

イオンのGMS改革

AEON's GMS Reform

住 谷 宏

1. はじめに
2. EDLP 政策とスーパーアンカー型 GMS
 - (1) EDLP 政策
 - (2) スーパーアンカー型 GMS の登場
 - (3) 都市計画法の改正
3. GMS の地域密着型経営
 - (1) 基本理念としての地域密着型経営
 - (2) 事業会社へ権限移譲
4. 地域会社と商販一体型専門会社の組み合わせとしての GMS 構想とその挫折
 - (1) 新しい GMS 構想
 - (2) 新構想の挫折
5. おわりに～イオン GMS の地域密着型経営の実像と問題点～

1. はじめに

イオングループの連結売上高の推移をみると、2001年2月期は2兆7386億円だったが、20年後の2020年2月期は8兆6042億円である。この20年間で、売上高は3.1倍になっている。また、連結営業利益額は2001年2月期が920億円で、2020年2月期は2155億円である。この20年間で2.3倍になっている。GMS（総合スーパー）に限ってみると、2001年2月期の売上高は1兆5813億円で2020年2月期は3兆705億円である。この20年間で売上高は、1.9倍になっている。GMSの営業利益額が公開された2012年2月期は556億円で、2020年2月期は72億円である。営業利益額は、この8年間で約八分の一程度になっている。また、イオングループの売上高に占めるGMSの割合は、この20年間で57.4%から35.6%へと低下している。

イオングループは、GMSが中心だったが、徐々に売上高に占めるGMSの割合は低下しており、2020年2月期のセグメント別構成比（表2）をみると、売上高では33.1%、営業利益額では3.4%にすぎない。現在のイオングループは、総合金融業とディベロッパー事業で営業利益額の62%を占めているのが実態である。

しかし、イオングループで重要なショッピングセンターの核店舗はGMSであることが多く、それが集客装置になっているのであって、総合金融業、なかでも

表1、イオングループの業績（単位：億円）

	連結 売上高	連結 営業利益	連結 純利益	GMS 売上高	GMS 営業利益
2001年2月期	27,386	920	225	15,713 (57.4)	
2002年2月期	29,345	1,192	▲161	16,613 (56.6)	
2003年2月期	30,865	1,321	512	17,324 (56.1)	
2004年2月期	35,462	1,322	553	20,015 (56.4)	
2005年2月期	41,958	1,467	626	25,234 (60.1)	
2006年2月期	44,302	1,661	289	26,083 (58.8)	
2007年2月期	48,247	1,897	576	26,748 (55.4)	
2008年2月期	51,673	1,560	439	28,630 (55.4)	
2009年2月期	52,307	1,243	▲27	28,495 (54.4)	
2010年2月期	50,543	1,301	311	27,203 (53.8)	
2011年2月期	50,965	1,723	596	26,932 (52.8)	
2012年2月期	52,233	1,986	667	26,144 (50.0)	556
2013年2月期	56,853	1,909	745	26,643 (46.8)	464
2014年2月期	63,951	1,714	456	30,534 (47.7)	350
2015年2月期	70,785	1,413	420	33,555 (47.4)	▲16
2016年2月期	81,767	1,769	60	28,382 (34.7)	93
2017年2月期	82,101	1,847	112	30,122 (36.6)	24
2018年2月期	83,900	2,102	245	30,821 (36.7)	112
2019年2月期	85,182	2,122	236	30,806 (36.1)	115
2020年2月期	86,042	2,155	268	30,705 (35.6)	72
2021年2月期	86,039	1,505	▲710	30,695	▲156

(出所) 各期の「決算短信」から作成。

表2、2020年2月期のセグメント別構成比（億円・%）

	売上高(構成比)	営業利益高(構成比)
GMS	30,705 (33.1)	72 (3.4)
SM	32,243 (34.8)	215 (10.0)
ヘルス&ウェルネス	8,832 (9.5)	350 (16.3)
総合金融	4,847 (5.2)	704 (32.8)
ディベロッパー	3,719 (4.0)	632 (29.4)
サービス・専門店	7,395 (8.0)	51 (2.4)
国際	4,392 (4.7)	103 (4.8)
その他	526 (0.6)	17 (0.8)

(出所) 株式会社イオン「2020年2月期 決算短信」より作成。

(注1) 売上高にはセグメント間の内部営業収益又は振替高が含まれている。

(注2) 各セグメントの事業内容は以下のとおりである。

GMS事業・・・総合スーパー、弁当総菜専門店

SM事業・・・スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニエンス・ストア、小型スーパーマーケット

ヘルス&ウェルネス事業・・・グストア、調剤薬局等

総合金融事業・・・クレジットカード事業、フィービジネス、銀行業

ディベロッパー事業・・・ショッピングセンターの開発及び賃貸

サービス・専門店事業・・・総合ファシリティマネジメントサービス業、アミューズメント、外食、ファミリーカジュアルファッション、婦人服、靴などを販売する専門店

国際事業・・・アセアン地区及び中国における小売事業

その他事業・・・モバイルマーケティング事業、デジタル事業等

イオン銀行は GMS の集客力に依存している側面がある。そのため、グループの売上高構成比を低下させていて、営業利益額ではほとんど貢献していない GMS の活性化がイオングループの長期的成長にとっては相変らずの重要課題である。それでは「GMS 改革」と称して、行ってきたことはどんなことだったのか、この 20 年間の GMS 改革について再検討してみたい。そして、その分析からイオングループの GMS の地域密着型経営の実像を明らかにしたい。

2. EDLP 政策とスーパーアンカー型 GMS

(1) EDLP 政策

2000 年 5 月末で大規模小売店法が廃止され、6 月から大規模小売店舗立地法が施行された。大型店の法的出店規制が実質的になくなったのであるから、イオンにとっては大チャンスである。アメリカでは自動車保有率が 70%を超えるとショッピングセンター (SC) の時代になるといわれたものだが、日本の当時の自動車保有率は 80%を超えていた。さらに、円高による工業の空洞化で工場跡地が豊富にあり、減反政策によって休耕地が 90 万ヘクタールを超えていた。イオンは、21 世紀は SC の時代になると考え、郊外に SC を積極的に展開していた。その核店舗が GMS である。

このような大チャンスの時期であるが、2000 年の正月、当時ジャスコの岡田元也社長は、ウォルマートを強く意識し、しまむらとファーストリテイリングを意識していた。そして、「GMS は店舗の形態や販売政策、販促策が古すぎる、これらを全部刷新し、世界的な水準を満たせるレベルの店を作りたい」(日経流通新聞、2000a) と述べ、新 GMS を作り上げるのが目標だと述べている。2000 年の 2 月には、「今後はしまむらやユニクロを追い落とすだけでなく、低価格に追随できない他の GMS から売り上げを奪う」(日経流通新聞、2000b) と述べている。

2001 年のインタビュー記事では、ウォルマートを知るために「米ダグラスに 10 人以上の幹部を引っ張って行って一日中店舗に張り付いていたことがあります。さすがに追い出されそうになりましたけど。それで店舗イメージを共有したので出店や改装の話が社内でやりやすくなりました」と述べ、同時に「商圈内に 15 万人の人口を必要とする従来型の GMS ではなく、ローコストを徹底して 5 万人の小商圈でも成り立つ小ぶりの店舗の開発が必要だと思っています」(日経流通新聞、2001) と述べている。このインタビューからは、ウォルマートを意識し、日本でもスーパーセンターを展開しようとしていたのだと考えられる。

事実、2003 年 1 月 23 日、岡田元也社長はイオングループの政策発表会で、従来の GMS 路線から大きく出店政策を転換する方針を打ち出した(日経流通新聞、2003 年)。GMS は年間 5 店にとどめ、原則専門店モールを併設した大型 SC の核店舗に絞る。同業態で不採算店 45 店の 3 年以内の閉鎖も表明した。そして、スーパーセンターは 2010 年に 180 店、売上高 1 兆円、食品スーパーは年間 100 店ペースで出店していくと表明した。イオングループが 2002 年 10 月に開業したジャスコスーパーセンター天理店はスーパーセンターの実験店で、全従業員 350

人の内社員はわずか13人というローコスト運営で「売上高に占める人件費は7%程度」（全社平均は12.5%）、販管費比率は20%を切り（全社平均は27.9%）、年間売上高も計画を3割上回るペースであった（日経流通新聞、2003年）。この実験店の好調さを背景にした発表会での方針だった⁽¹⁾。

このようにウォルマートを強く意識して今後の方針を考えるイオングループだったが、その足元では着々とEDLP（エブリデー・ロープライス）とそれを実現するためのEDLC（エブリデー・ローコスト）を推進していた。

たとえばEDLPを実現するためのEDLC政策の一環として、この当時行っていたものとしては次の3点が指摘される。

①2000年に世界の有力小売業と共にインターネットを活用する共同仕入れ機構WWRE（ワールドワイド・リテール・エクスチェンジ）の設立に参画した。商品調達や資材・備品調達をネット上で行うもので、蛍光管や洗剤などのオークション取引でコスト削減の大きな成果を得ている（ジャスコ株式会社、2001）。2003年度の決算短信でもWWREを活用した資材・什器のコスト削減を図っていると述べている（イオン株式会社、2003）。

②自社物流体制を構築し、メーカーとの直接取引を行うことによって仕入れ原価を引き下げていることを狙っている。そのために、自社物流体制を2003年度内に構築しようとしている。その成果のひとつとして、2002年4月から東北地区の約40店で、新たにカゴメ、はごろもフーズと直接取引が始まった（日本経済新聞社、2002a）。

③既に省エネ型照明の設置や、環境に応じて運転に強弱をつける自動制御装置を冷蔵機器に付加する「トータル省エネ対策」を約200店で実施している。さらにこれを強化し、水道・光熱費の一段の低コスト化につなげる。飲料水などの浄水の8割以上を地下水からくみ上げる店舗を2004年度までに今の15店から30店に倍増。今夏から一部の店舗で冷暖房コストを2～3割抑える空調機器を取り付ける（日経流通新聞、2002）。

このように常に仕入れ原価の引き下げと店舗運営の低コスト化のための工夫をし続けている。

また、EDLP政策としては次の2点がこの当時行われている。

①化粧品・医薬品・シャンプーなどの日用雑貨などを扱うHBC（ヘルス・ビューティ・ケア）で1999年12月170品目の価格の引き下げ、2000年3月500品目の価格の引き下げを行い、2001年2月期の新店からHBC売場を約3割拡大し品揃えを強化した。具体的には、従来のHBCの売場面積が430～500㎡だったのを、新店からは600～660㎡に拡大し、シャンプーや生理用品などを食品売場からHBC売場に移す。また、関連商品を品揃えすることによって、HBCの品揃えを1万品目から1万3千品目に拡大する。同時に、化粧品、医薬品、衛生用品などの幅広い商品群の価格を従来の売価から10%以上引き下げる（日経流通新聞、2000c）。

②2002年6月28日、PBのトップバリュ65品目を一斉に1～3割値下げした。食品24品目、衣料品1品目、日用雑貨40品目（日本経済新聞、2002b）。

これらのEDLPとEDLCはイオングループとして、継続的に実施しているものである。そのため、「2002年2月期 決算短信」において、総合小売業（GMSやSMなどが含まれる）は、EDLC政策を推進すると述べており、低価格のリー

ダーシップをとるという意思が表明されている。なお、次期の見通しのところで「(3) ローコスト構造への転換」をあげている(イオン株式会社、2002)。「2003年2月期 決算短信」でもEDLP政策の推進として、「更なるローコスト構造への転換(店舗、本部・本社の間接人員を大幅に削減するとともに、更に省エネの推進や地代の家賃の引き下げ、資材コストの削減などを通じて競争力のあるコスト構造へと質的転換を図ってまいります)」と述べている(イオン株式会社、2003)。このようにこの時期は、競争企業を相当意識しながらもEDLP政策とそれを実現するためのEDLP政策を推進していたのである。

(2) スーパーアンカー型GMSの登場

2004年2月期には、「モール型RSC核のGMS業態」への挑戦という表現が出てくる(イオン株式会社、2004)。そのイオンの新型GMSが姿を現したのが、2003年7月であった。イオン熱田SCが開店したのである。「スーパーアンカー型GMS」の第1号のモデル店である。スーパーアンカー型GMSとは、大型SCの核店舗(アンカー)で、通常のGMSよりも3割以上広い店舗にし、専門店に対抗できる売場構成や品揃えにする新タイプのGMSである(日経流通新聞、2003a)。この新型GMSについて、岡田元也社長は、「大型ショッピングモールに併設するアンカー(核店舗)には2万㎡の売場面積が必要だ」と述べ、多数の専門店を併設したモール型GMSは既存店売上高が堅調に推移しており、「商業施設の集積が集客力を生み出す効果は実証済み」(日経流通新聞、2004b)と述べている。すでにイオン熱田SCだけでなく、ジャスコ浜松都呂店、りんくう泉南店もこの新型GMSである。

この新型GMSの売場を充実させるためには専門店のノウハウが必要であった。そこで、まず、2003年秋、「キッズ共和国」がジャスコ津田沼店と東雲店に登場した。売場面積は、4600~4900㎡で、ゼロ歳から12歳までのベビーと子供の買い物ニーズをすべて満たすというのがコンセプトである。ゼロ歳から12歳の子供の「衣食住+遊」に関連する商品を網羅し、来店客の視点で売場を作っている。品揃えの中には、ワコール製の高級マタニティーウェアや海外直輸入の知育玩具のポーネルドンなど百貨店が独占してきた商品の一角を切り崩すことに成功したのも含まれている(日経流通新聞、2004a)。このキッズ共和国は好調で、2004年以降、活性化策の一つとして他のGMSにも設けられている。そのため、「キッズ共和国やデジタルワールド、デリカワールドなど専門性の高い新たな売場の開発にも注力いたしました」(イオン株式会社、2004)と書かれている。

さらに2006年12月には酒類専門店の「やまや」と靴専門店の「ツルヤ靴店」と資本・業務提携をした。そして、彼らの仕入れや接客などの専門店の持つ独自のノウハウを取り込んでGMSを建て直そうとしている(日経流通新聞、2005)。2006年には、弁当・惣菜店の「オリジン東秀」をTOBで傘下に収めている。その後も、「ウォーキング靴」の専門売場や「旅行関連の専門売場」などを実験している。イオンの村井正平専務執行役は「成長分野なのに専門店に奪われてきた市場を、専門性の高い売場づくりによって獲得する。例えば、トラベル分野やウォ

ーキングシューズの分野で新たな売場を展開していく。手芸のショップも消費者教室などを通じて地域の憩いの場になるように強化する」(日経流通新聞、2008)と述べている。自らの売場を専門店化して、専門店チェーンに対抗していこうとしているのである。

SCを次々に出店し、新型GMSも次々と出店したが、GMS全体としてみれば、GMS改革はまだまだ不十分であった。その点について、岡田元也社長は、「GMSについていえば、昔からまともなのは食品だけというのが実態。そこに衣料品なり住宅用品がくっついてくる。大規模小売店舗法の下ではGMSのような大型店は出せなかったから、食品スーパーがどんどん増えて、これに対抗するためにGMSは食品のテコ入れに動いた。売場を広げ、営業時間を延長し、惣菜を改良した。そうして食品は十分に戦った。しかし、住に関しては家電専門店やホームセンターにとられっぱなし。衣料でも婦人服ならしまむら、子供服なら西松屋チェーンと、強い専門店がいっぱいある。いいのは食品だけなので、GMSはみな食品ばかり強化した。人材もそう。だから衣や住が弱体化した面もある。ところが、最近の衣・住の落ち込みは極端に激しく、『食品でもたせる』ことができなくなった。それがこの1~2年の話だろうと思います。逆に言うと、食品をさらに強化し、無策できた衣・住を本気で頑張れば(回復)は可能ですよ。」(週刊東洋経済編集部、2005、p.82)と述べ、GMSの業績は低空飛行であるが、業績の回復には自信を見せていた。

(3) 都市計画法の改正

ところが、2005年秋からイオンのSCの出店に反対表明する商工会議所とか地方自治体が出てきたのである。2005年11月、静岡商工会議所の会頭がイオンのSCに対して、出店反対を静岡市長に申し出ると表明したのである。その理由は「郊外に大型店が無秩序に進出すれば、既存の中心市街地が衰退し、都市文化や伝統、コミュニティが壊れる」というのである。もちろん、出店を制止できる法律はこの当時はないので静岡商工会議所の会頭も「規制緩和の時代なので、商業規制をできないことは承知している」と述べている(日本経済新聞、2005a)。その後も、12月には会津若松商工会議所など14の商工団体が湯川村へのジャスコの出店に反対する要望書を福島県に提出した(日本経済新聞、2005b)。また、翌年には、函館市がイオンのSCの出店計画を取りやめるようにイオンに対して要請することにした(日本経済新聞、2006a)。もちろん、この出店中止要請も単なるお願いであって、法的には出店を差し止める権限はない。翌月には、千葉県野田市の商工会議所が野田市でのイオンのSCの出店計画に対して反対を表明した(日本経済新聞、2006b)。このようなイオンのSCの出店への反対表明が国会議員を動かし、2006年の「都市計画法の改正⁽²⁾」につながっている。そのため、この都市計画法の改正は「イオン包囲網」と言われた。実際、イオンは5年分にあたる150か所の出店候補地を抱えていたが、その4割程度は改正都市計画法によって出店できなくなる工業・準工業地域だといわれていた(日本経済新聞、2006d)。出店候補の中には、非線引き白地地域や市街化調整区域など同様に出店

できなくなった地域もあったと推測されるので、この法律改正はイオンにとっては大きな痛手だった。

このような状況をとらえ、『日経ビジネス』は「イオンの誤算」という特集を組んだ（日経ビジネス編集部、2008、pp.34～43）。

この特集では、まず「なぜイオンは10年間成長することができたか？」という疑問に対して、「郊外型SCという業態を量産し、成長し続けられる事業モデル」を作ったからと結論付けている。つまり、「イオンは元来、『ジャスコ』をはじめとする総合小売業だったが、その低収益を補うべく、高収益の不動産ディベロッパー事業と金融事業を組み合わせたビジネスモデルを構築した」と説明している。SC事業を、「ビジネスモデル」と表現するところに視点のおもしろさがある。RSCを出店すれば、専門店からの家賃収入が増え、イオンのクレジットカードの利用も増え、そこから金利や手数料収入を得ることができるというのである。そのため、「売場を増床するほどに、加算的でなく、累進的に利益が上がっていく。『成長すればするほど、儲けが大きくなる』。こうした「成長神話」を現出させることこそ、郊外型SC事業モデルの本質だった」と説明している。この神話に資金が集まったのは確かだった。「2006年10月、イオンは2004年に続いて2度目の公募増資を発表。およそ2000億円のうち国内で6割、海外投資家から4割集める算段だったが、募集をかけてみると大騒ぎになった。海外投資家からの注文を積み上げたところ、1兆5000億円を軽く上回ってしまったからだ。倍率およそ20倍という人気ぶりだ。国内でも募集額の約4倍、中でも機関投資家分は10倍に達した」そうである。イオンの戦略は、このように証券市場でも高く評価されていたのである。

ところが、既述のイオンのSCへの出店反対表明が続き、法律が改正されたことを含め、日経ビジネスは3つの不運がイオンを襲ったと説明する。その3つの不運とは以下のとおりである。

①2006年5月に改正された「まちづくり3法」：床面積1万平方メートルを超える商業施設の出店を大幅に規制するこの法改正によって、成長神話の前提である出店が滞ることがほぼ確実にになった。

②グレーゾーン金利を制限する貸金業法の改正だ。2007年3月31日以降、イオンクレジットは、法改正に対応するため同社カードのキャッシング金利を18%まで引き下げた。収益貢献の大きかったキャッシングの金利収入が減ることで、2008年2月期は、取扱高は伸ばしたが、およそ20%の営業減益になった。

③金融情勢の悪化。2007年夏、米国のサブプライムローン問題が顕在化した。世界的な信用収縮の連鎖が発生し、世界同時株安が進行した。過去2回の公募増資のように買いが殺到するような状況は考えづらい。資金調達の難易度は上がった。

日経ビジネスは、「これらの3つの不運によって、イオンの成長はすぐには止まらない。しかし、『いつまでも成長できる』という神話は崩壊した。加えて、成長を維持できなくなるという焦燥が、イオンの経営戦略に影を落とす」と説明を加えている。この説明は、大筋では間違っていない。しかし、企業は環境の変化に対応して新たな戦略を打ち出していくものである。

イオングループは、M&A と RSC で成長してきたとよく言われているが、2000年には経営破綻したヤオハンがグループに入り、2003年には経営破綻した九州の寿屋を買収し、2003年にはマイカルがグループに入り、2007年にはダイエーがイオングループに入るようになった。このようにして、売上高は飛躍的に大きくなった。そして、2008年8月、イオンは持ち株会社に移行した。

3. GMS の地域密着型経営

(1) 基本理念としての地域密着型経営

2009年2月期には業績が悪化し、GMS改革の必要性が大きくなった。業績の低迷の大きな理由のひとつは、衣料品、住居余暇品の売上高が低迷したことである。その上で、「当期は、経営課題であるGMS事業の収益構造の改革を目指し、不採算店などの見直し、商品・売場の再創造、インフラ資産の有効活用を柱とする洋々な取り組みをおこないました。不採算店の見直しについては、店舗の立地や規模ごとに、売場構成の改革や業態転換などの収益性改善策を個店別に検討し、改善が見込めない店舗については閉店を進めました。商品・売場の再創造については、お客さまの声を反映し、商品の企画・デザイン・製造工程の管理・物流・販売までを一貫して行う製造小売業への変革を進めました。また、ライフスタイル提案型売場を目指し、商品構成等の抜本的な見直しを進めるとともに、トラベル&ウォーキング売場やリカー売場などに新たなコンセプトを導入しました。さらに、株式会社ジーフットに移管した靴売場については、靴専門店のノウハウを導入することで、厳しい消費環境下においても前期を上回る売上を達成しました。今後は、靴以外のカテゴリーでも同様の取り組みを進め、GMSの売場、商品、品揃えの魅力を高めてまいります。」(イオン株式会社、2009)と述べている。ここで注目すべき点は、①不採算店の見直しを行って、閉店も実施したこと、②初めて「製造小売業」という言葉が出てきたこと、③ライフスタイル提案型売場という言葉が衣料品に限定せずに使われ始めたこと、などである。非食品については専門店として製造小売業を目指す可能性が出てきたし、売場はライフスタイル提案型にすべきだと言いつつ始めている。

2010年2月期には、GMS事業の営業利益が大きく改善するのだが、それは「グループを挙げて取り組んだコスト構造改革において、機能会社の活用を通じたコスト低減などによる荒利益率のマイナス幅の改善、販管費削減などが一層進んだ」(イオン株式会社、2010)ことが原因である。そして、対処すべき課題のところ、「GMSの魅力を高めるべく、衣料品や住居余暇部門における専門化、低収益店舗の収益力改善に重点的に取り組みます」(イオン株式会社、2010)と述べているように、非食品の専門店化はイオングループの方針になったように考えられる。また、2010年2月期の決算短信には、「地域密着」という言葉がよく使われるようになる。たとえば、「地域密着型の店舗運営による競争力の強化、経営の効率化をはかるため、・・・」「地域密着型経営の基本理念のもとで持続可能な農業に参画することを目指し、・・・」「地域に密着した品揃えを進めることで、・・・」

と、この決算短信で3度も地域密着という言葉が出てくる。これも注目される。

なぜ、地域密着という用語が何度も使われるのかという疑問が出てくる。これはイオンリテール株式会社を存続会社とし、同社がイオンマルシェ株式会社と2010年12月1日に、株式会社マイカルと2011年3月1日に合併したことで無関係ではないはずである。新生イオンリテール株式会社は、売上高2兆円を超える。規模は大きいですが、地域密着型経営をしていかないと各地域での競争には勝てないという認識があったと考えられる。

そのため、「全国を11エリアに分割することで、それぞれのエリアにおいて地域密着した経営ができる体制を整えました。今後、地域密着の深耕はもとより、それぞれが迅速な意思決定を行うとともに、スケールメリットのさらなる追求、重複機能の解消による組織の効率化をはかってまいります。」(イオン株式会社、2011)と述べているだけにとどまらず、翌年の決算短信でも、「イオンリテール株式会社の4カンパニー体制を8カンパニー体制とするとともに、イオン北海道株式会社、イオン九州株式会社、イオン琉球株式会社の3社を合わせ、全国に広がる店舗網を有する規模の強みを発揮しながら、地域密着経営を推進するべく11エリア体制へと地域マネジメント体制を再編成しました。」(イオン株式会社、2012)と述べている。地域密着経営ができる体制を整えているはずなのに、それが現実にはなかなか進展しないために、繰り返し表明しているように理解される。

それではどうして地域密着型経営は進展しなかったのだろうか。

本部が何もしていないわけではない。イオンリテール株式会社の村井正平社長は、「日配品や調味料、菓子の好みは地域性が強い・・・食品は各カンパニーに調達の権限を大幅に移す。極端に言えば本社には食品の商品部はいらなくなり、衣料品や住関連に特化するくらいだ。衣料品は地域ごとにスーパーバイザーを置き、売場改善などの提案を手厚くする」(日経流通新聞、2011)と述べ、実際に同年の春には、SV(スーパーバイザー)を異動させている。

2011年春、全国32か所の事業部ごとに平均約15人、計500人弱のSVを置いた⁽³⁾。従来も250人のSVがいたが、商品部直系の指揮系統にあり、本社の方針を店舗に伝える役割に終始しがちだった。この新しいSV体制は、巨大化した組織の方針を末端まで浸透させるだけではなく、地域対応を強化するコーディネーターの役割を期待されている。つまり、商品部の売場作りを実践させるだけではなく、売場担当者や競合店対策を含め、品揃えや価格設定も相談し、思わぬ売れ筋があれば、商品部のバイヤーに掛け合い、追加の仕入れを要請する。より具体的には、次の3つの狙いがある。

①全国一律の品揃えからの脱却。商品の仕入れや売場作りは本社商品部のバイヤーが主導していたが、店ごとの違いには対応しきれなかった。たとえば、殺虫剤ではなくコウモリ駆除用のスプレーが不可欠な地域がある。だがこうした特異な品揃えは地場のスーパーやホームセンターの後手に回ってきた。

②店舗間の販売力格差の解消。同じ売上高の店で同じ商品を買っても食品なら4倍、衣料品や住関連は5-10倍、販売量に差がつく。商品を並べる場所や量、時期が原因だと考えられている。

③反目しがちな商品部と営業部を意図的にクロスオーバーさせること。商品部は「きちんと売れる体制をつくれ」、営業部は「もっといい商品を仕入れろ」と売れない要因を相手に求めがちであった。イオンのSVは、組織上は商品部に所属するが、実際は各地域の営業部の指示を受けて動いている。

このような組織の工夫をしても店舗レベルでは、地域密着経営には程遠い状態であった。なぜなら、「商品の仕入れや棚割りは“マクハリ本社”が決める、という中央集権体制は、顧客に合わせて品揃えや売場作りを工夫しようという気力を、現場から奪った。仮に売場の担当者が地元メーカーの商品を仕入れたいと本社に要請しても、実現するまでには煩雑な手続きと時間を要する」（日経ビジネス編集部、2015、p.29）のであった。このようになった一因として、「2008年の持ち株会社化も、結果的には弊害が大きかった。グループが大きくなり、商品や人事などの共通機能を持ち株会社や機能会社に集約した。それ自体は至極当然だったが、意思決定を現場でできなくなり、スピード感が失われた。そして、商品が売れない責任を、事業会社と持ち株会社がお互いになすり付け合うようになった」（日経ビジネス編集部、2015、p.31）事が指摘される。

(2)事業会社への権限移譲

2015年1月に岡田元也社長は、08年持ち株会社に移行し、商品仕入れなどの権限を本社に集約して経営の効率化を進めたが、本社の指示に従うだけで経営の自主性がなくなったことに加え、M&Aで組織が肥大化するなか、責任の所在がわかりにくい複雑な組織になってしまったと述べ、合わせて、経営のスピードを高めるには地域密着が必要なので、事業会社に権限移譲すると述べた⁽⁴⁾。そのために、①持ち株会社の人員（約500人）を半減し、各事業の責任者や商品仕入れ担当者などを事業会社に振り分ける、②GMSを運営するイオンリテールにいる6地域の執行役員を取締役に昇格させるなどして責任を明確にする、③改装や販促などほとんどを権限委譲し、自己完結させる、④トップバリュについても各社が新商品を提案する体制に改めることにした。

このようにGMSの地域密着型経営の実践はなかなか順調に進まず、事業会社への権限移譲によって、スピード感のある意思決定を行える地域密着型経営を推進しようとしていた。

この事業会社への権限移譲の動きは、2015年4月から一気に活発に動き始めた。まず、本社から6つの地域支社に商品部を中心にかつてない1100人強を一気に異動させたのである。株式会社イオンリテールの岡崎双一社長は、「全国画一的な商品展開や店作りは通用しない。地域に権限を委譲する。」（日経流通新聞、2015a）と発言している。

この動きの背後には、「仕入れ機能の統一など本社に権限をまとめる中央集権による効率化で、11年～13年2月期には計1000億円強の営業利益を出した。だが、各地域の消費者が求める商品やサービスに応えきれない副作用が急速に大きくなり、赤字寸前までに追い詰められた。」（日経流通新聞、2015a）という事情があった。実際、2015年2月期のイオンリテールの売上高は2兆1172億円だった

が、営業利益はたった 25 億円だったのである。

中央集権体制の問題点は「禁止のルールや必要な手続きが多すぎて、現場はがんにがらめで力を失った」(日経流通新聞、2015b)とされている。例えば、POP は表現が問題になるリスクがあるので、店頭での手書きは禁止されていた。また、地元商品を仕入れるためにはいちいち本社の承認が必要であった。店内の飾りつけには制約があり、チラシは全国共通であった。これでは現場はマクハリ本社のいうとおりにするしかない。そこで、岡崎双一社長は、手書き POP を自由にやるようにし、地元商品の仕入れも支社のバイヤーがすぐに仕入れるようにした。現場の意見、アイディアを売場に反映させて、競争力を取り戻そうとしたのである。

この方針の転換は、地域カンパニー主導の商品開発という成果をもたらした。「たとえば、東海地方では、味噌ソースを従来よりも甘く変えたところ、味噌カツの売上高が 2 倍なった。また、「しるこサンド」で有名な小牧市の松永製菓と井村屋を巻き込み、「しるこサンドアイス」を開発・発売し話題を呼んだ。このようなカンパニー主導の商品開発は 1 年間で 700~800 あった。」(日経流通新聞、2016)

同時に、イオンリテールは、既存店 350 店を 5 年で改装し、脱・総合を目指す「イオンスタイルストア」にすることを決めた。従来のように、すべての店舗が総合的品揃えをするのではなく、各店舗の商圈の特徴や競合状況によって、品揃えを変えていこうという方針である。「高級ブランドの万年筆や革製の手帳などを集めた大人向け文具売場を作る店もあれば、店舗面積が小さく衣料専門店との競争が激しい地域では婦人服と紳士服を扱わない店もあれば、子育て世代が多い地域では、有機栽培の食材や電動アシスト自転車の専門売場を設ける店もある」(日本経済新聞、2016)という具合である。いずれも各店舗が自ら企画を立て、それを会議での議論を経て、承認してもらうという方式である。

このように全店の改装を各店舗主導の企画で行い、各店舗に店舗運営を任そうという方針を立てたのである。これを成功させるためには、各店舗に優秀な人材が配置されなければならない。そこで、優秀な店長は規模の大きい店に配置するのが慣例であったが、あえて「課題の多い店に、改善策を出せるエース級を置くようにした」(日経流通新聞、2016)。また、地元のニーズに詳しい人材をそれぞれの地域に配置し、競争力を向上させるために、①転勤のない地域社員が店長や部長などの幹部クラスの上位管理職に昇格しやすい制度を 2017 年春から導入した。年収の実質的な上限も 4 割ほどあげて 1000 万円程度にする。②成果を出した現場の従業員に報いる仕組みとして、パートなど約 10 万人いる時間給の従業員からの正社員登用を進めるようにした⁽⁵⁾。

さらに 2017 年には、イオンリテールの全店舗に商品の仕入れ責任者(商品課長)を配置することにした。そのために、本社の 2~3 割の人員が地域カンパニーに配置転換された。これによって、各店の商品課長が自分の判断で商品の改廃を決める事ができるようになる。そうすることによって現場への権限移譲をさらに進め、地域密着型のきめ細やかな品揃えができやすくなったのである⁽⁶⁾。

イオンの2017年3～8月期の業績、特に営業利益は前年同期比で16%増の約840億円であった。3～8月期としては、11年ぶりに過去最高を更新した。しかし、GMSは地域密着型経営への移行を目指して努力していたが104億円の赤字であった。もう少しこのままの方針で時間をかければ黒字に転換するのか、それともさらなる新たな戦略が必要なのか、迷う業績であった。

4. 地域会社と商販一体型専門会社の組み合わせとしてのGMS構想とその挫折

(1) 新たなGMS構想

イオンは、GMS改革をさらに加速する事を意思決定した。

その内容は、2018年2月期の決算短信の「中長期的な会社の経営戦略」に次のように記載されている。「GMS事業の食品については地域分社化、衣料や住居余暇、H&BCについては、商販一体型の専門会社として分社化を進め、それぞれの専門領域でNo.1を目指してまいります。食品については、地域ごとの特色を活かし、強い食品売場を構築します。衣料については、成長が見込まれる分野に資源を集中させ、SPAを確立します。住居余暇については、イオンのホームファッションブランド『HOME COORDY』を中核とし、機能性やデザイン性に優れたPBの開発を進めます。H&BCについては、当社グループの事業規模を活かし、独自商品の開発や共同商品調達を行い、サービスレベルと収益性の向上を図ります。」(イオン株式会社、2018)

この方針から予想されるのは、食品売場はイオンリテールの地域会社がより地域密着型経営を推進していき、非食品売場は、地域の商圏の特徴に合わせて、商販一体型専門会社のすべてをあるいは幾つかをテナントして入居させるというGMSの姿である。これなら地域会社は確実に利益が出ると予想される。問題は、商販一体型専門会社の利益が出るかどうかである。利益が出なければ、会社として存続しなくなるだろう。

岡田元也社長は、「総合スーパーの食品は地域ごとに分社化する。北海道や東北といった地域ごとに食品スーパーと一体となってやっていく。・・・衣料・住居用品などは商品分野ごとに総合スーパーの部門を専門会社化する」(日経流通新聞、2017)と述べている。GMSの地域会社はその地域の食品スーパーと経営統合をして7つの地域事業会社に分社化する構想のようである。また、商販一体型の専門会社は、20社前後設立する予定で、採算管理も厳密にすることになっており、GMSの各店舗に専門会社を入れるのかも地域会社の判断に任せる。店長は、外部のテナント誘致も含めて、店舗全体の売場構成を考えて、管理していく⁽⁷⁾。

この商販一体型専門会社の作り方としては、「インナーカジュアル(肌着とカジュアル衣料)、キッズリパブリック(ベビー・子供用品)、ホームコーディ(ホームファッションとリフォーム)、グラムビューティーク(HBC)、この4社が先発して分社化の準備をしている。2018年3月にはこの4つのカテゴリーを商品部から切り離れた。新設した4つの事業開発部に移行。さらに9月には、4つの事

業開発部にそれぞれ営業や人事、財務など会社に必要な組織が配置された。今後1年半かけて、従業員教育など独立会社としてやっていくための体制づくりをしていく」（激流編集部、2018、p.29）。このようにして順次、分社化していく予定で行動し始めたのである。

(2) 新構想の挫折

この大掛かりな組織の変更によって、GMS改革の最終形が見えてきたようだった。しかし、2020年1月11日、岡田元也社長は代表権を持つ会長になり、イオンは吉田昭夫社長になった。実に23年ぶりの社長交替であった。

そして既述の大改革案は、白紙に戻される。2021年に井出武美イオンリテール社長は、『激流』のインタビューに対して、既述の商販一体型専門会社については「4商販ですかね。そこは一旦リセットしていただいた方がいいと思う。白紙に戻して」と述べ、各カンパニーの独立についても「今は模索中です。いずれやりたいと思っています」と述べている（井出武美、2021、p.29）。

なぜ、大改革案は白紙に戻されたのだろうか？井出武美社長は「在庫、売変、本部コストの3つを不都合な真実」（井出武美、2021、p.29）と呼び、この3つを改善しないとGMSの強みを発揮できないと発言している。

より具体的には、在庫については、「イオンリテールは実は開発商品を中心に衣料・住居の不良在庫が年々積み上がり、19年には店舗だけでなく『センターにも入り切らない量』（取引先）になっていた。SPA型の専門店化を進める中で、開発商品が大幅に増加。その生産コストを引き下げるには一定の発注量が必要、実際の売れ行きよりも『発注量ありき』で生産された商品の送り込みが続いていたからだ」（石橋忠子、2021、p.24）。そのため、在庫、売変、本部コストの3つを改善するために、「まず、実施したのは、衣料・住居の在庫処分だ。コロナ禍で大幅な減収減益に見舞われる中、100億円を上回る損失覚悟で値下げを行い、一気に膿を出し切った。また、食品も、各カンパニーがそれぞれ値下げロス削減の取り組みを実施。例えば、近畿カンパニーは、全カテゴリーのSKUを一旦基準値まで絞り込むことで改善を図った」（石橋忠子、2021、p.24）。また、「2020年3月には、いつの間にか膨れ上がっていた本部の人員を大幅に削減。地域カンパニーの本部と店舗にそれぞれ450人ずつ異動させ、特に店舗では人出不足の中で十分ではなくなっていたマネジメントや日々のOJTの大幅な強化が図られた。まさに現場の不都合を取り除く改革が行われたのだ」（石橋忠子、2021、pp.24～25）。このようにイオンリテールは、20～21年を「リバイバル期間」と称して、在庫、売変、本部コストの改善を実施してきた。

同時に、吉田昭夫社長は、社長交替会見で「現場から本部に物申せる、逆流型の組織にしなければ」（日経流通新聞、2021a）と述べているように、地域ごとに主体的に状況の変化に対応して意思決定できるようにならなければGMSは良くならないという考えを持っていた。その考え方が徐々に浸透し、「北関東カンパニーが立ち上げたネットスーパーで注文した商品のドライブスルー受け取りは、全国のGMSに広がった。現場の社員が起点となって本格展開したマスク専

門店は短期間で340店まで広げた」(日経流通新聞、2020)。また、「全国のイオン店舗で導入が進むロボットによる買い物かごの自動除菌装置は、イオンリテール近畿カンパニーが京都府の仲介で、ベンチャー企業のニューネクストと共同開発したものだ。本部の指示を待たずに、地域の自主的な判断でコロナ禍に対応する動きが広がっている」(日経流通新聞、2021b)。さらには地域カンパニーが作ったローカルPBも着実に拡大している。そのため、2025年度までの新中期経営計画では、このローカルPBに大いに期待を寄せ、19年度に1兆円だったグループのPB関連売上高を2兆円に倍増させる計画を発表している。

このようにイオンのGMSは、現場の問題点を洗い出し、それを解決することを優先し、不動産在庫の解消に100億円超をつぎ込み、問題点を解消しながら、現場主導で意思決定し、地域に根差したGMSになろうとしている。

5. おわりにーイオンGMSの地域密着型経営の実像と問題点ー

最後に、ヤオコー及びイズミの地域密着型経営の特徴を簡単に整理したうえで、イオンのGMSの地域密着型経営を整理し、イオンのGMSの地域密着型経営の実像と問題点を明らかにしたい。

まず、ヤオコーの地域密着戦略⁽⁸⁾について簡単に整理しておく。

ヤオコーは第3次中期経営計画(2000年)において、「チェーンストアにおける個店経営」と共に「全員参加の商売」を行うということを明記している。ヤオコーはライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットとなって生き残り、成長する道を選んでいる。その実現のためには、立地した店の商圏内にどんな人が住んでいて、食生活においてどんなニーズがあるのかを詳しく調査する必要がある。つまり、地域密着、小商圏型にならざるを得ないのである。そのために「チェーンストアにおける個店経営」を目指している。これを徹底するために、ヤオコーの本部は「サポートセンター」と呼ばれている。あくまでも本部は店舗をサポートするためにあるという認識で、主役は店舗である。その現場で働くパートタイマー(パートナーさんと呼んでいる)に権限を委譲している。パート社員の大部分を占める主婦の潜在能力を引き出すことで、消費者のニーズにあった品揃え、サービスを提供することが個店経営の狙いである。

そのため、パート社員に対して以下のような対応をしている。①店長はパート社員とのミーティングを週に10回以上行う。パート社員の意見を聞くように配慮している。②小集団活動・・・部門ごとにパート社員のグループが形成され、そのグループごとにどのようにしたら業務を改善できるかを自主的に工夫している。③「感動と笑顔の祭典」を2006年5月から実施している。これは小集団活動の結果、優秀なグループが経営陣、全店長の前で報告する行事で、優秀なグループが表彰される。④成果連動型報酬・・・売上高経常利益率が4%に達すればパート社員にも特別賞与が支給される。パート社員も毎月自店の売上高経常利益率を見ることができる。これが励みになって、パート社員の積極的販促活動にもつながっている。

ヤオコーは、地域密着型経営を行って成長しているが、スーパーマーケット業態であるから、GMSとは異なり、直接参考にならないという意見もあるかもしれない。そのため、

GMS とショッピングセンターを経営しているイズミなら直接、参考になると考えられるので、次にイズミの地域密着型経営⁽⁹⁾の特徴を見ていく。

イズミでは、1993年山西泰明氏が社長に就任すると同時に、本部主導型から店舗主導型への転換を提唱し、店舗が部門別損益管理を軸に利益管理を行う体制に移行するとの方針を打ち出した。

そのため、たとえば衣料品の売場主任は本部と上司の衣料品担当次長と相談しながら、売上高、販売効率（売場面積当たり売上高）、粗利益率（総利益率）、商品ロス率、経費率の目標数値を立て、品揃え形成や価格決定の最終決定を行う。その上で、フィードバックされる日々の業務実績データを分析しながら、目標数値の管理を行いながら、売場担当のパートタイマーらと協力して日々、業務改善を進め、目標達成を目指す。

ここで注目すべきは、この売場主任の約2割はパートタイマーであるという点である。イズミは、1999年以降、パートタイマーをパートナーと呼んでいる。そして、パートタイマーが売場主任になれるパートナー主任制度を導入した。全従業員に占めるパートタイマー（8時間換算）比率は、1998年の約64%から2010年には約76%になっている。また、売場主任約950人のうち、19%に相当する180人がパートナー主任である。

また、目標達成を目指すとはあるが、目標数値の達成度合いが毎月の成果給や決算賞与に反映される。年間賞与の最低保証額はあるが、目標達成率により成果配分されるので、売場主任という同一職務を担っていても複数月分の差が生じる場合があるので、従業員にとっては大きなインセンティブとなる。イズミは、年功序列の賃金制度を廃止し、成果主義に基づく職務給制度に改めていた。

また、イズミでも顧客に満足を提供できる売場作りを目標に、店舗ごとにサークルを作り、テーマごとに業務改善事例の発表、質疑応答、講評、顕彰という内容での小集団活動を繰り返し広げていた。

このように店舗主導型にする場合には、パートの戦力化が非常に重要になる。もう一つは、品揃えである。イズミでは、食品の場合、1店舗当たり平均9,000品目を品揃えするとして、そのうちの約95%は地元で調達した商品が占めている。また新店開店に合わせて地域で新たに調達・開発した商品の割合は多い場合、約30%に達するという。このように店舗の意見に沿った品揃えにしている。

ヤオコーとイズミは、運営する業態は異なるが、地域密着型経営の方法には共通点が以下のようにいくつかある。

- ①経営トップが地域密着型経営（一方は「チェーンストアとしての個店経営」、他方は「店舗主導型」という表現）を行うと内外に宣言している。
- ②パートタイマーが活躍している。
- ③パートタイマーの意見を重視して、店舗運営を行っている。
- ④各店舗で小集団活動をしている。この小集団活動の表彰制度がある。
- ⑤成果連動型報酬の仕組みがある。

イオンは、地域密着型経営を基本とすると決算短信でも述べているが、実際にやってきたことは、イオンリテール株式会社を4カンパニーから8カンパニーに

した（2010年）こと、SVを倍増させて（2011年）、SVに巨大化した組織の方針を末端まで浸透させるだけでなく、地域対応をするコーディネーターの役割を期待したことなどであった。しかし、中央集権体制は変わらず、地域密着型経営は言葉だけであった。そのため、2015年には「事業会社に権限を委譲する」と宣言し、改革に乗り出した。2017年には地域社員やパートタイマーの処遇改善をし、全店舗に商品の仕入れ責任者を配置した。しかし、地域密着型経営の実現は遠く、2020年に就任した吉田社長は「現場から本部に物申せる、逆流型の組織にしなければ」と発言するほどである。

このようにイオンのGMS改革の中で、「地域密着」とか「地域密着型経営」という言葉は出てくるのだが、それを実現するための施策は、地域や店舗に権限を委譲するという点だけである。それだけイオンの中央集権体制が強かったということである。ここでは、イオンのGMSに関するこの20年間の新聞記事や雑誌記事などを中心に整理・分析しているのであるが、不思議なことに、イオンやイオンリテールの幹部が、GMSの店舗運営について発言している記事はほとんどない。逆に、「マクハリ」のいうことだけ聞いていれば成果がどうなっても怒られないという記事は出てくる。GMS改革のゴールをもしも地域密着型経営に置いているのであれば、既述のヤオコーやイズミの地域密着型経営の共通点としてあがっていることを本気になって実行してみる必要がある。

イオンのGMSは、売上高販管費比率が高い事が知られている。コスト構造の改革を行っても改善しないのは、「店舗が部門別損益管理を軸に利益管理を行う体制」を構築していないからである。平たく言えば、店舗ごと売場ごとに業績が週単位、あるいは月単位で出て、それを店舗で働く正社員、パートタイマーがいつでも見る事が出来て、成果連動型報酬の仕組みができていれば、従業員は黙っていても、問題点を見つけ、問題を解決し、成果を上げるようにするはずである。しかし、本部や本社のいうことを聞いて、その通りにやっていたら、業績がどうでも決まった報酬が得られるのであれば、誰も自主的に「問題点を見つけ、問題を解決」するわけがない。

イオンのGMS改革は、マクハリの机上の改革で、店舗や売場の従業員による改革ではなかったという点が大きな問題点ではないだろうか。

（了）

《注記》

- (1) このスーパーセンターに関する言及は、この後、極端に少なくなっていく。現在、イオンにスーパーセンターは存在しない。
- (2) 「都市計画法の改正」(2006年施行)とは、大規模集客施設(床面積1万㎡超の店舗など)を建てる事ができる地域を6地域(第二種住居地域、準住居地域、近隣商業地域、商業地域、準工業地域、工業地域)から2地域(近隣商業地域、商業地域)に変更したことをいう。なお、非線引き白地地域や市街地調整区域への大規模集客施設の立地も認められなくなった。
- (3) この新しいSV体制とその狙いについては、「売り場指導 達人走る」『日経MJ』2011年6月

17日号に依拠している。

- (4) この岡田元也社長の発言、組織改組の方針などは、「事業会社に権限移譲 イオン、スーパーてこ入れ」『日本経済新聞』2015年1月6日号に依拠している。
- (5) この人事の仕組みの変更については、「イオン、地域社員を幹部に」『日本経済新聞』2016年8月10日号に依拠している。
- (6) 各店舗に仕入れ責任者を配置したことについては、「総合スーパー イオンリテール、全360店に仕入れ責任者」『日本経済新聞』2017年3月23日号及び「イオン、全店に仕入れ責任者」『日経MJ』2017年3月29日号に依拠している。
- (7) 商販一体型専門会社については、「商品別に20社独立」『日本経済新聞』2018年3月28日号に依拠している。
- (8) この節は、住谷宏(2021)に依拠している。
- (9) この節は、矢作敏行(2010)に依拠している。

《参考文献一覧》

石橋忠子(2021)「大型店を生かすゲームチェンジの改革が始動」『激流』2021年4月号、pp.22~27。

井出武美(2021)「総合の強みを発揮する下地と仕組みが整った」『激流』2021年4月号、pp.28~31。

イオン株式会社(2002)「2002年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2003)「2003年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2004)「2004年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2005)「2005年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2006)「2006年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2007)「2007年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2008)「2008年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2009)「2009年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2010)「2010年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2011)「2011年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2012)「2012年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2013)「平成25年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2014)「平成26年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2015)「平成27年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2016)「平成28年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2017)「平成29年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2018)「2018年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2019)「2019年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2020)「2020年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

イオン株式会社(2021)「2021年2月期 決算短信」<http://aeon.info/>

激流編集部(2018)「イオン 異次元改革の進捗度」『激流』10月1日号

週刊東洋経済編集部(2005)「総合スーパー全減決算—イオンの焦燥・ヨーカ堂の

- 苦闘一」『週刊 東洋経済』5月21日号
- 週刊ダイヤモンド編集部 (2012)「イオンの収益回復は本物か」『週刊ダイヤモンド』6月16日号
- ジャスコ株式会社 (2000)「2000年2月期 連結決算短信」<http://aeon.info/>
- ジャスコ株式会社 (2001)「2001年2月期 連結決算短信」<http://aeon.info/>
- 鈴木孝之 (2002)『イオングループの大変革』日本実業出版社
- 鈴木孝之 (2008)『イオンが仕掛ける流通大再編』日本実業出版社
- 住谷 宏 (2021)「転換期のチェーンストア経営」『経営論集』97号、2021年3月
- 日経ビジネス編集部 (2008)「イオンの誤算」『日経ビジネス』12月8日号
- 日経ビジネス編集部 (2009)「SC が総合スーパーの改革を遅らせた」『日経ビジネス』11月9日号
- 日経ビジネス編集部 (2015)「“イオン化” の挫折『解体』で直直し」『日経ビジネス』4月27日・5月4日合併号
- 日経流通新聞 (2000a)「長期戦略で新GMS作り」『日経流通新聞』2000年1月27日号
- 日経流通新聞 (2000b)「ジャスコ、成長への陣痛宇」『日経流通新聞』2000年2月29日号
- 日経流通新聞 (2000c)「商品集中、売場拡大」『日経流通新聞』2000年4月27日号
- 日経流通新聞 (2001)「トップインタビュー イオン社長 岡田元也さん」『日経流通新聞』2001年8月28日号
- 日経流通新聞 (2002)「イオン地下水利用店を倍増」『日経流通新聞』2002年4月9日号
- 日経流通新聞 (2003)「脱・総合スーパー機先制す」『日経流通新聞』2003年2月20日号
- 日経流通新聞 (2003a)「イオンが新型GMS」『日経流通新聞』2003年6月10日号
- 日経流通新聞 (2003b)「イオン、下期 食品・衣料に重点」『日経流通新聞』2003年8月19日号
- 日経流通新聞 (2003c)「イオン、ホームファッションで攻勢」『日経流通新聞』2003年9月4日号
- 日経流通新聞 (2003d)「イオン、総合スーパー事業テコ入れ 日本のウォルマートになる」『日経流通新聞』2003年11月13日号
- 日経流通新聞 (2004a)「『ベビー・子供』売り場集約」『日経流通新聞』2004年1月22日号
- 日経流通新聞 (2004b)「2万㎡にはそれなりのMD」『日経流通新聞』2004年11月10日号
- 日経流通新聞 (2005)「イオン 専門店のノウハウ導入」『日経流通新聞』2005年12月23日号

- 日経流通新聞 (2006) 「第3のビール イオン据え置き」『日経流通新聞』2006年4月28日号
- 日経流通新聞 (2007) 「食品値上げ 浸透に明暗」『日経流通新聞』2007年8月10日号
- 日経流通新聞 (2008) 「GMS 再生へ 専門性アップ」『日経流通新聞』2008年1月21日号
- 日経流通新聞 (2011) 「2011 トップに聞く」『日経 MJ』2011年1月10日号
- 日経流通新聞 (2015a) 「GMS、反転攻勢へ背水」『日経 MJ』2015年4月13日号
- 日経流通新聞 (2015b) 「巨艦イオンの反省」『日経 MJ』2015年9月16日号
- 日経流通新聞 (2016) 「地元企業と組み 1000 品目」『日経 MJ』2016年6月20日号
- 日経流通新聞 (2017) 「イオンが中期経営計画」『日経 MJ』2017年12月15日号
- 日経流通新聞 (2020) 「イオン、GMS 復活へ奮闘」『日経 MJ』2020年10月9日号
- 日経流通新聞 (2021a) 「現場が本部に物申す」『日経 MJ』2021年2月22日号
- 日経流通新聞 (2021b) 「地域主導の店舗運営 加速」『日経 MJ』2021年4月16日号
- 日本経済新聞社 (2002a) 「イオンが直接取引拡大」『日本経済新聞 (夕刊)』2002年3月26日号。
- 日本経済新聞社 (2002b) 「PB 商品 65 品目値下げ」『日本経済新聞』2002年6月28日号。
- 日本経済新聞 (2003) 「店舗管理要員 6 割減」『日本経済新聞』2003年4月23日号
- 日本経済新聞 (2005a) 「イオン SC『出店反対』」『日本経済新聞地方経済面』2005年11月25日号
- 日本経済新聞 (2005b) 「出店反対 県に要望書」『日本経済新聞地方経済面』2005年12月14日号
- 日本経済新聞 (2006a) 「出店中止要請へ」『日本経済新聞地方経済面』2006年9月23日号
- 日本経済新聞 (2006b) 「野田のイオン出店計画 地元商議所が反対表明」『日本経済新聞地方経済面』2006年10月21日号
- 日本経済新聞 (2006c) 「野菜、99 円均一コーナー」『日本経済新聞』2006年5月30日号
- 日本経済新聞 (2006d) 「大型店出店規制の逆風」『日本経済新聞夕刊』2006年1月24日号
- 日本経済新聞 (2007) 「PB でメーカー値上げに応戦」『日本経済新聞』2007年11月30日号
- 日本経済新聞 (2016) 「イオン『脱・総合』への転換」『日本経済新聞』2016年1

月 4 日号

矢作敏行 (2010) 「事例研究：イズミの地域密着型経営」『経営志林』第 47 卷 3 号、2010 年 10 月

(2021 年 8 月 23 日受理)