特集

一人ひとりが、未来を考える イオンモール社員と役員の座談会

イオンモールは、2011年に設立から100周年を迎えます。 これまでを踏まえ、これからを見据える節目として、 若手社員と役員による座談会を開催しました。 現状の課題を掘り下げ、これから何をなすべきかを考えます。 日時

2010年1月9日(土) 12:30~17:00

会 場

イオンモール本社 会議室

ファシリテーター

IIHOE [人と組織と地球の ための国際研究所] 代表 川北 秀人氏

レクチャーの

世界と社会の現状 これからの10年を考える 視点をもつ

イオンモールの未来を描くためには、まず現状を把握する必要があります。そこで、イオンモールを取り巻く社会と環境のことを知るために、IIHOEの川北秀人さんに講義をお願いしました。世界ではどのようなことが起き、何を考えなければならないのか。議論の土台となる情報や考え方について語っていただきました。

講師プロフィール



川北 秀人氏

IIHOE [人と組織と地球のための国際研究所] 代表

1964年大阪生まれ。(株) リクルート、国際青年交流NGO代表、国会議員の政策担当秘書などを経て、1994年にIIHOE設立。 大小さまざまなNPOや社会責任志向の企業のマネジメントを支援するとともに、環境・社会コミュニケーションの推進を支援している。

考えなければならないのは ♪ 「今」 「次」 「次の次」

いままでとこれからはどう違うのか。10年後の2020 年を基準に、さまざまな角度から考えてみましょう。

例えば経済では、2010年に中国のGDP(国内総生産)が日本に並ぶと予測されています。では、2020年にはどうなっているか? 日本の成長は1%、570~580兆円と予測されているのに対し、中国は7%の成長で1,100兆円を超えるといわれています。また、日本国民の一人あたりGDPは、ここ数年世界で15~20位あたりを推移しています。この数値を上げるためには、女性や外国人の雇用率向上や登用が大きな鍵を握るでしょう。

人口の面では高齢者率の上昇が顕著です。1990年には高齢者一人を5.5人で支えていましたが、今は2.7人で支えています。2020年には2.0人、2030年には1.8人になってしまう計算です。

このような視点で考えると、これからの日本が「働き続けられる国」になることが重要です。高齢でも育児や介護があっても「働き続けられる会社」がなければ、この状況を支えていくことができません。

いま企業に求められているのは、「今」から2012年くらいまでに実現すべきことを整理すると同時に、「次」の時代である2020年、「次の次」である2050年まで見据えて備えることです。それらを自分たちの言葉で明記し、目標に向かっていく姿勢が重要です。

参加者

所属・役職名は当時のものです

専務取締役 営業本部長 山中 千敏 常務取締役 管理本部長 平林 秀博 取締役 SCサポート部長 相馬 勝 経営企画部長 片江 啓訓

管理本部 CSR推進部 部長 矢島 誠

開発本部 建設部 設備担当 藤井 健営業本部 イオンモール大和 GM 中根 健営業本部 イオンモール草津 営業 MG 志賀 幸紀営業本部 PM事業部 ペルチ士浦 オペレーションMG 永井 志保

開発本部 活性化サポート部 MG 南 慎一郎 財経本部 財務部 財務 G 原 篤史 営業本部 リーシング統括部 第1リーシング部 部長 山元 広美 営業本部 マーケティング部 松尾 倫子 営業本部 イオンモール日の出 オペレーション担当 丹野 雅博

管理本部 CSR推進部 環境・社会貢献室 GM 松井 正子 ※今回の座談会を受け、さらに気候変動に特化した勉強会を、2010年3月16日 (火)、 4月13日 (火)に開催しました。





「グローバル」「リージョナル」 「ローカル」の視点と、教育の重要性

イオンモールはすでに中国に出店していますが、日本でのやり方が通用すること、しないことがあるでしょう。法規制が違いますし、ニーズや価値観も異なります。国や地域、事業領域が変われば、考え方も変えなければなりません。今後海外展開を拡大するなかで、「全世界で共通に展開する原則」と「地域ごと」「国ごと」の特性を明確に分ける必要があると思われます。その中には、いままで国内で培ってきたノウハウを活かせる部分も、もちろんあります。

また、事業を展開する地域の経済力を高める取り組みも大切でしょう。その投資として注目したいのは「教育」。海外出店先の社員教育のあり方、テナント従業員の家族の教育問題などが考えられます。2020年に就職するのがいま12~13歳の小中学生だと考えれば、その重要性がわかるのではないでしょうか。子どもたちが仕事に対する意欲や自信をもてるようにすること、成長する中国やインドなどに負けない人材を育てるのは、教育の役割なのです。その支援として、イオンモールにできることを考えてください。



環境の最重要トピックは 「水の質と量の確保」

次世代への投資を環境側面で考えると、重要課題は「水と土と森」です。土や森に関しては、イオンモールはこれまでたくさんの植樹を行ってきています。しかし2020年には、地球温暖化への対策も生物多様性の保全も当たり前になり、最大のトピックは「水」になるはずです。

日本は水の豊かな国ですが、水資源量が少ない国では 日本の常識が通用しないことを織り込んでいかなければ いけません。「水格差」はすでに世界で発生していますし、 「水ストレス」を抱える国も多いのです。中国では水の使 い方が国内と異なるため、テナントに水を供給したり、排 出した水を「磨いて再利用する」技術が向上するはずで す。その技術を販売することで事業化するというビジネ スチャンスも考えられるのではないでしょうか。

「教育」も「水」も、2020年以降の社会に生き、働く世代への投資です。その実行に際しては、必ず数値目標を立ててください。外部に発表しなくてもよいですし、ばくっとした数字でも構いませんが、経営指標として位置づけなければ管理・改善はできないのです。ぜひ具体的な目標をもって取り組んでほしいと思います。







レクチャー②

イオンモールの現状 変化に対応できる 人材を育てるために

変わる世界の状況の中で、 イオンモールは何を重視して事業を行うべきなのか。 CSR推進部環境・社会貢献室の松井正子が現状と 今後の方向性をまとめました。





講師

松井 正子 CSR推進部 環境・ 社会貢献室 ゼネラルマネージャー



イオンモールのCO2排出量実績

2006年度

285,602t-CO2 (42モール)

2009年度

287,649t-CO₂ (51モール)

若手社員による座談会

レクチャーを受け、これから重要な課題となる「教育」と「環境」について、 イオンモールに求められる施策・改善を若手社員が話し合いました。

チーム教育についての闘論

社内に向けてやるべきこと

●法規制の勉強

各部門で必要な法規制を学べるような体系を構築する(物件探索からモール運営まで)。

●資格制度の確立

現状の資格制度に加えて、勉強した成果が評価され職位に 連動させる仕組みをつくる。GM*1に必要な営業・オペレー ション業務の資格を決める。

●国内外の現場の理解

風土や習慣の違いを理解するために、まず現場に着任する。 (出張ではわからないことが多い)

※1 GM: ゼネラルマネージャー

お客さまを巻き込むこと

環境問題などを伝える際、子どもたちを直接巻き込んだイベントなどで体験する場を増やす。導入した施設を見たことがない方も多いので、地域の皆さまに対して説明会を開く。

社外に向けてやるべきこと

●地域の先生や教育委員会との連携

子どもたちのイベントで、社会や理科の先生などが参加し啓 発できるようにお願いをする。

●社会問題への参画

DV防止やピンクリボン活動などモールでの場所の提供にとどまらず、自分たちがともに活動することで学んでいける機会にする。

社内外で「理念の共有を推進できる人」を育成していく









一人ひとりが自覚しながら リーダーシップをとる

イオンモールは日本国内の商業専業ディベロッパーと してリーダーシップをとってきたという自負があります。 私たちイオンモールの社員は約1,000人、テナントさま およびその関連会社で働く従業員を含めると約11万人 の規模になります。その全員に活動を理解していただく ためには、約1,000人のイオンモール社員が「理念の共 有を推進できる人」になる必要があるのです。

海外初進出となった中国・北京のモールでは、日本で 研修を受けた現地の社員が、学んだことを実践しようと 一生懸命がんばっています。私たちの環境・CSR活動 がデファクトスタンダードになる可能性もあるというこ とを忘れず、一人ひとりが地球規模の視野をもつ必要が あるのです。 中国での取り組み P32-33





既存のやり方を大切にしつつ 変化に対応できる思考を

たとえば、CO2の排出削減。イオンモールでは2012年 を目標に活動していますが、世界では2020年、2050年 が目標となりつつあります。そこで新たに「2050年に 2006年度比で60%~80%削減」というシナリオの検討 を始めました。設備の運転管理改善とともに、新規オープ ンや既存店リニューアルの際に太陽光発電の導入などに 積極的な設備投資を行いたいと考えています。

また、社員対象に環境家計簿への参加を促していますが、 今後はお客さまの「ライフスタイルの変化」にも対応して いく必要があります。これまで基準としてきた営業時間や 店内のレイアウト、立地なども、見直す必要が出てくるかも しれません。お客さまのご支持をいただきながら、持続可 能性を考えていかなければならないのです。

チーム 環境についての 議論

日本国内のモールでやるべきこと

設備や仕組みの共有化・共通化

建設ごみや段ボールを減らせるように什器に共通の設計を盛 り込んだり、エネルギー管理や各モールの環境コミュニケー ションを共有し、水平展開する仕組みをもつ。

●設計や設備の見直し

階高が従来通りの設計でよいのかを検討したり、振動で発電 するマットなど新しい有効な設備の導入を検討する。

● テナントさまとの協力

現状は、テナントさま退店時に床や壁、天井などの原状回復を お願いしているが、次に入るテナントさまとの交渉によって残 せるものは残す。

●社内外に向けた教育

地域の人々にモールでの環境への取り組みを見学していただ く。また、活動や設備の効果検証を見ていただく。コストと 成果が見えることで、よりわかりやすくご理解いただける。

海外 (特に中国)でやるべきこと

●イオンモール基準の作成

イオンモールの培ってきたさまざまなノウハウや技術を、中 国の状況に合わせて基準化し、導入できるようにする。

お客さまに参加いただく活動

国内外問わず、環境家計簿やクリーン&グリーン活動※2や植 樹、献血、募金などの活動にご参加いただいたお客さまに「環 境マネー」を発行する。マネーは環境配慮の商品などと換 えられるようにして、環境意識の醸成を図る。

■社内外への教育

留学生を積極的に受け入れ、環境の知識を身につけ中国で の活動を牽引するリーダーを育成する。

※2 クリーン&グリーン活動:毎月11日の「イオンデー」に、公園、河川敷、駅前、店舗周 辺の道路など公共施設・用地の清掃等を行う活動







未来に向けてのアイデア

座談会を通じて考えた、2010年のイオンモールのあるべき姿

女性のGMは全体の 15~20%になっている。 そのための土台を つくっていく 生物多様性だけでなく、 人的多様性にも 対応できるようにする



今回の座談会の内容や レポートに書かれている ことが、みんなの意識に 共有されている まだまだ 知らないことだらけだと 気づいたので、自分たちで、 今回の座談会のような

場づくりができるようになる



誰もが 活躍できる職場に

> 隣で外国人が働いていることが 当たり前になっている





テナント従業員と 密接にコミュニケーションを図り **離職率を半減**させる



全社員が、 自分のことばで 会社やモールのことを 語れるようになっている

地域のなかで、 モールが担う役割を 考えられる人材が 育っている

座談会を振り返って

役員からのメッセージ

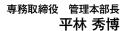
一人ひとりが目的意識をもち 取り組むことの大切さ

今回、レクチャーや座談会でこれまで積み上げてきたたくさんの事例が出てきています。しかし、それが何のための活動で、結果としてどのような効果があったのか、内容を理解して発表しなければならないという課題も見えてきました。例えば、環境活動として行っている電力使用量のチェック。モールのオペレーションマネージャーが書いているのでしょうが、電力会社に言われたとおりにやっているだけにならないように、なぜやるのか、なぜ数値が下がったのかを社内外で共有することが大事なのです。目的を常に頭の中に入れて意識し、一人ひとりが積極的に取り組むことが大事ですし、そのための体制づくりも必要になると思っています。

専務取締役 営業本部長 山中 千敏

自分たちが基準になるという 高い意識で実現をめざす

今、日本でイオンモールが取り組んでいる活動や技術を海外展開に活かせば、圧倒的なナンバーワンになれる可能性が高い。つまり、私たちはデファクトスタンダードを作り上げていく使命をもっているのだと自覚すべきです。設備投資や環境投資は、次の時代に不可欠であると同時に、ビジネス上のアドバンテージでもあります。残念ながら現状では他に優先すべき課題もありますが、「できない」とあきらめるのではなく、実現する方法を考えていかなければいけません。議論で出てきた「環境マネー」の考え方などはそのひとつでしょう。お客さまの「参加」を通じて、イオンの理念に共感いただく「ファン」を増やせるのではと思います。





座談会で出てきたさまざまな意見を踏まえて、 全員で未来のイオンモールがどのように 変わるべきかをまとめました。







今までのノウハウを データベース化して **共有する**ことで、 目標ややっていることが末端まで 行き届いている 一人ひとりが国際的な感覚をもち、 出店した各国の風土に溶け込み、 「地球人」として働けるようになる

国内・海外という 感覚がなくなっている

技術*や*ノウハウを 活かす



技術の発展を取り入れて 設備などを改善し、 生産性を高める体制を つくっていく 海外でもモールが増え、 社員も外国人が増えて、 働き方も変わる

グローバル化を 進める

複数の事業・業態をもって 海外へ進出し、

アジアナンバーワンに なっている

グローバリゼーションが進み、 **本社は中国**におかれている

これまでの経緯や活動の成果は 蓄積すべき資産

議論に参加して痛感したのは、社内・社外で情報を共有するための 仕組みが未整備だということです。現時点のオペレーションのこと は把握していても、「なぜこうなったのか」の整理ができていない部 分もあります。なぜ現在のスタイルになったのか、過去の歴史的な経 緯がわかれば、参画する動機づけになりますし、入り込みやすくもな ります。イオンのモール型ビジネスをリードする会社として、国内外 に多数のモールを構えることが目標ですので、過去の苦労などを収め たデータベースが活動を下支えすると考えています。また、経営に携 わる私たちがきちんと説明できるツールも必要になるでしょう。



取締役 SCサポート部長 相馬 勝

一人ひとりが会社全体を見る視点を常日頃からもち 「森」を語れる社員をめざして

イオンモールは合併を機に事業規模も大きくなり、ステークホルダーの皆さまのイオンモールを見る目が一段と厳しくなり、イオンモールへの期待も年々高くなっていると考えます。そういった点を考えると、仕事への取り組み方も属人的な仕事の仕方から組織で取り組んで成果を挙げられる仕事の仕方へ切り替えていく必要があると考えます。また、社員の意識も常に広い視野に立って会社全体としてものを見て考えるということが必要になると考えます。

それぞれのモールは1本の「木」です。それらが集まった「森」と してイオンモールを見たとき、社員一人ひとりが「森」を見て語れ

るようになっていることが大切なので す。これが、海外で事業展開を進めて いくうえでより重要になると考えます。



