



# Thriving with Communities

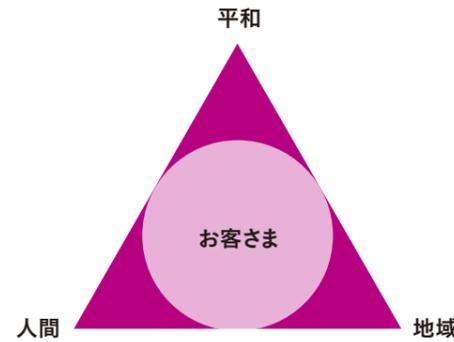
地域とともに豊かな未来へ

イオンレポート 2021



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、地域のくらしに根ざし、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、  
 日々のいのちとくらしを、  
 開かれたことと活力ある行動で、  
**「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、「お客さま第一」を実践し、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。こうした価値観に基づき、イオンの基本理念のもと「絶えず革新し続ける企業集団」として変化を先読みし、即応する企業風土づくりに取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症の拡大や気候危機に対するお客さまの意識の高まりなど、急激に変化している経営環境においては、この基本理念に基づく経営の実践がさらに重要度を増しています。このようなイオンの価値観、経営姿勢、そして激変する経営環境におけるサステナブル経営の方向性と実践の状況について、すべてのステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくことを目的として、本イオンレポートを発行いたします。

イオンの統合報告書は「イオンレポート」本誌と「イオン サステナビリティデータブック」の2部構成となっています。  
<https://www.aeon.info/ir/library/aeon-report/>

※「イオン サステナビリティデータブック」  
 環境・社会の両面からサステナビリティの取り組みを詳細に紹介し、ファクトブックとしてイオンレポートと相互に補完します。

目次

価値創造ストーリー

- 3 数字で見るグループの全体像
- 5 社長メッセージ
- 7 価値創造モデル
- 9 財務・非財務ハイライト

経営戦略

- 11 新中期経営計画
- 17 デジタル担当役員メッセージ
- 21 財務戦略
- 23 事業別成長戦略
- 31 トップバリュ

サステナビリティ

- 35 サステナビリティ
- 37 環境・社会貢献担当責任者メッセージ
- 39 シナリオ分析による気候変動への対応
- 43 循環型社会の実現

人材

- 45 人事担当執行役メッセージ
- 47 従業員の健康促進と人材育成

ガバナンス

- 49 役員一覧
- 51 社外取締役メッセージ
- 53 コーポレートガバナンス
- 59 コンプライアンス(企業倫理)
- 61 リスクマネジメント
- 63 イオンのBCP
- 66 情報セキュリティ

データセクション

- 67 財務・非財務データ
- 69 会社概要/グループ各社の統合報告書

●本誌で頻出する省略表記

GMS/General Merchandise Store 総合スーパー  
 SM/Super Market 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

基本理念の成り立ち

イオンのすべての企業活動の根本となる基本理念は1989年のグループ名の変更を機に明文化されました。それは、創業以来培われた商人の理念です。

1758

「お客さまを原点に」

岡田屋の創業は1758年。天秤棒を担ぐ行商でした。お客さまが必要とする品物を仕入れ、お届けする商売の原点はここから始まり、現在は日本・アジア全域に拠点を拡大しています。



天秤棒

「平和を追求する」

戦後いち早く復興売り出しを行った岡田屋に訪れたお客さまがチラシを握りしめ涙ぐむ様子から、「小売業は平和の象徴であり、平和な社会でこそ小売業は繁栄する」という理念が生まれました。



大売出しのチラシ

「人間を尊重する」

イオンの前身ジャスコは3社が合併して誕生。人種や年齢、国籍、性別に捉われず、意欲ある人が平等にチャレンジできる環境を整えてきました。「教育は最大の福祉」を掲げ、人間を尊重する社風が培われています。



ジャスコ大学

「地域社会に貢献する」

合併した3社の社是は「地域社会への貢献」でした。小売業は地域に根付いた産業であり、地域への貢献なくして自らの成長はないという理念のもと、日本各地の自治体と協働し地域共生社会をつくっています。



3社の一つ、フタギ原の社是

「革新し続ける」

岡田屋の創業の理念は「大黒柱に車をつけよ」という教えで継承されています。社会の変化に合わせて、大胆に変革し、より便利で、豊かなくらしをお客さまに提案できるよう事業領域を広げ、約300社のグループ企業が、絶えず革新し続ける企業集団として支えています。



明治期の岡田屋

本レポートは、全体を通して、「国際統合報告評議会(IIRC)」が提供する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

報告期間/2020年度(2020年3月1日~2021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287社、持分法適用関連会社27社(2021年2月28日時点)※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、イオングループ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、当社グループが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。  
 ※本レポート記載の「イオン」とは、イオン(株)と約300社の企業からなるグループの総称としています。「イオンビブル」とはイオングループで働く従業員の総称です。

## アジア全体をマーケットとし、 環境変化を捉えて事業領域を拡大することで 持続的な成長を実現しています

イオンは、日本を含むアジア全域をマーケットとして捉え、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。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、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。

●事業を展開する国

14カ国

●年間延べお買物客数

約44億人

●店舗数\*

19,288店舗/カ所

※グループ主要企業のレジ通過客数の合計(2020年度末時点)

※連結子会社、持分法適用関連会社の合計(2020年度末時点)

国	業態	店舗数/カ所
日本	GMS	510店舗
	SM	2,166店舗
	DS	577店舗
	HC	118店舗
	CVS	1,985店舗
	サービス	1,510カ所
	専門店	3,519店舗
	ドラッグストア	2,589店舗
	金融	367カ所
	モール型SC	187カ所
中国	NSC	147カ所
	その他(小売)	1,131店舗
	GMS	57店舗
	SM	21店舗
	CVS	77店舗
韓国	サービス	205カ所
	金融	24カ所
	モール型SC	26カ所
	その他(小売)	65店舗
	CVS	2,620店舗
マレーシア	GMS	33店舗
	SM	10店舗
	DS	22店舗
	サービス	98カ所
	金融	65カ所
タイ	モール型SC	28カ所
	その他(小売)	69店舗
	SM	47店舗
	サービス	27カ所
	金融	134カ所
フィリピン	その他(小売)	1店舗
	CVS	472店舗
	サービス	53カ所
	金融	4カ所
	モール型SC	3カ所
インドネシア	GMS	3店舗
	サービス	28カ所
	金融	9カ所
	モール型SC	3カ所
	CVS	146店舗
ベトナム	サービス	14カ所
	金融	4カ所
	モール型SC	6カ所
	その他(小売)	12店舗
	SM	23店舗
カンボジア	GMS	2店舗
	SM	12店舗
	サービス	3カ所
	金融	12カ所
	モール型SC	2カ所
インド	金融	10カ所
	その他(小売)	69店舗
ミャンマー	GMS	2店舗
	SM	9店舗
シンガポール	金融	6カ所
	ドラッグストア	10店舗
オーストラリア	タスマニア直営牧場	1カ所
	金融	1カ所
合計		19,288店舗/カ所
●GMS(総合スーパー)		613店舗
●SM(スーパーマーケット)		2,288店舗
●DS(ディスカウントストア)		599店舗
●HC(ホームセンター)		118店舗
●CVS(コンビニエンスストア)		5,300店舗
●サービス		1,938カ所
●専門店		3,519店舗
●ドラッグストア		2,599店舗
●金融		636カ所
●モール型SC(ショッピングセンター)		252カ所 <sup>※1</sup>
●NSC(近隣型ショッピングセンター)		147カ所 <sup>※2</sup>
●その他(小売)		1,278店舗
●タスマニア直営牧場		1カ所

連結子会社、持分法適用関連会社の店舗及び拠点数  
 ※1 名称が「イオンモール」のSCに加え、総賃貸面積20,000㎡以上のものを含む  
 ※2 名称が「イオンタウン」のNSC

(2020年度末時点)

日本のGDP  
の1.4%

●連結営業収益

約8兆6,039億円

※2020年度末合計

●イオンフィナンシャルサービス電子マネー取扱高

約2兆2,500億円

※2020年度末合計

●イオンフィナンシャルサービス連結カード会員数

約4,613万人

うち海外会員数 約1,668万人

※2020年度末時点

●グループ従業員数

約57万人

※2020年度末時点

日本企業  
No.1

●電子マネーWAON発行枚数

約8,595万枚

※2020年度末時点

●ショッピングセンター面積

国内7,922千㎡ 海外2,251千㎡

東京  
ディズニーランド  
(51万㎡)の  
約20個分

合計10,173千㎡

※2020年度末時点

# 過去にない規模の環境変化を 飛躍的成長の機会と捉える

## 2030年のありたい姿からの バックカスティングで中期経営計画を策定

新型コロナウイルスの感染拡大によって、激変の時代に突入しています。企業がこの未曾有の環境変化を飛躍的な成長を遂げる絶好の機会と捉え、大胆な変革を推し進めていかなければなりません。このたび策定した「中期経営計画(2021~2025年度)」(以下、新中期経営計画)には、「イオンのありたい姿」を実現するため、私たちの様々な想いを込めています。新中期経営計画はグループ内で環境認識を共有するところからスタートし、現場の声を活かし、持株会社と事業会社のベクトルを合わせるというインタラクティブなプロセスを通して作り上げました。従業員全員が「自分ごと化」し、理解し納得して計画を策定することで、現場レベルに戦略が浸透し、確実に実行されることを重視したためです。

もう1つの重要な点は、このありたい姿を明確にしてから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たことです。2025年度は、2030年に向けて持続的成長を実現するための基盤確立を目指します。これまでの3カ年ではなく、5カ年の計画として、既存事業の延長線ではなく、大胆な事業構造の変革を実現します。

## アフターコロナを見据え、 重要な環境変化を全員で共有

新型コロナウイルス感染拡大は事業に大きな影響を及ぼしたものの、イオンの特長であるマルチフォーマットと、中国・アジアの事業展開が補完機能を果たすことで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思っています。私たちが最も大切にすることは、現場における安全・安心の担保です。最前線の従業員が高いモチベーションを持って様々な局面を打開し、お客さまから支持されたことにより、現場の強さと重要性を再認識しました。

デジタル化の加速、気候変動の影響、アジアの興隆、製造業と小売業の境界線の消滅といった変化は、コロナ下で大きく加速し、直接的かつ複合的に私たちのビジネスに影響を及ぼします。まずはイオンにとって重要な環境変化を認識し、その意味合いを捉えて2025年度までに達成すべき5つの変革を策定しました。

## 強い小売の復活によって活力が戻り グループ全体の成長力を高める

コロナ前のグループ全体の営業利益は、ディベロッパー事業、総合金融事業、ヘルス&ウェルネス事業の合計で8割を占めて

いましたが、今後は、小売事業の利益構成を上げ、活力を取り戻すことで全体を成長軌道に乗せていきます。

小売事業の復活には、独自性のある商品の提供が企業競争力の源泉になると考えています。業態やチャネルの垣根が無くなる中で、他社との差別化を図るためには、企業の顔ともいえる商品開発の強化は不可欠です。従来のプライベートブランド商品はナショナルブランド商品よりもお値打ち価格で提供できるという点でお客さまから支持されてきました。今後は、イオンの企業理念を体現するプライベートブランド「トップバリュ」をさらに進化させ、ナショナルブランドが手掛けている領域・機能を取り入れた商品や、環境配慮型の商品、健康を配慮したヘルス&ウェルネス商品を拡大していきます。お客さまや生産者、お取引さまなどすべてのステークホルダーをつないでいる私たちが要となって、利便性、美味しさ、先進性、独自性のある商品を作り上げ、これまでにない商品の展開を実現します。

## オンラインプレイヤーにはない イオンならではの資産を活かす

デジタルシフトはすべての戦略を進めるうえでの基盤となるものであり、最も優先順位の高い取り組みです。これまでのリアルかつ物販中心の販売から店舗とデジタルを融合したシームレスな体験へと進化し、お客さまにとって最も便利で魅力ある企業へと生まれ変わらなければなりません。長年かけて構築した19,000以上の店舗網という資産。そこにデジタルのサービスを融合し、お買物だけでなく、ヘルス&ウェルネス、エンターテインメントなどの体験を提供できることがイオンの強みです。さらに4,613万人のカード会員基盤、年間延べ40億人を超えるお客さまに来店いただいていることも大いなる資産であり、そこから得られるデータを最大限に活用することにより、魅力ある商品や独自サービスの開発につなげます。

## より良い地球、地域の実現に向けて、 すべてのステークホルダー、 とりわけお客さまと従業員とともに、 「環境のイオン」は次のステージへ

イオンは、1990年代からいち早く、環境問題に注目し、店舗でのCO<sub>2</sub>削減や持続可能な商品調達推進、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、今や気候変動や生物多様性の逸失など、環境問題に対する取り組みは待ったなしの状態にあり、世界共通の喫緊の課題となっています。

環境意識の高いZ世代が消費や労働の中心となる2030年には、環境・グリーンに対する関心やニーズはますます高まり、今後、GX(Green Transformation)が事業戦略・事業活動そのものとなるでしょう。私たちは、すべてのステークホルダー、とりわけお客さまと従業員とともに事業活動を通じて地球環境に負荷をかけない取り組みをどこよりも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

同時に、サステナブル経営の実践には、グローバルなCSR基盤づくりも継続して強化する必要があります。2004年に日本の小売業としては初めて国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、「イオンサプライヤーCoC(取引行動規範)」などの取り組みを進めています。また、2018年には、お客さまを含むすべてのステークホルダーに配慮した「イオンの人権基本方針」を改訂するなど、事業を通して持続可能な社会の実現を目指していきます。

## イオンの成長が地域の豊かさに結びつく

2030年度の「イオンのありたい姿」とは、「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企業集団です。私たちは、お客さまを「消費者」と「生活者」の2つの視点で捉えています。「消費者」としてのお客さまに対しては、独自の商品や様々なサービスを通じてお客さま満足を実現します。「生活者」としてのお客さまに対しては、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になることを目指していきます。また、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いう考えのもと、健康経営を企業活動の要と位置づけ、推進していきます。そのうえで、生活の核となるショッピングモールなどの地域拠点に、デジタルによる決済やコミュニティを組み合わせることにより、地域が必要とするサービスや社会資本を充実させていきます。あらゆる生活シーンで利便さや豊かさを提供し、私たちが地域になくはならない存在となる「イオン生活圏」を創造していきます。

「イオン生活圏」という言葉には、生活者の目線を持つという意味と、地域の皆さまとともに平和で豊かなくらしをつくるという想いを込めています。小売業は、お客さまとともに存在する企業です。だからこそ、私たちの成長そのものを地域の豊かさにつなげていく、地域の皆さまからイオンの成長を期待され、そして応援していただける企業でありたい、そういった想いで事業活動を進めてまいります。

取締役 兼 代表執行役社長

吉田昭夫

# 夢のある未来の実現を目指し、地域とともに成長する

提供価値を循環させ、  
企業価値を継続的に向上



※1 連結子会社、持分法適用関連会社の合計  
 ※2 2020年度のグループ主要企業のレジ通過客数  
 ※3 2020年度イオン本社あて

# Financials

財務(2020年度)

※2021年2月末時点

# Non Financials

非財務(2020年度)

※2021年2月末時点

営業収益



8.6兆円

積極的な海外展開や成長領域におけるM&Aで10年前の1.7倍に伸長。2025年度には11兆円を目指します。

営業収益営業利益率



1.8%

コロナの影響を受け前年度2.5%から一時的に低下。経営効率改善に注力し2025年度には3.5%を目指します。

レジ袋削減枚数



約29.4億枚

CO<sub>2</sub>削減量 9万564トン

約30年にわたり買物袋持参運動に取り組んでいます。2007年からレジ袋無料配布中止を呼びかけ、多くのお客さまにご支持いただいています。

植樹本数



約1,222万本

地域に密着した取り組みとして、1991年よりオープンする店舗周りに植樹を行う「イオン ふるさとの森づくり」を開始。以来、イオンの基本理念を具現化する活動と位置付けています。

海外営業利益構成比



15.8%

エリアごとに最適フォーマットを構築し、2025年度は25%を目標とし海外での利益成長を目指します。

自己資本利益率(ROE)



-7.0%

コロナによる一過性影響と中長期的な収益性改善に繋げるための経営体質強化策による結果。V字回復で2025年度は7%以上へ。

幸せの黄色いレシートキャンペーン  
贈呈金額



約43.2億円

毎月11日に発行される黄色いレシートを応援したい地域のボランティア団体のボックスに投函すると、合計額の1%相当の品物が寄付されます。

東北復興支援  
従業員ボランティア参加延べ人数



約39.8万人

2012年度から被災地に従業員ボランティアを派遣し、がれきの撤去や家の片づけ作業に始まり、現在では農業再生のお手伝いなど、地域の皆さまに寄り添った活動を進めています。

Debt/EBITDA倍率



3.6倍

事業成長と健全な財務バランスの両立を目指し、2025年度は2.5倍以下へ。

※金融除く。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。有利子負債と現預金を相殺。

1株当たり配当額



36円

配当額は前年以上を維持しつつ連結配当性向30%以上を目標と定め、さらなる利益成長ならびに株主還元を努めています。

女性管理職比率



26.1%

グループでは9千人近い女性が管理職として活躍していますが、女性管理職比率50%の目標に向け、一層のダイバーシティ推進に注力していきます。

取締役会における  
社外取締役の割合



57%

各界から社外取締役を招聘し、メンバー7名のうち過半数の4名を社外取締役とするともに、指名・報酬・監査の各委員会の議長をすべて社外取締役としています。

# Sustainable Growth with Communities

## 地域社会に貢献する ナンバーワン企業へ

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、お客さまの行動・意識・価値観は大きく変容し、従来から起きていた社会変化のスピードが、コロナ下においてより一層加速しました。こうした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、イオングループ中期経営計画(2021~2025年度)<sup>※</sup>を策定しました。

※以下、新中期経営計画と記載



## 2030年のありたい姿

地域の価値を高めることに貢献



- ありたい姿の実現へ向け、2025年度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、営業収益対比営業利益率に軸足を置く

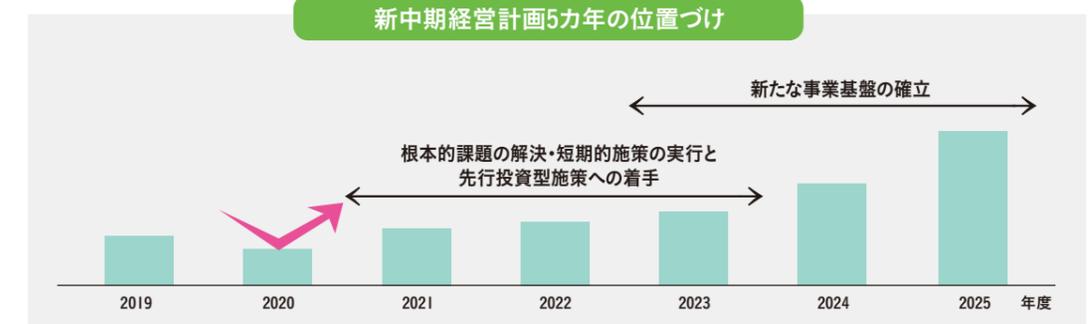
新中期経営計画では、2025年度以降も安定的かつ持続可能な経営を実現するため、経営効率改善に注力し、営業収益対比営業利益率に軸足を置きます。投資については、前半は短期的施策の実行によりキャッシュ・フロー創出力を高めると同時に、将来に向けた投資を行うことで事業基盤づくりを推進します。後半は、2030年に向け、持続的な成長を支える事業基盤の確立を図ります。

### 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%
- ROE7%以上
- Debt/EBITDA(金融除く)<sup>※1</sup> 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<sup>※2</sup> 2兆円
- 海外営業利益比率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

### 新中期経営計画5カ年の位置づけ

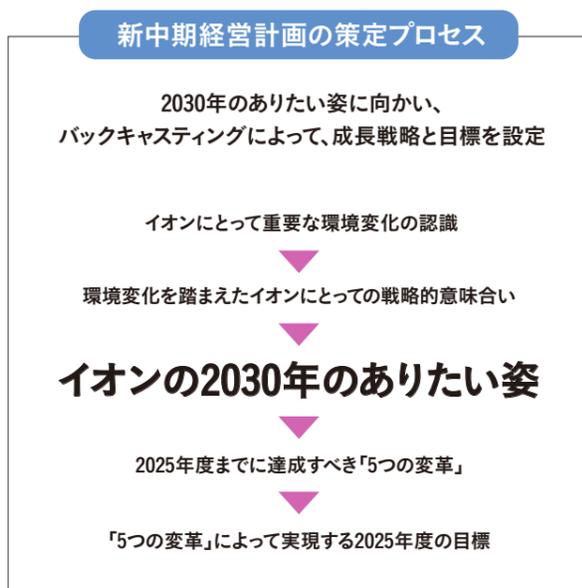


# 環境変化を絶好の機会とし、 変革のスピードをさらに加速する

新中期経営計画では5年後、さらには10年後を見据え、グループ全社で目指す姿を明確にし、持続可能な成長の実現に向けた方向性を示しています。

## イオンを取り巻く環境変化に対する認識

イオングループを取り巻く環境は、コロナの影響により大きく変容しました。このような激しい変化の時代において、新中期経営計画の策定にあたっては、我々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始めました。中長期的な視野で見据えると、過去に当社が経験した変化と比べ、まったく異なる規模の環境変化に直面すると認識しています。このような環境変化に対応するために、新中期経営計画は従来の3年から5年タームに変更し、到達点の姿をよりクリアにした上で大きな事業構造改革に取り組んでいきます。



### イオンにとって重要な環境認識

1	デジタル・AI が競争の必須条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Society 5.0社会全体のデジタル加速</li> <li>● キャッシュレス経済の加速</li> <li>● IoT・AIの社会へのさらなる浸透</li> </ul>
2	ボーダレスな競争の激化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リアル小売の業態の垣根の消滅</li> <li>● オンラインのエコシステムプレイヤーの台頭</li> <li>● SPA企業、メーカーD2C<sup>※</sup>拡大</li> </ul>
3	新たな健康ニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食習慣のシフト(免疫力強化など)</li> <li>● ヘルス&amp;ウエルネスニーズの高まり</li> <li>● 介護・医療費の継続的増加</li> </ul>
4	地方創生の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活様式・行動範囲の変化</li> <li>● 地域活性化、地方創生の加速</li> <li>● 人口減少、自治体の財政逼迫</li> </ul>
5	アジア各国におけるデモグラフィック変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジアの継続的な興隆</li> <li>● ミレニアルとZ世代が新たな消費の中心へ</li> <li>● 高齢化・単身世帯の増加</li> </ul>
6	サステナビリティの重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球温暖化、異常気象の恒常化</li> <li>● 環境コストを組み込んだ経営へのシフト</li> <li>● 企業の環境対策への評価 (ESG投資)</li> </ul>

### イオンへの意味合い(事業機会)

顧客接点のデジタル化を進め 新たな収益源の創出へ
顧客ニーズを起点とした 独自商品の開発・展開加速
治療・予防から未病を含む ウエルネスニーズへの対応
リージョナルシフトを加速し、 地域密着による事業領域の拡大
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
多様な事業フォーマットを通じた 環境にやさしい暮らしの実現

※Direct to Consumer



## 2025年度までに達成する「5つの変革」

新中期経営計画では、これまで取り組んできたリージョナル、デジタル、アジアとそれらを支える投資の4つのシフトをさらに加速するとともに、2025年度以降の持続可能な成長を実現する事業基盤の構築に向け、グループ共通戦略として「5つの変革」を掲げました。グループ各事業は既存の事業モデル

の革新を図り、新たな成長モデルを確立するとともに収益性を高め、生み出した経営資源を新たな成長領域へ集中的に投下することで、グループが一体となって新しい成長機会を獲得していきます。

### 1 デジタルシフトの加速と進化

社会や生活におけるデジタル化が加速度的に進展し、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重要性がより高まることが想定されます。マルチフォーマットによる店舗網、商品、顧客データ、決済、インフラ等の強みとデジタルの融合を進めることにより、お客さまへ利便性と満足度の高い体験価値を提供していきます。会員基盤のグループ共通化、スマートフォンアプリの開発、さらにはDX推進に向けたシステム開発を加速するため、イオンスマートテクノロジー(株)を設立しました。また、中国においてはAeon Digital Management Centerによる最新鋭のシステムの開発、さらにはアジア各国で展開するグループ各社へのデジタルサービス提供やノウハウ移転を進め、デジタルを活用した新たな顧客体験の提供や、業務生産性の向上、デジタル人材の育成を推進していきます。

デジタル事業の強化に向けては、すでに出資・提携関係にある米国Boxed、ドイツSIGNA Sports United GmbH、英国Ocadoと連携した取り組みが始動しており、グループの新たな成長の柱とすべく、B2C<sup>※1</sup>のみならずB2B<sup>※2</sup>領域も含めた事業成長スピードを加速していきます。

※1 Business to Consumer ※2 Business to Business



モール内を自動走行し、ご案内の配布など多様な館内デリバリーを行う「館内配送ネコ型ロボット」(イオンモール川口)

電子マネーとポイントカードの両機能を搭載したイオンウォレット

### ポイントたまる。支払いなめらか。暮らしにつながる、イオンのトータルアプリ iAEON サービススタート

2021年9月1日より、グループ各社が提供するサービスをまとめて1つのアプリで利用が可能となる「iAEON」(アイイオン)の配信を開始しました。

#### 主な機能

- お客さまご自身のライフスタイルに合った店舗情報・商品・サービスと連携
- 「WAON POINT」の利用・交換が簡単・便利に
- 「モバイルWAON」に加え、コード決済「AEON Pay」でお買物もスムーズ



#### デジタル事業の加速

- Eコマース・ネットスーパー・オムニチャネルの拡大
- 英Ocado社との提携による次世代型EC構築

#### 店舗、本社・本部のデジタル化

- セルフレジ導入等による顧客体験の向上
- 店舗オペレーションの効率化
- 業務フロー見直しとデジタルによる効率化

#### 共通デジタル基盤の整備

- アプリを通じたパーソナライズド販促、及びロイヤリティプログラムの進化
- 顧客データを活用した広告収入など新たな収益源の創出
- 共通データ基盤構築による利益率改善

## 2 サプライチェーン発想での独自価値の創造

リアルでの業態の垣根を越えた競争に加え、ネット企業、さらには製造会社・生産者が直接販売するD2Cの流れ等ボーダレスな競争が激化しているなか、独自性のある商品・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。グループ共通プライベートブランド(PB)商品であるトップバリュのみならず、グループの専門業態が開発を担う専門性の高いPB商品、地域事業会社による生鮮・デリカを中心としたローカルPB商品の開発に向けて、サプライチェーンの川上から川下までをトータルで管理・効率化するモデルを志向し、他社とは差別化された独自価値を積極的に提供していきます。

地域事業会社が地域密着による強みを最大限発揮する一方で、グローバル調達、ナショナルブランド商品については、グループのスケールメリットを活用した需要集約を加速します。また、外食と同等の提供価値の実現に向け、次世代型プロセスセンターのモデル構築に着手します。



お客様の声を活かした独自価値を創造し、提供するイオンのブランド「トップバリュ」

独自商品の創造、提案	●PB商品の拡大(トップバリュ、専門PB、ローカルPB)
ナショナルブランド需要集約の拡大	●イオン商品調達によるナショナルブランド(NB)商品の需要集約
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メニュー開発・生産能力機能を強化し、事業横断で商品供給を実施
サプライチェーンの最適化	●川上から川下まで全体最適化 計画と商品戦略 ▶ ソーシング・上流SC ▶ 需要予測 ▶ 在庫管理 ▶ 倉庫管理 ▶ 輸送管理 ▶ 販売

## 3 新たな時代に対応したヘルス&ウェルネスの進化

ヘルスケアに関するお客さまニーズは、これまでの疾病予防や治療に加え、健康意識や免疫力強化の意識の高まりにより、未病などの新たな領域へ拡大しています。

このトレンドに対応するため、商品の販売だけでなく、様々な角度からお客さまのニーズを満たす提案を行い、新たなヘルス&ウェルネス市場を開拓するリーディング企業となることを目指します。



「調剤併設」、「カウンセリング」、「深夜営業」及び「介護」を軸としたドラッグストアを積極的に展開



健康意識の高まりにお応えしスポーツクラブ「3FIT」を運営

ヘルス&ウェルネスにおける事業領域の拡大	●ウエルシアの事業拡大の推進 ●予防・治療ニーズに対するドラッグ起点の商品・サービス提供と併せて、 <b>新たな健康ニーズを起点に、グループ各社が商品・サービス・場を開発し提供</b> ●グループ企業のみならず、外部企業との戦略的なパートナーシップにより、自社が提供する水準を超えた、さらなる顧客体験を提供する
----------------------	---

## 4 イオン生活圏の創造

リージョナルシフトの次のステップとして、イオンの強みであるマルチフォーマットの店舗網や事業とデジタルを融合し、それぞれの地域に根ざした「イオン生活圏」の構築を目指します。生活をさらに便利で豊かなものにしたいというお客さまのニーズに応えるため、あらゆる事業が一体となり、商品・サービスのみならず、生活圏の“核”となる拠点をシームレスに提供していきます。事業活動を通じて「消費者」と「生活者」としてのお客さま、及び地域社会に

対して絶えず貢献し、それぞれの地域ナンバーワンの企業の集合体となることを目指します。



商業とオフィスを複合した新施設「Nagoya Noritake Garden」(2021年10月開業)

生活を豊かにする商品・サービス・生活基盤の提供	●リージョナルシフトの次のステップとして、 <b>地域に根差した商品、サービス、生活基盤を提供</b> ●それぞれの地域で必要とされる <b>社会資本の不足を補う生活圏の核となる拠点づくり</b> ●アプリ利用会員やキャッシュレス決済の取り扱い網拡大による <b>生活圏のデジタルインフラを構築</b>
-------------------------	---

## 5 アジアシフトのさらなる加速

アジアの中間所得層は今後も増加が見込まれ、新たな顧客セグメントの取り込みがグループの成長に不可欠と認識しています。これまでもアジアシフトを推進すべくグループの出店スピードの向上とエリア拡大を図ってきましたが、アジア小売市場では、デジタル成長がリアルと同程度、または上回ることから、アジアではリアル・デジタルを同時並行で推進し、事業成長を加速します。アジア全体を1つの市場と捉え、グループ経営資源の投下先を明

確にし、グループ総力を挙げてアジアシフトを加速し、今後も拡大し続ける成長市場を取り込んでいきます。



2021年5月にオープンしたイオンモール 広州新塘(中国)



イオン香港のセルフレジ

中国	●最先端のデジタル技術を活用したGMSの取り組み ●グループの最先端R&D機能として、ノウハウ・技術を日本・アジアへ移転する役割を担う
ベトナム	●ショッピングセンター(SC)、GMS、SMなどマルチフォーマットでの展開加速 ●同時にデジタルの取り組みを推し進め、最適なエリア戦略を構築
マレーシア	●老朽化しているショッピングセンター・店舗の活性化を進め、既存店舗の価値を高める ●米国Boxedとの協業により、デジタル事業を収益の柱に育て、アジア各国へ水平展開

## 「デジタルシフトの加速と進化」に向けて

新中期経営計画の中でも「デジタルシフトの加速と進化」は、イオングループにとってプライオリティが高い取り組みです。データの重要性を認識し、事業成長の機会に変えていくために、小売のルールを激変させるDX推進を実現します。

### イオン生活圏の創造と顧客体験の最大化を目指して

どんな時代でもどんな環境下でもお客さまを中心とした基本理念は変わりません。それはデジタル化においても同様です。デジタルはあくまで手段であり、お客さまの生活情報データを活用し、商品・サービスを進化させ、お客さまの利便性・満足度の向上を図ることが目的です。

デジタル化を推進していく上で私たちの最大の強みは、お客さまとのダイレクトな接点である多くのリアル店舗を持っていることです。生活産業として多様な業態を持ち、多様なサービスを提供する中で、このリアルの強みをデジタルによって高めていくことが大きなテーマとなります。

まずは、リアル店舗のデジタル化を進め、よりお客さまのライフスタイルに合った利便性と満足度の高いサービスを提供していきます。加えて、リアルとデジタルを融合することでお客さまの生活のあらゆるシーンをサポートし、ネット専業企業にはないリアルの現場の視点から発想した新たな価値を創出していきます。例えば、イオンモールにはお店だけでなくクリニックや自治体などの施設がありますが、それらをオンラインの世界でも実現することで、お客さまはデバイス上で医療や行政のサービスを受けられるようになります。すでに、マイナポイントと連携したイオンが提供する電子マネー「WAON」やイオンカードのサービスは、多くのお客さまにご利用いただいています。

テクノロジーの変革によって、「絶えず変革し続ける」というイオンのDNAをさらに進化させ、新たな価値を見出していくことで、イオン生活圏の創造と顧客体験の最大化を目指していきたいと考えています。

執行役副社長 デジタル担当  
羽生 有希

1991年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。2004年9月にAEON SOUTH CHINA管理本部長に就任。その後、北京イオン社長、中国事業最高経営責任者などを歴任し、2020年3月より現職。イオンスマートテクノロジー(株)代表取締役社長を兼任する。

## デジタルシフトで目指すべき姿

( 2025年度までに達成すべき「5つの変革」 )



( テクノロジーでつなぐイオン生活圏の創造・顧客体験の最大化 )

- リアル資産を最大限に活用し、デジタルが融合した最も利便性の高いOMO\*の顧客体験を提供
- お客さまの生活のあらゆるシーンでイオンがサポート
- テクノロジーで変革し続け、イオンのDNAに進化をもたらす

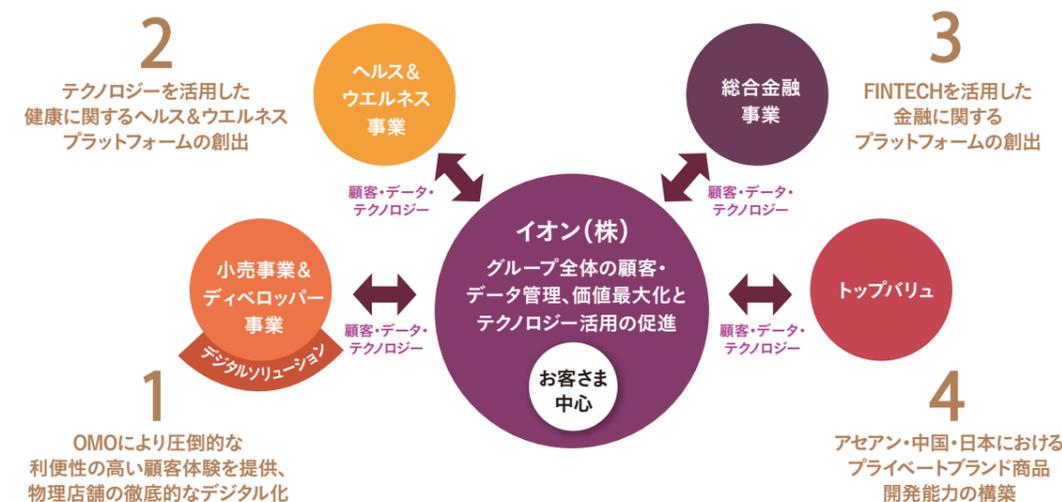
※Online Merges with Offline

### お客さまを中心とした新たなエコシステムを構築

デジタル全体の戦略を考えた場合、どのフィールドで戦うべきかを明確にする必要があります。イオンには、様々な業態・業種の会社がありますが、利益を上げるのはどこなのか、顧客の獲得や、新たな分野を創造するのはどこなのかを見極める必要があります。①基盤固めの事業群、

②大きく生まれ変わる事業群、③新たに競争優位性の源泉になる事業に分類しました。3つのフィールドに集中して資源を投入することで、グループ全体でお客さまを中心とした新たなエコシステムを構築していきます。

## お客さまを中心にテクノロジーで新たなエコシステムを構築する



## イオン全体のデジタルドリブン実現に向けて

イオンでは、各社が自律的に経営にあたり、それぞれがミッションと数値目標を設定しています。デジタル化にあたっては、グループ全体で取り組んだ方が効果的で投資効率上がるものや事業横断的な取り組みをイオン(株)が主導し、これまでにグループで経験がない領域や知見が少ない領域についてはイオン(株)と事業会社の協働で行い、事業会社ごとに自立的に取り組めるものは事業会社主導で行うという、3つのモデルを状況に応じて使い分けることにしました。

この体制の中で、特に重視したのは、社長を筆頭とした各事業会社のトップの関与です。トップが自ら深く関わり、実務を通してデジタルに触れてもらうことで、まずはゼロベースで発想を変えてみる。そして、日々の業務の中で試しながら最適な方法へ走りながら調整していく。このような、スピード感を持ったアジャ

イルなプロセスが必要になってきます。一方で、スピードが速く様々なものが動くことはリスクでもあります。急ぎ過ぎていないか、根幹となる考え方がぶれていないか、常に振り返りながら、時には立ち止まって検証してみることも必要です。その推進・調整役として、DTO<sup>※</sup>という役職をグループ各社に設けました。イオン(株)のDTOはグループ全体を横断的な視点でチェックします。また、各社では、社長自身あるいは社長直轄のポジションが、社内のデジタルについての全責任を担うとともに、グループのデジタル化を考えていきます。こうした活動によって、グループ全体でデジタルドリブンを実現していきたいと考えています。

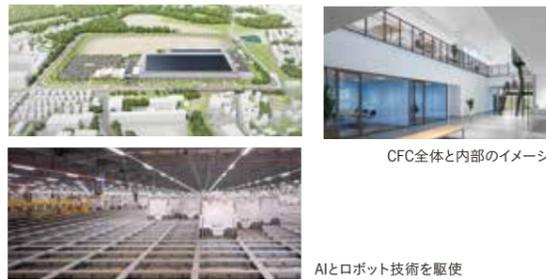
※Digital Transformation Officer

## 新しいネットビジネスに取り組む新会社

### 次世代ネットスーパーを実現

#### イオンネクスト準備株式会社

2019年11月に英国Ocadoと国内独占パートナーシップ契約を締結し、同年12月にイオンネクスト準備株式会社を設立、次世代ネットスーパーの2023年開業に向けて取り組んでいます。中心施設となるAIとロボット技術を駆使した中央集約型倉庫(CFC=顧客フルフィルメントセンター)も千葉市誉田に第1号を着工し、コールドチェーンを徹底した輸配送と合わせて、お客さまの利便性を追求した新しいショッピング体験の提供を目指します。



CFC全体と内部のイメージ

AIとロボット技術を駆使

### スポーツECサービスを展開

#### イオン・シグナ・スポーツ・ユナイテッド株式会社

欧州 No.1 のスポーツECプラットフォームを展開するドイツSIGNA Sports United GmbHと2020年1月、日本におけるスポーツECサービスを展開する共同出資会社を設立しました。SIGNA社の持つスポーツECプラットフォームの構築・運営ノウハウと高い顧客提案力を最大限に活かし、高い専門性を求めるお客さまのニーズにお応えする商品やサービスを提供し、地域におけるスポーツの振興やコミュニティの創出、お客さまの健康増進に寄与していきます。



バイク、テニス、アウトフィッターの3事業を展開

Digital Shift 3

waon!



### デジタル基盤の整備に向けて「ときめきポイント」を「WAON POINT」に変更

2021年9月より、イオンカードのご利用金額に応じて付与される「ときめきポイント」が、現金や電子マネー「WAON」の利用金額に応じて付与される「WAON POINT」に共通化されます。今回のポイント統合により、キャッシュレスをより一層推進し、イオン生活圏におけるデジタル基盤の整備と顧客基盤の拡大を目指していきます。



## 2025年度に向けたデジタルシフトのステップ

### 成長の加速(2024~2025)

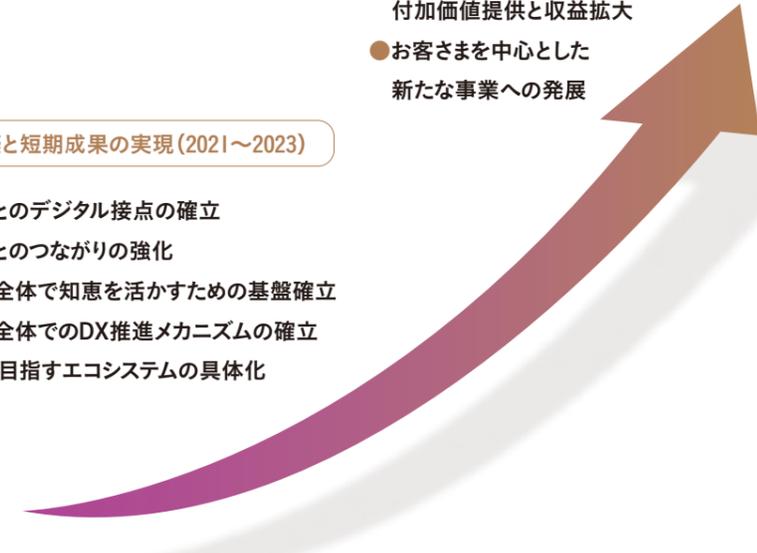
- お客さまを中心としたさらなる付加価値提供と収益拡大
- お客さまを中心とした新たな事業への発展

### 2025年度に目指す姿



### 基盤構築と短期成果の実現(2021~2023)

- お客さまとのデジタル接点の確立
- お客さまとのつながりの強化
- グループ全体で知恵を活かすための基盤確立
- グループ全体でのDX推進メカニズムの確立
- 将来的に目指すエコシステムの具体化



Digital Shift 4

### デジタルの活用による働き方改革の推進

現在、デジタルを活用したグループ共通の経営数値の見える化にも取り組んでいます。新たにデータベースを統合してダッシュボードをつくり、経営陣から現場のスタッフまで、どの店でいくらか売上があがっているかなどをリアルタイムで見えるようにしたいと考えています。これが実現すれば、いつでも、どこでも基本的な数字を確認できるようになります。

また、店舗では複数人数でパソコンを共有している状態ですが、スタッフルームにスクリーンを設置すれば、誰もが出入りするときに情報を共有することが可能になります。現状のやり方が当たり前ではなく、デジタル化によって新しい方法が実現できるかもしれないという発想を全員に持ってもらい、それを私たちが汲み上げて一緒に解決することが大きな改革につながります。そのために、まずはシンプルで簡単なものに触れることで、デジタルに可能性があるということを感じてもらい、私にもできるということを理解し、関心を持ってから意見を引き出していきたいと考えています。

デジタル担当者の側でも、実際にどのようなシーンで利用されているのか、常に頭の中に描きながらシステムをつくっていく必要がありますので、店舗を定期的に訪問して情報収集にあっています。本当に現場にはいろいろな声がありますので、それをしっかり聞き出しながら、デジタルを通じて解決の手を差し伸べていきたいと考えています。

### デジタルシフトによって生み出される社会的価値

イオンがお客さまに提供できる価値の一つは、利便性です。そして、その先にはお客さまの生活の豊かさがあると考えています。豊かさに対する定義は人それぞれですが、お客さまから見ていつの時代でも適時・適品・適量を提供することが大きな価値であると思います。いつでもどこでもイオンでお買物ができる。デジタルシフトによって、これらをより強くサポートすることで、お客さまの心配事や困っていることをなくし、お客さまの生活をより一層豊かにする社会的価値を提供していくことが、イオンのステップアップにつながるから、必ず実現したいと思っています。



# 経営効率改善と成長領域への投資により 事業基盤を確立すると同時に、 健全な財務バランスの維持を図ります

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画ではグループ共通戦略として「リージョナルシフト」「デジタルシフト」「アジアシフト」とこれらのシフトを支える「投資のシフト」の4つのシフトを掲げ、グループ各社が総力をあげ重点的に取り組みました。「リージョナルシフト」については、地域密着経営によるさらなる飛躍を果たすため、全国6つの地域でGMS、スーパーマーケット事業の経営統合を完了しました。「デジタルシフト」については、英国Ocadoや米国Boxedなど最先端のノウハウやテクノロジーを保有する企業との連携を進めると同時にスマートフォンを使ったセルフスキャン・セルフチェックアウトシステムやセルフレジ、デジタルサイネージ導入など、お客さまの利便性向上に向けて店舗のDXを推進しました。また、

ネットスーパー対応店舗やネットスーパー注文商品の店舗受け取りサービスの拡大など、オンライン販売の強化と、リアル店舗との融合を推進しました。「アジアシフト」については、エリア最大規模となるショッピングモールの出店を加速し、アジアでのモールビジネス確立に取り組みました。グループにおける海外の営業利益の構成比は、2016年度には6%であったものが、2020年度には16%となりました。

一方で、デジタルを活用したビジネスモデルの構築や、新たなサプライチェーンの構築、それら成長領域への投資配分など、グループ横断的な取り組みの進捗が遅れ、収益性の改善に課題を残しました。

## 新中期経営計画の経営指標

新中期経営計画においては、営業利益の拡大を通じて財務関連指標を大幅に改善する計画とし、事業成長を図りながら、同時に財務バランスの健全化に努めます。また、キャッシュ・フロー

創出力を向上させ、デジタル領域、サプライチェーン改革、海外エリアへの投資配分を強化し持続的成長を支える事業基盤を構築します。

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度予想	2025年度計画
営業収益(億円)	86,042	86,039	86,200	110,000
営業利益(億円)	2,155	1,505	2,000~2,200	3,800
営業利益率	2.5%	1.7%	2.3~2.5%	3.5%
経営利益(億円)	2,058	1,388	1,900~2,100	—
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	268	-710	200~300	—
ROE	2.5%	-7.0%	—	7%以上
Debt/EBITDA <sup>※</sup>	3.3倍	3.6倍	—	2.5倍以下

※ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。有利子負債と現預金を相殺。金融を除く。

## グループポートフォリオの変革

今まで利益成長を支えてきた総合金融事業やディベロッパー事業のさらなる成長に加えて、小売事業をデジタルシフト、商品・サプライチェーン改革、アジアシフトを通じて収益性の高い事業構造に変革します。

デジタルシフトにおいては、既存のネットスーパー、オンラインショップの拡大や、キャッシュレス化、非接触決済、ネット注文の店舗受け取りなど、お客さまの利便性向上のための取り組みを推進します。加えて、Ocado社のソリューションを活用した次世代型ネットスーパーを本格稼働させることで、「オンラインデリバリー=イオン」というイメージを作り上げます。また、グループの各事業が持つ決済・購買データなどをグループの競争力に変えるデジタルインフラを構築していきます。

商品・サプライチェーン改革においては、プライベートブランド商品の拡大による「イオンにしかない独自価値」の創造・提案やナショナルブランド商品のさらなる需要集約を強化し、2025年度のプライベートブランド商品売上2兆円を目指します。

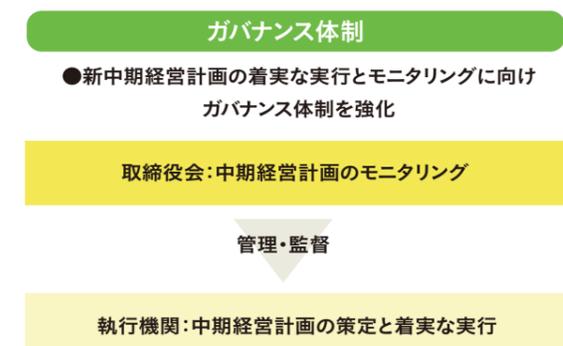
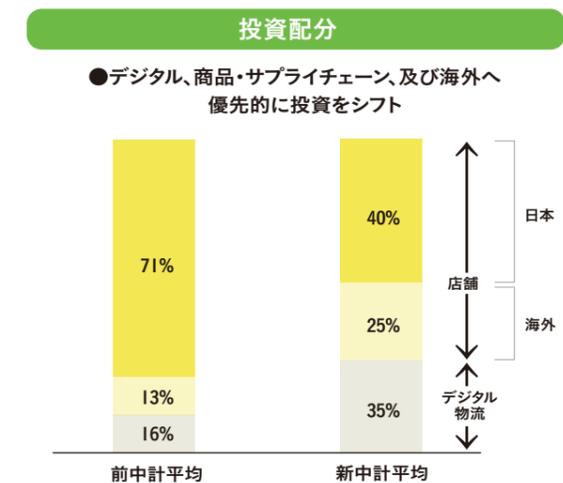
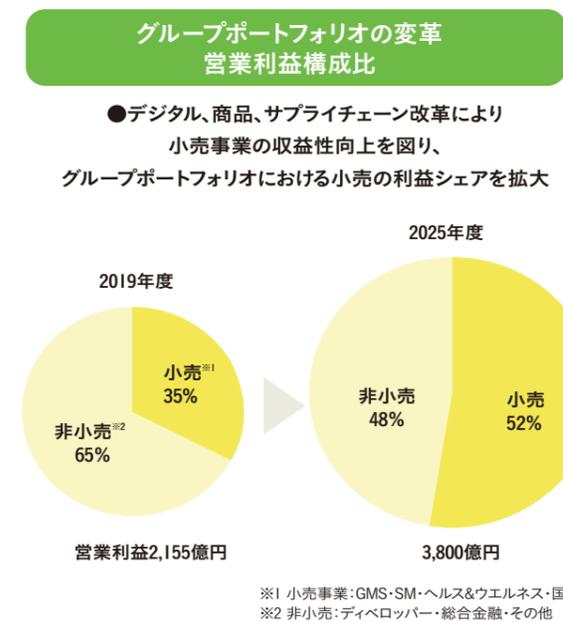
アジアシフトにおいては、アジアの小売市場ではデジタルの成長がリアルを上回ることから、リアル店舗網の拡大とデジタル化を同時並行で推進することで、成長スピードを加速させていきます。

## 成長領域への投資配分とモニタリングの強化

新中期経営計画の投資額は、期間中の平均で年間4,000~4,500億円を想定しており、デジタル、物流などのインフラ関連及び海外の新店に対して優先的に投資を配分していきます。また、事業や施策別に投資の進捗状況や効率をモニタリングすることで、期間中においても投資計画を機動的に見直していきます。投資効率向上に加え、営業利益拡大を通じてフリーキャッシュ・フローを確保し、健全な財務のもとで事業基盤確立と成長投資との両立を目指します。

## ガバナンス体制の強化

新中期経営計画で定める経営指標の実現に向け、執行機関による成長戦略の実行と取締役会によるモニタリングのサイクルを着実に回します。この体制のもと、新中期経営計画の前半では短期的施策の実行によるキャッシュ・フローの創出力を高めると同時に将来に向けた投資を行い、事業基盤作りを推進します。計画の後半では、2030年へ向けて持続的な成長を支える事業基盤の確立を図ります。



# The Group Synergy

## 各事業が強固に結びついてシナジーを創出、それが利益の源泉

イオンは、小売事業を中心とし、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・専門店など、多数の事業を複合的に展開しています。

持株会社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。

今後もこの強みをさらに強固なものにすべく、セグメント内の構造改革や再編を図り、時代のニーズに合致した事業ポートフォリオの最適化を進めていきます。



## リアルとデジタルを融合し 新しい需要とお客さまを創造 新たな総合小売業へ

ビヨンド・リテールの発想で、時代の一步先を行く新たなライフスタイルを提案するとともに、デジタル技術との融合によって楽しさや発見のあるお買物体験を提供し、利便性の追求に取り組んでいきます。

イオンリテールは、これからの小売業に求められる新たな使命として、経済・社会・環境の3つの視点からの取り組みが重要であると考えています。地域の皆さまのライフラインとして安定的に商品を提供しながら、環境に配慮し、地域とともに持続的に成長する企業を目指していきます。

そこで果たすミッションは、新しい需要の創造です。グループ企業や関連企業、同友店、お取引先とともに地域を支えるナンバーワンの小売業として、日々感動と楽しさを提供するとともに、リアルとデジタルを始めとしたニューコンビネーションによって新しい需要を創造し、新しいお客さまにニーズを作り出すことで、「新たな総合小売業」への変革を実現します。

この実現に向けた中期戦略として、「3つのポートフォリオ」「3つの改革」「4つのKPI」を掲げました。3つのポートフォリオでは、2025年度の営業利益目標の達成に向け、デジタル化による収益向上を図り、ライン別荒利益の構成を大きく変えていきます。また、投資配分は、リアルとデジタルの比率を1対1にしていきます。

3つの改革では、サプライチェーンの課題を解決し、強い商品の構築と売力の強化を図る「サプライチェーン改革」、Eコマースの成長戦略とデジタルプロモーション戦略を実行する「デジタル改革」、これらの実行に向けた「組織・教育改革」に取り組んでいきます。

以上の施策を4つのKPIである「坪当たり売上高」「荒利益率」「在庫回転日数」「人時生産性」で進捗管理し、着実な実行を図ることで、「新たな総合小売業」への変革を実現します。

イオンリテール：中期戦略の骨子

3つのポートフォリオ	営業利益	投資配分	ライン別荒利益	
3つの改革	サプライチェーン改革	デジタル改革	組織・教育改革	
4つのKPI	坪当たり売上高	荒利益率	在庫回転日数	人時生産性

### AIによる店内映像の分析で接客・売場改善をサポート

AIにより衣料品やくらしの売場で接客を希望されているお客さまの行動を分析。状況を従業員に通知することでスピーディな対応につなげます。また、お客さまの立ち寄り時間の長い売場や動線、手を伸ばす頻度が高い商品棚などを可視化し、売場レイアウトの変更や店舗ごとに異なる売れ筋商品の充実を図る実証実験を始めました。



キャッシュレスセルフレジでレジ業務を効率化

スマートフォンアプリなどを活用したマーケティングを一層強化。店舗と変わらないお買物の楽しさと利便性をオンラインでも実現





## 経営統合により持続可能な 事業モデルへの構造改革を推進し、 地域で最も支持される食の提供者へ

2020年度、国内6地域の経営統合を完了しました。経営資源を戦略的に傾斜配分し、地域のお客さまに寄り添う便利な買物拠点への進化に挑戦します。

各地域の統合会社は、ローカル志向、低価格志向、健康志向等の食の多様化やさらなる安全・安心意識の高まり、Eコマースやコンビニエンスストア、ドラッグストア等の他業態との食の市場を巡る競争の激化、労働環境の変化などに対応し、最も地域に貢献する企業を目指します。

関東圏でチェーンを展開するユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスグループは、会計時にレジに並ばず、お客さま自身のスマートフォンで簡単に買物・決済ができるデジタルを活用したシステム「Scan&Go」や、ネットで注文した商品を店頭の無人ピックアップルームやエリア内の指定配送先で受け取れるオンラインデリバリーを導入した店舗を拡大しています。また、AI デジタルサイネージを活用した広告配信・マーケティングの拡大や店舗の改装も積極的に実施し、生鮮とデリカ強化、品揃えの拡充に努め、食の専門店として利便性を高めています。さらに、作業標準化など生産性向上にも努めています。

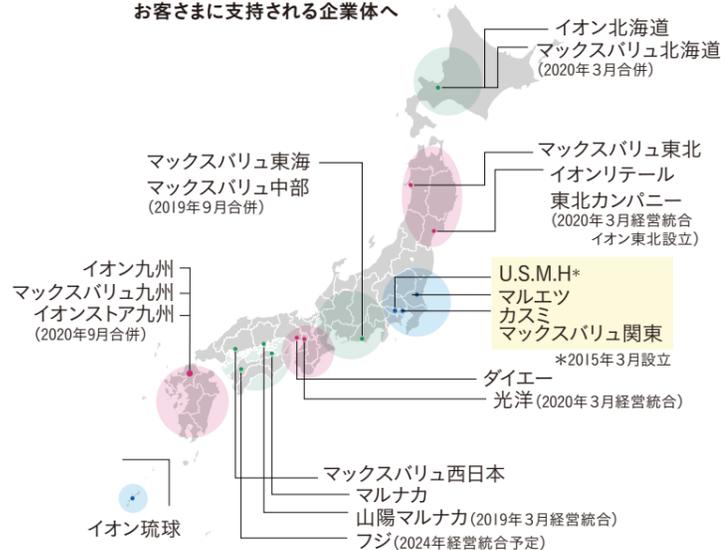
イオン北海道とマックスバリュ北海道が経営統合した北海道地域では、2021年8月に低温物流センターとプロセスセンター(PC)を一体化させたイオン石狩PCを本格稼働させました。札幌市近郊への商品供給を担う低温物流センターとして機能し、PCでは自社開発の畜産・デリカの製造・供給を開始。強い食の実現を図るとともに、製造をPCに集約することで店舗における業務効率化を推進します。

マックスバリュ東海とマックスバリュ中部が経営統合した東海地域では、持続的な成長軌道への本格的な移行、経営環境の変化とリスクを見越した経営基盤の強化を主眼とした「中期経営計画(2020年度～2022年度)」を策定しました。コロナ下での内食需要と節約志向の高まりに対応し、生鮮食品や購買頻度の高い商品の強化、価格訴求力の向上、個包装による小容量商品の品揃えの徹底などを進めています。また、統合新会社として重点出店エリアと位置付けた愛知県三河エリアや静岡県中西部エリアに新規出店を推進。加えて、ネットスーパーの拠点拡大やフードデリバリーサービスを開始するなど、地域のお客さまに向けた利便性の向上に努めています。

東北地域では、2020年3月にマックスバリュ東北とイオンリテールの食品事業を統合し、食を通じて東北に貢献するSM企業を目指す、イオン東北を設立しました。コロナ下でお客さまの生活様式が大きく変化し、新たなニーズにすばやく対応するため、2021年9月に、衣料品・住居余暇・HBCの事業を担うイオンリテール東北事業本部をイオン東北へ統合しました。これにより、ワンストップショッピングの実現と食品・衣料品・住居余暇・HBCすべてを扱う総合力の強みが発揮できる体制となり、新生イオン東北として、再スタートを切りました。

また、中国・四国地域においては、多様化するお客さまのニーズにお応えし、より豊かな暮らしの実現と、中国・四国の産業、社会、文化、雇用などの問題解決に積極的に参画し、地域の共創の一翼を担う企業集団として進化することを目的に、2024年3月(予定)の、フジとマックスバリュ西日本の合併による統合新会社の設立に基本合意しました。

〈SM地域統合の進捗〉  
エリアごとに、最も地域に貢献し、  
お客さまに支持される企業体へ



## ドラッグストアとしての専門性を高め、 地域の皆さまの健康で豊かな生活を提供する

地域の皆さまに、医療、生活及び介護にかかわる必要な商品・サービスを提供し、地域の行政、医療機関や介護施設との連携を深め、専門性を高めることで、「専門総合店舗」としてのドラッグストアを創造していきます。

ウエルシアグループは、地域の皆さまの豊かな社会生活と健康な暮らしを提供するために、「予防」「未病」「治療」「健康維持増進」といった幅広い提案ができる「専門総合店舗」の実現を目指し、地域・店舗特性に合わせたMD戦略とサービス開発を強化、「専門性の追求による営業力強化」と「業務効率化の徹底及び収益力改善」に取り組んでいます。

前者では、支社制によるエリア運営の深耕を行うとともに、調剤併設店舗の拡大、PB商品の開発・拡販、医療機関の誘致を推進しています。

後者では、店舗人時管理の徹底やシステム化によるワークスケジュールの見える化を図る一方、店舗作業低減のために、自動発注の精度向上・対象カテゴリ拡大、調剤業務効率化のための機器導入を実施しました。また、DX推進に向けて、デジタルチラシやアプリの活用による販促強化、店舗・本部業務のデジタル改革に取り組んでいます。

さらに、「SDGs・社会貢献」を意識した活動として、ウエルカフェを通じた地域社会への貢献を進めるとともに、女性店長の育成、LGBTQにも対応した働きやすい職場環境づくりなどのダイバーシティ推進に力を入れています。

中期計画である2022年度売上高1兆800億円の達成を目指し、理念を共有できるドラッグストア企業との統合・提携を進めながら、調剤併設店舗の拡大を推進し、地域の皆さまの健康で健全な生活に貢献していきます。



生活インフラとしていつでもご利用いただけるよう深夜営業店舗を拡大



「休息の場」「井戸端会議の場」「情報発信の場」として活用されるウエルカフェ

### 高まるヘルス&ウエルネスニーズに応える新業態SM

#### 【Bio c' Bon】 パリ発のオーガニックスーパー“ピオセボン”

健康志向や、食の安全への関心の高まりを背景に、オーガニック商品への需要は拡大しています。ピオセボンは「オーガニックを日常使いする社会を構築する」をミッションに、東京・神奈川に27店舗とオンラインストアを展開。直輸入の調達に力を入れる一方、和食材なども品揃えし、お客さまの多様なライフスタイルに寄り添うお店を目指しています。2020年秋には国内初の寄付型ペットボトル回収機を導入するなど、サステナブルな取り組みも推進しています。



ピオセボン武蔵小杉店

#### 【Picard】 フランス発冷凍食品専門店“ピカール”

社会の多様化が進行する中で、食においても一人ひとりこだわりの多様化が進んでいます。ピカールは、フランス発の冷凍食品専門店として、おいしさや美しさ、安全はもちろんのこと、有機栽培食材や環境対応食材の育成、栄養評価スコアの導入、フレキシタリアンニーズへの対応など、お客さまが「よりよく食べ、よりよく生きることを」、多様化する価値にお応えする商品・サービスの開発に取り組んでいます。日本では、現在東京・神奈川に15店舗と通販サイトで展開中です。



ピカール自由が丘店

総合金融事業

## 「イオン生活圏」の創造に向けた金融インフラづくりに取り組む

グループの大規模なリアルビジネスの資産を最大限に活用し、お客さまにパーソナライズされた、「いつでも、どこでも、安全で安心、便利でお得」な金融サービスを提供していきます。

イオンフィナンシャルサービスは、コロナ後の新しい生活様式に対応し、「イオン生活圏」の創造に向けた金融インフラづくりに取り組んでいます。

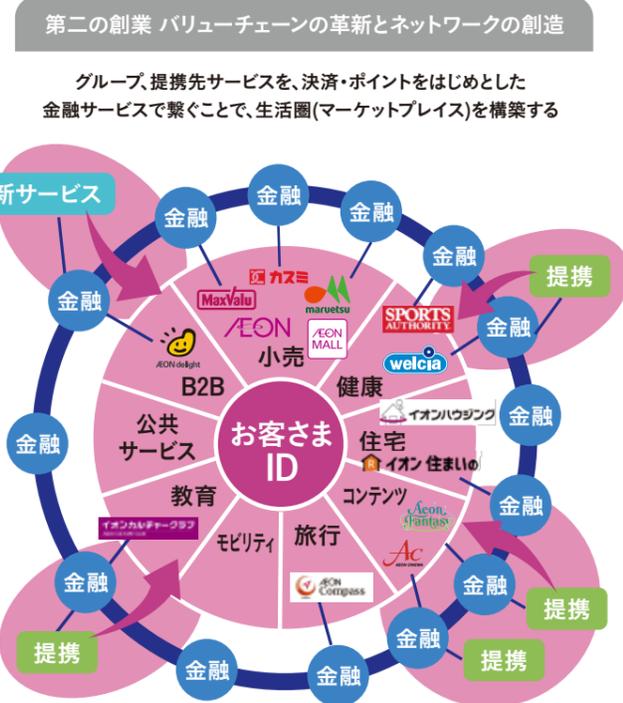
グループ全体のキャッシュレスを促進するため、お客さま情報の一元管理を進め、イオンカードのお客さまのメインカード化に向けた取り組みを強化しています。データマネジメント体制を整備し、データ活用によるクロスセルを目指したグループ内外加盟店の拡大、マルチチャンネルでの金融サービス・生活サービスのワンストップ提供を行っています。

地域のお客さまの生活に密着したニーズを取り込み、よりお客さまに身近な存在になれるよう、地方の公共団体や加盟店との関係強化に努めています。

また、審査の高度化やマーケティング手法の多様化に取り組み、事業領域の拡大を目指しています。AIを活用したスコアリングなどの審査・債権管理の高度化によるリスクコントロールの強化を図り、貸倒費用の削減に取り組むとともに、各国でのデジタル金融包摂による顧客基盤の拡大を実現します。

タイ、マレーシアでは、事業ポートフォリオを拡大するなど、重点エリアへのリソース投下を積極的に行っています。また、都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略の立案・見直しを行い、都市間格差・産業間格差の見極めとそれに応じた営業マーケティング戦略の展開、デジタルタッチポイントの革新と支店ネットワークの最適化重点施策を推進します。

さらに、DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させ、非接触による接客やeKYC(オンライン本人確認)の導入などの事業の効率化、テレワークなどによる従業員の働き方改革を推進し、あらゆる環境下で事業継続を可能とする体制を構築していきます。



イオンフィナンシャルサービス:2025年度の主要数値目標

	2019年度(実績)	2020年度(実績)	2025年度(目標)
営業収益	4,573億円	4,873億円	7,600億円
営業利益	650億円	406億円	1,000億円
営業利益比率 国内:海外	55%:45%	53%:47%	40%:60%



2020年10月よりeKYC(オンライン本人確認)を開始



タイでは、低コスト、省スペース設計の「キオスク型店舗」で営業ネットワークを拡大

ディベロッパー事業

## 「イオン生活圏」の核となる「くらしの場」を地域社会へ提供する

地域らしさを活かしたまちづくりを通して、地域とともに成長し、地域コミュニティの「場」、生活者の憩い・集いの「場」として、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラとしての役割を担い、地域・社会の抱える課題にソリューションを提供していきます。

イオンモールは、中期3カ年成長施策として、「海外における高い利益成長の実現」「国内における安定的成長の実現」「成長を支えるファイナンスミックスとガバナンス体制構築」「ESG経営の推進」を掲げています。その実現に向けた経営課題及び目指す姿として、「海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速」「CX<sup>※1</sup>の創造によるリアルモールの魅力の最大化」「次世代モールの構築と都市型SC事業の推進」「DXの推進」「中期戦略の立案・推進とESG視点に基づく改革の加速」を策定し、事業の深化に取り組んでいます。また、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用等を通じて、2050年に向けて脱炭素社会の実現を目指しており、2025年までに全モールの使用電力を全量再生可能エネルギーによって運営することを目標としています。イオンモール川口では電気・ガスCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロモールの運用を開始しました。

イオンタウンは、ヘルス&ウェルネスの進化やデジタルシフトの加速を通じ、「イオン生活圏の創造」に資するNSC出店開発を行っています。ニューノーマルな社会環境に適応した便利で適度なお買物環境の実現に向け、ドライブスルーや公園、コミュニティを併設した新たなNSCフォーマットを創造し、さらに1,000~3,000坪規模の都市型開発、タウンセンター型開発に取り組んでいます。また、出店加速に向けた対応として、各エリアのSM・DS事業会社との連携強化、イオン不動産サービスの活用、行政との連携強化を進めています。既存店については、さらなる収益性向上を目指して活性化計画の全体像を描き、その中で様々な防疫対策や美観対応、脱炭素社会の実現に向けた環境対応型NSCの在り方を検討しています。2019年度には、イオンタウンふじみ野ではCO<sub>2</sub>フリー電源を活用することで、電力消費によるCO<sub>2</sub>排出量をゼロとしました。また、イオンタウン湖南では、初となる太陽光発電のPPA<sup>※2</sup>を導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。他にも様々な環境対応を取ることで、イオンタウンは次世代スマートイオンの開発を通じ、グループ全体で推進する「イオン脱炭素ビジョン」の達成に貢献していきます。

イオンモール長期ビジョン(2025年にめざす姿)

- 国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロッパートップクラスの水準を目指す。
- 国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- 海外の成長市場を獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)をめざす。

<営業利益の定量目標>

		2019年度	2025年度
国内	モール	86.6%	68.7%
	都市型SC	▲0.3%	1.3%
	海外事業	13.7%	30.0%

2019年度: 607億円(営業利益) / 83億円(営業利益) / 524億円(営業利益)  
2025年度: 900億円(営業利益) / 270億円(営業利益) / 630億円(営業利益)



お客さまの行動変容に合わせた来店時間のピーク分散などで専門店事業をサポートする「イオンモールアプリ」



使用電力の100%を実質的にCO<sub>2</sub>フリーとなる電源で賄うイオンモール上尾



コミュニティを育む広場や趣味と学びの空間を導入したイオンタウンふじみ野

※1 Customer Experience  
※2 Power Purchase Agreement(電力販売契約)

サービス・  
専門店事業

## いち早く新しいニーズを取り込み、 時代に対応した事業を推進

社会環境の変化に合った幅広いニーズに応え、日々の生活を一層便利に豊かにする商品・サービスの開発に取り組んでいます。

イオンディライトは、「ビジョン2025」を策定し、アジアにおいて「安全・安心」「人手不足」「環境」の3つを成長戦略の柱に社会課題を解決する環境価値創造企業となることを目指しています。「中期3カ年経営計画(2021~2023年度)」では、「お客さま起点の経営」「DXの推進」「グループ経営」の実践を通じて、ビジョン2025の実現に向けた成長を加速していきます。お客さま起点の経営では、全国に設置したカスタマーサポートセンターやアカウント営業を通じて集約したお客さまのニーズを起点とするマーケットインの実践により、イオン以外の市場でのシェア拡大を目指していきます。DXの推進では、施設管理を省人化したエリア管理体制を全国に展開。また、グループ経営として、ガバナンスの強化を図り、経営力を高めていきます。

イオンファンタジーは、「中期経営計画(2021~2023年度)」を策定し、目指す姿を『子どもと家族のえがおのために、世界中に楽しい「あそび×まなび」を届けるオンリーワンのエデュテイメント企業』と定め、「ニューノーマル時代に向けた事業領域拡大」と「ITによる事業構造改革」という2つの経営課題について、「あそび場の進化と拡大」「ポートフォリオマネジメントへのシフト」「フルデジタル化」「成長を支える人材・組織・風土改革」の4つの主要施策に取り組んでいます。

イオンディライト:中期3カ年経営計画(2021~2023年度)3つの基本方針

ビジョン2025の達成に向け、「お客さま起点の経営」「DXの推進」「グループ経営」に取り組む

お客さま起点の経営	DXの推進	グループ経営
<b>顧客に向けた企業体制の整備</b> ●組織再編及び機構改革 ●顧客との関係強化	<b>新たな施設管理モデルの構築</b> ●エリア管理モデルへの変更 ●カスタマーサポートセンターの設置	<b>攻めと守りのガバナンス強化</b> ●各社の役割と責任の明確化 ●シェアードサービスの推進 ●コンプライアンスの強化



イオンディライトのエリア管理を行うカスタマーサポートセンター



イオンディライトのニュースタンドクレーニングにおけるATP(アデノシン三リン酸)検査



子どもと家族のえがおを創出するイオンファンタジー



イオンファンタジーが2021年4月、中国浙江省にOPENしたFANPEKKA

ディスカウント  
ストア事業

## 2極化するお買物行動に対応し、 低価格ニーズに応える事業構造を確立

ディスカウントストア事業の確立と成長に向けて、各地域のマックスバリュ各社が運営していた店舗「ザ・ビッグ」を専業会社であるイオンビッグに順次集約しています。また、首都圏を中心に小型店舗を展開するビッグ・エーとアコレが2021年3月に経営統合しました。お客さまに支持される圧倒的な価格を実現するために、商品仕入の集約、物流の統合、物流と連動したローコストオペレーションの水平展開、本部機能の集約など、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。



お客さまの健康生活と家計を応援し続けるためにローコスト施策を実施するビッグ・エー

国際事業

## 国ごとに異なるお客さまニーズを見極め、 各地域に合ったきめ細かな戦略を展開

2025年度までに達成すべき「5つの変革」の一つである「アジアシフトのさらなる加速」に向けて、現地が中心となってそれぞれの地域のニーズに応えることで、経営のスピードアップと最適化を図っていきます。

デジタルの成長がリアルを上回るというアジアの小売市場の動向に着目し、リアル店舗網の拡大とデジタル化を同時並行で推進するとともに、これまでの「日本モデルの展開型」から「アジア各国での特性に合わせたモデル開発」への変革を図っていきます。また、域内において自由に商品を流通できる環境を整備し、各国の優秀な人材の育成や交流を行うことでグローバル人材の質的向上に取り組んでいます。

中国では、2019年に設立した Aeon Digital Management Center (DMC) を起点に、最先端デジタル技術を活用したGMSの取り組みを推進しています。ネット通販やまとめ買い志向に応えるイオンアプリのサービスを全店に導入し、リアル店舗を持つ強みを活かした情報提供やサービス提供を行っています。また、グループ各社へのデジタルサービス提供やノウハウ移転を進め、グループの最先端R&D機能を強化する役割を担っています。

アセアンにおいては、提携企業である米国 Boxed との協業を進めています。2021年度にネットスーパー事業を開始し、その後マーケットプレイスやB2B事業を展開していくことで、新たな収益の柱に成長させる計画です。マレーシアでは、米国Boxedのオンラインによる高度なアルゴリズムによる高い顧客提案力を活用し、便利なお買物体験を提供していきます。

タイでは、SM改革を推進し、Ready to Eat 特化型業態とネット販売を融合しシェア拡大を目指していきます。ベトナムは、特に高い成長が予想されることから経営資源を集中的に投下し、出店を加速するとともに、小売・ディベロッパー・金融のシナジーを高めていきます。

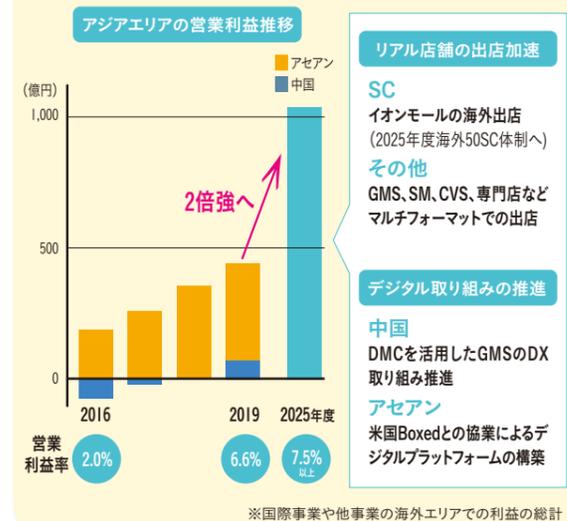
カンボジアでは、GMSの安定的な黒字経営によってキャッシュ・フロー経営を継続する一方、SM、専門店等の新規出店とEコマースを拡大し、GMS以外の収益の柱を構築していきます。

インドネシアでは、GMS事業を軸として、専門事業、Eコマース事業との融合を図り、現地の成長とともに事業成長を軌道にのせていきます。

アジアシフトのさらなる加速—変革により目指す方向性

- 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
- これまでの「日本モデルの展開型」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「人」「モノ」「金」の投資配分を実施

アジアシフトによる利益\*成長スピード



AIを活用した館内案内(中国 広州新塘店)



専用モバイルアプリ登録ステーション(ベトナム ハイフォンレチャン店)



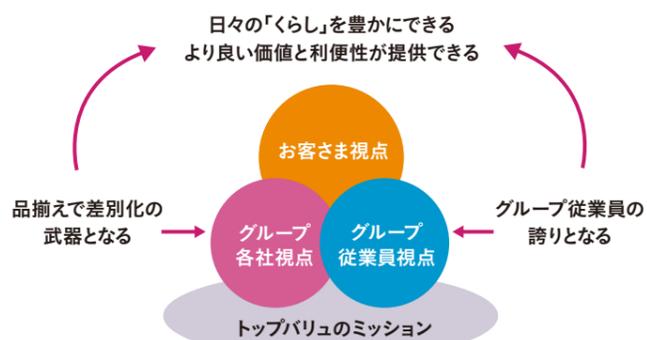
お客様の声を活かし、進化し続けるプライベートブランド

## イオンの理念を具現化するトップバリュ

トップバリュは、お客様の顕在化されたニーズだけではなく、潜在ニーズを追求し、安全・安心・スマート・楽しい暮らしに最も役立つブランドとして発展してきました。「お客様第一」とするイオンの理念を具現化するトップバリュ商品をさらに拡大し、グループの総力を挙げて独自価値の創造に挑戦していきます。

### 原点 トップバリュ商品開発の原点

小売業には、消費者代位機能を果たすという役割があります。お客様が必要とする商品やサービスを、お客様に代わって調達し、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買物をする」そのような存在となることを目指しています。



### 商品づくり お客様視点での商品づくり

トップバリュでは、商品の企画・設計段階から製造委託先の選定、商品仕様の決定、製造管理、販売に至るまで、お客様の視点で商品づくりに取り組んでいます。

ご意見・お申し出はお客様の声収集システム「VOICE」で一元管理し、お客様の声を分析して商品改善・新商品開発に活用しています。お客様が商品に期待する機能を実現するとともに、原材料の安全性、添加物の使用、製造工程などが適かかを、開発担当者・品質管理担当者・お客様サービス担当者などで検討しています。

トップバリュ  
あれこれナビ

### お客様の声を聞く仕組み「トップバリュあれこれナビ」

2020年9月にトップバリュの商品情報検索やレシピ提案、ご意見・ご要望を承るアプリをリリースしました。

<主な機能>

- バーコードで商品情報検索
- キーワードで商品検索 ● レシピ検索
- ご意見・ご要望を承る



## お客様第一を原点とした商品開発で発展してきたトップバリュの歴史

### PBの起源 カップラーメンにフォークを付けなかった理由

1970年代初頭、カップラーメンは売れ筋商品でした。しかし、オイルショックを背景に、メーカーは一方向的な値上げを宣言。イオンは「お客様に説明できない」として取り扱いを一時停止し、独自の商品を企画開発しました。それがイオンのPBの起源となった「ジュエック」です。既存品に対抗する価格85円を実現するため、フォークを使う人は35%という当社調査結果を踏まえ、付属のフォークをなくしました。素材や味付けの面でも子どもから大人までおいしく召し上がっていただけるように工夫をこらしました。

### ランドセル 発売以来、進化を続けるイオンのランドセル

2001年、全国一斉に販売を開始した24色のランドセルは、それまで男児は黒、女児は赤が一般的であったランドセルの常識を覆しました。これは「自分に合ったもっと違う色のランドセルがほしい」というニーズから生まれ、これだけ豊富な色を展開したのは国内で初めてのことでした。2004年にはトップバリュのブランドを冠し、販売数も2001年度の4万個から7万個へ大幅増加。ランドセルは、新就学児童の4人に1人がイオンで購入するほどの有力商品に成長しました。2021年には、タブレット端末を収納できる「かるすぽ みらいポケット」のシリーズ最軽量(100g台)モデルをラインナップ。シンプルでジェンダーレスなデザインも特徴です。これからも変化する教育環境に合わせ、ランドセルの企画・開発に取り組んでいきます。



### 1974年

プライベートブランド(PB)商品の先駆け、「ジュエック」発売開始



### 1975年～

お客様の声を反映したプライベートブランド開発スタート  
1975年に入り、物価高騰が消費行動に大きな不安をもたらす中、安く良い品を安定供給するために、生活必需品のプライベートブランド開発を推進。流通経路を短縮し、無駄を省いたお値打ち品を続々と発売しました。



### 1992年

通常より安い価格設定の「ベストプライス」誕生  
景気低迷とお客様の節約意識が強まる中、通常より50～15%安い価格での販売を始めました。



### 1993年

「グリーンアイ」商品の開発に着手  
農林水産省の「有機農産物に係る青果物等特別表示ガイドライン」施行に先立ち、有機栽培など無化学肥料栽培や化学肥料をなるべく使わない商品「グリーンアイ」の開発に着手しました。



### 1994年

プライベートブランド「トップバリュ」誕生  
ジャスコ誕生25周年には前身の「トップバリュ」が登場しました。「TOP=最高」と「VALUE=価値」を組み合わせた造語で、圧倒的な低価格と品質を両立させたブランドを目指しました。



### 2000年

「トップバリュ」から「トップバリュー」へ  
「MOTHER FOREST・生活品質の森」をイメージした新しいブランドマークのもと、「ザ・セレクト」、「グリーンアイ」は、サブブランドとしました。



### 2014年

トップバリュ40周年、4ブランドへ刷新。  
多様化するニーズに寄り添うため、既存の 카테고리やブランドを見直し、4つのブランドに刷新しました。



### 2015年

新基準の「トップバリュ セレクト」を販売開始  
トップバリュ セレクトは「お客様満足度80%以上の評価をいただいた商品のみ発売する」という新たな基準を設け、こだわりぬいた高品質な商品をお手頃な価格でお届けするブランドとして生まれ変わりました。



### 2016年

「トップバリュ グリーンアイ」を3つのシリーズに刷新  
健康志向の高まりによりヘルス&ウェルネス商品のご要望をいただき「トップバリュ グリーンアイ」を新たに「オーガニック」「ナチュラル」「フリー フロム」の3シリーズに刷新。



### 2018年

「トップバリュ ベストプライス」を刷新  
ベストプライスは「満足品質・驚きの価格」のブランドとして生まれ変わりました。イオングループのスケールメリットを活かすことで、品質はナショナルブランドと同等以上でありながら、価格はお手頃な商品をお届けしています。



お客さまの声を活かし、進化し続けるプライベートブランド

# トップバリュを中心とした プライベートブランド(PB)商品の拡大

## 価値創造

### グループの総力を挙げた 独自価値の創造

新型コロナウイルスの影響によってお客さまの行動様式は大きく変わり、新たなニーズに対応した商品開発が必要になっています。また、デジタルとリアル、製造と小売の垣根が無くなりつつあります。社会のデジタルシフトによって価格や品質の比較が容易になる中、イオンは、トップバリュを中心としたPB商品のさらなる拡大を目指し、「サプライチェーン発想での独自価値の創造」に挑戦していきます。売場を持つ私たちにとって、PB商品はお客さまの声を商品に反映するという強みを発揮できる領域です。ここにトップバリュ成長のポテンシャルがあると考え、トップバリュブランドの再構築を図っていきます。これまでの「市場で流通している商品」中心の提案から、「イオンにしかない独自価値」の創造・提案へ向けて、グループの総力を挙げて取り組んでいきます。

## サプライチェーン発想での独自価値の創造

変革により  
目指す  
方向性

- 「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、各業態の持つ専門性、地域特有の価値を活用するなど、グループの総力を挙げて独自価値の創造に取り組む

主要  
取り組み

主要施策	実行施策
独自商品の創造・提案	●PB商品の拡大 (トップバリュ、専門PB、ローカルPB)
ナショナルブランド需要集約の拡大	●イオン商品調達による ナショナルブランド(NB)商品の需要集約
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メニュー開発・生産能力 機能を強化し、事業横断で商品供給を実施
サプライチェーンの最適化	●川上から川下まで全体最適化 計画と商品戦略 ▶ ソーシング・上流SC ▶ 需要予測 ▶ 在庫管理 ▶ 倉庫管理 ▶ 輸送管理 ▶ 販売

## 植物由来 食品

### 植物性原料に置き換えた食品 「Vegetive(ベジティブ)」シリーズ

近年、健康志向の高まりや食習慣の変化により、植物性原料への注目が高まっています。また、2050年には世界人口が約97億人まで増加し、より多くの食料が必要と予測されています。

こうした中、イオンは、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「Vegetive(ベジティブ)」シリーズを企画・開発し、本格展開しました。このシリーズは、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、お客さまの声にお応えしています。



「トップバリュVegetive(ベジティブ)」シリーズ

## プラスチック 使用削減

### ペットボトルのラベルを省いた商品 ラベルレス天然水

2021年2月より北海道・関東・東海の「イオン」「イオンスタイル」等288店舗にて、トップバリュとして初となる、ペットボトルのラベルを省いた商品「トップバリュ ベストプライス ラベルレス天然水」のケース販売を開始しました。

イオンは「イオン プラスチック利用方針」に基づき、2030年までに使い捨てプラスチックの使用量を2018年比で半減させることを目標に掲げています。本商品の発売はこの取り組みの一環で、ラベルがある通常のペットボトルに比べプラスチックごみの削減や、毎日のごみ分別におけるラベルはがしの負担軽減につながります。



トップバリュ ベストプライス  
「ラベルレス天然水」のケース販売(2,000ml×6本入り)

## 環境・社会

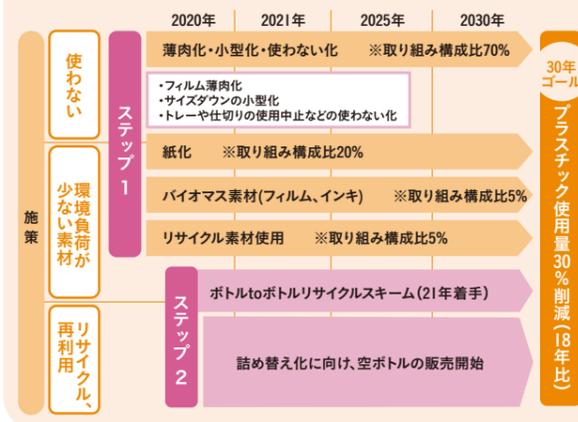
### 環境・社会との調和を 意識した取り組み

トップバリュは、環境・社会との調和を意識した「持続可能な生態系づくり」「社会的課題への対応」「脱炭素社会の実現」にも取り組んでいます。持続可能な生態系づくりでは、海や山に育まれた自然の恵みを絶やさないうちに十分に配慮し、地球規模で捉え直して、様々な商品に反映しています。社会課題の解決としては、対等なパートナーづくり、公正な取引の基盤づくりを自主的に制定した「イオンサプライヤーCoC」の遵守をお願いしています。

脱炭素社会の実現に向けては、お客さま、製造・物流等を担うサプライチェーン全体に関わるお取引先さまなど、ステークホルダーの皆さまとともに、脱炭素化に向け取り組みを推進しています。

これらの取り組みの根本には「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」というイオンの基本理念があり、商品を通してその具現化を目指していきます。

## 使い捨てプラスチック削減の取り組み



## お客さまを魅了する商品を開発し、 グループを牽引する役割を果たす

私たち小売事業者は、お客さまにとって最善の商品を選び、他にはないものを提供するという美術館や博物館のキュレーターのような役割が求められますが、プライベートブランド(PB)は、この役割を担う非常に重要なものなのです。

トップバリュの商品は、イオンの長い歴史の中で培われてきた、お客さまを第一とする価値観に基づいて発展してきました。そして、イオンほど多様な業種、業態、規模を持つ小売グループはなく、同じ価値観を有しながらも異なる視野を持つ各社からもたらされる多様な知識の集約は、トップバリュの最も大きな利点となります。そのために、グループ内の情報集約、それぞれの意見を持ち寄り議論を可能とするための土台づくり、そしてスピードをアップさせることは重要な課題と認識し、積極的に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の拡大によるこの危機的な状況において、お客さまは、心に寄り添うような、エモーショナルなブランドを選ばれる傾向にあります。トップバリュでは、例えば長引くStay homeをEnjoy homeという言葉に言い換え、ご自宅で楽しめる「Ready to Eat」「Ready to Cook」の食材・料理を新しい商品群としてご提案しています。また、地球環境、サステナビリティに配慮した商品開発にも注力しています。ここで大切なのはお客さまとのコミュニケーション向上です。「モバイルファースト」に取り組み、スマートフォンなどのモバイル上での情報発信、双方向のコミュニケーションを充実させ、そういった面でも、日本でトップのプライベートブランドの企業を目指しています。また、新中期経営計画で掲げている、イオン生活圏においては、健康だけでなく地球にも優しい商品と、ローカルのニーズやオーガニックのニーズにもお応えし、開発、提供する役割を担っていきます。

お客さまはイオンにしかない商品を探しに来られます。トップバリュはお客さまを魅了する商品を開発することで、グループを牽引する役割を果たしていきたいと思っています。そのために、私は、これまで以上に、お客さまの声、従業員の声を大切に、商品開発につなげていきます。



イオントップバリュ株式会社  
代表取締役社長

## デイビッド・ロペス

長年にわたり小売業界に携わり、ヨーロッパの優良企業数社を経験。グローバルなプライベートブランドへの見識を深める。2018年にイオントップバリュの取締役に、2020年3月社長に就任。

# Transformation with Communities

## お客さまに新しいライフスタイルを提案し、 サステナブルな暮らしを実現する

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。毎日の暮らしに密着する企業として、私たちには、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、サステナブルな暮らしを実現していきます。

### 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、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年策定、2018年改訂)



## 「暮らし」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

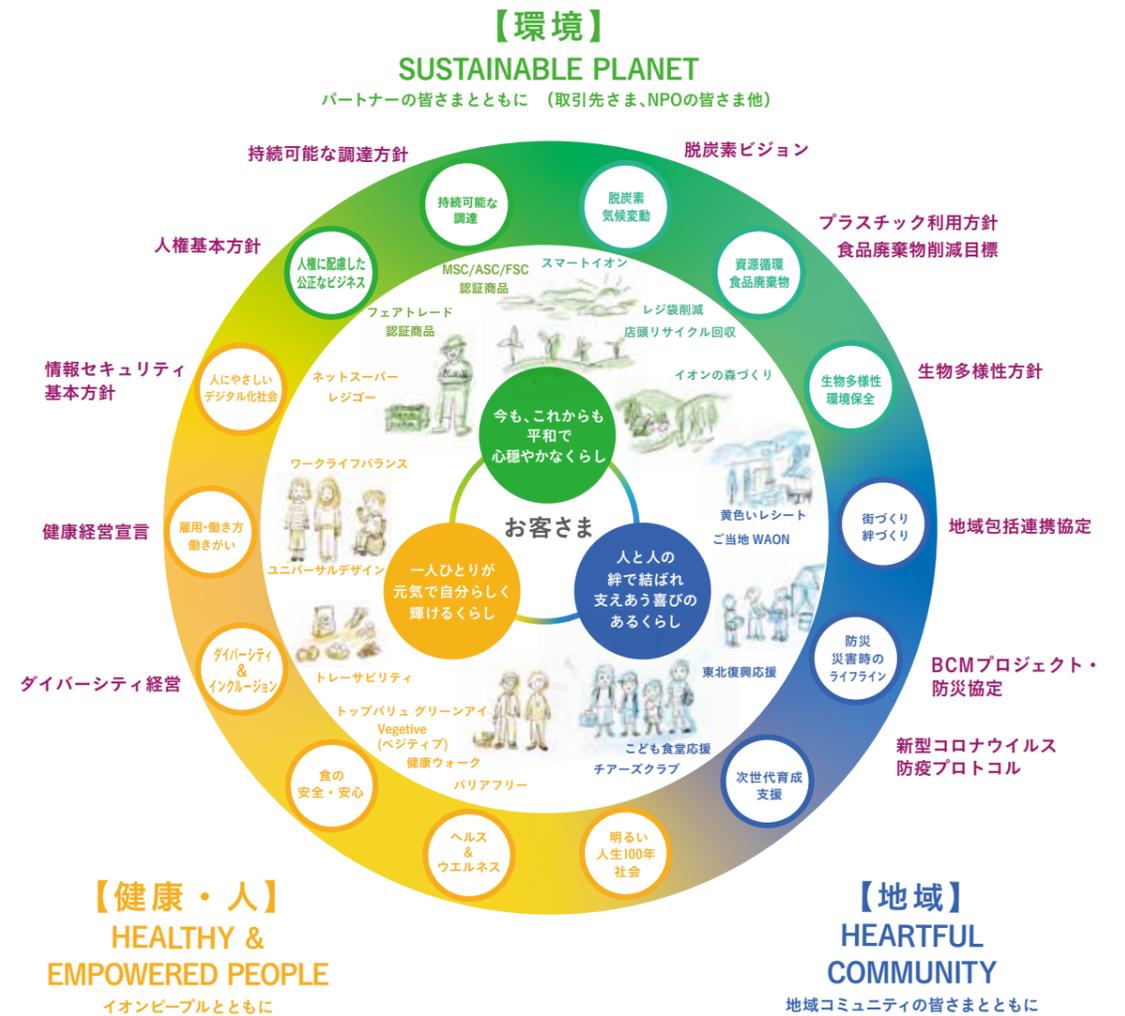
イオンの基本理念のもと、2011年に「イオン サステナビリティ基本方針」を定め、事業活動を通して環境・社会課題の解決に取り組んでいます。

新中期経営計画では、サステナビリティを事業の中心に据え、成長戦略の核として位置づけています。それに伴い、時代や社会情勢の変化も踏まえて、イオンが果たすべき責任と事業活動を通じて解決できる環境・社会課題を改めて見直しました。

まず、イオンの基本理念である「平和」「人間」「地域」をサステナビリティ視点で読み解き、イオンが実現したい「社会にとっての価値」を「環境」「健康・人」「地域」の3つの軸に設定しました。さらに、多くのお客さまの共感・参画につなげていくために、「社会にとっての価値」を「お客さまにとっての価値」に置き換え、3つの「暮らし」で表現しています。この3つの「暮らし」を実現するため、イオンが事業活動を通じて取り組む活動領域を設定し、具体的なアクションを含め、イオンのサステナビリティの取り組みの全体像を「サステナビリティ コンパス」としてまとめました。

イオンのサステナビリティの進むべき方向性は、お客さまの今とこれから(未来)の幸せに貢献することと考えています。未来につながる「より良い暮らし」を提案し続けていくことがイオンの存在意義であり、イオンのサステナビリティの目指す姿と定義し、全体像を「サステナビリティ コンパス」で表現しています。

### イオンのサステナビリティ コンパス



## 脱炭素社会の構築に向けて、2030年までにどう変われるか イオンが果たすべき大きな役割とは

イオンは、暮らしに密着した企業として、気候危機に機敏に対応し、地域、企業との協力や生活者のライフスタイルの変化によるCO<sub>2</sub>削減を進めることで、持続的な社会の実現を目指しています。



責任者  
環境・社会貢献担当

三宅 香

1991年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。同社のブランディング部長を経て、2008年クリアーズ日本株式会社代表取締役社長に就任。2014年イオンリテール株式会社執行役員就任。広報部長兼お客さまサービス部長を担当。2017年イオン株式会社執行役 環境・社会貢献・PR・IR担当に就任。2021年3月より現職。

環境問題は“もう待たなし”の状況にあります。日本でも「気候変動」から「気候危機」という言葉が使われるようになり、危機意識が高まっています。この危機を回避するには今後の10年間で勝負です。この10年間に何が出来るか、日本の社会システムを含めたすべてが脱炭素に向けて舵を切れるのか。2030年までに舵を切れば、ひとまず現在の危機を脱することができると言われています。しかし、残念ながら、日本では産業や生活の中の再生可能エネルギー(再エネ)利用の割合が低いのが現状です。それなら、私たちの手によって拡大させることはできないか。イオンはそう考えています。店舗に可能な限りソーラーパネルを設置して再生可能エネルギーを創出するだけでなく、店舗が再エネのハブとなって地域全体の脱炭素化を牽引する役割を担っていきたく考えています。また、イオンだけでなく、す

べてのサプライチェーンのグリーン化が重要であり、この10年間に着手しなければならぬことがたくさんあります。

脱炭素社会の構築に向けて「何を」「どうやって」取り組むのか、この数年で見えてきたことを実行する時がきています。

イオンは、1991年から始めた植樹活動「イオン ふるさとの森づくり」や、「買物袋持参運動」など、お客さまとともに環境課題に取り組んできました。この30年間、自分たちでもコツコツと省エネ投資や再エネ導入を進めてきましたが、「再エネを昨年より1.2%改善」というレベルの、これまでの延長線上での取り組みだけでは不十分な状況になってきています。こうした状況を見越して、2018年に「イオン 脱炭素ビジョン2050」を策定しましたが、直近の中期経営計画には、国内の150モールを2025年度までに100%再エネにするという大胆な計画を盛り込みました。

また、店舗で排出するCO<sub>2</sub>等を総量でゼロにするだけでなく、物流や取引先さまも含めたサプライチェーン全体で取り組み、事業の過程で発生するCO<sub>2</sub>等をゼロにするにも着手します。

### 脱炭素を暮らしの中へ 未来につながる「より良い暮らし」を

環境問題に対応するには社会構造の変化も必要ですが、消費者の日々の生活のあり方も大きな要素です。この10年間で、ライフスタイルまでを含めて、世の中を大きく変えていかなければ気候危機の回避は難しいと言われていきます。日本人が普段の生活の中で1年間に排出するCO<sub>2</sub>の量を見れば、そのライフスタイルが決して環境負荷の低いものでないことがわかります。これは、日本だけではなく先進国でも共通ですが、気候危機を乗り越えるには、社会構造だけでなく、生活者のライフスタイルも大きく変えていく必要があるということです。

その鍵を握るのは、私たちイオンです。イオンの事業領域は、お客さまの日々の生活を豊かにすることそのものです。お客さまがどんな家に住み、どんなものを食べ、どのような生活をしているのかを考え、お客さまとともに脱炭素に取り組む仕組みを提供する責任があります。生活のすべての局面で、誰もが脱炭素化を意識した行動ができる。そのような社会の実現に寄与すべきであると考えています。

例えば、店頭の商品揃えひとつについても、より環境負荷の低いライフスタイルをお客さまが選択できるように組み直す必要があります。商品の包材などのプラスチックを必要最低限の使用にまで削減し、さらにリサイクルを促進する。大豆代替ミートなどの低環境負荷商品を日々の生活

に取り入れやすい価格帯で提供するなど、お客さまとともに環境負荷の低いライフスタイルを追求していきます。これが2030年にイオンが目指す姿です。

また、究極の循環型社会とは、プラスチックをはじめとするあらゆるモノが、繰り返し形を変えながら何度でも循環し、新たな地下資源を掘り出すことなく生活ができる社会だと言われています。ここで重要になってくるのが、一度お客さまの手に届いた使用済みのモノをどのように回収し、再生産へつなげるのかということです。小売業はお客さまに最後に製品をお渡しする立場であり、最初に回収する接点にもなります。普段のお買物で利用する店舗であれば、お客さまにとっても負担が少なく便利です。イオンが、地域の循環型社会の拠点として果たすべき役割は、今後さらに大きくなっていくことでしょう。

### 基本理念が原点

イオンの環境問題への取り組みは、「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。」というイオンの基本理念から始まっています。これは、小売業は平和な社会があってこそ繁栄できるものであり、平和な社会を目指すことが企業市民として何よりも大事であるという考えに基づいています。世の中の変化や長期的な視点から捉えて、いち早く変化に適応していくことで、持続可能な成長を果たすとともに、地域社会に貢献するグループであり続けるこそがイオンのサステナブル経営であり、イオンの使命だと認識しています。

これからも、ずっとこの考えを貫き、従業員一人ひとりが力を結集し、お客さまとともに「イオン生活圏」におけるサステナブルな暮らしを実現したいと考えています。

# シナリオ分析による気候変動への対応

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。

## CO<sub>2</sub>排出量ゼロに向けたシナリオ分析へ

イオンは2018年にCO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

2021年7月改訂

店舗で排出するCO<sub>2</sub>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、さらに前倒して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年を目標に事業の過程で発生するCO<sub>2</sub>等を総量でゼロにすることを目指すものです。

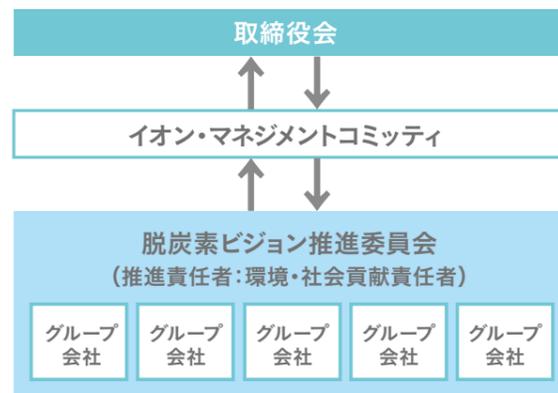
## シナリオ分析に基づき、一貫性・継続性を持って取り組む体制を構築

気候変動問題への対応については、サステナブル経営推進体制を基本にグループ横断的な組織として「脱炭素ビジョン推進委員会(環境・社会貢献責任者主管)」を立ち上げ、イオン・マネジメントコミッティに提案・報告し、その決定・指示を受ける体制をとっています。

気候変動問題に関しては、2050年(当面2030年)までの長期にわたる取り組みに一貫性・継続性を持たせなければなりません。再生可能エネルギーへの先行投資や事業ポートフォリオの見直しなど、経営全体に重大な影響を及ぼす判断も必要となることから、長期にわたる一貫した取り組みを行うことができる組織体制の整備が大変重要であると考えています。

本件の推進にあたっては、代表執行役社長が議長となり、全執行役がメンバーを務める経営会議「イオン・マネジメントコミッティ」に環境・社会貢献責任者が提案・報告し、審議された結果について、最高決定機関である取締役会の決議・承認を経てから実行される体制を整備しています。

### イオンのサステナブル経営推進体制図



## 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°C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「2°C(1.5°C)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。ただし、「2°C(1.5°C)上昇の世界」を目指すことがパリ協定で確認されていることから、

後者に基づく対策を最優先させることが前提となります。

そのため、4°Cと2°C(1.5°C)を想定した分析を実施し、そのリスクと対策の検討を行いました。参考にした「移行リスク」と「物理リスク」は以下の通りです。

### 【移行リスク】 WEO2018 CPS<sup>※1</sup>(約3.7°C)とSDS<sup>※1</sup>(2°C)

移行リスク:脱炭素社会への移行に伴う政策や技術、市場の変化により企業が影響を受けるリスク

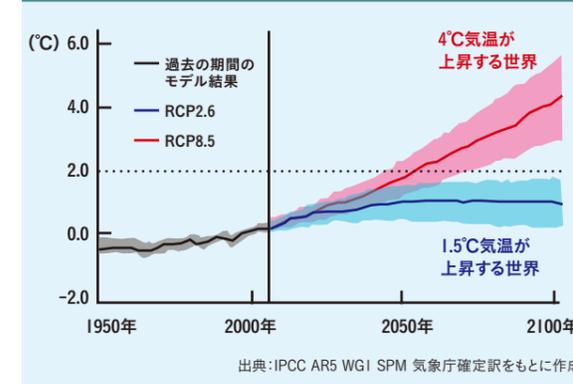
### 【物理リスク】 IPCC第5次報告書 RCP8.5<sup>※2</sup>(4°C)とRCP2.6(2°C)

物理リスク:台風や洪水、平均気温の上昇、気候パターンなどの変化により企業が影響を受けるリスク

4°Cと2°C(1.5°C)どちらの方向に進んでも2030年までは同じ経路でCO<sub>2</sub>排出量は増え続けるため<sup>※3</sup>、2°C(1.5°C)を目指す場合、2030年までは物理リスクと移行リスクの両方に対応する必要があります。移行リスクへの対応には一時的なコスト増大を招く可能性があり、2030年以降の物理リスクへの対応コストとの差を考慮する必要があります。

2018年春に「イオン 脱炭素ビジョン」を策定した段階<sup>※4</sup>から、現在の政策の延長上にある「4°C上昇の世界」と明確な脱炭素の意思を持った「2°C(1.5°C)上昇の世界」を想定した比較を行ってきました。2018年秋に「IPCC 1.5°C特別報告書」が公開され、取り組みの強化・スピードアップが求められるなか、順次2°C(1.5°C)を想定したシナリオ分析・対策にアップデートし、より高い次元のレジリエンス構築につなげていきます。

### 1950年から2100年までの気温変化(観測と予測)



※1 CPS 現行政策シナリオ SDS 持続可能な開発シナリオ  
 ※2 RCP 代表濃度経路シナリオ  
 IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)にて採用されているシナリオで、数字は地球温暖化を引き起こす効果(放射強制力と呼ばれる)を表し、数値が高いほど温室効果ガスの濃度が高く、温暖化を引き起こす効果が高いことを示す。  
 ※3 AR5 政策決定者向け要約 SPM.6  
 ※4 パリ協定に整合する目標として「2050年CO<sub>2</sub>排出量ゼロ及び2030年35%削減」を設けるにあたり、2°C目標との科学的整合性を検証するために公開されたSBTiのためのSDAツールを使用した。

## シナリオ分析の流れ



### ① 検証の範囲の設定

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。

### 小売業としての最重要2分野

店舗操作 国内の店舗・物流拠点	商品調達 食品(原材料調達及び製造・加工工程)
<b>【理由】</b> 業態・店舗数が多く、物理リスク・移行リスクが比較的明確になってくる。	<b>【理由】</b> 最も事業構成が大きく、かつお客さまの暮らしに対するインパクトが大きい。サプライチェーンの広がりを考慮して、国内外のサプライヤーをその範囲に含めている。

②特定されたリスク項目とインパクト評価

インパクト評価					
	リスク項目	店舗操業	商品調達	現在の政策の延長上にある4℃の世界における財務インパクト	明確な脱炭素の意思を持った2℃(1.5℃)上昇の世界における財務インパクト
移行 リスク	① 炭素の価格付け リスクの種類/政策・法規制	○ 該当	○ 該当	小	大
	② 省エネ規制・代替フロン規制 リスクの種類/政策・法規制	○ 該当	— 該当しない	小	大
	③ エネルギー価格(電力価格) リスクの種類/市場	○ 該当	○ 該当	大	小
	④ 食品・原材料の需給バランス リスクの種類/市場・技術	— 該当しない	○ 該当	大	小～中
	⑤ お客さまの変化 リスクの種類/市場・評判	○ 該当	○ 該当	大	小
物理 リスク	⑥ 異常気象による被害 リスクの種類/急性・慢性	○ 該当	○ 該当	大	小～中

③リスクへの対応策の策定と現在の取り組み

①事業ごとに最適化された脱炭素施策を実施することで、事業による温室効果ガス排出量を計画的に削減していきます。また、排出量取引対策として自社排出量の9割を占める電力の再エネ化に取り組み、炭素税対策として商品価格に直接影響するサプライチェーン段階での排出量削減に向けた連携の強化を実施します。

- 水力発電によるプレミアム電力の購入やオンサイトPPA等を組み合わせRE100店舗を実現(イオンモール藤井寺、イオンスタイル海老江、イオンスタイル上尾、イオンタウンふじみ野モール、イオン本社)
- 大規模なオンサイトPPAによる再エネの活用(イオンタウン湖南、イオンモール津南、イオンモール松本)
- サプライヤーとのネットワークを通じたサプライチェーン全体での排出量削減に向けた協業取り組み



電源・ガスCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ  
モール「イオンモール川口」

- ②2000年代から継続しているスマートイオン(環境性能・高効率店舗開発)の推進、店舗間エネルギーマネジメント、自然冷媒導入をターゲットとした次世代型スマートイオンの開発に取り組みます。また、既存店設備への計画的な省エネベストプラクティスの水平展開を実施します。
  - 代替フロン(HFC)の削減加速、キガリ改正順守
  - 自然冷媒機器への切り替え計画の推進
  - 2030年代をターゲットにした電動車普及推進政策への対応
  - ネットスーパー(近距離物流)、物流センターで使用する車両の脱炭素化を推進
- ③再エネ買電に向けたグループ施策の推進、再エネ開発の事業ポートフォリオへの組み込み、熱源の電化、モーダルシフトの徹底と次世代物流車の積極導入を進めていきます。
  - 買電契約の見直しによる店舗使用電力の再エネ化(2025年:イオンモール全店RE100、2030年:イオンタウン、イオンリテール全店RE100)
  - 化石エネルギー(燃料)から再生可能エネルギー(電力)への切り替え(店舗設備、車両)

- ④食料品調達部門のSPA化による産地・収量変化への対応、新たな商品開発による需要転換・創造、産地・取引先の定期的な見直しを行います。
- ⑤お客さまのライフスタイルの変化に合わせた新業態の開発、お客さまへの啓発活動の推進、店舗開発計画への気候変動情報の組み込みを実施します。
  - 店舗をプラットフォームとした「脱プラ」「廃棄物削減」の取り組み推進
- ⑥イオンBCMプロジェクトの継続、豪雨・水害時の施設維持対策、行政と連携した災害時の準公的施設としての機能整備・強化を推進します。
  - 外部専門組織と連携した科学的なリスク判定システムの構築
  - BCPに基づく水害予測マップ、地質調査マップに新たな気象災害予想マップを追加。事業所の気象災害リスク判定を行うとともに事前対策を計画・実行

TOPICS サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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ます。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きました。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H&BC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始めました。これらのデータを確実に収集してトップバリュ商品の製造過程で発生するCO<sub>2</sub>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進めていきます。

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量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。

# 循環型社会の実現に向けて ライフサイクル全体で低環境負荷に取り組む

イオンは、原材料の調達から、生産、販売、使用、廃棄またはリサイクルまでのライフサイクルの各段階において、持続可能性の高い活動を展開しています。

## 持続可能な調達の推進

自然資源の持続可能性と事業活動の継続的発展との両立を目指すために、2014年に「イオン持続可能な調達原則」を策定。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さらに推進しています。



MSCとASC認証商品を集めた「フィッシュバトン」コーナー

## イオン持続可能な調達方針

### 【農産物】

自然・生態系・社会と調和のとれた持続可能な農産物の調達に努めます。自らも野菜を栽培することで安全でおいしい野菜を提供し、安心してらせる食の未来の創造に貢献します。

### 【畜産物】

自然・生態系・社会と調和のとれた持続可能な畜産物の調達に努めます。自らも牛肉を生産することで安全でおいしい牛肉を提供し、安心してらせる食の未来の創造に貢献します。

### 【水産物】

資源の枯渇防止と生物多様性保全の観点から、定期的リスク評価を行います。また、リスク低減のために、実行可能な対策を検討し、持続可能な水産物の調達に努めます。

### 【紙・パルプ・木材】

適切に管理された森から生産された木材やパルプを商品の原材料や店舗の資材に活用し、森林破壊の防止に努めます。

### 【パーム油】

商品の原材料として使われるパーム油について、森林破壊の防止及び生物多様性に配慮した調達に努めます。

2017年4月策定

## 食品廃棄物の削減と食品資源循環モデルの構築

食品廃棄物の削減は小売業にとって重要な課題です。この解決に向け、イオンは2025年までに食品廃棄物を半減するという目標を定めるとともに廃棄物を単に廃棄するのではなく資源として活用できるよう「食品資源循環モデル」の構築にも取り組んでいます。

さらに、サプライチェーン全体での削減に向け、WRIの「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」に参画し日本でのプロジェクトを推進しています。

## イオン食品廃棄物削減目標

- 食品廃棄物を2025年までに半減(2015年度比)
- 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での食品資源循環モデルを構築

2017年10月策定



食材を無駄なく使うレシピの紹介や調理の実演を行うクッキングステーション

# 循環型社会の実現

持続可能な調達の推進

循環型社会の実現に向けた環境配慮型商品・資材の開発

物流における環境への配慮



## 資源循環型社会の実現に向けた環境配慮型商品・資材の開発

イオンは、生活に密着した商品をお客さまに販売する小売業の責任として、容器包装資材の削減、法制化前からレジ袋の無料配布を中止するなどの取り組みを継続して行ってきました。さらなる資源循環型社会の実現に向けて、2020年に「イオン プラスチック利用方針」を策定。2030年までに使い捨てプラスチックの使用量を半減(2018年比)する目標を掲げ、取り組みを加速しています。



リサイクル原料使用のマイバッグ

## 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】

- 2050年CO<sub>2</sub>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利用量を2018年比で半減します。
- 2030年までに、すべての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



紙化したパッケージを使用

## 物流における環境への配慮

イオンの物流の管理・運営を担う機能会社によって、独自の物流網を形成。CO<sub>2</sub>排出量の見える化を図り、効率の良い配車やモーダルシフト、エコドライブ等を推進し、CO<sub>2</sub>排出量を削減しています。



異業種企業と共同でモーダルシフトを推進してCO<sub>2</sub>排出量を削減

## イオンの従業員として自らがどうあるべきかを 考えられる人材を育成する

新中期経営計画を自ら実行する人材を育成するとともに、  
従業員の健康と幸せが地域の安全・安心につながる健康経営を実践します。

### イオンの持続的な成長を支える人材

新中期経営計画が掲げる持続的な経営を実現するためには、「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」というイオンの基本理念を十分理解したうえで、その実現に向けて自ら実行できる人材を育成していかなければなりません。他者に追従するのではなく、自己としてどうすべきか、また会社としてどうあるべきかを深く考えることのできる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。

そのためには、若いうちから様々な場面で自ら考えさせることが大事です。管理職である部長やマネジャーは部下に会社の決定を伝えるのではなく、その意味、目的を理解させる指導を行なう。そうすれば、部下は理解をもって自発的に行動し、自分がその立場になったときには同様の指導を行えるようになります。それぞれの立場から深く考え、行動できるような社風を整えていきたいと思えます。

自立心のある人材の育成に欠かせないのが、やりたいことがやれる環境づくりです。イオンは様々な業態・業種を持ち、アジア各地に広がり、多様な業務と人が存在します。グループの持つこの規模は、人材育成にとって、とても恵まれた条件です。また、前身のジャスコ(株)誕生直後に導入した人事5原則では、最初に「公正の原則」を定めています。「公正の原則」とは、人種や年齢、出身、国籍、性別、心身の障がいなどにとらわれることなく、意欲のある人が平等にチャレンジでき、評価されるということです。今後はさらに、グループ内での公募型の人事異動制度などを拡大していくと考えています。



### ぶれないグローバル人材の育成

イオンが目指すグローバル人材とは、国内外を問わず、ローカルのスタッフとローカルの事業をしっかりと背負って立てる人材です。単に語学が堪能というレベルではなく、それぞれの地域をよく理解する人・理解しようとする人が、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上でも、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大事です。そして、そのような人材は、どのような国のどのような地域においても活躍し、成果を上げることができるでしょう。

イオンは、より地域に密着した成長戦略を実践してきました。このような激動の時代だからこそ、小売業は地域社会に根ざした産業であることを改めて見つめ直し、地域貢献を意識した人材育成を推進していくべきであると考えています。

### イオンの健康経営

企業の課題となっている「健康経営」は、従業員の健康管理のみに視線が行きがちです。イオンが重視するのは、従業員自らが健康であることが、地域の健康につながる「健康経営」の実践です。従業員自身が健やかに過ごし、その健康がお客さまの健康と幸せにつながり、さらには地域の安全・安心につながっていくということを、より多くのステークホルダーに理解してもらうこと、また、従業員が一番に理解することが大事だと考えています。

例えば、グループ内の喫煙者が減少することで、従業員の健康が促進されるとともに、たばこによるお客さまへの間接的な健康被害の減少が期待されます。また、新型コロナウイルスの感染症拡大防止に向けて、ショッピングセンターでのワクチン接種を推進しています。さらに、テナントスタッフを含めた従業員の職域接種の実施は、地域の接種率を上げます。このように、従業員の健康だけでなく、地域の健康的な生活と安全・安心につなげていきたいと考えています。

### 執行役 人事・管理担当 兼 リスクマネジメント 管掌 渡邊 廣之

1982年伊勢基ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。2003年9月にジャスコ(株)関東カンパニー管理部長に就任。その後、イオン総合金融準備(株)代表取締役を経て(株)イオン銀行代表取締役社長、イオンフィナンシャルサービス(株)取締役副社長を歴任し、2018年9月より現職。



イオンには「教育は最大の福祉」という代々受け継がれてきた考えがありますが、それは教育によって現場の従業員のスキルが向上することで店舗の売上が上がり、業績向上につながり、それが従業員自身の所得向上にもつながっていくという意味です。イオンの人事政策は、従業員の成長と企業の成長、そして地域の成長はつながっているということをとっても大切にしています。

### デジタルテクノロジーを人事にも活かす

イオンにはグループ全体で、約57万人の従業員がありますが、人事においては個々の従業員を見守る姿勢が大事であると考えています。そのためにも、デジタルテクノロジーを活用して人事データベースを整備し、人事情報の「見える化」を図ることが重要と考えており推進しています。同時に、複雑な業務フロー全体を見直し、申請などの手続きをペーパーレスにすることで、働き方改革にもつなげていきます。

また、コロナ下において研修やセミナーのオンライン化が進み、基本的なスキルや知識の習得については手軽に学びやすくなった一方、従業員間のコミュニケーションやブレインストーミングなどの活動は縮小気味になっています。アフターコロナが想定される2022年はよりコミュニケーション力、プレゼンテーション力を磨くため、オンラインだけでなく、

実際に現場に行き行って体験する研修などにシフトしていく必要があると考えています。

### 女性活躍推進とダイバーシティ

イオンの女性活躍推進にとっての大きな課題は、年齢30歳代の母集団が少ないということと捉えています。結婚、出産、育児といったそれぞれのステージに合わせて活躍できる制度や職場に隣接した保育施設の整備などをこれまでも構築してきましたが、さらにそれらを活用しやすい、個人に寄り添った環境整備が急務であると感じています。現在の育休制度や育休復帰後の職場環境は本当にこのままでいいのか、果たして上司の一人ひとりが育児中の従業員に対して正しい理解を持っているのか。ダイバーシティの面から考えると、女性従業員だけでなく男性従業員の育休取得を促進するにはなにが課題なのかを様々な視点で検討する必要があります。出産や育児などのライフイベントはやはり女性にとって影響の大きいものです。それを乗り越えていくために、仕事の楽しさ、やりがいを感じてもらうことが大切だと考えています。今後はさらに多様なロールモデルをつくることにも注力し、女性をはじめもっとも従業員がいきいきと働き、活躍する環境を実現していきます。

# 従業員一人ひとりが活躍できる健康経営を推進

イオンは、人材こそが最大の経営資源であるとの信念に基づき、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業を目指し、健康経営と人材育成に取り組んでいます。

## 従業員と家族の健康と、お客さまの健康で安全・安心な暮らしに貢献する

イオンは従業員が健康であってこそ地域のお客さまに健康と幸福をもたらすサービスが提供できるという考えのもと、「イオン健康経営宣言」を制定し、健康経営を推進しています。

従業員が心身ともに健康になることで、ヘルス&ウェルネスの推進、生産性や創造性の向上、従業員満足の向上につながります。さらに医療費の適正化やリスクマネジメントの観点からも健康経営

は極めて重要であると考えています。グループ健康推進責任者のもと、グループ方針策定や進捗確認を行うイオン健康推進室を設置するとともに、グループ各社の推進体制を構築し、グループ一体となって従業員の健康維持・増進のための施策に取り組んでいます。従業員が健康で安全に働けるように配慮する責任を持つのは経営者であり、健康の維持・増進に取り組むことがこれからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えています。

### イオン健康経営宣言

イオンは従業員と家族の健康をサポートします。そして、従業員とともに地域社会の健康とハピネスを実現します。

### 人事基本理念

継続成長する人材が長期にわたり働き続けられること

### イオン健康経営の目的

従業員の健康状態を心身ともに向上させることで、以下を実現



## グループ一体で従業員の健康維持・増進に取り組む

グループ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」などに取り組んでいます。特に「受動喫煙対策・卒煙支援」では、コロナ下での従業員と家族の健康、そしてお客さまの安全・安心なお買物環境を提供することを目的に、2020年度喫煙者数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

内禁煙を実施しています。そのため卒煙啓発・支援として、従業員向け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が発信しています。こうした取り組みが評価され、イオンは「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に認定されました。健康経営優良法人の認定は5年連続となります。



## 教育こそが従業員の人生を豊かにする

イオンのグループ経営において、人事の基本方針は「企業の発展力は人」であり、「すべては人材に帰結する」と考えています。

こうした方針のもと、イオンには「教育は最大の福祉」という考え方があります。この言葉には、給与や福利厚生だけでなく、教育こそが従業員の人生を豊かにするという想いが込められています。

また、従業員のレベルを引き上げることで、お客さま満足度を高めることができ、企業価値の向上に結びつくと考えています。そのために、従業員の向上心に応え、成長を支えていく各種人材育成プログラムを整備しています。

## 各社と持株会社が連動し経営人材候補を輩出・育成

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。

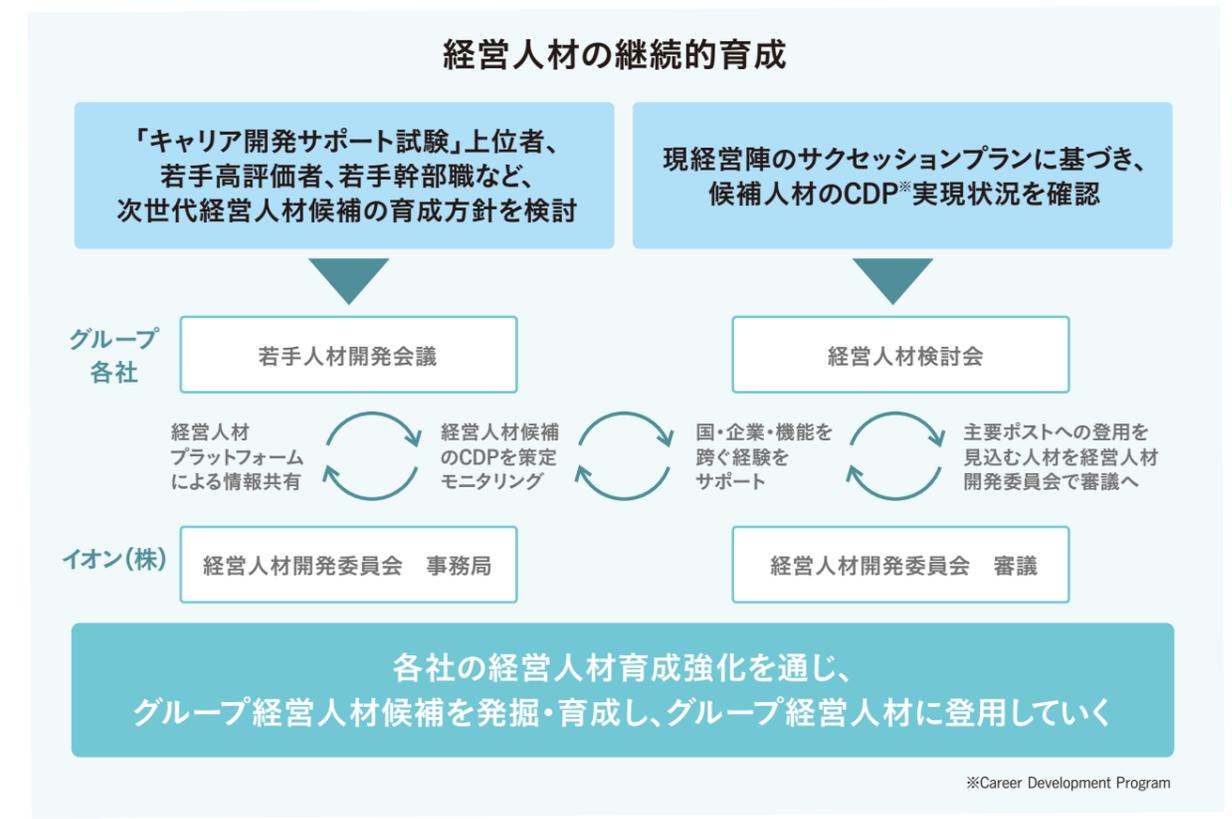
経営者教育では、グループの経営を担うリーダーを育成すべく、すべての会社において、次世代リーダーから現職経営者までを対象とした人材育成を行っています。また、各社と持株会社の人材育成を連動させる仕組みを構築すると同時に、若手の段階から経営者候補を発掘する「キャリア開発サポート試験」を実施し、早期の経営人材候補の輩出と育成を進めていきます。

## グループ経営を担う様々な階層の人材を育成

専門・機能人材育成では、従業員自らが志を持ち、目指す将来の職務に必要な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。今必要な応対技術の習得を進め、今後必要になる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。



※Career Development Program

取締役

所有株式数  
2,532千株



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 兼 代表執行役社長  
2012年3月 当社取締役兼代表執行役社長 グループCEO  
2020年3月 当社取締役 兼 代表執行役会長(現任)

所有株式数  
10千株



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 デベロッパー事業担当  
2019年3月 当社代表執行役副社長 デ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 兼 代表執行役社長(現任)

所有株式数  
20千株



取締役 代表執行役副社長 財務・経営管理担当

山下 昭典 1954年1月1日生

1977年4月 当社入社  
2004年5月 当社執行役  
2005年5月 当社常務執行役 財務・関連企業担当  
2007年5月 株式会社ダイエー 常務取締役  
2013年9月 当社執行役 グループ財務責任者  
2014年3月 当社専務執行役 総合金融事業最高経営責任者  
兼 グループ電子マネー事業責任者  
2014年6月 イオンフィナンシャルサービス株式会社 代表取締役社長  
2016年3月 当社執行役副社長 財務担当  
2016年3月 イオンリテール株式会社 代表取締役会長  
2016年5月 当社取締役 兼 執行役副社長 財務担当  
2017年3月 当社取締役 兼 執行役副社長 財務・経営管理担当  
2020年3月 当社取締役 兼 代表執行役副社長 財務・経営管理担当(現任)

所有株式数  
—

社外 独立



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)

<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抱負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)  
2020年3月 メゾンデュモンド 社外取締役 兼 取締役会議長(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して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 <b>岡田 元也</b>	代表執行役副社長 SM担当 <b>藤田 元宏</b>	執行役 人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌 <b>渡邊 廣之</b>
代表執行役社長 <b>吉田 昭夫</b>	執行役副社長 デジタル担当 <b>羽生 有希</b>	執行役 DS担当 <b>大池 学</b>
代表執行役副社長 財務・経営管理担当 <b>山下 昭典</b>	執行役 アセアン担当 <b>岡崎 双一</b>	執行役 商品担当 <b>西峠 泰男</b>

取締役に係る注釈

取締役 所有株式数：計 2,563千株  
(注1) 取締役の任期は、2020年度に係る定時株主総会終結の時から2021年度に係る定時株主総会終結の時までです。

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

## 様々なステークホルダーの 視点に立った意見を経営に活かす

多様な知見・キャリアを有する人材を社外から招き、取締役として監督いただき、  
様々なステークホルダーの視点に立った経営を推進しています。



取締役、報酬委員会議長、監査委員  
**塚本 隆史**

私は金融出身ですが、企業を見る際には常々「収益の質・サステナビリティ」に注目してきました。近年、イオンにおいては総合金融事業とディベロッパー事業がグループの収益に大きく貢献してきましたが、コロナの影響によって状況は一変しました。大切なことは社会や市場の変化に対応して各事業がビジネスモデルの変革を図り持続的な成長を遂げていくことであり、イオンにとっては小売業の復活がとりわけ重要です。小売業が消費者の心を捉える商品をリアルとデジタルの最適チャネルで提供し、コスト構造見直しにより堅固な財務体質を築き、将来投資を通じ競争力を高めていけば、グループ内の他の業態にも大きなプラスとなります。そこで生まれる小売業を起点とした比類なき優位性はサステナブルな事業収益につながるものと確信しています。一般に巨大企業グループにおいては、グループシナジーが十分に発揮されないままに管理コストのみが増加してしまう、という傾向に陥りがちですが、今般の中期経営計画は、デジタル化やリージョナル化等によってこうした課題を克服するとともに、地域社会、健康、環境を強く意識した持続可能な社会への貢献を通じてイオンを新たな成長軌道に乗せる計画であります。また計画が掲げた意欲的な目標は、持株会社と事業会社間の双方向コミュニケーションの徹底により設定されたもので、事業会社にとって納得性が高いという点でも大いに期待しうるものでしょう。私も社外取締役という立場からこの大変革をサポートしていきたいと考えています。



取締役、監査委員会議長、指名委員会議長  
**大野 恒太郎**

企業経営においては、その利益の最大化だけではなく、株主はもちろん、お客さま、従業員、取引先等、ステークホルダー全体の利益を重視する傾向が世界的に強まっています。イオンはそうした動きを先取りし、その基本理念に基づき、環境や社会に関わる諸問題にも着実に対応しています。例えば、被災地の復興、地域の防災では、一企業の域を越えて社会インフラとしての役割を果たしており、地域社会の利益につながる貢献をしていることは、長く公のための仕事をしてきた私としても大いに共感しています。イオンのような巨大グループで中央集権的にすべてを統治することは不可能ですから、グループ全体の方向性を示してそのシナジーを高める役割を担う持株会社と、各地域や事業分野で自主的積極的な取り組みを行う事業会社が適切に協業していくことが重要です。親子上場についても、案件毎にメリットとデメリットを検討し、ステークホルダー全体にとっての最適解を見つけていくべきだと考えています。イオンは、組織が多く、様々な現場を抱えていることから、常にコンプライアンスなどに問題を生じるリスクがあります。ここで大切な点は、各社のトップがリスク感覚を持ってガバナンスに取り組む姿勢であり、問題に対しては誠実に対応し、失敗を繰り返さないことです。私は、今後も社外取締役として、ガバナンスの観点から、社内では気づきにくい、言いにくいことも率直に指摘して、イオンがグループとしての総合力を発揮しながら健全に発展していけるよう努めていきたいと思っています。



取締役、指名委員、報酬委員  
**ピーター チャイルド**

今、注目している世界共通のトレンドは、デジタル化の加速、環境への関心の高まり、コロナによる社会変化です。このような社会変化は消費者の行動を大きく変えています。イオンの取締役会はあらゆる経営課題に積極的に対応し、こうしたトレンドの影響についても十分に議論しています。リアル店舗とデジタルのポートフォリオをどのように再編すべきか。トップバリュなどの独自ブランドで環境や健康に関わる価値を提供するにはどうしたらよいか。お客さまの広いニーズを取り込み、商品だけではなく体験価値を提供できる「イオン生活圏」をどのように構築するか。このような課題に対してアジャイル(機敏)に取り組むことで、イオンはトレンドの先を行くことができると考えています。新しい中期経営計画は、トレンドを見据え、優先順位を付けて収益を上げていく成長を考えたプランとして高く評価しています。吉田社長にはその実行に向けた変革を期待しています。また、これまでの取締役会では不足を感じている課題として「人」と「ダイバーシティ」に関する議論を深めていきたいと考えています。これは長期的に取り組むべきものであり、イオンがさらにいい形に変わるための重要なテーマになるのではないかと考えています。私は、マッキンゼーのコンサルタントとして約35年間グローバルリテールを担当し、リーダーも務めてきた経験を活かし、今後も日本のイオン、アジアのイオンとして、どうあるべきかをグローバルな視点で捉えた提言を行っていきたくと思っています。



取締役、監査委員  
**キャリー ユー**

企業にとって第一の目的は持続的な成長です。ホールディングスの経営はいわば空港の管制塔といえます。飛行計画を定め、会社を安全に目的地に到着させるという非常に重要な役割を担っています。パイロットである事業会社の経営陣は、計画の範囲内で自身の判断を自由に下して会社をコントロールしています。企業のリソースが戦略に沿ってきちんと使われてこそ、真の企業価値を生むことができるのです。イオンの経営における強みを考えた場合、「国際的なマインドセット」「環境と地域社会に対する持続的なケア」「ソーシング力」「多様な業態」が挙げられます。国際的な考え方に立ってベストプラクティスを採り入れ、何十年にもわたって地球環境や地域社会と密接なつながりを保ちながら、グループ間やサプライヤーと連携した調達により、リテールだけでない多様な業態で独自の「イオン生活圏」を構築していく。こうした持続的成長への取り組みを他社に先駆けて実践している点を高く評価しています。新しい中期経営計画に関しては、今後5年間でどのように変革を進めていくか注目しています。そのためには、吉田社長の力強いリーダーシップのもとで、スピード感ある変革を実行していかなければなりません。これに私も力を尽くしていきます。最後に、イオンの従業員へのメッセージとして、1996年のアトランタオリンピックのテーマソング「The Power Of The Dream」の歌詞を紹介いたします。『一人ひとりのハートから始まり、集い、夢の力で望みを実現していく』。これは今のイオンにぴったりの言葉ではないでしょうか。

## 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」という形式を採用しました。

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&ウェルネス事業、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、2020年度には、連結営業収益が8兆6,000億円を超える企業グループへと成長を遂げています。

また、本年は、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、それぞれの中期計画を策定しています。

### 基本的な考え方

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らない貢献、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。こうした価値観に基づき、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」ことを基本理念に定め、すべての企業活動の指針としてきました。こ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2016年4月に制定し公表しました。

### 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。

#### 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ともなう持続的な成長と、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。

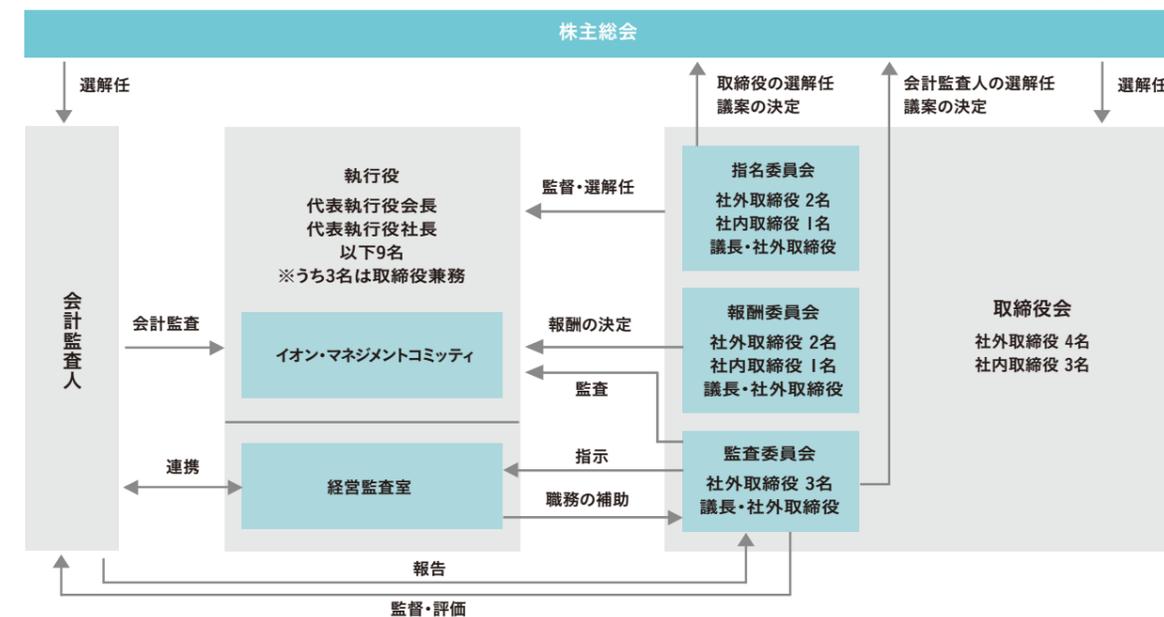
## コーポレートガバナンス体制

イオンでは、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移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

(2021年5月26日現在)



### コーポレートガバナンスハイライト

	2000年～	2001年～	2003年～	2007年～	2008年～	2009年～	2013年～	2016年～	2017年～	2018年～	2019年～	2020年～
商号	ジャスコ(株)	イオン(株)(2001年8月～)										
会社形態	事業持株会社					純粋持株会社(2008年8月～)						
企業統治の体制	取締役会設置会社					指名委員会等設置会社(2003年5月～)						
各委員会	指名委員会(議長:社外取締役)											
	報酬委員会(議長:社外取締役)											
	監査委員会(議長:社外取締役)											
取締役	23名	8名	7名	7名	9名			8名	7名			
(内:社外取締役)	—*	4名(半数)	3名	3名	5名(過半数)			4名(過半数)				
(内:女性)									1名			
(内:外国人)									1名		2名	
取締役会の運営等	取締役会の実効性評価											
	社外取締役ミーティング											
方針・行動規範	イオンの基本理念(1989年～)											
	イオン行動規範制定											
	コーポレートガバナンス基本方針制定											

\* 社外取締役は、2003年の商法改正に伴い導入された制度です。当社では、それ以前より外部から役員を招聘しています。

## 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。取締役会の監督機能を高めるため、社外取締役に過半数としています。

## 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名を社外取締役に構成しています。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にとし、3委員会の議長は、全員、社外取締役にすることで、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、社外取締役に選任しています。

## 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10年間、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年間において、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。

## 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（2020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

※上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び定款の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

## 取締役会の活動報告

取締役会では、その持続的な成長と企業価値の向上を目指した長期的な視点のもと、毎回活発な議論を行っています。2020年度においては、2025年度までの新中期経営計画策定に向けて相当程度の時間をかけて議論を重ねてまいりました。気候変動や人口動態といった従来の変化に新型コロナウイルス感染症がもたらす影響を加味し、当社にとって重要な環境変化を踏まえうえてグループポートフォリオ戦略について十分な討議と評価を行いました。そしてデジタルシフトのさらなる加速、投資計画、フリー・キャッシュ・フローの水準など、これまで議論してきた経営上の課題を反映した包括的な計画が策定されました。ほかにも独立社外取締役だけが参加する討議を複数回実施し、グループガバナンスのあり方と取締役会の実効性向上について率直な意見交換がなされ、その意見は取締役会の場において執行側に報告されています。これは独立社外取締役が当社の中長期的企業価値やガバナンスを一層向上させようとの考えに基づき実施されたものであり、独立社外取締役の監督機能が発揮されたものと考えています。加えて、独立社外取締役と取締役3名との間で個別に面談を実施し、豊富な経験、幅広い見識、専門的知見に基づく活発な意見交換や議論を行っています。中長期的な課題やその対策についての質疑応答がなされ、取締役間の相互理解を促進する極めて有益な場となっています。これらの取り組みにみられるように取締役会のみならず取締役の間でもグループ全体の企業価値向上を目指した議論が充実しており、当社の持続的な成長を促す監督機能が実質的に機能していることを確認しております。今後もコーポレートガバナンスの一層の強化に努めていきます。

## 3委員会

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名を社外取締役にしています。監査委員会は、委員全員を社外取締役に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。

## 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。

## 業務執行に関わる意思決定

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

※「イオン・マネジメントコミッティ」とは、代表執行役社長を議長とし、執行役その他代表執行役社長が指名する者から構成される会議体です。イオン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。

## 内部監査及び監査委員会監査組織の設置

イオン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。

## 役員の報酬などの決定に関する方針

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

- 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。
- 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ます。

### I. 報酬制度の基本方針

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

### II. 取締役報酬

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

### III. 執行役員報酬

- 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。
- 業績報酬**  
総現金報酬(基本報酬+業績報酬)に占める執行役員業績報酬のウエイトは、30%から50%程度とします。
- 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。
- 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。

### (v) 業績連動報酬に係る指標

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評価に基づき支給率を変動させます。

## 業績連動報酬の実績について

2020年度の連結業績と、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、報酬委員会に提案、審議・決定いたしました。報酬委員会での審議の結果、当年度は、特殊な状況下でありましたが全社業績報酬支給率は0%といたしました。

### 2020年度 執行役の報酬額

地位	人数	報酬委員会決議に基づく基本報酬	報酬委員会決議に基づく業績報酬	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	40百万円	0百万円	0百万円	40百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1名	40百万円	0百万円	0百万円	40百万円
執行役員副社長 (代表執行役を含む)	2名	65百万円	19百万円	13百万円	98百万円
執行役員	4名	104百万円	25百万円	19百万円	149百万円
合計	8名	252百万円	44百万円	32百万円	329百万円

## 取締役会の実効性についての評価

2020年度取締役会の実効性に関する分析・評価においては、下記の方法により実施しました。

- 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(全21問)

## 前年度の実効性評価において設定した課題

- (1) 中期経営計画の作成に伴う取締役会におけるグループ価値向上を目指した議論の充実と、それを起点としてPDCAを回す執行体制の構築
- (2) 監督と執行側のコミュニケーションの拡充(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)

## 前年度の課題への取り組みに対する評価

- (1) 2020年度の実効性評価は、新中期経営計画策定に向けて複数回かつ相当程度の時間をかけて議論を行いました。気候変動や人口動態に伴うお客さまの行動変化、デジタル技術の生活への浸透といった従来の変化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響とそれに伴う社会の変化を加味し、デジタルシフトのさらなる加速や成長領域への投資計画、フリーキャッシュフローの水準など、これまで取締役会で議論してきた課題を反映した包括的な計画の策定に至ったと評価しています。また2021年度の実効性評価では新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てまいります。
- (2) 監督と執行側のコミュニケーションにおいては、これまで社外取締役と社長との面談を定期的に行ってまいりましたが、2020年度は3名の社内取締役が社外取締役と個別に面談を行いました。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。社外取締役の豊富な経験や高い知見に基づいた建設的な意見交換がなされ、監督と執行側の相互理解が促進される極めて有益な会となり本年も継続して実施する予定です。
- (3) 2019年度に策定した「子会社管理のガバナンス強化策」について、2020年度は、当該取り組みの進捗状況の監査を実施しました。監査委員会にてグループガバナンス強化策の監査報告がされるなど実効性の高い取り組みを行っています。今後は、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 2020年度の実効性評価

2020年度は社外取締役だけで構成される社外取締役ミーティングに要する時間を増やし議論を深めました。当社の強み、弱み、機会、脅威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2021年度の実効性評価で討議すべき事項や経過報告のあり方、視察候補地の提案など幅広いテーマの議論が行われ、その意見は2021年1月の実効性評価にて社外取締役より報告されました。

## 2021年度取締役会について

- (1) 2021年度の実効性評価では新中期経営計画で掲げた5つの変革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) 5つの変革の経過はデジタル・プライベートブランド商品・海外比率・投資実績等を数値化し、定型の報告レポートによってその進捗を明確に報告します。
- (3) 新中期経営計画の実効性評価への報告において審議時間が不足する場合は政策審議ミーティング等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。

## 親子上場に関する考え方

当社は、親子上場の形態をとっており、純粋持株会社がグループ全体のガバナンスを統括し、各事業セグメントの主要な上場子会社が子会社の監督にあつています。資本市場に対してはセグメント単位の開示を行う一方、上場子会社は各社の責任で情報を発信しています。この2階建てのシステムを通じて、よりきめ細かい開示及び投資家との対話が可能になると考えています。

## 買収防衛策について

当社は、小売業を中心に地域の皆さまと密接な関係を築き、連結営業収益は国内小売業ナンバーワンとなる8兆円超、株主数は78万名になりました。また、国内外の上場子会社19社を含む315社のグループに成長し、アジアを中心に14カ国、約2万店舗で事業を展開しています。このような長期的な視点での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。

コーポレートガバナンス  
URL:  
<https://www.aeon.info/wp-content/uploads/ir/pdf/20210601-1510tdzz.pdf>  
(2021年6月1日更新)

## ■ コンプライアンスの基本的な考え方

### 「イオン行動規範」

イオンは、「イオンの基本理念」を具体的な規範として示すために、「イオン行動規範」を2003年に制定しました。また、制定と同時に行動規範の教育・研修、内部通報制度（ヘルプラインシステム）の導入やモニタリング（イオン行動規範アンケート）も同年から開始しています。

「イオン行動規範」は、グループ従業員が「イオンの基本理念」のもと、お客さまのために「どう行動したらよいか」「どう考えたらよいか」「どう判断したらよいか」について形式知化したもので、価値共有型の内容で構成されていることが特徴です。

2004年から「イオン行動規範」を全従業員が共有・共感することを目指して、国内グループ企業に向けたイオン行動規範研修を本格的に開始した後、2006年以降は海外グループ企業についても同様の研修を実施しています。

また2011年度からは、中期経営方針で掲げている戦略の一つである「アジアシフト」への対応として、海外のグループ企業への共有・共感体制の構築に取り組んでいます。

### イオン行動規範 宣言

一、イオンピープルは、常に多くの人々から支えられていることに感謝し、ひとときも謙虚な気持ちを忘れません。

一、イオンピープルは、人々との信頼をなによりも重んじ、いかなる時も正直で誠実な行動を貫きます。

一、イオンピープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます。

一、イオンピープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます。

一、イオンピープルは、地域の発展を願い、よき企業市民として社会への奉仕につとめます。

### 推進体制

イオンの行動規範推進の主幹部署として、人事・管理担当兼リスクマネジメント掌管のもと企業倫理チームを設置しています。企業倫理チームは、企業倫理に関するグループ全体の施策の立案・実施及び各企業の問題・課題について具体的対応策を提言・助言しています。また、グループ全体の行動規範の推進及び課題解決への取り組み状況は、イオン（株）執行機関であるイオン・マネジメントコミッティ（MC）、監査委員会に報告しています。

グループ各社・イオンリテール（株）各カンパニーでは、社長・支社長を「行動規範推進総責任者」としたうえで、実務をつかさどる「行動規範推進事務局責任者」を配置しており、イオン行動規範研修の実施、ヘルプラインシステムに寄せられた相談案件の事実調査、是正対応、イオン（株）経営幹部への状況報告などを行っています。

さらに各店舗・事業所では、1～3人の行動規範推進リーダーを選出し、研修インストラクターのほか、事業所レベルで「イオン行動規範」の共有・共感に向けた活動を推進しています。

### ヘルプラインシステム

2004年より、内部通報制度として「イオン行動規範110番」を設置しています。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。対象はイオンで働くすべての従業員で、社内と社外の2本立てで相談窓口を用意しています。

また、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」を新設し、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2週間をめぐりに事実関係を調査・対応のうえ、是正措置を含む結果について企業倫理チームへ報告するというルールを徹底しています。また、すべての相談内容は、週・月単位で、イオン（株）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。

### 教育・研修

企業倫理推進の柱となる「イオン行動規範」の共有・共感活動において、「イオン役員コンプライアンス研修」「幹部社員行動規範研修」「一般社員行動規範研修」「入社時研修」の4つを中心に実施しています。このほか、各登用試験の課題項目や登用時の研修の中に、行動規範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。

#### ●幹部社員行動規範研修（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。

#### ●一般社員行動規範研修（2003年～）

グループ各社の一般社員、時間給社員を対象とし、行動規範基本項目の確認と行動規範に沿った行動を考え、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、行動規範の理解、及びイオンの従業員としての意識醸成を行うことを目的としています。

### 海外グループ企業への共有・共感活動

2006年から海外のグループ企業においてもイオン行動規範研修、ヘルプラインシステムの設置、モニタリング（イオン行動規範アンケート）の導入を開始しています。

また、2021年度より海外グループ企業を対象とした、経営層が関与する法令違反などの不正行為を通報す

る外部通報窓口「弁護士事務所通報窓口」を導入しました。通報窓口は多言語対応をしており、海外においても内部通報制度の充実を図っています。

### 「イオン行動規範アンケート」を実施

2003年以降、毎年1回、「イオン行動規範」の推進状況や職場の問題点、従業員の働き方、働きがいなどを把握するため、匿名でのモニタリング（イオン行動規範アンケート）を実施しています。このアンケートを通じて、推進活動自体の認知度や個人の意識、職場の状況など、海外を含めたイオン全体の職場風土及び従業員意識を測り、推進活動の基礎資料としています。これらの集計・分析結果をグループ企業で共有し、具体的な課題解決につなげています。

2020年度には、海外グループ企業67社を対象にアンケートを実施し、5万4,402人から回答を得ました。2021年度も同様にアンケートを実施し、回答結果の分析をもとに、各社が現状を把握し、職場風土の改革施策を立案し実行する体制を構築することで、コンプライアンスリスクへの対応強化を図っていきます。

### 支援・啓発ツールの作成

イオンでは、行動規範の共有・共感に向けて、各種研修を実施するほか、様々な啓発ツールを作成しています。

2004年から隔月1回発行している「イオン行動規範通信」では、創業者の著作物から「イオンの大切にしている考え方」を抜粋した内容や、研修での成果やヘルプラインへの相談からの事例、グループ各社の取り組みなどを紹介しています。

グループ企業の従業員に向けて毎回約30万部配布していますが、従業員に行動規範への理解をさらに深めるきっかけとなっているほか、「イオン行動規範110番」の活用にもつながっています。

また、グループ各社の新入社員に向け、グループ合同新入社員研修の中で、「イオンの基本理念」を共有・共感してもらうためのツールとして、絵本『ありがとうの約束』を活用しています。どんな時も「ありがとう」という感謝の気持ちを持つことの大切さを紹介するこの絵本を通じて、理念の本質を直感的に理解してもらうことを目指しています。

## リスクマネジメントの基本的な考え方(基本規程)

イオンは、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、例えば感染症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。また、反社会的勢力の排除に向けては、社内規定の整備や捜査機関などとの緊密な連携を通じて、組織での対応を図っています。

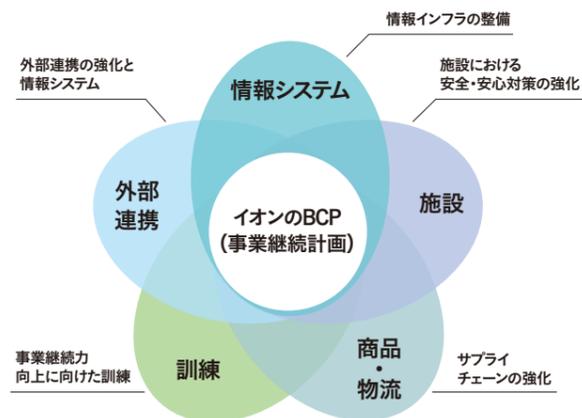
### 大規模自然災害、重大な事件事故発生時の対応

イオンは従前より、大規模な自然災害や重大な事件事故が発生した場合の対応について規程・手順書を定め、迅速かつ確実に対応できるよう教育訓練を継続して実施しています。また、東日本大震災以降は、BCP(事業継続計画)<sup>※1</sup>に基づき、被災地を含む全国各地で防災対策を実施してきました。近年は、地震や異常気象による集中豪雨などの自然災害が増加するとともに、テロや爆発事故など、想定されるリスクも多様化しています。このような環境変化のもと、イオンはBCPの実行性を高めるマネジメント体制の構築を目指し、「イオングループBCM(事業継続マネジメント)<sup>※2</sup> 5カ年計画」を策定。2016年3月より、実行に向けて「イオンBCMプロジェクト」を始動しています。イオンは、①情報システム ②施設 ③商品・物流 ④訓練 ⑤外部連携の5分野でBCMを推進し、運用体制の構築を進めています。

※1 BCP: Business Continuity Plan  
災害などリスクが発生した時に重要業務が中断することを防ぐ、あるいは万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、リスクを最低限にするために、平時から事業継続について戦略的に準備しておく計画。

※2 BCM: Business Continuity Management  
BCPが確実に実行されているかを総合的に管理するプロセスとして考案され、BCPをいかに機能させるかという課題への対応として期待されている。BCMを運用することで、新たなシステム変更や被災地における効率的な物資輸送など、実行計画に対して進捗状況を管理することが可能になる。

### 「イオンBCMプロジェクト」で取り組む5分野



#### 1. 情報システム(情報インフラの整備)

災害発生時におけるグループ全社の情報インフラを整備しています。災害情報や安否確認結果、店舗被災状況など災害に関わる各情報が一元化できる新システム「イオンBCM総合集約システム」へ切り替えを行い、各社間の連携をより一層強化しています。

#### 2. 施設(施設における安全・安心対策の強化)

施設における安全・安心対策を強化するため、2012年より防災拠点の整備を計画的に進めており、現在60カ所の拠点整備が完了しています。2020年度は新たに2カ所の防災拠点を整備しました。今後も引き続き防災拠点の整備を進めています。

#### 3. 商品・物流(サプライチェーンの強化)

2016年3月より食品、日用品メーカーなど約60社と連携し、災害時に活用する新システムの運用を開始しました。取引先とクラウドコンピューティングでつなぐ「イオンBCPポータルサイト」を活用し、グループ関連各社と取引先との情報を可視化し、出荷できる工場・倉庫・商品などの情報を一元管理しています。

#### 4. 訓練(事業継続力向上に向けた訓練)

イオンは、「グループ総合地震防災訓練」を定期的を実施しています。今後は、被災状況など情報集約型の訓練だけでなく、店舗・事業所の訓練を推進し、現場の事業継続能力を向上させ、リスクからお客さまや従業員を守ることを目指しています。また、水害などの地震以外の自然災害への対応能力の向上について、訓練を通じて進化させていきます。

### 5. 外部連携(外部連携の強化とシステム)

災害発生時、事業継続のために必要となるエネルギー会社に加えて、地域行政や病院、大学、また各エリアの民間企業など、各地域に根差した外部パートナーとの連携を継続的に強化しています。

### 「ISO22301」認証

イオン(株)は、2017年2月に、本社機能と店舗を含めた取り組みとして国内総合小売業で初めて、事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格「ISO22301」認証を取得しました。

「ISO22301」とは、2012年に施行された認証制度で、地震・洪水・台風などの自然災害をはじめ、システムトラブル・感染症の流行・停電・火災など、様々なリスクが現実となった場合に備えて、それらのリスクが事業に与える影響を最小化するための対策を立案し、効率的かつ効果的に対応するための事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格です。イオンは、事業継続マネジメント(BCM)に関わる活動が経営と密接に結びついた形で実施され、効果的・効率的に運用されるようにするための仕組みの整備・運用を目指しています。本認証の活動登録範囲は、登録時のグループ危機管理業務とイオンモール幕張新都心におけるショッピングセンターの運営及び管理業務、総合小売業、総合ファシリティマネジメントサービスに加え、2020年11月、さらに21の商業施設の運営及び管理業務等を拡大しました。

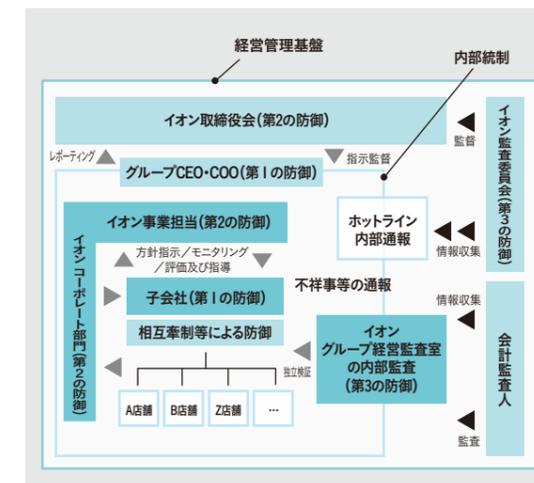
### 認証の概要

登録事業者	イオン(株)
登録証番号	JQA-BC0031
認証規格	ISO 22301:2012/JIS Q 22301 : 2013
認証機関	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)
認定機関	一般財団法人 日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)
登録日	2017年2月20日
登録活動範囲	イオングループ会社における下記の運営・管理 ①グループ危機管理 ②ショッピングセンター ③店舗・食品スーパー④総合小売 ⑤総合ファシリティマネジメント⑥ドラッグストア ⑦コンビニエンスストア

### 不正防止に向けた取り組み

イオンは、グループガバナンスにおいて、①グループCEO・COO、②イオン取締役会、③イオン監査委員会という3つのディフェンスラインを設け、不正防止に向けた取り組みを強化しています。

### 3つの防御=スリーディフェンスライン



不正が明らかになった場合は、直ちに社内調査を実施し、不正の内容を速やかに公表するとともに、調査委員会を設置して調査を進め、再発防止策を策定し、リスクマネジメント委員会が中心となって再発防止に向けた取り組みをグループ内に徹底するようにしています。

2014年からは、国内外グループ会社の経営陣約1,000人を対象にコンプライアンス研修を毎年実施し、役員が知っておくべき法知識の周知徹底を図っています。

また、2019年4月に発覚したイオンディライトの連結子会社であるカジタクによる不適切な会計処理に対する再発防止を契機として、以下の通り、子会社管理ガバナンスの強化に取り組んでいます。

- ◆ 事業配下の子会社管理体制強化
- ◆ 子会社の取締役会の実効性強化
- ◆ 取締役と監査役の派遣基準及び配置の見直し
- ◆ コンプライアンス体制の強化(内部通報)
- ◆ 会計不正を防ぐ仕組みの構築
- ◆ M&Aの決定プロセスとモニタリングの見直し
- ◆ 再発防止策のモニタリング

2020年度は、社外通報窓口を開設してグループ内部通報体制の強化を図り、イオン行動規範110番システムの実効性向上に取り組むとともに、役員の不正を通報する「弁護士事務所通報窓口」の周知徹底に努めました。

## 環境変化に対応し、ノウハウを蓄積して進化するイオンのBCP

### 防災の基本的な考え方

地域のくらしを守るインフラとして、イオンは店舗を拠点とした地域の防災に取り組んでいます。災害時における一時避難場所の提供、復旧活動の活動拠点、生活必需品の提供などの役割を果たすため、全国に防災拠点を設けています。防災拠点となる店舗では、耐震強化に取り組むとともに、災害時の停電や断水に備えて、自家発電設備の設置や有事の際は受水槽に緊急用給水取り出し口を取りつけるなどの対策を行っています。

また、災害対応における外部との連携を重視し、内閣府との「災害対応に関する連携協定」をはじめ、各自治体、物流や通信を担う各企業とも協定を結んでいます。2021年2月現在、全国で約700の自治体・民間企業等と1,000を超える防災協定を結んでおり、災害時には支援物資の提供や避難場所として駐車スペースの提供などを行っています。

地域とともに  
総合防災訓練を実施  
(イオンモール小名浜)



### 総合防災訓練

2004年に発生した新潟県中越地震の教訓から、災害発生時に速やかにお客さまと従業員の安全を確保できるよう、2005年から大規模災害を想定した地震対応訓練を行っています。

2014年3月には、幕張のイオン本社が被災した場合に備え、イオン小牧店(愛知県小牧市)に「イオン小牧危機管理センター」を開設し、グループ企業全体の総力を結集した訓練を繰り返し実施しています。

### 水害を想定した訓練(2020年6月)

2020年上期の訓練では、近年多発している水害を想定した訓練を行いました。日本を縦断する大型台風がもたらす、豪雨、店舗の浸水、停電、長期化する復旧対応などを想定し、グループ各社が速やかに対策本部を立ち上げ、店舗・事業所が適切な初動対応と台風通過後の迅速な復旧がとれる体制構築に取り組みました。また、新型コロナウイルスへの対応が必要な環境を想定し、WEB会議ツールを活用したスキームにもトライしました。

水害を想定した  
防災訓練



密を回避した複数の対策本部を  
繋いだ訓練



### コロナ下での大地震対策(2020年11月)

下期の訓練では、首都圏直下型地震を想定し、幕張の本社が機能不全状態で、関東のグループ会社がそれぞれ対策本部を設置し、代替対策本部を設置したイオン九州本社と連携をとりながら災害対応を行う訓練を実施しました。特にコロナ下に重点を置き、WEB会議ツールを使用するとともに、一時避難所としての3密回避、店舗再開後に集中してお客さまが来店されることを想定した対応などの訓練を行いました。

## BCPに基づく初動対応で新型コロナウイルス感染症のリスクを最小限に

### 武漢での発生確認と グループを挙げての対応

武漢で原因不明の感染症の報告がなされたのは2019年12月末。その時点で武漢ではイオンのショッピングモール3施設、GMS5店舗が営業していました。1月中旬に、中国本社とイオン本社の合同対策本部を設置。現場と連携し、事業継続に欠かせない従業員の安全確保を最優先に対応しました。店舗では、従業員の健康管理、入店時の検温と店内の消毒などを実施。また、マスクやアルコールなどの従業員用の衛生資材をグループの総力で調達しました。経営スタッフは現地で指揮をとり続け、中国本社を中心に、「イオングループBCM」に則り、中国の別の地域、日本との情報共有、感染症への対策を模索しました。



従業員の健康管理を徹底

### くらしのインフラとして 営業を継続する

感染症拡大は止まらず、武漢市のロックダウンが開始される中、GMS5店舗は、行政からの要請もあり、くらしのインフラとしての機能を果たすべく、営業を継続しました。商品は、地元の生産者の協力と中国本社の指示による近隣地域からの供給で確保し、物流も自前でオペレーションするなど対応し、適正価格での販売を継続しました。また、従業員のアイデアをもとに、外出が規制されているお客さま向けに、マンションの入口まで商品を届ける宅配を行い、市民の生活を支えました。



外出規制のお客さま向けに商品を届けるサービス実施

### 武漢のノウハウを活かした 日本国内での対応

日本国内でも2020年4月7日に緊急事態宣言が発出、その後全国に拡大され、国内の全イオンモール142施設が休業となりました。イオンは営業再開に備え、武漢のノウハウを活かした防疫対策を導入。従業員の体調管理の徹底に加え、館内の換気、消毒、飛沫対策を行うとともに、来店するお客さまに、3密の回避、手指の消毒、検温などの協力をお願いし、安全なお買物環境の確保に努めました。

6月には「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を制定、そのノウハウを社会に活かすためにホームページで公開しました。



モール再開時には、様々な防疫対策を導入

### 地域のくらしと経済を支える

安全・安心なお買物環境の確保と同時に、地域社会を支えるインフラとしての取り組みも行っています。一時的に店頭の商品が品薄になった際には、店頭でのトイレトペーパーの大量陳列や物流倉庫の状況をメディアに公開し、生活者の不安解消に努めました。また感染拡大防止に向けイオンのショッピングセンターを行政の集団接種会場や従業員への職域接種会場として活用しています。さらに飲食店などの需要が激減した地域の産品、高級鮮魚などを積極的に扱い、地域の生産者を支援し、地域経済を支えています。さらにデジタルを活用したネットスーパーなどのサービスを拡大し、ニューノーマルに対応した事業の成長を図っています。



ドライブスルー方式による「ドライブピックアップサービス」を本格稼働

# 新しい日常を提案し続ける

新型コロナウイルスの感染が拡大する中、大きく変わる社会、人々の暮らしに合った新たな商品・サービスをタイムリーに提供することでより良い社会づくりに貢献していきます。

デジタルサービス

## デジタルを活用した、非接触かつ快適なサービスを拡大

人との接触を極力減らしながら、デジタルを活用し、より便利により快適に暮らしをサポートするサービスを開発、導入しています。

### ネットスーパーの拡充

新たなお買物行動として急拡大するネットスーパーを拡充。ネットで注文しご自宅への配送はもちろん、様々な受け取り方ができるサービスを展開しています。

### 決済サービスの進化

人との接触を極力避け、快適なお買物をしていただくために、お客さまご自身でバーコードをスキャンし、専用レジで決済するサービスを開発。導入店舗を拡大しています。

### オンラインサービスの拡大

金融では、銀行と保険のオンライン相談窓口を開設。WEB上で口座開設を完了できるシステムを提供しています。また、ドラッグストアではオンライン処方箋の受付を拡大するなど、家にいながら安心してご利用いただけるサービスを提供しています。

商品開発

## コロナ下で求められる商品・サービスの展開

### 有名店の味をおうちで食す

トップバリュでは、在宅勤務など自宅で過ごす時間が増える中、簡単に調理でき、かつ有名店の味わいをリーズナブルな価格で提供する取り組み「有名シェフ監修の『プロのひと品』」を発売しています。



コロナ対策

## 新たなニーズへの対応

### 「ニュースタンド(新基準)クリーニング」を開発・提供

イオンディライトは感染防止対策を組み入れたサービスを開発し、商業施設のほかオフィスや医療関係の顧客へ提供しています。独自の教育プログラムによって専門家を育成、1,200名以上が修了しています。(2021年6月時点)

### 安心して利用できる環境づくり

フードコートや映画館等では、間仕切りを設置、室内遊園地でもメダルの洗浄を行うなど、安心してご利用いただける環境づくりを進めています。



### オフィス向け無人店舗の開発

ミニストップでは、オフィススペースを活用した無人店舗ミニストップポケットを開発しています。



## TOPICS

ショッピングセンターを地域のワクチン接種会場として提供。職域接種も実施。

全国の行政、自治体と協力し、ショッピングセンター(SC)を接種会場として提供しています。また、地域の接種率を上げ、安全・安心な暮らしを実現するために、グループ外のテナント従業員を含むSC全体の職域接種も実施。全国に拡大しています。



### アセアン各国政府にコロナワクチン接種支援金を寄付

新型コロナウイルス感染症の早期の終息を目指し、マレーシア、ベトナム、インドネシア、タイ、カンボジアのアセアン各国政府に対し、コロナワクチン接種促進を目的とする支援金として総額3億5千万円の寄付を実施しました。



## 情報セキュリティに関する取り組み

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」という理念のもと、個人情報保護の重要性を認識し、個々の情報を大切に扱い、安心して豊かなくらしに寄与してまいります。また、個人情報はその人の独自性や価値観を形成するものとして、人と同じように尊重するとともに、地域の皆さまからお預かりした情報は正しく安全に管理し、確かな信頼関係を築き上げてまいります。

### 個人情報保護基本方針

- 個人情報保護についての取り組み
 

当社は、個人情報保護に関する基本方針を徹底するために以下の活動を行います。

  - 1-1 役員及びすべての従業員は、個人情報に関する法令及び社内の規範を遵守します。
  - 1-2 個人情報保護管理責任者を選任し、個人情報保護の実施及び運用に関する責任及び権限を与え、教育訓練等を実施して個人情報の厳重な管理を行います。
  - 1-3 個人情報保護監査責任者を選任し、個人情報保護に関する監査を実施します。
  - 1-4 監査結果に基づき、社内の規程、運用を改善します。
  - 1-5 取引先及び関係先に対し、個人情報保護のための協力を要請します。
  - 1-6 本方針は、当社ホームページ及び会社案内などに掲載することによりいつでも閲覧可能な状態にします。
- 個人情報の取り扱いについて
  - 2-1 収集、利用、提供については、収集時に利用目的を明らかにし、収集した個人情報は、その利用目的の範囲内で使用します。
  - 2-2 個人情報に対し、開示・訂正・中止を求められた時は、合理的な期間、妥当な範囲内でこれに速やかに応じます。
  - 2-3 安全対策の実施については、不正アクセス、紛失、改ざん、漏えいなどの問題が起きないように適切に取り扱います。

2004年9月21日  
イオン株式会社  
取締役 兼 代表執行役社長  
岡田 元也

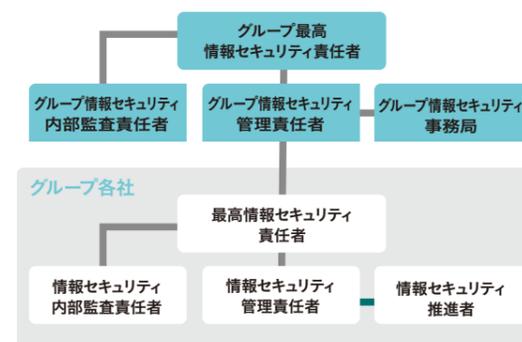
イオンは、個人情報を適切・安全に保護するために、「個人情報保護方針」及び「プライバシーポリシー」を定めています。  
個人情報保護方針及びプライバシーポリシーURL  
<https://www.aeon.info/privacy/>

### 情報セキュリティ

イオンでは、グループ各社の取り扱う情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と位置づけています。

この重要な資産を正しく安全に管理し、お客さまや地域社会、取引先、株主の皆さま等イオンと繋がりのある方々との確かな信頼関係を築き上げるために、すべての従業員が守るべき情報セキュリティ基本方針を定めています。

また、情報セキュリティを経営上の重要なリスクと捉え、下図のとおり体制を定めて推進しています。



さらに、情報セキュリティに関する規程を整備し、情報の取り扱いや情報システムの運用においては具体的な基準を設け、定期的なチェックを行っています。

近年急増する、サイバー攻撃についてはその手法が高度化しており、単独で対応することが難しくなっています。この課題に対応するため、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イオン(株)内に設置しています。本事務局ではグループ各社における情報セキュリティについて、人的・制度的、物理的・システムの補強をサポートする体制を敷き、サイバー攻撃によるシステム停止など、事業継続リスクに対応しています。

また、セキュリティインシデント発生時に緊急対応ができるよう、グループを横断したサイバーセキュリティ訓練を定期的実施し、インシデントへの緊急対応手順やレポートラインの確認を行っています。

本事務局は2019年3月に日本シーサート協議会に加盟致しました。グループだけではなく社外とも連携し情報セキュリティに関する情報の収集や分析を行うことで、ノウハウの向上に繋げています。

### 情報セキュリティ基本方針

#### 【基本方針】

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」という理念のもと、情報セキュリティの重要性を認識し、様々な脅威から重要な情報を保護し、安心して豊かなくらしに寄与してまいります。  
また、イオンのさまざまな情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と考え、正しく安全に管理し、お客さまや地域社会、取引先、株主の皆さま等イオンと繋がりのある方々との確かな信頼関係を築き上げてまいります。  
これらを達成するために、イオンに所属するすべての従業員が情報セキュリティに対する意識を高く持ち、行動するための指針として、ここに情報セキュリティ基本方針を示します。

### 情報セキュリティについての取り組み

- イオンは、情報セキュリティ基本方針を徹底するために以下の活動を行います。
- (1) 情報セキュリティの維持、改善を継続的に進めるための体制を構築します。
  - (2) 情報セキュリティを確保するための規程を策定し、これを遵守します。
  - (3) 情報の保護のため、適正なリスクアセスメントを行い、合理的で適切な対策を実施します。
  - (4) 従業員等の情報セキュリティに関する適切な教育を行い、意識の向上を図ります。
  - (5) 各種の法令・規制や、お客さまや取引先及び従業員等との契約を遵守し、情報を適正に取り扱います。
  - (6) 情報セキュリティ事故・事件の発生に備え、迅速かつ効果的に対処する体制を確立します。
  - (7) 業務を委託する場合においても、イオンと同等以上の情報セキュリティレベルの維持につとめます。
  - (8) 情報セキュリティの活動を通じて災害及びサイバー攻撃等による影響を最小限に抑え、事業活動の継続に努めます。
  - (9) 以上の活動について定期、非定期に点検と監査を実施し、継続的な改善につとめます。
  - (10) 本基本方針及び情報セキュリティに関する社内規程に違反した場合は、就業規則に基づく罰則を適用します。

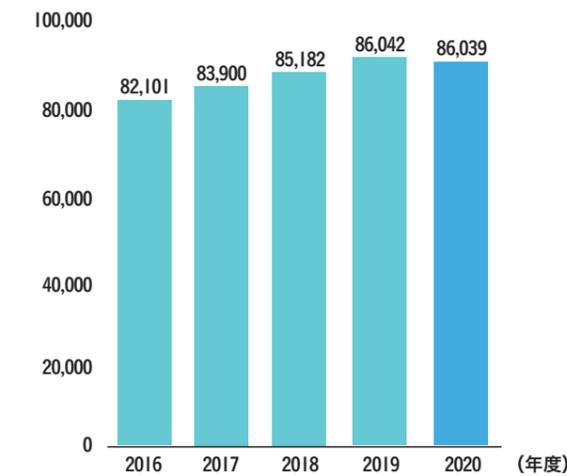
2019年3月1日  
イオン株式会社  
取締役 兼 代表執行役社長  
岡田 元也

財務・非財務データ

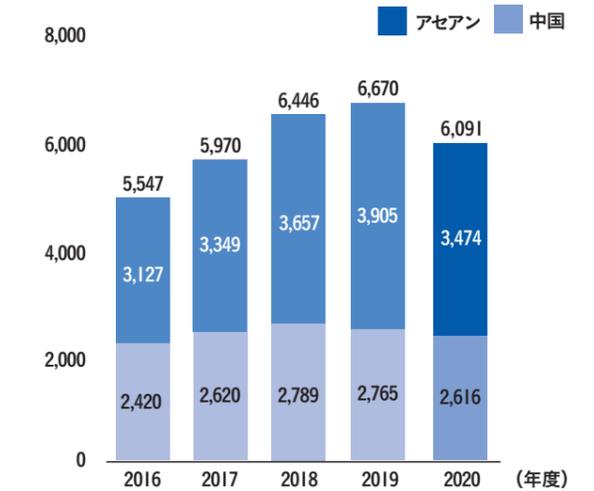
(単位: 百万円)	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期
<b>会計年度</b>					
営業収益 ①	8,210,145	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910
<b>地域別営業収益</b>					
日本	7,543,969	7,674,425	7,757,433	7,832,102	7,896,403
アセアン ②	312,717	334,981	365,741	390,512	347,498
中国	242,068	262,081	278,952	276,514	261,698
営業利益 ③	184,739	210,273	212,256	215,530	150,586
<b>地域別営業利益</b>					
日本	173,903	187,098	176,675	171,829	126,766
アセアン ④	18,651	24,806	33,863	34,793	21,181
中国	(7,744)	(1,521)	1,470	9,003	4,089
経常利益	187,351	213,772	215,117	205,828	138,801
税金等調整前当期純利益	149,339	168,594	168,083	174,664	53,219
親会社株主に帰属する当期純利益	11,255	24,522	23,637	26,838	(71,024)
<b>会計年度末</b>					
総資産	8,750,856	9,452,756	10,045,380	11,062,685	11,481,268
純資産	1,862,410	1,916,737	1,875,364	1,849,278	1,755,776
有利子負債	2,257,094	2,344,381	2,552,589	3,006,690	3,145,713
<b>キャッシュ・フロー</b>					
営業キャッシュ・フロー	294,893	463,911	469,874	624,660	396,461
投資キャッシュ・フロー	(267,710)	(427,854)	(662,416)	(341,492)	(341,814)
財務キャッシュ・フロー	81,450	28,641	143,792	51,164	24,290
期末現預金	802,099	870,013	814,479	1,141,171	1,217,054
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(円)	13.44	29.23	28.11	31.88	(84.06)
1株当たり純資産(円)	1,349.79	1,371.60	1,299.32	1,264.63	1,147.56
1株当たり現金配当額(円)	30.00	30.00	34.00	36.00	36.00
<b>経営指標</b>					
営業収益営業利益率(%)	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	1.0	2.1	2.1	2.5	(7.0)
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.8	4.3	4.2	3.9	2.6
自己資本比率(%)	12.9	12.2	10.9	9.6	8.5
D E レシオ(金融除く)(倍)*	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2
<b>非財務データ</b>					
総店舗数(店)	20,633	21,248	21,609	18,945	18,888
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) ⑤	3,894	4,064	4,269	4,527	4,613
WAONカード累計発行枚数(万枚)	6,430	6,992	7,509	8,055	8,595
ご当地WAON種類累計数(種)	132	145	150	151	156
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )	0.075	0.078	0.077	0.074	0.070(見込み)
レジ袋削減枚数(億枚) ⑥	27.7	27.3	26.4	28.7	29.4
女性管理職比率(%)	25.6	26.6	26.5	26.9	26.1

\*ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮。現預金と相殺。

① 営業収益(億円)



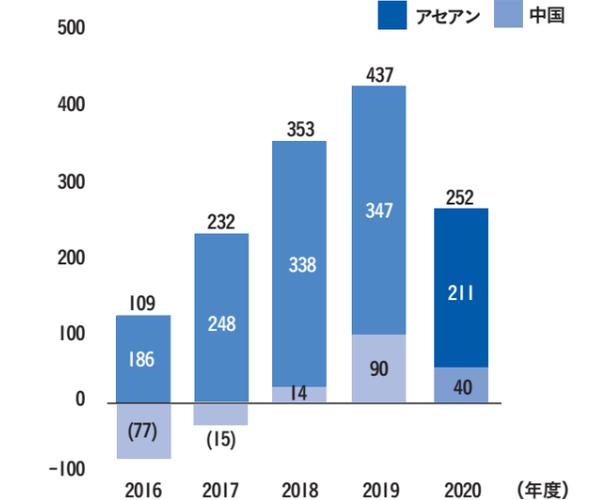
② 営業収益(アセアン・中国)(億円)



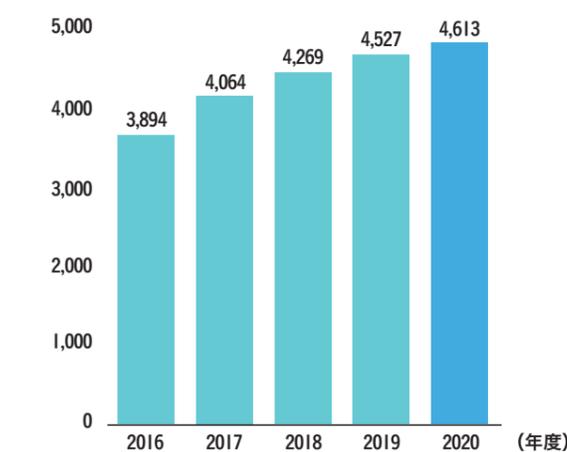
③ 営業利益(億円)/営業利益率(%)



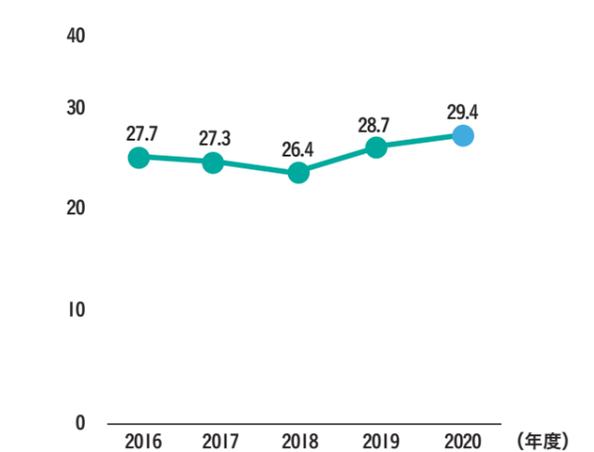
④ 営業利益(アセアン・中国)(億円)



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)



⑥ レジ袋削減枚数(億枚)



## 会社概要

2021年2月末時点

本社所在地 〒261-8515  
千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目5番地1

代表者 取締役 兼 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(2020年度)  
勤務従業員数 約57万人  
(女性 約39.5万人、男性 約17.5万人)  
・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)  
・時給制社員 約41.5万人  
(女性 約32.5万人、男性 約9万人)

決算日 2月末日  
定時株主総会 5月末日までに開催  
上場証券取引所 株式会社東京証券取引所  
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 780,295名  
発行済株式総数 871,924,572株  
URL <https://www.aeon.info/>

### ●イオン サステナビリティデータブック

本イオンレポート(統合報告書)を補完するデータブックです。  
<https://www.aeon.info/ir/library/aeon-report/>

## 株主関連情報

2021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)	71,764	8.44
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	39,374	4.63
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	21,781	2.56
公益財団法人岡田文化財団	21,292	2.50
農林中央金庫	18,133	2.13
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口7)	15,830	1.86
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口5)	12,030	1.42
イオン社員持株会	11,981	1.41
イオン共栄会(野村證券口)	11,921	1.40

(注1) 持株比率は自己株式(21,900,603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(4,388,100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、同社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स्टディ銀行」)を含めています。

## グループ各社の統合報告書



### ●イオンモール 統合報告書

<https://www.aeonmall.com/static/detail/integrated/>



### ●ウエルシアホールディングス 統合報告書

<https://www.welcia.co.jp/ja/ir/library/integrated.html>

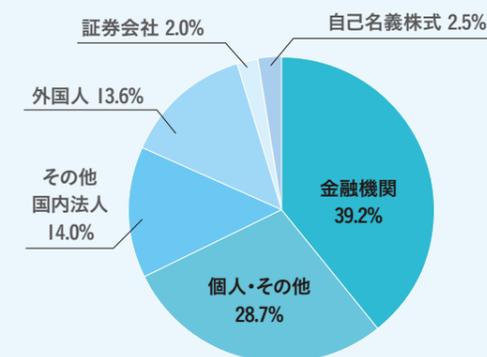


### ●イオンフィナンシャルサービス 統合報告書

[https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/library/company\\_disclosure/](https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/library/company_disclosure/)

## 所有者別株式保有状況

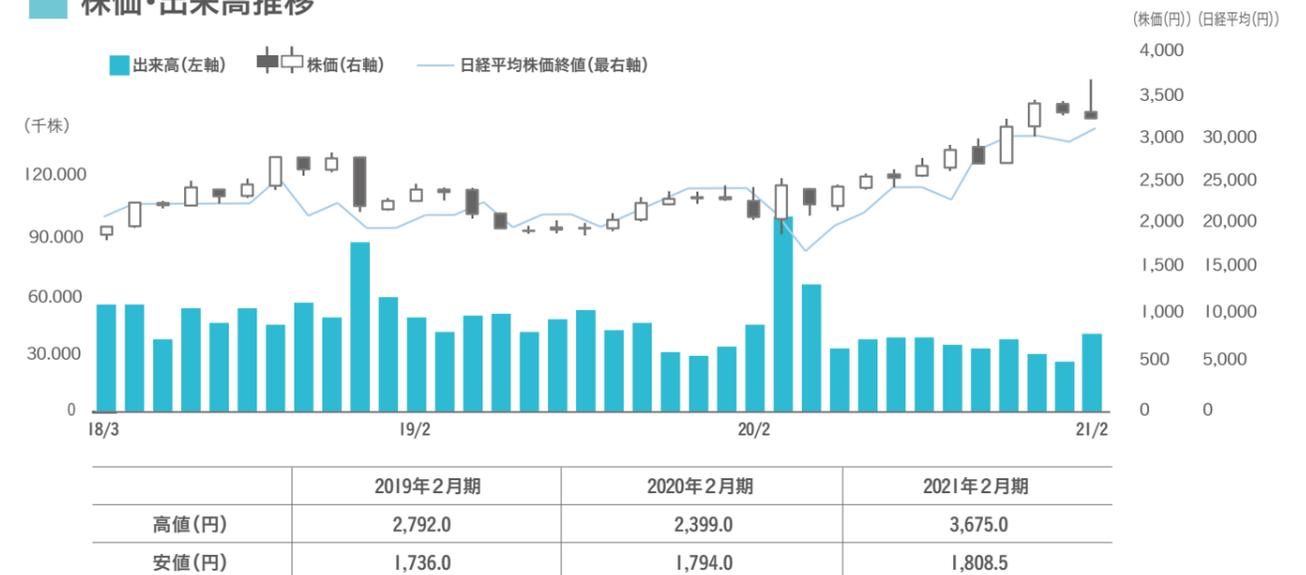
2021年2月末時点

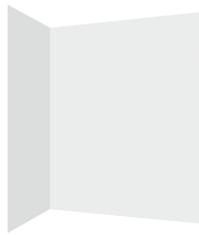


## 株主数及び個人単元株主数の推移(名)



## 株価・出来高推移





## Thriving with Communities

地域とともに豊かな未来へ