

イオンのIT活用による ビジネス革新

2006年7月10日

イオン IT担当

縣 厚伸

AEON イオンのIT戦略概要

業績(2006年2月期)

(連結ベース)

売上高 : 4兆4,303億円
 経常利益 : 1,760億円
 IT投資額 : 約700億円

事業概要

企業数 158社

店舗数 :

GMS	468
スーパーマーケット	711
ディスカウントストア	43
ホームセンター	92
スーパーセンター	17
百貨店	2
コンビニエンスストア	2,854
専門店	3,246
その他物販	25
金融	62
外食	541
サービス	791
総合計	8,852

2006年2月20日現在

IT投資の課題

【経営環境の変化】

グローバル化
 自由な競争原理
 企業再編、寡占化

【課題】

どこにも勝る価格を継続的に実現

- 商品原価の引き下げ
- 販売管理費の抜本的改革

グループシナジーの追求

IT投資の内容

自主マーチャндаイジングを可能とする自社物流ネットワークの構築と、商品在庫情報のリアルタイム可視化計画を重視したマーチャндаイジングプロセスの高度化と、本部・店舗間の協働強化

店舗バックオフィス業務のオンライン化と集約化

経理業務のグループ集約化と財務会計情報の一元化

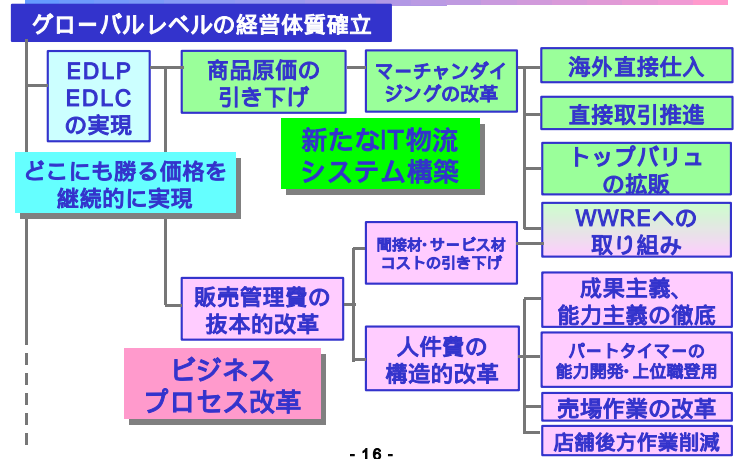
IT投資の効果

プライベートブランド商品取扱い拡大
 売上高 約2千億円 5年間で2倍以上
 メーカー直取引による商品原価の削減 約4%

マーチャндаイジングプロセス高度化
 衣料品 在庫 11.9%、
 荒利率 + 1.7%

店舗発注人時 約70%削減
 欠品率 2~4%が1%未満に削減
 店舗後方人員 約70%削減
 決算数値確定 約9日間の短縮

AEON ITを活用したビジネス改革



1. イオンの経営戦略
2. ビジネス改革とIT戦略構想
3. IT物流プロジェクトの取り組み
4. ビジネスプロセス改革プロジェクトの取り組み
5. 現場活用教育の取り組み

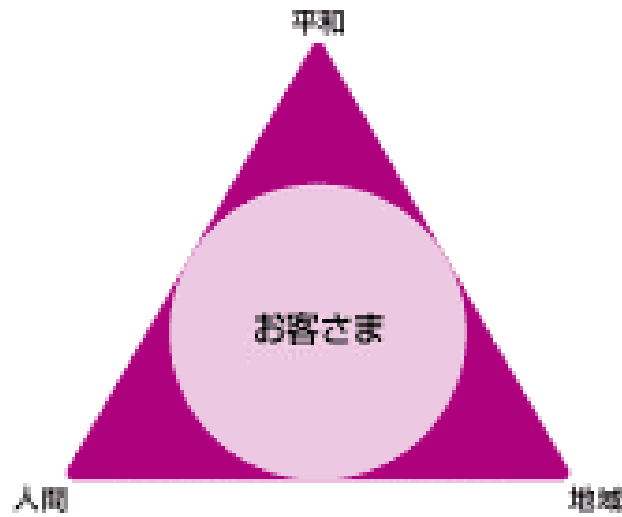
1. イオンの経営戦略

2. ビジネス改革とIT戦略構想

3. IT物流プロジェクトの取り組み

4. ビジネスプロセス改革プロジェクト
の取り組み

5. 現場活用教育の取り組み



1. 企業数： 1 5 8 社
(連結子会社 1 3 0 社 関連会社 2 7 社)

2. 営業収益： 4 兆 4 , 3 0 2 億 8 , 5 0 0 万円

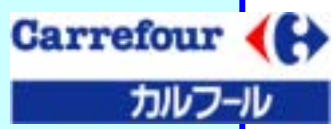
3. 経常利益： 1 , 7 5 9 億 8 , 9 0 0 万円

4. 店舗数：

GMS	4 6 8
スーパーマーケット	7 1 1
ディスカウントストア	4 3
ホームセンター	9 2
スーパーセンター	1 7
百貨店	2
コンビニエンスストア	2 , 8 5 4
専門店	3 , 2 4 6
その他物販	2 5
金融	6 2
外食	5 4 1
サービス	7 9 1
総合計	8 , 8 5 2

AEON グループ企業の概要

- イオン(株)
- イオン九州(株)
- (株)マイカル など



- マックスバリュ東北(株)
- マックスバリュ東海(株)
- マックスバリュ西日本(株) など

■GMS事業

- ミニストップ(株)
- イオンファンタジー(株)
- グルメドール など



■スーパーマーケット事業

■その他事業



■ドラッグストア事業

- タキヤ(株)
- (株)ツルハ など



■専門店事業



- タルボット(株)
- (株)ブルーグラス
- (株)イオンフォレスト など



■ディベロッパー事業

- イオンモール(株) など

■金融サービス事業

- イオンクレジットサービス(株)など



- 1.社名： イオン株式会社
- 2.設立： 1926年9月
- 3.営業収益： 1兆8,929億900万円
- 4.経常利益： 311億1,700万円
- 5.資本金： 1,017億9,800万円
- 6.店舗数： 378店舗
- 7.従業員数： 71,171人
- 8.本店所在地： 千葉県美浜区中瀬1-5-1

2006年2月20日時点



イオン2010年ビジョン

世界に通用する小売業を目指す

コア・ビジネス領域

GMS事業

SM事業

ドラッグ事業

ディベロッパー事業

金融サービス事業

アジア事業

世界に通用する小売業を目指して

コーポレートガバナンス改革

グループマネジメント改革

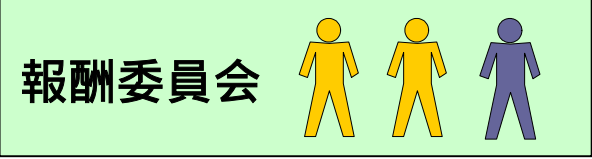
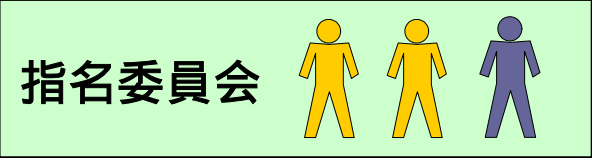
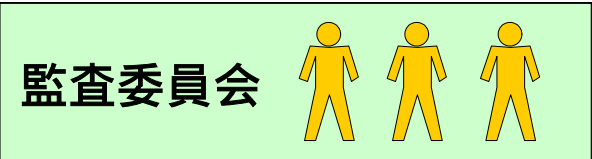
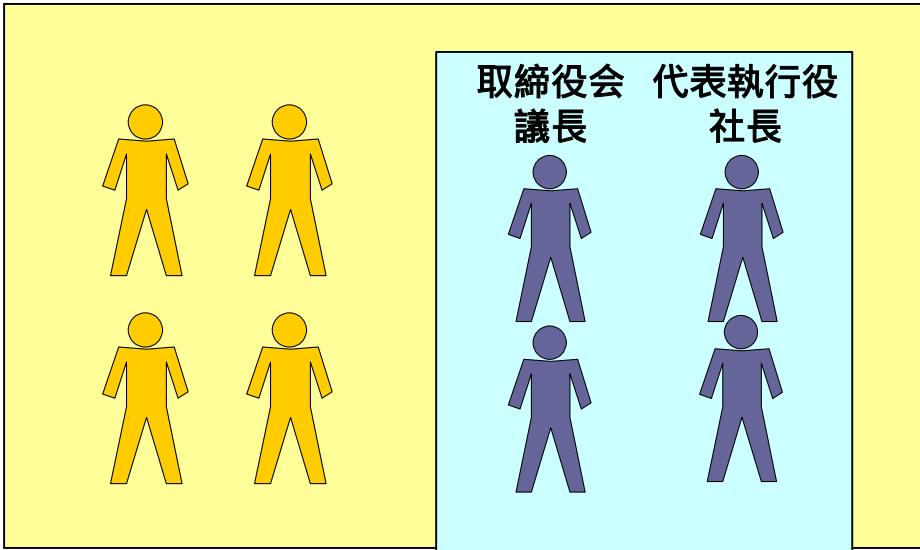
委員会等設置会社へ
の移行

事業持株会社化

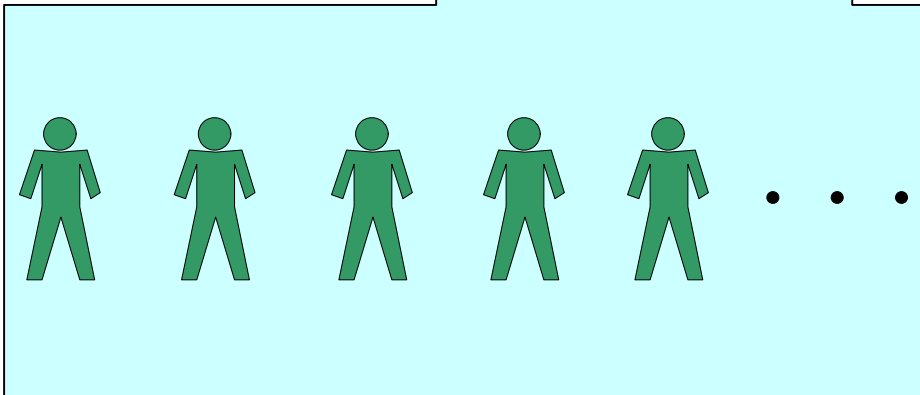
2003年5月の株主
総会をもって移行済み

2001年8月21日
ジャスコ(株)からイオン(株)へ

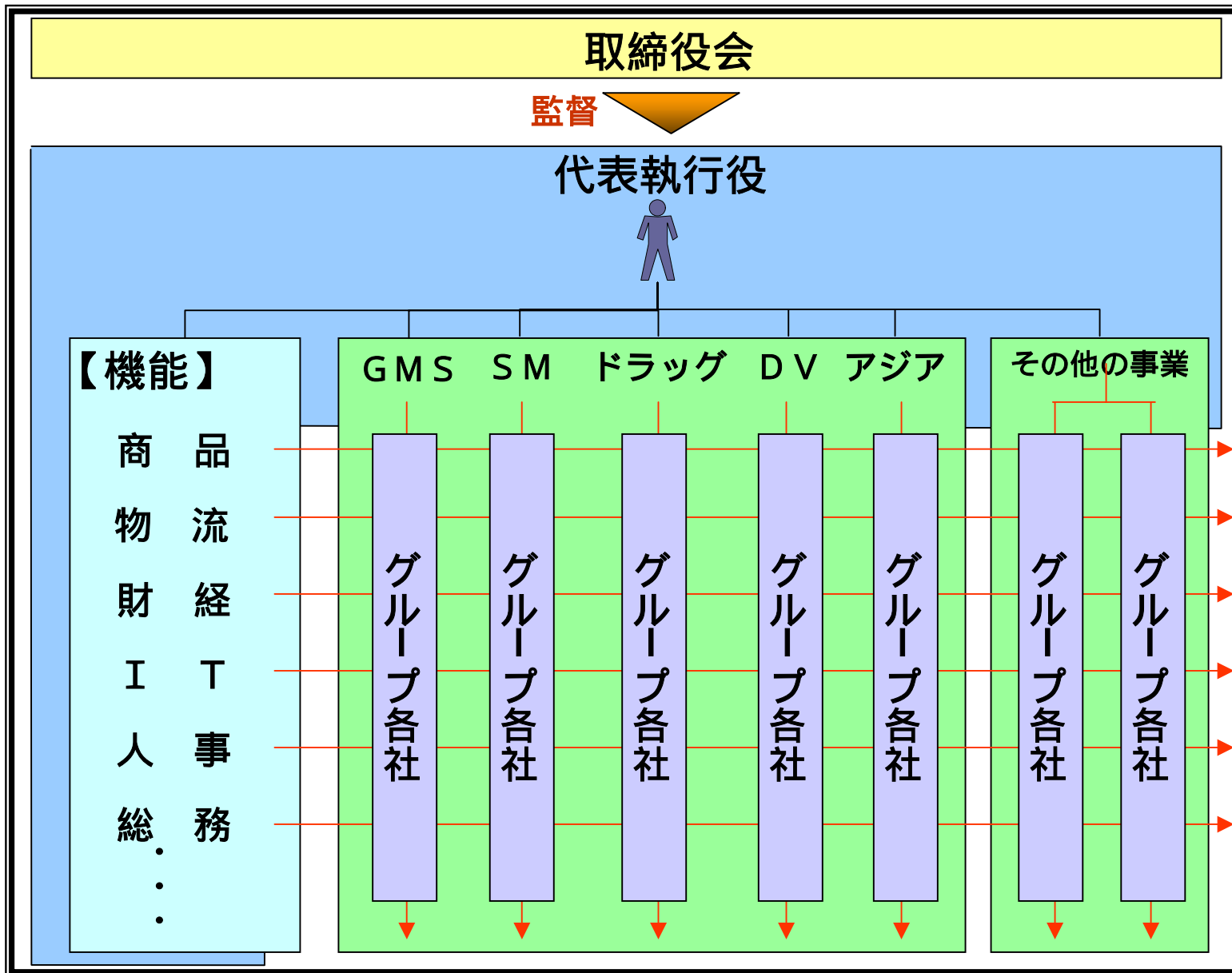
【取締役会】



【執行役】



AEON イオンのグループマネジメント改革



世界に通用する
国際的企業集団



グループの
成長加速

グループ全体
価値の向上

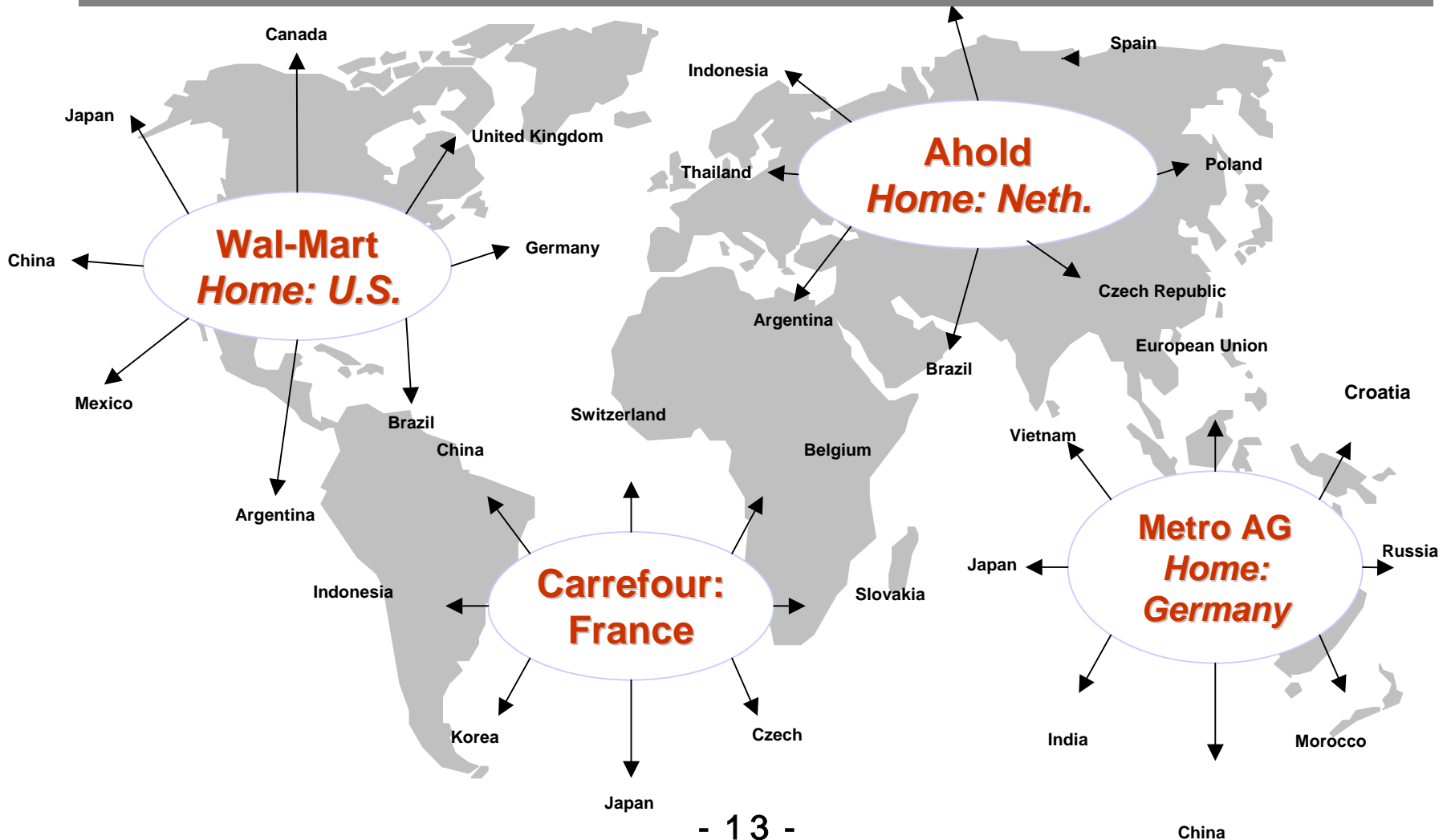
グループシナジー
の最大化

グループ全体
最適と革新創出

集中・集約・共有
標準化の推進

1. イオンの経営戦略
2. ビジネス改革とIT戦略構想
3. IT物流プロジェクトの取り組み
4. ビジネスプロセス改革プロジェクトの取り組み
5. 現場活用教育の取り組み

グローバルリテラーによる 全世界的な大規模M & A



環境の変化

- ◆ グローバリゼーション
- ◆ 自由な競争原理
- ◆ 企業再編 寡占化



グローバルリテラーとの
生き残りを賭けた熾烈な競争

販売管理費比較

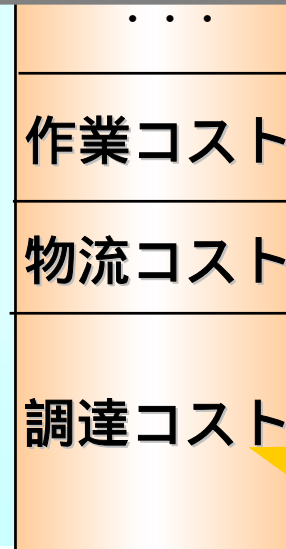


EDLP (Everyday Low Price)

どこにも勝る価格
の継続的な実現

EDLC (Everyday Low Cost)

世界水準のコスト構造



世界に通用する国際的企業集団

1. グローバルスタンダードの導入

- ◆ グローバルリテイラーとの戦いに備えるため、グローバル企業のベストプラクティスを獲得
- ◆ グローバルベースでのB2B活動が必須であり、グローバルスタンダードへ対応し、取り込む

2. グループシナジーの追求

- ◆ スケールメリット・機能集約による効果を実現し、MD、物流、IT、後方業務のシナジーを追求
- ◆ ベストプラクティスの交換・コラボレーションを推進し、強み、成功事例の共有化と水平展開のスピードアップを図る

差別化



一般化

ビジョン・戦略

ビジネス戦略に基づいてMD戦略、
物流戦略を決定しなければならない

MD・物流戦略

組織とプロセスは戦略的方向性をサポート
するものでなければならない

MDプロセス / 組織 物流プロセス / 組織

プロセスと意思決定をサポートする
インフラでなければならない

システム及びインフラ

- 透明性
- 協働作業
- 柔軟性

I T 投資の課題

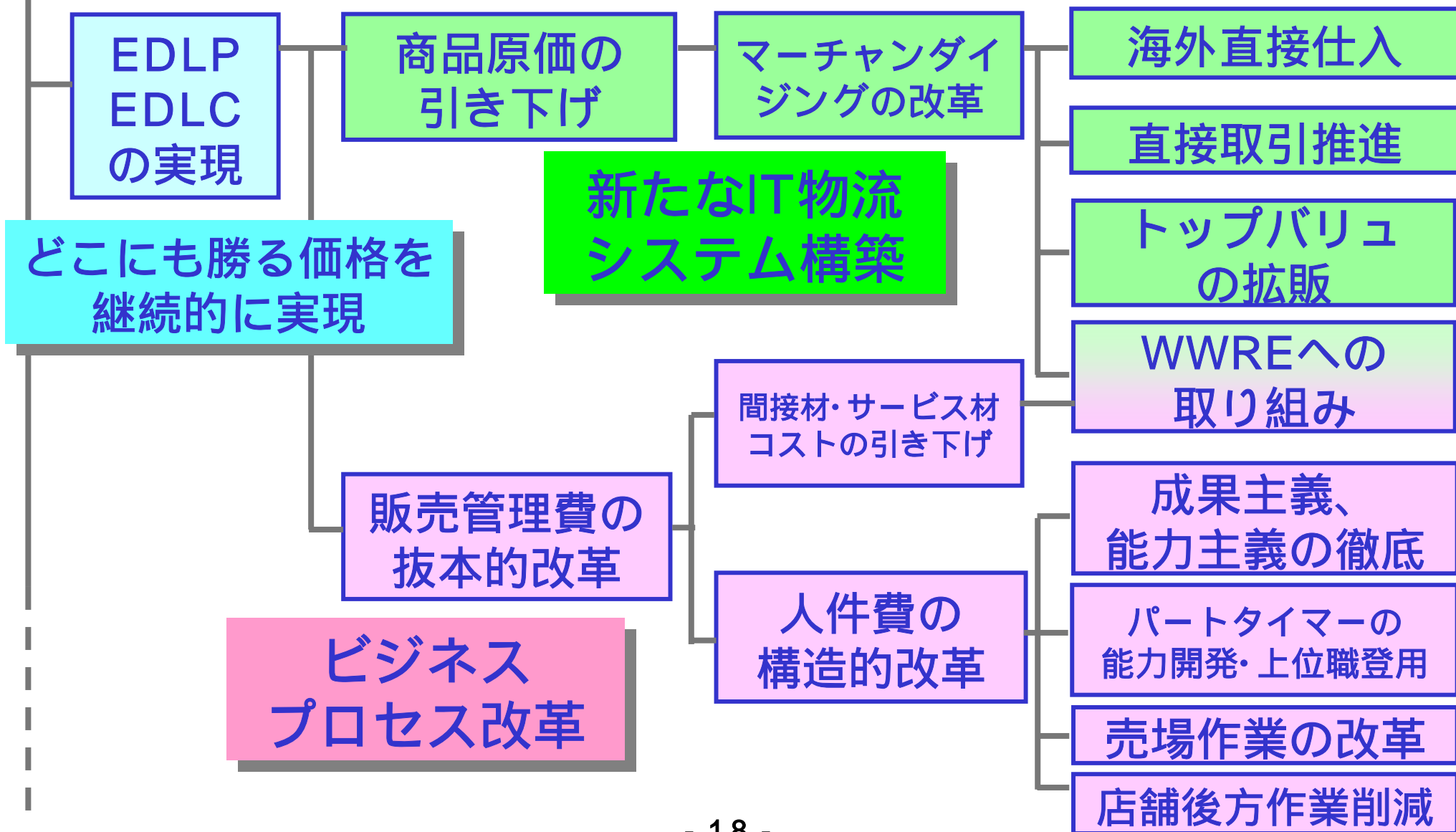
【経営環境の変化】

グローバル化
自由な競争原理
企業再編、寡占化

【課題】

- どこにも勝る価格を継続的に実現
 - ・ 商品原価の引き下げ
 - ・ 販売管理費の抜本的改革
- グループシナジーの追求

グローバルレベルの経営体質確立



I T 投資の内容

自主マーチャндаイジグを可能とする自社物流ネットワークの構築と、商品在庫情報のリアルタイム可視化

計画を重視したマーチャндаイジグプロセスの高度化と、本部・店舗間の協働強化

店舗バックオフィス業務のオンライン化と集約化

経理業務のグループ集約化と財務会計情報の一元化

I T 投資の効果

プライベートブランド商品取扱い拡大
売上高 約 2 千億円 5年間で 2 倍以上
メーカー直取引による商品原価の削減
約 4 %

マーチャンダイジングプロセス高度化
衣料品 在庫 11.9%、
荒利率 + 1.7%

店舗発注人時 約 70% 削減

欠品率 2 ~ 4% が 1% 未満に削減

店舗後方人員 約 70% 削減

決算数値確定 約 9 日間の短縮

1. イオンの経営戦略
2. ビジネス改革と I T 戦略構想
3. I T 物流プロジェクトの取り組み
4. ビジネスプロセス改革プロジェクトの取り組み
5. 現場活用教育の取り組み

サプライチェーンの可視化と売場実現力の強化

サプライチェーンの可視化

- DC [ディストリビューションセンター]在庫と店頭在庫のリアルタイム管理 -

オペレーションの標準化と可視化

- オペレーションのデジタル標準化・
部署間ワークフロー化 -



売場実現力の強化

- 「確実な売場展開」と「店舗人時の削減」
の同時実現 -

1．戦略物流ネットワークの構築

(1) 自社物流網の構築状況

(2) 商品コスト構造改革の成果

2．MDプロセス改革

(1) MD計画プロセス

(2) スペース計画/カテゴリーマネジメント

(3) 新補充プロセス

(4) 売場作業の改革

戦略物流構想の狙い

調達システム改革による仕入原価削減

物流コストの削減と品質向上

店舗作業軽減

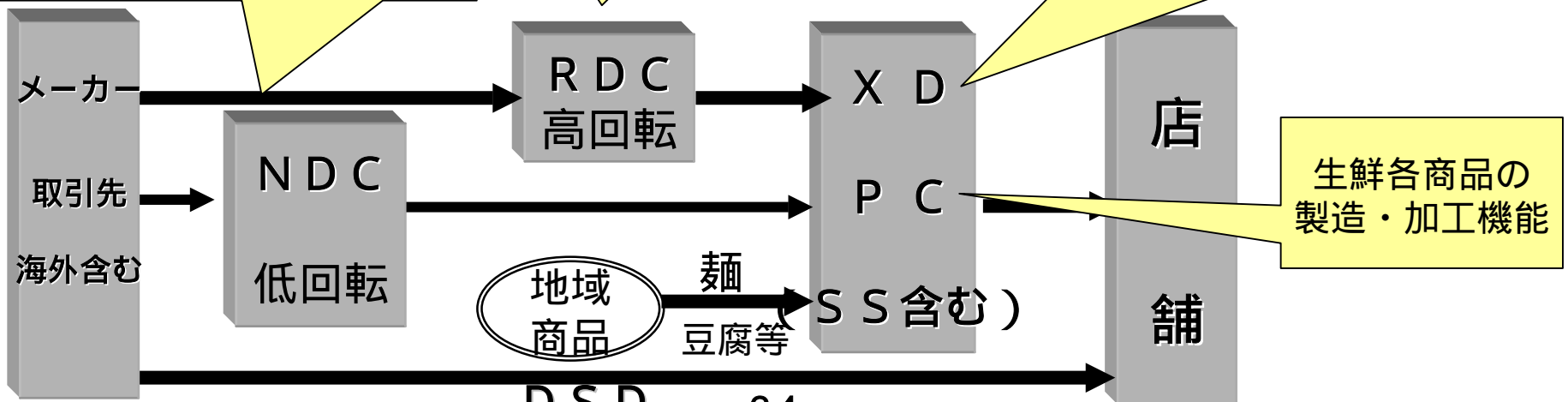
プロダクトフローと施設タイプ



季節商品並びにホームバ-商品等、全社的に在庫を集中した方が効率的な商品の保管・供給機能

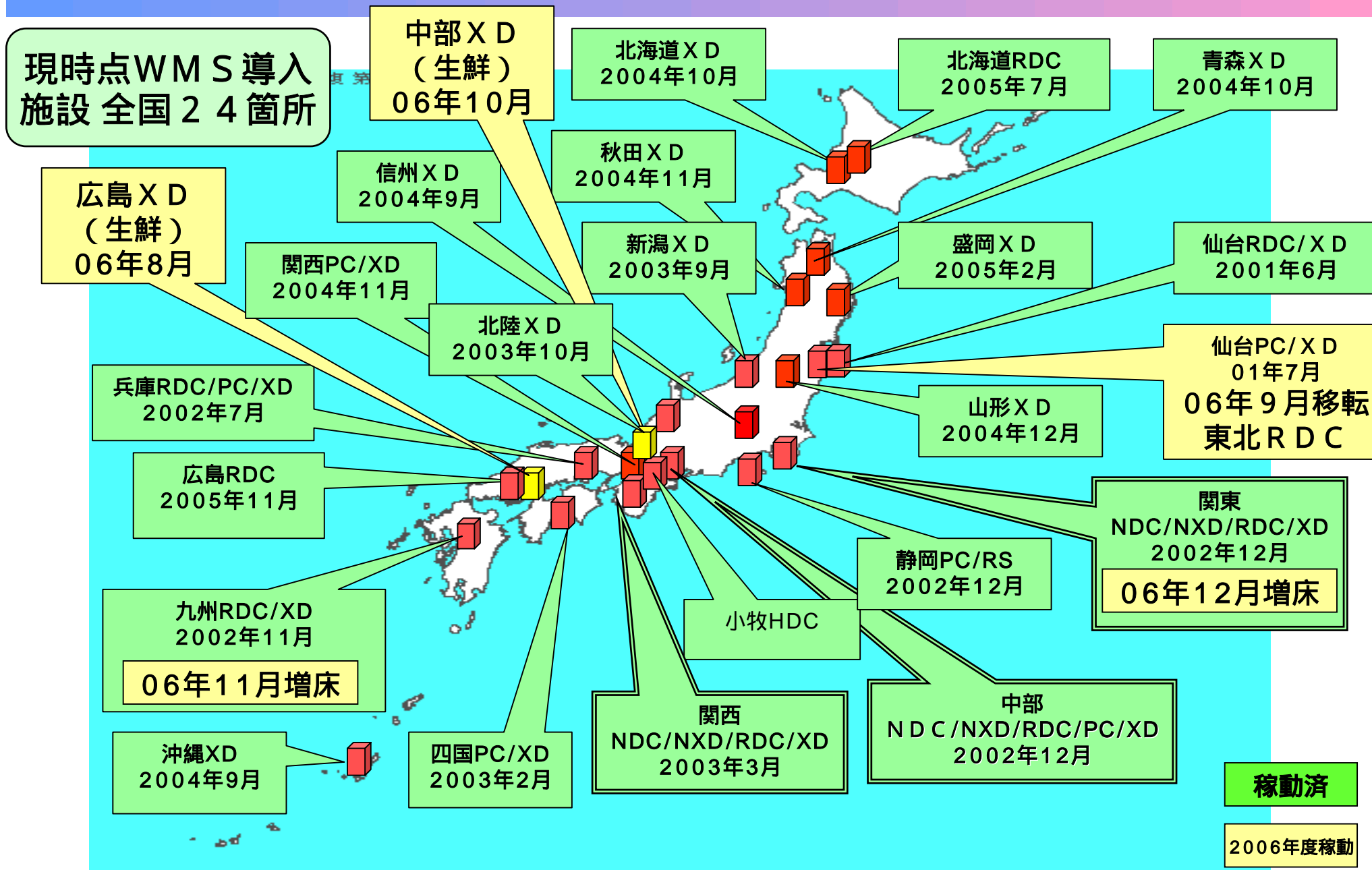
ファーストバ-商品をより店舗に近いところで保管・供給する機能

商品の在庫・保管機能は有さず、各DCからの供給商品と地元商品を各店に供給する機能



生鮮各商品の製造・加工機能

AEON 戦略物流ネットワークの構築 (常温)



- 1 . 戦略物流ネットワークの構築
 - (1) 自社物流網の構築状況
 - (2) 商品コスト構造改革の成果
- 2 . MDプロセス改革
 - (1) MD計画プロセス
 - (2) スペース計画/カテゴリーマネジメント
 - (3) 新補充プロセス
 - (4) 売場作業の改革

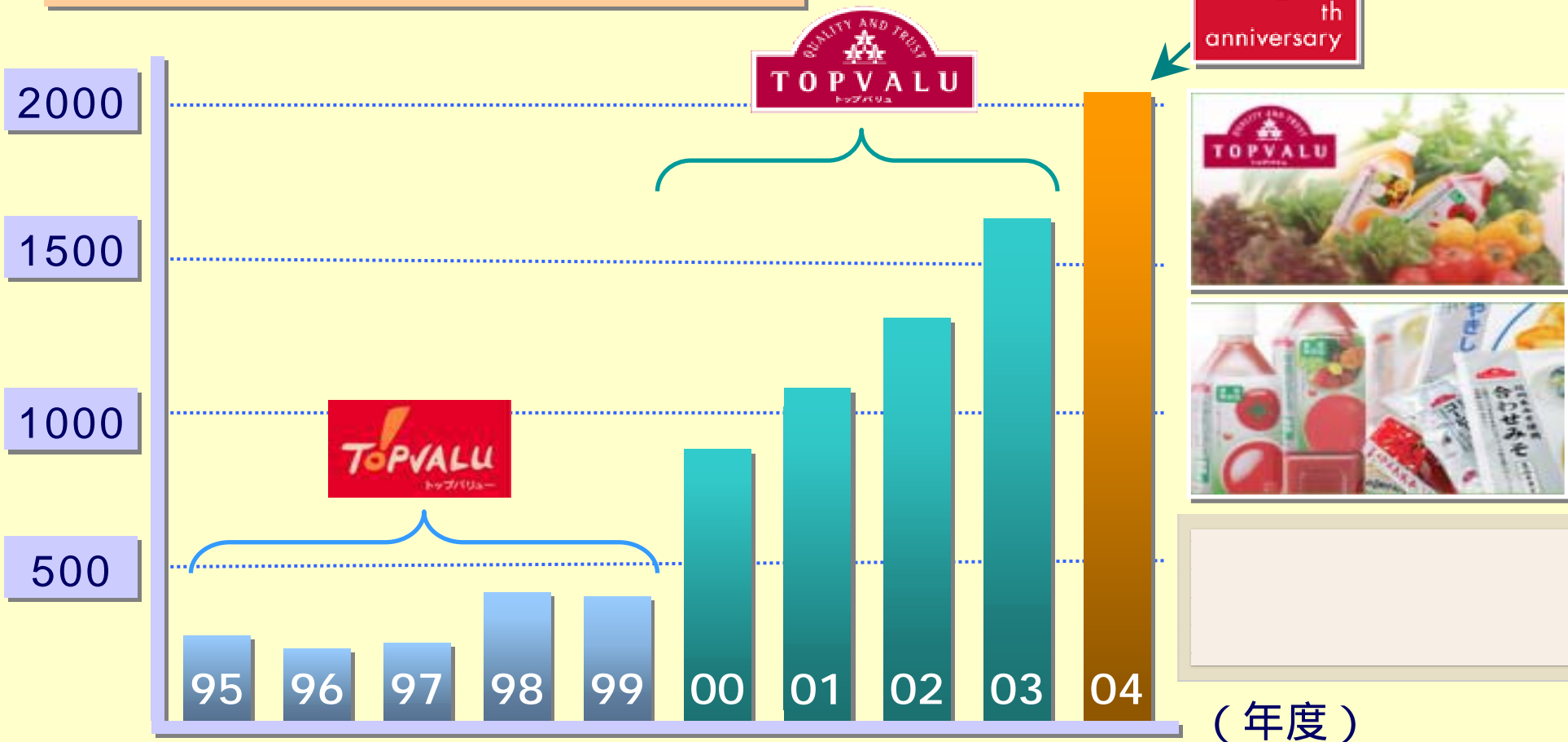
AEON トップバリュ売上高の推移

05年度売上高

グループ計
うちイオン(株)

約2,040億円
約1,311億円

トップバリュ売上高 (億円)

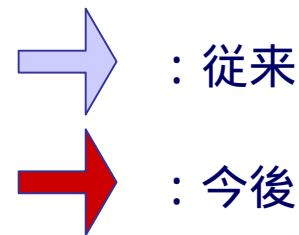


AEON 物流改革の進捗例

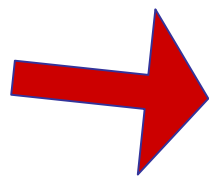
05年度上期にイオン(株)より開始。その後伊九州、MV中部、MV九州へ拡大。
06年度はマイカル九州が5月に開始。さらにマイカル、MV西日本へ拡大予定。

ビールにおけるSCM改革

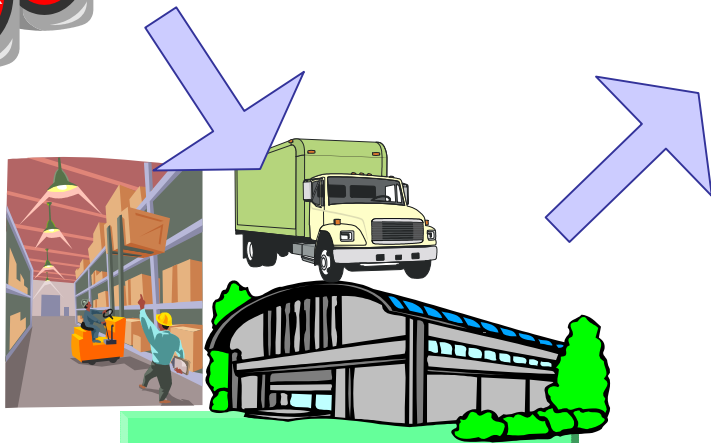
(直接物流の改革イメージ)



ビールメーカー



RDC/XD



卸倉庫



イオンRDC・XD経由 グループ各店

1 . 戦略物流ネットワークの構築

(1) 自社物流網の構築状況

(2) 商品コスト構造改革の成果

2 . MDプロセス改革

(1) MD計画プロセス

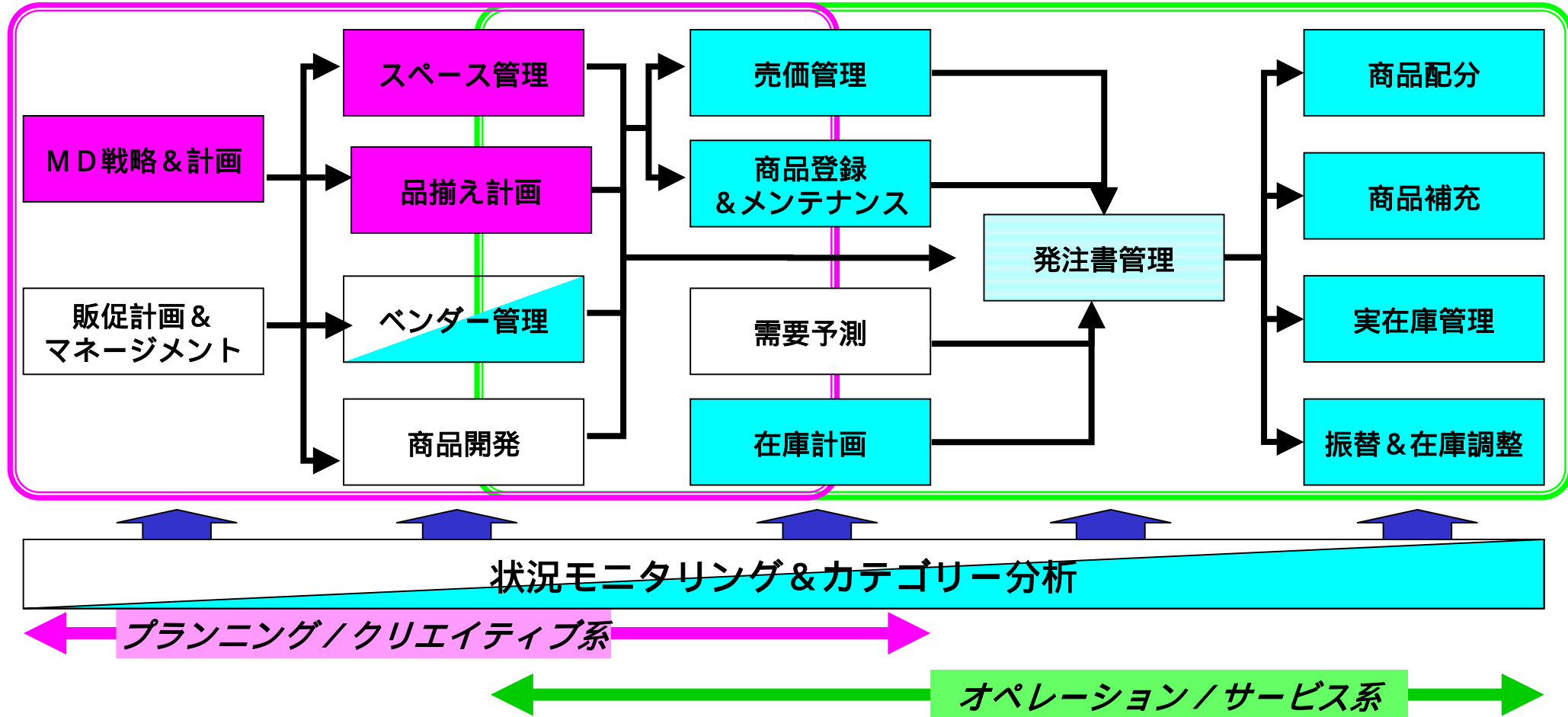
(2) スペース計画/カテゴリーマネジメント

(3) 新補充プロセス

(4) 売場作業の改革

新マーチャダイジング
プロセス

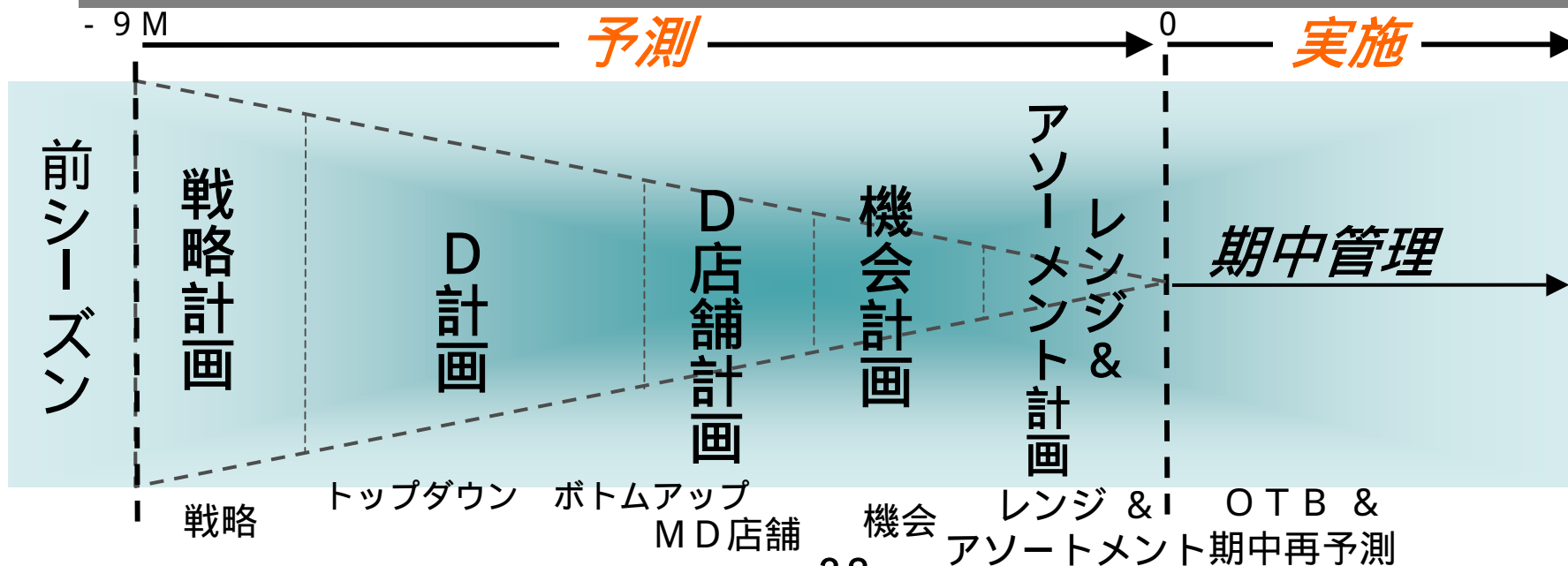
- 計画起点、オペレーションは効率化（集中化）
- システム支援 = データ精度（一元管理）+ 統合化



- 1 . 戦略物流ネットワークの構築
 - (1) 自社物流網の構築状況
 - (2) 商品コスト構造改革の成果
- 2 . MDプロセス改革
 - (1) MD計画プロセス
 - (2) スペース計画/カテゴリーマネジメント
 - (3) 新補充プロセス
 - (4) 売場作業の改革

MD計画の目的

- ◇会社の戦略を実現するためのカテゴリーの戦略を数値的枠組みに落とし込む 品番数と計画数量の適正化、店舗の品揃えの欠落/重複削減
- ◇変化に迅速に対応するために、期中モニタリングの仕組みを提供する 商品在庫の適正化 (削減)



- 1 . 戦略物流ネットワークの構築
 - (1) 自社物流網の構築状況
 - (2) 商品コスト構造改革の成果
- 2 . MDプロセス改革
 - (1) MD計画プロセス
 - (2) **スペース計画/カテゴリマネジメント**
 - (3) 新補充プロセス
 - (4) 売場作業の改革

商品部が、カテゴリーごとに、より生産性や効率の改善が見込める品揃え、棚割計画を立案。
単品レベルでの販売実績を分析・評価し、在庫計画（MIN/MAX）を考慮に入れた棚割計画を立案

a 店舗にとって最適な陳列指図書の商品部が作成、タイムリーに提供。

（各店舗の仕器サイズ、ゴンドラ本数をシステムに登録し棚割を作成）

b 店舗は、その陳列指図書通りに棚替え作業を実施し、（運用ルール遵守）、いち早く新製品を店頭に露出する、また速やかに新しい売場計画を実現する。

AEON スペース計画システムを使用した、店舗での陳列変更作業

陳列指図書の実出力



陳列指図書の貼付



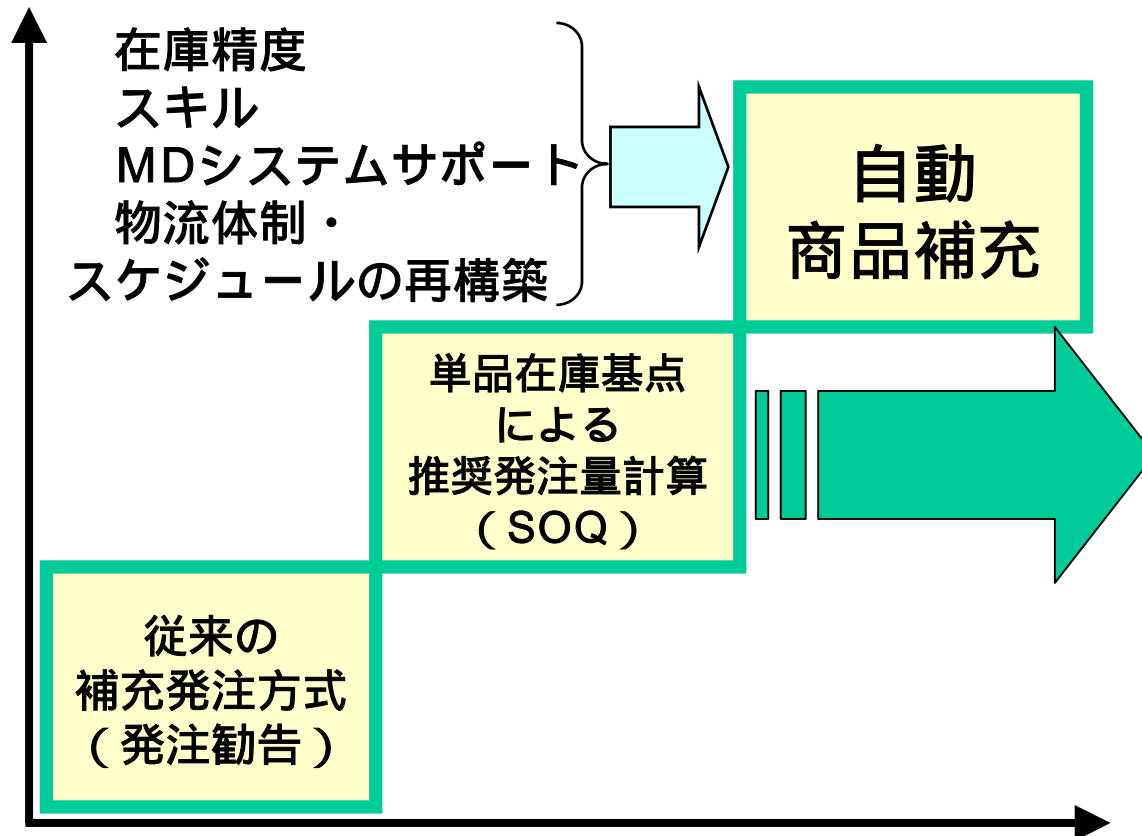
陳列指図書を確認しながらの陳列変更作業



- 1 . 戦略物流ネットワークの構築
 - (1) 自社物流網の構築状況
 - (2) 商品コスト構造改革の成果
- 2 . MDプロセス改革
 - (1) MD計画プロセス
 - (2) スペース計画/カテゴリーマネジメント
 - (3) 新補充プロセス
 - (4) 売場作業の改革

計画起点 + 効率的なオペレーション

- 店舗在庫、DC在庫を一元管理
- 補充担当が在庫管理責任
- 店舗は在庫精度の維持に責任



- **トータルコストの削減**
- 商品原価の低減
- 品切れ撲滅、商品回転の向上
- 人時削減

営業上のメリット

- 欠品改善
- 定番バックルーム在庫削減
- 補充発注作業人時改善

物流上のメリット

- （リードタイム拡大）
- 物流センターサイド
- 物流波動の平準化
- 物流精度の改善
- 店舗サイド
- 定時一括納品
- 当日夜納品

- 1 . 戦略物流ネットワークの構築
 - (1) 自社物流網の構築状況
 - (2) 商品コスト構造改革の成果
- 2 . MDプロセス改革
 - (1) MD計画プロセス
 - (2) スペース計画/カテゴリーマネジメント
 - (3) 新補充プロセス
 - (4) 売場作業の改革

店舗
業務コスト
削減

売場からのダイレクトインプット

ペーパーレス

店舗発生データの
精度向上

単品データ補足ニーズへの対応

店舗資源の
極小化

拠点・時間の制約を極力排除
(店舗・センターを問わず利用できる)

店舗側投資は最小限

グループシナジー
効果

グループでの活用

同じ情報に基づくアクション・・・（本部と店舗）

情報の共有

本部で

店舗で

全店舗の棚位置がわかる（棚割システム導入商品）

全店舗の売価変更、返品作業の進捗状況がわかる。（未実施・実施中・実施済がわかる）

全従業員の勤務実績が即座にわかる。

自店の入荷予定、在庫計画（Min/Max値）がわかる。

近隣店舗の現在在庫数がわかる。

そのため、電話やメールでの確認は不要。

情報の一気通貫

PLAN

DO

SEE

店舗

本部

店舗

報告作業の排除

本部

販売に必要な情報
(売価変更・作業指示)

コンプライアンス
業務ルール

在庫精度
維持

お客さま

顧客サービス・
販売に専念

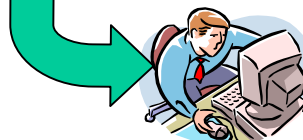
売場

店舗の商品売価、作業状況の確認

販促計画

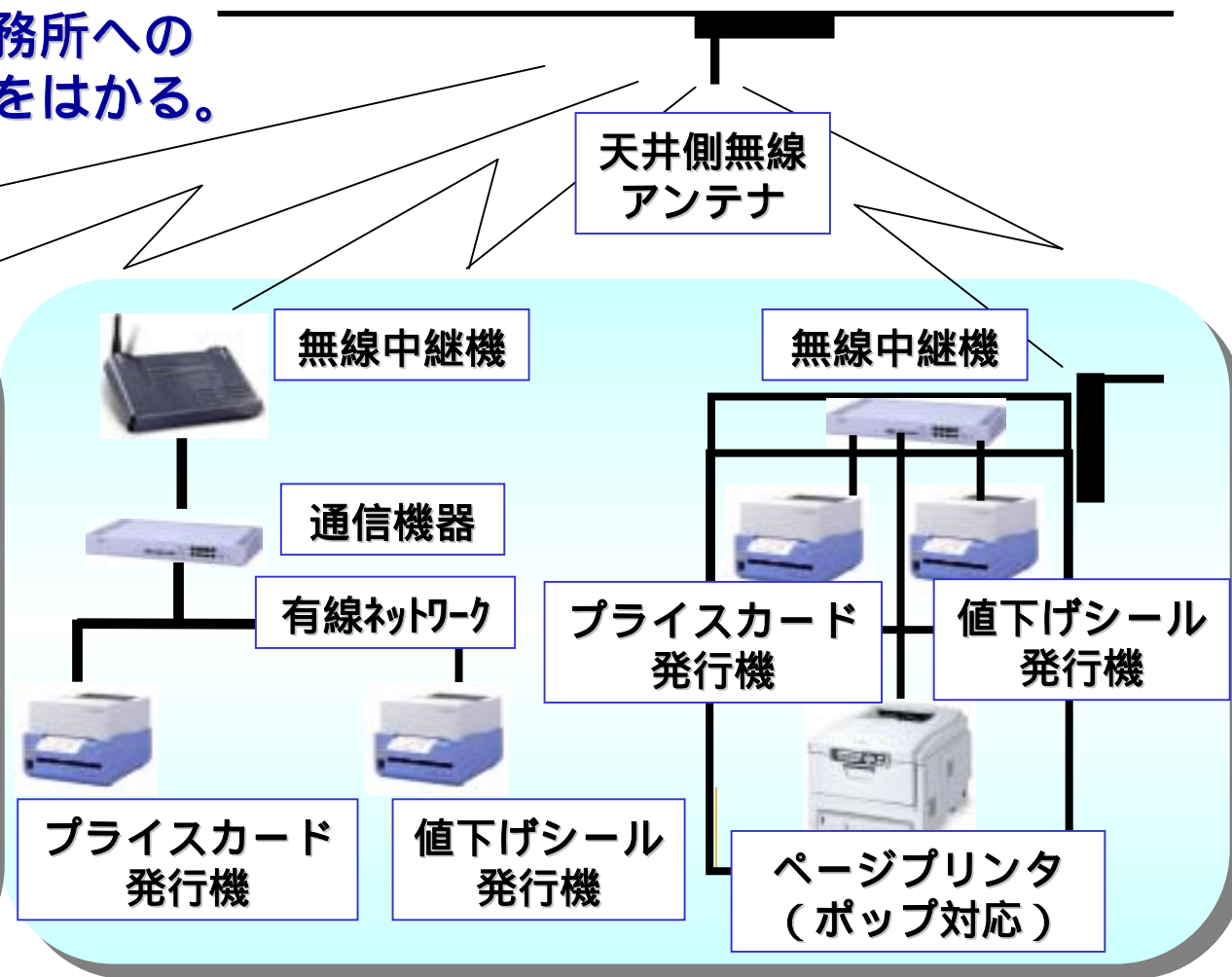
確認・修正

情報の集中化
(システム)オペレーションの集中化



AEON 店舗内（売場）無線環境イメージ

売場担当者のバックルームや事務所への移動を無くし、売場在居率向上をはかる。



売場の商品の前で作業実施。
無線ハンディ端末で価格変更・
本部マスター売価参照等を行う。

表示物（価格カード・値下シール・ポップ・
ショーカード）は、売場内に設置するワークスポッ
トより無線方式で即時発行する。

1. イオンの経営戦略
2. ビジネス改革とIT戦略構想
3. IT物流プロジェクトの取り組み
4. ビジネスプロセス改革プロジェクトの取り組み
5. 現場活用教育の取り組み

改革のコンセプト

◆ 経営のリアルタイム化

- ・ 基幹システムの再構築

◆ 中間業務・重複業務の解消

- ・ 後方業務の集中化
- ・ 入力業務のオンライン化

実現目標

グローバル・コスト

バックオフィス総人時の半減

グローバル・スピード

単体5日後、連結9日後決算

グローバル・クォリティ

タイムリーな意思決定

グローバル・ITインフラ

1．店舗後方業務のB P R

2．グループ経営基盤の確立

(1) グループ I T プラットフォームの構築

(2) シェアード サービスセンターの設立と展開

3．決算の早期化

AEON 店舗後方業務の削減計画

2002年7月 BPRプロジェクトにて定義

店舗後方業務

214 作業

人事総務 勤怠管理, 給与業務
63 作業 保険関連

会計 店舗売上確定処理
45 作業 店現金管理, 経費処理

システム 発注勧告, 売価管理
31 作業 発行業務

商品管理 荷受, 検品, 伝票計上
29 作業 返品振替, 加工補正

販促 POP作成,
46 作業 販促物管理

2004 / 上期の姿

IT化、BPRによって
廃止する作業
64 作業

SSCや他主部署に
移管する作業
34 作業

IT化、BPRによって
負荷軽減される作業
43 作業

店舗後方に残る業務
73 作業

目的/ねらい

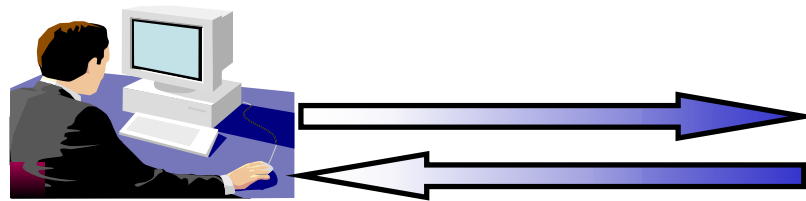
電子化（ペーパーレス化）
ワンインプットルール（一度の入力で処理を完結する）

改革のポイント

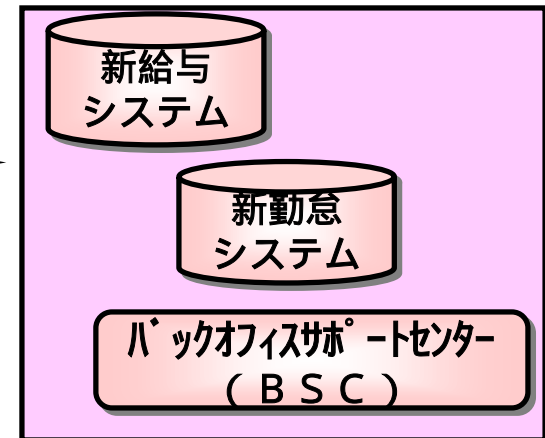
- ・ 週間マネジメントの徹底
- ・ 勤務実績管理の簡素化と人事管理の強化
- ・ 人時コントロールの強化
- ・ 法律、ルールの遵守



各種申請をパソコンで上司へ申請。



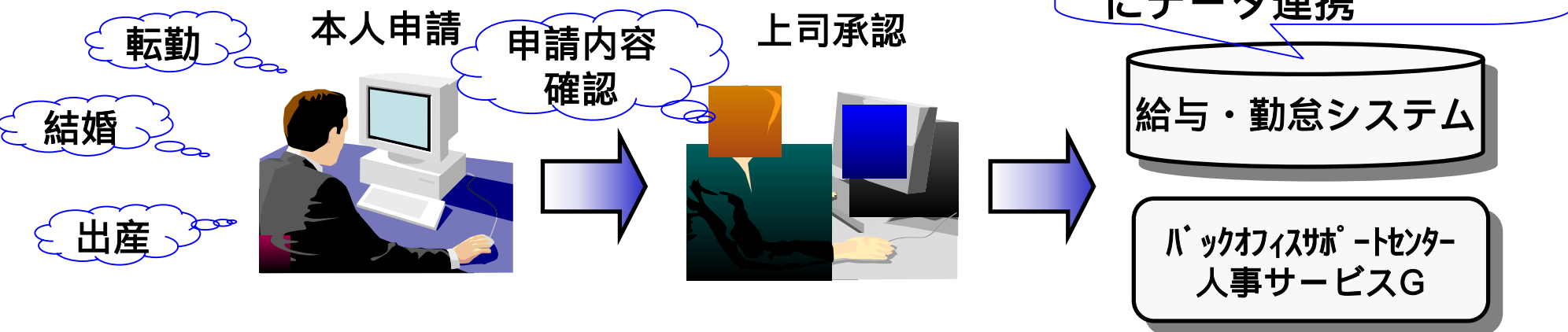
各種申請をパソコンで承認し、データ連携。画面上で進捗管理。

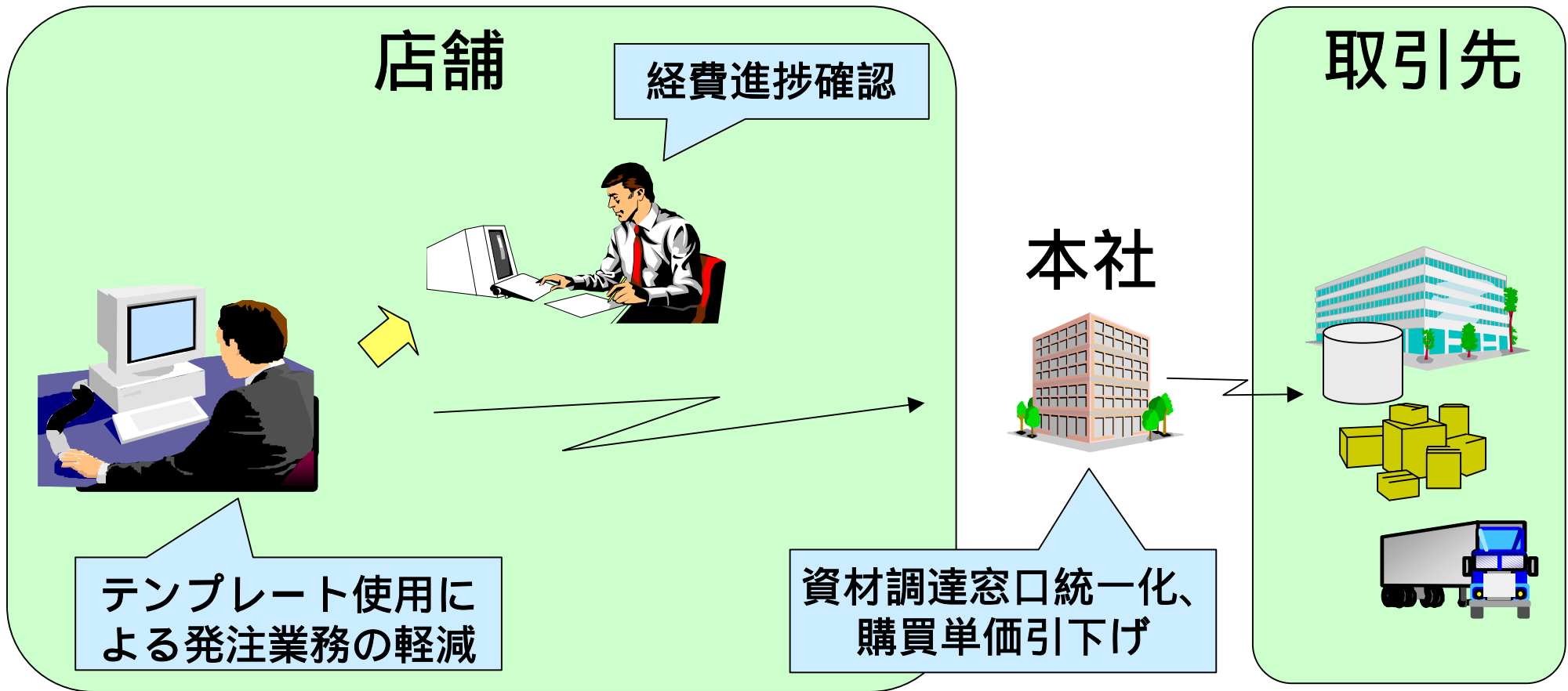


電子申請システムとは

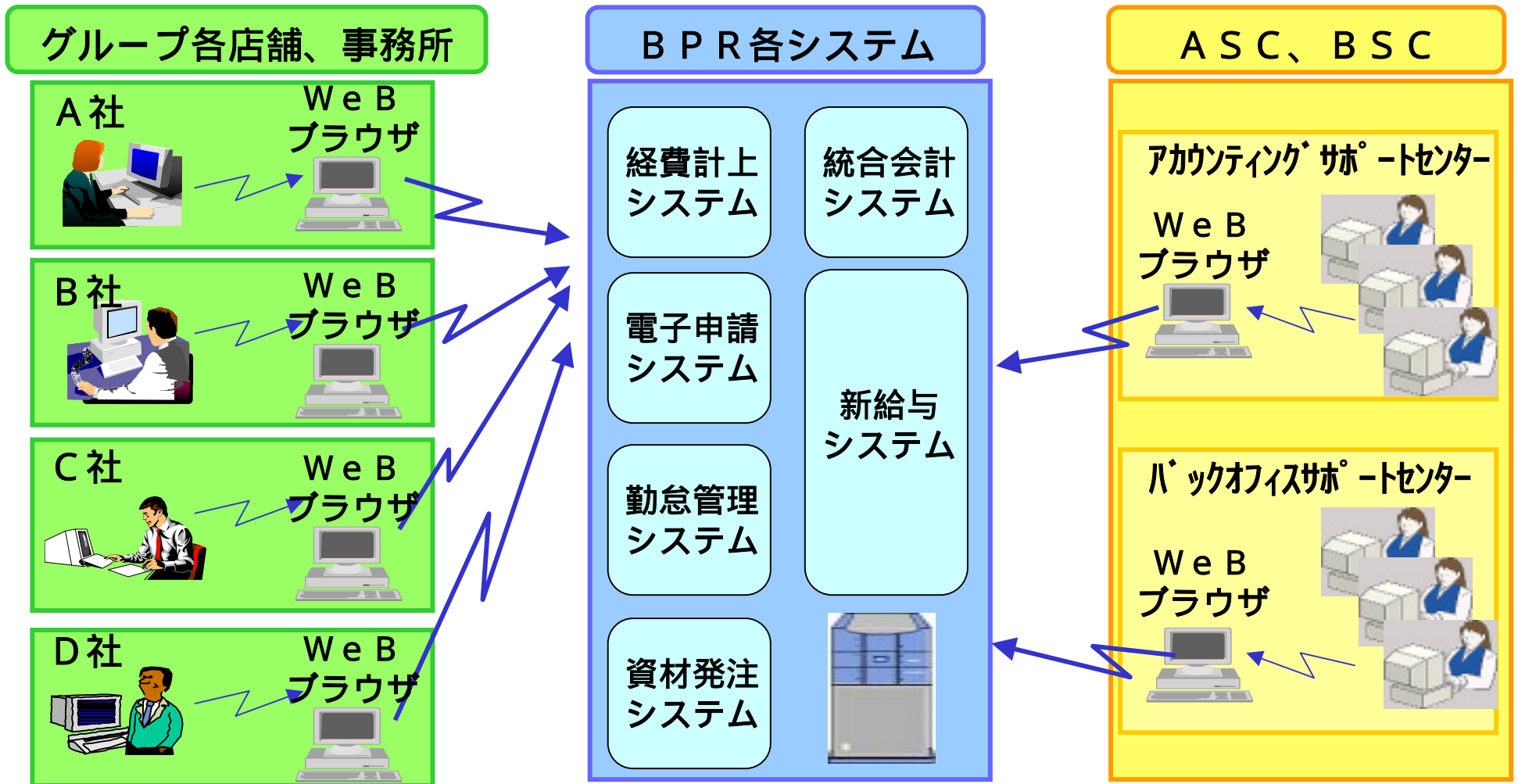
会社生活や人生のイベント（結婚・転勤など）のときに、本人が申請すべき届出を『自己責任』で漏れなく申請するシステムです。

店舗総務による仲介業務の廃止
上司の承認業務の簡素化
申請から受理までの時間を大幅に短縮し、サービスが向上





AEON バックオフィス業務のオンライン化と集約化



1．店舗後方業務のBPR

2．グループ経営基盤の確立

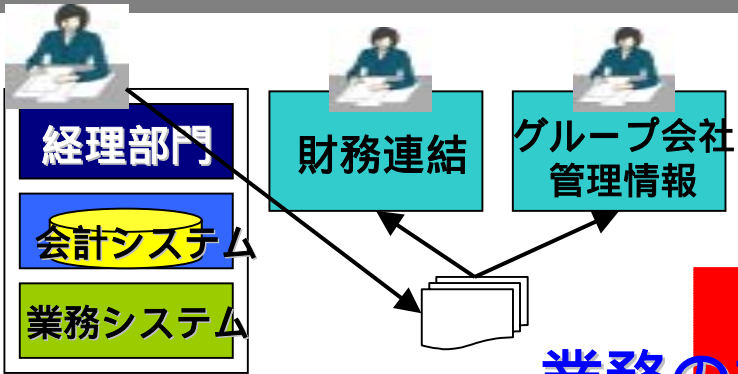
(1) グループITプラットフォームの構築

(2) シェアードサービスセンターの設立と展開

3．決算の早期化

AEON グループ経営基盤としての統合会計システム

各社個別最適 (バラバラ)の仕組とシステム

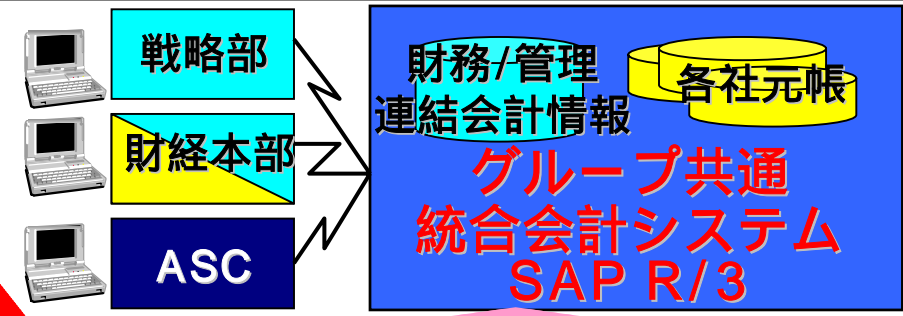


- 紙 (伝票) 処理が基本
- 勘定科目体系が別途
- 経理要員、会計システムが個社ごとに存在している
- 財務管理情報が個社ごとに存在しグループトータルでの数値管理が困難

業務の標準化と集約化 情報、システムの共有化

グループ各社への
段階的導入
既存イオン(株)利用会社
SM4社
その他国内企業
...

グループ情報の透明性、比較性の確保



経理SSCの実現

- データ処理が基本
- 勘定科目体系を統一
- 統合会計システムに集約し、グループで共有する
- 財務管理情報をグループで集中管理し、グループトータルでの数値管理を実現

新給与システム導入のねらい

(1) 人事給与業務の効率化

- ・ 人事給与情報の登録を簡便化し、各種帳票出力機能を充実することにより、人事給与業務全般の効率化を図る。
- ・ グループ人事給与業務をイオンBSCに集約することでグループ全体の人事給与業務を効率化する。

(2) グループ人事情報データベースの構築と活用

- ・ 給与処理を同一データベースで実施することにより、正確な人事情報を取得し、各種検索を可能とする。

- 1 . 店舗後方業務の B P R
- 2 . グループ経営基盤の確立
 - (1) グループ I T プラットフォームの構築
 - (2) シェアードサービスセンターの設立と展開
- 3 . 決算の早期化

AEON イオンのシェアードサービスセンター(SSC)について

イオンでは、2003年度より、シェアードサービスセンターの設立致しました。シェアードサービスセンターはグループ視点で各社の業務を集中して処理し「コスト」「品質」「スピード」の3つの側面から効果を挙げます。

ASC

Accounting Support Center

アカウントिंग
サポートセンター

- ・ 支払業務全般
 - ・ 債権債務管理
 - ・ 買掛照合業務
 - ・ 会計業務
- 等

BSC

Back office Support Center

バックオフィス
サポートセンター

- ・ 給与、保険、福利厚生
 - ・ リース
 - ・ 契約書管理
 - ・ 損害保険請求
 - ・ メール
- 等

- 1．店舗後方業務のB P R
- 2．グループ経営基盤の確立
 - (1) グループ I T プラットフォームの構築
 - (2) シェアード サービスセンターの設立と展開
- 3．決算の早期化

決算早期化【04年度までの実績】

連結決算は従来どおり。



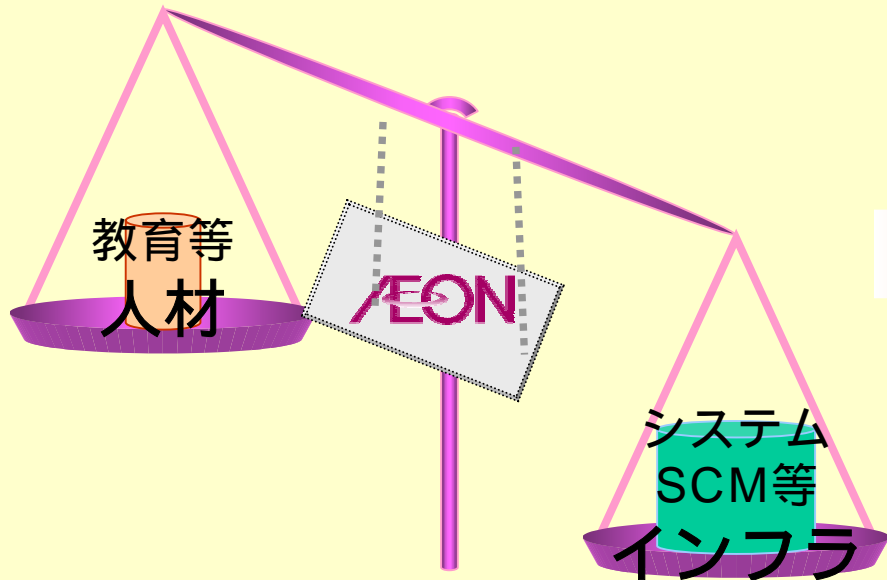
決算早期化【現在の取り組み】

単体決算5日後、連結決算9日後確定に
向けた取り組み実施

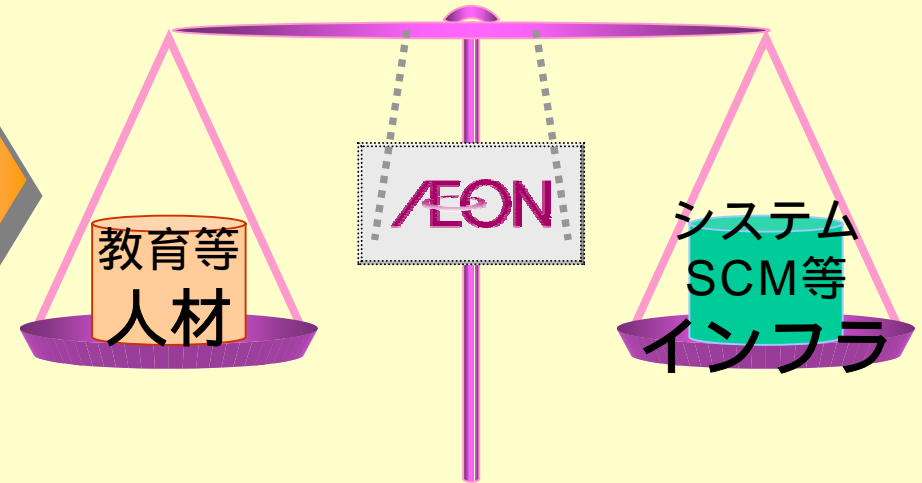
- (1) 日次処理に向けた取り組み
- (2) 各社BPRの支援実施

1. イオンの経営戦略
2. ビジネス改革とIT戦略構想
3. IT物流プロジェクトの取り組み
4. ビジネスプロセス改革プロジェクトの取り組み
5. 現場活用教育の取り組み

昨年度まで



今年度の取り組み



- ・ 昨年度、全執行役による各店舗巡回と課題認識
- ・ 今年度、IT活用教育の実施

「不明」「誤認」「不具合」が散見される状態。
その原因として考えられる背景として・・・

導入教育が操作教育中心で、導入の目的が十分理解されていない。

従来方法との変更点を解説できる店舗窓口がない。

ヘルプデスクが十分に活用されていない（店舗からの問合せに対するアクション）

本社側でのシステム上の不具合についての検証がなされていない。



店舗側の「理解」と「納得」が得られていない。

トレーニングと実績（例）

計画系ITツール：トレーニングの状況（年間計）
衣料品 延べ648名、住居余暇品 延べ248名

効果の一例（2005年度実績）



衣料品 既存店比

在庫 11.9%

荒利率 + 1.7%

操作教育から活用教育へ

在庫管理と売価管理の重要性、システムの活用についての理解を深め、欠品と売価エラーを削減する

実施状況

年間1,916名のマネジャーが受講

上期：グロサリー・HBC・ホームファッション・インナー

下期：キッズ・ハード・衣料統括・食品統括・住余統括

カリキュラム

(売価管理のための)MDBO知識教育

(欠品削減のための)ODBMS知識教育

欠品削減手順説明

売価エラーを発生させない売場運営説明

訓練後の成果

欠品率：	2.2%	1.1%	
売価エラー：	18.4個	7.1個	に減少（報告ベース）

END