

イオン株式会社

卸売業、小売業

大企業

「アジア No.1 リテ일러」を目指し、 グループ CEO が「女性管理職比率 50%」を宣言

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- グループ戦略実現のために、グループ CEO が宣言「2020 年に女性管理職比率 50%」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性バイヤー率いる全社横断プロジェクトによる“Yukata Magic（ユカタ マジック）”
- 外国人社員の定着化と経営の現地化
- ダイバーシティ推進室の設置と「ダイ満足活動」の実施

ダイバーシティ経営による成果

- “Yukata Magic” の成功による新たな市場開拓と、社内の新たな仕掛けの醸成
- 海外拠点の外国人社員との連携による、訪日外国人観光客の取り込み

Data

■企業概要

会社設立年	1926 年	資本金	220,007 百万円
本社所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬 1 丁目 5 番地 1		
事業概要	小売、ディベロッパー、金融、サービス等の事業を営む会社株式保有を通じた事業活動の管理		
売上高	6,395,142 百万円（2014 年 2 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	連結（2014 年 02 月現在）（※）
総従業員数	127,952 人（うち非正規 108,468 人）
属性ごとの人数等	【女性】95,691 人（うち非正規 89,837 人）、女性管理職比率 11.1% 【外国人】183 人（うち非正規 4 人）
正規従業員の平均勤続年数	17.7 年（男性 20.1 年、女性 15.3 年）
備考	（※）イオン株式会社とイオンリテール株式会社の合算

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

グループ戦略実現のために、グループ CEO が宣言 「2020 年に女性管理職比率 50%」

イオン株式会社（以下「同社」）を持株会社とするイオングループは日本や中国、アセアン諸国など合計 14 カ国で小売事業や金融事業、サービス事業などを展開し、営業収益約 6 兆 4 億円をあげている。「2020 年にアジア No.1 リテラーになること」を目指し、2011 年度からの中期経営計画において、グループ共通戦略である「4 シフト戦略」を打ち出した。2014 年 1 月にはベトナムに 1 号店を開店（アジアシフト）、2013 年度には都市型小型スーパーマーケット「まいばすけっと」の黒字化を実現（都市シフト）、同じく 2013 年にアクティブシニア向けの店舗「G.G（グランド・ジェネレーション）モール」の立ち上げ（シニアシフト）、また 2012 年には総合ポータルサイト「イオンスクエア」の立ち上げ（デジタルシフト）など、それぞれ一定の成果を上げている。

「4 シフト戦略」の一層の加速化には、性別や国籍を問わず全社員の協力が不可欠であり、人材の育成・登用などの人材戦略も“シフト”することとした。1970 年に岡田屋、フタギ、シロのローカル企業 3 社が提携し、イオングループ前身のジャスコ株式会社が誕生して以来、イオングループには、約 45 年間で 100 社以上の企業が加わっている。一貫して「性別、国籍、学歴、出身企業、年齢等によって差別しない」ことを人事の原則として掲げてきたが、それでもダイバーシティ経営が進んでいるとは言い難い状況であった。例えば女性の管理職比率は、2013 年の時点では 10% にとどまっていた。

そこでイオングループでは、従来から取り組んできたダイバーシティ経営の推進体制を仕切り直すこととした。会社を強くするためには多様な人材の活躍が不可欠であるという経営層の共通認識のもと、2013 年の株主総会において、グループ CEO が「2020 年に女性の管理職比率を 50% とすること」を宣言、経営戦略にダイバーシティ推進を位置づけることを明確に示した。

まずは女性活躍を試金石とし、障がい者や外国人、高齢者などの多様な人材の活躍を推進していくことを目指している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

女性バイヤー率いる全社横断プロジェクトによる “Yukata Magic（ユカタマジック）”

女性の活躍による大きな成功事例の 1 つが、同社の主要子会社イオンリテール株式会社（以下「イオンリテール社」）の店舗で展開した浴衣ブランド、“Yukata Magic（ユカタマジック）”である。

2005 年、女性社員（現取締役常務執行役員・H&BC 商品企画本部長）が浴衣のバイヤーのリーダーに着任した。それ以前はほぼすべての商品を男性バイヤーが担当していたが、消費者に近い視点を取り込むことを狙って、イオンリテール社では徐々に女性バイヤーを増やしているところであった。当時、イオンリテール社の浴衣の売上は伸び悩んでいた。実際に浴衣を着る層は高校生や大学生、OL などの若い女性であるにもかかわらず、イオンリテール社のターゲットは 40 代・50 代の主婦とその子どもに設定していることが原因であった。またトレンドに左右される商品は販売しないという方針で、浴衣もオーソドックスなデザインのもののばかりを取り扱っていた。つまり、イオンリテール社のターゲットと、実際に浴衣を着ている層が食い違っていたのだ。浴衣の売上を伸ばすには、今までターゲットでなかった若い女性を取り込むことが必須である。「浴衣を買うならイオンに行こう」と思うようになってほしい。彼女の強い思いに説得され、イオンリテール社は、若い女性をターゲットとして、浴衣事業をてこ入れすることを決めた。企画から販売までを一貫して手がけるプロジェクトチームを立ち上げ、彼女をリーダーに任命した。各部門を横断するプロジェクトの形で商品開発に取り組むことは、イオンリテール社にとって初の試みであった。

まずは各地の花火大会に足を運び、実際に若い女性が行くどのような浴衣を着用しているのか調査を行った。かつては白地の浴衣は透けるのでタブーとされていたが、最近ではさほど抵抗がなくなっていること、伝統的な模様よりも大ぶりの柄が好まれていることなど、女性に支持されている浴衣の色やデザインを丁寧に分析していった。

また、プロジェクトチームの分析は「そもそもなぜ若い女性が浴衣を着るのか」という点にまで及んだ。「若い女性は浴衣を着ることで“女度”を上げたいと思う

のではないか」。こうしてたどり着いたのが、“Yukata Magic (ユカタ マジック)”であった。“浴衣を着ることで魔法にかかったようにいつもと違う自分になれる、なりたかった自分になれる”というコンセプトを前面に打ち出して、浴衣だけでなく、小物や履物に至るまでのトータルでの商品開発や PR を進めた。

商品開発は仕入先の製造事業者と共同で行った。昔ながらの方法で生地を染めている職人が多かったが、それでは量産ができず、デザインの変更にスピーディに対応できないため、最新のプリント技術を使うことを依頼した。当初職人からは「邪道である」と抵抗が大きかったが、粘り強く説得を続け、協力を取り付けた。

売場の社員の役割も大きく変えた。販売方式に対するイオンリテール社全体の方針は、顧客自身が商品を選んで買物をする「セルフ販売」であり、浴衣に関しても店頭での説明が不要なセット販売が主であったが、流行や色の組み合わせなどについてアドバイスしながら、消費者一人ひとりに丁寧に接客する「対面販売」とすることとした。売場の社員に十分な教育を行い、組み合わせについても店頭でアドバイスをできるようにした。最初は負担が増えることを嫌がっていた売場の社員も、商品の売り上げが伸びていくことに喜びを感じ、次第にやりがいをもっていきいきと働くようになっていった。“Yukata Magic”のヒットにより、イオンリテール社の浴衣は売上を 113.5% (2007 年 / 2006 年実績対比) に伸ばした。

外国人社員の定着化と経営の現地化

イオングループでは、日本本社、中国本社、アセアン本社からなる三本社体制をとっている。同社の「4 シフト戦略」のひとつ、「アジアシフト」を押し進めるにあたっては、国内外の外国人社員をいかに経営者として育てるかが重要となる。

その一環として、国内で実施していた経営者育成のためのセミナーを、中国本社やアセアン本社でもスタートした。セミナーはレベルに応じて「ベーシック・マネジメント・プログラム (BMP：基礎)」「ニュー・マネジメント・プログラム (NMP：中級)」「アドバンスド・マネジメント・プログラム (AMP：上級)」の 3 段階で構成される。また、日本国内で「イオンビジネススクール (前ジャスコ大学)」を展開し、人事や財務、店舗開発などに関する研修の場を提供しているが、同様のビジネススクールを中国にも設置し、イオングループのコアとなる人材

の育成・確保を図ることとした。

さらに、海外本社の外国人社員のうち、経営幹部候補については同社に転属させ、管理部門や店舗などで経験を積ませている。

イオングループの日本国内勤務の外国人社員は現在 179 名である。継続して働いてもらうために、人事担当者が個別に面談を行い、キャリアプランを明確にするよう努めている。

ダイバーシティ推進室の設置と「ダイ満足活動」の実施

2013 年 7 月、同社はグループ CEO 直轄の組織として「ダイバーシティ推進室」を設置、女性社員 3 名を配属した。2014 年 4 月には、グループ企業 65 社にもダイバーシティ担当の責任者と女性社員 2 名をそれぞれ配置し、各社のダイバーシティ推進体制の整備も行った。

同室では、同社のダイバーシティ推進活動を“ダイ満足”活動と名付けた。「ダイバーシティが生み出す『従業員・従業員の家族』『お客さま』『会社』の満足」という意味をこめ、ロゴも作成した。

入社時点の男女比はほぼ同じであるにもかかわらず、5 年目から 10 年目では男女比は 7:3、管理職になると 9:1 になっているのが現状である。女性社員が辞めてしまう理由について同室が調査したところ、ライフイベントそのものが理由というよりも、「このまま働き続けて自分の将来のキャリアはどうなるのだろうか」といった漠然とした不安があるためであるということがわかった。そこで、女性社員が将来のキャリアプランを描き、ロールモデルを見つけられるような取組を開始した。

具体的には、入社 5 年目前後の女性社員を対象に、全国各地でキャリアデザインのためのプログラム「ダイ満足カレッジ・キャリアデザインコース」を開催することとした。適切なロールモデルがないことで、女性社員が将来に不安を感じて早期に退職してしまうという悪循環を断ち切るため、まず女性社員に自分が将来どのような道を進みたいかをじっくりと考えてもらい、その上で自分に足りないスキルなどを身に付けてもらうことを目的としている。また、家庭と仕事を両立している女性社員や、管理職として活躍する女性社員を招いてパネルディスカッションを行うなどの機会をつくっている。

グループ全体での取組としては、四半期に 1 度、各社の推進メンバーが出席する「ダイ満足サミット」を開催

し、各社におけるダイバーシティ経営の好事例を共有し、議論を行う機会としている。さらに年に1回、グループ内のベストプラクティスを表彰する「ダイ満足アワード」も設けている。

同室では、これら一連の「ダイ満足活動」の成果として、各社の好事例などを冊子にまとめたり、セミナーで発表したりすることでグループ共有の財産とし、グループ全体のダイバーシティ推進の加速に向けて水平展開することを目指している。

ダイバーシティ経営による成果

“Yukata Magic”の成功による新たな市場開拓と、社内の新たな仕掛けの醸成

前述の“Yukata Magic”により、今までイオンリテール社のターゲットではなかった若い女性からの支持を獲得することに成功した。これを受け、次に若い男性をターゲットに据え、女性向けの浴衣をヒットさせた時と同様に、流行や消費者の嗜好などを丁寧に調査しながら販促を仕掛けていった。2009年には男性向けの浴衣の売上も伸び始めた。

売場の社員は接客の経験を重ねるうちに、新しい帯の結び方などを自発的に提案するようになり、各店舗の成功事例は週報などを通じて他店舗に紹介され、店舗間に競争意識が生まれていった。また売場の社員が消費者にコーディネートなどを提案できるようになったことから、安価なセット販売だけでなく好みの浴衣や帯を組み合わせるかたちで販売できるようになり、“Yukata Magic”を立ち上げた2007年の一点単価は、前年に比べ110.3%に上昇した。2007年以降、“Yukata Magic”の伸びは堅調で、2013年の売上高は27億円、市場シェアは19.5%でトップ、イオンリテール社の夏季売上の主要部門に成長した。

“Yukata Magic”の成功以外にも、女性の活躍による成功事例が増えてきている。例えば、2008年に開業した、商業施設としては最大規模となるエコシステムを有する「イオンレイクタウン」では、女性社員3名のチームが、館内のエコ施設の紹介や自然に触れる体験を企画することなどを通じて、同社の環境に対する取組を広く発信している。消費者により近い視点での伝え方を工夫

しており、開業以来、館内のツアーには約2,000名、どんぐりを植えるなどのエコ体験活動やエコ教室には累計約50,000名が参加し、同社の環境ブランド価値向上に大きく寄与した。

また、家事代行サービスを提供するイオングループの株式会社カジタクでは、COOを女性が務め、50代、60代女性をパートタイムで採用し、主婦としての家事経験、子育て経験を活かすことに加え、ホームプロデューサー&アテンダント協会による家事力総合検定HPAAのホームアテンダント2級を取得させることでスキルの標準化を図るといった取組も行っている。さらには家事代行サービスとしては初めてネット予約を可能とするなど、利用者目線を活かして気軽に利用できるように予約システムの改良なども行い、家事労働に対する新しいサービスの定着に繋がっている。

海外拠点の外国人社員との連携による、訪日外国人観光客の取り込み

訪日外国人観光客における売上増加を目指し、外国人社員の声を活かして、外国人観光客にとっても利用しやすい店舗づくりを進めている。国内外のイオングループに在籍する外国人社員のアイディアをベースに、日本本社が中国本社やアセアン本社、海外子会社と連携して進めた取組として、店内での免税手続きの導入や、海外発行のクレジットカードで日本円を引き出せるATMの導入、サインボードの多言語表記などの整備が実現している。その結果、顧客満足度も上昇し、中国で最も普及している銀聯カードの決済高が2013年には前年比200%超へと拡大している。



▲ “Yukata Magic”のコーディネート例