



AEON REPORT 2024

Thriving with Communities

地域とともに豊かな未来へ

イオンは2024年度、株式上場50周年を迎えました。
皆さまのご支援、ご厚情による賜物と心より感謝いたします。

イオンは、
「お客さま株主」が90万人を超える企業です。
お客さまでもある株主の皆さまの声を
売場やサービス、そして経営に生かすことができるからこそ
次の新たな一歩へつながり、
より良い暮らしを実現できると信じています。

経営をともにするより多くの皆さまと
豊かな未来を目指して

AEON

— 株式上場 —

50周年

イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、
その使命を果たす企業集団として永続するために、
お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

平和は、戦争や災害からの復興にしても、平穏な生活の維持・増進にしても、能動的で意識的な関与なしにはもたらされません。こうした思いの原点には、岡田卓也名誉会長相談役の実体験があります。戦後、チラシを手にして店頭で並べられたお客さまが「戦争が本当に終わったんだな」と涙された姿を見て、小売業の存在こそが平和の象徴であると実感したと言います。そこから、小売業が成り立つためには平和が大前提であり、小売業は平和の維持に貢献していかなければならないと決意したのです。



1946年頃の岡田屋

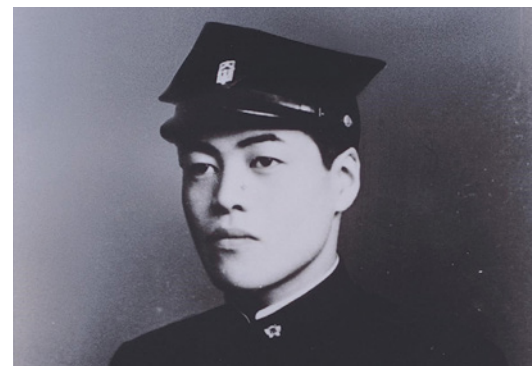


平和とは、戦争や暴力がないというだけに止まりません。心の安寧に加えて、戦争や災害さらにはさまざまな不幸から立ち上がり、乗り越える力をも含むものです。21世紀になっても戦争は止まず、大震災や異常気象などの自然災害が頻発しています。今こそ平和の価値があらためて問い直されています。平和はそのままでは与えられるものではありません。平和は、わたしたちが能動的で意識的に関与することによってはじめて保たれるのです。

イオンは平和に反することは決して行いません。また、そうした行為や活動には与しません。イオンが目指すのは積極的な平和への貢献です。

人間に関しては、一人ひとり信じ、尊重することで、その人の能力や思いが花開き、さらに人とつながることによって、より幸福な状態が生じます。

岡田名誉会長は、小売業を「人間くさい産業」と呼びました。それは「人の道」を重んじること、すなわち人間を尊重することです。個性、尊厳、自律性の尊重は言うまでもありません。それに加えて、人間が持つ可能性を信じ、仕事や学びを通じて成長し、よりよく人間的になることを後押しすることでもあります。人間はひとりで成長することは困難です。「人とのつながり」のなかで、他者とともによりよく人間的になっていくのです。それは幸福の実現であるとともに、人の間にある規範を求めるものでもあります。小売業は人々の幸福と規範の産業なのです。



戦後の復興開店時に社長に就任した岡田卓也

イオンの基本理念

地域もまた、地域ごとの多様性と自立性に敬意を払い、その特有のニーズに応え、手入れをし続けることによってはじめて豊かなコミュニティが実現します。

小売業はもともと地域に根ざした産業であり、地域とともに繁栄するものです。地域やそこにおけるコミュニティの豊かさを守っていくためには、不断に手入れを怠らないことが必要です。それは、小売業の重要な使命のひとつなのです。これからはますます、地域やコミュニティの重要性が増していきます。イオンは、地域に特有の産品を発展させ、地域の人々の豊かな暮らしを促進し、地域やコミュニティの繁栄に能動的に貢献してゆきます。



2024年1月に実施した「令和6年能登半島地震」緊急支援募金

イオンが目指しているのは、こうした平和への積極的な関与・人間の幸福と規範の下支え・地域の繁栄への貢献です。それが「お客さまを原点に」、すなわちお客さまを第一にするということの重要な基盤なのです。

お客さまを第一にするということは、自分第一ではない、つまり自分たちの都合で考え、動くのではないということです。その反対に、常にお客さまを第一に考え、誠実に行動すること、これがイオンの基本です。これを自分を映す鏡とし、すべてのイオンピープルのあらゆる判断と行動の基準とします。ややもすれば自社や自分にとって有利なこと、都合が良いことに流されがちになりますが、そうした傾向を断固否定し、乗り越えてゆくことが求められています。

そのためには、イオンは革新し続ける企業集団でなければなりません。

企業にとって、成長し存続し続けることは最重要の課題です。しかし、革新し続けることなくしては、企業は衰退し滅亡してしまいます。たとえ現状を続けることが安定的で楽なことであっ

ても、それに安住せず、常に自らを変えていかなければなりません。そして、革新し続けるためには、お客さまの変化やさまざまな社会の変化について、常に先を見る先見性や洞察力が必要です。イオンピープルの一人ひとは、お客さまの生活や社会が求めるものの進化と変化を先取りしてゆく所存です。

家業から企業へ、そして産業へとイオンは変貌してきました。もともとダイナミックな企業文化を備えているのです。何よりも恐れているのは、ますます激しくなっていく変化の中で、求められる革新や企業家精神を失い、大企業に特有の停滞に陥っていくことです。変化することのない、現状のままが続くような静的な均衡は続きません。より新しい革新に取って代わられないためには、イオンが最大かつ最先端の革新者であり続けるしかありません。それは創業の精神を保持することで常に刷新し続け、時代を先取りした組織であるという覚悟なのです。

イオンは、以上のことの浸透と実践を通じて、平和、人間、地域の維持と発展に貢献しようと信じて、行動してゆきます。



地域の伝統・文化を守り、存続を応援するイオン
((公財)岡田文化財団 東員町こども歌舞伎)

- 「イオンの基本理念」は12の言語で共有され、Webサイトでは日本語版、英語版、中国語版を公開しています。

イオングループ未来ビジョン

「イオングループ未来ビジョン」浸透～実践の詳細は、[P.75](#) をご覧ください。

イオンの進む方向性を明確にし、グループの推進力とすることを目的に2022年に策定された「イオングループ未来ビジョン」。イオンは、お客さまをはじめ多くのステークホルダーの皆さまとともに、私たちそれぞれの想いを形にしていきます。暮らしに関わる多様な事業を通して、一人ひとりの幸せと社会の持続的な発展に寄与し、笑顔が世界に広がる未来の暮らしを私たちから創造していきます。

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する



3つの姿勢

「想いをもとに、自発的に行動する」

お客さま基点にそれぞれが想いをもち、発信し、行動します。自発的な行動で生み出す対話と協働のうねりを、革新の力にしていきます。

「学び続け、新たな価値を創造する」

学び続けることで、行動の可能性を広げます。実践から知恵を拓き、自らの専門性を磨くことで、新たな価値を創造していきます。

「つながりを築き、育み、共創する」

企業、グループ、組織の壁を越え、多様なつながりを築き、育みます。つながりによって、互いの学びと価値創造のサイクルを加速させ、未来の暮らしを共創していきます。

1つの誓い

「真摯、誠実であり続ける」

真摯さ、誠実さがあるからこそ、行動が信用され、想いに共感が生まれます。

お客さまや仲間からの共感が、共創の起点となります。

私たちは、これからも真摯、誠実であり続けることを誓います。

QUESTION

01

どんなグループ？

小売業を起点に成長発展した8つの事業と300社を超える事業会社、14カ国で働く従業員は約60万人。グループ共通の方針・戦略のもと各事業会社は自立的な経営を行う、コングロマリットとして相互関係を保ちながら事業展開をしています。

詳細は
P.07~

QUESTION

02

持続的な成長を図るには？

折り返しを迎えた中期経営計画(2021-2025年度)の進捗と、激しく変化する経営環境を踏まえた今後の戦略について語る「エグゼクティブメッセージ」を紹介します。

詳細は
P.13~

QUESTION

03

「5つの変革」とは？

急速な事業環境の変化を包含し、課題の本質を捉えて策定したイオンの経営マテリアリティです。現中期経営計画の柱であり、グループの成長の原動力として各社ではこのグループ共通戦略をもとに個社方針が策定されています。

詳細は
P.22~

QUESTION

04

サステナビリティの取り組みは？

「環境」「社会」の両側面から地域が抱える課題に向き合い、イオンの事業を通して解決できるよう、ステークホルダーの皆さまとともに地域に根ざした活動を積極的に推進しています。

詳細は
P.43~

QUESTION

06

経営の体制は？

定款に記している「イオンの基本理念」をガバナンスにおいても基本的な考え方としているのがイオンの特長です。ここでは、コーポレートガバナンスの取り組みを紹介します。

詳細は
P.84~

QUESTION

05

イオンの「人材観」とは？

「小売業は人間産業」という理念を人材戦略の軸として人権や、国籍、年齢、性別に捉われず、多様な人材が活躍できる環境を整え、「一人ひとりの笑顔が咲く未来の暮らしを創造する」企業集団になるよう人材育成に注力しています。

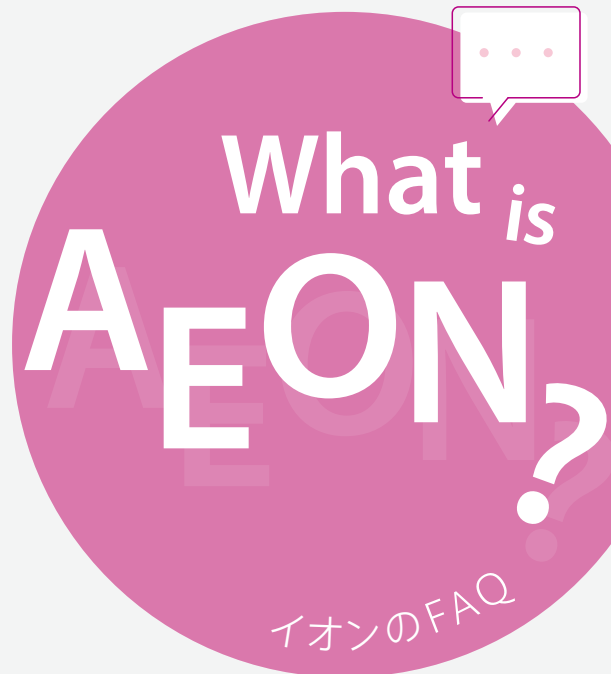
詳細は
P.70~

DATA

07

イオンの財務、非財務データを掲載しています。

詳細は
P.105~



目次

編集方針

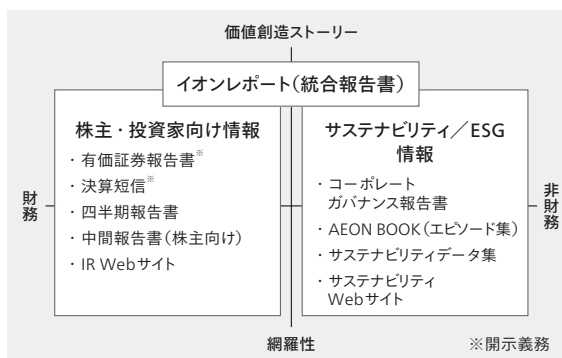
私たちイオンには創業以来大切に受け継いできた「イオンの基本理念」があり、その具現化を通して守り続けている価値観や経営に対する考えがあります。本書(イオンレポート)は、こうしたイオンならではの価値創造の源と、事業活動を通して生み出される経済、社会、そして環境価値を全てのステークホルダーの皆さまへお伝えすることを目的に制作しています。

2024年版では、3年目を終えた「中期経営計画(2021-2025年度)5つの変革とグリーン戦略」の進捗、今後の取り組みと考え方について紹介しています。また、当社のことをより深くご理解いただけるよう「イオンのFAQ」を設けストーリーを展開しています。

当社は2024年に株式上場50周年を迎え、原点であるお客さまにイオンの経営者として積極的にご意見を頂き、「お客さま株主」は90万人を超えました。次の50年に向けて、経営をともにするより多くの皆さまと豊かな未来を創造していきます。

執行役 戦略担当 四方 基之

イオンの情報開示体系



イオンレポートのほか、創業以来、受け継がれている革新し続けるイオンの価値観をエピソードで綴る「AEON BOOK」や、サステナビリティに関するグループKPIと定量情報をまとめた「サステナビリティデータ集」などもWebサイトで開示しています。ぜひ併せてご覧ください。

【報告期間】

2023年度(2023年3月1日～2024年2月29日)
※ 決算時期が異なる一部の事業会社や一部の取り組みについては、報告項目ごとに対象期間を明記しています。

【報告対象組織】

純粋持株会社イオン(株)および連結子会社309社、持分法適用関連会社25社(2024年2月末時点)
※ 対象範囲が上記と異なる場合は、報告項目ごとに明示しています。

【免責事項】

本報告書には、イオンの将来についての計画や、業績に関する予測および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で把握可能な情報から判断した事項および所信に基づくものです。今後さまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。

【発行月】

2024年9月(前回は2023年10月発行)

【発行】

イオン(株) コーポレート・コミュニケーション部
※ 本レポート記載の「イオン」はグループの総称です。「イオンビール」とはイオンで働く従業員の総称です。

参照ガイドライン

IFRS財団/国際統合報告フレームワーク
ISSB/国際サステナビリティ開示基準
TCFD提言/TCFDフレームワーク
TNFD提言/TNFDフレームワーク
GRI/サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン

本レポートで頻出する省略表記

GMS/General Merchandise Store 総合スーパー
SM/Supermarket スーパーマーケット
SC/Shopping Center ショッピングセンター
NSC/Neighborhood Shopping Center 小商圏対応型のショッピングセンター
CVS/Convenience Store コンビニエンスストア
PB/Private Brand プライベートブランド

イントロダクション

- P.01 株式上場50周年を迎えて
- P.02 イオンの基本理念
- P.04 イオングループ未来ビジョン
- P.05 イオンのFAQ「What is AEON?」
- P.06 目次

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

経営戦略

- P.22 中期経営計画の変遷
- P.23 デジタルシフトの加速と進化
- P.28 サプライチェーン発想での独自価値の創造
- P.31 新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
- P.33 イオンの強みGMS
- P.35 イオン生活圏の創造
- P.38 アジアシフトのさらなる加速
- P.42 グリーン戦略の推進

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

イオンのサステナビリティ

- P.43 イオンのサステナビリティ
- P.45 サステナビリティの歩み
- P.46 ネイチャーポジティブを目指すイオンのアプローチ
- P.47 2024年度 グループで推進する環境重点施策
- P.48 2023年度 重点分野(マテリアリティ)の取り組み報告

P.49 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示について

- P.53 脱炭素社会の実現
- P.56 生物多様性の保全(持続可能な調達)
- P.58 生物多様性の保全(イオンの森づくり)
- P.59 資源循環の促進
- P.61 資源循環の促進(食品廃棄物)
- P.62 コミュニティとの協働
- P.64 令和6年能登半島地震への対応
「お客さまを守り、地域を守る」

QUESTION 06 経営の体制は?

コーポレートガバナンス

- P.84 イオンのガバナンス
- P.85 役員一覧
- P.88 コーポレートガバナンス
- P.94 社外取締役メッセージ

QUESTION 01 どんなグループ?

イオンの価値創造

- P.07 価値創造を支えるイオンの事業
- P.08 数字でイオンを理解
- P.09 アジアでの事業展開を拡大
- P.10 株式上場50周年を経て生み出してきた価値
- P.11 価値創造の源泉となる経営資本
- P.12 価値創造モデル

QUESTION 02 持続的な成長を図るには?

エグゼクティブメッセージ

- P.13 社長メッセージ
- P.18 財務・経営管理担当役員メッセージ

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは?

イオンの人的資本

- P.65 人権尊重
- P.70 人事担当役員メッセージ
- P.71 人的資本
- P.74 人材開発・教育体系
- P.75 「イオングループ未来ビジョン」の浸透～実践に向けて
- P.76 健康経営
- P.77 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)
- P.79 DE&I推進室長メッセージ
- P.80 座談会「持続的成長を支えるイオンのDE&Iとは」
- P.83 コンプライアンス(企業倫理)

QUESTION 07

データセクション

- P.105 財務ハイライト
- P.106 非財務ハイライト
- P.107 募金一覧
- P.108 外部格付・主要インデックス
- P.109 会社概要・IR/SR活動・公益財団法人
- P.110 株主関連情報
- P.111 キーワードインデックス

QUESTION 01 どんなグループ?

価値創造を支えるイオンの事業

イオンは、お客さまのニーズに応え、暮らしの変化を先取りすることで多様な事業への発展・成長させてきました。

小売事業を起点とし、ショッピングモールの開発と運営を担うディベロッパー事業、クレジットカードや銀行、保険などの総合金融事業、さらにはサービス・専門店事業などを展開しています。

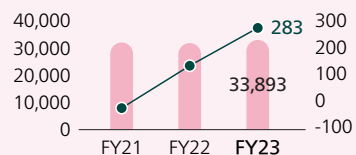
GMS(総合スーパー)事業



専門性の高い品揃えとサービスで、お客さまの衣食住をサポートする総合スーパーを展開しています。

提供価値

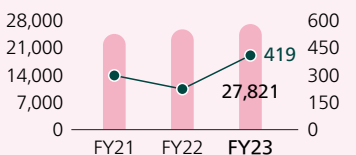
成果



SM(スーパーマーケット)事業



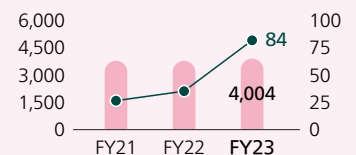
地域に密着したスーパーマーケット、小型店、コンビニエンスストアを展開。食品を中心に、毎日の暮らしに欠かせない商品の品揃えとサービスの充実を図っています。



DS(ディスカウントストア)事業



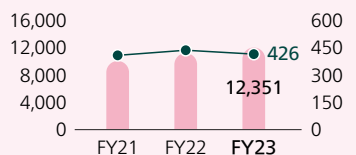
家計を応援し続けるために、商品仕入れの集約、物流の統合など、ローコスト施策を実施し、徹底的に低価格を追求する経営の実現に取り組んでいます。



ヘルス&ウェルネス事業



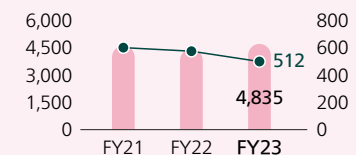
地域の皆さまの健康をサポートするドラッグストア・調剤薬局を展開。医薬品や健康食品、日用品など、品揃えの充実に加え、在宅調剤などのサービス拡充に取り組んでいます。



総合金融事業



クレジットカード、銀行、保険、電子マネーWAONを連携させた小売業発の総合金融サービスを日本およびアジア各国で展開しています。



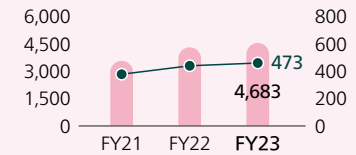
ディベロッパー事業



日本および中国・アセアン各国で地域と共生するショッピングモールを開発・運営。グループ各事業と連携しながら、サービスの提供や施設の充実を図っています。

提供価値

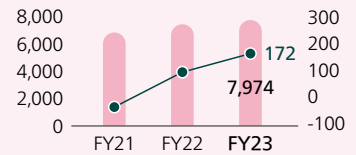
成果



サービス・専門店事業



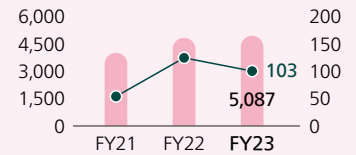
毎日の生活を一層便利で快適にするサービスの提供と、お客さまの幅広いニーズに応える多彩なジャンルの専門店を展開しています。



国際事業



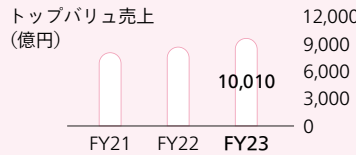
中国・アセアン各国において、国や地域ごとに異なるニーズやライフスタイルに合わせた商品・サービスを提供しています。



機能会社・その他



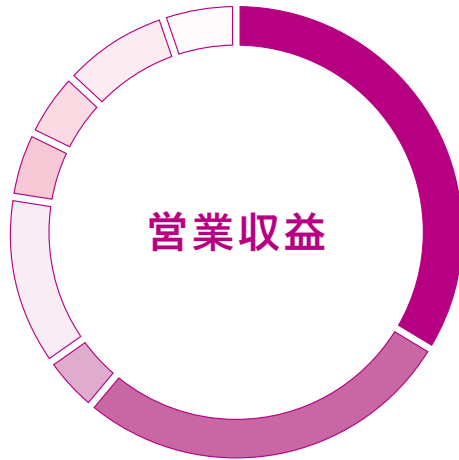
イオンのブランド「トップバリュ」での商品開発や品質管理、物流、システム、ITといったインフラ構築を担っています。



● 営業収益(億円)
● 営業利益(億円)

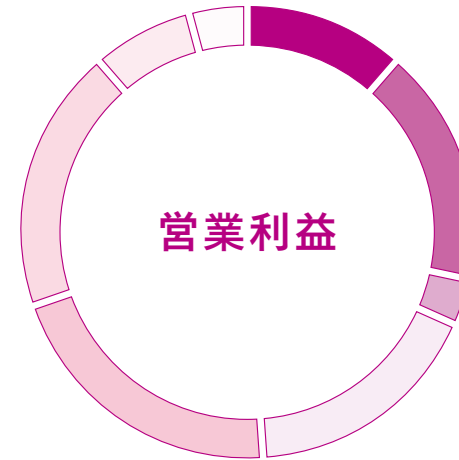
QUESTION 01 どんなグループ?

数字でイオンを理解 (2024年2月末時点)



9兆5,535億円

■ GMS (総合スーパー) 事業	3兆3,893億円
■ SM (スーパーマーケット) 事業	2兆7,821億円
■ DS (ディスカウントストア) 事業	4,004億円
■ ヘルス&ウェルネス事業	1兆2,351億円
■ 総合金融事業	4,835億円
■ ディベロッパー事業	4,683億円
■ サービス・専門店事業	7,974億円
■ 国際事業	5,087億円



2,508億円

■ GMS (総合スーパー) 事業	283億円
■ SM (スーパーマーケット) 事業	419億円
■ DS (ディスカウントストア) 事業	84億円
■ ヘルス&ウェルネス事業	426億円
■ 総合金融事業	512億円
■ ディベロッパー事業	473億円
■ サービス・専門店事業	172億円
■ 国際事業	103億円

イオンの
プライベートブランド
売上高

約**1兆4,000**億円

(うち、イオンのブランド「トップバリュ」1兆10億円)

店舗/
拠点数

14カ国

17,887店舗/カ所

イオンフィナンシャルサービス(株)

連結有効会員数

5,027万人

(うち、海外会員数1,878万人)

グループのトータルアプリ

iAEON
ダウンロード数

約**1,000**万

グループ従業員数

約**60**万人

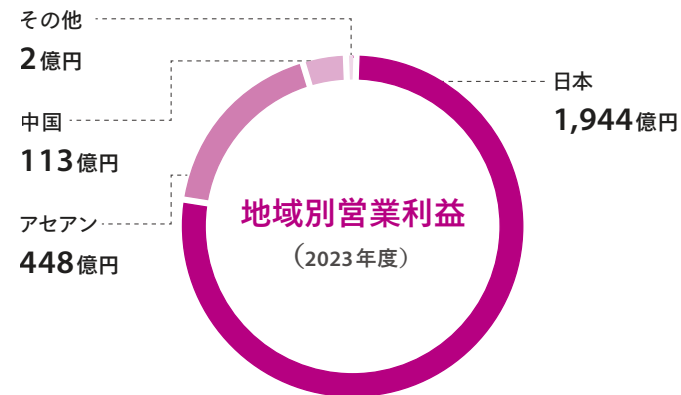
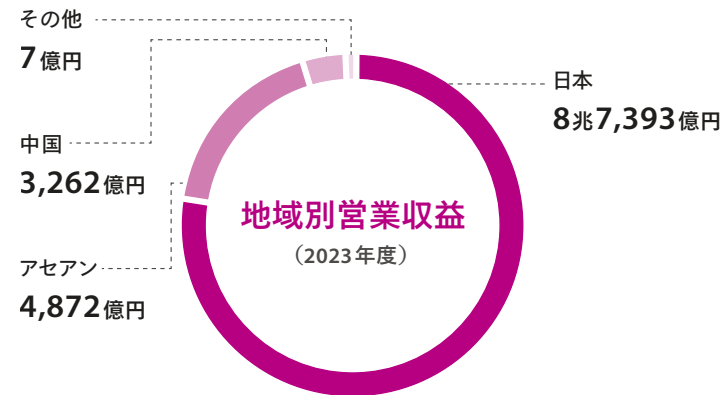
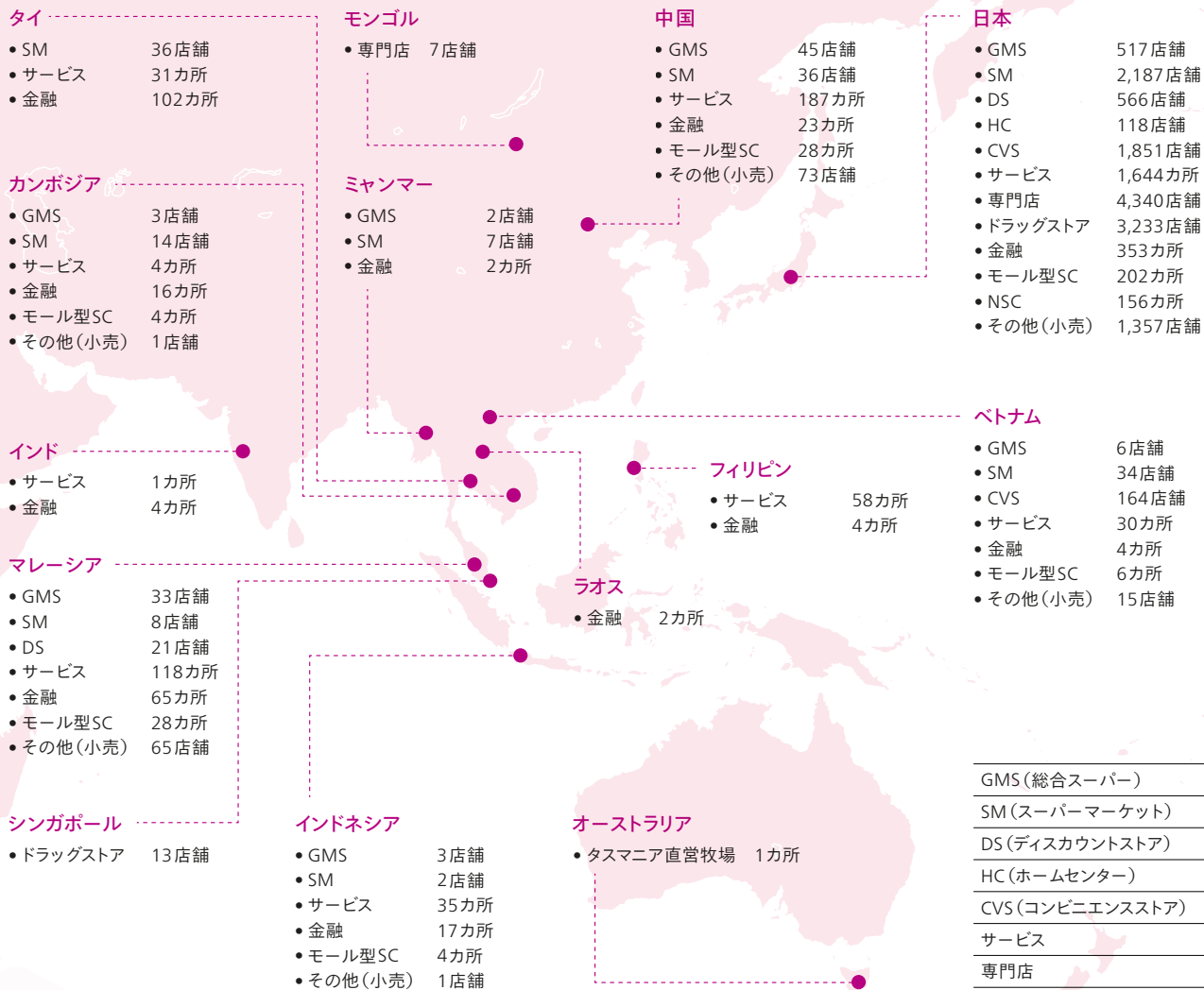
電子マネーWAON
累計発行枚数

1億195万枚

※2024年6月時点

QUESTION 01 どんなグループ?

アジアでの事業展開を拡大 (2024年2月末時点)



GMS(総合スーパー)	609店舗	ドラッグストア	3,246店舗
SM(スーパーマーケット)	2,324店舗	金融	592カ所
DS(ディスカウントストア)	587店舗	モール型SC(ショッピングセンター) ^{※1}	272カ所
HC(ホームセンター)	118店舗	NSC(近隣型ショッピングセンター) ^{※2}	156カ所
CVS(コンビニエンスストア)	2,015店舗	その他(小売)	1,512店舗
サービス	2,108カ所	タスマニア直営牧場	1カ所
専門店	4,347店舗		

連結子会社、持分法適用関連会社の店舗および拠点数

※1 名称が「イオンモール」のSCに加え、総賃貸面積2万㎡以上のものを含む

※2 名称が「イオンタウン」のNSC

QUESTION 01 どんなグループ?

株式上場50周年を経て生み出してきた価値

1974年の株式上場から50年。お客さまを原点とする基本理念のもと、ステークホルダーの皆さまとともに歩み、企業価値の最大化に努めてきました。イオンの成長の軌跡は、革新への挑戦の歴史でもあります。この先の社会がどのように変化しようと、イオンはお客さまの声にお応えし、豊かな暮らしの実現に向け価値を生み出す企業グループとして挑戦を続けていきます。



1980年代

小売業を中心とした多角化経営を国内外で推進

- 「イオングループ1%クラブ」創設を宣言(現(公財)イオン1%クラブ)
- 日本クレジットサービス(株)設立(現イオンフィナンシャルサービス(株))
- 日本初の商業ディベロッパー(株)ダイヤモンドシティが大証第2部に株式上場(現イオンモール(株))
- 海外1号店が開業(マレーシア)

1990年代

業態構造の変革に取り組む

- 「イオングループ環境財団」設立(現(公財)イオン環境財団)
- 「イオングループ1%クラブ」設立(現(公財)イオン1%クラブ)
- 「イオンふるさとの森づくり」開始
- お客さまとともに推進する「買物袋持参運動」「店頭資源回収運動」開始
- ハートビル法認定1号のジャスコ南方店開業
- 「ジャスコ子どもエコクラブ」発足(現イオンチアーズクラブ)
- イオンのブランドとして「グリーンアイ」「トップバリュ」発売
- 新業態SM「マックスバリュ」誕生(現 マックスバリュ)
- 室内遊戯施設を運営する(株)イオンファンタジー設立
- ドラッグストア事業を拡大
- 中国本土に1号店開業(広東省)

2000年代

ジャスコからイオンへM&Aによる成長

- 国内小売業初「イオン温暖化防止宣言」発表
- イオンのエコストア1号店「イオン千種SC」オープン(現 イオンタウン千種)
- 日本のコンビニエンスストア初「FSC®認証」を取得した店舗を出店(ミニストップ(株))
- 「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」開始
- 「ご当地WAON」発行開始(石見銀山WAON・島根県大田市観光協会)
- 新生「トップバリュ」発売(呼称を「トップバリュ」から変更)
- ドラッグ連合「イオン・ウエルシア・ストアーズ」発足
- ジャスコ(株)からイオン(株)へ商号変更
- 委員会等設置会社(現 指名委員会等設置会社)へ移行
- 商業と金融の融合を掲げる(株)イオン銀行が開業
- 純粋持株会社体制へ移行

2010年代

メガトレンドに対応した4シフト[※]の推進

- 「イオン生物多様性方針」策定
- 「イオンサステナビリティ基本方針」策定
- 植樹本数が累計1,000万本を突破
- 「イオン脱炭素ビジョン」策定
- 「イオンの人権基本方針」策定
- 東北復興支援「イオン心をつなぐプロジェクト」開始
- 内閣府と「災害対応に関する連携協定」締結
- イオンモール幕張新都心に事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を開園
- 「イオン健康経営」発表
- 「コーポレートガバナンス基本方針」制定
- 新フォーマットGMS「イオンスタイル」始動
- まいばすけっと(株)設立、戦略的小型店の出店拡大
- ベトナム1号店オープン

2020年代

「5つの変革+グリーン戦略」を推進

- 「イオンプラスチック利用方針」策定
- 生物多様性価値の測定「イオン ふるさとの森いきもの調査」開始
- 「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」策定
- 「イオン子ども食堂応援団」発足
- 「イオンウクライナ子ども救援募金」贈呈
- イオンのトータルアプリiAEON始動
- イオンの新ネットスーパーGreen Beans始動
- 「トップバリュ」売上高1兆円達成
- アセアンでデジタルバンク始動(マレーシア)
- 「イオングループ未来ビジョン」策定

● 環境価値 ● 社会価値 ● 経済価値

※「アジアシフト」「都市シフト」「シニアシフト」「デジタルシフト」の4つのシフト

QUESTION 01 どんなグループ?

価値創造の源泉となる経営資本

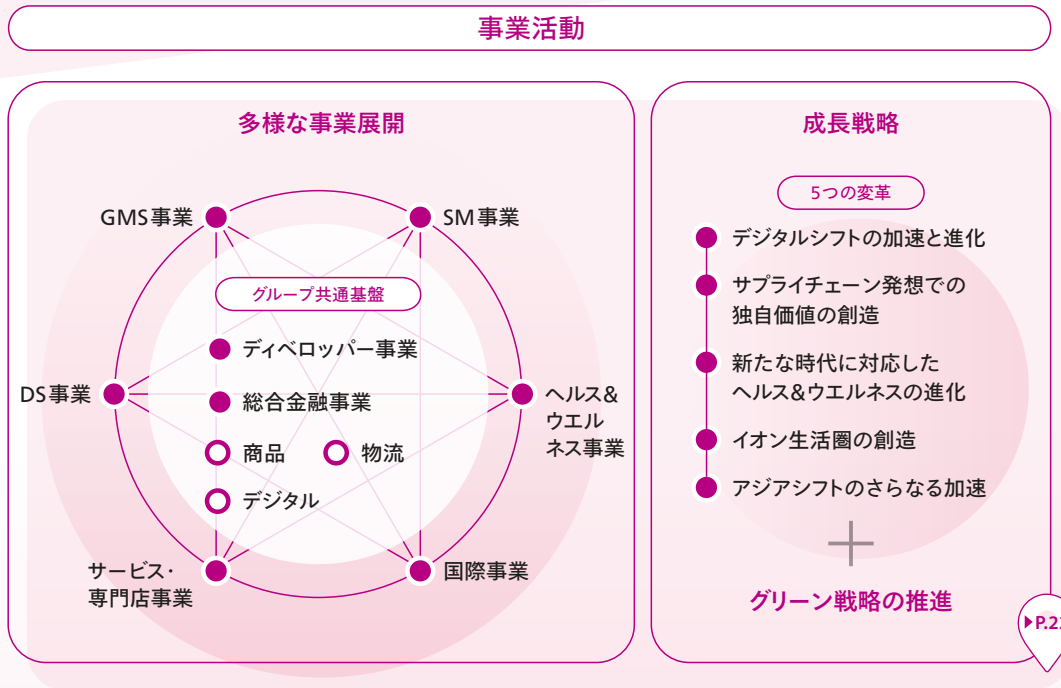
持続可能な成長の源泉は、グループ企業が展開する多様な事業が有機的に連携し、築き上げられた経営資本です。

	イオンの強み	定量・定性データ	イオンの取り組み
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 「イオンの基本理念」を理解し、その実現に向けて自ら実行するイオンビープル 人事の基本的な考え方「国籍、年齢、性別、従業員区分を廃し、能力と成果に貫かれた人事」のもと、国内外300を超える企業の人材がもつ多様な価値観を活かすダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 「継続成長する人材が長期にわたり働き続けられる企業環境の創造」を具現化する、さまざまな人事・教育制度 	<ul style="list-style-type: none"> グループ従業員 約60万人 女性管理職人数 11,562人(28.7%) 中途採用比率 54.8% ※内部登用を含む 外国籍従業員比率：9.1% (海外事業会社従業員含む) 障がい者雇用人数 9,165人(2.85%) 男性の育児休業取得率 60.6% ※無期雇用(日給月給に限る) 厚生労働省認定資格取得者数 13,898人 	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当役員メッセージ(P.70) 人的資本(P.71) 人材開発：教育体系(P.74) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(P.77) 座談会「持続的成長を支えるイオンのDE&Iとは」(P.80)
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 「お客さま株主」の考え方に基づき、お客さまとの対話を通じて継続する事業活動 企業市民として、パートナーである地域社会と協働して取り組む地域の活性化、生活サービスの向上やローカルPBの開発 パートナーであるお取引先さま(サプライヤー)の人権を尊重する、イオンサプライヤー取引行動規範 	<ul style="list-style-type: none"> 株主数 919,934人(個人単元株主数 約87.3万人) 包括連携協定の締結 141自治体(45都道府県96市区) 防災協定の締結 789自治体 「ご当地WAON」累計寄付額 約29.8億円 2009～2024年2月末時点 トップバリュ製造委託工場監査数 711工場(国内393 海外318) 「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」累計贈呈額 約51億円 2001～2024年2月末時点 	<ul style="list-style-type: none"> イオン生活圏の創造(P.35) コミュニティとの協働(P.62) 人権尊重(P.65)
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の各エリアにおける、GMS、SM、DS、ドラッグストア、サービス、専門店といったマルチフォーマット展開 グローバル水準のサプライチェーン効率を追求する自社物流網と、「食のSPA化」を推進するプロセスセンター グループの事業、企業をまたいだOMOを実現する自社決済インフラとデジタルプラットフォーム 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗／拠点数 17,887店舗／カ所 ※連結子会社、持分法適用関連会社の合計(国内16,524 海外1,363) 展開国数 14カ国 物流センター数 70センター(国内63、海外7) ※イオングローバルSCM(株) プロセスセンター拠点数 10拠点 ※イオンフードサプライ(株) 連結有効会員数 5,027万人 ※イオンフィナンシャルサービス(株) 電子マネーWAON累計発行枚数 1億195万枚 	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造を支えるイオンの事業(P.07) 数字でイオンを理解(P.08) アジアでの事業展開を拡大(P.09) 新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化(P.31) イオン生活圏の創造(P.35) アジアシフトのさらなる加速(P.38)
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの声をカタチにする「トップバリュ」の品質マネジメントシステムと、それを支える、お客さまの声収集システム 協業する生産者やサプライヤーとともに、サプライチェーン全体で食の安全を担保する仕組み 産学連携協力により蓄積された、活気あるまちづくりや社会課題解決のノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 「トップバリュ」売上 1兆10億円 お客さまからのご意見・お問い合わせ件数 10万9,010件 ※イオン本社あて イオン農場 「GLOBAL G.A.P.」認証取得 18農場 タスマニア島 直営牧場 「SQF」認証取得 ※ GLOBAL G.A.P.、SQFとは、食品の安全と品質を確保するための国際的マネジメントシステムです。 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン発想での独自価値の創造(P.28)
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> 「エネルギーの地産地消」の考えのもと推進する、店舗敷地内外を活用した再生可能エネルギーの発電 「持続可能な調達」に向けて拡大する、MSC認証・ASC認証取得水産物、オーガニック認証取得農産物などの調達ルート 30年以上にわたる「イオンふるさと森づくり」での植樹活動と里山づくり お客さまとともに取り組む資源循環を具現化するトップバリュの環境配慮商品 	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光パネル導入店舗数 1,327店舗 国内店舗使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え 約55% MSC認証取得商品 27魚種46品目 ASC認証取得商品 13魚種25品目 トップバリュ グリーンアイ オーガニック 437品目 イオン農場 有機JAS認証取得 5農場 累計植樹本数 12,687,919本 1991～2024年2月末時点 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会の実現(P.53) 生物多様性の保全(P.56) 資源循環の促進(P.59)
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 相異なる収益構造を擁する多様な事業を展開することにより、不確実性の増す社会に対応できるレジリエンスの高さ スケールメリットを追求しながら、グループシナジーを最大化することによって実現するコングロマリット・プレミアム 	<ul style="list-style-type: none"> 営業収益 9兆5,535億円 営業活動によるキャッシュ・フロー 3,684億円 	<ul style="list-style-type: none"> 財務・経営管理担当役員メッセージ(P.18) 財務ハイライト(P.105)

QUESTION 01 どんなグループ?

価値創造モデル

イオンの基本理念をグループ最大のガバナンスとして、「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結びつく、循環型かつ持続可能な経営を推進します。



経営資本

- 人的資本
- 社会・関係資本
- 製造資本
- 知的資本
- 自然資本
- 財務資本

▶P.11

▶P.22

イオングループ未来ビジョンの実現



▶P.04

▶P.02

イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、その使命を果たす企業集団として永続するために、お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

社長メッセージ

「5つの変革」の実効性を高め、持続的成長を目指します

お客さまを原点に、革新し続ける企業集団としての挑戦

2023年度の得られた成果

2023年度は、新型コロナウイルスの感染法上の位置付けが5類に移行し、経済活動が正常化した一方、原材料高騰に伴う物価上昇、賃上げ機運の高まり、エネルギーコストの高騰など、多くの経営課題に直面した年でした。

イオンは、中期経営計画(2021-2025年度)を策定した当時から大きく事業環境が変わりましたが、こうした状況でこそ、商品やサービスを通じて地域のお客さまの暮らしを支える社会的なセーフティネットの役割を果たしていかなければなりません。そこで、イオンが持つ事業規模を活かし、企業努力によってお客さまの日々の暮らしを支える生活応援を行うとともに、他社に先駆けて2年連続で従業員の賃上げを行いました。賃上げコストについては、生産性向上施策によって打ち返しを図るとともに、中期経営計画の「5つの変革」の実効度をさらに高めることで、2023年度は営業収益と営業利益で過去最高、親会社株主に帰属する当期純利益が前年度比2倍の実績とすることができました。

2023年度の営業利益は、コロナ以前に牽引してきた総合金融事業とディベロッパー事業が伸び悩んだものの、小売事業の収益基盤の構築が全体の業績向上に寄与しました。PB(プライベートブランド)の拡大による収益力の向上、店舗や施設へのDX投資による生産性改善、省エネ什器・設備投資の拡大などにより、小売事業の営業利益は2019年度の約2倍となり、全体に占める構成比は52%に高まりました。

ディベロッパー事業は、コロナ後の客数回復に時間を要しましたが、既存モールの改装やインバウンド需要の回復基調により、直近では客数も戻っています。総合金融事業は、アセアンでの貸倒関連費用が増加しましたが、国内事業を中心に改善基調にあり、2024年度は好転しています。

2023年度は計画を上回る業績で着地できましたが、今期に入り、さらに環境が変化しています。

取締役 代表執行役社長

吉田昭夫



QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

社長メッセージ

中期経営計画「5つの変革」は最終フェーズへ

中計後半の2024年度からは、持続的な成長のための事業基盤を確立する年と位置付けています。これまでに類を見ないスピードで変化する昨今の環境変化は、「5つの変革+グリーン戦略」の重要性を示唆しています。イオンの強みは、ニーズの移り変わりにマッチできる多様な事業を有していること、そしてそれぞれの事業が相互に補完し合い、グループ全体で

2025年までに達成する「5つの変革」

- デジタルシフトの加速と進化
- サプライチェーン発想での独自価値の創造
- 新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
- イオン生活圏の創造
- アジアシフトのさらなる加速

+

グリーン戦略の推進

2030年のありたい姿

「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結び付き、循環型かつ持続可能な経営

地域の価値を高めることに貢献



成長できる点です。これまでの中計の実績を振り返り、解決できていない課題を明確にして実効力を一層強化します。

目下の懸念は、お客さまの生活防衛意識の高まりです。実質賃金が2年連続でマイナスとなり、食品の消費者物価指数（CPI）は高止まり、エネルギーコスト上昇が家計を圧迫する影響ができました。さらには、円安影響で海外からの仕入価格が上昇し物価高が再加速するなど、消費意欲の減退につながる要素がいくつも重なっています。

こうした背景によるお客さまの節約志向の高まりを受け、企業間の価格競争も激しさを増しています。人件費や物流費、仕入価格など、あらゆるコストが上昇するなかで価格優位性が求められ、売上と利益のバランスをとることが難しくなっています。

イオンは、PBをはじめとする商品やデジタル基盤など、さまざまなグループリソースを有しています。これらは活用する企業が増えることで得られるメリットが増幅することで戦略的にスケールメリットを作り出し、その恩恵をグループ全体で享受できるよう構築しています。個社のみでは難しいことでも全体で対応し、持続的な成長を図ります。

「トップバリュ」を中心とした商品改革

小売業の競争力そのものとも言える「商品力」の強化は、現中期経営計画のなかでも最重要領域のひとつに位置付けています。2023年度のグループ全体でのPBの売上は約1.4兆円、前年比で約1,500億円増加しました。2025年度には2兆円まで拡大する計画です。



メインブランド「トップバリュ」は、お客さまのくらしがもっと楽しく、もっと幸せになる、そんなワクワクする独自価値を持った商品をお届けします。



「トップバリュ グリーンアイ」は、自然と体にやさしく、持続可能な未来につながる商品づくりを目指します。



「トップバリュベストプライス」は、一人ひとりの毎日のくらしや未来に寄り添う商品をいつでも手ごろな価格でお届けします。

特に、トップバリュはお客さまの購買行動が二極化するなか、3つのブランドから「価格」と「価値」の両面から支持を得られる商品を提供し、2023年度に初の売上1兆円を達成しました。

価格の面では、生活に欠かせない商品に対する節約思考の高まりをチャンスと捉え、価格訴求型の「ベストプライス」を拡大するとともに、定期的かつ継続的に季節ニーズや使用頻度の高い商品を中心に値下げや増量キャンペーンを実施しています。

価値の面では、トップバリュのメインブランドにおいて独自性の高い商品開発を強化・加速しました。また、「グリーンアイ」では、オーガニック需要の高まりを受け商品ラインアップを拡充すべく、農産品のみならず加工品や嗜好品など、幅広い商品群での開発に注力しています。

トップバリュは商品の企画・設計から製造委託先の選定、商品仕様の決定、製造管理、販売に至るまで、グループ全体のスケールメリットを活かしたコスト削減が可能です。トップバリュのシェア向上は、小売事業の収益力向上に直結すると言っても過言ではありません。

詳細は [P.28](#) サプライチェーン発想での独自価値の創造をご覧ください。

QUESTION 02 持続的な成長を図るには?

社長メッセージ

イオンの優位性を活かした デジタルシフトの加速

デジタルの領域においては、「EC事業の加速」「店舗や本部のデジタル化」「デジタル共通基盤の整備」を軸に取り組みを推進しています。2023年度のデジタル売上は、特に食品領域について高い伸びを示し、グループトータルで前年比10%増の結果となりました。昨年7月には、倉庫出荷型の新ネットスーパーGreen Beansを開業しました。サービス提供エリアを拡大し、30代から40代の共働き世帯をはじめ、これまでイオンとして取り込めていなかった新しいお客さまからもご支持いただき、会員数は25万人を超え、この1年間で着実に顧客基盤を広げています。

また、賃上げを含め、あらゆるコストが上昇しているなか、生産性を高めていくことは企業にとって不可欠です。我々は、以前より店舗や本部におけるデジタル化を進めてきましたが、2023年度からさらに導入スピードを加速させています。セルフレジの導入、AIを活用した後方業務の効率化に加えて、今年度は電子棚札の導入を加速しています。国内だけではなく、2024年度よりアセアン約450店舗においても導入し、施策を拡大していく計画です。デジタル化で省人化された分の人時を、接客や製造などの業務に再配分することで、収益の拡大につなげていきます。

グループ共通基盤を目指して推進しているイオンのグループトータルアプリiAEONですが、会員数が700万人を超えました。お客さまの利便性向上、購買データを活用したサービス提供のほか、お買物だけでなく、お客さまの生活に寄り添うアプリを目指しています。今期より、レシートレス機能を搭載し、店舗でのロール紙の削減による樹木の伐採を防ぎ、お買物を通して環境保全に参加できるよう、展開店舗も順次増やしていく計画です。レシートレスをフックに、iAEON会員を増やしていきたいと考えています。

これからも、オンライン・オフラインに縛られないシームレスな環境を構築し、店舗からEC、ECから店舗への好循環の早期実現を目指していきます。

詳細は [P.23](#) デジタルシフトの加速と進化をご覧ください。

小売事業は「お客さま視点」で推進

商品力の強化やデジタルシフトの推進により、グループにおける顧客支持の源泉である小売業の改革が進んでいます。

GMSの再生

2023年度、イオンリテール(株)を中心に行ってきた構造改革に成果が見えはじめました。GMSは、店舗という大きなリアルな場で、衣料・食品・住居余暇・H&BCという暮らしに関する商品やサービスをフルラインで取り揃え、さらには交流の場と情報をワンストップで提供することができる業態です。時間を有効活用したい若年層にとっても、今後さらなるニーズが見込めます。しかしながら、商品や店舗フォーマットは時代に即して進化させ続ける必要があります。特に、衣料、住居余暇、H&BCの分野における収益力の向上は課題です。2024年度は新たにGMS担当の執行役を配置し、改革を実効する機動力を高めていきます。

詳細は [P.33](#) イオンの強みGMSをご覧ください。

DS(ディスカウントストア)事業の拡大

インフレが進む昨今、成長市場であるDSは、さまざまな業態が参入している競争の激しい領域です。安さのみではなく、一定の品質を保つことで、「賢い買物、合理的な買物」ができる店としてお客さまから評価されており、年代や所得などを問わず多くの支持を得ています。

イオンも、2024年3月にイオンビッグ(株)とマックスバリュ南東北(株)を統合し、東北および東海エリア12県をカバーする規模へと再編したほか、首都圏でビッグ・エーを積極的に出店するなど、この領域を戦略的に強化しています。今後さらにスケールメリットを追求し、生活を豊かにするディスカウントストアを実現します。

エリア再編(リージョナルシフト)

エリア戦略の要として進めてきた地域グループ会社の事業再編は、2023年度にその全体像が完成しました。会社の規模拡大、物流効率の最適化、多様な業態・商品を組み合わせた新たな提供価値の創出、人的資本の充実など、スケールを活かした競争優位性が向上しています。これにより、大規模な物流センターやPC(プロセスセンター)の設立やPB開発、DXなど、個社では難しかった大型投資も可能となります。

イオン北海道(株)、イオン東北(株)、イオン九州(株)は、3社とも再編後の2023年度に増収増益を果たし、2024年3月には、(株)フジ、(株)フジ・リテイリング、マックスバリュ西日本(株)が統合し、新生(株)フジが誕生しました。



QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

社長メッセージ

アジアNo.1のドラッグストア連合を目指して

2024年2月28日に、(株)ツルハホールディングス、ウエルシアホールディングス(株)、イオン(株)の3社にて経営統合に向けた協議を開始することを発表しました。規模の拡大もさることながら、ツルハとウエルシアは事業エリアの重複が少なく、イオンのヘルス&ウエルネスが、日本全国をカバーする事業に発展する好機と捉えています。

高齢化による健康ニーズの高まりやオンライン診療の規制緩和、少子高齢化の進展による公的保険外サービスのマーケット拡大など、健康寿命を延ばすためのサービスの重要度は今後さらに増加する見込みです。イオンは、誰にでもヘルス&ウエルネスのサービスが行き届く社会の実現を目指し、健康に関するあらゆる困りごとの解決に貢献したいと考えています。将来的にはアジアでも積極展開し、お客さまの心身ともに健康な生活を支えていきます。

詳細は [P.31](#) 新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化をご覧ください。

アジアの高い成長をグループの成長につなげる

アジアの経済成長は一時期と比較して緩やかではあるものの、日本と比較して依然高い水準で推移しており、今後も継続すると予測されています。例えば、イオンが重点国としているベトナム主要都市の人口増加率は東京23区を上回り、ホーチミンは成長しています。加えて、ベトナムでは中核都市でも都市化が進み、人口構成は若年層が多く、人口ボーナス期は2040年ごろまで続くと見られています。

こういった背景からもアジア市場を有望視する動きは活発さを増し、現地企業のみならず、グローバル企業や日本の小売企業が積極的に進出しています。イオンは他社に先駆けてアジア市場でビジネスを展開しており、現地への理解・対応につ

いて経験を積み重ねてきた歴史があります。こうした強みを活かし、最先端ショッピングセンターの積極的な出店や、PBをはじめとする現地ニーズに合わせた独自商品の投入で、シェア拡大に努めます。

また、金融事業にもさらに注力します。2024年5月にマレーシアでイオンバンク(マレーシア)が、マレーシア中央銀行よりデジタルバンクの営業許可を取得し、預金サービスを開始しました。同社はマレーシアで広く普及しているイスラム金融方式の商品・サービスを採用していますが、今後は個人に加え、小規模事業主のお客さまにも順次商品・サービスを拡大し、金融包摂の実現に貢献します。また、ベトナムでも2023年度に現地企業を子会社化し、クレジットカードや個人ローンのサービスを強化しました。イオンの金融事業だからこそ可能な、包括的なサービス提供や小売の顧客基盤の活用など、スケールメリットを活かしたグループトータルでの成長戦略をアジアにおいても推進します。

詳細は [P.38](#) アジアシフトのさらなる加速をご覧ください。

お客さま基点であり、 地域起点の戦略「生活圏の創造」

我々の事業活動の積み重ねが地域のさまざまな課題を解消し、私たちの成長や地域の豊かさにつながっていく。それがイオンの基本理念の体現です。地域の方々からイオンの存在を頼もしく思ってもらい、成長を期待して応援していただける企業でありたい。それが「イオン生活圏」の創出だと考えています。

一方で「経済圏」という概念がありますが、これは我々が描く「生活圏」とは似て非なるものです。例えばポイント経済圏の構築で多くの支持を集めている事例がありますが、これは全国一律で商品・サービスの経済合理性や効率性を追求する企業

基点であり、「イオン生活圏」は地域を起点とし、商品・サービスのみならず「場」や「情報」「交流」をも提供価値とするものです。

エリア再編を進めてきたことで固まりつつある各地域での土台を活用し、今後、より実現可能性の高いレベルで「イオン生活圏」の構築を推進していけるよう、2024年度から推進責任者を新設し、新たな体制で挑みます。

詳細は [P.35](#) イオン生活圏の創造をご覧ください。

「環境といえばイオン」次のステージへ

イオンは、イオンの商品やサービス、ショッピングセンターをご利用いただくことが、自然と環境に配慮した行動につながる、すなわち事業活動そのものが環境対応となることを目指しています。

いま世界は、気候変動に伴う水不足や豪雨・水害、生物多様性などの資源の枯渇、貧困や人権問題など、多岐にわたる課題に直面しています。とりわけ気候変動の重要指標である温室効果ガスについては、グループ店舗で排出するCO₂を2040年に総量でゼロにする目標を掲げ、取り組みを進めています。省エネ設備の導入や、太陽光パネルの設置、余剰再生エネルギーの活用などを積極的に行った結果、国内店舗で使用する電力の約55%がグリーンエネルギーとなり、「イオン脱炭素ビジョン」で掲げた2030年目標を7年前倒しで達成しました。

また、お客さまと直接接点ももてる店舗を有するイオンは、使用済みペットボトルの回収にも大きな優位性があります。再生ペット素材をトップバリュ飲料容器や包装資材として活用する取り組みは、循環型かつ脱炭素社会の実現に向けて不可欠と考えており、2024年度から本格的なペットボトル再生事業を開始させるべく最終段階の準備に入っています。

詳細は [P.42](#) グリーン戦略の推進をご覧ください。

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

社長メッセージ

多様な価値観を持つ 従業員一人ひとりが成長の原動力

イオンには、国籍・性別・年齢にとらわれず、多様な価値観や発想、能力を持つ約60万人の従業員が働いています。「イオンの基本理念」や「イオングループ未来ビジョン」のもと、従業員一人ひとりが互いに多様性を認めながら、刺激し合うことで新たな価値を創造し、AEONとしての強い集合体になることができます。

2024年度、イオンはグループ約40万人のパートタイマー賃金を2年連続で7%昇給しました。事業の根幹を支えるパートタイマーの待遇改善は、現場力の強化、生産性の向上に直結するものであり、成長へのコミットメントであると考えています。

現在、企業における人的資本の重要性が増しています。私たちは商品・サービスを提供するにあたり、グループ事業会社だけでなく、お取引先さま、地域の自治体の皆さまを含めた全てのステークホルダーと深く関わりながら事業活動を行っています。個々をつなぐのは「人」であり、「つながり」によってサステナブル経営が実現できるという考えのもと、理念の浸透やDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）、人材育成に取り組み、イオングループ未来ビジョンのステートメントである「一人ひとりの笑顔が咲く未来の暮らしを創造する」を実現していきます。

詳細は [P.70](#) 人的資本をご覧ください。

取締役の多様性と意思疎通が 強いコーポレートガバナンスの要諦

当社のコーポレートガバナンス体制は、客観性と透明性を重視しており、指名委員会等設置会社の形態を採用しています。3委員会は社外取締役が過半数を占め、なかでも監査委員会はメンバー全員が社外取締役で構成され、議長をそれぞれ社外取締役が務めています。2024年5月の定時株主総会では新たに取締役を2人増員し9人体制とすることを諮り、ご承認いただきました。

当社の取締役会は多様性を重視しており、女性の取締役が社内で2人、社外で1人、外国籍の取締役が社外に3人います。それぞれの社外取締役の経歴を見ていただければ、一人ひとりの見識の多様性をご理解いただけたと思います。イオンは取締役の方々の能力を、スキルマトリクスなどを用いた枠にあてはめるようなことはしていません。

社外取締役の皆さまに対しても情報の透明性を高め、相互連携の深化に努めています。定期的な取締役会や報告だけでなく、政策を審議する機会にも参加していただいているほか、店舗や新惣菜プロセスセンターといった事業の現場を実際に視察してもらうことで、イオンのバリューチェーン全体を理解していただける機会を設けています。社外取締役に自社の状況と課題をしっかりと伝え、その豊富な知見を経営にフィードバックすることが、イオンのコーポレートガバナンスの特長です。

詳細は [P.84](#) イオンのガバナンスをご覧ください。

「イオンの基本理念」に基づく経営

2024年にイオン(株)は、株式上場50周年の節目を迎えました。イオンが持続的に成長するには「イオンの基本理念」に定めている通り、世の中の環境変化に対して、絶えず革新し続けなければなりません。イオンの歴史を振り返れば、時代の移り変わりを捉え、お客さま基点で何が求められるのかを追求し、独自のビジネスモデルを構築してきました。常に変化し続けることはイオンのDNA そのものです。

2023年に策定した「イオンの基本理念」のナラティブ（伝承文）に込められた思いは、国内外グループ約60万人の全てのイオンピープルが正しく理解し、行動し、将来に伝承していくものです。

イオンは、これからも事業を通じて基本理念を具現化することで持続的な成長を図り、地域とともに豊かな未来に向けて、さらなる挑戦を続けていきます。



プロフィール

1983年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。永旺(中国)投資有限公司 董事。イオンモール(株)中国本部中国開発統括部長、中国本部長、営業本部長兼中国担当、常務取締役、代表取締役社長を歴任。2016年当社執行役、2019年代表執行役副社長、ディベロッパー事業担当兼デジタル事業担当を経て、2020年代表執行役社長に就任。2020年5月より現職。

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

財務・経営管理担当役員メッセージ

執行役 財務・経営管理担当

江川 敬明



事業ポートフォリオの
最適化とグループインフラへの
投資により資本効率を改善し、
持続的な企業価値向上を図る

業績概要

2023年度(2024年2月期)は、インフレや世界的な政情不安で先行きへの不透明感が継続したなか、イオンは中期経営計画(以下、中計)で掲げた5つの変革を着実に進めました。

GMS、SM、DS、ヘルス&ウェルネス、国際の各事業セグメントで構成する小売事業では、PBのトップバリュを戦略の中心に据えた商品の改革やDXによる生産性向上、収益構造改革に取り組み、大幅な増益となりました。その結果、連結業績は、営業収益が9兆5,535億円、営業利益は410億円の大幅増益で2,508億円に達し、経常利益とともに過去最高を更新しました。コロナ関連需要が剥落したヘルス&ウェルネス事業が減益となったものの、小売事業の営業利益が全体の52.4%となり、中計目標の52%を上回りました。インフレや少子高齢化などのさまざまな要因で、外部環境は厳しさを増す一方です。そのなかで小売事業の収益力の改善が進捗したのは、グループ企業各社の自主自立の原則・方針を維持しながらも経営資源の配分に留意し、PBの拡販や物流におけるスケールメリットの活用などを進めたことによります。一方で、これまでグループ業績を牽引してきた総合金融事業とデイベロッパー事業では業績回復の遅れが見られ、ポストコロナ期における人々の「モノからコトへ」の行動変容やマクロ環境の変化への対応が課題と考えています。

2024年度第1四半期は、新型コロナウイルス感染症の5類移行後のペントアップ需要が収益を支えた前期とは消費意欲の様相が異なりました。実質賃金のマイナスが長期化し、お客さまの節約志向が高まるなか、環境の変化を的確に捉えて、営業利益は過去最高となりました。価格に訴求してシェアを確保する戦略が荒利に影響し、営業利益、経常利益は、想定線よりやや下振れしたものの、過去最高を更新した前年同期に次ぐ水準で着地できました。

財務・経営管理担当の職責

自らの主たる職責は、財務リスクの最小化を図り、持続的な資金調達と資金効率の向上を進めて、グループの一貫した戦略執行をサポートすることだと考えています。戦略・数値計画の策定にあたっては、将来のあるべき姿を見据えたバックキャスト・革新志向で対応し、非現実的な内容にならないように施策の具体化とKPI設定を行い、PDCAサイクルを構築しています。特に、イオン・マネジメントコミッティや取締役会においては、キャッシュ・フローやB/Sの変化を見極め、時には戦略・計画の機動的な修正・見直しを提言して長期的な企業価値向上につなげることに努めています。現場重視、お客さま重視の当社では意思決定の場でもお客さまや地域社会に対する貢献が判断軸となりますが、私はビジネスとしての視点やグループ全体の成長の観点から見てどうなのか、数字を基点とした意見具申を行っています。社外取締役が過半を構成する取締役会では、議論を深めるためのアラートを発信することを心がけています。

グループの事業や展開地域が広がった結果、持株会社の業務は高度化しています。組織目標・方針を共有して連携を密にしたうえで、組織や業務の重複を排して効率化に努めるほか、外部から専門人材を採用するなどイオンピープルの多様性にも留意しています。

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

財務・経営管理担当役員メッセージ

投資計画と判断基準

現中計期間中、営業利益+減価償却費+のれん償却額-法人税等で定義している簡易営業キャッシュ・フローは、中計期間の年度平均設備投資水準である4,000~4,500億円を上回る見通しです。現中計での投資配分については、前中計比でデジタル・物流投資は16%から35%、海外店舗投資は13%から25%へと構成比を高め、残る40%を国内店舗投資としています。海外での出店に係る許認可の遅れやコロナの影響により現中計前半の投資が計画を下回ったことから、2024年度の投資は金額で5,000~5,500億円へと増額しています。構成比では国内店舗50%、海外店舗25%、デジタル・物流25%を見込んでいます。Green Beansを中心としたECや、グループ各社の収益性・効率性・生産性を向上させるインフラであるデジタル・IT・物流に、資金配分を最優先する考えです。

グループインフラはそれ自体で価値を創出できるものではなく、

事業会社のMD戦略・計画や店舗オペレーションと整合させ、各社の戦略・戦術・施策にまで落とし込んで初めて最大限の効果を発揮します。そのため、インフラを担う機能会社はグループのスケールやニーズ、最新の技術・知見・トレンドを十分踏まえたうえで全体設計・提案を行い、イオングループならではの差別化されたインフラ構築を責務としています。

ITに関してはコロナ下においてレジ周りなど小売のフロント業務中心に投資してきましたが、今後はバックオフィス、あるいは従業員のより良い働き方の実現に資する投資を強化したいと考えています。ITと物流は今後のグループの最重要経営課題と認識しており、現中計以降もさらなる投資増額が見込まれます。

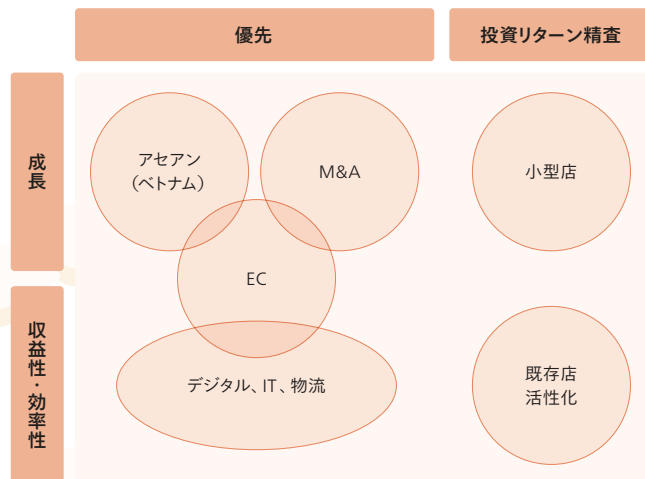
投資判断や経営管理においては、事業別のROIC(投下資本利益率)に着目しています。事業セグメントが多様でセグメント内の企業数も多いため、精緻な事業別ROICの開示には至っていませんが、大まかにいえば、ディスカウントストア事業とヘルス&ウェルネス事業の資本効率が高くなっています。国際事業はアセアンと中国では様相が異なり、残る5事業(GMS、SM、総合金融、ディベロッパー、サービス・専門店)は目立った差がありません。したがって、国内投資の中心は都市型の小型店舗やディスカウントストア、ドラッグストアであり、そのほかの店舗への投資は、新規出店からスクラップ&ビルドを含め、人口動態を踏まえた既存店舗資産の活用や価値向上にシフトさせます。海外のモールの開発は、アセアンに加え、中国では内陸部を中心として投資を継続します。

資本投下やM&Aの際の最も重要な判断材料はグループにもたらされるシナジーであるため、定量的な判断指標をひとつだけ挙げることはできません。現在の収益状況にかかわらず、全ての土台となる小売事業との関連性を見て新規投資を判断しています。

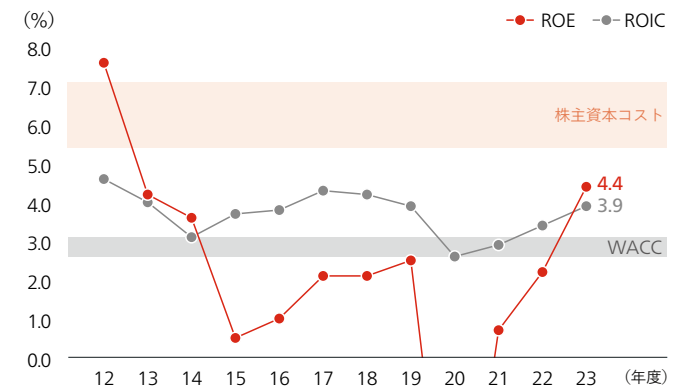
資金調達

堅調な連結キャッシュ・フロー創出力を背景に、当社の足許の信用格付は上昇傾向にあります。格付は調達金利に加えて資金調達余力の大小に直結するため、(株)日本格付研究所(JCR)でA、(株)格付投資情報センター(R&I)でA-、Standard & Poor's(S&P)でBBBという現状水準からの格上げを目指すべく、財務体質の改善を進める考えです。当社グループの有利子負債調達は大部分が日本円なので、今のところ急激な金利上昇の影響はありません。さらに、7割程度が長期の固定金利のため、円金利上昇の影響は限定的です。また、当社の有利子負債比率は高く、結果としてWACC(資本コスト)を3%程度まで抑制しています。ROICは3.9%(2023年度)とWACCを上回ることから、効率的な資本構成のもとで企業価値が向上していると捉えています。

優先投資テーマ



ROE、ROICの推移



※ 2020年度は当期純損失を計上

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

財務・経営管理担当役員メッセージ

2023年8月に続いて今年6月にも発行したサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)は、持続可能な社会に対する取り組みや目標設定(SPT)に対して、投資家から高い評価を頂いています。今や社債市場におけるESG関連債のシェアは大きく増加していますが、先駆的かつ先進的に環境対応や社会貢献事業に取り組んでいる当社は、資金調達面でのアドバンテージを有すると考えます。

イオンは、お客さまとともに「持続可能な社会の実現」を目指す考えのもと、2018年に策定した「イオン脱炭素ビジョン」に基づき、省エネ・創エネの両面から店舗で排出する温室効果ガスを総量でゼロにする目標を立てています。その実現に向け、省エネ設備の導入、イオンの店舗や駐車場を活用した太陽光パネルの設置などにより、再生可能エネルギー活用を推進しています。CO₂以外にもプラスチックのリサイクルやフードロス、廃油の削減などに取り組んでおり、一般消費者を巻き込んだKPIやSPTを設定できることが、資金調達面からもサステナビリティに貢献できるイオンの強みです。

収益性とグループ経営方針

プライム市場の平均を上回るPER、PBRからは当社の成長に対する投資家のご期待を感じますが、4.4%（2023年度）にとどまるROEは大きな課題として捉えています。投資家からは、利益率の改善はもとより、親会社に帰属する当期純利益を直ちに拡大する方策を執るのが望ましい、具体的には、グループ企業を全て100%子会社として少数株主への利益流出を止めるべき、多額の減損損失計上に手を打つべき、といった意見を多く頂きます。

ROEをレバレッジ、資産効率、収益性に分けて考えるなら、

当社のレバレッジは東証プライム上場企業の平均3.44倍（2024年3月末）と比較してプラスに効いています。既報のドラッグストア業界再編に鑑みると、この先2年や3年で有利子負債残高を減らすことはハードルが高いものの、有利子負債／EBITDA2.5倍を目指し、規律ある財務運営のもと、中長期での削減は進めていく考えです。当社の資産回転率についても、金融事業をグループ内に抱えることから一概には論じにくいものの、適正水準と考えています。しかしながら、課題が収益性にあることは否めません。持株会社として業績不振の子会社には有形無形のサポートを行っており、改善の兆しはあるものの、業績の回復は道半ばの状況です。

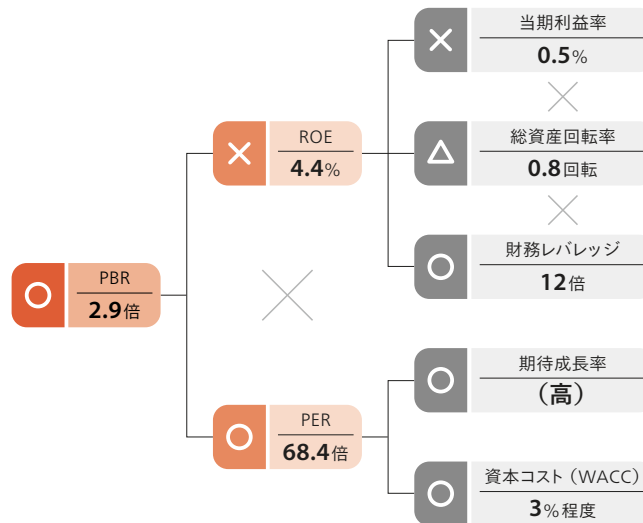
親子上場に係るご指摘について、まずイオンには、子会社が自主自立精神に基づいて運営する根源的な考え方があり

ます。子会上場の意義として最も重要な点は、資本市場からの規律による経営の質の向上です。上場企業には、財務報告に係る内部統制の整備および運用の責任が求められるため、高度なガバナンス体制が構築されます。ほかにも、当社と上場子会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、知名度や信用力の向上および当社からの独立性に基づく自律的および機動的な意思決定の確保やお取引先さまの拡大、上場子会社に対する当社の資金負担の軽減、そして従業員のモチベーション維持・向上や優秀な人材の確保が、上場のもたらす効果として挙げられます。グループ会社独自の資金調達も、同企業の自助努力による財務力向上や、資本市場・金融機関による直接的な経営監督といったメリットが大きいと感じています。

当社は、上場子会社の独立性に関しては、当社と上場子会社の一般株主との間に利益相反リスクが存在することを踏まえ、独立社外取締役の選任や独立役員による諮問委員会の設置を要請し、上場子会社の少数株主保護を図っています。イオンフィナンシャルサービス(株)、イオンモール(株)、イオンデライト(株)、(株)イオンファンタジーなどに代表される当社の主要グループ子会社は、上場企業としてのメリットを最大限享受しながら、小売事業との連携を通じ、グループの企業価値の向上に貢献しています。

一方で、特別損失に多額の減損を計上することによるROEの毀損は早急に対策を取るべき課題です。減損については、年数を重ねた店舗の業績が計画通り進捗していないことが要因となりますが、現中計とその先においては、人口動態を踏まえ、新規出店に加え、古い店舗や競争力を失ってきた店舗の活性化投資に重点を置き、お客さまの買物体験を充実させていきます。結果として毎期50 - 100億円ずつ減損損失を縮小しながら、2023年度水準からの半減を目指します。

市場評価／資本収益性分解



※ 2023年度(末)の概数、PBR、PERは2024年2月29日時点の実績値

QUESTION 02 持続的な成長を図るには？

財務・経営管理担当役員メッセージ

株式上場50周年を迎えて

2024年、イオン(株)は株式上場50周年を迎えました。当社はきわめて多くの個人株主にお支えいただいています。本年は、個人投資家とのコミュニケーションを活性化させる考えです。また、私自身も株主懇談会に出席するなど、常に個人投資家の視点を大切にしています。お買い上げ金額の一部を返金する株主優待制度には、機関投資家からの厳しいご意見もありますが、「お客さま株主」の考えのもと、販売促進を兼ねて事業面の応援を頂く方向性は経営方針と一致しており、この先も継続する考えです。また、1株当たり年間配当金については前年以上を維持しつつ、連結配当性向30%を目標とする配当方針を定めており、市場からの期待に応じて安定配当にコミットすることは重要な株主還元策と捉えています。日本株が34年ぶりにバブル期の高値を更新するなかで、海外投資家との面談機会が増加してきました。特に(株)ツルハホールディングス、ウエルシアホールディングス(株)との経営統合の協議開始を公表して以降、ドラッグストア業界の集約に当社がイニシアチブを取っていくことに対して、投資家からの期待の大きさを感じています。当社の取締役会の過半数を占める社外取締役は3人が外国籍で、小売業界に対するグローバルな視点を有しています。彼らのアドバイスを十分に反映し、日本国内からアジアに事業基盤を拡大してきた当社がアピールすべき点、改善を要する点に関して、積極的に議論を重ねていきます。また、気候変動、人的資本、人権への取り組みなど、非財務資本に関する情報開示にも注力していきます。

真の企業価値向上へ

2021年にスタートした現中計は、コロナ下の環境激変に見舞われたため、目標数値のローリングが必要になっています。それと合わせて、現在は次期中計策定への準備を進めています。国際的なビジネス規範の変化などの外部要因や新リース会計などのレギュレーションの変更など、対応すべき課題は多くありますが、5年、10年といった長期的な視座から、基本理念と未来ビジョンをベースに、短期利益の獲得に捉われない経営を進めることが重要であると考えています。

グローバルな競争環境のなかで、当社の置かれた状況も個社の戦いからグループ総力を挙げた戦いにシフトしています。個社の強みに加え、商品や物流、ITなどの機能を拡充し、スケールメリットを活用していくことが我々の取るべき戦略であると考えます。それは単純な合理化ではなく、自主自立精神で成長する遠心力と、企業理念と未来ビジョンで束ねられた求心力を内包するコングロメリットの強みを融合すること、これこそが真の企業価値向上につながるものと確信しています。今後もスケールメリットを追求しながら、事業間の有機的な連携を図り、グループシナジーを最大化することにより、コングロメリット・プレミアムを実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。



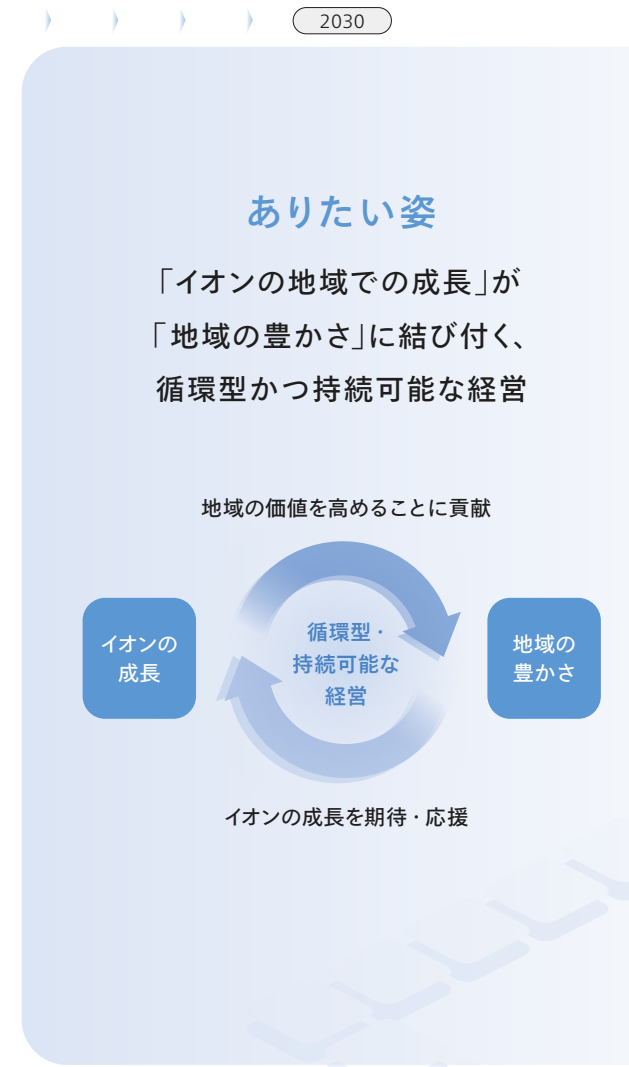
プロフィール

1989年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行。(株)みずほ銀行 横浜支店長、営業第十二部長、米州営業第一部長を経て、2021年イオン(株)入社。2021年関連企業担当、2022年執行役に就任。2022年3月より現職。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

中期経営計画の変遷

イオンは、環境変化をグループが持続的な成長を遂げるための好機と捉え、イオンの基本理念のもと、中期経営計画を策定し、推進してきました。現中期経営計画の策定から4年目を迎えた現在、外部環境は策定当初に比べ変化しています。イオンは、絶えず機会とリスクを見極め、本計画の有効性を確認しています。



(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (計画)	2025 (計画)
営業収益(億円)	70,785	81,767	82,101	83,900	85,182	86,042	86,039	87,159	91,168	95,535	100,000	110,000
営業利益(億円)	1,413	1,769	1,847	2,102	2,122	2,155	1,505	1,743	2,097	2,508	2,700	3,800
営業利益率	2.0%	2.2%	2.3%	2.5%	2.5%	2.5%	1.8%	2.0%	2.3%	2.6%	2.7%	3.5%
ROE	3.6%	0.5%	1.0%	2.1%	2.1%	2.5%	(7.0%)	0.7%	2.2%	4.4%	-	7%以上
Debt/EBITDA 金融除く*	2.7倍	3.1倍	3.1倍	3.2倍	3.4倍	3.3倍	3.6倍	4.1倍	3.7倍	3.5倍	-	2.5倍以下

* ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。現預金と相殺

QUESTION 03 「5つの変革」とは？

デジタルシフトの加速と進化

イオンは、生成AIをはじめとする新たなテクノロジーの台頭、それに伴う日々の暮らしへのあらゆる影響を見据え、お客さまの体験価値向上を起点に、柔軟かつ迅速にビジネスモデルを進化させています。

中期経営計画で掲げた、「デジタルシフトの加速と進化」では、「デジタル事業の加速」「店舗や本部のデジタル化」「デジタル共通基盤の整備」の3つの視点で取り組みを進めています。そのステップとして、2021～2023年度の3年間はお客さまとのデジタル接点の確立やつながりを強化する基盤構築フェーズとし、2024～2025年の2年間はお客さまを中心としたさらなる付加価値の提供、それによって収益を拡大していく成長加速フェーズとしています。

デジタル事業の加速

As Is:

「デジタル事業の加速」において2023年度は、顧客接点を最大限に増やすべくグループの強みである食のEC強化を図りました。これまで取り組んできた店舗出荷型のネットスーパーのさらなる拡大に加え、2023年7月に首都圏マーケットの開拓を目指した新たな倉庫出荷型の新ネットスーパーGreen Beansを開始しました。ローンチ後、段階的な配送エリアの拡大とともに、生活必需品からECならではの商品まで幅広い品揃えを実現し、会員数を着実に伸ばすことに成功しました。2023年度デジタル売上は、コロナ特需の影響が想定されたなか、グループトータルで前年度比110%以上の成長を保つことができました。

To Be:

今後も拡大を続けるオンライン市場に対して、従来の店舗出荷型ネットスーパー、外部パートナーと連携した即配サービス(クイックコマース)、さらには、倉庫出荷型Green Beans、お取り

寄せやギフト需要に対応した全国ECサイトなど、イオンはあらゆる顧客ニーズや利用シーンを想定し、さまざまなオンラインチャネルを用いたデリバリーサービスを展開することで、グループ全体でシェア拡大につなげていくことが可能です。

店舗出荷型ネットスーパーにおいて、総合スーパー業態などの大型店舗での展開に加えて、スーパーマーケット業態や戦略的小型業態での展開を本格化させていきます。両業態は、デジタル活用によるネットスーパーオペレーションを進化させることで、新たな収益構造を生み出すことが可能であり、イオン独自のモデルを確立し、グループ内に一気に水平展開できるものと考えています。商品の即配ニーズに対して、外部パートナーとも連携を進めながら、きめ細かい店舗網を持つ強みを活かした持続可能な配送モデルの確立に取り組んでいきます。一例として、2024年6月には、グループの首都圏戦略の中核を担うまいばすけっと(株)に、オンラインデリバリーサービスUber Eatsの新機能「ピック・バック・ペイ」^{※1}を導入しました。

さらなる可能性として、2025年度に向けてグループ共通のオンラインマーケットプレイスの構築を進めます。第一フェーズとして、ご当地グルメなど地域特有の食に対するニーズが年々高まりを見せるなか、イオンは各地域の食文化を大切にしてきた歴史や、地域生産者と地域バイヤーとの強い接点、そして、全国に広がる物流網といった独自の強みを生かした新たな食のマーケットプレイスのサービス提供を目指します。日本全国のさまざまな「いいもの」を購入できる魅力的なグループ共通のオンラインマーケットプレイスに仕上げることで圧倒的な集客力と効率化を実現し、オンライン・オフラインに縛られないシームレスなOMO^{※2}を実現していきます。

※1 ピック・バック・ペイは、Uber Eatsの配達パートナーが、注文商品のピック作業・袋詰めから会計・配達までを一貫して手掛ける機能

※2 OMO (Online Merges with Offline) : オンラインとオフラインの融合。また、これらによって実現する社会やビジネスモデル

店舗や本部のデジタル化

As Is:

「店舗や本部のデジタル化」については、顧客視点で楽しい買物空間を生み出せるか、効率良く働きやすい環境に変えていけるか、顧客体験と従業員体験向上の両軸で捉えることが重要です。

2023年度は、デジタルツールを活用することによる労働生産性の改善を重点的に取り組みました。店舗運営において約2割の人時を割くレジ業務において、グループ全体のレジ台数の約4割がセルフレジに切り替わりました。グループ共通ソリューションとして導入した電子棚札については、一括購入による導入コストの削減も奏功し、事業会社へも計画通りに広がったほか、2023年度から本格導入したモバイルアシスタントは、商品の発注作業や在庫・売上情報を手元で確認できるツールとして、多くの店舗で稼働しています。こういった取り組みの結果、従業員数が多いGMS・SM・DSの3事業において、2023年度の人時生産性を前年度比106%と改善することができました。また、ホールディングスが、グループ各社の経営情報をタイムリーに把握できる経営ダッシュボードの稼働も開始しており、グループ全体の経営判断の迅速化につながっています。

To Be:

2024年度は、前年度の取り組みを加速度的に拡大していき、店舗業務におけるさらなる効率化を進めていきます。2030年の労働環境を見通すと、現状の店舗オペレーションモデルの延長ではなく、手作業に依存した業務工数を2023年度比で半分にするようなドラステックな改革を実現していかなければ、競争力を保てないと考えています。既にグループ内で検証を進め、成果が見えている生成AIを活用した商品説明の作成や需要予測による適切な販売計画の立案、ダイナミックプライシングによ

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

デジタルシフトの加速と進化

る荒利率の改善など、AI活用を実際の店舗業務レベルにまで落とし込むことを推進していきます。

イオングループにはさまざまな事業・業態が存在するなか、各事業会社が専門分野における個別のデジタルソリューションの導入を進めていく領域と、グループのスケラビリティを活かした共通デジタルソリューションの導入を進めていく領域とのすみ分けを行い、グループで最も効率的かつ最小限のコストで導入できるよう体制を強化していきます。

店舗オペレーションの効率化の視点に加えて、生産性向上により生み出された人時を付加価値の高い業務にシフトさせることで、接客や魅力的な売場づくりの強化や人員不足に起因した機会ロスの削減など、顧客満足最大化によるトップライン伸長の成果が一層求められると考えています。実店舗・現場に立脚する事業会社と、デジタル人材を有する機能会社、そして、全体を俯瞰し先導するホールディングスが三位一体で取り組むことから生まれる成果は、需要集約による導入コスト削減にとどまりません。最先端の情報や研究結果の共有、グループ内のベストプラクティスの水平展開など、グループのアセットやノウハウを最大限活用することで、イオン独自の持続可能な次世代型店舗モデルの確立を目指していきます。

デジタル共通基盤の整備

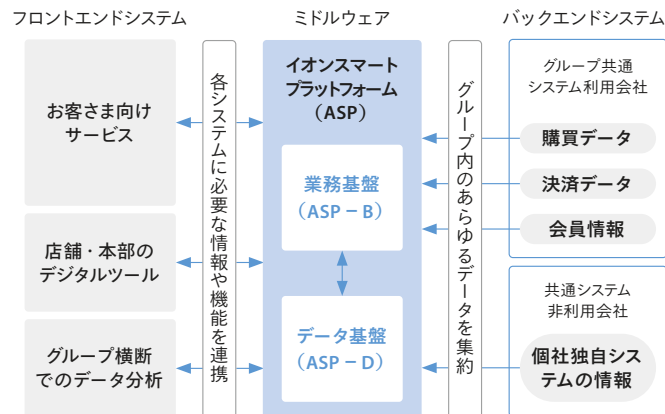
As Is:

「デジタル共通基盤の整備」は、デジタルシフトを進めていくうえでの大前提であり、事業会社のデータを集約し、グループで適切に活用できる環境整備を行うことで、データドリブン経営の実践に取り組んでいくことが目的です。イオングループには多種多様な業態やシステムが混在しており、データの一元化のハードルはきわめて高かったものの、2021年度から

グループのデジタル共通基盤であるイオンスマートプラットフォーム(ASP)が稼働開始しています。

ASPは、国内有効会員数約3,100万人のイオンカードと累計発行枚数約9,649万枚の電子マネーWAONのデジタル化された顧客情報、さらに約1万7,000を超えるリアル店舗が生み出す膨大な購買データを一元管理しています。大きく「業務基盤(ASP-B)」と「データ基盤(ASP-D)」とで構成されており、「業務基盤(ASP-B)」は各社から営業情報などを吸い上げる役割を、また「データ基盤(ASP-D)」はデータを保存し分析に活用しやすいよう整理する役割を担っています。ASPの整備により、グループ各社のシステム投資の重複が解消されるとともに、これまで個社で分断されていたさまざまな情報が集約されることで、グループ横断での多種多様な分析が可能となりました。また、各社・各店舗レベルにおいても、顧客データ基盤を活用したマーケティングの高度化による成果が見えはじめるなど、データドリブン経営の下地ができてきました。

イオングループのデジタル基盤概念図



To Be:

2024年度以降は、データドリブン経営をより一層進化させていくために、「顧客ID」の共通化の完遂と「商品ID」の整備を進めていきます。

<顧客ID>

「顧客ID」の共通化を進めるうえで鍵となるグループトータルアプリiAEONの各事業会社への導入を進め、会員獲得につなげていきます。また、グループ内の既存アプリの会員IDをiAEON



iAEONの新機能「電子レシート」、グループ4,000店舗に拡大

IDに連携・一元化することで、グループ共通の顧客基盤を完成させていきます。さらには、これまで付加してきた電子レシートや個人間送金機能、請求書払い、ATM現金チャージといった機能に加えて、新機能を拡充していくことで、アプリそのものの魅力を高め、会員数の増加と定着率向上につなげていきます。iAEONは、2024年度に+1,000万人の会員獲得を目標に掲げ、2025年度会員数3,000万人に向けて取り組みを進めていきます。

購買時のキャッシュレス比率を高めていくことは、便利な支払い手段という顧客利便性の側面のみならず、顧客行動に関する包括的なデータを収集するうえで重要な戦略的取り組みです。キャッシュレス化の進展が見込まれるなか、グループの2023年度キャッシュレス比率は、約55%と年々増加を続けています。重要な点は、自社キャッシュレス比率の拡大であり、イオンとして多様な決済方法(AEON Pay、イオンカード、電子マネーWAON)を提供することで、決済手数料の外部流出を抑えるのみならず、顧客データ獲得の網羅性を高めていきます。現在、

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

デジタルシフトの加速と進化

各事業会社における自社キャッシュレス比率にはばらつきが見られますが、グループ決済を推進するイオンフィナンシャルサービス(株)が中心となり、自社決済サービスの利便性・魅力度を高めていくことで拡大していきます。

グループのポイント経済圏の拡大に向けて、グループ全社へのWAON POINT導入を進め、一本化を図ります。2024年度は、2025年度のローンチに向けて、顧客エンゲージメントを強固にするグループのロイヤルティプログラムの検討を進めます。単なるポイントプログラムによる経済価値提供にとどまらず、グループ各社のコンテンツやエンターテインメント要素で情緒的価値の加わったイオンらしい形で設計することで、新規顧客の獲得と既存顧客のロイヤルカスタマー化につなげていきます。グループ各社は、このロイヤルティプログラムに参画することで、イオングループ全体が持つ顧客基盤へのアクセスが可能となり、これまでより容易に新規顧客の獲得が可能となります。グループ内での回遊を促し、クロスユース率が高まることで、イオングループとしてのシェア拡大に寄与するプログラム設計を検討しています。

顧客IDをつなぎ、グループで共通化する

 IAEON	 AEON Pay	 WAON POINT
顧客IDをつなぐ ・ 個社ごとの顧客IDを統合し、グループデータ基盤を構築	お客さまとのタッチポイント ・ お客さまの利便性向上 ・ グループ外へのデータ・決済手数料の流出抑制	グループのブランディング・マーケティング ・ WAON POINTに一本化 ・ グループマーケティングの強化

<商品ID>

イオングループは、衣食住、医薬品まで国内外からの調達も含め国内トップクラスの商品取り扱い数を有しており、そのスケールをさらなる強みに変えていくためにも2024年度は、グループ共通の「商品ID」の整備に着手していきます。「商品ID」の整備は、お客さまが商品の比較検討に必要な情報や、グループ各社の店舗・ECの在庫情報といった情報提供を行ううえでの基礎となり、買物体験の質向上に直結する取り組みです。さらには、開発、仕入れ、配送、販売といった一連の異なる業務間において「商品ID」データが同期されることで、営業活動におけるデータの利活用が容易になります。

今後は、個社別に行っていた商品情報の登録業務を集約し、(一財)流通システム開発センター(GS1)の国際標準に沿った共通の「商品ID」基盤の構築を進めることで、グループ横断で管理・利用ができる体制に変えていきます。分散管理により作業の重複がなくなり、コスト削減につながるほか、データの正確性・網羅性が飛躍的に高まります。この取り組みの実現には、重要なステークホルダーであるサプライヤー各社とともに歩んでいく必要があり、業界の垣根を超えたマーチャндаイジングの未来に向けた共同研究をイオンが中心となりはじめています。

顧客IDと商品IDの共通化によるデータ分析の高度化

共通化した「顧客ID」と「商品ID」を掛け合わせることで、データの価値は飛躍的に高まり、お客さまのニーズを多面的に可視化することができます。結果、プライベートブランドの開発促進やグループで需要集約すべき商品の優先順位決め、さらにイオンのスケールを発揮するための販売チャネルや業態の

役割を決めるといった、効果的なグループ全体の商品戦略の実践が可能となります。イオングループのスケールがあるからこそ実現できる価格と、顧客の潜在的ニーズを捉えた価値創出の両方を備えた商品開発にもつながり、グループ全体の利益に大きく貢献するものと考えています。さらには、世の中のトレンド情報も掛け合わせ、AIを活用した高度な需要予測によるデジタルマーケティングも実施していきます。カスタマージャーニーの解像度を上げ、これまで以上に一人ひとりに最適なタイミング、コンテンツの情報発信が可能となります。また、サプライチェーンの領域においても適品・適時・適量に大きく貢献し、食品廃棄の削減や物流の効率化などによるコスト削減にも大きく寄与するものと捉えています。

イオンのデジタルシフトはお客さま起点のLIFE TECH

イオンは、DXを通じて、これまで以上にお客さま一人ひとりを鮮明に捉え、お困りごとやご要望にきめ細やかに対応していくことで、「お客さま第一」を実践していきます。その結果、ロイヤルティの高いお客さまが増え、イオン生活圏の活性化につながる、そういったサイクルを構築していきたいと考えています。イオンの考えるデジタルシフトは、単に利便性や効率性だけではなく、一人ひとりの心に届くような「温度感のある顧客体験」を追求していくことです。企業の都合だけで設計された月並みのテクノロジーではなく、一人ひとりの生活に寄り添った、お客さま起点の「LIFE TECH」であるべきだと考えています。これまで長年かけて築いてきたさまざまなステークホルダーの皆さまとの信頼関係、タッチポイントを最大限活かしながら、イオングループのDXを推進し、お客さま、そして地域社会に求められる形に変革していきます。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

デジタルシフトの加速と進化

新ネットスーパーGreen Beans 開業1年の歩みとこれから

ネットスーパーの常識を超えるサービス

2023年7月に開業したGreen Beansは、サービス提供エリアを東京16区、千葉県8市、神奈川県1市の合計25市区まで拡大、会員数は25万人(2024年8月末時点)を突破しました。主な顧客層は、30代から40代の共働き世帯と50代の層、加えてイオンにとって新しいエリアのお客さまからもご支持を頂いています。この1年間で着実に顧客基盤を広げ、インフラの充実を進めています。

今後消費の主役になるデジタルネイティブ世代は、買物時間を節約しつつ栄養面も充実させたいというニーズがあります。そうしたなか、日本は消費支出における「食」のオンライン比率が米国・中国・韓国などと比べると圧倒的に低く、成長余地は大きいといえます。Green Beansは、従来のスーパーマーケットによるネット注文や、大手ECによる生鮮食品販売と一線を画すことで、お客さまに最高のサービスを提供します。

Green Beansのサービス提供エリア



(2024年8月時点)

ペインポイント(悩みの種)を解決する信頼性

これまでのネットスーパーなどには、消費者から見て①生鮮食品の品質に対する不安や不満、②配達時間が不確定、③欠品が多い(欠品により配達されない商品がある)というペインポイントがありました。

Green Beansの特長は、まず生鮮食品の品質が高いということです。生産者からお客さまへの配達までの時間が短く、厳格な温度管理と専門スタッフによる鮮度チェック、独自のパッケージを使用するなど、サプライチェーンを実現しているため、圧倒的に高い鮮度レベルで商品をお届けしています。この供給をより先鋭化させた商品として、1週間鮮度保証野菜「鮮度+(せんどぶらす)」を提供しており、2024年8月時点で13品目を展開しています。今年度には畜産での「鮮度+」もスタートさせることで、野菜だけではなく品揃えに拡大し、合計30品目を

展開していきます。

また、新たなブランドとして食べごろでお届けする「食べごろ+」をはじめ、地域産品にフォーカスした「ふるさとマルシェ」や大容量シリーズ、ミールキットなどの商品の人気は高く、「トップバリュ」やオーガニックを訴求した「バイオセボン」、フランス生まれの冷凍食品専門店「ピカール」もお客さまから好評を得ています。

一方、日用品やペット用品、ベビー用品、医薬品など非食品の売上構成比は2割に達しています。

さらに、配達時間に関しては、朝7時から夜23時まで1時間ごとの配達枠により、お客さまが商品を受け取りたい時間にピンポイントでのお届けを可能とし、リアルタイムで配達状況のメールも届きます。また、物流拠点である巨大な顧客フルフィルメントセンター(CFC)で最大5万品目の商品の品揃えが可能です。

好評な商品



食べごろ+メロン

トップバリュ
天然むきえび



ベストプライス
ティッシュペーパー



グリーンアイオーガニック
ミニ豆腐



生鮮食品の品質を保証—「鮮度+(せんどぶらす)」

Green Beansは、配達後の野菜の鮮度を1週間保証し、万が一商品が傷んだ場合に返金を行う画期的なサービスを開始しました。「鮮度+」は、鮮度が続く最適な梱包材を採用しており、産地からご自宅まで一貫した低温管理のもとでお届けしています。



「鮮度+」こまつな

[▶ 動画で見る鮮度+の違い](#)

QUESTION 03 「5つの変革」とは？

デジタルシフトの加速と進化

ハード、ソフト両面の大規模な投資により、 他社が追従できないビジネス

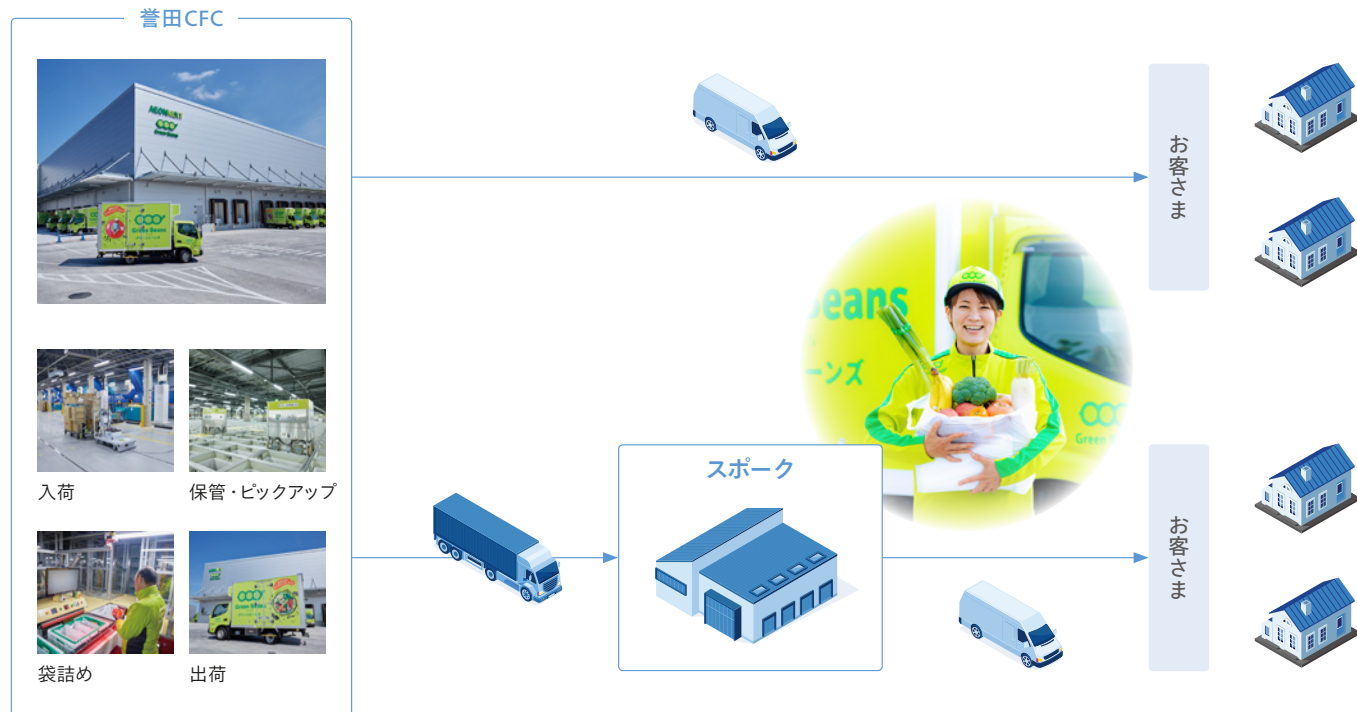
第1号CFCは千葉県千葉市の誉田に開業し、CFCひとつで、スーパーマーケット50店舗分の商品を扱うことができます。現在CFCからは千葉県や東京都の湾岸地域を中心にカバーをしています。また、充実した配送サービスを支えるべく、各所に積み替え中継地点(スポーク)を配置しています。現在スポークは4カ所稼働していますが、さらに3カ所の開設が決まっており、需要拡大に合わせて増やしていく予定です。

ECでは、お客さまに商品をお渡しする瞬間が唯一のリアルのタッチポイントとなります。イオンらしい配送を実現するため、

Green Beansの運営会社イオンネクスト(株)との子会社であるイオンネクストデリバリー(株)は、デリバリークルー(配達員)を正社員として採用し、クルーは十分なトレーニングを経て業務に従事しています。デジタル化・標準化が進むイオンネクストデリバリー(株)のクルー女性比率は、13%と業界平均を大きく上回っています。

Green Beansの今後の展開としては、2026年に八王子CFC(東京都)、2027年に久喜宮代CFC(埼玉県)を開設する予定です。久喜宮代CFCは誉田CFC、八王子CFCと比較して供給量は2倍と通常のスーパーマーケット80~100店舗分の供給力を誇ります。

Green Beansのビジネスモデル



お客さまからご満足いただくことに全力を注いでいます。



イオンネクスト(株) 代表取締役社長
バラット・ルパーニ

プロフィール -----
2019年イオン(株)入社。ネットスーパー事業リーダーを経て、新たなオンライン事業を担う子会社立ち上げから関わり2019年12月イオンネクスト準備会社代表取締役社長、2022年イオンネクスト(株)代表取締役社長に就任。2022年より現職。

私は、Green Beans開業以来、顧客ニーズの吸い上げと顧客満足度の提供のみ考え、サービスの実践と改善を行ってきました。日々インターフェースの改善や、配達時間枠の拡大に努め、NPS®(ネットプロモータースコア)による顧客満足度調査を定期的に行っています。なぜならGreen Beans成功の鍵は、顧客に支持されるかどうかの一点にあるからです。

2024年8月末での登録ユーザー数は25万人を超え、平均購買単価は1万円弱となりましたが、まだまだポテンシャルがあると思っています。日本のネットスーパーマーケットの潜在的な成長性は計り知れないほど巨大で、我々が一度ユーザーから支持を得られれば爆発的に成長できると信じています。私は、品数やサービスエリアの早急な拡張が必ずしも正解ではないと考えています。むしろ既存エリアの深掘りをしっかり行い、「品数の質」を改善することが重要です。需要の伸長と配送キャパシティの拡大スピードをバランス良く保ち、売上を徐々に拡大していく方針です。Green Beansのデリバリークルーは皆、Green Beansの認知度とサービス向上のために日々取り組んでいます。そのために、全従業員が自由に発言できるオープンな社内ムードづくりと、仕事に対する誇りを持てる環境を整えることが私の役割と捉えています。社員が自律的に考えて失敗をおそれずチャレンジする、イオンらしいカルチャーを追求しながらGreen Beans事業を成功に導いていきます。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

サプライチェーン発想での独自価値の創造

As Is:

生活様式の変化を捉えたトップバリュが、売上1兆円を突破

コロナ下の経験は、日本人の食品購買動向に大きな影響を与え、ポストコロナの生活様式の激変につながりました。私たちはもはやコロナ下以前の生活を思い出すことが困難となっています。そしてイオンは、その変化に対応して、かつてないほどのスピードで新商品を市場に投入しています。

トップバリュ

ひとつひとつの商品を通じて、ひとに、地球に、幸せな未来を届けるトップバリュは3つのブランドで展開しています。



さあ、ワクワクすまほうへ!

メインブランド「トップバリュ」は、お客さまのくらしをもっと楽しく、もっと幸せになる、そんなワクワクする独自価値を持った商品をお届けします。



グリーンアイ

もっと安心、もっとやさしく。

「トップバリュ グリーンアイ」は、自然と体にやさしく、持続可能な農業につながる商品づくりを目指します。



ベストプライス

今日も明日も、ほしいもの。

「トップバリュ ベストプライス」は、一人ひとりの毎日のくらしや、家庭に寄り添う商品をいつでも手ごろな価格でお届けします。

コロナ下以前のお客さまには、少し高価でも良質なものを求める傾向がありました。しかし、コロナ下の初期にはそもそも食材が入手困難になる状況となっていました。その後、外出制限期間は自炊ニーズが高まり、未加工の食材や調味料の需要が増加、さらに男性客の増加が見られました。コロナ下が落ち着くと改めての出社に伴う家事負担軽減の動きがありました。そして物価高騰の波が押し寄せると、消費者の節約志向が強まりました。これは消費の二極化と呼ばれていますが、お客さまが「ハレとケ」の購買にメリハリを付けているだけでなく、所得格差も要因と見られます。こうした環境下で、2023年度のイオンはトップバリュにおいて、お客さまの消費動向をオンタイムで捉えることにより、「価格」と「価値」の両面から、差別化された商品を次々投入しました。

価格戦略については、節約志向に応えるべく、価格を下げる、増量するなどの、お客さまが必要とする商品をお買い得価格で提供し、トップバリュの差別化を図りました。その結果、牛肉やバナナなど家計支出が減少した商品分野において、トップバリュの売上が大きく伸長し、お客さまの支持を得ました。もちろん、原材料価格やその他のコスト削減を徹底しています。イオンは商品ごとの原材料の共通化や同一工場での多品目生産、物流の統合など、多様なコスト削減の方法を採れることが強みです。

価値戦略については、お客さまのセグメンテーションを徹底しています。主たる利用者であるファミリー層を重視するのは当然として、特に2つのターゲットにフォーカスした取り組みを実践しています。

トップバリュへのスイッチング商品例

2022年度比購入数量増減

	牛肉	バナナ
トップバリュ構成比	+3.6%	+2.7%
家計調査消費支出	▲5.9%	▲3.6%

トップバリュの家計応援企画

家計応援対象商品2022年度比売上

値下げ	増量
+151%	+146%

1つ目は、ミレニアル世代とZ世代です。いつの時代も消費のムーブメントをつくるのは若者であり、将来の主たるお客さまとなるこの世代の支持なしにイオンの発展もありません。具体

的には、お酒を楽しむ雰囲気味わえるノンアルコールドリンクの「クラフトル」や、「おもしろい体験」や「シェアする喜び」を追求した「トキメクおやつ部」シリーズなどを開発しました。ミレニアル世代とZ世代の考え方を活かすべく、近隣の大学生に協力を仰ぎ、魚食品の新商品開発を行いました。これまでは食材の鮮度や旨味が商品開発の主眼でしたが、若い世代は調理の簡便さを重視していることがわかり、素材と調味料がセットになった「シーフードワンパン料理」シリーズなどに結実しました。

2つ目は、単身者です。今や全世帯の約40%が1人暮らし世帯となっています。単身者は食材を余らせることを嫌い、1食完結の購買を好みます。単身者の来店や購買を促進する商品として、チルドレディミールの「おうちで楽しむCafeごはん」や冷凍食品の「ガッツリ飯×ガッツリ飯」シリーズを投入しています。

以上のような商品戦略により、2023年度のトップバリュの売上は、初めて1兆円の大台を突破することができました。

To Be:

サプライチェーン全体でイオンの強みを最大に発揮する

トップバリュのテーマ別の取り組みのひとつにフードロスの削減があります。2023年度に投入した「もぐもぐ味わうスープ 冷製親里芋のポタージュ」「元気をチャージ 朝のおかゆ 親里芋と麴のだし粥」は、一般的には収穫の際、繊維質が強いなどで食用に適さず、廃棄されてしまう親里芋に注目した商品です。通常の里芋(子芋)よりもあっさりとした味わいとしっかりした食感に注目し、ポタージュスープやお粥として発売しました。こうした未利用で廃棄される食材は、野菜加工工場だけでなく、漁港その他あらゆる食品生産の現場にあります。廃棄食材のアップサイクルを次々実現すべく、トップバリュの商品開発担当者は日々現場を奔走しています。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

サプライチェーン発想での独自価値の創造

次にオーガニック製品の流通や地産地消にも注力しています。オーガニック食材は、食に対する意識の高いお客さまに強いニーズがありましたが、生産者が限られるため、生産量も少ないことが弱点です。一般的な流通網を使えないゆえの宅配便の活用などが、コストアップの要因となっていました。しかしイオンは、一部エリアにおいて小型のトラックを用いてオーガニック生産者の拠点を巡回することで、物流コストの抑制と鮮度改善を図っています。自社で物流拠点を有し、配送ネットワークを構築していることは、オーガニック食材の積極展開において、大きなプラスに働きます。

地産地消の活動では、エリアのトップバリュ農産物の開発を行っています。トップバリュ基準の育成方法のもと、イオンが安全・安心に責任を持ってお届けする静岡県の玉ねぎは、東海エリアのお客さまに好評を得ています。

店舗ではお客さまから使用済みペットボトルを回収・再資源化する循環モデルの構築を進めており、2025年までにトップバリュのペット飲料全商品に再生プラスチック利用を目指しています。

このように、イオンは原材料の生産から商品の流通まで、サプライチェーンの全てのフェーズに強みを有しています。前述の「クラフトル」は、開発時に原材料に使用している、さまざまなスパイスを水に溶かすという技術的問題に直面しましたが、イオンの広範囲なお取引先さまのなかから実現できるパートナーを見出しました。トップバリュは中国やアセアンでもブランドを確立しているため、日本で生まれた優れた商品を海外に輸出したり、海外で開発されたトップバリュを日本で販売したりすることもできます。トップバリュは無限の成長力を持つブランドだと考えています。

» トップバリュ



<https://www.topvalu.net/brand/>

お客さまニーズを捉えた商品を投入

トップバリュ トキメクおやつ部

ミレニアル世代とZ世代をターゲットとして展開されたお菓子シリーズ。この世代が、空腹を満たすだけでなく、ストレス解消やリラックス目的でおやつを食べていること、目新しさや楽しさを自分以外の誰かとシェアしたいと考えていることなどに注目しました。「トキメクおやつ部」は、心がトキメキ、クスッと笑ってしまうかわいいパッケージや、学校や職場などのちょっとした時間にパクッとしやすい形状が特長です。



もぐもぐ味わうスープ 冷製親里芋のポタージュ／ 元気をチャージ 朝のおかゆ 親里芋と麴のだし粥

里芋の生産、流過程において廃棄されてしまう親芋に新しい価値を加えてアップサイクルしようというアイデアのもと完成した商品です。里芋の生産販売で広く流通している子芋や孫芋と違って、親芋は硬くて調理には不向きとされていました。イオンは、製造委託先さまの協力を得て、里芋のねっとり感とイモ類特有の歯応えやボリューム感が出る加工方法を確立し、親里芋の美味しいスープやお粥が生まれました。



トップバリュ ベストプライス ガッツリ飯×ガッツリ飯

パスタにドリア、カレーに牛丼などの組み合わせで、ボリュームと満腹感を重視。トップバリュ最重量級となる400～420gの内容量を誇る冷凍食品シリーズです。「とにかくお腹いっぱい食べたい」「いろんなおかずを楽しみたい」といったニーズに応える商品として開発されました。唐揚げを載せた炒飯風ごはん汁なし担々麺など、「わんぱくな」メニュー構成が斬新です。



QUESTION 03 「5つの変革」とは？

サプライチェーン発想での独自価値の創造

このおいしさを、次の50年へ

タスマニアビーフ50周年



1974年にイオンは、オーストラリア南海岸沖にあるタスマニア島に、直営牧場となるタスマニアフィードロットを設立しました。タスマニア島は、四季があり、空気中の二酸化炭素濃度が世界で最も低水準であることから「世界で最も空気がおいしい場所」と言われています。また、島の約2割が原生林であるため、タスマニア原生地域として世界複合遺産にも登録されています。さらに、農業に対しては独自の厳しい規制を設けており、「世界屈指のクリーンで安全な食の宝庫」として近年は注目されています。イオンは50年前にこの大自然の地に、安全・安心でおいしいお肉をお届けしたいとの想いで直営農場の立ち上げを決めました。

タスマニアビーフには3つの大きな特長があります。1つ目は、「ストレスフリーな環境で育てる」です。飼育が始まる1カ月前から専用の牧場で体調を整え、東京ドーム500個分の広大な土地でのびのびと毎日を過ごし、肥育後期の1カ月は屋根付きの畜舎でストレスなく過ごします。2つ目は、「持続可能な食の開発」です。敷地内にある自社管理のサイロでは、販売用としては規格外のじゃがいもを飼料として活用しています。また、牛の糞尿から作られる堆肥は、近隣の農場や施設の花壇などで活用されます。最後が「安全・安心へのこだわり」です。2001年にBSE（狂牛病）が流行し、肉骨粉を使用した飼料が問題となりました。イオンのタスマニアビーフは、肉骨粉をはじめ、成長ホルモン剤、遺伝子組み換え飼料、抗生物質を1974年から使用していません。もちろん食品安全規格であるSQF2000も取得しています。

50周年を迎える2024年度は、タスマニアビーフ売上100億円、2025年度には110億円を目指していきます。そして次の50年も、タスマニアの大自然の中で育まれたおいしさをお客さまにお届けしていきます。



タスマニアビーフの特長

特長① ストレスフリーな環境で育てる



飼育後期1カ月は海外ではめずらしい屋根付きの畜舎で飼育

特長② 持続可能な食の開発

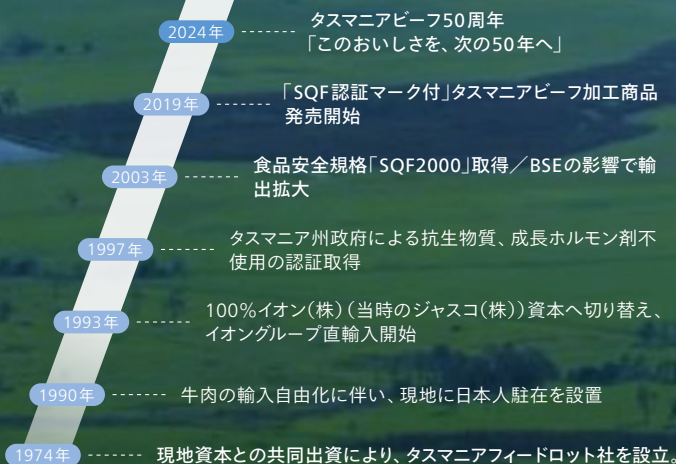


牧場の糞尿でつくった堆肥を近隣の農園や住民へ配布

特長③ 安全・安心へのこだわり

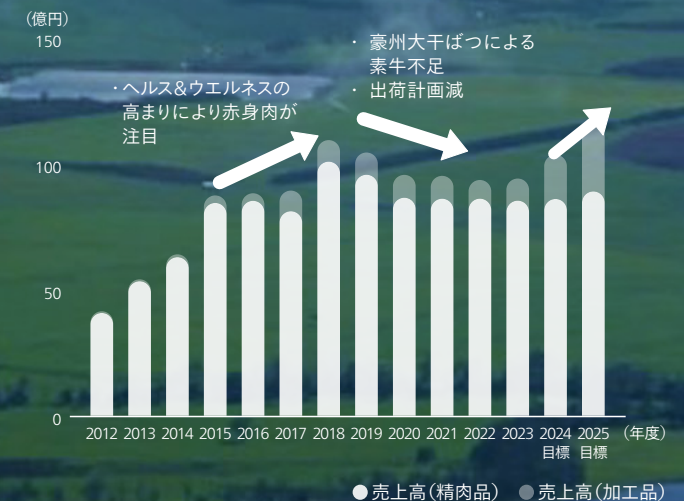

 「安全・安心」のこだわり
 自然を大切に、肉骨粉や成長ホルモン剤、遺伝子組み換え飼料、抗生物質など不使用

50年の歴史



タスマニアビーフ

2025年度売上目標 110億円



QUESTION 03 「5つの変革」とは?

新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化

As Is:

誰もが健康に、快適に過ごせる社会を目指して

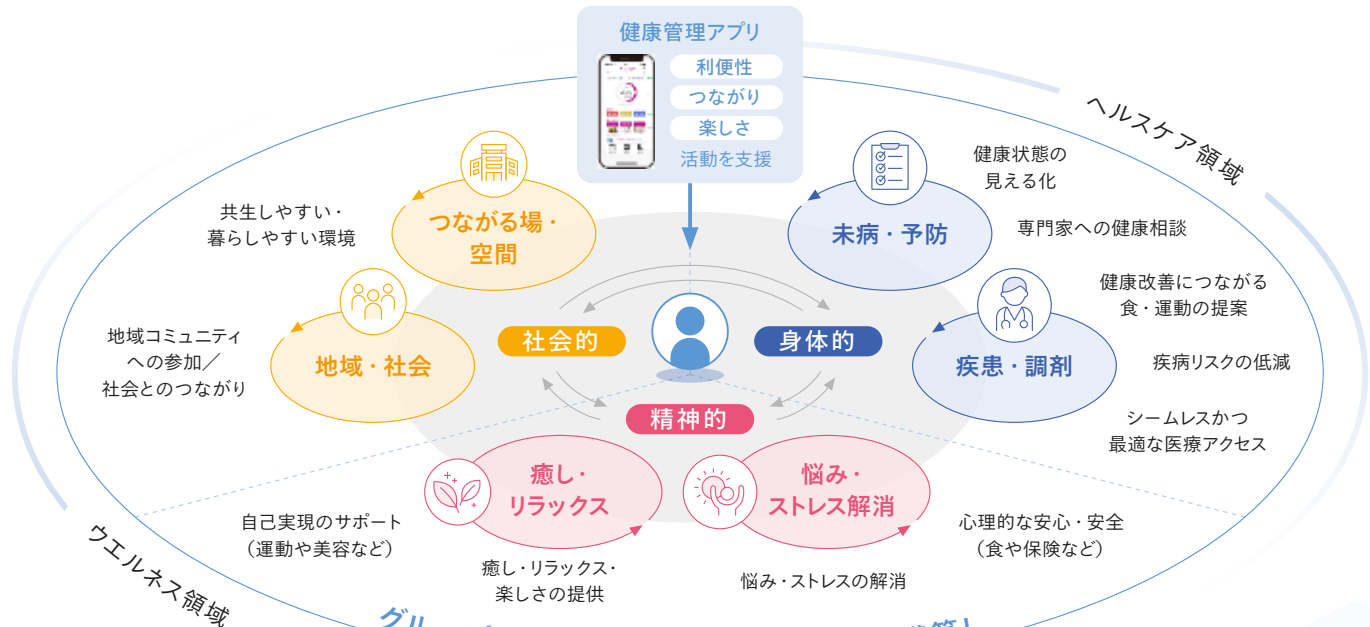
これまでのドラッグストア業界は、旺盛な出店とラインロビンク、インバウンドの取り込みによってシェアを拡大してきました。しかし近年は、新規出店余地の減少、価格競争の激化に加え、薬価も継続的に引き下げられる背景から業界全体が成熟期に入ったと見えています。一方、高齢化による健康に関わるニーズの高まりによって健康寿命を伸ばすことを目的とするサービスのウエイトが今後は一層高まると予想されています。

こうしたなか、イオンは、中期経営計画において地域のお客さまを起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供する「イオン生活圏の創造」を掲げ、ヘルス&ウェルネス事業においても具現化を目指し、推進しています。その推進の先頭に立っているウエルシアでは、管理栄養士が「コンシェルジュ」として要望を伺い、健康を願うお客さまや病気を抱えているお客さま、栄養相談にも対応するなど、誰もが健康に、快適に過ごせるお手伝いをしています。さらには、M&Aに加えて、移動販売やイオン九州(株)との協業によるドラッグストアとSM(スーパーマーケット)のノウハウを融合した新業態「ウエルシアプラス」をオープンさせ、九州地区における地域ニーズにお応えする取り組みを2023年4月から開始し、店舗展開を拡大しています。

イオンが持つ最大の強みは、このヘルス&ウェルネスの領域で発揮し得るグループシナジー効果です。小売、ショッピングセンター、金融、ツーリズム、スポーツなどの多様な業態やサービ

ス、ドラッグストアでありながら全て横串で刺すことができる唯一のグループであり、お客さまや地域の幅広いニーズにトータルなソリューションをご提供することができます。「新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化」に向け、ドラッグストアの領域に加え、スーパーマーケット、フィットネスクラブなど多様な事業を持つグループ各社でも、ウェルネス軸での取り組みを進め、ヘルス&ウェルネスのサービスが行き届く社会の実現と、健康にまつわる社会課題の解決を目指しています。

イオンが目指すヘルス&ウェルネス エコシステムの姿



グループ企業が連携してエコシステムを構築し、お客さまの3つの「負」を地域で解消することを目指します

(①サービスの分断 ②情報の格差/地域格差 ③健康継続の難しさ)

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化

To Be:

グローバルに広がる

イオンのヘルス&ウエルネスを事業を目指して

2024年2月、イオン(株)は、(株)ツルハホールディングスおよびウエルシアホールディングス(株)の3社による経営統合に向けた協議を開始することに合意しました。この提携によりイオングループは、日本最大のドラッグストア連合体を創成し、大きな競争力を獲得します。各社の持つ経営資源を最大限に活用し、さまざまな分野でシナジーを発揮しながら人々の未病、予防、健康寿命の延伸に貢献していきます。

イオンは、日本のみならずアセアンをはじめとするグローバル規模において、地域生活者のより高次のヘルス&ウエルネスの実現を目指します。

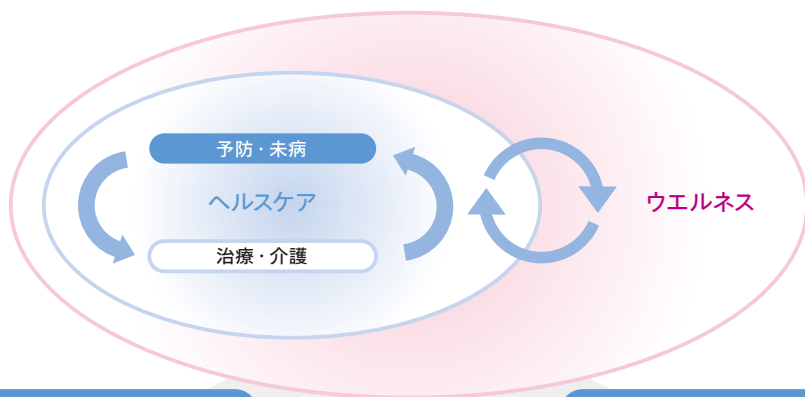
経営統合によって得られるメリット

3社の経営統合の実現により、イオンのヘルス&ウエルネス事業は、国内で最も大きなスケールメリットを獲得することになります。ツルハとウエルシアのシナジーとしては、ツルハは北海道、東北、中四国、九州に店舗密度が高く、ウエルシアは関東、関西に高いという相互補完性があり、統合の効果を得やすい関係です。統合による規模拡大によるスケールメリットを享受できるとともに、両社の規模だけでなくイオングループのリソース、すなわち食品などの商品調達力、物流機能、カード決済やWAON POINTを主力とするポイントサービス、プライベートブランド商品の開発力を併せて活用することにより、さらに大きなシナジーを生み出すことが可能になります。

ヘルス&ウエルネス事業は、今後の成長により、中期的には、アジアでNo.1規模の企業体を目指していきます。イオンがアジアでも存在感を発揮し、海外でも地域生活者のより高いレベルのヘルス&ウエルネスの実現に向けて、積極的に事業展開することを視野に入れています。

尊敬と信頼による強いパートナーシップに基づくドラッグストア連合体

2社が持つ経営資源を最大限に活用することでシナジー効果が期待できる分野

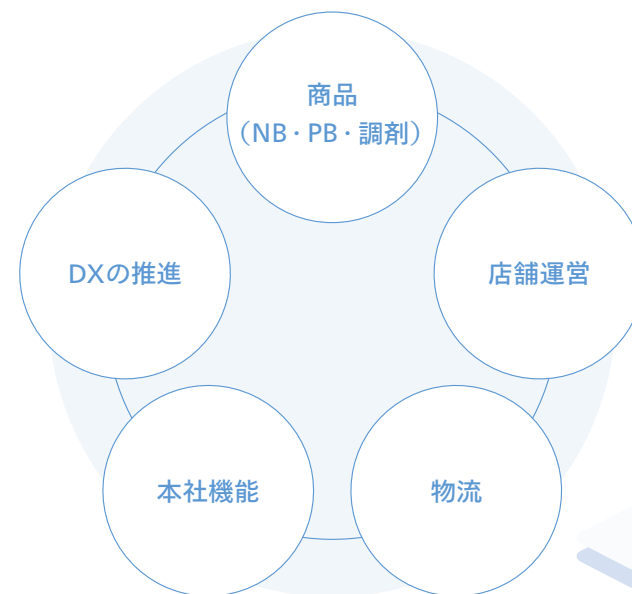


未病・予防・治療・介護の担い手として、地域に根ざした全国的なドラッグストアとして、ヘルスケアとウエルネスの商品サービスを拡充



アセアンにおいても地域のお客さまに貢献し、ドラッグストアチェーンとしてアジアNo. 1のグローバル企業へと成長

地域における健康社会を実現し、従業員の限りのない成長機会を創出する



QUESTION 03 「5つの変革」とは?

イオンの強みGMS

イオンの強みを体現するGMS(総合スーパー)事業

イオンが全国で展開するGMSは、それぞれの地域にとってのライフラインであり、グループにおける地域のお客さまとの最大の接点です。イオンは店舗というリアルな場を持ち、生活に必要な衣食住・H&BCなどの品揃えの幅と深さだけでなく、物販とサービスを組み合わせたワンストップの売場を実現できるという他にはない小売業と言えます。また、EC専業者では対応できない接客や対面販売、イベントなど体験・体感を提供できることが、イオンのGMSの大きな強みです。GMSだからこそ実現できる店舗・商品・デジタルのコンビネーションで新たな店舗フォーマットを開発し、これからの地域、そしてお客さまにとって必要なあらゆるモノ・コト・サービスを提供する「ビヨンドリテール」の発想で、さらなる成長を実現します。

GMS事業の構造改革

近年のGMS事業は、大型専門店の台頭や地方の人口減少などにより、収益性の低下が続いてきました。GMS事業の再生こそがイオンの企業価値を飛躍させる最重要ファクターと捉え、GMSの構造改革に取り組んでいます。

2024年からGMS担当執行役となりましたが、私がGMS事業の構造改革を開始したのは2019年にさかのぼります。その年にイオンリテール(株)の社長に就任し、経営課題の多かった同社のリバイバルプランをスタートさせました。当時、私がコミットした4つの経営指針は、「総合の強みを最大化」「成長戦略を重視」「現場最重視の経営を行う」「規律ある全員経営」です。このテーマを常に根底に据えて、イオンリテール(株)の高収益化に努めています。

リバイバルプランで真っ先に取り組んだのは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」のいわゆる「5S」です。店舗運営の基本中の基本からはじめましたが、これによって在庫の見える

化を進め、2020年度以降在庫削減を強力に推進しました。在庫のコントロールが可能になったことで、その後を大きく改革し、刷新につなげることができました。

2つ目の取り組みは、約400のイオンリテール(株)の全店舗を巡回して、個店個店の今後の活性化のプランを順次実施していることです。他社から継承したなかには老朽化が進み、かつ地域の実情と合わなくなっている店舗が多数あります。それら一つひとつの店舗に中長期的な方向性を決定し、建て替えやリノベーション、MDの最新化などを行います。全店舗巡回は、商品・売場・投資・人の各テーマにおいて、それぞれの店舗が持つ「不都合な真実」を洗い出し、現場重視の改革を断行するベースともなりました。

3つ目は生産性の改善です。こちらはコロナ下も追い風となり、デジタルを駆使した業務の抜本的な効率化を行いました。人時生産性が年間5.6%改善し、店舗の採算が大きく向上しました。具体的には、以下の施策を実行しました。

1. レジ改革：支払い機を設置したセミセルフ型、お客さまが商品をスキャンするセルフ型、スマホ型端末を使用するレジゴー、有人でのスキャンからお支払いまで実施するサポートレジの4種類を組み合わせ、お客さま満足と生産性の向上を両立
2. 事務作業のペーパーレス化：パートタイム社員の契約書など、事務関連のさまざまな書類を廃止
3. 各種単純作業のAI化、スライド棚、電子棚札の導入：従業員のルーティンワークの削減、適正価格・適正在庫の実現により荒利率の向上とフードロスの削減に貢献
4. ネットスーパー改革：デジタルピッキングや店舗ピックアップ(カウンターやドライブスルー、ロッカーの設置)の強化など、オペレーションを全面的に改善

上記の施策に加え、2021年から収益構造改革プロジェクトを立ち上げ、あらゆる面から構造的な費用の見直しを行って



井出 武美
執行役 GSM担当

プロフィール

1985年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。2014年(株)山陽マルナカ代表取締役社長に就任、イオンリテール(株)執行役員副社長営業担当を経て、2019年イオンリテール(株)代表取締役社長に就任(現任)。2024年3月より現職。

います。経営活動や店舗に関わる全てのムリ・ムダ・ムラを洗い出し、コスト削減に努めています。

「新たな総合」を追求する成長戦略

現在のGMSの課題は、それぞれの商品についてあらゆる専門店との競合に晒されていることです。また競合と比較して、GMS事業のECが立ち遅れていることも経営課題です。よって私は、GMSを再生するにあたり「新たな総合」というテーマを掲げました。イオングループの強みを最大化するシナジーとスケールメリットを追求しながら「強い食と強い専門」および「リアルとデジタル」を強化することで、リアル店舗を持つ我々だけ

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

イオンの強みGMS

が提供できる「体験・体感・ライブ感」を醸成していきます。これらを実現するため、「GMS事業の8指針」をまとめました。

GMS事業の8指針

- ① 次世代の強い食と強い専門を確立する
- ② 調達機能を最大活用する
- ③ PB・EB^{※1} 拡大によりスケールメリットを実現する
- ④ 衣料住余のSPA^{※2}を推進する
- ⑤ 新たな成長の柱となるネットスーパーを全社拡大する
- ⑥ 自社キャッシュレスを拡大する
- ⑦ 売力の最大化とDXで人時生産性を向上させる
- ⑧ 成長フォーマットを確立し新店・活性化を加速させる

※1 EB：エクスクルーシブブランド ※2 SPA：製造小売業

言うまでもなく、GMS事業最大の課題は、非食品分野の採算改善です。そのためにSPAを強力に推進していきます。まずはトップバリュの衣料、住居余暇商品の開発をイオントップバリュ(株)からイオンリテール(株)に移管しました。これにより、イオンリテール(株)はSPAとしての体制を整えました。また、エクスクルーシブ商品の販売を強化し、NB商品の調達をスケール化するなど、荒利率の向上に努めていきます。

最大の効果を見込んでいるのは、GMS再生の本丸とも言える衣料品分野の革新です。これまでの衣料売場は、平場と呼ばれる仕切りのない売場で男／女、シニア／若者などこれ



デイリーカジュアル



セカンドライフ



ネクストエイジ



スポーツライフ

までの分け方をしていましたが、今後は雑貨を含む6つの専門店を設け、それぞれコンセプトを明確化したショップブランドとして独自性を訴求します。同時にアパレル専門店の接客方法に刷新し、セルフレジを導入、さらにコンセプトに合わせた売場環境デザインを導入したリノベーションを行いました。衣料品分野の改革は、イオン船橋店(千葉県)をパイロット店舗として6店舗(2024年7月時点)で展開しています。重視するKPIとして、面積当たりの売上高や在庫回転日数、荒利率、人時生産性がありますが、全ての指標で好調な結果を出しています。実験ステージは終了しており、今後全国の店舗に本格展開していきます。

衣料品分野同様、H&BC、キッズ、住居余暇分野でも同様の改革を推進しています。いずれも大胆なリブランディング、リノベーションによる専門店化を行います。最も売上の大きい食品分野も同様です。

売場のリノベーションにより店舗自体の雰囲気は刷新されますが、それは同時にお客さまへの新たな体験の提供をも狙うものです。すなわち、魅力的なアプリとキャッシュレス決済を軸に、ネットスーパーとサービスを統合することで買物体験を向上し、オンラインとオフラインをシームレスにつなぐOMO戦略を推進します。

業態としてのGMSの利便性を再び訴求するために、新店フォーマットも開発しました。都市型のネイバーフッド型ショッピングセンターの「そよら」です。これまでのGMSが各地域で広域な商圈を狙っていたのに対し、「そよら」は都市生活者の足元商圈をターゲットに、子育て世代や単身者の日常を支援する目的で「時短」と「有意義な時間消費」をコンセプトとしています。直営のフードとドラッグを核店舗として、100円ショップやカフェ、レストラン、クリニックなどが入居する形態で、お客さまの憩いの場となるテラスなども併設し、地域のコミュニティ拠点を目指します。こちらも想定する業績に達しており、13店舗[※]

まで増やしています。新規出店はもちろん、既存店舗の再活性化の手法としても有力なオプションになります。今後さらに拡大させていきます。

※ 2024年8月末時点



そよら福井開発

GMSが創る生活圏

GMSはイオン生活圏の構築を目指すうえでも不可欠な事業です。地域に根ざした我々の店舗は、自治体や地域住民の方々からの信頼も厚く、地域になくてはならないインフラの一部であると自負しており、それだけに各店の収益性を高め、地域に存在し続けなくてはならないと考えています。日々の買物のついでに利用を意図して、ワクチンの接種会場として290カ所、選挙の投票所として138カ所のGMSの施設が活用されました。

しかしながら、経済、社会環境が大きく変化し、お客さまのニーズも多様化しています。既存の発想に捉われない「ビヨンドリテール」の発想で今後、デジタル化やブランドの再構築を進めることにより、より時代にマッチした小売店として再生していきます。特にデジタル分野が進展すれば、グループのシナジーを活用できるさまざまな将来展開が想起されます。

改革はまだはじまったばかりです。グループのGMS各社が連携し、お互いの成功体験を共有することで、サステナブルな経営を実現し、GMS事業全体を大きく様変わりさせていきます。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

イオン生活圏の創造

地域ごとに生活者それぞれに最適な形で、生活に必要な全ての商品・サービス・体験を提供する生活プラットフォームを構築

イオン生活圏は、グループ戦略の各施策が層(レイヤー)のように重なり、つながりあった姿のことを示します。これは商品・サービスの経済的合理性を追求する企業基点の戦略ではなく、生活者基点であり、地域基点の戦略です。地域に根ざしたイオンのグループ経営は、地域社会の繁栄に大きく影響を受けます。イオンが提唱する生活圏とは、イオン自らがその全機能を活用して、地域の繁栄に貢献しようという試みです。個人のライフタイムバリュー(LTV)の囲い込みを目指す、いわゆる「経済圏」とは根底思想に大きな違いがあります。まさに、「イオンの基本理念」の一節の体現にほかなりません。

イオンの基本理念より

地域もまた、地域ごとの多様性と自立性に敬意を払い、その特有のニーズに応え、手入れをし続けることによってはじめて豊かなコミュニティが実現します。

小売業はもともと地域に根ざした産業であり、地域とともに繁栄するものです。地域やそこにおけるコミュニティの豊かさを守っていくためには、不断に手入れを怠らないことが必要です。それは、小売業の重要な使命のひとつなのです。これからはますます、地域やコミュニティの重要性が増していきます。イオンは、地域に特有の産品を発展させ、地域の人々の豊かな暮らしを促進し、地域やコミュニティの繁栄に能動的に貢献してゆきます。

詳細は P.02 イオンの基本理念をご覧ください。

イオン生活圏

① 顧客接点 マルチフォーマットとOMO

リアル店舗ネットワーク 移動販売 オンライン サプライチェーン PB

② 経済性・利便性 WAON POINT経済圏

顧客ID 決済 加盟店 地域通貨

③ 顧客ニーズ ヘルス&ウエルネス エコシステム

ヘルス ウエルネス 商品・サービス・場 情報

④ 理念の実践 サステナブルな社会

環境負荷可視化 サーキュラーシステム フードロス低減 グリーンビジネス 里山

⑤ 理念の実践 地域経済とのつながり

地域活性化・課題解決 生活者とのつながり ローカルPB 生活者の課題解決

①～⑤のレイヤーをつなげる仕組み

グループデジタル基盤+ロイヤルプログラム

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

イオン生活圏の創造

① 顧客接点

マルチフォーマットとOMO

イオンが持つマルチフォーマットの店舗網や事業とデジタルを融合し、それぞれの地域に根ざした商品・サービス・体験を提供します。

② 経済性・利便性

WAON POINT 経済圏

ポイントプログラムと利便性の高い決済サービスを通じて、お得で地域還元にもつながる購買体験を提供。お客さま情報をひとつのIDで管理し、一人ひとりに最適な提案をします。

③ 顧客ニーズ

ヘルス&ウエルネス エコシステム

お客さまの情報を一元管理することで深く理解し、お客さまの健康状態とニーズに合わせて商品・サービス・場・情報を提供。情報分断、地域・所得間格差、継続の難しさといったペインを解決します。

④ 理念の実践

サステナブルな社会

イオンの強みである食・ショッピングセンター・環境活動を活かし、「イオンで買物をすることが自然と環境負荷の低減につながる」を目指します。

⑤ 理念の実践

地域経済とのつながり

さまざまな地域社会とのつながりを軸に、地域商品・産物の販路拡大などによる地域経済の活性化や、事業を通じた地域課題解決を実現します。

イオン北海道(株)によるイオン生活圏の取り組み

「地域の暮らし」を中心に据えたまちづくり

イオンはこれまでも地域とのコミュニケーションを通じて、地域が抱えている課題を理解し、イオンの商品・サービス、さらには店舗や従業員などのリソースを活用して、課題解決に向けて取り組んできました。例えば、イオン北海道(株)では、「ご当地WAON」を活用した地域団体への寄付に加えて、地域課題解決につながる取り組みを進めています。一例として、オホーツク海に面した紋別市では、地域商店街ポイント機能を搭載することで、行政サービスや地域バス、流水観光船乗船の支払いも可能なご当地WAONカードを運用しています。地元自治体との連携を深め、地域の活性化促進への取り組みを図るものです。

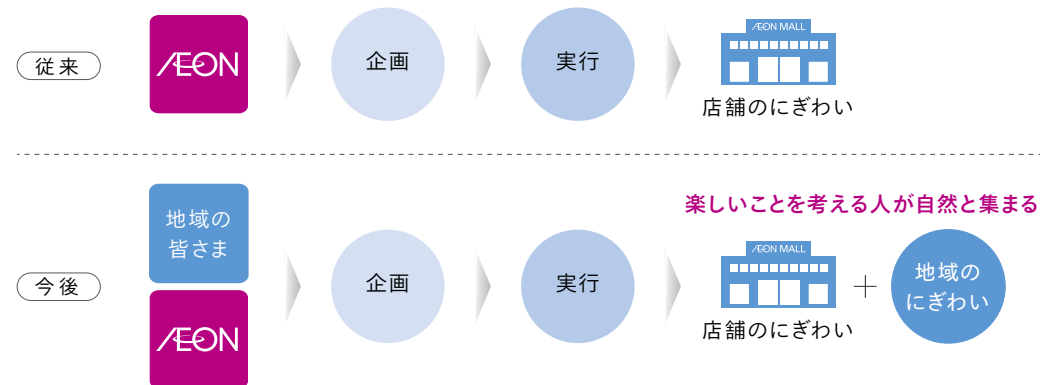
今後のイオンは、「地域の暮らし」を取り組みの中心に据えることを一層明確化し、経済のみならず、文化・環境・教育など

暮らしに多面的に関わり、金銭だけでなく、時間や心をシェアするような取り組みを行っていきます。

そのひとつの取り組みとして、イオン北海道(株)による「まちづくり」があります。近年では、ライフスタイルの多様化により、住む場所や働く場所の制約がなくなるなど、大都市、地方都市問わず、地域のあり方が様変わりしていく事例が出てきています。その結果、従来の地域の活力が失われつつある事例も散見されます。

そこでイオン北海道(株)は、地域の皆さまと、互いに顔の見える関係のなかでともに考え、イオン店舗の有効活用という形で、地域の生活課題の改善に貢献する取り組みを実施しています。イオンは、経済活動を超えた、地域の皆さまの暮らしの活性化、より良いまちづくりに貢献したいと考えています。

共感を生む地域共創(地域の一市民とつながる)



QUESTION 03 「5つの変革」とは?

イオン生活圏の創造

地域のにぎわいの先にイオンのにぎわいがある

もちろん店舗を中心としたサービスの提供により、地域社会に貢献することができます。しかし、今イオン北海道(株)が取り組んでいるのは、それよりもさらに地域にコミットした取り組みであり、その最も大事なことは、地域の人々との対話にあります。店舗でイベントを開催したり、店舗を公共目的の活動に提供したりするにあたり、その目的が自店の集客力向上であれば、地域の人々の共感を得ることに限界があります。イオン北海道(株)は地域の皆さまと幅広く頻繁な対話を行い、地域の皆さまの主体的な意思を取り上げ、地域の皆さまが自らイオンの店舗を有効に活用したいと思えるようになることによって、地域ににぎわいがもたらされることを目指しています。こうした活動において、イオンはサポート役に徹する存在です。このとき店舗は、そうした主体的なコミュニティの中心となることを目的としており、店舗自体のにぎわいはあくまでその先に付随するものと考えています。この取り組みにより、イオンに来店することのなかった地域の人々との接点を大幅に拡大させることができます。イオン生活圏は、イオンの店舗と社員が、地域の皆さまと広く交流することにより、イオンではなく、まず地域を発展させることと言えます。

このような想いをより多くの地域で実現するため、イオン北海道(株)は「まちづくり推進部」を設置しています。部長以下、19人のスタッフが地域と対話しながら、新規出店やリニューアルの計画、自治体との包括連携協定、ご当地WAON、インバウンドなど、それぞれの担当業務を行っています。19人のうち4人の社員、2人のスクールアルバイトは専任となり、店舗の有効活用に奔走しています。6人だけで北海道の全店舗・全地域をカバーすることはできませんが、この6人が中心となって、まちづくりの手法を各地の社員に伝え、それぞれの店舗に生活圏推進の考え方の浸透を図っています。そしてもちろんこの取り組みを、日本全国の、さらにはアジアなど世界中のイオングループ各店舗に広げていく考えです。

活動事例 イオン旭川春光店

イオン旭川春光店は、約40年間にわたって地域の皆さまに愛された場所であったため、老朽化に伴う建て替えのため2022年2月から一時閉店となったとき、非常に惜しまれました。そこで、店舗の解体を契機に近隣地域のさらなる活性化を図ろうと、閉店時、休業時、再開店時の3つ

の期間において、地域の皆さまとイオンとが交流するイベントを多数実施しました。ショッピング以外にも地域貢献のさまざまな機能を発揮すべく、地域の皆さまの意見を多数取り入れ、2024年秋の再開店を迎える予定です。

2021年9月
BYEBYE AGAIN!
Projectを結成

「ありがとう」
「また会いましょう」

終わりではなく
新たなスタートを
感じていただく期間



プロジェクト主導:
Project 3「あなたの思い出で桜の木を満開にしよう!」(メッセージボード)



地域住民との協働:
Project 7「あなたの思い出を描き残そう!」(参加:約500人)

閉店 2022年2月

(解体・新築中...)

お店がない期間

「みんなで考えよう」
「みんなでつくろう」

地域のつながりを育み、みんなで新たなスタートに向かっていく期間



地域の皆さまとワークショップを開催(実施:7回、参加:53人)



ワークショップと旭川明成高校との連携で生まれたアイデアを実践した「旭活POP UP!プログラム」を開催(参加:220人)

また、お買物以外で施設の使い方を地域の皆さまと考えるワークショップ「みんなでつくろ、ちかくのトコロ。」を開催しました。2024年5月・7月に開催されたワークショップには、イベント企画者候補としてのべ37人の地域の皆さまが参加され、昔遊びや木工体験、ミニ雪まつりなど多くのアイデアが生まれました。オープン後の実現を目指して地域の皆さまとの交流を続けていきます。



再開店 2024年秋

「ただいま」
「これからみなさんとともに」

地域でのあたたかい交流の歴史をまたつないでいく

新施設「イオン旭川春光ショッピングセンター」は、「40年間、近隣の地域の皆さまに愛された想いを引き継いだお店に」をスローガンに全館コンセプトを「ココロつながる、ちかくのトコロ。」としました。館内外にコミュニティスペースやワクワク感を演出するデジタルサイネージを設置するなど、地域の皆さまの声を反映した施設になっています。再開店時には、皆さまの期待を超える話題性、地域性を兼ね備えた温かみのある各種セレモニーを予定しています。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

アジアシフトのさらなる加速

海外での事業拡大を推進

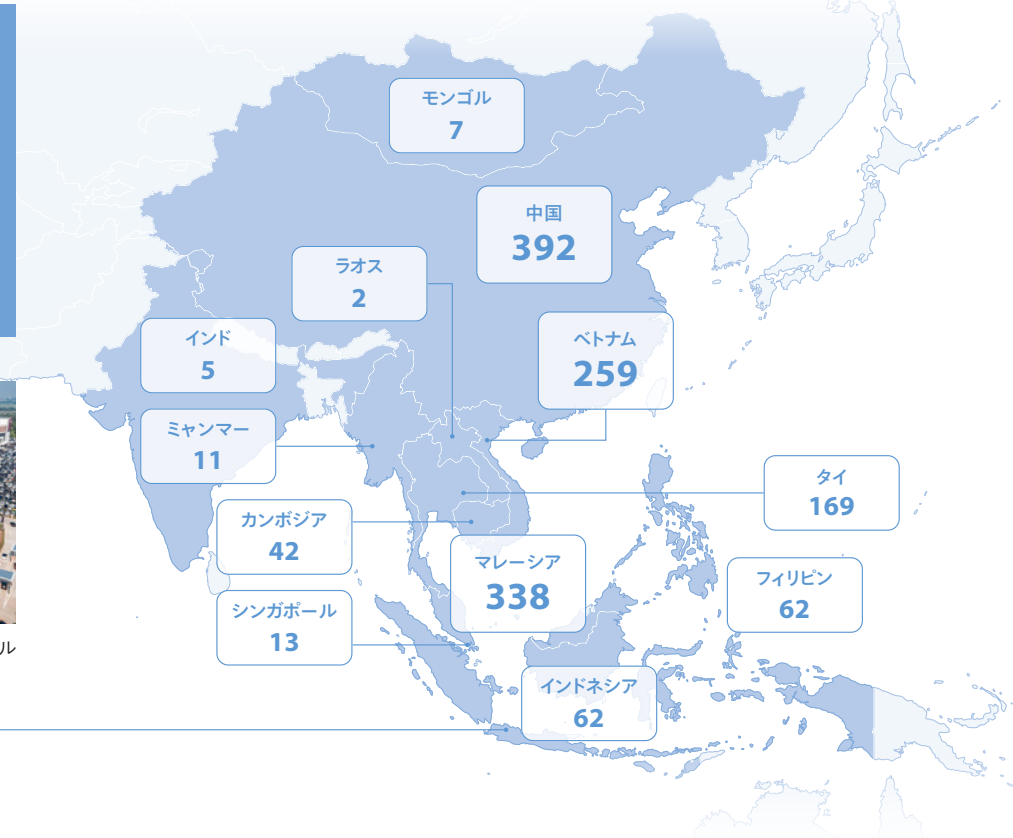
イオンは1985年、初の海外店舗をマレーシアに出店しました。その後、アジア各国に事業展開を進め、お客さま第一の理念のもと、各国の文化や習慣を尊重し、暮らしに根ざした事業を展開しています。2011年には、次の経済発展の中心はアジアであると考え、これをグループの成長機会と捉え、経営戦略の一つに「アジアシフト」を掲げました。以来、現中期経営計画においても「アジアシフトのさらなる加速」を具現化するため、継続してアジアへの経営資源の投入を進めています。

2023年度は、中国武漢市に4号店となる「イオンモール武漢江夏」を開業しました。また、2024年3月にはインドネシアにおいて、世界最大規模の都市開発地域にインドネシア最大級となるフラッグシップモール「イオンモールデルタマス」を開業しました。さらに、マレーシアでは5月にデジタルバンクを始動するなど、小売、金融、ディベロッパーの各領域で、グループ各社がそれぞれアジアシフトを推進しています。2024年2月末時点で、グループ全体ではアセアンおよび中国の計12カ国、計1,362店舗を展開する事業規模へと拡大しています。

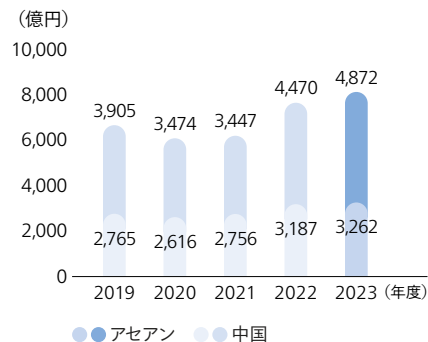
「アジアシフトのさらなる加速」の実行において、「マレーシア」「ベトナム」および同2カ国を除く「アセアン」、そして「中国」の計4人の役員・責任者を配置し、事業拡大に注力しています。なかでも経済成長著しいベトナムを最重要国と位置付けています。同国での店舗開発の強化、PB開発の拠点化、リアル店舗とデジタル事業拡充に向けた投資へのシフトなど、競合他社に先駆けて経済成長をイオンの事業成長に取り込んでいくための事業基盤拡充を図っています。



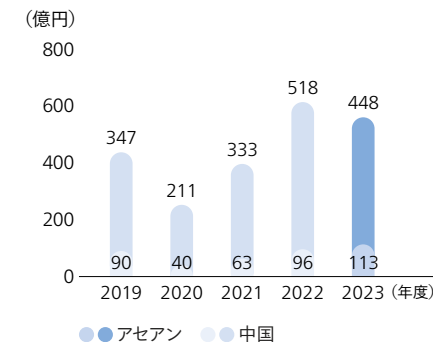
2024年3月、インドネシア最大級のイオンモールデルタマスを開業



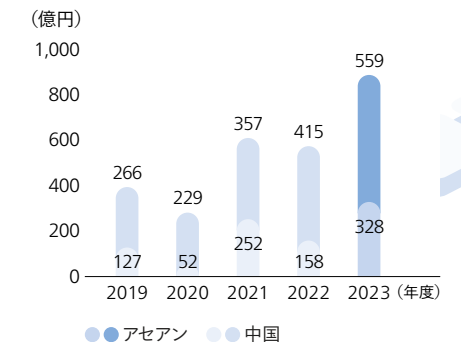
営業収益(アセアン・中国)



営業利益(アセアン・中国)



設備投資(アセアン・中国)



QUESTION 03 「5つの変革」とは？

アジアシフトのさらなる加速

ベトナム市場の特徴

ベトナムの国土は南北に長く、北端に首都ハノイ、南端に最大都市ホーチミンがあります。東南アジアではインドネシア、フィリピンに次ぐ人口規模の国家で、2023年の統計で1億人を突破しました。二大都市以外にも中規模都市が数多くありますが、交通などのインフラはまだまだ発展途上です。国民の平均年齢が31歳と典型的な人口ボーナス期にあり、その平均収入は2010年からの10年間で約2倍となる成長を遂げました。豊かな生活の実現に向け、エネルギーに発展する同国は、小売業にとって最もチャンスの大い市場と言えます。



ベトナム展開における機会とリスク

機会

- 全人口の70%を占める労働生産年齢人口（15歳～64歳まで）と旺盛な購買力
- 都市化の進展に伴う個人消費の増加や多様化

リスク

- ベトナム国内、国外の競合企業との競争環境の激化

イオンの店舗展開（2024年2月末時点）



QUESTION 03 「5つの変革」とは?

アジアシフトのさらなる加速



古澤 康之

執行役 ベトナム担当

プロフィール

1995年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。戦略部長を経て2014年永旺商業有限公司総経理に就任。2018年まいばすけっと(株)代表取締役社長に就任。2021年AEON VIETNAM CO., LTD. 取締役社長に就任(現)。2023年3月より現職。

As Is: ベトナムにおける強み

- 先行者としての顧客基盤、ビジネスのノウハウ
- トップバリュのブランド力
- イオンモールの積極展開
- ベトナム政府や自治体とのリレーション
- 雇用者としての信頼と就職市場での人気

To Be: 今後の注力事項

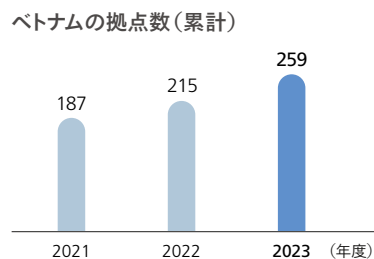
- マルチフォーマットによるドミナント出店の加速
- ベトナムでのトップバリュ開発・生産・輸出
- ターゲットごとの魅力的な衣料ブランドの開発
- EC、デジタル戦略の強化
- 金融事業による顧客IDの活用
- 現地管理職の育成強化

成長し続けるベトナムでの挑戦

ベトナムでは、2014年にホーチミンで開店した1号店を皮切りに、ショッピングモールの出店を積極的に展開してきました。2023年度は、コロナ下明けの大幅増収を得た前年度に対する反動で、小幅な増収にとどまりましたが、大型モールの出店を計画している2024年度は再び大幅な増収を見込んでいます。ベトナム第3の経済圏となる中部エリアのフエ市に、同国7号店となる「イオンモールHue(フエ)」のオープンを予定しており、GMSもその中核として出店します。ただし、このような巨大モール施設の開発は長期間を要します。また、とりわけ二大都市では、広範囲な立地の新規確保がそろそろ難しくなる時期を迎えています。

そうしたなかイオンベトナムでは、中型のショッピングセンターやGMS、SMなどを次々と出店することで、ベトナムマーケットにおけるシェア拡大を図っています。これらの店舗は、大型モールと比べて機動的に出店ができ、早期の収益化が可能です。また、他社開発モールにGMSを出店したり、高層のオフィス・住居ビル内にはSMを出店したりするなど、大都市圏ではさまざまな方法で商圈を広げています。イオンのブランド力は現地でも確立されてきたため、多くの他社ディベロッパーからSM出店などの引き合いを頂くこともあります。

出店のチャンスは、大都市部だけではありません。人口1億人のベトナムでは、20-30万人程度の中都市が無数に存在します。ただし、日本と比べれば、交通網もモータリゼーションも未発達なため、人々の活動範囲が狭く、それぞれの都市圏で生活が完結しているという傾向があ



ります。2大都市、地方都市を問わず、可処分所得が向上しているベトナムのお客さまは、生活スタイルを大きく変えようとしています。イオンベトナムは、その地域の特徴と人の動きに着目して、マルチフォーマットで地域ニーズに沿った店舗を導入しています。消費動向やお客さまニーズの変化を踏まえ、「イオンのある新しい生活」という価値を提案していきたいと考えています。生活の質を変えるような商品、サービスを提供し、買物以外の多様な体験ができる店舗づくりを行っています。そうしたイオンらしさが、競合者に対する差別化ポイントとなります。

トップバリュを中心にブランド力をさらに訴求

ベトナム国内で、さらなる差別化を図り、イオンの独自価値を確立していくうえで、トップバリュは重要な存在です。商品の訴求力を価値と価格で考えた場合、価値の面でトップバリュを持つイオンの強みは、ベトナムで明確に発揮されていると感じます。日本から輸入されたさまざまなトップバリュ商品は、ベトナムの富裕層から安心の高品質ブランドとして認知され、贈答用としても人気があります。当社では、トップバリュストリートという特設の売場をつくり、800 SKUに及ぶ陳列によって日本商品の高品質をアピールしていますが、日本に旅行した経験を持つお客さまは既にブランドを認知しており大量に購入してくれるといった現象を目にします。

価格面のアプローチとしては、輸入商品では高価格になってしまうため、当社では現地開発・生産のベトナム版トップバリュにも積極的に取り組んでいます。専門組織を2022年に立ち上げ、春巻きなどのベトナム日常食品をトップバリュブランドで市場に供給開始しました。こちらは現地のナショナルブランドと対等に渡り合うための価格設定をしていますが、むしろ苦心しているのは日本のトップバリュ品質を絶対に譲れないことです。高品

QUESTION 03 「5つの変革」とは？

アジアシフトのさらなる加速



トップバリューストリート(イオンビンタン店)

質・低価格のトップバリュ商品を生産・開発し、お客さまからイオンへの信頼をさらに高めたいと考えています。これらの商品は既に、香港やマレーシア向けに輸出を開始しています。輸出によって生産量が増えるほど、価格競争力が増し、新規の商品開発も加速します。競合他社も独自ブランドの商品開発を行っています。トップバリュという既に確立したブランドを持つ当社は、優位な立場にあると考えています。

デジタル時代へ対応

私は2014年から2018年に北京イオンに赴任していたため、中国での急激なDXの進捗をつぶさに経験しています。ベトナムが他国に比べてDXが進んでいるという印象はまだないですが、中国と同じことがいつ起こっても不思議はありません。よって、デジタル戦略についても環境変化を先取りした戦略を推進します。

ベトナムで徐々に進んでいるのはECです。家電商品などはECでの購入が増えたため、小型電気店の数は急速に減りました。

このようななか、イオンベトナムでもネットスーパーなど、ECの対応に注力しています。トップバリュはもちろんのこと、若者向け衣料ブランドMY CLOSETなど、食品・非食品を問わず、魅力的な商品をより効率的にECで入手できるよう、体制の改善を重ねています。

またデジタル戦略における最も大きなインパクトは、イオンフィナンシャルサービス(株)が2024年度に実施を予定しているベトナムの金融会社Post and Telecommunication Finance Company Limitedの子会社化です。今後イオンのベトナム事業は、従来の割賦販売だけでなく、クレジットカードサービスや本格的な個人向けローンの提供が可能となり、イオンのベースである「小売」「商業ディベロッパー」「金融」の3本柱が揃います。現在、ポイントについても小売店だけでなく、イオンファンタジーベトナムなど遊戯施設でも使えるよう、共通化を急いでいます。ポイントサービスとクレジットカードの統合を行い、顧客IDの分析からペイメントにつなげるようなサービスを確立することで、イオンは来たるべきベトナムのDX時代に一歩先んじる体制を整えていきます。

優秀な人材の確保

社員としてのベトナムの皆さんの特長は、真面目で探求心が強いということです。一人ひとりが専門性を大事にするため、事象に対してのめり込むように仕事をする傾向があります。また国民性として団結力が強いと感じます。ハードルに向かって皆の力で突破していく熱量の高さには圧倒されるほどで、これがベトナムの国力の源泉だと思えます。

専門性が高い分、マネジメント力のある人材が不足している面があります。当社は、積極的なジョブローテーションを組むことで、ベトナムの人材にさまざまな職種を経験してもらい、彼らのスキルアップを狙っています。

イオンベトナムには現在、約4,500人の社員がいますが、管理職に日本人が多く残っているため、組織の現地化を進めています。ベトナムの会社ではベトナム人が主役でなければ、真の自律性は生まれません。部長クラスのミドルマネジメントまで現地採用で固めるつもりです。全てを一気にベトナム流に変えることが正しいとは思いませんが、現地の社員に責任と権限を委譲したうえで、日本人は彼らをサポートする立場にシフトさせます。

イオンは、ベトナムの採用市場のなかで高評価を頂いており、2023年度は「働きたい会社ランキング」の小売部門で1位になることができました。新卒社員に関しては、ベトナムでも最上級の人材を獲得できる状況にあります。

本格的な競争はこれから

私の役目は、高成長のベトナム市場の価値を十分に取り込むことです。かつての日本がそうであったように、例えば牛肉の消費量が伸びるなど、より豊かな経済力を享受するベトナム国民のさまざまなニーズに応え、今後次々と勃興してくる地域経済に、食と暮らしの文化を届けることが、イオンの変わらぬ立ち位置です。

一方で、魅力的な同市場を狙って、今後日本の小売各社が一斉に参入してくることも予想されます。こうした競争に勝ち残るべく、先行者としてのイオンの強みをさらに磨いていき、2030年には同国内で2,000店を超えるグループの店舗体制に達する計画を立てています。ベトナムに根付いた強力なブランド力、さまざまな小売業態の提供、充実した物流ネットワーク、国内全域をカバーする不動産開発力、顧客IDによるマーケティングを可能とする強固なデジタルプラットフォーム、それらを一層強化し、ベトナムにおけるイオンの将来を支える万全の基盤を構築します。

QUESTION 03 「5つの変革」とは?

グリーン戦略の推進

As Is:

お客さまとともに 環境課題解決につながる取り組みを実施

イオンは「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という基本理念のもと、環境課題は、私たちの健やかで平和な暮らしを脅かす人類共通の課題であると考え、日本企業としていち早く植樹活動、買物袋持参運動、店頭における容器回収など事業活動を通して地域のお客さまとともに環境課題の解決に向けて取り組んできました。

しかし近年、気候変動、生物多様性の損失、資源の枯渇、貧困や人権侵害など、環境・社会課題はますます深刻化し「待ったなし」の状況にあります。また、コロナ下を経て、持続可能な、より良い社会の再構築を目指す動きが急速に広がりました。このような多岐にわたる環境・社会課題に対応するため、イオンは、2023年3月にGX担当の責任者を任命して、これまでの「自社事業の環境負荷をゼロにする」という「守り」の取り組みだけでなく、地球環境の負荷を減らす行動を、新たな成長機会の創出、および収益拡大につなげる活動に昇華させた「グリーン戦略」を推進していくことを明確にしました。そして、このグリーン戦略は中期経営計画と並走させ、グループ全社で取り組み、達成するものと位置付けられました。環境負荷のゼロ化は当然として、ステークホルダーとの関係を再定義することで、地域や社会から求められている価値につながるよう、既成概念に捉われない、さらに一歩踏み込んだ施策に取り組んでいます。

To Be:

「環境といえばイオン」と ステークホルダーに想起される存在へ

イオンは、グローバルな環境課題の解決に向けてさらに取り組みを推進するため、今後、グループとして強化すべき「環境負荷低減」と「収益拡大」の同時実現を目指した取り組みへと進化させて、グループ共通で取り組む施策を策定しました。そしてイオンで買物をする、あるいはイオンで働く、イオンと協業することで、ステークホルダーが自覚をせずとも自然にサステナビリティが実現できるという姿を目指しています。例えばお客さまが購入したPB商品には環境に配慮した認証があり、イオンモールに入居するショップの皆さまは、おのずと再生可能エネルギーを使用できるという様相です。

グリーン戦略の具体化においては、イオンがグループを挙げてステークホルダーに対して環境への効果を最大限発揮できる3つの切り口を前提としています。1つ目は食の領域を中心とすること、2つ目は店舗などイオンが有する多数のアセットを活用すること、そして最後は多くのお客さまとの接点から得られる顧客データを活用することです。これら3つの切り口で環境活動の具体化を図る策として、2024年度はペットボトル再生事業を開始すべく準備を進めています。グリーン戦略の浸透は、グループのGXを推進するイオン社員数名で実現できるものではありません。今後のアクションとして、各社にGX責任者配置を視野に入れ、「攻め」のGXを進めていく予定です。イオンがトップ水準のグリーン企業であり続けるための責任と認識し、グループ一体となり取り組みを加速させていきます。

グループ共通で取り組む主な施策

1	トップバリュ商品の環境配慮推進と環境負荷の可視化
2	ペットボトル再生事業の構築
3	物流から販売まで各段階におけるフードロス対応
4	SCを起点としたグリーンビジネスの構築
5	里山づくりを取り込んだイオン生活圏の構築

サーキュラーエコノミーの構築



※ 店頭で回収したペットボトルをリサイクル、トップバリュ飲料の容器として活用しています。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

イオンのサステナビリティ

イオンが目指すサステナビリティ

イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という基本理念のもと、事業を通じてサステナビリティ活動を推進しています。イオンの地域での成長が地域の豊かさに結びつく、循環型かつ持続可能な経営を実践する企業集団として、それぞれの地域に根ざした活動をステークホルダーの皆さまとともに実践しています。

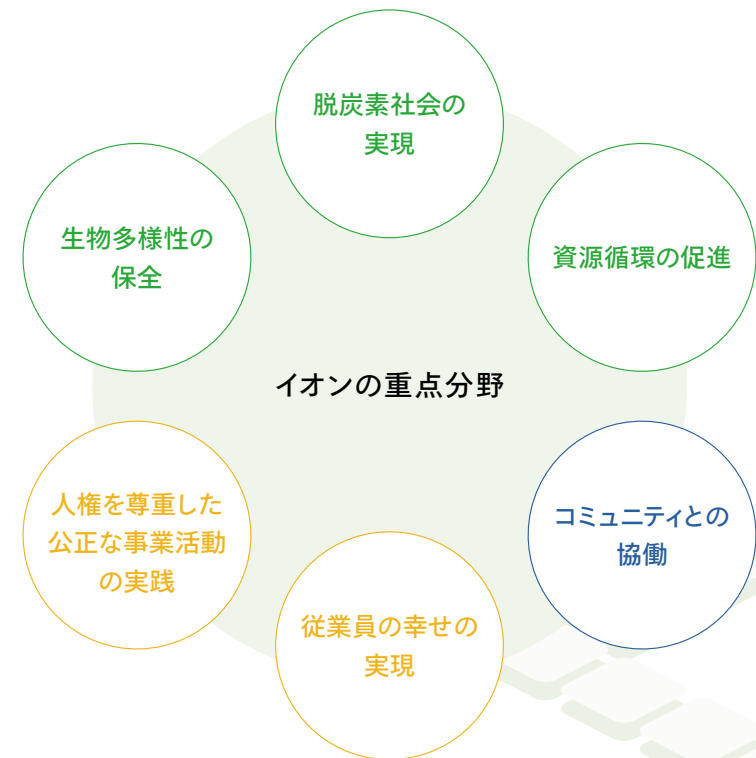
実践にあたっては、「イオンサステナビリティ基本方針（2011年策定、2018年改訂）」のもと、気候変動や自然資源の枯渇、生物多様性の損失といった環境課題、少子高齢化による労働力人口の減少、人権尊重、地域コミュニティの衰退といった喫緊の社会課題にも着目し、イオンの事業への影響を優先したサステナビリティ活動に取り組んでいます。

「イオンサステナビリティ基本方針」
私たちイオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。
(2011年3月策定、2018年9月改訂)

サステナビリティの重点分野(マテリアリティ)



イオンが抽出したサステナビリティの重点分野



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

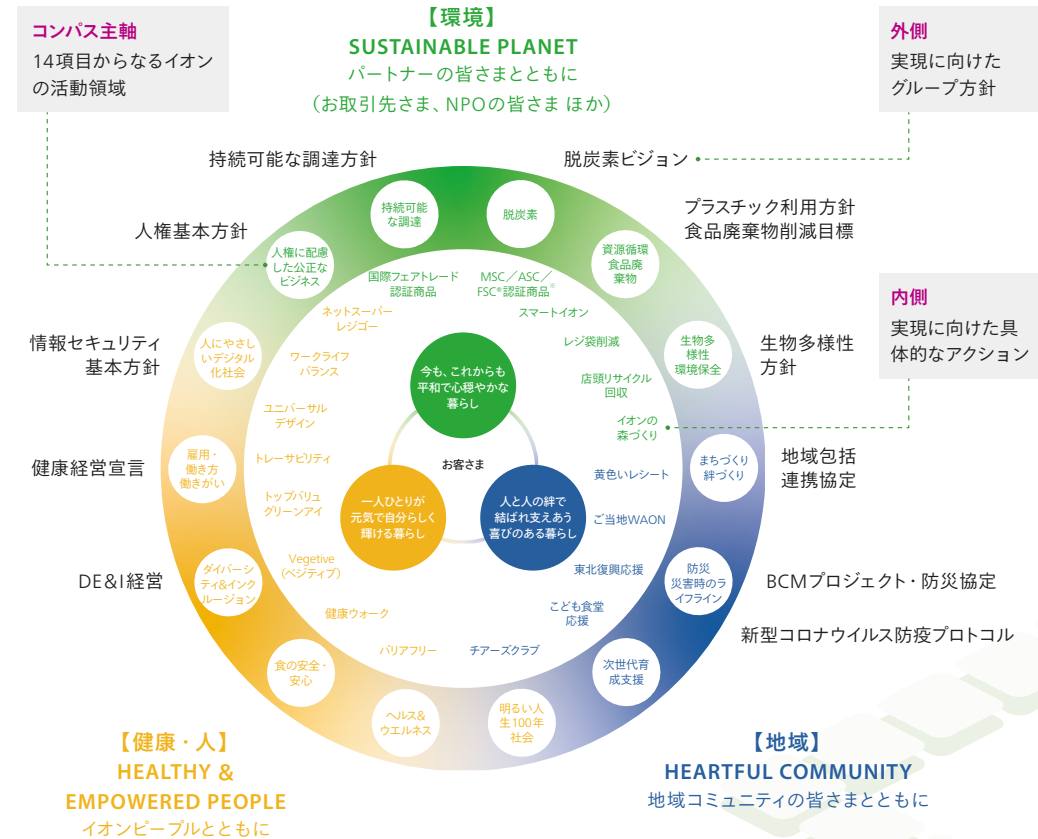
イオンのサステナビリティ

重点分野と主な取り組み

重点分野 (マテリアリティ)	主な取り組みおよびマイルストーン
脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 「イオン脱炭素ビジョン」に基づき、店舗、商品・物流、お客さまとともに、の3つの視点で省エネ、創エネの両面から、温室効果ガス排出の削減に取り組み、脱炭素社会の実現を目指す 2040年までに店舗で排出するCO₂などを総量でゼロ化
資源循環の促進	<ul style="list-style-type: none"> 「プラスチック利用方針・削減目標」に基づき、2030年までに使い捨てプラスチック使用量を50%削減(2018年比)、PB商品で環境・社会に配慮した素材を使用 「食品廃棄物削減目標」に基づき、2025年までに食品廃棄物を50%削減(2015年比：発生原単位)
生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達原則に則り、グローバル基準に基づいた、農産物・畜産物・水産物・紙・パルプ・木材・パーム油・カカオ・コーヒーの分野で持続可能性に配慮して生産された商品の調達を推進 「イオンの森づくり」に代表される植樹活動や、ふるさとの森の生物多様性価値の測定、生態系の保全・創出に配慮した店舗開発など、生物多様性保全の取り組みを推進
人権を尊重した公正な事業活動の実践	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のみならずサプライチェーン上で関わるお取引先さまや地域の方々の人権を尊重することを目的とし人権デュー・ディリジェンスを実施し、グループ全体の人権課題を抽出し対応状況や取り組み状況をモニタリング グループ各社の役員と全従業員を対象とした人権研修を毎年実施し、正しい理解と認識を深め意識向上を目的に啓発活動を継続 お取引先さまの従業員の方々を対象とした「お取引先さまホットライン」、イオンの従業員を対象とした「イオンコンプライアンスホットライン」を設置しているほか、イオンサプライヤー取引行動規範(CoC)管理規定に基づく実践
従業員の幸せの実現	<ul style="list-style-type: none"> 「イオンの基本理念」「イオングループ未来ビジョン」の浸透により、イオンの価値創造を創出する人材を育成 「教育は最大の福祉」という考えに基づき、育成(教育の進化、自律型人材の育成、経営・事業の成長を牽引する人材の育成)と採用(経営・事業の成長を牽引する人材の獲得、個別型採用への転換)に取り組み、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる教育環境を整備 多様な人材が活躍できる環境の整備が必要であると考え、DE&I(女性活躍、障がい者活躍、LGBTQ+への取り組み)、健康経営、エンゲージメントに対する取り組みを推進
コミュニティとの協働	<ul style="list-style-type: none"> お客さまや地域社会への貢献は小売業の使命と捉え、国内外の多様な業種・業態の店舗を起点に社会活動を推進 イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン、子ども食堂応援団、ハートフルボランティアなどを通じ、お客さまや地域の人々とともに、コミュニティの発展と生活文化の向上に貢献するまちづくり、絆づくりに取り組む 企業市民として、パートナーである地域社会と協働して地域の活性化に取り組む

イオンが目指すサステナビリティの姿

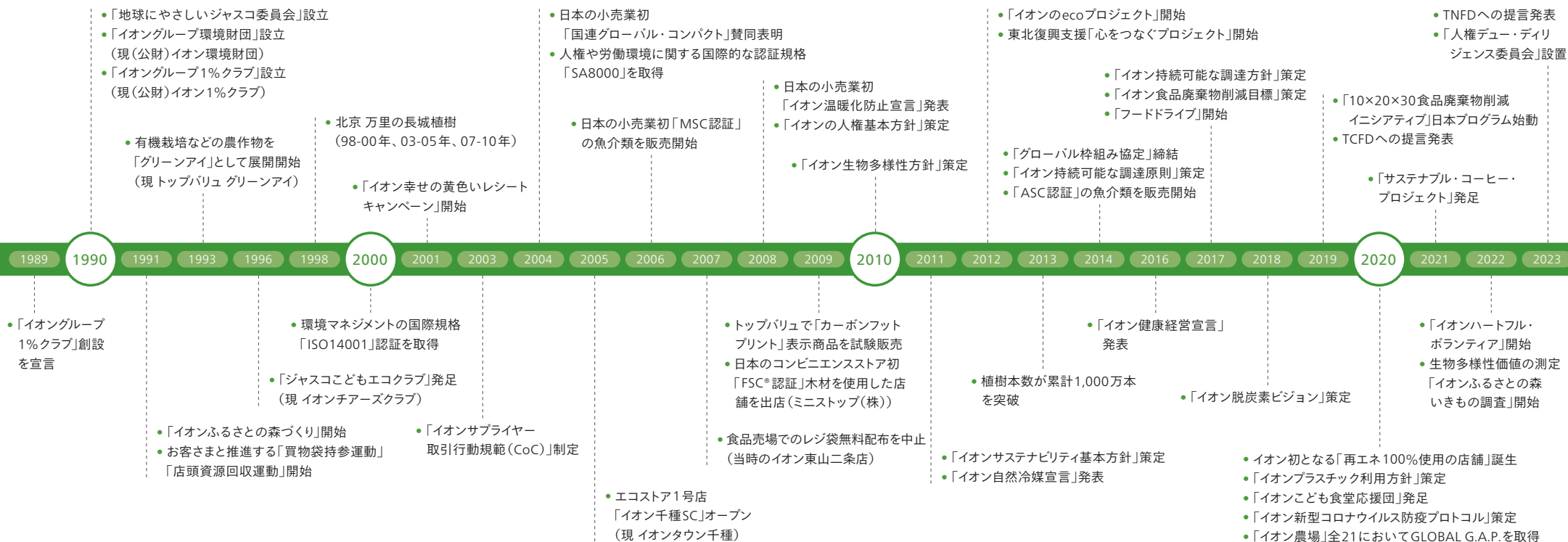
イオンのサステナビリティの進むべき方向性は、お客さまの今とこれから(未来)の幸せに貢献すること。未来につながる「より良い暮らし」を提案し続けていくことがイオンの存在意義であり、イオンのサステナビリティの目指す姿と定義し、全体像を「サステナビリティコンパス」で表現しています。ESGの視点に立ち、グローバルレベルでの環境・社会課題の解決に向けて長期的に取り組んでいきます。



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

サステナビリティの歩み

企業が果たすべき責任の重要性の高まりに応えるために、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指し、サステナブル経営を推進していくことがイオンの使命だと認識しています。「イオンサステナビリティ基本方針」のもと、事業活動を通じて社会が抱えるさまざまな課題の解決に取り組んでいます。


植樹活動 1991年～

 累計植樹本数 約 **1,268** 万本

買物袋持参運動 1991年～

 レジ袋削減 約 **33** 億枚

イオンチアーズクラブ 1996年～

 408クラブ **4,467** 人

イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン 2001年～

 累計贈呈金額 約 **51** 億円

太陽光パネル導入 2004年～

 導入店舗数 **1,327** 店舗

イオン子ども食堂応援団 2020年～

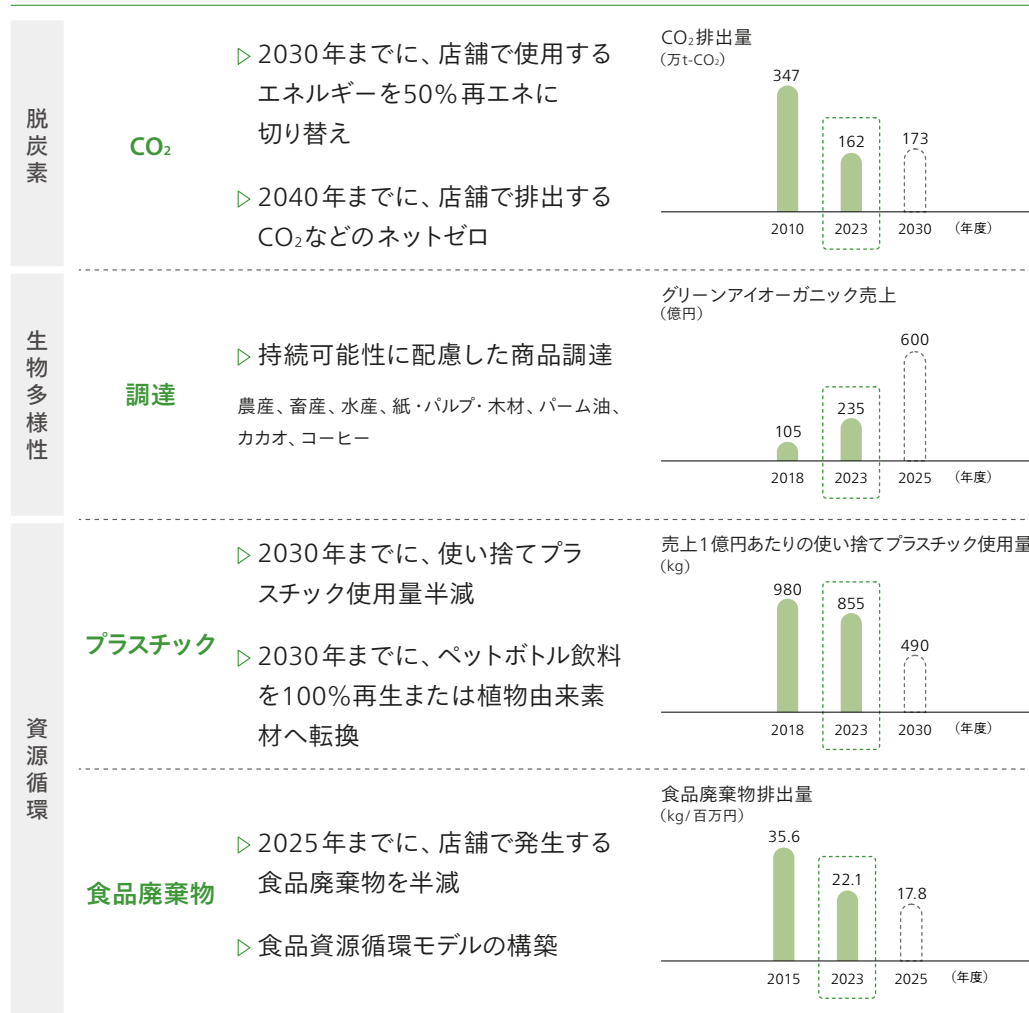
 累計募金総額 約 **1.86** 億円


QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

ネイチャーポジティブを目指すイオンのアプローチ

イオンの事業活動の多くは自然資本に依存・負荷を与えており、生物多様性の損失は大きな事業リスクと認識しています。お客さまへサステナブルな暮らしを提案する役割を担いながら、サーキュラーエコノミー、カーボンニュートラルを含む統合的なアプローチを通じてネイチャーポジティブな経済へと導くことを目指し、グループを挙げて取り組んでいます。

中長期の環境目標と進捗



目指す姿

CO₂ネットゼロの世界

ネイチャーポジティブ

サーキュラーモデル転換

グループ共通で取り組む主な施策

- 1 トップバリュ商品の環境配慮推進と環境負荷の可視化
- 2 ペットボトル再生事業の構築
- 3 物流から販売まで各段階におけるフードロス対応
- 4 SCを起点としたグリーンビジネスの構築
- 5 里山づくりを取り込んだイオン生活圏の構築

ネイチャーポジティブの実現

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

2024年度 グループで推進する環境重点施策

	サプライチェーン全体での カーボンニュートラルを実現する	地域全体でのネイチャー ポジティブを目指す	サーキュラーモデルへの 転換を図る	お客さまへサステナブルな暮らし を提案する
方針・目標	イオン脱炭素ビジョン 2030年CO ₂ 半減、 2040年ネットゼロほか	イオン生物多様性方針 ・持続可能な商品調達 ・イオンの森づくり	食品廃棄物削減方針 2025年半減ほか プラスチック利用方針 2030年半減ほか	GX要素を盛り込み、 攻める、際立たせる 重点施策
店舗	<ul style="list-style-type: none"> 創エネ促進(屋根、駐車場) 自然冷媒機器の導入 新店100%導入 海外店舗のCO₂削減 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の自然環境へ配慮した店舗 開発と価値評価 (FSC® 認証木材の活用、ABINC 認証の取得など) 	<ul style="list-style-type: none"> DXを活用した食品廃棄発生抑制 つなぐ(リサイクル)ステーションの 刷新、回収量の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ペットボトル再生事業の構築 SCを起点としたグリーンビジネス の構築
商品・物流	<ul style="list-style-type: none"> トップバリュ商品の環境負荷の 可視化と削減 物流車両のEV、FCV化 (ネットスーパー含む) 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な商品調達 (オーガニック、MSC、フェアト レードなど) 	<ul style="list-style-type: none"> トップバリュ全商品を環境配慮 商品へ切り替え お取引先さまとの脱プラスチックに 向けた取り組み 食品ロス10×20×30[※] 	<ul style="list-style-type: none"> 各段階における食品ロス削減 トップバリュ商品の環境配慮推進 と環境負荷の可視化
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> EVインフラ導入 (イオンモデル実証) 	<ul style="list-style-type: none"> オールイオンでの植樹祭 (環境財団植樹含む) 「イオンふるさとの森づくり」に おける全国いきもの調査 	<ul style="list-style-type: none"> フードドライブの推進 食育活動(地産地消の推進、 規格外野菜の利活用など) 廃食油回収(SAF) 	<ul style="list-style-type: none"> 里山づくりを取り込んだイオン 生活圏の構築

※「10×20×30」とは、世界の大手小売業など10社が、それぞれの20社のサプライヤーとともに、2030年までに主要サプライヤーの食品廃棄物の半減に取り組むということを象徴的に表したものです。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

2023年度 重点分野(マテリアリティ)の取り組み報告

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指すイオンでは、グループ会社での活動や進捗について定期的に把握する体制をとっています。

サステナビリティの重点分野(マテリアリティ)に関しては、[P.43・44](#) をご覧ください。

主な取り組み		成果指標	対象範囲	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	
脱炭素	店舗でのCO ₂ 削減	CO ₂ 排出量の削減	年間CO ₂ 排出量原単位(CO ₂ 排出量/延床面積) 自グループからのCO ₂ 排出量集計(スコープ1,2)	国内外連結対象グループ企業	0.0720t-CO ₂ /㎡	0.0678t-CO ₂ /㎡	0.0372t-CO ₂ /㎡
		エネルギー使用効率の向上	年間エネルギー使用量原単位(熱量/延床面積) 自然冷媒の冷凍・冷蔵ケースの導入店舗数		2.034GJ/㎡	1.939GJ/㎡	1.873GJ/㎡
	店舗での創エネルギー	太陽光パネル導入店舗数	国内外連結対象グループ企業	1,224店舗	1,407店舗	1,700店舗以上	
		電気自動車充電ステーションの設置	国内外のショッピングセンター	2,718基	2,895基	3,156基	
	商品・物流でのCO ₂ 削減	物流での見える化によるCO ₂ 削減	輸送・配送によるCO ₂ 排出量(スコープ3:カテゴリ-4)	イオングローバルSCM(株)	219,696t-CO ₂	214,172t-CO ₂	205,589t-CO ₂
	サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量削減(スコープ3)	CO ₂ 排出量の削減	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量集計	国内外連結対象グループ企業	6,567,878t-CO ₂	6,781,663t-CO ₂	7,080,240t-CO ₂
資源循環	店舗における廃棄物削減	廃棄物削減	売上1億円あたりの使い捨てプラスチック使用量 (PETボトル含むプラスチック容器包装リサイクル法再商品化委託量)	国内連結対象グループ企業中の容器包装リサイクル法の特定事業者	約898kg	約906kg	約855kg
	お客さまとともに促進する廃棄物削減	店頭資源回収量	紙パック回収量	国内連結対象グループ企業	4,881t	4,669t	5,496t
			食品トレー回収量		3,226t	3,751t	3,936t
			アルミ缶回収量		5,839t	5,830t	6,125t
ペットボトル回収量			12,429t		13,541t	15,005t	
食品廃棄物	店舗での食品廃棄物削減	食品廃棄物削減	食品廃棄物発生量(売上百万円当たりの原単位)	国内連結対象グループ企業 (食品関連企業)	27.0kg/百万円	23.8kg/百万円	22.1kg/百万円
		食品資源循環の促進	食品廃棄物再生利用等実施率		66.1%	71.4%	72.8%
			食品リサイクルループ構築		14カ所	14カ所	14カ所
コミュニティとの協働	地域活性	地域社会への還元	イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン目標達成率	グループ内GMS/SM 19社	55.7%	48.4%	45.3%
		安心して買物できるサポート体制	認知症サポーターの養成(累計)	国内グループ全社	81,701人	82,904人	86,256人
			サービス介助士の養成(累計)	国内グループ26社	11,142人	11,185人	11,271人
		ボランティア活動の推進	イオンハートフル・ボランティア参加者数	国内グループ全社	—	のべ300,610人	のべ281,971人
人的資本	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進	多様な人材の活躍推進	女性管理職比率	国内グループ全社	26.0%	26.4%	28.7%
			障がい者雇用率	国内グループ全社	2.66%	2.77%	2.85%
	ワークスタイル変革	生産性の向上	有給休暇取得率	国内グループ全社	66.3%	70.9%	75.5%
			採用人数(新卒)	国内グループ全社	3,377人	3,244人	3,157人
			採用人数(中途)	国内グループ全社	2,114人	2,479人	2,948人
	ウエルネス推進	健康経営推進	定期健康診断受診率	イオン(株)・イオンリテール(株)	98.4%	98.5%	98.1%
			精密検査受診率	イオン(株)・イオンリテール(株)	76.5%	76.2%	76.5%
			特定保健指導実施率	イオン(株)・イオンリテール(株)	55.0%	62.4%	66.1%
			ストレスチェック受検率	イオン(株)・イオンリテール(株)	99.6%	99.2%	99.6%
卒煙支援	従業員の喫煙率	イオン(株)・イオンリテール(株)	19.4%	18.4%	17.5%		
人材育成	従業員満足度の向上	従業員サーベイ実施人数	国内グループ全社	327,640人	348,746人	344,787人	

▷より詳細な取り組み報告は、「サステナビリティデータ集」としてイオンのWebサイトで開示しています。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

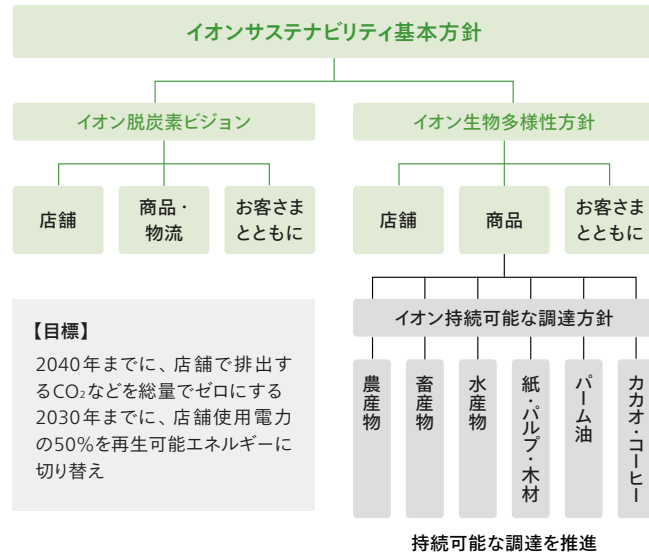
TCFD / TNFD 提言に基づく情報開示について

イオンでは、環境課題を気候関連課題、自然関連課題、資源循環課題として認識し、それぞれの課題解決に向けた取り組みを進めています。

とりわけ、気候関連課題と自然関連課題はそれぞれTCFD / TNFD 提言という情報開示に関する指針が示されたことから、そのフレームワークに沿って整理された簡潔な開示が可能となりました。ここでは上記の指針に従い「ガバナンス」「戦略」「リスク管理(リスクと影響の管理)」「指標と目標」の切り口で開示します。

「イオン脱炭素ビジョン」「イオン生物多様性方針」の内容に合わせ、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」の3つの視点でそれぞれの取り組みを整理しています。

イオンの気候関連・自然関連方針の体系図

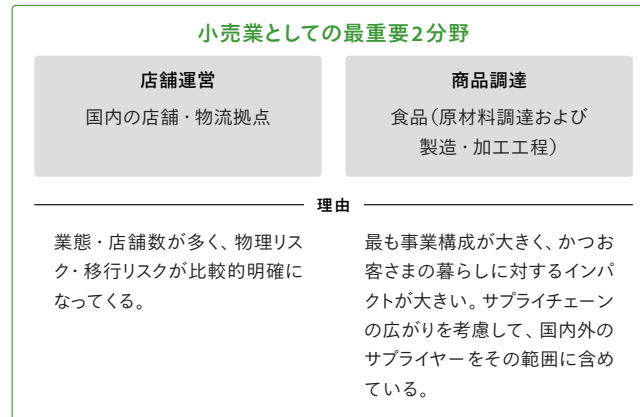


◆ 分析のタイムスケール

経営戦略との整合性を考慮しながら、短期(～3年)、中期(3～10年)、長期(10～30年)のタイムスケールで気候関連／自然関連のリスクと機会を検討しています。

常に1.5℃と4℃シナリオ／依存と影響のアップデートによるリスクと機会の再定義を行いながら、その時間軸の整合を調整するように努めています。

◆ 分析の対象範囲



ガバナンス

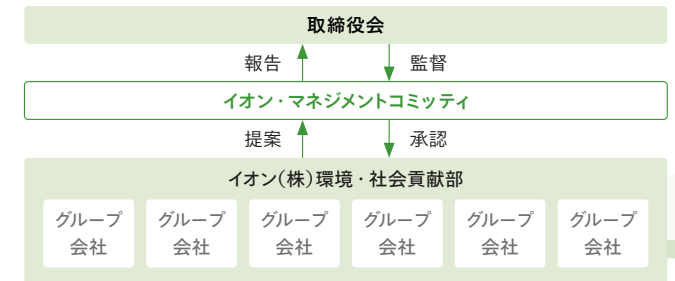
◆ リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者と取締役会の役割

気候関連、自然関連や資源循環を含む環境課題は、企業ひいては経済・社会の持続可能性に関わる問題といえます。

小売、ディベロッパー、金融、サービスなど300社を超えるグループ企業を統括する立場として、それぞれの関連企業の環境課題対策の統括責任者はグループCEOです。具体的な施策や方針は、会社の業務執行の意思決定を担いかつ社を代表して業務執行を指揮するCEOを頂点とするイオン・マネジメン

トコミッティとその監査・監督を行う取締役会によって決定されます。イオン・マネジメントコミッティでは本課題に関する報告・提案を行い、経営層の知見のアップデートを図っています。その直下には、環境保全・社会貢献活動全般を統括するグループCSOが個々の気候関連・自然関連に関わる取り組みの管理・監督をしています。事業会社各社の責任者は、このレポートラインに従い、取締役会やイオン・マネジメントコミッティで決議された気候関連／自然関連を含むビジョンや中長期計画およびグループCEOから出された意思決定や指示に対し、各社の推進責任部署・責任者を定め、具体的な各社の事業計画を実行・推進する役割を負っています。

イオンのサステナブル経営推進体制図



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

TCFD / TNFD 提言に基づく情報開示について

気候関連の戦略

◆ 1.5°C目標を達成するためのシナリオ分析

イオンの事業活動は、商品調達と店舗運営の活動によって支えられています。気候関連課題は主に調達、店舗の段階で発生するGHGインパクトをいかに見える化し、削減するかが課題です。したがって、脱炭素施策をいかに社会システムに組み込んでいくかが重要であり、トレードオフの関係にある移行リスクと物理リスクをバランスさせた戦略を考えることが必要になります。

このアプローチを実行するため、IPCCによる報告を中心に専門セクターから得られるさまざまな情報を加味して、1.5°Cと4°Cの世界に至るシナリオ分析を行い、そのシナリオ内で変数をさまざまに変化させながら、気候関連の移行リスクと物理リスク、機会を把握します。

◆ 気候関連のリスクと機会の対象

国内外のグループ企業全社が対象となり、リスク管理の面からはサプライチェーンを構成する企業やお取引先さまも含まれます。ここでは、その範囲の中でシナリオ分析によって整理したリスクと機会を抽出しました。

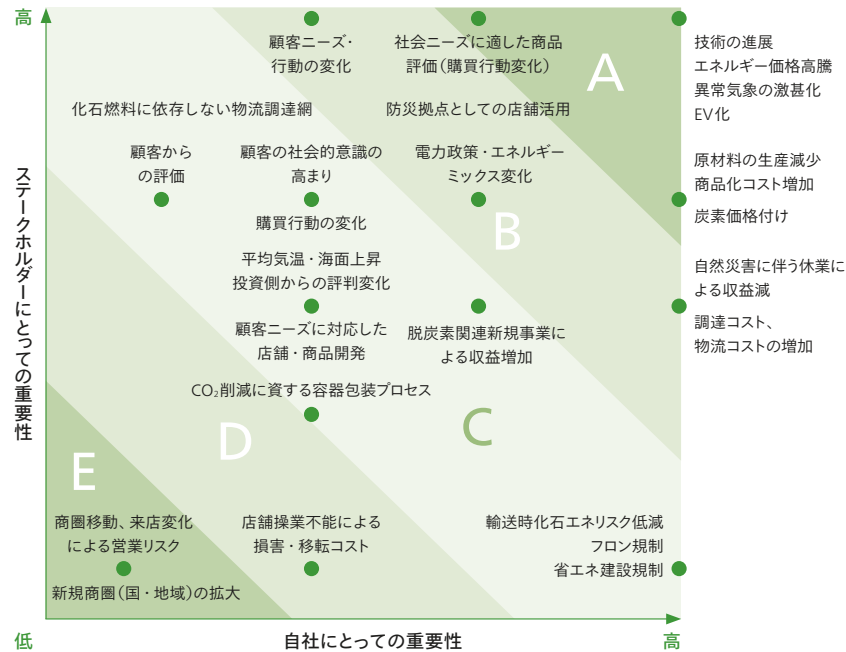
◆ 気候関連に関わる重大な財務上・戦略上の影響

「直接的な損失」：店舗設備や商品在庫が気候関連による災害などの影響で毀損される被害のうち、予想最大被害額が営業利益の1%を超えた場合を「重大な財務上・戦略上の影響」と定義。

「間接的な損失」：店舗の休業や物流網の断絶に起因する営業や事業活動の中断のうち、事業中断日数がおおむね1週間程度続くと予想される場合を「重大な財務上・戦略上の影響」と定義。

以上の定義に基づき、気候関連が実際の店舗操業に関わる財務上のリスクの一部を試算しています。

気候変動課題に関するマテリアリティとリスク・機会の抽出



気候関連リスク・機会項目とインパクト評価

リスク/機会	タイプ	重要なリスク・機会項目	該当		財務インパクト(2030年:億円)			使用したシナリオ/考慮したシナリオ
			店舗	商品	1.5°C	2°C未満	~4°C	
リスク	政策規制	炭素の価格付け	○	○	353	341	227	IEA, WEO2022NZE, APS, STEPS
		電力政策・エネルギーミックス変化	○	○	大	中	小	
	技術	省エネ・再エネ技術の進展	○	○	大	中	小	
		EV車両(物流)・EVインフラ(店舗)の普及	○	○	大	中	小	IEA Global EV Outlook 2022, APS, STEPS
	移行リスク	顧客ニーズ・行動の変化	○	○	小	中	大	(ZEBIに関するデータは「IEA Net Zero by 2050」)
		原材料の生産減少、商品化コスト増加		○	小	中	大	IPCC AR5, RCP2.6, RCP8.5およびAR6, SSP1-2.6, SSP5-8.5など
		エネルギー価格高騰による収益減	○	○	1,099	1,099	1,099	IEA, WEO2022 NZE, APS, STEPS
	評判	顧客の社会的意識の高まり	○	○	小	中	大	
		社会ニーズに適した商品評価(購買行動変化)	○	○	小	中	大	
	物理リスク	急性	異常気象の激甚化	○	○	小	中	大
自然災害に伴う、休業による収益減			○	○	79	396	1,584	AR5, RCP2.6, RCP8.5およびAR6, SSP1-2.6, SSP5-8.5
調達コスト、物流コストの増加			○	○	小	中	大	
機会	製品およびサービス	顧客ニーズ・行動の変化	○	○	小	中	大	IEA Net Zero by 2050
		社会ニーズに対応した商品開発	○	○	小	中	大	
	エネルギー源	脱炭素エネルギー導入によるコスト削減	○	○	218	218	63	IEA, WEO2022 NZE, APS, STEPS
	市場	防災機能の高い店舗を保有することによる市場評価増	○	○	中	中	大	IPCC
	レジリエンス	災害時に強い商業施設(電力確保、建物構造)・地域の防災拠点としての店舗活用	○	○	16	82	326	AR5, RCP2.6, RCP8.5およびAR6, SSP1-2.6, SSP5-8.5

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

TCFD / TNFD 提言に基づく情報開示について

自然関連の戦略

◆ 自然関連の依存・影響およびリスク・機会を特定し、対応するためのプロセス

一方、自然関連課題は、商品調達も店舗運営もどのエリアの自然環境にどのように依存をしているか、影響を与えているかを特定してそのインパクトを分散・削減することが重要となります。そのために自社内の活動だけではなく調達から廃棄までのバリューチェーン全体を可能な限り正確に把握し、必要な施策を実施しなければなりません。そのため、自然関連に関わる課題では、TNFDが推奨するLEAPアプローチを活用し、エリアごとの依存と影響に関する自然関連の移行リスクと物理リスク、機会を把握することが求められていると認識しています。私たちの取り扱う商品は多岐にわたるため、インパクトが大きいと想定されるもののうち、代表的な取り扱い品目としてトップバリュの加工食品・日配食品、農産物・畜産物・水産物、紙製品を検討しました。

◆ 自然関連に関わる重大な財務上・戦略上の影響

本来、サプライチェーンの最上流の原材料生産地を特定し、そのエリアに特有の生態系リスクを抽出し、そのうえでリスクと機会の財務的なインパクトを推計することが必要です。自然関連の課題はロケーションごとの状況に大きく左右されるため、今後さらにエリアごとのリスクと機会の定量的・財務的なインパクトの特定を進める予定です。

リスク管理(リスクと影響の管理)

日常的なリスクと影響の管理は各社・各部署単位で対応しています。

個社で対応できないリスク、例えば商品調達エリアでの紛争や異常気象による店舗被災確率の増大などの外部要因リスクやグループ事業に共通する商品・施設・サービスなどに起因するリスクや影響については、「リスクマネジメント委員会」において、対応方針の意思決定を行うとともにリスクと影響の予見・予知・予防に努めています。

自然関連のインパクト(依存と影響)

「依存」のヒートマップ

Table with 19 columns: No., PB商品カテゴリー, 商品, ENCORE, 後畜劣化, 繊維, 遺伝的資源, 地表水, 地下水, 保育地, 受粉媒介, 土壌, 換気, 水量調節機能, 水質, 環境修復, 汚染希釈, 濃過, 質量流, 緩和, 気候調節, 疾病拡大抑制, 洪水抑制, 浸食抑制, 害虫拡大抑制, 感覚への影響緩和. Rows include Coffee, Chocolate, Dairy, Agriculture, Livestock, Aquatic, and Paper products.

「影響」のヒートマップ

Table with 11 columns: No., PB商品カテゴリー, 商品, ENCORE, 陸域生態系利用, 淡水生態系利用, 海洋生態系利用, 土壌汚染, 水質汚染, 水資源利用, 他のリソース利用, GHG排出量, (騒音などの)妨害. Rows include Coffee, Chocolate, Dairy, Agriculture, Livestock, Aquatic, and Paper products.

依存度：◎ Very High, ○ High, △ Medium

自然関連リスク・機会項目とインパクト評価

Table with 5 columns: 区分, タイプ, 重要なリスク・機会項目, 該当, 財務インパクト. Rows include Physical Risk (e.g., supply chain disruption, water shortage), Policy/Regulation Risk, Market Risk, Transition Risk (e.g., DX adoption, new technologies), and Opportunity (e.g., energy efficiency, sustainable products).

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

TCFD / TNFD 提言に基づく情報開示について

取り組みと目標・方針

イオンは、2000年代初頭から小売業としてのあるべき行動指針として地球環境や社会への貢献の視点を大切にしながら、さまざまな問題に取り組んできました。今後は気候関連対策や自然関連のさまざまな取り組みをサプライチェーン全体で推進し、どのような成果をもたらしているかを定量的に把握・共有していきます。

◆ 気候関連の取り組みと定量目標

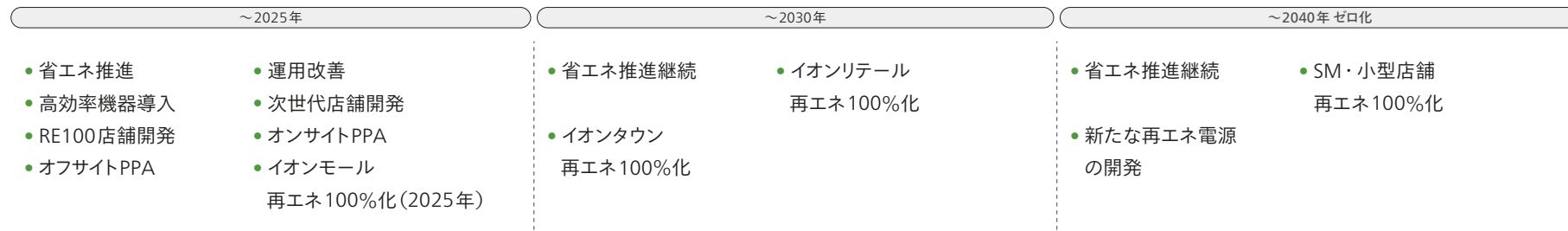
気候関連の取り組みは、「イオン脱炭素ビジョン」を2018年に発表し、グループで排出するCO₂を2040年までに総量でゼロにする取り組みを推進しています。直近では、太陽光発電の設備導入や電力会社と協働した取り組みにより、イオンの国内事業所における再エネ調達量及使用電力の約55%に達したことから、「イオン脱炭素ビジョン」で掲げた2030年までの中間目標を7年前倒して達成しました。

イオンはこれまで、太陽光発電をはじめとする再エネの積極的な導入(2004年)、EV充電ステーションの設置(2008年)、スマートイオン(エコストア)の展開(2004年)など、お客さまに最も身近な存在であるショッピングセンターにおいても、さまざまな脱炭素に資する取り組みをお客さまとともに進めています。

◆ 自然関連の取り組みと定量目標

国際フェアトレード認証商品(2004年)やMSC認証商品(2006年)の展開、店舗敷地内へのビオトープ造成(2001年)やミニストップ(株)のFSC®認証木材使用店舗の出店(2009年)など自然関連の取り組みについても各商品単位、事業会社単位で積極的に進めてきました。現在は、リスクが高いと思われる個別の商品群において「イオン持続可能な調達方針」(農産物・水産物・畜産物、紙パルプ・木材、パーム油、カカオ・コーヒー)に基づき、持続可能性の裏付けのある商品の調達を推進しています。

2040年 CO₂排出ゼロ化に向けたロードマップ



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

脱炭素社会の実現

課題認識

気候変動は、地球環境に大きな負の影響をもたらしています。近年、気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加などにより、グループ各社の店舗が物理的被害を受け、事業運営に影響を受けるケースも少なくありません。一方、私たちの事業活動が気候変動に与える影響として、店舗・事業所運営でのエネルギー使用や、空調機・冷蔵ケースでの代替フロン冷媒の使用などが大きいことから、イオンは、気候変動への対応を重要な課題と捉え、脱炭素社会の実現を目指し取り組んでいます。

イオンのアプローチ

イオンはこれまでCO₂排出削減に向けて取り組んでおり、2008年には、日本の小売業として初めてCO₂排出削減目標を定めた「イオン温暖化防止宣言」を発表し、2011年に目標を1年前倒して達成しました。エコストアやスマートイオンなど、時代に先駆けて環境・社会に配慮した店舗開発を進める一方、「イオンのecoプロジェクト」を推進するなど企業成長と社会の発展を両立させるサステナブル経営を推進しています。2018年には、「イオン脱炭素ビジョン」を公表、排出する温室効果ガスを総量でゼロにすることを目指し、店舗をご利用くださる

お客さま、商品の製造・物流など、サプライチェーン全体に関わるお取引先さまをはじめ、全てのステークホルダーの皆さまとともに、社会の脱炭素化に取り組んでいます。イオンでは、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」の3つの視点で、省エネ・創エネの両面から店舗で排出する温室効果ガスを総量でゼロにする脱炭素社会の実現を目指し、グループを挙げて取り組んでいます。

【目標】

平均気温の上昇を1.5℃以下に抑えるべくさらなる努力を追求する「1.5℃目標」が世界的な潮流となるなか、「イオン脱炭素ビジョン」(2018年策定)で掲げた2050年目標の1.5℃目標を前提に2040年を達成年度として改訂し、グループ全体のCO₂排出のゼロ化に向け、取り組みを加速させています。

この目標は、パリ協定が目指す1.5℃目標の達成に向けた科学的根拠に基づいた目標であるとして、SBT (Science-Based Targets) イニシアティブ[※]の認定を受けており、科学的に整合性が認められた目標となっています。

※ 温室効果ガスの増加による問題を解決するため、CDP (旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)が設立した共同イニシアティブ。企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ1.5℃に抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進している。

イオン脱炭素ビジョン

「脱炭素社会」の実現を目指し、「イオン脱炭素ビジョン」、および中間目標として2030年の温室効果ガスの排出削減目標を策定しました。

イオンは3つの視点で温室効果ガス(以下CO₂など)排出削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。

店舗

店舗で排出するCO₂などを総量でゼロにします。

商品・物流

事業の過程で発生するCO₂などをゼロにする努力を続けます。

お客さまとともに

すべてのお客さまとともに、脱炭素社会の実現に努めます。

中間目標

2030年までに店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに切り替え(国内)

達成手段の考え方

イオンのCO₂排出量の約9割が電力由来 >> 店舗使用電力の削減と再エネ転換 **省エネ** **再エネ**

達成までのロードマップ



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

脱炭素社会の実現

CO₂排出削減 2023年度までの累計実績・進捗

	年間CO ₂ 排出量原単位 (CO ₂ 排出量/延床面積)	年間エネルギー使用量原単位 (熱量/延床面積)
2010	0.102t/m ²	2.776GJ/m ²
2019	0.0741t/m ²	2.027GJ/m ²
2020	0.0727t/m ²	1.999GJ/m ²
2021	0.0720t/m ²	2.034GJ/m ²
2022	0.0678t/m²	1.939GJ/m²
2023	0.0372t/m²	1.873GJ/m²

※ 使用エネルギーの内訳を熱量換算すると、電気が約95%、残りが都市ガス、LPガス、重油などとなります。

※ 事業再編などにより、新たにグループ入りした企業については、2010年度にさかのぼって数値を再計算しています。

再生可能エネルギーの導入状況

2023年度末までに国内事業所における再生可能エネルギー（再エネ）の調達量が、約3,855百万kWhに達しました。これによりイオンが国内の店舗で使用する電力の約55%相当が再エネになりました。主な再エネ取り組みとしては、2019年から開始したオンサイトPPA方式による調達では新たに75店舗への導入により、オンサイトにおける太陽光発電施設の導入店舗は累計で1,327店舗となりました。また、2023年4月に開業した愛知県豊川市の「イオンモール豊川」では、新たなオンサイトPPA方式として、ソーラーカーポートの設置による自家消費電力の再エネ調達を開始しています。

イオンモール(株)では、2022年から開始したオフサイトPPA^{※1}により100%地産地消の再エネを調達する「イオンモール まちの発電所」を稼働させています。2023年秋から

はオフサイトPPAの第2弾の運転を開始し、新たに約650カ所の低圧太陽光発電所に加え全国累計1,390カ所へ拡大しています。これにより、約120MW規模の再エネ^{※2}をイオンモール50施設へ供給します。2025年までの全店再エネ100%化を目指し、太陽光以外の水力、風力を含む、大型オフサイトPPAによる調達や、オンサイトPPAによるスキームや先進技術の導入についても検討していきます。

また、お客さま参加型の取り組みとして、家庭からの余剰電力を活用した「V2AEON MALL」をイオンモール堺鉄砲町など3モールでスタートさせました。

この取り組みは、ご家庭の太陽光発電で充電されたEV（電気自動車）でイオンモールに来ていただき、余剰電力分をイオンモール側に放電していただくスキームです。お客さまには放電量に応じてイオンのポイントを進呈します。再エネを地域内で無駄なく融通し合う仕組みを構築し、戦略的なEVインフラの拡充を進めていきます。

2019年からスタートしているFIT（固定価格買取制度）期間が終了したお客さま宅の太陽光発電の余剰電力を、電力会社経由でイオンの店舗へ供給し、電力提供量に応じてWAONが



イオンモール豊川のソーラーカーポート

イントをお客さまに付与するという取り組みでも、中部電力(株)、中国電力(株)、四国電力(株)各エリアにて再エネを導入しております。今後あらゆる手段を駆使しながら再エネ調達にも着手し、お客さまとともに取り組みを推進していきます。

※1 発電事業者と電力需要家が、あらかじめ合意した価格および期間における再エネ電力の売買契約を締結し、オフサイトで発電された再エネ電力を送配電事業者の送配電設備を利用し、電力需要家へ供給すること。

※2 約120MW規模の発電所で発電する再エネ電力は、一般家庭の約3万世帯分の電力使用量に相当。

地域の皆さまとともに進める取り組み

TOPICS

ごみ処理施設で生じる燃焼ガス中のCO₂をイチゴ栽培に利用する実証を開始

イオンの直営農場を運営するイオンアグリ創造(株)と、エンジニアリング会社の(株)タクマは、町田市バイオエネルギーセンターの熱回収施設から排出される燃焼ガスに含まれるCO₂を用いたイチゴ栽培の実証を行っています。2023年11月の実証開始から半年以上経過し、本実証下で栽培・収穫したイチゴは、安全性評価、育成評価に必要なデータが整う段階まで実証実験が進んでいます。市場での販売を目標に引き続き経過検証を行います。

※2023年11月～2026年までを予定。



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

脱炭素社会の実現

電気自動車(EV)充電ステーションの設置

電気自動車やプラグインハイブリッド車の普及に対応するため、また社会(交通環境)の脱炭素化の重要施策のひとつである電気自動車の普及に貢献するため、2010年より開始しているEV充電ステーションは、電子マネーWAONによる認証・課金サービスや既存店への設置を積極的に進めています。また、イオンの物流で利用する車両の電動化についても、大型トラックなど配送用車両のEV車に限定せず、FCV車(燃料電池車)の導入なども視野に入れ、実験的導入や実証試験などにも積極的に参加し、本格的稼働に向け検討をはじめています。

電気自動車充電ステーション設置数

国内外に **373** 店舗 **3,156** 基
(国内2,357基、海外799基) (2024年2月末時点)



自然冷媒設備の導入推進

イオンは、2009年に日本の小売業で初めて地球温暖化係数の小さい自然冷媒^{*}(CO₂)の冷凍・冷蔵ケースを導入し、2011年「イオン自然冷媒宣言」を発表以降オープンする新店舗への自然冷媒機器の導入を実施しています。2024年2月末時点では、GMSの新店や、食品スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなど1,700以上の店舗に自然冷媒の冷凍・冷蔵ケースを導入しており、既存店舗についても順次自然冷媒への切り替えを実施しています。

※ 自然界に存在する冷媒で、CO₂のほか、アンモニアや炭化水素などがある。

商品・物流、サプライチェーンでのCO₂排出削減

物流・商品・お客さまに関わる間接排出を含む、サプライチェーン全体における排出量削減、「スコープ3」への取り組みについても積極的に進め、お取引先さまにおけるCO₂排出量削減の取り組みを具体的に進めています。対等なパートナーであるサプライヤーさまと協同で、サプライチェーン全体のCO₂削減に向けて取り組んでいくこととし、2021年からプライベートブランドの主要サプライヤーさまとともに、具体的な取り組みに向けた連携を開始しています。2024年度はこれをさらに推進させることを目的にサプライヤーとのエンゲージメントの強化、サプライヤー起因のCO₂排出の削減を進めるべく、取り組みを継続しています。また、配送車・社有車の電動化(EV化)の検討を進めるとともに、今後拡大するネットスーパー事業での配送車などについても、EV化を含め配送段階における脱炭素化へのシフトを加速していく計画です。店舗においては、来るべきEV化社会に備え、お客さまに活用いただける高速充電器の設置を加速し、地域のお客さまとともに脱炭素社会の構築を進めています。2040年までに自社の消費電力を全て再エネで

賄うことを目標に掲げ、2018年より再エネ調達の国際イニシアティブである「RE100」に参加しています。



スコープ3のGHG排出量の管理・削減

イオンでは、自社の事業を通じた環境負荷については、「イオンが責任を持つ範囲」として、スコープ3排出量の管理・削減に注力し、特に最大の排出量を占めるカテゴリ1の「製品・サービス」の部分については、将来的な排出量削減に向けた取り組みを開始しています。

2023年度 スコープ3 排出量

スコープ3排出カテゴリ		排出量(t-CO ₂ e)
1	購入した製品・サービス	4,333,880
2	資本財	1,386,174
3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	314,123
4	輸送、配送(上流)	205,589
5	事業活動から出る廃棄物	130,986
6	出張	266
7	雇用者の通勤	49,983
8	リース資産	-
9	輸送、配送(下流)	-
10	販売した製品の加工	-
11	販売した製品の使用	154,207
12	販売した製品の廃棄	78,343
13	投資リース資産(下流)	419,681
14	フランチャイズ	-
15	投資	7,007
合計		7,080,240

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

生物多様性の保全（持続可能な調達）

課題認識

イオンは、原材料の調達から生産・流通・販売・使用・維持管理・廃棄・リサイクルまでのライフサイクルの各段階において、生態系が生み出す資源などの恵み、いわゆる生態系サービスを活用して事業を営んでいます。その一方で、世界では熱帯林を中心に森林面積が減少し続けているほか、絶滅危惧種としてレッドリストに掲載される動植物数も増加を続けています。さまざまな商品が生態系サービスなしには成り立たないことから、「生物多様性の保全」を重要課題と捉え、持続可能な資源利用に向けた取り組みを推進しています。

イオンのアプローチ

イオンは、生物多様性を保全しながら持続可能な資源利用を進めていくために、2010年に「イオン生物多様性方針」を策定しました。この方針で定めた行動指針に則り、「商品」や「店舗」を通じて、また、お客さまとともに取り組みを推進しています。

イオン生物多様性方針

基本方針

事業活動全体における、生態系への影響を把握し、お客さまや行政、NGOなどステークホルダーの皆さまと連携しながら、その影響の低減と保全活動を積極的に推進します。

わたしたちは、「生態系」について事業活動を通じ

1. 「めぐみ」と「いたみ」を自覚します。
2. 「まもる」「そだてる」ための活動を実行します。
3. 活動内容をお知らせします。

行動指針

1. 商品
持続可能性に配慮し資源管理された生鮮品やそれらの加工品についての目標を設定し、お取引先さまと共有しながら、仕入れ・販売活動を行い、お客さまにその情報を発信します。
2. 店舗
継続して店舗出店時の植樹活動をお客さまと推進するとともに、店舗の環境負荷を減少させるエコストアの開発をすすめます。
3. お客さまとともに
植樹活動などを通じて環境意識を皆さまと共有し学習してまいります。

「商品」における取り組み

自然資源の持続可能性と事業の継続的発展の両立を目的とし、2014年に「イオン持続可能な調達原則」を策定し、2017年には、農産物、畜産物、水産物、紙・パルプ・木材、パーム油について「イオン持続可能な調達方針」を発表し、引き続きグローバル基準に基づいて生産された商品の調達を推進しています。

イオン持続可能な調達原則

1. 自然資源の違法な取引・採取・漁獲を排除します。
2. 生物多様性保全、自然資源枯渇防止の観点で、イオン基準を設定・運用します。
3. 再生不可能な資源の利用については、最小限にとどめます。
4. 農産物や漁業資源の産地、漁獲方法などのトレーサビリティを確立します。
5. 林産物において、保護価値の高い森林の破壊を防止します。

【目標】

- 2025年までに、農薬や化学肥料に頼らずに栽培するオーガニックのPBの売上高においては2022年の3倍にあたる600億円を目指す。
- 2030年までに、コーヒー、カカオについて、イオンのPBとして販売する商品について持続可能性の裏付けがとれたものにする。

2023年度までの進捗

対象品	方法	進捗
野菜・果実加工品	オーガニック認証	売上約240億円
カカオ	国際フェアトレード認証原料	77t
コーヒー	国際フェアトレード認証商品	40t
	ベトナム ソンラ省でのプロジェクト実施	3郡6町4,200世帯へ拡大生産者支援を継続

※コーヒーは原料調達の関係で一時的に終売商品があり減少。

オーガニックの強化

1993年に誕生したイオンのブランド「トップバリュ グリーンアイ」は30周年を迎え、新しい品目での商品発売を通じて品揃えの幅を拡大しています。特に農産物については生産者さまとのパートナーシップをさらに強化し、供給の拡大や物流の改善に取り組んでいます。

2024年2月末時点で、日本の小売業のPBでは最大規模となる437品目（生鮮・加工食品）を取り扱っています。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

生物多様性の保全(持続可能な調達)

【イオン農場のオーガニックへの転換】

イオン直営農場の運営および農産物の生産委託に取り組むイオンアグリ創造(株)では、2028年までに全国20カ所の直営農場において約400ヘクタールをオーガニックに転換する計画です。このうち、2017年1月に埼玉日高農場で有機JAS認証を取得して以来、2024年3月までに兵庫三木里脇、大分九重、大分白杵、福井あわらの5農場で有機JAS認証を取得しました。今後も、着実にオーガニックへの転換を進めていきます。

【生産者さまとのパートナーシップ強化】

オーガニック事業者さまやイオングループのパートナーシップであるイオンオーガニックアライアンス(AOA)の生産者さまとともに新たな品目や既存品目の供給エリア拡大などに取り組んでいます。2019年から開始したイオンオーガニックアライアンス会員企業は2024年2月末時点で320を超え、パートナーとともに、エリアごとのトップバリュグリーンアイオーガニックの品目数と供給量を拡大しています。今後は有機JAS認証取得を目指す生産者さまとの取り組みも強化していきます。

【オーガニック加工食品の開発強化】

原材料となる農産物などが公的なオーガニック認証を受けていることはもちろん、化学合成された保存料、着色料、遺伝子組み換え原材料を使用しない加工食品について、さらに商品開発を強化し、2023年10月以降、「トップバリュグリーンアイ」では、南米チリの1,000ヘクタールを超える広大なぶどう畑で有機栽培されたぶどうのみを使用したオーガニック



トップバリュグリーンアイ
オーガニックワイン

ワイン「トップバリュグリーンアイオーガニックオー・レゼルヴァ(カベルネ・ソーヴィニヨン/シャルドネ)」など、新商品を続々発売しています。

カカオ(フェアトレード商品の推進)

PBで販売する商品の持続可能性の担保のため、国際フェアトレード認証の商品化に取り組んでいます。国際フェアトレード認証商品は2024年2月末時点で25品目に拡大しています。トップバリュの国際フェアトレード認証商品に含まれる認証カカオ原料の使用量は、年間販売数量計算で2020年度比で37t増加しました。

コーヒー(フェアトレード商品の推進)

PBで販売する商品については、カカオ同様、国際フェアトレード認証商品の拡大に取り組んでいます。商品のリニューアルを行い、最高品質の豆の使用や、焙煎方法のトレンドの取り入れなど、お客さまの最新の嗜好にお応えする努力を続けています。また、フェアトレード商品の各生産者団体の紹介を強化しています。



コーヒー(サステナブルコーヒープロジェクトの推進)

イオングループで販売するカウンターコーヒーの生産地、ベトナムのソンラ省では生産世帯を3,000から4,200世帯へ拡大し、プロジェクトを継続・実施しています。さらには、コミュニティ支援、環境に配慮した農業技術の支援、4C認証[※]の定着、価格に関する調査の4項目について活動を継続して進めています。

※「4C(The Common Code for the Coffee Community)認証」は、コーヒーの持続可能な栽培と加工のための最大の認証システムのひとつ。コーヒーサプライチェーンの過程を一定基準で持続させるため、独立した第三者(ドイツに拠点をもち4C Services GmbH)が承認した認証機関が監査、評価。

イオンの直営農場の取り組み事例

TOPICS

1

イオン三重いなべ農場、「みどり認定」を獲得

イオン三重いなべ農場が、環境と調和した食料システム確立を目指す「みどりの食料システム法」に基づく「みどり認定」を取得しました。これはイオン直営農場として初の認定で、三重県の環境負荷低減計画に沿った事業計画が評価されました。イオンアグリ創造(株)は、持続可能な農業への取り組みを進め、自然との調和を重視した農産物の調達に努めています。



TOPICS

2

イオン山梨富士山中湖農場が「有機JAS認証」を取得

イオン山梨富士山中湖農場がイオン直営農場で6カ所目となる有機JAS認証を取得しました。2024年7月下旬より出荷される農産物には「オーガニック(品名)」の表記をし、関東、東海、中部エリアのグループ各店舗への供給を開始する予定です。

イオンは、2025年度までに国内のオーガニック食品市場におけるトップバリュグリーンアイオーガニックのシェア30%を目指しています。その供給の一翼を担うイオンアグリ創造(株)は、2028年度までに全ての直営農場[※]で有機JAS認証を取得すべく準備を進めています。



※ 原則有機JAS認証が認められていない養液栽培のみを行っているイオン埼玉久喜農場を除く20農場です。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

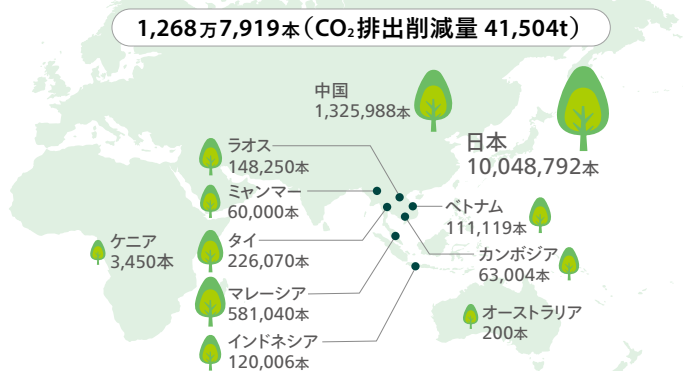
生物多様性の保全(イオンの森づくり)

課題認識

地球温暖化による生物多様性の損失が問題視されるなか、豊かな自然、人や文化とのつながりが維持されるよう、イオンは、植樹活動をはじめとした生物多様性保全の取り組みを推進しています。

1960年代、創業の地、四日市市で、高度成長に伴い自然環境が徐々に毀損されていく状況を目の当たりにし、環境問題の大切さを認識していたイオンは、1990年代より、本格的に植樹活動を進めてきました。植樹活動をイオンの基本理念を具現化する活動と位置付け、地域に密着した小売業の特長を活かし、各地に店舗がオープンする際に、地域のお客さまとともに木を植える「イオンふるさとの森づくり」を継続しています。(公財)イオン環境財団による植樹と合わせ、累計植樹本数は約1,268万本に達しました。30年以上にわたる「イオンの森づくり」がどのような成果を生み出しつつあるのか、お客さまをはじめとするステークホルダーにお伝えし、ともに環境問題の解決に向けた行動につなげることが、企業市民としてのイオンの使命と考えています。

累計植樹本数



※「イオンふるさとの森づくり」、(公財)イオン環境財団による植樹、「イオン東北復興ふるさとの森づくり」植樹の合算(1991～2024年2月末時点)

イオンふるさとの森づくり

新しくできる店舗が地域の交流の場となるように、そして、緑を育む心が地域の人にも広がっていくように。イオンはそんな想いを込めて「イオンふるさとの森づくり」を行っています。地域に自生する樹種を調査し植えることで、地域に根ざした森を育てることを目指しています。また、小さな苗木を1本1本お客さまに植えていただくことで、植樹を通じて人々がいきいきと交流する場を、さらに広げていきたいと考えています。



そよら鈴鹿白子の植樹祭

ふるさとの森の生物多様性価値の測定

これまでのCO₂吸収固定量調査や野鳥の生物相調査を経て、イオンの森づくりの成果を科学的に検証するさらなるステージへ移行するため、アプリを活用した「イオンふるさとの森づくりいきもの調査」を行っています。2023年は、87店舗のべ735人以上のお客さまが参加し、1,042種以上の植物・虫・鳥などのいきものが確認されました。ふるさとの森がいきものの棲みかとなり、地域生態系の向上に役立っていることの確認とともに、希少種や外来種の発見など、さまざまな事象の可視化にも貢献しています。

生態系の保全・創出に配慮した店舗開発

イオンモール(株)は2013年より、「(一社)いきもの共生事業推進協議会(ABINC)」による「いきもの共生事業所認証」の取得を進めています。現在22施設が認証を受け、店舗における生物多様性に貢献する環境づくりなどが客観的に評価されています。

2024年3月には、イオンタウン(株)として初めて、「イオンタウン浜松新橋」が認証を受けました。イオングループでは、「CASBEE」「DBJ Green Building認証」「WELL Health-Safety Rating」など、第三者機関による建物環境認証取得に努め、自然と調和したまちづくりを推進しています。



JIYUGAOKA de aone (自由が丘デュオオーネ) テラスに鳥の巣箱やバードバスを設置。多様ないきものが生息できる環境づくりを行っています。

(公財)イオン環境財団と連携した里山づくり

地域のステークホルダーと連携し、新たな「イオンの森づくり」に取り組んでいます。宮崎県「綾町イオンの森」では、綾ユネスココエパークセンター、綾中学校、(一財)リモート・センシング技術センターと連携して炭素蓄積量調査を実施しました。調査には中学生が参加し、環境学習にも役立てています。



森の炭素蓄積量の調査

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

資源循環の促進

課題認識

世界の人口が増加するなか、人々の生活水準を持続的に向上させていくためには、地球上の限りある資源を有効利用することが必須です。イオンが、事業活動において多くの資源を使用し、また、多くの廃棄物を排出している現状を鑑み、「資源循環」を重要課題としています。特に、レジ袋や容器包装などに使用しているプラスチックと、食品ロス・食品廃棄物に関して、さまざまな活動に取り組んでいます。

イオンのアプローチ(使い捨てプラスチック)

イオンは、1991年から「買物袋持参運動」「店頭資源回収」を開始し、以降約30年にわたり商品の容器包装や、お客さまとともに取り組むレジ袋の削減や容器別回収などの取り組みを進めてきました。さらなる、省資源・資源循環に向けて、「イオンプラスチック利用方針」を発表し、グループを挙げて使い捨てプラスチックの削減に取り組んでいます。加えて、化石由来から環境配慮型の素材への転換、店舗を拠点とした資源循環モデルの構築など店舗・商品・サービスを通して、循環型の新たなライフスタイルの定着を目指しています。

1回限りの使用を前提とした使い捨てプラスチックを減らすことが重要との認識のもと、①減らす、②必要なものはバイオ原料素材や紙など、より環境負荷の少ないものに置き換える、③再生素材の活用や資源として有効活用する、を取り組みの優先順位として設定し、グループ各社で推進しています。

2023年度は、売上1億円当たりの使い捨てプラスチックの使用量は約855kg(基準年2018年比87%)となりました。商品については、トップバリュにおいて、2025年までに「全ての商品を環境配慮商品に切り替える」という方針を打ち出し、取り組みを強化します。資材については、使用量が増加して

いるトレーを中心に、品目群ごとに詳細情報を精査し削減施策を検討、目標達成に向けて取り組みます。

イオンプラスチック利用方針

1. 事業活動における資源の無駄使いや使い捨て型の利用を見直し、使い捨てプラスチックゼロを目指します。
2. 必要なプラスチックは化石由来から環境・社会へ配慮した素材へ転換します。
3. 店舗を拠点に使用済プラスチックの回収・再利用・再生する資源循環モデルを構築し、お客さまとともに持続可能な資源利用に取り組めます。

【目標】

- CO₂排出量ゼロの持続可能なプラスチック利用を目指し、
- 2030年までに、使い捨てプラスチック使用量を2018年比で半減します。
 - 2030年までに、全てのPB商品で環境・社会に配慮した素材を使用します。
 - 2030年までに、PB商品のPETボトルを100%再生又は植物由来素材へ転換します。

2020年9月策定

2023年度実績

売上1億円当たりの使い捨てプラスチック使用量
(PETボトル含むプラスチック容器包装リサイクル法再商品化委託量)



2025年までに全てのトップバリュ商品を環境配慮商品に切り替え

トップバリュでは展開する商品の全てを、2025年までにプラスチックなどの化石由来資源をはじめとする資源の節減、資源循環、CO₂削減、資源の再利用、天然資源を保護する持続可能な生産、生物多様性の確保、動物福祉のいずれかに対応する環境配慮商品に切り替えていきます。商品および容器包装を環境に配慮したものに転換していくほか、商品開発面での食品ロス削減に取り組む「もったいない」商品シリーズをさらに拡大します。また、物流や製造プロセス、包材の印刷プロセスでの環境配慮にも積極的に取り組んでいます。トップバリュでは、製品設計からごみ処理まで、ライフサイクル全体での資源循環に向けて、さらに踏み込んだ商品開発に舵を切ることで、お客さまとともに取り組む資源循環型社会の実現を目指します。

トップバリュ サステナブルの取り組み

トップバリュでは、サステナブルの重点施策として、以下を進めています。

- ① 環境配慮商品の取り組み
- ② 資源循環の取り組み
- ③ カーボンフットプリント(CFP)の可視化と削減に向けた取り組み

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

資源循環の促進

トップバリュのサステナブルな取り組みについてわかりやすくお伝えする「サステナブルページ」をWebサイト内に新たに立ち上げ、トップバリュのサステナブル施策の進捗状況や、サステナブル商品の情報、環境について楽しく考えるコンテンツを発信しています。



» トップバリュサステナブルページ

<https://www.topvalu.net/tv-sustainable/>



ボトルtoボトルの取り組み

お客さまにご持参いただいたペットボトル容器の回収・運搬から、製品化まで一貫して取り組むボトルtoボトルを2021年より開始しています。これまで店舗ごとに異なる方法で回収、



運搬を行っていましたが、地域特性を考慮した循環モデルの整備を進め、取り組みを拡大しています。2023年度は約1,900tのペットボトルを循環させ、約768tをトップバリュのペットボトル飲料の容器として利活用しました。

レジ袋の削減

1991年より取り組んできた「買物袋持参運動」。2007年には食品売場でのレジ袋無料配布中止を開始、法令施行前の2020年4月に全ての売場で無料配布を終了し、8割以上のお客さまにマイバッグを持参いただいています。2023年にはプラスチック製レジ袋のさらなる削減を目指し、衣料・住まいの品売場での有料プラスチック製レジ袋の提供を終了、必要なお客さまには環境に配慮した紙袋を販売する取り組みを開始しました。

2023年度実績

レジ袋削減	約33億枚
CO ₂ 削減量	10万1,640t-CO ₂
レジ袋収益金	3,543万7,468円

※レジ袋収益金は、毎年、全国各地の自治体や団体に寄付し、地域でのさまざまな環境保全活動にお役立ていただいています。

店頭資源回収

貴重な資源を捨てずに再資源化するためにお客さまや自治体と協力しながら店頭で紙パック、食品トレー、アルミ缶、ペットボトルを回収しています。また、一部の店舗では、古紙・ペットボトル資源の回収機を設置[※]し、資源回収にご協力いただいたお客さまにWAONポイントを付与しています。

※資源ごみの回収頻度が少ない自治体の店舗を中心に推進。2024年2月末時点、約380カ所で導入。

2023年度実績

	回収本数	回収量	CO ₂ 削減量
紙パック	1億8,320万本	5,496t	2,748t-CO ₂
アルミ缶	3億8,284万本	6,125t	52,679t-CO ₂
食品トレー	5億6,229万枚	3,936t	24,797t-CO ₂
ペットボトル	5億7,055万本	15,005t	54,020t-CO ₂

※食品を取り扱うグループ23社の合計(店舗により回収している容器は異なります)

TOPICS

イオンリテール(株)が店舗で衣料品の分別回収を実施

環境月間の取り組みの一環として、2024年5月～6月にかけて約290店舗のイオン、イオンスタイルで衣料品の回収を実施しました。ポリエステル100%、綿100%などに分けて回収された衣料品は、古着回収リサイクル事業を行う(株)チクマと連携してリサイクルされ、繊維原料や自動車内装材料に生まれ変わります。この取り組みは、サステナブルな社会・サステナブルな経営の実現に向けて資源の有効活用を推進し、お客さまとともに環境保護に貢献していくことを目指しています。



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

資源循環の促進（食品廃棄物）

イオンのアプローチ（食品廃棄物）

2017年に「イオン食品廃棄物削減目標」を策定し、食品廃棄物を2025年までに半減させることを目指し、「店舗・商品で」「お客さまとのコミュニケーションを通じて」「地域とともに」の3つの切り口で取り組みを強化しています。

まずは事業で発生する食品廃棄物を削減すべく、新しい技術の導入や販売方法の工夫、発注・売り切り精度の向上に努めています。発生した食品廃棄物に対しては地域特性に合わせたリサイクルを推進し、食品リサイクルループの構築に積極的に取り組んでいます。

イオン食品廃棄物削減目標

- 食品廃棄物を2025年までに半減
- 食品資源循環モデルの構築
 - 店舗・生産者・リサイクル業者などの連携による地域循環モデルを構築
 - 発生原単位（売上百万円当たりの食品廃棄物発生量）

2023年度実績

食品廃棄物発生量（売上百万円当たりの原単位）

2015 (基準年)	35.6kg/百万円
2020	29.2kg/百万円
2021	27.0kg/百万円
2022	23.8kg/百万円
2023	22.1kg/百万円

店舗での食品ロス削減

イオンリテール(株)では、売れ残りによる廃棄を削減する手段として、デリカやデイリーフーズの商品について「AIカカク」を導入しています。販売実績や天候・客数などの環境条件をAIが学習し、商品のバーコードを読み取って適切な割引価格を提示します。データで裏付けすることで、食品ロスの削減と利益率の改善につながります。

また、「トップバリュ グリーンアイ ナチュラル 純輝鶏」では、「産地パック」の取り扱いを拡大しています。生産地に近い国内パック工場から供給することで、店舗納品までの日数を短縮することで、消費期限を従来よりも長い5~7日を確保します。より鮮度の高い状態でお届けすることで、店舗・お客さま双方の食品ロス削減を目指しています。

サプライチェーンでの取り組み

イオンは、2019年「10X20X30食品廃棄物削減イニシアティブ」の発足以来、サプライチェーン全体での削減を目指し、パートナーの皆さまとともに食品廃棄物の削減に取り組んでいます。2022年よりイオンの店舗機能を活用し、食品メーカー工場での廃棄削減に向け、さまざまな理由で恒常的に余剰として発生し、消費期限が短いことからストックができず廃棄・飼料化される食パン・菓子パンを、工場近隣のイオンモールで従業員向けに販売しています。さらには2023年度下期には、フードバンクとの連携によりそれらのパンをイオンモールを拠点とした周辺地域のこども食堂などに寄付を行う活動も開始し、食品として消費される本来の姿の実現や地域社会への貢献につながっています。

食品リサイクルループの構築

店舗で発生した食品廃棄物については、資源としての活用を目的に食品リサイクルを推進しています。堆肥化・飼料化し、地域で活用する食品リサイクルループを全国14カ所で構築しています。イオン農場を運営するイオンアグリ創造(株)は地域の食品リサイクル事業者との協業を進め、施設の見学や食品リサイクルループの紹介など、未来を担う子どもたちへの環境教育活動にも積極的に取り組んでいます。

イオン完結型食品リサイクルループの推進



お客さまとともに取り組むフードドライブ

家庭での食品ロス削減に向けて、お客さまにご家庭で余っている食品を店舗にお持ちいただき、地域のフードバンク団体などに寄付するフードドライブを推進しています。各地域で自治体と連携し、イオンリテール(株)、イオン北海道(株)、イオン九州(株)、(株)ダイエーをはじめ全国1,100店舗以上でフードドライブを実施しています。

同時に、外装破れなどで店頭で販売できないが食することに問題がない食品について必要としている団体に寄付するフードバンク活動を推進しています。また、自治体が認めるフードバンク団体とパートナーシップを築くことができたエリアでの活動に協力しています。(株)カスミ、(株)ダイエー、マックスバリュ東海(株)、(株)フジなどが定期的な提供を行っています。

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

コミュニティとの協働

課題認識

イオンは創業以来、お客さまや地域社会への限りない貢献と従業員の幸せの実現こそが、小売業の永遠の使命であるとの信念を貫いてきました。少子高齢化、貧困、教育、地域コミュニティの衰退など、地域はそれぞれ固有の社会課題を抱えており、近年一層、深刻さを増しています。暮らしに根ざし、地域の皆さまに支えられているイオンにとっては、一つひとつが重要な課題であると捉えています。

イオンのアプローチ

小売業の特性を活かして、国内外にある多様な業種・業態の店舗を起点に、お客さまや従業員、そして地域などを巻き込んだ社会活動を推進しています。企業市民として地域社会をパートナーと位置付け、地域の人々や行政とともに、コミュニティの発展と生活文化の向上に貢献するまちづくり、絆づくりに取り組んでいます。

イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン

サポートを必要としているボランティア団体と、地域の活性化に貢献している団体の活動を「応援したい」という気持ちをお持ちのお客さま。そんな双方の思いを結びつけて、イオンも地域社会の一員としてお手伝いしたい。こうした思いから2001年より始まったのが、「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」です。2012年からイオン中国で、2015年からイオンタイランド、イオンカンボジアでも当キャンペーンを開始しています。より多くのお客さまにレシートを投函していただくために、レジで従業員がキャンペーン参加のお声がけをしたり、ボランティア団体の皆さまに店内で活動を紹介していただくなど、積極的に当キャンペーンの周知を行っています。

「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」の仕組み

毎月11日は「イオン・デー」

お買物でお客さまにお渡しする白色のレシートが黄色いレシートになります。



2001～2024年
2月末までの累計で
約51億円相当の品
物を贈呈

お客さまが黄色い
レシートを、応援したい
団体のボックスに投函



店では投函レシート
合計金額を団体ごとに
集計

レシート合計金額の1%
をイオンが拠出し、
各団体の活動に役立て
ていただきます

※ 以下の5つの分野のいずれかにあてはまるボランティア団体の活動が対象となります。

1. 福祉の増進を図る活動
2. 環境保全・環境学習の推進を図る活動
3. まちづくりの推進を図る活動
4. 文化・芸術の振興を図る活動
5. 子どもの健康と安全の増進を図る活動

イオンこども食堂応援団

経済的に困難な状況に置かれた子育て世帯において、子どもたちの食の確保が恒常的に重大な課題となっていることを受け、2020年12月に認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえと「イオンこども食堂応援団」を立ち上げました。

この活動の一環として、2023年12月から2024年1月まで全国のイオンの店舗約7,000カ所で募金活動を実施し、3,111万4,137円をむすびえに贈呈しました。これまでの累計募金額は1億8,683万8,217円となり、こども食堂の再開や、運営に必要な食材支援、季節イベントの開催などにお役立ていただいています。

2023年度は、募金活動に加え、イオン南風原店（沖縄県）やイオン藤井寺ショッピングセンター（大阪府）などにて、同じ志を持つ地域の団体や企業、学校、自治体の皆さまと連携して、それぞれの取り組み事例や課題を共有し、解決に向けた連携の検討を行うとともに、お客さまから寄贈いただいた未利用食品をお届けするフードドライブを行いました。また、12月末には各地のこども食堂の皆さまへイオンのおせちをお贈りし、「日本のこころ」として受け継がれる「おせち」を、子どもたちに楽しんでいただきました。



QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは?

コミュニティとの協働

イオンハートフル・ボランティア

2012年から10年間の東日本大震災復興支援活動で従業員が培った社会課題解決のノウハウと知見をつなぎ、全国各エリアでの地域課題解決支援を地域のステークホルダーの皆さまとイオン従業員がボランティアを推進する「イオンハートフル・ボランティア」を2022年から実施しています。世界的海洋プラスチックゴミ問題の解決に向け、全国10地域で海ごみクリーンアップ活動や援農ボランティアなどを推進しています。



次世代育成「イオンチアーズクラブ」

(公財)イオン1%クラブでは、自然や環境などに興味を持ち、考える力を育む場として、小学生を中心に全国のイオングループの店舗などを拠点として、体験学習を行っています。2023年度は、全国の408クラブで、4,467人が各地域で動植物の調査や文化体験などを行いました。また、2023年4月に開園した「チアーズ農園」では、種から育てた農作物を収穫し、体系的に農業について学べる場を提供しました。



イオン社会福祉基金

全国の障がい者の方々への社会活動への参加促進、障がい者福祉の向上を図ることを目的に、1977年に「イオン社会福祉基金」を設立しました。この基金は労使双方が一人当たり毎月50円ずつ(労使双方で100円)を積み立てるもので、「パラスポーツ(ボッチャ)の普及活動」と「障がい者の方々への施設へのボランティア活動」を柱とした社会福祉活動を行っています。基金設立からこれまでに約15,500回施設を訪問するなど、さまざまなボランティア活動を行っています。

「令和6年能登半島地震」緊急支援募金^{※1}の贈呈

2024年1月1日に発生した「令和6年能登半島地震」は、最大震度7を記録し、甚大な被害をもたらしました。イオンでは、グループ各社において緊急支援募金を実施し、皆さまからお預かりした募金総額5億8,226万円^{※2}に加え、イオン(株)から3億8,226万円^{※3}を、石川県、富山県、新潟県へ贈呈しました。また、イオングループが寄付を行っている(公財)イオン1%クラブからの2億円を合わせた支援募金の合計金額は11億6,452万5,132円となり、自治体を通して被災された地域の方々の支援にお役立ていただきます。

● 支援募金合計金額：11億6,452万5,132円

お客さまとイオン(株)からの支援募金の贈呈	
内訳	石川県 贈呈金額：9億629万8,876円 ^{※3}
	富山県 贈呈金額：2,911万3,128円
	新潟県 贈呈金額：2,911万3,128円
なお、(公財)イオン1%クラブからの支援金贈呈は下記の通り	
	石川県 贈呈金額：1億6,000万円
	富山県 贈呈金額：2,000万円
	新潟県 贈呈金額：2,000万円

※1 募金期間：2024年1月3日～2024年1月31日

※2 募金：
 ・全国のグループ店舗1万カ所での緊急支援募金
 ・AEON Payを活用したキャッシュレス募金
 ・イオン銀行口座を活用した募金
 ・イオンカードおよびカードにたまったポイントを活用した募金
 ・WAON POINTを活用した募金

※3 支援物資：支援物資約137万点、約2億円相当を含む

QUESTION 04 サステナビリティの取り組みは？

令和6年能登半島地震への対応

お客さまを守り、地域を守る

「イオンの基本理念」は、従業員一人ひとりの心に深く根付いており、日々の店舗運営や商品、サービス提供などの全てに活かされています。このことは、平和な日常が脅かされる非常時にも、変わることはありません。

2024年1月1日、穏やかなお正月を迎えた能登半島を突如襲った地震。店舗、従業員も被災するなか、イオンは発生直後から人命を最優先し、避難所として店舗を開放しました。同時に被災地から要請に応じて救援物資を迅速に提供し、店舗の早期営業再開や移動販売車の運行などにも取り組みました。

さらには、お客さまとともに募金活動や、応援フェアなどを実施し、支援の輪はグループ全体に広がりました。

災害という極限状態のなか「いま、何が必要か」。これを自らが判断し、すぐに行動した現場の従業員の行動の源こそ「イオンの基本理念」です。お客さまを守り、地域を守るためにイオンの従業員は行動しています。

イオンは、お客さまに寄り添い、グループの総力を結集して支援活動を続けていきます。

事業特性を活かしたグループ各社に広がる被災地支援活動の輪

イオンリテール(株)	(公社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと連携し、ゼリーや乳製品、野菜ジュースなどのべ2万食分の学校給食補食を寄贈 石川県の食品企業支援のもと「食べて復興支援がんばろう!能登」を開催
(株)マルエツ	北陸の有名駅弁をはじめ、おいしい名産品や銘菓を集めた「北陸応援フェア」を開催。収益の一部を寄付
ウエルシアホールディングス(株)	岐阜薬科大学所有のモバイルファーマシー車両へウエルシア薬剤師が参加。医療チームと連携し診察から投薬までに対応
イオンディライト(株)	350を超える管理施設の被災状況の把握と復旧活動のため地震発生翌2日から全国各地よりのべ250人を超える施設管理の専門人材を派遣
(株)イオンファンタジー	自治体からの要請を受け、被災でストレスを抱えた子どもたちの笑顔を取り戻してもらうため避難保育所を訪問
イオンエンターテイメント(株)	映画『レディ加賀』観賞一人当たり100円の寄付
ミニストップ(株)	ソフトクリームでWAON POINT交換の引き換えで50円分を寄付
イオンペット(株)	ネスレ日本(株)の協力を得て、犬猫用の主食フードとおやつを提供

少しでも早く、日常を取り戻していただくために

イオンリテール(株)とウエルシア薬局(株)では、お買物が困難になった方々を支援するため、また、避難所で過ごす皆さまのニーズに対応するために、移動販売車の運行を開始しました。



輪島市内を巡回するイオンリテール(株)の「イオン移動販売車」



珠洲市内を巡回するウエルシア薬局(株)の移動販売車両「うえたん号」

被災地最前線のボランティア活動

災害ボランティアセンターの一員として、労使一体となり活動を推進しています。グループ内からの有志の参加者が交代制を取りながら、現地のニーズに応えるべく、復興支援活動を実施しています。



災害ボランティアセンターの一員として、労使一体となり活動を推進



食べて復興支援 がんばろう!能登 (イオンスタイルかほく)

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人権尊重

イオンは、いかなる差別にも与しないという姿勢を貫いています。個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴を理由とした差別を一切行うことなく、イオンの事業活動から影響を受ける全ての人々の人権が尊重される、「イオングループ未来ビジョン」が描く豊かな社会の実現を目指しています。

人権に関する基本的な考え方

イオンは、グローバルな事業活動を通じて、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、およびお客さまをはじめとする当社事業の影響を受ける国・地域の人々の人権を尊重することをきわめて重要な社会的責任として捉えています。また、イオンは、「イオンの基本理念」のもと、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則に沿って、私たちの事業活動から影響を受ける全ての人々に対し、人権や労働に関する国内法に加えて、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」に記された人権規範を遵守します。さらに、「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」「子供の権利とビジネス原則」「女性差別撤廃条約」の考え方にに基づき、子どもと女性の権利を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し実践しています。

この取り組みについては、リスクマネジメント管掌を配置し、人権に関する対応およびその効果について進捗管理を実施しています。

イオンの人権基本方針

イオンは、2008年に「イオンの人権基本方針」を策定しました。2014年には性的指向・性自認を理由とした差別を行わないことを明記し、2018年にはイオンの事業活動に関わる全てのステークホルダーの皆さままで範囲を広げた内容へと再改訂するなど、時代に合った見直しを続け、「イオンの基本理念」

で掲げる人間尊重の経営を推進しています。さらに2023年には、国内法に加えて国際法および国際合意に基づいた人権尊重の取り組みを実践すること、イオンの事業活動に関わる全てのステークホルダーの皆さまを対象とすることを明記すると

» イオンの人権基本方針

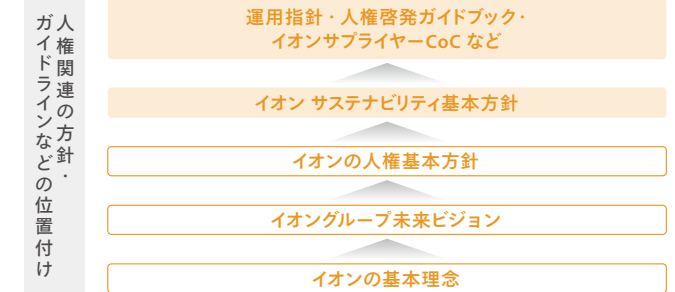
<https://www.aeon.info/humanrights/aeonhumanrightspolicy/>



人権尊重に向けたイオンの歩み

2003	「イオン行動規範」策定
	「イオンサプライヤー取引行動規範」策定
	「国連グローバル・コンパクト」への賛同を表明
2004	「イオン行動規範110番」設置
	「イオンの人権基本方針」策定
2008	「ダイバーシティ推進室」設置
2013	「イオンの人権基本方針」改訂
	「グローバル枠組み協定」締結
2014	「人権啓発ガイドブック」発行
2015	「イオンの人権基本方針」改訂
2018	「イオンサプライヤー取引行動規範」改訂
2019	「人権啓発ガイドブック」改訂
	「お取引先さまホットライン」開設
2021	「人権ワークショップ」実施
2022	「イオングループ未来ビジョン」策定
2023	「イオンの人権基本方針」改訂
	「イオンサプライヤー取引行動規範管理規定」策定

もに、事業活動による人権への影響に関して人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し、人権が尊重される社会の実現を目指すことを定めています。



コミュニケーションラインをつなぐ報告制度

グループ各社で働く全ての従業員、およびお取引先さまを対象にした通報窓口「イオンコンプライアンスホットライン」を設けています。さらに、イオンのブランド「トップバリュ」の商品供給に関するサプライチェーンに関わる企業およびその従業員を対象とした通報窓口「お取引先さまホットライン」も設置し、サプライチェーン全体が安全・安心な状態に保たれ、より良い商品やサービスをともにお客さまに提供することを目指しています。

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは?

人権尊重

イオンの人権啓発推進体制

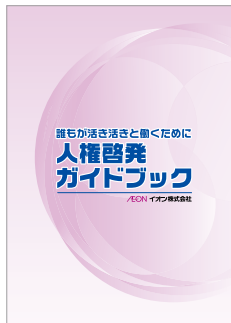
イオンでは、人権啓発に関わる業務を統括し、推進を図るグループ横断組織として「グループ人権啓発推進組織」を立ち上げ、運営しています。イオンの人権取り組み方針の立案をはじめ、グループ内人権研修計画の策定や進捗確認評価を各社の推進責任者・推進担当者とともに協議し、実行しています。

グループ全従業員を対象とする人権啓発活動を実施

人権に関する課題解決に向けた啓発活動を通じて、グループ各社の役員および全従業員が正しい理解と認識を深め、その意識向上を図るとともに、働きやすい職場環境で多様な人材が活躍できる企業を目指しています。

各社の人権啓発推進責任者、推進委員、推進担当者を設置し、自律的に自社内の人権啓発を推進する体制を構築しています。年初に人権啓発委員会を開催、前年度のグループ各社振り返りや好事例を共有、課題を踏まえた年度方針を決定し、共有しています。

また、グループ横断の取り組みとして、各社の役員含む全従業員を対象にした人権研修を実施しています。研修は入社時のオリエンテーションから始まり、在職期間中を通して毎年1回開催されます。2023年度は各社人権啓発推進者を対象とした人権カレッジ(年4回・12カリキュラムの人権講座)を開催し、約80社、500人以上が受講しました。その受講者が、各社人権啓発推進の主体者として各社への教育を実施しています。また、基礎知識を修得するためのツールのひとつとして「人権啓発ガイドブック」を作成し、各自の啓発に役立つとともにガイドブックを活用した研修教材を開発しています。

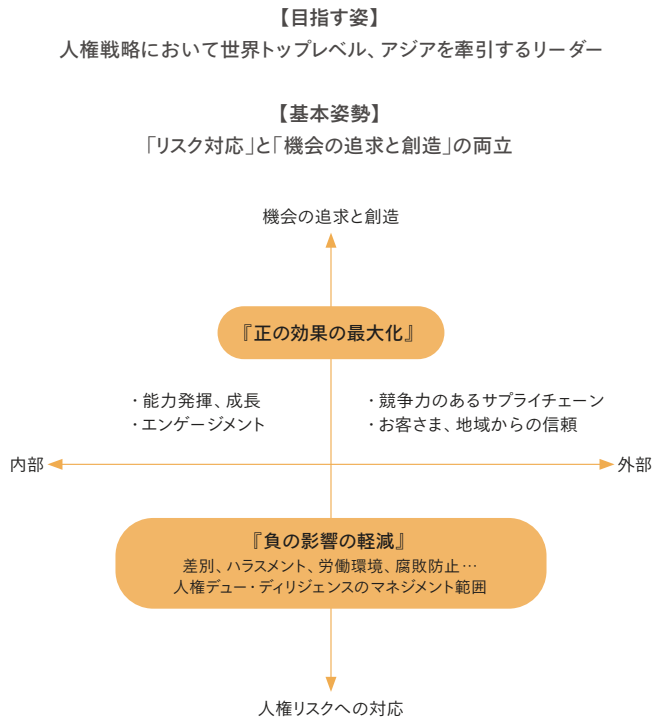


人権啓発ガイドブック

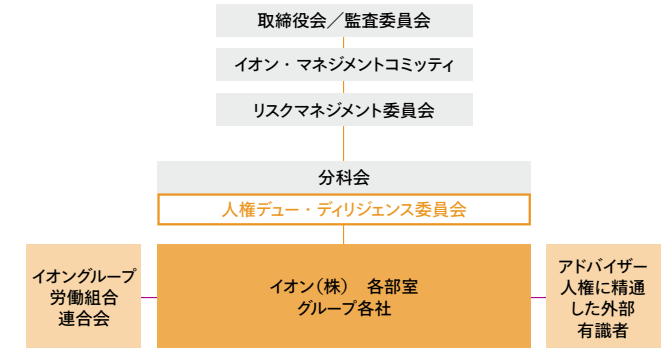
イオンの人権デュー・ディリジェンス

イオンは、グローバルな事業活動を通じて、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、およびお客さまをはじめとする当社事業の影響を受ける国・地域の人々の人権を尊重することをきわめて重要な社会的責任として捉えています。こうした考えのもと人権に配慮した事業活動を推進しています。

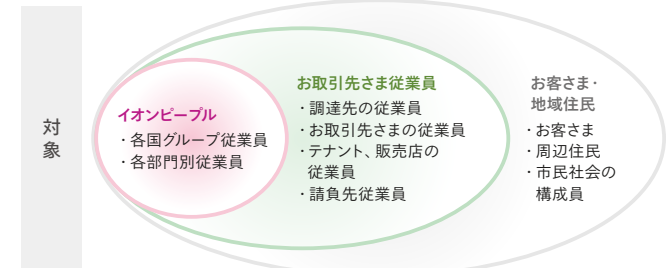
基本的な考え方



人権デュー・ディリジェンス推進体制



人権への影響を考慮すべき対象



人権デュー・ディリジェンスの取り組み

人権デュー・ディリジェンスの取り組み拡大を目的として、2023年度より、重点人権課題への対応状況、グループ会社の取り組み状況のモニタリングを強化しています。

2023年度は、グループ会社のうち上場会社を中心とした主要企業を中心に、サプライチェーンにおける外国人労働者問題、グループ従業員に対する人権啓発に関する教育の実施状況などをモニタリングし、グループの人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しました。加えて、外部の有識者の知見も活用し、取り組みの実効性を高めています。

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人権尊重

有識者コメント

(株)オウルズコンサルティンググループ
代表取締役CEO 羽生田 慶介様



業界に先んじてサステナブル経営を推進してきたイオンの人権への取り組みが、昨今の社会情勢も背景に急速に進化していると感じます。今年新たに人権デュー・デリジェンス委員会を立ち上げ、グループ全体での人権リスクの特定や防止・是正対応

を進め、全社一貫したPDCAの仕組みを構築しています。全従業員を対象とする人権啓発・教育やグループ会社間の連携・情報共有など、さらなるグループ内でのシナジーも期待できます。

調達における人権対応の充実もイオンの特徴と言えるでしょう。サプライヤー取引行動規範を定め監査制度を整えるなど、人権への「負の影響の防止」を進化させつつあることに加え、特筆すべきは、フェアトレードなどの人権問題の解決につながる認証原料の調達目標を設定するなど、事業を通して人権への「正の影響も創出」していることです。イオンのこの経営方針は幅広いセクターから高く評価されており、今後はさらに幅広いブランドを巻き込んだ取り組みへの拡大が期待されるでしょう。

人権は今や商品・サービスが選ばれるための「品質」の定義のひとつとなり、経営アジェンダそのものです。消費者に近い流通業界トップのイオンによる人権へのコミットメントは、サステナブル消費拡大に向けた産業界全体のゲームチェンジの鍵として、官民が注目しています。

重点人権課題の選定プロセスと重点人権課題

イオン(株)全部室およびグループ主要企業を対象に、各社における重点課題のアセスメントを2023年6月に実施しました。特定した課題においては、イオン(株)担当部署とグループ会社が連携のうえ、取り組んでいます。

2024年2月には、国内外の事業会社にて自社における人権重点課題のアセスメントを行い、重点課題を特定しています。

特定された重点課題に対する取り組み

(サプライチェーン上の人権)

近年のグローバル化のなかで、企業のサプライチェーンも世界中に広がっています。その一方で、人権に関する課題は重要視されてきており、企業も自身のサプライチェーン全体に責任を持ち、適切な影響力を行使していくことを求められています。実際に、サプライヤーで発覚した人権問題により、発注先のブランド価値が大きく毀損された事例は多くあります。

イオンは、サプライチェーン上の人権課題・環境課題を確認し、課題に対する進捗状況のモニタリングを行うことで経営リスクの低減に努めています。

独自の取り組みから国際標準の取り組みへ

人権の取り組み	既存取り組み(監査)の強化	取り組みの深まり	グループ会社への広がり
基盤整備 2018年度		<ul style="list-style-type: none"> イオンの人権基本方針の改定 イオンサプライヤー CoC の改定 	
取り組みの拡大・強化 2019年度 2020年度	<ul style="list-style-type: none"> 改定したイオンサプライヤー CoC の監査への適用 	<ul style="list-style-type: none"> 2次サプライヤー以降へのCoC遵守要求 原材料調査(農・畜・水産) 原材料生産者現地訪問(フェアトレードカカオ) 	
人権デュー・デリジェンスのサイクル構築と経営への統合 2021年度 2022年度 2023年度	<ul style="list-style-type: none"> グループ内外外国人技能実習生の実態調査 監査制度の見直し(PB 分科会) 監査基準の改定準備 	<ul style="list-style-type: none"> 「お取引先さまホットライン」設置(日本国内) 原料個別プロジェクトチームの検討(原材料分科会) イオンサプライヤーCoC管理規定策定準備 	<ul style="list-style-type: none"> 各社フォローアップ体制構築(デュー・デリジェンス分科会) 人権デュー・デリジェンス委員会設置 グループ各社の人権リスクの洗い出し
2024年度(予定を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 監査基準の改定 	<ul style="list-style-type: none"> イオンサプライヤー CoC 管理規定、手順書策定 グリーンバンスメカニズムの再構築 	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・デリジェンス委員会の拡大

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人権尊重

サプライチェーン上の人権課題への取り組み

サプライチェーン上の人権課題への取引行動規範

イオンは「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という基本理念のもと「お客さま第一」を実践するために人権の尊重は重要なことと認識し、グループ従業員はもとより、サプライチェーンにおいても当然のものと考えています。

イオンサプライヤー取引行動規範(以下、「イオンサプライヤーCoC」)に則り、グローバルに事業を展開する企業として、働く人々の雇用が適切であるか、安全に働ける環境であるか、法令を遵守しているかなどを各国の生産、製造拠点に対して確認し、改善につなげています。現在は、イオントップバリュ(株)およびトップバリュコレクション(株)のサプライヤーさまに取引行動規範の遵守をお願いし、外部監査、二者監査、一者監査を通じて課題の改善を行っています。

さらに、サプライチェーンの人権尊重を目指す一環として、イオンと取引をする企業さまへ「お取引に関するアンケート」を通じてイオンの人権基本方針、イオンサプライヤーCoCおよびお取引先さまホットラインの案内を行っています。

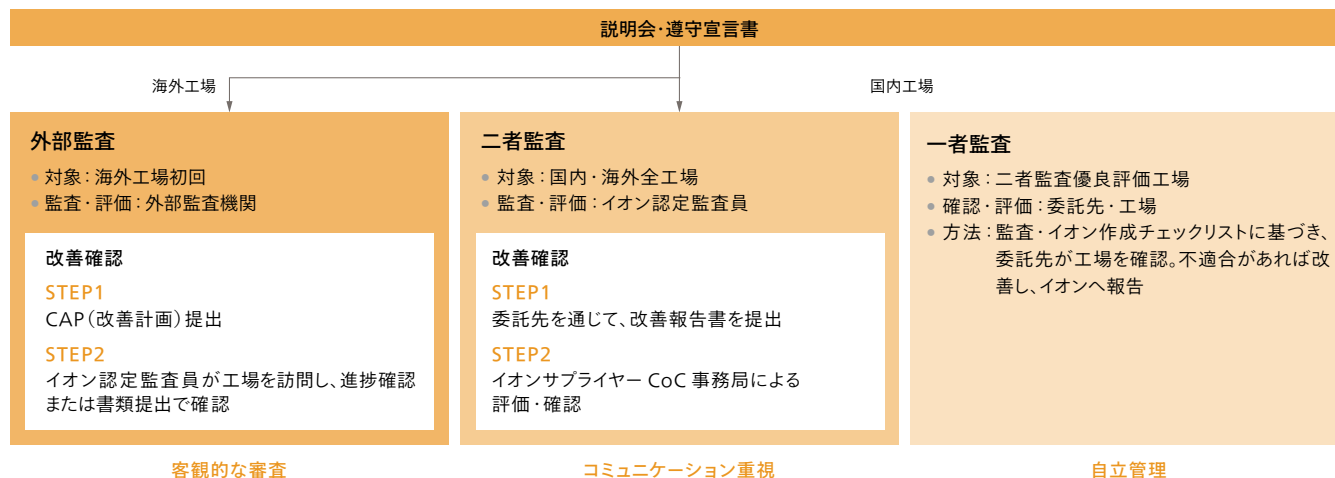
» イオンサプライヤー取引行動規範 全文

<https://www.aeon.info/sustainability/social/coc/>



製造委託先さまへの監査

イオンサプライヤーCoC モニタリングの流れ



トップバリュの委託先工場に対する管理強化

	現在	今後
P リスクの特定と評価	・ 監査中心のプログラム	・ 重点課題を特定したうえでのサプライヤー評価の仕組みを導入
D サプライヤー管理	・ 監査受審管理	・ 変更に対する未然予防を強化
C 監査	・ 個別監査 (製品安全・環境社会) ・ 一律監査	・ 品質・ESGの複合的観点での重点管理 ・ 監査方法や頻度の見直し ・ ノンアナウンス監査の導入 リスク評価に基づいた監査の実施
A 監査後のフォロー 仕組みのレビュー	・ 是正措置実施 (未完了も取引継続)	是正措置管理の強化 ・ 不適合項目のフォローの実施 ・ 基準未達成サプライヤーの継続審議 脆弱集団の声の収集 ・ 苦情・救済窓口の積極的活用

イオンサプライヤーCoC監査の状況

イオンサプライヤーCoCに基づき、イオン独自の監査チェックリストを用いて製造委託先さまの監査を実施しています。

イオンサプライヤーCoC監査件数(一者監査は除く)

		年度	2021	2022	2023
監査工場数	国内		292	438	393
	海外		232	333	318
うち、 新規工場	国内		82	76	53
	海外		68	57	99

※監査は、新規を除き隔年ごとに実施しています。

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人権尊重

◆ 重大不適合案件対応（外部監査・二者監査）

児童労働、強制労働、贈収賄など、重大事案が発生した場合、是正のための組織の整備の確認ができるまで、製造、発売が保留となっている状態を指し、重大不適合が発生した場合は、速やかにイオン(株)のサプライヤー-CoC事務局に詳細が報告され、取引管理部門と生産部門へ情報共有され、製造・販売に関する審議が実施される体制をとっています。

そのなかで、当該工場の実態を把握し、早期の是正に向けた対応をどのように依頼するかを協議のうえ、要請します。改善がなされるまで製造委託の取引開始は保留し、問題の再発を防止する仕組みが構築されたことを確認します。さらに、是正のめどがつかない場合は取引を行わないことも検討します。

2023年度には4件の重大不適合案件が発覚しましたが、いずれも再発防止策の実行を確認しています。

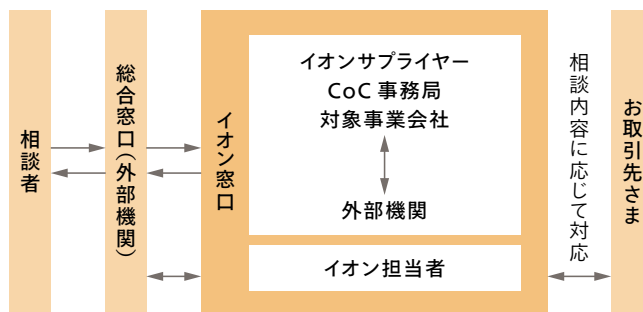
◆ グリーバンスメカニズムの構築

（お取引先さまホットラインの状況）

お取引先さまホットラインには、イオンのサプライチェーン上のお取引先さまより年間10件程度のご相談の連絡を頂戴しています。これらについては内容を確認のうえ、グループ会社と連携し、改善しています。ご相談いただく内容の傾向としては、労働時間やハラスメントに関する労務問題が大半を占めています。お取引先さまホットラインは、イオンのプライベートブランドであるトップバリュ商品において、原材料調達、製造、在庫管理、配送、販売といった原料の段階から製品やサービスがお客さまの手に届くまでの全プロセスであるサプライチェーンに関わる企業、組織に所属する従業員の方を対象とした苦情処理メカニズム(救済措置)です。

お取引先さまホットライン件数

内容	2021	2022	2023	計
法令違反		1	1	2
児童労働				0
強制労働				0
労働時間	1	3	1	5
賃金および福利厚生		2	2	4
ハラスメント	4	2	3	9
虐待				0
差別				0
結社の自由および団体交渉の権利				0
安全衛生				0
環境		1		1
商取引				0
誠実性および透明性	1	1	2	4
計	6	10	9	25



◆ 従業員へのイオンサプライヤー-CoCの周知

イオンは、従業員に社内研修の一環としてイオンサプライヤー-CoCの教育を行っています。特に仕入れや商品開発に携わる従業員は、お取引先さまへの商談を通じてイオンサプライヤー-CoCについて説明していく必要があるため、各社において定期的な教育や新任着任研修により理解を深めています。また、海外においても同様に、グループの従業員が国内と同等の教育を行い、お取引先さまへイオンサプライヤー-CoCの周知を行っています。

◆ イオンサプライヤー-CoC 認定監査員の育成

イオンの認定監査員は、イオンサプライヤー-CoC監査を実施するだけでなく、改善のフォローも行っています。特に海外においては、社会環境が年々変化し、国や地域により課題内容も異なるため、地域ごとに監査員のリーダーを育成し、監査における評価や監査員や商品部員への教育に対して、迅速かつ地域に合った対応ができる体制を整えています。

日本	中国	アセアンほか
8人	11人	11人

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは?

人事担当役員メッセージ



渡邊 廣之

執行役副社長
人事・生活圏推進担当 兼
リスクマネジメント管掌

プロフィール

1982年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。
(株)イオン銀行代表取締役社長、イオンフィ
ンシャルサービス(株)取締役副社長を経て、
2018年当社執行役に就任。2018年人事・
管理担当 兼 リスクマネジメント管掌、2024年
3月より現職。

2023年度、イオンはパートタイマーの賃金を2年連続で7%昇給しました。賃上げを優先的に行ったグループの約40万人のパートタイマーは「地域の生活者」でもあり、このたびの賃金の引き上げは地域を支えることにもつながることはもとより、現場の最前線で働くパートタイマーの待遇改善は、現場力の強化、生産性の向上に直結すると考えています。また、これを推進していくことは、人材確保にとどまらず、同一労働同一賃金の理想を実現する狙いもありました。この結果2023年度は人件費の増加をみましたが、人材への投資は、コストでは決してなく、成長へのコミットメントであると考えています。

イオンが昇給と増益を実現できた理由のひとつが、良好な労使関係にあります。イオンは、年間を通じて労使協議会を設け、さまざまな議論をしています。労使交渉を春闘などの短期的なイベントで終わらせることなく、賃金以上の本質的なテーマを、全員が強い当事者意識を持って話し合い、取り決めを行うことが目的です。こうした労使協調モデルは、特にアセアン地域ではUNI APRO[※]にて高い評価を得ています。

※ UNI (Union Network International) Global Unionのアジア太平洋地域組織

理念を伝えるリーダーを養成し、革新し続ける企業へ

日本では今後確実に労働人口が減少する状況のなか、より生産性を高め、より多い賃金を支払うことができなければ、企業の存続は難しくなります。その意味で当社グループは、一人ひとりが現場で革新し続ける人材の集団でなくてはなりません。安定志向を求めず、官僚的な組織にならず、変化の激しい市場環境において、想像力を最大限に働かせ、目の前の課題を自ら解決できる人材が求められます。そうした人材の現場の力が、お客さまの笑顔と感謝に直結し、ひいては地域生活を豊かにする原動力となります。

そのためには、「イオンの基本理念」や「イオングループ未来ビジョン」を現場に浸透させることが最も重要です。そこで当社は、2023年度からリーダー養成セミナーを開始しました。このリーダーたちが今後、各事業の現場で当社の従業員と活発にコミュニケーションを取り、当社の理念を具体的なアクションへとつなげていきます。人は企業の成長力の源泉であることから、これからも人材への投資は積極的に行い、「お客さまを原点に絶えず革新し続ける」という理念を体現していく人材の集合体であり続けられるよう導いていきます。

「小売業は人間産業」という理念を 人材戦略の軸として

イオンの人的資本経営は、基本理念である「小売業は人間産業」であるという考え方を基礎としています。創業時代に人事を担当した小嶋千鶴子名誉顧問が、当社の人事制度を構築し、かつては「人事のジャスコ」と呼ばれた会社でありました。イオンが日本を代表する優れた人的資本経営を実行し、改めて「人事のイオン」と呼ばれる会社になること、それが私のミッションです。

労使専門委員会〈2024年度分科会テーマ〉

働きがい生きがい分科会

- 女性管理職50%に向けた取り組み
- 若年次離職率の改善

労働条件分科会

- 高齢者雇用の仕組みづくり

生産性向上分科会

- 新たなDX推進
- オペレーション改革の継続と共有

海外労使関係分科会

- グローバル枠組協定の取り組み
- スマートパートナーシップの構築

未来づくり地域推進分科会

- 地域単位のボランティア活動の活性化
- ボランティアマインド醸成に向けた取り組み

労使協議会へ
答申

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人的資本

人材に関する基本的な考え方

イオンは、創業期から「人間尊重の経営」を積極的に推進してきました。従業員の「志」に耳を傾け、彼らの「心」を理解し、その能力を最大限に活用するという「人事の基本理念」に基づき、従業員一人ひとりが「会社・家庭・地域」における生活をともに充実させることを追求してきました。2024年2月末には14カ国・約60万人の従業員数を抱える規模となり、従業員一人ひとりの成長が、お客さま満足を高める原動力となっています。

人事の基本理念

創業期より「人間尊重の経営」を志向するイオンは、従業員の「志」を聴き、従業員の「心」を知り、従業員を活かすことを人事の基本理念とし、イオンピープル一人ひとりの「会社・家庭・地域」生活をともに充実することを人事の行動理念とする。

人事の基本的な考え方

- 継続成長する人材が長期にわたり働き続けることのできる企業環境の創造。
- 国籍・年齢・性別・社員区分を排し、能力と成果に貫かれた人事。

人事五原則

1. 公正の原則
2. 人間尊重の原則
3. 変化即応の原則
4. 合理性の原則
5. 能力開発の原則

人間尊重
の経営

従業員の「志」を聴き
従業員の「心」を知り
従業員を活かす

「会社・家庭・地域」生活の充実

グループ人材・人事戦略

イオンの人材・人事戦略は、人材を資本に「革新し続ける企業集団」としてのイオングループの進化と成長を牽引するものとして策定され、経営の根幹を成すものです。イオンは、人材集団として以下を目指しています。

- イオングループで働く全ての人材が「イオンの基本理念」「イオングループ未来ビジョン」を範とし、各々の職場で自主的かつ自律的に革新に挑戦し、笑顔でいきいきと活躍し続ける集団
- 多様な属性や価値観、能力、経験を有する人材が相互に尊重しながら協働し、成果に応じて公正かつ公平に評価され、常に成長していく集団

これらを実現することで、「全ての人材が、全ての現場で革新に挑戦し続けるイオン」「人材を成長、発展の原動力とするイオン」というコーポレートブランドを確立していきます。

変革の基本方針

守り抜くもの

- 最も重要な資本は人材
- 自主・自律の尊重
- 公平・公正な処遇
- 挑戦を歓迎する風土

人材・人事マネジメントの基本

革新と創造により発展する企業集団を目指すうえで、人材を最重要資本として捉えています。それには、人材の多様性と自律性を尊重し、一人ひとりが持つ潜在能力の可能性を信じることで、さらに、全ての人材に多種多様な挑戦機会を提供し、自律的な成長を強く後押しすることが必要です。「人事のジャスコ」と呼ばれた良き伝統を維持しながら、時代に合わせて新たな人事マネジメントを実施していきます。

人材育成方針（全体方針）

基本理念に明示されている「人間尊重」とは、個性、尊厳、自律性の尊重に加えて、人間が持つ可能性を信じ、仕事や学びを通じて成長し、より良く人間的なることを後押しすることです。イオンは、従業員一人ひとりを選び、尊重することで、その人の能力や思いが花開き、さらに人とつながることによって、より幸福な状態が生じるという考えのもと人材育成に取り組んでいます。

大きな転換を果たすべきもの

1. 経営資源配分の優先度

⇒ 人材への投資、時間と労力を人材領域に傾斜配分

2. キャリア形成・成長に対する考え方

⇒ 誰もが成長できると考え、新分野・複数分野への挑戦を重視する

3. 「仕事」に対する認識

⇒ 「仕事」とは、お客さまを原点に、一人ひとりが挑戦し、より良いものを生みだすこと

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人的資本

(1)ホールディングスとグループ各社の教育の進化

■「期待人材像」を軸にした新たな人材育成体系の再構築

グループ共通の「期待人材像」を策定し、各階層に求められる期待役割や行動特性(コンピテンシー)を再定義のうえ、その人材を開発するための「人材開発ポリシー」の設定や「教育体系の再構築」を行い、会社と個人の成長を促進します。

■教育への積極投資

イオンの従業員が自律的にキャリアを考え、成長のために自ら学び続けられる環境を整備・拡充するべく、さらなる教育の充実とグループ全体の年間教育投資(2023年度65億円)を拡大していきます。

(2)自ら考え行動する自律型人材の育成

■行動変容研修の導入

期待人物像の定義から、従業員が各階層の期待役割を果たすために必要な「成果の出る行動特性」を、座学と実践を通じて学べる機会を提供し、自ら考え行動する自律型人材の輩出に向け、教育の質を高めています。まずは中核となるマネージャー層から実施しています。

■全従業員へのリスキリングの促進

グループ共通学習システムのユーザビリティの向上と、コンテンツを拡充させることでグループ各社での利用を推進します。また、グループで「キャリアアドバイザー養成講座」を実施し、従業員の自律的キャリア形成をサポートする体制を構築しています。

(3)グループ経営、事業の成長を牽引する人材の育成

イオンは、中期経営計画の実現を目指して、以下の人材の開発を強化しています。

■次世代経営人材候補の育成

イオンは、次世代を担う経営幹部の早期発掘と育成を目指す研修プログラムを選抜型で実施しており、経営人材400人の育成を目標としています。また、女性幹部候補の母集団形成を意図して実施し、管理職相当の女性人材を8,000人増加させる計画です。

■デジタル人材の育成

イオンは、AEON DX talent Checkの実施をもとに、データサイエンティストやUI/UXデザイナーなどの人材を棚卸して把握し、不足している人材の採用・育成を行っています。イオン

のデジタル教育は、専門人材領域(選抜研修)と全員領域(ITパスポート習得レベル)の両面から実施しており、現在1,657人[※](2023年度実績)であるデジタル人材人数について、2025年度2,000人を目標に、採用と育成を進めていきます。

※ デジタル人材はグループ内で定めているスキル要件に基づいたチェック(AEON DX talent Check)によって人数を算出しています。

人材育成のKPI



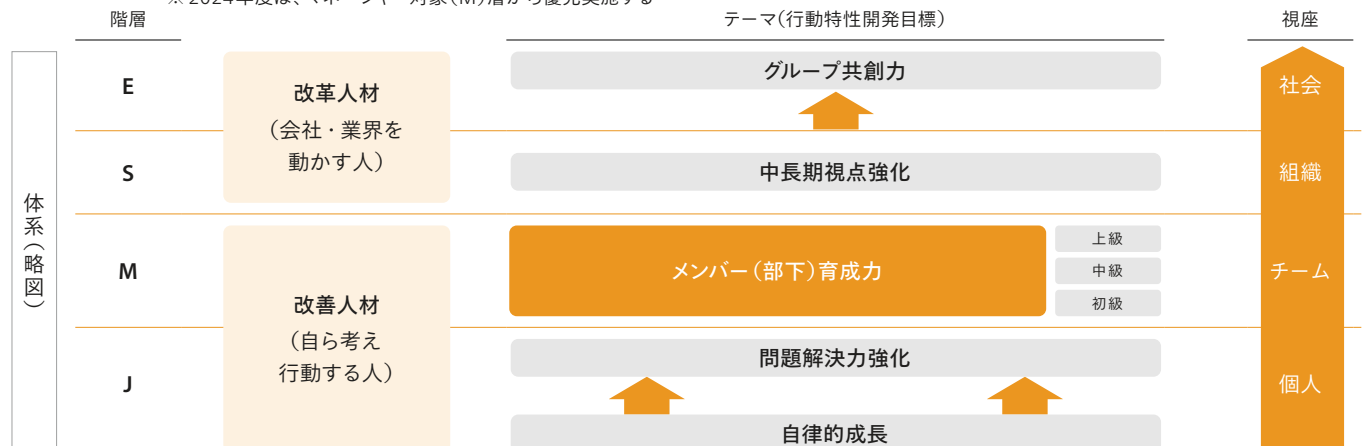
行動変容研修

各階層における期待役割

J層	M層	S層	E層
自ら考え、自律して行動する	組織・現場を率いて、成果を創出する	中長期の視点で、自社・自組織を牽引する	グループの代表として革新的な集団の実現を目指す

行動変容研修...期待人材像を起点に、研修と職場での実践・上司の関与により、行動変容する

※ 2024年度は、マネージャー対象(M)層から優先実施する



QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人的資本

目標管理制度

イオンは、一人ひとりが自主的・自律的に革新に挑戦し、全員参加で経営目標を達成するための組織マネジメントツールとしてMBO[※]を実施しています。イオンのMBOは、人を基盤として政策実行力を高め、業績目標を達成するための重要なマネジメントシステムであり、経営の仕方そのものです。目標の設定においては、

- 対話と協働による「共同課題解決」の場となっていること
- お客さま、ともに働くイオンピープルなど「人間への深い関心」を持つこと
- 目標達成のために「情報・目的・結果の共有」を行うことなどを重視し、現在各社で運用している目標管理を再定義し、プロセス全体の見直しを行うとともに、パイロット企業での好事例をグループ各社へ水平展開していきます。

※ Management by Objectives and Self Control

グループ内の人材の流動化

イオンは、挑戦する組織風土を醸成するため、公募を通じた自立型キャリアの機会拡大を図っています。人材要件の明確化と教育プログラムの充実による社員の自己研鑽を前提として、グループ公募による異動実績300人を目指します。

グループ公募実績

	エントリー社数(累計)	応募者数	合格者数
2023年度	43社	352人	157人
2022年度	37社	248人	127人
2021年度	23社	261人	101人

基本理念の浸透度

多様な人材や異なる事業の集合体であるイオンにおいて、共通の目標を達成していくための判断のよりどころが「イオンの基本理念」です。イオンは、理念、ビジョンへの共感度合いを可視化するためにエンゲージメントサーベイの項目を充実させ、経年で観察・確認できる仕組みを整えています。スコア改善に向け、これまで行っていた理念研修のカリキュラムを更新し、グループ集合研修と各社独自のカリキュラムの二層教育体制としました。

重点項目	2023年度実績	2025年度目標
「イオンの基本理念」への共感度	3.36	4.0
「イオングループ未来ビジョン」への共感度	3.43	4.0
理念研修の参加率	88.2%	100%

イオンの基本理念への共感度、イオングループ未来ビジョンへの共感度はエンゲージメントサーベイの自社アンケート結果から算出したスコア。

※ 5段階にてスコア化(1.0～5.0)しています。

従業員の働きがい

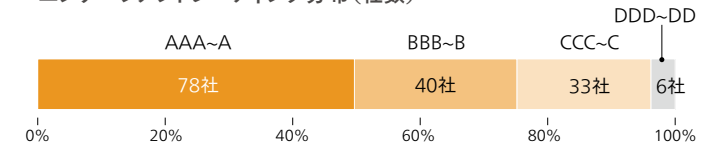
イオンは、お客さまに対する価値創造を担う従業員が最大の経営資本であるという考えのもと、従業員の働きがい(エンゲージメント)の向上を重要項目に設定しています。労働市場の環境変化が加速する現代において、人材や組織の状態を表す「従業員エンゲージメント」を会社と従業員の信頼関係を表す指標と捉えると同時に、グループ全体で約60万人を雇用しているイオンが、国内最大規模企業として、エンゲージメントの向上に取り組むことに大きな意義があると考えています。

重点管理項目	2023年度実績	2025年度目標
エンゲージメントレーティングB以上出現率 ^{※1}	75%	100%
全体(ES ^{※2})	BB(54.6)	—
管理職(ES ^{※2})	BBB(57.9)	—
日給月給(ES ^{※2})	BB(54.0)	—
時間給(ES ^{※2})	BB(54.6)	—

※1 エンゲージメントレーティングは、2025年度までに組織の信頼関係が健全な状態であることを示すBランク以上に全社が達することを目標に掲げ、エンゲージメントの改善に取り組んでいきます。

※2 ES：エンゲージメントスコアの算出は(株)リンクアンドモチベーションの「モチベーションクラウド」によって算出。他社平均50.0に対し、当社はグループ全体で54.6、エンゲージメントレーティング「BB」(全11段階中上から5番目)を獲得。

エンゲージメントレーティング分布(社数)



QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

人材開発・教育体系

自立的な成長を推進するための教育投資と一人ひとりの能力を最大限に発揮できる教育環境を整えています。

教育は最大の福祉—人材育成の基本的な考え方

イオンの基本理念に明示されている「人間産業」とは、小売業が日々多くのお客さまに接し、人と人のつながりを基盤としていることを意味しています。そして、お客さまをはじめとする全ての人との関わりのなかで基本となるのは、人間を尊重し、つながりを大切にすること。一人ひとりの力がグループの成長の原動力となるという思いを込めて、従業員の人材育成に注力しています。

現在の人材育成は、人間として成長することが従業員にとって最大の福祉であるという「教育は最大の福祉」という考えに基づいたものであり、この考えは「イオンビジネススクール」に継承され、多くの修了生を輩出しています。

イオンは、「小売業は人間産業」の理念のもと、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる教育環境を整えています。



1964年業界初の企業内大学OMC
(オカダヤ・マネジメント・カレッジ)を創設



岡田屋、ジャスコの人事を担当し、
イオンの基礎を築いた小嶋千鶴子
(1916～2022)

従業員の成長を支える教育制度を整備

イオンでは、「経営者教育」「専門・機能人材教育」「若手・新人の基礎教育」を3本柱とし、継続的な人材育成を実施しています。

◆ グループ機能を支える専門・機能人材の育成

専門・機能人材育成では、従業員自らが高い志を持ち、目指す将来の職務に必要な専門知識を自主的に学ぶ「イオンビジネススクール」を基軸としてグループ機能を支える人材の育成を進めています。また、若手・新人の基礎教育では「イオン基礎教育」カリキュラムをグループ各社に導入し、グループ共通の価値観・知識・スキルを入社後3年間で段階的に学習できる環境を整えています。

◆ グループシナジーを活かした経営者教育

経営者教育では、グループの経営を担うリーダーを育成すべく、次世代から現職経営者までを対象とした人材育成を行っています。例えば、現在、グループには20社の上場会社がありますが、その社長就任前にはより小規模なグループ企業で実務と経営の経験を積み、上場子会社の経営を経たのちにグループの経営責任を負う仕組みを整えています。

2000年度からは「経営人材開発委員会」を設置し、次の役員育成に向けてグループ各社の社長が面接官となって候補者を評価し、年間何十人かのタレントプールを形成する取り組みをはじめています。

◆ グローバルトレーニー制度

将来の海外事業のリーダーや、グローバルに活躍できる人材を育成するために、日本・中国・アセアンの国境を越えて、優秀な人材をグループ会社に派遣する制度。海外での業務経験や研修を通じて必要な知識や技術の習得を目指します。

◆ イオンビジネススクール

将来目指す職務に必要な専門知識を自主的に学ぶ講座を各種用意し、意欲ある人材の自己実現を支援する仕組みを構築しています。

(2024年度実施コース)

- | | |
|----------------------|----------|
| ①ディベロッパーコース | ②商品部員コース |
| ③人事教育コース | ④経営管理コース |
| ⑤デジタルコース(全6職種：計9コース) | |

◆ イオンDNA 伝承大学

創業期から現在まで受け継がれてきた「理念」や「価値観」などのDNAを次世代に伝承し、将来の経営を担う人材の育成を目的として、2012年9月に設立され、代表執行役会長自らが指導に当たっています。2023年度は、公募応募者から選抜された17期生～19期生51人に対し、オンラインによる会合も併用しながら指導を実施しました。



イオンDNA 伝承大学 講義の様子

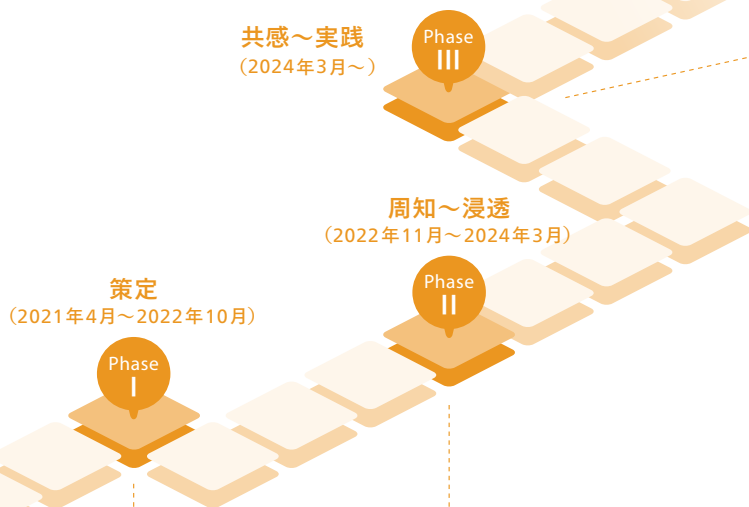
2024年2月末時点で約310人が当大学を修了しグループ各社にて活躍しています。

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

「イオングループ未来ビジョン」の浸透～実践に向けて


 詳細は [P.04](#) イオングループ未来ビジョンをご覧ください。

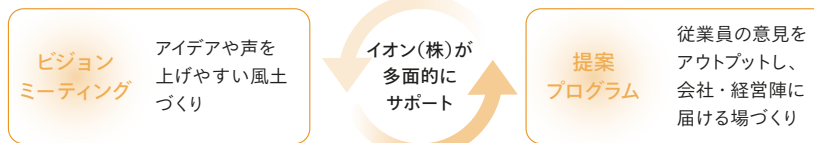
約60万人のイオンピープルー一人ひとりが、イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョンをもとにお客さまが「明るくなっていく社会」と「自分らしい幸せ」を実感できることで「心豊かに暮らし、笑顔が広がる」未来の実現を目指しています。2022年のビジョン周知から、2024年度は共感～実現に向けて行動を促すフェーズに向け、グループ各社が自社の経営理念やビジョンの見直しを進め、イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョンをもとに事業活動を実践しています。


 拡大ビジョンミーティング
(2024年1月23日開催)


イオングループ各社でビジョンの具体化・実践

イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョンの浸透と実践を目的として、グループ間の対話を促し、グループ全体の価値創造を進めていく「イオングループ未来ビジョン コミュニケーションBASE」を2024年1月に公開しました。これは、イオングループ未来ビジョンに関する情報発信・収集の基盤となるコミュニケーションプラットフォームであり、イオンピープル約60万人が利用可能かつ双方向対話ができるよう、12言語に対応しています。この運営にあたっては、イオン(株)内で部署横断のプロジェクトを立ち上げ、グループ各社と連携を図り推進しています。その他にも、日々の仕事を通して自主的かつ自律的に考え続ける集団になることが肝心であることから、イオンピープルー一人ひとりが声を上げ、改善や新しい取り組みを実現していくイオングループ未来ビジョン提案プログラムや、業種業態を超えた新たな視点でのエンゲージメントサーベイを導入([P.73](#))するなど、未来ビジョンへの共感～実現に向けて計画を進めています。

未来ビジョンの推進体制



イオングループ全体でビジョンを道しるべに

自社理解の深耕、未来の環境予見の後、シナリオプランニングにより複数の「起こりうる未来」および生活者像を描き、バックキャストのアプローチを通じて、イオンが実現したい未来、グループとしてのありたい姿、その実現のためのイオンピープルの大切にする姿勢と誓いについて導き出しました。そして、2022年10月にグループ各社へ発表しました。

ビジョンの浸透活動を実施

各社でイオングループ未来ビジョンに基づいた、自社のビジョンや提供価値の見直しを進めています。礎となる理念の浸透を図るための理念研修を実施し、2024年2月末時点で194社、約50万人のイオンピープルが受講しました。この取り組みを継続的に進めるため、研修やコミュニケーションを活用する推進リーダーとして国内外167社、約4千人を育成し、各社における浸透活動を推進しています。さらには、2024年度の新入社員3,515人に対してもイオンが大切にしている価値観への理解の促進と共感の醸成を目指し、イオンの基本理念・イオングループ未来ビジョン研修を実施しました。

グループ各社におけるビジョン策定事例

イオンモール(株)

経営理念「商業施設の枠組みを超えて、“暮らしの未来”をデザインすること」を具現化する事業改革と従業員のマインドセット改革の双方を目指し、2023年春にビジョンを発表。2024年度はこれまでの資産を最大限に活用し、「巻き込まれる側から、巻き込む側」として、地域共創プログラムを実施します。「つながり」をキーワードに、グループ各社とともに、地域・自治体をはじめ全てのステークホルダーをつなぎ、持続可能な地域の未来につながる営みの共創に取り組んでいます。

URL <https://www.aeonmall.com/company/vision/>

イオン九州(株)

これからの50年のため策定したパーパス「私たちの『たからもの』九州をもっと一。』の具現化に取り組んでいます。うつくしい自然、独自の食文化や伝統文化、これまでのたくさんのご縁、それら「たからもの」を大切に、従業員一人ひとりが九州のために何ができるのかを“自分ゴト”としてさまざまな立場で考え、行動するためにマイパーパスを設定。今後も従業員、お客さま、地域の方々とのつながりを大切に豊かな暮らしと明るく元気なあしたのために「変革と挑戦」を続けていきます。

URL <https://aeon-kyushu-sustainability.com/purpose/>

イオンフィナンシャルサービス(株)

「金融をもっと近くに」する取り組みで社会に貢献し続けるという想いのもと、「Our Purpose」を策定。生活者一人ひとりに真摯に向き合い、お客さまの変化に対応した金融サービスを提供しています。さらに毎日の暮らしが「安心」と「よろこび」で満たされ、高揚感やワクワク感で彩られるような価値を提供するために、一人ひとりが多様性を尊重し、自由闊達で誇りを持って働ける環境や企業風土を大切に、タウンホールミーティングなどを実施。全従業員が自発的に行動し、お客さまの笑顔をつくることを目指しています。

URL <https://www.aeonfinancial.co.jp/purpose/>

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

健康経営


従業員が健康であってこそ、お客さまにも健康と幸福をもたらすサービスが提供できると考え、健康経営を企業活動の要と位置付けています。

健康経営に関する基本的な考え方

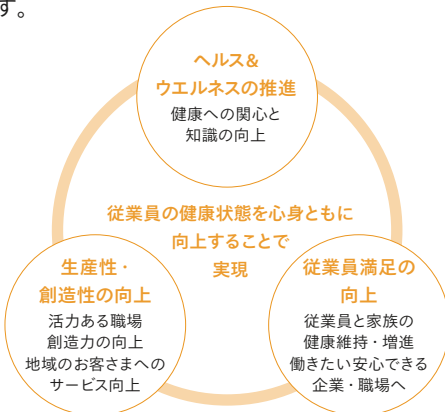
イオンが考える「健康経営」とは、従業員の健康づくりが企業活動の要であり、従業員が心身ともに健康になることで、生産性や創造性が向上し、その結果、お客さま満足の向上につながるという考えのもと、従業員とその家族の健康増進に取り組んでいます。

従業員が健康で安全に働けるための責任は経営者が持つものであり、その維持・増進に積極的に取り組むことがこれからの企業経営にとってより重要と捉え、2016年に「イオン健康経営宣言」を発表。グループ一丸での健康経営の推進により、生産性の向上、離職率の低減、従業員満足度・働きがいの向上を目指しています。

イオン健康経営宣言
イオンは、従業員と家族の健康をサポートします
そして、従業員とともに地域社会の健康とハビネスを実現します



(2016年度制定)



従業員一人ひとりがいきいきと働けるための重点取り組み

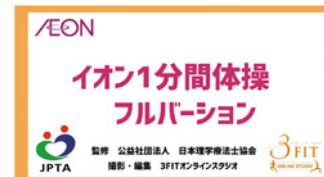
2019年度より、グループ全社を対象とした「イオン健康経営全体会議」を定期開催し健康増進・管理施策の水平展開を図っています。会議内では専門家の特別講演を実施し、グループ

全体での健康経営に関する知識向上の機会としています。

従業員の健康課題に対応する施策として「健康診断受診率向上」「受動喫煙対策・卒煙支援」「生活習慣改善・ヘルスリテラシー向上」「労働時間・働き方改善、メンタルヘルス対策」「労働安全衛生対策」「女性の健康支援」に取り組んでいます。特に「受動喫煙対策・卒煙支援」では、喫煙者数前年比25%削減を目指してグループ115社において就業時間内禁煙・敷地内禁煙を実施するとともに、オンライン禁煙プログラムなどを無料で従業員へ提供するなど、それぞれの状況に合わせた「卒煙」支援を行っています。

また、「生活習慣改善・ヘルスリテラシー向上」の取り組みとして、健康ポータルサイト「PepUp」の活用を推進しています。PepUpは健康状態の見える化を目的としており、従業員は自身の健診結果(40歳以上)などをサイト内で確認することができます。PepUpを通じて各種健康イベントの開催や健康情報発信も行っており、健康イベントに参加し各種条件をクリアするとWAON POINTへ交換可能な健康ポイントが付与される仕組みで、従業員の参加率を高めています。特に、毎年2カ月間開催される全従業員参加型イベント「健康チャレンジキャンペーン」には2023年度で4万人が参加するなど、PepUpを活用しながら日々の健康づくりに取り組んでいます。

「労働安全衛生対策」としては、小売業での発生が多い「転倒」による従業員の労働災害を課題と捉え、転倒労災撲滅に向け、日本理学療法士協会とともに「イオン1分間体操」を開発しました。「イオン1分間体操」とは転倒予防、腰痛・肩こり予防に効果的な5動作を1分間で網羅できる体操のことで、グ



ープ各社に展開しています。従業員が始業前に体操を実施することで、体が温まり転倒の予防となるほか、従業員同士のコミュニケーションの場となっています。

社外からの評価

イオンでは経済産業省と日本健康会議が共同で行う認定制度「健康経営優良法人」の取得支援に取り組んでいます。直近では、「健康経営優良法人2024」にグループ57社が認定されています。



健康経営優良法人2024 認定企業一覧

イオン(株)*	アクティア(株)
イオン九州(株)	(株)メガスポーツ
イオン北海道(株)	イオンペット(株)
(株)サンデー	(株)ジーフット
イオンスーパーセンター(株)	イオントップバリュ(株)
イオンリカー(株)	(株)生活品質科学研究所
イオンバイク(株)	イオン商品調達(株)
(株)カスミ	イオンアイビス(株)
イオンマーケット(株)	(株)カスミグリーン
マックスバリュ東海(株)	(株)カスミみらい
ミニストップ(株)	(株)ローズコーポレーション
まいばすけっと(株)	(株)協栄エイアンドアイ
(株)いなげや	(株)大洋水産
(株)光洋	カシウル西日本(株)
(株)ビッグ・エー	シミズ薬品(株)
ウエルシアホールディングス(株)	(株)よどや
(株)コクミン	(株)プレひまわり
イオンフィナンシャルサービス(株)*	ウエルシアオアシス(株)
(株)イオン銀行	イオン・アリアンツ生命保険(株)
イオン保険サービス(株)	イオン少額短期保険(株)
エー・シー・エス債権管理回収(株)*	ACSリース(株)
イオンモール(株)	イオン住宅ローンサービス(株)
イオンタウン(株)	イオン・リートマネジメント(株)
イオンディライト(株)	イオンモールキッズドリーム合同会社
イオンコンパス(株)	イオンディライトセキュリティ(株)
イオンディライトアカデミー(株)	(株)フステージシューズ
(株)イオンファンタジー	コルドンヴェール(株)
(株)イオンイー・ハート	イオン・シグナ・スポーツ・ユナイテッド(株)
イオンエンターテイメント(株)	

★：ホワイト500の認定企業

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン(DE&I)

従業員一人ひとりの可能性を信じ、多様な人材が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境整備を継続して強化しています。

イオンのDE&I

イオンは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進を社会的課題への対応だけではなく、経営戦略のひとつとして捉えています。従来取り組んできたダイバーシティ(多様性)/インクルージョン(包摂性)に新たにエクイティ(公平性)の概念を加えることで、平等に同じサポートを実施するだけではなく、一人ひとりの状況に合わせてツールやリソースを用意し、誰もが能力を発揮できる機会を得られるように社内環境を整備します。

多様な人材の能力を十分に活かし、常にお客さまのニーズに柔軟に応じる革新し続ける組織の実現を目的に、2024年春、イオン(株)の推進体制を新たにグループ会社とともに推進していきます。

“ダイ満足”アワードの推進

ダイバーシティ推進が生み出す、従業員とその家族、お客さま、会社の3者の満足を“ダイ満足”と名付け、グループ共通のビジョンとしています。2023年度に10回目を迎えたグループ各社のベストプラクティスを共有する“ダイ満足”アワードでは、海外各社の事例共有を新たに加え、28社より30の取り組み施策が報告されました。これからも、誰もが活躍し革新し続ける組織づくりを目指して取り組みを強化していきます。



“ダイ満足”を冠した取り組み

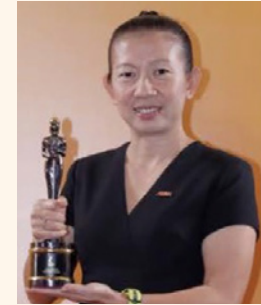
活動	概要
“ダイ満足”アワード(表彰)	グループ各社のDE&I推進の好事例を共有し表彰
“ダイ満足”カレッジ(研修)	女性階層別研修、障がい者活躍研修などの多様な人材の成長をサポート
“ダイ満足”サミット(推進会議)	グループ各社が配置するダイバーシティ推進責任者・担当者が定期的に情報を共有
“ダイ満足”フォーラム(セミナー)	組織の意識改革や風土改革につながる大切なテーマを取り上げるセミナー

女性活躍推進

2013年5月、当社株主総会にて岡田代表取締役社長(当時)が、「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社」「女性管理職比率50%」を目標に掲げ、2024年2月末時点、連結ベースで28.7%、1万1千人を超える女性が管理職として活躍しています。イオンにとっての女性活躍推進は、イオンが革新し続ける強い組織のための戦略という位置付けでもあることから、今後は新卒、中間採用においても女性比率を押し上げ持続的成長を担う存在になるよう育成する考えです。

2024年度はグループ労使で取り組む女性管理職のパイプライン拡大を目指した女性キャリアプログラム(管理職候補コース、部長候補コース)を新たに実施します。多様性に富んだ人材が、さまざまな機会を得て、活躍する企業集団となることで、当社グループの恒久的な成長と発展を実現していきます。

People-focused topics



イオンベトナム
取締役
人事戦略・広報・
社外対応統括部長
Nguyen Thi Ngoc Hue
(グエン・ティ・ゴック・フエ)

全てのステークホルダーから信頼され必要とされる存在に

ベトナムでイオンブランドを向上させるためには、イオンの基本理念と各世代のお客さまのニーズを組み合わせる必要があると考え、地域の人々や国の発展への貢献を大切にしています。人事戦略の担当として、優秀な人材育成のための社員教育を充実させ、大学生にもインターシップの機会を提供することで、「ベトナムの働きがいのある会社トップ100」のリテール部門1位にランクインしました。ベトナム政府から環境問題への取り組みの要請もあり、今後、事業拡大に向けスピードアップが必要です。ベトナムで必要とされる企業であり続けるため、ステークホルダーとの良好な関係を構築し、ローカルサプライヤー支援や学生への研修機会提供など地域密着でイオンベトナムのブランドを確立させるために尽力していきます。

※イオンの基本理念を体現し、イオンの価値向上に貢献した個人やチームなどを表彰する「2023年度イオングループ表彰」で初の「地域賞」を受賞

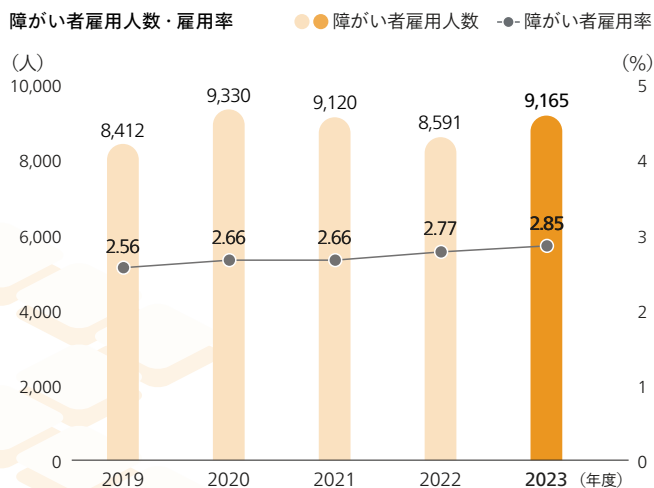
QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン(DE&I)

障がい者活躍推進

イオンは、誰もが働きやすい職場環境づくりの一環として、障がいのある方々が働きがいをもって仕事ができる環境整備に努めています。障がい者雇用率は厚生労働省が定める2.5%以上に対し、イオンの雇用率は、2024年2月末時点で2.85%、雇用人数は9,165人(連結子会社を含む)となりました。

障がい者雇用特例子会社として1980年に設立したアビリティーズジャスコ(株)は、「障害のある方が『店頭に立って働く姿』をあたりまえの社会にします。」という経営理念のもと、障がい者の就労移行、就労定着を支援する合計9センターの運営や福祉用品販売を行っています。2020年度からは、イオン(株)とアビリティーズジャスコ(株)の連携事業として、年間を通じて月1回のオンライン研修を開催し、障がい者雇用の課題である定着・採用について実践的かつ専門的に学べる機会を提供しています。全国の人事担当をはじめ誰もが参加、学ぶことができ、最新の情報を盛り込み、情報交換が可能となつながらの場に進化しています。



TOPICS

まいばすけっと(株)の障がい者雇用の取り組みが認められ、神奈川県「障害者雇用優良事業所等表彰(理事長努力賞)」を受賞

まいばすけっと(株)は、2023年10月、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構神奈川支部主催の「令和5年度『障害者雇用優良事業所等表彰』」理事長努力賞を受賞しました。2005年の開店以来、これまでに1,000店を超える店舗を首都圏に出店をしてきましたが、店舗数の増加に伴い店舗従業員の確保や、障がい者法定雇用率の壁などの課題を抱えていました。事業の根幹であり最前線でもある店舗において、障がいのある方が活躍できる働き方、組織をつくりたい。解決策を模索するなかで誕生したのが障がいのある数人で構成する「キャラバン隊」です。レジに関わる業務を排し、商品の仕分けや陳列、整理を業務として担っています。チーム制をしくことでメンバーの安心感と協力態勢が築けていること、さらには1日に2~3店舗で業務にあたることで作業効率を高めるなどの成果が出ています。2023年9月時点で、144人のメンバーが21チーム45店舗で活躍しています。キャラバン隊のメンバーには昇格の機会があり、勤務シフトの調整、メンバーの相談役として活躍する事例もあります。これらの取り組みにより、まいばすけっと(株)の障がい者雇用率は5.1%に達し、2021年12月以降入社した障がい者定着率は100%を実現しています。



LGBTQ+への取り組み

イオンは、「イオンの人権基本方針」のなかで定めているように、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行いません。能力と成果に貫かれた人事を基本的な考え方とし、多様な人材の能力を十分に活かす組織の実現を目指しています。LGBTQ+に関する基礎知識や最新情報を学び、従業員一人ひとりが自分らしく働ける職場づくりを目指し、LGBTQ+に関する研修やアライ(Ally)育成に取り組んでいます。

2024年4月には、一人ひとりが輝き自分らしく働ける職場づくりを目指し、特定非営利活動法人 東京レインボープライドが開催する「東京レインボープライド2024」へグループ会社4社と出展し、LGBTQ+に関する取り組み、インクルーシブ・ショッピング活動、ユニセックス向けプライベート商品を紹介しました。



「東京レインボープライド2024」へ参加

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

DE&I推進室長メッセージ

いま、巻き返しを期す。
イオンのダイバーシティ・
エクイティ&
インクルージョン

プロフィール

1989年(株)ニチイ(のちの(株)マイカル)に入社。2011年3月イオングループ入り。グループの人材育成に携わり、2012年から6年間のマレーシアでの勤務を経て、2022年5月より現職。

DE&I推進室 室長
江藤 悦子

2014年から“ダイ満足”活動がスタート

2013年度	(2014年2月末時点)	2023年度	(2024年2月末時点)
女性管理職比率:	15.3%	女性管理職比率:	28.7%
女性管理職人数:	2,619人	女性管理職人数:	11,562人
障がい者雇用率:	2.05%	障がい者雇用率:	2.85%
障がい者雇用人数:	4,829人	障がい者雇用人数:	9,165人
イオンゆめみらい保育園: 1園		イオンゆめみらい保育園: 33園 [※]	

※その他イオングループの企業主導型3保育園含む

推進策

- ・ジェンダーギャップ解消への加速として女性人材育成と人材パイプラインの強化
(3-5年次、管理職候補、部長候補、経営者候補)
- ・多様な人材を活かす組織・風土改革のための階層別セミナー開催
- ・仕事と家庭生活の両立支援とコミュニティ作り(育児・介護・LGBTQ+ Ally)

イオンは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を、社会的課題の対応だけではなく、経営戦略のひとつとして捉えており、多様な人材の能力を十分に活かし、常にお客さまのニーズに柔軟に応じる革新し続ける組織の実現を目指しています。

2013年にダイバーシティ推進室を設置、グループ共通のビジョン“ダイ満足”を冠し、10年間にわたり活動を推進してきました。2014年11月に初開催したアワード(表彰)をはじめ、カレッジ(研修)、サミット(担当責任者推進会議)、フォーラム(セミナー)などを開催。“ダイ満足”アワードでは、この10年間でのべ170社206施策がプレゼン審査に進み、ベストプラクティスとしてグループ内で水平展開され、グループ全体のレベルアップに貢献すると同時に、各社同士が切磋琢磨する機会を創造してきました。また、事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」の設置やイクボスの推進、NPO法人J-Win[※]への派遣などDE&I推進に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、1万1千人を超える女性管理職が活躍しており、一定の成果が出てきていると感じています。女性活躍推進は、企業成長の一環であり、今後については、ライフイベントに直面してもキャリアを継続し、働き続けられるよう女性管理職研修コースのパイプライン(3-5年次、管理職候補、部長候補、経営者候補)の強化やセミナーの開催など、個々の悩みを相談・共有できる機会を提供していきたいと考えています。

一方で、多様性を活かすインクルージョンの面では、障がい者活躍研修やLGBTQ+の研修、アライ(Ally)育成、アンコンシャス・バイアスの払拭や心理的安全性を高め、チームとして成長していくことにつながるセミナーなどを行ってきたいと考えています。

2024年3月に、ダイバーシティ推進室からDE&I推進室に組織を変更しました。これを機に、それぞれの個性が尊重されて力を発揮できる環境をつくり、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進することで、当初掲げた女性管理職

比率50%の実現を目指し、企業価値の向上の好循環に向け取り組みを加速させていきます。

※ NPO法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク:
企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に、2007年4月に設立された企業メンバー制の団体

ダイバーシティ推進のビジョンは“ダイ満足”

イオンは、ダイバーシティが生み出す、従業員とその家族、お客さま、会社の満足を“ダイ満足”と名付け、グループ共通のビジョンとしています。そして、この「ダイ満足」こそが、イオンのダイバーシティ推進の目指す姿であると考えます。グループ約70社が配置するダイバーシティ推進責任者、担当者を中心に、自社の現状分析、課題設定を行い、地域に根ざし事業特性を活かした独自の活動に取り組むほか、グループ共通の活動にも参画しています。



QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

・座談会 持続的成長を支えるイオンのDE&Iとは



イオン歴史館にて撮影

参加者

- ① 江藤 悦子(ファシリテータ)
イオン(株)DE&I推進室 室長
- ② 市橋 絵理
イオンフィナンシャルサービス(株)
DE&I推進室 室長
- ③ 間瀬 和人
イオンリテール(株)
執行役員 経営企画本部長
- ④ 浅田 優介
イオン(株)人事企画部
- ⑤ 武富 恭子
イオン九州(株)
上席執行役員 サステナブル推進責任者
兼 コーポレートコミュニケーション本部長
兼 エリア推進部長

現在ちょうど一期生12人が終了したところです。実際に管理職になったときに、「視野が変わった」「自分のできることが広がった」という声を聞き、改めてこの制度の有効性を確信しました。

市橋：イオンフィナンシャルサービス(株)は、DE&I推進室を2024年春に新設したばかりですが、自社のパーパスである「金融をもっと近くに」を実現する鍵が、DE&Iの推進だと考えています。

パーパスの実現には、従業員が自立し、自分で考えて行動をする自律性を浸透させていくこと、新しいことに挑戦する風土をつくり上げることが必要です。その前提となるのが、一人ひとりの意見が尊重されて受け入れられること、すなわちDE&Iの推進が最重要テーマだと考えています。

イオンフィナンシャルサービス(株)単体でいえば、フレックスタイム制や時短勤務、看護休暇などの制度は充実しています。現在は男性の育休取得率の向上を強化しており、取得率100%を達成できたので、今後は取得期間の伸長を図っていきます。

今後の課題としては、多様な人材全員が声を上げられるような、心理的安全性の高い職場にしていくことです。従業員本人のスキルやマインドの向上も大事ですが、経営層の取り組みを特に重視しています。

武富：イオン九州(株)は、2020年にマックスバリュ九州(株)と合併しました。私自身はマックスバリュ九州(株)で、DE&Iの推進を担当していました。当時からするとDE&Iの取り組みが鈍化したように感じていましたが、2022年に策定した「私たちの『たからもの』九州をもっとー。」というイオン九州(株)のパーパスの実現に向けて、従業員の多様な視点をもっとビジネ


 パーパス実現の鍵が
DE&Iの推進

THEME

イオンのDE&Iの現状と課題

江藤：今回のテーマは、「持続的成長を支えるイオンのDE&I」と銘打って、イオンのグループ内からそれぞれのお立場でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進している皆さんにご参加いただきました。本座談会では、取り組み事例をご紹介いただくとともに、それらを通じてグループの未来に向けて一緒に仕組みづくりや具体的な施策について考える場になることを目的としていますので、皆さんから忌憚ないご意見を頂ければと思います。まずはじめにイオンリテール(株)の間瀬さんより、推進の現状と問題点からお聞かせください。

間瀬：イオンリテール(株)は、グループのなかで最も従業員数の多い会社なので、DE&Iに関してもグループをリードすべき立

場だと思っています。DE&Iを経営戦略そのものと捉え、それが必ず会社を改善させ、業績に反映するものと認識しています。

イオングループは2013年から女性管理職比率50%の目標を掲げ、2023年度末のグループ全体の実績は28.7%でしたが、イオンリテール(株)では30.0%という現状です。女性管理職の増加を図っても、当の女性従業員が自ら管理職になることをイメージできない、管理職に魅力を感じないのでは、希望者が増えるはずがありません。そこでイオンリテール(株)は、管理職に昇進した女性その後さらに店長・部長・幹部を目指していくためのさまざまなハードルをクリアするサポートとして、2023年度からスポンサーシップ制度の運用を開始しました。スポンサーは、メンターよりもさらに責任ある立場として、一人の執行役員にそれぞれ女性幹部候補者を一人ずつ担当させ、彼女が昇進していくことを執行役員の責任で補佐する制度です。

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

座談会 持続的成長を支えるイオンのDE&Iとは



女性活躍について とことん追求

スに活用していこうと2023年度から取り組みが再スタートしました。イオン九州(株)のダイバーシティのキーワードは、「変革と挑戦」「パーパスとキャリア」「つながり」です。対話とコミュニケーションを大切にしながらキャリア支援や育休支援に取り組んでいます。

また、従業員の多様性を尊重するために2024年3月より、服装の身だしなみルールを緩和しました。ノータイ、Tシャツはもちろん、髪のカラリングやネイルデザインも解禁したところ、意外にも若年層だけではなく、40代、50代も含めた社員全体が活性化してきたように感じます。

浅田：私はグループにおける人的資本開示情報の取りまとめを担当しています。当社グループの社員数は現在、国内外で約60万人の規模になっています。それだけの従業員を雇用するイオンが法定開示の義務項目である女性管理職比率、男性の育休取得率、男女の賃金格差などに関して、国内最大級の開示を行うことは社会的な意味が大きいと改めて感じています。

イオンはM&Aを繰り返すことで事業を成長させてきた企業グループであり、元々多様性の強みを備えています。一方、グループの基本理念や未来ビジョンの浸透・推進がなければ、組織がばらばらになってしまいがちです。つまり、DE&Iならびに人的資本経営を進めるにあたっては、グループ全体での共通の認識や人に対する考え方を明確化しつつ、各社の個性や強みを妨げることのない統一的な数値基準をつくり上げることが重要です。

今後、グループ各社と連携してこれらに取り組み、その実効性をステークホルダーに開示できたとき、イオングループとしての価値がより一層外部に伝わると考えます。

THEME イオンにとってのDE&I

江藤：私も、イオンがDE&Iや人的資本の開示要請に積極的に対峙していくことで、例えば女性管理職が少ないなど、日本として遅れている社会課題の解決、日本社会が目指す姿の実現に、おおいに貢献できると考えています。そのうえで、イオンらしい人的資本の開示とは何だろうとも考えます。管理職比率や賃金格差という与えられたテーマだけではなく、本当の意味でのDE&Iの開示が別にあるような気がします。

一方で、イオンには、性別、人種、年齢や国籍、それらに関係なく全てを等しく尊重するという考え方が、人権にも、DE&Iにも、人材にも、あらゆるところに既にちりばめられていると思います。ただし、それが当たり前過ぎて実効性に欠けるという弊害がある気がします。皆さんはどうお考えですか？

間瀬：イオンらしく、かつ実効的なDE&I戦略と情報開示については、やはりイオングループは小売を軸とした存在であることに帰結すると思います。店舗で起きていることを考え方の根本に置けばわかりやすいのではないのでしょうか。育休を例に挙げると、男性社員が短期間でもそれを体験することで、育児をする人のことが理解できる。それは彼らが小売の商売人として、明らかに成長したことになります。イオンピープル全員がDE&Iをベースにビジネスの感度を上げれば、大きな企業価値向上につながるのではないのでしょうか。

江藤：育休だけではなく、女性活躍もLGBTQ+も全く同じことですね。

市橋：そうですね。イオンフィナンシャルサービス(株)は、多くの方が日常的に利用する決済サービスの提供や資産形成を提案するうえで、私たちがお客さまのニーズに応えるには、女性の考え方、障がいがある方の目線、LGBTQ+の方の意見を身近に感じる必要があるため、従業員とお客さまの構成を近付けることが有効だと考えています。それぞれの当事者であるからこそ感じることや経験してきたことは、会社にとって大きな価値です。私自身、育児を通して考え、経験したことは会社がどうあるべきかを考えたり、チームマネジメントをするうえで、とても役に立っていると感じています。多様な属性の社員の意見を商品・サービスに取り入れることが自然にできる会社でありたいです。

浅田：従業員からの視点でみると、働きがいに関して、今回エンゲージメントサーベイを刷新して、グループ共通の項目としたことが参考になります。当社グループに関しては、単純に社員全員ではなく、日給月給、時間給、管理職という従業員区分ごとにエンゲージメントスコアを算出しています。回答も単なる満足度ではなく、期待と満足の2軸で回答を収集することでそのギャップを分析し、複数のロジックでスコアを算出しています。今後はこの手法を用いて、男性/女性、年齢別、勤続年数別、役職別など、複数の区分での分析を予定しています。

各従業員のエンゲージメント向上が、お客さまへの貢献意欲の向上につながっていることをデータで示していく。それこそがイオンらしい情報開示のひとつと言えると考えています。

武富：従業員の意欲の向上には、エンゲージメントが大切です。現在イオン九州(株)は、従業員一人ひとりがパーパスをどう実



小売を軸とした 存在

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは？

・座談会 持続的成長を支えるイオンのDE&Iとは

現するののかというテーマで、エンゲージメントを重ねています。具体的には、マイパーパスを従業員それぞれが作り、自分になりたい姿と会社の成長をリンクさせようという試みです。

イオン九州(株)は九州をリードする企業を目指しており、「イオン生活圏の創造」というグループ中期経営計画の変革テーマに関しても先進しています。2024年から「よかまちプロジェクト」という名で、イオンの店舗を使って地域の人が主体でコミュニティをつくり上げるというプロジェクトを開始しました。イオンの強みである「場所」を活用した取り組みで、イオンの地域社会への浸透と貢献を目指しています。

江藤: イオン九州(株)には、そのまちの人を全て受け入れるカルチャーがありますね。地域の人がいオンに相談し、従業員も主体性をもって地域の人とともに働き、挑戦するという風土が素晴らしいです。

市橋: 浅田さんのおっしゃった「エンゲージメントスコアにイオンらしさが出る」ことについて、私は、従業員の笑顔や元気が、お客様の笑顔、さらにはその周りの人たちの笑顔につながっていると思っています。エンゲージメントによってこの循環を繰り返すことで、その地域を明るくすることができれば、イオンのDE&I推進は、まさに地域産業・人間産業だと思っています。

THEME

よりイオンらしくあるために

江藤: 一方で皆さんは今、目まぐるしく変化する社会をどのようにお感じですか。変化する社会のなかで、私たちはどのようにイオンらしさを追求すべきなのでしょう。



働く場所として
選ばれるイオン

浅田: 共働き世帯が非常に増えているなか、企業は社員の価値について、これまでと違った見方をする必要があると思います。全国転勤への対応や長時間労働といったかつての評価基準では、従業員は安心して家庭を維持することができなくなります。

イオンには、従業員一人ひとりの可能性を信じて、その人が能力を最大限に発揮できる職場環境を整備していくという考え方があり、グループ各社には、有効な人事制度がさまざまあります。ただし、現状それがグループ全体に十分に伝わっていない面があります。イオングループとしての方針をより明確にしていくことで、労働市場に対する強いメッセージとなり、働く場所として選ばれるイオンになれると思います。

武富: 若い人のキャリアへの考え方は大きく変わりました。以前は「この会社で自分がどうなりたいか」という長期的な志向がありましたが、現在は「より専門的なスキルを身に付け、転職によりキャリアアップを図る」と考えている従業員が増えていると感じています。イオングループ全体で、社内転職的に人材の流動性を活発化すれば、若者のこうした価値観の多様化にも対応していけるのではないのでしょうか。

市橋: イオングループは海外に多くの拠点を持っているのですが、多様な文化や価値観を受け入れるような企業でありたいと思っています。イオンフィナンシャルサービス(株)も海外展開しているので、それぞれの国の知見をお互いに活かして問題を解決したり、好事例を水平展開したりしています。その国・会社では当たり前に行っていることでも、別の国・会社から見たらとても価値があり素晴らしいことをしている、ということは往々にしてあります。グループ各社がさまざまな事業活動を国内外で行っていることはイオンの大きな強みで、多様な価値観を受け入れることをさらに広げていくべきです。

武富: 違いが生み出す価値も大きいです。イオン九州(株)とマックスバリュ九州(株)は、GMSとSMという業態の違いがあって、働き方も考え方も全てにおいて違う会社でした。しかし、それぞれの良いところを互いに認め、活かすことで良い相乗効果が生まれ、2023年度は過去最高益を計上することができました。

間瀬: お客様について言うと、高齢者が増えたことと子育てへの支援ニーズが大きいことの2つがテーマですね。シニアをケアするだけではなく、むしろシニアケアラー(老老介護)へのサポート商品が増加していたりと、ニーズの多様化が進んでいます。一方、子ども服売場の例を挙げると、「男の子向け」と「女の子向け」で売場を分けることに疑問の声が上がり、実験的に売場を統一することをしたものの、お客様からは「わかりづらい」という声を頂き、試行錯誤を繰り返しています。

従業員は、こうした前例がなく、唯一解が存在しない社会課題にも対峙し、多様性を受け入れること。それこそが事業機会だと思っています。

江藤: 当社グループにはたくさんの情報はありますが点在しており、それを線でつないで面にしていきたいですね。そのときにイオンの強さが顕在化すると思います。イオンには、「人事の基本は愛情です」[※]という言葉があります。それを忘れずにイオンにしかできない、イオンだからこそ実現できる人的資本経営やDE&Iを推進し、社会にもインパクトを与えるような存在を目指していきます。本日はありがとうございました。



情報を
線でつないで面に

※ イオン創業家の一人である小嶋千鶴子名誉顧問が、グループ社員に向けて書いた本『あしあと』の中の一節

QUESTION 05 イオンの「人材観」とは?

コンプライアンス(企業倫理)

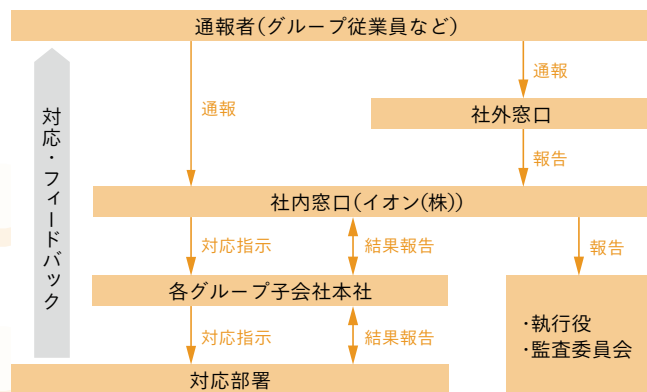
グループ各社を挙げてコンプライアンス向上のためにさまざまな施策を実践しています。

内部通報制度(イオンコンプライアンスホットライン)

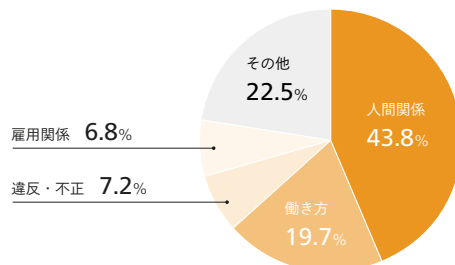
2004年度より、グループの内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置しています。グループ各社で働く全ての従業員(退職者を含む)およびお取引先さま従業員を対象に、社内および社外に通報窓口を設けており、2023年度は国内で3,565件の通報を受け付けています。また、2020年度からは役員を行為者とする違法行為を通報する窓口として「弁護士事務所通報窓口」を新設しコンプライアンスの強化を図っています。

通報はイオン(株)にて受け付けを行い、該当するグループ会社本社へ連絡のうえ、調査、是正措置、再発防止などの対応が実施されます。一連の対応は、運用規程に則って進められ、通報に関わる不利益取り扱い禁止などの通報者保護、守秘義務の徹底などにより、適正運用を図っています。

また、内部通報者制度の運用状況は定期的にイオン(株)の経営幹部ならびにグループ各社社長に報告を行っています。



2023年度項目別の国内受付状況



教育・研修

企業倫理推進の柱となるイオンの基本理念やイオングループ未来ビジョンの浸透・推進活動において、「役員」「幹部社員」「一般社員」「新規入社者」の階層に応じて、理念・コンプライアンス研修をメインに実施しています。研修実施においては、「理念・コンプライアンス研修ガイドライン」を制定し、全ての役員、従業員が毎年研修を受講するよう規定しています。研修では、イオンの価値観を再認識するとともに、ハラスメントや未払い残業、内部通報制度など、グループ各社における課題や実態に応じて年度ごとにテーマ設定し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

このほか、各登用試験の課題項目や登用時の研修のなかに、イオンの基本理念やイオングループ未来ビジョンの内容やカリキュラムを盛り込んでいます。

◆イオン役員コンプライアンス研修(2014年～)

グループの全役員を対象とし、ケースメソッドや、過去にグループ内で発生した事例などを利用し、明文化されている法令やイオンの自主基準のみならず、イオンの基本理念に照らし

た判断や行動を再確認することで、イオンのブランドを守る立場である役員として、高い志、高い倫理観、強い責任感を持ち、さらなるお客さま志向の経営を実行することを目的としています。

◆幹部社員理念研修(2003年～)

グループ各社の経営者層および部長などの幹部社員を対象とし、企業倫理、リスクマネジメント、コンプライアンスにおける社外、社内の状況を把握、共有することで、自らが倫理基準をもって意思決定を行うことを目的としています。

◆一般社員理念研修(2003年～)

グループ各社の一般社員、時間給社員を対象とし、イオンの基本理念やイオングループ未来ビジョンの確認とその実践を考え、お客さま視点での実際の行動につなげることを目的としています。

◆入社時研修(2004年～)

グループ各社の新規入社者、新たにグループ入りした企業の従業員を対象とし、イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョンの理解、およびイオン人としての意識醸成を行うことを目的としています。

イオンビジネス法務研修

リスクを未然に防ぐという意識醸成を目的に、景品表示法、下請法・独占禁止法、知的財産権について正しい知識を習得できるよう法務部主導のオンライン研修を実施しています。

QUESTION 06 経営の体制は？

イオンのガバナンス

「イオンの基本理念」と一体化したガバナンス

ガバナンスの基本は「イオンの基本理念」

当社のコーポレートガバナンスの特徴は、定款に記した「イオンの基本理念」を基本的な考え方としています。基本理念には、当社がどのようにして創業したのか、どのような思いが込められているのかが具体的にわかりやすく語られています。基本理念を構成するのは「平和」「人間」「地域」です。そこにはイオン(株)名誉会長相談役岡田卓也の戦争体験が大きく影響しています。人々の権利が奪われ、犠牲になる悲惨な戦争。終戦後初の大売り出しの際に平和を実感したお客さまを目の当たりにした岡田卓也の、小売業は平和の象徴であるという確信と、人々が尊重されるためには小売業が国やメーカーと対等に渡り合えるような力を持たなくてはならないという志から当社の経営はスタートしています。生活者が力を持ち、生活基盤である地域を豊かにし、平和で自由な暮らしをサポートするのがイオンの使命なのです。

経営の透明性と公正性を担保するために、親子上場を選択

当社には300を超える子会社があります。ここまで事業規模を拡大してきた背景には、お客さまが求めるサービスを提供するために、多様な企業をグループに招き入れてきた合併の歴史があります。大手メーカーが産業資本主義を主導するなかで、地域や生活者が主体となる新しい資本主義への転換を図るためには、事業のスケールが必要になります。M&Aや業務・資本提携によってグループを形成し、存在感を高めてきた基盤には生活者の権利を守るための経営があるのです。

しかし、300社を超える企業群を同じ方向に向かって運営していくのは並大抵のことではありません。イオンでは、各子会社がその業界、その事業領域において最大のパフォーマンスを上げていくために、「イオンの基本理念」のもと、独自に運営する体制を敷いています。そこで経営の透明性と公正性を担保するために、当社は親子上場という形態も選択肢としてきました。子会社を上場させることにより、持株会社によるマネジメントに加えて、株式市場という厳しい競争の中で株主による経営の監視が行われることが、当社のグループ経営にとって最適解であると考えています。上場子会社はいずれも「地域の生活者のためにサービスを展開する」といった公共性の高い事業目的を設定し、賛同いただける株主さまの支持を集めています。

基本理念に賛同いただければどなたでも株主に

時価総額が2兆円を超える企業で個人株主が3割以上を占めるのはイオンだけです。上場企業である以上、株主を選べませんが、一方で「イオンの基本理念」を積極的にアピールして投資先に選んでいただくことは可能です。2023年には個人株主さまは90万人を超えており、この理念を評価いただいた結果だと考えています。

株式の大量取得への対応方針について、当社は特に防衛という意識は持っていません。前述のように個人をはじめイオンの株主の皆さまは、理念にご賛同いただいている方々です。大量取得を表明された場合についても、この理念に賛同いただいているかを検討する期間を設け、現株主の皆さまにもご理解いただくという姿勢です。

株主に対してはさまざまな形でTSR(トータル・シェア・リターン)を重視しています。配当、株の値上がり益、さらに株主優待と還元できるものにはさまざまあります。これをトータルで計算していただくとTSRは非常に大きなものになります。経営の中に理念がいかに生かされているかが当社のコーポレートガバナンスの基準であり、株主に対するリターンが投資していただくための戦略です。さらに、こういう企業でありたいという明確な思いと理念を全国の株主の皆さまに伝えるため、国内の各地域で株主懇談会を開催しています。今後も株主の皆さまとのコミュニケーションを重視していきます。

株式上場50周年を迎えて

当社は2024年に、株式上場50周年の節目を迎えました。お客さまや株主の皆さまを代表とするさまざまなステークホルダーの支えもあって、時価総額は上場当時の約200億円から約3兆円に成長しました。

創業時より「お客さま第一」の立場で考え、積極的に行動する。「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という「イオンの基本理念」を、現在も薄れることなく堅持しています。当社が目指しているのは、平和への積極的な関与、人間の幸福と規範の下支え、地域の繁栄への貢献です。それが「お客さまを原点に」、すなわちお客さまを第一にするということの重要な基盤と考えています。これからの50年も基本理念の具現化を、事業を通じて実践し、持続的な成長を図っていきます。

QUESTION 06 経営の体制は？

役員一覧

取締役



取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員
代表執行役会長

岡田 元也

1951年6月17日生

1979年 3月 当社入社
1990年 5月 当社取締役
1997年 6月 当社代表取締役社長
2003年 5月 当社取締役 代表執行役社長
2012年 3月 当社取締役 代表執行役社長 グループCEO
2020年 3月 当社取締役 代表執行役会長(現任)

所有株式数
2,151千株



取締役 執行役副社長 デジタル担当

羽生 有希

1967年12月23日生

1991年 4月 当社入社
2004年 9月 AEON SOUTH CHINA CO.,LTD. 管理本部長
2007年 11月 永旺商業有限公司 副総経理
2011年 12月 永旺(中国)投資有限公司 董事
2013年 5月 永旺商業有限公司 総経理
2014年 3月 当社執行役 中国事業最高経営責任者
永旺(中国)投資有限公司 董事長・総裁
2017年 3月 当社執行役 中国事業担当
2017年 5月 AEON STORES (HONG KONG) CO., LTD.
主席兼董事総経理
2020年 3月 当社執行役副社長 デジタル・中国担当
2021年 3月 当社執行役副社長 デジタル担当
2022年 5月 当社取締役 執行役副社長 デジタル担当
(現任)

所有株式数
15千株



取締役 指名委員会議長
報酬委員会議長 監査委員

塚本 隆史

1950年8月2日生

1974年 4月 株式会社第一勧業銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 執行役員
2003年 3月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員
2004年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員
2006年 3月 同行常務取締役
2007年 4月 同行取締役副頭取
2008年 4月 みずほフィナンシャルグループ
副社長執行役員
2008年 6月 同社取締役副社長
2009年 4月 同社取締役社長
2011年 6月 同社取締役会長、株式会社みずほ銀行
取締役頭取
2013年 7月 株式会社みずほ銀行 取締役会長
2014年 4月 みずほフィナンシャルグループ 常任顧問
2016年 7月 朝日生命保険相互会社 社外取締役
(現任)
2017年 4月 みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問
2017年 5月 当社社外取締役(現任)
2017年 6月 株式会社インターネットイニシアティブ
社外取締役(現任)
2021年 6月 古河電気工業株式会社 社外取締役
(現任)
2023年 7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
特別顧問(現任)

所有株式数
-

社外 社外取締役

独立 東京証券取引所に届出している独立役員



取締役 代表執行役社長

吉田 昭夫

1960年5月26日生

1983年 4月 当社入社
2011年 3月 イオンモール株式会社 中国本部中国開発
統括部長
2014年 5月 同社常務取締役 営業本部長兼中国担当
2015年 2月 同社代表取締役社長
2016年 3月 当社執行役 ディベロッパー事業担当
2019年 3月 当社代表執行役副社長 ディベロッパー
事業担当 兼 デジタル事業担当
2020年 3月 当社代表執行役社長
2020年 5月 当社取締役 代表執行役社長(現任)

所有株式数
21千株



取締役 執行役副社長 商品担当

土谷 美津子

1963年12月9日生

1986年 4月 当社入社
2006年 5月 当社執行役(お客さま担当兼CS部長)
2008年 3月 当社執行役(グループ環境担当)
2010年 5月 株式会社イオンファンタジー 代表取締役
社長
2013年 3月 イオンリテール株式会社 専務執行役員 食品
商品企画本部長
2016年 6月 ビオセボン・ジャボン株式会社 代表取締役
社長
2019年 3月 イオンリテール株式会社 取締役執行役員副
社長 近畿カンパニー支社長
2022年 3月 当社執行役 商品担当、イオントップバリュ株
式会社 代表取締役社長(現任)
2023年 3月 当社執行役副社長 商品担当
2024年 5月 当社取締役 執行役副社長 商品担当(現任)

所有株式数
19千株

取締役に係る注釈

取締役 所有株式数：計 2,206千株

QUESTION 06 経営の体制は？

役員一覧

取締役

社外 社外取締役

独立 東京証券取引所に届出している独立役員

執行役



取締役 指名委員 報酬委員

ピーター チャイルド

1958年3月25日生

- 1976年 9月 英国原子力公社入社
- 1980年 6月 ミシュラン入社
- 1984年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
ロンドン支社
- 1987年 8月 同社ロサンゼルス支社マネージャー
- 1988年 8月 同社ロンドン支社パートナー
- 1990年 8月 同社バリ支社シニアパートナー
- 2007年 4月 同社ロンドン支社シニアパートナー
- 2015年 3月 同社香港支社シニアパートナー
- 2018年 5月 当社社外取締役(現任)

社外

独立

所有株式数
—



取締役 監査委員会議長

林 眞琴

1957年7月30日生

- 1983年 4月 東京地方検察庁 検事任官
- 2001年 6月 法務省 刑事局国際課長
- 2003年 4月 法務省 矯正局総務課長
- 2006年 7月 法務省 刑事局総務課長
- 2008年 1月 法務省 大臣官房人事課長
- 2011年 4月 最高検察庁 検事
- 2012年 4月 最高検察庁 総務部長
- 2013年 7月 仙台地方検察庁 検事正
- 2014年 1月 法務省 刑事局長
- 2018年 1月 名古屋高等検察庁 検事長
- 2020年 5月 東京高等検察庁 検事長
- 2020年 7月 検事総長
- 2022年 6月 退官
- 2022年 8月 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士(現任)
- 2023年 5月 当社社外取締役(現任)
- 2023年 6月 三井物産株式会社 社外監査役(現任)
東海旅客鉄道株式会社 社外監査役(現任)

社外

独立

所有株式数
—



取締役 監査委員

キャリー ユー

1958年9月30日生

- 1982年 7月 Levy Gee公認会計士事務所入社
(ロンドン)
- 1987年 1月 Coopers & Lybrand(現 PwC)入社(香港)
- 1991年 9月 PwCバンクーバー マネージャー
- 1996年 11月 PwC香港 パートナー
- 1996年 12月 PwC香港 新卒採用パートナー
- 2002年 7月 PwC中国・香港 小売・消費者リーダー
- 2004年 7月 PwC中国・香港「We care」プログラム代表
- 2006年 1月 PwCグローバル 小売・消費者リーダー
- 2008年 3月 PwCグローバル ガバナンス委員会メンバー
- 2009年 7月 PwC中国・アジア太平洋 小売・消費者
リーダー
- 2019年 7月 PwC香港 シニアアドバイザー(現任)
- 2020年 5月 当社社外取締役(現任)

社外

独立

所有株式数
—



取締役 監査委員

リシャル コラス

1953年7月8日生

- 1975年 10月 在日フランス大使館儀典課
- 1979年 8月 ジバンシイ入社
- 1981年 4月 ジバンシイ(日本法人)設立 代表取締役
- 1985年 9月 シャネル株式会社 香水・化粧品本部長
- 1993年 8月 シャネルリミテッド(香港) マネージング
ダイレクター
- 1995年 8月 シャネル株式会社(日本法人)代表取締役
社長
- 2018年 12月 シャネル株式会社(ロンドン)取締役
シャネル株式会社(スイス)
トラベル・リテール事業責任者
シャネル株式会社(日本法人)取締役会長
- 2024年 5月 当社社外取締役(現任)

社外

独立

所有株式数
—

代表執行役会長
岡田 元也

執行役 戦略担当
四方 基之

代表執行役社長
吉田 昭夫

執行役
事業推進・ブランディング担当
尾島 司

執行役副社長 デジタル担当
羽生 有希

執行役 財務・経営管理担当
江川 敬明

執行役副社長 商品担当
土谷 美津子

執行役 物流担当
手塚 大輔

執行役副社長
人事・生活圏推進担当 兼
リスクマネジメント管掌
渡邊 廣之

執行役 中国担当
後藤 俊哉

執行役 GMS担当
井出 武美

執行役 ベトナム担当
古澤 康之

執行役 SM担当
神尾 啓治

執行役 マレーシア担当
岡田 尚也

執行役 DS担当
大池 学

QUESTION 06 経営の体制は？

取締役が有する経験と見識

当社グループの経営に関するさまざまな資質を合わせて、持続的な企業価値の創造に取り組む

イオンは、取締役会の監督機能を十分に発揮させるため、経営、国際、リスク管理、法令遵守、財務会計、金融、IT・デジタル、環境などで高い見識や豊富な経験・知見を有するグローバルかつ多様性ある取締役を擁し、経営の透明性の確保、イオンの基本理念に照らした経営判断、持続的な企業価値の創造に取り組んでいます。

氏名	当社における地位および担当	特記事項
岡田 元也	取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員 代表執行役会長	1997年に代表取締役社長就任以来、経営者として強力なリーダーシップを発揮し、既存事業の発展とM&Aなどによる事業拡大を実現し、当社グループを国内トップの流通企業グループへ成長させてきました。小売業をはじめとする当社グループの事業に精通し、広くグループ全体の経営管理を遂行する豊富な経験と見識を有しています。
吉田 昭夫	取締役 代表執行役社長	ディベロッパー事業およびデジタル事業の責任者、また主要な子会社の代表取締役社長を歴任するなど、豊富な経営経験と実績を有しています。2020年3月より代表執行役社長として、中期経営計画を策定し成長戦略を推進するなど、重要な意思決定や取締役会での監督を行っています。
羽生 有希	取締役 執行役副社長 デジタル担当	当社および当社グループの中国事業およびデジタル事業の責任者、また主要な子会社の代表取締役社長を歴任するなど、豊富な経営経験と実績を有しています。2020年3月より執行役副社長として、中期経営計画の柱となるデジタル事業を担当しています。
土谷 美津子	取締役 執行役副社長 商品担当	当社および当社グループの商品に関する責任者、また主要な子会社の代表取締役社長を歴任するなど、豊富な経営経験と実績を有しています。2022年3月より執行役商品担当として、PB商品の売上伸長に尽力しました。グループ会社との連携を強化し、グループにおけるPB構成比拡大と利益率向上を推進しています。
塚本 隆史	取締役 指名委員会議長 報酬委員会議長 監査委員	大手金融機関の経営者を務め、国際的に活躍し、金融・財務会計分野において高い見識と豊富な経験を有しており、経営全般の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンスの向上にあたり、助言、指導を行っています。
ピーター チャイルド	取締役 指名委員 報酬委員	世界的に有名な大手コンサルティング会社において、消費財および小売グループのリーダーを務めるなど、リテール分野に関する専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
キャリア ユー	取締役 監査委員	英国、香港、カナダの会計士協会に所属し、大手コンサルティング会社において、アジア太平洋地域の小売および消費者グループのリーダーを務めるなど、会計およびリテール分野に関して、国際的かつ専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
林 眞琴	取締役 監査委員会議長	東京高等検察庁検事長、検事総長を歴任した弁護士として、法律・コンプライアンスに関する豊富な経験・見識を有しており、リスク管理、法令遵守などコンプライアンス経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
リシャル コラス	取締役 監査委員	欧州・アジアにおいてグローバル企業の事業責任者および日本法人社長を歴任するなど、リテール分野におけるグローバル経営に関する専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。

QUESTION 06 経営の体制は？

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と体制

理念と一体化したガバナンスを推進するために

イオンが目指す企業のあり方

イオンは創業以来、お客さま志向に徹し、お客さまや地域社会への限りない貢献、そして従業員の幸せの実現こそが小売業の永遠の使命であるとの信念を貫いてきました。

イオンの基本理念や革新のDNAを基盤とした長期的な視野に立った経営を時代を超えて継続していくために、イオンのコーポレートガバナンスにおいて重視すべき価値観、経営姿勢、企業統治の基本的な考え方を以下に示す「コーポレートガバナンスにおける基本姿勢」として定め、これを中核とした「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し公表しています。

» コーポレートガバナンス基本方針

<https://www.aeon.info/ir/policy/governance/>



コーポレートガバナンスにおける基本姿勢

1. お客さま基点、現場主義による価値創造

お客さまの幸福感の実現を最大の企業使命として、お客さまとの接点である現場主義を貫き、常にお客さま基点で考えることで、変化するお客さまのニーズに対応した最適な価値創造を追求します。

2. 最大の経営資源である人間の尊重

人間こそが最大の経営資源であるとの信念に基づき、従業員を尊重し、多様性を重視し、教育機会を積極的に提供することで従業員が自己成長に努め、強い絆で結ばれ、お客さまへの貢献を至上の喜びとする従業員で構成された企業を目指します。

3. 地域社会とともに発展する姿勢

地域社会の一員、心を持った企業市民として、同じ地域社会の参加者であるお客さま、従業員、株主、お取引先さまとともに発展し、地域社会の豊かさ、自然環境の持続性、平和に貢献することを目指します。

4. 長期的な視野と絶えざる革新に基づく持続的な成長

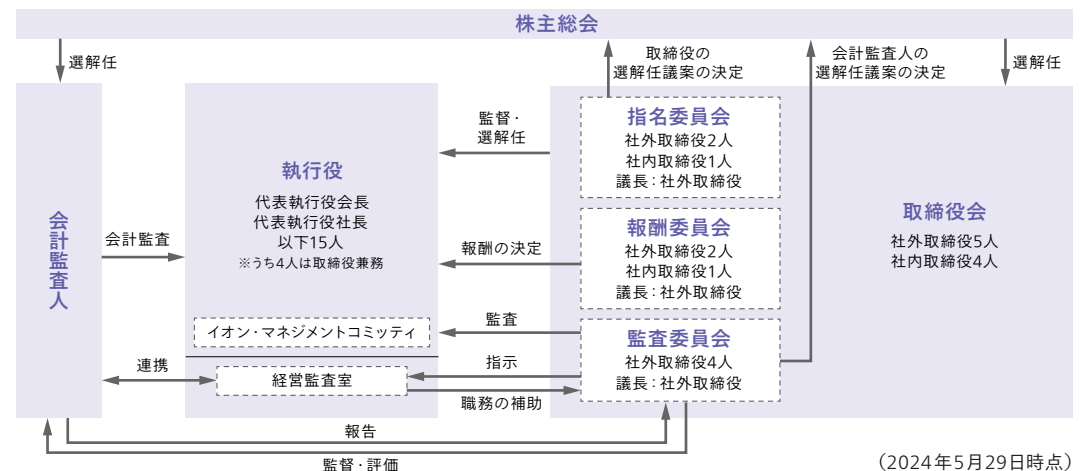
お客さま、地域社会の期待に応え続けるために、変化する経営環境に対応するための絶えざる革新に挑戦することで、長期的な視野に立った価値創造を伴う持続的な成長と、グループ全体の継続的な価値向上を志向する経営に努めます。

5. 透明性があり、規律ある経営の追求

お客さま、ステークホルダーとの積極的な対話に努め、評価を真摯に受け止め、常に自らを律することで、透明性と規律がある経営を追求します。

コーポレートガバナンス体制

当社は、グループ全体を視野に入れた基本理念に基づく経営、透明かつ持続性と安定性を持った経営、お客さまを原点とした絶えざる革新、これらを実践するための最適な企業統治体制として、指名委員会等設置会社を選択しています。これにより、経営の監督と業務執行を分離して、執行役に大幅な権限委譲を行い迅速な経営の意思決定を実現する体制を整える一方、社外取締役を過半数とする指名委員会・監査委員会・報酬委員会の3委員会を設置し、経営の透明性と客観性を担保しています。さらに「指名」「報酬」「監査」の各委員会の議長を全て社外取締役とすることで経営の透明性と公平性をより一層高めています。また、純粋持株会社としてグループの事業や個社の枠組みを超え、グループが目指すべき経営方針の策定や、経営資源配分の最適化、事業を超えたシナジーの創出に取り組んでいます。



QUESTION 06 経営の体制は？

取締役会の運営状況

透明性の高い経営を実践

取締役会および委員会の構成

当社の取締役会は、経営の監督機能という役割を踏まえ、取締役9人(男性6人、女性3人)のうち5人(男性4人・女性1人で、うち3人は外国籍)を社外取締役で構成しています。社外取締役と当社との間に特別な利害関係はないことから社外取締役全員を「独立役員」として指定し、東京証券取引所に届け出しています。また、指名委員会と報酬委員会は3人中2人、監査委員会は4人全員を社外取締役とし、3委員会の議長は、全員社外取締役とすることで、透明性の高い経営を実践しています。当社では、イオンの基本理念などの考え方を共有し、経営者としての経験やそれに準ずる経験・知見を有することなどを定めた「社外取締役候補者の指名基準」、経営陣から独立した判断を下すことができる人物とすることを定めた「社外取締役の独立性基準」のもとに、社外取締役を選任しています。取締役が有する経験と見識については [P.87](#) をご覧ください。

名称	構成員
取締役会	岡田元也(取締役会議長 代表執行役会長) 吉田昭夫(取締役 代表執行役社長) 羽生有希(取締役 執行役副社長) 土谷美津子(取締役 執行役副社長) 塚本隆史(社外取締役) ピーター チャイルド(社外取締役) キャリアユー(社外取締役) 林真琴(社外取締役) リシャール コラス(社外取締役)
監査委員会	林真琴(委員会議長) 塚本隆史 キャリアユー リシャール コラス
指名委員会	塚本隆史(委員会議長) ピーター チャイルド 岡田元也
報酬委員会	塚本隆史(委員会議長) ピーター チャイルド 岡田元也

取締役会および委員会の主な役割

● 取締役会

当社の経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、経営の基本方針ならびに業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役および執行役の職務の遂行を監督します。

● 監査委員会

取締役および執行役の業務遂行の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。

● 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案を決定します。

● 報酬委員会

取締役および執行役が受ける個人別の報酬に関する方針と内容などを決定します。

取締役会の運営

取締役会における活発な議論と適切な判断、公正な監督を可能にするための体制を整備しています。取締役会資料の事前配布、必要に応じた事前説明、経営全般の重要情報の共有などを通して、社外取締役に十分な情報提供をすることで、社外取締役の知見や客観性に基づく意見を取締役会の運営に反映させています。中期経営計画や重要な政策など深い議論が必要な課題に対しては、取締役会における審議に向けて別途議論の機会を設け、取締役による十分な議論の時間を確保しています。年度終了後の取締役会にて前年度の活動と成果を討議し、その結果を経営陣に共有するとともに、その概要を開示しています。

また、ダッシュボードを活用して日常的に取締役会資料や重要性の高い情報にアクセスできる環境を整備するとともに、取締役会や各委員会の間での情報共有を図り、関連する議題などについて、より多角的な視点から議論を深めるようにしています。

取締役および委員会の開催状況(2023年度)

	開催状況	主な役割
取締役会	年8回	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役の職務遂行の監督 会社法第416条に定められる取締役会で決定しなければならない事項および執行役に委任することができない事項の決定
監査委員会	年9回	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役の職務執行の監査 株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・再任しないことに関する議案内容の決定
指名委員会	年4回	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定
報酬委員会	年3回	<ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役が受ける個人別の報酬などの内容の決定

※ 上記の取締役会、各委員会での活動のほか、社外取締役ミーティング、政策審議ミーティングの開催などを行っています。

QUESTION 06 経営の体制は？

グループマネジメント体制の変革

グループの事業規模に適合した経営体制の変革を進める

イオンには、前身のジャスコ(株)設立以来、地方の有力企業と提携・合併を重ねながら、全国的なチェーン展開によるグループの規模拡大と、グループマネジメント体制の変革を進めてきた歴史があります。ジャスコ発足以降は、提携・合併戦略のもと「連邦制経営」を推進し、この体制下でグループ全体として各社共通の課題解決に取り組むため、管理部門業務は本部で集約・効率化を図るとともに、それぞれの法人が独自に地域密着型で営業活動を展開できるよう大幅に権限を委譲することとしました。その後、事業の多角化、国際化を進めるなか、1989年には、グループ戦略の大変革を掲げ、グループ名を「ジャスコグループ」から「イオングループ」に改称しました。変革

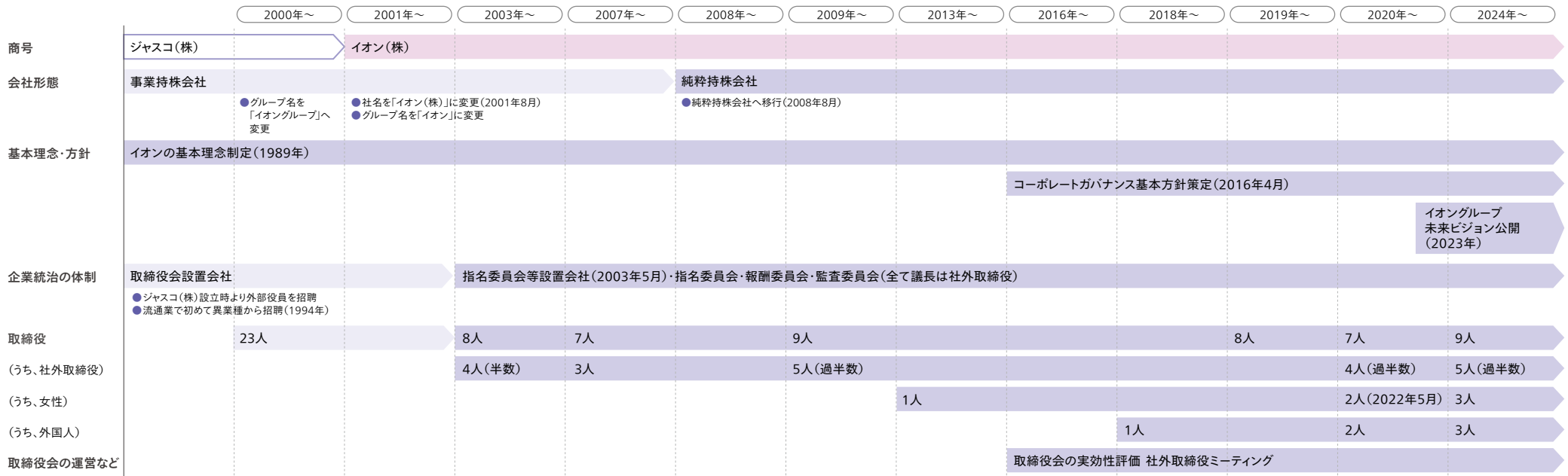
時においては、各社の自主性を重んじながらも、相互にノウハウを共有し、グループ全体の成長を見据える、「ゆるやかな連帯」という形式を採りました。

2008年には、モール型ショッピングセンターの開発や小売店事業の展開、またM&A戦略を推進するなか、グループ規模の拡大と小売業を中心とした事業に多角化を進めるうえで、ホールディングスと事業会社の組織構造を明確にした「純粋持株会社」へとマネジメント体制を変革しました。その後も「お客さま第一」「地域密着経営」「現場主義」を貫きながら、外部環境や競争環境の変化、そしてグループの事業規模に適合した経営体制への変革を進めています。これらのマネジメント体制

の変革を経て、現在、GMS、SM、DS、ヘルス&ウエルネス、総合金融、ディベロッパー、サービス・専門店、国際へと事業領域を広げ、国内を代表する事業規模となりました。2021年4月には、グループを挙げて取り組む方向性を示した「イオングループ中期経営計画(2021-2025年度)」を策定・発表しました。事業各社はこれに則り、個社自立の中期計画を策定しています。

2023年には、「イオングループ未来ビジョン」を公開し、「イオンの基本理念」や革新のDNAを基盤とし、長期的な視野に立った経営を、時代を超えて実践しています。

グループマネジメントとコーポレートガバナンスの変遷



QUESTION 06 経営の体制は?

グループマネジメント体制の変革

経営の自主性・独自性を重視したグループ会社の株式上場

当社は、グループ会社の経営の自主性・独自性を重視し、分権制によるグループ経営を実践することで、グループ全体の企業価値が向上するものと考え、創業以来これを実践してきました。グループ会社のうち、特に事業・地域の特性を踏まえた自律的経営により持続的な成長が促進され、資本市場からの規律によりその経営の質が向上すると見込まれるものについては上場子会社としています。さらに、上場子会社の少数株主保護の観点から、子会社各社に独立社外取締役の選任や独立役員による諮問委員会の設置などを要請しています。

グループ各社がお客さまを基点とした事業を複合展開し、それぞれが持株会社やグループ各社との連携のもとに地域ナンバーワンないし業界トップを目指して自主的・自律的な事業活動を展開することで、グループおよび各社の企業価値向上を図っています。

大量株式取得者に対して

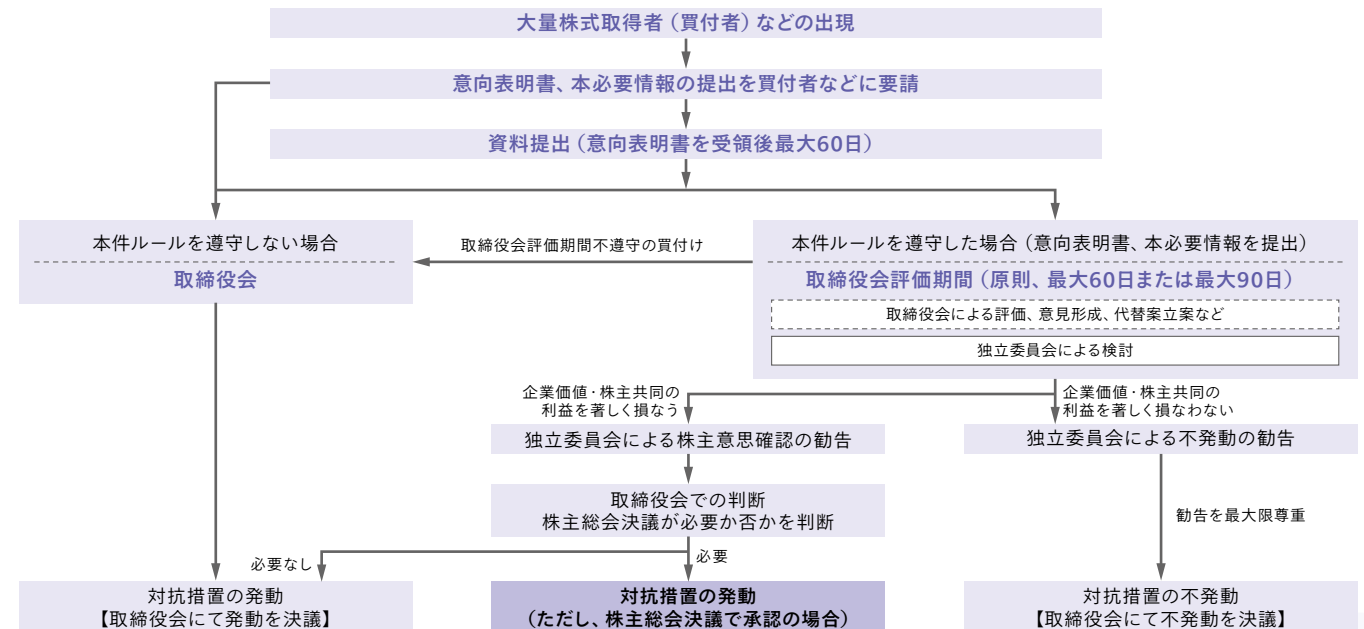
当社は、長期的な視点で地域や社会と共生する経営、広範かつ複合的な事業展開がグループ全体の企業価値向上に資する一方で、経営方針の著しい変更は、グループに与える影響が大きく、同時に地域社会への影響も懸念され慎重な対応が求められると考えています。こうした観点から当社の財務および事業の方針の決定を支配するならば、その内容や企業価値の源泉を十分に理解し、企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を維持、向上を可能とすることが望まれます。

以上の考えから、当社議決権の20%以上の株式取得を行うおとする者に対しては、大量株式取得者の概要、取得対価の算定根拠、買取方法、買取資金源、買取後の経営方針など

について当社への十分な情報提供を行うことなどの買収ルールの遵守を要請します。当社取締役会は、大量株式取得者が登場し次第、その事実を開示するとともに、外部の専門家1人以上と社外取締役から成る独立委員会を設置し、提供された情報(追加提供を求める場合にも意向表明書受領日から60日以内の日を最終回答期限とします)をもとに、同委員会に意見を求め、その意見を最大限尊重したうえで、所定の評価期間(60日間または90日間)内に、当該買収提案に対する評価結果などを発表します。この取締役会および独立委員会においては、判断の客観性をさらに高めるため、適宜他の専門家にも意見を求めることができます。また、上記ルールが守られない場合や、

株式の高値買戻要求や高値売抜けが目的であると推測されるなど、株主の皆さまの利益が害されることが明らかである場合には、所定の評価期間の経過を待たずに、当社取締役会が新株予約権発行などの対抗策をとり得ることとします。なお、大量株式取得者の権利行使が制限される行使条件差別型新株予約権を発行するときは、既存の株主さまの複雑な手続きを回避すべく、会社による取得条件を付与します。また、対抗措置の内容・採否は取締役としての善管注意義務に従い、原則として取締役会が決定・実施していきますが、例外的には、その内容・効果などに鑑みて株主の皆さまのご判断を仰ぐべく、当社株主総会に採否の決議を付議することがあります。

本件方針の概要(手続きの流れ 簡易版)



» 第99期 定時株主総会招集ご通知



https://ssl4.eir-parts.net/doc/8267/ir_material_for_fiscal_ym19/154733/00.pdf

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役

イオンの基本理念の考え方を共有し、執行から独立した判断を下すことができる人物を招聘

社外取締役の独立性基準

当社の社外取締役は、独立性を保つため、以下に定める要件を満たしたものとします。

- 現在および過去10年間、当社または当社子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、使用人（以下、業務執行者という）ではない者。
- 本人が、現在または過去3年間において、以下に挙げる者に該当しないこと。
 - 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者
 - 当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員
 - 当社の主要な借入先（連結総資産の2%を超える金額の借入先）の業務執行者
 - 当社の主要なお取引先さま（当社グループとの取引が、当該お取引先さまの最終事業年度における年間連結売上上の2%を超える金額のお取引先さま）の業務執行者
 - 弁護士、公認会計士または税理士その他コンサルタントであって、当社グループより役員報酬以外に年間1,000万円を超える報酬を受領している者
 - 非営利団体に対する当社グループからの寄付金が、1,000万円を超え、かつ当該団体の総収入もしくは経常利益の2%を超える金額の団体の業務執行者
 - 上記1および(1)～(6)の配偶者または2親等以内の親族

※ただし、上記(1)～(7)のいずれかの項目に該当する場合でも当該人物の人格、識見などに照らし、実質的に独立性を有すると判断した場合には、その理由を対外的に説明することを条件に、社外取締役候補者としてすることができるものとします。

透明性・公平性の高い取締役候補者指名手続き

当社の取締役候補者指名手続きは、社外取締役が議長であり、かつ過半数を占める指名委員会にて決定することにより、透明性・公平性が高いものとしています。候補者の指名基準は以下の通りとしています。

- 取締役会による経営に対する監督機能という役割を踏まえ、社外取締役の員数を取締役会の過半数とする。
- 社外取締役は、最高経営責任者など経営者としての豊富な経験もしくはそれに準ずる経験・知見を有する者とする。また当社の経営陣に対し、経営戦略の推進、コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンス経営などについて、指導・監督できる高い見識や豊富な経験を有する者とする。
- 社内取締役は当社およびグループの基本方針・戦略立案・経営執行に責任を持ち、取締役会への説明責任を果たすことのできる当社の執行役または子会社社長・社長である者とする。ただし、執行役を兼務しない社内取締役を選任する際はこの限りではない。

- 株主総会への社内取締役および社外取締役の解任案提出の基準は、法令および定款に違反する行為またはそのおそれのある行為があった場合、その他、職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合とし、指名委員会で決定する。

社外取締役への情報提供

当社では、社外取締役に対し、その機能を十分に発揮できるようにするため、就任の際、または就任後も継続的にグループの戦略・事業・組織・財務などに関する情報を提供します。

また年間を通じて、新業態の店舗や新規事業拠点などの現場視察、政策討議の場やグループ内部での政策方針発表会への参加、植樹などの環境・社会活動への参加により、執行側や現場との対話を行っています。さらに2024年度は「ビジネスレポート」として、グループの事業活動に関する月次報告を開始しました。イオンのグループ経営への理解を深めるようにしています。

現場視察の内容は [P.93](#) をご覧ください。

過去の社外取締役

氏名	在任期間	取締役就任時の主な兼職など
小川 是	2003年5月～2005年5月	日本たばこ産業株式会社 代表取締役会長
福原 義春	2003年5月～2007年5月	株式会社資生堂 名誉会長
植原 稔	2003年5月～2006年5月	三菱商事株式会社 代表取締役会長
山崎 源三	2003年5月～2009年5月	弁護士
石坂 匡身	2005年5月～2011年5月	社団法人日本損害保険協会 副会長
佐々木 幹夫	2006年5月～2007年5月	三菱商事株式会社 取締役会長
倉重 英樹	2007年5月～2013年5月	株式会社RHJインダストリアル・パートナーズ・アジア 代表取締役社長
生田 正治	2009年5月～2016年5月	株式会社商船三井 相談役
末吉 竹二郎	2009年5月～2017年5月	国際連合環境計画・金融イニシアチブ 特別顧問
但木 敬一	2009年5月～2017年5月	元検事総長、弁護士
佐藤 謙	2011年5月～2018年5月	財団法人世界平和研究所 理事長
内永 ゆか子	2013年5月～2020年5月	株式会社ベネッセホールディングス 取締役副社長、特定非営利活動法人 ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長
長島 徹	2016年5月～2020年5月	帝人株式会社 相談役
大野 恒太郎	2017年5月～2023年5月	元検事総長、弁護士

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役の現場視察

執行側や現場との対話を通じてグループ経営への理解を深める

グループの事業会社が運営する新業態店舗や新規参入した事業の拠点などを中心に、精力的に現場視察を行っています。

2023～2024年の視察先一覧

視察先		視察の目的・意義など	
2023年	5月	GREEN PICNIC (グリーンピクニック)糸島	「多目的ガーデニングプレイス」として「買う」「食べる」「遊ぶ・過ごす」「地域とつながる」という4つのテーマを持つイオン九州(株)の新業態を視察
		キャン★ドウ イオンモール福岡店	2022年にグループ入りした(株)キャンドウの発信をテーマにディスプレイや商品構成比を一新した新店舗を視察
		綾町 イオンの森(2013年～植樹)	ユネスコエコパークに登録された宮崎県綾町の中核に位置するイオンの森を視察
		イオンウエルシアプラス大野城若草店	2022年9月に設立したイオンウエルシア九州(株)の第1号店、調剤併設型ドラッグストアとスーパーマーケットを融合した店舗を視察
	7月	誉田CFC(カスタマー・フルフィルメント・センター)	英国Ocado社の最先端デジタル技術とイオンのサービスを一体化した新ネットスーパーGreen Beansの拠点であるカスタマー・フルフィルメント・センター(大型温度管理物流センター)を視察
	9月	イオン北海道(株)のイオン札幌平岡店、イオン札幌桑園店、ザ・ビッグ西岡店、マックスバリュ倶知安店	グループ施策であるリージョナルシフトの取り組みについて、店舗を視察するとともに、現地従業員とのコミュニケーションを実施。あわせて社外取締役との政策審議による集中討議を実施
2023年	11月	イオンインドネシア	イオンインドネシアおよび事業会社各社におけるイオン経済圏の進捗状況と今後の発展について、現地視察と現地スタッフとの意見交換を実施
		シンガポールウエルシア	シンガポールウエルシアにおける経営課題と、今後の事業の方向性について、現地視察と現地スタッフとの意見交換を実施
2024年	4月	イオンフードサプライ(株)新惣菜プロセスセンター Mujin R&Dセンター	「サプライチェーン戦略」における「プロセスセンター戦略」と「物流戦略」について、現状と今後の方向性を現場にて確認。グループ惣菜戦略のモデルとなる新プロセスセンターの取り組みと物流戦略のパートナーである「Mujin R&Dセンター」における次世代物流技術を視察
	6月	イオンレイクタウン	イオンモール最大級のイオンレイクタウンによるまちづくりと、イオンの役割について視察
		誉田CFC(カスタマー・フルフィルメント・センター)	2024年5月に就任されたリチャール コラス社外取締役の視察を実施



イオンフードサプライ(株)新惣菜プロセスセンター視察の様子(2024年4月)

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役メッセージ

社外取締役 指名委員会議長 報酬委員会議長 監査委員
塚本 隆史持続的な成長と
長期的な企業価値向上を実現

イオングループの業績は着実に伸展しています。これは物価上昇、消費の二極化、デジタル化といった最近の変化に対応し、トップバリュによる生活応援、店舗でのセルフレジやデジタルツールの導入など、中期経営計画の成長戦略を着実に進めた成果といえます。特にGMS、SMなどの小売事業が復活してきたのは望ましいことです。イオンの取締役会は、この流れをさらに確実にするために中計の「5つの変革」および「グリーン戦略」「人材開発」などグループ重要戦略の進捗について適時に報告を受け、社外取締役の知見や問題提起を踏まえた議論を重ねて進捗をフォローアップし、所期の成果を実現していくことが

求められています。中計も残すところあと2年となりましたが、今後はAIを活用した効率化、PBにおける環境配慮商品への注力、ヘルス&ウエルネス事業の成長戦略などの新たな挑戦にも取り組みながら実行フェーズを加速させていくことが重要です。

当社の取締役会では率直かつ本質的な議論を行うことを旨としていますが、議論を実際の経営に活かしていくためには、社外取締役から提言された戦略の方向性、アクションプラン、進捗管理などについて、議論内容を具体的施策に落とし込み、責任者と時間軸を明らかにしたうえで直ちに実行しフォローアップを開始する、といったスピード感のある可視化されたプロセスを進めていくことが大切であります。

多数のグループ会社を傘下に有するイオンが成長していくためには各企業がそれぞれの事業領域において専門性、独立性を最大限に発揮し自ら成長していくことが肝要です。他方、イオングループが全体で進める中計などの成長戦略は、グループ横断的に取り組むべきものも多く、それらを迅速かつ効率的に実行していくためには持株会社が各事業会社を強力に牽引し、また全体最適の観点からもリーダーシップを発揮することが求められます。そのため取締役会でグループレベルでの戦略展開を議論するに際しては、個々の事業会社の主体的役割と持株会社の果たすべき役割の明確化ということが重要な論点となっています。

次に、社外取締役の重要な役割のひとつは、経営の結果に基づいて経営陣の評価を行い、それに基づく指名・再任や報酬決定を行うことでもあります。そのために社外取締役が委員長を務め委員の過半を占める指名委員会および報酬委員会において、毎回活発な意見交換を行っています。また取締役会のあるべき姿や中長期的な企業価値の一層の向上を促すための報酬制度のあり方についても、報酬委員会を中心に議論が続

けられています。イオンの報酬制度の目的は、役員が基本理念に基づき絶えず革新し続け、果敢に挑戦してグループの持続的な成長に貢献することを後押しすることにあります。報酬制度設計の基本的な考え方としては、①お客さま、従業員、株主に理解され支持される公正感と透明性ある基準により決定される、②中長期経営戦略の成果および業績に連動し戦略遂行を強く動機づけるものである、③内外の環境を踏まえ当社グループの経営を担う人材の確保・維持につながる水準である、が挙げられます。またグループ各社においては上記の基本的な指針が共有・理解されており、これらに則って各社の取締役会や報酬委員会で夫々の制度設計と運営を行っています。

最後に人的資本についてです。わが国の小売業界において最大かつ最先端のリーダーであるイオンが、大企業特有の停滞に陥ることなく革新と創造を続け発展していくために最も重要な資本は、人的資本です。イオンは、個人個人の仕事への考え方自体が多様化しているなかで、さまざまな考え方や生き方を許容し、個々の力を最大限に発揮することが発展につながるとの信念に基づき、多種多様な挑戦機会を提供しています。従業員が自己研鑽を行い公募機会にチャレンジして自らのキャリアを切り開いていく新たな仕組みを通じて、イオンにとって最も大切な挑戦する人材と風土が育まれていくことを願っています。

企業は革新なくしては成長し得ず、現状に安住した瞬間に衰退をはじめます。革新し続けるためには先見性と洞察力を磨いてお客さまと社会の変化を察知し、新たに求められるものを先取りして誰よりも早く提供していくことが必要です。私たち社外取締役は、このような「イオンの基本理念」に基づきイオンが持続的な成長と長期的な企業価値向上を実現できるよう努めていきます。

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役メッセージ



社外取締役 指名委員 報酬委員
ピーター チャイルド

イオンのベストを
全てのステークホルダーに

2023年度、私は、お客さまへの継続的なサービスの提供、質の高い雇用機会、地域社会への貢献、そして株主の皆さまにご満足いただけるよう、事業の長期的成功と経済的な存続可能性を確保することを目的として、さまざまな提言を行いました。比較的前例のない地政学的・経済的な激動の時代において、取締役会は重要な方針討議を行い、利益ある成長の維持や経済的回復力の向上、お客さまを戦略の中心に据えるための方策などについて討議しました。加えて、迅速な情報提供や主要なイニシアチブの進捗状況の共有、優先事項、課題、取るべき措置に関する活発な議論など、内部ガバナンス・プロ

セスの改善も継続しました。これにより、外部環境の予期せぬ変化の影響を反映し、新たな機会を活用するために中期計画を調整することができたと考えます。

また、資料の事前提供、積極的な事前説明、質の高い取締役会審議、月次事業報告書による進捗状況のタイムリーな報告などが改善されたことをご報告できることを嬉しく思います。月次事業報告書は、決算やKPI、経営委員会の主な審議状況、その他の重要なトピックを含む事業実績のスナップショットを定期的に提供するものです。これら全てのイニシアチブの包括的な状況の確認を行い、取締役会の議題の設定、決定事項の明確化、および議論中に確認された問題の明確化について、さらなる改善を多数提言しました。

私は引き続き、社外取締役が国内外においてイオングループの事業に触れることを積極的に奨励しています。2023年度には、イオンのサプライヤー、新しい加工センター、ECサイト、技術パートナー、さまざまな小売事業など、複数の現地視察を実施し、北海道、ジャカルタ、シンガポールでの政策審議の際にも行われました。これらの視察は、多様なイオンの社員と関わる機会にもなります。事業の運営面を直接理解し、第一線で働く従業員の視点に立つことで、実行の課題や適切なタイミングとリソースなど、より広範な戦略的イニシアチブに関する議論の質が大幅に向上すると考えます。イオンのような大きなグループにとって、各事業会社が取締役会により提示された経営課題にどのように取り組んでいるのか、またそれがグループとどのように関連しているのかを理解することは非常に重要だからです。

私は、イオンの社員が新たな課題に取り組むために必要なスキルを身につけ、やりがいのあるキャリアを享受できるよう、モチベーションを高め、積極的に人材を育成することの重要性を強く信じています。

報酬委員会のメンバーとしては組織の全レベルにおいて競争力のある報酬水準を確保し、業績および個人の目標達成に見合ったインセンティブを適切に調整し、多くのグループ企業にわたって首尾一貫した公平な枠組みを確立することに努めてきました。人工知能のような特定のスキルや能力に対する需要が高まるなか、人材獲得競争を繰り広げるとともに、ロジスティクスのような主要なオペレーション業務に継続的なプレッシャーがかかるため、新規および既存の従業員に対するオフアーを継続的に評価する必要があります。さらに、アジアの複数の地域で事業を展開する当社にとっては、これまで以上に言語的・文化的な適応が必要になるでしょう。

それと同様に重要なことは、社員が役割を変え、いずれはグループを去るなかで、リーダーシップの円滑な移行を図る必要があるということです。私は指名委員会のメンバーとして、いかにして主要事業の責任者をアップグレードするか、また後継者計画のプロセスを通じて将来のニーズを予測するかに特に注意を払っています。最近、取締役会に2人の新取締役を加えましたが、2人とも独自の専門知識と視点を持ち、今後の審議の質を大いに高めてくれると信じています。イオンの特徴的な企業文化は強みであると同時に、特に他部門や他地域からの新入社員にとっては、難点でもあります。グループ外から人材を集めるのは容易ではありません。私たちは、多くの重要な人材をどのように選択的に統合していくかを慎重に考える必要があります。

私は社外取締役としての立場から、今後もイオンがより一層のビジネス変革を成功させるため、取締役会のパフォーマンス改善、視察を通じたイオングループ全体への貢献、そしてグローバルな視点と小売業での知識・経験に基づく変革の提案を積極的に行い、主導的な役割を果たす決意です。

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役メッセージ

社外取締役 監査委員
キャリア ユー建設的な寄与を通じ、グループの
ガバナンス向上に努める

中期経営計画(2021-2025年度)は、2021年初頭、コロナが猛威を振るうなかで発表されました。吉田社長のもとで策定されたこの中計には、営業収益11兆円、営業利益率の大幅改善という意欲的な目標が盛り込まれ、中計が掲げる成長戦略「5つの変革」とグリーン戦略の両輪で、長期目標の達成を目指すものでした。しかしながら、2023年まで長引いたコロナ下によってリテール業界は世界的な不振に陥り、インフレ、公共料金の値上げ、消費者心理の冷え込みはイオンにとっても逆風となりました。

このような環境にありながらも、2023年度の営業収益は中計の当期目標を超えて過去最高を記録しました。営業利益率については当期目標を下回りましたが、コロナ前の2019年度の数値を超えることができました。

厳しい経済環境下においても、イオンは業績向上の達成だけでなく、環境・社会に対する責任にも意欲的に取り組みました。イオングループのパートタイム社員の賃金を2年連続で7%アップしましたが、40万人というパートタイム社員数を考慮すれば、これは決して小さな決断ではありません。環境面では、脱炭素ビジョンの中間目標を7年前倒しで達成しました。

業績および「5つの変革」推進に寄与した主な取り組みとしては、イオンのブランド「トップバリュ」のリブランディング、デジタル化の促進、リテール改革が挙げられます。「トップバリュ」については、昨年2,500の新商品およびリニューアル商品が発売され、より幅広い商品ポートフォリオでさまざまな属性のお客さまのさまざまな用途需要を捉えることができました。DXの本格化については、例えばセルフレジ、電子棚札、AIによる在庫補充といった取り組みにより店舗の利益率が改善しました。人時生産性は大切な業績指標のひとつです。

この2つの取り組みを地域統合による規模の活用と掛け合わせることで、GMS事業、SM事業、DS事業の利益率は改善しました。社外取締役として、地域再編の成果が形になるよう取り組みを継続していただきたいと思います。また、ライフスタイルや競合環境の変化を視野に入れて、非リテール事業、すなわち金融サービスとショッピングセンターについては、一層の戦略的討論を期待しています。

取締役会は年8回の会合に加えて、説明会や月次事業報告書を通じたより活発な報告が実施されていますし、現地視察も度々あります。これらを通じて、イオンがどのように多様なニーズに応えながらコスト抑制圧力を克服しているのか、その手腕を私たちは査察することができます。このようにして、社外取締役は現場ではタイムリーに意見を述べ、定例会合ではより踏み込んだ議論をすることができるのです。このような運営は、ガバナンスの国際標準に照らして優れたものであると私はみなしています。

取締役会の各会合では、いつも冒頭で岡田会長から経済動向、社会動向、競合環境など国内外のマクロ環境の所見が共有されます。これを呼び水に、ドラッグストア業界の統合の

影響やイオンネクスト(株)のGreen Beansへの戦略的投資などについて白熱した議論が繰り広げられ、社外取締役は各人の経歴や経験に基づく発言で貢献します。

リスク管理については、取締役会と監査委員会の両方で議論されます。当期は、DXとサプライチェーン改革の重要性を考慮して、私はITガバナンス・セキュリティリスクを特に重視すること、およびイオンサプライヤーCoC、お取引先さまサーベイ、リスク管理最高責任者の指名に賛成しました。また、アセアン拡大、外貨エクスポージャー、金利エクスポージャーの急速な進行を受けて、財務リスク管理を独立させることを提案しました。

現地視察は、経営陣にとっても社外取締役にとっても、現場の運営を直接見ることができる貴重な体験です。インドネシアでは、イオンは複数の事業形態を展開していますが、なかでも富裕層のニーズにも応えるスーパーマーケットは大人気です。こういった視察のおかげで社外取締役は各事業セグメントへのリソース配分と経済循環をしっかりと点検することができます。

当期、私たちは、イオンの食品加工センターと、配送センター用ロボット開発の協業先である(株)Mujinを訪問しました。イオンがさまざまなテクノロジーを調査して機器のサプライヤーやパートナーを慎重に選定しているのが印象的でした。訪問先については、片や大手ホテルやエアライン出身のシェフたち、片や15カ国から集まった先鋭のロボティック技術専門家集団。共通して、優秀な人材が際立っていました。

イオンでは、デジタル研修、ヘルスチャレンジキャンペーン、ダイバーシティ&インクルージョンを支援するためのワークスタイル改革など、各種施策を通して従業員がいきいきと働ける環境の整備に取り組んでいます。イオンの基本理念の浸透を目的に新設された平和賞、人間賞、地域賞は従業員なら誰でもエントリーできるもので、とても素晴らしい施策だと思います。

最後に、イオンの経営陣、従業員、株主の皆さまに株式上場50周年のお祝いを申し上げます。社外取締役の立場から、これからも建設的な寄与を通じてイオンのガバナンス向上に努めます。

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役メッセージ

社外取締役 監査委員会議長
林 眞琴

5つの変革「デジタルシフトの加速と進化」においては、店舗出荷型のネットスーパーに加えて、いよいよ期待のGreen Beansが首都圏で稼働をはじめると、デジタル事業の拡大が進むとともに、店舗デジタル化による人時生産性の向上が成果として出てきています。しかし、重要KPIである「デジタル売上」は2025年度目標(1兆円)からまだ大きく乖離しており、残り2年間の飛躍的展開を期待しています。

取締役会の実効性確保

2023年度は、政策審議ミーティング、国内外店舗視察、事前ブリーフィングなど多様な機会が社外取締役に対して提供され、十分な情報と理解を整えたいうで取締役会に臨むことができるようになりました。

取締役会においては、議案(決議・報告)の審議にとどまることなく、イオングループにとっての骨太の課題・取り組みについて、あらかじめ年間のアジェンダ設定を行って計画的・継続的に議論することが重要です。2023年度においては、一例として「グループ人材・人事戦略」が議論されましたが、これは、人的資本経営の重要性が高まるなか、時宜を得たテーマ選定でした。

2024年度は、「グリーン戦略」「事業ポートフォリオ」「重大な課題を持つ子会社」などの課題もテーマに加えて、取締役会の実効性をさらに高めていきたいと思えます。

リスクマネジメントとコンプライアンス

イオンはグループ全社を対象とする「リスクマネジメント委員会」を設置して、リスクマネジメントにあたっています。同委員会の2024年度重点リスク項目には、新たに「人権」「取引先管理」「ITガバナンス」が追加され、委員会のもとに「人権デュー・ディリジェンス委員会」が立ち上がりました。

このうち、「人権」と「取引先管理」は、「ビジネスと人権」という新しい経営課題に対応するもので、これを遅れることなく重点リスクとして追加したことは評価に値します。また、「ITガバナンス」は、先端化・巧妙化し、熾烈さを増すサイバー攻撃やシステム障害に対して、いま最も対応を急がなくてはならないリスクです。

「ビジネスと人権」の課題への対応、とりわけ「人権デュー・ディリジェンス」の実効的な実施は、どの企業にとっても経験の蓄積のない分野でありますし、サイバーセキュリティにしても、サイバー攻撃のレベルは日に日に進化して先鋭化・熾烈さを増しており、これに対抗し得る体制づくりは容易なことではありません。これらの課題は今後ますますその重要性を増し、永続的に取り組んでいかなければならない課題となることでしょう。

社外取締役として1年が経過して

イオンの社外取締役となって1年が経ちました。この間、最も感銘を受けたのは、昨年5月の株主総会における定款変更で、「イオンの基本理念」を、ナラティブとして伝承する2,000文字を超える長文にして定款の中に入れ込んだことでした。

イオンは営業収益10兆円をうかがい、約60万人の従業員、300社以上の連結子会社を抱える巨大な企業グループです。このことは絶え間ない成長を支える源泉であるとともに、反面で多くの重大なリスクを抱えることにもなります。リスクを適切にマネジメントし、「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結びつく、循環型かつ持続可能な経営を実践していくためには、「イオンの基本理念」を全従業員に、そして全子会社に浸透させ続ける以外にその途はありません。これは容易なことではありませんが、イオンとしての永続的な取り組みを社外取締役として見守っていきたいと思えます。

中期経営計画「5つの変革」の遂行状況

中期経営計画(2021-2025年度)の開始から3年が経過しました。この間、計画当初の予想を超えた地政学リスクの高まりやエネルギー価格を含む物価の高騰など事業環境が大きく悪化するなか、営業収益は、諸施策を講じることによって2023年度9兆5,000億円を超え、2024年度には10兆円を目指すところまで確保できました。しかし、電気代の高騰や賃上げによる人件費の上昇などにより、営業利益は概ね計画の1年遅れで進捗中です。

5つの変革「サプライチェーン発想での独自価値の創造」においては、トップバリュの商品開発を積極的に進める一方、物価上昇が続き消費者の家計が圧迫されるなか、あえて一部値下げと増量企画を断行しました。これは「お客さまを原点に」というイオンの基本理念に沿う施策として評価できます。

QUESTION 06 経営の体制は？

社外取締役メッセージ

社外取締役 監査委員
リチャール コラス

イオンの理念経営が生み出すもの

2024年の株主総会で、新たに社外取締役に就任しました。私は学生の頃に初めて訪日し、それ以来50年にわたって人生のほとんどの期間を日本に在住しています。長年勤務した外資系グローバルラグジュアリーブランドの日本法人の会長を直近まで務めていましたが、それを退任してイオンの取締役になりました。20年以上前に、私は郊外型のモールが百貨店と同じく高級化粧品の巨大な販路となる可能性を感じ、躊躇する同業者に先行してイオンモールに出店を決意しました。今では私の古巣にとって、イオンモールは売上的一定規模を占める重要な販路となっています。

取引先としてイオンをよく知っていましたが、内部に入ればその理念経営が徹底していることを実感します。取締役会で

は岡田会長以下のメンバー全員が非常に親しみあるムードのもとで理念経営に関する議論がなされていますし、店舗の現場では、全ての従業員がお客さまに親切に対応しています。これほどの大企業であり、無数の店舗を運営するイオンが、お客さまに対するひとつの理念で統一されている姿に、大変感銘を受けました。イオンの文化はリスペクトです。お客さまへ、組織へ、グループ会社へのリスペクト、つまりは人間社会全体に対するリスペクトがある企業です。

加えて、コーポレートガバナンスにも優れた会社です。取締役会の人数を少数に絞り、社外取締役を過半数にしています。メンバーも女性が3人、外国人が3人と多彩です。また取締役会は非常に透明性が高く、あらゆる数字や問題点が包み隠さず開示され、誠実に議論されており、日本企業を代表するガバナンス体制を整えた企業だと感じます。

初めて出席した株主総会においては、個人株主の一人ひとりから店舗サービスに関する細かい質問がなされた際、それらが全て議事録に記載され、回答され、対応が検討されるという姿勢を目の当たりにしました。企業と個人株主の間に、非常に強い互いへの愛情と敬意を感じました。

イオンの財務数値に関しては、利益率やレバレッジの面で、時に機関投資家から改善を求めると指摘を受けることも多いのですが、この企業グループを単純に資本効率の面からのみレビューすることは、必ずしも正しくないのではないかと考えます。数多くのグループ会社があり、なかには業績の改善が必要な事業もあるのですが、バランスシートの論理だけで撤退したり、リストラしたりすることをイオンは好みません。そこにある店舗、そこにいる従業員が、そこにいるお客さまに、どのような価値を提供できるのか、日々どのような改善ができるのかという視点で、イオンは常に考えます。イオンの財務数値の背後にはこうしたストーリーがあり、数値が鏡のように理念を映し

ています。このグループが長期的に生み出すものに、機関投資家ももっと目を向けるべきです。

イオンの事業の成功に貢献したい

私はずっと現場を重視するビジネスマンでした。頭の中に常に多くのアイデアがあり、その実現に喜びを感じる人間です。ですから、執行側から上がってくる数字のチェックのみにとどまらず、自分のメーカー・小売のキャリアを生かして、ビジネスに関するさまざまな提言をしたいと思っています。

ひとつはマーケティングのノウハウです。いかに新規顧客を獲得し、それをロイヤルカスタマーとして育成するか、競合店のなかからどうやってイオンを選んでもらうか。例えばGreen Beansは事業の立ち上げの時期なので、そうした手法を駆使するステージにあります。マーケティングは、イオンの経営理念をより多くの人に知ってもらうための手法にもなります。

もうひとつはイノベーションです。新規事業には「プランBはない」ということを、イオンの経営幹部に知ってもらいたい。通常、プランAがハードルに面したとき、それを避けてプランB、さらにプランCへと変化してしまうのですが、そうするとよくある平凡な事業・サービスができてしまいます。ハードルが高くて多いから革新なのです。それらを乗り越えてプランAを完遂するからこそ、人々がこれまで見たことがないサービスを提供でき、巨大なリターンを得られるのです。

社外取締役や監査委員という職責のイメージではないかもしれませんが、私はイオンの経営や事業の成功を、こうした面からも支えていきたいと考えています。

QUESTION 06 経営の体制は？

3 委員会の活動内容

議長を社外取締役とし、客観性・透明性の高い委員会を運営

指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、議長を社外取締役より選任することで、より客観性・透明性の高い委員会運営を行っています。指名委員会、報酬委員会は委員3人中2人を社外取締役としています。監査委員会は、委員全員を社外取締役とすることで執行から完全に分離し、取締役および執行役の職務が適法かつ妥当に運営されるべく監督しています。また、業務執行部門より独立した経営監査室による職務の補助、外部会計監査人との連携によりその機能向上に努めています。

指名委員会

当社は、会社法に規定する指名委員会等設置会社として、経営に対する監督機能を強化し、透明性と客観性を担保しています。当社の取締役候補者指名手続きは、社外取締役が議長であり、かつ過半数を占める指名委員会にて決定することにより、透明性・公平性が高いものとしています。

具体的に指名委員会では、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容について必要な決議を行い、取締役の選任・解任を適切に行うこと、ならびに、取締役会に提出する代表執行役の選定および解職に関する議案の内容について必要な決議を行い、代表執行役の選定・解職を適切に行っています。また、新任取締役候補者の選任にあたり、候補者の経歴や実績などを委員会で審議のうえ、候補者と委員全員が面談を実施、その結果を踏まえて決定しました。

監査委員会

当社の経営監視機能の中心的役割は取締役会および監査委員会が担っています。監査委員会の構成メンバーは全員が社外取締役であり、業務執行からの独立性を一層明確にしています。また、監査委員会を補助する組織として、業務執行部門から独立した経営監査室を設置し、グループ経営に関する内部監査を行うほか会計監査人と連携しつつ、監査委員会の職務の補助や監査委員会の事務局業務を行っています。経営

監査室の異動については監査委員会の同意を必要としていません。監査委員会は、会計監査人から年間監査計画、四半期に1度以上の頻度で会計監査およびレビューに関する報告を受けるほか、定期的に、または必要に応じて意見・情報交換を行い、監査の実効性を高めるため、相互に連携強化に努めています。また、会計監査人に対する監査報酬については、財務・経理部門から説明を受け監査委員会として同意しています。また、会計監査人の独立性を確保するため、IESBA（国際会計士倫理基準審議会）の基準に従い、会計監査人などの非保証業務提供に関する事前了解の基本方針についても監査委員会で検討し、承認しました。

取締役会および3委員会の構成

取締役会



社外比率 55.6%

※ 社外取締役5人全員は、東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしており、独立役員として同取引所に届け出ています。

指名委員会

議長：社外取締役



社外比率 66.6%

報酬委員会

当社は指名委員会等設置会社であるため、社外取締役が議長であり、かつ過半数を占める報酬委員会で定めた報酬制度の基本方針および算定方法に基づき、取締役および執行役の個人別の報酬などの内容について審議・決定しており、その手続きおよび内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。決定した取締役・執行役の報酬については、客観性・透明性担保の観点から、報酬委員会より、取締役会に報告しています。また、2024年度の実績および執行役の報酬の審議・決定、グループ役員報酬ガイドラインの改定について審議を行いました。

報酬などの額の決定の方針については [P.101](#) をご参照ください。

監査委員会

議長：社外取締役



社外比率 100%

報酬委員会

議長：社外取締役



社外比率 66.6%

QUESTION 06 経営の体制は？

業務執行および内部監査

経営の監督と業務執行を分離し、迅速な経営の意思決定を実現

執行役

当社は、経営の監督と業務執行を分離、執行役に大幅に権限委譲を行い、迅速な経営の意思決定を実現するため、取締役会は法令上または定款上、取締役会で決議しなければならない事項を除いては、代表執行役に権限を委任しています。

執行役は定款上の員数である25人以内とし、執行役の選解任案は代表執行役が提案し、取締役会の決議により選解任します。執行役の選任においては、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて業務執行に邁進できることを要件とし、解任事由については取締役と同様とします。

執行役は、代表執行役の指揮命令のもと取締役会決議に基づき委任を受けた事項の決定、および経営執行を行います。

業務執行に関わる意思決定

取締役会の権限を会社法上または定款上、取締役会で決議しなければならない事項を除き、代表執行役に委任し、より迅速な意思決定を行っています。代表執行役をはじめとする経営幹部で構成する「イオン・マネジメントコミッティ」[※]において業務執行方針や重要案件を付議し、協議を経て代表執行役がこれを決定しています。代表執行役は、各執行役の職務と権限を明確にすることで、責任体制の明確化と経営判断の迅速化を図っています。

※「イオン・マネジメントコミッティ」とは、代表執行役社長を議長とし、執行役その他代表執行役社長が指名する者から構成される会議体です。グループの経営戦略や投資計画をはじめとする経営上重要な案件について、審議、決定しています。

内部監査の状況

当社は、他の業務執行から独立した内部監査担当部署として「経営監査室(専任30人)」を設置しています。また、グループ各社には内部監査部門もしくは内部監査責任者を配置し、グループ全体の監査活動について経営監査室が指導・支援する体制としています。

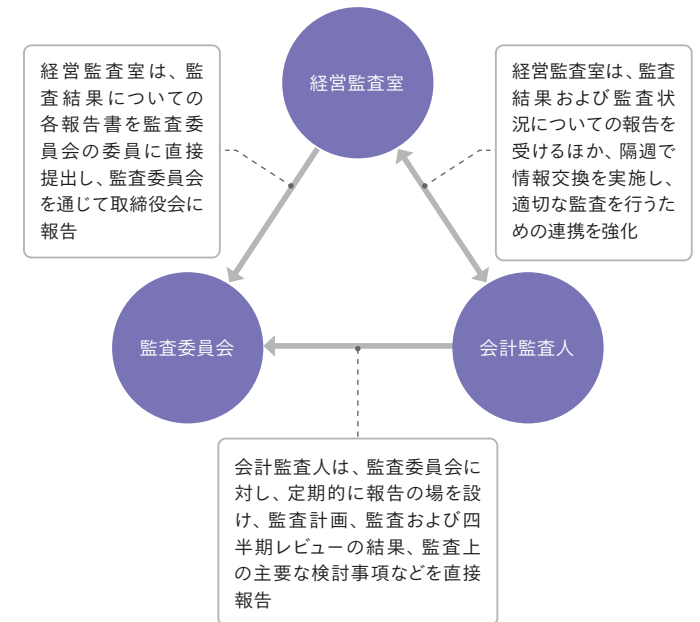
経営監査室は、当社およびグループ各社の経営目標の効果的達成に資することを目的に、「イオン・マネジメントコミッティ」で決定した「内部監査規程」に基づき、当社およびグループ各社に対する内部監査を行うとともに、グループ各社の内部監査実施状況をモニタリングすることなどを通じ、内部統制システムが有効に機能していることを確認しています。経営監査室は、内部監査に関する国際的な団体である内部監査人協会の基準に則った監査手法を導入し、リスクベース監査を行うとともに、これをグループ各社へも展開しています。監査結果については、各報告書を監査委員会の委員および全執行役・責任者へ直接提出するとともに、監査委員会を通じて取締役会へ報告を行っています。

また、会計監査人からは監査結果および監査状況などについての報告を受けるほか、隔週で情報交換を行うことにより適切な監査を行うための連携を強めています。

監査委員会は、会計監査人から年間監査計画、四半期に1度以上の頻度で会計監査およびレビューに関する報告を受けるほか、定期的または必要に応じて意見・情報交換を行い、監査の実効性を高めるため、相互に連携強化に努めています。また、会計監査人に対する監査報酬については、財務・経

理部門から説明を受け監査委員会として同意しています。経営監査室の異動については監査委員会の同意を必要としています。

監査委員会、会計監査人、経営監査室の連携状況



QUESTION 06 経営の体制は？

取締役および執行役の報酬

報酬委員会による客観的な視点を入れた透明性の高い報酬制度

報酬制度

取締役、執行役の報酬は、社外取締役が議長かつ、過半数を占める報酬委員会で決定することで、客観的な視点を入れた透明性の高い報酬制度としています。

● 報酬ポリシー

1. 当社の役員は、基本理念のもと、絶えず革新し続け、果敢に挑戦し、当社グループの持続的な成長に貢献します。
2. 当社の役員は、役員の果たすべき役割と、経営目標の達成度合いに応じた報酬を得るものとします。

● 報酬制度の基本方針

1. お客さま、従業員、株主さまに理解され支持される公正感が高く透明性のある適切な基準で決定します。
2. 当社グループの中長期の経営戦略および業績と連動し、経営戦略遂行を強く動機付けできる制度とします。
3. 当社グループの経営を担う人材の確保・維持につながる報酬水準とします。
4. 経済・社会情勢、当社グループの経営環境・業績を踏まえて報酬体系・水準を適時適切に見直すものとします。

● 取締役報酬

1. 取締役には基本報酬を支給します。
2. 業務の執行を兼務する取締役には取締役としての報酬を支給しません。

● 執行役報酬

1. 基本報酬
役位別に設定した基準金額内で、個別評価に基づき定めます。

2. 業績報酬

総現金報酬(基本報酬+業績報酬)に占める執行役業績報酬のウェイトは、30%から50%程度とします。

3. 株式報酬型ストックオプション

株価や業績と報酬との連動性を高め、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てます。新株予約権の割当数については、役位別基準数に基づき決定します。

4. 業績連動報酬の報酬構成

業績報酬および株式報酬型ストックオプションは、全社業績報酬と個人別業績報酬により構成し、全社業績報酬50%、個人別業績報酬50%の構成とします。ただし、代表執行役会長・社長は全社業績と中期経営計画の進捗により評価します。

● 全社業績報酬

役位別基準金額・割当数に対して、連結業績の達成率に基づく係数により算出し、業績を総合的に勘案し決定します。

● 個人別業績報酬

役位別基準金額・割当数に対して、中期経営計画に連動した目標達成度による個人別評価に基づく係数により決定します。

業績連動報酬などの実績

業績報酬および株式報酬型ストックオプションの支給に係る指標は、事業全体の成長を表す連結営業収益と、総合的な収益力を表すものとして、連結経常利益の達成水準を主な指標とします。業績連動報酬の支給率は、期首に設定した目標達成時に基準金額の100%を支給するものとして、当該年度の業績および個人別評価に基づき0%から200%の範囲で変動させます。

2023年度 取締役の報酬額

(単位：百万円未満切捨)

	基本報酬	うち、社外取締役
支給人数	5人	5人
支給額	60百万円	60百万円

2023年度 執行役の報酬額

(単位：百万円未満切捨)

地位	人数	基本報酬	業績報酬	非金銭報酬など (株式報酬型ストック オプションによる報酬)	合計
代表執行役会長 岡田元也	1人	52百万円	52百万円	32百万円	137百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1人	54百万円	72百万円	45百万円	171百万円
執行役副社長	3人	109百万円	84百万円	64百万円	258百万円
執行役	11人	297百万円	150百万円	135百万円	583百万円
合計	16人	514百万円	358百万円	278百万円	1,151百万円

※ 執行役の株式報酬型ストックオプションによる報酬は、第99期の業績に基づき2024年4月10日開催の報酬委員会および取締役会により決定しました。なお、株式報酬型ストックオプションに関しては、2024年6月21日に新株予約権を割り当てており、上記の支給額は、2024年2月末日の当社株式の東京証券取引所における終値に基づき算定しています。

QUESTION 06 経営の体制は？

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

社外取締役の豊富な知識や経験が支える討議中心の取締役会を開催

1 分析・評価のプロセス

2023年度の取り組み

2023年度は、取締役会のほか、政策審議ミーティング、国内外の店舗視察、事前説明会などの多様な機会を設けることで、社外取締役の入手すべき情報量が増え、理解度を深めたうえで取締役会の場に臨めるようになりました。また、前年同様、社外取締役のみで構成される社外取締役ミーティングを開催し、議論を深めました。特に中期経営計画の主要施策の実行に向けた議題提案や取締役会の活性化に向けた運営上の工夫について、十分な時間をかけて相互に意見を交換しました。

さらに取締役会の実効性向上に資する意見や改善提案を踏まえ、2023年度は経営統合などの重要な事案については事前説明会を行い、社外取締役の豊富な知識や経験が支える討議中心の取締役会となり、ガバナンス機能を発揮しています。

2 評価結果の概要など

前年度の実効性評価において設定した課題

1. 中期経営計画に掲げた「5つの変革」およびグループにとって重要な取り組みに関する議案を中心に進捗報告を行い、社外取締役のアイデアや問題提議を新たな付加価値として共有する。
2. 深い議論が必要な案件については事前の説明会を行い、取締役会では審議を中心に効率的な運営を行う。

設定した課題への取り組みおよび評価

2023年度の取締役会では、中期経営計画に沿って四半期ごとに事業報告を行ったほか、取締役会を補完する会議体にて議論を重ねました。特に深い議論が必要な取り組みについては、社外取締役からの社内とは異なる視点での指摘や忌憚のない意見を執行側は真摯に受け止め、経営に取り入れようとしており、議論の充実につながっています。

3 今後の対応

2024年度の実効性向上に向けた取り組み

1. 中期経営計画の最終年度である2025年に向けて、中期経営計画の主要施策に加え、「グリーン戦略」「人事戦略」などグループにとって重要な取り組みについては、社外取締役の知見や問題提議を踏まえた議論を計画的に行います。
2. 取締役会の実効性向上に向けた事前説明会の実施と幅広い情報共有を充実させ、業務執行のモニタリングを強化します。また、取締役会で合意された決定事項や解決すべき問題については、適宜進捗状況のフォローアップにより、継続的な監督機能を高めます。
3. 社外取締役によるグループ事業の視察機会を充実させ、社内の常識にとらわれない異なる視点から中長期的な観点で取締役会の議論に反映させます。

QUESTION 06 経営の体制は？

内部統制

経営の透明性、公正性を担保し、持続的で安定的な経営の実践に努める

内部統制システムの状況

当社は、全てのステークホルダーに対する責任を果たすことを目的に、経営の透明性、公正性を担保し、持続的で安定的な経営の実践に努めています。これらを支える仕組みとしての内部統制に係る体制整備やコンプライアンス、リスクマネジメントの進化に常に取り組んでいます。内部統制システムの整備にあたっては、まずその基盤となる企業倫理推進体制の強化に取り組んでいます。グループ全従業員に対して、イオンが共有する日常行動の基本的な考え方や判断基準の周知徹底を図るとともに、コンプライアンス意識の向上やイオンの基本理念の共有を目的とした研修を継続して実施しています。

また、法令や倫理規定に違反する行為の未然防止および早期発見を目的に、当社および社外の連絡先を窓口とするグループとしての内部通報窓口を設置しています。通報・相談内容に対しては、関連部署が調査確認し、是正・再発防止策を講じています。2020年1月には、グループ内部通報制度の整備拡充として、日本国内にて弁護士事務所通報窓口(役員が関与する不正行為専用窓口)を設置し、さらに海外(中国・アセアン)について、2021年3月より役員が関与する不正行為専用窓口を開設しました。

内部統制全体の整備・運用状況は、内部監査部門が監視し、イオン・マネジメントコミッティ(最高経営会議)および監査委員会に報告しています。

内部統制システムに関する基本的な考え方

1. 監査体制関連事項

- 経営監査室は監査委員会の職務の補助を行い、経営監査室の異動については監査委員会の同意を必要とします。
- グループ全体を対象とした内部監査・内部統制の状況、およびグループの全従業員を対象とした内部通報窓口への通報内容は、定期的に監査委員会に報告されます。
- 経営監査室は、重要な会議に出席するほか、執行役などからその職務執行状況の報告を聴取し、監査委員会に報告します。

2. 情報保存管理体制

- 各会議議事録は事務局によって作成・保管され、決裁書は立案者によって保存・管理されます。

3. リスク管理体制

- リスクマネジメント管掌(リスクマネジメント委員会を招集)を設置し、イオン・マネジメントコミッティのもとにリスクマネジメント体制を構築するとともに、その運用状況を経営監査室が監視しています。
- 取引を含め、反社会的勢力を排除すべく、社内規定の整備や捜査機関などとの緊密な連携を通じ、組織として対応しています。
- 財務報告に係る内部統制構築(いわゆる「J-SOX法」への対応)に関し、グループ会社を含め取り組みます。

4. 効率的職務執行体制

- 職務責任権限規程により、各職位の職務および権限を定め、業務の組織的かつ効率的な運営を図るとともに、協議先部門を定めて牽制機能を果たすようにしています。

5. コンプライアンス体制

- 遵守すべき規範を定め、グループ全従業員に徹底するとともに、コンプライアンス指導を定期的を実施し、最新の法改正に対応したコンプライアンス体制を構築しています。

6. グループ会社管理体制

- グループ会社に対して、事業別・機能別に開催する会議体などにおいて経営計画を審議するとともに、グループ本社として本社各部門が業務指導を行い、各社の経営の自主性・独自性を保持しつつ、一体的なグループ経営を進めています。

QUESTION 06 経営の体制は？

リスクマネジメント

グループ各社・各部署において責任を持って取り組むべき重要な経営課題

リスク管理体制の整備の状況

リスクマネジメントについては、グループ各社・各部署において責任を持って取り組むべき重要な経営課題と位置付けています。このような認識に基づき、日常的なリスクマネジメントは、グループ各社・各部署単位で対応するとともに、リスクマネジメント統括部がリスクマネジメント委員会の運営を行い、グループ各社・各部署のリスクマネジメントへの取り組みの進捗状況のモニタリングを行っています。加えて人権デュー・ディリジェンス委員会を立ち上げ、従業員のみならずサプライチェーンに関わる全ての方、地域の住民やお客さまの人権課題への取り組みを進めています。また、事件事故が発生した後の影響を最小限にするため、速やかに「対策本部」を設置し、総務部およびリスクマネジメント統括部が中心となって対応を図っています。一方、リスクの予見・予知・予防に対して、特に影響度の高いリスクでは、部門横断タスクフォースを編成しています。

また、リスクマネジメント管掌を委員長とするリスクマネジメント委員会を開催しています。リスクマネジメント委員会では、リスクアセスメントなどにより優先順位の高いリスクを抽出したうえで、対応およびその効果について進捗管理を実施しています。

情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、総合金融事業の顧客のほか、当社グループが営むその他の事業の顧客から得た個人情報、お取引先さまの情報、従業員の個人情報、経営に関する機密情報などを保管・管理しています。IT・ICTの普及やテレワークの拡大により情報セキュリティの重要性が高まるなか、当社グループでは、取り扱う情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と位置付け、かかる情報の漏洩が生じないよう、情報セキュリティに関する体制や規程を整備し、情報の取り扱いや情報システムの運用に具体的な基準を設け、定期的なチェックを行うなど、最大限の対策を講じています。また、近年急増するサイバー攻撃にも対応するため、情報セキュリティを専門に扱うグループ情報セキュリティ事務局を設置し、サイバー攻撃によるシステム停止などの事業継続リスクに対応しています。

新型コロナウイルス、地震や台風などの災害、テロ活動などに関するリスク

当社グループの店舗・施設の周辺地域においては、社会的影響力が大きい新型コロナウイルスなどの流行のほか、大地震や台風、津波などの自然災害、火災あるいは予期せぬ事故などによる店舗・施設への物理的な損害、戦争、暴動、テロ活動、コンピュータウイルスなどによるシステム障害の発生、その他当社グループの供給業者もしくは仕入・流通ネットワークに影響する事象が発生する可能性があります。当該事象に備え、当社グループにおいては、事業継続計画に基づき情報インフラの整備、

防疫対策基準の策定、防災拠点の設置や店舗の耐震強化、地方自治体との防災協力協定の締結、不測の事態が生じた際の資金調達手段の確保などの対策を講じています。

反社会的勢力の排除

反社会的勢力の排除に向けては、具体的対応策を規定する防犯規程などを定め、各種研修などを通じて責任者への教育を実施しています。また、反社会的勢力の不当要求情報を得る目的として、「不当要求情報管理機関」である（公社）警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に加盟し、反社会的勢力の排除に努めています。

» コーポレートガバナンス報告書

<https://www.aeon.info/ir/policy/governance/>


» イオングループの防災に関する取り組み

<https://www.aeon.info/bousai/>


» イオン新型コロナウイルス防疫プロトコルに基づいたグループ各社の取り組み

https://www.aeon.info/prevention_protocol/

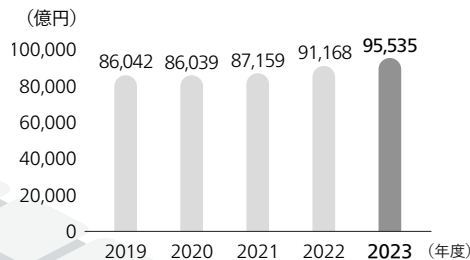

DATA 07

財務ハイライト

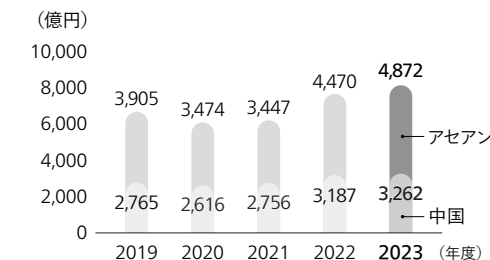
	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
会計年度(百万円)										
営業収益①	7,078,577	8,176,732	8,210,145	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910	8,715,957	9,116,823	9,553,557
地域別営業収益										
日本	6,486,616	7,464,583	7,543,969	7,674,425	7,757,433	7,832,102	7,896,403	7,991,366	8,349,832	8,739,316
アセアン②	304,360	333,196	312,717	334,981	365,741	390,512	347,498	344,722	447,092	487,202
中国②	203,177	248,540	242,068	262,081	278,952	276,514	261,698	275,618	318,769	326,282
営業利益③	141,368	176,977	184,739	210,273	212,256	215,530	150,586	174,312	209,783	250,822
地域別営業利益										
日本	123,230	166,620	173,903	187,098	176,675	171,829	126,766	136,032	148,314	194,441
アセアン④	23,323	20,190	18,651	24,806	33,863	34,793	21,181	33,389	51,892	44,809
中国④	(5,856)	(10,323)	(7,744)	(1,521)	1,470	9,003	4,089	6,306	9,610	11,321
経常利益	152,509	179,674	187,351	213,772	215,117	205,828	138,801	167,068	203,665	237,479
税金等調整前当期純利益	144,860	169,225	149,339	168,594	168,083	174,664	53,219	122,823	168,347	181,470
親会社株主に帰属する当期純利益	42,069	6,008	11,255	24,522	23,637	26,838	(71,024)	6,504	21,381	44,692
会計年度末(百万円)										
総資産	7,859,803	8,225,874	8,750,856	9,452,756	10,045,380	11,062,685	11,481,268	11,633,083	12,341,523	12,940,869
純資産	1,829,980	1,819,474	1,862,410	1,916,737	1,875,364	1,849,278	1,755,776	1,812,423	1,970,232	2,087,201
有利子負債	1,845,032	2,170,800	2,257,094	2,344,381	2,552,589	3,006,690	3,145,713	3,290,957	3,483,126	3,715,695
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	398,453	43,156	294,893	463,911	469,874	624,660	396,461	204,452	433,710	368,487
投資キャッシュ・フロー	(361,838)	(446,612)	(267,710)	(427,854)	(662,416)	(341,492)	(341,814)	(343,854)	(335,123)	(508,876)
財務キャッシュ・フロー	95,527	313,344	81,450	28,641	143,792	51,164	24,290	(2,207)	1,853	(15,867)
期末現預金	778,151	700,511	802,099	870,013	814,479	1,141,171	1,217,054	1,090,923	1,214,462	1,064,093
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)	50.22	7.19	13.44	29.23	28.11	31.88	(84.06)	7.69	25.11	52.25
1株当たり純資産(円)	1,443.97	1,364.57	1,349.79	1,371.60	1,299.32	1,264.63	1,147.56	1,130.76	1,161.12	1,231.59
1株当たり現金配当額(円)	28.00	28.00	30.00	30.00	34.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
経営指標										
営業利益率(%)	2.0	2.2	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8	2.0	2.3	2.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.6	0.5	1.0	2.1	2.1	2.5	(7.0)	0.7	2.2	4.4
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.1	3.7	3.8	4.3	4.2	3.9	2.6	2.9	3.4	3.9
自己資本比率(%)	15.3	13.9	12.9	12.2	10.9	9.6	8.5	8.2	8.0	8.1
DELシオ(金融除く)(倍)*	0.9	1.1	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.4

※ ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮。2017年2月期から2024年2月期は現預金と相殺。

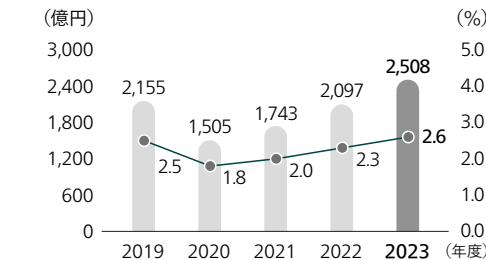
① 営業収益(億円)



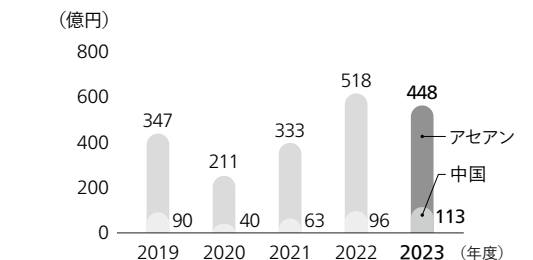
② 営業収益(アセアン・中国)(億円)



③ 営業利益(億円)／営業利益率(%)



④ 営業利益(アセアン・中国)(億円)



DATA 07

非財務ハイライト

	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
非財務データ										
株主数(人)	636,569	666,579	709,325	753,034	767,999	823,303	780,295	857,642	908,221	919,934
個人単元株主数(人)	577,629	618,024	664,206	712,071	729,155	784,856	738,830	813,821	863,219	873,157
店舗/拠点数	18,372	20,020	20,626	21,268	21,516	21,829	18,888	19,595	17,817	17,887
イオンフィナンシャルサービス(株)連結有効会員(万人)	3,557	3,712	3,886	4,059	4,266	4,527	4,613	4,732	4,824	5,027
電子マネー「WAON」累計発行枚数(万枚)	4,844	5,638	6,430	6,992	7,509	8,055	8,595	9,071	9,649	10,195
ご当地WAON種類累計数(種)	100	109	132	145	146	151	156	162	165	173
ご当地WAON累計寄付額(万円)	59,700	66,528	98,000	127,247	152,837	175,858	201,131	232,483	264,655	298,517
包括連携協定(数)	59	59	102	106	115	120	125	130	134	141
イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン累計支援団体(団体)	218,600	242,600	267,900	293,700	319,700	346,200	372,500	398,000	423,300	448,159
イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン累計贈呈額(万円)	249,435	278,421	311,540	342,935	375,375	405,914	432,417	462,201	491,071	510,000
女性管理職比率(%) [*]	19.4	21.5	25.6	26.6	26.5	25.8	26.1	26.0	26.4	28.7
女性管理職人数(人)	4,111	5,887	8,614	9,212	9,444	9,484	8,838	8,967	9,131	11,562
障がい者雇用率(%)	2.11	2.16	2.19	2.40	2.56	2.56	2.66	2.66	2.77	2.85
障がい者雇用人数(人)	5,279	6,341	6,795	7,240	6,827	8,412	9,330	9,120	8,591	9,165
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /m ²)	0.0796	0.0772	0.0801	0.0783	0.0764	0.0741	0.0727	0.0720	0.0678	0.0372
太陽光パネル導入店舗数(店)	902	916	923	982	1,022	1,040	1,052	1,086	1,120	1,327
累計植樹本数(本)	10,867,710	11,179,065	11,441,925	11,666,762	11,930,004	12,121,780	12,226,872	12,417,737	12,554,305	12,687,919

^{*}女性活躍推進法に従い、従業員101人以上の会社が対象

DATA 07

募金一覧

2023年度募金活動

活動名称	活動期間	実施箇所数	全国募金額(円)	イオン1%クラブからの寄付金(円)	イオン各社からの支援金(円)	総額(円)	贈呈先
イオン ユニセフセーフウォーターキャンペーン募金	2023年4月10日～5月14日	7,176カ所	25,969,930	25,969,930	—	51,939,860	(公財)日本ユニセフ協会
24時間テレビ46募金	2023年6月21日～9月3日	9,962カ所	266,829,213	—	—	266,829,213	(公社)24時間テレビチャリティー委員会
首里城支援募金	店頭、インターネットによる募金	2023年11月1日～11月30日	7,142カ所	27,925,230	—	27,925,230	(一財)沖縄美ら島財団
	首里城WAON	2023年3月1日～2024年2月29日	—	6,998,405	—	6,998,405	
	イオン 首里城復興支援プロジェクトによる寄付	2023年11月3日	—	—	100,000,000 ^{※1}	—	100,000,000
全国子ども食堂応援募金 ^{※2}	2023年12月4日～2024年1月10日	6,950カ所	30,793,357	—	320,780	31,114,137	認定NPO法人 全国子ども食堂支援センター・むすびえ
合計金額			358,516,135	125,969,930	320,780	484,806,845	

※1 2019年11月、「イオン 首里城復興支援プロジェクト」を発足。沖縄県に5年間で5億円の寄付を予定

※2 2020年12月、イオンは特定非営利活動法人 全国子ども食堂支援センター・むすびえ(現在は認定NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ)と「イオン子ども食堂応援団」を発足

継続的な募金活動

活動名称	活動期間	お客さまと従業員からの募金額(円)	累計募金額(円)	贈呈先
赤い羽根募金	2023年10月1日～10月31日	14,810,879	383,175,582 ^{※3}	社会福祉法人 中央共同募金会

※3 1982～2023年度の累計額

緊急支援募金

活動名称	活動期間	実施箇所数	全国募金額(円)	イオン1%クラブからの寄付金(円)	イオンからの寄付金およびイオン各社からの支援金(円)	総額(円)	贈呈先
トルコ・シリア大地震緊急支援募金	2023年2月27日～3月12日	10,343カ所	68,044,953	35,000,000	33,044,953	136,089,906	(公財)日本ユニセフ協会
令和6年能登半島地震緊急支援募金	2024年1月3日～1月31日	11,895カ所	582,262,566	200,000,000	382,262,566 ^{※4}	1,164,525,132	石川県 災害義援金 石川県 なりわい再建 富山県 支援金 新潟県 災害対策本部
(北陸・信越限定)能登半島地震緊急支援募金	2024年2月1日～2月29日	119カ所	9,278,073	—	104,513	9,382,586	石川県 災害義援金 富山県 支援金 新潟県 災害対策本部
合計金額			659,585,592	235,000,000	415,412,032	1,309,997,624	

※4 支援物資2億353万円を含む

DATA 07

外部格付・主要インデックス

GPIFが採用するESG指数に加えて、国際的なESG指数である「FTSE4Good Index Series」には7年連続、「Dow Jones Sustainability Indices」のアジア・パシフィック指数に改めて選定されました。「MSCI ESG Ratings」においても5年連続「AA」を獲得するなど、ESGの取り組みは高い評価を獲得しています。

世界的な社会的責任投資指標

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



GPIFが採用するESG指数全ての構成銘柄に選定



**FTSE Blossom
Japan Index**



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**



2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

サステナビリティ関連



CDP 気候変動対策「Aリスト」
に5年連続で最高評価を獲得
(イオン(株))。



心と体の健康づくり、安全安心
で活力ある職場づくりに取り組
み、イオングループ57社が認定。
(イオン(株)含む3社はホワイト
500を取得)。



グループを挙げて女性活躍推進に取り組み、
グループ21社が認定。

プラチナえるぼし | イオンモール(株)、
(株)イオンファンタジー

えるぼし 3段階目 | 15社
2段階目 | 4社



従業員の仕事と子育ての両立や健康経営に取り
組み、グループ23社が認定。

プラチナくるみん | イオン(株)、(株)カスミ、
(株)ダイエー、
(株)イオンファンタジー

くるみん | 19社



デジタル技術を活用し、事業モデル
や業務プロセスの変革に取り組み、
イオン(株)を含むグループ11社が
認定。

会社概要・IR/SR活動・公益財団法人

会社概要

● 本社所在地	〒261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1
● 代表者	取締役 代表執行役社長 吉田 昭夫
● 創業	1758年(宝暦8年)
● 設立	1926年(大正15年)9月
● グループ従業員数 2023年度(2024年2月末時点)	
勤務従業員数	約60万人(女性 約40.9万人、男性 約19.1万人)
日給月給制社員	約14.8万人(女性 約6.6万人、男性 約8.2万人)
時間給制社員	約45.2万人(女性 約34.3万人、男性 約10.9万人)
● 決算日	2月末日
● 定時株主総会	5月末日までに開催
● 上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
● 会計監査法人	有限責任監査法人トーマツ
● 株主名簿管理人	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
● 株主数	919,934人
● 発行済株式総数	871,924,572株
● URL	https://www.aeon.info/ https://www.aeon.info/ir/50th/ (イオン株式上場50周年サイト)
● イオン歴史館	イオンの歴史に関わる展示を通して、基本理念の成り立ちや企業文化などをご紹介します。 https://aeonhistoricalmuseum.jp/

IR/SR活動

投資家の皆さまとの対話を通じて、当社の考えをご理解いただくとともに、皆さまから頂いたご意見を経営に役立てています。株主さまとの対話においては、2023年度、定時株主総会の実施(千葉)に加えて、全国7カ所(札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡)で懇談会を実施しました。株式上場50周年を迎えた2024年度は、株主さまにイオンの取り組みに対する理解を深めていただくための参加体験プログラムを実施しています。



アナリスト・機関投資家向け決算説明会



第99期定時株主総会 2024年5月29日に幕張メッセにて開催(オンライン併用)



イオン直営農場体験ツアー(北海道三笠市/2024年7月)

公益財団法人



(公財)イオン1%クラブ <https://aeon1p.or.jp/1p/>

お客さまから頂く利益を社会のために役立てるという思いのもと1990年に設立。「子どもたちの健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域の発展への貢献」「災害復興支援」を主な事業領域として活動しています。



(公財)イオン環境財団 <https://www.aeon.info/ef/>

地球環境をテーマにした日本初となる企業単独での財団法人として、1990年、イオン(株)名誉会長相談役岡田卓也により設立。「植樹」「助成」「環境教育・共同研究」「顕彰」の事業を柱に活動しています。



(公財)岡田文化財団 <https://www.okadabunka.or.jp/>

三重県の芸術文化の振興や伝統文化の継承、伝統工芸の保存・育成、地域おこしなどを目的として1979年に設立。「公募助成事業」「主催公演事業」「美術館事業」「奨学金給付事業(風樹会)」を柱に活動しています。

DATA 07

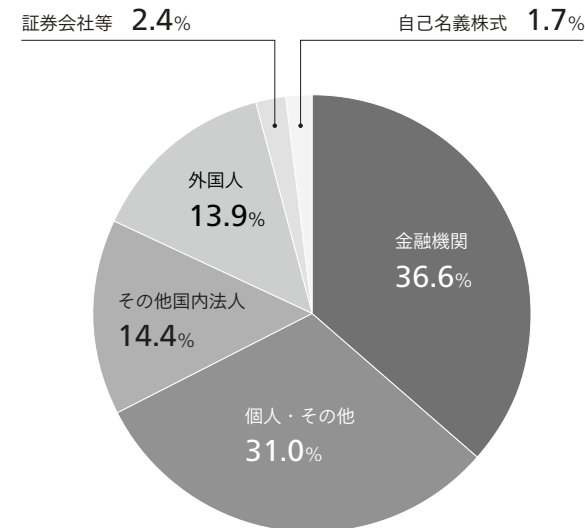
株主関連情報 (2024年2月末時点)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	113,729	13.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	38,133	4.45
株式会社みずほ銀行	33,292	3.88
公益財団法人岡田文化財団	22,002	2.57
公益財団法人イオン環境財団	21,811	2.54
農林中央金庫	18,133	2.12
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	12,127	1.41
イオン社員持株会	12,022	1.40
イオン共栄会(野村証券口)	11,830	1.38
東京海上日動火災保険株式会社	10,061	1.17

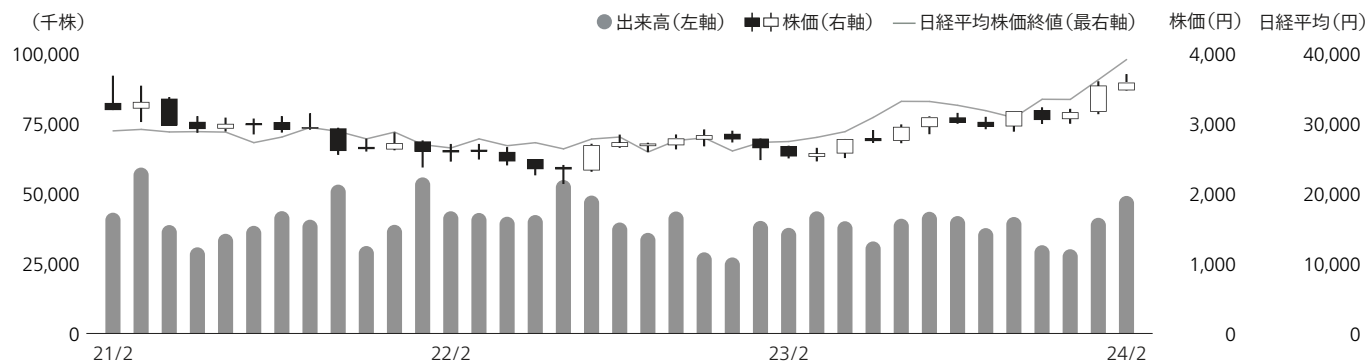
(注1) 持株比率は自己株式(14,826,481株)を控除して計算し、四捨五入して表示しています。なお、自己株式には、従業員持株ESOP信託口が保有する当社株式(1,115,400株)を含めていません。

(注2) 株式会社みずほ銀行の持株数には、同行が退職給付信託に係る株式として拠出している株式9,378千株(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」)を含めています。

所有者別株式保有状況

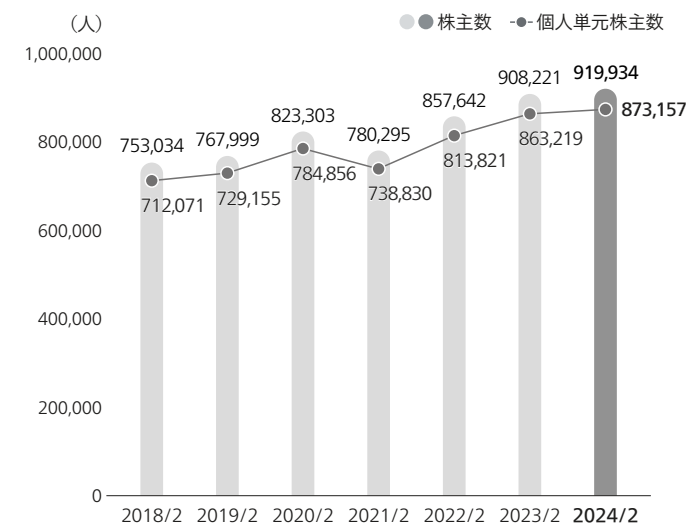


株価・出来高推移



	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
高値(円)	3,532.0	2,907.0	3,697.0
安値(円)	2,380.5	2,145.0	2,467.5

株主数および個人単元株主数の推移



DATA 07

キーワードインデックス

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにとって関心が高いと思われるキーワードごとに、関連情報が掲載されているページを整理しました。検索にご活用ください。

	キーワード	関連情報掲載ページ	
あ行	アンコンシャス・バイアス	P.65-69 74 77-78 79 80-82	
	ESG (環境・社会・ガバナンス)	P.43-64 65-83 84-104	
	ウェルビーイング	P.16 31-32 76 108	
	エンゲージメント	P.70 71-73 80-82	
	親子上場	P.20 84 91	
か行	価値創造モデル	P.12	
	カーボンニュートラル	P.16 42 43-44 45 46 47 48 49-52 53-55	
	株主還元	P.21 84 105	
	株主優待	P.21 84	
	環境配慮商品	P.14 42 46 47 59-60 94	
	監査委員会	P.17 88 89 90 97 99 100 103	
	気候変動	P.16 42 43-44 46 47 48 49-52 53-55 56-57 58 106 108	
	グリーンバンスメカニズム	P.67 69	
	グローバル・コンパクト	P.45 53 65	
	健康経営	P.43-44 45 48 76 108	
	コーポレートガバナンス	P.17 84-104	
	コンプライアンス(企業倫理)	P.83 97 103	
	さ行	再生可能エネルギー	P.16 20 42 46 48 53-54
		財務資本	P.11 12 18-21 105
		サクセッションプラン	P.71-73 74
		サーキュラーエコノミー	P.42 46 47

	キーワード	関連情報掲載ページ
	サステナビリティ・リンク・ボンド	P.20
	サプライチェーン	P.14 22 26-27 28-30 38-41 43-44 48 49-52 53-61 65-69
	資源循環	P.42 43-44 46 47 48 59-61
	持続可能な調達	P.11 43-44 45 46 47 49-52 56-57
	資産効率	P.20
	自然資本	P.11 12 53-61
	指名委員会	P.17 88 89 90 92 94 95 99 100
	従業員サーベイ	P.48 73 80-82
	障がい者雇用	P.43-44 48 63 77-78 79 106
	少数株主	P.20 91
	食品廃棄物	P.28-29 43-44 46 47 48 61
	社会・関係資本	P.11 12 35-37 62-64 65-69
	情報セキュリティ	P.43-44 104
	女性活躍	P.43-44 77 79 80-82 106 108
	人権デュー・ディリジェンス	P.43-44 45 65-69 77-78 79 83 97
	人的資本	P.11 12 17 48 65-69 70 71-73 74 77 106 108
	スコープ1,2,3排出量	P.48 53-55
	ステークホルダー・エンゲージメント	P.04 17 42 62-64
	生物多様性・森林保護	P.11 42 43-44 45 46 47 48 49-52 56-58 106
	製造資本	P.07 08 09 11 12 31-32 35-37 38-41
	創エネルギー	P.11 16 48

DATA 07

キーワードインデックス

	キーワード	関連情報掲載ページ
た行	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	P.11 43-44 48 65-69 77-82 106 108
	脱炭素	P.16 43-44 46 47 48 49-52 53-55 106 108
	知的資本	P.11 12 28-30
	中期経営計画	P.12 13-17 18-21 22-42 87 89 90 94 96 97 102
	独立社外取締役	P.20 85-86 88 89 90 92 93 94-98 99 100 101 102
	取締役のスキル	P.87
	な行	内部監査
内部通報制度		P.65 83 100 103
内部統制		P.100 103
ネイチャーポジティブ		P.46 47
は行	パーパス	P.02-03 04 11 12 17 21 75
	廃棄物削減	P.43-44 45 46 47 48 51-52 55 59-61
	買収防衛	P.84 91
	非財務資本	P.11 12 106
	ビジネスモデル	P.12 17 23-27
	腐敗防止	P.66 83 103
	報酬委員会	P.88 89 90 99 101
	ポートフォリオ	P.07 08 09 18-21 22 96 97
ま行	マテリアリティ	P.22 43-44 46 47 48
ら行	リスクマネジメント	P.18-21 22 49-52 65-69 83 96 97 103 104
	労働基準・労働安全	P.43-44 45 65-69 76
わ行	ワークライフバランス	P.43-44

	キーワード	関連情報掲載ページ
A	ASC認証	P.11 44 45
B	BCP(事業継続計画)	P.51 104
C	CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)	P.53 108
	CoC(行動規範)	P.44 45 65-69 96
D	Debt/EBITDA	P.22
	DX(デジタル・トランスフォーメーション)	P.14-15 19 22 23-27 33-34 41 51 70 72 92 96 108
F	FSC認証	P.10 44 45 47 52
G	GX(グリーン・トランスフォーメーション)	P.16 20 22 42 43-44 45 47
L	LGBTQ+	P.44 78 79 81
M	MSC認証	P.11 44 45 47 52
O	OMO	P.11 23 34 35-36
P	PBR	P.20
R	RE100	P.52 55
	ROE(自己資本当期純利益率)	P.19-20 22 105
	ROIC(投下資本利益率)	P.19 105
S	SBT(科学に整合する削減目標)	P.53
T	TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)	P.49-52
	TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)	P.49-52
	TSR(トータル・シェア・リターン)	P.84
W	WACC(加重平均資本コスト)	P.19-20
数字	1.5°C目標	P.49-52 53-55