降も進められた。

### イオングループの発足

トップ交代から5年後の1989年（平成元年）、誕生から20年を迎えたジャスコは、10 グループ名をジャスコグループからイオングループに変更した。イオン（AEON）とは、ラテン語の「永遠」を意味している。イオングループが、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、その使命を果たすなかでグループ自身が永遠に発展と繁栄を続けていくという願いが込められたという。また、グループの基本理念として、「事業の繁栄を通じて平和を追求し、人間と人間的なつながりを尊重し、地域の暮らしに根ざし地域社会へ貢献する」こと15 を掲げている。

このグループ名称の変更を含んだ21世紀に向けた構想を策定する「21世紀ビジョン・プロジェクトチーム」が発足したのは、グループ名称変更から1年余り遡った1987年（昭和62年）10月であった。このプロジェクトチームのリーダーを務めたのが、当時新茨木店の16 店長であった岡田元也氏（現・イオン代表執行役社長）である。このプロジェクトチームでは、大規模小売店舗法（以下、大店法）がなくなるという前提を置いた議論が進められた。この前提から、本格的なショッピングセンター構想<sup>6</sup>、海外のカテゴリーキラー導入など1990年代以降具体化していくさまざまなシナリオが描かれた。

この21世紀ビジョン・プロジェクトチームの検討結果に基づいて、ジャスコグループからイオングループへと名称変更をするとともに、グループ戦略の大変革が行われた。

25 第1は、本格的なショッピングセンター時代の到来に備えることである。そのための方策として、小売事業分野の構造転換とともに、ディベロッパー事業分野及びサービス事業分野の強化を掲げた。

第2は、世界に通用する企業グループの形成である。そのための方策として、グローバルな情報ネットワークシステムの構築、経営の国際化を支える人材の育成、採用、さらに

30 <sup>6</sup> 社団法人日本ショッピングセンター協会の定義によれば、「ショッピングセンターとは、1つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うもの」と定義される。

能力開発体制の確立だけでなく、企業市民としての社会への貢献が必要だと判断された。社会貢献として、グループの発足とともにイオングループ1%クラブ（現・イオン1%クラブ）を立ち上げ、さらに1991年（平成3年）には財団法人イオングループ環境財団（現・イオン環境財団）を立ち上げた。

5

### イオンのショッピングセンター構想

イオンは、ジャスコの創業当時からショッピングセンター事業を営んできた。1969年2月（ジャスコ(株)を設立した翌月）には、三菱商事(株)と折半出資で(株)ダイヤモンドシティを設立している<sup>7</sup>。さらに、1989年にそれまで保険代理業を行っていたジャスコ興産(株)をイオン興産(株)（現・イオンモール(株)）に社名変更し、ショッピングセンターの開発事業を展開している。加えて、1992年には、大和ハウス工業(株)と共同出資でロック開発(株)を設立している。

10

1993年以降、改正大店法が施行され、規制緩和が進むことになる。さらに、1998年には、実際に大店法が廃止されることが決定された。それまでの大型店を規制しようという考え方から、大型店と地域社会の融和を図ることを目的とする大規模小売店舗立地法（以下、大店立地法）が成立した。その後、2000年には大店法は廃止され、大店立地法が施行されている。

15

イオンは、規制緩和の進展に合わせて積極的にショッピングセンター開発事業に乗り出し、着実に業界における規模を拡大している。

20

### イオングループの思わぬ危機

その後も順調に成長を続けるイオングループに大きな転機が訪れた。1996年（平成8年）5月、これまでジャスコの操業に係る内部の人間だけがトップを務めてきたが、初めて外部からトップを起用することを決定された。前年に当時の第一勧業銀行（現・みずほ銀行）から副社長として招聘した田中賢二氏が、代表取締役社長に就任した。それに伴い、二木英徳社長は、取締役副会長に就任した。

25

この異例の抜擢には、「優秀な金融マンの目からジャスコの経営を見てもらうことで、より筋肉質な企業へと導いてもらいたい」という岡田卓也会長の考えが背景にあった<sup>8</sup>。岡田卓也会長は、それ以前からバランスシート管理の徹底と金利上昇に備えた借入金の圧縮を進めようとしていた<sup>9</sup>。

30

7 (株)ダイヤモンドシティは、2007年8月21日にイオンモール(株)と合併予定である。

8 『日本経済新聞』2003年3月29日朝刊。

ところが、思いもよらない危機がジャスコを襲うことになる。1997年（平成9年）6月主力取引行であった第一勧業銀行を舞台とした総会屋への利益供与事件に関連して、同行OBであった田中賢二社長が逮捕されるという事態が起こる。この逮捕に伴って、田中賢二社長が就任からわずか1年で社長職を辞任せざるを得ない状況に追い込まれるという大きな危機がジャスコを襲った。

## イオンの誕生

### 岡田元也氏の社長就任

10 田中賢二社長の後任人事は速やかに行われた。事件が発覚した翌日、社長の空位は許されないという判断から、後任を決定する緊急の役員会が開かれた。そこで白羽の矢が立ったのが、当時45歳で岡田卓也氏の長男で専務であった岡田元也氏である。発表記者会見の場で、榎本恵一専務（当時）は、「21世紀のジャスコを支えるには、この人が適任と判断、常務、専務クラスが一致して岡田専務を推薦した」と説明した<sup>10</sup>。

15 風当たりが強いと言われる世襲人事に対して、岡田卓也会長は、「世襲であっても何であってもまったく関係ない。会社が成長すればいい。全員の気持ちがそういう形で一致すればやむを得ないだろう」「世襲がなぜ悪い。実力があれば問題ない。能力のない奴が継ぐからあれこれ言われるんだ」と強く主張した<sup>11</sup>。

岡田元也氏は、早稲田大学商学部を卒業後、バブソン大学大学院でMBAを取得したの  
20 ちにジャスコに1979年に入社している。ジャスコに入社後は、ミニストップ1号店店長、ジャスコ新茨木店店長、タルボットジャパン社長、ローラアシュレイジャパン社長を歴任するなど、業界での評判は高かった。その岡田元也氏は、代表取締役社長就任の会見の席で「ジャスコを世界に通用する一流企業に育てたい」と意気込みを語った<sup>12</sup>。さらに、社長就任後最初の記者懇親会で「世襲のメリットはない。創業者一族による世襲は自分限り  
25 で終わらせる」と断言した<sup>13</sup>。

### 中期経営計画「CREATE21」の実行

岡田元也社長は、1995年（平成7年）8月に発足した中期経営計画策定委員会（委員長：田中賢二副社長（当時）、副委員長：岡田元也専務（当時））が提出した21世紀のジャスコ

30 <sup>9</sup> 『日本流通新聞』1996年3月23日。

<sup>10</sup> 『日本経済新聞』1997年6月12日朝刊。

<sup>11</sup> 『日経流通新聞』1997年6月14日。

<sup>12</sup> 『日経流通新聞』1997年6月14日。

<sup>13</sup> ジャスコ株式会社[2001]。

およびイオングループの方向性を示す中期経営計画「CREATE21」の実行に専念した。CREATE21では、世界に通用する一流企業となることを目標とし、そのために収益力の強化、21世紀に向けた戦略展開、マネジメント構造の変革を経営方針として掲げていた。

岡田元也社長のもと、事業本部制からカンパニー制へと組織を改編し、ショッピングセンター開発の本格化、積極的な提携合併などを通じて規模を拡大している。

5

## 岡田卓也会長の退任

ジャスコの世代交代が急速に進んだのは2000年5月16日であった。岡田卓也会長が名誉会長相談役に就任し、後任には常盤敏時相談役が就任した。この退任発表を行った3月17日の記者会見で、岡田元也社長は「体力がある若い経営陣とチームを組んで、今後の経営にあたりたい」と意気込みを語った。また、今後の体制に関して、岡田卓也会長は「営業を岡田社長が管掌し、財務・管理は常盤新会長が見ることになる」と述べた<sup>14</sup>。

10

## イオンの誕生

2001年（平成13年）8月21日、ジャスコ(株)からイオン(株)（以下、イオン）に社名を変更し、グループ名称もイオングループからイオンへと変更した。この社名変更について、岡田元也社長は「従来のビジネスモデルと決別し、全く新しい会社をつくる」という意義を強調した<sup>15</sup>。すなわち、これまでの蓄積に頼ることなく、メモリーをゼロにするという意味であり、旧来の常識を点検して新たなルールの創造を目指すことを社内外に対してアピールした。特に社内に対しては、継続よりも自らルールを作る方が得であり、そのため

15

20

にゼロメモリーで創業しようというメッセージを示すことになったという<sup>16</sup>。

イオンへの社名変更に伴って2010年までの経営構想では、イオンを事業持株会社として、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストア、金融やディベロッパーを含むサービスを中核事業と位置づけ、グループ企業を再編・集約することが発表された。また、2010年までには、連結売上高を2000年度の2兆7400億円から7兆円に、連結経常利益を870億円から2800億円に拡大し、世界の小売業トップテン入りを目指すという「グローバル10」構想が発表された。

25

## グローバル10構想の背景

岡田元也社長が、2010年までに世界小売業ランキング10位以内に食い込むという「グ

30

14 『日経流通新聞』2000年3月21日。

15 『日経流通新聞』2001年8月21日。

16 『週刊ダイヤモンド』2001年9月22日号。

ローバル10」構想を示した背景として以下の2点がある。

第1は、企業を成長させるのは経営者の最大の責任であり、それを達成できないならば辞めるべきだという発想である。岡田元也社長の「企業を成長させなければならないという責任感が、経営者にない」「成長させられなくなったら、経営者は降りるべきです」と言う主張に表れている。企業の成長のためには、自力成長が一番堅実だが、必ずしも自らの状況に合わせて着実に積み上げるだけでは十分ではなく、提携や合併も必要であると言う。たとえマーケットからは評価を受けられない、リスクがあると判断されようとも、その状況を打開していくことが経営者の役割であると岡田元也社長は考えている<sup>17</sup>。

第2は、外資系企業の参入やグローバル化の進展に対し、依然として弱い競争力しか持っていない日本の小売業の現状に対しての強い危機意識である。岡田元也社長は「どの産業を見ても世界的規模で集約が起きており、中途半端な企業は淘汰されている。日本にもグローバル化の波は必ず押し寄せる。イオンがもっと小さな規模ならば、対策を練る必要はないだろう。しかし3兆円規模では、逆にもうひと回り大きくなると生き残ることはできない」と語っている<sup>18</sup>。社名変更をした2001年度末の決算で、連結売上高が約3兆円であったが、岡田元也社長にはこの規模がまさに中途半端な規模であり、もうひと回り大きくなると生き残ることができないという強い危機感を抱いていた。

## 「グローバル10」構想の実現に向けて

### 20 積極的な提携・合併

イオンが「グローバル10」構想を実現するために用いる手法の1つが創業以来行ってきた提携・合併である。ジャスコの創業が提携・合併の歴史によっていたこともあり、イオンにはさまざまなノウハウが蓄積されている。このノウハウは1997年のヤオハンジャパン(株)と2001年の(株)マイカルの企業再生にも表れていた。

30 まず、1997年に1,613億円の負債を背負って経営破たんしたヤオハンジャパン(株)の支援決定は、当時の岡田卓也会長以外のトップ全員が反対した案件であった。この意思決定には、規模の拡大だけでなく、日本の流通業の信頼を維持する目的もあった。ヤオハンはグループ企業のヤオハンインターナショナルなどを通じて、いち早く中国や東南アジアで事業を展開しており、ヤオハンの倒産が日本の流通業の海外における信頼に著しい失墜に対する配慮があった<sup>19</sup>。

17 『週刊ダイヤモンド』2002年9月21日号。

18 『週刊ダイヤモンド』2002年11月2日号。

19 『日本経済新聞』2003年3月30日朝刊。



会社更生法の適用を申請したヤオハンジャパン(株)について、山崎源三全管財人の推薦を受け、静岡地方裁判所から岡田卓也会長が事業管財人の就任要請を受けた。その後、ヤオハンジャパンでは、食品スーパーに特化するという基本方針のもと、店舗の改装を積極的に実施し、売場活性化に挑んだ。

2000年(平成12年)3月に会社更生計画の認可を受け、ヤオハンジャパンを(株)ヤオハンに社名変更してジャスコの100%子会社となった。会社更生自体は、当初裁判所に提出した更生計画案より2年早い2002年(平成14年)2月に、1人の人員削減なしに会社更生手続が完了した。

次に、2001年に約3,000億円の負債を背負って経営破たんした(株)マイカルの支援は、ヤオハンの成功を感じた岡田元也社長が、会社更生法の適用を条件に支援を表明したものである。売上高が1兆円を超える企業の再建であり大きな挑戦であったが、岡田元也氏はヤオハンジャパン(株)の会社更生の経験を活かすことで、再建できるという判断を下した。

2003年(平成15年)には、会社更生計画案の認可を受け、イオンの100%子会社となった。ヤオハンジャパン(株)の再生の時同様に、計画案よりも7年早く2005年(平成17年)に更生手続きが完了した。

このように、先に手掛けた企業再生のノウハウを活かすという経営判断がとられた。その後も、食品スーパーの(株)カスミ、(株)いなげやとの業務・資本提携、総合スーパーの(株)ダイエーとの業務・資本提携などを通じて、規模を拡大している。

## イオンのグローバル経営

イオンは、グローバル企業をめざしていた。「グローバル」とは、グローバルレベルで通用する経営品質とローカル(地域)に密着した経営の両方の実現を目指す企業を言う。グローバルの側面では、世界で通用する経営品質の実現を目指すべく、基本的物流・サービス提供機能の強化、環境保全・社会貢献活動、ガバナンス体制の確立を行ってきた。

### 物流・サービス提供機能の強化

物流・サービス提供機能の強化では、エブリデー・ロープライス(Every Day Low Price; 以下EDLP)とエブリデー・ローコスト(Every Day Low Cost; 以下EDLC)の実現を目指した。その実現にむけて、マーチャндаイジングやロジスティクスの改革を進め、メーカーとの直取引や海外とのダイレクトソーシングの拡大に取り組んでいた。

マーチャндаイジング改革では、消費者のニーズにあったタイムリーな品揃え、商品補

5 充プロセスの再構築を通じて欠品改善や補充発注作業人時の半減を実現した。また、商品計画プロセスを支援するシステムの導入、インターネットを用いた企業間電子商取引の推進によって調達コストの削減を実現した。一方、ロジスティクス改革では、戦略物流ネットワークの構築を進め、在庫機能を備えた物流センターを整備することで、メーカーとの直取引を推進した。

### 環境保全・社会貢献活動

10 環境保全・社会貢献活動として、世界各地での植樹、内外の環境NGO (Non Government Organization; 非政府組織) の助成を行う (財)イオン環境財団やグループ優良企業の税引前利益の1%を拠出して社会貢献活動を行うイオン1%クラブなどを設置した。前者は1991年から、後者はイオングループが発足した1989年から展開されており、イオンでは以前からグローバル企業としての使命として捉えられていた。

### ガバナンス体制の確立

15 2003年5月にイオンは委員会等設置会社へと移行した。この委員会等設置会社への移行について、岡田元也社長はグローバルに認められる企業としての挑戦すべきものとして次のように述べていた。

「よく売上高 (7兆円) のみ言われますが、ウチとしては、売上高ばかりを言った覚えはありません。中身もそうです。たとえば委員会等設置会社は2003年5月に導入し、国内の20 大手企業では第1号だった。脱・世襲や開かれた株主総会も同様ですが、ガバナンスの面でもグローバル水準でありたかった」<sup>20</sup>。

25 イオンが委員会等設置会社を導入した目的は、これまでは緩やかだったグループ各社への関与を強め、経営のスピードアップを図ることにあった<sup>21</sup>。そのために、経営の監督と執行をそれぞれ取締役と執行役に明確に分離し、目標の達成に向けた権限を執行役に大きく持たせる一方で、その透明性と客観性を高めるために取締役会の半数を社外取締役にしている<sup>22</sup>。さらに、イオン独自の諮問委員会として、お客さま諮問委員会や夢のある未来諮問委員会を設置した。

加えて、企業倫理体制を強化するための内部統制システムも設置し、2003年には、行動

30 <sup>20</sup> 『週刊東洋経済』2006年12月16日号。

<sup>21</sup> 『日経流通新聞』2003年4月8日、2004年8月17日。

<sup>22</sup> 2006年5月12日の株主総会以降の執行役は30名である。また、取締役は、8名 (うち社内4名、社外4名) である。なお、取締役会の内訳は、指名委員会3名 (うち社内1名、社外2名)、報酬委員会3名 (うち社内1名、社外2名)、監査委員会3名 (うち社外3名) である。

基準や判断基準を示すための「イオン行動規範」を示すとともに、モニタリングのための内部通報制度も設置した。

## ローカル経営

つぎに、ローカル経営の側面では、ショッピングセンターを単なる物流・サービス提供機能にとどめず、地域社会のコミュニティーセンターとなることを目指した。たとえば、2004年に発生した新潟県中越地震の際には、緊急避難用テントをショッピングセンターに配備した。その後も、行政と協力し防災訓練を行うなど、災害時のインフラ基盤、ライフラインの確保という機能をショッピングセンターに付加した。さらに、ショッピングセンターの開業により地元雇用を創出し、販売商品においても地産地消や地域名産品の販売を行う事で、地域経済の発展に寄与するという役割を果たしてきた。

このように、イオンでは、グローバルレベルの経営品質を確保する一方で、地域に根ざした経営を行うというマネジメント体制によって「グローバル10」構想の実現に向けた活動を展開しているのであった。

## 連邦経営

連邦経営とは、グループ企業の自主性を尊重し、その強みを最大限活用しようという考え方である。

グループ企業のマネジメントでは、各企業の自主性が最大限尊重されるようになっていた。たとえば、利益率が高いプライベートブランド商品「トップバリュ」の販売についても強制的に一定割合の販売命令を出してはいない。目標値は示しているようであるが、それは達成されていない。さらに、グループ内の競争も容認されており、出店の好適地を競合企業に取られるような場合には、グループ企業が押さえる方が良いという考えが採用されている。その結果、グループ内企業の顧客争奪戦が起こっていた。

グループ内競争の代表的なものとして、イオンにおいて高い利益を上げる大規模ショッピングセンターであるモールの運営がある。現在モール運営について、ディベロッパー事業を行うダイヤモンドシティ、イオンモールに加えてイオン本社がモール事業を展開した。

加えてグループ企業の自主性の尊重はマイカル再建の際にも重んじられていた。マイカルの再建では、店舗運営に関してイオンのもつノウハウを無理に強要せず、あくまでもマイカルの社員の自主性に任せ、やる気を引き出した。マイカルの再建を率いてきた西岡明賜氏も、「食と住はイオンの仕組みを勉強させたが、衣はマイカルの仕組みを維持してい

る」と述べた。衣料品に対してマイカルが優れたノウハウを持っていると判断したからであり、その当時マイカルに出向していた荒井荘豪執行役は現在イオンのアパレル改革を担当した<sup>23</sup>。

5

## イオンのグループ・マネジメント

イオンのグループ・マネジメントはグローバル経営と連邦経営の2つを軸に進められてきた。そのキーは最大限自主性を尊重する点にある。それは、岡田元也社長の「トップダウン型は経営者とアナリストは楽だけど、現場は大変。現場に活力を持たせて自由に動かせ、経営が苦勞してそれをまとめるほうがいい」という言葉に象徴された<sup>24</sup>。

その一方で、「イオンは地域ジャスコとか、連邦制でやってきましたのでね。集中と分散で言えば集中、統合と分権で言えば統合、グローバルで言えばグローバルが弱すぎた」と岡田元也社長は発言している<sup>25</sup>。この影響は、プライベートブランド商品「トップバリュ」の売上高に占める割合が依然として低迷していることやモール事業に示されるようにグループ内競争が過剰になっているといった現状にも表れている（付属資料4）。

プライベートブランド商品は、ナショナルブランド商品に比べて高採算であり、販売量が増えることはイオンにとっては望ましいが、実際には売上構成比が低迷している。プライベートブランド商品「トップバリュ」の売上構成比は、親会社のイオンで7.8%であり、食品スーパーのマックスバリュなどのグループ各社でも1ケタ台に過ぎず、目標には達していない。

また、岡田元也社長の「他社に好立地をとられるよりは、グループ内競争を恐れずに自社で出店したほうがよい」というグループ内競争の容認の結果、店舗間の競争を生んでいる<sup>26</sup>。マイカルの再建を率いた西岡明賜氏もジャスコとサティが競合することについて「商品の基本的ベースが一緒であるかぎり難しい問題」と現状では差別化が十分でないことを認めている<sup>27</sup>。また、イオングループの収益源であるモール事業においても出店計画の調整が十分とは言えず、グループ内競争が起こっている。

岡田元也社長は「現在はマネジメントの負荷を、事業持株会社であるイオンの人間が負っていますが、それももう限界です」と述べた<sup>28</sup>。グループ・マネジメントの負荷がイ

23 『週間東洋経済』2006年12月6日号。

24 『週刊ダイヤモンド』2006年2月4日号。

25 『激流』2006年2月号。

26 『週刊ダイヤモンド』2004年11月27日。

27 『週刊東洋経済』2006年12月16日。

28 『週刊東洋経済』2006年12月16日

オン本社にかかっており、それが限界にきているというのが現状であり、その対策として  
純粋持株会社への移行をも検討がなされた。

しかし、「集約していかなければならないとは思いますが、その一方で、現場と離れて  
しまう小売業もまたありえない。ホールディングスにいる者は投資だけを考えるように  
なってはいけないし、われわれはインベストメントバンクをやるわけにはいきません。  
……（中略）……ホールディングスになるのなら、逆に強烈な企業文化がないと、投資の  
合理性だけではめっちゃくちゃになりますよ」というジレンマに陥っていた<sup>29</sup>。

---

29 『週刊東洋経済』2006年12月16日。

## 参考資料

岡田卓也 [2005] 『小売業は平和の繁栄：私の履歴書』 日本経済新聞社。

ジャスコ株式会社編 [2001] 『ジャスコ三十年史』 ジャスコ株式会社。

『日本経済新聞』 1997年6月12日朝刊, 2003年3月29日朝刊, 2003年3月30日朝刊, 2004  
5 年3月7日朝刊, 2004年3月11日朝刊。

『日本流通新聞』 1996年3月23日, 1997年6月14日, 1997年6月14日, 2000年3月21日,  
2001年8月21日, 2003年4月8日。

『激流』 2006年2月号 (82-86頁)。

『週刊ダイヤモンド』 2001年9月22日号 (48-51頁), 2002年9月21日号 (138-141頁), 2002  
10 年11月2日号 (36-38頁), 2004年11月27日号 (30-41頁), 2006年2月4日号 (37頁)。

『週刊東洋経済』 2006年12月16日 (30-53頁)。

イオン株式会社 HP <http://www.aeon.info>

社団法人日本ショッピングセンター協会 HP <http://www.jcsc.or.jp>

15

20

25

30

付属資料1 イオン株式会社 略史

	出来事	経営陣	
1969	(株)岡田屋、フタギ(株)、(株)シロの共同出資で共同仕入れ機構ジャスコ株式会社設立 三菱商事(株)と折半出資で(株)ダイヤモンドシティ(ディベロッパー)を設立	岡田卓也社長	
1970	(株)岡田屋がフタギ(株)、(株)オカダヤチェーン、(株)カワムラ、ジャスコ(株)を合併 【(株)岡田屋がジャスコ(株)に社名変更】		
1972	ジャスコ(株)がやまてや(株)、やまてや産業(株)、京阪ジャスコ(株)(旧・(株)シロ)を合併		
1974	【ジャスコ(株)が東証・大証・名証第2部に上場】		
1976	【ジャスコ(株)が東証・大証・名証第1部に指定】		
1980	(株)日本アビリティーズと共同出資でアビリティーズジャスコ(株)(専門店)を設立	岡田卓也会長・林太郎副会長・ 二木英徳社長	
1984	(英)ローラアシュレイ社と業務提携		
1986	(英)ローラアシュレイ社と共同出資でローラアシュレイジャパン(株)を設立		
1988	(米)タルボット社を買収		
1989	【イオングループが発足】		
1990	(英)ザ・ボディショップ社(専門店)と業務提携。国内展開のための(株)イオンフォレストを設立 ミニストップ(株)、韓国味元と技術援助契約		
1991	(株)ケーヨーと業務・資本提携		
1992	(株)ケーヨー、石黒ホーム(現・ホームック)、ジャスコ(株)が業務・資本提携		
1994	(株)中三と業務・資本提携 (米)クレアーズ社と業務提携		
1995	(米)ザ・スポーツ・オーソリティ社と提携 (株)ツルハと業務・資本提携		
1996	ジャスコ(株)、三菱商事(株)、三菱商事石油(株)の共同出資でメガベトロ(株)(専門店)を設立	岡田卓也会長・二木英徳副会長・ 田中賢二社長	
1997	(株)イオンファンタジー(サービス業)を設立		
1998	(株)ジャスコが(株)コジマに資本参加。ペットシティ(株)(専門店)を設立 (米)リズ・クレボーン社と提携	岡田卓也会長・二木英徳副会長・ 岡田元也社長	
1999	ジャスコ(株)と(株)ツルハとともにクラフト(株)資本参加 ジャスコ(株)が(米)リズ・クレボーン社と共同出資で(株)リズ・ジャパン(専門店)を設立 (米)リズ・クレボーン社と提携 イオンシネマス(株)(サービス業)を設立 ジャスコ(株)が信州ジャスコ(株)、扇屋ジャスコ(株)と合併 九州ジャスコ(株)が旭ジャスコ(株)と合併 (株)プリマートと沖縄ジャスコ(株)が合併し、琉球ジャスコ(株)(総合スーパー事業)を設立 ジャスコ(株)が(株)ツルハとともに(株)ドラッグイレブンと業務提携し、資本参加		
2000	ジャスコ(株)、ツルハ(株)、(株)スギ薬局が業務・資本提携 ジャスコ(株)が(株)グリーンクロス・コアと業務・資本提携 ジャスコ(株)が北陸ジャスコ(株)と合併 ヤオハンジャパン(株)が(株)ヤオハンに社名変更し、吸収 ジャスコ(株)が(株)ハックキミサワと業務・資本提携 ジャスコ(株)と(株)スギ薬局がタキヤ商事(株)に資本・経営参加し、業務提携 【東北ウェルマート(株)がマックスバリュ東北(株)に社名変更】 ウェルマート(株)と山陽マックスバリュ(株)が合併し、マックスバリュ西日本(株)に社名変更 (株)札幌フードセンターと北海道ジャスコ(株)が合併し、マックスバリュ北海道(株)に社名変更 【フレックスアコレ(株)がマックスバリュ中部(株)に社名変更】 マックスバリュ西日本(株)と(株)マミーが業務統合		
2001	【イオングループ調剤・ドラッグ連合の名称をイオン・ウェルシア・ストアーズに決定】 【イオン興産(株)がイオンモール(株)に社名変更】 タキヤ商事(株)とドラックス(株)が合併し、タキヤ(株)に社名変更 【ジャスコ(株)がイオン(株)に社名変更し、グループ名もイオンに変更。「グローバル10」構想発表】		常盤敏時会長・岡田元也社長・ 岡田卓也名誉会長相談役
2002	【(株)ヤオハンの会社更生を終了し、マックスバリュ東海(株)に社名変更】 マックスバリュ九州(株)(スーパーマーケット事業)を設立 イオン(株)が寺島薬局(株)と業務・資本提携 (株)ハローを吸収 【イオン(株)が委員会等設置会社へ移行】 (株)カスミと業務・資本提携 (株)サンデーと業務・資本提携 九州ジャスコ(株)と(株)ホームワイドが合併し、イオン九州(株)を設立 (株)マイカル、(株)マイカル九州を吸収 (株)ボスフルと業務・資本提携 マックスバリュ九州(株)が西九州ウェルマート(株)、(株)ハローと合併		
2004	グルメドール(株)とジャック(株)が合併 (株)いなげやと業務提携 イオン(株)が(株)ジョイを子会社化		岡田元也代表執行役社長
2005	イオン(株)が(仏)カルフルS.A.社と戦略的業務提携し、カルフル・ジャパン(株)の国内営業権取得。イオンマルシェ(株)に社名変更		
2006	イオン(株)がオリジン東秀(株)を子会社化 (株)ベルクと業務提携		
2007	(株)ダイエーと業務・資本提携		

付属資料2 財務データ

	2002/2	2003/2	2004/2	2005/2	2006/2	2007/2
営業収益	2,934,592	3,086,504	3,546,215	4,195,843	4,430,285	4,824,775
売上原価	1,936,404	2,029,594	2,343,430	2,782,590	2,895,595	3,086,681
営業総利益	998,187	1,056,909	1,202,785	1,413,253	1,534,690	1,738,093
販売費および一般管理費	878,965	924,737	1,070,573	1,266,476	1,368,584	1,548,365
営業利益	119,222	132,172	132,212	146,777	166,105	189,728
経常利益	114,759	127,431	131,354	156,099	175,989	188,303
税引前当期純利益	6,241	123,385	125,718	136,823	100,244	153,765
当期純利益・当期純損失	-16,139	51,257	55,316	62,066	28,932	57,656
営業収益営業利益率	4.06%	4.28%	3.73%	3.50%	3.75%	3.93%
営業収益経常利益率	3.91%	4.13%	3.70%	3.72%	3.97%	3.90%
営業収益当期純利益率	-0.55%	1.66%	1.56%	1.48%	0.65%	1.19%
(事業別営業収益)						
総合小売	2,239,120	2,375,939		3,481,224	3,641,742	3,836,401
専門店	438,937	449,852	449,161	463,812	449,132	609,665
ディベロッパー	39,574	44,851	49,240	58,915	68,409	126,992
サービス等	452,381	476,509	501,962	575,311	607,271	662,351
計	3,170,014	3,347,153	3,837,373	4,579,264	4,816,555	5,235,410
消去	-235,422	-260,649	-291,157	-383,420	-386,269	-410,635
連結	2,934,592	3,086,504	3,546,215	4,195,843	4,430,285	4,824,775
(事業別営業利益)						
総合小売	46,853	53,528	47,903	55,853	63,346	75,184
専門店	30,800	28,420	24,104	19,846	21,911	16,218
ディベロッパー	10,320	12,261	13,849	17,927	21,023	38,583
サービス等	31,330	38,271	45,792	53,436	60,635	61,586
計	119,305	132,481	131,649	147,063	166,916	191,528
消去	-82	-309	562	-286	-810	-1,800
連結	119,222	132,172	132,212	146,777	166,105	189,728
	2002/2	2003/2	2004/2	2005/2	2006/2	2007/2
流動資産	783,102	831,279	1,126,447	1,243,728	1,376,235	1,662,107
固定資産	1,184,282	1,181,754	1,482,823	1,507,845	1,552,189	1,871,184
繰延資産	213	2	-	515	257	1,063
資産合計(総資産)	1,967,599	2,013,067	2,608,271	2,752,088	2,928,682	3,534,346
流動負債	750,545	769,307	1,027,435	1,047,757	1,061,757	1,232,134
固定負債	691,258	665,862	926,106	870,842	958,492	1,101,427
負債合計	1,441,803	1,435,169	1,953,542	1,918,599	2,020,249	2,333,562
少数株主持分	140,894	151,537	176,638	201,465	232,280	287,284
資本合計	384,900	426,359	479,090	632,022	676,151	1,200,783
(負債のうち)						
有利子負債額	732,600	696,280	710,050	738,833	857,840	1,041,589
(金融子会社を除く有利子負債)	477,707	410,903	430,158	380,200	413,744	494,264



付属資料3 イオンの事業展開

総合スーパー事業（国内）		イオン(株)、(株)ポスフル、イオン九州(株)、イオンスーパーセンター(株)、イオンマルシェ(株)、(株)マイカル、(株)マイカル九州、琉球ジャスコ(株)
スーパーマーケット事業		(株)カスミ、マックスバリュ中部(株)、マックスバリュ西日本(株)、マックスバリュ東北(株)、マックスバリュ東海(株)、マックスバリュ北海道(株)、マックスバリュ九州(株)、(株)ジョイ、マックスバリュ名古屋(株)、イオン(株)（マックスバリュ）、琉球ジャスコ(株)（マックスバリュ）
総合スーパー・スーパーマーケット事業（海外）		AEON Stores (Hong Kong) Co., Ltd., AEON Co. (M) Bhd., AEON (China) Co., Ltd., Guangdong JUSCO Teem Stores Co., Ltd., Qingdao AEON Dongtai Co., Ltd., Shenzhen AEON Friendship Stores Co., Ltd., Siam JUSCO Co., Ltd., Taiwan AEON Stores Co., Ltd.
ドラッグストア事業 （イオン・ウェルシア・ストアーズ）		(株)CFSコーポレーション、(株)ツルハホールディングス、ウエルシア関東(株)、(株)クスリのアオキ、クラフト(株)、寺島薬局(株)、(株)メディカル光、(株)ウェルパーク、タキヤ(株)、イオン(株)（H&BC）
ディベロッパー事業		(株)ダイヤモンドシティ、イオンモール(株)、ロック開発(株)
金融サービス事業		イオンクレジットサービス(株)、AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD., AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC., エー・シー・エス債権管理回収(株)、エヌ・シー・エス興産(株)、AEON CREDIT CARD (TAIWAN) CO., LTD., AEON CREDIT SERVICE (M) SDN.BHD., AEON CREDIT SERVICE (TAIWAN) CO., LTD., AEON INFORMATION SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD., PT.AEON CREDIT SERVICE (INDONESIA)
専門店事業		The Talbots, Inc., (株)タカキュー、(株)やまや、(株)ツルヤ靴店、(株)コックス、(株)ブルーグラス、アビリティーズジャスコ(株)、(株)イオンフォレスト、オリジン東秀(株)、クレアーズ日本(株)、タルボットジャパン(株)、(株)ニューステップ、(株)未来屋書店、ベットシティ(株)、(株)マイカルカンテポーレ、(株)メガスーツ、メガベトロ(株)、ローラアシュレイジャパン(株)
サービス事業等	コンビニエンスストア事業	ミニストップ(株)
	サービス事業	イオンディライト(株)、(株)イオンファンタジー、(株)ツヴァイ、チェルト(株)、イオンシネマス(株)、ジャスベル(株)、(株)生活品質科学研究所、リフォームスタジオ(株)、イオンデモストレーションサービス(有)
	ホームセンター事業	ホームック(株)、(株)サンデー
	物流加工・商事事業	アイク(株)、(株)フードサプライジャスコ、Tasmania Feedlot Pty.Ltd.
	e-コマース事業	(株)イオンビスティー
	デパートメントストア事業	(株)橋百貨店、(株)ボンベルタ
	外食事業	(株)イオンイーハート

(出所) イオン(株)HPを基に筆者作成

付属資料4 イオンショッピングモール

		イオン	イオンモール	ダイヤモンドシティ
北海道	旭川市	イオン旭川西SC		
	釧路市	イオン釧路昭和SC		
	札幌市	イオン札幌苗穂SC		
		イオン札幌寒夏SC イオン札幌平岡SC		
	苫小牧市	イオン苫小牧SC		
青森県	つがる市		イオン柏SC	
	上北郡おいらせ町		イオン下田SC	
岩手県	盛岡市		イオン盛岡SC	
		イオン盛岡南SC		
秋田県	秋田市		イオン秋田SC	
宮城県	石巻市	イオン石巻SC		
	名取市			ダイヤモンドシティ・エアリ
	黒川郡富谷町	イオン富谷SC		
	宮城郡利府町	イオン利府SC		
山形県	東田川郡三川町	イオン三川SC		
	山形市	イオン山形南SC		
茨城県	水戸市		イオン水戸内原SC	
栃木県	佐野市	イオン佐野新都心SC		
埼玉県	さいたま市	イオン浦和美園SC		
		イオン与野SC		
	戸田市	イオン北戸田SC		
	川口市			ダイヤモンドシティ・キャラ
群馬県	太田市		イオン太田SC	
	高崎市		イオン高崎SC	
千葉県	成田市		イオン成田SC	
	柏市	イオン柏(千葉)SC		
	印西市		イオン千葉ニュータウンSC	
	習志野市	イオン津田沼SC		
	富津市		イオン富津SC	
	八千代市	イオン八千代緑が丘SC		
東京都	武蔵村山市			ダイヤモンドシティ・ミュー
神奈川県	大和市		イオン大和SC	
新潟県	新潟市	イオン新発田SC		
富山県	高岡市		イオン高岡SC	
石川県	金沢市	イオン金沢示野SC		
長野県	佐久市	イオン佐久平SC		
静岡県	浜松市	イオン浜松市野SC		
		イオン浜松志都呂SC		
愛知県	名古屋市	イオン熱田SC		
		イオン名古屋ドーム前SC		
		イオン名古屋みなとベイシティ		
	岡崎市		イオン岡崎SC	
	一宮市		イオン東浦SC	ダイヤモンドシティ・キリオ
三重県	知多郡東浦町			
	丹羽郡扶桑町	イオン扶桑SC		
	鈴鹿市		イオン鈴鹿SC	
	多気郡明和町	イオン明和SC		
	四日市市	イオン四日市北SC		
京都府	京都市			ダイヤモンドシティ・ハナ
奈良県	橿原市			ダイヤモンドシティ・アルル
大阪府	堺市			ダイヤモンドシティ・プラウ
	守口市	イオン大日SC		
	大阪市			ダイヤモンドシティ・リーファ
	泉佐野市	ジャスコシティ日野根SC		
	泉南市		イオンりんくう泉南SC	
	豊中市	イオン豊中緑丘SC		
兵庫県	伊丹市			ダイヤモンドシティ・テラス
	神戸市		イオン神戸北SC	
	姫路市	イオン姫路大津SC ジャスコ姫路リバーシティSC		
岡山県	倉敷市		イオン倉敷SC	
広島県	安芸郡府中町			ダイヤモンドシティ・ソレイユ
愛媛県	新居浜市		イオン新居浜SC	
高知県	高知市		イオン高知SC	
福岡県	直方市		イオン直方SC	
	糟屋郡粕屋町			ダイヤモンドシティ・ルクル
	北九州市	イオン八幡東SC		
大分県	中津市		イオン三光SC	
宮崎県	宮崎市		イオン宮崎SC	

(出所) イオン(株) HPを基に筆者作成

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.8・P100