



特集

進化する「トップバリュ」。



## 特集

# 進化する「トップバリュ」。

2014年、イオンのブランド「トップバリュ」が刷新された。プライベートブランド誕生から40周年を迎えるにあたり、“生活を充実させ、安心してもっと楽しい暮らしを可能にするブランド”をコンセプトに、

お客さまのさらなる生活品質の向上に貢献することを目指している。

小売業ならではのこだわりと強い信念を持って、商品の企画・開発や徹底した品質管理に努め、

イオンは「トップバリュ」を日本一のプライベートブランドへと進化させてきた。

今号では、「トップバリュ」に込めたその想いに迫る。

## 買物百景

### 第五景

#### ある日の夕食



朝から妻が忙しそうにしている。いつになくバタバタしていると思つたら、今日は仕事のおと同窓会があると言う。帰りが遅くなるからと、私の夕食の支度などを済ませてから出社しようとしているらしい。ありがたいが自分でなんとかするから大丈夫だと伝えた。仕事帰り、スーパーへ買物に寄つたものの、一人分をつくるのは億劫だ。冷凍食品売場を見ていたら、こはんと惣菜が一袋にセットされた商品があるのに気付いた。近くにいた店員に尋ねてみると、この会社のプライベートブランド商品で、顧客の声から生まれたメニューなのだと言う。興味がわいたので試してみることにした。

帰宅後、さっそく調理開始。とは言っても、袋から出して温めるだけだ。プライベートブランド商品がこんな風においしく便利なものなら、また別のもも試してみようかなと思う。

新たな発見を生んだ夕食を終えたころ、妻が帰宅した。夕飯は召し上がりましたか? という問いに、私は笑顔でうなずいた。

Illustration by SACHIKO IKOMA

AEON Magazine May 2014 Vol.45

## contents

- 01 買物百景
- 02 特集

## 進化する「トップバリュ」。

- Interview 広がるプライベートブランドの可能性  
伊藤元重 東京大学大学院 経済学研究科 教授
- Introduction 40周年を機に生まれ変わった「トップバリュ」
- 商品開発 お客さまの“声”をカタチに
- ブランド体系と表示 わかりやすさを追求
- 品質と価値 価格以上の付加価値を提供
- 13 暮らしの風流
- 14 AEON SUSTAINABLE ACTIVITIES 環境保全・社会貢献活動
- 15 決算概要
- 17 GROUP NEWS
- 19 グループ企業一覧



Illustration by RYO TAKEMASA  
日本や海外の雑誌や広告などで活躍中のイラストレーター。イオンのブランド「トップバリュ」の“お客さまへの贈り物”という想いをリボンのついたギフトボックスで表現。

発行日：2014年5月28日  
発行所：イオン株式会社  
コーポレート・コミュニケーション部  
〒261-8515  
千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1  
TEL：(043) 212-6061  
ホームページ：http://www.aeon.info/

この冊子はイオンの情報誌です。  
Aeon(イオン)はグループの総称です。  
本誌上における社外からの寄稿や発言は、必ずしも当社の見解を表明していません。



PBにも、価格と品質という2軸に加え、第3、第4の新たな軸が必要です



## PROFILE 伊藤元重

いとう・もとしげ

東京大学大学院経済学研究科教授。専門は国際経済学、ミクロ経済学。(公財)総合研究開発機構(NIRA)理事長、国の経済財政諮問会議議員を務める。

## 消費行動の変化と PB市場の拡大

日本経済はいま、20年近く続くデフレからの脱却という大きな転換期にあります。リーマンショック後と比較すると、失業率は約5年で5.5%から3.6%に改善、有効求人倍率は0.4倍から1倍を超えるまでに上昇し、景気回復の兆しが見えてきたと言えるでしょう。

消費者の購買行動においては、価格重視から、ちょっとおいしいもの、ちょっと便利といったこだわりを満たしてくれる商品へのニーズが高まっているようです。小売業のプライベートブランド(PB)も同様です。PBにとって価格が重要な要素であることには変わりはないでしょう。しかし最近では、高付加価値かつ高単価のPBにも一定の支持が集まるようになっていきます。消費者の意識の変化とともに、PBに求める要素も増えてきたというのだと思います。

いまや商品には、価格と品質という基本的な2つの軸に加え、第3、第4の軸となる新たな価値の軸が必要なのです。それをいかに生み出し、どう消費者に認知してもらうかが、PB戦略においても鍵となり、小売業にとって重要な経営課題と

## Interview

# 広がるプライベートブランドの可能性

消費者の節約志向やニーズの多様化が進むにつれ、プライベートブランド(PB)への注目度は増し、その市場規模は飛躍的に拡大しつつある。消費行動の変化とそれに対する小売業界の動き、さらにはPBの可能性について、東京大学 大学院教授の伊藤元重氏にお話をうかがった。

なっています。

消費者との距離が近い  
小売業ならではのPB開発を

PB戦略のポイントは、大きく3つあると考えます。

1つめは、消費者との距離が近いという強みをいかし、小売業ならではのユニークでお得な商品を企画・開発することです。

2つめは、消費者とのコミュニケーションの創出です。売れ行きが芳しくなかったあるワインのラベルに、つくり手の人となりやそのワインに込めた想いを数行のストーリーとして記載したところ、瞬く間に売れてしまったという事例があります。ラベルに記したストーリーがコミュニケーションツールとなり、商品の価値がうまく伝わった結果だと言えます。

同様にPBにおいても、例えば、どのような環境でどうつくられたか、どんな想いが込められているか、といった第3、第4の価値を消費者にきちんと伝えることが必要なのです。

3つめは、継続的な価値の創造です。主に日用品を扱う総合スーパーやスーパーマーケットのお客さまは、週に何度も来店するリピーターが多く、そうしたお客さま

一人ひとりに長く愛用してもらえる商品をつくること。それが店と顧客をつなぐ大きな強みとなり、競合他社も簡単には追従することはできないでしょう。

ライフスタイルや価値観の多様化、社会環境の変化が進むなか、消費者に近い小売業の担うべき役割が増え、その存在感は高まっています。イオンには、PBにおいても先進的な取り組みを期待しています。例えば、イオンはショッピングモールをはじめ、総合スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどさまざまな業種・業態を展開していますよね。これらの垣根を越えて横断的にPB商品を店頭に並べることは、イオンだからこそ可能だと言えるでしょう。さらに、地域社会との間に築いてきた良好な関係をいかしながら、お客さま、そして自らも消費者である従業員を巻き込んでPBの開発ができるようになると思います。

自らのビジョンを消費者や社会に伝える手段として、店舗づくりや接客などと並んで、PBの可能性はさらに広がっています。イオンが商品を通じていく地域、消費者のくらしを豊かにしていくのか、今後の取り組みに期待しています。

# 2014



**お客さまのニーズに応えるために**

「トップバリュ」を刷新するにあたっては、いまのお客さまのニーズを正確に把握するため、3つのことに注力した。第一に、イオンに来店するお客さまが、どの商品をもどように購入されているかなどについての膨大なデータの分析。第二に、新規顧客の開拓に向けて必要な要素、トレンドの調査。第三に業種・業態の枠を超えたあらゆる競合の動向調査。これらの過去・現在・未来

を読み解き、4つのキーワードを導き出した。①「シニア化」②「女性の社会進出」③「消費行動の二極化」④「ウェルビーイング」がそれだ。

つまり、①アクティブな生活を送る。G・G・※の品質へのこだわりや個食化、健康志向などに対応すること。②調理に時間や手間をかけたくないという食の簡便化や個食化へのニーズに 대응すること。③低価格へのこだわりと、品質や付加価値へのこだわりという2つの相反する傾向への対応。④心身ともに健康で美しくありたい、社会や環境保全に貢献したいといった

お客さまに正しく  
伝わっているか？

いまのニーズ、  
これからのニーズは？

お客さま本位の  
商品になっているか？

「トップバリュ」の  
本質とは？

において「アジア」「都市」「シニア」「デジタル」の4つの成長領域へのシフトに加え、「商品本位の改革」を打ち出し、その中核を担う存在として「トップバリュ」を位置付けている。

「お客さま第一」という姿勢を体现するブランド「トップバリュ」は、イオンのブランドとしての役割を果たすべく原点に立ち返り、刷新を図った。「トップバリュ」があるからイオンで買物をする。そんな存在となることを目指している。

新たな志向に 대응すること。

新生「トップバリュ」は、「安全・安心」へのこだわりや、お客さまの声を取り入れた商品開発を行うといった基本姿勢はそのままに、この新たな4テーマに取り組み、いまのお客さまのニーズに添えていく。ブランド体系やパッケージデザインも一新し、わかりやすさを追求。お客さまのより豊かなくらしの実現を目指して革新を続けている。

※G・G・ランド・ジェネレーション・ブランドは最上級を意味し、シニアを人生のなかでも最上の世代と捉えた考え方

# 1974

**企業理念を体现するブランドとしての意義**

イオンは、プライベートブランドへの取り組み開始から40周年を迎えるにあたり、「トップバリュ」というブランドの意義を問い直した。

小売業には、消費者代位機能を果たすという役割がある。お客さまが必要とする商品やサービスを、お客さまに代わって調達し、お求めやすい価格で提供すること。こうした取り組みを通じ、お客さまの豊かなくらしづくりをサポートしたいと

イオンは考えている。これを実現するために必要な商品。それが「トップバリュ」なのだ。

これまでイオンは、総合スーパーやショッピングモールを中心に、金融、専門店、サービスなどが一体となって成長を続けてきた。お客さまにご来店いただき、買物を楽しんでいただくためにも、店舗環境の充実には欠かせない。しかしそこにはお客さまが求める商品が存在しなければならぬのだ。この認識のもと、イオンは、新たに策定したイオングループ中期経営計画(2014~2016年度)



Jカップ(ジェーカップ)

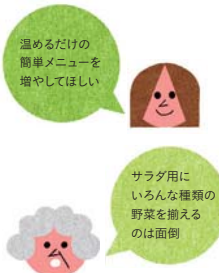
カップ麺「Jカップ(ジェーカップ)」から始まったプライベートブランドへの取り組みは、40周年を機に、新たなステージへと突入した。

## Introduction 40周年を機に生まれ変わった「トップバリュ」

収集だ。現在、「トップバリュ」は総合スーパーやスーパーマーケット、コンビニエンスストアなど、さまざまな業態の店舗で展開されている。お客さまからいただく商品の感想などの生の「声」には、POSデータでは把握できない実態、要望が含まれているのだ。

2つ目がモニター調査の実施。商品の発売前には、店頭での試食や、家庭で実際に試していただく「ホームユース」を積極的に展開。40周年を機とする「トップバリュ」リニューアルでは、のべ約10万人のお客さまに、2,000品目以上の商品を試していただく大規模な調査を実施している。これによって作成した「商品改善カルテ」「新商品カルテ」を商品開発に活用している。

3つ目が商品の問い合わせ先である「トップバリュお客さまサービス係」の存在だ。製造を委託しているメーカーではなく、イオンが問い合わせ窓口となり、その責任を負う。原料の産地やアレルギー成分などの質問への回答から、要望、苦情の承りまですべてに対応し、そこで得られた意見を経営層から開発担当者までが共有



「つくらない化」に対応する冷凍食品「ごはん付きワントレ」シリーズ

お皿に盛り付けるだけで本格的なサラダができる「カット野菜」シリーズ

している。

お客さまの「声」から誕生した商品のひとつが「トップバリュ」のカラーランドセルだ。いまでは豊富なカラーバリエーションから選べるのが当たり前となっているが、以前は限られた色しかなかった。お客さまの「声」をもとに、業界の常識を打ち破る24色展開のランドセルを企画、発売したのはイオンが最初だった。24色ものランドセルを一気に展開するのは日本全国に店舗網を有するイオンだからこそできる取り組みだと言える。

お客さまとの直接の接点となる店舗を構え、そのニーズを捉えることができること、さらに自ら販売する力を有することが「トップバリュ」の開発にとって大きな強みとなっている。

ニーズを的確に捉え、新たなカテゴリーに挑戦

「トップバリュ」では、これまでにない商品を提供する新カテゴリーでの商品開発にも積極的に挑戦している。いま、注力している領域は2つ。

ひとつが単身者や共働き世帯の増加を背景とする、料理の「つくらない化」への対応だ。温める・混ぜるなどの簡単な調理だけで、おいしく健康的な食事ができる冷凍食品やカット野菜を拡充。なかでも、主食と副菜をセットにした冷凍食品「トップバリュごはん付きワントレ」シリーズは、電子レンジで温めるだけで一食分の食事が用意できると好評だ。今後は、食品はもちろんだ、調理家電などでも「つくらない化」に対応する商品を企画していく。

もうひとつ、G・Gのお客さまへの対応も衣食住のあらゆる分野で進めている。例えば、70代女性をメインターゲットにしたインナー「トップバリュビューアス」という商品がそれだ。人間工学などの知見を持つ文化服装学院と開発段階から連携し、ファッションブルでありながらも、加齢による体型変化に対応する機能をあわせ持つインナーをつくり上げた。

お客さまのより豊かなくらしを実現するために、イオンはお客さまの「声」と真摯に向き合い、これから革新的な商品を提案していく。



## 商品開発

# お客さまの“声”をカタチに

「トップバリュ」を進化させるためには、商品開発にお客さまの“声”をダイレクトに反映し、そのくらしに合った新しい商品を提案できるかどうかカギとなる。進化を続ける「トップバリュ」の商品開発を紹介する。

お客さまの「声」を商品に反映する仕組みを構築

「トップバリュ」の商品づくりの原点はお客さまの「声」。イオンにはお客さまの「声」を集め、商品づくりに反映する仕組みがある。

そのひとつが、店舗での「声」の

ブランド体系を4つに絞ってシンプルに



トップバリュは、  
お客さまの期待を感動に高める、  
生活品質向上ブランドです



トップバリュベストプライスは、  
納得品質で、地域いっばんの  
低価格を目指すブランドです



トップバリュセレクトは、  
毎日のくらしに最上質の体験を  
提供するブランドです



トップバリュ グリーンアイは、  
体へのすこやかさと  
自然環境へのやさしさに配慮した  
安全・安心ブランドです

ブランド体系と表示

## わかりやすさを追求

PB先進国である欧米では、PB商品のパッケージにはメーカー名ではなく、販売会社名のみを記載するのが一般的だ。

販売者である小売業者が責任を持って企画・開発し、お客さまに提供すべきという想いがあるからだ。

イオンでも、PBにはメーカー名ではなく自社名のみを記載している。

ここでは、「トップバリュ」の表示に込めた想いについて紹介する。



イオンの理念を具現化した  
商品であることを表明する  
“AEON”ロゴ

お客さまへの贈り物  
という気持ちを込めた  
“トップバリュリボン”

商品への  
こだわりを伝える  
“プロダクトストーリー”

「安全・安心」の  
表示を  
わかりやすく表面に

販売者欄は「イオン株式会社」  
のみ※を表記。  
商品に対する全責任を  
イオンが負うという決意を表明

お客さまの要望にお応えし、  
原産国・生産県（日本国内の  
場合）を記載

商品に込めた想いを  
伝えるパッケージ

商品を紹介してお客さまとのコミュニ  
ケーションを深めるため、パッケージ  
デザインも一新した。そのひとつが、  
“プロダクトストーリー”の掲載だ。  
食品では、商品パッケージの表面に、  
原料・素材・製法・味の特長や、商品  
開発におけるこだわりなどをストー  
リーとして記載。さらに、栄養成分



や国が定める7品目のアレルギー  
物質については判別しやすい大きな  
文字で表示している。裏面には、アレ  
ルギー物質の任意の表示項目である  
18品目、そして、原産国・生産県を  
記載している。

イオンが全責任を持つ  
「トップバリュ」

「トップバリュ」のラベルには家電  
や乳製品など、製造工場名の表示が  
必須とされる一部の商品を除き、  
販売者として「イオン株式会社」のみ  
を記載。商品に関する問い合わせ先は、  
「トップバリュお客さまサービス係」  
としている。これは、商品の開発から  
販売、万が一トラブルが発生したとき  
の対応までイオンが100%責任を  
持つという決意の表明でもある。

イオンのブランドとしてお客さまに  
お届けしているのだから、商品に  
対するご意見・ご要望は自ら責任を  
持つってお受けし、対応する。さらに、  
そこへいただいたお客さまの「声」を  
商品の改良や新たな商品開発にいか  
していく。イオンは、これこそが真  
のPBのあるべき姿だと考えている。

シンプルで  
わかりやすいブランドへ

今回のリニューアルで、「トップ  
バリュ」のブランドはよりシンプル  
でわかりやすく刷新された。

まず、8つあったブランドを4つ  
に集約。お客さま一人ひとりが必要  
とする機能・価格の観点から選んで  
いただける「トップバリュ」「トップ  
バリュベストプライス」「トップバリュ  
セレクト」の3つに「トップバリュ  
グリーンアイ」を加えた4つのブラ  
ンドだ。各ブランドは、衣食住すべて  
をカバーし、生活の基本アイテムを  
安心品質とお買得価格でお届けする  
「トップバリュ」、生活の必需品を納得  
品質と低価格でお届けする「トップ  
バリュベストプライス」、素材・産地・  
製法・機能にこだわった高品質の  
「トップバリュセレクト」、そして、  
農業や化学肥料、抗生物質、合成  
添加物の使用を抑えてつくった農水  
畜産物と、それらを原料につくった  
加工食品のブランド「トップバリュ  
グリーンアイ」という構成。各ブラ  
ンドを強化するとともに、商品の  
特長を認識しやすくしている。

※法令により、製造所表示が義務付けられている場合を除きます。

## アジア初の ASC認証商品



養殖のための稚魚や餌になる天然魚の乱獲、廃水・廃棄物による海洋汚染の問題が顕著となるなか、イオンは2014年2月、ASC認証※ロゴマーク付きの「トップバリュ」の販売をスタートした。

※持続可能で社会的に責任ある方法で養殖していることが認証されたいけすで育った魚介類のみを使って製造した商品であることを証明



ASC認証の「トップバリュ 生アトランティックサーモン」

買物で手軽に  
環境保全や  
社会貢献を  
したい



販売はアジア初の試みだ。  
また、持続可能な森から生産された木材や紙であることを証明するFSC（森林管理協議会）認証商品、開発途上国の生産者の経済的・社会的自立や環境保全を支援するフェアトレードの「トップバリュ」商品なども開発。日常の買物を通じて社会に貢献したいというお客さまの想いにお応えしている。外部機関とも連携しながら、地球環境や資源の保全につながる意義ある商品を、お客さま

## 品質と価値

# 価格以上の付加価値を提供

お客さまに「安全・安心」な商品を届けるため、イオンは、製造工程において独自の管理方法や品質検査体制を構築している。また、商品を通じた環境保全、社会貢献を可能にする取り組みを進めるなど、新たな価値創造に取り組んでいる。

### 徹底した品質管理で 「安全・安心」を担保

イオンは、お客さまに代わってよりよい商品を企画・開発することはもちろん、品質管理を徹底し、その「安全・安心」を担保するための独自の取り組みを続けている。

「トップバリュ」の製造委託先に對しては、「イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）」の遵守を要請。その内容は、国や地域法令の遵守、そこで働く人々が安全で健康な職場環境で人権を尊重され、賃金が保障されることなど、項目は多岐にわたり、外部監査機関による監査も実施している。また、グループの検査機関である（株）生活品質科学研究所（RIQ）が、商品開発における商品設計のサポートをはじめ、食品のアレルゲン検査、添加物や残留農薬、栄養成分などの規格に対する適合性の判定、家庭用品の強度・耐久性・安全性などの検査を実施。さらに、発売済みの

商品についても、定期的に店頭での抜き取り検査を実施することで事故を未然に防ぎ、「安全・安心」な商品を提供し続けられるよう努めている。

### 地球環境、

### 食料資源保全に向けて

2014年2月、イオンは、限りある資源の枯渇防止と生物多様性保全の観点を盛り込んだ「イオン持続可能な調達原則」を策定し、水産物については「イオン水産物調達方針」を定めた。イオンでは持続可能で社会的に責任ある方法で漁獲された天然水産物であるMSC（海洋管理協議会）認証商品の開発・販売に2006年から取り組んできた。調達方針策定を機に、同認証付き「トップバリュ」の開発をいっそう強化するとともに、3月には、同様の養殖水産物であるASC（水産物養殖管理協議会）認証の「トップバリュ」商品を新たに発売。このASC認証商品の

にとって手に取りやすい価格で、かつ安定して店頭に並べることができるのも、イオンのブランドとしてイオン自らが商品の企画・開発を行っているからだ。

### グループをあげて、 「トップバリュ」を アジアNo.1ブランドへ

「トップバリュ」の品目数は約6,000、年間売上高は7,400億円を超えるまでに成長した。お客さまが必要とする商品をより求めやすい価格でお届けしたいと、小売、商品開発、品質管理、物流など、あらゆる分野でグループ企業が連携して取り組んできた結果だ。現在では、日本はもちろん、中国、ASEAN各国においても、それぞれの国や地域のお客さまのニーズに合った「トップバリュ」の展開をスタート。アジアNo.1ブランドを目指し、さらなる挑戦を続けている。

## 調査例



### ＜店頭検査＞

店頭にある商品を定期的に検査。定められた基準・規格に適合しているか、生鮮品については、鮮度・表示などの販売状況も確認



### ＜製品検査＞

食品では、アレルゲン、食品添加物、残留農薬等の規格適合性をはじめとする検査を実施



衣料品では、生地安全性や堅牢性、家庭用品では、商品ごとに求められる強度、耐久性、安全性などを検査



### ＜工場調査＞

製造委託工場の健全性、製造工程が適正に管理されているかを確認。また、工場における「イオンサプライヤーCoC」遵守状況を確認



### ＜原材料調査＞

原材料に含まれるアレルゲン、産地、遺伝子組み換え作物などの原材料情報の確認



### ＜農場調査＞

農産物については、農業や肥料の管理・使用状況、土壌の状況などを確認

# AEON SUSTAINABLE ACTIVITIES

サステナブル(持続可能)な社会を目指して。地域の皆さまとともに、環境保全・社会貢献活動を行っています。  
(2014年1月～3月)

## 環境保全

### ショッピングモールとして初めて 「いきもの共生事業所®認証」取得

2013年11月、三重県にオープンしたイオンモール東員が、(一社)いきもの共生事業推進協議会の「いきもの共生事業所®認証(都市・SC版)」をショッピングモールとして初めて取得。植樹活動「イオン ふるさとの森づくり」の実施をはじめ、雨水を循環利用する「雨の庭」、環境学習の場にもなる「ふれあいパーク」の取り組みなどが評価されました。

### 国立公園の森の再生を目指す 第1回「ベトナム ハノイ植樹」実施

3月22日、(公財)イオン環境財団はベトナム国家大学ハノイ校とともに、ハノイ近郊のパ・グイ国立公園にて植樹を実施しました。ベトナム戦争時の爆撃や生活用木材としての伐採により、一部エリアに残る荒れた森の再生を目指し、同財団では3年間の植樹を計画。初年度の今回は、日本とベトナムのボランティア合計560人が2,500本を植樹しました。



ボランティアの方々と  
植樹を実施

## 社会貢献

### ペットボトルキャップで アジア途上国の子どもたちを支援

イオンは2008年より、「ペットボトルキャップで世界の子どもたちに笑顔を!!」キャンペーンを実施しています。2013年度にお客さまから寄せられたペットボトルキャップは、グループ各社合計約3億4,636万個にのぼり、この収益金346万5,558円を途上国の子どもたちの支援に取り組む3団体に寄付。ワクチンの接種などを通じて、子どもたちの健やかな成長に役立てられます。

### 日本とベトナムの高校生が交流 文化や価値観への理解を深める

イオン1%クラブが1990年から継続する「ティーンエイジ・アンバサダー事業」で日本とベトナムの高校生が交流。両国それぞれ20人ずつが互いの国を訪問し合い、相互理解を深めました。1月には駐日ベトナム大使館での歓迎会に参加。3月にベトナムで両国の高校生が再会し、駐ベトナム日本大使館を訪問しました。また、日本の高校生は戦争証跡博物館で同国の歴史を学びました。



日本の高校生が  
ホーチミンの高校で  
授業を体験

## 3.11 復興への願いをカタチに

イオンは、被災地の復興と「夢のある未来」の実現に向け、お客さまと手を携え、さまざまな取り組みを行っています。

### 岩手・宮城・福島3県の子どもたちの未来のために 1億1,100万円を寄付

実施期間を拡大した3月の「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」。「東北復興支援 WAON」ご利用額からの拠出金、お客さまからの募金などを合わせ、被災地の子どもたちを支援する3県の基金への贈呈額は、約1億1,100万円となりました。



イオン 幸せの黄色いレシート  
キャンペーン

### 三陸鉄道の全線運行再開を記念して 「三陸まつり」を開催

東北の三陸鉄道が2014年4月に全線で運行再開することを記念し、3月21日から23日まで、イオンタウン釜石で「三陸まつり」を開催。三陸鉄道による写真展、観光協会や地元企業による商品の販売で、沿線の風景や味を届けました。



岩手・宮城・福島3県から  
10団体が出店

ココがポイント  
晴れた空に映える鮮やかな色使い

タイ  
傘の内側に広がる上品な香り  
タイ北部のチェンマイに伝わる「ボーサーン傘」。要となる先端部分と持ち手に香木のサンダルウッドを使い、生地は染料を混ぜて漉いた紙でつくられています。傘の産地であるボーサーン村の傘祭りでは、花鳥が描かれた華やかな傘が村中を彩ります。

暮らしの風流  
咲かせる傘  
日々の暮らしのなかで心に潤いをもたらしてくれる雑貨には、次世代に受け継いでいきたい伝統や文化が息づいています。日本、中国、ASEAN地域の、魅惑の品々。今回は、中国が発祥とされる「傘」を紹介しします。雨天でも心を晴れやかにする「傘」。

ココがポイント  
魔除けの力が信じられてきた蛇の目紋様

ココがポイント  
吉祥を表す龍などの図案

日本  
開くと花、閉じると竹に  
花のように艶やかな「和傘」は、一本の竹から骨組みをつくることから、閉じると竹に戻るがごとく細くまとまるのが特長です。蛇の目を模した柄が印象的な「蛇の目傘(じゃのめがさ)」は、実用としてはもちろん、日本舞踊や歌舞伎の小道具として伝統芸能を支えています。

中国  
招福を願う吉祥アイテム  
近年、伝統工芸として評価されている「油紙傘(ゆしがさ)」。傘を開いたときの丸い形が円満を連想させるとともに、素材として使われる竹が長寿や発展を意味することから、中国では吉祥の象徴として祝い事に傘を贈る風習がいまも受け継がれています。

## ▶「4シフト」を推進し、新たな事業機会を獲得

「アジアシフト」では、ベトナム最大級の商業施設となる同国1号店「イオンモール タンフーセラドン」をオープン。中国においては、青島に「マックスバリュ」1号店を出店するなど、中国・ASEANへの展開を加速しました。「都市シフト」では、都市型小型スーパーマーケット「まいばすけっと」のドミナント化を進め、首都圏での店舗数が450店舗を突破。また、2013年3月に㈱ビコックストア（現イオンマーケット㈱）、同8月に㈱ダイエーを連結子会社化し、3大都市圏における事業基盤をいっそう強化しました。



イオンモール タンフーセラドン

「シニアシフト」では、グループ各社の持つノウハウを結集し、イオン葛西店でアクティブなG.G.のお客さまに向けたサービス(コト)や品揃え(モノ)を充実させた「G.G.モール」の展開を開始。「デジタルシフト」では、リアル店舗とネットの相互送客を促進する新たなビジネスモデルの構築に努めました。

「G.G.モール」には  
コンシェルジュを配置

## ▶事業構造改革を推進

総合金融事業では、2013年4月にクレジット、銀行、保険、電子マネー事業などを営む事業会社を傘下に持つ銀行持株会社イオンフィナンシャルサービス㈱が発足。ディベロッパー事業、GMS事業では、イオンリテール㈱が所有する商業施設の運営および管理業務をイオンモール㈱に集約。収益性の向上とさらなる成長の実現に向けた体制を確立しました。



暮らしのマネープラザ

## ▶グループ一体となった取り組みでシナジーを創出

毎月実施する「トップバリュ週間」で新商品や季節商品を拡販。「トップバリュ」のブランド認知度の向上を図った結果、年間売上高は7,410億円に達しました。また、グループ過去最大の統一企画「AEON SPECIAL 10WEEKS!」を総合スーパーやスーパーマーケット、イオンモールの専門店など合計約3万店舗で開催し、売上を拡大。2013年12月には、グループの総力を結集したイオンの旗艦店「イオンモール幕張新都心」を開業し、「コト・モノ・ネット」を融合したイオンならではのオムニチャネル化に取り組みました。



AEON SPECIAL 10WEEKS!

# AEONグループ 決算概要

2014年2月期

## 2期連続で営業収益過去最高を更新 日本の小売業初となる6兆円超を達成



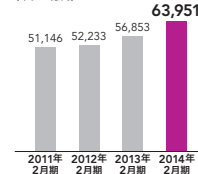
イオンモール幕張新都心

「イオングループ中期経営計画（2011～2013年度）」の最終年度となる当期は、グループ共通戦略として掲げる「アジア」「都市」「シニア」「デジタル」の「4シフト」を推進し、成長領域における新たな事業機会の獲得を図りました。また、GMS改革における既存店舗活性化、売場の専門店化、イオンのブランド「トップバリュ」の販売強化などを継続。総合金融事業およびディベロッパー事業において事業構造改革を実施するなど、さらなる成長の実現に向けた体制を確立しました。こうした取り組みの結果、連結営業収益は2期連続で過去最高を更新しました。

## 連結業績※1

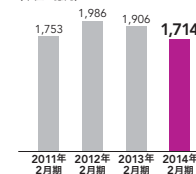
## 営業収益

(単位: 億円)



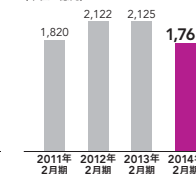
## 営業利益

(単位: 億円)



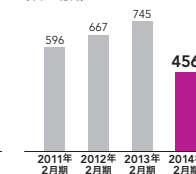
## 経常利益

(単位: 億円)



## 当期純利益

(単位: 億円)



## 次期の見通し

Outlook for the Fiscal Year ending February 28, 2015

### 「4シフト」、「商品本位の改革」を推進し、 営業収益7兆円を目指す

2020年への飛躍的な成長に向けた第2フェーズとなる「イオングループ中期経営計画（2014～2016年度）」をスタート。これまで取り組んできたグループ共通戦略の「4シフト」を加速するとともに、「商品本位の改革」を重点施策として推進します。また、GMS改革をさらに深化させ、新たなビジネスモデルの確立に向けて取り組み、日本の小売業で初となる営業収益7兆円を目指します。

## 連結業績予想

|                    | (単位: 億円)    |              |
|--------------------|-------------|--------------|
|                    | 2015年2月期    | 前期比※1        |
| 営業収益               | 70,000      | 109.5%       |
| GMS事業              | 35,444      | 116.1%       |
| SM事業               | 15,956      | 102.7%       |
| 小型店事業              | 3,345       | 119.4%       |
| 総合金融事業             | 3,300       | 115.5%       |
| ディベロッパー事業          | 2,537       | 115.4%       |
| サービス事業             | 3,943       | 101.8%       |
| 専門店事業              | 3,556       | 104.1%       |
| アセアン事業             | 2,155       | 118.6%       |
| 中国事業               | 1,755       | 120.6%       |
| 営業利益               | 2,000～2,100 | 116.7～122.5% |
| 経常利益               | 2,000～2,100 | 113.1～118.7% |
| 当期純利益              | 480         | 105.3%       |
| 1株当たり当期純利益(円)      | 57.29       | 102.4%       |
| ROE(自己資本当期純利益率)(%) | 4.3         | —            |

## 事業別業績※1

| 事業名       | (単位: 億円) |        |       |        |
|-----------|----------|--------|-------|--------|
|           | 営業収益     | 前期比    | 営業利益  | 前期比    |
| GMS事業     | 30,534   | 114.6% | 350   | 75.5%  |
| SM事業      | 15,538   | 104.9% | 122   | 55.8%  |
| 戦略的小型店事業  | 2,801    | 115.8% | 44    | 109.1% |
| 総合金融事業    | 2,856    | 147.1% | 408   | 120.7% |
| ディベロッパー事業 | 2,197    | 108.1% | 433   | 101.0% |
| サービス事業    | 3,873    | 112.7% | 198   | 100.6% |
| 専門店事業     | 3,415    | 97.5%  | 35    | 61.7%  |
| アセアン事業    | 1,816    | 175.9% | 66    | 98.8%  |
| 中国事業      | 1,454    | 128.8% | -17   | —      |
| 連結合計※2    | 63,951   | 112.5% | 1,714 | 89.9%  |

※1 当期の会計方針および表示に合わせて過年度実績を修正しています。

※2 連結合計には、各事業の会計のほか、その他事業および関連額が含まれています。

## Global Initiatives

### アジア企業として初めて 「フェアトレード調達プログラム」に参加

イオンは、国際フェアトレードラベル機構が新たに開始する「フェアトレード調達プログラム」に唯一のアジア企業として参加。2020年までにフェアトレード認証カカオの取引量を現在の10倍（カカオ豆50t相当）まで増やし、イオンのブランド「トップバリュ」の新商品などの原料として使用することで生産者や開発途上国の発展を支援していきます。



トップバリュ フェアトレード・チョコレート

## Global Initiatives

### ベトナム・ホーチミン市にイオン1号店が誕生

ベトナム最大級となるショッピングモール「イオンモール タンフーセラドン」(ホーチミン市)がオープン。同国で初めての本格的な滞在型ショッピングモールとして、物販はもちろんアミューズメントやサービスを充実し、お客さまに新たなライフスタイルを提案していきます。



イオンモール  
タンフーセラドン

## イオンの 電子マネー 「WAON」



3月1日発行 「創造都市さっぽろWAON」  
3月16日発行 「紀の国わかやまWAON」  
3月20日発行 「会津線上WAON」  
3月25日発行 「桃太郎のまち岡山WAON」

## Corporate Initiatives

### 「ダイエー」、「グルメシティ」で「WAON」の利用が可能に

㈱ダイエーは、「ダイエー」、「グルメシティ」全284店舗でイオンの電子マネー「WAON」の導入を順次開始。「WAON」は累計発行枚数約3,900万枚、使用可能カ所17万6,000カ所（2014年2月末時点）で、小売決済額において日本No.1の電子マネー。イオンは、今後もお客さまの利便性向上につながるサービスを強化していきます。



「ダイエー」のロゴマーク入り  
「WAON」

## Global Initiatives

### イオングループ新中期経営計画を発表

イオンは、2014年度から2016年度の新たなイオングループ中期経営計画を策定しました。この3カ年を2020年に向けた飛躍的な成長への第2フェーズと位置付け、「アジア」「都市」「シニア」「デジタル」の4つのシフトをさらに加速させます。同時に、多様化するお客さまのニーズに対応するため、「商品本位の改革」を推進します。

3.14

2.3

2.28

3.1

## Global Initiatives

### マレーシアの「イオン」で青森フェア、千葉フェアを開催

AEON Co. (M) Bhd. (イオンマレーシア)の店舗で、1月10日から12日まで青森フェアを、同月22日から25日まで千葉フェアを開催。三村申吾青森県知事、森田健作千葉県知事が来店し、産品や観光のPRを行いました。イオンは各国の店舗を通じ、国境を越えて地域の産品をより多くのお客さまにお届けしています。



マレーシアで日本の産品をPR  
(イオンミッドバレー店)

1.10

1.11

1.21

## Corporate Initiatives

### 直営農場のオープンに先駆けて 北海道三笠市と協定を締結

イオンアグリ創造(株)は、北海道初となるイオン直営農場「北海道三笠農場」の2014年4月のオープンに先駆けて、1月に北海道三笠市と「地域農業活性化に関する協定書」および「企業立地に関する協定書」を締結。農業活性化に向け、同市と連携して雇用促進や地元産品の利用などを進めます。



イオンのブランド「トップバリュ」のルーツであるカップ麺「Jカップ(ジェーカップ)」。

2014年にプライベートブランド誕生40周年を迎えることを記念し、2月1日、新たに「トップバリュジェーカップ」として数量限定で発売した。

## Corporate Initiatives

### 自転車のプロを育てる「国際サイクル専門学校 イオンバイク社員養成学科」を設置

自転車専門店を運営するイオンバイク(株)は(学)国際ビジネス学院と協同し、「国際サイクル専門学校イオンバイク社員養成学科」を設置。2014年4月に入学する第1期生の募集を開始しました。整備技術のほか、接客や自転車でのツアープランニングなどの多彩なカリキュラムにより、トータルにサポートできる人材を育成します。



即戦力となる  
プロを育成

## Global Initiatives

### 室内ゆうえんち「Mollyfantasy」 中国・ASEANでの展開店舗数が100店舗に

㈱イオンファンタジーが展開する室内ゆうえんち「Mollyfantasy (モーリーファンタジー)」の中国・ASEANにおける店舗数が100店舗を突破。子どもたちが安全に、そして安心して遊ぶことのできる屋内施設へのニーズが高まるなか、新たにフィリピンでの展開も決定し、出店に向けた準備を進めています。



Mollyfantasy  
北京国際商城店

# グループ企業一覧

太字は株式公開企業 ○は持分法適用関連会社 ●は友好提携会社

## 〈純粋持株会社〉

### イオン株 〈GMS（総合スーパー）事業〉

イオンリテール株  
株タイエー  
イオン北海道株  
株サンデー  
イオン九州株  
株アシーネ  
株アルティファーズ  
イオンバイク株  
イオンペーカリー株  
イオンリカー株  
イオン琉球株  
株オレンジフードコート  
株鹿児島サンライズファーム  
株グルメシティ関東  
株グルメシティ近畿  
株ジョイ  
株消費経済研究所  
株ダイエースペーススクリエイト  
トップバリュコレクション株

株中合  
株日本流通リース  
株ビッグ・エー  
株ビッグ・エー関西  
株ファンフィールド

株ボンテ  
株ボンベルタ  
株マルシェ  
株ロジワン  
株ロベリア  
株OPA

○株テンダイ

### 〈SM（スーパーマーケット）事業〉

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

○株マルエツ  
○株いなげや  
○株カスミ  
○株ベルク

イオンマーケット株  
株クリエイト  
株光洋

株山陽マルナカ  
マックスバリュ関東株  
マックスバリュ北東北株  
マックスバリュ長野株  
マックスバリュ北陸株  
マックスバリュ南東北株

株マルナカ  
永旺美思倍乐（广州）商业有限公司  
永旺美思倍乐（江苏）商业有限公司  
永旺美思倍乐（青岛）商业有限公司

○株いちまる

### 〈DS（ディスカウントストア）事業〉

イオンスーパーセンター株

イオンビッグ株

### 〈戦略的小型店事業〉

ミニストップ株  
オリジン東秀株  
ネットワークサービス株  
まいばすけっと株  
株れこっず  
MINISTOP KOREA CO., LTD.  
青島迷你島便利店有限公司

### 〈ドラッグ・ファーマシー事業〉

株CFSコーポレーション

○ウエルシアホールディングス株

○株メディカル光

●株ツルハホールディングス

●株クスリのアオキ

シミス薬品株

タキヤ株

○株フェルパーク

○株ザグザグ

## 〈総合金融事業〉

イオンフィナンシャルサービス株  
AEON 信託財務（アジア）有限公司  
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC.  
AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD

○イオンリート投資法人

株イオン銀行

イオンクレジットサービス株

イオン少額短期保険株

イオン住宅ローンサービス株

イオンプロダクトファイナンス株

イオン保険サービス株

イオン・リートマネジメント株

エー・シー・エス債権管理回収株

ACS CAPITAL CORPORATION LTD.

AEON Insurance Service (Thailand) Co., Ltd.

ACS SERVICING(THAILAND)CO.,LTD.

ACS TRADING VIETNAM CO.,LTD.

AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED

AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.

AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS (PHILIPPINES) INC.

AEON Leasing Service (Lao) Company Limited

AEON MICROFINANCE(CAMBODIA)PRIVATE COMPANY LIMITED

AEON MICROFINANCE (MYANMAR) CO.,LTD.

AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO.,LTD.

PT.AEON CREDIT SERVICE INDONESIA

沈阳金融商贸开发区永旺小额贷款有限责任公司

台湾永旺財務服務股份有限公司

台湾永旺信用卡股份有限公司

天津永旺小额贷款有限公司

永旺保險顧問（香港）有限公司

永旺金融服務（香港）有限公司

永旺信用担保（中国）有限公司

永旺資訊服務（深圳）有限公司

### 〈ディベロッパー事業〉

イオンモール株

イオンタウン株

AEON MALL VIETNAM CO., LTD.

AEON MALL (CAMBODIA) CO., LTD.

PT. AEON MALL INDONESIA

PT.AMSL INDONESIA

永旺夢楽城（江苏）商业管理有限公司

永旺夢楽城（广东）商业管理有限公司

永旺夢楽城（湖北）商业管理有限公司

永旺夢楽城（中国）商业管理有限公司

永旺夢楽城（中国）投资有限公司

永旺夢楽城（浙江）商业管理有限公司

永旺夢楽城（武汉）商业管理有限公司

### 〈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

株ソフアイ

株イオンイーハート

イオンエンターテイメント株

イオンカルチャー株

イオンコンパニスト株

イオンディライトアカデミー株

イオンディライトセキュリティ株

イオンディライトセレス株

エイ・ジー・サービス株

株カジタ

環境整備株

関東エンジニアリング株

株ジェネラル・サービスーズ

株ドゥーサービス

リフォームスタジオ株

Aライフサポート株

FMSソリューション株

AEON DELIGHT (MALAYSIA) SDN.BHD.

AEON DELIGHT (VIETNAM) CO., LTD.

AEON Fantasy Holdings(Thailand)Co.,LTD.

AEON FANTASY (MALAYSIA) SDN.BHD.

AEON Fantasy (Thailand) Co.,LTD.

ZWEI(THAILAND)CO.,LTD.

大連东软信息服务有限公司

苏州日富电梯设备工程有限公司

苏州上品洗漆服务有限公司

苏州仲联物业管理有限公司

永旺幻想（中国）儿童游乐有限公司

永旺一心餐饮管理（青岛）有限公司

永旺永乐（杭州）服务外包有限公司

永旺永乐（中国）物业服务有限公司  
永旺永乐苏房（苏州）物业服务有限公司  
永旺永乐泰达（天津）物业服务有限公司  
武汉小竹物业管理服务有限公司

### 〈専門店事業〉

株ジーフット

株コックス

○株タカキュー

アビリティーズジャスコ株

株イオンフォレスト

イオンベットの株

株イオンボディ

クレアーズ日本株

コスメーム株

タルボットジャパン株

ブランドシェス株

株未来屋書店

株メガスポーツ

メガベトロ株

ローラアッシュレイジャパン株

AT ジャパン株

美嘉（上海）商贸有限公司

羅蘭愛思亞洲有限公司

美嘉斯波（北京）商贸有限公司

新脚歩（北京）商贸有限公司

台湾洛拉股份有限公司

泰波姿（上海）商贸有限公司

永娃（北京）宠物用品有限公司

### 〈Eコマース事業〉

イオンダイレクト株

イオンリンク株

### 〈アセアン事業〉

AEON ASIA SDN. BHD.

AEON Co. (M)Bhd.

AEON BIG (M) SDN. BHD.

AEON INDEX LIVING SDN. BHD.

AEON VIETNAM Co., LTD

AEON (CAMBODIA) Co.,Ltd.

AEON (Thailand) CO., LTD.

PT.AEON INDONESIA

### 〈中国事業〉

永旺（中国）投资有限公司

永旺（香港）百貨有限公司

广东永旺天河城商业有限公司

青岛永旺东泰商业有限公司

永旺华南商业有限公司

永旺华东（苏州）商业有限公司

永旺（湖北）商业有限公司

永旺商业有限公司

### 〈機能会社等〉

○株やまや

イオンアイビス株

イオンアグリ創造株

イオングローバルSCM株

イオン商品調達株

イオントップバリュ株

イオンフードサプライ株

イオンマーケティング株

株コルドンウェル株

株生活品質科学研究所

合同会社アミカス・ファンディング・コーポレーション

AEON GLOBAL SCM SDN.BHD.

AEON TOPVALU MALAYSIA SDN.BHD.

AEON TOPVALU (HONG KONG) CO., LIMITED

AEON TOPVALU (THAILAND) CO.,LTD.

AEON 信息系统集成（杭州）有限公司

Tasmania Feedlot Pty. Ltd.

永旺环球（北京）国际货运代理有限公司

永旺特慧優国际贸易（上海）有限公司

○イオンデモンストラーションサービス南

■イオン1%クラブ

■（公財）イオン環境財団

■（公財）岡田文化財団

■AEON 教育及環境基金

2014年2月末現在



5. 〈Japan〉イオンタウン彦根 Aeon Town Hikone 6. 〈Japan〉イオンペット大阪ドームシティ店 Aeon Pet Osaka Dome City Store  
7. 〈Japan〉イオン幕張新都心店 Aeon Makuhari New City Store 8. 〈Japan〉イオン東員店 Aeon Toin Store