

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、そして環境価値をすべ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。

2023年版では、足元の2022年度の成果報告に加え、折り返しを迎えた「中期経営計画(2021-2025年度)『5つの変革』」とその進捗について紹介しています。

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。

「イオンの基本理念」の全文については以下をご覧ください。

<https://www.aeon.info/company/concept/>



イオングループ未来ビジョン

一人ひとりの笑顔が咲く 未来のくらしを創造する



イオングループが実現したい未来は、
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
「心豊かにくらし、笑顔が広がる」未来です。

イオングループのありたい姿は、くらしの共創をリードし、
一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

「イオングループ未来ビジョン」の全文については以下をご覧ください。

https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/



目次

イントロダクション

- P.1 編集方針
- P.2 目次

社長メッセージ

- P.3 社長メッセージ
激しく変化する経営環境のなか、中期経営計画を確実に実行し、地域とともに豊かな未来を目指します

価値創造ストーリー

- P.8 イオンの基本理念
- P.10 イオングループ未来ビジョン
- P.12 イオンの価値創造の軌跡
- P.13 価値創造モデル
- P.15 戦略／役員メッセージ
事業会社の自立的な経営と有機的なグループ連携を両立するイオンのグループマネジメント体制で企業価値を高める

経営戦略

- P.18 イオングループの事業
- P.21 財務・経営管理／役員メッセージ
長期的な企業価値向上を目指し、グループのさらなる成長を支える、より強固な財務基盤の確立に向けて
- P.25 中期経営計画「5つの変革」概要と進捗
- P.29 デジタル／役員メッセージ
DXにより柔軟かつ迅速にビジネスモデルを進化させ「人々の生活の豊かさ」につなげる
- P.32 Topics／イオンのオンラインマーケット「Green Beans」始動
- P.34 商品／役員メッセージ
市場とくらしの変化を捉えた戦略的な商品展開を通じ、イオンの独自価値を創出・拡大してまいります
- P.36 Topics／イオンが目指す持続可能な農業
- P.37 物流／役員メッセージ
イオンの物流の最終目的は、お客さまへの最適価格の提供
- P.39 ヘルス&ウエルネス／役員メッセージ
「イオン生活圏」の中核を担うヘルス&ウエルネスの進化を図り、誰もが健康に、快適に過ごせる社会へ
- P.41 Topics／イオンウエルシア九州の挑戦
- P.42 イオンベトナムの取り組み

サステナビリティ

- P.45 GX／役員メッセージ
イオンでの買物体験を通じて、日々のくらしそのものが自然とサステナブルに切り替わっていく社会へ
- P.47 イオンのサステナビリティ
- P.48 サステナビリティの重点分野（マテリアリティ）
- P.60 グループKPIの進捗
- P.61 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示について
- P.65 サステナビリティの歩み
- P.66 人事／役員メッセージ
「革新し続ける企業集団」として、イオンらしく、人的資本への投資と、生産性向上への取り組みの両輪で持続可能な成長を目指します
- P.68 健康経営
- P.69 ダイバーシティ&インクルージョン
- P.71 人材開発・教育体系
- P.72 人権尊重/人権デュー・ディリジェンス/サプライヤーCoC
- P.76 コンプライアンス(企業倫理)

コーポレートガバナンス

- P.78 事業推進・ブランディング／役員メッセージ
理念とガバナンスが一体化したイオンならではの経営の強みを活かして
- P.80 役員一覧
- P.83 コーポレートガバナンス
- P.88 社外取締役メッセージ

データセクション

- P.98 財務ハイライト(10カ年データ)
- P.99 非財務ハイライト(10カ年データ)
- P.100 募金一覧
- P.101 外部格付・主要インデックス
- P.102 社外からの表彰一覧
- P.103 会社概要・IR活動
- P.104 株主関連情報
- P.105 キーワードインデックス

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】2022年度(2022年3月1日～2023年2月28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)及び連結子会社301社、持分法適用関連会社27社(2023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、業績に関する予測及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及び所信に基づくものです。今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
【発行月】2023年10月(前回は2022年10月発行)
【発行】イオン株式会社 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。「イオンピープル」とはイオンで働く従業員の総称です。



ステークホルダーの皆さまとイオンのつながり、そして、そこから生まれる人々の笑顔を表しています。

社長メッセージ

激しく変化する経営環境のなか、 中期経営計画を確実に実行し、 地域とともに豊かな未来を目指します

中期経営計画(2021~2025年度)に則り、グループ共通戦略「5つの変革」の取り組みを通じて持続可能な経営を目指しています。2023年度は、中期経営計画3年目の折り返しであるとともに、私たちイオンピープルが長年大切にしてきた「イオンの基本理念」に込められた想いを語るナラティブ(伝承文)の策定と定款への記載、イオンの進む方向性を示した「イオングループ未来ビジョン」を新たに策定するなど、イオンの存在意義や価値観を再認識する一年となりました。

地域とともに豊かな未来へ向けて、イオンはさらなる挑戦を続けていきます。

取締役 代表執行役社長

吉田昭夫



「5つの変革」の成果をもとにさらなる成長へ

2022年度の業績は、営業収益が前期比4.6%増の9兆1,168億円で過去最高を更新し、利益面ではコロナ前の2019年度の水準までに回復しました。2023年度中間決算においても、営業収益が前期比5.0%増の4兆7,113億円、営業利益は1,176億円(前年同期より217億円の増益)となり、いずれも過去最高を更新しました。事業環境を振り返りますと、本格的なポストコロナを迎え、人々の往来がこれまでの活気を取り戻し、各地での催し物の復活やインバウンド需要の高まりを見せるなど、消費が活発化いたしました。一方で、地政学リスクの高まりや歴史的な円安など、昨年来の急激なインフレを背景とした物価高は、地域生活者の日々の暮らしに大きな影響を与えています。長年続いたデフレから一転し、インフレへシフトしているなか、企業の変化対応力が問われる局面に入りました。お客さまの消費動向を見ると、生活必需品の出費を極力抑えようとする一方で、コロナからの解放感から旅行や外食などを復活させる「消費の2極化・メリハリ消費」の傾向が進んでいます。また、急激な物価高は、可処分所得が低い方ほど負担が大きくなる傾向にあり、社会構造による「富の

2極化」も進んでいます。私たちは、この二つの2極化に代表される複雑な環境下で、お客さまにご納得いただける商品・サービスを提供していくことが必要であると考えています。

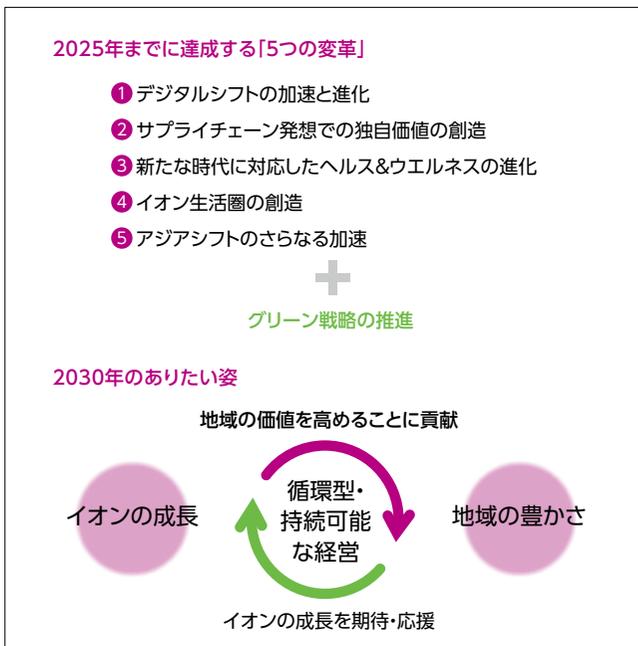
こういった激しい環境変化のなか、インフレをむしろ成長機会と捉え、イオンのプライベートブランド「トップバリュ」を積極的に販売したGMSやSMなどの小売事業の収益改善が着実に進んだことに加え、コロナ下で向かい風となったディベロッパ、サービス、総合金融などの非小売事業も正常化に向かってきたことから、次の成長ステージに向けた基盤が整ってまいりました。



発売3カ月で5,000万本を突破した「トップバリュベストプライス パーリアルグラン」発泡酒



「もっと安心、もっとやさしく」 「さあ、ワクワクするほうへ」 「今日も明日も、ほしいもの」



詳細は **P.25** の中期経営計画をご覧ください。

本中期経営計画において、最も手ごたえを感じているのは商品の取り組みです。近年、プライベートブランド(PB)が、ナショナルブランド(NB)の代替えではなく、新たな価値を備えた一つのブランドとしてお客さまの支持を得られるようになりました。また、店舗やオンラインなど購買チャネルの多様化によって、商品自体が持つ独自価値そのものが企業の競争力となってまいりました。小売業におけるPBの位置づけが一層高まるなか、独自のPB「トップバリュ」を持つ私たちにとってはこの領域に大きな機会があると捉えています。トップバリュは、「5つの変革」の「サプライチェーン発想での独自価値の創造」の一つとして商品力の進化に取り組んでいます。3ブランドそれぞれのコンセプトに合わせた新しいアイデアとワクワクを形にした独自価値商品の創出に注力することで、若年層をはじめ新しい顧客層へのアプローチが可能となりました。さらに、グループのスケールメリットの活用やサプライチェーンのあらゆるプロセスにおけるコストダウンの工夫により、PBは利益を確保していくうえで重要な手段の一つにもなります。トップバリュの売上は、毎年2桁の伸びを示しており、2023年度においても、約2,500品目の新商品開発・リニューアル、環境配慮型商品の拡大、オーガニック市場の取り込みなど、お客さまのニーズに対応することで、前期比10%増の売上1兆円を見込みます。

詳細は **P.34** の商品/役員メッセージをご覧ください。



最新のデジタル技術と機能を活用したイオンのオンラインマーケット「Green Beans」

「デジタルシフトの加速と進化」については、「デジタル事業の拡大」と「店舗デジタル化による生産性向上」の2軸で成果が着実に始まりました。

“デジタル事業の拡大”については、コロナ下も追い風となり、2022年度ネットスーパー事業の売上高は、国内トップ水準の800億円規模となりました。本年度7月からは、これまで進めてきた店舗出荷型のネットスーパー事業に加え、2019年から準備を進めてきた新事業であるオンラインマーケット「Green Beans」のサービスをイオンの店舗が比較的少ない首都圏マーケットにおいて開始いたしました。朝7時から夜23時まで1時間単位で配送時間を設定でき、温度管理が徹底された品質の高い生鮮商品やカスタマー・フルフィルメント・センター出荷ならではの大容量商品など最大約5万品目で構成する品揃えは、共働きや子育て世代など、買物時間短縮の必要性が高く来店機会も限られるお客さまのニーズに応えるものです。

詳細は [P.32 Topics](#) イオンのオンラインマーケット「Green Beans」始動をご覧ください。

“店舗デジタル化による生産性向上”の取り組みでは、お客さまご自身で決済まで完結できる「レジゴー」「Scan&Go」などのセルフレジの導入や、需要を予測して商品発注を最適化する「AIオーダー」といったAIを活用した業務効率化など、デジタルツールを活用することによる人時生産性の改善を進めています。これらの確実に成果が見られるデジタル投資については、スピードを上げて積極的な投資を行っていきます。同時に、効率化による人時削減に留まらず、従業員のリスクリングの取り組みを強化することで、一人ひとりの業務の質を

高めていくことを目指します。

小売業界においては、収益構造を変えていかなければならないタイミングに差し掛かっており、働き方そのものを時代の変化を見越した形に変えていきます。

詳細は [P.29](#) デジタル/役員メッセージをご覧ください。

自立とスケールメリットの両輪による地域密着経営

イオンのグループ経営には事業会社それぞれが自立経営であるべき、そして地域のお客さまのくらしや競争環境の変化への対応をすべく、「小売業は地域産業である」とする考えがあります。一方で、各地域での競争優位性を確保するためには、商品調達といったグループ共通機能において、需要集約を進めるなど、グループのスケールメリットも活かすという両輪が必要です。イオンの国内店舗は、北海道から九州、沖縄まで地域会社化を進めており、その地域を最もよく知る企業による地域密着経営の推進を図っています。また、ASEAN、中国といった国際事業においても、現地法人による店舗開発やローカルPB商品の開発など、さらなるローカライズを推進してまいります。

ASEANにおいては、人口ボーナス期で消費性向の高いベトナムを最重要国として位置づけEコマース事業を含めたドミナント出店を進めています。2030年までに30店舗の出店を目指すGMSのほか、SM、サービス、専門店などマルチフォーマットでのベトナム展開を強化していきます。大型ショッピングセンターについては、北部エリアの首都ハノイ市、南部エリアのホーチミン市への出店を進めてまいりましたが、今般、ベトナム第3の経済圏となる中部エリアのフエ市への初出店も決定しております。商品においては、トップバリュの現地法人を立ち上げるとともに、現地のニーズに応えた改良を進められる体制を整えるなど、各地域においてお客さま目線に立った経営を実践しています。





カンボジア初のモール内公園(コムサンパーク)を設置した「イオンモール ミエンチェイ」(2023年4月オープン)

コロナ下で強いられられた諸々の制限は緩和されましたが、我々を取り巻く事業環境はコロナ前に戻ることはないかと捉えています。これまでと同じことを繰り返すのではなく、新しいマーケットにチャンスを見出し、事業拡大につなげていく必要があると考えています。

イオン九州(株)とウエルシアホールディングス(株)が地域の健康ステーションを目指し、合併会社のイオンウエルシア九州(株)を設立しました。食品スーパーとドラッグストアを統合した新業態フード&ドラッグの「ウエルシアプラス」を2023年4月に開業し、九州地区での展開を加速しています。今後は、ドラッグストア事業の成長を推進していくことに加え、ヘルス&ウエルネスは、物販を中心とした取り組みに留まらず、グループ内すべての事業領域に共通するテーマとして捉え、ヘルス&ウエルネス軸で各事業の変革を推進してまいります。グループ内の様々な商品・サービスをシームレスにつなげることで、イオンをご利用いただく「体も心も健康になれる」と思っていたいただける状態を目指します。

詳細は **P.41** Topics イオンウエルシア九州の挑戦をご覧ください。

GX(グリーン・トランスフォーメーション)そのものを事業に

気候変動や資源の枯渇、生物多様性の損失といった環境課題は、長年取り組んできたイオンにとっては重要なテーマと捉えています。同時に地域の繁栄を目指すには少子高齢化による労働人口の減少、地域コミュニティの衰退などの社会課題も見逃せません。くらしに根ざし、地域の皆さまに支えられているイオンにとってはその一つひとつが重要です。

環境課題、社会課題に直面するなか、注力しているのがGX(グリーン・トランスフォーメーション)です。イオンの環境保全活動は1991年から行っている「イオン ふるさとの森づくり」の植樹活動にまで遡り、地域のお客さまとともに、買物袋持参運動や店頭資源回収、食品ロスの削減など様々な活動をグループ全体で展開してきました。これらの活動を持続的に発展させると同時に、従来の環境・社会貢献の観点に留まることなく、グループの多様な事業にGXの視点を組み込み、事業成長につなげていくことが必要だと考えています。

商品領域においては、容器包装に再生プラスチックを使用したトップバリュ商品の展開を拡充し販売、店頭で回収、再商品化し、また購入いただくという循環モデルの構築を進めています。国内だけでも1万6千を超える店舗を有するイオンだからこそ、資源循環の拠点となり、回収、再生、販売につながる事業として実現できることと考えています。

施設面においては、今後のEV(電気自動車)社会の到来を見据え、急速充電設備を整えておくことが、来店者の利便性につながります。併せて、EVを介した家庭の余剰電力の買取りを通じて、地域の再生可能エネルギー(再エネ)を融通する仕組みを構築するなど、脱炭素社会の実現に向けた様々な取り組みを実践しています。また、イオンモール(株)では店舗屋上や駐車場に太陽光発電設備の積極的な導入による創エネルギー(創エネ)などによって、2025年までに国内のイオンモール全店舗の使用電力を100%再エネに転換してまいります。



資源回収拠点リサイクルステーションを設置している「マックスバリュ海田店」

様々なステークホルダーの方々、とりわけ「地域のお客さま」とともに取り組むということがイオンのグリーン活動の特徴であり、重要な視点であると考えています。「イオンの店舗、

商品やサービス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っている」、そうお客さまにも実感いただくことで、「環境=イオン」と第一想起され、社会全体のGXをリードしていくことを目指します。

詳細は **P.45** GX/役員メッセージをご覧ください。

グループをつなぐ理念とビジョン

「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。」という基本理念を国内外グループ約57万人のすべてのイオンピープルが正しく理解し、将来に伝承していくために、ナラティブ(伝承文)の策定と共有を行いました。一人ひとりが真摯に仕事に向き合うなか、たとえ思い迷うことがあっても、自身の判断基準として企業理念に立ち返ってもらうためでもあります。国籍も、言語も、価値観も異なる従業員がこの基本理念のもと共通の目的、価値観を共有しながら一体となることを目指しています。基本理念に記された考え方



プロフィール

1983年ジャスコ(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。

や姿勢を守るというイオンの意志表明として、また、ステークホルダーの皆さまにも積極的に発信し、ご理解いただきたいという思いから、イオンの基本理念のナラティブを定款に記しました。

2001年、「21世紀の企業に生まれ、変わる」ことを宣言して社名を「イオン」としてから20年余りが経過しました。その当時にビジョンとして掲げた「夢のある未来」の意味を改めて問い直し、2022年10月、「一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する」というステートメントとともにイオングループ未来ビジョンを策定しました。世の中が急速に変化するなかで、遠い未来においても人々の豊かな暮らしを創造することができる企業としての存在意義を考え直そうという目的から、若手社員の議論、提案によって作り上げました。「一人ひとりの笑顔が咲く」という言葉には、若い世代の独特の考え方や言葉づかいが顕れています。一人ひとりの多様性を尊重し、グループの力に変えていくためにも、若手社員が企業家精神を持って新しい提案ができるような風土づくりを進めていきます。

詳細は **P.8** イオンの基本理念 **P.10** イオングループ未来ビジョンをご覧ください。



イオングループ未来ビジョンブックレット(日本語版)

ステークホルダーの皆さまとともに

1985年に「お客さま株主」という概念を取り入れ、お客さまとの対話を通じて事業活動を継続し現在、株主数は90万人を超えております。店舗・サービスをご利用されるお客さまでもある株主さまから、日頃より様々なご意見、そして応援メッセージをいただくことは、大変貴重なことです。

イオンの基本理念には「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。」と明記しています。革新し続けるということは、単なる改善活動を続けることではありません。革新とは、現在の事業が好調であっても安住することなく、お客さまの動きに対する先見性をもってどこよりも早く、次の新たな一手を打ち続けることだと考えています。

「イオンがあってよかった」とお客さまから思っただけのことは目指し、「イオンの成長が地域の豊かさにつながる」よう、これからも革新と挑戦を続けてまいります。

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に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。

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



1946年頃の岡田屋



戦後の復興開店時に社長に就任した
岡田卓也

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。

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。



2022年に実施した「イオン ウクライナ子ども救援募金」

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。たとえ現状が続く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り、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



地域の伝統・文化を守り、存続を応援するイオン

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うると信じて、行動してゆきます。

「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。

日本語版

<https://www.aeon.info/company/concept/>



英語版

<https://www.aeon.info/en/company/concept/>



中国語版

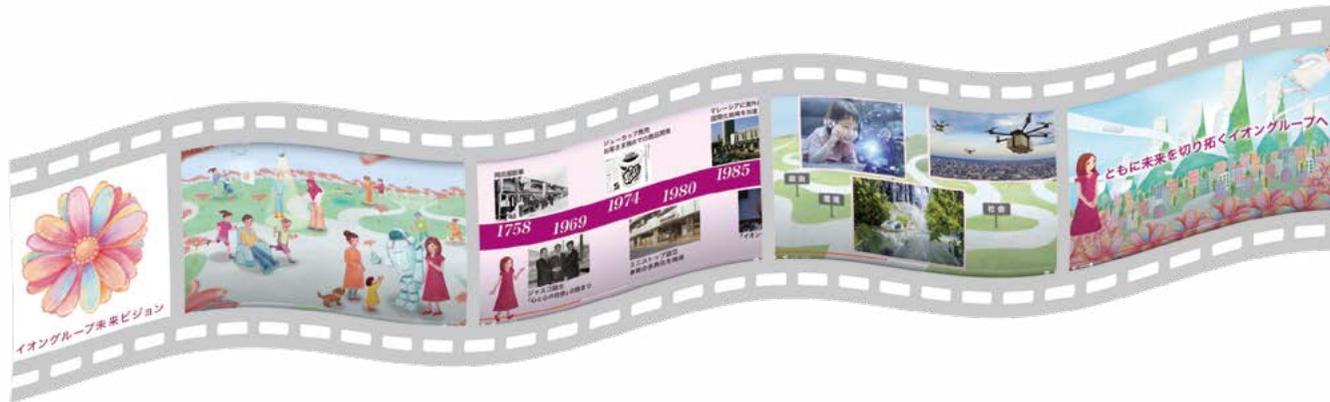
<https://www.aeon.info/zh-CHS/company/concept/>



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」は、変化が早く不確実性の高い世の中において、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策定されました。

今後イオンは、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。



デジタルブックレット

<https://www.aeon.info/vision/jp/>

映像 (full ver.)

<https://youtu.be/mUIHEhI-zZM>

映像 (short ver.)

<https://youtu.be/IWqSyWsltAQ>

ビジョンステートメント

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する

イオングループが 実現したい未来

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

イオングループの ありたい姿

暮らしの共創をリードし
一人ひとりも社会全体も
より豊かにするグループ

大切にする姿勢と誓い

～ 3つの姿勢 ～

「想いをもとに、自発的に行動する」
「学び続け、新たな価値を創造する」
「つながりを築き、育み、共創する」

～ 1つの誓い ～

「真摯、誠実であり続ける」

ビジョンステートメントに込めた想い

変えないことは、
「お客さま」を原点とすること。
「暮らし」を事業領域として、
生活者であるお客さまの豊かさや喜びを生み出すことです。

変えることは、
多様な「一人ひとり」の心がかつてないほど捉えていくこと。
変化する未来に対応するだけでなく、
未来の暮らしを「創造」していくことです。

そして、お客さまと私たちから生まれ広がる「笑顔」を
色とりどりの花にたとえ、「笑顔が咲く」としました。

Topics イオングループ未来ビジョン 策定～浸透のビハインドストーリー

グループ各社から公募等により選任したメンバーからなるプロジェクトチームを設置、グループ内外との議論や対話を経て、策定したグループビジョン。未来のお客さまに本当に求められる価値を提供するグループでありたいとの想いから、事業視点ではなく、生活者基点で未来の姿を描きました。300社を超えるグループ各社の事業の進化、57万人を超えるイオンピープルが生き生きと働き、力強く進んでいくことを期待しています。イオンは一人ひとりの可能性を信じています。それぞれの想いと行動を原動力に笑顔あふれる未来が世界中に広がることを願い、現在では17の言語でグループの目指す姿を共有しています。



推進リーダー研修 (2023年8月24日開催)

PHASE 1 ビジョンの策定

2021年4月～2022年10月

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」及び生活者像を描き、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姿勢について導き出しました。

そして、2022年10月にグループに向けビジョンを発表しました。

PHASE 2 ビジョンの浸透

2022年11月～2024年2月

現在、各社でグループ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。また、ビジョンを自分事化するための研修の実施、コミュニケーションを活性化するためのツールなどの実装を進めています。2023年9月時点で国内外約130社、3,000人を超える推進リーダーが、各社における浸透活動に取り組んでいます。

PHASE 3 ビジョンの実践

2024年3月～

理念、ビジョンの浸透をきっかけにグループの成長を後押しできるように、共創のキャンペーンの実施、グループ間の対話からの価値創造を進めていきます。また継続的なサーベイにより「革新」の組織風土を醸成していきます。

イオングループ未来ビジョン 策定プロジェクトチームの想い

ビジョンには余白があります。この余白部分からの自由な発想による各社の革新を期待しています。余白があることで、とまどいも生まれています。だからこそ、ビジョンを策定した意義は大きいと考えています。

異なる背景を持つメンバーとの活動で、改めて対話の重要性を感じました。それぞれの意見・言葉の背景にある想いや価値観を共有することで、アイデアが生まれ、創造性が高まるのだと思います。

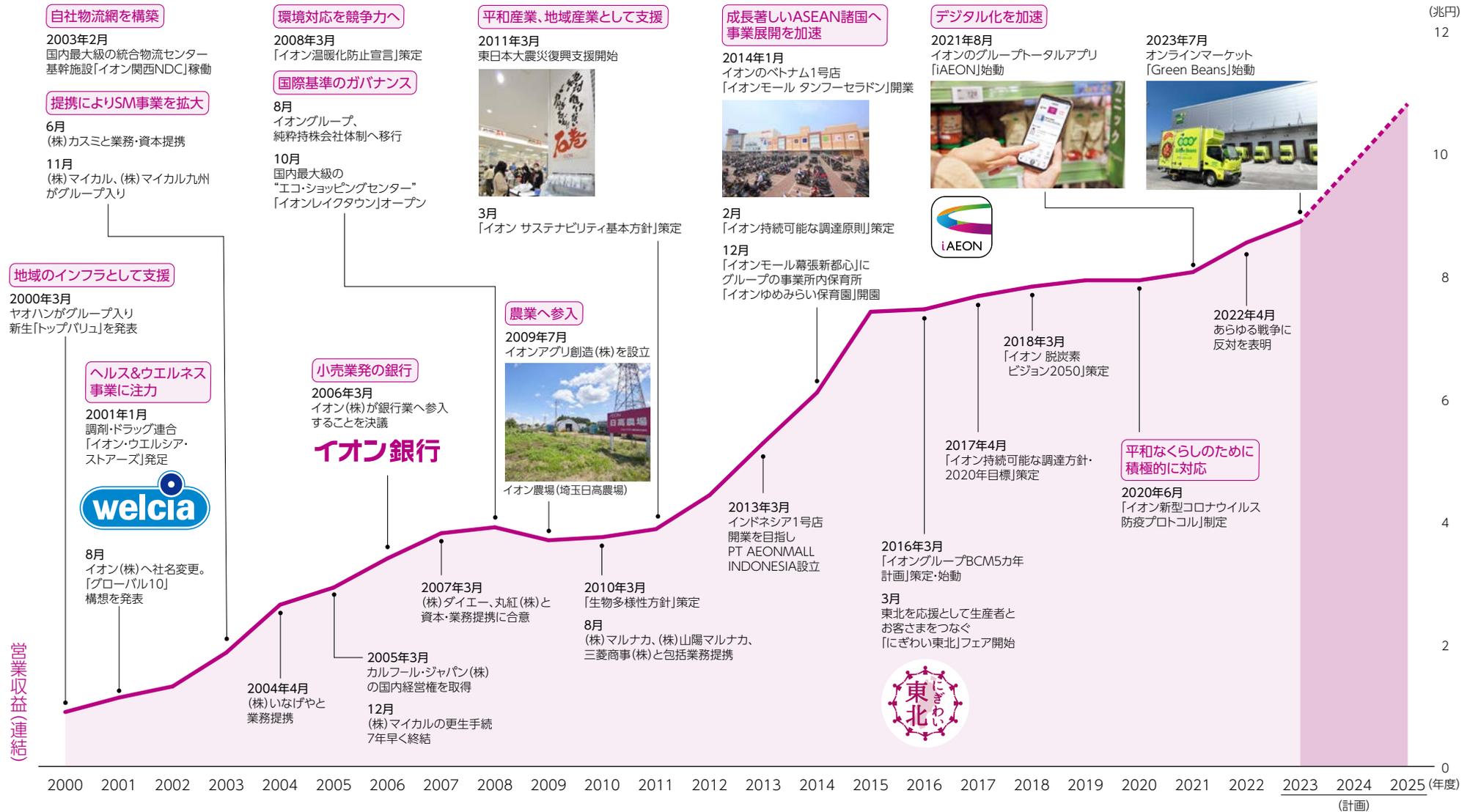
不確実な未来の予測は難しい、だからこそ自らその未来を創る意思が求められていると感じました。グループの多様性、事業の幅広さがあれば、その未来を実現することができると思います。

ビジョンは策定してからがスタートです。ビジョンが実現するまでは長い道のりになると思いますが、各社、各部署、各自が自走できるよう種をまき、これからのイオンを創る仲間を増やしていきたいと思っています。



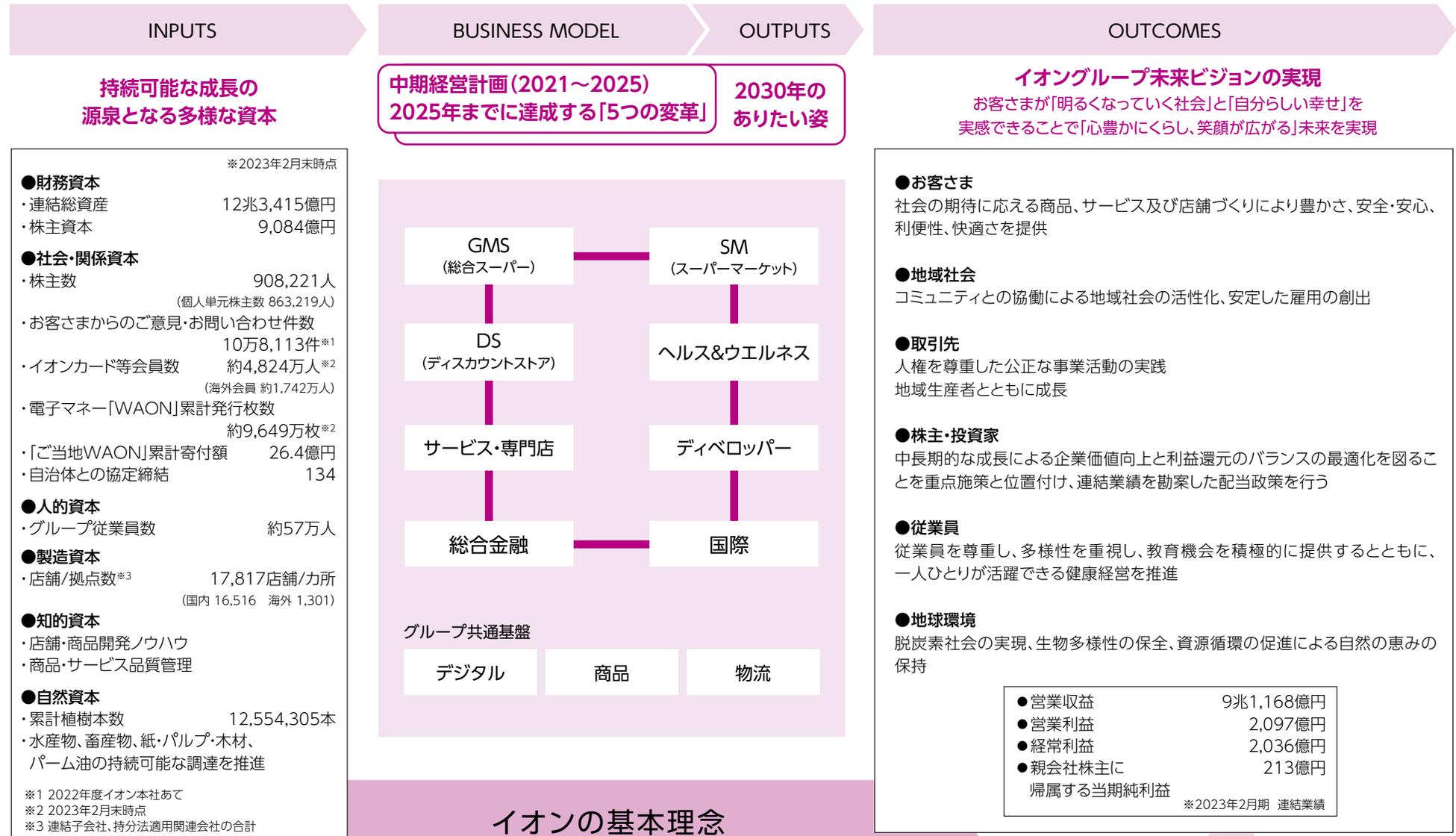
イオンの価値創造の軌跡

イオンは、時代の変化のなかでお客さまの多様なニーズに応え、
お客さまの豊かなくらしを追求するために、事業を拡大してきました。



価値創造モデル

私たちは「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価値創造モデルを展開しています。



持続可能な成長の源泉となるイオンの多様な資本

財務資本

グループの持続的な成長を支える安定した財務基盤とキャピタルアロケーション

- 連結総資産は12兆円以上に上りますが、流動比率は62%と高い流動性を保っています。健全な財務バランスを維持しながら資本の効率性を高めることを財務上の基本方針としています。
- 営業活動キャッシュ・フローは約4,300億円。事業によるキャッシュ・フロー創出力の最大化を図りながら、ALM(資産負債総合管理)、財務状況、金融市場環境などを総合的に判断し、最適な方法で資金調達を行っています。

社会・関係資本

地域コミュニティへの参画、地域インフラとしての機能

- 90万人を超える株主さまのうち、個人単元株主数は約86万人と大部分を占めています。これは、イオンの理念に共感・賛同いただいた結果であると考えています。
- 国内134の自治体と包括連携協定を締結し(44道府県90市区)、地域の活性化や生活サービスの向上などの取り組みで協働しています。また、全国783の自治体等と1,080を超える防災協定を締結し、災害時には自治体からの要請に応じて物資の供給や避難場所の提供を行っています。

人的資本

人材を最大の経営資源と位置づける人的資本経営

- 14カ国で働くグループ従業員は約57万人。人種や国籍、年齢、性別に拘わらず、意欲ある人が平等にチャレンジできる環境を整え、人材育成に注力しています。

- 多様性を尊重したダイバーシティ経営に向けて、従業員が働きやすく、活躍できる環境づくりを目指し、従業員とその家族、お客さま、会社のすべてが満足するダイバーシティ&インクルージョン推進を“ダイ満足”活動と名づけ、グループを挙げて取り組んでいます。
- 女性管理職比率は26.4%。女性が働きやすく、活躍できる会社を目標に女性管理職比率50%以上の達成を目指しています。



製造資本

小売業界における圧倒的な事業規模と市場への浸透度

- 日本を含むアジアで17,817店舗/カ所を展開し、年間買物客数はのべ約40億人。人々の暮らしを支えるインフラとしての役割をそれぞれの地域で果たしています。
- 多様な8つの事業を展開。国や地域、事業会社間のシナジーを創出することで、不確実性の増す社会に対応できるレジリエンスを高め、持続的な成長を実現しています。

知的資本

店舗・商品開発ノウハウを活かし、商品・サービスを強化

- 他社に先駆けPB商品を発売してから約半世紀、現在、イオンのブランド「トップバリュ」の売上は9,025億円、2023年度は1兆円を見込みます。



「トップバリュ もぐもぐ味わうスープ」シリーズ

自然資本

事業を通して環境・社会課題を解決するサステナブルな取り組み

- 国内外での累計植樹本数は約1,255万本。植樹活動はイオンの基本理念を具現化する取り組みとして、1991年から実施しています。新店舗がオープンする際に、店舗の敷地内に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」や荒廃した森林の再生、津波で失われた緑の再生を目的に継続しています。成長した森は地域固有の生態系を育み、その生物多様性価値の科学的検証を始められています。
- 持続可能な調達に向けて、適切な資源管理に基づく漁業や養殖に関するMSC認証・ASC認証を取得した水産物、オーガニック認証を取得した農産物などの調達を拡大しています。



イオン ふるさとの森づくり



日本初のASC認証わかめ
「トップバリュ グリーンアイナチュラル
宮城県十三浜産わかめ」



誕生30年を迎えた
「トップバリュ グリーンアイ」

役員メッセージ
戦略

事業会社の自立的な経営と有機的なグループ連携を両立する イオンのグループマネジメント体制で企業価値を高める

集中と分権によりコングロマリットとしての 最適解を追求

イオンでは、グループ共通の方針・戦略のもと、各事業会社が自立的に実行戦略を策定し遂行する機動的な事業運営体制を確立しています。集中と分権によるグループの最適解の追求こそがイオンらしさの一つと言えるでしょう。

事業会社は、グループの基本方針のもと、個別の戦略を実行し、業容の拡大を図っていきます。事業セグメントが縦割り

に存在しているのではなく、コングロマリットとして相互関係を保ちながら戦略を展開しているのです。

例えば、ディベロッパーは商業不動産としてのビジネスを担うだけでなく、サービス・専門店のプラットフォームとして不可分の戦略を展開します。また、銀行やクレジット会社は金融業だけではなく、小売事業と連携し、商品にあわせてお得なお買物決済サービスなどを展開しています。このように小売を起点としたコングロマリットとして各社が事業特性を活かしながらも、その領域は広く重なり合うことで、お客さまのライフステージすべてをサポートし包括する。このフォーマットこそがイオンの強みであり、重要であると認識しています。

小売業のあり方を再定義し、 成長戦略を描く

ポートフォリオごとの投資戦略では、GMSやSMといった小売事業で安定的な利益を創出し、それを適正配分していくことを重視しています。高度経済成長期以降、日本の小売業はローコスト&ローマージンで事業を展開し、そこで得たキャッシュ・フローで新規出店を行うことで事業を継続してきました。しかし、原材料費や人件費の高騰でハイコスト&ローマージンの構造となり、このビジネスモデルが通用しなくなってきました。

この変化を見越し、私たちはメーカー中心の日本の伝統的な商流を変え、SPA(製造小売業)としてマージンの大きいPBを積極展開することで、従来の事業構造からの脱却を図っています。その実現に向けた具体的な戦略の一つが、中期経営計画の5つの変革に掲げた「サプライチェーン発想での独自価値の創造」です。

企業やビジネスモデルは一般的に、勃興期、成長期、成熟期を経て衰退期に至ると言われています。人口減少が進行する日本において、伝統的な小売業は成熟期あるいは衰退期を迎えた事業と言われるかもしれません。しかし時代のニーズに沿った形態や価値創造プロセスを再構築することで、イオンは小売業のトレンドに左右されず、新たな成長軌道を歩み始めています。



執行役
戦略担当
四方 基之

グループのスケールメリットを活かして

基幹事業の安定運営と成長事業の早期育成を両立

イオンのグループとしての強みは、多彩な機能と特徴を持った300を超える事業会社が共通の基本理念・ビジョンと戦略のもとに結集した、その総合力にあると考えています。1社1社は小さな存在かもしれませんが、集合体となったときに得られるスケールメリットに意味があります。

5つの変革は事業会社が単独で行えることではありません。持株会社であるイオンがPBの取扱高や営業利益の海外比率をKPIとして設定し、各社のトップが集まる定例会議において全体方針と各社の進捗状況をすりあわせながら計画の確実な遂行に努めています。デジタルシフトにおいても、イオンが各事業会社のオンライン売上高推移を月次でコントロールしながらグループ全体のDX戦略を推進しています。

グループ企業のなかには、スタートアップのように新事業・新市場の創造に挑戦する成長企業も含まれています。1社1社ではできないこともイオンという集合体のメリットを活かすことで、例えばPBをつくることができ、マージンを上げていくこともできる。投資についてもグループ全体で効率的に資金を投入・配分することで、成長の可能性がより広がる。イオンは、営業収益9兆円を超える大企業としてのスケールを活かした力と、スタートアップ並みの柔軟性とスピードを同時に実現できるところが特徴でもあります。

コロナ下でレジリエンスの高さを再認識

新型コロナウイルス感染症の影響が顕在化した2021年2月期以降、グループ各社の業績は少なからぬ影響を受けました。そうしたなか、イオンがグループとして堅調な経営成績を維持できた要因は、コングロマリットのスケールメリットを最大限に活かしたことにあります。事業の安定運営と相互補完、新事業の早期育成、この2つの命題をホールディ

ングス体制のもとで両立できたことが、イオングループの最大の優位性であり、同業他社との最大の差別化要因だと考えています。

例えば、人流が止まりディベロッパーの営業ができない状態でも、GMSやSMが生活必需品の提供で収益を確保する。シングルフォーマットの企業にはできない、レジリエンスの高さがイオンにはあります。今回のパンデミックは大きな危機ではありましたが、そうした当社の強さを改めて認識するという意味ではとてもいい機会でした。これを機に、私たちの目指す道も見えてきたように思います。

グループ社員約57万人の英知と情熱を結集し、「笑顔が咲く未来の暮らし」を創造する企業グループへ

イオングループを取り巻く事業環境は日々刻々と変化しています。原材料・エネルギー価格の高騰、コロナ下に定着した就労・生活スタイル、産業界におけるAIの浸透やDXの進展など、様々な構造変化が私たちの暮らしを大きく変え、今も変化し続けています。こうした先が読みづらい環境のなかでイオングループが継続的な発展を図るためには、時代の変化を先取りする革新的なビジネスモデルの確立が欠かせません。5つの変革に経営資源を集中することにより、イオン独自の価値を発信し、小売業の新たな形を創造していきます。

また、成長の原動力である人材の育成と活用にも力を注ぎます。イオングループ57万人の従業員がビジョンと目標を共有し、自己成長を実現・実感できるよう、働きやすい職場環境づくりと多様性を尊重する企業風土の醸成に取り組んでいきます。お客さまの満足だけでなく、従業員の意欲と能力に応える事業推進体制を構築することが「イオングループ未来ビジョン」で謳った〈一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する〉ことにつながるものと信じています。

私は、イオングループとその事業は無限の可能性を持って



プロフィール

1996年イオンディライト(株)入社。永旺永楽(中国)物業服務有限公司 董事長。イオンディライト(株)国際本部長、執行役員中国事業責任者、取締役兼執行役員、グループ戦略担当兼グループ戦略本部長、取締役兼常務執行役員グループ戦略・デジタルソリューション統括兼グループ戦略本部長を歴任。2020年当社戦略担当に就任。2022年3月より現職。

いると確信しています。これからもイオンの成長が地域社会の発展に結びつく持続可能な経営と、企業価値の最大化を追求していく決意です。

Financial Strategy

財務戦略

中期経営計画「5つの変革」に積極投資

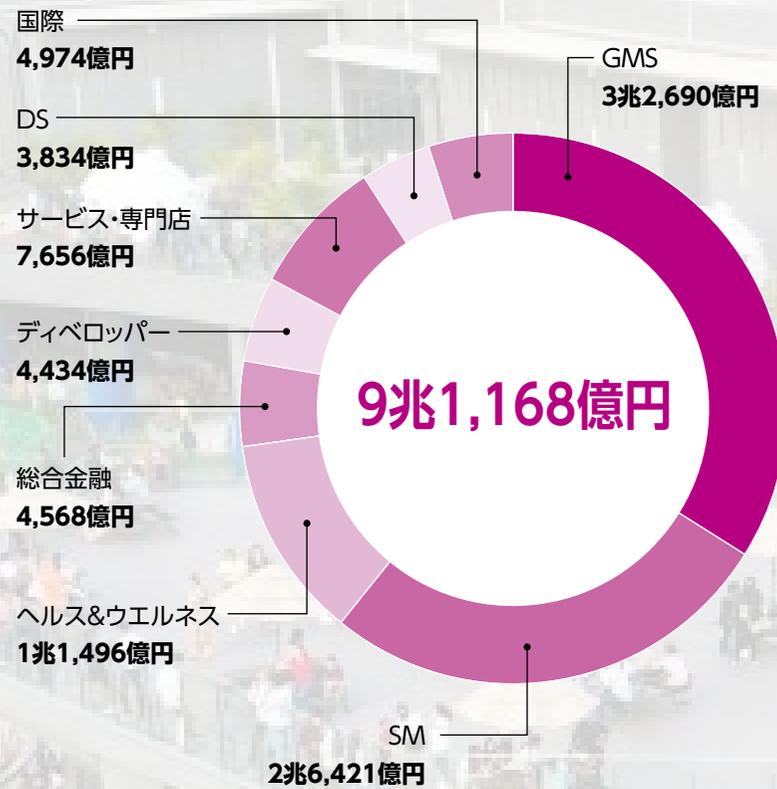
- P.18 イオングループの事業
- P.19 価値創造を支えるグループ体制
- P.20 アジア各国で事業を展開
- P.21 財務・経営管理 / 役員メッセージ
- P.25 中期経営計画「5つの変革」概要と進捗

2023年7月サービス開始
英国OCADO社の最先端テクノロジーを導入したオンラインマーケット「Green Beans」

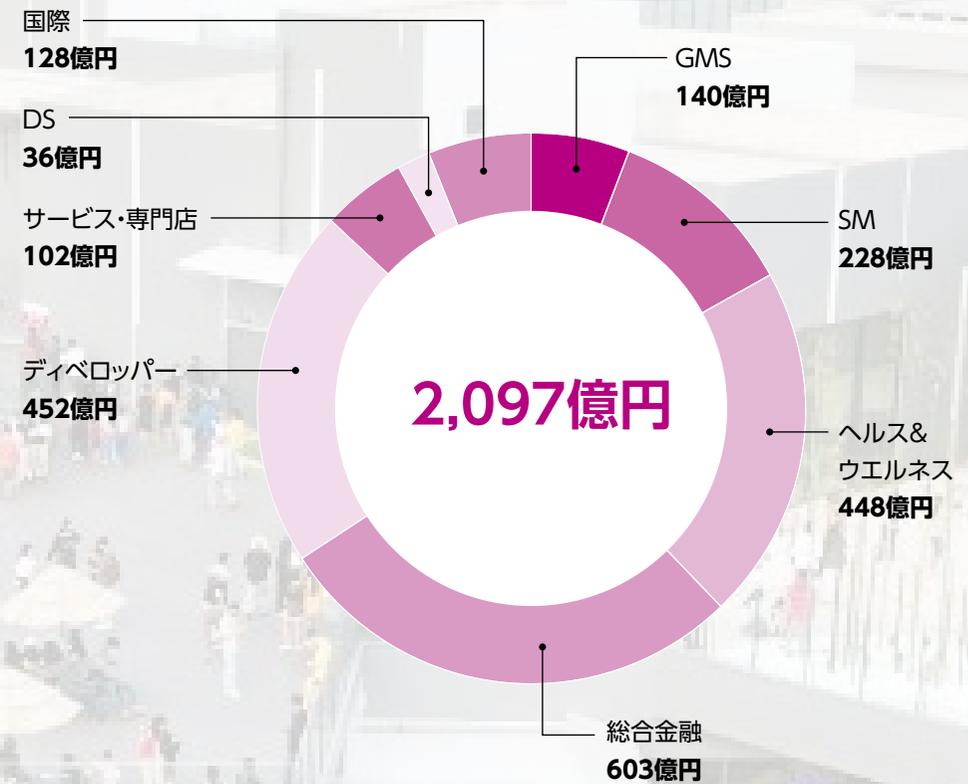
イオングループの事業

イオンは、お客さまのニーズに応える形で多様なサービスを成長・発展させてきました。お客さまの豊かなくらしと地域の持続的な成長に貢献することを目指して、多角的にサービスを展開しています。

営業収益 (2022年度)



営業利益 (2022年度)



価値創造を支えるグループ体制

持株会社であるイオン(株)が、経営資源の最適化を行い、グループ全体のガバナンスを統括。各事業会社が一定の独立性を保ちながらサービスを展開することでシナジーを創出し、それが利益を生み出す源泉となっています。

GMS(総合スーパー)

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。

連結子会社

イオン北海道(株)

(株)サンデー イオン九州(株) イオンリテール(株)

イオン琉球(株) オリジン東秀(株) 他21社

持分法適用関連会社 7社

SM(スーパーマーケット)

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。

連結子会社

マックスバリュ東海(株)

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)

ミニストップ(株) (株)フジ マックスバリュ西日本(株) (株)ダイエー

(株)光洋 (株)マルエツ (株)カスミ まいばすけっと(株) 他49社

持分法適用関連会社

(株)ベルク (株)いなげや 他6社

ヘルス&ウエルネス

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。

連結子会社

ウエルシアホールディングス(株) 他15社

持分法適用関連会社

(株)メディカルー光グループ 他2社

総合金融

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及びアジア各国で展開しています。

連結子会社

イオンフィナンシャルサービス(株)

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

イオンクレジットサービス(株) (株)イオン銀行 他30社

持分法適用関連会社

イオンリート投資法人 他1社

ディベロッパー

日本及び中国・ASEAN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。

連結子会社

イオンモール(株) イオンタウン(株) 他54社

サービス・専門店

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。

専門店

連結子会社

(株)コックス (株)ジーフト (株)キャンドゥ (株)メガスポーツ

イオンペット(株) (株)未来屋書店 他10社

持分法適用関連会社

(株)タカキュー

サービス

連結子会社

イオンディライト(株) (株)イオンファンタジー リフォームスタジオ(株)

(株)イオンイーハート イオンエンターテイメント(株) 他35社

持分法適用関連会社 3社

DS(ディスカウントストア)

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。

連結子会社

イオンビッグ(株) 他4社

国際

中国・ASEAN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。

連結子会社

AEON STORES (HONG KONG) CO., LTD.

AEON CO. (M) BHD.

永旺商業有限公司

青島永旺東泰商業有限公司

AEON SOUTH CHINA CO., LTD.

GUANGDONG AEON TEEM CO., LTD.

AEON (Thailand) CO., LTD. 他13社

持分法適用関連会社 1社

機能会社

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。

連結子会社

イオントップバリュ(株)

イオングローバルSCM(株) 他14社

持分法適用関連会社

(株)やまや 他1社

その他の事業

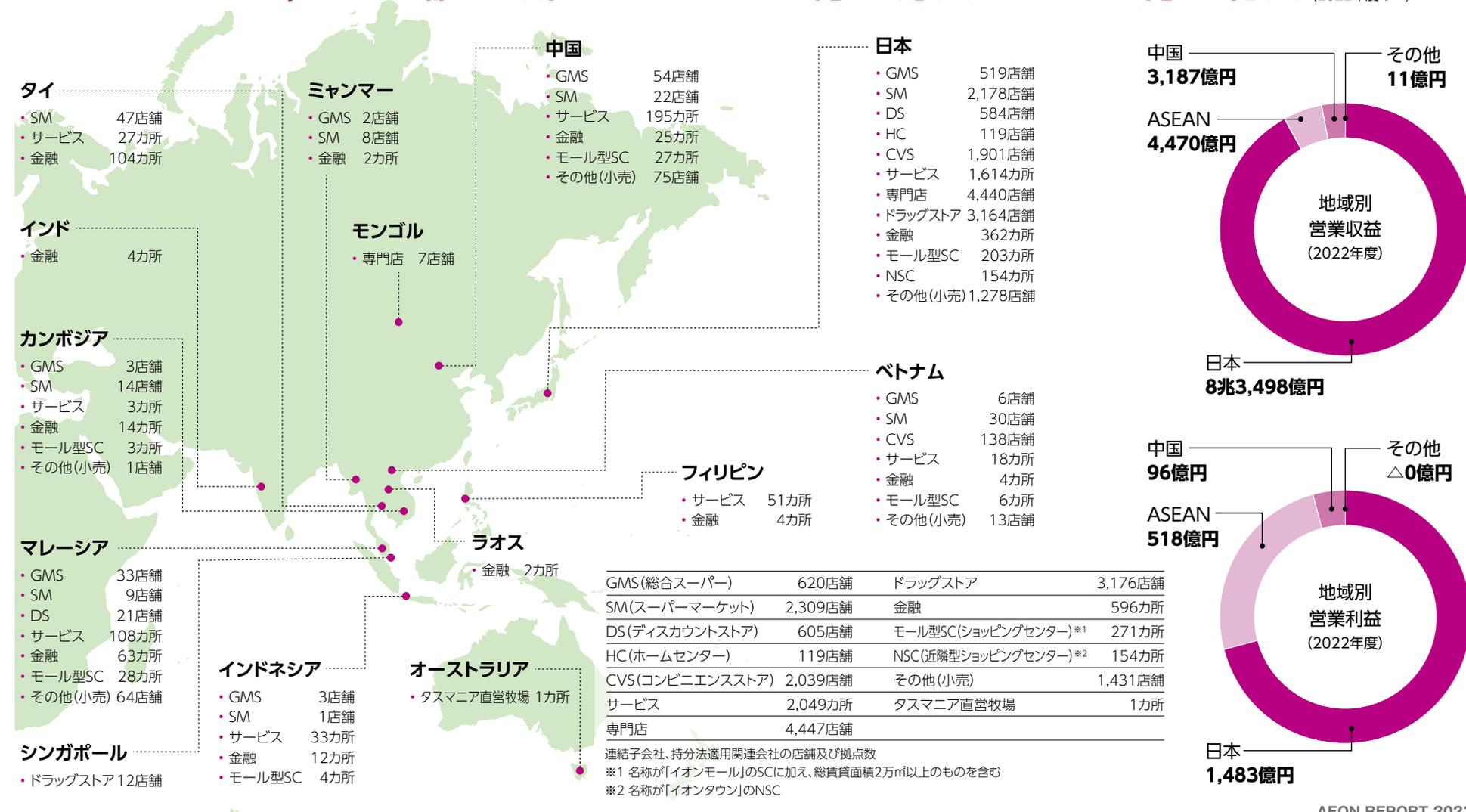
連結子会社

イオンアイビス(株) 他9社

アジア各国で事業を展開

イオンは、アジアをマーケットと捉え、国や地域間、小売を中心とした複数の業態間のシナジーを創出することで、持続的な成長を実現しています。

店舗数 **14カ国 17,817店舗／カ所** グループ従業員数 **約57万人** お買物客数 **約40億人** (2022年度のべ)



役員メッセージ
財務・経営管理

長期的な企業価値向上を目指し、グループのさらなる成長を支える、より強固な財務基盤の確立に向けて

2022年度は新型コロナウイルス感染症の業績影響から着実に回復・改善

2022年度(2023年2月期)は、原材料価格や電気代の高騰、物流の混乱、人件費上昇など、コスト上昇要因の発生に加え、インフレへの転換による消費の二極化など、小売事業を中核とする当社グループとして変革を求められる事業環境にありました。そうしたなか、営業収益は過去最高の9兆1,168億円を達成しました。営業利益は過去最高に迫り、前期差+354億円の2,097億円、親会社株主に帰属する当期純利益も前期差+148億円の213億円と大幅な増益となり、コロナの影響から着実に回復・改善しています。

その主な要因としては、物価上昇と消費の二極化への対応としてリブランディングしたトップバリュに代表されるPB(プライベートブランド)の拡販とDXを通じた生産性向上によるコストコントロールが挙げられます。また、GMS事業の中核企業であるイオンリテール(株)も2020年度から行った固定費圧縮と在庫削減を中心とした構造改革が奏功し、連結業績向上に貢献しました。

SM事業、総合金融事業など、減益となった事業もありますが、コロナ下の行動制限で落ち込んだディベロッパー、サービス・専門店、そして国際の各事業も着実に業績を回復し、グループ全体で大幅増益を達成しました。

コロナ下及びその後の環境激変に対する着実かつ適切な対応、及びグループの多様な事業ポートフォリオにより、グループとしてのレジリエンスをさらに強化できたと考えています。

2023年度は中期経営計画達成に向けて成長を加速

2023年度は、営業収益9兆4,000億円、営業利益2,200億円、親会社株主に帰属する当期純利益250億円を見込んでいます。上期決算では、原材料価格の高騰、円安によるインフレ圧力が継続するなか、アフターコロナの需要拡大を取り込み、営業収益からすべての段階利益で、前年同期比増収増益となりました。また、営業収益から経常利益までの段階利益は、いずれも過去最高を更新しております。

営業収益は、消費者の行動変容により生まれた新たな需要を取り込むとともに、トップバリュの各ブランドラインの提供価値に見合った価格政策などにより、目標の確実な達成を目指します。営業利益は、スケールメリットを活用し、トップバリュの拡販による荒利率の改善やDX強化による生産性の向上に取り組み、過去最高の2019年度を上回る水準を想定しています。

2023年度は5年間の中期経営計画の中間年度です。戦略的な人件費増加やさらなる原材料価格上昇などコストアップ要因はこの先も続きますが、中期経営計画で掲げた成長戦略・施策を実行することにより、コロナの負の影響を克服した前年度のモメンタムを維持し、中期計画達成に向けて成長を加速したいと考えています。



執行役
財務・経営管理担当
江川 敬明

グループのスケールメリットを活かした経営

中期経営計画で掲げた5つの変革を実践していくためには、スケールメリットを活かした経営が必須です。そのなかでもPBでは規模の優位性が大きく働くと考えます。当社のPBは、NB(ナショナルブランド)同等品から、企業理念の具現化、競争優位の源泉へと、その存在意義を発展的にシフトさせてきました。当社グループには50年にわたるPBの開発と提供のノウハウが蓄積されており、昨今の物価上昇の局面においてもトップバリュはその価値を大いに発揮し、売上の拡大へとつなげています。2022年度の当社グループのPB売上は約1.3兆円、そのうちトップバリュは9,025億円でしたが、中期経営計画のPBの売上目標である2兆円に向けて、さらなる顧客基盤の拡大と収益性向上を実現していきます。

スケールメリット実現の手段として、M&Aにも積極的に取り組んでおり、対象会社の選定においては、既存事業の補完、

事業ポートフォリオへの貢献を前提としています。最近では、成長性の高いドラッグストア・調剤薬局の(株)プレヒまわり、(株)コクミン、当社グループの市場シェアが十分ではなかった中四国を基盤とする食品スーパーの(株)フジ、高いMD力を持つ100円ショップの(株)キャンドウを子会社化しました。2023年4月には、首都圏に展開する食品スーパー(株)いなげやの子会社化を発表しています。

2019年より進めているSM事業の再編では、各地域で売上5,000億円規模の会社群を形成し、仕入の集約、ローカルブランドの開発、DX・物流投資など、一定の規模を必要とする価値創出に取り組んでいます。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、株主の皆さまの期待に応えていきます。

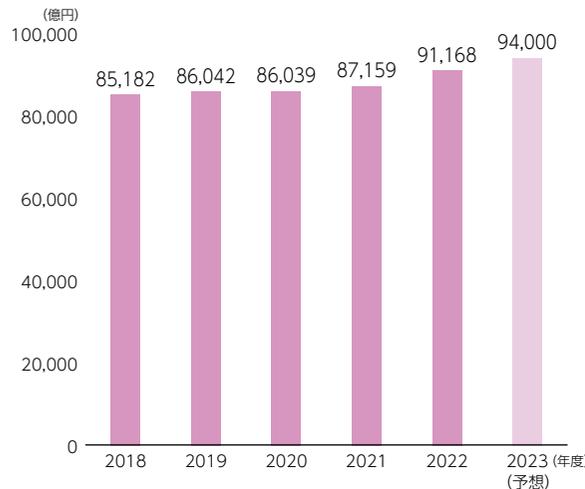
グループの成長を支える財務方針

◆成長投資と株主還元の両立

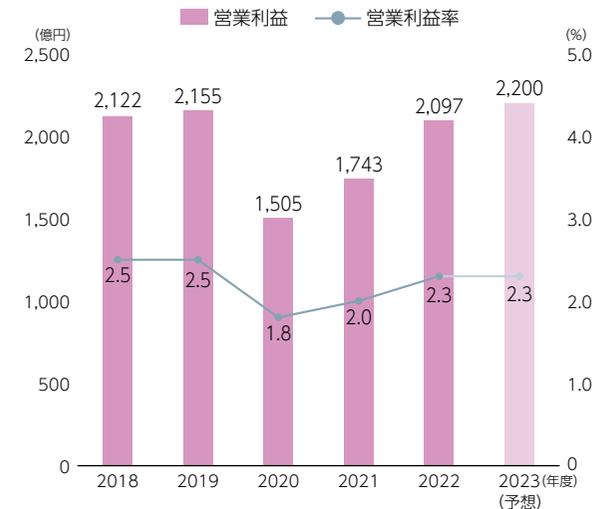
長期的な企業価値向上のためのCF(キャッシュ・フロー)の配分については、成長投資を優先しつつ、安定的な株主還元を行う方針です。2022年度の簡易営業CF*¹約4,700億円に対し、簡易投資CF*²約▲4,000億円、リース債務の返済約▲700億円、配当金の支払約▲550億円(非支配株主への配当金含む)と、グループで獲得したCFの大半を成長投資に充当しています。投資配分の中心を国内店舗からアジア、DX、物流にシフトすることにより、持続的な企業価値向上を目指しています。2023年度は中期経営計画期間中の平均の4,000~4,500億円程度、うち海外に約20%、DX・物流に約30%を傾斜配分する計画です。

株主還元については、中長期的な成長による企業価値向上と利益還元のバランスの最適化を重点施策と位置づけ、

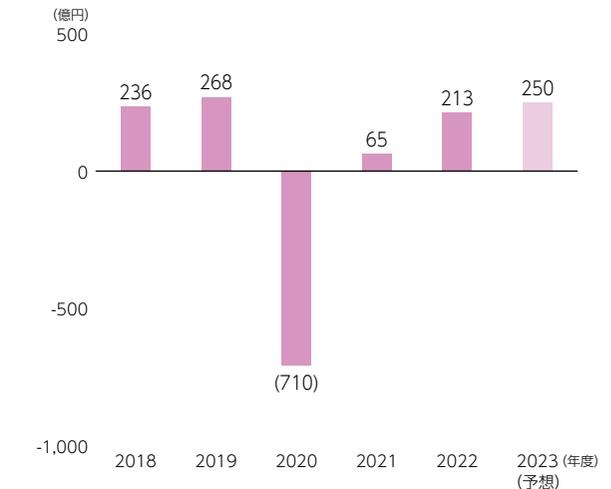
≫ 営業収益の推移



≫ 営業利益、営業利益率の推移



≫ 親会社株主に帰属する当期純利益の推移



前年水準を維持する安定配当の方針を取っています。前年以上を維持することで、投資家への安定した還元を意識した運営を行っています。また、「店舗をご利用いただくお客さまに株主として“笑顔が咲く未来”づくりに参画していただきたい」という「お客さま株主」の考え方にに基づき、お買い上げ金額に対して、持株数に応じた一定の率(3~7%)を乗じた額を返金する株主優待制度を導入しています。その結果、株主数は日本企業の中でトップクラスの90万人規模に上り、多くの「お客さま株主」から当社グループを事業面でも応援いただいています。

成長戦略を優先しつつ、安定配当と株主優待制度により、「売上・利益拡大→株式価値向上→株主数増加→売上・利益拡大」の正のスパイラルが生まれ、持続的な株主還元が実現されると考えています。

※1 営業利益+減価償却費・のれん償却額-法人税等

※2 設備投資(差入保証金の差入含む)+連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得

◆重視する財務指標

財務・経営管理担当として重視する財務指標は、ROE、ROIC、Debt/EBITDA倍率*3(金融除く)の3つです。これらの財務指標を中心に財務運営を行い、中長期的な企業価値向上を実現します。

2022年度に2.2%だったROEは、中期経営計画では7%を目標としています。トップバリュをはじめとする商品・サプライチェーン改革による荒利益の拡大、DXを軸とした生産性向上などによる小売事業の収益性向上を図り、グループポートフォリオにおける小売のシェアを高めることに加え、効率的な事業ポートフォリオへの組み替えにより、連結当期純利益の底上げを図り、株主利益の最大化に努めます。

レバレッジの高い当社グループにおいては、ROICをより重要視すべきと考えています。2022年度のROICは3.4%と当社試算のWACC(3%弱)を上回っていますが、連結有利

子負債は3兆4,831億円まで増加しており、改善すべき課題と認識しています。収益性向上に加え、投資配分の見直しやグループの資金効率向上を通じ、バランスシート、有利子負債の効率化・圧縮を図ることにより、資産効率を高めていきます。

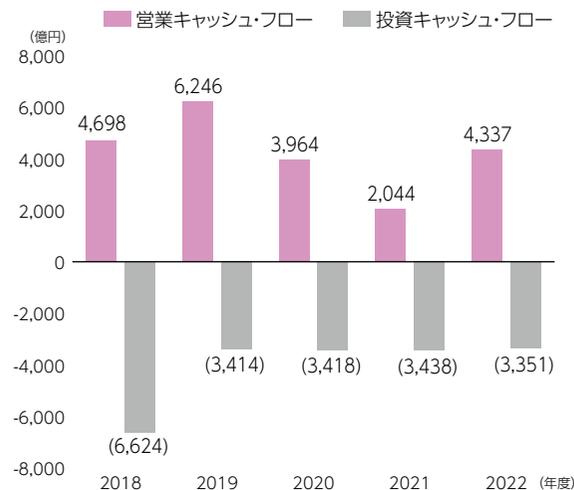
Debt/EBITDA倍率は、持続的な資金調達を行ううえで最も重要な指標であり、中期経営計画では2.5倍以下を目標としています。2022年度は3.7倍に留まりましたが、2021年度の4.1倍から改善し、S&Pのアウトルック(格付の方向性)が3年ぶりに「安定的」に戻るなど*4、財務改善が進んでいます。引き続き、EBITDA成長による改善を軸としつつ、有利子負債をコントロールし、財務健全性を高めていきます。

※3 ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮。現預金と相殺

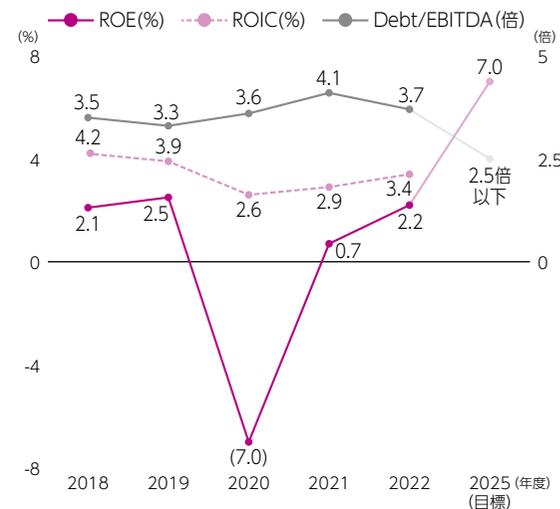
※4 当社発行体格付は、JCR(日本格付研究所) A、R&I(格付投資情報センター) A-、S&P BBB



▶▶ 営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フローの推移



▶▶ ROE、ROIC、Debt/EBITDAの推移



◆資金調達手段の多様化

当社グループは、地域社会への貢献を使命とし、国内外約200の金融機関と地方創生やイオン生活圏の創造などで協働するとともに、資金調達先の多様化・分散化を図っています。これまで、本邦初のSPCを活用した不動産の開発型証券化(2000年)、小売業初の超長期債(2005年)、事業会社初のハイブリッド社債(2006年)など、先駆的な資金調達手法を導入してきました。

ESGの観点では、当社グループは、1960年代から環境問題に注目し、持続可能な社会の実現に向け、植樹や環境配慮型商品の開発、省資源・資源循環の促進など、時代に先行する取り組みを行ってきました。財務面においても、グリーンやサステナブル経営の考えを取り入れており、2021年11月に、グループとして初めてイオンモール(株)が、サステナビリティ目標の達成度合いに応じて条件が変動する機関投資家・個人投資家向けのサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。2023年8月にイオン(株)が小売業として初めて発行した際は、一般的な「CO₂排出量削減」に「使い捨てプラスチック使用量削減」と「食品廃棄物発生量削減」を加え、併せて3点の野心的な目標項目を設定しました。これらは、当社グループの持続可能な社会の実現に対するコミットメントを表すものと考えています。当社の取り組みに対し幅広くご理解・ご賛同いただき、投資表明をされた投資家は84件に上り、資金調達手段としてのポテンシャルも確認することができました。今後も財務面から、サステナビリティ・ESGの視座に立った経営を推進していきます。

イオンのグループCFOとしての役割

グループCFOとして優先すべき課題は、足下の環境変化や各事業・各社の状況・見通しを踏まえ、着実に利益成長を遂げながら事業ポートフォリオの入れ替えを実施し、キャッシュ

の創出、有利子負債のコントロールを強化することで、より強固な財務基盤を確立することと考えています。そのために「グループ経営への提言」「財務リスクコントロール」「IR活動の高度化」に取り組んでいきます。

当社グループでは、グループシナジーを追求しながらの各社の自主自立経営の推進がこれまでの成長の原動力でもありました。一方、環境が激変するなか、個社最適だけでは非効率となる課題が生じかねず、結果としてグループの成長を阻害するリスクとなりえます。各社の自主自立を尊重しつつ、全体最適の視点でグループ経営に提言することが重要と考えています。

財務リスクコントロールについては、当社グループのCF創出力はコロナ下から順調に拡大しているものの、さらなる財務体質の強化が必要と認識しています。グループ各社の業績・バランスシート・CFをモニタリングし、効率性指標・財務健全指標が改善するよう財務規律を強化します。また、リスクの増大を回避するため、適切に財務・資金の安全性を確保する施策を講じていきます。

資本市場に対しては、持続的な資金調達のために、市場・投資家の理解を深めるとともに、当社グループの事業・財務活動及び成長性・安全性を機動的に発信していきます。当社グループは、当社自身が上場会社であるとともに、上場子会社も数多くあるため、株主・投資家の皆さまとの適切なエンゲージメントの必要性はより高いと考えています。当社の方針・戦略やガバナンスなどを理解いただけるようIR活動を一層充実させ、株式価値を向上させていきます。

今後もグループCFOとして、イオンのDNAである自主自立経営を尊重しながら、成長市場への資源配分や各事業の成長戦略・変革を支える財務基盤を確立し、グループの長期的な企業価値向上を目指します。



プロフィール

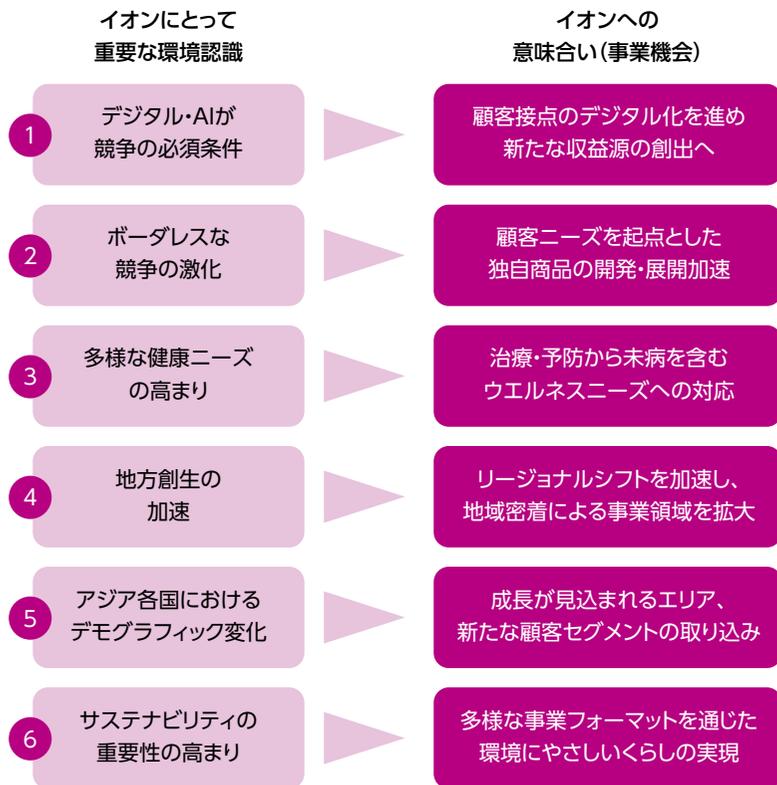
1989年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行。(株)みずほ銀行 横浜支店長、営業第十二部長、米州営業第一部長を経て、2021年当社入社。2021年関連企業担当、2022年執行役に就任。2022年3月より現職。

中期経営計画

イオンは、環境変化をグループの飛躍的成長を遂げるための好機と捉え、2030年に向けた持続的成長への移行を目指し、中期経営計画を策定しました。課題の本質を捉えて策定した「5つの変革」をグループ各社で着実に実行し、目標達成に取り組んでいます。

経営マテリアリティの抽出に向けた取り組み

私たちのビジネスに大きく影響を及ぼし、着目すべき環境変化と事業機会を特定することからスタート



中期経営計画(2021~2025)

●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」に結び付く、循環型かつ持続可能な経営



●基本方針と戦略

基本方針

- ・2030年のありたい姿の実現へ向け、2025年までに成長のための事業基盤を確立
- ・経営効率改善に注力し、営業収益対比利益率に軸足を置く

成長戦略

2025年までに達成する「5つの変革」(経営マテリアリティ)

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



グリーン戦略の推進

2030年のありたい姿の実現へ向け、2025年までに成長のための事業基盤を確立

「5つの変革」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。2023年を中期経営計画の折り返し地点となる重要な1年と捉え、成長戦略としての実効性を高めることで既存の事業モデルの革新を図り、2030年を見据えた新たな成長基盤の確立を目指します。

5つの変革	成長戦略	変革により目指す方向性
① デジタルシフトの加速と進化	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・デジタルが融合したシームレスな顧客体験を実現 データ・AI・経験に基づく迅速な意思決定を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 「リアル店舗・物販中心」から「店舗・デジタルが融合されたシームレスな体験」へ、お客さまの暮らしを中心にテクノロジーを活用した新たなエコシステムを構築 データ基盤の構築により、新たな収益モデルを創造するとともに、データ・AIを活用して既存オペレーションを刷新する
② サプライチェーン発想での独自価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> イオンにしかない独自の商品の開発・提案 一気通貫のサプライチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 「市場で流通している商品」の仲介・提案から「イオンにしかない独自価値」の創造・提案 トップバリュのみならず、各業態のもつ専門性、地域特有の価値を活用した地域独自のローカルPBの開発など、グループの総力を挙げて独自価値の創造に取り組む
③ 新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化	<ul style="list-style-type: none"> 多様な健康ニーズに対応した顧客起点での商品・サービスの提供 グループ横断で健康に関わるトータルソリューションの提案 	<ul style="list-style-type: none"> 「疾患に起因するヘルスケア」から、「未病領域を含む多様な健康ニーズ」へ対応 業態や店舗単位での情報管理から、グループ全体でお客さま情報を管理することで、お客さま起点での健康ニーズの理解と、事業横断でのシームレスな提案を実現する
④ イオン生活圏の創造	<ul style="list-style-type: none"> 地域の生活者を起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供 	<ul style="list-style-type: none"> マルチフォーマットの事業、店舗とデジタルを組み合わせ、それぞれの「地域に根差したイオン生活圏」を構築 地域が必要とするサービスや社会資本の不足を補いながら、事業活動を通じて絶えず地域社会に貢献していく
⑤ アジアシフトのさらなる加速	<ul style="list-style-type: none"> 日本モデルを前提としない、エリアごとの最適なフォーマットの構築及び高速展開 	<ul style="list-style-type: none"> アジア各国は、リアル店舗とデジタルの双方を併走させるアジア独自の事業モデルで成長スピードを加速する これまでの「日本モデルの展開」から「アジア各国での特性に合わせたモデル開発」に変えるとともに、アジアトータルで投資配分にメリハリをつけ、成長エリア・領域に集中させる

経営効率改善に注力し、営業収益対比利益率に軸足を置く

2025年度以降も安定的かつ持続可能な経営を実現するため、経営効率改善に注力し、営業収益対比営業利益率に軸足を置きます。投資については、短期的施策の実行によりキャッシュ・フロー創出力を高めると同時に、将来に向けた投資を行うことで事業基盤づくりを推進します。

財務指標

	2021年度実績	2022年度実績	2025年度計画
営業収益(億円)	87,159	91,168	110,000
営業利益(億円)	1,743	2,097	3,800
営業利益率	2.0%	2.3%	3.5%
ROE	0.7%	2.2%	7%以上
Debt/EBITDA 金融除く ^{※1}	4.1倍	3.7倍	2.5倍以下

非財務指標

	2019年度実績		2025年度計画
デジタル売上	700億円		1兆円
PB商品売上 ^{※2}	1兆円		2兆円
海外営業利益比率	20%		25%

※1 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

※2 トップバリュ、ローカルPB、専門PBを含む合算値

中期経営計画(2021~2025)の進捗

将来に向けた投資を行うことで事業基盤づくりを推進し、2030年に向け、持続的な成長を支える高い収益性を確保する事業基盤の確立を図ります。

2021年度(実績)

確かな手応えを感じた中期経営計画初年度

2022年度(実績)

想定外の出来事が多発するなか、5つの変革を着実に実行

2023年度(見込み)

本中計の折り返し、持続的な成長を支える事業基盤を確立

目標・対応策

- コロナ前水準へのV字回復を目指す
- 中長期的な収益性改善につなげるための「経営体質強化」の1年

●多発する想定外の出来事への対応

- ・ロシアによるウクライナ侵攻
- ・1ドル150円台、32年ぶりの円安
- ・電気料金の見直し
- ・消費者物価指数 前年対比+4.0%上昇で41年ぶりの高水準

- 引き続き、急速な変化に対応し、5つの変革を着実に実行
- 電気代、賃金などのコスト上昇の影響を見込んだ計画の推進
- インフレへの対応

主な取り組み

デジタルシフトの加速と進化
 ・WAON POINT共通化及びグループアプリ「iAEON」の立ち上げ
 ・ネットスーパーやレジゴ-など利便性向上に向けた取り組み
サプライチェーン発想での独自価値の創造
 ・「価格凍結宣言」など消費者ニーズを反映したPB商品の拡販
 ・食を中心としたSPA型商品開発の推進
新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
 ・M&Aを含むドラッグ事業の拡大
 ・「健康」の要素を取り入れた商品・サービスの展開
イオン生活圏の創造
 ・東北、中四国における企業統合など地域の核となる拠点づくりの取り組み
アジアシフトのさらなる加速
 ・オンラインデリバリーの拡大
 ・マルチフォーマットでの店舗網の拡充
構造改革の推進
 ・イオンリテール(株)の構造改革のさらなる推進
 ・事業再生に向けた取り組み(ミニストップ、ジ-フットなど)

主な成果

デジタルシフトの加速と進化
 デジタル売上1,300億円(2019年度 700億円)
サプライチェーン発想での独自価値の創造
 PB商品売上1.2兆円(2019年度 1兆円)
新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
 ウエルシアホールディングス売上高1兆円達成
アジアシフトのさらなる加速
 海外営業利益比率22%(2019年度 20%)
構造改革の推進
 小売事業営業利益比率44%(2019年度 35%)

主な取り組み

デジタルシフトの加速と進化
 OMO*の実現に向けて、リアルをベースに構築してきた事業基盤をデジタル起点に変革
サプライチェーン発想での独自価値の創造
 プライベートブランドの位置づけの明確化
 (トップバリュのリブランディングによるプライベートブランドへのシフト、カテゴリーNo.1商品の開発)
新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
 ドラッグストア業態の事業拡大に加え、グループシナジーを最大限活用
イオン生活圏の創造
 日々のお買物に加え、クリニックやジムなど健康に関するサービスを取り入れ、さらに地域コミュニティ施設の展開を強化
アジアシフトのさらなる加速
 真に現地化した企業を目指し、成長を加速させる(現地発のプライベートブランド開発、グループを挙げて成長性の高い市場を攻略)

* 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

主な成果

デジタルシフトの加速と進化
 グループトータルアプリ「iAEON」の利便性向上
サプライチェーン発想での独自価値の創造
 トップバリュの拡販によりお客さまのトップバリュ認知度が向上し、GMS事業では食品の売上が伸長
新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
 調剤併設店舗の着実な増加により調剤売上が伸長
 (ウエルシアホールディングス調剤併設国内店舗 2,019店舗、併設率74.7%)
アジアシフトのさらなる加速
 ベトナム新規エリア進出による成長加速に向けて、「イオンモール Hue」着工
 (2024年開業予定ベトナム7号店、中部エリア初進出)

主な取り組み

事業シナジーに加え、相互補完により全体での成長を図る
 多様なポートフォリオを活かした成長とリスク分散
コロナ下からの着実な回復へ
 人流の回復を受けエンターテインメントやアミューズメント、旅行やインバウンド需要への対応強化
非小売業は次の成長ステージへ
 ・デジタル活用による生産性向上
 ・PB拡大による荒利率拡大等により持続的成長を図る
 (PB全体1.5兆円(うちトップバリュ1兆円)を見込む)
 ・ミレニアル世代やZ世代をターゲットにした商品開発を強化

主な成果(第2四半期)

デジタルシフトの加速と進化
 店舗アセットを活用したネットスーパーに加え、新しいオンラインマーケット「Green Beans(グリーンビーンズ)」を始動
サプライチェーン発想での独自価値の創造
 トップバリュ約2,500品目の新発売・リニューアルを実施。トップバリュ全体の売上高を2022年度の9,025億円から2023年度は1兆円に拡大
新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化
 ・調剤併設型ドラッグストアと生鮮食品SMを融合した「ウエルシアプラス」の第1号店をオープン
 ・顧客共通IDと購買データを利用した分析及び販促を推進
 (ウエルシアメンバー 約920万人、ウエルシアメンバーWAON POINTカード登録者数 約560万人)



Business Strategy

事業戦略

中期経営計画「5つの変革」の推進と
新たな取り組み

- P.29 デジタル／役員メッセージ
- P.30 Topics／グループトータルアプリ「iAEON」
- P.32 Topics／イオンのオンラインマーケット「Green Beans」始動
- P.34 商品／役員メッセージ
- P.35 Topics／環境志向を先取りして30年「グリーンアイ」
- P.36 Topics／イオンが目指す持続可能な農業
- P.37 物流／役員メッセージ
- P.39 ヘルス&ウエルネス／役員メッセージ
- P.41 Topics／イオンウエルシア九州の挑戦
- P.42 イオンベトナムの取り組み
- P.43 Topics／イオントップバリュベトナム社長メッセージ

役員メッセージ
デジタルDXにより柔軟かつ迅速にビジネスモデルを
進化させ「人々の生活の豊かさ」につなげる

イオンのデジタル化の目的は「生活の豊かさ」

日本社会はコロナ下の影響もあり、買物手段に始まり情報収集、コミュニケーション手段と幅広くデジタルシフトが進行し、ここ2年で特に若者を中心に変化してきたと実感しています。特にスマートフォンの中に多種多様なアプリが氾濫してサービスが拡大しており、この変化はイオンにとって大きなビジネスチャンスです。デジタル化が進むことでリアル店舗のお客さまが同時にデジタルのお客さまにもなり得るということです。イオンはデジタルトランスフォーメーション(DX)によりこういった市場や社会の変化をお客さまの利便性向上の機会と捉え、柔軟かつ迅速にビジネスモデルを進化させ、「お客さまの生活の豊かさ」につなげていきたいと考えています。

イオンのDX推進の源泉は日本及び中国・ASEAN市場において300社以上のグループ企業の約1万7千店舗・拠点から得られる情報です。店舗では毎日従業員がお客さまと接点を持ち、商品やサービスを提供しています。そこに蓄積されるお客さまの購買情報や生活のデータを活用し、「新しいお買物体験」を提供していきたいと考えています。これは長年リアル店舗を展開してきたイオンだからこそ提供可能な価値なのです。

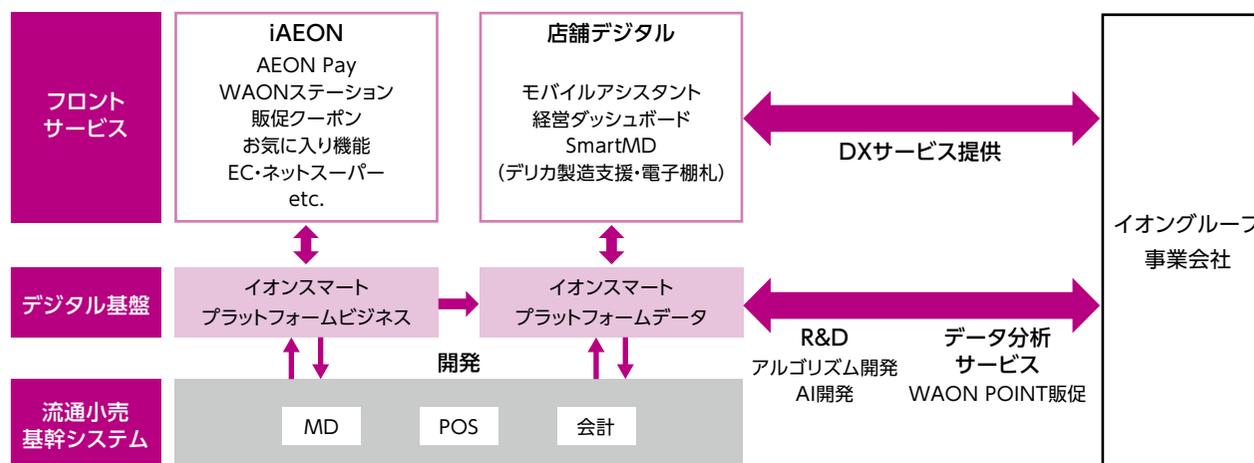
これまで日本においてデジタルサービスを普及させていくうえでの課題は、消費者のデジタルリテラシーが広く普及されなかったことでした。しかしコロナ下による生活スタイルの変化により、現在はDXの必要性が認知され次の段階に入りました。これからは経営のマインドセット、つまり従来のサービ

スと新サービスの整理、そして思い切った取捨選択が必要です。

一方、デジタル化が進んでいるASEANにおいてはすでにネット市場の統廃合と寡占化が進み、同じくモバイル中心の社会になっている中国でもEC市場は過当競争になっています。その結果、デジタル関連サービスにおける企業と消費者の視点が、価格から「ライフスタイルや生活の豊かさ」へとシフトし始めています。これも「生活の豊かさ」を追求するイオンにとってまさにチャンスの到来です。

取締役／執行役副社長
デジタル担当
羽生 有希

イオングループのデジタル基盤概念図



Topics グループトータルアプリ「iAEON」によって実現するデジタルプラットフォームIDの一本化でイオンならではのOMO*を実現

iAEONは、グループ各社が提供するサービスのポータルとして、リアル店舗でのお客さまの利便性向上と、購買データを活用したきめ細かなサービス提供につながるアプリです。

小売や金融、ディベロッパー、映画館などグループ各社が提供するオンラインサービスをiAEONに統合・連携することで、1回の登録・1つのIDでお買物だけでなく、生活に関わる各社のサービスを利用いただけるようになります。

同時に顧客IDをiAEONに集約することで、一人のお客さまをユニークユーザーとして捉え、いつどの店舗やECでどんなものを購入、利用したか、多面的に情報が掴めるようになり、そのビッグデータの分析によって、これまでの商品・サービスの枠を超えた提案が可能になります。

* 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

例えば、イオン銀行で住宅ローンを申し込んだお客さまに、イオンリテールが家具や家電のお得情報を提供するなど、お客さまのライフステージに合わせた小売・金融・サービス相互の販促活動を行うことができます。すなわち、多様化するカスタマージャーニーにiAEONは対応します。

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WAONカード(P.99参照)のデジタル化されたお客さま情報と、約1万7千を超えるリアル店舗とが生み出す膨大な購買データを一元管理し、グループで共有できるデジタルプラットフォームを構築しており、活用に向けた取り組みをしています。

iAEONでグループに横串を刺すことで、他社にはない1to1マーケティングを可能にし、イオンならではのOMOを実現します。

▶▶グループトータルアプリ「iAEON」



「WAON POINT」の利用や「AEON Pay」での支払い、グループ各社のサービスなどを、よく利用する「お気に入り店舗」のお得情報、クーポンなどをまとめて活用できます。

事業成長の機会と捉えるデジタル化を加速

中期経営計画「5つの変革」“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」「共通デジタル基盤の整備」の3点を推進しています。「デジタル事業の加速」については、お客さまの生活スタイルの変化に伴い、グループのデジタル売上が大きく伸長しています(2022年度のデジタル売上は2020年度比で約180%)。今

後もこのトレンドは継続しています。

「店舗や本部のデジタル化」については、日本の慣習であるお中元、お歳暮に関わる作業のペーパーレス化などが進んでいます。店舗の電子棚札の導入も確実に効果が得られ、順次拡大しています。また、モバイルアシスタントはスタッフの働き方に革新をもたらします。モバイルを使い場所を問わず売上他店比較等、数値情報を直感的に把握したり、欠品・廃棄

のアラートを発信するなど、経験や勘ではなく数値により本質を捉え次のアクションにつなげる、本部・店舗間のコミュニケーションツールとして活用できます。2023年度から本格導入し、2024年度中に2,000店舗に展開していきます。

共通デジタル基盤の整備で 企業としての優位性を確保

大命題である「共通デジタル基盤の整備」では「イオンスマートプラットフォーム(ASP)」の構築が進んでいます。現在、店舗のお客さまとの接点となるフロントの仕組みは一つのバックエンドシステムで支えられています。しかしこれからのフロントの仕組みはリアル店舗のみならず、アプリやWebサイトをはじめとして多様化し、オンラインとオフラインが融合したOMOのビジネスモデルづくりが必要となり、それに対応するDXインフラ基盤が必須です。データを保存する「データ基盤」と業務データをやり取りする「業務基盤」、その二つで構築されるASPは2023年度に本格稼働を始めます。

中国の各事業ではすでに同様の基盤を活用しており、このシステムを開発・提供しているのは2019年に中国に設立したAEON Digital Management Centerで、日本でのASP構築にも協力しており、比較的短期で完成にこぎつけました。

この基盤の整備により、グループ各社のシステム投資の重複が解消され、かつ各社、各店舗における運営の利便性が大きく向上します。また、これまで各社各店舗にて分断されていた様々な情報がこの基盤に集約されることで、多種多様な分析が可能となり、情報の横展開も可能になります。

このASPはイオンに大きな市場優位性をもたらします。グループトータルアプリ「iAEON」によるOne ID化で、グループ各社ごとの接客からグループ全体で有機的なお客さまとのコミュニケーションが可能となり、それを武器にしてさらにサービスを拡大していきます。また、2023年夏には、英国のネットスーパー大手Ocadoとの契約のもと、注文から配達までをワンストップで担うオンラインマーケット「Green Beans(グリーンビーンズ)」を開業しました。

これらの取り組みによってグループのデジタルにおける売上を目標の1兆円につなげていきます。

デジタル化と「イオン生活圏」そして笑顔が咲く未来

イオンは、小売業だけではなく、お客さまの一生に関わる様々なサービスを提供する事業を行っています。健康に関わるウエルシア、資産形成に関わる銀行、保険業なども展開しています。それらの「点」をデジタルでつなぎ、大きな「面」つまり人々の暮らしである「生活圏」として考え、それを豊かにしていきたいと考えています。デジタル化を単なる利便性や効率性的手段と考えているのではありません。生活に関わる様々なことを一つにまとめて、お客さまの暮らしや地域の豊かさを追求したい。これは「イオンの基本理念」を実現することでもあります。

また、デジタル化は、我々だけではなく業界や社会の発展にも寄与していきます。例えば、店舗では取引先との商品情報のやり取りに過大な労力とコストをかけています。この解消のため、商品情報の一元化や集約化プラットフォームの構築なども構想しています。これらの取り組みを流通業全体の進化につなげていきたいと思っています。

昨年から新たに制定した「イオングループ未来ビジョン」では、「一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する」を掲げています。多様化していく社会の中で、人の生活も多様化しています。これまで私たちは「多くの人々」を対象とし、標準化されたサービスを提供してきました。しかしこれからは消費行動にも「個」が求められる時代であり、「個」と融合させた発想で商品やサービスを提供していかなければなりません。社会や人々の動向や将来を見つめ、DXを通して一人ひとりの笑顔を咲かせていきたいと考えています。



プロフィール

1991年ジャスコ(株)入社。永旺(中国)投資有限公司 董事、永旺(中国)投資有限公司 董事長・総裁を経て、当社執行役、中国事業担当、AEON STORES (HONG KONG) CO., LTD. 主席兼董事総経理を歴任。2020年執行役副社長、デジタル・中国担当、2021年デジタル担当、2022年5月より現職。

Topics これまでにないお買物体験を実現 イオンのオンラインマーケット「Green Beans」始動



仕事や子育てなどで忙しいすべての人たちの「買い物を変える。毎日を変える。」

2023年7月に始動した「Green Beans」は、買物や家事に費やす時間を節約するとともに、商品やサービスを通じて、楽しく充実した時間を創り、暮らしを変えていくブランドです。

仕事や子育て、家事などで忙しく、毎日のお買物時間を短くしたいという一方で、栄養面などにも配慮した食事をしっかり取りたいという健康志向のニーズも高まっています。また、リアル店舗、ネットスーパー、そしてオンラインマーケットなど購買チャネルを使い分ける傾向がみられます。

2025年以降、労働人口の半分がミレニアル世代に入れ替わり、デジタルネイティブの世代が消費の中心となるなかで、日本の食品市場におけるオンライン比率はアメリカや中国に比べて低く、このマーケットに対するアプローチを強化していくことは、我々にとって大きな事業機会になるものと考えています。

サービス提供エリアの拡大からグループの基盤へ

既存のネットスーパーではイオングループの実店舗のある範囲での提供でしたが、「Green Beans」では、実店舗の少ない首都圏、特に東京23区全域をカバーすることが可能となります。大型物流センター（CFC:カスタマー・フルフィルメント・センター）1カ所の最大キャパシティは、一般的なスーパーマーケット50店舗近くを出店するのに相当します。

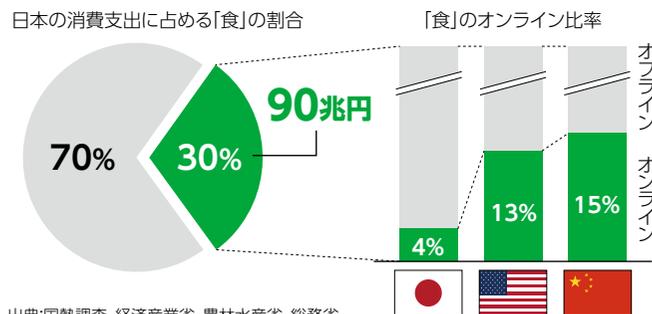
今後、第2号CFCを東京都八王子市に、第3号CFCを埼玉県内に建設を進めていきます。このサービスを基盤とし、グループの様々な提案に活用することで、イオンのOne to Oneマーケティングを実現していきます。

「Green Beans」を展開する当社では、オンラインでお客さまから幅広い生活必需品の注文を受け、独自のハブ&スポークモデルで商品を宅配します。このモデルは英国Ocado社との提携によりAIとロボットを駆使したCFCをハブとし、中継地点（スポーク）を設けて配送を行うことで、お客さまに対して豊富な商品と迅速、安全かつ安定的な買物手段を提供します。同時に、鮮度を保つためのコールドサプライチェーンを維持した効率的かつタイムリーな配送を実現します。



菅田CFCオープニングセレモニー（2023年7月）

日本の消費支出に占める「食」の割合とオンライン比率



「Green Beans」のサービス提供エリア（2023年9月時点）



〈ブランドコンセプト〉

買い物を変える。
毎日を変える。

〈ブランド名の由来〉

イオンが目指すヘルス&ウェルネスを実現することを切に願う名称です。緑(グリーン)は「新鮮さ」「健康」「再生」を意味し、「平和」「環境配慮」や「豊かさ」を象徴します。ビーンズ(豆)は豊かさや幸せの象徴であり、栄養や変化を表現します。この2つのワードを組み合わせた。

Green Beans ご注文からお届けまで



ご注文

最新テクノロジー
によるお買物体験

レコメンド機能を持ち、
豊富なレシピ提案も可能
なWebサイト

鮮度と効率にこだわる
ロジスティクス



入荷



保管・ピックアップ



袋詰め



出荷

ラストワンマイルも
イオンクオリティ



お届け

お買物の常識を覆すスマートカート機能

「Green Beans」のスマートカートには、購買履歴などをもとに、お客さまの好みや、一人ひとりの生活スタイルに合わせたレコメンド機能が備わっています。

お客さまの嗜好に合わせてAIがわずか2秒で、最大約5万点の幅広い品揃えからおすすめの商品を提案し、カートに投入。お客さまが不要なものを外していくというこれまでとは全く違うお買物体験を提供します。

最先端のテクノロジーによる圧倒的な生産性と細部にまでこだわったサプライチェーン

千葉県誉田のCFC（カスタマー・フルフィルメント・センター）では、最大1,000台を超える自動ロボットを導入し、約6分で50点以上の商品のピッキングを行うことで、店舗の10倍の効率を目指します。また、AIによる売上予測と厳密な在庫管理により非常に低い欠品率を実現。さらに徹底したコールドサプライチェーンを構築し「鮮度」でリアル店舗を上回るレベルに引き上げます。

さらに配送にあたっては、AIやデジタルを活用した最適化で効率を重視。ドライバーの負担を軽くし、安全で動きやすい環境を構築します。

接客を大切にするイオンならではのラストワンマイル

365日朝7時から夜23時まで1時間単位での時間指定が可能です。オンラインデリバリーで唯一の顧客接点となるお届け場面を充実させるため、イオンならではのトレーニングを受けた自社の専用スタッフによる配送を行い、大切なお客さまに向き合っていきます。

役員メッセージ
商品

市場とくらしの変化を捉えた戦略的な商品展開を通じ、イオンの独自価値を創出・拡大してまいります

お客さま、お取引先さまとイオンがともに豊かな価値を享受できるWin-Winの新しい仕組みを構築

私たちを取り巻く環境は歴史的な大きな変化の波に直面しています。サプライチェーンの混乱、世界的な気候変動、円安等による原材料価格の高騰、急激な高齢化、人口減少、コロナ等の複合的な要因による慢性的な労働力不足という今までに経験したことのない課題に対し、私たちはお客さま、お取引先さま、イオンがともに豊かな価値を享受できるWin-Winの新しい仕組みを構築してまいります。

イオンでは、激変する事業環境に的確に対応するため、中期経営計画で掲げた方針と目標のもと、様々な取り組みを推進しています。特にトップバリュでは、ミレニアル世代やZ世代の価値観や嗜好を把握するためのリサーチとその結果に基づいた商品開発、流通の効率化を通じたコスト削減、最新技術の活用による賞味期限の延長など、多彩な施策を推進してきました。イオングループ一括調達の拡充や商品・為替に関する情報共有など、事業会社とブランドの枠を超えた取り組みも進展しています。

2022年度はお取引先さまと生産者さまとの協業のもと、ハロウィンやクリスマスといったイベントに合わせた商品開発とマーケティングをスタートさせました。コロナが沈静化に向かうなか、人々は皆で集い、ともに楽しむ時間を切望されています。トップバリュの試みがお客さまにこれまでにないワクワク感を抱いていただく契機になることを期待しています。

リポジショニングの総仕上げとして異なる個性を持った3ブランド体制をスタート

私たちの思いをよりわかりやすくお客さまに伝えていくため、トップバリュはリポジショニングを実施しました。「ベストプライス」はお客さまの定番となる商品をお求めやすい価格でご提供すること、「グリーンアイ」は環境や安全・安心に配慮した商品の提案に努めています。メインブランド「トップバリュ」に関しては、新しいアイデアとワクワクを形にした独自価値商品の創出に注力しています。3ブランドそれぞれのコンセプトに合わせた施策を実践することにより、2023年度トップバリュは1兆円の売上を目指します。

1974年にPB(プライベートブランド)商品の先駆けとして「ジュエカップ」を発売してから約半世紀、トップバリュはお客さま第一主義を具現化する、くらしに欠かせないブランドとして発展を続けてきました。お客さまに寄り添いつつ、時代の変化に合わせて商品ラインナップの進化に力を注いできたことが現在の隆盛につながっているものと受け止めています。

単身世帯の増加、ミレニアル世代やZ世代の台頭、環境意識の高まり等、お客さまのニーズは現在も日々変化しています。お客さまのニーズにお応えする新たな商品や、環境に配慮した商品(3Rに取り組むマークの導入等)を通じて新しい価値を提供していきます。また価格もお客さまにとって大事な価値だと認識しており、お客さまに常にご理解をいただき、適切な価格政策を実行していきたいと考えています。



執行役員副社長
商品担当
土谷 美津子

▶▶ トップバリュ 3つのブランド

<p>「もっと安心、もっとやさしく」</p> <p>お買物を通じてもっと身近に、もっと一緒に。 トップバリュグリーンアイは自然と体によさしく、持続可能な未来につながる商品づくりを目指しています。</p>	<p>「さあ、ワクワクするほうへ!」</p> <p>「これ、おいしい!」「これ、おもしろい!」笑顔で、会話がはずむ毎日へ。 トップバリュは毎日のくらしに新しいアイデアとワクワクをお届けします。</p>	<p>「今日も明日も、ほしいもの」</p> <p>いつもの商品を、いつでも手軽に、手頃に。 トップバリュベストプライスは、ちょっといい未来のために、いいコト、いろいろ。「これが私の定番」と自信を持って選んでいただける商品をお届けします。</p>
---	--	--



メインブランド「トップバリュ」の広告



ナッツシリーズ「トップバリュ Magic Nuts」

トップバリュ おうちで楽しむCafeごはん
どんぶり 鶏飯

多様な取り組みを通じて ブランド価値の向上を追求

トップバリュは「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」をブランドビジョンとして掲げています。お客さまのくらしがもっと楽しく、もっと幸せになる、そのお手伝いをしたいという思いのもと、商品を開発、提供しています。市場環境は今後も予断を許さない状況が続くでしょう。そうしたなかで、トップバリュがさらなる成長を実現するためには、失敗を恐れず、未知の領域に挑戦することが欠かせません。これからはその地域ならではの産物の発掘、カテゴリー全体での商品開発や品揃え、イオングループ各社との連携強化、最適な物流システムの構築など、革新的な取り組みを通じて価値創造プロセスの高度化を図ってまいります。イオン(株)の商品担当役員として、またイオントップバリュ(株)の社長として、実効性ある商品戦略の策定と遂行に全力を傾け、お客さまのくらしが豊かになるお手伝いをこれからも続けていく決意です。



プロフィール

1986年ジャスコ(株)入社。お客さまサービス部長、グループお客さま・品質管理担当、グループ環境担当を経て、(株)イオンファンタジー代表取締役社長、イオンリテール(株)専務執行役員 食品商品企画本部長、ビオセボン・ジャパン(株)代表取締役社長、イオンリテール(株)副社長、近畿カンパニー支社長を歴任。イオントップバリュ(株)代表取締役社長を兼務。2023年3月より現職。



Topics 環境志向を先取りして30年「グリーンアイ」

1993年に誕生した「グリーンアイ」は今年30年を迎えました。発売当初は、化学合成農薬や化学肥料をできるだけ使わずに栽培した農産物を中心に商品を開発。1997年からは、畜産物、水産物、加工食品の展開を始め、抗生物質や成長ホルモン剤を使わずに飼育するタスマニアビーフや純輝鶏、オーガニックコーヒーやお茶、ジャムなど様々な商品を開発しています。

現在は「グリーンアイオーガニック」と「グリーンアイナチュラル」の2シリーズを展開しており、日本の小売業が

展開するプライベートブランドにおけるオーガニック商品では最大規模に成長しています。誕生30年を機に、自然環境の持続可能性を追求するブランドとしてさらなる進化を図るため、アイテム数の拡大や生産者さまとのパートナーシップの強化、また生産者さまのこだわりなどをお客さまに向けて発信していく取り組みを推進していきます。「グリーンアイオーガニック」は、2025年度までに売上600億円(国内オーガニック食品市場におけるシェア30%)を目指します。



Topics イオンが目指す持続可能な農業

イオンアグリ創造(株)を運営し、農業の発展とお客さまの価値創造を目指しています。

●「イオン農場」を日本全国で展開

イオンアグリ創造(株)は、北海道から九州にかけて20カ所・計400ヘクタールの直営農場と約300のパートナー農場で年間およそ80品目の農産物を生産し、国内外のイオングループ各店舗に供給しています。

2009年の創業時からオーガニック農産物の生産を目指し、すでに4つの農場で有機JAS認証を取得。グループが掲げる「オーガニック農産物売上構成比5%」の達成に向けて、直営農場における化学農薬、化学肥料の削減を推進し、有機農産物の生産量拡大に取り組んでいます。2028年までに全国19カ所の直営農場を有機栽培に転換する計画であり、実現した際には全国最大規模となります。

●世界基準の農業生産工程管理を実現

2018年より、全イオン農場で食品安全、労働安全、環境保全に配慮した持続的な生産活動を実践する「GLOBALG. A.P.」認証を取得。責任ある方法で生産された農作物は、認証番号をもとに、生産者情報を知ることができます。

さらに、労働者福祉とサプライチェーンの透明性についても担保していることが第三者機関によって証明され、2023年4月より日本国内で初めて新GGNラベル(左の写真)を付けた商品を販売しています。

今後は、オーガニック農産物の拡大、農業生産者とのパートナーシップの強化などと併せ、土壌開発から販路確保に至るまでトータルに持続可能な農業を推進していきます。

●イオンならではの農業でバリューチェーン改革を目指す

イオン農場では、定期的に教育を受けた従業員が直接生産に携わり、お客さまのニーズを捉えた農産物の生産から、運搬、加工、販売まで、すべてをイオングループ内で管理することで、農場からお店までのバリューチェーンを構築しています。

また、地域に対する情報公開を行い、農場運営を通じて地域の活性化に貢献できるよう努めています。

イオンアグリ創造株式会社

茨城県牛久市の耕作放棄地の再生事業を機に活動を開始。オーガニック農産物の供給拡大を図るため、自治体や地元JAとの連携強化に加え、イオン直営農場の運営及び農産物の生産委託を行っています。

- ・設立 2009年7月
- ・代表者 福永 庸明
- ・従業員数 約500人(平均年齢36.8歳)
- ・Webサイト <https://aeonagricreate.jp/>



「イオン農場のまるまる赤トマト」(埼玉久喜農場)
一般的なトマトは熟しすぎを防ぐために青い状態で収穫して流通段階で熟させるが、農場から店舗まで直接配送できるイオンだからこそ提供できる商品です。



役員メッセージ

物流

イオンの物流の最終目的は、お客さまへの最適価格の提供

商品を共有し続ける物流の責任

国内最大規模のシェアを保持しているイオングループの物流は、お客さまの暮らしを支える重要な役割を担っています。例えば、グループの物流機能会社では1日5,000台規模のトラックが商品を運んでおり、実にその走行距離は毎日月に行けるほどです。このような規模感を24時間・365日体制で、お客さまの生活を支えるインフラとしての機能発揮に取り組んでいます。



執行役
物流担当
手塚 大輔

一方、イオングループの物流には乗り越えるべき課題もあります。物流業界は、高齢化や2024年問題といわれる労働環境改善に伴うドライバー不足と、それに反しECで拡大する物流量の需給ギャップへの対応が求められるといった大きな課題に直面しています。つまり、何の対策もとらなければ今にも物理的にお客さまへ商品をお届けできない、もしくは現在のコストでお届けできない状況を迎えようとしており、イオンも、日夜お客さまへ商品を提供し続け、かつ最適な価格で

提供するために、物流効率を構造的に改善していかなければならないといった課題を抱えています。

自社物流の強みを存分に活かして

イオンのサプライチェーン改革は2001年の物流改革に遡ります。小売業のグローバル化を背景に、グローバル水準のサプライチェーン効率、コストイニシアチブの取れる商品調達やPB戦略、IT、そしてこれらを実現するための自社物流網の確立という一体改革を進めてきました。ポイントはお客さま起点のコスト

設計であり、現在のイオンの物流もこの改革の上に成り立っています。お客さまが求める商品を提供していくためには、上流の物流コストが決め手になります。自社で物流網を持っていない場合は実現できません。消費の代位機能を提供する小売業として、お客さま中心というイオンの理念体现の一つとして、自社物流の強みを存分に活かしていきたいと考えています。

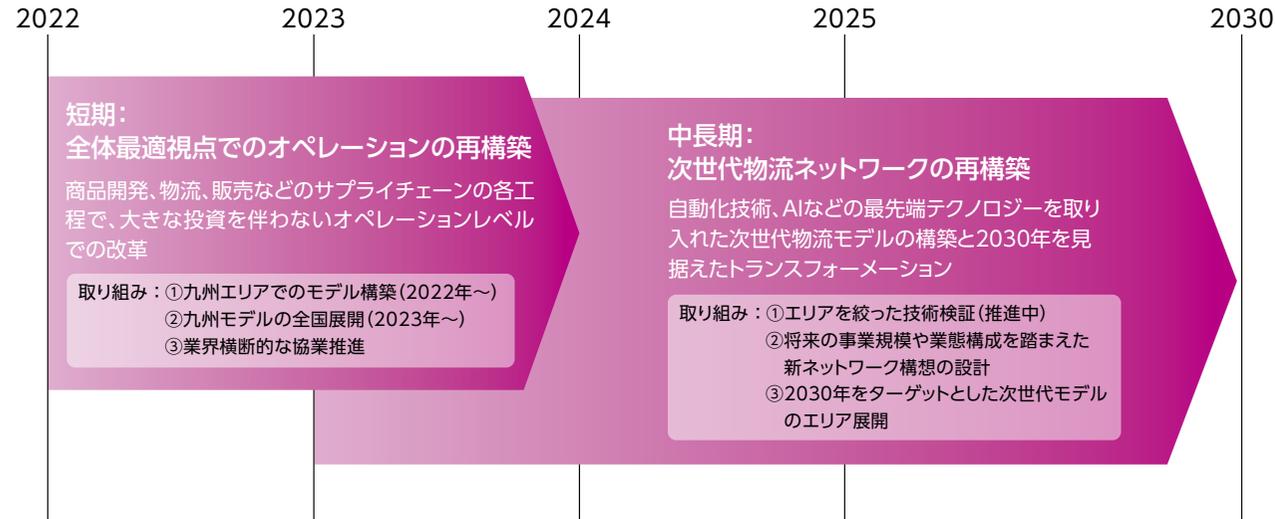
ステークホルダーと連携した物流最適化を目指して

物流改革を現場で具体的に進めるために、ホールディングスの物流担当の立場として、ステークホルダーとの横のつながりを重視しながら俯瞰してグループ全体の最適化を図るべく取り組んでいます。

グループの物流改革については、短期と中長期という異なる戦略的タームで設定をしています。短期的には商品開発、物流、販売などのサプライチェーンの各工程で、大きな投資を伴わないオペレーションレベルでの改革に取り組んでいます。燃料費の高騰、ドライバー不足、物流の需給ギャップ、そしてCO₂排出量削減の問題などの課題に、これまでは、それぞれの工程の立場から「部分最適」で対応してきましたが、サプライチェーン全体の連携を強化し、「店着原価」(商品価格と運賃を一体として店舗への納品価格とする価格決定方式)を指標の一つとして最適化を図ります。

この最適化の効果をより高めるため、グループの個社の枠を超えたプロジェクトベースで取り組みを進めています。2022年に九州の一地域から開始したプロジェクトでは、地

≫イオングループの物流構造改革プロセス



域の事業会社と連携して在庫の補充や配送タイミング、積載率などを月次で検証・分析・議論し、最適モデルを検証。その結果、SM事業を担うある店舗における配送効率が約13%、在庫効率が約8%向上し、店着原価の低減に反映できる効率化が見えてきました。現在、九州エリア内での取り組み拡大と同時に、全国の事業会社への水平展開を進めています。九州のみから開始したグループ横断的な物流効率化の取り組みが、今では日本全国へ広がっています。

また、物流における課題は、地域社会の課題でもあるため、オープンイノベーションの発想を取り入れ、グループ外企業とも連携を図っています。例えば、トヨタ自動車さまとは、物流業界課題の解決と脱炭素を目的とした協業を進めています。サプライチェーン全体を俯瞰したオペレーションのカイゼン、車両データを活用したルート最適化など、両社のノウハウを持ち寄った取り組みを推進しています。このように、イオンでは

グループ内のみならず、地域社会全体を巻き込み、生活インフラである物流機能の効率改善に取り組んでいます。

2030年までに「小売物流の再発明」を

大規模な投資を伴う物流全体の構造改革の検討にも着手しています。現在は様々な観点から検討を重ね、ベースとなるプランづくりを進めています。これからのイオンの事業規模、ポートフォリオなどに見合った物流拠点の立地・サイズの検討、さらには先端技術を取り入れた省人化やロボット化、DXの推進などが必要です。すでに香川県にある物流センターの常温棟では、一連の作業工程にアームロボットなどを設置した省人化設備の導入を、また大阪や九州ではAIによるトラックの最適配車に向けた実証を始めています。

中期経営計画「5つの変革」“サプライチェーン発想での独自価値の創造”への具現化を推し進めつつ、次の世代に



プロフィール

2002年イオンクレジットサービス(株)入社。イオン総合金融準備(株)(現(株)イオン銀行)企画部統括マネージャー、当社戦略部戦略部長、マックスバリュ関東(株)代表取締役社長、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)代表取締役副社長を歴任。2021年当社物流担当。2022年3月より現職。イオングローバルSCM(株)代表取締役社長を兼務。

向けた長期的かつ段階的な構造改革は2030年の実現を目指しています。この改革の原動力は、お客さまを原点とするイオンの基本理念です。小売業は消費者の代弁者であり、イオンはお客さまが求めるものをどうやって実現するかという起点で物事を考えます。この理念に基づき、お客さまのための「小売物流の再発明」といわれるほどの改革に取り組んでいきます。

役員メッセージ
ヘルス&
ウエルネス

「イオン生活圏」の中核を担うヘルス&ウエルネスの進化を図り、誰もが健康に、快適に過ごせる社会へ



執行役
ヘルス&ウエルネス担当
松本 忠久

ヘルス&ウエルネス事業が果たすべき使命

過去数年、当社のヘルス&ウエルネス事業は、コロナ下に伴う生活者の健康意識の高まりを追い風に堅調な業績を維持してきました。適切な運動、睡眠、食事を通じて健康な身体と心を維持し、病気にならない体づくりを目指しフレイルや未病に積極的に向きあっていく。そうした志向が世の中に浸透していくなかで、ドラッグストア業界の役割や機能が改めて見直されてきていると感じています。

2022年度の好業績を踏まえ、私たちが次に行うべきことは、イオンが「選ばれるお店」であり続けるためにグループリソースを最大限活用した戦略と施策を策定し、それを確実に遂行していくことです。お客さまの健康と美に貢献するという使命を果たすべく、いま一度新たな視点で捉え直し、誰もが心豊かにくらせる地域の形成に寄与していきたいと考えています。

グループシナジーを活かし、多様なニーズに応えるソリューションを提供

イオンは中期経営計画のなかで、地域の生活者を起点とした商品・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5つの変革の一つに掲げています。これに通底するのがヘルス&ウエルネスの理念であり、理念具現化の先頭に立っているのがウエルシアです。

ウエルシアでは、健康を願うお客さまや病気を抱えているお客さまに対して、管理栄養士が「コンシェルジュ」としてお客さまの要望を伺い、薬の相談なら薬剤師、化粧品の相談ならビューティーアドバイザーへつないでいきます。また、栄養相談であれば管理栄養士自身が対応し、レシピ提案なども含めて行っています。しかし、ウエルシア単独ではすべてのニーズにお応えすることはできません。イオンが持つ事業特性を活かし何かできないか模索した結果が、GMSを担うイオン九州(株)とウエルシアホールディングス(株)でスタートしたドラッグストアとスーパーマーケットを融合した新業態です。2023年4月にオープンした「ウエルシアプラス大野城若草店(福岡県)」は、地域の「健康ステーション」を目指す新たな業態と位置付けています。ドラッグストアと食品スーパーの統合を図る試みはこれまでもありましたが、安価な食品だけをお求めになるお客さまが多く、ヘルスやビューティーにつながっていく成功例はほとんど存在しませんでした。ウエルシアプラスの第1号店では、両者の機能を融合し最適化することで、地域のお客さまの食と健康に関わる幅広いニーズにワンストップで応えていきます。開店以降、近郊のお客さまが絶



ウエルシアプラス大野城若草店

えず来店され、売上も堅調に推移しています。「イオン生活圏の創造」を牽引するモデルケースとして、引き続きフード&ドラッグの業態開発に力を注いでいく計画です。

詳細は **P.41** のTopics/イオンウエルシア九州の挑戦をご覧ください。

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うるグループシナジー効果です。イオンは、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、ありとあらゆる多様な業態やサービス、そしてドラッグストアをすべ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。現在、グループ各社では中期経営計画「5つの変革」の一つ「新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化」の具体的な戦略検討・実行フェーズに入っており、ウエルシアが中核となるヘルスケアの領域に加え、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ています。各社の取り組みを個社で終わらせるのではなく、グループ全体に横串を通し、ヘルス&ウェルネスエコシステムの中につなげることを目指しています。

イオンが目指したい価値創造の進化

ヘルス&ウェルネスのエコシステムを作るうえで、最終的に注力するのは医療とのつながりです。コロナ下では、国の政策としてオンライン服薬指導が前倒しで解禁になりましたが、今後はオンラインでの遠隔診療システムの構築にも挑戦していきたいと考えています。ともすれば待ち時間が長くなりがちな病院に行かなくても、お客さまが普段行き慣れたドラッグストアやイオンのショッピングセンターに遠隔診療ができる“オンラインの病院”があるならば大変便利になることでしょう。一方で、コロナによって検査薬というものが私たちにとって身近なものになりました。これからはコロナだけではなく、癌や生活習慣病などの新たな領域での様々な広がりが予想されており、グループとして確実に対応していきたいと思えます。

イオンはダイナミックで開かれた企業文化を強みに、新たな領域にチャレンジし、「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結び付く、循環型かつ持続可能な経営を具現化してまいります。イオンのヘルス&ウェルネス事業のリーダーとして、グループの健康経営を牽引するとともに、事業会社との連携強化を通じて、グループシナジーの最大化と価値創造の進化を追求してまいります。



プロフィール

1991年(株)いいの(現ウエルシア薬局(株))入社。2004年代表取締役社長に就任。グローウェルホールディングス(株)(現ウエルシアホールディングス(株))取締役、常務取締役、取締役副社長などを歴任した後、2019年ウエルシアホールディングス(株)代表取締役社長 兼 執行役員最高業務執行役責任者(現任)、ウエルシア薬局(株)代表取締役社長、Welcia-BHG (Singapore) Pte. Ltd. Director(現任)に就任。2023年よりウエルシア薬局(株)代表取締役会長、イオン(株)執行役ヘルス&ウェルネス担当を務める。

Topics ドラッグストアとスーパーマーケットのノウハウを融合 イオンにしかできないワンストップ新業態——イオンウエルシア九州の挑戦

ドラッグストアとスーパーマーケットを融合し お客さまの美と健康をサポート

イオンウエルシア九州(株)は、2023年4月、調剤併設型ドラッグストアと生鮮食品スーパーマーケット(SM)が融合した店舗の第1号店として、「ウエルシアプラス大野城若草店」を福岡県大野城市にオープンしました。

お客さまの美や健康への意識が高まるなかで、身体的な健康だけではなく、精神的にも満たされ、毎日の生活をより充実させるWell-being(ウェルビーイング)が重要になってきています。ウエルシアホールディングス(株)の調剤を含めた医薬品や化粧品の販売ノウハウとイオン九州(株)が培ってきた食品の販売や店内調理の技術を活かし、ドラッグストアにもSMにもできない、これまでにない新しいスタイルの地

域の健康ステーションを追求していきます。

2030年までに九州エリアで200店舗を出店し、売上高1,800億円を目指します。

ハーフマイル、ワンストップ、ショートタイムが特長の「かかりつけの店」に

新店舗では、調剤、深夜営業、カウンセリングと、出来立て惣菜、生鮮食品、アウトパック供給といった両社の強みを融合。これらを一つの導線上に組み合わせたレイアウトとし、店内を回りながら、医薬品や日用雑貨、食品をお買い求めいただける構造で、これまでのドラッグストアとSMを単に併設した店舗とは一線を画しています。「ハーフマイル(家からすぐの立地で)」「ワンストップ(生鮮を含む食品から日用雑貨、医

薬品・調剤を1カ所です)」「ショートタイム(短時間に)」を実現する、毎日立ち寄ることのできる「かかりつけの店」を作っています。

従業員が健康的で効率的に働ける環境を作るために

新店舗では、薬剤師などの専門職も含めドラッグストアの従業員、SMの従業員、さらに新店オープンに伴い募集した人など、様々なスタッフで構成されています。これらすべての人が健康的で効率的に働ける環境を作るために、共通の価値観を醸成し、研修を徹底しながら、売場の垣根を越えてお互いの仕事をフォローする体制を構築していきます。こうしたことで従業員一人ひとりが成長し、地域のお客さまの健康を支える店を作っていきます。



From the Front Line

新しいキャリアへの挑戦

以前の店舗ではSMでレジを担当していたのですが、新店舗開店に伴い、化粧品売場を勧められ、現職に就くことになりました。初めての経験ですので、1カ月半の研修で基礎から教えていただき、現在は実践で学びながら、化粧品販売の資格取得を目指しています。当店には様々な売場がありますので一人で2役・3役をこなすことが当たり前です。やりたいことを自分で見つけられるところにやりがいがあると思います。



ウエルシアプラス大野城若草店
化粧品担当
中村 祐子

アジアシフトのさらなる加速

グループの総合力で地域の豊かなくらしに貢献

イオンベトナムの取り組み

ベトナムは、コロナ後の再成長ステージに

ASEANは、コロナによる一時的な影響があったものの、IMFによるGDPの長期予測(下図)で高い伸びを示しており、今後も企業によるインフラ投資の拡大が見込まれています。なかでもベトナムは、そのトップに位置しており、イオンでは引き続き最重点国と捉えています。

当社グループの2022年度地域別営業収益は、ASEAN各国で昨年比プラスとなるなか、特にベトナムは59%増と大きな伸びを示しており、コロナ後の再成長ステージに入りました。

地域と密接につながり、地域とともに成長する

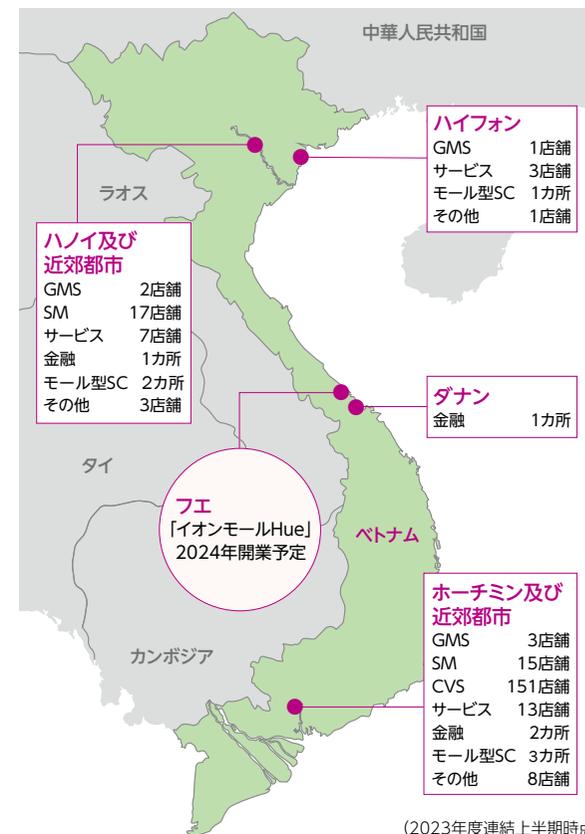
ベトナムでの出店は、お客さまとの接点を増やしていくためショッピングセンター、小型SM、コンビニエンスストアなどのマルチフォーマットによるドミナント戦略を取り、事業拡大のスピードを加速させています。ベトナム政府との信頼関係のもと、店舗の開発においては同国北部、中部、南部のエリアごとに組織体制を整備して人員を配し、現地スタッフの育成を図ると同時に地域との良好な関係を築き、地域とともに成長する事業を展開しています。

こうしたイオンの姿勢が評価され、各地域から出店の要望をいただいています。2024年には中部エリア初出店となる「イオンモールHue」の開業を予定しています。

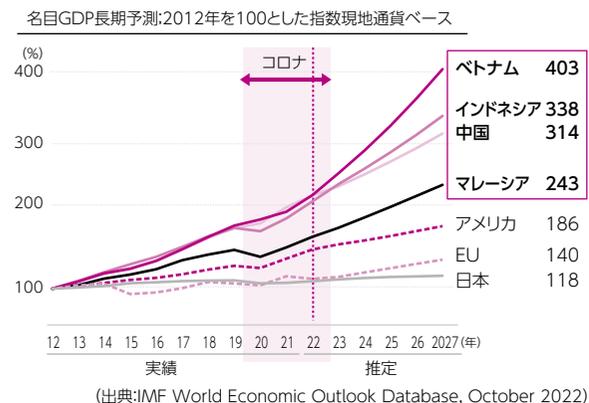
今後もベトナム全土でグループ各社が強力に連携して出店を推し進め、現地のニーズに確実に応え得るイオン生活圏を創造します。

多様な事業を持つイオンだからこそできる
マルチフォーマット戦略

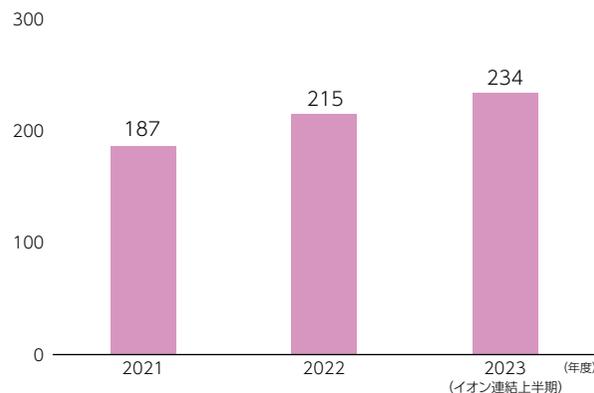
ベトナムにおけるイオンの事業展開



世界的に見てもアジアは高い成長率を誇る



ベトナムの拠点数の推移(累計)



また、イオンベトナムでは2022年度より売場の専門店化を進めています。消費意欲の高い若年層の女性をターゲットにするイオンベトナム発のファストファッションブランド「MY CLOSET」や住居余暇商品ブランドの「HÓME CÓORDY」

など、新たなコンセプト売場とそこで展開される良質な独自開発商品により成長著しいベトナムのお客さまの暮らしを支えています。



イオンベトナム発のファストファッションブランド「MY CLOSET」

Topics トップバリュで、時代を先取りする新しい価値をベトナムから発信する

ベトナムは、約1億人の人口の平均年齢が約33歳ととても若く、成長を続けるASEANの中でも高い経済成長率を示している国です。イオントップバリュベトナムは、ベトナムの方々の消費ニーズをしっかりと捉え、イオンの成長につなげるとともに、ベトナムの暮らしを支える存在でありたいと考えています。



AEON TOPVALU VIETNAM COMPANY LIMITED
代表取締役社長
塩谷 雄一郎

私たちは大きく3つの機能を担っています。1つは輸出です。イオンのサプライチェーンの拠点としてベトナムで製造したものを近隣諸国に供給するハブとなり、ベトナム経済の発展に寄与することが狙いです。例えばコロナで需要が高かったマスクについて、ベトナムで盛んな製紙業や縫製を背景に各国に十分な量を供給しています。2つ目は輸入です。ベトナムは国内産業を保護するため輸入に対して厳しい規制を敷いていますが、イオンにおいてはベトナム国内と競合しない高品質な海外製品を供給すると評価され、政府から認可を受けています。トップバリュのタスマニアビーフやノルウェーサーモン、ブドウやアメリカンチェリーといった生鮮食品をベトナムのお客さまに提供しています。

3つ目がトップバリュのベトナム国内での普及です。来店されるお客さまにトップバリュを理解いただき、選んでいただく活動を2017年から進めています。他のASEAN各国と比べ日本の製品に対する安心感や信頼感が高く、値段が多少高くても理解を示してくださる環境にありましたが、小売店におけるプライベートブランドという概念そのものがベトナムにはありませんでした。イオンのブランドであることを店内のフェアなどを通じて積極的にアピールし続け、イオンという売場と、トップバリュという責任ある商品の相乗効果が生まれ始めています。

ベトナム国内で販売されるトップバリュ商品はベトナムのお客さま向けにアレンジを重ねています。例えば、食に関しては地場のものまねでは意味がなく、日本の品質、味覚にベトナムのエッセンスを加えたドライフルーツやナッツなどが現在売られています。日用品では良質な洗剤やトイレトーパーなどを提供してきました。なかでもラップは食品を家庭で保存するという習慣のなかったベトナムでは馴染みがありませんでしたが、冷蔵庫の普及など台所まわりの変化によって、一気に拡大しました。

私はこれまで商品開発・販売について品質と価格のバランスを軸に考えてきましたが、ベトナムの消費市場ではそれだけでは不十分だと感じています。テレビを見る習慣が

あまりないベトナムの人々が頼りにするのはSNSであり、いかにSNSで商品の魅力を端的に演出できるかが重要です。ベトナムのTikTokerが日本のお餅のアレンジレシピを動画で配信したことで、店頭のお餅の売上が5倍以上になるという事例がありました。私たちも、トップバリュ商品の動画配信を活用した波及効果を積極的に狙っていきます。

規制などは緩やかながらもベトナムは共産国であり、外国資本の会社にとっては政府との信頼関係が経営上とても重要です。イオンでは名誉会長相談役の岡田が1990年代初頭から足を運び、衣類の製造など事業を通じた経済支援でベトナムに貢献してきた経緯があり、現在でも首相や工商省の幹部と良好な関係を築いています。これからもイオンとしてベトナムの人々の暮らしに貢献し、ベトナム経済と産業の発展に寄与してまいります。



トップバリュ認知向上のための活動として実施しているクッキングショー「イオン タンフーセラドン店」

Sustainability

サステナビリティ

くらしを基盤に持続可能な社会へ

- P.45 GX／役員メッセージ
- P.47 イオンのサステナビリティ
- P.48 サステナビリティの重点分野（マテリアリティ）
- P.60 グループKPIの進捗
- P.61 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示について
- P.65 サステナビリティの歩み
- P.66 人事／役員メッセージ
- P.68 健康経営
- P.69 ダイバーシティ&インクルージョン
- P.71 人材開発・教育体系
- P.72 人権尊重/人権デュー・ディリジェンス/サプライヤーCoC
- P.76 コンプライアンス（企業倫理）

「イオンふるさとの森づくり」植樹活動から20年経過した「イオン札幌平岡店」
事業活動と環境保全の価値共創に取り組む

役員メッセージ

GX(グリーン・トランスフォーメーション)

イオンでの買物体験を通じて、日々の暮らしそのものが自然とサステナブルに切り替わっていく社会へ

環境課題への取り組みは事業変革への機会と捉える

イオンは、地域の繁栄とお客さまの暮らしを豊かにすることを目指し、「イオン サステナビリティ基本方針」のもと、事業活動を通じた環境・社会課題の解決に向けて取り組みを続けています。とりわけ環境課題への対応については、今や気候危機、食糧問題など、企業の事業継続への影響やリスクが顕在化する“待ったなし”のフェーズにあり、環境課題に対応できない企業はステークホルダーに認められず、努力目標だけでは立ち行かない状況になりつつあると感じています。そのようななか、イオンは改めて戦略的にGXを推進し、環境課題の解決に向けたアクションを事業の変革や差別化に向けた「攻め」として捉え、ビジネスと直結した形で展開することを目指しています。

「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)

当社の中期経営計画では、2025年までに「5つの変革」の達成を目標にしていますが、これらすべての成長戦略においてGXは必要不可欠と捉えています。従って、環境課題への対応を事業戦略そのものに組み入れていくことがGX担当としての私の責務であると認識しています。

イオンは、日本・アジアで1万7千を超える店舗・拠点を展開しており、年間のべ40億人ものお客さまがご来店されています。店舗をお客さまとの接点として捉えれば、お客さまと環境課題をつなぐプラットフォームという側面もあるわけです。お客さまには植樹活動に参加していただくだけでなく、環境に配慮して作られた商品購入や、ペットボトルや食品トレーなどの資源回収、EVの充電ステーションの機能を活用していただくなど、私たちは様々な形でお客さまが環境保全に向けたアクションを起こすことができます。

責任者
GX担当
なからい
伴井 明子

場を提供しています。

GX戦略ではそれをさらに進め、イオンでの買物体験を通じて、日々の暮らしそのものが自然とサステナブルに切り替わっていく社会をつくる、それがイオンとしてGXに取り組む本質ではないかと感じています。



取り組み方針を策定し、戦略的にGXを推進する

イオンのGXは現在、具体的な取り組み方針の策定に向けて検証を重ねている段階です。その前提として、これまでに設定した目標については、よりスピーディーに達成していきたいと考えています。例えば、脱炭素ビジョンでは、2030年までに日本国内の店舗で利用する電力の50%を再生可能エネルギーにするという目標を、またプラスチックの利用においては、2030年までに使い捨てプラスチック使用量を2018年比で半減するという目標を確実なものにする考えです。そのため、いずれの活動も、推進するパートナーとアクションプラン・KPIの進捗確認を行うとともに、必要に応じて設定内容の調整にも着手しています。

商品の環境負荷低減については、スコープ3(事業活動に関連する他社の温室効果ガス排出量)も大きな課題となるため、サプライヤーの協力なくして実現は不可能です。パートナー企業とはそうしたことも想定に入れて協議を始めています。イオンは生産者と消費者をつなぐプラットフォームの役割を担っていますので、どちらにも関係が深いという特長を活



サプライヤーの協力のもと、店頭回収したペットボトルリサイクルして商品化

かしてサプライヤーやお客さまに積極的に働きかけ、協調していくことで、流通のグリーン革命を実現することも可能ではないでしょうか。ステークホルダーを巻き込み、さらなる深化と可視化ができる仕組みの構築を目指します。

食品にまつわる環境課題は子どもを中心とした地域課題にも関連してきます。お客さまからの食品寄付「フードドライブ」や、事業の過程で発生したフードロスを活用してもらう場として、こども食堂等へお届けする取り組みも実施しています。また、子どもたちが環境への興味・関心や考える力を育むことを目的に、イオン チアーズクラブを通じて、全国のイオンの店舗を拠点とした環境学習や体験活動などの場を提供しています。地域におけるこうした活動は、しっかりと地に足を着けて今後も継続して取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまとともに、ビジネスとの両立を実践していく

これまで環境活動といえば、ビジネスと離れた企業の社会貢献として位置すると思われがちでしたが、GXの取り組みの本質を知っていただければ、その考え方は変わるはずですよ。イオンは、従業員のみならず、お客さまやサプライヤーといった多くのステークホルダーの皆さまにも、より積極的に取り組んでいただくため、しっかりとGXの意義を伝えなければなりません。

私はこれまでのキャリアのなかで、環境課題について直接的に対応する機会がありませんでした。今回GX担当責任者という立場になり、様々な話を聞くなかで、全人類共通の課題として環境課題は猶予のない状況にあることを実感しています。一方、目の前の業務を抱え、環境課題に向き合う機会のない人たちの立場も理解しています。

かつての私のような立場である従業員やサプライヤーの方々に、環境課題への取り組みとビジネスの両立を実践して

いただくことが、サステナブル経営への第一歩となります。皆さまの理解促進とともに、GXとしての成果もしっかりと出せるよう努めていきます。

お客さまも昨今の温暖化による気温上昇を目の当たりにして、潜在的に「何かしないといけない」と感じているもののような行動をとればよいのかわからない、そうした機会がないという方が多いのではないかと思います。今後、環境意識の高いZ世代が消費や労働の中心となります。Z世代に選ばれる企業であるためにも環境課題への対応は急務であり、企業にとってはGXを戦略的に導入することが前提になります。イオンは従業員が一丸となってお客さまとともにサステナブルな未来を築いていきます。



プロフィール

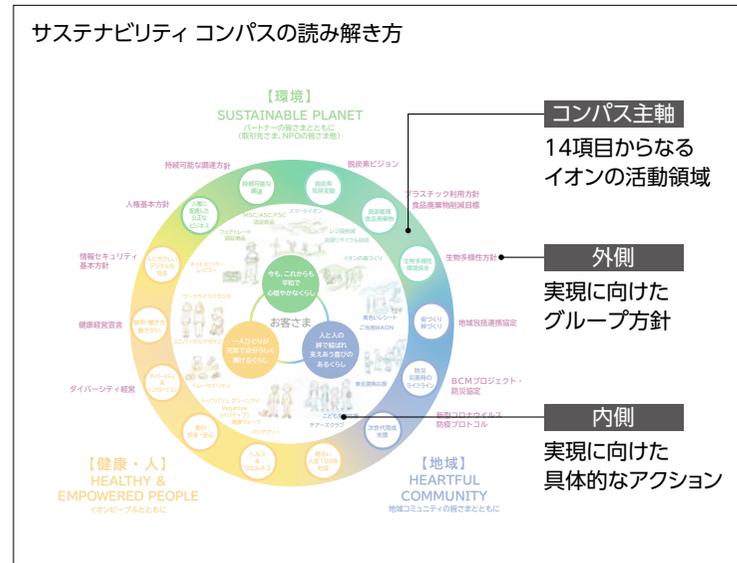
2003年(株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))入社。イオンモール都城駅前ゼネラルマネージャー、イオンモール福津ゼネラルマネージャーを経て、2016年イオンモールキッズドリーム(合)代表職務執行者に就任。その後、イオンモールで営業本部デジタル推進統括部長、取締役デジタル推進統括部長、取締役マーケティング統括部長を歴任。2023年3月より現職。

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の姿

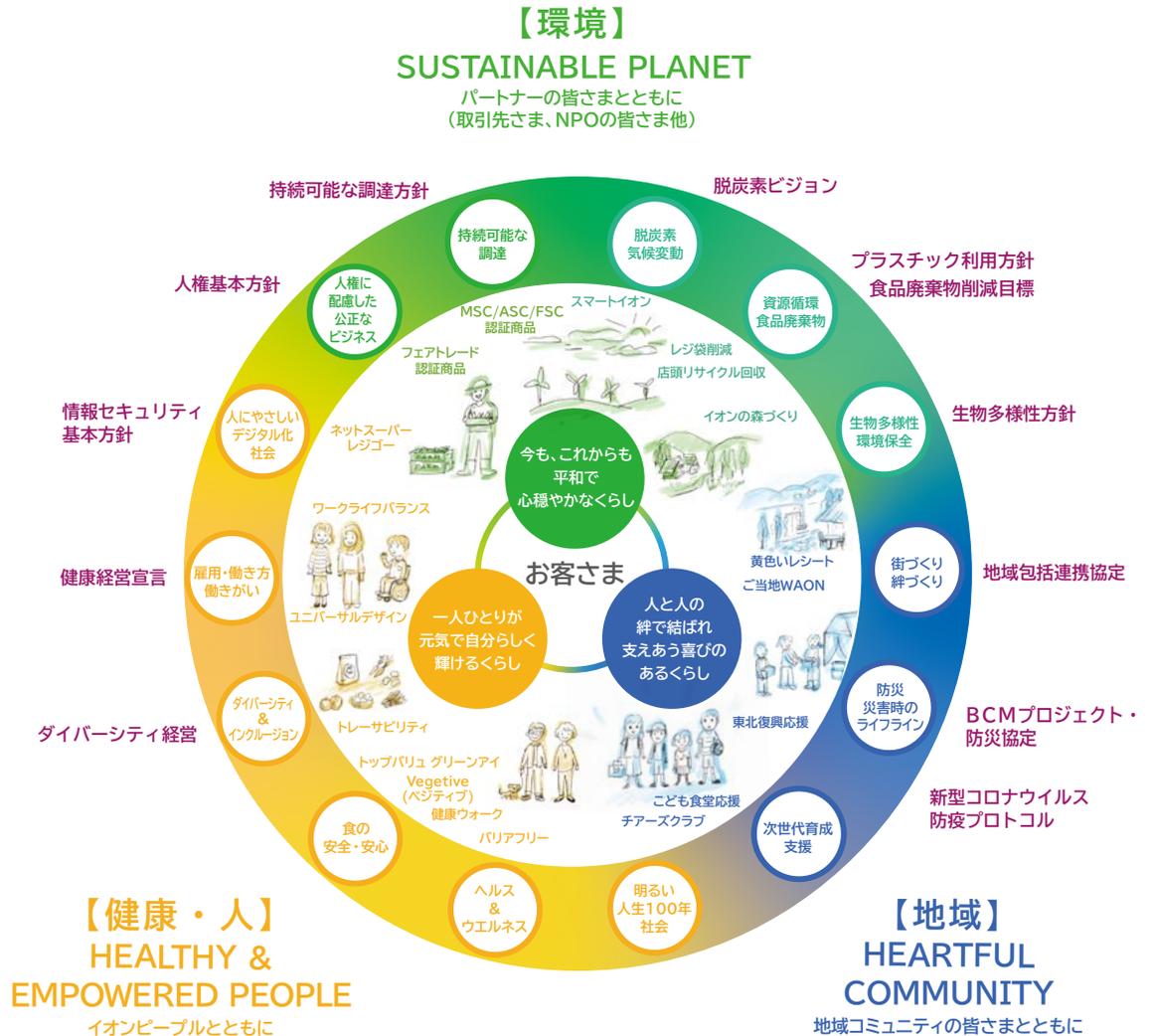
イオンは、店舗や商品開発はもちろん、物流や取引先も含めたサプライチェーン全体で環境・社会課題の解決に取り組んでいます。しかし、こうした取り組みだけでは十分とはいえません。環境問題に対応するには、私たち個人の日々の生活の在り方も大きく変えていく必要があります。毎日のくらしに密着する企業として、私たちに、お客さまとともに持続可能な社会の実現に向けて取り組む責任があると考えています。商品、サービスを通じて脱炭素型、資源循環型の新たなライフスタイルをお客さまに提案することで、サステナブルなくらしを実現していきます。

「くらし」をキーワードにイオンが事業活動を通じて取り組むサステナビリティの活動領域と具体的なアクション全体像を「サステナビリティ コンパス」としてまとめています。



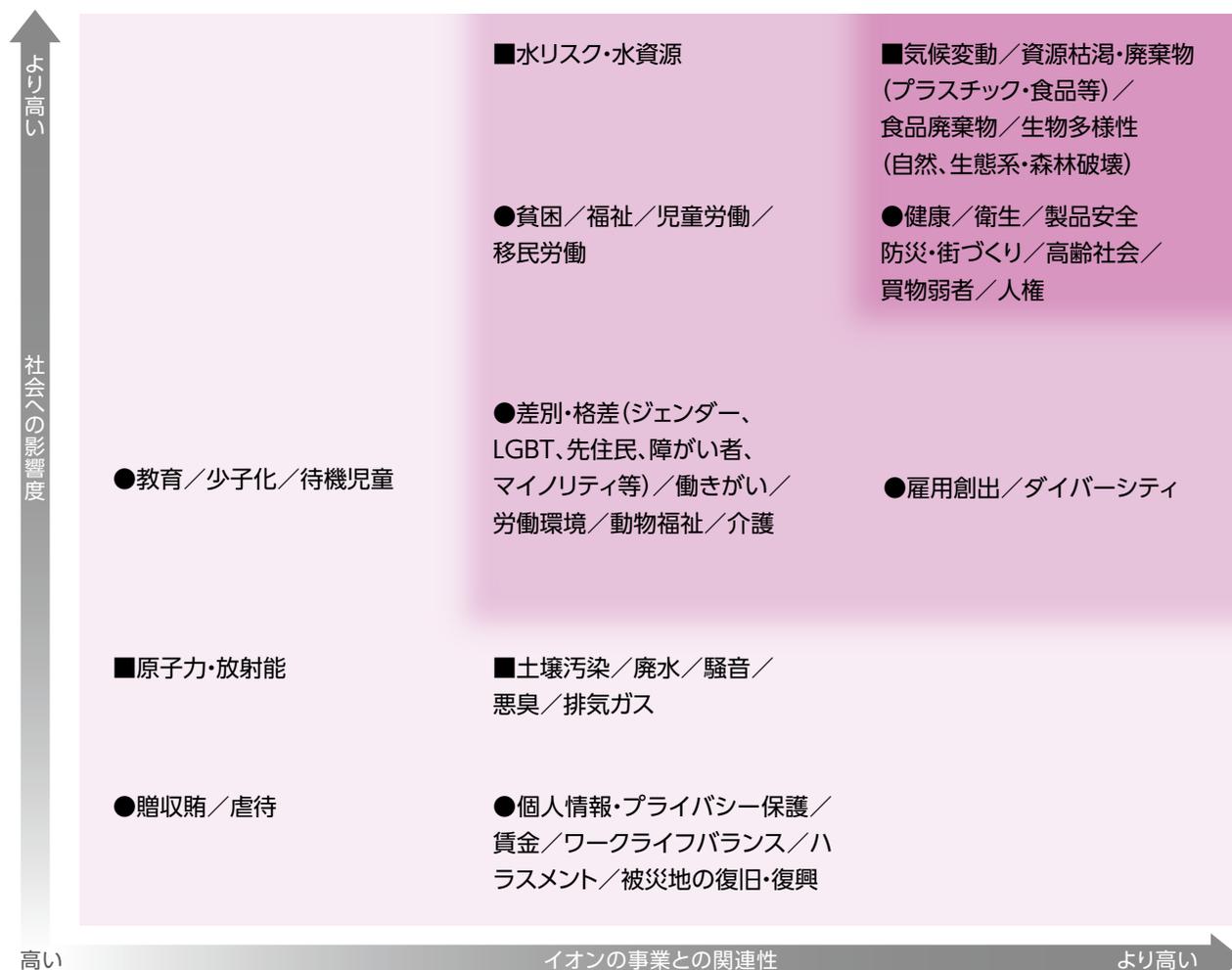
事業活動を通じて取り組むサステナビリティの活動領域と具体的なアクション

「サステナビリティ コンパス」

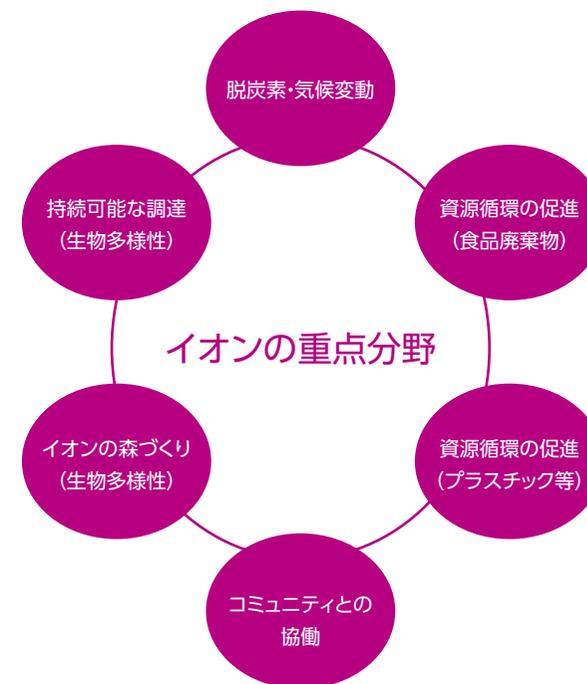


サステナビリティの重点分野(マテリアリティ)

地域経済の活性化や社会課題解決に向けてともに歩む存在であり続けるために、社会の変化に適応しながらステークホルダーの要請や期待にお応えしていくことが重要であると考えています。サステナビリティ コンパスで示す「イオンの目指す姿」の実現に向け、「イオンの事業との関連性」と「社会への影響度」の観点からイオンとステークホルダーにとっての重要度をマッピングし、そのうえでイオンにとっての重点分野を抽出しています。



■は環境課題、●は社会課題を表しています。



それぞれの重点分野ごとに策定した目標・KPIに対して、より実効性のあるサステナビリティ活動の継続と強化に取り組んでいます。

サステナビリティの重点分野

脱炭素・気候変動

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等により、当社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。一方で、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等が大きいことから、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

イオンはこれまでも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環境・社会に配慮した店舗開発を中心に、「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、「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、物流等、サプライチェーン全体に関わるお取引先さまをはじめ、すべ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。

2030年中間目標は、パリ協定が目指す1.5℃目標の達

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」、及び、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等)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等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等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

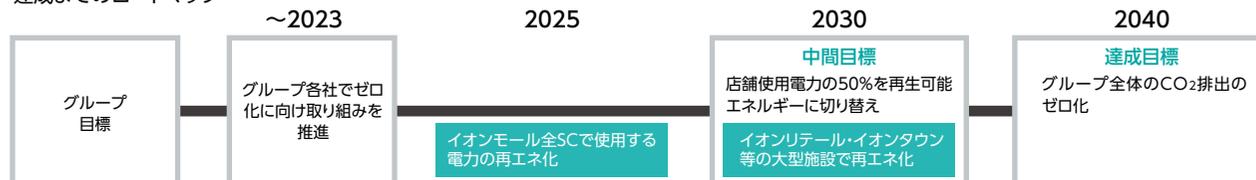
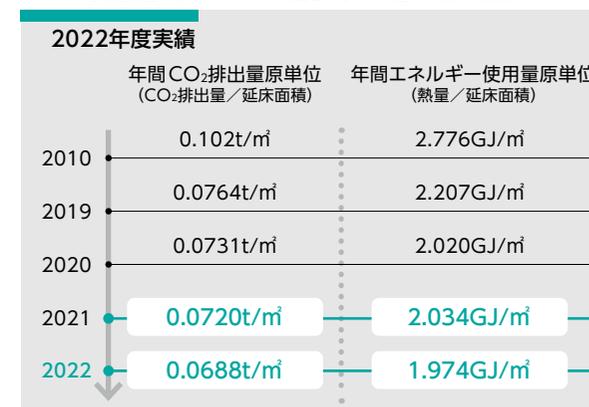
2030年までに店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに切り替え(国内)

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

CO₂排出削減 2022年度までの累計実績・進捗

※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、重油等となります。

※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。

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。

再生可能エネルギーの導入状況

2022年度末までにグループ計で34万kWの発電容量の再生可能エネルギー(再エネ)を導入しております。これまでに20施設(イオンモール(株)、イオンリテール(株)、イオンタウン(株)、本社ビル2棟)で使用電力を100%再エネで運用しています。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50店舗の導入で累計120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



「イオンモール豊川」のソーラーカーポート
平面駐車場の屋根にソーラーパネルを設置し、限られたスペースを有効活用
※イオンモール(株)、イオンタウン(株)、イオン北海道(株)、イオン琉球(株)、ウエルシア薬局(株)、マックスバリュ西日本(株)、(株)カスマなど計50店舗に導入。

開始しています。

イオンモール(株)では、2022年からオフサイトPPAによる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」を稼働させました。2023年秋からはオフサイトPPA*1の第2弾の運転を開始し、新たに約650力所の低圧太陽光発電所に加え全国累計1,390力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まいります。

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。

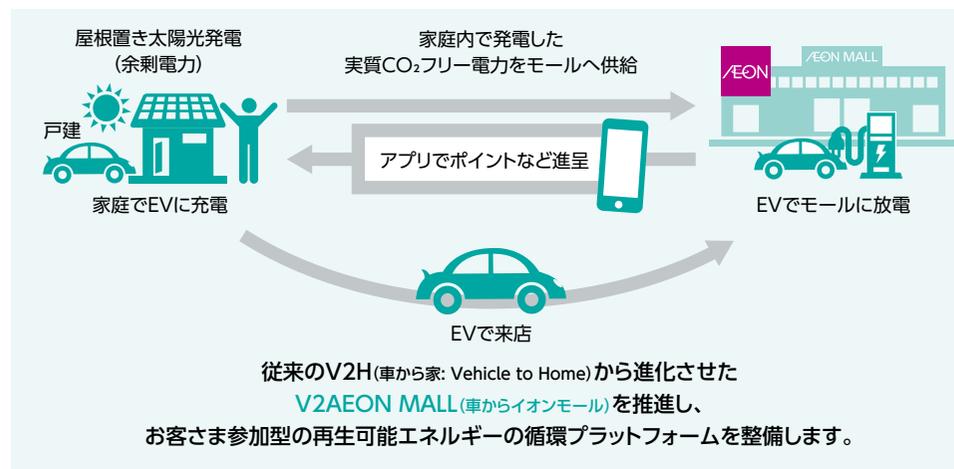
2019年からスタートしているFIT(固定価格買取制度)期間が終了したお客さま宅の太陽光発電の余剰電力を、電力会社経由でイオンの店舗へ供給し、電力提供量に応じてWAONポイントをお客さまに付与するという取り組みでも、中部電力、中国電力、四国電力各エリアにて再エネを導入しております。

現在、グループ全体における再エネ運用比率は約4%(2022年度末時点)であり、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及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。

≫V2Hサービスの概要



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、社会(交通環境)の脱炭素化の重要施策の一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、大型トラック等配送用車両のEVに限定せず、燃料電池車等も視野に入れて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始めています。

電気自動車充電ステーション設置数

国内外に **259** 店舗 **2,895** 基

(国内2,164基、海外731基) (2022年度3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。2023年2月末時点では、GMSの新店や、食品スーパー、コンビニエ

ストア、ドラッグストアなど累計1,407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、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、2022年度に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、取り組みを継続しております。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すべ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。

2022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	3,734,789
2	資本財	1,300,329
3	スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	323,813
4	輸送、配送(上流)	214,172
5	事業活動から出る廃棄物	124,998
6	出張	61
7	雇用者の通勤	49,011
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	147,158
12	販売した製品の廃棄	76,083
13	投資リース資産(下流)	795,088
14	フライチャイズ	—
15	投資	16,160
合計		6,781,663

生物多様性の保全

課題認識

イオンは、原材料の調達から生産、販売、使用、廃棄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。様々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、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みな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」、及び「持続可能な調達2020年目標」を発表しました。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まいりました。

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、最小限に留めます。
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プライベートブランド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。

≫ 2022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200億円
カカオ	フェアトレード認証	50t
	フェアトレード認証	54t
コーヒー	プロジェクト実施	3郡6町3千世帯の 生産者を対象として完了

※国際フェアトレード認証販売量から原材料換算で算定

オーガニックの強化

1993年に誕生したイオンのプライベートブランド「トップバリュ グリーンアイ」が30年を迎えたことを機に、「トップバリュ グリーンアイオーガニック」では、オーガニック食品市場での、農産物・加工食品の商品開発、それに伴う生産者さまとのパートナーシップを強化しています。

【イオン農場のオーガニックへの転換】

グループ内でオーガニック農産物の生産を担うイオンアグリ創造(株)では、2028年までに全国19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。

【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。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まいります。

【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、商品開発を強化し、2023年6月以降、「トップバリュグリーンアイ」では、「オーガニック知覧茶」「オーガニック・サングリアスパークリング」など、新商品を続々発売しています。

カカオ(フェアトレード認証の推進)

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。2020年度比で販売量が10t増加し、2023年8月現在で27品目まで拡大しました。

コーヒー(フェアトレード認証の推進)

PBで販売する商品については、カカオ同様、フェアトレード認証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の3千世帯を対象にプロジェクトを実施しています。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進めてきました。

コミュニティ支援の一環としてのべ54回、1,620人に対する地域リーダー研修を実施、環境に配慮した農業技術の支援では、のべ36回の研修、350世帯に対する有機堆肥の配布、実践研修やファームデイ(収穫祭)を開催して地域連携の強化を進めました。また、1千世帯にテキストブックを配布して4Cの定着を図り、現地生産者の現状を踏まえた価格調査を完了しました。

*「4C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一つ。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(ドイツに拠点をもつ4C Services GmbH)が監査、評価。



トップバリュのオーガニック&フェアトレードコーヒー

Topics グリーンアイの歴史

ともに歩んできた、生産者さま、製造委託先さまのお陰で30周年を迎えました。

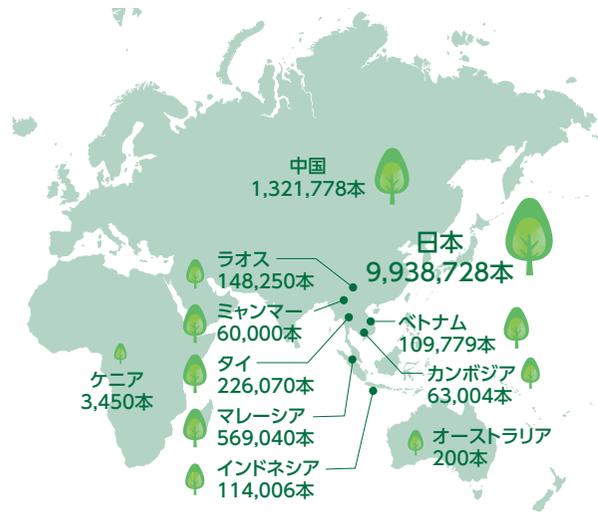


生物多様性の保全

「イオンの森づくり」における取り組み

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。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。30年以上にわたる「イオンの森づくり」がどのような成果



累計植樹本数 1,255万4,305本 (CO₂排出削減量 4万452t)

「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年～2023年2月末時点)

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。

基本理念を具現化するイオンの植樹活動

新しくできる店舗が地域のコミュニティの場となるように、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。1991年に始まった植樹活動は、世界11カ国に広がっています。



イオンモール豊川の植樹祭

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。2022年は、102店舗のべ1,000人以上のお客さまが参加し、1,300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すみかとなり、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、様々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15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等が客観的に評価されています。また、「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。



イオンモール多摩平の森の屋上のビオトープ。屋上の「丘の原っぱ」にはビオトープを導入。環境学習や環境保護啓発に役立っています。

(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、綾コネスコエコパーク、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。中学生が参加し、森づくりの大切さを学んでいます。



森の炭素蓄積量の調査

▶(公財)イオン環境財団の取り組みについてはコチラ
<http://www.aeon.info/ef/>



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、多量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、まだ食べられるにもかかわらず捨てられてしまう食品ロス・食品廃棄物に関し、様々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。

2022年度は、売上1億円あたりの使い捨てプラスチックの使用量は906kg(基準年比92.5%)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「すべ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みます。

【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

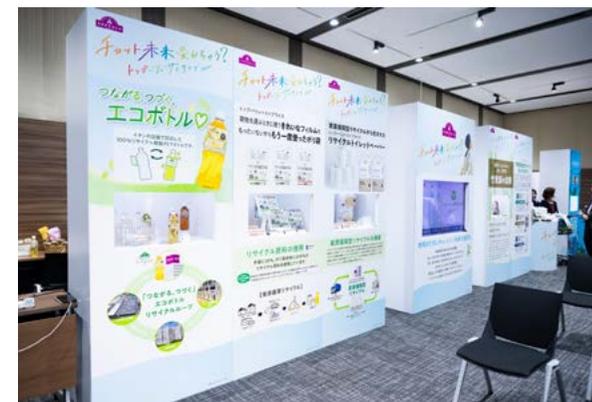
2022年度実績

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料)



2025年までにすべてのトップバリュ商品を環境配慮3R商品に切り替え

トップバリュでは展開する商品のすべてを、2025年までにReduce(削減化)、Reuse(再使用化)、Recycle(再資源化)のいずれか、あるいは複数に対応して開発を行った環境配慮3R商品に切り替えていきます。2023年度以降に開発・販売する新商品のすべてを対象とするほか、既存商品についても、現在使用している包装資材の在庫消化後、もしくはパッケージリニューアルなどの折に切り替える計画です。さらに、トップバリュではすべての商品で環境・社会に配慮した素材への転換を目指し、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「環境配慮3Rマーク」の取り組み

具体的にどのような対応をしている商品であるかをお客さまにお知らせするメッセージや、トップバリュが独自に設ける「環境配慮3Rマーク」をパッケージに表示して展開しています。



商品に使用する化石由来プラスチックの量を、パッケージの厚みの削減や、紙原料への変更、植物由来の原料への置き換え、付属品の削減などで減らした商品



商品を使い捨てせず、中身を入れ替えたり、補充したり、手入れをしたりしながら、くり返し使うことができる商品



使用済みの商品を回収し新しい商品や包装容器として有効に再利用した商品



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使用済みペットボトルの回収・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年より開始しました。2022年3月には店頭回収したペットボトルを原料に100%使用した商品を発売し、2023年5月までに、新たにマックスバリュ東海・イオンリテール(株)・イオンビッグ(株)及び、(株)ダイエー、計267店舗が加わり、回収量は年間約2千tを見込んでいます。



レジ袋の削減

1991年より取り組んできた「買い物袋持参運動」。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月にすべての売場で無料配布を終了し、現在では8割以上のお客さまが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FSC認証紙を使用した紙袋を販売する取り組みを開始。10月5日より順次、全国のイオン・イオンスタイルの店舗に拡大しています。

店頭資源回収^{※1}

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、古紙・ペットボトル資源の回収機「リサイクルステーション」を設置^{※2}し、資源回収にご協力いただいたお客さまにはWAONポイントを付与しています。回収業者、自治体と継続して回収できるよう体制を整備し、リサイクルステーション設置の拡充・回収拡大を目指しています。

※1 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。2023年2月末時点約370カ所で導入

※2 食品を取り扱うグループ19社の合計(店舗により回収している容器は異なります)

2022年度実績	回収本数	回収量	CO ₂ 削減量
紙パック	1億5,563万本	4,669t	2,335 t-CO ₂
アルミ缶	3億6,440万本	5,830t	5万142 t-CO ₂
食品トレー	5億3,589万枚	3,751t	2万3,633 t-CO ₂
ペットボトル	5億1,486万本	1万3,541t	4万8,748 t-CO ₂



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。また、全体の約47%を占める家庭での食品ロスに対しても、フードドライブをはじめ、お客さまとともに進める取り組みを推進してまいります。

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・リサイクル業者等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)

2022年度実績

食品廃棄物発生量(売上百万円当たりの原単位)



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。

「トッパバリュ 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、さらに、ノントレー包装の導入により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、食品メーカー工場の廃棄削減に取り組んでいます。様々な理由で恒常的に発生する食パン・菓子パンの廃棄について、消費期限が短い場合、工場近隣のイオンモールで従業員向けに販売し、2023年上期には、販売と飼料化により、約1工場分の食品廃棄がゼロとなりました。また、冷蔵・冷凍では、イオンの輸入時に生じる箱の崩れなど、まだ、食べられるのに捨てられるものについて、寄付の実証を開始し、新たな取り組みも進めています。

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。イオン農場を運営するイオンアグリ創造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。



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等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。

フードバンクについては、自治体が認めるフードバンク団体であり、かつ、寄贈食品のトレーサビリティや在庫管理システムが確立している等の基準を設け、地域・個社で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。カスミ(株)、(株)ダイエー、マックスバリュ東海(株)、マックスバリュ西日本(株)などが定期的な提供を行っています。

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

イオンは、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街づくり、絆づくりに取り組んでまいります。

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付けて、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。



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%を各団体の活動に役立てていただきます



2001年～2023年2月までの累計で約49億1,071万円相当の品物を贈呈

※ボランティア団体の活動内容が、以下の5つの分野のいずれかにあてはまる必要があります。

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. 街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

イオンは、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、2022年12月から2023年1月まで全国のイオンの店舗約8,000カ所で募金活動を実施し、約4,200万円をむすびえに贈呈しました。これまでの累計募金額は1億7,129万1,191円となり、こども食堂の運営に必要な資金や家庭に食品を届ける活動などにお役立ていただいています。

2022年より、店舗を基点にお客さまと、地域で活動している団体や企業、学校、自治体の皆さまなどをつなぐ、こども食堂の活動を地域全体で応援する体験型イベントを開始しました。情報発信、意見交換、フードドライブなどの実施、お客さまにこども食堂の支援に直接参加できる機会の提供等、地域全体でこども食堂を応援する活動を継続していきます。



イオン ハートフル・ボランティア

東日本大震災の被災地での復旧・復興を支えるため、2012年に立ち上げた「3.11復興への願いをカタチに」をスローガンとした労使での支援活動「イオン 心をつなぐプロジェクト」は活動を終わりました。2022年度からは10年間の活動で培った地域課題解決への社会貢献のノウハウと知見をつなぎ、新たにそれぞれの事業エリアで「イオン ハートフル・ボランティア」活動を開始させています。

「海ごみクリーンアップ・ボランティア」を開始

世界的な海洋汚染問題の解決に向け、イオンの従業員が地域の皆さまと海岸や河川の清掃活動を行う「海ごみクリーンアップ・ボランティア」を、2023年6月の環境月間からスタートしました。清掃活動を実施する場所は、いずれも地域の皆さまの憩いの場であると同時に地域外の方々からも親しまれており、地域のコミュニティ拠点として重要な役割を担っています。地域の皆さまと海洋プラスチックごみを減らすために一人ひとりができる事を考え、行動につながっています。



イオンモール幕張新都心による幕張の浜 ビーチクリーン活動

(公財)イオン1%クラブ 次世代育成「イオン チアーズクラブ」

イオン チアーズクラブでは、1996年より、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1年生から中学3年生までの子どもたちが、集団行動を通じて社会のルールやマナーを学びながら、「環境・社会」に関する様々な活動に取り組んでいます。

2022年度は、全国の396クラブで、4,209人が農業体験やいきもの調査、地域の特産を学習したほか、環境をテーマにしたポスターのコンクール等を実施しました。

Topics

2022年度は、新たにウエルシア薬局(株)の22店舗と協力し、イオン チアーズクラブ「ウエルシアつくば」が活動を開始しました。農場での稲刈りやニンジン収穫と食料に含まれる栄養の学習、薬剤師体験などを通じて、子どもたちが楽しみながら環境や社会について学ぶ様々な活動を今後も展開してまいります。



▶(公財)イオン1%クラブの取り組みについてはこちら
<https://aeon1p.or.jp/1p/>



ウクライナの子どもたちへの支援

イオンは、平和の追求を基本理念とし、あらゆる戦争に反対します。突然の争いに巻き込まれ、慣れない避難生活を余儀なくされている子どもたちを支援するため、2022年3月8日から4月30日まで、「イオン ウクライナ子ども救援募金」を実施しました。お客さまからお寄せいただいた約4億6,665万円に、イオン(株)及び(公財)イオン1%クラブからの寄付金を加え、合計約9億3,331万円を公益財団法人日本ユニセフ協会に贈呈しました。避難場所や物資の提供に留まらず、教育支援や心のケアなど、子どもたちのための支援につながっています。



「イオン ウクライナ子ども救援募金」贈呈式

▶その他のイオンの環境・社会への取り組みはイオンのHPをご覧ください。

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



グループKPIの進捗(2022年度の主な取り組み報告)

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、グループ共通目標となるKPIを設定し、活動の達成度を定期的に把握・管理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.48](#)をご覧ください。

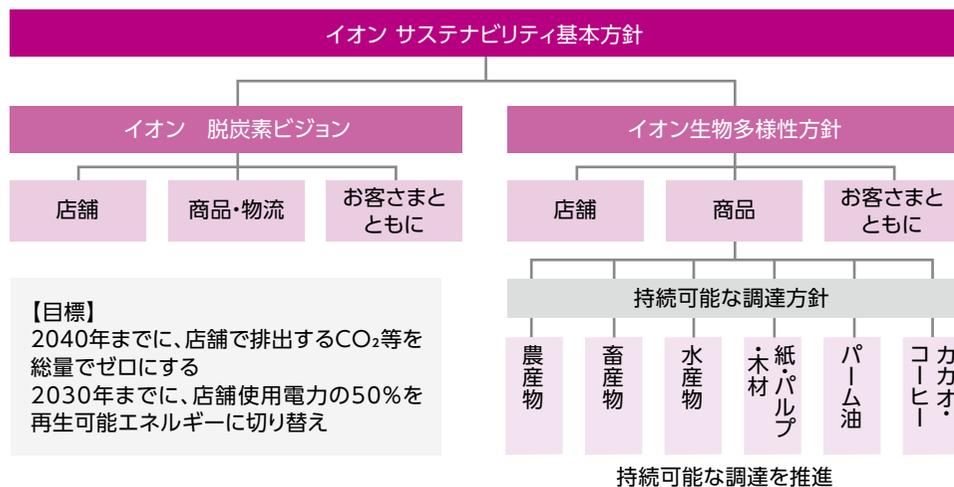
主な取り組み		成果指標	対象範囲	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	
脱炭素 気候変動	店舗でのCO ₂ 削減	CO ₂ 排出量の削減	年間CO ₂ 排出量原単位(CO ₂ 排出量/延床面積)	0.0731 t-CO ₂ /㎡	0.072 t-CO ₂ /㎡	0.0688 t-CO ₂ /㎡	
			自グループからのCO ₂ 排出量集計(スコープ1,2)	国内外連結対象グループ企業	3,124,637 t-CO ₂	3,035,541 t-CO ₂	2,925,591 t-CO ₂
		エネルギー使用効率の向上	年間エネルギー使用量原単位(熱量/延床面積)	2.02 GJ/㎡	2.034 GJ/㎡	1.974 GJ/㎡	
	店舗での創エネルギー	自然冷媒の冷凍・冷蔵ケースの導入店舗数	国内連結対象GMS、SM、DS、小型店企業	1,033店舗	1,224店舗	1,407店舗	
			再生可能エネルギーの発電能力	国内外連結対象グループ企業	108,000 kW	206,000 kW	340,000 kW
			太陽光パネル設備を備えた店舗開発(PPAモデル等含)	国内外連結対象グループ企業	1,052 店舗	1,086 店舗	1,120 店舗
	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	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	2,708基	2,718基	2,895基
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)	229,393 t-CO ₂	219,696 t-CO ₂	214,172 t-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	6,373,247 t-CO ₂	6,567,878 t-CO ₂	6,781,663 t-CO ₂	
資源循環	店舗における廃棄物削減	廃棄物削減	使い捨てプラスチック使用量削減	国内外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877kg	約898kg	約906kg
	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	国内外連結対象GMS、SM企業	4,836 t	4,881 t	4,669 t
			食品トレー回収量		3,381 t	3,226 t	3,751 t
			アルミ缶回収量		5,831 t	5,839 t	5,830 t
		ペットボトル回収量	12,947 t	12,429 t	13,541 t		
食品廃棄物	店舗での食品廃棄物削減	食品廃棄物削減	食品廃棄物排出量(売上百万円当たりの原単位)	国内外連結対象GMS、SM企業	29.2 kg/百万円	27.0 kg/百万円	23.8 kg/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	(食品関連企業)	63.5%	66.1%	71.4%
			食品リサイクルループ構築		13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	53.1%	55.7%	48.4%
		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	国内グループ全社	80,813人	81,701人	82,904人
		ボランティア活動の推進	サービス介助士の養成	国内グループ26社	11,112人	11,142人	11,185人
人的資本	ダイバーシティ&インクルージョン推進	多様な人材の活躍推進	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	—	—	316,887人
			女性管理職比率	国内グループ全社	26.1%	26.0%	26.4%
	ワークスタイル変革	生産性の向上	障がい者雇用率	国内グループ全社	2.7%	2.7%	2.8%
			有給休暇取得率	国内グループ全社	61.1%	66.3%	70.9%
			採用人数(新卒)	国内グループ全社	3,248人	3,377人	3,244人
	ウエルネス推進	健康経営推進	採用人数(中途)	国内グループ全社	2,289人	2,114人	2,479人
			定期健康診断受診率	イオン(株)・イオンリテール(株)	98.5%	98.4%	98.5%
			精密検査受診率	イオン(株)・イオンリテール(株)	—	76.5%	76.2%
			特定保健指導実施率	イオン(株)・イオンリテール(株)	32.2%	55.0%	62.4%
人材育成	従業員満足度の向上	ストレスチェック受検率	イオン(株)・イオンリテール(株)	97.2%	99.6%	99.2%	
		従業員喫煙率	イオン(株)・イオンリテール(株)	20.8%	19.4%	18.4%	
		従業員サーベイ実施人数	国内グループ全社	313,753人	327,640人	348,746人	

▶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全文は「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。

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」の内容にあわせ、「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年~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



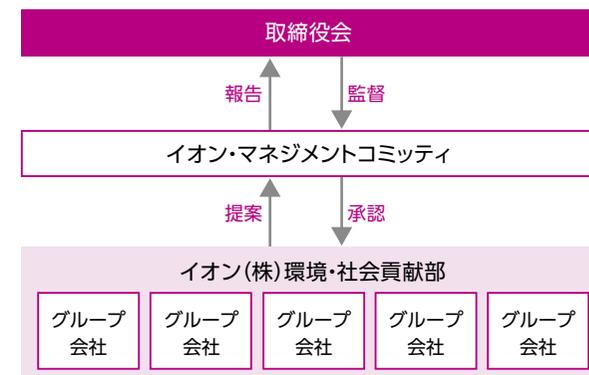
【ガバナンス】

●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会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(MC)とその監査・監督を行う取締役会によって決定されます。MC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MC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及びグループ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・推進する役割を担っています。

≫イオンのサステナブル経営推進体制図



【気候関連の戦略】

●1.5℃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。従って、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様々な情報を加味して、1.5℃と4℃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様々に変化させながら、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。

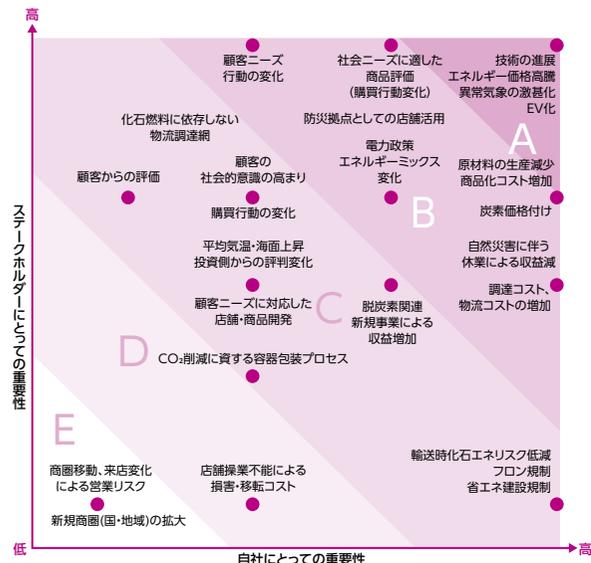
●気候関連に関わる重大な財務上・戦略上の影響

「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℃	2℃未満	~4℃		
リスク	移行リスク	政策規制	●	●	353	341	227	IEA,WEO2022NZE,APS,STEPS	
		炭素の価格付け	●	●					
	市場	技術	電力政策・エネルギーミックス変化	●		大	中	小	IEA Global EV Outlook 2022,APS,STEPS (ZEBIに関するデータは[IEA Net Zero by 2050])
		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		
		顧客ニーズ・行動の変化	●	●	小	中	大		
	物理リスク	急性	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及びAR6,SSP1-2.6,SSP5-8.5等
			エネルギー価格高騰による収益減	●	●	1099	1099	943	
		慢性	顧客の社会的意識の高まり	●	●	小	中	大	IEA,WEO2022 NZE,APS,STEPS
			社会ニーズに適した商品評価(購買行動変化)	●	●	小	中	大	
機会	製品及びサービス	異常気象の激甚化	●	●	小	中	大	IPCC AR5,RCP2.6,RCP8.5及びAR6,SSP1-2.6,SSP5-8.5	
		自然災害に伴う、休業による収益減	●	●	79	396	1584		
	エネルギー源	調達コスト、物流コストの増加	●	●	小	中	大	IEA Net Zero by 2050	
		顧客ニーズ・行動の変化	●		小	中	大		
	市場	社会ニーズに対応した商品開発	●	●	小	中	大	IEA, WEO2022 NZE, APS, STEP5	
		脱炭素エネルギー導入によるコスト削減	●		218	218	63		
レジリエンス	レジリエンス	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 AR5,RCP2.6,RCP8.5及びAR6,SSP1-2.6,SSP5-8.5
		災害時に強い商業施設(電力確保、建物構造)	●		16	82	326		
		地域の防災拠点としての店舗活用	●			中	中	大	

【自然関連の戦略】

●自然関連の依存・影響及びリスク・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。

≫自然関連のインパクト(依存と影響)

【依存】のヒートマップ

No.	PB商品カテゴリー	商品例	ENCORE																				
			役員労働	繊維	遺伝的資源	地表水	地下水	保水地	受粉媒介	土壌	換気	水資源節機能	水質	環境修復	汚染希釈	濾過	質流量緩和	気候調節	疾病拡大抑制	洪水抑制	浸食抑制	害虫拡大抑制	感受への影響緩和
1	加工	コーヒー	○	△	△	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	加工	チョコレート	○	△	△	△	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	日配	牛乳	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	△
4	農産	バナナ	○	△	△	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5	畜産	牛肉	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○
6	水産物	魚	○	△	△	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○
7	日用雑貨	紙製品	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

【影響】のヒートマップ

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			
1	加工	コーヒー	○	○		△	△	○						
2	加工	チョコレート	○			△	△							
3	日配	牛乳	○			△	△	○				○		
4	農産	バナナ	○	○		○	○	○						
5	畜産	牛肉	○			△	△	○				○		
6	水産	魚		○		△	△				○			
7	日用雑貨	紙製品	○									○		

依存度:○Very High, ○High, △Medium

【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。

≫自然関連リスク・機会項目とインパクト評価

区分	タイプ	重要なリスク・機会項目	該当			財務インパクト	
			加工・日配・紙	農産・畜産	水産		
リスク	物理的リスク	サプライチェーンの遮断	●	●	●	大	
		降水量変化	●	●		中	
		海洋温度の変化			●	中	
		水不足と原材料供給への影響	●	●		大	
		気温上昇・降水パターン変化		●	●	中	
		生態系の変化・破壊	●	●	●	大	
	移行リスク	政策・規制	廃棄物管理とリサイクル規制	●			中
			水資源管理の強化		●	●	中
			認証要件の変更		●	●	中
		市場	持続可能性への関心の高まり	●	●	●	大
			消費者志向・重要な変化	●	●	●	中
			持続可能な調達要件	●	●	●	中
		技術	DXの導入(デジタル競争力)	●			中
			新たな加工技術	●			中
評判	養殖などの技術革新			●	中		
	持続可能なサプライチェーン構築	●	●	●	大		
機会	資源効率化	商品の品質・安全性		●	●	中	
		持続可能な認証へのコミット	●	●	●	大	
		エネルギー効率の向上	●		●	大	
	製品/サービス	サプライチェーンの最適化	●	●	●	大	
		水資源の効率利用	●	●		中	
		持続可能な商品開発	●	●	●	中	
	市場	トレーサビリティと透明性	●	●	●	大	
		持続可能な認証製品の増加		●	●	大	
		持続可能性への関心の高まり	●	●	●	中	
	資金調達	認証商品の市場価値向上	●	●	●	大	
		サステナブルファイナンスの利用	●	●	●	大	
		持続可能性にフォーカスした資金調達	●	●	●	大	
	評判	環境への配慮に基づくブランド構築	●		●	中	
		認証商品の消費者評価向上	●	●	●	大	
サステナブルな漁業や養殖へのコミット				●	中		
レジリエンス	災害時の事業継続性の確保	●			中		
	サプライチェーンの多様化	●	●	●	大		
		新たな魚種の漁獲や養殖への投資		●	中		

【取り組みと目標・方針】

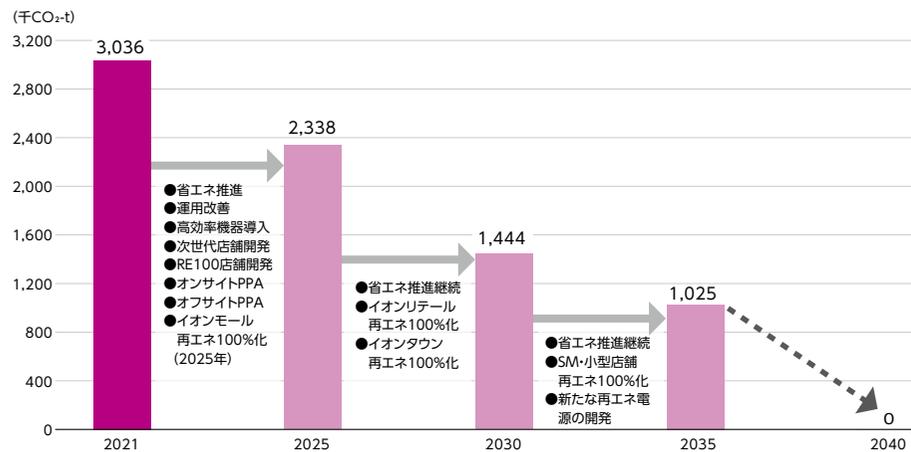
イオンは、2000年代初頭から小売業としてのあるべき行動指針として地球環境や社会への貢献の視点を大切にしながら、様々な問題に取り組んできました。今後は気候関連対策や自然関連の様々な取り組みをサプライチェーン全体で推進し、どのような成果をもたらしているかを定量的に把握・共有してまいります。

●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おります。直近では、太陽光発電の設備導入や電力会社と協働した再エネ調達を進めながら、中間目標である2030年再エネ50%化を目指しております。

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SCにおいても、積極的な環境の取り組みを進めることで、気候関連に対する世の中の動きを発表してきました。

▶▶CO₂排出ゼロ化に向けたロードマップ



●主なアプローチ

- ・運用改善、機器更新などによる省エネ推進
- ・系統からの再エネ電力調達
- ・お客さま参加型の再エネ調達
- ・創エネ取り組みの推進(オンサイト、オフサイトPPA)
- ・化石エネルギーの非化石化、自然冷媒化の促進 など

●自然関連の取り組みと定量目標

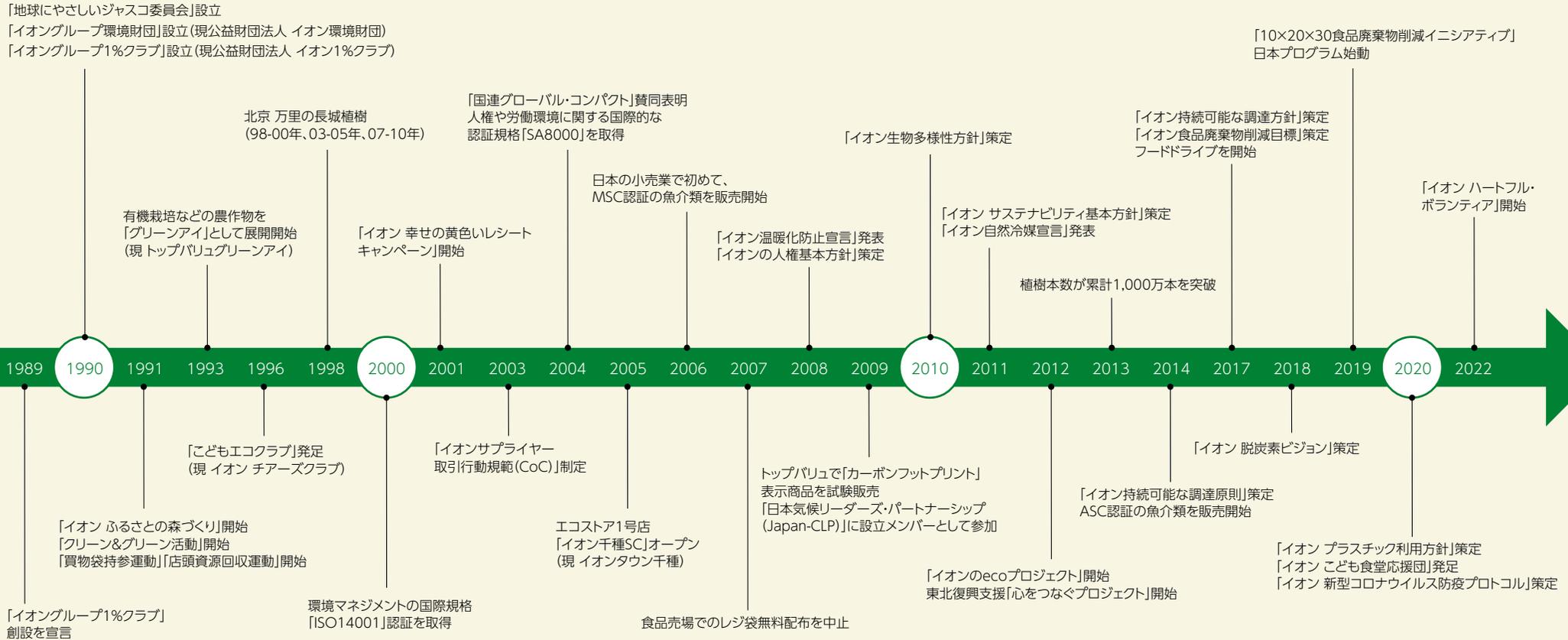
フェアトレード商品(2004年)やMSC認証商品(2006年)の展開、店舗敷地内へのビオトープ造成(2001年)やミニストップのFSC認証木材使用による木造建築化(2009年)など自然関連の取り組みについても各商品単位、事業会社単位で積極的に進めてきました。現在は、リスクが高いと思われる個別の商品群において「イオン持続可能な調達方針」(農産物・水産物・畜産物、紙パルプ・木材、パーム油、カカオ・コーヒー)に基づき、持続可能性の裏付けのある商品の調達を推進しています。

▶▶各方針に基づいた取り組みと商品例

PB商品カテゴリー	商品(例)	主な調達先・生産エリア	各方針に基づいた取り組み
加工品	サステナブルコーヒー	ベトナム	・すべてのPBコーヒーについて、持続可能性の裏付けがとれた原料を使用することを目標 ・イオンが認定する第三者認証を取得した原料を使用する ・生産者、労働者のコミュニティの課題解決にも寄与
	フェアトレードチョコレート	ベルギーなど	持続可能なカカオの調達 ・国際フェアトレード認証 ・生産者や労働者が抱える社会課題の解決
	オーガニック豆腐	中国(原材料) 日本(生息地)	オーガニック有機JAS認証
	オーガニック牛乳	日本	・オーガニック有機JAS認証(有機生乳100%) ・FSC認証の包装資材
生鮮食品	紙製品	米、中国、インドネシア	・FSC認証のパルプ商品 ・環境に配慮した地球にやさしい紙製品
	米	日本	特別栽培米コシヒカリ (化学合成農薬や化学肥料の使用を抑制)
	バナナ	ベトナム	・持続可能な循環型農業で生産されたバナナ ・GLOBALG.A.P.認証取得
水産物	タスマニアビーフ	オーストラリア	イオン直営農場で安心・安全にこだわった畜牛 ・抗生物質・成長ホルモンの使用は不使用 ・遺伝子組み換え飼料は不使用 ・SQF認証
	ウナギ(日本産)	日本	イオンうなぎ取り扱い方針策定 ・抗生物質・合成抗菌剤不使用による無投薬養殖
	サーモン	ノルウェー アラスカ	・ASC認証アトランティックサーモン ・MSC認証サーモン

サステナビリティの歩み

「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指す「イオン サステナビリティ基本方針」のもと、事業活動を通じて様々な環境・社会課題の解決に取り組んでいます。



1991~

植樹活動

累計植樹本数
約1,255万本



1991~

買物袋持参運動

レジ袋削減
約33.7億枚



1996~

イオン チアーズクラブ

396 クラブ
約4,209人



2001~

イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン

累計 贈呈金額
約49億円



2004~

太陽光パネル導入

導入店舗数
1,120店舗



2020~

こども食堂応援団

累計 募金総額
約1.7億円



役員メッセージ
人事

「革新し続ける企業集団」として、イオンらしく、 人的資本への投資と、生産性向上への取り組みの両輪で持続可能な成長を目指します

デジタル人材、経営人材の育成により、中期経営計画の具現化を確かなものに

中期経営計画(2021~2025年度)の折り返しとなる3年目を迎え、成長戦略である「5つの変革」の達成に向けた人材の育成、登用また採用の強化を図っています。

DXが進展するなか、当社はグループを挙げてデジタルシフトを推進しています。その具現化の鍵となるデジタル人材の育成においては、2025年までの目標を2,000人と定め、そのなかでも職種の要件を細分化して明確にし、社内育成と外部採用により人材の適正な確保に努めています。

また、多くの関係子会社を擁する当社にとって、経営人材の発掘と育成は重要な責務です。年3回開催する経営人材開発委員会においては、グループ企業の次期経営者の選定、育成方針を定めています。ホールディングスとして、主要会社の社長や取締役のサクセッションプランをしっかりとサポートし、各社で想定している取締役候補、社長候補を様々な面から評価しています。さらに候補者には、早くに責任あるポストに就いてもらい、経験を積むことで、成長を促す取り組みを進めています。

従業員一人ひとりの可能性を信じ、それぞれが自立的に成長する集団を目指す

2023年2月、当社は従業員の8割に達する約40万人のパートタイマーの賃金を7%引き上げると発表をしました。現場からは、自分たちのことをしっかり見てくれているという声が上がっていますが、これに伴い生じる人件費の上昇

にどう対応していくのか、株主の方から懸念の声もいただきました。この賃上げは、いわば私たちイオンの人的資本への先行投資であります。パートタイマーを含む従業員一人ひとりの可能性を信じることで、そして、その一人ひとりが自立的に成長できる人材の集合体になることが最も重要であると考えています。

従業員の可能性を信じ、力を発揮してもらうために、しっかりと教育投資も実施します。2023年度は、グループ全体で昨年の倍増となる規模を計画していますが、これは、人の成長こそが企業の発展力の源であるからです。同時に、イオンの基本理念にある「革新し続ける企業集団」であり続けるために、いかに創造力・イノベーション力のある人を採用していくかが私たちの課題です。革新は創造力から生まれると考えられますが、その革新を受容できるような人の集団でなくてはなりません。

また、人事は採用に始まり採用に終わるという言葉の通り、採用においては入社試験の実施はさることながら、面接官の目利きと判断力がなによりも大切と考え、人対人のリアルな会話・面接による洞察力を養うための面接官の能力向

上にも注力しています。私たちが求める人物像を明確に定義し、面接官を教育するとともに、彼らにはイオンの良さを求職者へ伝えアピールしてもらうことで、求職者から選ばれるイオンを目指していきます。

2018年からは産学連携によるグローバルインターンシップを実施しています。2023年度はマレーシアへの派遣を予定しており、現地での体験を通じてイオンの経営を学んでいただきます。グローバル視点を持ったチャレンジ意欲のある



執行役副社長
人事・管理担当 兼
リスクマネジメント担当
渡邊 廣之

学生さんにこそイオンに入社していただきたいと思います。

未来ビジョンの浸透を徹底し、お客さまのより豊かな生活を実現する

グループ名称をイオングループに改称した1989年、そして社名をジャスコからイオンへ改称した2000年。この社名変更から約20年が経過した2021年、グループの目指す姿、ありたい姿をいま一度見直そうと「2030年プロジェクト」が立ち上がりました。そこで策定された「イオングループ未来ビジョン」における「一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する」というステートメントを積極的に発信しています。公募者を含め集まったプロジェクトメンバーは、自分たちが描



プロフィール

1982年ジャスコ(株)入社。当社 関東カンパニー管理部長、イオン総合金融準備(株)(現(株)イオン銀行)代表取締役、同行 取締役兼常務執行役員 人事部・総務部担当、同行 代表取締役兼専務執行役員営業本部長、同行 代表取締役社長、イオンフィナンシャルサービス(株)取締役副社長を歴任。2018年より当社執行役、2018年9月より人事・管理担当兼リスクマネジメント管掌、2022年3月より執行役副社長(現任)。

く未来とは、会社の未来とはどのようなものかを様々な現場で様々な立場から議論しました。そこから生まれたステートメントには、お客さまの声を商品やサービス、経営に反映させるという気持ちが込められています。その実現には、担い手である社員がより自律的であることが求められます。私たちは何のために革新し続けるのか。それはお客さまの負を解消し、より豊かな生活を実現するお手伝いをし、お客さまを笑顔にすることだという強い想いが、全社に浸透すると、イオンはさらに強いグループになるでしょう。この「イオングループ未来ビジョン」をしっかり浸透させていくことが、今の私の大きなミッションであります。

多様な人材が活躍できる環境づくりを推進する

強い企業グループであるためには多様な人材が活躍できる環境整備が必須です。女性活躍については、現在、女性管理職は26%に達しており、早期に30%を目指してセミナー等を実施しています。また、新卒、中途採用においても女性比率50%以上を目標としており、女性に選ばれ、活躍できる会社を目指していきます。

また、冒頭でお話した通り、イオンはパートタイマーとして約40万人を雇用しています。小売業では、限定的な時間のなかで働く方が活躍するチャンスが大きく、こうした人材を含む従業員が柔軟に働くためのシステムを整備し、磨きをかけて、さらなる働き方改革にも力を注いでいきます。もとより1か月単位での変形労働時間制を採用している当社では、柔軟に働ける組織風土や、より良い働き方を追求する考え方が根底にあります。私たちはこれを進化させることで、世の中の働き方のニーズに応えていくことができると考えています。

障がい者の方々への雇用については、厚生労働省は2024年4月から雇用比率2.5%としていますが、当社はすでに2.8%に達しており、早期に3%以上を目指す計画です。障がい者

が働く職場環境を整備し、雇用を促進していくことは、多くの社員を雇用している私たちの責任でもあります。店舗のオペレーションやバックヤードの施設や通路など誰でも安全に働きやすい工夫を取り入れていきます。障がいのあるなしにかかわらず、すべての人の強みや特性に合った仕事をしてもらうことが大切で、今後も引き続きグループを挙げて注力していきます。

従業員一人ひとりの生産性向上を目指す

ビジネスと人権については、イオンサプライヤー取引行動規範を制定し、社内だけではなくサプライヤーにも人権の尊重について周知徹底していただけるよう注力しています。主に「トップバリュ」の製造委託先に対しては、当社が定めたチェックリストに基づいた自己評価の実施を依頼するとともに、当社グループの社員による監査を実施しています。今後は、人権尊重に加えてサプライチェーン全体のマネジメントを強化していくことを重視しています。イオングループ労働組合連合会の協力も得て、当社は国際組織であるUNIグローバルユニオンと労働・人権・環境に関するグローバル枠組協定を締結しており、事業を展開している国・地域の声や、労働争議の情報などを収集する体制も整備しています。ASEAN各国におけるサプライヤー対応においては、協調的な労使関係の構築が鍵になると考えています。

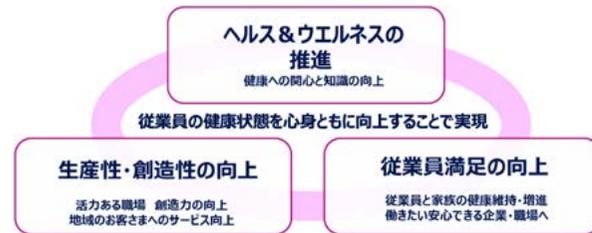
この協調的な労使関係の上に成り立つ良好な労働環境を整備していくことは、私たちが常に取り組む「従業員一人ひとりの生産性向上」につながり、ひいてはイオンの発展につながると考えています。人的資本への先行投資を行いながら、意識を変えて効率化を図り、柔軟に働き方を変え、そして、同一労働同一賃金の実現を目指す。イオンはお客さまの笑顔につながる従業員の笑顔を守るために、この努力をさらに続けていきます。

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づけています。

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、従業員が健康であることが、豊かな地域生活につながる好循環です。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ります。また、地域住民でもある従業員の健康は、医療費の適正化やリスクマネジメントの観点からも重要であると考えています。従業員が健康で安全に働けるための責任を持つのは経営者であり、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になると考えています。以上の考えのもと、2016年に「イオン健康経営宣言」を発表。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。



従業員一人ひとりがイキイキと働けるための重点取り組み

2017年度よりグループ主要会社が参加する「イオン健康経営推進会議」を定期開催し、グループ方針の策定や進捗確認を行っています。2019年度からは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。従業員の健康課題に対応する施策として「受動喫煙対策・卒煙支援」「感染症対策」「ヘルスリテラシー向上」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、卒煙啓発・支援として、オンライン禁煙プログラムを無料で提供し、それぞれの状況に合わせて“卒煙”に挑戦できるコンテンツをWebサイトで発信しています。また、「感染症対策」では、2021年6月より新型コロナワクチン職域接種を開始し、テナント専門店を含む従業員の接種拡大に取り組みしました。

「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。また、PepUpを通じて従業員対象の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2022年度で4.1万人が参加し、健康改善行動に取り組みました。2023年9月時点では前年より1.6万人増加の11.3万人がサイト登録しており、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。

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おり、グループ50社が「健康経営優良法人2023」へ、うち4社がホワイト500に認定されました。



2022年度優良認定企業一覧

イオン(株)*	イオンモール(株)	(株)カスミみらい
イオン北海道(株)	イオンタウン(株)	(株)大洋水産
(株)サンデー	イオンディライト(株)	(株)マルナカツリスト
イオンスーパーセンター(株)	イオンコンパス(株)	カシウル西日本(株)
イオンリカー(株)*	イオンディライトアカデミー(株)	シミズ薬品(株)
イオンマーケット(株)	(株)イオンファンタジー	(株)よどや
マックスバリュ東海(株)	(株)イオンイーハート	(株)プレヒまわり
ミニストップ(株)	イオンエンターテイメント(株)	イオンフィナンシャルサービス(株)
まいばすけっと(株)	(株)メガスポーツ	イオン・アリアーツ生命保険(株)
(株)ビッグ・エー	ブランジェス(株)	イオン少額短期保険(株)
ウエルシアホールディングス(株)	イオンペット(株)	ACSリース(株)
(株)ココミン	イオントップバリュ(株)	イオン住宅ローンサービス(株)
イオンクレジットサービス(株)*	(株)生活品質科学研究所	イオン・リートマネジメント(株)
(株)イオン銀行	イオン商品調達	イオンディライトセキュリティ(株)
イオン保険サービス(株)	(株)カスミグリーン	イオンライフ(株)
エー・シー・エス債権管理回収(株)*	(株)ローズコーポレーション	(株)プレステージシューズ
イオンプロダクトファイナンス(株)	(株)協栄エイアンドアイ	

★: ホワイト500の認定企業

ダイバーシティ&インクルージョン

国籍・性別・年齢にとらわれず、意欲ある人が平等にチャレンジできる環境を整え、従業員一人ひとりが成長できる企業を目指しています。

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」における生活を共に充実させることを追求してきました。2023年3月には14カ国・約57万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、お客さま満足度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・従業員区分を排し、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



従業員とその家族、お客さま、会社の3者の満足を目指す

イオンは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を社会的課題への対応だけでなく、経営戦略の一つとして捉えています。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指しています。

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。

2022年度は、9回目となるグループ企業のD&I推進の好事例を共有し表彰する「ダイ満足」アワードや、女性階層別研修、障がい者活躍研修等の多様な人材の成長をサポートする「ダイ満足」カレッジを開催しました。また、ダイバーシティ経営を目指すうえで欠かせない、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シリーズ「ダイ満足」フォーラムを開催。750人以上の経営層、管理職が「心理的安全性」について学び、女性をはじめ、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ました。



≫ 2022年度「ダイ満足」アワード ネクストステージ部門賞



イオン九州(株)



マックスバリュ東海(株)

障がい者の活躍推進

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。2023年2月末時点で、障がい者雇用率は2.77%、雇用人数は8,591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、「障がい者が働く姿をあたりまえの社会にする」という経営理念のもと、障がい者と健常者がともに運営するCD、DVD、書籍販売「スクラム」3店舗の運営と障がい者の就労移行や就労定着を支援する合計9センターの運営を行っています。

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、情報交換が可能なつながりの場に進化しています。また、オンデマンド型の研修動画「ダイ満足」ライブラリと組み合わせ、正しい知識や適切な合理的配慮の浸透を図っています。2022年度は68社1,160人が受講しました。

女性活躍推進

2013年5月、当社株主総会にて代表取締役社長(当時)が、女性管理職比率50%を目標に掲げ、現在では9,000人を超える女性が管理職として活躍しています。一層のダイバーシティ推進に注力していきます。

女性管理職、管理職登用直前、次世代管理職候補となる若年層と対象を3階層に分け、階層別にきめ細かな研修を実施。確実な母集団の拡大を目指しています。

LGBTQ+への取り組み

イオンは、人権基本方針の中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。

2017年度から2019年度まではグループの管理職を対象に(株)ミライロ主催の「ユニバーサルマナー検定・LGBT対応マナー研修」を実施し、約7,400人が受講しました。2021年度からは、オンデマンド型の研修動画「ダイ満足」ライブラリにて、いつでも、だれでも、どこでも、そして何度でも学べる機会を提供。これまでに1万8,080人が受講しています。



From the Front Line

女性社員が自らの能力を発見・発揮 経営に貢献する実感を持つことで活躍できる会社へ —マックスバリュ東海の挑戦

東海エリアを中心に237店舗のスーパーマーケットを運営するマックスバリュ東海(株)では、女性活躍推進の取り組みとして、管理職への登用を見据えて上長の推薦を受けた女性社員が参加する「なでしこ勉強会」を2014年度から開催しています。経営数値に対する理解や実際の商品開発を通したマーチャンダイジング知識の向上など、従業員アンケートを踏まえて組まれるカリキュラムを修了した「なでしこ勉強会」の受講生は、パートタイムやアルバイトの社員を含め累計244人に達しました。現在ではその多くが店長などの管理職として活躍しており、「地域密着No.1店舗」を創りあげるといった同社の経営目標の実現に貢献しています。

勉強会を経て成長。さらなるチャレンジへ

私は、非正規社員として入社した2016年に受講しました。きっかけは、これから店舗で取り組むべきことを積極的に学んでみたいという思いと、他店舗で同じ志を持つ仲間との交流などにより視野が広がり、自己啓発につながると考えたからです。

ときには不安なことや難しい内容の講義もありましたが、勉強会を企画運営する部長やマネージャーのサポートが温かく、チャレンジすることの大切さを教えていただき、私自身もそのように人に接して仕事をしたいと思うようになりました。

受講1年後には正社員となり、副店長を経て、今では店長として、自分が気持ちのよい＝お客さまに安心して気持ちよくお買物をいただける店舗づくりにチャレンジしています。女性が自ら挑戦できる環境を整えていただき感謝しています。



マックスバリュ富士江尾店
店長
佐野 智香

人材開発・教育体系

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すべての人との関わりの中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始めています。

●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・ASEAN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です。意欲ある人材の自己実現を支援するシステムで、2022年度は9コースが開かれ、227人が修了しました。

初級:①店舗開発コース、②SCテナントリーシングコース、

③商品部員コース、④経営管理コース、

⑤デジタルコース、⑥人事教育コース

中級:①人事教育コース、②デジタルコース、

③内部監査コース

●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。2022年度は、公募応募者から選抜された16期生~17期生34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。

2023年2月末時点で約270人が当大学を修了しグループ各社にて活躍しています。



イオンDNA 伝承大学 講義の様子

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・学歴など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すべての人々の人権が尊重される、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、及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、極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」に加え、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すべての人々に対し、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及び権利に関するILO宣言」に記された人権規範を遵守します。さらに、「子供の権利とビジネス原則」「女性差別撤廃原則」の考え方にに基づき、子供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、実践します。

▶ イオンの人権基本方針

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



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すべての従業員、及び取引先を対象に通報窓口を設けておりますが、商品供給に関す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を対象とした苦情処理を行う「お取引先さまホットライン」も設置しています。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。

イオンの人権基本方針

基本理念である「人間尊重」の経営を実現するため、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する改訂を実施。さらに、2018年にはイオンの事業活動に関わるすべ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「イオンの人権基本方針」を改訂し、現在も継続して推進しています。改訂した「イオンの人権基本方針」では、国内



法に加えて国際法及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すべ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ともに、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。現行の「イオンの人権基本方針」は担当する複数の執行役の協議のもと、グループ最高経営責任者の承認を得て決定しました。

人権への影響を考慮すべき対象



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。

≫イオンの人権啓発推進体制



[グループ人権啓発推進委員会]

構成メンバー	
グループ推進責任者	(イオン(株)人事担当役員)
グループ推進員	(イオン(株)人事企画部長)
グループ推進担当者	(人権啓発室)
グループ会社推進員	(グループ各社人事部長)
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・グループの人権取り組み方針の決定 ・グループの人権研修計画の策定 ・人権研修計画の進捗確認と評価

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及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。

グループ85社に、各社役員クラス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とっています。また、グループ横断の取り組みとして、各社の役員と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、在职期間中を通して毎年1回開催されます。2022年度は85社47万3千人を対象にオンライン研修を実施し、43万6千人が受講しました(受講率92.3%)。

また、基礎知識を修得するためのツールの一つとして「人権啓発ガイドブック」を作成し、各自の啓発に役立てるとともにガイドブックを活用した研修教材の開発を実施しています。

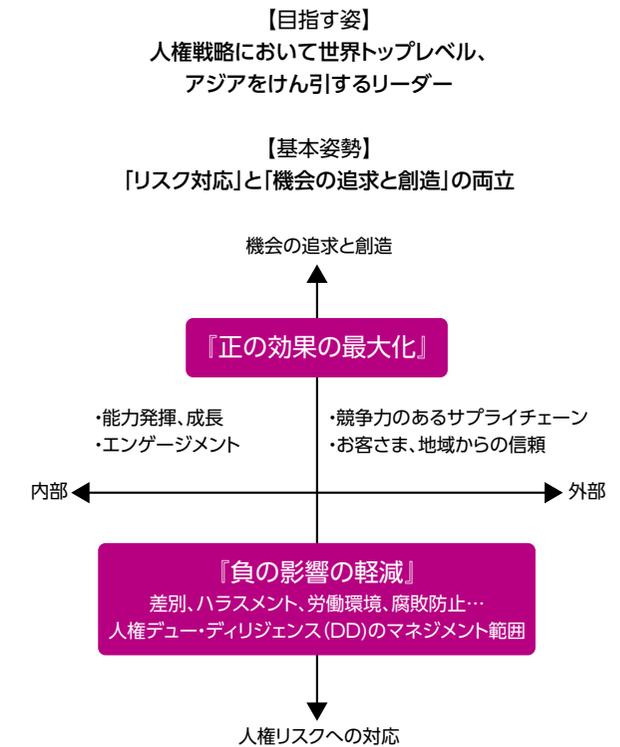


人権啓発ガイドブック

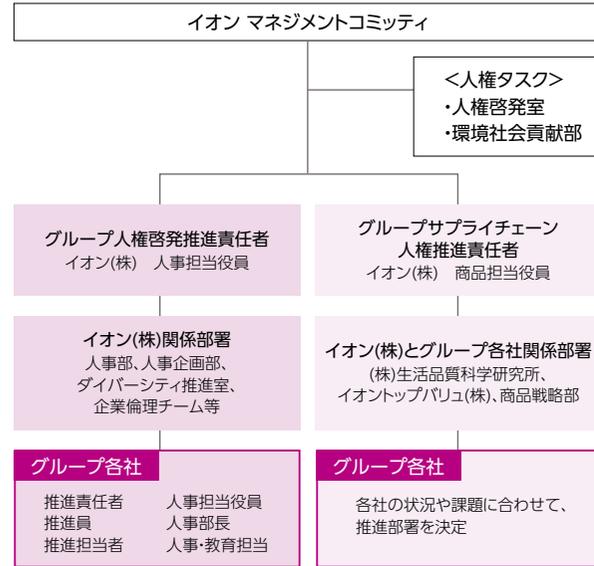
イオンの人権デュー・ディリジェンス

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、及びお客さまをはじめとする当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極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



人権デュー・ディリジェンスのマネジメントシステムによる推進と改善

グループ人権デュー・ディリジェンス2022年度活動

グループ分科会発足(3回、13社参加)

- ・各社の取り組み共有、各社の課題の吸い上げ
- ・今後の進め方の検討
- ・外部専門家による講義
- ・外部専門家によるグループの取り組みへの評価実施



国連開発計画 (UNDP) など外部専門家による評価の様子

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	・人権基本方針の改定 ・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	・改定したサプライヤーCoCの監査への適用 ・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・ディリジェンス(DD)のサイクル構築と経営への統合	2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度	・グループ内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) ・新監査制度の導入準備 ・新監査制度の導入	・「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) ・原材料個別PTの展開 ・ハイリスク原材料への対応
		人権デュー・ディリジェンスのサイクル構築完了予定	・各社フォローアップ体制構築(DD分科会) ・人権DD委員会設置 グループ各社の人権リスクの洗い出し マネジメント体制構築



UNDPビジネスと人権 リエゾンオフィサー 佐藤暁子様からのコメント

貴社の人権に関する積極的な取り組みは、日本企業全体を後押しするものであり、チャレンジも含め、今後もぜひ実践を共有していただきたいです。人権と一口に言ってもその課題は多岐にわたるので、どのようなビジョン・目標を持って取り組んでいるのかをイオンらしい言葉で明確に伝えることが重要です。さらに、国際人権基準に基づく外部評価とのギャップを認識し、組織横断的な体制で一貫性のある施策を推し進めることにより、それぞれの取り組みの実効性を担保することができます。

昨今言及されることが多い人的資本や心理的安全性、あるいはアンコンシャスバイアスなど、人に関することはすべて人権につながります。ステークホルダーである様々な課題の当事者、特に脆弱な立場に置かれやすい人々と対話することは、人権課題への理解を深め、適切な是正・予防策を講じるためにも非常に重要です。

また、貧困、気候変動、紛争など、サステナビリティに関する課題には構造的な要因も多く、一社だけで解決することが難しい場合も多々あります。コレクティブな取り組みをリードし、事業活動を通じた持続可能な社会の実現のために引き続き前進されることを期待します。

イオンサプライヤー取引行動規範

イオンサプライヤー取引行動規範

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」を実践するためにも「人権の尊重」は重要なことと認識し、自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、トップバリュ及びトップバリュコレクション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。

▶イオンサプライヤー取引行動規範 全文
<https://www.aeon.info/sustainability/social/coc/>

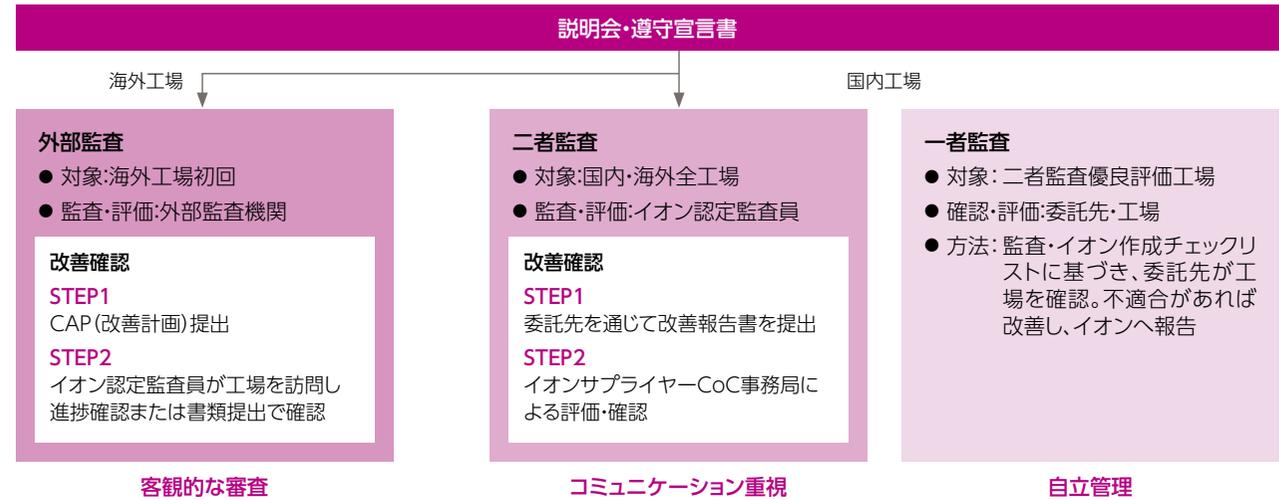


▶一次サプライヤーの管理の強化

	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上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)	<p>是正措置管理の強化</p> ・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
		<p>脆弱集団の声の収集</p> ・苦情・救済窓口の積極的活用

製造委託先さまへの監査

▶イオンサプライヤー取引行動規範 モニタリングの流れ

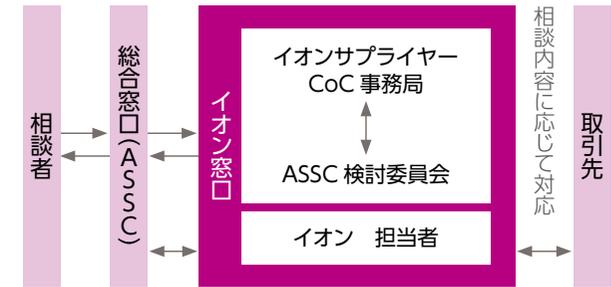


グリーンバンスメカニズムの構築

「お取引先さまホットライン」の設置

「お取引先さまホットライン」は、イオンのPB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々を対象とした苦情処理メカニズム(救済措置)です。

相談はホームページ、電話、スマートフォンアプリで行うことができ、第三者機関*が窓口となり、イオンとともに課題解決に向けて取り組みます。



*一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーン(ASSC)は企業と協働しサプライチェーン上の課題解決に取り組むNGOです。

コンプライアンス(企業倫理)

コンプライアンスの向上のために様々な施策を行っています。

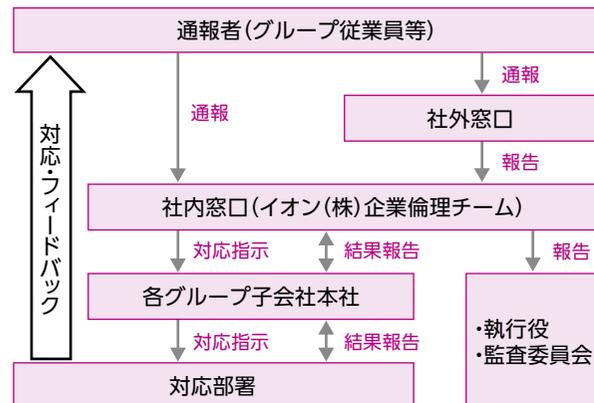
内部通報制度(イオンコンプライアンスホットライン)

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すべての従業員(退職者を含む)及び取引先従業員を対象に、社内及び社外に通報窓口を設けており、2022年度は国内で3,201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。

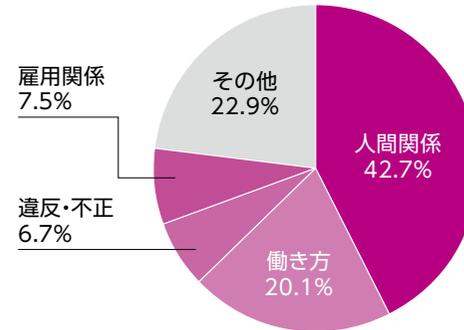
通報はイオン(株)にて受け付けを行い、該当するグループ会社本社へ連絡のうえ、調査、是正措置、再発防止等の対応が実施されます。一連の対応は、運用規程に則って進められ、通報に関わる不利益取り扱い禁止などの通報者保護、守秘義務の徹底等により、適正運用を図っています。

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。

内部通報の対応フロー



2022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、「イオン役員コンプライアンス研修」「幹部社員理念研修」「一般社員理念研修」「入社時研修」をメインに実施しています。このほか、各登用試験の課題項目や登用時の研修の中に、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、ケースメソッド等を利用し、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及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、及びイオンピープル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取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。2022年度のイオンビジネス法務研修は約6,400人が受講しました。

「従業員サーベイ」を実施

2003年度以降、毎年1回、イオンの基本理念をはじめとする価値観の浸透状況や職場の問題点、従業員の働き方、動きがいなどを把握するため、匿名でのモニタリング(従業員サーベイ)を実施しています。このサーベイを通じて、コンプライアンスに対する個人の意識、職場の状況などを定期的にモニタリングし、各社での継続的な取り組みの推進に活用しています。2022年度には、国内外のグループ企業148社を対象に従業員サーベイを実施し、34万8千人から回答を得ました。



Corporate Governance

コーポレートガバナンス

イオン独自の視点によるグループ経営

- P.78 事業推進・ブランディング／役員メッセージ
- P.80 役員一覧
- P.82 取締役が有する経験と見識
- P.83 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
- P.84 取締役会の運営状況
- P.85 グループマネジメント体制の変革
- P.86 社外取締役
- P.92 3委員会の活動内容
- P.93 業務執行及び内部監査
- P.94 取締役及び執行役の報酬
- P.95 取締役会の実効性向上に向けた取り組み
- P.96 内部統制
- P.97 リスクマネジメント

社外取締役による、新規事業の現場視察（オンラインマーケットGreen Beansの拠点となるイオンネクスト誉田CFC）

役員メッセージ
 事業推進・
 ブランディング

理念とガバナンスが一体化した イオンならではの経営の強みを活かして

「イオンの基本理念」はガバナンスにおいても基本

当社のコーポレートガバナンスをご理解いただくうえで最も重要な点は、定款に記した「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ことです。これは他社にはあまり見られないやり方だと思います。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。基本理念との関連性を明確にしたうえで、コーポレートガバナンスの取り組みを知っていただきたいと思います。

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大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

イオンには300を超える子会社があります。ここまで事業規模を拡大させてきた背景には、お客さまが求めるサービスに応えるために、多様な企業をグループに引き入れてきた合併の歴史があります。大手メーカー主導の産業資本主義の

中で、「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、発言力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、イオンの理念のもと、その道のプロとして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、イオン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、持ち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規律監視が行われることが、イオンのグループ経営にとって最適解であると考えています。上場子会社はいつでも「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。

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はないでしょうか。上場企業である以上、私たちは株主を選ばませんが、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だと思います。そして、理念を評価いただいた結果がこの90万人の個人株主さまだという自負があります。私は、個人株主さまをさらに100万人以上に拡大していきたいと考



執行役
 事業推進・ブランディング担当
 尾島 司

えています。

株式の大量取得への対応方針について聞かれることがありますが、私たち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なのです。

株主に対しては様々な形で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様々あります。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イオン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親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。



株主懇談会

世代を超えて革新していく企業であるために

2023年春に発表した「イオングループ未来ビジョン」は、未来を担う若い人たちが基本理念を根幹に成長してきた会社の歴史を振り返ると同時に、基本理念を業務や毎日の仕事、くらしに活かしていくための具体的な行動、自分たちが描く未来を自ら考え、イメージを持ってもらうためのものです。イオンとはどういう会社なのか、お客さまとともに地域とはなんだろうということを考え、自分はどうかありたいのか、何のために仕事をしていくのかということを見つめ直し、未来の自分を想像する機会にしたいと考えています。イオンで働くことに誇りを持ち、意味を見出すことが未来ビジョンの目的です。

お客さま、生活者はスタティックなものではなくダイナミックなもの、常に変化していくものと言ってもいいかもしれません。例えば、家電などの消費の中心とされてきた「標準世帯」もいまや消滅しているといってもよいと思います。お客さま、社会に合わせて企業自体も変わり続けなければ存続、成長できません。小売はお客さまに一番近いところで、お客さま一人ひとりが何を欲しているのかを知ることができます。この一人ひとりに応えられるのがイオンの強みなのです。

未来ビジョンにある「一人ひとりの笑顔が咲く未来」をめざし世代を超えて革新し、イオンは、人の寿命を超えて存続していく企業でありたいと思っています。

株主数及び個人単元株主数の推移



プロフィール

1986年三和銀行(現三菱UFJ銀行) 入行。2005年リーマン・ブラザーズ証券(株)金融法人グループ統括責任者。2008年野村證券(株)インベストメント・バンキング部 マネージング・ディレクター、執行役員 インベストメント・バンキング兼マーチャント・バンキング担当、執行役員 ウェルス・マネジメント担当を歴任。その後、ウェルス・マネジメント(株) 取締役 兼 副社長執行役員等を経て、2021年アドバイザーとして当社入社、2022年より現職。

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

所有株式数
2,551千株取締役 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
10千株取締役 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
 2014年 3月 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(現任)
 2022年 5月 当社取締役(現任)

所有株式数
15千株

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
—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 株式会社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 6月 一般社団法人日英協会 理事長(現任)
 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 株式会社みずほフィナンシャルグループ 特別顧問(現任)
 2017年 5月 当社社外取締役(現任)
 2017年 6月 古河電気工業株式会社 社外監査役
 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)

社外 独立

取締役に係る注釈

取締役 所有株式数：計 2,569千株

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

所有株式数

社外 独立



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 同社パ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)

所有株式数

社外 独立



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)

所有株式数

社外 独立



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)

執行役

代表執行役会長
岡田 元也代表執行役社長
吉田 昭夫執行役副会長
藤田 元宏執行役副社長 デジタル担当
羽生 有希執行役副社長
人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌
渡邊 廣之執行役副社長 商品担当
土谷 美津子執行役 ヘルス&ウエルネス担当
松本 忠久執行役 SM担当
神尾 啓治執行役 DS担当
大池 学執行役 アセアン担当
岡崎 双一執行役 戦略担当
四方 基之執行役 事業推進・ブランディング担当
尾島 司執行役 財務・経営管理担当
江川 敬明執行役 物流担当
手塚 大輔執行役 中国担当
後藤 俊哉執行役 マレーシア担当
大野 恵司執行役 ベトナム担当
古澤 康之

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様々な資質をもって、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、環境等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な取締役を擁し、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	当社における地位及び担当	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等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及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適切に行っています。
羽生 有希	取締役 執行役副社長 デジタル担当	当社及び当社グループの中国事業及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。
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及びコーポレート・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、消費財及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。
キャリー 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及び消費者グループのリーダーを務めるなど、会計及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。

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、取引先とともに発展し、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

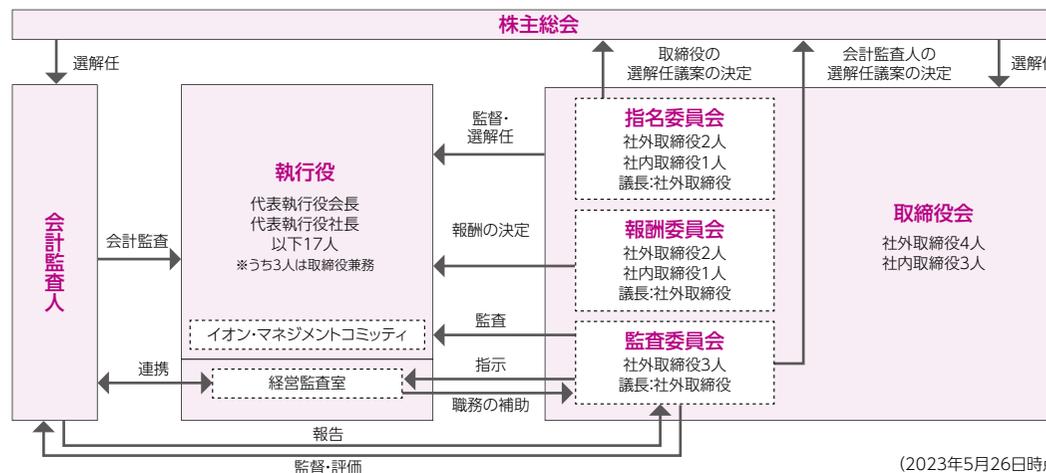
お客さま、地域社会の期待に応え続けるために、変化する経営環境に対応するための絶えざる革新に挑戦することで、長期的な視野に立った価値創造を伴う持続的な成長と、グループ全体の継続的な価値向上を志向する経営に努めます。

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すべ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、純粹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。



取締役会の運営状況

透明性の高い経営を実践

取締役会及び委員会の構成

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7人(男性5人、女性2人)のうち4人(男性3人・女性1人で、内2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3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、イオンの基本理念等の考え方を共有し、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.82](#) 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) 塚本隆史(社外取締役) ピーター チャイルド(社外取締役) キャリー ユー(社外取締役) 林 眞琴(社外取締役)
監査委員会	林眞琴(委員会議長) 塚本隆史 キャリー ユー
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

取締役会及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、経営の基本方針並びに業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役及び執行役の職務の遂行を監督します。

●監査委員会

取締役及び執行役の業務遂行の監査並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及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定します。

●指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案を決定します。

●報酬委員会

取締役及び執行役が受ける個人別の報酬に関する方針と内容等を決定します。

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、関連する議題等について、より多角的な視点から議論を深めるようにしています。

≫ 取締役及び委員会の開催状況(2022年度)

	開催状況	主な役割
取締役会	年7回	・取締役及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及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	・取締役及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3回	・株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定
報酬委員会	年6回	・取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の内容の決定

※ 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等を行っています。

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型店事業の展開、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。

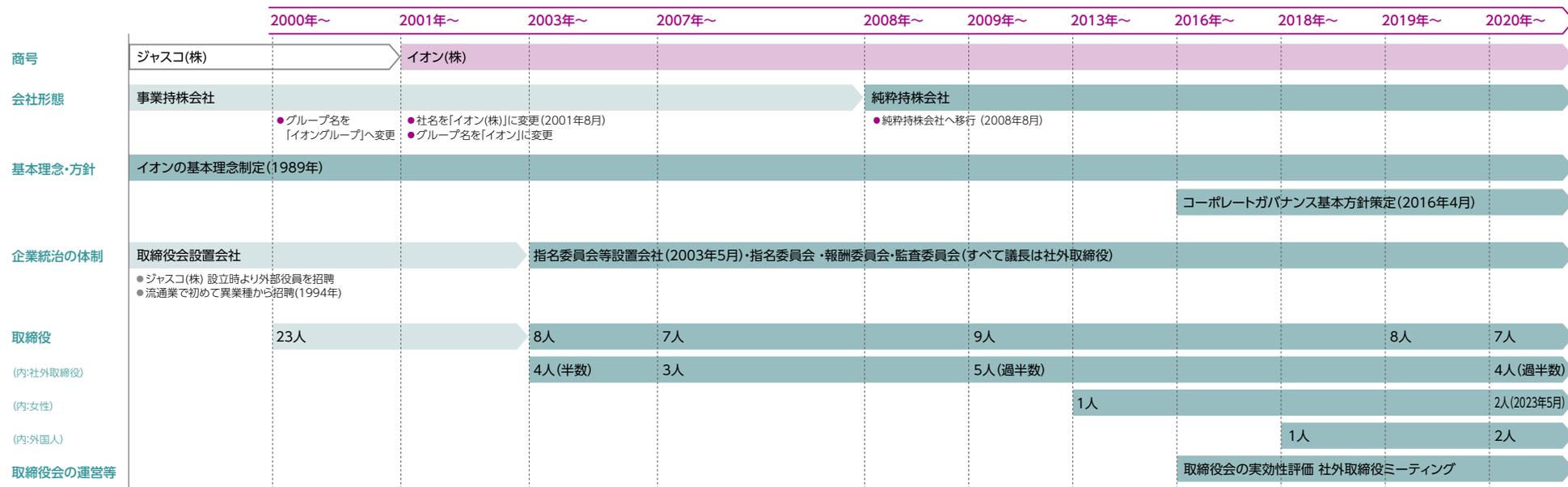
その後も「お客さま第一」「地域密着経営」「現場主義」を貫きながら、外部環境や競争環境の変化、そしてグループの事業規模に適合した経営体制の変革を進めています。これらのマネジメント体制の変革を経て、現在、GMS、SM、DS、ヘ

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。

2022年度には連結営業収益9兆円を超える企業グループに成長し、アジアを中心に14カ国、約1万7千店舗/カ所で事業を展開しています。

▶▶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



社外取締役

イオンの基本理念の考え方を共有し、経営陣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。

1. 現在及び過去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。
2. 本人が、現在または過去3年間に於いて、以下にあげる者に該当しないこと。
 - (1) 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
 - (2) 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
 - (3) 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
 - (4) 当社の主要な取引先(当社グループとの取引が、当該取引先の最終事業年度における年間連結売上2%を超える金額の取引先)の業務執行者
 - (5) 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
 - (6) 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
 - (7) 上記1及び(1)～(6)の配偶者または2親等以内の親族

※但し、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、識見等に照らし、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認めるものとします。

透明性・公平性の高い取締役候補者指名手続

当社の取締役候補者指名手続は、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・公平性の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。

1. 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。
2. 社外取締役は、最高経営責任者等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等について、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。
3. 社内取締役は当社及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。

4. 株主総会への社内取締役及び社外取締役の解任案提出の基準は、法令及び定款に違反する行為またはその恐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。

さらに年間を通じて、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通じて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.87** 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等
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
榎原 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	帯人株式会社 相談役
大野 恒太郎	2017年5月～2023年5月	元検事総長、弁護士

社外取締役

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、精力的に視察を行っています。

≫ 2022～2023年の視察先一覧

2022年

- 9月 (株)カスミが提案する新しいスーパーマーケットのカタチ「BLANDE(ブランデ)」の1号店、2号店
BLANDEつくば並木店 (2022年1月28日オープン)、**BLANDE研究学園店** (2022年2月17日オープン)
- 9月 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスとプランテックス社が運営するサステナブル志向な自社運営の植物工場「**THE TERRABASE(ザ・テラベース)土浦**」(2022年6月商品第1号となるレタスの販売開始)
- 9月 **キャン★ドゥ荻窪店、キャン★ドゥ西武新宿ペペ店**
- 9月/12月 約1,500品目の冷凍食品を取り揃える日本最大級の冷凍食品専門店**@FROZEN(アットフロズン)イオン新浦安(DX)** (2022年8月30日オープン)

2023年

- 2月 イオンリテール(株)の最新フォーマットと、お買物にも従業員の働き方にもデジタル要素を結集した店舗
イオン天王町ショッピングセンター (2022年10月18日オープン)
- 5月 イオン九州(株)の新業態「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
GREEN PICNIC(グリーンピクニック)糸島 (2022年11月26日オープン)
- 5月 2022年にグループ入りした(株)キャンドゥの新店舗。発信をテーマにディスプレイや商品構成比を一新
キャン★ドゥ イオンモール福岡店 (2022年11月17日オープン)
- 5月 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
綾町イオンの森 (2013年～植樹)
- 5月 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
イオンウエルシアプラス大野城若草店 (2023年4月6日オープン)
- 7月 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オンラインマーケット「Green Beans」の拠点
菅田CFC(カスタマー・フルフィルメント・センター) (2023年7月10日サービス開始)
- 9月 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、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**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通して、社外取締役との政策審議による集中討議を実施。



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

イオンの社外取締役として 変革を後押しする

まず取締役会の運営についてですが、2022年度の実績は二つの面で改善を遂げたと言えます。一つは、より多くの時間を議論に割くための改革です。イオンでは取締役会を年7回開催していますが、限られた時間の中で重要議案の審議にしっかりと時間を充てられるよう、事前ブリーフィングが随時取り入れられるようになりました。審議案件への事前理

解を深めたくえで取締役会では議案説明を簡潔に済ませ議論に集中することが狙いです。二つ目は取締役会とは別に政策を審議するミーティングに私たち社外取締役も参加する機会を増やし、取締役会に先立って重要な経営テーマへの理解を深めてきました。この場においてDXやGX、ヘルス&ウェルネス、PBといった重要な戦略テーマについての審議を行っているため、これらに関する具体的な施策等が取締役に上程された場合には、直ちに意見交換に入り議論を深めることができました。例えば本年7月に稼働したオンラインマーケット「Green Beans」はこれまで日本にないビジネスモデルであり、取締役会では従来のネットスーパーとの違いを整理し、その優れた特質をいかにお客さまにわかりやすくお伝えするかを議論しました。またトップバリュについては消費の二極化に対応し、価値提供を主軸に差別化するとのリブランディングの方向性を確認しました。このようにイオンが発信するメッセージをお客さまがどう理解されるかを外部の視点でインプットすることは、社外取締役の重要な役割の一つです。

私たち社外取締役は、イオンの経営陣から社内の経営会議での議論とは異なる意見や指摘を期待されているのを感じています。取締役会の過半数を占める多様なスキルを持つ社外取締役が、社内にはない視点を取締役会で提起することにより新たな化学反応を引き起こすことが取締役会の実効性につながるのだと考えます。従って経営陣にとって耳障りと思われる意見であっても躊躇せず発言することが重要ですが、その前提として社外取締役も様々な機会を捉え現場に足を運んで社員とのコミュニケーションも行い自分の目で実際の事業活動を正しく理解しておくことが大切です。このような観点から社外取締役にはイオンの幅広い事業を理解するために様々な機会が提供されています。例えばイオンスタイル天王町(横浜市)ではネットスーパーのピッキング作業についても見学しましたが、ロボティクス導入についての議論が取締役会で行われた際にはこうした実体験が有用だと感じました。

イオンの昨年度の業績は、原材料高や光熱費の増大といった厳しい事業環境にありながらも売上、営業利益とも大変健闘しました。特にGMS事業は、固定費の圧縮や滞留在庫の削減といった収益構造改革が功を奏し3年ぶりに黒字を回復しました。次に投資についてですが、イオンは重要戦略を実行していくために連結ベースで年間4,000億円規模の投資を行っています。このように高水準の投資を事業環境の変化にかかわらず継続し中長期的な成長の種を蒔き続けるのは極めて重要なことだと考えます。昨年度で言えば約4,300億円の連結営業キャッシュフローに対し、約8割を投資活動に振り向け、投資の内訳としても店舗投資のウェイトを下げ、デジタルや物流といった新たな分野への投資を増やしていることは特筆に値します。一方、サステナビリティ・リンク・ボンドを含めた多様な資金調達を活発に行いながら財務規律を維持していることは資本市場から評価されており、株主還元については現在の配当性向は株主の皆さまからも相応にご評価いただいているものと考えています。

イオンの今年の株主総会では定款第2条の「基本理念」の部分に大幅に加筆し充実させる変更案が承認されました。「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」との使命を果たすために永続する企業集団として絶えず革新し続ける。この明快でゆるぎない基本理念の上に立って、グループの従業員一人ひとりをもとより、多くのステークホルダーの共感とともに進化すると強い想いを浸透させていくことが、イオンをあらゆる時代を超えた変革のリーダーたらしめるのです。

私は「イオングループ未来ビジョン」で発表されたステートメント「一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する」グループを希求して、イオンがどのように変わっていくのかを想像するのが楽しみです。そしてそのためには取締役会自身も変革を続けていかねばならないと改めて肝に銘じております。

社外取締役メッセージ



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員
ピーター チャイルド

さらなる利益ある成長のための提言

2022年度、私はグループ全体の戦略強化、取締役会の意思決定プロセスの実効性向上、業務改善施策の焦点を絞るための重要業績評価指標(KPI)の導入、取締役及び執行役の報酬水準の適正化など、幅広いテーマについて提言を行いました。取締役会においては、その有効性と効率性の継続的な改善を目指し、最重要議題に集中すること、議論と討論の時間を最大化すること、そして、取締役会前のブリーフィングと前回会議からのフォローアップを取り入れることにより時間管理を改善することの3つを提案しました。これらの提言

を実現するため、12月に社外取締役会議を開催し、次年度の推奨優先事項をまとめた書類を作成し、経営陣と取締役会にフィードバックしました。

私は取締役会以外の活動にも力を入れてきました。第一に、一対一のミーティングを通じて、イオングループの様々な幹部の考えや視点をよりよく理解するよう努めました。その際、世界の他の小売企業のベストプラクティスの視点も取り入れ、彼らが直面する課題についての私の見解も共有しました。第二に、私は現場視察を通じて、イオングループのオペレーションに関する生の情報を求めました。直近では、九州を訪れ、新しいコンセプトの店舗を含めた多くの店舗で現地の経営陣と議論を重ねました。第三に、事業会社の経営陣との意見交換を通じて、ボトムアップで行われているデジタル・イニシアチブの取り組みなど、事業会社が直面している課題について理解を深めました。イオンのような大きなグループにとって、取締役会が優先的に取り組む経営課題に事業会社がどのように取り組み、それがグループとどのように関連しているかを理解することは非常に重要です。私は、前述の視察から得られたフィードバックを取締役に共有しました。

現在、世界中の小売企業は大規模な経営環境の変化に直面しています。デジタル化やオンライン・ショッピング、環境保護、健康とウェルネスといった長期的なトレンドは、コロナウイルスの流行によって加速されました。しかし、パンデミックが沈静化してからは消費者行動の短期的な「揺り戻し」が起きています。例えば、パンデミックの影響で人々は買い物や旅行、外食ができず、オンラインショッピングが急速に拡大しました。しかしその極端な需要は一時的なものにとどまり、消費者は再び外出し、他の多くのサービスセクターで需要が過去最高になっています。

こうした変化のなか、イオンはデジタルシフトの加速や健康領域のさらなる発展など、中期経営計画の戦略実現に向けて経営資源を積極的に投入しています。私は長期的なトレンドと短期的なトレンドの双方にうまく対応できるような取り組みを、イオンに期待しています。具体的にはまず、イオンの店舗・資産ポートフォリオと物流インフラを考えてみましょう。消費者の買い物のパターンが変われば、店舗、物流、倉庫、在庫もその変化に対応しなければなりません。また、製品情報管理の一本化や顧客情報の統合をはじめとし、Webサイト、モバイル・アプリケーションといったデジタル環境を含むITシステムの革新のために投資を行う必要があります。アジアにおいては、顧客がイオンを「ローカル」企業として受け入れる状況を作り出すため、現地経営陣の能力開発への投資も不可欠です。イオンの経営陣と57万人を超える従業員も、こうした多くの変化に効果的に対応するための新しいスキルを身につけなければなりません。

私の社外取締役としての役割の一つは、グループのどの分野に優先的に投資し経営資源を割り振るか、グループの事業ポートフォリオをどうしていくかといった事業戦略や計画を検討することです。その意味で、イオンネクスト(株)が今年「Green Beans」を立ち上げ、その複数年計画が結実したことは実に喜ばしいことです。業績規模はまだ小さいですが、その技術によって可能になった新しい価値提案は、従来の日本の店舗では達成できなかったものであり、メジャープレーヤーになるチャンスを示しています。

私はイオンがより一層の事業転換を成功させるため、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界での知見・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。

社外取締役メッセージ



社外取締役
監査委員
キャリー ユー

お客さまとの協働を通じた変革の強化

イオン(株)の経営における特徴の一つとして、社外取締役の意見に耳を傾ける姿勢が挙げられます。3年間社外取締役を務めていますが、これは非常にありがたいことだと感じています。例えば、中期経営計画の柱の一つであるトップバリュブランドの改革でのことです。バリューチェーンの主要分野に適切なリソースを提供する必要性についての私の提案は、イオンの経営陣から前向きな反応を得ました。これには、商品開発や、商品の販促を行う事業会社からの支援や

協力の確保が含まれます。これにより、投資の増加、組織の構造改革、そして事業会社との連携強化などが実現されました。

また、グループの事業ポートフォリオや事業モデルの変革から生じた、アジア諸国におけるデジタル化や拡大といった大きな取り組みに関しても同様のことが言えます。フロント及びバックオフィス双方の業務フローの重要な統制を伴うガバナンスの強化について、私の提言がグループ内外の監査人に受け入れられました。この提言は、今夏から開始されたイオンネクスト(株)の「Green Beans」の取り組みや、イオンのアジアでの計画に盛り込まれています。

様々な店舗を訪れ、現場を直接体験し、現場のスタッフとコミュニケーションをとることによって、店舗レベルで「5つの変革」を実施すること、またその影響について貴重な洞察を得ることができました。店舗運営とその課題をよりよく把握し、経営陣に現実的な提案ができたのです。例えば、(株)カスミのBLANDE店舗や@Frozen(アットフロズン)では、高級食料品や冷凍食品、高度な野菜栽培技術について詳しく学びました。また、様々な業態の店舗を訪問し、最前線のスタッフの努力を目の当たりにできました。そこでは、お客さまの多様な好みを満たす方法を積極的に模索するだけでなく、テクノロジーを活用して店舗運営を改善し、顧客体験を向上させる取り組みが行われていました。

株主優待は、日本の企業、特に小売業界で人気のある独特の制度です。イオン(株)は1985年に株主優待制度を導入し、株主の皆さまに様々な特典を提供することで、長期的な顧客基盤の構築を図ってきました。この取り組みにより、2023年度定時株主総会には、日本全国から多くの株主さまが参加しました。お客さまでもある株主からフィードバックが提供される機会は、イオンにとって貴重です。会社はこうした機会から、店舗を運営する地域のニーズをより深く理解

し、それによって地域のお客さまとより強い絆を育むことができるのです。

GDP成長率の高いアジア諸国への進出は、イオンの今後の成長と発展の中核となります。イオンは1985年のマレーシアを皮切りに、香港、タイ、中国本土に進出し、最近ではカンボジアとベトナムで事業を展開しています。イオンにとって成功のカギは、地域経済の成熟度を検討することです。それによって、小売業に加え、金融サービス、ショッピングセンター、エンターテインメントなど、どのような業態を追加するかを決定するのです。さらに、自社の事業環境の変化にも注意を怠りません。現地の法律、コンプライアンス要件、地政学的リスク、為替レートの変動などがこれにあたります。イオンは、現地スタッフを含む従業員の企業家精神を活用して継続的なイノベーションを推進し、規律を徹底した高い労働基準及び倫理基準を維持しています。また、これまでに蓄積してきたアジアでの事業ノウハウを活かすことによって、競合他社に対する優位性をも維持しているのです。

社外取締役として、私はイオンへの期待を2つのCにまとめたいと思います。「Collaboration(協働)」と「Community(地域)」です。Collaborationには、経営陣の継続的な努力が必要です。それには、事業会社間の連携を強化し、事業会社の意見に真摯に耳を傾け、それらを効果的で新たな取り組みに反映させることがあります。これらはすべて、より強力で緊密な組織を構築するという最終的な目標に向かうものです。Communityには、イオンが今後もその基本理念を徹底的に追求し続けることへの期待が込められています。すなわち、地域社会に貢献し、その成長を支援し、ステークホルダーとともに持続可能な未来の発展に向けて努力することです。

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

監査委員会議長として イオンの経営に携わる

2023年5月の定時株主総会で社外取締役として選任され、監査委員会の議長を務めることとなりました。今般の株主総会の第1号議案は定款の一部変更でした。会社の最高規範にイオンの基本理念をナラティブとして伝承する2,000文字を超える長文を入れ込んだのです。私が法律家だからということもありますが、定款に自分たちの強い思いを反映するという他社に類を見ない試みに、非常に感銘を受けまし

た。人々の価値観が多様化する不確実な時代で、イオンを取り巻く事業環境も激しく変化しています。イオンの経営の礎である「イオンの基本理念」に沿った経営姿勢をステークホルダーに示し、共有することで、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長への意思を株主の皆さまに約束した形となりました。

変化を続けることもイオンの強みであり、特徴です。理念を作った当時の時代背景や経緯を知らない世代がだんだんとイオンを支えていくことになるでしょう。私の経験では、絶えず水をやり続けないと基本理念は生きていけません。水とは従業員の一人ひとりが基本理念に立ち返った仕事を通じて、自分の人生に意味があったとのだと腹落ちする体験です。振り返ってみると良かったな、といったモデルケースをたくさんつくり、その経験を次の世代に継承していく地道な取り組みでしか基本理念は承継されないと思っています。

イオンは57万人以上の従業員、300社以上の連結子会社を抱えるグループです。そして、お客さまと直接向き合うということは、潜在的にコンプライアンスリスクの高い企業であるとも言えます。経営内部の統制システムとして経営監査室をしっかりと使い、国内はもとより海外の関連会社を含めて不正や違法行為がないかを細かく見極めていくことは、守りのガバナンスとして私に課せられた役割であり、これまでの経歴を活かしていけるとしています。

さらに大切なのは、不正や不祥事を起こさせない組織文化や企業風土であることです。経験上、従業員を大切にしない会社には必ず問題が生じます。その点、イオンには素晴らしい基本理念がある。これを全従業員に根付かせるよう努力す

ることは企業価値の向上にもつながり、攻めのガバナンスを発揮することとも言えます。

ガバナンスも守ること自体が目的なのではなく、ブレーキとして機能するからこそ、企業は収益を追求するという目標に向かって走ることができるのです。私は攻めと守りの両面でイオンのガバナンスを向上させていきたいと考えています。

イオンのコーポレートガバナンスは時代の最先端を行っていると感じています。7人の取締役のうち4人は私を含めた社外取締役で、各人のキャリアや立場も多彩です。執行側とのコミュニケーションを強化し、積極的に意見を言える環境整備が進んでいます。現場の視察も行い、執行側とのミーティングを繰り返しながらキャッチアップしています。

本来、社外取締役は社内のしがらみのない立場で厳しい意見を言える存在であり、多様なステークホルダーの代弁者として、平和や地域社会やサステナビリティについて建設的な意見を発するべきであると考えています。コンプライアンスに基づく経営を監督することはイオンにとって特に重要だと考え、長らく法曹界に身を置いてきた立場として貢献していきます。

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、取締役及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及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、並びに、取締役会に提出する代表執行役の選定及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。

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及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及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。

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

度の基本方針及び算定方法に基づき、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容について審議・決定しており、その手続き及び内容は、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。

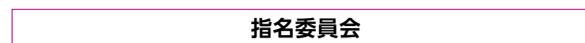
報酬等の額の決定の方針については [P.94](#) をご参照ください。

» 取締役会及び3委員会の構成



社外比率 57.1%

※ 社外取締役4名全員は、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。



議長:社外取締役



社外比率 66.6%



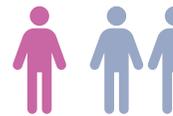
議長:社外取締役



社外比率 100%



議長:社外取締役



社外比率 66.6%

業務執行及び内部監査

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、及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。

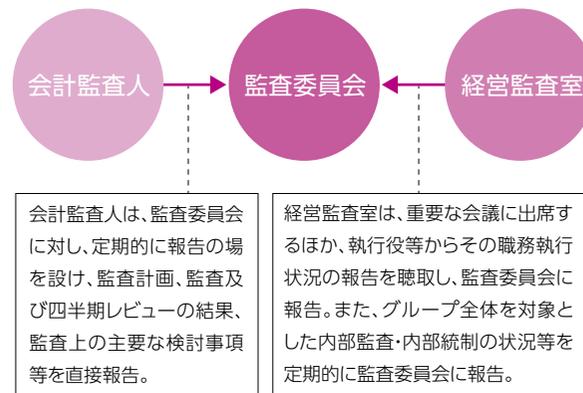
※「イオン・マネジメントコミティ」とは、代表執行役社長を議長とし、執行役その他代表執行役社長が指名する者から構成される会議体です。グループの経営戦略や投資計画をはじめとする経営上重要な案件について、審議、決定しています。

内部監査の状況

当社は指名委員会等設置会社であるため、経営監視機能の中心的役割は取締役会及び監査委員会が担っています。その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組織で専任30人からなる「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。また経営監査室では、事業会社の新任監査担当者を対象に、監査のあり方や実際の監査手法、ロジカルシンキングについてのセミナーを実施するなど、グループにおける監査人材の育成に努めています。

経営監査室は、重要な会議に出席するほか、執行役等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。また、グループ全体を対象とした内部監査・内部統制の状況、及びグループの全従業員を対象とした内部通報制度への通報内容は、定期的に監査委員会に報告されます。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況



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及びレビューに関する報告を受けるとともに、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。

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、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、グループ及び各社の企業価値向上を図っています。

取締役及び執行役の報酬

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. お客様、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及び業績と連動し、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は支給しません。

●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。新株予約権の割り当て数については、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

業績報酬及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・社長は全社業績報酬のみとします。

・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、部門別業績と経営目標達成度による個人別評価に基づき係数により決定します。

業務連動報酬などの実績

業績報酬及び株式報酬型ストックオプションの支給に係る指標は、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、当該年度の業績及び個人別評価に基づき0%から200%の範囲で変動させます。

▶▶ 2022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	4人	4人
支給額	60百万円	60百万円

▶▶ 2022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	非金銭報酬等 (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	49百万円	27百万円	12百万円	90百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1人	51百万円	30百万円	13百万円	94百万円
執行役副社長(代表執行役を含む)	2人	71百万円	36百万円	19百万円	126百万円
執行役	9人	212百万円	86百万円	53百万円	353百万円
合計	13人	384百万円	181百万円	99百万円	665百万円

(注1) 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98期の業績に基づき2023年4月12日開催の報酬委員会及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、2023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、2023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。

(注2) 上記のほか、2022年2月28日をもって辞任した1人の執行役に対する基本報酬2百万円及び2023年5月25日開催の定時株主総会最終の時をもって退任した取締役1人に対する基本報酬10百万円を支給しています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

中期経営計画の主要施策についても十分に議論

1. 分析・評価のプロセス

2022年度の取り組み

2022年度は前年同様、社外取締役だけ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、それぞれの見解を共有し、十分な時間をかけて相互に意見を交換しました。

また、取締役会実効性に関する課題や評価を把握するため、記述式アンケート、個別インタビューを実施。その結果は取締役会にて報告され、取締役会の実効性向上に役立てました。

さらに経営戦略における議論のさらなる活性化を目的に、社外取締役による現場視察を幅広く行い、社外の異なる視点や推奨事項を経営側と共有しました。

2. 評価結果の概要等

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」についての経過報告及び企業価値向上を目指した議論の充実
2. 重要なM&A、大型投資、新規事業参入などグループへのインパクトが大きい事案における監督機能の強化

設定した課題への取り組み及び評価

1. 2022年度の実効性評価では、中期経営計画に沿って四半期ごとに適宜事業報告を行いました。特に深い議論が必要な議案については、取締役会の前に社外取締役を招集して行った事前説明により、多くの時間を審議に充てることが可能となり、取締役会での意見交換の質が改善されました。また、取締役会を補完する議論の場として政策審議ミーティングを実施し、中期経営計画で掲げた「5つの変革」の施策進捗状況や経営上の課題を中心に議論を行いました。社外取締役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。
2. グループへのインパクトが大きい重要な事案については、取締役会で議論・報告または事前説明の機会を設け、社外取締役へ適宜共有しております。社外取締役は中長期的な視点で、経営戦略との整合性や公正性など執行側と意見交換を行い、監督機能として重要な役割を果たしています。

3. 今後の対応

2023年度の実効性評価について

1. 中期経営計画の「5つの変革」に加え、「環境・グリーン」「人材改革」などグループにとって重要な課題に対し、社外取締役の知見や問題提起を踏まえた議論を行います。
2. 深い議論が必要な案件については事前説明を充実させ、取締役会では審議を中心に十分な検討を行うことで、監督機能をさらに高めます。
3. 重要な施策の進捗状況を反映するKPIを設定したうえで、適宜取締役会に経過報告し、モニタリングを強化します。

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、すべ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及び早期発見を目的に、当社及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の相談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・運用状況については経営監査室が監視し、イオン・マネジメントコミッティ（最高経営会議）及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、及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、執行役等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）を配置し、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等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、各職位の職務及び権限を定め、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等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。

リスクマネジメント

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、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づけています。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、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しています。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、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配置し、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等により優先順位の高いリスクを決定し、対応及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、取引先の情報、従業員の個人情報、経営に関する機密情報等を保管・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並びに付加価値を創出するための重要な資産と位置づけ、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等、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等の事業継続リスクに対応しています。

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及び事業の方針の決定を支配する者は、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、向上することを可能とする者であ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、買取後の経営方針等につき当社への十分な情報提供を行うことなどの買取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、当該買取提案に対する評価結果等を発表します。この取締役会及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発行、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・効果等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。

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等を定め、各種研修等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」である公益社団法人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/



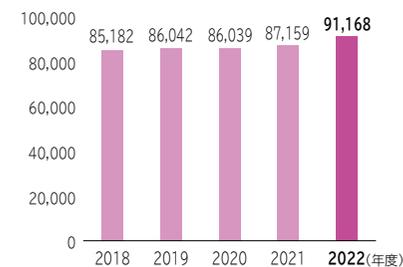


財務ハイライト

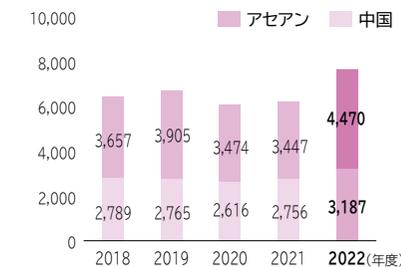
	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
会計年度(百万円)										
営業収益①	6,395,142	7,078,577	8,176,732	8,210,145	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910	8,715,957	9,116,823
地域別営業収益										
日本	5,896,124	6,486,616	7,464,583	7,543,969	7,674,425	7,757,433	7,832,102	7,896,403	7,991,366	8,349,832
アセアン②	257,904	304,360	333,196	312,717	334,981	365,741	390,512	347,498	344,722	447,092
中国③	168,986	203,177	248,540	242,068	262,081	278,952	276,514	261,698	275,618	318,769
営業利益④	171,432	141,368	176,977	184,739	210,273	212,256	215,530	150,586	174,312	209,783
地域別営業利益										
日本	156,885	123,230	166,620	173,903	187,098	176,675	171,829	126,766	136,032	148,314
アセアン④	23,112	23,323	20,190	18,651	24,806	33,863	34,793	21,181	33,389	51,892
中国④	(6,130)	(5,856)	(10,323)	(7,744)	(1,521)	1,470	9,003	4,089	6,306	9,610
経常利益	176,854	152,509	179,674	187,351	213,772	215,117	205,828	138,801	167,068	203,665
税金等調整前当期純利益	147,540	144,860	169,225	149,339	168,594	168,083	174,664	53,219	122,823	168,347
親会社株主に帰属する当期純利益	45,600	42,069	6,008	11,255	24,522	23,637	26,838	(71,024)	6,504	21,381
会計年度末(百万円)										
総資産	6,815,241	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
純資産	1,684,569	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
有利子負債	1,574,892	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
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	482,765	398,453	43,156	294,893	463,911	469,874	624,660	396,461	204,452	433,710
投資キャッシュ・フロー	(221,621)	(361,838)	(446,612)	(267,710)	(427,854)	(662,416)	(341,492)	(341,814)	(343,854)	(335,123)
財務キャッシュ・フロー	(67,806)	95,527	313,344	81,450	28,641	143,792	51,164	24,290	(2,207)	1,853
期末現預金	633,123	778,151	700,511	802,099	870,013	814,479	1,141,171	1,217,054	1,090,923	1,214,462
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)	55.92	50.22	7.19	13.44	29.23	28.11	31.88	(84.06)	7.69	25.11
1株当たり純資産(円)	1,336.83	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株当たり現金配当額(円)	26.00	28.00	28.00	30.00	30.00	34.00	36.00	36.00	36.00	36.00
経営指標										
営業利益率(%)	2.7	2.0	2.2	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8	2.0	2.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.2	3.6	0.5	1.0	2.1	2.1	2.5	(7.0)	0.7	2.2
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.0	3.1	3.7	3.8	4.3	4.2	3.9	2.6	2.9	3.4
自己資本比率(%)	16.4	15.3	13.9	12.9	12.2	10.9	9.6	8.5	8.2	8.0
DEレシオ(金融除く)(倍)*	0.8	0.9	1.1	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4

*ハイブリット社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮。2017年2月期から2023年2月期は現預金と相殺。

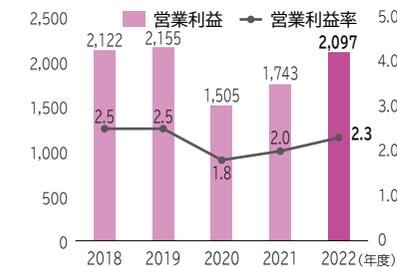
① 営業収益(億円)



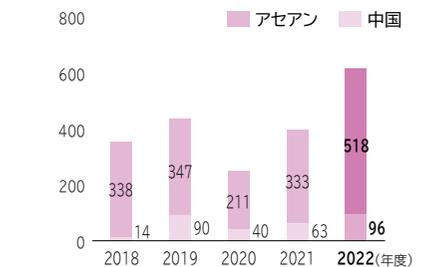
② 営業収益(アセアン・中国)(億円)



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)





非財務ハイライト

	2014年2月期	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
非財務データ										
株主数(人)	429,468	636,569	666,579	709,325	753,034	767,999	823,303	780,295	857,642	908,221
個人単元株主数(人)	423,209	577,629	618,024	664,206	712,071	729,155	784,856	738,830	813,821	863,219
総店舗数(店)	14,348	18,372	20,020	20,626	21,268	21,516	21,829	18,888	19,595	17,817
イオンフィナンシャルサービス(株) 連結カード会員(万人)	3,380	3,557	3,712	3,886	4,059	4,266	4,527	4,613	4,732	4,824
電子マネー「WAON」累計発行枚数(万枚)	3,933	4,844	5,638	6,430	6,992	7,509	8,055	8,595	9,071	9,649
ご当地WAON種類累計数(種)	86	100	109	132	145	146	151	156	162	165
ご当地WAON累計寄付額(万円)	42,300	59,700	66,528	98,000	127,247	152,837	175,858	201,131	232,483	264,655
包括連携協定(数)	55	59	59	102	106	115	120	125	130	134
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)	195,000	218,600	242,600	267,900	293,700	319,700	346,200	372,500	398,000	423,300
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)	221,644	249,435	278,421	311,540	342,935	375,375	405,914	432,417	462,201	491,071
女性管理職比率(%)	15.3	19.4	21.5	25.6	26.6	26.5	25.8	26.1	26.0	26.4
女性管理職人数(人)	2,619	4,111	5,887	8,614	9,212	9,444	9,484	8,838	8,967	9,131
障がい者雇用率(%)	2.05	2.11	2.16	2.19	2.40	2.56	2.56	2.66	2.66	2.77
障がい者雇用人数(人)	4,829	5,279	6,341	6,795	7,240	6,827	8,412	9,330	9,120	8,591
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /m)	0.078	0.079	0.077	0.080	0.078	0.076	0.074	0.073	0.072	0.068
太陽光パネル導入店舗数(店)	855	902	916	923	982	1,022	1,040	1,052	1,086	1,120
累計植樹本数(本)	10,111,352	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

募金一覧

▶▶ 2022年度募金活動

活動名称	活動期間	実施力所数	全国募金額(円)	(公財)イオン1%クラブからの寄付金(円)	トップバリュ商品を通じた寄付金(円)	イオングループ各社からの支援金(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	2022年5月9日～5月31日	7,185カ所	19,784,040	19,784,040	15,489,775	—	55,057,855	公益財団法人日本ユニセフ協会
24時間テレビ45募金	2022年6月28日～9月4日	9,850カ所	290,627,041	—	—	—	290,627,041	公益社団法人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	2022年11月1日～11月30日	7,130カ所	29,215,323	—	—	29,215,323	一般社団法人 沖縄美ら島財団
	首里城WAON	2022年3月1日～2023年2月28日	—	6,756,874	—	—	6,756,874	
	イオン 首里城復興支援プロジェクトによる寄付	2022年10月31日	—	—	100,000,000 ^{*1}	—	—	100,000,000
イオン 全国子ども食堂応援募金 ^{*2}	2022年12月3日～2023年1月9日	7,079カ所	41,453,048	—	—	543,351	41,996,399	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			387,836,326	119,784,040	15,489,775	543,351	523,653,492	

※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	2022年10月1日～10月31日	9,804,668	368,364,703	社会福祉法人 中央共同募金会

▶▶ 緊急支援募金

活動名称	活動期間	実施力所数	全国募金額(円)	(公財)イオン1%クラブからの寄付金(円)	イオングループ各社からの支援金(円)	総額(円)	贈呈先
イオン ウクライナ子ども救援募金	2022年3月8日～4月30日	10,907カ所	466,760,255	266,656,366	200,000,000	933,416,621	公益財団法人日本ユニセフ協会
令和4年8月豪雨災害緊急支援募金	2022年8月11日～8月31日	77カ所	891,496	—	—	445,748	新潟県
						445,748	石川県
トルコ南東部地震緊急支援募金	2023年2月8日～2月26日	10,551カ所	174,613,177 ^{*3}	60,000,000 ^{*4}	105,091,531	339,704,708	駐日トルコ共和国大使館

※3 イオンエンターテイメント(株)の(映画チャリティー分)2,086,700円を含む

※4 支援物資 50,000,000円を含む

外部格付・主要インデックス

世界的な社会的責任投資指標



FTSE4Good

FTSE RussellによるESGに関する評価基準を満たす企業で構成される「FTSE 4 Good Index Series」に6年連続で選定。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

ESG評価の高い日本企業を特定し、セクターの偏重を最小化してパフォーマンスを測定する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定。



世界的なESG株価指数として認知度の高い「MSCI ESG Leaders Indexes」に4年連続AAで選定。

GPIFが選定する3つのESG指標



FTSE Blossom Japan

ESG評価の高い日本企業を特定し、インダストリーの偏重を最小化してパフォーマンスを測定する「FTSE Blossom Japan Index」に選定。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

各業種の中から格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選定。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

性別多様性に優れた銘柄を対象に構築されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数」に選定。

社外からの表彰一覧

サステナビリティ



CDP 気候変動対策「Aリスト」に4年連続で最高評価を獲得(イオン(株))。

健康経営優良法人(ホワイト500)認定



経済産業省と日本健康会議が共同で行っている認定制度。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50社が認定。(大規模法人、中小規模法人計)

プラチナえるぼし/えるぼし認定



厚生労働省より、女性の活躍促進に関する状況などが優良な事業主を認定する制度。
プラチナえるぼし イオンモール(株)
えるぼし 3段階目 16社
2段階目 7社
あわせてグループ24社が認定。

プラチナくるみん/くるみん認定



厚生労働省より、「子育てサポート企業」として高い水準の取り組みを行っている事業主を認定する制度。
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 21社
あわせてグループ25社が認定。

社外からの表彰一覧

昭和天皇記念血液事業基金献血推進賞 イオン(株)

2022年7月に厚生労働省、日本赤十字社、愛媛県が主催する第58回献血運動推進全国大会において、「昭和天皇記念血液事業基金献血推進賞」を受賞。

エコユニット部門大賞 イオンモール(株)

2022年11月にeco検定で身に付けた知識を活かして環境活動に取り組んでいる企業を表彰する「eco検定アワード2022」において、「エコユニット部門大賞」を受賞。

優秀会社史賞 イオン(株)

2022年11月に一般財団法人日本経営史研究所が主催する第23回「優秀会社史賞」選考委員会において、最も優れた社史に贈られる「優秀会社史賞」を受賞。

「サステナアワード2022 伝えたい日本のサステナブル」

優秀賞 イオン九州(株)

2023年1月に農林水産省、消費者庁、環境省による「あふの環(わ) 2030 プロジェクト」において、食と農林水産業に関わるサステナブルな取り組み動画を表彰する「サステナアワード2022 伝えたい日本のサステナブル」で優秀賞を受賞。

「SAFEアワード」シルバー賞 イオン東北(株)

2023年1月に厚生労働省主催の第1回「SAFEアワード」のウェルビーイング(安全衛生)部門にて、「全社一体の改善サイクルによる安全活動の定着化」が評価され、シルバー賞を受賞。

「事業適応計画(エネルギー利用環境負荷低減事業適応)」

に認定 マックスバリュ西日本(株)

2023年3月に経済産業省より、脱炭素社会に向けた取り組みが評価され、小売業として初となる「事業適応計画(エネルギー利用環境負荷低減事業適応)」に認定。

札幌市長表彰 イオン北海道(株)

2022年8月に札幌市より、地域のまちづくり活動に積極的に協力している企業のうち、3年以上一定基準の活動を継続している企業として「さっぽろまちづくりスマイル企業」の「シルバー企業」に認定され、市長表彰を受賞。

障害者雇用エクセレントカンパニー賞(産業労働局長賞)

まいばすけっと(株)

2022年11月に東京都より、障がい者が職場でいきいきと活躍することができる環境の整備など、優良な取り組みを行う企業として「障害者雇用エクセレントカンパニー賞(産業労働局長賞)」を受賞。

農林水産大臣感謝状 まいばすけっと(株)

2022年11月に神奈川県のお店で販売したレジ袋の収益金を(公財)かながわトラストみどり財団が行う「緑の募金」へ寄付。緑の募金顕彰である「農林水産大臣感謝状」を受賞。

「千葉県男女共同参画推進事業所表彰」千葉県知事賞(株)イオンファンタジー

2023年1月に千葉県による「令和4年度千葉県男女共同参画推進事業所表彰」において、「千葉県知事賞」を受賞。

「浜松市企業のCSR活動表彰」特別賞

マックスバリュ東海(株)

2023年3月に浜松市より、CSR活動(企業の社会貢献活動)に積極的に取り組む企業として、「浜松市企業のCSR活動表彰」特別賞を受賞。

気候変動アクション環境大臣表彰(普及・促進部門)

(株)ダイエー

2022年12月に環境省より、気候変動の緩和及び気候変動への適応に顕著な功績のあった団体として「気候変動アクション環境大臣表彰」(普及・促進部門)を受賞。

イオン(株)名誉会長相談役 岡田卓也が旭日大綬章を受章

令和5年(2023年)春の叙勲において小売業の近代化と発展への貢献が認められ、旭日大綬章を受章しました。

「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。」という基本理念を掲げ、小売業の産業化を通じて地域社会がより豊かになることを願い、その実現に尽力。日本小売業協会や日本チェーンストア協会などの各種団体の発足と発展にも寄与してきました。また、世界各地での「植樹」活動をはじめとする環境保全、地域と連携した青少年の育成などの社会活動、芸術・文化の振興、伝統産業の振興などを積極的に行ってきました。



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 2022年度(2023年2月末時点)
勤務従業員数 約57.8万人
(女性 約39.5万人、男性 約18.3万人)
日給月給制社員 約16万人
(女性 約7.3万人、男性 約8.7万人)
時間給制社員 約41.9万人
(女性 約32.3万人、男性 約9.6万人)

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 908,221人

発行済株式総数 871,924,572株

URL <https://www.aeon.info/>

公益財団法人イオン1%クラブ
<https://aeon1p.or.jp/1p/>

公益財団法人イオン環境財団
<https://www.aeon.info/ef/>

公益財団法人岡田文化財団
<https://www.okadabunka.or.jp/>

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多くの皆さまに広くご紹介しています。
<https://aeonhistoricalmuseum.jp/>

IR活動

IR活動を通じて投資家の皆さまとの対話を行い、当社の考えをご理解いただくとともに、皆さまからのご意見を経営に役立てています。



アナリスト・機関投資家向け決算説明会



第98期定時株主総会 2023年5月26日に幕張メッセにて開催(オンライン併用)



株主懇親会 全国各地の実地会場とオンラインにて複数回開催



株主関連情報

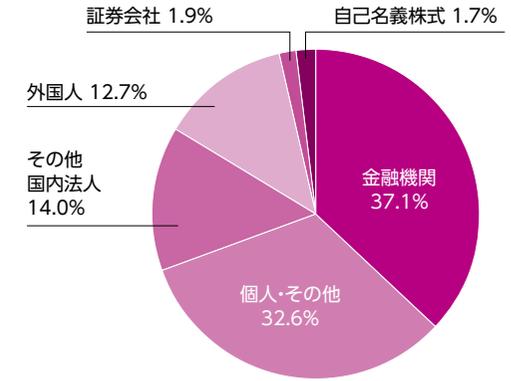
2023年2月末時点

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)	116,318	13.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,348	4.36
株式会社みずほ銀行	33,292	3.88
公益財団法人イオン環境財団	21,811	2.54
公益財団法人岡田文化財団	21,461	2.50
農林中央金庫	18,133	2.12
イオン社員持株会	12,123	1.41
イオン共栄会(野村証券口)	12,047	1.41
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	11,370	1.33
東京海上日動火災保険株式会社	10,061	1.17

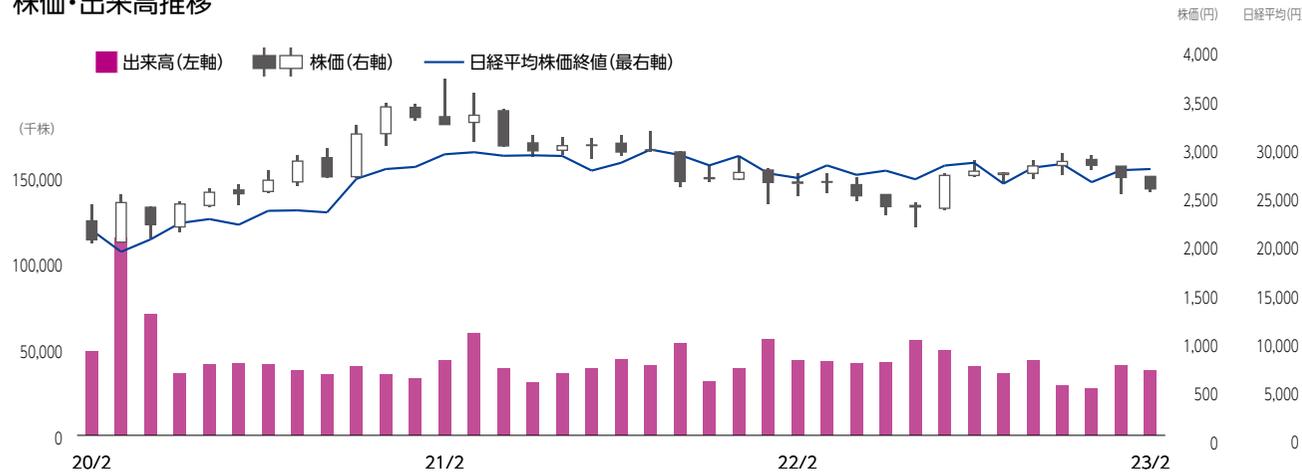
(注1) 持株比率は自己株式(14,861,590株)を控除して計算し、四捨五入して表示しています。なお、自己株式には、従業員持株ESOP信託口が保有する当社株式(2,136,600株)は含んでおりません。

(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

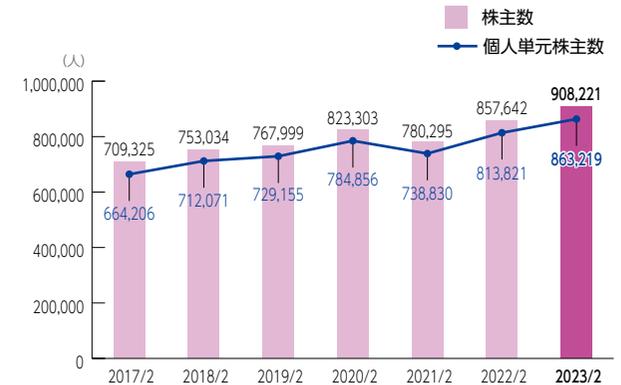


株価・出来高推移



	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
高値(円)	3,675.0	3,369.0	2907.0
安値(円)	1,808.5	2,380.5	2145.0

株主数及び個人単元株主数の推移



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.69-70 71 72 73-74	
	ウェルビーイング	P.5-6 39-40 41 68 101 102	
	親子上場	P.78	
か行	カーボンニュートラル	P.6-7 38 46 47 48 49-51 60 61-64 65 102	
	株主還元	P.7 22-23 78-79 88 90	
	株主優待	P.7 23 79 90	
	監査委員会	P.83 84 85 91 92 93 96	
	気候変動	P.6-7 45-46 47 48 49-54 60 61-64 65 101 102	
	グリーンバンスメカニズム	P.75	
	グローバル・コンパクト	P.50 65 72	
	健康経営	P.40 47 60 68 101	
	コンプライアンス(企業倫理)	P.76 91 96	
	さ行	再生可能エネルギー	P.6-7 14 46 49-50 60 61-64
		財務資本	P.13-14 21-24 98
サクセッションプラン		P.66	
サステナビリティ・リンク・ボンド		P.24 88	
サプライチェーン		P.4 25-27 32-33 36 37-38 42-43 47 49-57 60 61-64 66-67 72-74 75	
資源循環		P.47 48 55-57 60	
持続可能な調達		P.12 13-14 47 48 52 64 65	
資産効率		P.23	
指名委員会		P.83 84 85 86 92 93	
従業員サーベイ		P.60 76	
障がい者雇用		P.48 60 67 69 99 102	

	キーワード	関連情報掲載ページ
た行	少数株主	P.93
	商品・サービスの安全	P.34-35 36 47 48 63-64 75
	食品ロス	P.55-57
	情報セキュリティ	P.47 97
	女性活躍推進	P.67 70 101
	人権デュー・ディリジェンス	P.47 48 65 67 69-70 72-74 75 76
	人的資本	P.13-14 60 66-67
	森林保護	P.6-7 13-14 47 48 51-54 64 65 87
	ステークホルダー・エンゲージメント	P.7 10-11 24 45-46
	生物多様性	P.12 13-14 47 48 51-54 61-64 65
	創エネルギー	P.6-7 14 60
	ダイバーシティ&インクルージョン	P.14 47 48 60 66-67 69-70 72-74
	脱炭素	P.6-7 38 46 47 48 49-51 60 61-64 65 102
	地域社会	P.6-7 9 12 13-14 20 24 25-27 35 36 38 39-40 41 42-43 45-46 47 48 50-54 57-59 60 62 65 67 68 69-70 71 72 73-74 75 78-79 83 85 87 88 90 91 93 97 98 102
中期経営計画	P.4-5 13 15 21-23 25-27 30 34 38 39-40 45 66 82 84 85 89 90 95	
独立社外取締役	P.80-81 83 84 85 86-87 88-91 92 93 94 95 97	
取締役のスキル	P.82	
な行	内部監査	P.92 93 96
	内部通報制度	P.76 93 96
	内部統制	P.93 96



	キーワード	関連情報掲載ページ
は行	パーパス	P.1 5-7 8-9 10-11 13-14
	廃棄物削減	P.24 47 48 51 55-57 60 63-64 65
	買収防衛	P.79
	パリ協定	P.49
	非財務資本	P.13-14 99
	ビジネスモデル	P.6-7 13 15-16 26 29-31 88 90
	腐敗防止	P.73 76 91 96
	報酬委員会	P.83 84 85 92 94
	ポートフォリオ	P.15 18 21-24 27 89 90
	ホットライン	P.72 74 75 76
ま行	マテリアリティ	P.25-26 48 49-59 60 62
ら行	リスクマネジメント	P.4 24 27 61-64 68 73-74 75 76 90 91 96 97
	労働基準・労働安全	P.36 48 65 66-67 72-74 90
わ行	ワークライフバランス	P.47 48 66-67
A	ASC認証	P.13-14 47 53 64 65
	B	BCP(事業継続計画)
C	CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)	P.50
	CoC(行動規範)	P.64 65 67 72 74 75
D	Debt/EBITDA	P.23 26
	DX(デジタル・トランスフォーメーション)	P.16 21-23 29-31 32-33 38 63 66 87 88
F	FSC認証	P.47 56 64
G	GX(グリーン・トランスフォーメーション)	P.6-7 24 25 35 45-46 47 52-53 65 88 95
L	LGBTQ	P.48 70
M	MSC認証	P.13-14 47 64 65

	キーワード	関連情報掲載ページ
R	RE100	P.51 64
	ROE(自己資本当期純利益率)	P.23 26 98
	ROIC(投下資本利益率)	P.23 98
S	SBT(科学に整合する削減目標)	P.49
T	TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)	P.61-64
	TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)	P.61-64
	TSR(トータル・シェア・リターン)	P.79
W	WACC(加重平均資本コスト)	P.23
数字	1.5℃目標	P.49-50 61-62
	2024年問題	P.37