

AEON REPORT

イオンレポート2022 経営編

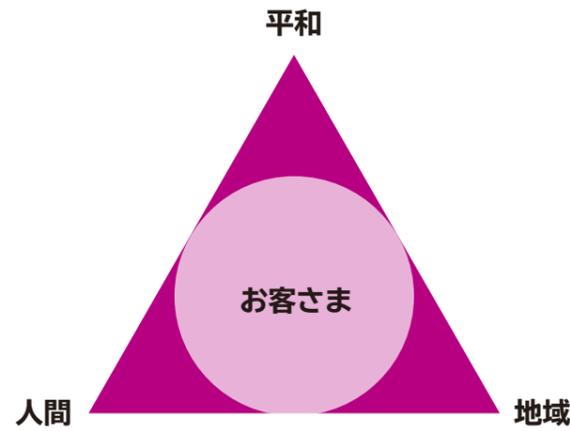


*Thriving
with
Communities*

地域とともに豊かな未来へ

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 (AEON) とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。
私たちの理念の中心は「お客さま」：イオンは、お客さまへの貢献を
永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。

「平和」イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。
「人間」イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。
「地域」イオンは、地域の暮らしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

イオンは基本理念のもと、**絶えず革新し続ける企業集団**として、
「**お客さま第一**」を実践してまいります。

イオン宣言

イオンは、
日々のいのちと暮らしを、
開かれたところと活力ある行動で、
「夢のある未来」(AEON) に変えていきます。



「イオン (AEON) はラテン語の「永遠」を意味し、イオングループはお客さまへの貢献を永遠の使命とし、その使命を果たすなかでグループ自身が永遠に発展と繁栄を続けていくことの願いが込められています。

編集方針

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、ともに働く人々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。こうした価値観を礎とした「イオンの基本理念」(P1掲載)のもと、当社グループは、絶えず革新し続ける企業集団として、社会の変化を先読みし即応する企業風土づくりを通じて「お客さま第一」を実践しています。

このたび当社は、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に資する重要なツールとして、統合報告書「イオンレポート2022」を制作しました。本レポートは、イオンの中長期の価値創造ストーリーを表す「経営編」(本冊子)と、環境・社会への取り組みを詳細にまとめた「サステナビリティ編」(別冊)の2部構成としています。

▶ <https://www.aeon.info/ir/library/aeon-report/>

イオンレポート 2022 経営編(本冊子) 目次

2030年のありたい姿「循環型・持続可能な経営」に向けた「中期経営計画(2021~2025年度)『5つの変革』」を軸として、財務・非財務情報の両面から当社グループの持続的な価値創造をわかりやすくお伝えしています。制作にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークを参考にし、特に経済、社会、環境の領域にもたらすイオンの価値創造に力点を置きました。

価値創造ストーリー

- P3 カバーストーリー
- P9 価値創造モデル
- P11 社長メッセージ

経営戦略

- P17 財務・経営管理担当
役員メッセージ
- P20 中期経営計画

グループの取り組み

- P21 「5つの変革」
- グループのトピックス
- P27 At a Glance
- P29 商品担当役員メッセージ
- P31 イオンのブランド「トップバリュ」

サステナビリティ・人材

- P33 環境・社会貢献担当役員メッセージ
- P35 イオンのサステナビリティ
- P37 シナリオ分析による気候変動への対応
- P45 人権尊重
- P46 ダイバーシティ&インクルージョン
- P47 健康経営
- P48 人材育成

ガバナンス

- P49 コーポレートガバナンス
- P56 社外取締役メッセージ
- P59 役員一覧

データセクション

- P61 財務・非財務データ
- P63 会社概要/IR活動/
外部格付・主要ESGインデックス
- P64 株主関連情報



経営編 表紙

イオンのブランド「トップバリュ」は価値創造ブランドとして進化し続けています。デジタルシフトも加速し、お客さまにイオンならではの価値を提供し続けています。

イオンレポート 2022 サステナビリティ編(別冊)

「暮らし」をキーワードに取り組む14の活動領域をまとめた「サステナビリティコンパス」をベースに、純粋持株会社であるイオン(株)と各事業会社の環境・社会活動を報告しています。社会の関心やイオンが注力する視点を踏まえ、お客さまとともに取り組む活動、また商品・店舗サービスを通じて取り組む活動を取り上げています。イオンのサステナビリティ活動へのご意見とともに、中長期的な成長に向けた小売業として果たすべき役割やイオンへの期待についても紹介しています。



サステナビリティ編 表紙

イオンモール浜松市野の森の中に設けたビオトープ。地域の皆さまとともに「いきもの調査」を行い、森づくりを通じた生物多様性の価値を確認しました。

【報告期間】2021年度(2021年3月1日~2022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286社、持分法適用関連会社26社(2022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】2022年10月(前回は2021年9月、次回は2023年10月発行予定)

【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。「イオンビープル」とはイオンで働く従業員の総称です。

平和の追求



1946年頃の岡田屋



大売出しのチラシ (1946年7月)

小売業の繁栄は平和の象徴

イオンの源流の一つ岡田屋は、第2次世界大戦で店舗を焼失しました。

しかし、終戦の翌年(1946年)3月には早々に営業を再開、7月に大売出しを行いました。

チラシの見出しは「焦土に開く」。

そのチラシを握り締めながら「やっと平和になりましたね。ありがとう」と涙ぐむお客さまの姿。

この時から「小売業の繁栄は平和の象徴」とあるという考えを受け継ぎ、現在も「平和を追求する」ことを基本理念の一つとしています。

誰もが心穏やかにくらせる社会に貢献する

イオンは、事業の繁栄を通じて、平和で誰もが心穏やかにくらせる社会に貢献したいと考えています。

2022年には、ウクライナの子どもたちを支援するために、全国のイオングループ1万店舗以上で

「イオン ウクライナ子ども救援募金」を実施。皆さまからお寄せいただいた募金は、

合計4億6,665万6,366円に上り、イオンおよび(公財)イオンワンパーセントクラブから同額の寄付金を加えた

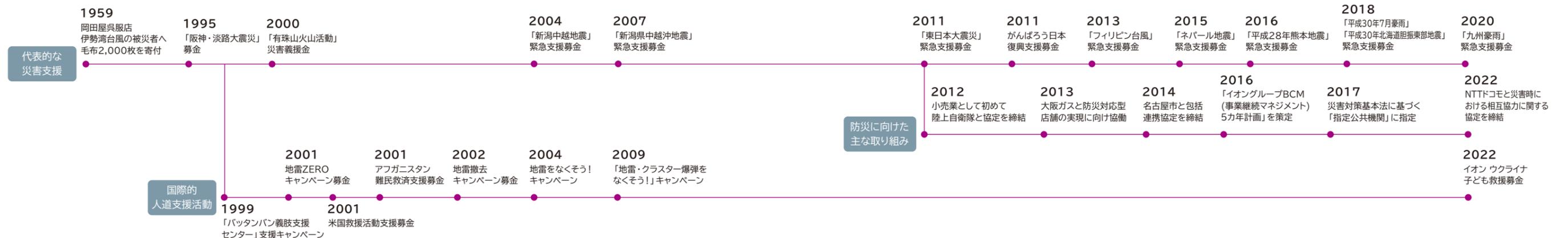
合計9億3,331万2,732円を(公財)日本ユニセフ協会に贈呈しました。

このお客さまからお預かりした金額は、平和を追求し続けてきたイオンに対するお客さまの信頼と理解しています。

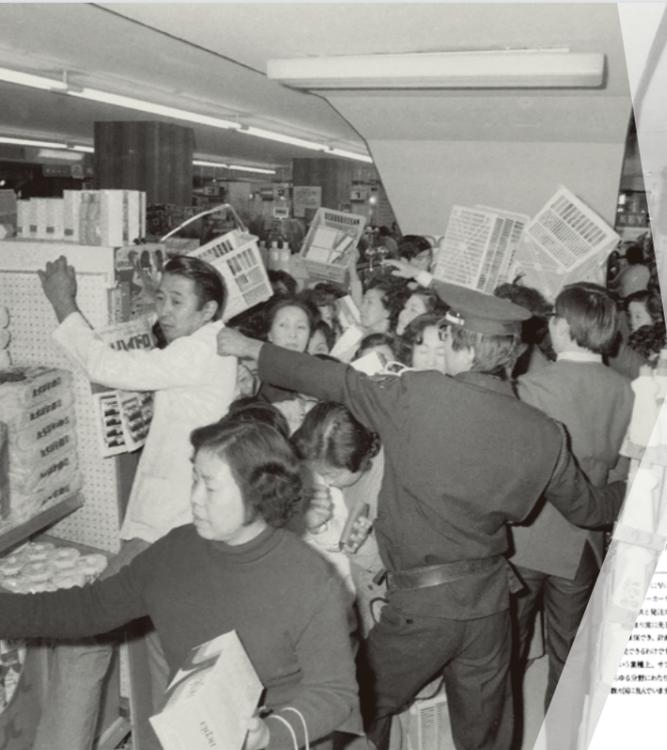


「バタンバン義肢支援センター」支援 (1999-2001年)
カンボジアの平和な復興を願い、地雷被害者への
義手・義足支給・リハビリテーション施設へ支援した

イオンは、「小売業は平和産業」と考えています。それは平和であれば商売
ができるというような消極的な意味ではなく、企業として、平和をつくり出し、維
持していくための努力が必要ということです。これを次の世代、あるいはその次の
世代にも積極的に働きかけていくことで、将来の平和を担保したいと努めている
ところであります。
(2022年4月15日 「イオン ウクライナ子ども救援募金」贈呈式あいさつより)
取締役 代表執行役会長 岡田 元也



常にお客さまの立場で



カッパラーメンに
フォークを付けなかつたジャスコの理由。

ジェーカップの広告 (1974年11月)

イオンの安さには、 正当な理由と、 変わらない理念があります。

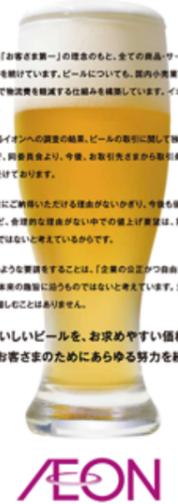
イオンは、新業態を実現する「お客さま第一」の理念のもと、全ての商品・サービスについて、お買い得価格でご提供できるよう常に企業努力を続けています。ビールについても、製造工場より直社の物流センターに直送商品を選ぶことで物流費を削減する仕組みを構築しています。イオンの安さは、このような取り組みによって実現されているのです。

このたび、公正取引委員会によるイオンの調査の結果、ビールの取引に関して「独占禁止法に抵触する事実はない」との結論が発表されました。一方で、調査員より、今後、お取引先さまから取引条件変更の要望があった際には、話し合いに応じていくよう要望を受けております。

しかしながら、イオンはお客さまにご納得いただける理由がない限り、今後も値上げの意向はありません。それは、原料価格の高騰など、合理的な理由がない中での値上げ要望は、業界の一方的な都合でもなく、お客さまに受け入れられるものではないと考えているからです。

加えて、公正取引委員会がこのような要請をすることは、「企業の公正かつ自由な競争を促進し、消費者の利益を確保する」という独占禁止法の本来の趣旨に沿うものではないと考えています。消費者の利益を守るという目的のためであれば、イオンは努力を惜しむことはありません。

公正な取引のもと、おいしいビールを、お求めやすい価格でご提供するために、イオンは、これからもお客さまのためにあらゆる努力を続けてまいります。



ビール取引に関する意見広告 (2012年8月)



イオンスタイル幕張新都心 (2021年12月)

お客さまにご納得いただけるものをお求めやすい価格でご提供

2012年8月8日、イオンは、ビール取引に関する意見広告を新聞各紙に掲載しました。

2005年の新取引制度導入に端を発するビールの値上げ要望に対し、イオンでは、お客さまにご納得いただける理由がないことから、これに応じてきませんでした。

小売業の社会的な使命は、お客さまが必要とされる商品やサービスを、

お客さまに代わって調達し、お求めやすい価格でご提供する「消費者代位機能」を果たすことにあります。

これからも、お客さまにご納得いただける品質の商品やサービスを“安全・安心”にお届けできるよう努めてまいります。

お客さまに説明できない値上げは認めない

1974年、オイルショックをきっかけにメーカーによるカップラーメンの値上げが起こると、

「お客さまに説明できない値上げは認めない」という姿勢のもと、商品の取り扱いを中止し、独自の開発に踏み切りました。

イオンのプライベートブランド商品の先駆けとなる「ジェーカップ」はこうして誕生します。

それまで当たり前だったフォークを付属しない代わりに価格を抑えることで、85円という低価格を実現。

「良い商品をより安く提供する」という私たちの企業姿勢を貫いた象徴的な商品です。この姿勢は今のトップバリュにも引き継がれています。



くらしの変化を先取りする

社会の変化を先取りし、ライフスタイルに合わせて進化する

1960年代の高度経済成長期、国内ではモータリゼーションが進展。

イオンは、お客さまのくらしやお買物スタイルが変わることを予測して、大型ショッピングセンター（SC）の開発に乗り出しました。

1970年には東住吉（大阪）、72年にはGMSと百貨店の二つの核店舗をもつ本格的なSCを奈良に開店しました。

この先駆的なノウハウを活かし、広い駐車場を備え、

多彩な業種・業態を集積したSCを郊外エリアに開発することで、新しいお買物スタイルを提案してきました。

さらに、商業施設の枠組みを超えてエンターテインメント機能や行政・コミュニティ機能を備えるなど、

お客さまのライフスタイルの変化に合わせて地域活性化に貢献しています。

これからの地域社会を見据えた新しいサービスを創出し、地域に貢献する

イオンは、持続可能な社会の実現に向けて、一人ひとりが日々のくらしの中でできることをお客さまとともに考えています。

その一環として、東日本大震災及び原子力災害により甚大な被害を受けた福島県浜通り地域の復興を支援するため、

ライフラインである買物環境の整備に取り組んできました。

さらに同地域では、水素燃料電池（FC）移動販売車による移動販売事業を開始しました。

今後もさらなる地域の活性化を目指すとともに、店舗へのアクセスが難しい方々への対応などの新たな社会課題に応えるために、

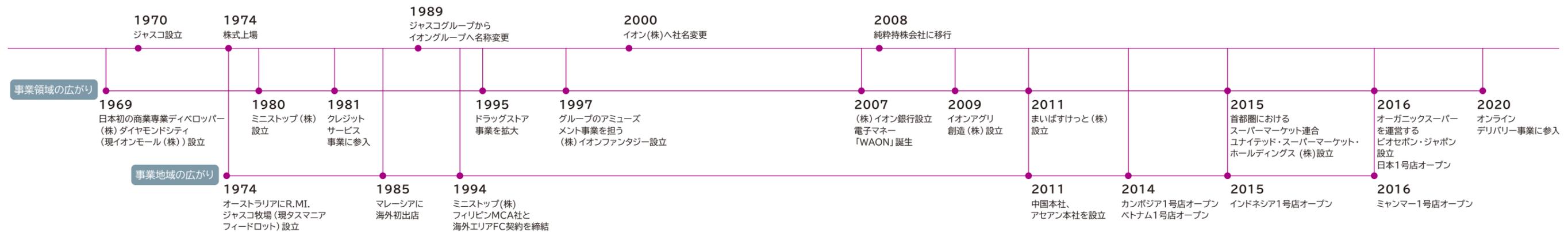
地域の皆さまへの新しいサービスの創出に取り組んでいきます。



イオン柏ショッピングセンター（現イオンモールつがる柏）
1992年11月、青森・柏村（現つがる市）にオープンした当時国内最大級の敷地面積を持ち、2,200台の駐車場を備えた郊外型SC

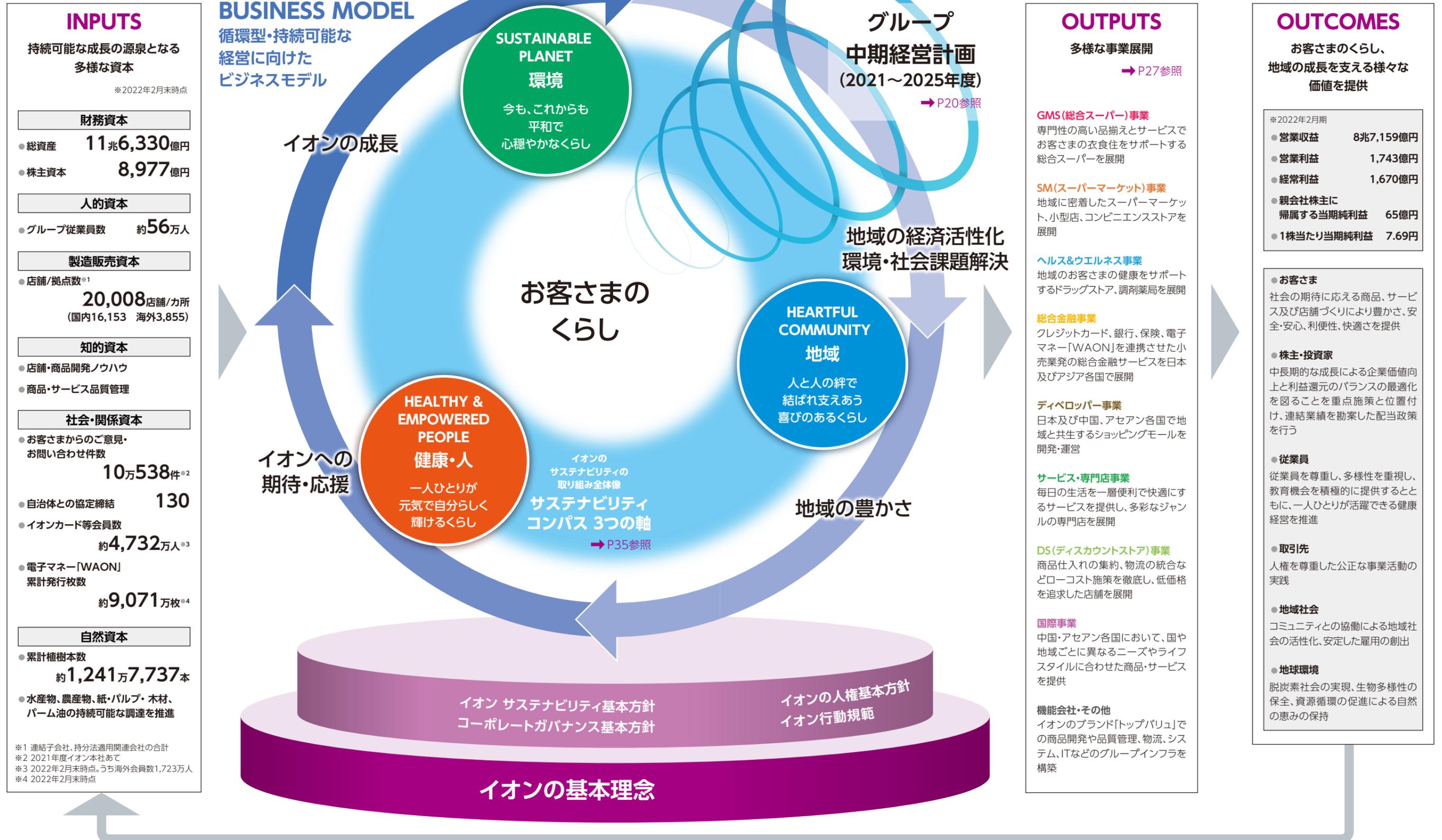
「レジゴー」
お客さま自身が専用アプリを利用して商品のバーコードをスキャンすることで、レジでのお会計がスムーズにできるサービス

水素燃料電池を搭載した、イオン浪江店（福島・浪江町）の移動販売車



人口動態の変化、あらゆる生活局面におけるデジタル技術の浸透、ボーダレスな競争の激化、環境・健康に対する意識の高まりといった環境変化のなかで、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。

Thriving with Communities
地域とともに豊かな未来へ





イオン株式会社
取締役 代表執行役社長

吉田昭夫

「お客さま」「地域社会」「暮らし」を豊かにする持続可能な経営を目指します

確実な手応えを感じた中期経営計画初年度

「中期経営計画（2021～2025年度）」を始動してから1年余が経ちました。この間、当初の予想を超えてコロナの影響は長期化し、混迷を極めるなかで、ロシアのウクライナ侵攻などにより緊張する国際情勢、歴史的な円安、エネルギーや原材料費の高騰などインフレが進み、世界規模での未曾有の環境変化が生じました。また、お客さまの生活防衛意識がより高まる一方、コロナ下でできなかったことへの反動や、気象災害ともいえる猛暑への対応など、お客さまの購買行動の変化を的確に捉える必要に迫られました。

当社は、こうした厳しい状況をも成長の機会と捉え、グループ共通戦略として策定した「5つの変革」、及び急速に重要性が高まる「環境・グリーン」への取り組みを加速させています。「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ました。この戦略を推し進め、グループとして着実に取り組んできた結果、2021年度の連結営業利益は黒字に転じ、2022年度に入ってから好調に推移しています。当初の予想を超える社会変化のなかにあっても、「5つの変革」は新たな価値を創出するトリガーとなる、ゆるぎない戦略であることを再確認しています。

“食のOMOといえばイオン”とデジタル分野で想起してもらえる企業へ

この1年でデジタルシフトは急速に進展し、2021年度の「デジタル事業」の売上は1,300億円（2019年度比ほぼ倍増）となりました。

デジタル事業では、ネットスーパー事業の売上規模が400億円から750億円以上に拡大しました。「在宅勤務が多く外出せずに食品を買いたい」「コロナ下で子どもを連れた長時間の買物に不安を感じる」などのお客さまの声を背景に、ネットスーパーに対する需要は急速に高まっています。日本の「食」のEC化率は3～4%程度（2021年度）※1に留まっており、ネットスーパー市場のポテンシャルは高いとみています。2023年度には、オンラインマーケットを稼働させるイオンネクストが最先端のAIやロボティクス機能を導入した日本初のCFC（カスタマー・フルフィルメント・センター：中央集約型倉庫）を稼働する予定であり、“食のOMO※2といえばイオン”と第一想起していただける存在を目指します。

店舗や本部のデジタル化においては、お客さまの利便性向上とオペレーション効率化に向けて、スマホを使ったどこでもレジ「レジゴー」、商品のバーコードをアプリで読みとるだ

※1 出典：経済産業省「令和3年度電子商取引に関する市場調査報告書」
※2 Online Merges with Offline

2025年までに達成する「5つの変革」

- 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

2030年のありたい姿



けでレジに並ばずに買物ができる「Scan&Go」の店舗への導入拡大を図りました。また、ライブショッピングなどリアル店舗にデジタルの要素を組み込むことで、お客さまにより便利により快適に買物を楽しんでいただける環境づくりにも取り組んでいます。さらに、デジタルサイネージの増設やAIインフォメーションなどを導入し、お客さまの利便性向上とともに、従業員の働き方改善と生産性向上を図りました。

グループ共通デジタル基盤の整備に向けては、データベースの一元化によって顧客情報の見える化を図り、2021年にグループ全体でデータやAIを活用できるDIC（データ・イノベーション・センター）を立ち上げ、サービスの充実を実現しました。グループ各社が提供するサービスを一つのアプリで利用が可能となる「iAEON(アイイオン)」をスタートしたほか、ポイント統合により「WAON POINT」の年間ポイント発行額は約1,000億の規模に拡大しました。今後、販促や顧客ロイヤリティプログラムの再構築を通じて、ポイント価値のさらなる向上に努めていきます。

お客さまが求める価値を提供する ブランディングの強化

イオンのブランド「トップバリュ」の売上は、2021年度8,389億円、その他プライベートブランドを含む売上は1.2兆円（2019年度比120%）と躍進しました。小売事業の収益性向上を図る成長戦略において、大きな利益インパクトを生む商品施策として確かな手応えを感じています。

PB商品がその価格も含めて市場で存在感を増していくなか、当社はトップバリュに力点を置き、独自価値の開発・提案を推進してきました。急速な環境変化を背景に各社で商品の値上げが相次ぐなか、2021年9月よりトップバリュの「価格凍結宣言」を実施。2022年7月以降も3品目を除いて価格維持を継続しています。私どもイオンには、小売業として消費者代位機能を担うことへの信念が脈々と受け継がれており、お客さまが必要とする商品やサービスをお値打ち価格で提供することで暮らしの豊かさの実現に貢献することを社会的使命と考えています。今後も最大限の企業努力を行い、コスト上昇をできる限り吸収し、お客さまに還元していく方針であり、これによってトップバリュのファンを増やし、持続的成長に結びつけていきます。

さらなるファンの拡大に向けて、2022年度にトップバリュの「リ・ブランディング」を計画しています。今後は一つのブラン

ドに対して一つの明確なコンセプトを提示し、お客さまにとって、よりわかりやすくシンプルなブランド体系へと再構築します。

トップバリュの主軸となるメインストリームは、くらしにソリューションを提案し続ける新価値創造ブランドとして付加価値型商品の開発を強化していきます。自粛生活による“家飲み”需要を見込んで2022年3月に発売した「プレミアム生ビール」は、付加価値型の商品をお客さまに納得いただける価格で仕上げたもので、発売約5カ月で販売本数700万本を突破しファンが増えてきています。

環境配慮型のグリーンアイは、オーガニック&ナチュラルに特化し、独自の基準で自然環境の持続可能性を追求するブランドとして、品揃えを強化していきます。

ベストプライスは、トータルコストを抑えた価格対応だけではなく、トップブランドと同等以上の満足品質と地域一番価格を目指すプライスファイターブランドとして進化させていきます。お客さまにトップバリュを試していただく機会を拡大するため、売場において前面に打ち出していきます。

トップバリュは、お客さまの声を形にするべく開発しています。売場をはじめ、コールセンターやインターネットを通じてお客さまのご意見を広く承り、商品の企画・改善に反映していくイオンならではの強みを発揮することに、将来に向けた収益拡大のポテンシャルがあると確信しています。

トップバリュのリ・ブランディング

<p>グリーンアイ</p> <p>自然環境の持続可能性を追求する「オーガニック&ナチュラルブランド」</p>	<p>TOPVALU</p> <p>お客さまの毎日のくらしにソリューションを提案し続ける「新価値創造ブランド」</p>	<p>TOPVALU BESTPRICE</p> <p>トップブランド同等以上の満足品質で地域いちばん価格を目指す「プライスファイターブランド」</p>
---	--	---

グループシナジーを最大限に活用し、 お客さまの幸福感を充足するサービスを提供する

商品以外についても新たな時代に対応した様々な施策を打ち出しています。なかでも「ヘルス&ウェルネス」は最も注力すべき領域と考えており、「ウェルネス」への関心が高まるなかで、心の健康や幸福感を含めた形でサービスを提供していきます。グループシナジーを最大限に活用することで地域になくはならない健康機能を提供し、地域社会における存在価

値を高めていきます。2021年度はウエルシアホールディングスが業界初となる売上高1兆円を達成しました。今後はドラッグストアだけではなく、病院やクリニック、フィットネスといったコンテンツを取り入れたサービスセンターや、食と健康が融合したフード&ドラッグ業態の開発に取り組めます。各事業の業容拡大を着実に進め、ウェルネスを軸に事業を強化していきます。

それぞれの地域に根ざした「イオン生活圏」の創造に向けたリージョナルシフトについては、2020年度の北海道、近畿、九州での企業再編、2021年度の東北、中四国における企業再編により完遂しました。すでに各エリアにおいて、商品開発や店舗のデジタル化などの新たな取り組みが生まれてきており、今後は、ベストプラクティスの共有、事業会社の枠組みを超えたノウハウ構築により、グループとしてより大きな収益を創出していきます。さらに次のステップとして、各地域を面で捉え、マルチフォーマットのリアルな店舗網、事業とデジタルを融合したOMOを構築します。各地域で変化を促し、地域の先端をいく役割を担うことが重要と考えています。

一方、海外事業の拡大を目指し、アセアン・中国に投資をシフトしていきます。店舗網拡充により海外利益の構成比は拡大していますが、現状に満足することなく、リアル店舗とデジタル事業への投資を同時並行で進め、アジア経済の成長を最大限に捉えていきます。特に成長著しいベトナムを重点エリアとして、旗艦店の活性化をはじめ、GMSだけではなく小型SMをはじめとする新業態の出店を実施していきます。イオンモールでは、2025年度までに現在の6モールに加え10モールの開業を計画しており、マルチフォーマットでの出店も積極的に行います。また、アセアン市場におけるトップバリュブランドの浸透を加速させていきます。すでにカンボジアでは、衣料品をはじめ、品質が良く、高付加価値との評価をいただいていることもあり、現地で人気の機能性衣料を中心にトップバリュのブランディングを強化していきます。



地域を軸としたイオンならではの強みと戦略で 地域の成長に貢献する

商品施策では、ローカルプライベートブランドの開発にも積極的に取り組んでいます。お客さまの安全・安心志向の高まりや生産者の販売の多様化が進むなかで、東日本大震災後に東北創生に向けて取り組んでいる「にぎわい東北」商品をはじめ、地域に根ざした事業を展開するグループ企業では、それぞれの地域の生産者とともに地元で生産されたものを地元で消費する「地産地消型」商品の開発を進めています。

こうした活動は、私たちにとってはローカルプライベートブランドを開拓する機会となり、また、地域の生産者にとってはイオンと組むことで安定した流通と販路拡大が可能となり、多彩な商品づくりが地域社会・経済の活性化にもつながります。日本には四季があり、地域によって多様な文化や風習が残っています。全国一律のマーケティングが通用する部分もありますが、地域の需要にきめ細かく応えていかなければ、小売業として通用しないと考えています。お客さまの視点に立ったときに、地域の味や地域ならではの伝統や文化を継承できなければ、多くの支持を獲得できません。私たちは長い歴史のなかで、様々な地域の会社との合併を繰り返してきましたが、その際にも相手の会社を一方的に吸収するのではなく、それぞれの会社と手を携えながらともに成長していくことをポリシーとしています。「イオンの基本理念」に掲げる「地域のくらしに根ざ

し、地域社会に貢献し続ける企業集団」として、その地域の特性やお客さまの暮らしを熟知する会社の良さを活かしていきたいと常に考えています。

一方、ビジネスだけではなく非財務の視点においても「地域」は重要な軸となります。特に会社の代表と地域の首長とのコミュニケーションは大事であり、行政が求めるものを的確に提案していくことが重要です。地域が今なにを求めているのか、私たちイオンが今行うべき支援はなにか。東日本大震災の発生時は、被災地の知事とのコミュニケーションを頻繁にとりながら復旧支援を進めました。その後も放射能の風評被害に苦しむ被災地の人たちを支援するため、国内外の店舗を活用して福島県産食品の販路拡大に努めてきました。約10年にわたり様々な取り組みを続け、従業員だけではなく地元のショッピングセンターで働く人たちの協力も得て、津波で失われた緑の再生に向けた防災林を植樹する「イオン 東北復興ふるさとの森」の活動も行ってきました。地域とのコミュニケーションを愚直に続けてきた成果の現れです。



いかにしてビジネスのなかにGXを組み込み、顧客ニーズとつなげていくか

昨今、GX（グリーン・トランスフォーメーション）がしきりに叫ばれていますが、当社は30年以上前から「イオン ふるさとの森づくり」という活動で木を植え続けています。生物多様性保全における企業への要求が厳しくなる以前より、自社として明確な戦略を持ってこれに取り組んできました。

その一つは、事業そのものからCO₂を出さないということです。現在、国内約1,100店舗にソーラパネルを装備し店舗の再エネ化を積極的に推進しています。すでに13カ所*の店舗・事業所では再生可能エネルギー100%の運用を実現しています。もう一つは、CO₂の吸収を養う力を広めることです。私たちには「イオン ふるさとの森づくり」を通じて、累計約1,200万本の木を植えてきた実績があります。これはCO₂蓄積量に換算すると約4万tに相当するといわれています。この活動を一歩進めたのが地域の人たちと一緒に取り組む里山づくりです。里山の周りにイオンの森ができることで、地域のグリーンネットワークがさらに広がっていきます。

事業者としてはビジネスのなかにGXを取り込むことも重要です。その一例として環境配慮型商品が挙げられます。環境意識の高いZ世代などを中心に、身体にいいだけでなく環境に配慮したものを求めるニーズが高まるなか、トップバリュ グリーンアイなどでは、商品の中身だけでなく、パッケージや副素材について、再生プラスチックやバイオマス素材、FSC® 認証紙など環境に配慮した資材に置き換えることでプラスチックの利用を削減するなど、トータルで環境配慮に取り組んでいます。また、サプライチェーンにおけるCO₂削減という視点も大事です。例えば物流網の輸送業者を近隣の会社に代えて走行距離を短縮するという方法もあります。しかし、私たちのように最終ユーザーであるお客さまと接点を持ってビジネスを展開する企業にとっては、やはり商品で企業姿勢を明確に示し、それをお客さまの支持につなげていくことがなにより大切です。いかにしてビジネスのなかにGXを組み込み、顧客ニーズとつなげていくか。これからの時代には、こうしたノウハウを持つ企業が評価されると考えています。

※2022年2月末時点

イオンで働くあらゆる人たちの力を高める 人的資本への投資

「イオンの基本理念」では、平和、地域、人間の中心に「お客

さま」が位置しています。私たちの事業は、お客さまに利用していただいて初めて成り立つといえます。お客さまとの接点となる店舗で働く従業員の仕事における楽しさや、地域への貢献を実感するなどのやりがいを高めていくことが重要になります。さらに、「5つの変革」の実現性を高め、新しい価値を創出するには、人材の育成が不可欠です。特に若いマネジメント層においては、新しいことに挑戦する気概が評価される環境づくりが大切です。たとえ失敗しても、再び挑戦したことが業績向上やお客さまの評価につながったなどの成功体験は次の経営層を育てる鍵になります。また、国内だけではなく海外の事業を強化するためには、当社のポリシーや哲学を体内化したグローバル人材を育てていく必要があります。現地のことをよく理解したローカル人材とともに経営を担い、イオンのDNAを体内化したビジネスを現地に適した形で展開することで、グローバルな競争に打ち勝つことができます。厳しい経営環境のなかで2030年のありたい姿を実現するために、人材育成への投資を強化していきます。

「イオンの基本理念」をグループ最大のガバナンスとして

グループの事業会社は、それぞれが自立して環境変化に左右されない強い体質を目指すとともに、強い会社同士が組むことでシナジーを発揮すべきだと考えています。共通のポリシーを持つことでスケールメリットを生み出し、コストダウンを実現し、各社が得意とするスキルを補完し合うことで、新たなシナジーにもつながります。

一方、グループ全体をガバナンスの視点で見ると、経営の透明性が担保されていることが理解できます。主要会社、特に上場会社に対しては、持株会社であるイオンから取締役が派遣されています。さらにそれらの事業会社では独自に社外取締役を招聘し、第三者の眼を活かした経営を推進しています。しかしながらイオンにとって最大のガバナンスは、やはり共通のポリシーである「イオンの基本理念」です。「お客さま第一」を謳いながらそこから外れたビジネスをやっていたのでは本末転倒となります。

「イオンの基本理念」には「絶えず革新し続ける企業集団」とも記されています。これは、既存事業に依存しすぎではならない、新しい事業に取り組んでいく積極性を失ってはいけないということを表しています。私たちにとって最大のリスクは、将来の成長を見据えた掘り起こしをおろそかにすることです。

「イオンの成長」が「地域の豊かさ」とつながる サステナブルの好循環を目指して

サステナブル経営という言葉が最近よく耳にしますが、結局は社会や顧客に「必要とされる」ことに尽きます。企業は恒常的に必要とされることに取り組んでいかななくてはならない。私たちの場合、地域の人たちが必要とするものを絶えず提案していかななくてはなりません。私たちの商品やサービスを使った暮らしによってお客さまが快適になり、そしてイオンを応援したくなる。これが私たちの考える「イオンの成長」が「地域の豊かさ」とつながる、サステナブルの好循環です。

私たちには、地域にウェルネスを提供する、地域でくらす人が心地よいと感じるものを提供する責任があります。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推進しています。同時に、サステナブル経営の実践には、グローバルなCSR基盤づくりに継続して取り組んでいく必要があります。2004年に日本の小売業として初めて国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、以降、事業を通じた環境・社会課題の解決を目指しています。

イオンは、非財務情報が企業に対する評価ポイントになる前から、グループを挙げて地域に根ざした取り組みを行ってきました。もちろん企業としては財務的なパフォーマンスを上げていかなければなりません、ひたすらそれを追うだけではなく、イオンが持つ多様な資本を活かし、「お客さま」「地域社会」「暮らし」を豊かにする持続可能な経営を目指しています。コロナ感染拡大時には、科学的知見を持った有識者の協力を得て、防疫対策の独自基準などを示した「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を策定し、広く活用していただくことを前提に公表しました。お客さまと従業員、地域の暮らしを守るための独自基準を持つことで、皆さまが本当に必要とすることを実現できたと考えています。

「イオンの基本理念」に平和の追求があります。平和の対話は戦争と思われがちですが、イオンでは、疫病や災害など平常ではない環境下を平和でないと捉えています。あらゆる戦争に反対するのは当然として、毎日の暮らしを健やかな状態に維持することが平和を追求することであり、そのために私たちは企業努力を惜まず、社会に働きかけていきます。イオンは、これからも地域の皆さまの持続可能で豊かなくらしに貢献してまいります。

イオンのDNAである事業会社の自主自立経営を尊重し グループ全体のさらなる成長と変革を実現する



江川 敬明

**執行役
財務・経営管理担当**
1989年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行。(株)みずほコーポレート銀行 業務監査部米州監査室参事役、米州業務管理部次長、(株)みずほ銀行 米州業務部次長、横浜営業部長、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。

財務方針、資金調達方針

当社では、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図ることを重点施策として位置づけ、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。また、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、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。

中期経営計画:投資計画

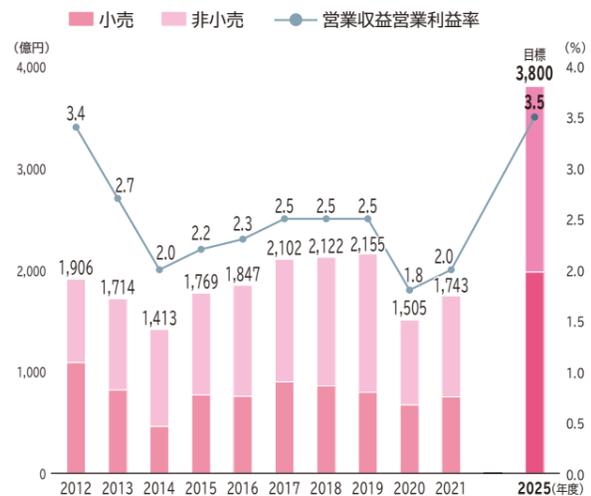
中期経営計画(2021~2025年度)においては、2025年度に営業収益11兆円、営業利益3,800億円、営業利益率3.5%を目標としています。また、ROEは7.0%以上、ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮したネットDebt/EBITDA倍率は2.5倍以下を目指しています。

当社の営業利益率やROEが低位に留まっている理由については、中核の小売事業の不振が一因であると認識しています。中期経営計画では「5つの変革」を掲げ、デジタル、商品、サプライチェーン改革などにより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利益シェアを高めていきます。年間の投資額は、4,000億~4,500億円程度とし、投資配分については、これまでの店舗偏重からデジタル、商品・

サプライチェーン及び当社の強みである海外、特に成長著しいアセアン・中国へ優先的にシフトしていきます。一方、投資実行度・投資効率のモニタリングを通じて戦略投資を着実に推進するとともに、必要に応じて機動的な見直しを行い、財務規律を高めてまいります。

当社は、グループ会社の戦略的整理・撤退、事業ポートフォ

▶▶ 営業利益、営業収益営業利益率の推移

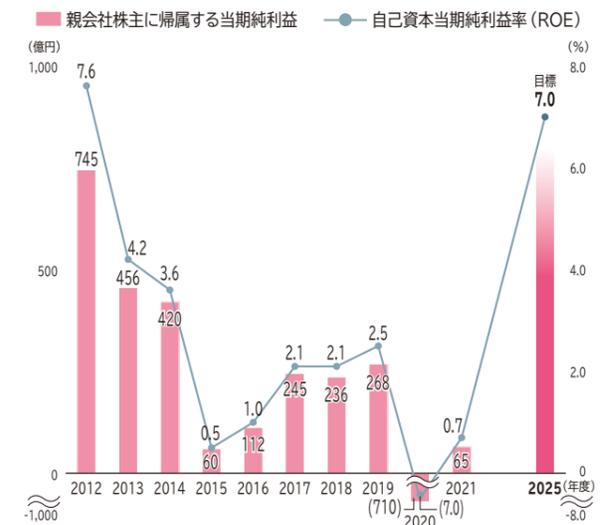


リオの変革も図ってきました。近年では、業績の厳しかった上場子会社ツヴァイの株式を売却したほか、ミニストップにおいては韓国、フィリピン、中国・青島での事業から撤退しました。また、非上場子会社では、今後の成長が見込めないと判断したローラアシュレイ、ザ・ボディショップ、クリアーズなどの事業を整理しました。一方、中四国エリアを中心にスーパーマーケットを展開するフジヤ、100円ショップのキャンドウを連結子会社化するとともに、ウエルシアが中四国エリアのドラッグストアのプレヒまわりを子会社として傘下に収めるなど、事業ポートフォリオの入れ替えや進化を図り、グループの効率性を高めてまいりました。グループの新たな成長の柱と位置づけているデジタル事業の強化に向けては、英国Ocado社と提携し、2023年には最先端のAI及びロボティクス機能を導入したカスタマー・フルフィルメント・センターを起点とするオンラインマーケットを稼働し、デジタル売上の飛躍的成長を目指しています。さらに、出資・提携関係にある米国Boxed、ドイツSIGNA Sports United GmbHとの連携・協業も含め、B2CのみならずB2Bの領域においても事業成長を図ってまいります。このような持続的成長による企業価値向上に資する事業ポートフォリオの変革を積極的に進めるためには、財務基盤の強化が欠かせないと考えます。

株主配当方針

株主還元については、イオングループの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図ることを重点施策と位置づけ、連結業績を勘案した配当政策を継続することを配当方針に掲げています。配当水準としては、前年以上を維持しつつ連結配当性向30%を目標としていま

▶▶ 親会社株主に帰属する当期純利益、ROEの推移



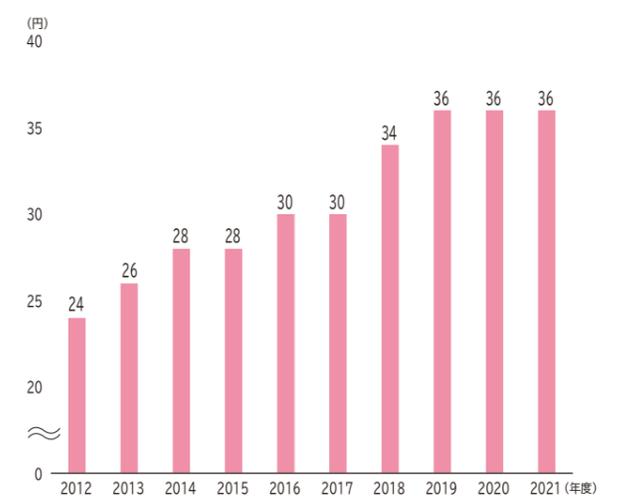
す。情報開示の充実に加え、対話を通じて株主や投資家の皆さまにご理解をいただけるよう努力するとともに、着実に実績を積み上げ、将来利益に対する期待値を高めていきたいと考えます。

2021年度及び2022年度 第1四半期の業績概況

中期経営計画の初年度である2021年度は、コロナの急激な感染拡大により緊急事態宣言等の活動制限が繰り返され長期化したこと、また、それに伴い消費マインドの冷え込みが続いたこと等、国内外において大変厳しい外部環境となりました。このような環境のなか、内食需要への対応を強化したSM事業をはじめ、DS事業、調剤併設型のドラッグストアの展開を加速するヘルス&ウエルネス事業については、コロナ前の実績を上回るセグメント利益を計上することができました。また、GMS事業、総合金融事業、ディベロッパー事業、サービス・専門店事業については、変化する新たなニーズへの迅速な対応や成長の基盤づくりに注力し、損益を改善しました。コロナの感染拡大により事業は大きな影響を受け、十分な業績には至らなかったものの、当社のリスク分散されたポートフォリオによりダメージを最小化し、レジリエンスを示すことができたと考えています。

2022年度第1四半期の連結業績は、営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益について過去最高を更新しました。なかでも収益構造改革に取り組んだGMS事業が、第1四半期としては2013年度以来の黒字となりました。その原動力となったのがGMS事業の中核企業であるイオンリテールです。この2年間を成長基盤を確立する期間

▶▶ 1株当たり配当額



と定め、在庫削減や固定費の圧縮、変動費化といった構造改革に取り組んできました。コロナ下で営業機会が縮小し、様々なコストが上昇するといった逆風が続きましたが、継続的な構造改革が実を結び、大きく増益、黒字化することができました。

財務面においても
サステナブル・ESG経営を追求

当社は、1960年代からいち早く環境問題に注目し、店舗での植樹活動の推進、食品廃棄物やレジ袋の削減、CO₂の削減や持続可能な商品調達の推進などに取り組んできました。環境・グリーンに対するニーズはますます高まっており、従前の方針通り、すべてのステークホルダーとともに、事業活動を通じて環境・社会課題の解決を目指すサステナブル経営を積極的に推進していきたいと考えています。財務運営においても、環境・社会課題への取り組みを進めており、イオンモールでは、2021年11月に脱炭素社会の実現に向けたサステナビリティファイナンスへの取り組みとして、あらかじめ定めた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サステナビリティ・リンク・ボンドを機関投資家向けに発行しました。2022年4月には、同社のESGへの取り組みを地域の皆さまと一体となって推進するため、国内初となる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。さらに、2022年秋には、親密な金融機関等とパートナーシップを組み、国内最大規模のオフサイトコーポレートPPA^{*}に参画する予定です。発電所の設置・運営とファイナンスをパートナーに担っていただくことにより、当社グループは安定的かつ効率的に再生可能エネルギーを調達でき、脱炭素の早期実現が可能となります。今後も「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、資金調達や投資など財務面においてもサステナブル・ESG経営を追求してまいります。

グループCFOとしての役割

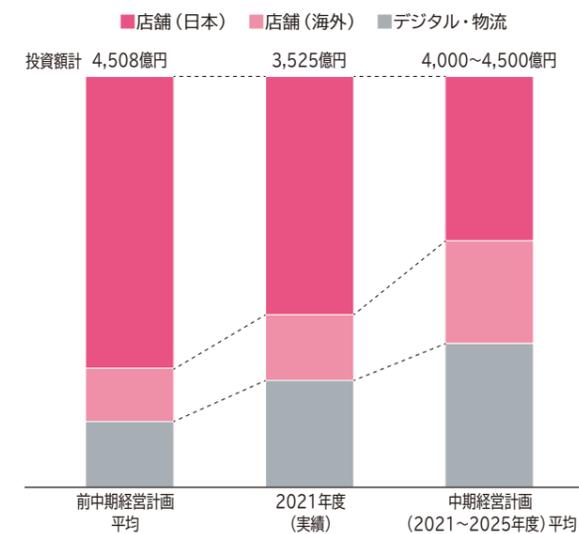
コロナの影響が落ち着きを取り戻し、社会活動が正常化に向かいつつありますが、コロナ感染拡大から2年半の間、地球温暖化、物価上昇、不安定な国際情勢など、あらゆる社会課題が地球規模で押し寄せてきました。この大きく変化する社会環境下において、グループの各事業・各社における将来に向けた問題点が明らかになってきました。これまでイオングループは成長戦略を旨とし、実際にそれが過去の成長と変革の原動力となってきました。一方、財務面においては、有利子負債や資本効率の面で必ずしも十分な財務体質が構築できていないと認識しています。

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や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おります。また、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、IR活動では、自ら先頭に立ち、当社の戦略や方針を理解していただけるように、直接対話などを継続的に実施してまいります。

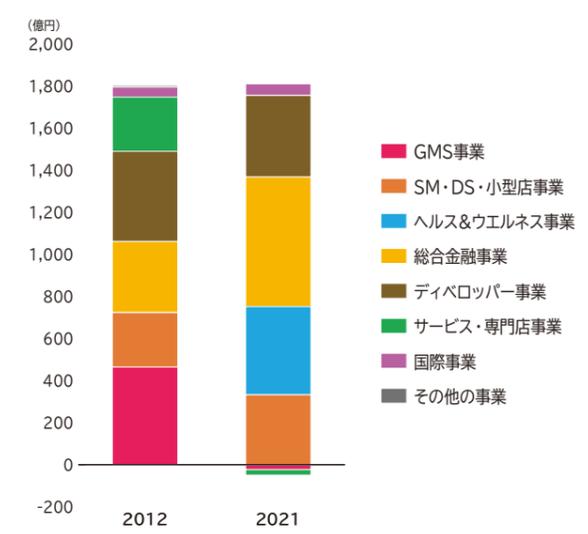
今後ともグループCFOとして、イオンのDNAである事業会社の自主自立経営を尊重しつつグループ最適化を重視しながら、グループ全体のさらなる成長と変革を実現するとともに、株主価値の向上に努めてまいります。

※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生可能電力の売買契約を締結し、オフサイトで発電された再生可能電力を送配電事業者の送配電設備を利用し、電力需要家に供給すること。

中期経営計画 投資計画



営業利益 セグメント構成の推移



中期経営計画

イオンは、将来にわたる持続的な成長を実現すべく、中期経営計画を推進してきました。足元の変化に捉われるのではなく、目線を先に置き、そこに生活する消費者に対してグループとしてどうあるべきかを常に模索してきました。

2021年度にスタートした現中期経営計画では、前中期経営計画での成果と課題を糧に大胆な変革を推し進めていくために、2025年度までに達成すべきことをバックカスティングで設定しました。計画期間前半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、後半については、2030年に向け、持続的な成長を支える事業基盤の確立を図ります。

中期経営計画(2021~2025年度)の概要

2030年にありたい姿

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

基本方針

- 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

2025年度までに達成する「5つの変革」

	事業機会	成長戦略
1. デジタルシフトの加速と進化	顧客接点のデジタル化を進め、新たな収益源を創出	・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
2. サプライチェーン発想での独自価値の創造	顧客ニーズを起点とした独自商品の開発・展開加速	・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
3. 新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化	治療・予防から未病を含むウェルネスニーズへの対応	・新た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するトータルソリューションの提案
4. イオン生活圏の創造	リージョナルシフトを加速し、地域密着による事業領域を拡大	・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
5. アジアシフトのさらなる加速	成長が見込まれるエリア、新たな顧客セグメントの取り込み	・日本モデルを前提にせず、エリアごとの最適なフォーマットの構築及び高速展開

2025年度の目標水準

- 営業収益 11兆円
- 営業利益 3,800億円
- 営業利益率 3.5%
- ROE 7%以上
- Debt/EBITDA (金融除く)^{*1} 2.5倍以下
- デジタル売上 1兆円
- プライベートブランド(PB)商品売上^{*2} 2兆円
- 海外営業利益比率 25%

財務指標

	2021年度実績	2022年度予想	2025年度計画
営業収益(億円)	87,159	90,000	110,000
営業利益(億円)	1,743	2,100~2,200	3,800
営業利益率	2.0%	2.3~2.4%	3.5%
ROE	0.7%	—	7%以上
Debt/EBITDA 金融除く ^{*1}	4.1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
プライベートブランド(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 トップバリュ商品、ローカルPB商品、専門PB商品を含む合算値

①デジタルシフトの加速と進化

お客さま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

社会や生活におけるデジタル化が加速する中、競争環境を勝ち抜くためには、リアルとデジタルの融合による利便性の追求やデータの活用が重要になります。イオンは店舗・デジタルが融合したシームレスな顧客体験とデータ・AIに基づく迅速な意思決定を実現するための施策を展開しています。

デジタル事業の加速

ネットスーパー事業が急成長

ネットスーパー事業はコロナ下で急速に変化するお客さまの多様な買物ニーズに応え、注文方法やドライブピックアップなどの受け取り方法の幅を広げるなどで直近3カ年の売上平均成長率は35%と成長。2021年度は売上が750億円を上回りました。



ネットで発注し、店舗で受け取るピックアップサービス

Eコマース・オムニチャネルの拡大

衣料品やくらしの品、化粧品など様々な商品を取り扱うイオンスタイルオンラインをはじめ、TOKYO DESIGN CHANNEL、ジーフットシューズマルシェ、スポーツオーソリティなど専門店各社もECサイトを拡充。食品以外のEコマースも拡大しています。



イオンスタイルオンライン <https://aeonretail.com/>

Ocado社との提携によるオンラインマーケット構築

2023年度に控えるオンラインマーケットの稼働に向け準備を進めています。第1号の菅田CFC（カスタマー・フルフィルメント・センター）にはAIを活用した最新設備、1,000台を超えるピッキングロボットを導入し、食品、日用品などを効率よく配送するネットワークを構築します。



オンラインマーケットを担う菅田CFC（千葉・千葉市）

店舗や本部のデジタル化

新たな買物システムの拡大

U.S.M.Hのスマートフォン決済サービスScan&Goは、カスミ・マルエツの全店と、マックスバリュ関東も含めた500店舗に導入、お客さまに利用されています。Scan&Goに加え、オンラインデリバリー、デジタルサイネージ、セルフPOSシステムのDXソリューションを「イグニカ」というブランドで外販する試みも進めています。イオンリテールでは、レジゴー、セミセルフレジなどの導入を拡大しており、導入店舗



の検証ではレジ待ち時間で40%削減、レジゴー使用時の買い上げ点数は20%増の効果を上げています。

従業員体験価値（EX）を高め、働き方を変える

イオンリテールでは、デジタル化によるEX向上に取り組んでいます。チームの勤務計画を自動化するシステム「AIワーク」を導入、計画業務時間を低減し、人員補充や教育などをよりスムーズに行えるようになっていきます。また、掲示板や連絡ボードの代わりとなるデジタルサイネージ「MaIボード」で、コミュニケーションを円滑化。近隣店舗との比較や好調商品の情報共有により業務改善プランを立案していくなど、やりがいのある働き方につなげています。



共通デジタル基盤の整備

WAON POINTへの統合

お客さまのさらなる利便性向上とグループ共通のデジタル基盤を整備するため、2021年9月11日以降のイオンマークのクレジットカード（イオンカード）の支払いで付与される「ときめきポイント」を「WAON POINT」に統合しました。

これをはじめとして、グループのポイントシステムを順次拡大を進め、より便利でお得なサービスを開発、提供していきます。

イオンのトータルアプリiAEON

iAEONは「決済」「ポイント」「店舗情報」などがひとつになったイオンのトータルアプリです。2021年のリリース以来、グループ内外で使用できる業態、店舗の拡大を推進しています。iAEONをポータルとしてグループ共通のデジタルサービスを展開していきます。

From the Front Line

グループ共通基盤を構築し
デジタルシフトを加速する

Aeon Digital Management Center (DMC) はDX分野で世界の最先端を行く中国（杭州・深圳）に拠点を置き、「Make a difference for Asian Customers with the Digital」（デジタルの力でアジアのお客さまの暮らしを変える）というミッションを掲げ2019年に設立されました。社会のデジタル化の加速により、イオンの競合はオンラインサービス会社となっています。勝ち残るためには、グループ各社の持つ様々な顧客データを共通資産として活用することが必須ですが、多くのグループ企業からなるイオンでは各社のシステムを統一することが課題でした。そこで各社の既存システ

Aeon Digital Management Center (DMC)
(永旺数字科技有限公司) CEO

福本 裕

ムからデータを受け取り、各社が活用できるイオンスマートプラットフォームを開発。「One ID One Data One Service」をコンセプトに利用範囲と機能を拡大しています。

日本の「iAEON」もこのプラットフォーム上で動いています。スピード感を重視し、「ONE AEON」を合言葉にグループ丸となってアジア全域のお客さまの暮らしの豊かさに貢献できるよう、協働していきます。



②サプライチェーン発想での独自価値の創造

サプライチェーン全体をコントロールし、独自価値を提供

イオンにしかない独自の価値ある商品・サービスの提供が企業競争力の源泉であると認識しています。トップバリュをはじめ、各業態の持つ専門性、地域特有のプライベートブランド(PB)を開発するなど、グループの総力を挙げて取り組んでいます。

独自商品の創造、提案

地域独自のローカルPB開発

お客さまと直接接点を持ち、地域に根ざした取り組みを進めるイオンだからこそできる、お客さまの声を活かした商品開発を行っています。

地域の事業者各社は地域の文化、食習慣に基づき、地域の生産者メーカーとともに開発するローカルPBにも注力。東北産の原材料を東北で加工した商品は、「にぎわい東北」ブランドを中心に全国展開しています。2022年4月には、店舗の食品残渣を飼料や堆肥などに有効活用して新たな商品を開発する「にぎわい東北 ちいきがにぎわう循環型プロジェクト」を始動。また、地元産品にトップバリュをはじめとするイオンの品質管理ノウハウを加えた商品も開発し、ご好評いただいています。生産者の皆さまとともにWIN-WINの関係を築き、地域経済の活性化とともに、食文化の継承に貢献します。



「にぎわい東北 ちいきがにぎわう循環型プロジェクト」として商品を開発(イオン東北)
左から、ロゴマーク/山形県産 米の娘ぶたの焼肉バーガー/山形県産 米の娘ぶたの焼肉丼



東海地域の産品をトップバリュとして開発(マックスバリュ東海)
左から、手巻きおにぎり あさりしぐれ/トップバリュ 愛知県豊橋市 ミニトマト/トップバリュ 愛知県産 JAあいち豊田のもも/トップバリュ 愛知県産 JAあいち豊田のなし

確かな知識で暮らしを提案する専門PB

ヘルス&ビューティーケア、リカーなどの分野で、より深い専門知識に基づく専門ブランドを開発提供しています。こだわりを持つお客さまの新たなニーズを満たし、期待を超える商品を各事業者が企画しています。イオンリテールでは、性別や年齢を問わず使用できるシンプルケアをコンセプトに、スキンケアやベースメイクなど10品目をラインナップした新コスメブランド「コペルニカ」を発売しました。



イオンリテールが開発した「Z世代に多い肌悩み」に着目したスキンケアブランド「COPERNICA(コペルニカ)」

グループにおける食のハブ機能構築

プロセスセンターの機能強化

イオン北海道が運営する「イオン石狩PC」は、低温物流センター、畜産・デリカの商品製造を行うプロセスセンターからなる新たな複合物流拠点です。商品入荷用のコンベアの導入や商品仕分けの自動化を進め、作業効率の向上を図っています。

低温物流センターでは札幌市近郊の店舗への商品供給を担い、プロセスセンターで製造した商品は道内の全店舗へ供給を行うなど、地域ごとに再編した事業のメリットを最大限に活かします。



③新たな時代に対応したヘルス&ウエルネスの進化

人生100年時代を見据え、地域の健康拠点を目指す

生活者の健康志向は、未病、予防への関心へと広がりをみせています。グループ各社はウエルネスの視点を加え、新たな領域の収益拡大と高齢化の進行による社会課題の解決につながる具体的な施策に取り組んでいます。

5年、10年先を見据えたドラッグストアの新たなカタチ ウエルシア薬局

ウエルシア薬局は「食」を充実させた新フォーマットを開発しました。スーパー並みの鮮度管理など食に関するノウハウ・物流を内製化。さらに、管理栄養士の常駐、健康管理機器の設置、調剤の自動化の推進により薬剤師がお客さまへの対応に注力できるようにするなど、地域の健康拠点としての機能を充実させています。

また、プレひまわり(本社:広島・福山市)、コクミン(本

社:大阪・大阪市)など、地域の有力企業とのグループ化により、質と規模を拡充しています。



新フォーマット1号店 ウエルシア イオンタウン幕張西店

気軽に、楽しく、家族の幸せな時間づくりをサポート メガスポーツ

スポーツ用品専門店「スポーツオーソリティ」を運営するメガスポーツは、キャンプ初心者ファミリーを対象に「はじめての親子キャンプ」イベントを開催。アウトドア用品を購入しても使い方がわからない、キャンプ場が混んでいて機会がないなどの悩みを抱えるお客さまに気軽に楽しんでいただくこと、店舗でキャンプ場の予約を承り、キャンプ場でもスタッフがお客さまをサポートしました。「モノ」と「コト」を連携した新しいサービスを通じて、家族のつながりや幸福感が深まる取り組みを進めています。



店舗スタッフがキャンプ場でもサポート 安心して楽しめたとご好評いただきました

From the Front Line

**お客さまの笑顔とつながる
新事業にチャレンジ**

「はじめての親子キャンプ」は、お客さまが本当に求めるものを新規事業として徹底的にやってみようという思いから生まれました。店舗ではお客さまから「ありがとう」のお言葉をたくさんいただくのですが、実は商品に対してではなく、「その商品で楽しいキャンプができた」ことへの「ありがとう」が多かったのです。そこで、キャンプ＝「コト」自体を販売することを新たな事業のコンセプトとしました。実際に購入されたお客さまは、店舗で簡単にキャンプサイトを予約できたことに驚かれていました。

キャンプは、お客さま自身が自由に過ごしてこそ、その楽しさを体験することができます。少しでもそのサポートになればと、私はアウトドアスペシャリストとしてアウトドアに関する情報を動画*で発信しています。コロナ下で何か

株式会社メガスポーツ
ライフスタイル事業本部アウトドア担当
渡邊 寛規

できることはないかと始めたことですが、今回のイベントには動画をご覧になり参加された方もいて、お客さまとつながる手ごたえを感じます。また、2022年8月に実施した親子キャンプでは、施設利用などで地元の木更津市観光協会さま、金田漁業協同組合さまにもご協力いただきました。地域の皆さまとイオンの日頃の信頼関係が、このイベントの実現につながりました。このフレームを全国各地の店舗に展開していきたいと考えています。

※ 動画はこちら
<https://www.youtube.com/user/sportsauthorityjapan>

④イオン生活圏の創造

事業を通じて、地域社会になくてはならない存在に

マルチフォーマットの店舗網、事業とデジタルを組み合わせ、それぞれの地域に根ざした「イオン生活圏」の構築を目指します。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きます。

生活圏の核となる拠点づくり

イオンタウン旭

イオンタウンは、千葉県旭市において、官民連携で整備を進める新しいまち「みらいあさひ」の商業機能「イオンタウン旭」を開業しました。2階には、地域の人々がつながり、支え合い、共に育む場、公共施設「旭市 多世代交流施設『おひさまテラス』」が開業。多世代が交流する賑わい拠点、旭発のスタートアップを応援する拠点を担います。「みらいあさひ」では介護施設等の開設も計画されており、開業後も官民連携で持続的にまちづくりを進めています。



(左上)「イオンタウン旭」外観 (左下) 地域の人々の交流の場等として活用 (右) 屋内公園、キッチンスタジオ、ライブラリー等様々なスペースを設け、多世代の地域の人々の交流拠点を旨す

BLANDE (ブランデ)

カスミが展開する新業態ブランデは、コンセプトに「Food, Health, Beauty & Wellness」を掲げ、ウエルシア薬局との協業によるビューティ&ウエルネス売場を導入しています。また、食の専門性にこだわった店舗として買物時間を楽しむ滞在性を追求した売場づくりで、クッキングスタジオやワインの試飲コーナーなども設置。さらに、地元の生産者や専門店と協業した商品をカスミのオリジナル商品「MiiL」として販売するなど、地域のお客さまに新しい出会いを提供しています。



(左上)「食と健康美」をテーマとした1号店「BLANDEつくば並木店」(茨城) (左下) 店内にクッキングスタジオを設けた2号店「BLANDEつくば研究学園店」(茨城) (右) 2号店は「食の専門性」と「滞在性」を追求

社会課題解決につながる金融サービスで、「イオン生活圏」の拡大へ

デジタルバンク事業のライセンスを取得

イオンフィナンシャルサービス(AFS)は、子会社のACSマレーシアと共同で、マレーシアで新たにデジタルバンク事業のライセンスを取得し、事業展開に向けて準備を進めています。これはAFSが中期経営計画に掲げているデジタル金融包摂の一環として、銀行口座を持っていない方や金融サービスへのアク

セスが難しい方にも利用が広がることを目的とした取り組みです。マレーシアにおいて、グループ企業との連携を強化、また最新のAI分析技術などを活用。個々のお客さまのニーズに合った商品・サービスをアプリを通して提供し、「イオン生活圏」の基盤を構築していきます。

⑤アジアシフトのさらなる加速

ローカライズで、地元企業として地域に根ざす

中国・ASEANはコロナ下においても今後の成長が見込まれるエリアであり、新たな顧客セグメントの取り込みが重要課題です。1985年のマレーシア1号店出店以来、イオンはアジア各国で地域に根ざした事業を展開しています。地域の暮らしを支える地元企業としてさらなるローカライズを進め、アジアにおける「イオン生活圏」を創造しています。

【中国】既存SCの活性化で売上を拡大

ゼロコロナ政策などの厳しい経営環境の中、ショッピングセンターの活性化を積極的に行っています。また、イオンファンタジーは2022年7月、「遊び+運動」をテーマとした新業態「モーリー游育運動館」を武漢市にオープンしました。子どもの運動不足という社会問題に政府が学校体育を強化する政策を発表した中、保護者のニーズに応える取り組みです。



感应式LEDパネルや子どもの動きを感知するセンサーなどのデジタル技術を利用し、運動の専門家と開発した独自のイベントプログラムで楽しく運動できる施設

【ASEAN】経済成長著しいベトナムを最重要国に

マルチフォーマットで展開

アセアンの中でも成長著しいベトナムを最重点国と位置づけ、事業の拡大とともに、政府や地域との関係の深化に注力しています。現地のグループ8社が強力に連携し、マルチフォーマットでドミナント出店することにより、お客さまの生活全般をカバーしています。



マックスバリュエクスプレス オーシャンパーク(ベトナム)

各国でもローカライズしたサービスで事業を拡大

インドネシアでは、新デリカ売場の「日本食」が好評。2025

年までにデリカ部門の売上を2.5倍(2021年度比)にすることを目標としています。カンボジアでは所得の向上と並行して通信インフラの整備が進む中、他社に先駆けてネットスーパー始動を皮切りに、EC事業を拡大。タイでは、設立30周年を迎えるイオンタナシンサップがタイのノンバンクとしてはトップ3



日本食が人気のイートイン(インドネシア) 拡大するネットスーパー(カンボジア)

From the Front Line

オールイオンでチャンスをつかみ、地元企業として成長する

ベトナムマーケットは今後、人口や中間所得層の増加、高いGDP成長率が見込まれ、外資に対する規制緩和が進むなど様々な成長要因があります。このような市場環境を踏まえ、あらゆる成長機会を捉えるために、総合スーパー、スーパーマーケットに加え、専門店やEコマースなどを含めたマルチフォーマットでドミナント出店を進めるとともに、イオングループ各社とも連携し、オールイオンで臨みます。また、商品面での競争力向上のため、イオンのブランドであるトップバリュの商品開発をイオンベトナムで実施することにしました。高品質でお買い得な商品をベトナムだけで

AEON VIETNAM CO., LTD.
取締役社長

古澤 康之

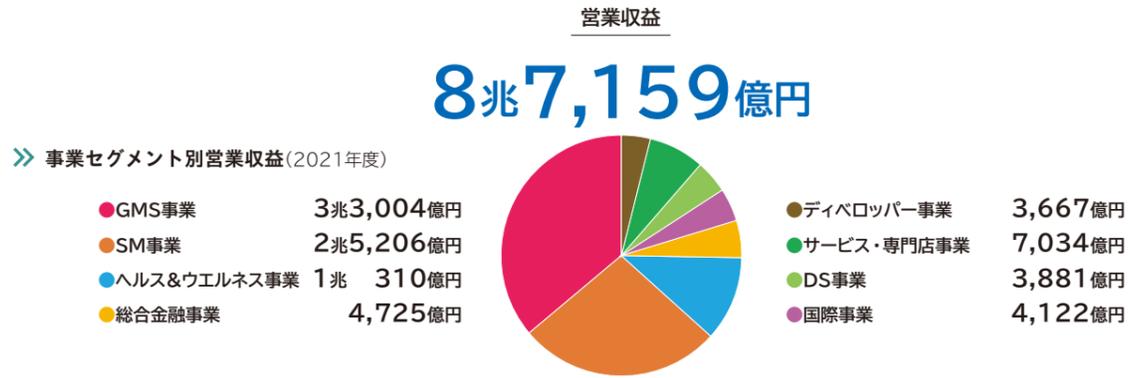
なくアジア各国へ届けたいと考えています。

ベトナムにおけるイオンは、ビジネス面だけではなく、地域とのつながりを大切に、地域とともに成長する姿勢が評価されていると考えております。ベトナム南部のビンズン省にあるキャナリー店が開業してから周辺の地域が急速に発展したことを事例として、他の地域からもイオンに出店要望を多数いただいております。イオンブランドをベトナムNo.1へと育てていけるよう今後も尽力してまいります。



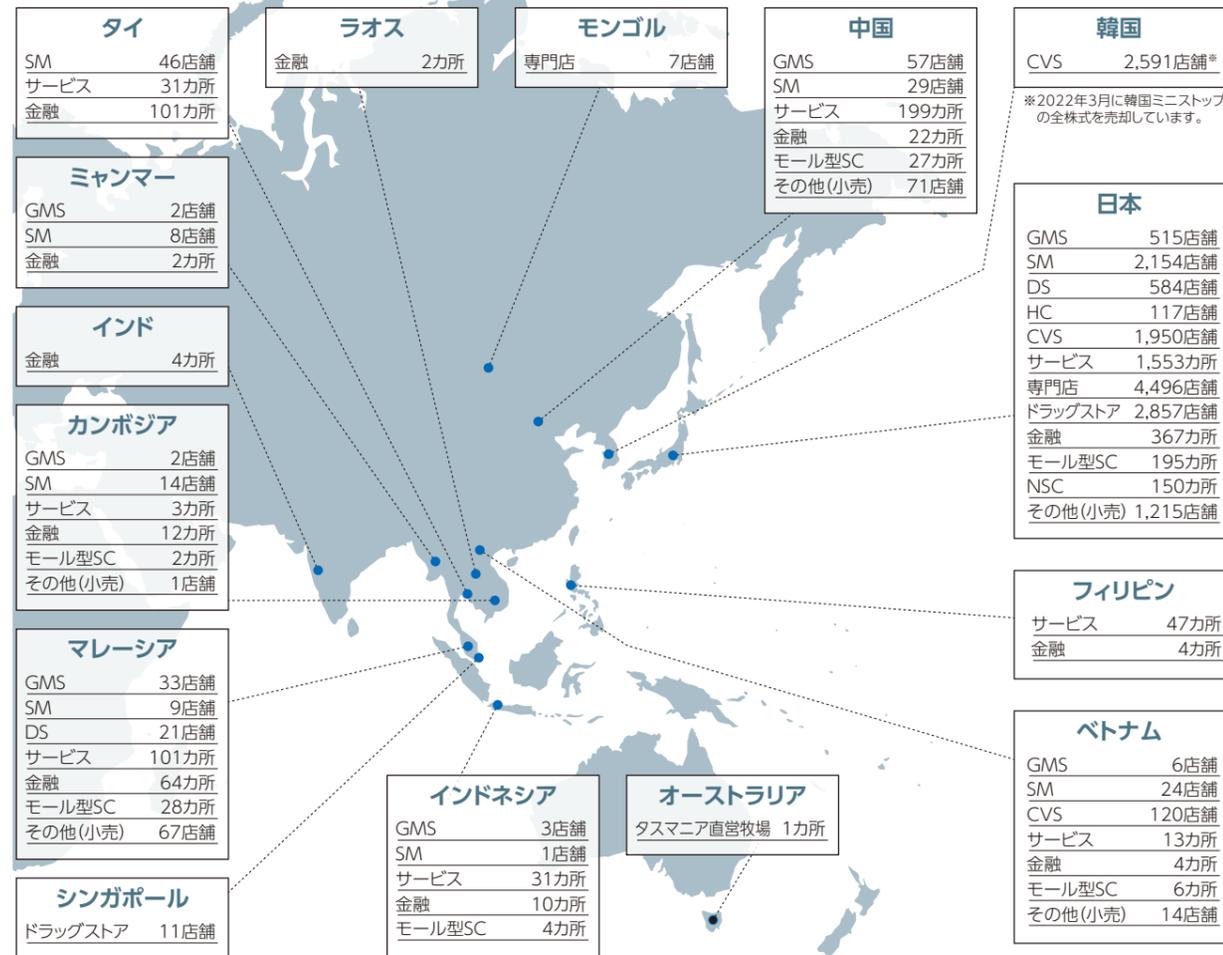
多様な事業を成長・発展させ、お客さまの豊かなくらしと地域の持続的な成長に貢献する

イオンは、お客さまのニーズに応える形で多様な事業を成長・発展させてきました。小売事業を起点とし、ショッピングモールの開発と運営を担うディベロッパー事業、クレジットカードや銀行、保険、電子マネーなどの金融サービスを提供する総合金融事業、そして、サービス・専門店事業などを展開。アジア全域をマーケットと捉え、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事業展開を行っています。



アзияに広がるネットワーク

15カ国 20,008店舗/カ所 (国内16,153 海外3,855)

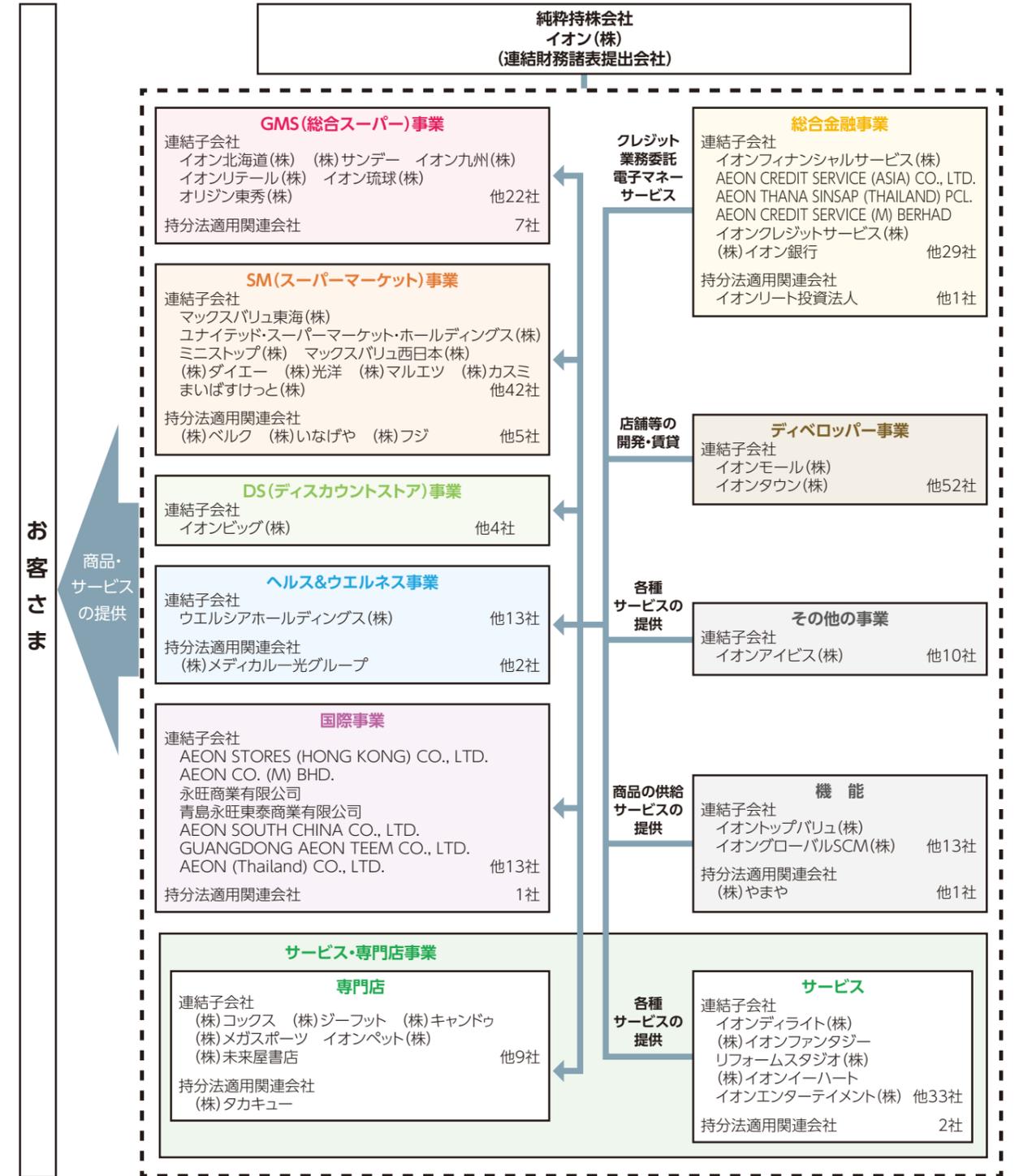


(2022年2月末時点)

各事業が強固に結びついてシナジーを創出

イオンは、イオン(株)及び286社の連結子会社、26社の持分法適用関連会社により構成され、多数の事業を有機的に結合させ、複合的に展開しています。持株会社であるイオン(株)が、グループの事業や個社の枠組みを超えた経営方針の策定、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事業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。

グループの連結経営体制



(2022年2月末時点)

「お客さま第一」を具現化するトップバリュ商品のさらなる拡大と深耕によって 独自価値の創造に挑戦します

生活者にとって なくてはならないブランドに

トップバリュは、お客さまの声に耳を傾け、顕在化されたお客さまのニーズだけでなく、潜在的なニーズをも追求し、誠実・革新・情熱をもって挑戦し続けることで、安心・スマート・楽しくらに役立つイオンのブランドとして発展してきました。この変化の激しい時代の中にあっても、お客さまの価値観を捉え、お客さまが求めるものをご納得いただける価格で提供することに注力しています。

価格の面では、国際情勢や気象の影響で原材料やエネルギーコストが上がり続けるなか、お求めやすさを維持するための工夫をあきらめずに積み重ねています。例えば、ソーセージなどの食品パッケージの余分な部分を切り詰め、プラスチックの削減と1回当たりの輸送量を増やしています。また、これまで冷蔵で他の商品と一緒に運んでいたおでん種も、常温で運べるものは常温輸送にして効率化するなど、細かな見直しと工夫によりコスト削減を実現しています。こうした企業努力を「価格凍結宣言」という形でお客さまに還元し、生活を応援することができました。

品質については、新しい価値として、お客さまに楽しさやワクワク感、心地よさをお届けするためにお客さまの日常生活における不平や不満を深く理解することが大事だと考えています。これらのお客さまの声を効率的に収集するシステムを構築しています。

小売業には、消費者代位機能があります。いつの時代でも、どこの地域でも、お客さまが必要とする商品やサービスを、お客さまに代わって調達し、お求めやすい価格で提供すること。これを実現するのがトップバリュです。「トップバリュがあるからイオンでお買物をする」。そんな存在となることを目指しています。

～イオンは、今こそ企業努力が必要な時と考えます～
トップバリュ5,000品目は、4月以降も値上げいたしません。

※1 2022年3月1日現在、2022年3月31日現在、2022年4月1日現在、2022年4月15日現在、2022年4月30日現在、2022年5月15日現在、2022年5月31日現在の価格を比較し、値上げ品目数を調査しています。
 ※2 価格変動の大きい品目は、価格変動の大きい品目を除き、価格変動の小さい品目を対象としています。
 ※3 価格変動の大きい品目は、価格変動の大きい品目を除き、価格変動の小さい品目を対象としています。

2022年3月掲載の意見広告。トップバリュの価格に対する姿勢を示し、企業努力で値上げしないことを発表しました。

企画・設計から販売まで、すべてに責任を持つ

トップバリュでは、お客さまの立場で、企画・設計から製造、物流、販売に至るまで、一貫して責任を持って取り組んでいます。

製造委託先には、企画・設計の段階からイオンの安全・安心、そして品質の基準を守っていただき、常にチェックすることで担保される体制としています。同時に、国の基準より厳しい独自基準を有するトップバリュ商品に携わっていただくことで、委託先の従業員や生産者の方々にもノウハウを共有し、商品に誇りを持っていただけていると思います。

また、トップバリュは地域の活性化につながる取り組みをしています。例えば、技術力や販売拡大意欲がありながら、品質管理などの面でグローバルスタンダードに対応できていない地域の事業者が声をかけし、それぞれに合ったノウハウを提供したり、その地域の貴重な生産品の発掘と拡大を行っています。本年は、マックスバリュ東海と共同で、東海地方の農産物や海産物を使った地域限定トップバリュの販売開始。東北エリアの「にぎわい東北」ブランドをはじめとして、グループ各社が、それぞれの地域で力を入れています。

委託先は商品を作るプロであり専門的な技術を持っていますが、私たちに、小売業としてお客さまの声に答える商品を提供してきた実績があります。イオンならではの強みを活かした切り口で、「市場で流通している価値ある商品」を、さらにその価値を高め消費者へ伝えることができるよう、グループの総力を挙げて取り組んでいきます。

ソーセージのパッケージサイズを細かく見直し、原材料費、輸送コストを削減



土谷 美津子
 執行役 商品担当
 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、ピオセボン・ジャポン(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社長を歴任。2022年3月より現職。イオントップバリュ(株)代表取締役社長を兼務。

お客さまだけではなく、従業員の意見も取り入れる

社外からのご意見・お申し出はお客さまの声収集システム「VOICE」で一元管理し、データを分析して新商品開発や、改善・改良、原材料の安全性、添加物の使用、製造工程の適正化などに役立てています。さらに、お客さまの声を分析して課題発見力の強化を図っており、AIを活用した分析ツールの導入も検討していきます。

また、2021年4月には、トップバリュを取り扱うグループ従業員の声を収集するコールセンターを開設しました。小売りのプロでもあり、地域の生活者でもある従業員の意見から、「バーコードが読み取りにくい」といった改善提案や、イオン農場のスタッフと開発したアウトドアカジュアルウェア「空の下で着たい服」などの新商品が生まれています(P32参照)。

トップバリュのリ・ブランディング

これからのトップバリュは、お客さまの新しい価値観に対応してブランドを整理・統合していきます。メインストリームとなる「新価値創造ブランド」では、すでに「プレミアム生ビール」が好評を得ております(P31参照)。また、アニマルウェルフェア[※]の観点から、鶏舎を自由に動き回り、ストレスに配慮した環境で元気に育つ鶏から産まれた「トップバリュ 平飼いたまご」は、2021年6月から近畿・中四国・九州地区にて販売を開始。今年9月から東北・関東・東海・北陸信越地区でお買い求めいただけるようになりました。さらに、オーガニック&ナチュラルに特化した「グリーンアイ」では、完全リサイクルのペットボ

トルを使用したオーガニック茶飲料シリーズが若い世代を中心に大きな反響を呼び、環境問題への取り組みについて共感をいただくなど、確かな手応えを感じています。

2022年度にはリ・ブランディングが完遂する予定であり、一つのブランドに対して一つの明確なコンセプトを提示し、お客さまにとってわかりやすくシンプルなコミュニケーションを行っていきます。今後も生活者にとってなくてはならない、お客さまに最も近いブランドであり続けていきたいと考えています。

[※]アニマルウェルフェア：感受性を持つ生き物としての家畜に心を寄り添わせ、誕生から死を迎えるまでの間、ストレスをできる限り少なく、行動要求が満たされた、健康的な生活ができる飼育方法を目指す畜産のあり方。(一般社団法人 アニマルウェルフェア畜産協会)



トップバリュ 平飼いたまご 10個入・6個入(東北・関東・東海・北陸信越地区にて発売)



トップバリュ グリーンアイオーガニック オーガニック飲料シリーズ 有機原料100%使用/各525ml

イオンならではのサプライチェーンを活用し、 味と価格で勝負するプレミアム生ビール

在宅時間が増える中、「手軽に本格的なビールを楽しみたい」というお客さまのご要望にお応えする「トップバリュ プレミアム生ビール」。欧州産ホップを100%使用し(含む薫るドイツ産ホップ50%)、妥協のない品質で華やかな薫りと心地よい余韻のある味わいを実現しました。また、より多くのお客さまにお楽しみいただけるよう、イオン独自のサプライチェーンによって合理的にコストを削減し、これまでのプレミアムビールでは実現できなかった価格でご提供しています。

開発のきっかけ

既存商品がたくさんあるからこそ プレミアム生ビールに挑戦

これまでトップバリュは富良野生ビールなどの個性的なビールを開発・提供してきましたが、プライベートブランドだからこそより多くのお客さまに親しんでいただける飲みやすいプレミアム生ビールが必要なのではという発想から生まれました。

原材料

ドイツ産希少ホップを 製造委託先様のネットワークで確保

苦みと香りのバランスについて、お客さまの声と、店頭の購買情報からイオンが設定し、それに最適なホップをメーカーが選定。そのネットワークで希少なホップを必要量確保しています。副原料を一切使用せず麦芽本来の味を追求しています。

味の評価・改善

90%を超えるお客さまからおいしいの評価

目標の味になっているか確認するために数百人のモニター調査を実施。苦みが強すぎず、品の良い、穏やかさがでていることから、90%を超えるお客さまからおいしいの評価をいただきました。発売後もお客さまの声を反映し、改善していきます。

製法

味のために手間を惜しまない製法を採用

ビール製造で用いられる伝統的な仕込み方法アインマイシエインフュージョン製法と、ホップのフルーティな薫りをより際立たせるため、ホップを煮沸時と煮沸終盤の2度に分けて添加する製法を採用しています。

物流

350ml缶168円(税抜き)を実現し 全国8,000店舗に展開する生産体制

国内二つの工場で年間計画に基づく体制を構築し、効率の良い生産を実現。配送センターへの距離を短くし物流コストも抑えることで、この価格を実現しています。



350ml 168円(税込184.8円)

お客さまの声を反映し、健康にこだわる暮らしを提案

植物のチカラで、毎日をもっと楽しく、 もっとヘルシーに。ベジティブ

「Vegetive (ベジティブ)」は健康や環境に配慮し、毎日の食事の中で植物由来の食品を積極的に取り入れたいというお客さまの声から生まれました。

大豆から作ったミンチやお米の代替となるカリフラワーなど、主に肉や乳製品、白米、小麦などを植物性の素材に置き換えた商品シリーズです。

開発コンセプト

生産時に排出される温室効果ガスや必要な穀物、水の量など地球に与える負荷が少ない「植物性たんぱく質」を中心に、様々な植物性原料に置き換えたシリーズです。健康面では、生活習慣病の予防やボディメイクを目的として糖質、脂質の制限をしたい方、摂取しにくい食物繊維やビタミン類などを食品から摂りたい方などのニーズに応える商品開発を行います。

従業員の「あったらいいな」もかたちに

グループ従業員56万人も一人ひとりが生活者であり、日々の仕事を通して商品知識も豊富な貴重な情報源です。従業員の声を積極的に取り入れ商品開発に活かしています。

イオン農場のスタッフと開発 空の下で着たい服

イオンアグリ創造が運営するイオン農場スタッフの「あったらいいな!」の声を取り入れ、プロの視点から開発したアウトドアカジュアルウェアです。



開発コンセプト

全国20カ所のイオン農場スタッフの「涼しく過ごしたい」「日焼けしたくない」「作業時に動きやすい機能が欲しい」といった声を反映して開発しています。農場スタッフが屋外作業時に実際に着用し、さらなる快適さ・便利さを追求していきます。

もっと“植物由来” Vegetive



市場と今後の展開

在宅時間の増加で食を通じた健康維持のニーズが高まっています。2021年度のベジティブシリーズの売上高は、前年比約1.6倍に伸長しており、植物代替食品の認知度や市場は、今後もさらに拡大することが予想されています。これまで以上に様々なシーンでベジティブシリーズをお客さまの“食”に取り入れていただけるよう、お弁当にも使える、大豆で作った揚げやナゲット、肉団子などを追加し品揃えを拡充しています。



イオンアグリ創造の農場スタッフ



防風透湿フリースジャケット

市場と今後の展開

健康志向の高まりや新しい生活様式の定着により、アウトドア需要が拡大しています。「空の下で着たい服」もラインナップを増やすとともに、イオン農場と協力し素材やサイズを改良していきます。また、イオンのサプライチェーンを活用し、アウトドアカジュアル分野でどこにも負けない価格を実現します。

お客様のライフスタイルの変化を促し、 地域を変え、社会を変えていきます

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」という基本理念に基づき、事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。キーワードは「暮らし」「環境」「地域」「健康・人」に関わる14のサステナビリティの活動領域と具体的なアクションを含めた取り組み全体を「イオンのサステナビリティ コンパス」としてまとめています。暮らしに密着した企業だからこそできる、イオンの取り組みを紹介します。

待ったなしの気候危機 持続可能な地域社会の実現に向けて

気候危機が、食糧問題や難民問題、国家の安全保障にすら深刻な影響をもたらす重大な脅威であるとの認識が世界的に広がり、事業継続に対するリスクが顕在化しつつあることで企業の危機感も高まっています。日本でも、猛暑や豪雨など、これまでの経験や予測を超える激しい気象変化が大きな脅威となっているものの、国や企業の動きは、欧州諸国に比べると十分とは言えません。

そのような中、当社はいち早く地球温暖化問題に向き合ってきました。様々な事業を展開している当社は、国内外で約2万の店舗を運営しています。店舗で使用する電気量は相当なものであるという観点で、2008年に国内小売業としては初めてCO₂排出削減の具体的な数値目標を定め、2012年からは「イオンのecoプロジェクト」を開始しました。省エネ、創エネ、防災の切り口で目標を定め、省エネと創エネを進めると同時に、有事の際にはイオンの店舗が地域防災拠点となるよう施設のレジリエンス化に取り組んできました。その後、世界的な潮流が脱炭素に向かう中、2018年に「イオン 脱炭素ビジョン」を策定。店舗のCO₂排出総量を2040年までにゼロにすることを目標に、現在は2030年までに店舗での使用電力を50%再エネ化する取り組みを進めています。

例えば、地域の余剰再エネを、EVを通じてイオンの店舗に供給いただけるようなスキームも構築中です。イオンだけの再エ

ネ化にとどまらず、地域の中でお客さまと融通し合いながら、効率的な再エネの利用拡大に向けた地域づくりをするのが当社のスタンスです。こうした、お客さまとともに進める取り組みについては透明性のある情報開示していくことも重要であると認識しています。特に、気候変動対応に関しては、最新の将来シナリオに沿ってリスクと機会を分析し、長期的視野に立ち迅速な対応を図っていきます。

また、当社は資源循環型社会の実現を目指し、使い捨てプラスチックの使用量を2030年までに半減させる取り組みも進めています。イオンのブランド「トップバリュ」で使用する容器・包材はすべて環境・社会に配慮した素材を使用するとともに、ペットボトルに関しては100%再生または植物由来素材へ転換を図ります。取り組みの柱として、イオンの店舗でお客さまから回収するペットボトルを再商品化して資源循環体制の構築を目指す「ボトル to ボトル プロジェクト」を進めています。1991年から実施している店頭での資源回収に、多くのお客さまが賛同してくださっているからこそ実現できていると言えるでしょう。

お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとともに進める環境・社会活動

多様な事業を各地で展開しているイオンには、毎日多くのお客さまがいらっしゃいます。お客さまとの貴重な接点である店舗を、地域活動の拠点として活用することもイオンだからこ



向後 周一

責任者
環境・社会貢献担当
1996年(株)ダイエー入社。同社の商品戦略部長、営業戦略部長等を経て、2018年取締役執行役員管理本部長に就任。2020年取締役 執行役員 経営管理本部長 兼 経営企画部長に就任。2021年イオン(株)戦略部長を経て2022年3月より現職。

そでできることです。例えば植樹活動もその一つ。1991年に始めた「イオン ふるさとの森づくり」は、新店が開店する際に地域の皆さまと敷地内に地域由来の苗木を植えて育てる活動です。10年、20年と育まれた木々が立派な森となり、CO₂吸収や防災などの役割を担っています。また、これらの森が持つ生物多様性価値を測定する「いきもの調査」を、地域の子どもたちと実施するなど、環境教育の場としても活かされています。

このほか、(公財)イオン環境財団による植樹や、東日本大震災で失われた森の再生を目的とした植樹など、イオンは30年にわたって国内外に1,200万本を超える木を植えてきました。次世代人材の育成、そして地域貢献など、植樹活動を通じてイオンならではのネットワークを構築し、それらを有機的に結びつけながら大きな社会活動へと育てていく。これこそがイオンが推進するサステナブル経営であり、企業そして従業員一人ひとりに根付いた文化なのです。

また、イオンは、多くのサプライヤーの皆さまと連携して事業活動を行っています。原料調達から商品化、物流、販売まで、サプライチェーン全体に責任を持つというポリシーのもと、サプライヤーの皆さまと安全・安心の確保に努めています。働く方々の雇用や労働環境は適切か、法令を遵守しているか、環境や社会に悪い影響を与えていないかなどを確認し、改善につなげています。

例えばトップバリュのサプライヤーさまには取引行動規範の遵守をお願いし、客観的な審査やコミュニケーションを通じ

て一緒に課題解決に取り組んでいます。また、脱炭素に関しては、主なサプライヤーさまの気候課題への取り組み状況や、イオンへの要望などをヒアリングし、サプライチェーン全体におけるCO₂削減をより確実なものにするための取り組みを開始しています。

グリーンを事業戦略に組み込み 持続可能な社会の実現へ

環境・社会課題への取り組みはサステナブル経営の柱です。とはいえ、イオンが単独で成し得ることはありません。もちろん、従業員の個々の意識を高め、我々が率先して行動すべきことはたくさんありますが、お客さまには「イオンに行けば自然に環境や社会にとって良い行動がとれる」と思っていたり、いただけるような新しいライフスタイルのご提案をし続けることも大切です。そして、地域社会の方々やサプライヤーの皆さまには「イオンとなら、ともに持続的な成長が期待できる」と思っていたり、グリーンを事業戦略に組み込み、環境を成長へのドライバーとしていきます。

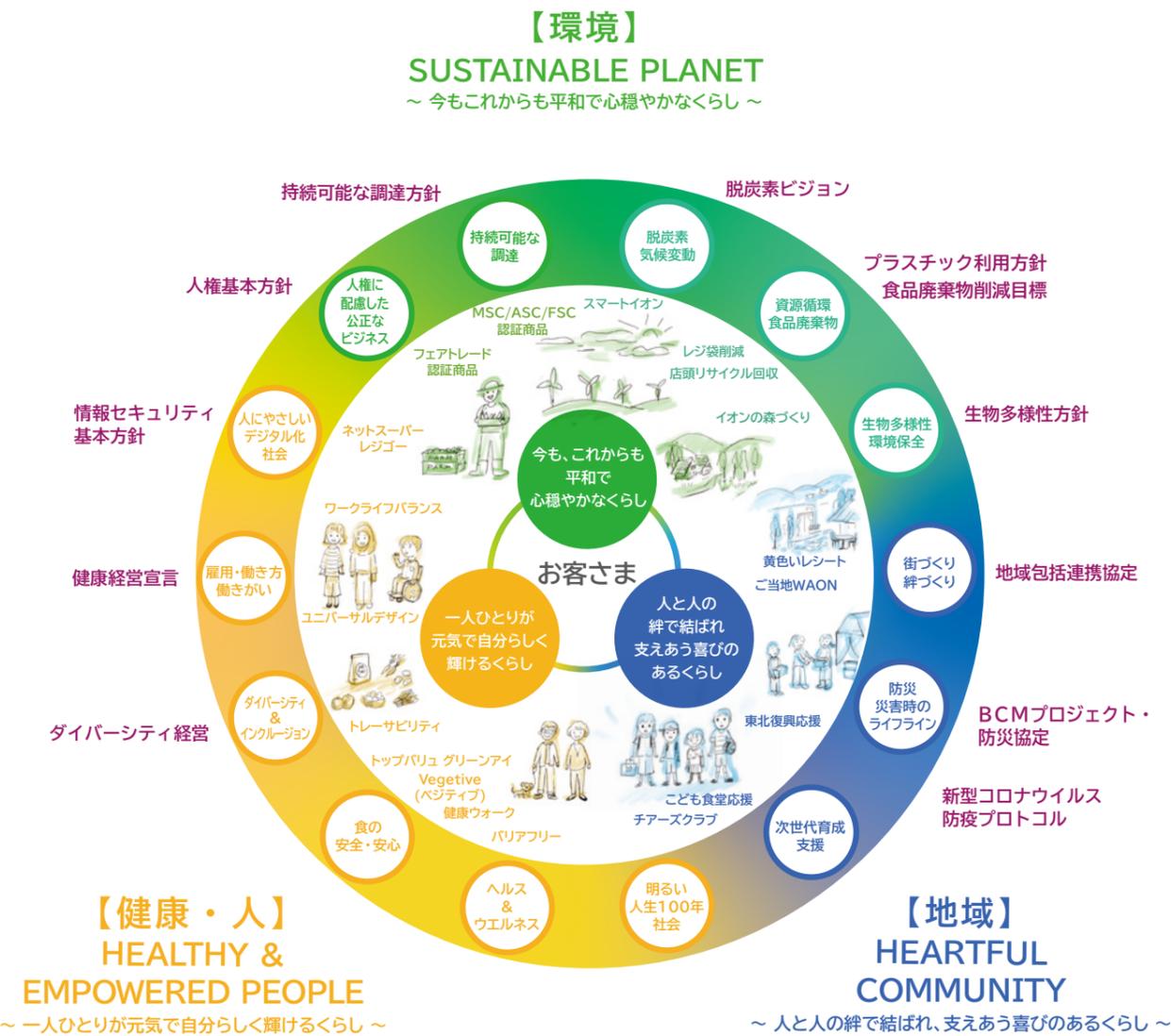
イオンの活動の中心には常にお客さまがいます。お客さまのくらしが、この先もずっと豊かで、健やかなものになるよう、イオンはサステナブル経営を実践していきます。

イオンは2011年「イオン サステナビリティ基本方針」を定め、事業活動を通じた環境・社会課題の解決に取り組んでいます。サステナビリティの重要課題を改めて見直し、イオンの活動領域と具体的なアクションを含むサステナビリティの取り組みの全体像を「イオンのサステナビリティ コンパス」としてまとめました。

イオン サステナビリティ基本方針 (2011年策定、2018年改訂)

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。

イオンのサステナビリティ コンパス



イオンのサステナビリティ活動領域	活動領域ごとの主な取り組み
脱炭素・気候変動	店舗使用電力の削減と再エネ転換 脱炭素ライフスタイルをサポートする商品・サービス CO ₂ 排出削減に貢献する商品 サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出削減
資源循環・食品廃棄物	使い捨てプラスチック削減 容器包装資材の使用量削減 リユース・リプレイス・リサイクルの取り組み 資源回収による廃棄物削減 食品廃棄物の削減 フードドライブの推進
生物多様性・環境保全	植樹活動 植栽帯管理 店舗における森林資源の活用
持続可能な調達	GLOBALG.A.P.、有機農産物の取り扱い推進（農産物） MSC認証、ASC認証商材の取り扱い、 認証ラベルの普及支援（水産物） FSC認証、RSPOの取り扱い推進（木材、パーム油） 業界イニシアティブへの参加、NGO等との活動 パーム油の持続可能な調達
人権に配慮した公正なビジネス	イオンの人権基本方針 イオンサプライヤー取引行動規範 国連グローバルコンパクトへの賛同表明 人権デュー・デリジェンス 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
街づくり・絆づくり	イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン ご当地WAONの推進 イオン ハートフル・ボランティア活動 事業を通じた地域活性化 防災・災害復興支援
防災・災害時のライフライン	ISO22301 認証取得拡大 防災拠点の設置 帰宅困難者対策、店舗・設備の安全強化 イオン新型コロナウイルス防疫プロトコルの推進
次世代育成支援	イオン チアーズクラブ イオン 子ども食堂応援団
食の安全・安心	商品情報の表示開示（トップバリュ） 食品衛生管理・アレルギー物質の表示（トップバリュ）
ヘルス&ウェルネス	植物性原料に置き換えた商品 糖質制限をサポートする商品 アレルギーに配慮した商品
人生100年社会	誰にとっても便利で快適な店舗づくり 移動販売車 サービス介助士、認知症サポーターの養成
ダイバーシティ&インクルージョン	多様性のある働き方を推進 グループ共通の“ダイ満足”活動の推進 女性活躍推進 外国籍従業員活躍推進 障がい者活躍推進 LGBTQへの取り組み イクボス推進
雇用・働き方・働きがい	健康経営 柔軟な働き方 教育制度の充実 コンプライアンス（企業倫理）の浸透

国内外の環境・社会課題

- 自然・環境**
 - 自然災害
 - 森林破壊・砂漠化
 - 異常気象
 - 脱化石・脱炭素
 - 再生可能エネルギー
 - 脱プラスチック
 - 食品ロス削減
- 社会**
 - 少子高齢化
 - 人口減少・過疎化
 - 被災地支援
 - 防災・減災
 - 新型コロナ対策
 - 所得・医療格差
 - 介護問題
- 人にかかわる変化**
 - 健康志向
 - ワークライフバランス
 - 価値観・ライフスタイルの多様化
 - ダイバーシティ推進

価値創造ストーリー
経営戦略
グループの取り組み
サステナビリティ・人材
ガバナンス
データセクション

イオンは、気候変動が事業の持続可能性に及ぼす影響を分析し、気候変動に伴う様々な機会とリスクに対応するため、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) が提言するシナリオ分析に取り組んでいます。

CO₂排出量ゼロに向けたシナリオ分析へ

イオンは2018年にCO₂排出量ゼロに向けた「イオン 脱炭素ビジョン」を定めました。この目標を達成するためには、2030~2050年の世の中がどのような社会になっているかを想定し、事前にその対応策を考えておく必要があります。そこでシナリオ分析の手法を用いて、影響の大きいリスクを特定し、事業の継続性を維持するための対応策を検討しています。

イオン 脱炭素ビジョン

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。

店舗で排出するCO₂削減に向けて、当初2050年ゼロ、2030年35%削減という目標を掲げていましたが、さらに前倒しで目標達成を果たすため2030年までに店舗で使用する電力の50%を再生エネルギーに切り替えるという目標を新たに定めました。これは、国際イニシアティブ「Science Based Targets (SBT)」の認証を受けた目標であり、2040年を目途に事業の過程で発生するCO₂等を総量でゼロにすることを目指すものです。

【ガバナンス】

● **リスクと機会に対するグループCEOの責任と取締役会の監督体制**

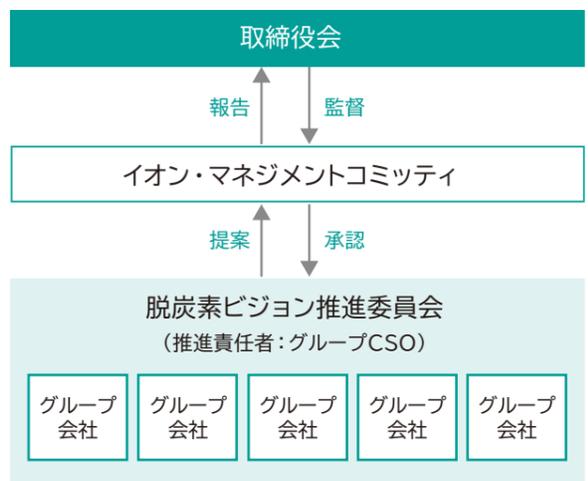
イオングループにおいて気候変動問題は取締役会における重要な監督事項として認識しています。

グループCEO（取締役代表執行役社長）は、取締役会の主要メンバーとして会社の業務執行の意思決定を担う一方、会社を代表して業務執行を指揮する者であり、取締役会から委任された権限に基づき、気候変動に関する経営上のリスクと機会を評価し、具体的な施策を事業戦略に組み込むという最高レベルの責任を負います。また、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気候変動対策業務の執行状況などを、環境保全・社会貢献活動関連を統括するグループCSOから報告を受け、業務執行状況を管理・監督しています。

イオンでは、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指すサステナブル経営の実践に努めています。そのため、気候変動にかかるリスクや機会をはじめとする環境・社会課題対応に関する重要事項を、中期・長期経営計画や重要な施策に織り込み、最高意思決定機関である取締役会での決議・承認を経たのち、実行段階に移される体制を整備しています。

取締役会の重要な機能である「戦略・主要な行動計画の監督」に気候変動課題を組み込むことにより、取締役会での監督（グループの目標・行動計画策定、再エネ投資を含む温室効果ガス排出削減施策に関する実施判断など）が取締役会での監督の実効性を担保しています。

≫ **イオンのサステナブル経営推進体制図**



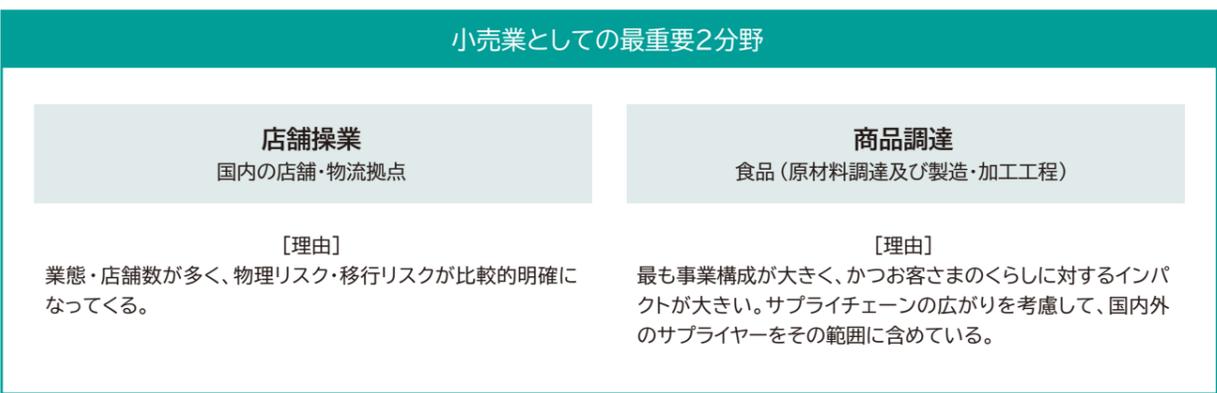
● **リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割**

グループにおける環境対策（気候変動問題を含む環境対策）や社会貢献活動の執行に関する最高責任者は、グループCSOです。イオンでは、気候変動を含む環境・社会課題対応に関する重要事項は、事業や会社の持続的経営に対する影響・インパクトが非常に大きいと認識しているため、環境・社会課題対応のための意思決定・指揮命令権限を有するグループCSOが、気候変動を含む環境・社会課題に関する責任を有する体制となっています。

さらには、グループCSOは、取締役会やイオン・マネジメントコミッティで決議された気候変動課題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、「イオン脱炭素ビジョン推進委員会」の招集や「リスクマネジメント委員会」との連携をする責を負っています。

外部環境にかかわる情報の収集やシナリオ分析などによる気候変動関連のリスク・機会の評価を、「イオン脱炭素ビジョン推進委員会」においてグループCSO自らの指示において行い、その評価に基づく実際の対応・取り組み活動を関連企業・部署に指示しています。さらに、その対応・活動計画の立案・実行支援も行っています。対応・実行計画の管理（実績のモニタリングを含む）は、関連企業・部署からの定期的な進捗報告に基づき、環境・社会貢献部において整理・分析されます。グループCSOはその内容や課題、対応策などを取締役会、イオン・マネジメントコミッティに報告・提案する役割を担っています。

≫ **対象範囲の設定**

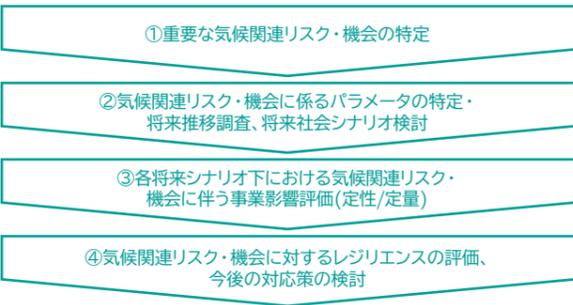


【戦略】

● **シナリオ分析の目的と手順**

シナリオ分析の目的は、現在の政策の延長上にある「4℃上昇の世界」、あるいは、厳しい政策・対策の実行を前提とし、明確な脱炭素の意思を持った「1.5℃上昇の世界」のどちらでも事業継続を担保することにあります。そのため、4℃と1.5℃を想定した分析を実施し、現在イオンが進めている脱炭素計画が有効かどうかの検証をしています。

≫ **シナリオ分析の流れ**



● **気候関連リスク・機会を特定し、対応するためのプロセス**

GMS、SM、ディベロッパー事業の再エネ・省エネ対策を統括する各社の施設管理や建設関連部署からなる「イオン脱炭素ビジョン推進委員会」にて、気候変動に関連するリスク・機会の洗い出し、財務・経営戦略上の影響評価を行います。本委員会では、流通小売業にとって重要なリスク・機会となりうる「店舗操業」「商品調達」に関する事項を抽出・整理し、各々のさらなる詳細の特定・評価は以下に示すプロセスにおいて実施します。

● **対象範囲の設定**

国内・海外グループ企業全社が対象範囲となり、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も含まれます。

●短期・中期・長期のリスクと機会

経営戦略との整合性を考慮しながら、短期（～3年・2025年頃）、中期（3～10年・2030年前後）、長期（10年～30年・2030～2050年前後）のタイムスケールで気候変動関連リスクと機会を検討しています。ただし、短期のタイムスケールでは中期経営計画と気候変動課題への対応計画の時間軸と一致していますが、中長期のタイムスケールでは、事業・戦略・財務上の要素と気候シナリオによる分析結果が必ずしも一致していないため、常にシナリオのアップデートを行いながら、その時間軸の整合を調整するように努めています。

●気候シナリオによる影響、組織戦略の強靱性（気候シナリオ分析）

イオンの戦略には、1.5℃の世界に整合する移行計画を含んでいます。2019年に実施したシナリオ分析では2℃未満シナリオとしてIEAのSDSシナリオ、4℃シナリオとしてIPCCのRCP8.5シナリオを参照しました。

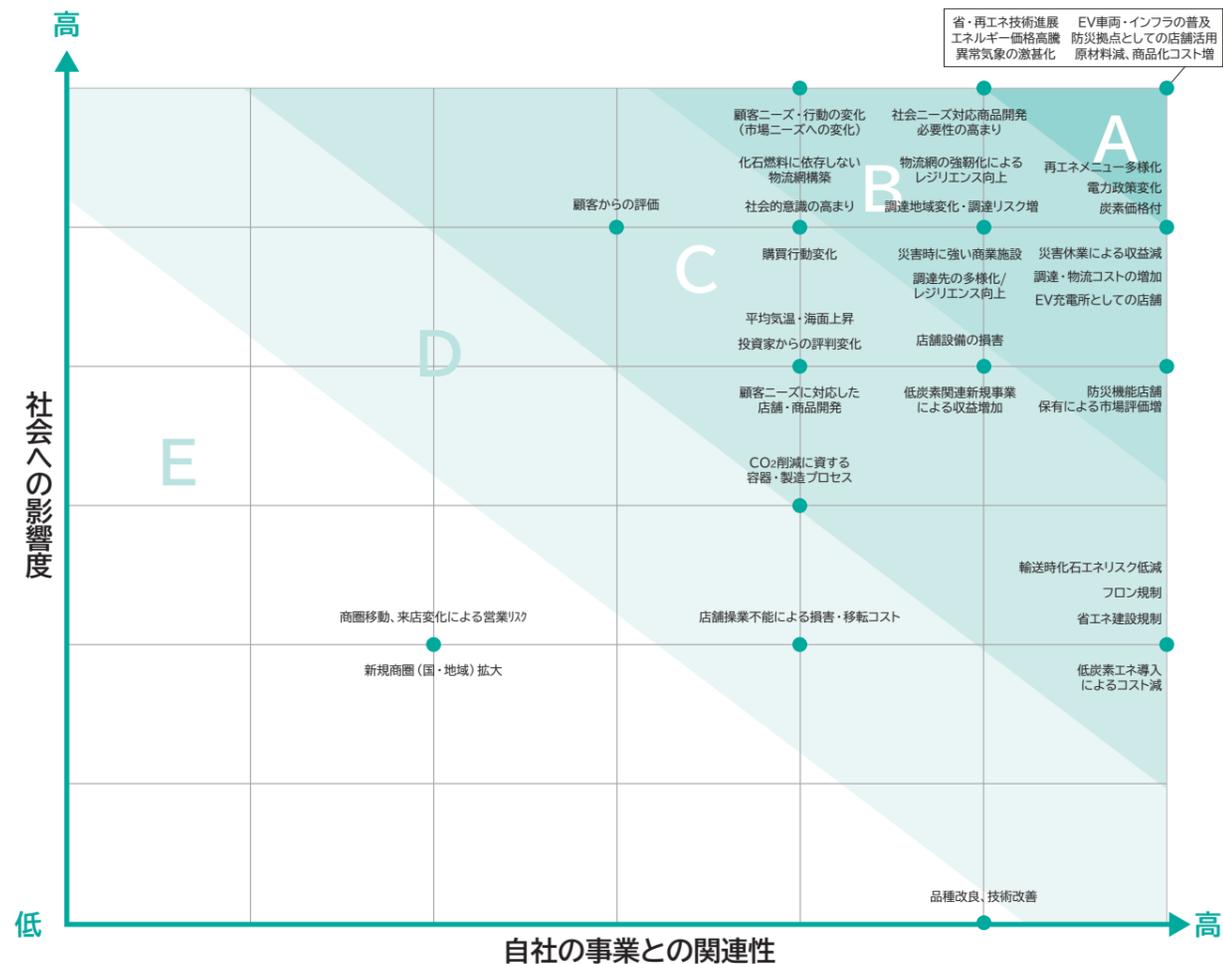
今回CO₂排出ゼロ目標の引き上げに合わせて、1.5℃シナリオの影響を新たに参照した分析を行っています。1.5℃シナリオとして、主にNZE（IEA）、SSP1-1.9(IPCC AR6)、4℃シナリオとしてSSP5-8.5(IPCC AR6)を参照しました。

●リスクと機会が事業・戦略・財務に及ぼす影響

①「重大な財務上・戦略上の影響」リスクの定義

- ・「直接的な損失」：店舗設備や商品在庫が気候変動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」と定義します。
- ・「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」と定義します。

≫ 気候関連リスク・機会の特定・評価



②「重大な財務上・戦略上の影響」機会の定義

- ・「直接的な収益」：顧客ニーズや行動の変化、さらには社会ニーズの変化などに対応するために開発される製品・サービス等については、新たな直接的な収益アップの機会と定義します。
- ・「間接的な収益」：高い防災機能を有することや、災害発生時にも強い地域の防災拠点として、及び商業施設として地域社会に貢献することは、市場における評価アップにもつながり、間接的な収益増の機会と定義します。

●気候関連リスク・機会の特定・評価

イオンとしてありたい姿の実現に向け、「社会への影響度」と「自社の事業との関連性」の観点から、マッピングを実施し事業に関連する課題を抽出しています。抽出される重要項目については、影響度と関連性の両軸で「高」となる右上の象限に含まれている項目を、グループが重点的に取り組むべき課題として特定しています。それぞれの重点分野ごとに目標・KPIを策定し、サステナビリティ推進体制のもとPDCAサイクルを回し、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。

≫ 特定されたリスク・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 (2030年:億円)			使用したシナリオ 考慮したシナリオ	
			店舗	物流	1.5℃	2℃未満	～4℃		
リスク	政策規制	炭素の価格付けによるコスト増 ^{※1}	●	●	353	341	227	IEA,WEO2022 NZE,APS,STEPS	
		電力政策・エネルギーミックス変化	●		大	中	小		
	技術	省エネ・再エネ技術の進展	●		大	中	小	IEA Global EV Outlook 2022,APS,STEPS	
		EV車両(物流)・EVインフラ(店舗)の普及	●		大	中	小		
	移行リスク	市場	顧客ニーズ・行動の変化	●	●	小	中	大	(ZEBIに関するデータは「IEA Net Zero by 2050」)
			原材料の生産減少、商品化コスト増加		●	小	中	大	
		エネルギー価格高騰による収益減 ^{※2}	●	●	1099	1099	943	IEA,WEO2022 NZE,APS,STEPS	
	評判	顧客の社会的意識の高まり	●	●	小	中	大		
		社会ニーズに適した商品評価(購買行動変化)	●	●	小	中	大		
	物理リスク	急性	異常気象の激甚化	●	●	小	中	大	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 ^{※3}			●	●	79	396	1584		
調達コスト、物流コストの増加			●	●	小	中	大		
製品及びサービス		顧客ニーズ・行動の変化	●		小	中	大	IEA Net Zero by 2050	
		社会ニーズに対応した商品開発	●	●	小	中	大		
機会	エネルギー源	脱炭素エネルギー導入によるコスト削減 ^{※4}	●		218	218	63	IEA,WEO2022 NZE,APS,STEPS	
		防災機能の高い店舗を保有することによる市場評価増→投資家からの評価	●		中	中	大		
	市場	災害時に強い商業施設 ^{※5} (電力確保、建物構造)	●		16	82	326	IPCC AR5,RCP2.6,RCP8.5及び AR6,SSP1-2.6,SSP5-8.5	
		地域の防災拠点としての店舗活用	●		中	中	大		
レジリエンス		品種改良、技術改善	●						

※1 目標達成時排出量×炭素税価格(1168万t-CO₂×140・135・90\$/t-CO₂ 1\$=150円換算)
 ※2 2030年必要電力量(87億7500万kWh)の50%を通常買電する場合の電力料金
 ※3 1か月売上(9兆5042億円)×被災店舗割合(1.5℃…1%、2℃…5%、4℃…20%)
 ※4 2030年必要電力量(87億7500万kWh)の50%をコーポレートPPAで買う場合(877億円)の通常買電との差益
 ※5 改修費(SC630店舗:1億円、SM2000店舗:5000万円)×対策店舗割合(同上:被災店舗割合)

【リスク管理】

●気候関連リスク管理プロセス

イオンでは、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ています。その上で、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などが各部署におけるリスクマネジメント状況を監視しています。一方、個社で対応できないリスク、例えば新型コロナウイルスや大規模地震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については、「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委員会」において、審議・意思決定を行っています。特に影響度の高いリスクについては、部門横断のタスクフォースを編成し、リスクの予見・予知・予防に努めています。

気候変動関連のリスクや機会をはじめとする環境・社会課題対応に関する重要事項についても、中期・長期経営計画や重要な施策に織り込み、最高意思決定機関である取締役会での決議・承認を経たのち、実行段階に移される体制を整備しています。また、大規模な自然災害が発生した場合の対応については予め定められた規程・手順書を定め、迅速かつ確に対応できるように教育訓練を継続して実施しています。

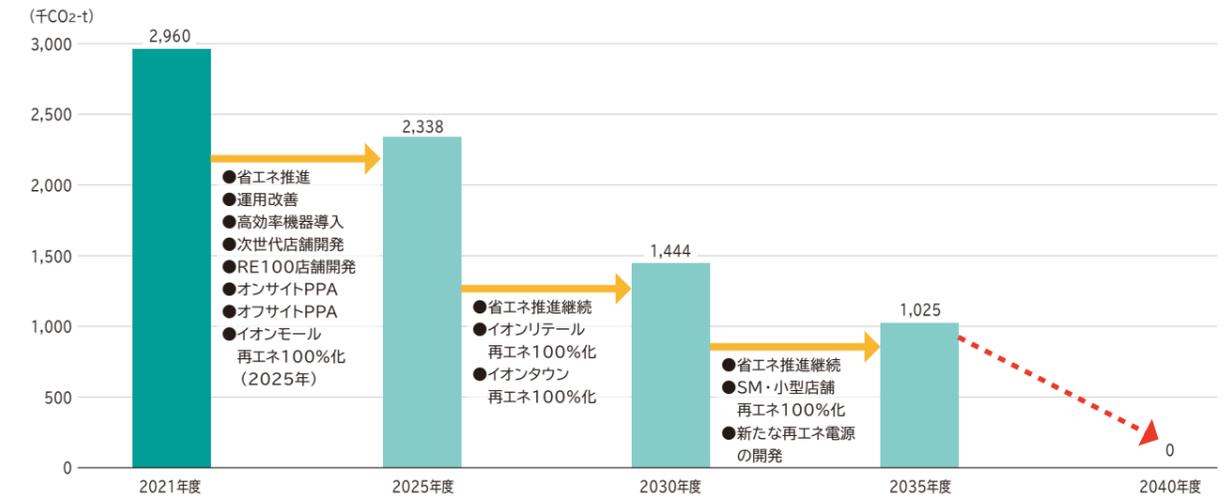
【指標と目標】

●気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

イオンは、2018年に「イオン 脱炭素ビジョン」を策定し、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」の3つを柱に、省エネ・創エネの両面から店舗で排出する温室効果ガス（以下、CO₂等）を総量でゼロにする取り組みを、グループを挙げて進めています。2021年には、中間目標*として2030年に日本国内の店舗で使用する電力の50%を再生可能エネルギーに切り替える目標を新たに追加し、グループで排出するCO₂等を当初の目標より前倒し、2040年までに総量でのゼロ化を目指しています。当社店舗におけるCO₂発生源の約9割は電気使用であることから、店舗で使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えることは、国内全体のCO₂削減への貢献にもつながります。イオンは、今後もすべての事業活動で持続可能性を追求し、グループが持つあらゆるリソースを活用して地域全体での脱炭素化の実現に向け、取り組みを加速します。主となる取り組みは、効率良くエネルギーを使用して省エネを推進する「エネルギー効率の向上」。太陽光発電を中心として再生可能エネルギーを創電する「再生可能エネルギーの創出」といった、省エネ・創エネを目的とした目標に加え、系統からの再生可能エネルギーの調達を進めてまいります。

* 中間目標は、パリ協定が目指す「1.5℃目標」の達成に向けた科学的根拠に基づいた目標であるとして、SBT (Science-Based Targets) イニシアティブの認定を受けています。

●移行計画 (RE100までのロードマップ、ビジネスの脱炭素化ロードマップ)

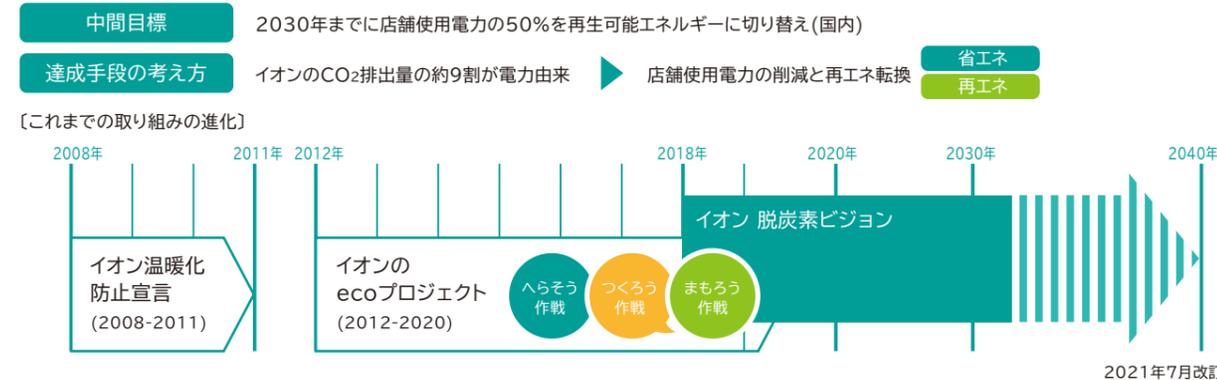
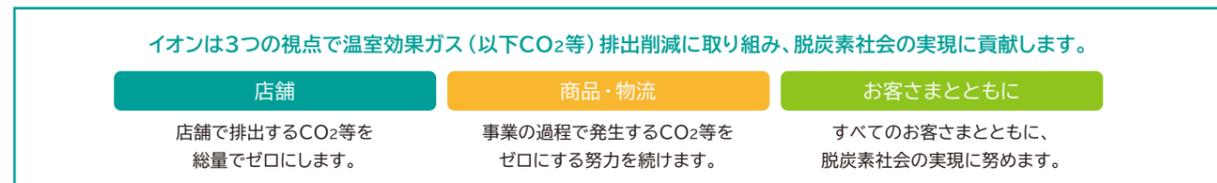


●主なアプローチ

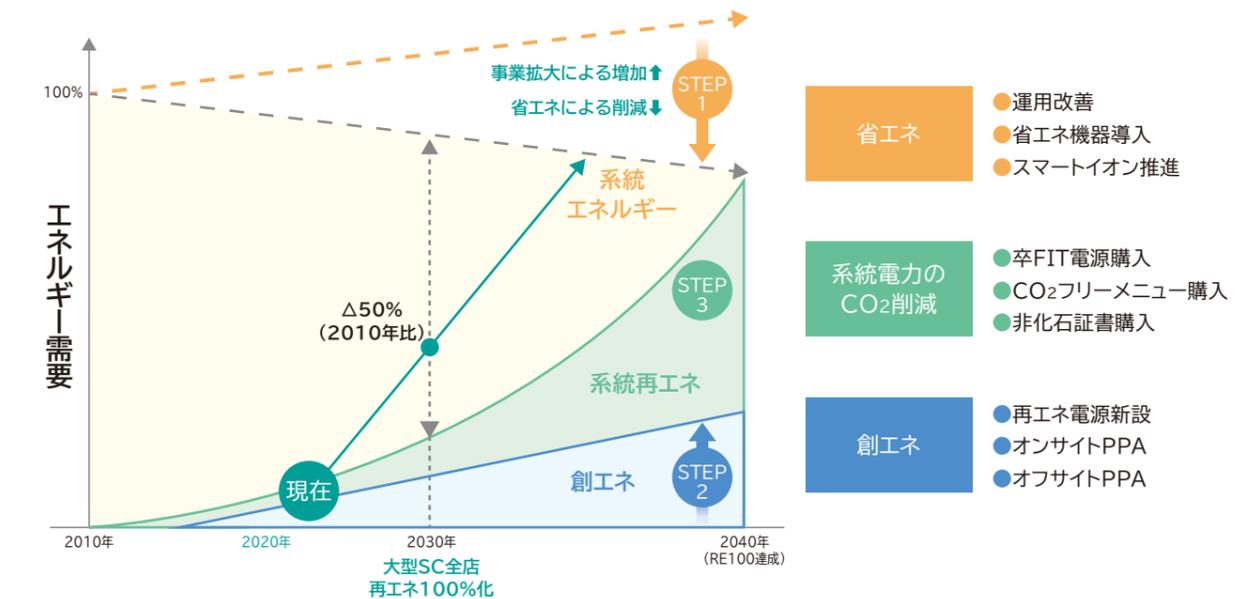
- 省エネによる使用エネルギーの削減
 - 運用改善、省エネ機器・高効率機器の積極導入、次世代型店舗の開発
- 系統からの再生電力調達
 - RE100店舗の開発、家庭余剰再生電力の活用 (卒FIT)、お客さま参加型の再生電力調達
- 創エネ取り組みの推進
 - オンサイトPPAのさらなる展開、自己託送やオフサイトPPA等による再生電力調達、新たな再生電力電源開発
- スコープ1の取り組み
 - 化石エネルギーの再生電力化、自然冷媒化の促進、カーボンニュートラルガスの導入拡大

≫ 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。



≫ RE100までのロードマップ



●温室効果ガス排出量（スコープ1&2）

イオンの店舗では、快適なお買物環境を整えるため、空調や照明、冷凍・冷蔵ケースなど多くのエネルギーを使用しています。イオンの店舗におけるCO₂発生源の約9割は電気使用であることから、店舗で使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えることは、国内全体のCO₂削減への貢献にもつながると考えています。これは、店舗屋上などへの太陽光発電システムやPPAモデルの導入拡大、卒FIT電力の買い取り強化、各地域での再エネ直接契約を推進するなど、店舗でのエネルギー由来のCO₂排出量削減が、イオン全体の温室効果ガス排出量削減に大きな影響をもたらすことから、店舗におけるCO₂削減に注力しています。また、店舗の基本照明・スポットライト、共有部分などのLED照明への切り替えや、省エネ機器の導入・更新やエネルギーの合理的な管理手法の検証などにも積極的に取り組んでいます。

グループ全体のCO₂排出量は約3百万t-CO₂(2021年度)であり、構成比は約90%が日本国内で、10%が海外となっています。

●スコープ3への取り組み

イオンでは、自社の事業を通じ環境負荷を与えている部分については、「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・削減に向けた取り組みを本格的に開始しています。

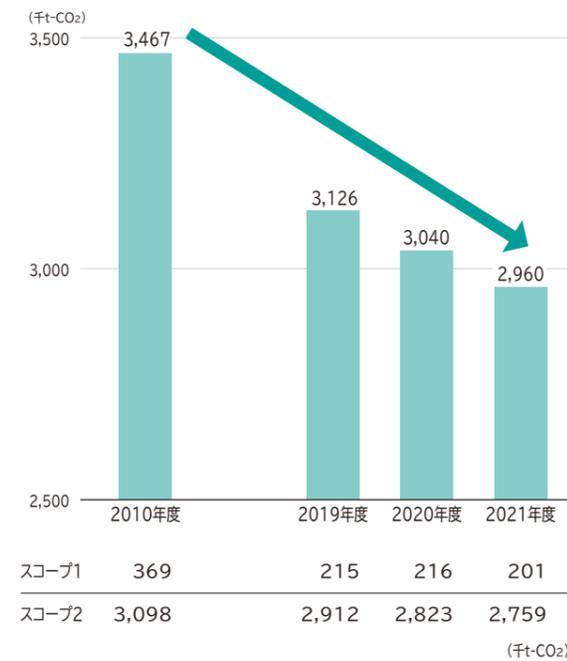
①製品・サービス

自社の排出するCO₂をゼロにするとともに、商品の製造過程や使用段階で発生するCO₂等についても、削減に向けた取り組みを進めています。イオンのスコープ3排出量は、原材料の調達、パッケージングの外部委託、消耗品の調達など、製品に関わる分野が主要な割合を占めています。そのため2021年度からは、プライベートブランド「トップバリュ」の食品、H&BCの主な製造委託先に対し「気候変動への取り組みに関するアンケート」を実施し、各社の気候変動課題への方針や取り組み状況の確認、及びイオンへの要望などのヒアリングを開始しています。また、2022年度には、前年に取得したデータを基にサプライヤーさまを細かく分類し、それぞれの状況、適性に応じたアプローチを進めるべく、さらに密なエンゲージメントを展開しています。将来的には、トップバリュ商品の製造過程で発生するCO₂等をより高精度に算出し、サプライチェーン全体の具体的な削減計画の策定や、及び脱炭素推進に向けた企業間連携を拡大してまいります。

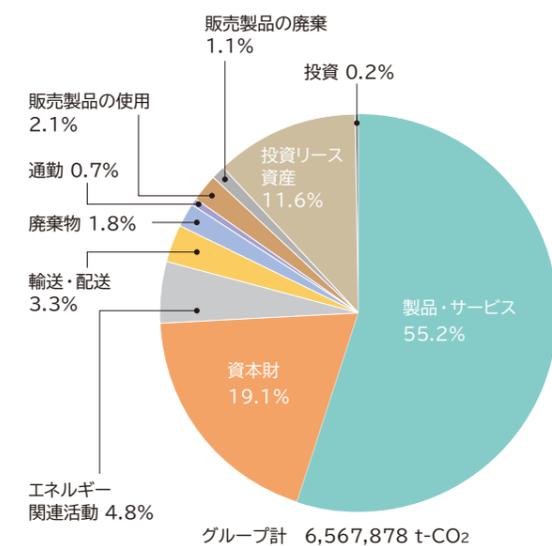
②資本財

我々は、店舗運用時だけでなくショッピングモールやスーパーマーケットなどの開発・建設段階における排出量の把握、及び削減にも取り組んでいます。店舗の建設にかかわるCO₂

≫ CO₂排出量推移（スコープ1&2）



≫ グループ スコープ3排出量の内訳（2021年度）



排出量を検証し負荷の高い要素を抽出、環境負荷の少ない部材・材料の開発や、建築工法などを検討するために、大手ゼネコンとの取り組みを開始しています。

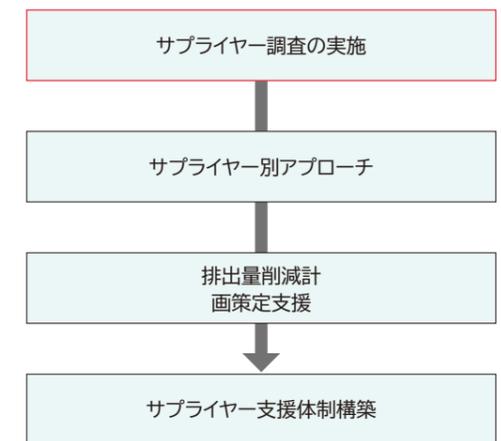
③輸送・配送

物流面においては、ネットスーパーなどの近距離物流から、物流センターで使用する車両の脱炭素化や、様々なパートナーとの連携による物流の効率化についても取り組みを始めており、さらなる取り組み拡大を進めています。

④販売製品の使用・廃棄など

お客さまのライフスタイル変化に合わせた新業態の開発、お客さま向け啓発活動の推進、自社店舗をプラットフォームとした「脱プラスチック」「廃棄物削減」の取り組み推進など、スコープ3全体での削減に向けた活動も引き続き継続してまいります。

≫ サプライヤー連携



TOPICS

サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に向けた協業取り組みを開始

「イオン 脱炭素ビジョン」では、自社の排出するCO₂をゼロにするとともに、商品の製造過程や使用段階で発生するCO₂等についても削減に向けた取り組みを積極的に進めることを約束しています。その背景には、バリューチェーン全体で脱炭素化に取り組むことが世界の標準となりつつあり、社会的要請が高まってきていることがあります。多くのサプライヤーの皆さまと事業活動を行っているイオンでは、脱炭素社会の実現においてもサプライヤーとの連携を強め、サプライチェーンにおけるCO₂等の削減をより確実なものにするために、排出量の管理・削減に本格的に取り組んでいきます。

そのファーストステップとして、トップバリュの製造委託先とのエンゲージメントをこれまで以上に深める活動を開始しています。これまでトップバリュ製造委託先には、「イオン サプライヤーCoC」に基づいた行動規範の遵守へのご理解と、定期的な監査にもご対応いただきながら、環境への基本的な取り組み状況の確認を行ってまいりました。こうしたコミュニケーションをさらに緊密にするため、トップバリュの食

品ならびにヘルス&ビューティーケア商品の主な製造委託先にアンケートを実施し、各社の気候変動関連課題への取り組み状況や組織体制、温室効果ガス排出についての情報共有を図るとともに、イオンに対する要望などのヒアリングを開始しています。脱炭素に向けた取り組みを進めるうえで、まずは各製造委託先の現状を把握し、脱炭素推進における課題や問題点を抽出するなどデータを確実に蓄積してトップバリュ商品の製造過程で発生するCO₂等をより高精度に算出し、数値算定をさらに精緻化していきます。2025年までの期間を「第1ターム」と位置付け、必要に応じ、温室効果ガス排出削減計画や方針策定等を含め、サプライヤーとの協働による推進活動を積極的に行ってまいります。

将来的には、国際規格に整合した各社の目標設定や効果的な省エネ計画の立案、これまで以上に脱炭素に資する商品を開発して、あらゆる側面でサプライチェーン全体での温室効果ガス排出削減計画を具体的に進めていくとともに、脱炭素推進に向けた積極的な企業間連携も目指していきます。

人権に関する基本的な考え方

イオンは、事業活動に関わるサプライチェーン上で働く人々、お客さま、及びグループ従業員の人権を尊重することを重要な社会的責任として捉えています。基本理念である「人間尊重」の経営を実現するため、2003年に「イオン行動規範」を制定し、その推進のため、2008年に「イオンの人権基本方針」を策定しました。2018年まで改訂を重ね、現在も継続して推進しています。

人権基本方針のもと、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。

イオンの人権基本方針

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



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83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、在職期間中を通して毎年1回開催されます。2021年度はオンライン形式でのべ42万7千人が受講しました。

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、2021年度までに約16万7千部を配布。各自の啓発に役立てています。



人権啓発ガイドブック (2022年3月改訂版)

イオンの人権啓発推進体制



※ 現在は、人事・管理担当兼リスクマネジメント管掌が担っています。

コミュニケーションラインをつなぐ報告制度

現場の声をきめ細かく吸い上げ、あらゆる従業員に安心感を与える仕組みとして、内部通報制度を設けています。

2004年に設置した「イオン行動規範110番」では、法令違反や不正などの通報にとどまらず、「上司に話せないこと」「困っていること」など職場に関わる様々な問題に対応する窓口として、広く通報・相談を受け付けています。2020年からは、役員を行為者とする重大な違法行為を通報する窓口として「弁護士事務所通報窓口」を設置し、コンプライアンスの強化を図っています。通報・相談内容は、企業倫理チームによりグループ該当各社に連絡され、その後3週間をめぐり事実関係を調査・対応のうえ、是正措置を含む結果について報告するというルールを徹底しています。

また、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。

ダイバーシティの推進を経営戦略の一つと捉えて

ダイバーシティの推進は、社会的課題の対応だけではなく、経営戦略の一つと捉えています。国籍・性別・年齢・心身の障がいの有無・性的指向と性自認等による差別を排し、能力と成果に

貴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ことを基本的な方針としています。その根底には、合併を繰り返すことで成長してきたイオンが培ってきた、互いを理解し、互いを認め合う、他者を尊重する企業文化があります。



誰もが活躍できる職場を目指して、ダイバーシティを推進

江藤 悦子
ダイバーシティ推進室 室長

2013年5月に開催した株主総会にて「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社」「女性管理職比率50%」を目指すことを宣言し、同年、ダイバーシティ推進室を設置しました。現在、2025年度までの達成を目標として、グループを挙げて取り組みを進めています。イオンは、創業当時から「人間尊重の経営」を志向しており、多様な人材の、多様な価値観を活かすダイバーシティ経営の概念はあり続けてきましたが、一つの大きな目標を明確に掲げたのが、女性の活躍です。その他、グループのさらなる成長、拡大に向けて、女性に限らず、すべての従業員が働きやすく、活躍できる企業環境づくりを実現するために、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 (D&I) 推進を“ダイ満足”活動と名づけ、グループ共通で取り組んでいます。グループの主要会社のダイバーシティ推進担当者が中心となり、それぞれ自社の現状分析と課題設定を行い、地域に根ざし事業特性を活かした独自の活動に取り組むほか、各社は互いに交流し、推進活動の好事例を共有しています。



女性活躍については、階層別研修などを通して、ライフプランを多面的に捉え、既婚・独身・子どもの有無など様々なロー

ルモデルとなる先輩社員に接することで、ライフイベントに直面しても働き続けられることや目指す管理職の姿をイメージすること、個々の悩みを相談・共有できるような機会を提供しています。2020年度以降は研修をオンライン開催にしたことで、全国各地で参加者が増え、個々の学びに留まらず、グループの横断的な学びと交流の機会という強みがより発揮できるようになりました。次の管理職候補となる係長相当職の比率が向上するなど、確かな手ごたえを感じています。

また、急速な環境の変化に対応するためにも、多様な人材を活かす組織風土、既存管理職の意識改革、イクボスなどの今の時代に合ったマネジメントスキルがますます求められるようになってきました。そこで、上司や同僚含め誰もが持つアンコンシャス・バイアス（無意識の根拠のない思いこみや偏見）の払拭や、心理的安全性を高め、チーム力を上げるためのセミナーなども行っています。多様な人材に働き方の選択肢を広く用意していくことは当推進室の使命の一つと考えています。

すべてのイオンピープルそれぞれが持つ個性、多様な価値観を互いに認め、活かすことで、イノベーションを生み出し、それがイオンのさらなる成長を支えていくと考えます。絶えず革新し続ける企業集団として、新たな価値を創造、提供し続けるために、「ダイバーシティ経営」を推進していきます。

お客さまに接する従業員がまず健康であること

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。



受動喫煙対策・卒煙支援、感染症対策を第一の取り組みに

グループ従業員の健康課題に対応する施策として、喫煙及

び受動喫煙に注目し対策を行っています。喫煙者数前年比25%削減を目指し、グループ115社において就業時間内禁煙・敷地内禁煙を展開するほか、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ウェブ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めた従業員の接種拡大に取り組みました。

従業員の健康意識を高める全社的な取り組み

従業員のヘルスリテラシー向上のため、毎年2カ月間、全従業員参加型の「健康チャレンジキャンペーン」を行っています。

2018年度には健康ポータルサイト「PepUp」を立ち上げました。40歳以上の従業員は健診結果を確認することができます。「健康年齢」という指標をもとにアドバイスを得ることができます。改善が認められた場合には健康ポイントが付与され、電子マネーWAONポイントに交換できる仕組みで参加率を高めています。PepUp内で案内される健康ウォーキングイベントに参加した従業員は、参加しなかった従業員に比べて、「30分以上の運動習慣がある」割合が25%高くなりました。2022年8月時点で9.7万人が登録し、健康改善行動に取り組んでいます。

公的認証を健康経営の診断に活かす

イオンでは、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「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21社が「健康経営優良法人2022」認定企業となります。



イオンが求める人材像

イオンの「絶えず革新し続ける企業集団」という理念に共感し、自ら積極的に行動を起こせる自立心のある人材を求めています。自ら考え、行動し続ける。お客さまが求めることは何か、お客さまの変化はどうなっているのか、それらを察知し、対応していくことが革新を生み出します。こうした自立心のある人材を育成し、適材適所に配置していくことが人事の重要な役目だと考えています。

教育は最大の福祉

イオンの人事には、代々受け継がれる「教育は最大の福祉」という言葉があります。教育によって従業員のスキルを向上させ、お客さまにより良い商品・サービスを提供する。それが収益につながり、働く人たちの所得向上につながっていく。そのため、従業員には自らキャリアを考え、目標に向けて努力し続けることを求めます。公募制度やイオンビジネススクールなど、自らのキャリア形成の選択肢と、そのための勉強の場の提供などの教育投資を積極的に行っています。



1964年業界初の企業内大学OMC（オカダ・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）

地域を構成するパートタイム従業員の処遇

グループ内には約40万人のパートタイム従業員がいます。今後、深刻な人手不足が予想されるなかで貴重な人材として、時間的・地域的制約があるなどの立場を考慮した対応を工夫しています。シフト制の時間差勤務が多いことから、業務連絡や教育では、デジタルテクノロジーの活用を図っていきます。その一方で、営業現場である店舗の従業員にとってOJTは大事な教育の機会となるため、教育役であるマネージャーのスキル向上を図っていきます。

グループシナジーを活かした経営者教育の強み

管理部門では、「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。

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、その社長を務めるまえに、少し小さいサイズの企業のプレーイングマネージャーなどで経験を積み、上場会社からさらにグループ経営を目指すというローテーションを行っています。

2000年度からは「経営人材開発委員会」を設置し、グループ各社の社長が面接官となって対象者を評価し、次の役員育成に向けて、年間何十人かの経営者候補をプールしていく取り組みを始めています。

グローバル人材としての資質

グローバル人材とは、国籍を問わず、事業を行っている地域をよく理解したうえで、ローカルのスタッフと事業をしっかりと背負って立てる人材だと考えています。基本理念に基づき地域の発展やお客さまの生活の豊かさのために何をすべきか考え、自らを律して行動していくことが必要です。それぞれの事業を行っていくうえでも、人材の登用・評価においても、決してぶれない価値観を持つことが人材を育成していきます。

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、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。現在はデジタル人材の育成に注力しており、デジタルアカデミーを通じ、社内育成と中間採用の両方で年間1,000名の人材を育成しています。

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」をグループ全社に導入し、入社後3年の内に基礎を徹底的に学習します。

これらに加え、各地域に密着したローカル人材の育成、お客さまの体験価値向上を担う店舗の従業員の育成にも注力しています。必要な応対技術の習得を進め、リアル店舗での体験価値の向上に向けたスキルを磨き、地域密着経営を実現する主役として育成していきます。

イオン役員コンプライアンス研修

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。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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、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

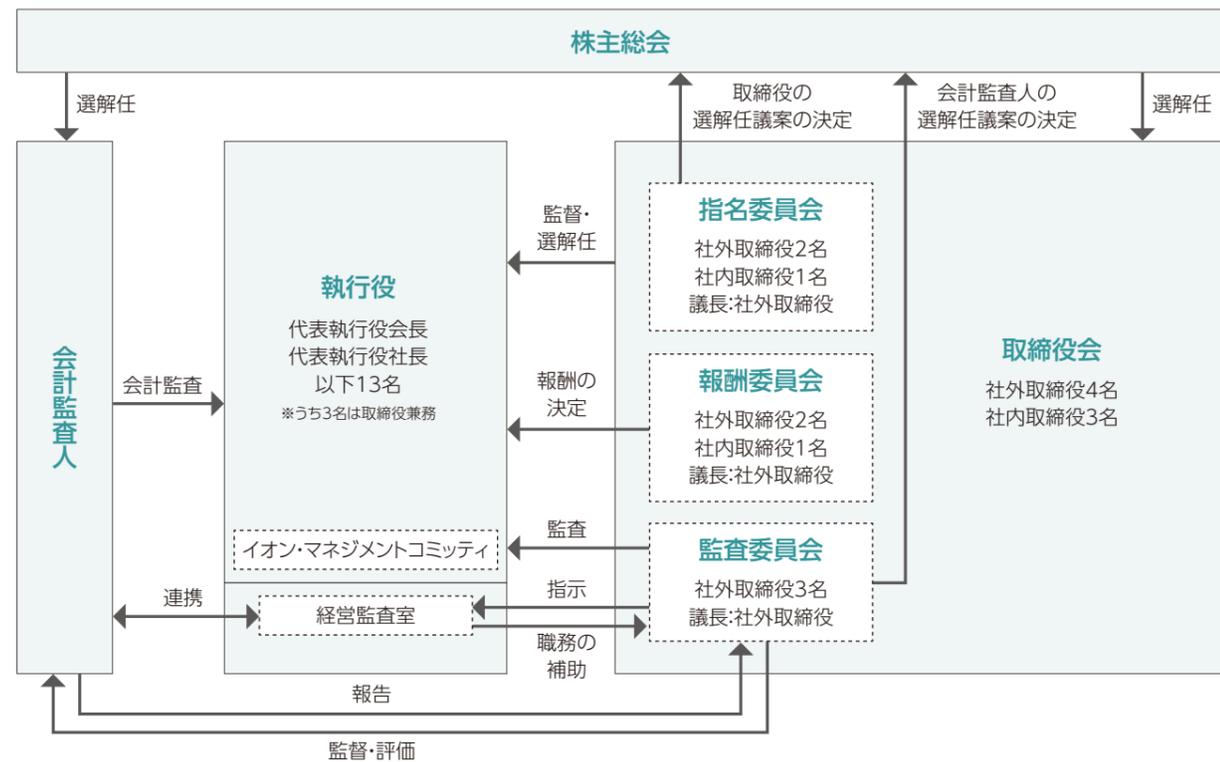
業統治の基本的な考え方を、右記に示す「コーポレートガバナンスにおける基本姿勢」として定め、これを中核とした「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し公表しています。

コーポレートガバナンス体制

当社では、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を追求し、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、純粋持株会社としてグループの事業や個社の枠組みを超え、グループが目指すべき経営方針の策定や、経営資源配分の最適化、事業を超えたシナジーの創出に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制 (2022年5月25日現在)



取締役会の役割と体制

取締役会は、当社の経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、経営の基本方針ならびに業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役及び執行役の職務の遂行を監督しています。取締役会の実効性を高めるため、多様な

経験・能力・専門知識を持つ取締役により取締役会を構成しています。また、取締役会は、社外取締役を過半数とすることで、より一層の透明性、公正性を維持・向上できる体制としています。

コーポレートガバナンスにおける基本姿勢

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、変化の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。

最大の経営資源である人間の尊重

人間こそ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。

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。

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。

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基本方針

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



取締役会の運営

取締役会議長は、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

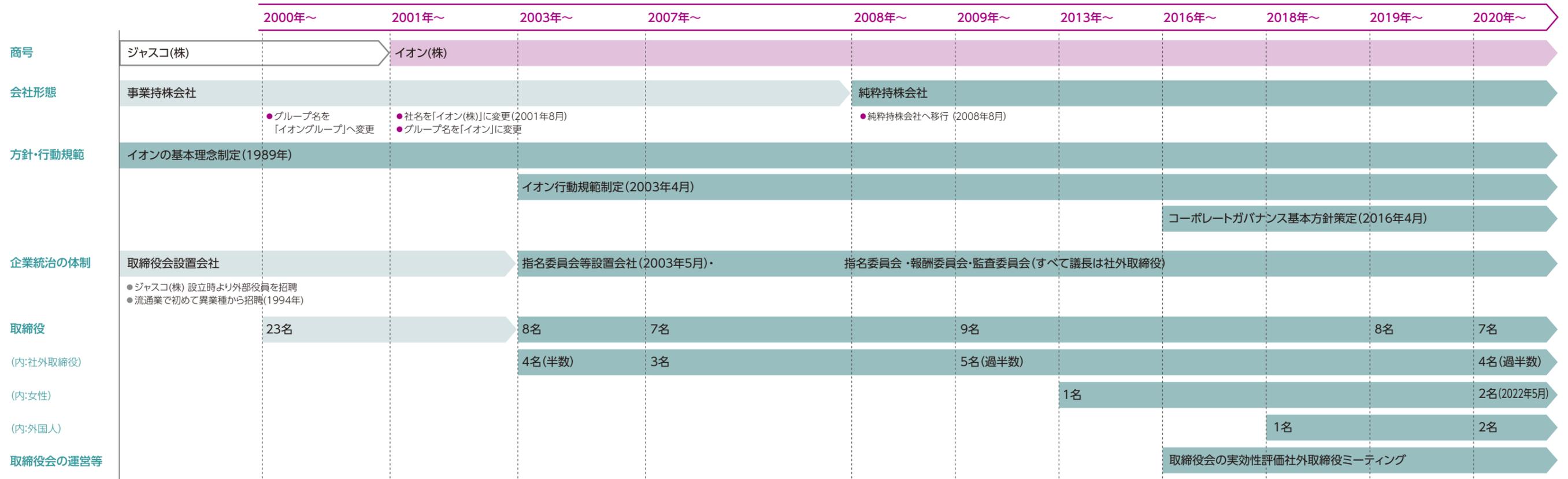
政策など重点的な議論が必要な課題に対しては、取締役会における審議に向けて別途議論の機会を設け、取締役による十分な議論の時間を確保しています。年度終了後の取締役会にて前年度の活動と成果を討議し、その結果を経営陣に共有するとともに、その概要を開示しています。

取締役会及び委員会の実施状況 (2021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執行の監督 ・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3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とコーポレートガバナンスの変遷



グループマネジメント体制の変革

イオンには、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、国際化を進める中、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戦略を推進する中、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事業、SM事業、ヘルス&ウエルネス事業、総合金融事業、ディベロッパー事業は国内を代表する事業規模となり、2021年度には連結営業収益8兆7,000億円を超える企業グループに成長し、アジアを中心に15カ国、約2万店舗/カ所で事業を展開しています。

また、2021年4月に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、それぞれの中期計画を策定しています。

親子上場に関する考え方

当社の連結子会社は286社であり、そのうち20社が株式を上場する親子上場の形態としています。「イオンの基本理念」のもと、当社はグループ会社の経営の自主性・独自性を重視し、分権性によるグループ経営の実践がグループの企業価値向上につながると考え、創業以来これを実践してきました。グループ会社のうち、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ることに加え、資本市場の規律によりその経営の質の向上が見込まれる子会社を上場子会社としています。上場子会社の独立性や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。

買収防衛策について

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、当社では、短期的な利益追求や企業価値を毀損しかねない大量株式取得行為に対する必要かつ相当な手段として、①大量株式取得者は当社取締役会に対して大量株式取得に先立ち必要かつ十分な情報を提供しなければならず、②当社取締役会が当該情報を検討するために必要である一定の評価期間が経過した後にのみ、大量株式取得者は大量株式取得を開始することができるというルールを設けています。

社外取締役

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名のうち4名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、当社は社外取締役4名全員を「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名中2名、監査委員会は3名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・行動規範の考え方を共有し、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。

●社外取締役候補者の指名基準

- (1) 取締役としてふさわしい人格、識見を有すること。
- (2) 当社の基本理念・行動規範等の考え方を共有いただけること。
- (3) 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・知見を有すること。
- (4) 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こと。

●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者とします。

1. 現在及び過去、当社または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、当該取引先最終事業年度における年間連結売上高の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。

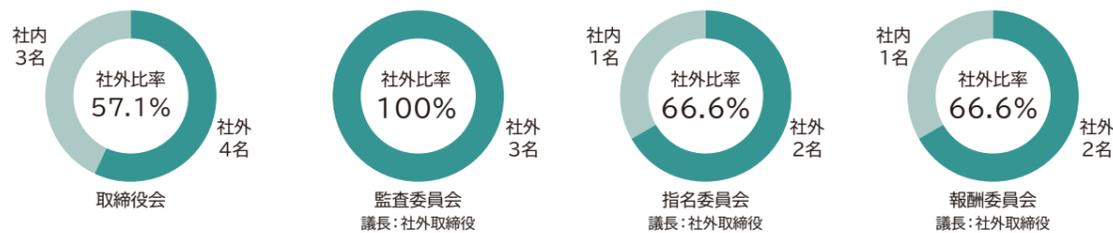
※ 但し、上記(1)～(7)のいずれかの項目に該当する場合でも、当該人物の人格、識見等に照らし、実質的に独立性を有すると判断した場合には、その理由を対外的に説明することを条件に、社外取締役候補者とすることができる。

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内部監査部門による職務の補助、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。

委員会の役割について

指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、各委員会の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名中2名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

▶▶ 取締役会及び3委員会の構成



※ 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。

執行役

代表執行役は、当社を代表し、取締役会から委任された事項の決定及び業務に関する行為を行っています。執行役は、代表執行役の指揮命令のもとに、取締役会決議に基づき委任を受けた事項の決定、及び経営執行を行っています。

行役がこれを決定しています。代表執行役は、各執行役の職務と権限を明確にすることで、責任体制の明確化と経営判断の迅速化を図っています。

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

業務執行に関わる意思決定

取締役会の権限を、会社法上または定款上、取締役会で決議しなければならない事項を除き、代表執行役に委任し、より迅速な意思決定を行っています。代表執行役をはじめとする経営幹部で構成する「イオン・マネジメントコミッティ」※において業務執行方針や重要案件を付議し、協議を経て代表執

内部監査及び監査委員会監査組織の設置

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ある「経営監査室」を設置し、グループ各社の常勤

監査役及び内部監査部門や会計監査人と連携して内部監査を行うほか、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。

役員報酬制度

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。

●報酬制度の基本方針

- (1) お客さま、従業員、株主さまに理解され支持される公正感が高く透明性のある適切な基準で決定します。
- (2) 当社グループの中長期の経営戦略及び業績と連動し、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・業績を踏まえて報酬体系・水準を適時適切に見直すものとします。

●取締役報酬

- (1) 取締役には、基本報酬を支給します。
- (2) 業務の執行を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

業績連動報酬などの実績について

業績報酬及び株式報酬型ストックオプションの支給については、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ています。2021年度は、連結業績と

●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エイトは、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く係数により決定します。

代表執行役会長による各執行役の当該事業年度の業績評価結果を元に、報酬委員会で提案、審議した結果、業績報酬支給率を40%としました。

▶▶ 2021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名	49百万円	16百万円	8百万円	73百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1名	50百万円	17百万円	8百万円	75百万円
執行役員副社長(代表執行役を含む)	2名	77百万円	50百万円	26百万円	154百万円
執行役員	4名	118百万円	50百万円	30百万円	200百万円
合計	8名	295百万円	134百万円	74百万円	504百万円

(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97期の業績に基づき2022年4月8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、2022年6月21日に新株予約権を割り当ててあり、上記の支給額は、2022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、期中退任の2名の執行役に対し、当期中に基本報酬13百万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

2021年度は前年度と同様、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。当社の強み、弱み、機会、リスクに関する社外取締役それぞれの見解を共有し、策定段階にあった新中期経営計画のなかで当社の最優先事項となる施策について十分な時間をかけて相互の意見を交換しました。

●前年度の実効性評価において設定した課題

- (1) 中期経営計画の推進に伴う持続的な成長と企業価値向上を目指した議論の充実
- (2) 監督と執行側のコミュニケーションの充実（継続）
- (3) ホールディングス機能とグループガバナンスのさらなる強化（継続）

●取締役会の実効性についての分析・評価方法（2021年度）

- ・社外取締役ミーティングにおいて取締役会実効性に関する意見交換を実施
- ・社外取締役への個別インタビュー
- ・記述式アンケート

●設定した課題への取り組みに対する評価

- (1) 2021年度取締役会では、2025年までの中期経営計画で掲げた5つの変革の施策の進捗状況や経営上の課題を中心に議論を行いました。さらに取締役会を補完するものとして、経営統合や企業買収等、当社グループに大きな影響を与える案件については社外取締役から意見を求める会議を設けるなど、タイムリーな情報共有と充実した議論は持続的な成長と企業価値向上に機能していると評価しています。
- (2) 監督と執行側のコミュニケーションにおいては、独立社外取締役と社内取締役3名との間で個別に面談を行い、各々の中長期的な課題から取締役会には報告されない事項など、幅広く自由なテーマで率直な議論が行われました。加えて、中期経営計画の重要施策については執行側の責任者から取締役会に対して十分な説明を行い、社外取締役との建設的な議論から提起された意見を経営に織り込みました。今後も監督と執行側の相互理解が促進されるよう一層のコミュニケーション強化を図ってまいります。

- (3) 2021年度は、「グループDXの取り組み・IT投資の進捗状況」の監査を実施し、監査委員会にてグループITガバナンスの監査報告がなされ、その状況をモニタリングするなど実効性の高い取り組みを行っています。またリスクマネジメント委員会にて子会社管理の実効性のモニタリングを行い、各社の課題対策にも連携体制を取って強化策の推進を図ってまいります。

●実効性向上に向けた取り組み

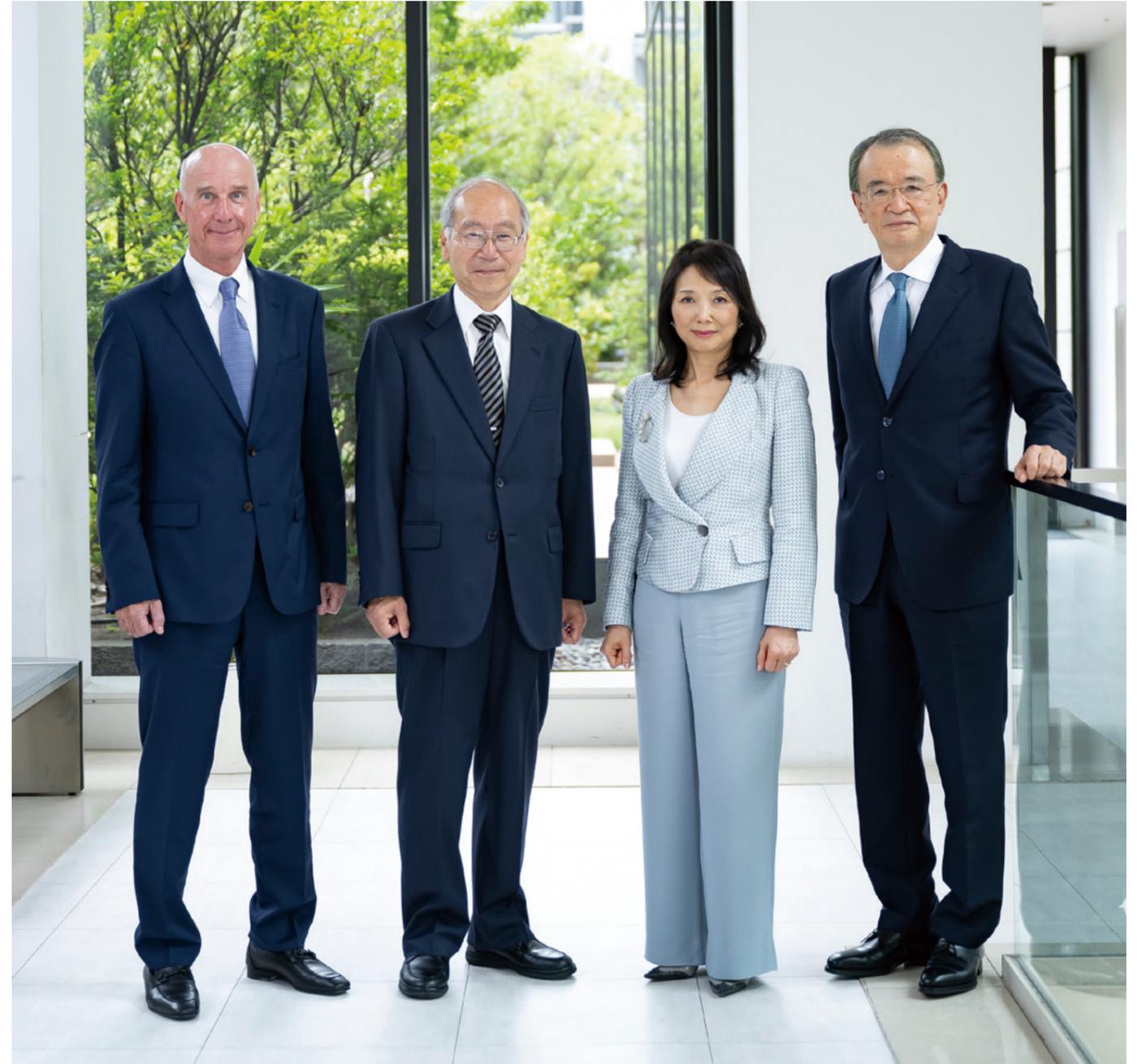
2021年度は前年同様社外取締役だけで構成される社外取締役ミーティングを開催し、議論を深めました。当社の強み、弱み、機会、リスクに関する社外取締役それぞれの見解を共有し、策定段階にあった新中期経営計画のなかで当社の最優先事項となる施策について十分な時間をかけて相互の意見を交換しました。また2022年度の取締役会で討議すべき事項や経過報告のあり方など幅広いテーマの議論が行われ、その意見は2022年1月度の取締役会にて社外取締役より報告されました。

●2022年度の取締役会について

- (1) 2022年度の取締役会では引き続き中期経営計画で掲げた5つの成長戦略について四半期ごとに経過報告をするものとし、計画の確実な実行に向けて取締役会がその進捗状況をモニタリングします。
- (2) 中期経営計画、その他重要案件について審議時間・機会が不足する場合は、政策審議ミーティングを開催し社外取締役を交えて十分な討議の場を確保します。また、執行側に委任された社内の決議事項については、内容を共有し適宜報告します。
- (3) 重要なM&A、大型投資、新規参入、再編及び撤退といったグループへのインパクトが大きい事案が生じる場合は、取締役会或いは、別途、説明の機会を設けて十分な検討を行うことで監督機能を高めます。

コーポレートガバナンス報告書

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



専門分野における豊富な経験と見識で
経営の質を高める

当社は、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ことを社外取締役の選任基準としています。そのためリテール、金融・財務会計、法律・コンプライアンスに関する専門知識を有する人物を社外取締役に招聘。取締役会において助言・指導を行い、各委員会の議長・委員として活動することで、経営の透明性の確保、基本理念等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。



取締役、報酬委員会議長、監査委員

塚本隆史

当社では取締役会をいかに実効的に機能させるかという課題について社外取締役間でも継続的に議論しています。例えば取締役会の重要な役割である経営陣の業務執行をモニタリングするうえでは、一般に社内外の既存データに基づきKPIを定めて実績をフォローすることが多いと考えられます。しかし急速に変化する経営環境の下では、自社の実績や経済・市場の成長率等のデータから変化の予兆の有無を捉え、将来の消費者行動のトレンドや競争環境の変化を予測すること、そしてその変化に対応するために自社の事業領域を見直し、目指すべきKPIやマイルストーンを組み立てることがより重要であると考えられます。イオンの取締役会ではダッシュボードを活用し、そこから得られるデータを通して事業環境の変化と将来の課題を明らかにし、迅速な対応を促すという観点での議論が活発に行われています。一例としてコロナ禍により消費者のオンラインでの購買行動が加速していく中では、店舗売上のみではなくEC市場での数字も合わせた競争環境を見るのが肝要であり、その結果を踏まえてデジタルシフトの投資規模やスピード等の施策に反映していくことに意義があります。このようなアプローチは国内のみならず中国・ASEANの市場においてますます重要となってきています。

次に環境・グリーン戦略についてですが、取締役会ではお客さまや従業員とともに事業活動を通じて気候変動・地球環境の課題に情熱をもって取り組み、グループ全事業共通の使命として推進していくことを改めて確認しています。イオンはこれまで店舗のCO₂削減や持続可能な商品調達の推進、食品廃棄物やレジ袋の削減、植樹活動の推進などに取り組んできましたが、これからもイオンの基本理念を体現すべく、環境負荷の削減はもとより地球環境の改善と再生に資する活動に積極的に取り組むとともに、透明性の高い開示を行っていくことを取締役会として後押ししてまいります。



取締役、監査委員会議長、指名委員会議長

大野恒太郎

近年、企業のガバナンスやコンプライアンスに社会的な注目が集まっています。特にイオンのように消費者に直接接する企業は、その信頼を得ることが決定的に重要ですが、様々な現場を有するイオンには常にガバナンス、コンプライアンスの問題が生じ得る懸念があります。私が議長を務める監査委員会は、グループ経営監査室を介した多様な内部監査、グループ各社トップ、監査役との連携などを通じてグループ全体のガバナンス、コンプライアンス向上に努めており、グループ全体に明確な方針を示し、その実現に向けた枠組みを作ることを重要視しています。その一方で、事業会社のトップは、常に顧客や社会視点でのリスク感覚を持って経営に当たる必要があります。また、社外取締役として、長期的、国際的な視点から、イオンが環境対応等サステナビリティに関わる取り組みを将来に向けたビジネスチャンスと捉え積極的に推進していくべきことを提言しています。イオンにはイオンならではの強みがあります。一つめは生産者から消費者に至るサプライチェーンの全体に関与していること。二つめに、環境問題等についてお客さまと協力して取り組める立場にあること。三つめは、小売に限らず様々な業態を持ち、既に地域の社会インフラとして大きな役割を担っていること。四つめは、企業理念として地域社会への貢献を掲げ、環境課題等に取り組んできた長い伝統があることです。例えば、イオンは消費者に対してフードロス、プラスチックの削減等呼びかけることができるように、大きな社会課題に取り組める立場にあります。また、事業活動を通じた取り組みに加えて、(公財)イオン環境財団、(公財)イオンワンパーセントクラブの活動と連携することも、グループ全体としての社会的な信頼を高めることにつながります。イオンはこうした強みを生かして、サステナビリティに関わる活動により磨きをかけてほしいと考えています。



取締役、指名委員、報酬委員

ピーター チャイルド

取締役会において、私は中期経営計画に対してマイルストーンの設定や、オペレーションを評価するKPIの導入などを提言してきました。同時に、取締役会の報告ではテンプレートを用いるよう推奨しました。予算、実績値など様々な数字の報告がありますが、計画の実現に向けたそれぞれのイニシアティブの状況を提示しトラッキングできる標準テンプレートにすると、KPIに対して順調なものはそのまま評価し、遅れているものに対する議論に集中できるようになります。私は、経営コンサルタントとしても長年、グローバルリテールを担当し、世界中の多くの会社を見てきました。会社とは、事業を行うプライオリティを決めなければならない、そういうものです。取締役会では経営資源をいかに最適に配分・投資していくかという観点を、より強化するよう働きかけてきました。こうした提言に対し、吉田社長をはじめとする経営陣は、しっかりアップデートするなど機敏に対応してきました。「5つの変革」の各施策については、非常にうまく進捗しているとみています。特にリテール業界で世界的なトレンドとなったデジタルシフトでは、基盤整備を含めて大きく進展しました。また、サプライチェーン改革も、独自の取り組みで他社との差別化が図られています。世界でインフレが進行するなか、ロジスティクスなどのサポート体制を構築し「価格凍結宣言」を行ったのは高く評価できます。ヘルス&ウェルネスも非常にうまく立ち上がりました。イオン生活圏の創造という地域を巻き込む施策は、結果がすぐには出ませんが、素晴らしい取り組みだと考えています。アジアシフトでも成長がみられていますが、どれだけ多くの人が働いていたとしてもすべての事業、すべての地域で成功するのは困難ですから、選択と集中でさらに成果を上げることを期待しています。この選択と集中は今後のイオンにとってキーになるアプローチで、顧客優先で考えていく必要があると考えています。



取締役、監査委員

キャリー ユー

イオンが取り組む中期経営計画の「5つの変革」は、策定から1年経った今もその有効性は高く、新型コロナウイルス感染症の拡大や地政学的な問題、エネルギー高騰、インフレなど、世界が危機的な状況にあるなか、この意欲的なチャレンジは、海外のビジネス界でも高く評価されています。このような構造的変革は困難を伴うものであり、トップの決意やリーダーシップが必要ですが、イオンにはそれが備わっています。岡田会長はグローバル視点と日本的視点での深い理解と融合、また吉田社長はすぐれた機動力と、それぞれの特徴を発揮して、素晴らしいリーダーシップでイオンを牽引しています。「5つの変革」は、コストやオペレーションの有効性を高める構造改革と、成長のアジェンダの2つが大きなテーマになっており、業績向上、トップバリュの強化、横断的なDXの実践などが目標とされています。特に私が着目しているのは、「価格凍結宣言」を行ったトップバリュの開発・展開です。例えばペットボトルの天然水は、ラベルを貼らず、ボトルのみで箱詰めすることでメーカーの生産効率に貢献しながら環境に配慮する、かつ、価格を抑えて提供することで消費者に歓迎され売上につながるWIN-WIN-WINの商品だと思っています。また、ASEAN市場のデリカテッセンやベトナム市場でのより小さな小型の店舗といった成長アジェンダを各事業会社、現地法人がやろうとしていることも評価しています。「5つの変革」を着実に遂行することにより、イオンは世界のリテール業界で新たなロールモデルを創り上げることになると考えています。私自身は社外取締役として、この実現に向けて、戦略、ガバナンス、リスク管理も含め、ぜひイオンを強力にサポートしていきたいと思っています。このチャレンジの大きな成功を期待しています。

取締役

所有株式数
2,547千株



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
11千株



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 デイバロップ事業担当
- 2019年 3月 当社代表執行役副社長 デイバロップ事業担当 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
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)

取締役 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 みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問 (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 (現任)
- 2017年 6月 株式会社インターネットイニシアティブ 社外取締役 (現任)
- 2021年 6月 古河電気工業(株) 社外取締役 (現任)

所有株式数
—

社外 独立



<選任理由>

大手金融機関の経営者を務め、金融・財務分野において国際的に活躍し、経営全般について高い見識と豊富な経験を有しておられ、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向け、ご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定している。

所有株式数
—

社外 独立



取締役 監査委員会議長 指名委員会議長

大野 恒太郎 1952年4月1日生

- 1976年 4月 東京地方検察庁 検事任官
- 2001年12月 内閣司法制度改革推進本部 事務局次長
- 2005年 8月 最高検察庁 総務部長
- 2007年 7月 法務省 刑事局長
- 2009年 7月 法務事務次官
- 2011年 8月 仙台高等検察庁 検事長
- 2012年 7月 東京高等検察庁 検事長
- 2014年 7月 検事総長
- 2016年 9月 退官
- 2016年11月 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士 (現任)
- 2017年 5月 当社社外取締役 (現任)
- 2017年 6月 公益財団法人国際民商事法センター 理事長 (現任)
- 2017年 6月 株式会社小松製作所 社外監査役 (現任)

<選任理由>

法務事務次官、検事長・検事総長を歴任された弁護士として、法律・コンプライアンスに関する豊富な経験・見識を有しておられ、コンプライアンス経営の推進にあたりご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定している。

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)

<選任理由>

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られ、当社のグローバル経営の推進にあたりご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定している。

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)

<選任理由>

英国、カナダ、香港の会計士協会に所属し、世界的に有名な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する国際的かつ専門的な知見を有しておられ、当社のグローバル経営の推進にあたりご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定している。

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 特命担当

藤田 元宏

執行役副社長 デジタル担当

羽生 有希

取締役に係る注釈

取締役 所有株式数：計 2,569千株

(注1) 取締役の任期は、2021年度に係る定時株主総会終結の時から2022年度に係る定時株主総会終結の時までです。

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 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 商品担当

土谷 美津子

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 戦略担当

四方 基之

執行役 物流担当

手塚 大輔

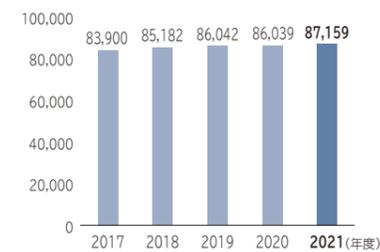
社外 社外取締役

独立 東京証券取引所に届出している独立役員

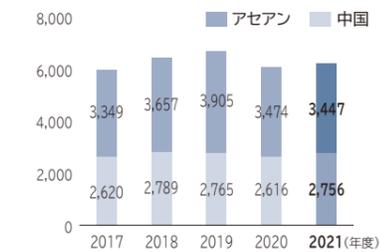
	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期
会計年度(百万円)										
営業収益 ①	5,685,303	6,395,142	7,078,577	8,176,732	8,210,145	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910	8,715,957
地域別営業収益										
日本	5,349,788	5,896,124	6,486,616	7,464,583	7,543,969	7,674,425	7,757,433	7,832,102	7,896,403	7,991,366
アセアン ②	151,872	257,904	304,360	333,196	312,717	334,981	365,741	390,512	347,498	344,722
中国	128,774	168,986	203,177	248,540	242,068	262,081	278,952	276,514	261,698	275,618
営業利益 ③	190,626	171,432	141,368	176,977	184,739	210,273	212,256	215,530	150,586	174,312
地域別営業利益										
日本	175,368	156,885	123,230	166,620	173,903	187,098	176,675	171,829	126,766	136,032
アセアン ④	17,284	23,112	23,323	20,190	18,651	24,806	33,863	34,793	21,181	33,389
中国	(2,561)	(6,130)	(5,856)	(10,323)	(7,744)	(1,521)	1,470	9,003	4,089	6,306
経常利益	212,535	176,854	152,509	179,674	187,351	213,772	215,117	205,828	138,801	167,068
税金等調整前当期純利益	191,865	147,540	144,860	169,225	149,339	168,594	168,083	174,664	53,219	122,823
親会社株主に帰属する当期純利益	74,511	45,600	42,069	6,008	11,255	24,522	23,637	26,838	(71,024)	6,504
会計年度末(百万円)										
総資産	5,724,835	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
純資産	1,446,676	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
有利子負債	1,639,048	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
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	142,289	482,765	398,453	43,156	294,893	463,911	469,874	624,660	396,461	204,452
投資キャッシュ・フロー	(324,869)	(221,621)	(361,838)	(446,612)	(267,710)	(427,854)	(662,416)	(341,492)	(341,814)	(343,854)
財務キャッシュ・フロー	223,234	(67,806)	95,527	313,344	81,450	28,641	143,792	51,164	24,290	(2,207)
期末現預金	424,701	633,123	778,151	700,511	802,099	870,013	814,479	1,141,171	1,217,054	1,090,923
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)	95.49	55.92	50.22	7.19	13.44	29.23	28.11	31.88	(84.06)	7.69
1株当たり純資産(円)	1,305.14	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株当たり現金配当額(円)	24.00	26.00	28.00	28.00	30.00	30.00	34.00	36.00	36.00	36.00
経営指標										
営業収益営業利益率(%)	3.4	2.7	2.0	2.2	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8	2.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.6	4.2	3.6	0.5	1.0	2.1	2.1	2.5	(7.0)	0.7
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.6	4.0	3.1	3.7	3.8	4.3	4.2	3.9	2.6	2.9
自己資本比率(%)	18.0	16.4	15.3	13.9	12.9	12.2	10.9	9.6	8.5	8.2
DELシオ(金融除く)(倍)*	0.9	0.8	0.9	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.4	2.3
非財務データ										
総店舗数(店)	13,499	14,348	18,372	20,020	20,626	21,268	21,516	21,829	18,888	19,595
イオンフィナンシャルサービス(株)連結カード会員(万人) ⑤	3,175	3,380	3,557	3,712	3,886	4,059	4,266	4,527	4,613	4,732
電子マネー「WAON」累計発行枚数(万枚)	3,110	3,933	4,844	5,638	6,430	6,992	7,509	8,055	8,595	9,071
ご当地WAON種類累計数(種)	82	86	100	109	132	145	146	151	156	162
ご当地WAON累計寄付額(万円)	30,300	42,300	59,700	66,528	98,000	127,247	152,837	175,858	201,131	232,483
包括連携協定(数)	49	55	59	59	102	106	115	120	125	130
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)	172,400	195,000	218,600	242,600	267,900	293,700	319,700	346,200	372,500	398,000
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)	194,139	221,644	249,435	278,421	311,540	342,935	375,375	405,914	432,417	462,201
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
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
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /㎡)	0.080	0.078	0.079	0.077	0.080	0.078	0.076	0.074	0.072	0.070
累計植樹本数(本)	9,900,178	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

*ハイブリット社債・ハイブリットローンの資本性を考慮。現預金と相殺。

① 営業収益(億円)



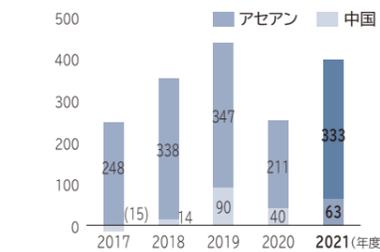
② 営業収益(アセアン・中国)(億円)



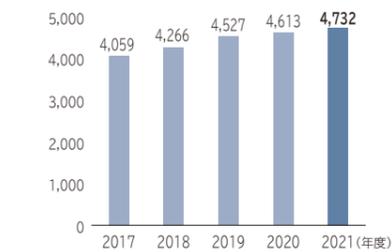
③ 営業利益(億円)/営業利益率(%)



④ 営業利益(アセアン・中国)(億円)



⑤ イオンフィナンシャルサービス(株) 連結カード会員数(万人)



会社概要

本社所在地	〒261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1	会計監査法人	有限責任監査法人トーマツ
代表者	取締役 代表執行役社長 吉田 昭夫	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
創業	1758年(宝暦8年)	株主数	857,642名
設立	1926年(大正15年)9月	発行済株式総数	871,924,572株
グループ従業員数 2021年度(2022年2月末時点)	勤務従業員数 約56万人 (女性 約38万人、男性 約18万人) 日給月給制社員 約15.5万人 (女性 約7万人、男性 約8.5万人) 時間給制社員 約40.5万人 (女性 約31万人、男性 約9.5万人)	URL	https://www.aeon.info/
決算日	2月末日	イオンレポート サステナビリティ編(2022年10月発行予定)	本イオンレポート(経営編)を補完する別冊です。 https://www.aeon.info/sustainability/report/
定時株主総会	5月末日までに開催	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紹介しています。 https://aeonhistoricalmuseum.jp/
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所		

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



株主総会



外部格付・主要 ESG インデックス

世界的な社会的責任投資指標

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5年連続で選定。

ESG評価の高い日本企業を株式市場の構成比率に沿った業種・インダストリー・セクター別に選定。

世界的なESG株価指数として認知度の高い「MSCI ESG Leaders Indexes」に3年連続AAで選定。

GPIFが選定する3つのESG指標

ESGに関する多様な基準を満たしている企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、ESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に選定。

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。

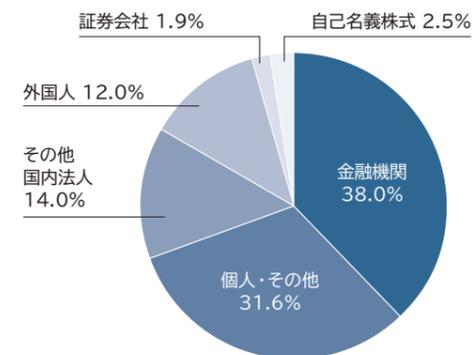
性別多様性に優れた銘柄を対象に構築されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数」に選定。

株主関連情報 2022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)	124,272	14.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,606	3.95
株式会社みずほ銀行	33,292	3.92
公益財団法人イオン環境財団	21,811	2.57
公益財団法人岡田文化財団	21,378	2.51
農林中央金庫	18,133	2.13
イオン社員持株会	12,010	1.41
イオン共栄会(野村證券口)	11,896	1.40
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	10,719	1.26
東京海上日動火災保険株式会社	10,061	1.18

(注1) 持株比率は自己株式(21,812,561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(3,313,300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。

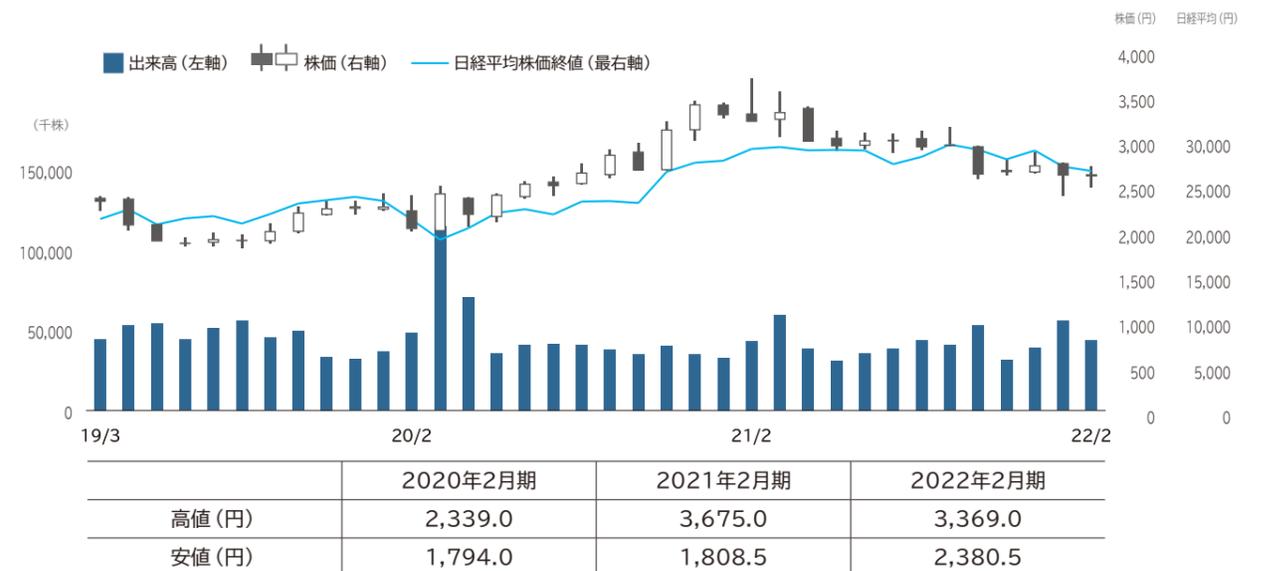
所有者別株式保有状況 2022年2月末時点



株主数及び個人単元株主数の推移(名)



株価・出来高推移



*Thriving
with
Communities*

地域とともに豊かな未来へ