

羽生：執行役副社長 デジタル担当 羽生 有希
土谷：執行役 執行役副社長 商品担当 土谷 美津子
江川：執行役 財務・経営管理担当 江川 敬明
手塚：執行役 物流担当 手塚 大輔

トップバリュの取組み

- Q1 プライベートブランド(PB)3種類の最適な構成比について、マージンの取り方を踏まえてどのように考えているのかお聞かせください。また、ベストプライスについて、売上成長率や利益の改善率は想定よりも良かったのでしょうか。さらに、ベストプライス以外の付加価値型商品を伸ばしていかないと将来に不安があるのか、あるべき商品ミックスについてのお考えを聞かせてください。
- A1 **土谷**：着任からの1~2年は、メインストリームを伸ばさなければ荒利ミックスが成り立たないと考えていました。実際に、赤のメインストリームの構成比を上げました。しかし、その後、想定外のインフレや円安の影響を受け、ベストプライスを主軸にする方針へと転換しました。
- ベストプライスを単に安く売るだけでは荒利ミックスが低下し、高く売れば競争優位性が失われるので、どのように工夫するかを徹底的に考え、昨年から具体的な取組みを進めてきました。例えば、取引において従来のドル建てから通貨を変更したり、量をまとめて調達したり、さまざまな工夫を重ねてきました。また、原材料を可能な限り押さえるなどコスト管理を徹底した結果、ベストプライスを競争力のある価格に設定しながらも、値入率を改善できました。
- 現在の方針は2025年も続くと考えています。ベストプライスの構成比をさらに高めざるを得ない状況の中で、どのように工夫していくかが課題です。一方で、メインストリームについては、世の中にないものを開発することで、自社で値入を決め、販売価格を設定できるようにする方針です。これにより、ベストプライスの構成比が上がっても、全体として利益を確保できると考えています。
- また、グリーンアイは想定以上に成長しています。
- Q2 商品と物流の両方をご担当されることになったので、それぞれの課題や可能性について教えてください。イオンリテールの店舗とSMで商品に差がある状況で、どのようにトップバリュの販売を拡大していくのかをお聞かせください。また、調達面においては、グループ各社でトップバリュの取り扱いが増えるのは良いことですが、スケールデメリットを回避するために留意している点についても教えていただきたいです。

A2 土谷：グループ会社に関しては、これまでイオンリテールがトップバリュの構成比で圧倒的に高かったものの、現在必ずしも同社が1位ではなくなっています。まいばすけっとなど、より高い比率の企業も出てきています。トップバリュではないブランドですが、DSはPB比率が高く、ウエルシアもPB比率が大幅に上昇しています。各社がトップバリュを積極的に販売したいと考え、取り扱いが増えているのは事実です。

一方で、調達面ではさまざまな課題が発生しています。そのため、工場や取引先を増やす対応を進めています。例えば、水は運搬コストが高く、各社からの需要も伸びているため、取引先工場の数を増やしました。これにより、当初は調整が大変ですが、工場が増えることで輸送距離が短縮され、大きなメリットが生まれます。ただし、全国で状況が異なる中で一息に改善していく必要がある点には難しさもあります。

Q3 消費者の支持をグループ各社が理解し、その結果としてトップバリュの取り扱い希望が増えるという良い循環に入った、という理解でよろしいでしょうか。

A3 土谷：その通りです。

Q4 グループ各社や異なる業態におけるPBの活用について、業態ごとの棲み分けがあるのでしょうか。良い部分を活かしつつ、トップバリュとして取り扱いを増やせるものは増やしていくのか、棲み分けと共同についてお聞かせください。また、PB商品の開発についても、各社が共同して進めているのか、それとも別々に行っているのかを教えてください。

A4 土谷：共同開発については、行っているものと行っていないものがあります。例えば、DSとは、需要が明確な商品については一致団結して共同開発を進めています。店舗数が明確であるため、その需要に応じた開発がしやすいからです。一方で、業態ごとの棲み分けもあります。例えば、DGSではDGS向けの特別なお茶が求められる一方で、通常のお茶も販売されます。そのため、通常のものにはトップバリュが一括して開発し、健康に配慮した機能性のある商品についてはDGSの意見を重視し、DGS主導で開発を進めることが多いです。その際、トップバリュが原材料調達などの面で協力するケースもあります。このように、商品ごとに開発の進め方は異なります。さらに、より専門性が高い商品については、ウエルシアの独自ブランドとして展開するケースもあります。一方、食品については各社間で大きな違いがないため、取捨選択が求められます。その中で、どこで何が売れているのかについての情報は各社とも関心が高く、例えば、まいばすけっとでの単品ごとの販売実績を紹介しています。

Q5 商品と物流という重要かつ負担の大きい部門が、2人体制から1人体制になることで、執行力が弱まるのではないかと感じています。これまでイオンの「小異を捨てて大同につく」という懐の深さを感じてきましたが、他社との物流研究会が今後、体制変更の負担を理由にフェードアウトしてしまわないか懸念されます。商品と物流の両方を担当することで、どちらも中途半端になってしまうリスクはないのでしょうか。

A5 **手塚**：ご懸念の点もあるかと思いますが、物流改革はインフラ整備が必要な長期的な取り組みで、インフラは一度構築すると10～15年使用するため、しっかりとした構想とロールアウトの前提となる型を作ることが重要です。型を作ることによって、ロールアウトを加速できます。イオンが20年前に行った物流改革を見ても同様の流れで進められてきました。現在はロールアウト・フェーズに入っており、推進力が求められる段階です。欧米では、チーフ・サプライチェーン・オフィサーがCEOに次ぐ重要な役割を担っており、イオンにおいても同様の流れになってきています。物流研究会については、継続すべき、重要な取り組みであり、グループ内の物流改革や改善ととともに、組織横断的に進めることが必要です。さらに、私が社長を務めるイオングローバルSCMは、機能分化の中で横串の役割を担う企業であり、グループ内だけでなく、地域やアライアンスの実行部隊としても活動しています。これらの取り組みは土谷の下でも実行されるため、ご心配には及びません。

サプライチェーン改革(物流・PC)

Q1 2000年代の物流改革の記憶をもとにお尋ねします。既存システムとの併用期間などを考えると、全体の投資額やパートナーの負担、ロールアウトが進んで収益改善が見えるまでの期間は、どの程度を見込んでいるのでしょうか。また、本格的に加速するのは2030年頃になるのでしょうか。最初の1～2年は費用が先行するように感じられるので教えてください。

A1 **手塚**：2000年には約40のセンターを10年かけて刷新しました。当時と同様のスピード感で、今後10年以内に実行する必要があると考えています。物流はエリア単位で進めなければ意味がないため、10年をかけて段階的に進めていきます。中期経営計画で発表した物流・デジタル分野への配分のガイドラインの範囲内で投資を実行していきます。

Q2 前は物流会社やパートナーにとって景気が悪かったのでイオンの提案は渡りに船で、イオンはソフトを担当しハード担当は外部業者、スムーズに分かれた印象です。今回の改革では自前の比率が増えるのでしょうか。

A2 **手塚**：前回の取り組みに関してはご認識の通りです。設備や技術の仕様について、オリジナルで開発するのか業務委託するのかを検討する必要があります。委託先ごとに機能がバラバラになってしまうと、競争優位性を失うリスクがあるため、我々が開発した機能をパートナーに実装していく方針です。その際、どのようなファイナンススキームを活用するかについては、スピードと財務インパクトを考慮しながら、委託先に依頼するのか、自社で対応するのか、様々な選択肢を検討して決定していきます。

Q3 今後急激に投資が増えることはなく、尻上がりに成果が表れるまでは時間がかかるとの認識でしょうか。

A3 **手塚**：成果の現れはエリアごとになると考えています。

- Q4 前回の物流改革では、より直取を進めたかったものの実現には至らず、イオンとしての主導権を十分に握れず、外部に支えられたと認識しています。3PLを活用しない小売業はほとんどない状況となった現在の、イオンの物流体制の強みについて総括してください。2030年には、リージョンごとにマルチリテールが集まることでの強みが理解できますが、経済的なメリットを享受できるのはイオンだけなのでしょうか。物流においてそこまでの強みを求めなくても、モノが適切に運ばれていれば問題ないという考え方もあるかと思います。そのため、2030年に向けて、物流を強みと捉えるポイントがどこにあるのかを教えてください。
- A4 **手塚**：現時点での強みは、国内においてハブ&スポークを活用し、トップバリュ中心の在庫型ストックを各拠点に配置しながら、1日5,000台のトラックで供給を継続できる体制を持っている点にあります。これを実現しているのはイオンだけであり、他社には難しい仕組みだと考えています。多様な3PLを活用しながらも運営が可能なのは、自社で企画し、主体的に運営しているからです。2000年代にハブ&スポークの基盤を確立したこと、PBがインフレ下で強化されたことで、グループ会社へPBを供給できる圧倒的な強みがあります。今後の次世代の物流は、テックドリブンで進化していきます。2000年当時からはプレイヤーも変化しています。テックベンチャーを含めたデータ領域のパートナーと協力しながら、自社の機能設計を行い、内製化を推進していきます。テックドリブンでありながら、自社運営を維持し、最適効率で実施することを目指します。インフレにより変動費は上昇しますが、固定費は上がりません。構造改革で競争力を強化することが、インフレ下においては重要な意味を持つと考えています。
- Q5 2000年から時間が経過した現在、直近の10年、そして2020年代を通じて、利益率は向上しているのでしょうか。イオンリテールの利益率は業界平均と比較しても特に高いとは言えません。そのため、2000年からの10年間に実施した物流改革の成果に疑問に感じています。また、直取の強化については、メーカーや卸との関係が難しくなるため、当時から展開が遅れるのではないかと感じていたのですが、やはりその進捗は遅かったように感じます。現在、イオンと直接取引を行いたいと考えるメーカーは増えているのでしょうか。
- A5 **手塚**：当時、直取の難易度が高かったことは理解しています。イオンの利益率が十分に向上していないのも事実ですが、一方で規模は大いに拡大しました。デフレ下でどこに注力すべきかという判断の中で、イオンは価格に勝負をかけました。その選択を支えるために自社物流とPBの強化が不可欠だったと考えています。イオンは全国展開しており、エリアごとに見ると物流コストは低く抑えられています。これは、全国規模でユニバーサルに展開しているからこそ可能な仕組みです。沖縄から北海道までの供給を支えるため、成長のための原資を物流とPBに重点的に割り振ってきたのがこれまでの取り組みです。GMSの利益率については、商品構成の影響もあるため、ここで言及すべきではないかもしれません。しかし、SPA化を進めるのであれば、利益率へのこだわりが必要となります。また、価格政策と

利益率を両立させるためにはテクノロジーの活用が重要になり、それが次の改革における大きな課題の一つであると考えています。

デジタルシフト

- Q1 現在取り組んでいる中期経営計画のデジタル戦略の進捗についてご質問します。ECの規模は今期1,800億円ですが、中計の目標は1兆円となっています。インフレやコロナによる状況の変化は理解していますが、コロナはECにとって追い風となる面もあるため、中計目標との乖離の背景についてご説明ください。
- A1 **羽生**：1兆円という大きな目標は、一般的にオンラインの市場規模が小売全体の10%前後と考えられていたので、グループの売上規模から逆算して導き出されました。一方で、実際の運用では各事業会社が自社サイトを持ち、ネットスーパーを展開しています。スケールメリットをどのように活かすかが鍵となり、それ次第で1兆円に近づけると考えています。現在は、その点が課題として浮かび上がってきている状況です。
- Q2 ECにおける顧客接点での販促は効果が出るまで時間がかかる一方で、店舗オペレーションの改善は早期に効果が表れ、940万時間の人時削減が実現したとのこと。そこで、店舗ではすでにデジタルシフトの効果が具体的に表れているのかを確認させてください。
- A2 **羽生**：店舗のデジタル化については、やるべきことはほぼ完了しており、創出された人時をどのように他の業務へ振り分けるかが重要と考えています。明確な計画を立てることで、ビジネスに活用できると認識しており、この方針は各店舗にも浸透しています。
- 江川**：業績の観点では、人時削減が目的ではなく、人件費の単価が上昇する中で、投入人時を適切に抑えなければ人件費が無制限に増加してしまう点が重要です。そのため、対売上高人件費率を考慮しながら、単位ごとの投入人時をコントロールしています。この施策は即効性があるため、下期には効果が表れると考えています。
- Q3 さまざまなデジタルツールの中で最大のポテンシャルを有するのは何でしょうか。
- A3 **羽生**：利便性の面では、StoNaviの利便性向上の効果が大きく、従業員の働き方にも変化をもたらすと考えています。利益貢献の観点では、AIオーダーやAIカカク、顧客データプラットフォームの活用、お客様に正しい情報を届けるターゲティングが有効と見えています。今後は、データを積極的に活用するソリューションが成長すると考えています。
- Q4 データ活用や店舗運営におけるツールの効果を測定するためのKPIを教えてください。効果分析はどのように効率性向上につながり、業績数値に反映されているのでしょうか。
- A4 **羽生**：社内には30名のデータチームがあり、小売業では珍しい規模だと考えています。トップクラスのデータサイエンティストやアナリストが在籍し、POCを繰り返しながらKPIを設定し、KPIを達成しない限りグループ全体には展開しない方針を取っています。そのた

め、今回紹介したものは期待値を超えた成果を上げたものです。また、ROIを明確にし、生産性向上の面では削減する人時の時間数を決めた上で現場と連携して取り組んでいます。

Q5 グループ全体でデジタルを活用し、電子棚札を含めたシステムのグループ展開を、iAEONの決済システムも統合する方針とのお話でした。一方で、USMHはレジゴーとは異なるシステムを使用しており、セルフレジもignicaが導入されています。統合できるシステムは統合したほうが、その効果を最大化できるのではないかと考えますが、この点について反論があればお聞かせください。

A5 **羽生**：イオンは自尊自立の文化を持つ大きなグループであり、デジタルの進展度合いには差がある企業が存在しています。ignicaはレジゴーに先行したものの、それは先進的だったことによる先行利益であり、後発だからといって劣るわけではありません。スケールメリットを發揮できる0から1の段階ではグループ一丸となって取り組むべきですが、すでに2~3の段階にあるものは統合を進める方針です。具体的な数字を示したうえで、2025年中にグループ全体で統一する方向性を打ち出しています。これまではシステム統合の力が弱かったものの、裏のシステムを含めた基盤が整いつつあり、現在はその過渡期にある状況です。

以上