

AEON REPORT 2019



イオンレポート 2019





目次

イントロダクション

- 03 イオンのDNA
- 08 イオンの歩み
- 10 イオンの価値創造モデル

イオンの戦略

- 12 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 16 株主還元
- 17 中期経営方針の進捗

イオンのサステナビリティ

- 24 環境担当役員メッセージ
- 26 シナリオ分析による気候変動への対応
- 30 自然資本
- 32 製造資本
- 34 人材
- 36 人事担当役員メッセージ
- 38 社会・関係資本
- 40 ステークホルダーとの対話

コーポレートガバナンス

- 42 役員一覧
- 44 社外取締役メッセージ
- 46 コーポレートガバナンス
- 52 コンプライアンス(企業倫理)
- 54 リスクマネジメント
- 55 情報セキュリティ

会社データ

- 56 財務・非財務ハイライト
- 58 事業概要
- 59 グローバル展開
- 60 会社概要

編集方針

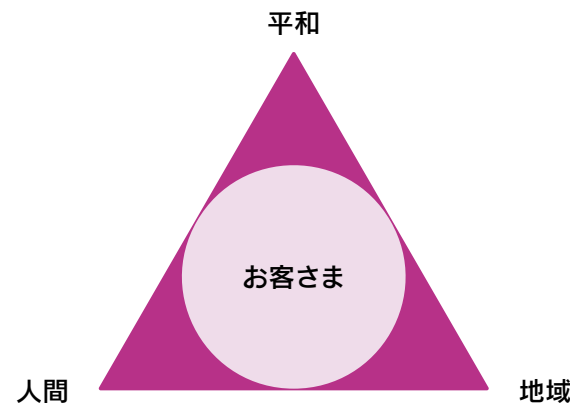
イオンは、事業活動を通して、持続可能な社会に貢献してきました。イオンの事業活動をステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくため、2017年より「イオン環境・社会報告書」を含めた「イオンレポート」を発行していますが、2019年は経営の方向性や戦略を中心とした「イオンレポート」と、「環境」「社会」といったサステナビリティの取り組みの詳細を掲載している「サステナビリティデータブック」の2冊を発行しています。本レポートは、経営の方向性や戦略などイオンの経営を様々な角度から編集するとともに、CSR活動などの非財務情報も盛り込んだ内容となっています。なお、本レポートは、全体を通して、「国際統合報告評議会(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。

本レポートには、イオンの将来についての計画や戦略、業績に関する予想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見込みです。

※ 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、
開かれたところと活力ある行動で、
「夢のある未来」(AEON)に変えていきます。



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

イオンのDNA



地域に密着した事業である小売業の特長を活かす ● イオンは新しい店舗を出店するときに地域のお客さまとともに植樹活動を行っています。

イオンの理念を体現する植樹活動

自然の恵みを失うことは 豊かさの根源を失うこと

1960年代、岡田屋の社長だった岡田卓也は、自宅の南天の実がなくなるなど、地球環境の異変を感じました。

この地球環境の変化に危機感を抱き、地域に密着した小売業の特徴を活かした取り組みとして、

1991年より植樹活動を体系化し、店舗敷地内でお客さまとともに「イオン ふるさとの森づくり」を開始しました。

自然の大切さを理解しながら、地域の人々とのつながりを深め、平和である喜びを分かち合う、

イオンの基本理念を実践する活動です。

植樹本数

約 1,193万本

延べ参加人数

118万人

* 数字は2019年2月末現在



イオン ふるさとの森づくり1号店のジャスコマラッカ店
(現イオンマラッカショッピングセンター)



事業構造の転換 ● イオンは、時代の変化に合わせて、ディベロッパーや金融、専門店、サービスと事業セグメントを拡大してきました。

絶えず変革し続ける企業集団

大黒柱に車をつけよ

家を支える「大黒柱」は、通常動かすことができないもの、動かしてはならない重要なものです。つまり、「大黒柱に車をつけよ」とは、通常動かしてはならないようなものであっても、変化に対応し動かせるようにする、ということです。イオンの前身のひとつである岡田屋から続く「お客の変化に柔軟に対応すべし」という教えのもと、イオンは常に社会やお客さまの変化に対応して、事業を成長させてきました。

売上高 **8兆5,182億円**
国内および海外総店舗数 **21,996** 店舗／カ所

* 数字は2019年2月期実績、2019年2月末現在



1949年の岡田屋

イオンの商売の原点

行商の精神

かつて岡田屋は、天秤棒を肩に一軒一軒お客さまの声を直に伺いながら、行商を行っていました。このお客さまの声をお聞きすることで培われた「行商の精神」は、常に「お客さま第一」の立場で考え、時代とともに変化する社会からの多様な声に応えるという、イオンの商売の原点となっています。現在では、定期的にお客さまの声を収集する仕組みを構築し、商品・サービスの改善に活かしています。

お客さまからの年間お問い合わせ件数 約 **97,000** 件
トップバリュ売上高 **7,755億円**

* 数字は2019年2月期実績



1974年、お客さまの声からフォークをなくした、カップ入りラーメンのストアブランド「Jカップ」を発売



お客さまの声をお聞きする ● 添加物を気にされるお客さまの声から生まれたトップバリュ グリーンアイフリーフロム。イオンは、お客さまの声を「経営の原点」と位置付けています。

ダイバーシティ経営の原点

心と心の合併

イオンは、前身であるジャスコ(株)の誕生から、合併を繰り返して成長してきました。

異なる風土をもつ企業同士が、志のために合併するという難しい状況の中、成功を導き出すためには、

互いに心を開いて公正・対等な立場で協働することが必要です。

合併直後に導入された人事5原則には、「公正」「人間尊重」「変化即応」「合理性」「能力開発」が掲げられ、

現在のイオンの人事政策である「人権と多様性」の尊重に引き継がれています。

グループ従業員数 約 **58万人**

グループ会社 **323** 社
(純粋持株会社含む)

* 数字は2019年2月末現在



1969年の3社合併による
ジャスコ誕生時の様子



相互の信頼関係による合併 ② 2015年、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社が、株式会社マルエツ、株式会社カスミ、マックスバリュ関東株式会社の共同持株会社として発足。地域社会に寄り添い、地域の皆さまから信頼されるスーパーマーケット企業となるべく、総力を結集しています。



人材こそが最大の経営資源 ② 創業期から現在まで受け継がれてきた理念や価値観などのDNAを次世代に伝承し、将来の経営を担う人材の育成を目的に「イオンDNA 伝承大学」を設立し、グループCEO自らが指導に当たっています。

イオン発展の原動力

教育は最大の福祉

岡田屋は、1964年には一般教養と経営学を学ぶ場として「オカダヤ・マネジメント・スクール(OMS)」を

創設しました。この人材育成を企業の基盤に置く姿勢は、1969年に設立された「ジャスコ大学」

(現 イオンビジネススクール)に継承されています。従業員のレベルを上げれば、

お客さまの満足度を高めることができ、結果として企業力も増すと考え、人材育成を重要視しています。

また、「教育は最大の福祉」という考え方には、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。

イオンビジネススクール延べ受講者数 **6,575** 人

社内認定資格制度取得者数 **17,295** 人

* 数字は2019年2月末現在



1979年の研修の様子

イオンは、1989年の発足から30周年を迎えます。これからも「すべてはお客さまのために」を原点に、時代によって変化する社会課題を捉えて、事業分野を拡大させるとともに革新を遂げていきます。



1980年代

小売業を中心とした多角化経営を国内外で推進

景気拡大による消費の増加、生活水準の高度化を受けて、コンビニエンス事業や専門店事業、決済手段を提供する金融事業を開発。また、日本で培った近代小売業のノウハウをアジアにて展開することを開始しました。

- 1980 ミニストップ(株)を設立
- 1981 日本クレジットサービス(株)を設立
(現イオンクレジットサービス(株))、金融事業開始
- 1985 マレーシアに海外1号店を開店
- 1989 グループ名称を「ジャスコグループ」から「イオングループ」へ
同時に「イオングループ1%クラブ」を設立
(現(公財)イオン1%(ワンパーセント)クラブ)

1989年
営業収益 1兆2,445億円



1990年代

業態構造の変革に取り組む

日本経済の低迷や少子高齢化の進行など環境が激変する中、ゼロベースで業態構造の再構築を実施。そうした中、既存店舗のスクラップ&ビルドを推進し、大型スーパーマーケット「マックスバリュ」を開発。また、高齢化社会の進展を踏まえ、ドラッグストア事業を拡大しました。

- 1990 財団法人イオングループ環境財団を設立
(現(公財)イオン環境財団)
- 1991 「イオン ふるさとの森づくり」を開始
- 1993 「トップバリュ グリーンアイ」発売
- 1994 マックスバリュ1号店を開店
- 1995 ドラックスを設立し、ドラッグストア事業を拡大
- 1997 グループのアミューズメント事業を担う(株)イオンファンタジーを設立
- 1999 イオンシネマズ(株)設立



2000年代

ジャスコからイオンへ、M&Aによる成長

世界に通用する小売グループとなるべく、各地の有力小売業との合併や新規出店に注力しました。また、都市部での人口増加を踏まえ、都市向けの小型スーパーマーケットを開発したほか、電子マネー「WAON」の導入など、お客さまの変化を見据え、様々な挑戦を続けました。

- 2001 ジャスコ(株)からイオン(株)に社名変更
- 2003 イオン(株)が委員会等設置会社へ移行
(現 指名委員会等設置会社)
- 2007 電子マネー「WAON」の導入
イオン銀行の開業
- 2008 イオン(株)が純粋持株会社へ移行
「イオン温暖化防止宣言」を策定
- 2009 イオンアグリ創造(株)設立
- 2010 「イオン生物多様性方針」を策定

2018年度
営業収益 8兆5,182億円



2010年代

メガトレンドに対応した4シフト*の推進

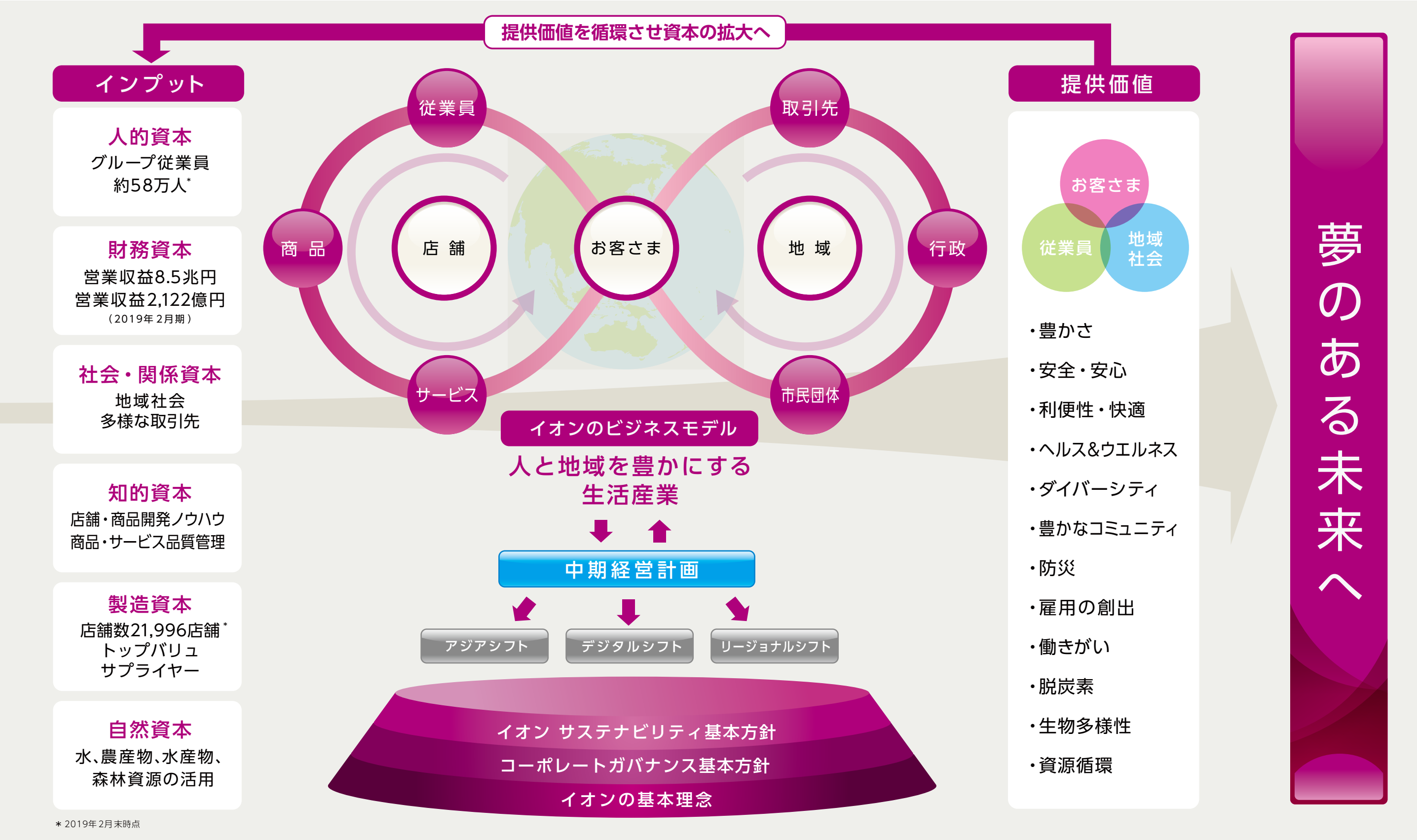
国内におけるシニア人口の増加や単身世帯、働く女性の増加といった消費環境の多様化への対応や、成長するアジア市場における事業展開の強化を図っています。また、事業を通して、環境・社会課題の解決を目指すサステナブル経営の実践に努めています。

- 2011 中国本社・アセアン本社を設立
まいばすけっと(株)設立
「イオン サステナビリティ基本方針」を策定
- 2014 ベトナム、カンボジアに開店
「イオン持続可能な調達原則」策定
- 2015 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)設立
- 2017 「イオン持続可能な調達方針」および
「持続可能な調達2020年目標」策定
「イオングループ食品廃棄物削減目標」策定
- 2018 「イオン 脱炭素ビジョン2050」策定

* 4シフト [2011年度~] シニアシフト、大都市シフト、アジアシフト、デジタルシフト

世の中の動き

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1989年 消費税(3%)導入 | 1992年 改正大店法(規制緩和)施行 | 2000年 容器リサイクル法全面施行 | 2015年 パリ協定で「SDGs」採択 |
| 1991年 資源、廃棄物などの分別回収・再資源化・再利用について
定めた「リサイクル法」施行 | 1997年 消費税3%から5%へ
先進国全体で温室効果ガス排出量を、1990年比5%減を
目標とする「京都議定書」採択 | 2004年 牛肉トレーサビリティ法施行 | 「食品表示法」施行 |
| | | 2011年 東日本大震災 | 2019年 日本政府が2070年までにCO ₂ 排出量をゼロにする目標発表 |
| | | 2014年 ウナギ、太平洋クロマグロが絶滅危惧種に指定
消費税5%から8%へ | 消費税8%から10%へ |



これからもイオンは
「お客さま」と「地域社会」に
最も貢献する企業集団へ
変革を続けます



市場やお客さまの変化を長期的な視点で見据える

イオンは、2019年、前身のジャスコ株式会社設立から50年、平成元年(1989年)のイオングループ発足から30年の節目を迎えました。また、平成から令和へと新たな時代がスタートしましたが、私たちはいつの時代も「お客さま第一」の姿勢を貫き、市場やお客さまの変化を見据え、長期的な視点で持続可能な成長と地域社会に貢献するグループを目指し、企業価値向上に取り組んでいます。

近年、小売業を取り巻く環境は、かつてないほどのスピードで変化しています。

お客さまの嗜好やニーズは、健康志向や低価格志向に加え、地球環境・地域社会に配慮したエシカル消費への関心が高まるなど多様化するとともに、Eコマース事業を主とする企業の存在感が一層強まっています。また、10月には消費税が増税され、個人消費については節約志向が益々強まっています。

このような環境のなか、当社グループは、「絶えず革新し続ける企業集団」として、「イオングループ中期経営方針(2018～2020年)」において変革の方向性として掲げた「リージョナルシフト」「デジタルシフト」「アジアシフト」と、それらを支える「投資のシフト」を推進し、それぞれの地域と領域においてナンバーワン企業になるべくグループ構造改革を着実に実行しています。



中期計画の4つのシフトを確実に遂行する

2019年度は、3つのシフトへの実行スピードを更に加速するため、新たに3名の代表執行役副社長事業担当を配置するとともに、プラットフォームの強化として、物流とICT担当を配置し、スピード感を持って経営課題の解決と経営目標を達成する組織体制に刷新しました。

また、地域での競争力を圧倒的に高めるため、国内6地域においてスーパーマーケット事業のグループ各社の経営統合を進めています。3月、中四国地域においてマックスバリュ西日本株式会社が株式会社マルナカと株式会社山陽マルナカを子会社化、9月には東海・中部地域において、マックスバリュ東海株式会社とマックスバリュ中部株式会社が新体制に移行しました。従来のビジネスモデルから変革し、地域で最も貢献するスーパーマーケット事業を早期に確立することで、各地域No.1の市場シェアを獲得してまいります。

アジアでは、日本同様にGMSフォーマットの確立やEコマースなどのデジタルシフトを推進するとともに、ベトナムなど特に高い成長が見込まれるエリアへの経営資源の集中的な投下を進めています。2019年6月には2014年オープン of ベトナム1号店を約2倍の規模に増床し、リニューアルしました。また、最先端ITの導入が進む中国にグループのデジタルシフトの拠点となる新会社を設立しています。中国で開

発したデジタルシステムをアセアンや日本への導入を視野に入れ、「デジタルシフト」を推し進めるとともに、アジアでの事業展開を加速してまいります。

また、長期持続的に成長していくために、国内のみならず、海外でも通用するマネジメント人材、人事や財務、IT等のスペシャリストという二つのタイプの人材の育成が必要と考えています。グループ全体からこれらの人材を発掘・育成していけるよう人事を中心にシステムおよび制度の構築を行い、この中期経営方針期間に運用開始まで進める予定です。

トップバリュの変革

お客さまの食の嗜好の多様化といった現在の世界的な消費の変化から感じることは、これまでの大量生産、大量消費に対する評価が下がってきているということです。この流れは、今後日本においても表れてくると思っています。こうした変化の中でイオンのプライベートブランド「トップバリュ」は、ナショナルブランドとの違いをしっかりと打ち出し、お客さまに支持されるものにしなければなりません。それは、地元の新鮮な商品であったり、添加物の使用を極力控えたものなど、身体によいと実感できるものなのだろうと思っています。そうしたローカルで小さな規模のものを「トップバリュ」に取り込んで、今までとは全く違うものに変革させていくことが必要と考えています。



ウェルネス&ダイバーシティの推進で、 個の力をグループの力へ

1969年のジャスコ発足時より、人材こそが最大の経営資源であるとの信念を持っています。その人材が健康で能力を発揮し続けられるように、従業員の健康づくりを企業活動の要と位置付けています。従業員が健康であつてこそ、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ようになるとの考えのもと、健康経営を推進しています。

また、社会の変化や消費者ニーズの多様化に対応していくには、従業員一人ひとりの価値観や考え方の違いを尊重し、多様な人材が活躍できるダイバーシティの推進が重要であると認識しています。女性活躍の推進、外国籍従業員のグループ内国際人材交流や障がい者雇用などをKPIとし、グループを挙げてダイバーシティ経営を推進しています。これからは「人権と多様性」を重視し、ダイバーシティをイオンの競争力の源泉として、革新への挑戦を続けます。

事業を通して、環境・社会課題の解決を目指す サステナブル経営を推進する

イオンは、不変の基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指すサステナブル経営の実践に努めています。企業が持続的に成長していくためには、ESGの視点に立ち、環境・社会が抱えるグローバルレベルでの課題解決を経営戦略に織り込み、長期的に実行していくことが重要です。

このサステナブル経営を実践するため、グローバルなCSR基盤づくりも継続して強化しています。2004年に日本の小売業としては初となる国連のグローバル・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きました。2018年には、お取引先さまを含む全てのステークホルダーに配慮した「イオン人権基本方針」に改訂しました。

小売業の事業特性を活かした取り組みとしては、2006年に国内小売業で初めてMSC認証商品の開発・販売、2008年に国内小売業で初めてCO₂排出総量の具体的な削減目標を定めた「イオン温暖化防止宣言」の策定など、世界に先駆けて様々な取り組みを行ってきました。さらに新たな挑戦として2017年4月に「イオン持続可能な調達方針」・「持続可能な調達2020年目標」、同年10

月に「イオングループ食品廃棄物削減目標」、2018年3月には「イオン 脱炭素ビジョン2050」を策定・発表しました。このように、事業を通して環境・社会課題の解決に取り組み、お客さまをはじめ行政、地域の方々とともに、それぞれの地域に根ざした活動を推進することは、皆さまに共感いただけるものと確信しています。

今後も、イオンピープルー人ひとりが変革に挑戦する企業集団であり続けるとともに、日本をはじめアジアに広がる店舗ネットワークの強みを活かし、最もお客さま満足に徹する企業として、サステナブル経営を実践していきます。

取締役 兼 代表執行役社長／グループCEO

岡田元也



グローバル展開の加速、 キャッシュ創出力の強化を通じて さらなる成長ステージを目指します

取締役 執行役副社長
財務・経営管理担当
山下 昭典

多様な収益構造を一元的に管理

イオンは小売、ティベロツパー、金融、サービスの4つの事業を柱に、世界14カ国で幅広いビジネスを展開しています。前身・岡田屋以来の祖業である小売事業は今日でも収益面で最大のウェイトを占めていますが、一方では新たなビジネスも着実に成長し、イオングループ発足後の30年間に事業ポートフォリオは大きく変貌を遂げています。例えば、2018年度の営業収益8兆5,182億円のうち、アセットを活用したビジネスである総合金融、ティベロツパー事業の取扱高を営業収益に置き換えると、全社の事業規模は約20兆円になります。このように主要4事業が相異なる収益構造を擁することが、企業集団としての大きな特徴となっています。

当社では営業総利益とキャッシュ・フローを軸に、グループのこうした多様な収益構造をコントロールしています。また、経済のグローバル化の進展に対応するため、会計基準も海外子会社を中心にIFRSの導入を推進する一方、現地の最新の政治・経済・社会情勢の把握に努めています。例えば税制は国ごとに異なるため、経理ガバナンスの中に、ローカルなコンプライアンスの視点が反映されなければなりません。さらに資金の調達においては、各国の金融市場動向に対する理解が欠かせません。こうした観点から当社では、中国本社、アセアン本社との3極体制で、感度の高いリスク認識に基づく、より実効的なマネジメントを追求しています。

またイオンでは、上述の事業ポートフォリオを勘案し、いわゆる親子上場の形態をとっています。すなわち、純粋持株会社がグループ全体のガバナンスを統括、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たっています。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および投資家との対話が可能になると考えています。

戦略的にグローバル化を加速

イオンは1980年代前半から戦略的な形でマレーシアやタイなどへ海外進出を図ってきました。現在はその第一弾、第二弾のビジネスの持続的な成長を図るとともに、この2年間注力してきた小売、ティベロツパー、金融、サービスの4つの事業が一体として展開するショッピングセンターモデルを成長軌道に乗せることが喫緊のテーマとなります。すでにアセアンに続いて中国が黒字化、2018年度の営業利益はグループ全体の16.8%、総合金融事業では半分近くを海外が占めるに至っています。今後、海外の比重がさらに高まるにつれ、経営資源の配分先も海外によりシフトし、また資金の調達方法も為替や金利の動向によってタイムリーに、世界各国から最も良い条件で、安定的にかつシームレスに調達することになるでしょう。

こうした海外シフトを進めるにあたっては、いくつかの課題があります。第一に、デジタル化の加速と、統一的なインフラシステムの構築です。例えば、グループの間接部門を集約したシェアードサービスを海外に設けることも、選択肢の一つになるでしょう。また現状では、地域ごとに異なるERP¹ソフトが採用されており、各社の状況を一度に俯瞰することが難しくなっています。ERPの標準化は、グローバルなデータの共有・分析、問題点の洗い出しといったプロセスの大前提となります。

第二に、さらなる権限委譲による中国・アセアンの機能強化です。「3極」が対等な資格で迅速な意思決定を行う体制を確立したうえで、上述のデータを共有し、管轄子会社のマネジメントに活かしていくことが大切です。

第三に、現地子会社の組織強化です。ひと口にアジアといっても、現地でのビジネスの歴史、市場の成熟度など国によって多種多様であり、こうした要因をしっかりと見極めたうえで最適な組織運営、人材戦略を進めていく必要があります。特に言葉の壁を乗り越え、日々の業務を動かすローカル社員とコミュニケーションすることは、バリューチェーンの実効的なマネジメントに不可欠です。

当社では今後2～3年を、来たるべき成長ステージに向けた基礎づくりの期間と位置づけています。将来を見据えて必要な施策を国内外で大胆に実施していきます。

1 Enterprise Resources Planning：ヒト・モノ・カネ・情報など、企業経営に不可欠な資源要素を一元管理するための基幹系情報システム

キャッシュ・フロー創出力の強化

イオンでは事業セグメントごとの財務諸表に基づき、フロー・ストック両面でグループの事業の現状をきめ細かく分析しています。そのプロセスで重要な指標となるのがキャッシュ・フローの創出力です。有利子負債の水準との比較で十分な現預金の確保は、収益力や財務の健全性を示す有用な物差しです。特に小売の中でも国内で成熟期を迎えたGMS、SM事業については、担当役員と緊密に連携のうえ、キャッシュ創出力のさらなる向上に向けて、経営資源の集中的投下を図っています。

当社がキャッシュマネジメントで特に重視しているのは、商品取り扱い時の仕入れから販売のタイムラグ、すなわちキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の管理です。また、各国の金融政策や国際情勢の影響による為替相場の変動も常に考慮に入れています。

他方、当社の自己資本比率は同業他社に比べて低くなっています。これは買掛金によるキャッシュ・フロー増加を活用した財務戦略によるものですが、決して満足できる水準ではありません。今後も適切なキャッシュマネジメントに努めつつ、本業の収益力強化による利益剰余金の着実な積み上げを通じて、自己資本のさらなる充実を図る方針です。

「人財」の力でさらなる成長ステージへ

イオンの財務戦略を支えているのは人材の力です。約300の事業会社のCEO、CFOは、グループ経営を支えるかけがえのない人的資本を形成しています。これらのアセットを的確に評価し、人材ポートフォリオ管理の手法により適材適所の起用を進めていくことは、次世代リーダー育成の観点から重要な意味を持ちます。

リーダーには実に様々な資質が要求されます。例えば金融事業の海外3社を立ち上げたのは、いずれも求心力に溢れた、創業者タイプのリーダーでした。後任の人々はそれだけ高いハードルに直面したものの、グループ内での経験などを活かして立派に事業を引き継ぎ、成長路線を堅持してきました。こうしたスキルやノウハウが世代を超えて脈々と継承されていること、世界14カ国・約300社の舞台が貴重な学びの機会を提供してくれることが、イオンならではの強みといえるでしょう。

イオンには、時代の変化に積極果敢に挑む「人財」の力、最適なガバナンスのあり方をゼロベースで考えられる柔軟な組織文化があります。今後とも当社は、事業会社の自律的な経営を尊重しつつ、グローバル展開の加速、キャッシュ創出力の強化といった施策を着実に推進し、グループ全体のさらなる成長を追求していきます。

株主還元

配当方針

イオンの株主還元政策は、中長期的な成長による企業価値向上と利益還元のバランスの最適化を図ることを重点施策と位置付け、株主の皆さまからお預かりした資本に対していかに報いるかという視点に立ち、連結業績を勘案した配当政策を行っています。

1株当たり年間配当金については、前年以上を維持しつつ、連結配当性向30%を目標として定め、さらなる利益成長ならびに株主還元に努めていきます。

また、イオンは株主の皆さまの利益還元の機会を充実させる目的で、剰余金の配当を年2回実施することとし、会社法第459条の規定に基づき取締役会の決議によって剰余金の期末配当を行うことができる旨を定めています。

株主優待制度

イオンは、日頃からお店をご利用いただいているお客さまに、株主としてイオンとともに「夢のある未来」づくりに参画していただきたいと考えています。

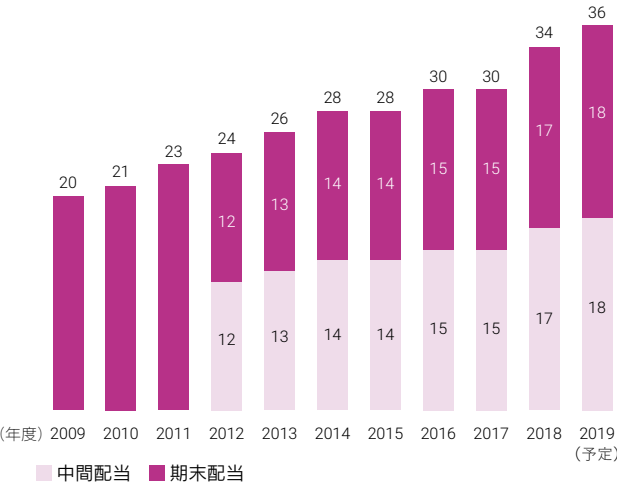
株主の皆さまには、お客さまとしてご利用いただくことを通じて、よりイオンをご支援いただきたいという想いのもと、株主優待制度を30年以上前より提供しています。対象店舗でのお買い物金額に対して、持株数に応じたキャッシュバック特典を提供する「イオン株主さまご優待カード(イオンオーナーズカード)」を発行しています。現在、約9割の株主さまにご利用いただいており、特典対象となるお買い物金額は年間2,000億円を超えています。

また、「長期保有株主優待制度」として、毎年2月末時点で3年以上継続保有いただき、1,000株以上ご所有の株主さまにはご所有株式数に応じてギフトカードを進呈しています。

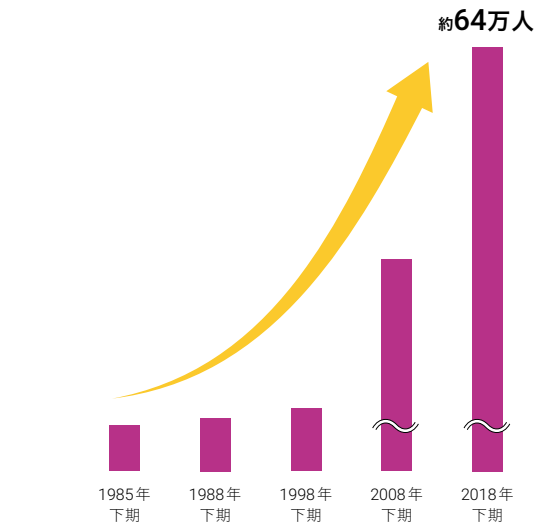
イオンは、今後もお客さま株主の声を聞き、よりお客さまの視点にたった経営を目指します。

※株主優待制度の詳細は、当社ウェブサイトをご参照願います。
<https://www.aeon.info/ir/stock/benefit/>

年間配当金の推移(1株当たり)
(円)



イオンオーナーズカードご利用株主数の推移



持株数に応じたキャッシュバック率

持株数	キャッシュバック率
100～499株	3%
500～999株	4%
1,000～2,999株	5%
3,000株以上	7%

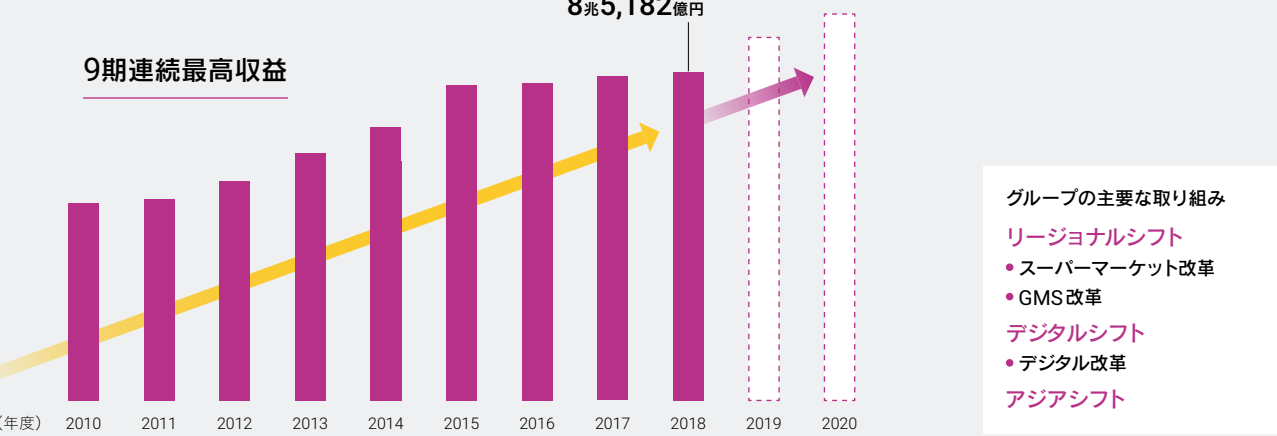
長期保有株主優待制度
(3年以上継続保有後のイオンギフトカード進呈基準)

ご所有株式数	イオンギフトカード
1,000～1,999株	2,000円
2,000～2,999株	4,000円
3,000～4,999株	6,000円
5,000株以上	10,000円

中期経営方針の進捗

イオンは、2017年12月に、2020年までのロードマップを織り込んだ中期経営方針を発表。その中で、「リージョナルシフト」、「デジタルシフト」、「アジアシフト」に加え、それらを支える「投資のシフト」をグループの変革の方向性として掲げています。

営業収益の推移



イオンを取り巻く環境と事業構造の変化

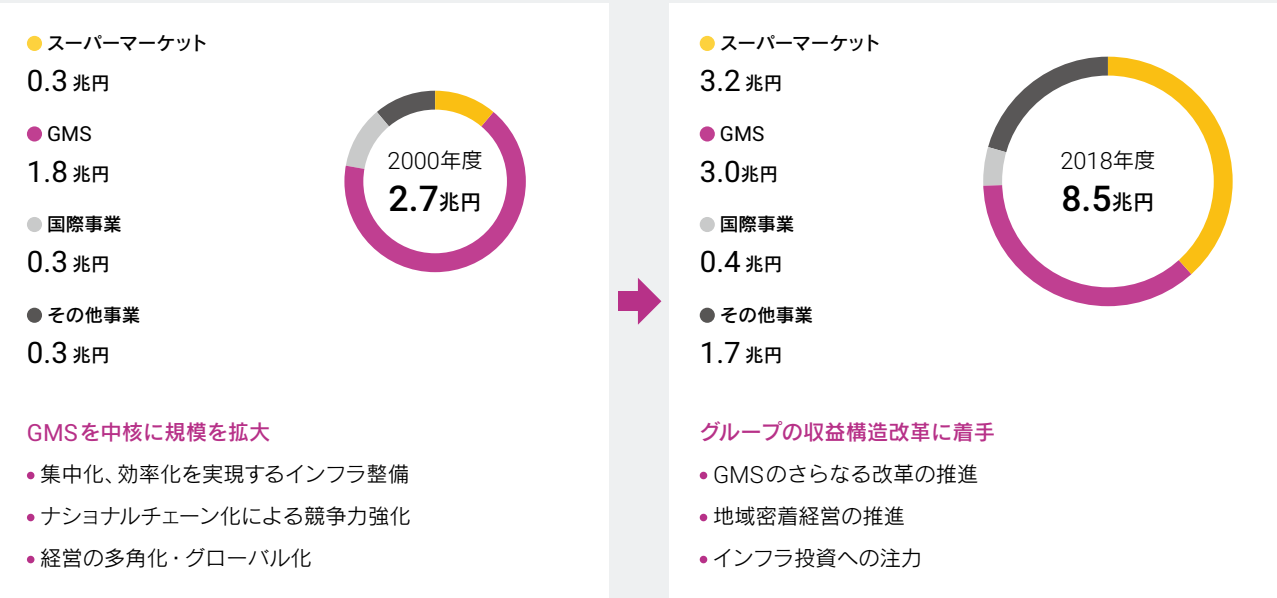
2018年度の営業収益は8兆5,182億円となり、9期連続で最高収益を更新しました。営業利益は2,122億円となり、2期連続で2,000億円を超えました。その要因は、継続的に成長している総合金融事業、ヘルス＆ウェルネス事業、ティベロツパー事業に加え、GMS事業の収益改善と、国際事業の黒字転換により、すべての事業が黒字化したことです。

今後も持続的な成長を続けるためにも、お客さまの変化に適合する政策を推進しなければなりません。現在、イオンを取り巻く環境は、大きく変化しています。例えば、消費者の

ニーズでは、高齢者や共働き世帯の増加による食事のつくらない化などの時短ニーズが増加しています。また、低価格志向や健康志向などのニーズも高まっています。加えて、ネット専業プレイヤーの台頭など、消費者ニーズの多様化や競争環境の激化など、非常に厳しさを増しています。

イオンは、今までも環境の変化を見据え、事業構造を変化させてきました。今後も、世の中の変化に対応し、それぞれの地域・事業においてNo. 1を目指す企業の集合体へと変革させるべく、スーパーマーケット改革、GMS改革、デジタル改革に加え、アジアシフトの4つの主要施策に注力しています。

営業収益にみる事業構造変化



01 グループ構造改革：スーパーマーケット改革

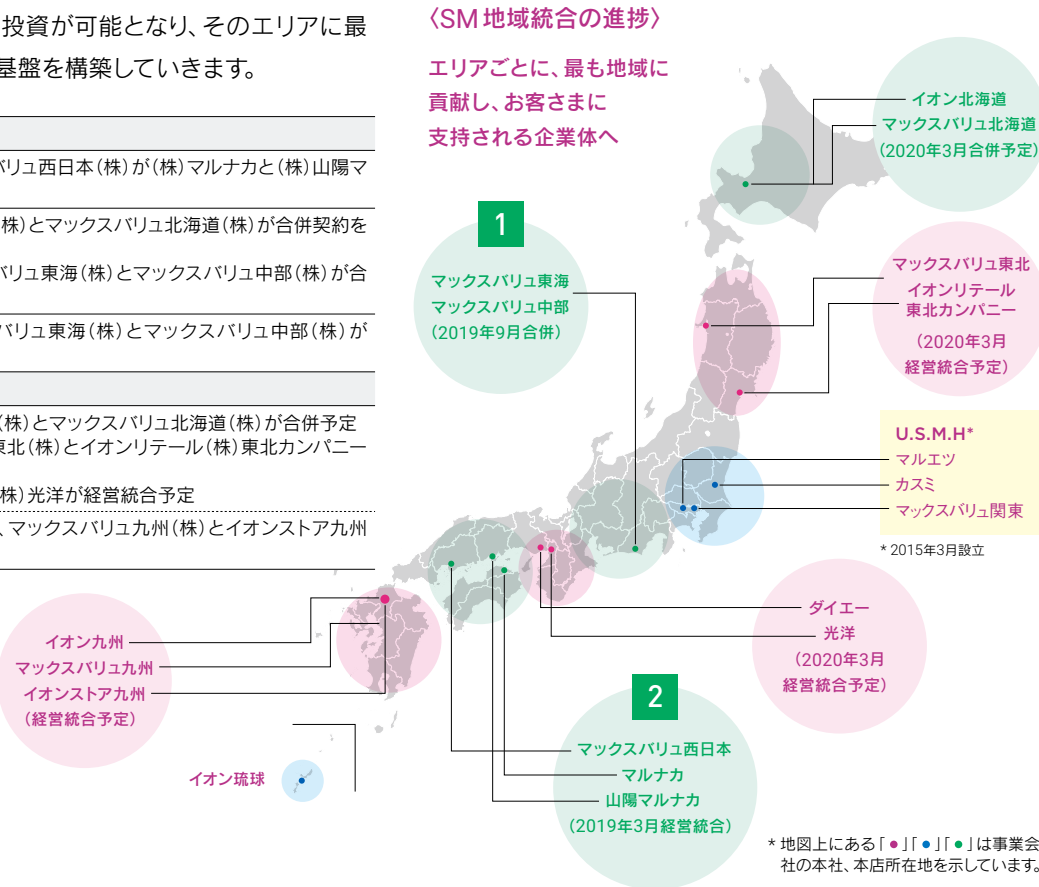
最も地域に貢献する企業を目指す

2018年度、スーパーマーケット事業は3.2兆円の営業収益となり、GMS事業を上回り連結営業収益の35%を超えるまでに成長しました。

一方で、国内の「食」を取り巻く環境は大きく変化しています。お客さまの変化としては、所得の伸び悩みや平均寿命の延びによる低価格志向や、ナチュラル、オーガニックといった健康志向、よりフレッシュで美味しい地元の食材を食べたいというローカル志向など、食の多様化やライフスタイルの変化があります。経営環境の変化としては、ドラッグストアやコンビニエンスストア、宅配などの異業種との競争に加え、Eコマースの台頭など、ボーダレス化した「食」の市場を巡る競争の激化、雇用確保など労働環境の変化といった課題があり、新しいビジネスモデルの構築が急務となっています。

こうした変化に対応するため、各地域で「食」を取り扱うスーパーマーケット等の事業会社が、それぞれのエリアにおいて、市場シェアNo1を獲得する企業集合体を目指し、経営統合を進めています。このスーパーマーケット改革では、全国6つの地域で経営統合することにより、地域ごとの事業会社が再編により5,000億円程度の売上規模の企業体となることで、各エリアで成長投資が可能となり、そのエリアに最も効率的で最適な事業基盤を構築していきます。

2019年	
3月	中国・四国：マックスバリュ西日本(株)が(株)マルナカと(株)山陽マルナカを子会社化
4月	北海道：イオン北海道(株)とマックスバリュ北海道(株)が合併契約を締結 東海・中部：マックスバリュ東海(株)とマックスバリュ中部(株)が合併契約を締結
9月	東海・中部：マックスバリュ東海(株)とマックスバリュ中部(株)が合併
2020年	
3月	北海道：イオン北海道(株)とマックスバリュ北海道(株)が合併予定 東北：マックスバリュ東北(株)とイオンリテール(株)東北カンパニーが経営統合予定 近畿：(株)ダイエーと(株)光洋が経営統合予定 九州：イオン九州(株)、マックスバリュ九州(株)とイオンストア九州(株)が経営統合予定



〈SM 地域統合におけるシナジー創出について〉

シナジー	検討の方向性
持続シナジー	共同調達や産地開発を進めることでのマージンアップ 本社機能の統合や協同資材調達によるコストダウン
効率化シナジー	ITを活用した業務改善やデータ分析、新決済サービスの検討
市場創造シナジー	リアルな強みを生かした顧客体験の先鋭化 新たな提供価値を創出する新業態の転換

〈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

1 マックスバリュ東海とマックスバリュ中部の経営統合

東海エリアにおける両社の合併により、現在の事業展開エリアと地理的親和性が高いエリアでの事業規模の拡大が可能となります。両社が各々で有している得意とする商品やサービスの相互補完や、季節や行事に応じた販売計画の作成および運用ノウハウを、同一の経営体制のもとで共有・融合することにより既存営業力の充実を図ります。また、経営統合による投資余力の向上を通じて、両者の事業基盤で成長余力が大きいと見込まれる愛知県三河エリア及び静岡県中西部エリアにおける積極的な出店を通じたドミナント形成、シェア拡大など、事業規模拡大による競争力の向上につなげます。同時に、2019年11月より新社屋にて本部機能を集約し、重複コストの解消に取り組みます。また、オペレーション体制の共有と最適化や人的資源の投資により成長戦略を推進するための経営基盤の強化を図ります。

マックスバリュ東海及びマックスバリュ中部は、ともに地域に密着した事業運営を志向し培ってきたノウハウを融合することで、これまでの取り組みをさらに充実させるべく、地産地消、各地域生鮮食品の取り扱いの拡大や地域産業活性化、各地域伝統食文化の継承など、地域とのつながりをさらに強化し、地域のベストパートナー企業となることを目指します。

〈2019年9月の合併を発表〉



〈2019年11月より本部機能統合〉



2 マックスバリュ西日本とマルナカ及び山陽マルナカの経営統合

中四国エリアにおける本経営統合により、マックスバリュ西日本店舗のローコストオペレーションや非生鮮食品部門のマーチャンダイジングのノウハウ、マルナカの四国エリアでの生鮮調達や地場商品の開発、山陽マルナカの兵庫岡山エリアでの生鮮調達や地場商品の開発といった各社の経営資源やノウハウを相互に活用すること、また規模の拡大により物流改革やデジタル化についても今後積極的に取り組むことが可能となります。さらに、兵庫県西部や岡山市などへの積極出店によるドミナントエリア強化、広島県東部・愛媛県の空白エリアへの出店によるシェア拡大、徳島県西部の買い物困難エリアへの移動販売事業やネットスーパーをはじめとするノンストア事業の確立など、より地域に密着した経営の推進が可能と捉えています。

今まで以上に「地域密着型経営」の実践に努め、中四国エリアにおける市場シェアNo.1のリージョナルスーパーマーケット企業となることを目指します。

〈経営統合を発表後、初の共同セールを実施〉



〈2019年4月26日(金)～28日(日)実施〉



02 グループ構造改革：GMS改革

真の総合小売業へ

お客様のライフスタイルの変化をすばやく敏感につかみ、

お客さまが欲しい商品・お客さまの気持ちに寄り添ったサービスを提供する真の総合小売業をつくり上げていきます。



地域事業

「強い食」を柱とする地域事業では、イオンのGMSならではの強みを活かした、どこよりも強いスーパーマーケットを目指します。そのためには、足元だけではなく広域商圏のお客さまにご来店いただける品揃えが不可欠です。特に、ショッピングモール内の店舗は、より広域からお客さまが来店されます。そのため、グループの総合力を生かした商品はじめ、鮮度あふれる生鮮食品や「ここdeテリ」※、ヘルス&ウェルネスや中食需要の拡大といった社会の変化に対応した品揃えを集め、イオンにしかできない強い食の売場を作り上げます。このように、広域から集客できる「強い食」をベースに、多様な品揃えや売場を組み合わせた新しいコンビネーションの店舗づくりをすすめ、地域でのシェアを高めていきます。

※「ここdeデリ」イオンリテール(株)が進める新しい食のスタイル。
店頭で販売している商品や出来立ての食事をその場で楽しめる
空間を提供しています。



商販一体事業

インナーカジュアル



インナーカジュアル(iC)は、お客さまの「毎日」や「肌」に寄り添い、最適な品質を低価格で提供する、肌着を中心としたインナー&カジュアルウェアの専門店です。すべての世代に対応したインナー&カジュアルウェアを、お客さまと従業員の声をもとに商品開発し、マーケットシェア奪取商品領域とiCオリジナル商品領域の2つの商品領域で事業の独自性をアピールしていきます。売場についても、ブランドカラーの黒を引き立たせた「見やすく」「選びやすく」「買いやすい」売場にするなど、従来と全く異なるつくりになっています。今後は、「インナーを買うならイオン」というブランドにするために、販売に関わる従業員の育成を通じたお客さま対応を強化していくとともに、ブランドを代表するヒット商品の創出に取り組んでいきます。



カラーサイズバリエーションが
一目でわかる壁一面の陳列

グラムビューティーーク



グラムビューティークは、医薬品、コスメ、健康食品をはじめとする多様な商品群で、さまざまなライフステージにフィットするヘルス&ウエルネスを提案しています。扱う商品が多様なため商品によって競合も異なり、またイオンに来店されるお客さまの年代なども異なります。そのため、お店によって異なるターゲットに応じて商品を組み合わせ、各店舗の特色やニーズに柔軟に対応しています。今後は、美と健康にかかわる専門知識を深めた従業員の育成や経験の積み上げを通じて、さまざまなライフステージにフィットするヘルス&ウエルネスを提案し、お客さまと信頼と安心の関係で結ばれるグラムビューティークとなることを目指します。



ビューティケアアドバイザーの育成を図り、
美と健康のプロフェッショナル集団に

キッズリパブリック

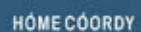


キッズリパブリックは、ベビーとキッズの総合子育て応援事業として専門店化していきます。イオンにはランドセルなどスクール用品をはじめとするキッズ用品のイメージは定着しているものの、ベビー用品についての認知は低いため、今後はベビーに対応する商品とサービスを拡充させます。新店への出店では、マタニティ&ベビー商材を通常の倍に拡大した品揃えにしています。また、売場を支える人づくりについても、従業員育成の教育訓練機能を強化し、ベビーアドバイザーの育成を推進します。プレママから小学校卒業まで、ベビー&キッズのくらしに欠かせない商品とサービスで、あらゆる子育て世代に頼られる存在になることを目指します。



初めての子育ての方にも選びやすい売場づくり、
接客でのサポートを推進

ホームコーディ



ホームコーディネーターは、インテリア関連からキッチンツール、バス・トイレグッズなどくらしにかかわるアイテム全般の商品開発と販売、さらにはご家庭に訪問して家具の組み立て設置や点検などをトータルにサポートする「くらしのパートナー」です。シンプルで飽きのこないデザインと、きめ細かなサービスで住まいとくらしに寄り添い、トータルにサポートしています。お客さまのくらしの変化やニーズの多様化に対応していくために、提供する商品も今の生活スタイルを掘り下げた商品開発に注力しています。横置きできるスクエアタイプのピッチャーや水切りワイパーといったヒット商品がすでに続々と生まれています。今後も、お客さまにトータルコーディネートした提案を行い、ホームコーディネーターのブランド力を高めていきます。



地域ごとに異なる住居のサイズを考慮した
品揃えを展開

03 リアルの強みを最大化するデジタルシフトを推進

昨今のデジタルテクノロジーの進展によるスマートフォンの登場と普及により、お客さまのライフスタイルは大きく変化しています。また、高齢化や共働き世帯の増加により、消費者のニーズも多様化しています。そこへ、ネット専業プレイヤーが台頭し、競争が激化している今、イオンは2020年に向けたグループ中期経営方針で「デジタルシフト」を加速することを発表しました。イオンは、2008年度よりイオンネットスーパーをスタートして以来、継続的に利用範囲を拡大し、より便利にご利用いただけるよう機能の改善に努めています。また、国内、アジアに広がるグループ各社の事業、店舗ネットワークというリアルの強みを最大化するため2018年度には海外のデジタルベンチャー企業へ出資し、そのノウハウを活用してイオン独自のEコマースビジネスを確立できるよう準備を進めています。2019年4月には中国の杭州にイオンデジタルマネジメントセンターを設立。今後、デジタルシフトをスピードを持って進めていくため、優秀な人材及び最先端な情報や事例を習得できる中国をイオンのデジタルシフトを加速する拠点として位置づけて改革を推進していきます。

イオンのEコマース事業確立に向けたデジタル改革の進捗



「デジタルシフト」の加速に向けて、中国に新会社「Aeon Digital Management Center」を設立

2019年、イオンは、ITソリューション事業を手掛けるイオンアイビスと共同出資で、中国でのデジタルシフトを加速するため、新会社Aeon Digital Management Centerを設立しました。

1985年、香港に出店して以来、現在まで中国において8事業約500店舗を展開しています。それらの店舗網を活用した中国におけるイオン経済圏の構築に向けて、2018年度にはGMSやSM企業の顧客基盤を統一し、中国全社レベルでのデジタル販促をスタートしています。2019年度はさらに、イオンストアーズ香港およびイオンモール、イオンファンタジーなどのグループ企業と連携し、共通販促や相互送客を実施し、さらにデジタルモールを運営することにより、オンラインとオフラインを通じて、ONE AEONとしての顧客体験を提供していきます。また、イオンの出店エリアにおける消費動向や商業施設の利用情報など社外データとのクロス分析により、各店舗の商圈特性に応じた取り組みを実施します。

今後は、グローバル展開に向けて、小売ビジネスに精通したAIの活用、ビックデータ分析等ができるIT人材を育成するとともに、先進企業との協業を通じて、デジタル施策ノウハウを蓄積していきます。



QRコードをかざし決済完了

04 グループの成長を牽引するアジアシフトを加速

イオンは、2011年度からのグループ中期経営計画で、グループ共通戦略のひとつとして、アセアン地域や中国で飛躍的な成長を目指す「アジアシフト」を掲げています。この戦略方針のもと、グローバルな経営と地域（ローカル）に根差した経営を両立させた「グローカル経営」を推進するべく、本社も日本、中国、アセアンの3本社体制を構築しました。中国・アセアンは、一人当たりのGDPの伸び率が高く、中間所得層も拡大している経済成長が見込まれるエリアであり、イオンの更なる成長を実現するマーケットとして、グループ各社が事業を推進してきました。その結果、2018年度の中国・アセアンにおける営業利益は、2011年度と比較すると約2倍にまで成長しました。

イオンモール(株)においては、2017年度から2019年度の新規出店26店舗中、海外への出店が国内出店を上回り、アジアシフトが本格化しています。新規出店とともに、変化するアジア各国のお客さまニーズに対応した現地No.1のショッピングモールとして収益性の拡大に向け、既存モールの活性化も積極的に推進していきます。

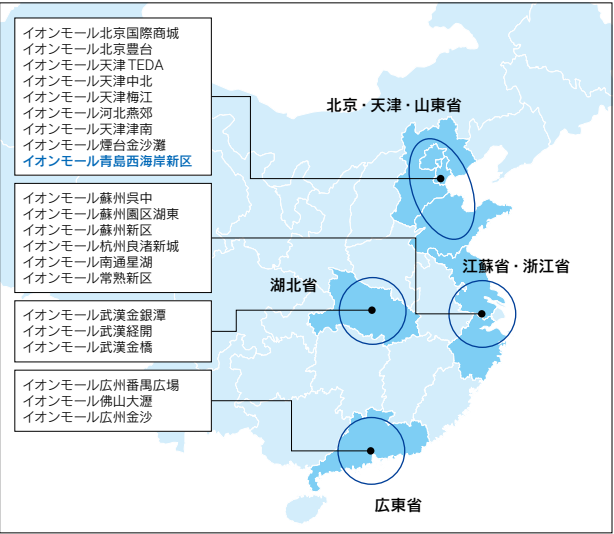
更なる収益性拡大に向け、2019年6月 ベトナム1号店を増床してリニューアルオープン

イオンモールタンフーセラドンは、2014年1月に開店。小売市場の成長著しいベトナムにおいて、変化するお客さまニーズ、期待にお応えするために、総賃貸面積を1.8倍に拡張し、専門店はベトナム初出店を含めた80店舗を新たに加え、飲食、アミューズメント機能なども充実させたカスタマーエクスペリエンスを重視し、新たなショッピングモールとして生まれ変わりました。

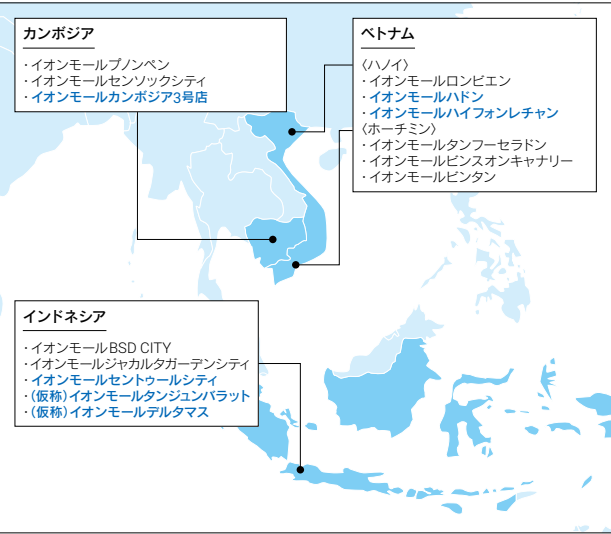


経済成長が見込まれモールビジネスが成立するエリアヘドミナントへ出店し、イオンブランドの浸透へ

中国の4エリア(合計20モール)



アセアン地域の3カ国(合計8モール)



2019年8月末時点のイオンモールの出店状況 (青字は、今後の出店予定)

基本理念に基づく環境戦略、 ステークホルダーとの対話を促進し、 「グローバルリーダー」への 飛躍を目指します

執行役
環境・社会貢献・PR・IR担当
三宅 香



「小売業は平和産業」

かつて企業の社会貢献とは、本業による利潤追求のかたわら、それとは別途実施すべき「もう一つのミッション」として位置づけられてきました。その大前提をなすのは、企業の持ち場は純粋な経済活動であり、社会貢献とは次元を異にする、という捉え方です。けれども近年、事業を通じた社会貢献が企業に期待されるようになり、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を取り込んだ企業活動のより積極的な情報発信が目立っています。この新たなESGの考え方は、平和があつてこそその事業の繁栄であるという信念のもと、事業を通じてお客さまを原点とする平和を追求し、人間的つながりを尊重し、くらしに根ざした事業展開を通じて地域社会の発展に貢献することを謳ったイオンの基本理念と合致しています。

当社の展開するビジネスは、小売業をはじめ、人々のくらしに密着したものです。地域の平和と市民生活の安定なくしては、我々の事業はそもそも成立しません。理念にも平和という言葉があり、地域の平和に積極的に貢献しなければならないという考え方が、イオンの根底にあると私は思っています。



マレーシア パヤインドウェットランド 2004年植樹



マレーシア パヤインドウェットランド 8年後の様子

1980年代から東南アジア諸国・地域においても基盤づくりに取り組んできたのは、こうした理念に基づいたものです。なかでも1985年のマレーシアへの出店は、マハティール首相の協力要請に応えたもので、同国の流通近代化を図ることで、市民生活を豊かにしたいという同氏の想いに共感したからです。また、早い時期からカンボジアやミャンマー、ベトナムなどのアセアン諸国でも様々な形のプロジェクトをスタートしています。我々として、これらの地域で流通の近代化に貢献できるようになったのは最近ですが、その前の十年、十五年という年月をかけて植樹活動や学校建設という形で地域社会と関わってきたことが、現在の事業展開に深く結びついていると考えています。

地域に根づいたビジネスは経済を発展させ、雇用を創出し、人々の生活を豊かにすることで、社会の平和と安定に寄与します。イオンにとってこうした社会の平和への貢献は、利潤の追求や成長戦略と密接に結びついています。アセアンや中国でのビジネスが順調に拡大し、ここへきて収益上の貢献度が高まっていることは、地域が健全に発展し、本格的に経済発展が進んでいることの端的な表れであり、三十年以上の歴史を思うと感慨深いものがあります。

企業が国や社会をリードする

先に述べた企業活動の新たに期待されている役割に関連して、環境・社会課題へのアプローチが国際的に大きく変化しています。私自身2017年のCOP23のときに元国連気候変動枠組条約議長のフィゲレス氏と会話する機会がありました。その際、「企業が独立したプレイヤーとして脱炭素化に向けた議論をリードすべき」という考え方に触れ、感銘を受けました。一昔前であれば、このようなテーマに責任を持つのは各国政府でしたが、今日では、企業、NPO・NGO、一般消費者も政府と同等の立場で、主体的に行動することが求められているのです。そして企業に対しては、単なるモットーやスローガンではなく、具体的な数値目標を盛り込んだCO₂削減計画の策定とその実行を強く期待されています。

特にリーディングカンパニーとしての責任は重大と考えています。小売業界全体、産業界全体、ひいては社会全体に対する影響力が大きく、社会的責任が強く問われる立場であるという意識を持ち企業活動にあたらねばなりません。日本、そしてアジアを代表するリテ일러にふさわしい企業活動を実践していかなければならない、また小売業として最も重要な「豊かさ」という価値を持続的に提供していかななくてはならない、そうした意識が当社の事業を通じた環境・社会課題解決への貢献といったサステナビリティ経営の基本姿勢となっています。

具体的ビジョンと数値目標の策定

当社は2008年の「イオン温暖化防止宣言」において、日本の小売業界で初めてCO₂排出削減の数値目標を掲げ、2011年にこの目標を1年前倒しで達成しました。その後、同年策定した「イオン サステナビリティ基本方針」を経て、2018年3月には、店舗でのCO₂等の排出総量を2050年までにゼロにすることなどを柱とする「イオン 脱炭素ビジョン2050」を発表しています。この目標の達成に向けて、現在、使用電力を2010年比で半減する新たな店舗タイプの開発が順調に進捗しています。またこれにあわせて、再生可能エネルギーに関する国際イニシアチブ「RE100」に、日本の大手小売業として初めて参画しています。

これらの一連の取り組みには、主として3つの意味合いがあります。第一に、前述したリーディングカンパニーの責任です。日本国内では様々な事情により本格的な再エネ市場の形成が遅れています。小売業界を代表する立場にあり、かつエネルギー消費量も事業規模に比例して大きいイオンが、お取引先さまやお客さまや地域を巻き込む形でアクションを起こすことは、様々な波及効果をもたらすものと考えています。

第二に、経済合理性の追求です。原油価格の中長期的上昇が見込まれる一方、再エネによるクリーン発電のコストは低下を続け、海外ではすでに、一般的な火力発電に比べても十分低い水準にあります。長期的な視点においては省エネに加え、再エネへの転換によるコスト低減を図ることは、価格競争力の向上にもはや不可欠な戦略となっています。

第三に、円滑なコミュニケーションのための「共通言語」づくりです。これだけの規模を有するグループで、ビジョンを十分浸透させ、店舗の仕入れ・販売施策などにまで反映させていくためには、省エネや廃棄物削減に関する数値目標が必要です。具体的なデータや数値目標を開示することで、ステークホルダーとの間で有意義かつ建設的な対話が促進されると期待しています。

「グローバルリーダー」への飛躍

世界の平均気温は産業革命前に比べて1℃上昇し、近年はその影響が顕著な形で見られるようになってきました。グリーンランドの氷床減少、アマゾンの大規模な森林火災、生物多様性の喪失など、地球環境は危機的な状況を迎えており、事態はまさに時間との闘いになっています。

こうした危機感は今世界的に広がっています。ヨーロッパはもとより、米国でも半数の州で脱炭素化の宣言が出されています。また、2019年のニューヨークで行われた国連環境ウィークでは、中南米の国々の存在感が目立ちました。なかでもコスタリカは、電力の半分以上を再エネでまかなっているとの報告がありました。いちからインフラを整備できる強みがあるとはいえ、そのスピード感が印象的でした。他方、こうした場で浮き彫りになるのは、日本と海外の温度差です。日本はかつて公害問題を克服した実績があり、ゴミの分別も進んでいますが、現在焦点となっている「地球全体の持続可能性」という視点での対応では出遅れているのが現状です。「環境問題＝公害」そして「過去のもの」という思い込みにより、日本国内では地球温暖化やマイクロプラスチックのもたらす脅威をイメージしづらくなっているようにも思えます。

今こそ企業が声を上げ、政府の対応を後押ししなければなりません。それだけでなく、自ら変革を実践し、国や社会をリードしていかなければなりません。政府が国を代表しているように、企業もその国や社会を代表する立場にあると思います。日本で生まれ育った企業が持続可能な世界の実現に向けて目に見える貢献を行うことは、日本の国際的地位の向上にもつながっていくはずで、今後もイオンは、社会の平和と安定への寄与に努め、グローバルリーダーへの飛躍を目指し、サステナブル経営を実践していきます。

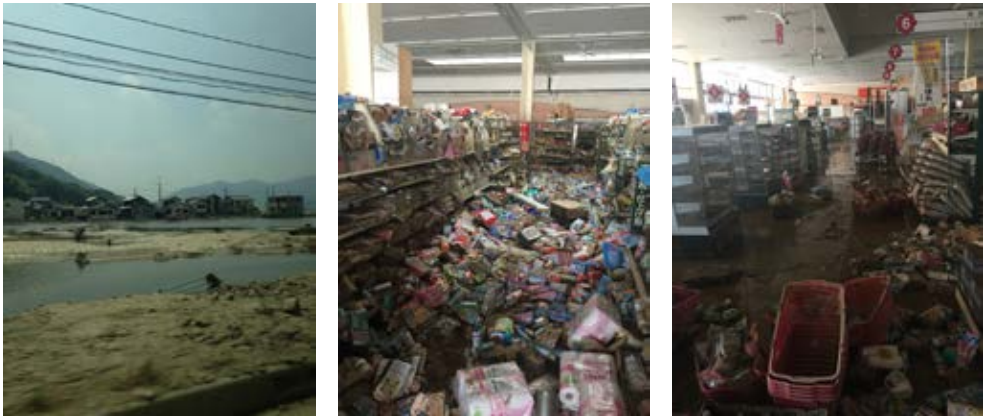
2018年中国地方を中心とする「平成30年7月豪雨」、本年再度九州・中国地方を襲った台風5号、10号は地域の市民生活や経済活動に大きな被害をもたらしました。イオンの事業活動も例外ではなく、営業休止を余儀なくされる店舗もありました。

こうした気象災害が気候変動の直接の影響で引き起こされているとの認識はもはや科学も認めるところとなってきました。

世界全体のGHG(温室効果ガス)排出量が増え続ける現在、2015年のパリ協定で世界の合意となった「気温上昇を2℃を十分に下回る水準、できれば1.5℃に抑える」ことは、

企業にとっても持続可能な経営を進める上で、必須の条件であるとの認識を持つことに異論をはさむ余地はありません。

こうした状況の中、ビジネスセクターには2つのことが求められています。一つは脱炭素実現のために長期のビジョン・目標を掲げ、全力でその方向に経営資源を振り向けること。もう一つは、中長期にわたり社会がどのように変化していくかを見定め、想定される状況(リスクと機会)にどう対処していけば事業の持続可能性を担保できるかを考え、その対応を今から準備しておくことです。



イオン脱炭素ビジョン2050

イオンは2018年、2050年CO₂排出ゼロおよび2030年35%削減を目標に定めました。この目標を達成するためには、30年(10年先)の世の中がどのような社会になっているかをあらかじめ想定し、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、事業の継続性を保ち続けるための対応策を検討しました。

ガバナンス

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推進委員会(環境・社会貢献担当主管)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。再エネ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、時間経過や人材異動に伴う方針変更が安易に行われない組織体制の整備が大変重要であると考えます。したがって、本件の推進に当たっては、グループCEOが議長、かつ全執行役がメンバーである経営会議「イオン・マネジメントコミッティ」に執行役 環境・社会貢献・PR・IR担当より提案・報告し、審議された結果を、最高決定機関である取締役会の決議・承認を経たのち、実行される体制を整備しています。

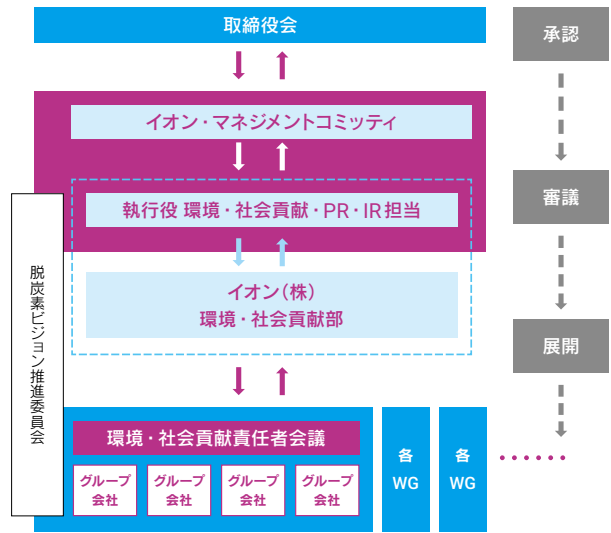
シナリオ分析の目的と手順

2℃と4℃のどちらのシナリオをたどった場合でも、事業継続を担保する対策が可能かどうかを検証することが目的です。ただし国際社会は2℃(1.5℃)の世界を目指すことを既にパリ協定で確認をしており、2℃シナリオに基づく対策を最優先で実行することが前提となります。

いくつかのベースシナリオを基に、4℃の世界(現状政策の延長)と2℃の世界(厳しい政策・対策の実行)を想定した変化ドライバーの分析を行い、各々の場合のリスクとその対応策の検討を行ってきました。参考にしたシナリオは以下のとおりです。
《移行リスク》WE02018 CPS※1(約3.7℃)とSDS※1(2℃)
《物理リスク》IPCC第5次報告書 RCP8.5(4℃)とRPC2.6(2℃)

どちらのシナリオの場合も2030年までは同じ経路でCO₂排

イオンのサステナブル経営 推進体制図



出は増え続けるため※2、2℃(1.5℃)の世界を目指す場合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で一時的なコスト増大を招く可能性があります。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ると考えます。

2018年春「イオン脱炭素ビジョン2050」策定の経緯※3から、4℃の世界と2℃の世界を想定した比較を行ってきました。2018年秋には「IPCC1.5℃特別報告書」が公開され、さらに取り組みの強化・スピードアップが求められていると認識しています。順次1.5℃の世界を想定したシナリオ分析・対策にアップデートし、より高次のレジリエンス構築につなげていく予定です。

※1 CPS 現行政策シナリオ SDS 持続可能な開発シナリオ
※2 AR5 政策決定者向け要約 SPM.6
※3 パリ協定に整合する目標として「2050年CO₂排出量ゼロおよび2030年35%削減」を設定するにあたり、2℃目標との科学的整合性を検証するために公開されていたSBTIのSDAツールを使用した。

検証の範囲

気候変動への対応は、国内・海外のグループ企業全社が対象範囲です。またリスク管理の面からは、サプライチェーンを構成する企業や取引先さまも含まれます。

ただし、今回初めてシナリオ分析を実施するにあたり、グループ企業の業種業態・取扱商品群が多岐にわたることから、小売業としての最重要分野を店舗操業と商品調達とした上で、それぞれに対して右記の範囲を設定しました。

- 店舗操業**：国内の店舗・物流拠点
- 理 由**：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いるため。
- 商品調達**：食品(原材料調達および製造・加工工程)
- 理 由**：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の大きいため。サプライチェーンの広がり considering、国内外サプライヤーをその範囲に含めています。

1. リスク項目の特定と重要度の評価

脱炭素経済への移行リスクとして以下の5項目を抽出しました。	変化も間接的な指標として考慮。
①炭素の価格付け(政策・法規制リスク) 原油もしくはエネルギー(電力・ガス・燃料)に課税する炭素税、事業のGHG排出に応じて課金される排出量取引の2種類を想定。	⑤お客さまの変化(市場リスクおよび評判リスク) 「お客さま」とは、消費者・生活者をはじめとする市民生活を営むすべての人をさす。「変化」とは消費にかかわる行動様式や意識の変化のこと。
②省エネ規制・代替フロン規制(政策・法規制リスク) 現行の省エネ法(経済産業省)、省エネ建築法(国土交通省)、フロン排出抑制法(環境省)の規制強化を想定。また関連法の新設も含む。	気候変動による直接的な物理リスクとして以下を抽出しました。
③エネルギー価格(電力価格)(市場リスク) 事業活動から排出されるGHGのおよそ9割を占める電力の単価動向。化石燃料由来電力と再エネ電力の2種を考慮。	⑥異常気象による被害(急性リスク・慢性リスク) 毎年一定数の店舗(地域は不定)が気象災害により営業休止するリスクを想定。うち一定の割合で、浸水等の物理被害を受け、その再建にコストと期間が必要になることを想定。一部地域においては、気象災害の頻発、人口動態の変化によって商圈規模が縮小すると想定。
④食品・原材料の需給バランス(市場リスクおよび技術リスク) 国内外の生鮮食品原材料・水資源及び商品の製造・加工にかかわる地理的適性の変化を想定。人口増による需給の	以上6項目のリスクについて、収益への直接影響度に応じて重要度を評価しました。

2. シナリオの検討

・4℃の世界観(2030年～2050年※) ～現在の延長・成り行きシナリオ～	・2℃の世界観(2030年～2050年※) ～明確な脱炭素の意思を持った世の中～
規制リスク影響小(移行リスク中～大)・気象災害リスク影響大	規制・移行リスク影響大・気象災害リスク影響小～中
●炭素の価格付けがなされない。社会的費用の内面化が起こらず、企業を脱炭素推進に誘導するインセンティブも働かない。(炭素の価格付け)	●政策として炭素の価格付けが行われることで、炭素排出がコストとして事業活動に組み込まれる。脱炭素推進に向かうインセンティブとして機能。(炭素の価格付け)
●炭素排出の抑制にかかわる規制は少ない。主力電源は火力発電(含む原発)のままで、再エネ普及は限定的。そのため、化石燃料価格の変動がエネルギーコストに大きく影響。(省エネ規制・代替フロン規制、エネルギー価格(電力価格))	●炭素排出を規制する様々な制度・規制が生まれる。エネルギー効率改善・脱フロン・脱プラ等。再エネの主力電源化に向けた政策誘導、制度・規制強化により、火力発電(含む原発)に対抗できる価格帯を実現。(省エネ規制・代替フロン規制、エネルギー価格(電力価格))
●気象災害の規模・頻度が徐々に大きくなり、影響を受ける事業所・サプライチェーン・消費者が増加。事業継続に必要な適応・対策コストが高騰し始める。(異常気象による被害、お客さまの変化)	●世界規模で気候変動による物理リスクは軽微ではあるが、現時点で顕在化しており、適応・防災対策をすでに行っている。今後おこりうる事象に対しても配慮が必要である。
●食糧のグローバルでの生産適地・生産量の減少。国内外でのサプライヤー選定に気候変動の影響を考慮しなければならない。(食料品・原材料の需給バランス) ●新興国の発展(消費嗜好の変化、人口増)による食糧の需給バランスの変化が、気候変動の影響で吸収できなくなる。食糧問題が国家間の安全保障の問題となる。(食品・原材料の需給バランス、お客さまの変化)	●生産地・生産量に変化は現れていない。ただし、新興国の発展による消費嗜好の変化、人口増に合わせて徐々に食料・資源の調達が困難になりつつある。(食品・原材料の需給バランス、お客さまの変化)

※ 2030年ごろまではRCP2.6、RCP8.5の間に気温上昇経路の差はなく、大きく経路が乖離するのは2030年以降である。したがって2℃と4℃の世界観の違いは2030年以降に出現するものと想定した。

3. インパクト評価と対策

現在、2℃の世界、4℃の世界のどちらに進んでも対応できるよう、リスク項目ごとに事業に与える影響を評価(インパクト評価)している段階です。現時点ではどのリスク項目についても大半が定性的な評価ですが、影響の大小により対策の規模やかかる費用が変化するため、今後定量的なインパクト評価を行っていく予定です。

図表4：インパクト評価

	リスク項目	店舗操業	商品調達	2℃の世界における財務インパクト	4℃の世界における財務インパクト
移行リスク	炭素の価格付け(政策・規制リスク)	○	○	大	小
	省エネ／代替フロン規制(政策・規制リスク)	○		大	小
	エネルギー価格(電力価格)(市場リスク)	○	○	小	大
	食料品・原材料の需給バランス(市場リスク・技術リスク)		○	小～中	大
	お客さま・社会の変化(市場リスク・評判リスク)	○	○	小	大
物理リスク	異常気象によるリスク(急性リスク・慢性リスク)	○	○	小～中	大

検討中の対策を以下に示します。

- 炭素の価格付け
GMS事業、SM事業、ヘルス＆ウェルネス事業、総合金融事業、ティベロツパー事業、サービス・専門店事業、国際事業の各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からの排出量を計画的に削減。特に排出量取引対策としては自社排出量の9割を占める電力(scope2)の再エネ化を、また炭素税対策としては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削減(scope3)に向けた連携の強化を実施。
- 省エネ規制、代替フロン規制
2000年代より継続して進めているスマートイオン(環境性能・高効率店舗開発)の推進及び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する次世代型スマートイオンの開発。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。
- エネルギー価格(電力価格)
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(scope1)の電化の推進。モーダルシフトの徹底と次世代物流車の積極導入。
- 食料品・原材料の需給バランス
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
- お客さまの変化
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。
- 異常気象による被害

既存のイオン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。

環境問題に真摯に取り組む企業として、パリ協定の理念に基づき2℃(1.5℃)の世界の実現に向けた緩和・適応施策を推進していきます。しかし、アメリカのパリ協定離脱、先進国と途上国の共通だが差異ある責任問題、気候変動の根幹にある地球の許容量を超えた人間活動の問題(経済発展と人口問題)など、残念ながら世界がどのシナリオの方向に進むかはまだ五里霧中であり予断を許さない状況です。仮に4℃の世界が到来した場合でも、社会の中で小売業としての役割を遂行できるよう、必要なあらゆる状況を想定して今から対策を打っておく必要があります。今回、店舗操業・商品調達におけるリスク想定と事業継続を前提とした対応策の整理を行いました。今後は範囲の拡大、事業インパクトの定量評価など、気候変動が与える財務上の影響をより正確に把握し、取り組みのレベルアップにつなげていきます。



自然資本

イオンは、農産物、畜産物、水産物、紙・パルプ・木材など、自然の恵みである資源を活用して、事業を行っています。販売・製造する商品は、自然の恩恵によるものであり、持続可能な資源利用を推進するなど、豊かな地球環境の保全に積極的に取り組んでいます。

持続可能な調達の推進

イオンは、お客さまから信頼される商品を提供するため、そしてお客さまが安心してくださる食の未来の創造に貢献すべく、小売業の責任として持続可能な調達に取り組んでいます。

1990年代からは、有機表示など国のガイドラインに基づく管理手法の確立を進め、2000年代からは、グローバルスタンダードに基づく管理スキームの構築を目指し、様々な認証商品の取り扱いを開始。2010年代からは、「イオン持続可能な調達原則」に基づいた取り組みを加速させています。こ

れらは、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも深く関わるものであり、「持続可能な調達2020年目標」の達成に向けて取り組みを強化しています。

1990年代	● 国のガイドラインに基づく管理手法の確立
2000年代	● グローバルスタンダードに基づく管理スキームの構築
2010年代	● サステナビリティの戦略に基づく持続可能な調達へ

持続可能な調達2020年目標

農産物	● プライベートブランドは、GFSI ベースの適正農業規範 (GAP) 管理の100% 実施を目指す ● オーガニック農産物売上構成比5%を目指す
畜産物	● プライベートブランドは、GFSI ベースの食品安全マネジメントシステム (FSMS) または、適正農業規範 (GAP) による管理の100% 実施を目指す
水産物	● イオン(株) 連結対象の総合スーパー、スーパーマーケット企業で、MSC、ASC の流通・加工認証 (CoC) の100% 取得を目指す ● 主要な全魚種で、持続可能な裏付けのあるプライベートブランドを提供する
紙・パルプ・木材	● 主要なカテゴリーのプライベートブランドについて、持続可能な認証 (FSC® 認証など) 原料の100% 利用を目指す
パーム油	● プライベートブランドは、持続可能な認証 (RSPO など) 原料の100% 利用を目指す

直営農場から広げる世界水準の農場経営

イオンアグリ創造(株)が運営するすべての直営農場は、世界で最も普及している農場運営の認証 GLOBALG.A.P. を取得しています。企業型農業の持続可能な経営管理のツールとして、「食品安全」に加えて、「環境保全」「労働安全」「マネジメント」の観点から運用し、自社農場だけでなく、近隣で生活する方々の安全、さらには地域の生態系の保全などの課題解決にも寄与しています。また、グループ外でも認証取得を目指す生産者の方々をサポートしています。



大切な水産資源を次世代へつなぐ

持続可能な方法で漁獲・養殖された魚であることを示す MSC 認証、ASC 認証の認知度向上と販売強化を図っています。限りある水産資源を守り、伝統的な魚食文化を未来の子どもたちに残していくために、2006年より、日本の小売業で初めて MSC 認証商品の販売を開始しました。2019年



GLOBALG.A.P. 認証商品を開発・販売

GLOBALG.A.P. 認証を取得した農場でつくられた農産物であることを示す、GLOBALG.A.P. Number ラベル (GGN ラベル) 付き商品の販売を、アジアで初めて開始しました。GGN ラベルによる“見える化”を通じ、国際水準の農業生産工程管理に取り組む方々が生産した農産物を、店頭で簡単に選んでいただくことができるようになりました。また、2018年11月には、ラベルに記載された GGN (認証番号) を入力することで、世界のどこで、誰がつくったものかを知ることが可能になる専用ウェブサイトの運用を開始しています。こうした商品を通して、環境や労働の課題解決に役立つことをお客さまに訴求しています。



2月現在、日本の小売業最多の22魚種、41品目を販売しています。2014年には、アジア・日本で初めて ASC 認証商品の販売を開始、2015年には国内のプライベートブランド商品として初めて完全養殖の本マグロの販売を開始しました。また、認証商品のみで構成した常設コーナー「フィッシュバトン」を設置するなど、イオンは持続可能な水産物調達のリーディングカンパニーとして取り組みを推進しています。



持続可能な方法で漁獲・養殖された魚であることを示す MSC 認証、ASC 認証の認知度向上と販売強化を図る

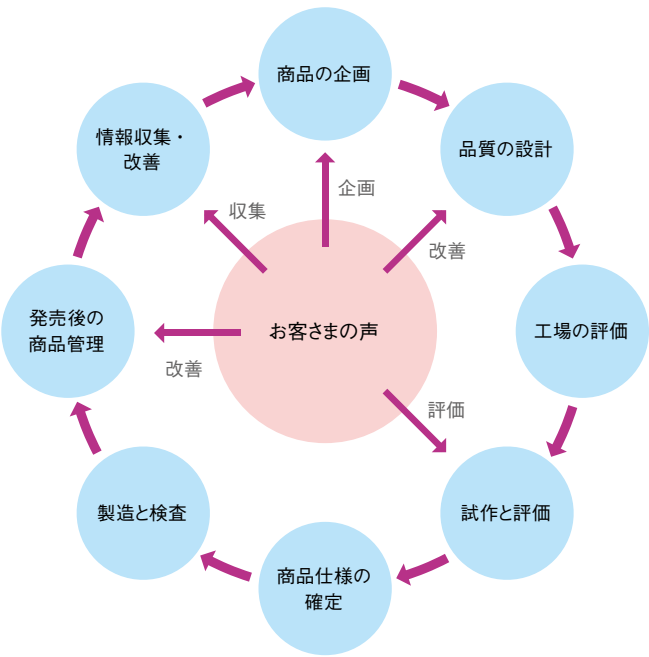


製造資本

イオンにとってお客さまの安全・安心は、いつの時代も変わることなく何よりも優先すべき課題です。商品の品質や安全性確保、店舗等の施設におけるハード・ソフトの両面で、安全で快適な店舗・商品づくりに取り組んでいます。

お客さま視点での商品づくり

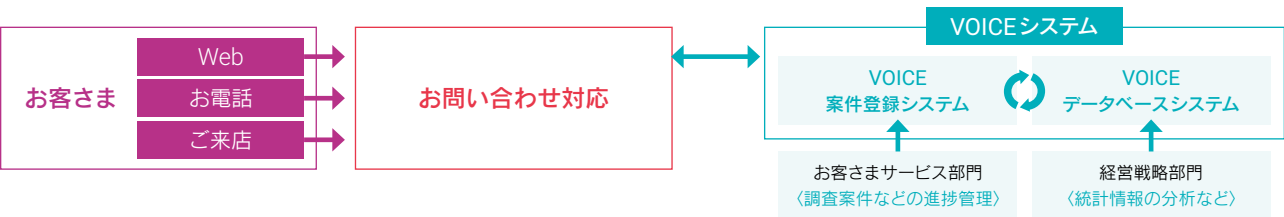
イオンの理念を体現するトップバリュは、商品の企画・設計段階から製造委託先の選定、商品仕様の決定、製造管理、販売に至るまで、お客さまの視点で商品づくりに取り組んでいるイオンのプライベートブランドです。お客さまから寄せられるご意見・お申し出はお客さまの声収集システム「VOICE」システムで一元管理し、その声を分析して商品改善・新商品開発に活用しています。また、トップバリュ以外の取り扱い商品についてもお客さまからご意見・ご要望をお受けし、一元管理しています。お客さまの「ほしい」という声にお応えする商品の企画開発のほか、発売後もお客さまの声を聞いて品質向上に取り組んでいます。



お客さまの声収集システム「VOICE」

「VOICE」システムは、お客さまの対応のスピードと質の向上およびお客さまの声を商品に生かすためのシステムで、3つの役割があります。

- | | |
|------------|---|
| 1. 案件登録 | グループの各店舗やコールセンターがお客さまのお申し出を「VOICE」に登録し、一元管理を行うことで、案件の進捗管理やデータベース化を可能としています。 |
| 2. 進捗管理 | 登録されたお申し出についての対応が完了しているか、複数の人間で進捗管理を行い、対応のモレをなくしています。 |
| 3. データベース化 | 登録されたお客さまの声情報を蓄積して、改善に生かしています。 |



多様なお客さまが集うインフラ

イオンでは、シニア世代や障がい者の方などを含め誰にとっても便利で快適な店舗づくりに努めています。シニア世代への対応としては、アクティブで消費に積極的なシニア世代を「G.G(グランドジェネレーション)」と名付け、「G.Gモール」や「G.Gカード」の展開など、シニア世代のお買物ニーズに応える店舗づくりやサービスの提供に取り組んでいます。また、学びと体験の場を提供する「イオンカルチャークラブ」を開設するなど、「モノ」を販売するだけでなく「コト」も体験できる新しい「場」の提供も行っています。

店舗づくりとしては、高齢者の方や障がいの方が円滑に利用できるよう「バリアフリー新法」に基づく設計で、760以上の施設が認定を取得しています。

その他、店舗は、防災拠点の役割も担っており、災害時における一時避難所の提供、救援・救護の活動拠点、生活必需品の提供などの役割も果たしています。



G.Gコンセプト店舗での“朝活”



視線に入りやすい館内サイン

イオンサプライヤー取引行動規範

イオンがお客さまにお届けする商品は、世界各地で調達・製造されており、様々な過程を経て作られています。販売者であるイオンは、商品の原料段階から商品化に至るサプライチェーン全体に責任を持つという考えのもと、サプライヤー（製造委託先）さまとともに、商品の安全・安心の確保に取り組んでいます。

イオンでは、2003年に制定した「イオンサプライヤー取引行動規範」に基づき、働く人々が安全な労働環境で働いているか、法令を遵守しているかなどを確認し、改善につなげています。現在は、「トップバリュ」および「トップバリュコレクション」のサプライヤーさまに対して要求事項の遵守をお願いしています。また、2019年には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたサプライチェーンにおける人権デュー・デリジェンス*を行い、イオンサプライヤー取引行動規範の改訂を行いました。

* 人権デュー・デリジェンスとは、人権に関連する負の影響を認識、防止、対処するために、人権に関する方針の策定、事業活動が人権に与える影響の評価、パフォーマンスの追跡や開示などを行うこと



外部機関による外部監査



イオン認定監査員による作業環境の確認



人材

イオンは、創業以来、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、ウェルネス&ダイバーシティ経営を推進しています。

従業員を支える教育制度を整備

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、結果として、企業力も増すと考えています。こうした考えのもと、従業員の向上心に応え、成長を支えていく各種教育・育成プログラムを整備しています。

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」や、イオンの理念、価値観など、創業期から受け継いできたDNAを次世代に伝承し、将来の経営を担う人材の育成のため、グループCEOが自ら指導に当たる「イオンDNA伝承大学」などを開講しています。

- 1959年 岡田屋において、日本の小売業では最初とされると登用試験制度を導入
- 1964年 一般教養と経営学を学ぶ場として「オカダヤ・マネジメント・スクール」を創設
- 1969年 ジャスコの将来を担う幹部社員育成機関として「ジャスコ大学」を設立
- 1974年 販売スペシャリストの育成を目的として「ジャスコ販売士制度」(現「社内認定資格」制度)
- 1989年 リーダーと専門家集団を養成する「イオン大学」を設立(システム開発、エデュケーター、財務経理の3コース)
- 1996年 ジャスコ大学とイオン大学を統合し、「イオン・ビジネススクール」を発足



健康経営への取り組み

従業員の健康づくりが企業活動の要であり、従業員が健康であつてこそ地域の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、健康経営を推進しています。

グループ健康経営推進責任者のもと、目標設定・進捗確認を行うイオン健康推進室を設置し、経営戦略の観点から従業員の健康維持・増進のための施策を検討・実行しています。

ダイバーシティの推進

イオンは、創業以来、多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認など理由とした差別を一切行わず、誰もが活躍できる企業を目指してきました。

ビジネスがグローバル化し、変化へのいち早い対応が求められる中、従業員一人ひとりの個性を尊重し、多様な人材の力を活かして新たな価値を創造し続けていくため、イオンは、2013年7月にグループCEO直轄組織として「ダイバーシティ推進室」を設置。その第一歩として「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社」、「日本一女性が働きたい会社」の実現に向けて取り組みを開始しました。2014年7月には、グループ約70社に推進体制を構築し、女性の活躍推進、外国籍従業員や障がい者などの多様な人材が活躍できるよう、グループ各社の良い事例の共有しながらグループをあげてダイバーシティを推進しています。

イオンの健康経営宣言

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



「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」にイオン(株)とイオンリテール(株)3年連続認定

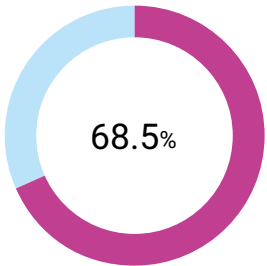


2015年に「ダイバーシティ経営企業100選」に選定

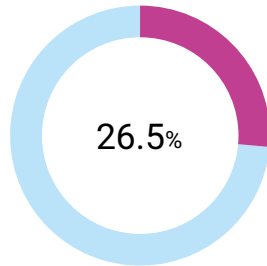


2019年「なでしこ銘柄」にイオン(株)2年連続、イオンモール(株)3年連続の選定

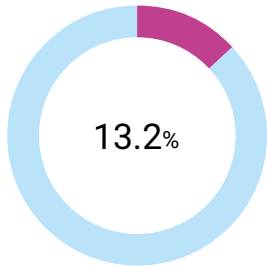
従業員全体に占める
女性の割合



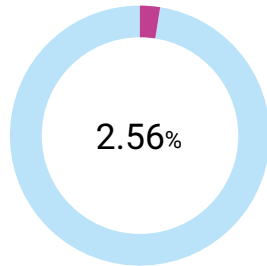
管理職担当職に占める
女性の割合(役員除く)



従業員全体に占める
外国籍の割合



従業員全体に占める
障がい者の割合



2019年2月末現在

従業員の成長と幸せを実現し、 お客さまによりよいサービスを 提供していきます

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



意欲ある社員のキャリア形成を積極的に支援

イオンの人材育成の基本は、意欲ある従業員に「自ら学び、成長する」機会を提供し、それを積極的に後押しすることです。例えば、1969年に設立したイオンビジネススクール(旧ジャスコ大学)は希望者がチャレンジできる社内大学です。「自らのキャリアは自ら切り拓く」精神のもと、多くの従業員が学んでおり、コース修了後は本人意思を尊重した配属を行っています。

また当社グループには、所属会社の枠を超えて様々な事業や職種にチャレンジできる「グループ公募」制度があります。2006年の(株)イオン銀行立ち上げの際、私もこの制度を通じて新事業を志す人材をグループ全体から募りました。自らの意思で応募した社員は高いモチベーションを持ち、自身を成長させようと努力します。採用・教育・自己啓発といった方法で意欲的な人材を確保するとともに、こうした人材に機会を提供し、活躍できる環境づくりに努めることが、企業の責務であると考えています。

ダイバーシティと女性の活躍推進

当社は人事理念に基づき、国籍、年齢、性別、従業員区分を廃し、能力と成果に貫かれた人事、処遇をすることに努めています。その中でも女性従業員の活躍推進は、企業競争力確保の観点からも重要な意味を持つと認識しています。

当社のお客さまは7割以上が女性であり、営業現場を支えているのも約8割を占める女性の時間給社員です。お客さまの視点を肌感覚で理解しているだけでなく、生産性意識が高い女性の活躍推進は、社内全体の働き方改革にもつながると考えています。

その一方、日給月給社員では女性が半数に満たないこともあり、グループの女性管理職比率は26.5%にとどまっています。日本の企業としては比較的高いものの、決して満足できる水準ではありません。当社グループではこれを50%に引き上げる目標を掲げていますが、海外子会社ではすでに目標を達成しているところも多く、国内での取り組みの加速が急務となっています。

グローバルな事業展開への対応

グローバルな事業展開に伴い、グループの姿は大きく変化してきました。海外比率が高まり、今や収益の半分以上を海外が占める事業も出てきていますが、各事業の役員クラスは大半が日本人で占められているのが現状です。

現地の経営を現地の人材が担うことを当たり前を実現するため、「グローバルトレニー」制度などにより、日本のノウハウを移転することに加え、海外の従業員を日本で一定期間迎え入れ、OJTを通じて学ぶ機会を作るなど、幅広く事業を展開する当社グループならではのグローバル人材育成に努めています。

進化するイオンの人事政策

事業ポートフォリオの変化に伴い、求められる人材像も変容し、多様化しています。例えば、金融事業ではデジタル化が進み、高度なデータ分析能力を持つ人材が必要になっています。他の事業においてもそれぞれにデジタルシフトが重要であり、先ほど申し上げた「グループ公募」制度などを通じて、そのような志向を持った人材を広く募集しています。さらには、こうした人材のために新たな人事制度を整えていく必要があると考えています。

従来、当社ではジェネラリストの育成を重視し、階層別教育に力を入れてきましたが、今後は総合職と専門職を分けた「複線型」の制度設計が不可欠です。後者の専門職には、システムやデジタル、財務のほか、人事なども含まれます。こうした専門人材の育成において効果的なのは「他者に教える」経験を積むことです。例えば人事部門の人間がグループの研修講師を務めることで、その知識レベルは格段に深くなります。グループ内で講師を養成する仕組みの構築は「人を育てられる人づくり」という意味でも重要と考えています。

イオングループならではのガバナンスの充実

コーポレートガバナンスコードでも強調されている通り、ガバナンスの観点から重要であるのが「後継者候補の育成」です。当社は国内外に約300の子会社を擁しており、それは経営の実務を経験できる場を多く備えていることでもあります。育成した経営者候補を小規模会社の役員に就任させ、そこで成果を残した人材をより大きな会社の役員候補にしていくように、経営者も経験を積みながら成長できることが当社グループならではの大きなメリットです。

2000年にはグループ全体で計画的に経営者候補を育成する仕組みとして「経営人材開発委員会」を設置しています。社長が委員長、グループ経営幹部が委員となっており、経営者について一人ひとり時間をかけて審議し、育成の方向性を決定します。

また、経営者を目指す若手人材がイオンの理念・DNAを受け継ぐ場として「イオンDNA 伝承大学」を2012年に開学しました。社長自らが講師となり、当社グループの経営者候補に必要な理念・DNAを伝えています。

加えて当社では、監査役機能を重視しています。2014年に「監査役アカデミー」を設置し、監査役に就任する前に経営を様々な視点から学ぶ機会を設けるとともに、40代のうちから有望な人材をグループ会社の監査役に起用してい

ます。また、監査役として経営を深く学んだ後に経営者となることで、グループの経営者育成にもつなげています。

「人」の幸せを追求する企業として

企業経営には財務的価値の追求と並んで、経営理念の実践という側面があります。こうした理念や価値観を伝承し、教育し、具現化していくうえで人事部門は中心的な機能を担い、企業価値の向上に確かな貢献を果たしていかなければならないと考えています。

イオンの根本をなすのは「人」です。その重要性は技術の進歩とともにむしろ高まっていくと考えます。例えば、小売の現場ではセルフレジの普及や技術革新により、チェック業務は大幅に縮小されるでしょう。またスマートフォン等の活用が進むにつれ、銀行の単なる窓口業務も無くなっていくはず。他方、お客さまに対して提案を行うことや、お客さまの困りごとを解決するための知識やノウハウ、人対人のコミュニケーションは何ものにも代替されません。人の大切さはより増していくでしょう。

当社は、こうした活動を現場で担う時間給社員に至るまで能力と成果に応じた公正な処遇を実現したいと考えています。そのためには人事制度の見直しに加え、AIをはじめとする最新技術の導入、ビジネスプロセスの改善を通じた生産性のさらなる向上を図らなければなりません。

2016年に制定した「コーポレート・ガバナンス基本方針」に掲げるように、当社の最大の使命は「お客さまの幸福の実現」であり、そのために必要なのは、最大の経営資源である従業員の成長です。高い志を持った従業員一人ひとりが自己成長に努め、強い絆で結ばれ、心身ともに健康で日々の業務に従事すること。そして従業員が幸せであること。当社の人事政策は、たゆまぬ進化を続けていきます。



経営者育成のための研修風景



社会・関係資本

地域社会に寄り添い、地域の皆さまから最も信頼される企業になるべく、ステークホルダーとの連携・コミュニケーションを大切にしています。

地域社会への還元

イオンは、「地域のくらしに根ざし、地域社会に貢献する」という基本理念を掲げ、地域の人々とともに、地域社会の発展と生活文化の向上に貢献する企業を目指しています。

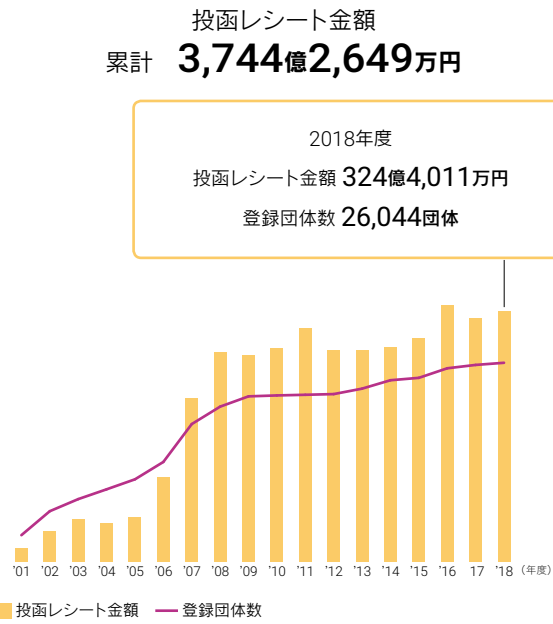
お客さまや地域の皆さまとともに、より豊かな社会をつくっていくために、自身が住む身近な地域を応援する「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」、離れたふるさとやゆかりの地域を応援する「ご当地 WAON」といった地域の活性化につながる活動を推進しています。

「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」は、毎月11日の「イオン・デー」に、お客さまにお渡しする黄色いレシートを、応援したいボランティア団体等のボックスに投函する

と、レシート合計金額の1% 相当をイオンから各団体に寄贈する取り組みです。2001年より実施し、2018年までの累計投函レシート金額は約3,744億円になります。

日本各地の自治体との連携のもと、ご利用金額の一部が地域社会への貢献につながる「ご当地 WAON」は、応援したい地域のご当地 WAON (電子マネー) を購入し、お買物に利用するとご利用金額の一部をイオンから該当する地域に寄付する取り組みです。2009年より実施し、地域の活性化や環境保全、観光振興などにご利用いただき、2018年度までの累計寄付金額は約15億円になります。2011年に発行した「ほっかいどう遺産 WAON」は、2018年度までの累計発行枚数234,630枚、北海道への累計寄付金額82,034,506円のNo.1ご当地 WAONとなっています。

「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」これまでの実績



ご当地 WAON (一例) 2019年2月末現在



地域産業の活性化

イオンは、地域経済への貢献や食文化などの伝統を継承する活動に取り組んでいます。

2008年から、より鮮度の高い水産物をお客さまにお届けするとともに、日本の魚食文化の継承を目的として、漁業協同組合と直接取引を行っています。2019年2月末現在、4つの漁業協同組合*と直接取引を行っています。

また、2001年から郷土の味を守り続ける日本各地の生産者の皆さまとともに「フードアルチザン(食の匠)」活動を進めています。これは、郷土の食文化を継承することを目的としており、地域の優れた食文化を支える食材や伝統技術(匠の技)を全国へ発信し、保護・保存・ブランド化を進める活動です。「フードアルチザン」の商品は、2019年2月末現在で、1道1府27県、取り扱い40品目となっており、各地の郷土の味を全国のお客さまにお届けしています。

※ JFしまね、JF広島、JF石川、JF片瀬江の島



漁船一隻が漁獲した鮮魚をイオンがすべて購入

「朝獲れ鮮魚」

防災に関する協定の締結

イオンは、地域の企業市民の一員として、全国の地方自治体と有事の際に双方が協力して物資の調達支援協力にあたることを定めた「災害時における物資の調達支援協力に関する協定」など、防災に関する協定を全国約650の自治体と約900の協定を締結しています。

これにより、各地域で災害が発生した場合、要請に応じて物資の供給や避難場所の提供を行うなど、地域の生活インフラとして早期の復旧・復興に寄与しています。また、平時は、共同で防災訓練を実施するなど地域の防災活動に協力し、連携強化を進めています。

防災に関する協定に基づく生活必需品の調達支援

イオンは、2018年6月の「大阪府北部地震」「平成30年7月豪雨」において、各自治体からの要請に応じて生活必需品を調達・供給しました。大阪府北部地震では、大阪府、守口市、高槻市の要請を受けて、飲料や食品、ブルーシートなど6,000点を超える支援物資を供給しました。

上記以外の自然災害時においても、飲料や食品、衣料に加え、ウェットシートやポティシートなどの衛生関連用品、86万点を超える支援物資を供給しています。



東京都との協定に基づく要請により、倉敷市に搬送した液体ミルクの積荷

ステークホルダーと経営陣の対話

イオンは、お客さまや地域社会、株主・投資家などすべてのステークホルダーを経営のパートナーと位置づけ、積極的な対話に努めています。適時・適切な情報開示と長期的な視点に基づく建設的な対話を行い、経営戦略や財務情報に加えて、環境・社会貢献、企業統治など非財務情報に関して

も理解の促進に努めています。
対話を通じて得られたご意見については、取締役会や経営会議において適時・適切に討議を行い、その内容についてステークホルダーとの対話に反映するよう努めています。

株主・投資家との対話

株主・投資家との建設的な対話を進めるための窓口として、IRを管掌する執行役の下にIR・SR担当部門を設置しています。IR・SR担当部門と広報、総務、環境・社会貢献、財務、経理、事業会社などの関連組織が有機的に連携し、対話内容の充実に努めています。対話においてはIR・SR担当部門が個別に対応するほか、重要事項については取締役、執行役、経営幹部が直接対応しています。
また、株主総会において積極的な経営方針の開示・説明と丁寧な質疑応答に努めるほか、機関投資家を対象とした

説明会や国内外事業所の視察の実施、個人株主を対象とした各地域での株主懇親会や企業概要説明会などの実施を通じて、株主・投資家の理解をより深める情報開示や対話を推進しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応
東京証券取引所から上場企業に対し求められているコーポレートガバナンス・コードへの対応について、イオンは、その各原則すべてを実施、対応しています。(2019年6月3日付)詳しくは以下報告書をご覧ください。
<https://www.aeon.info/wp-content/uploads/ir/pdf/1856a3fbe9c5ceb9ca2d6603aca5c1b.pdf>

株主総会

第94期定時株主総会では事業報告・議案の説明に加え、より深くイオンの革新をご理解いただけるように、イオンの経営方針について社長よりご説明させていただきました。経営戦略、商品戦略、店舗運営等に関する15名の株主さまからのご質問について、担当役員より回答・説明を行い、取締役8名選任に関する議案につきましては原案通りご承認をいただきました。
また、総会会場内の展示コーナーでは、イオングループが30周年を迎え、これまで取り組んできた軌跡をご覧いただき、株主の皆さまから貴重なご意見を頂戴しました。



開催日 2019年5月29日(水曜日)午前10時
場所 千葉市美浜区中瀬2丁目1番地 幕張メッセ国際展示場6ホール
開催時間 午前10時～11時32分(所要時間92分)
出席株主数 1,951名

機関投資家との対話

年4回の決算説明会や電話会議における業績の状況や中期経営方針の進捗説明に加えて、年1回サステナブル経営説明会を実施し、環境・社会への取り組み、多様な人材を活かす経営への取り組みについても説明・対話の機会を設けています。また、個別ミーティングやカンファレンスへの参加なども、積極的に実施しています。



個人投資家との対話

経営陣が個人株主の皆さまのご意見をお伺いし、経営に生かしていくことを目的に、「イオン株主懇談会」を実施しています。2018年は、全国7つの会場で、決算や地域での取り組みのご説明、質疑応答を行うとともに、トップバリュの試食・体験コーナーを設け、イオンをよりご理解いただく取り組みを行っています。



お客さまとの対話

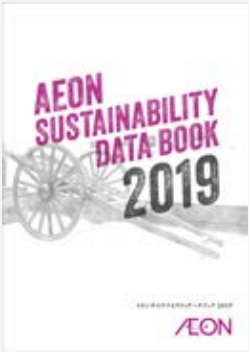
イオンは、お客さまの声を経営の原点と位置づけ、お客さまから気軽にご意見をいただける環境を整えるとともに、お客さまの声を品揃えやサービスの改善、環境保全活動などに迅速に反映していくよう努めています。
イオンの各店舗に、「ご意見承りBOX」と「ご意見・お返事公開ボード」を設置しています。これは、お客さまからいただいた様々なご意見に、店舗責任者が直接回答を記入し公開するものです。店舗や従業員の視点では気づきにくいご意見を多数いただき、品揃えやサービスの改善、環境保全活動などに活用させていただいています。



ご意見・お返事公開ボードとご意見承りBOX

ステークホルダーダイアログの実施

イオンは、2003年よりイオンサプライヤー取引行動規範(CoC: Code of Conduct) に則り、トップバリュ商品を製造いただく全ての1次サプライヤーさまに対しては、定期的な監査を実施し、リスクアセスメント、および課題の改善を図ってきました。
2018年には、改めてイオン全体のサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスに取り組むに当たり、まずは自社の活動を振り返り、人権専門家からアドバイスをいただきました。
社内での人権インパクトアセスメントの結果に対して、NGOから3名、学識経験者3名をお招きし、8月にダイアログを実施しました。セッションでは、アセスメント方法に対するご指導、児童労働などの原材料生産現場における人権問題への着手の重要性、サプライチェーンの課題に対するお客様への説明責任など、さまざまなご意見を頂きました。また、10月には、UNIグローバルユニオンのクリストファー・ウン書記長とシンガポールからの来日時に面会し、労使が協力して人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいくアイデアをいただきました。



詳細は、サステナビリティデータブック2019に掲載しています。

取締役



取締役
取締役会議長

横尾 博

1950年12月27日生

1974年 4月 当社入社
1989年 4月 ミニストップ(株)取締役就任
2000年 5月 同社代表取締役社長就任
2008年 5月 同社取締役会長就任
2008年 8月 当社執行役就任 当社戦略的小型店事業
最高経営責任者
2010年 3月 当社執行役 当社戦略的小型店事業
最高経営責任者 兼 グループ商品・
商品改革最高責任者
2014年 5月 当社取締役 兼 取締役会議長就任(現)

所有株式数
17千株

非執行



取締役
代表執行役社長 グループCEO
指名委員、報酬委員

岡田 元也

1951年6月17日生

1979年 3月 当社入社
1990年 5月 当社取締役就任
1997年 6月 当社代表取締役社長就任
2003年 5月 当社取締役 兼 代表執行役社長就任(現)
2012年 3月 当社グループCEO就任(現)

所有株式数
2,505千株



取締役
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 当社執行役就任
2007年 5月 (株)ダイエー常務取締役就任
2013年 9月 当社グループ財務責任者
2014年 3月 当社専務執行役就任
当社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)
代表取締役社長就任
(株)イオン銀行取締役就任

2016年 3月 当社執行役副社長就任(現)
当社財務担当
イオンリテール(株)代表取締役会長就任
2016年 5月 当社取締役就任(現)
2017年 3月 当社財務・経営管理担当(現)
イオンリテール(株)取締役就任
2018年 6月 AEON STORES(HONG KONG)CO., LTD.
取締役就任(現)

所有株式数
20千株

社外

独立



取締役
指名委員会議長
監査委員

内永 ゆか子

1946年7月5日生

1971年 7月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
1995年 4月 同社取締役就任
2000年 4月 同社常務取締役就任
2004年 4月 同社取締役専務執行役員就任
2007年 4月 同社技術顧問
特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・
イノベティブ・ネットワーク理事長就任(現)
2007年 6月 (株)ベネッセコーポレーション取締役就任
2008年 4月 同社取締役副会長就任
ベルリッツコーポレーション代表取締役
会長 兼 社長 兼 CEO就任
2008年 6月 ソニー(株)社外取締役就任

所有株式数
-

社外

独立

取締役 所有株式数：計 2,543千株
(注1) 取締役の任期は、2018年度に係る定時株主総会終結の時から2019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

非執行：社内取締役(社外取締役以外の取締役)のうち、当社または当社の子会社
の執行役、執行役員、使用人(従業員)または業務執行取締役を兼務しな
い非業務執行取締役



取締役
報酬委員会議長
監査委員

長島 徹

1943年1月2日生

1965年 4月 帝人(株)入社
2000年 6月 同社取締役就任
2001年 6月 同社常務取締役就任
2001年11月 同社代表取締役社長(COO)就任
2002年 6月 同社代表取締役社長(CEO)就任
2008年 6月 同社取締役会長就任
2011年 6月 積水化学工業(株)社外取締役就任
2013年 3月 花王(株)社外取締役就任
帝人(株)取締役相談役就任

2013年 6月 同社相談役就任
2015年 8月 特定非営利活動法人日本コーポレート・
ガバナンス・ネットワーク理事(現)
2016年 5月 当社取締役就任(現)
2016年 6月 ダイキン工業(株)社外監査役就任(現)
2018年 4月 帝人(株)名誉顧問(現)

所有株式数
-

社外

独立



取締役
報酬委員、監査委員

塚本 隆史

1950年8月2日生

1974年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)
執行役員就任
2003年 3月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員就任
2004年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)
常務執行役員就任
2006年 3月 同行常務取締役就任
2007年 4月 同行取締役副頭取就任
2008年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ副社長
執行役員就任
2008年 6月 同社取締役副社長就任

2009年 4月 同社取締役社長就任
2011年 6月 同社取締役会長就任
(株)みずほ銀行取締役頭取就任
2013年 7月 同行取締役会長就任
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就任(現)
2016年 7月 朝日生命保険相互会社社外取締役就任(現)
2017年 4月 みずほフィナンシャルグループ名誉顧問(現)
2017年 5月 当社取締役就任(現)
2017年 6月 古河電気工業(株)社外監査役(現)
2017年 6月 (株)インターネットイニシアティブ社外取締役(現)

所有株式数
-

社外

独立



取締役
監査委員会議長
指名委員

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11月 森・濱田松本法律事務所客員弁護士(現)
2017年 5月 当社取締役就任(現)
2017年 6月 公益財団法人国際民商事法センター理事長(現)
2017年 6月 (株)小松製作所社外監査役(現)
2017年 6月 伊藤忠商事(株)社外監査役(現)

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 当社社外取締役就任(現)

所有株式数
-

社外

独立

執行役

代表執行役社長
グループCEO
岡田 元也

代表執行役副社長
SM事業担当
藤田 元宏

執行役
中国事業担当
羽生 有希

執行役
環境・社会貢献・PR・IR担当
三宅 香

執行役
ネット事業担当
齊藤 岳彦

代表執行役副社長
ディベロッパー事業担当 兼
デジタル事業担当
吉田 昭夫

執行役副社長
財務・経営管理担当
山下 昭典

執行役
商品・物流担当
柴田 英二

執行役
物流改革担当
小佐野 豪績

執行役
アセアン事業担当
西峠 泰男

代表執行役副社長
GMS事業担当 兼 国際事業担当
岡崎 双一

執行役副社長
経営企画担当
若生 信弥

執行役
総合金融事業担当
鈴木 正規

執行役
人事・管理担当 兼 リスクマネジ
メント官掌
渡邊 廣之



近年は、コンプライアンス違反や危機管理対応の誤りが企業の社会的信頼を一気に失墜させ、その存続すら危うくします。

イオンは、小売業を中心に直接消費者と接する事業を行っており、取り分け食の安全がその信頼に直結している上、新しい分野の事業にも積極的に取り組んでいます。こうした事業の性質を踏まえると、法令遵守といった狭義のコンプライアンスだけでなく、より広くお客さまの視点や意識で今までにも増してリスク感覚を磨いていくことが大切です。そして、そのようにして「安全・安心」の商品やサービスを提供し続けることが、ブランドとして認められることに通じると考えています。

ただ、グループの規模が大きく、従業員の数も多いだけに、ホールディングスの目の届きにくい所で問題が生じる可能性や、各社独自のやり方によりガバナンスやコンプライアンスが甘くなる恐れもあります。そのため、ルールや体制整備といった形式だけでなく、より実質的にリスク感覚を持って取り組んでいくことが欠かせません。具体的には、ホールディングスがグループ全体に方針を周知し、これを実現するための枠組みづくりを指導していくこと、監査委員会で取り上げられるような様々な問題をグループ会社で共有し、グループ会社トップが当事者としてその重要性をしっかりと認識して徹底すること、そして、内部通報制度を関係者に広く周知して活用していくことが重要だと考えています。

いかなる場面においても、ガバナンスを徹底しコンプライアンスを重視することは、企業が社会に信頼され続ける前提です。イオンが中長期的に発展を遂げられるよう、司法・法務の世界での経験を活かしてその業務執行を監督する役割を果たしていきます。

社外取締役
監査委員会議長、指名委員
大野 恒太郎



指名委員会の最も重要な課題と感じていることは、めまぐるしく変化する時代の中、従来型の経営人材候補を選ぶプロセスや教育制度ではなく、これからのイオンにとって必要な経営人材を選ぶ考え方や新たな形・方針・仕組みを作っていくことであると認識しています。

特に、CEOの次の後継者をどうするかという点については、指名委員会および社外取締役全員で、継続的に検討している議題です。サクセッションプランにしても、後継者候補がいないと成り立ちませんので、指名委員会の一つの大きな役割はその候補者を育成していくプロセスをつくるよう継続的に働きかけていくことです。イオンという巨大な組織の中から優秀な人を育て経験させていく教育プロセスを見える化し、そのプロセスがフェアで有意義なものにしていかなければなりません。現在、岡田社長も入って、各関連部署が一丸となって作成に取り組んでいることは、大きなチャレンジだと思います。また、経営人材の候補についても、候補に上がった人を検討するだけでなく、約58万人の従業員がいて優秀な人材が埋もれていないか、多様な視点から人材を発掘しチャンスを与えて育成しているかという厳しい目を持つことは、指名委員会の直接的な役割ではありませんが、重要な要素と捉えています。

今後のイオングループの成長に向けては、さらなるダイバーシティの促進を期待しています。事業環境の変化が激しいときや環境が厳しいときこそ、ダイバーシティがより必要になります。グループ会社全社のトップ、そして従業員一人一人がダイバーシティに取り組む姿勢をつくっていくことが、今後のイオンの成長に必要不可欠だと思っています。

社外取締役
指名委員会議長、監査委員
内永 ゆか子



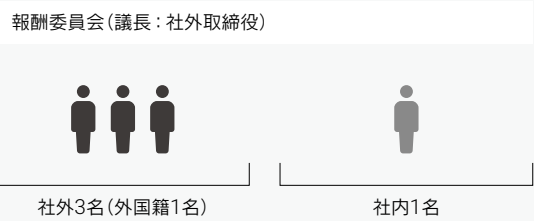
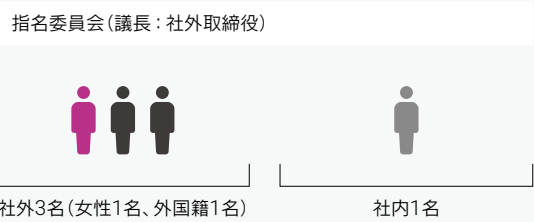
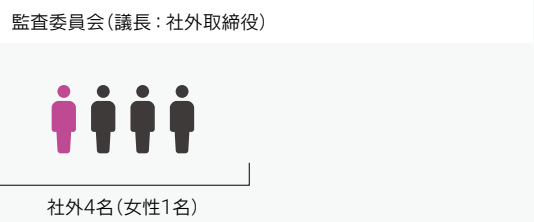
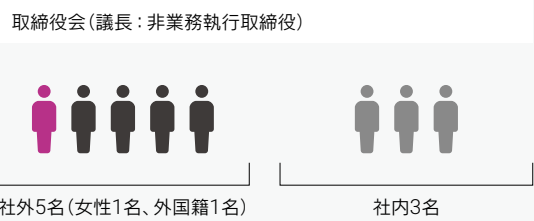
企業経営においては、短期的な視点での施策と長期的な視点でのビジョンと、両方の視点を持って見ていくことが重要と考えています。取締役会では、経営者としての自身の経験から学んだP/L（損益計算書）だけではなくC/F（キャッシュフロー計算書）とB/S（貸借対照表）を重視して見るべきということと、規模が小さいグループ会社の社長であってもトップとしての覚悟を持って取り組んでいくべきと進言しています。イオンは大きなグループであるため、「どうにかなる」という甘えが芽生えやすい環境であるようにも感じます。そのような中で、グループ会社の社長・経営者は、しっかりとイオンとしての教育・研修の機会を持ち、自分を厳しい目で律する精神力を養うことが必要だと感じています。

報酬制度においては、短期と中長期の視点、ステークホルダーの視点というバランスをどのようにとっていくかということが、重要と考えます。現在、基本給と短期の業績給、それから中長期のストックオプションの3つから成っていますが、今後は短期の業績給の部分は利益の指標だけでなくROAやROEなども用いて判断していくように整備を進めていきます。また、中長期のストックオプションも役員のみならず従業員も含めて広めていくことで、従業員の意識改革にもつなげていけるようにしたいと考えています。加えて、イオンは非財務の取り組みも優れているので、中長期的には非財務のKPIも設けて報酬制度に組み込んでいくことも、今後の課題の一つと捉えています。

経営判断のよりどころとなる軸は、やはり理念になります。「すべてはお客さまのために善き仕事をする」というイオンの理念の浸透が、イオンブランドをより確かなものにするということは言うまでもありません。今後のイオングループの成長に向けては、大きいグループであるがゆえに基本に立ち返り、どのようにイオンの理念をグループ会社各社のトップ及び従業員一人一人にしっかりと植えつけていかなければいけないということ、社外取締役の立場から監督・助言していきたいと考えています。

社外取締役
報酬委員会議長、監査委員
長島 徹

取締役会および3委員会の構成



社外取締役の活動報告

取締役会の監督機能を十分に発揮させるため、社外取締役は企業経営者あるいはIT、企業戦略、法曹界といった専門分野で豊富な経験と高い見識を有した者を選任しています。加えて、ジェンダーや国際性を含むダイバーシティ(多様性)の視点が重要であると認識し、女性や外国籍の役員を含む体制としています。また、独立した立場から企業価値向上に向けた中長期的課題に関して幅広く議論するため、社外取締役のみが参加するミーティングを開催しています。同ミーティングでは、イオンの解決すべき課題について率直な話し合いが行われ、その結果、社外取締役とCEOとの定期的な面談が実施されました。また、中期経営計画の策定・進捗報告として政策審議ミーティングや海外事業の視察、植樹活動など、取締役会以外の討議・活動の場を積極的に拡大しています。

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

基本的な考え方

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、変化するお客さまのニーズに対応した最適な価値創造を追求します。

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ま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。

2008年には、モール型ショッピングセンターの開発や小型店事業の展開、またM&A戦略を推進する中、グループ規模の拡大と小売業を中心とした事業に多角化を進めるうえで、ホールディングスと事業会社の組織構造を明確にした「純粋持株会社」へとマネジメント体制を変革しました。

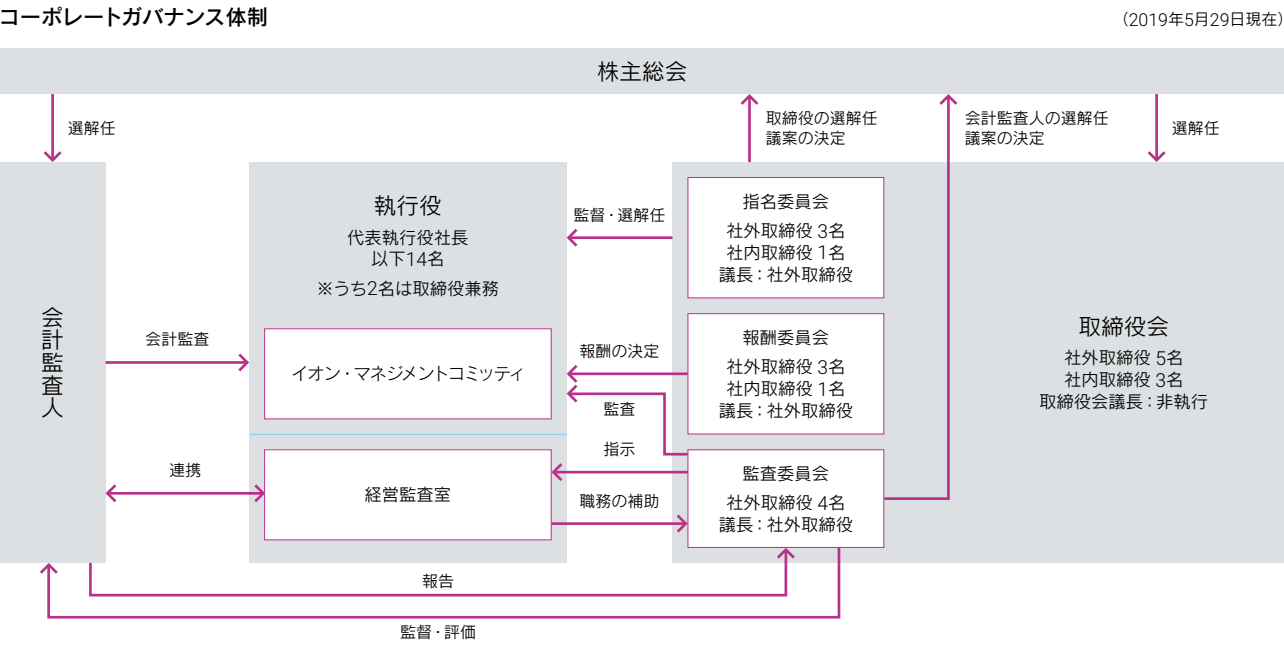
その後も「お客さま第一」「地域密着経営」「現場主義」を貫きながら、外部環境や競争環境の変化、そしてグループの事業規模に適合した経営体制の変革を進めています。これらのマネジメント体制の変革を経て、現在、GMS事業、SM事業、ヘルス&ウエルネス事業、総合金融事業、ディベロツパー事業は国内を代表する事業規模となり、2018年度には、連結営業収益が8兆5,000億円を超える企業グループへと成長を遂げました。

コーポレートガバナンス体制

当社は、グループ全体を視野に入れた基本理念に基づく経営、透明かつ持続性と安定性を持った経営、お客さまを原点とした絶えざる革新、これらを実践するための最適な企業統治体制として、指名委員会等設置会社を選択しています。

経営の監督と業務執行を分離し、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。



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
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～) (取締役会議長：非業務執行)								
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		
(内：社外取締役)	—*	4名 (半数)	3名	3名	5名 (過半数)				5名 (過半数)		
(内：女性)								1名			
(内：外国人)										1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。イオンでは、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、社外取締役を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8名のうち5名を社外取締役で構成しています。社外取締役と当社との間に特別な利害関係はないことから、当社は社外取締役5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4名中3名、監査委員会は4名全員を社外取締役とし、3委員会の議長は、全員、社外取締役とすることで、透明性の高い経営を実践しています。

当社では、イオンの基本理念・行動規範の考え方を共有し、経営者としての経験やそれに準ずる経験・知見を有することなどを定めた「社外取締役候補者の選任基準」、経営陣から独立した判断を下すことができる人物とすることを定めた「社外取締役の独立性基準」のもとに、社外取締役を選任しています。

社外取締役の選任基準

- 1. 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。
- 2. 最高経営責任者等経営者としての豊かな経験、もしくはそれに準ずる経験・知見を有すること。
- 3. 当社の経営陣から独立した判断を下すことができること。
- 4. 当社の取締役会および担当委員会におおよその出席が可能なこと。

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. 現在および過去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もの）、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た、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および(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。

社外取締役の選任理由

(2019年5月29日現在)

氏名	担当	選任理由
内永 ゆか子 氏	取締役 指名委員会議長 監査委員	IT企業での幅広い経験や専門性に加え、ダイバーシティ（多様性）に対する深い造詣を有しておられ、健全かつ効率的な経営の推進について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。
長島 徹 氏	取締役 報酬委員会議長 監査委員	グローバルな企業経営における豊富な経験及び幅広い見識などを有しておられ、当社のグローバル経営の推進やコーポレート・ガバナンスの向上についてご指導をいただくため、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。
塚本 隆史 氏	取締役 報酬委員 監査委員	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ついて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。
大野 恒太郎 氏	取締役 監査委員会議長 指名委員	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。
ピーター チャイルド 氏	取締役 指名委員 報酬委員	マッキンゼー・アンド・カンパニーにおいて、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」として指定しています。

取締役会及び委員会の実施状況

(2018年度)

	開催状況	主な役割
取締役会	年8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5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

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4名中3名を社外取締役としています。

監査委員会は、委員全員を社外取締役とすることで執行から完全に分離し、取締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イオングループの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

【報酬制度の理念・目的】

- ・当社の役員は、基本理念のもと、絶えず革新し続ける企業集団として、リスクを恐れず挑戦し、当グループの持続的な成長に貢献する。
- ・当社の役員は、役員の果たすべき役割と、経営目標の達成度合いに応じた報酬を得る。

I. 報酬制度の基本方針

- (i)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判りやすい制度とし、公正性を担保する透明性のある適切なプロセスで決定します。
- (ii)当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。
- (iii)当グループの経営を担う人材の確保・維持及びモチベーションに繋がる報酬水準とします。
- (iv)経済・社会情勢、当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

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

III . 執行役報酬

(i)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。

(ii)業績報酬

総現金報酬(基本報酬＋業績報酬)に占める執行役業績報酬のウエイトは、30％から50％程度として、上位役位ほどそのウエイトを高めます。
業績報酬の支給率は、期首に設定した目標達成時に基準金額の100％を支給するものとして、当該年度の業績及び個人別評価に基づき0％から200％の範囲で変動させます。

執行役業績報酬は、全社業績報酬と個人別業績報酬により構成します。ただし、代表執行役は全社業績報酬のみとします。

a. 全社業績報酬

役位別基準金額に対して、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。

b. 個人別業績報酬

役位別基準金額に対して、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。

(iii)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、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主と共有することで、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、役位別基準数に対して、当該年度の業績に基づき決定します。

2018年度の役員報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	ストック オプション	業績報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	46	46	—	—	1
執行役	466	335	53	78	12
社外役員	75	75	—	—	6

■ 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性についての分析・評価をしています。

(1)評価方法

2018年度の取締役会の実効性評価においては、2019年1月度の「社外取締役ミーティング」のなかで2018年度の審議内容を振り返り、イオンが解決すべき中長期的課題についての意見交換を行いました。また取締役会議長による個別インタビューおよびアンケート調査を実施し、アンケートにおいては取締役会の監督機能向上を目的とした各議案(イオンの中長期的課題、中期経営計画の進捗等)の充実度と、前年度に課題設定した運営面の改善状況などについての評価を実施しました。

(2)前年度に設定した課題の改善状況について

■ 前年度に設定した課題

- ・イオンの中長期的課題および中期経営計画の進捗・状況について、審議する回数と時間を確保した議論の深化
- ・社外取締役の知見を更に活用するための情報提供(政策審議ミーティング)や海外視察等の活動の拡大

■ 課題の改善状況についての概要

前年度と比較し、中長期的課題に加え中期経営計画の進捗審議が充実され、改善が図られつつある。一方で事業の多様化に伴い審議すべき重要課題も幅広く、各施策を確実に推進していく社内体制の強化が必要。

政策審議ミーティングにおける討議および海外視察は、業界情報や業界動向・市場分析などの情報提供がなされ社外取締役の事業への理解が進み大変有効である。時間配分等を見直しながら更なるブラッシュアップを目指す。

(3)評価結果の概要

2018年度取締役会は、過半数を占める社外取締役からの活発で率直な意見を執行側は真摯に傾聴しており、また政策審議ミーティングや海外事業の視察など、取締役会以外の活動を増やすことで社外取締役の知見や意見を積極的に経営に取り入れました。また、イオンのサステナブル経営を支えるESGの取組みについても取締役会の重要議案として定期的に取り上げ、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役からの意見をもとに議論を重ねながらESG推進のモニタリングを行なうなど、全体としてその統治体制は進化していると評価しています。

〈2019年度の実効性評価のポイント〉

- ①ホールディングスの機能とグループガバナンスの強化(継続)
 - ・監査委員会における指摘事項のグループ全体への浸透・教育の徹底
 - ・コンプライアンス状況の継続的なモニタリング
- ②グループ全体の価値向上を目指した議論のさらなる深化
 - ・事業成長と財務規律の両輪バランスを維持するための事業ポートフォリオ分析および構造改革
- ③監督と執行側のコミュニケーションの拡充

基本的な考え方(基本規程)
——「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)も同年から開始しました。

「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管掌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な対応策を提言・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、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名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

イオンは、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。対象はイオングループ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。

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週間をめどに事実関係を調査し対応のうえ、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、イオン(株)経営幹部ならびにグループ各社社長に週・月単位で報告を行っています。

教育・研修

イオンは、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つをメインに実施しています。このほか、各登用試験の課題項目や登用時の研修の中に、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室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、及びイオンピープルとしての意識醸成を行うことを目的としています。

海外グループ企業への共有・共感活動

イオンは、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。

2018年度は、海外グループ企業68社を対象にイオン行動規範研修を実施しました。幹部・推進リーダー・一般従業員・新入社員の階層別に研修を行い、計5万3,173人が参加しました。

2019年度は、「イオン行動規範」を新規導入予定のグループ企業を含め、合計68社、約5万8,000人のイオンピープルを対象に研修を実施中です。

「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。

2019年3月には、海外グループ企業68社を対象にアンケートを実施し、4万7,869人から回答を得ました。2020年3月には、海外68社、5万8,000人を対象にアンケートを実施予定です。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「イオンの大切に考える方」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、従業員からの反響も多く、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」の活用にも貢献しています。

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。

基本的な考え方

イオンは、リスクマネジメントを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、グループ総務部などが各部署におけるリスクマネジメント状況を監視しています。

一方、個社で対応できないリスク、例えば新型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、迅速かつ的確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)^{※1}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。

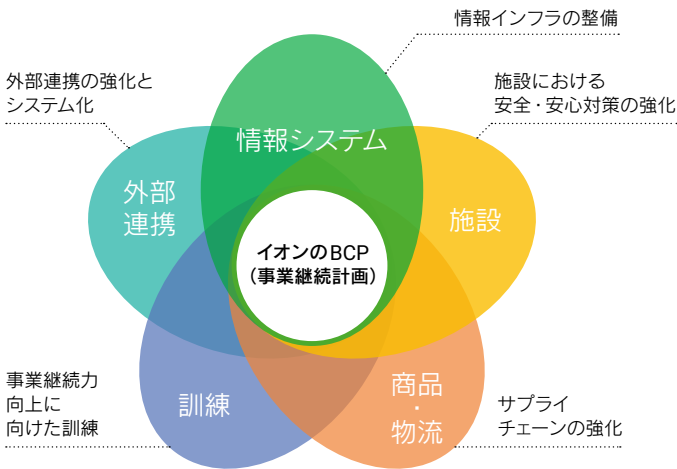
このような環境変化のもと、イオンはBCPの実行性を高めるマネジメント体制の構築を目指し、「イオングループBCM(事業継続マネジメント)^{※2} 5カ年計画」を策定。2016年3月より、実行に向けて「イオンBCMプロジェクト」を始動しました。

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、運用体制の構築を目指します。

※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、2020年度までに100カ所の防災拠点を整備します。この取り組みは2012年から開始し、現在51カ所の拠点整備が完了しています。2018年度は新たに11カ所の防災拠点を整備しました。

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50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 to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ます。

5. 外部連携(外部連携の強化とシステム化)

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強化していきます。

「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、2018年6月、さらに14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 関連事業所 ・イオン(株)総務部 ・イオン(株)総務部 イオン小牧危機管理センター ・イオンモール(株) イオンモール幕張新都心 ・イオンリテール(株) イオンスタイル幕張新都心 ・イオンデライト(株) 幕張新都心第一センター ・イオンリテール(株) イオン稲毛店 ・イオンデライト(株) イオン稲毛センター ・イオン北海道(株) イオンモール苫小牧 ・イオンデライト(株) 苫小牧センター イオンモール苫小牧 ・マックスバリュ北海道(株) マックスバリュ沼ノ端店 ・イオンモール(株) イオンモール天童 ・イオンリテール(株) イオンスタイル天童 ・イオンデライト(株) 山形エリアセンター イオンモール天童 ・マックスバリュ東北(株) マックスバリュ天童店 ・イオンリテール(株) イオン大宮店 ・イオンデライト(株) 大宮センター ・マックスバリュ東海(株) マックスバリュ長泉中土野店 ・イオンリテール(株) イオン小牧店 ・イオンデライト(株) イオン小牧センター ・マックスバリュ中部(株) マックスバリュ小牧駅西店※ ・イオンモール(株) イオンモール京都桂川 ・イオンリテール(株) イオンスタイル京都桂川 ・イオンデライト(株) イオンモール京都桂川センター ・イオンモール(株) イオンモール岡山 ・イオンリテール(株) イオンスタイル岡山 ・イオンデライト(株) イオンモール岡山センター ・マックスバリュ西日本(株) ザ・ビッグ倉敷店 ・イオン九州(株) イオン福岡店 ・イオンデライト(株) 福岡エリアセンター ・マックスバリュ九州(株) マックスバリュ御笠川店

※2019年2月末日時点の会社名です。



個人情報保護方針

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。お客さまが当社の商品及びサービスなどを安心してご購入、ご利用いただけるよう、お客さまに関わる個人情報の取り扱いに細心の注意を払っています。個人情報を保護することの重要性を認識し、法令遵守及び安全な取り扱いの維持向上に努めています。

【基本方針】

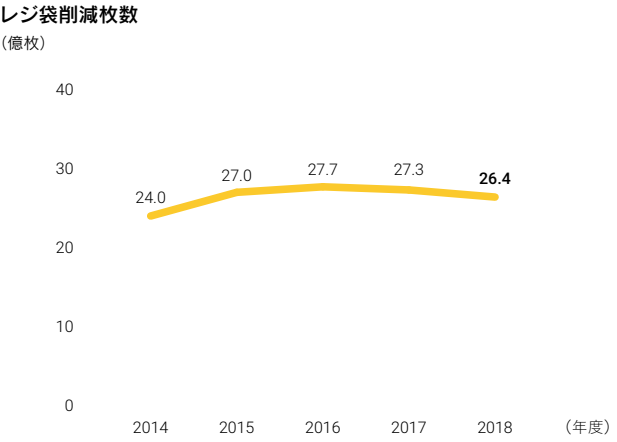
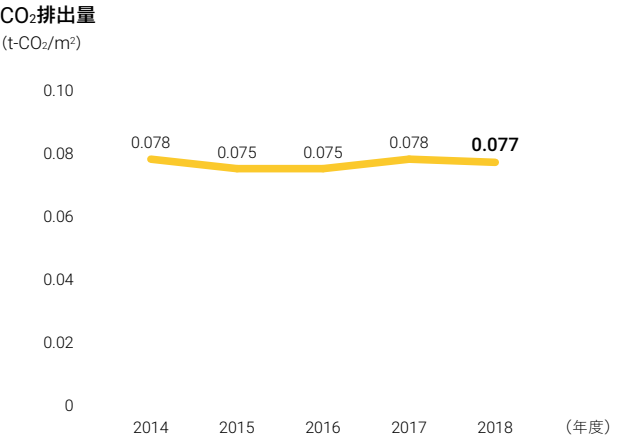
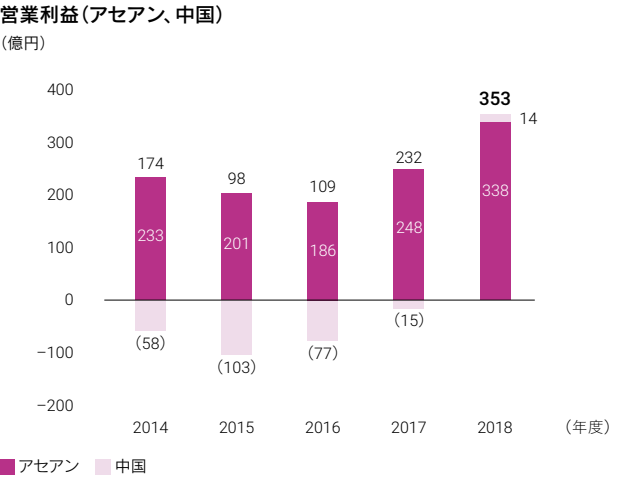
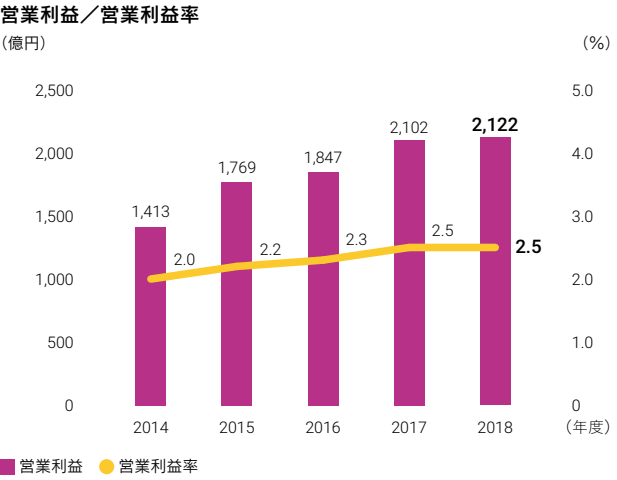
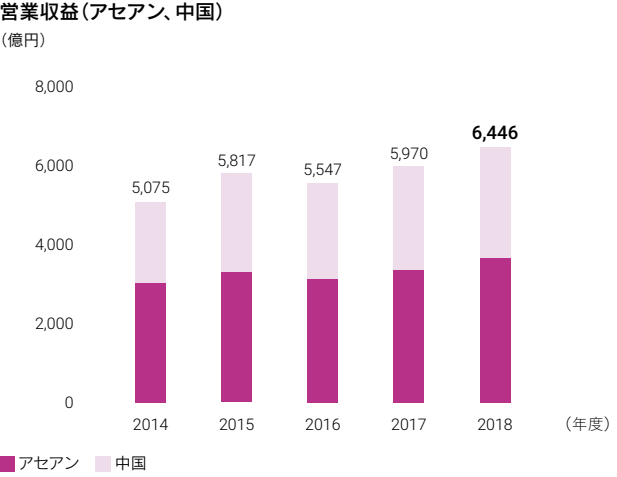
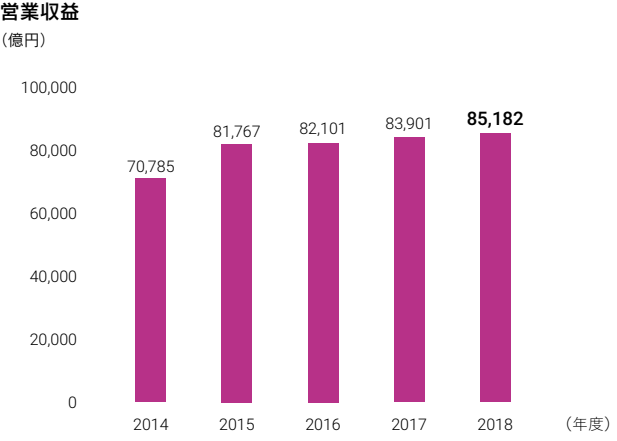
イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という理念のもと、個人情報保護の重要性を認識し、個々の情報を大切に取り扱い、安心で豊かなくらしに寄与していきます。また、個人情報はその人の独自性や価値観を形成するものとして、人と同じように尊重するとともに、地域の皆さまからお預かりした情報は正しく安全に管理し、確かな信頼関係を築き上げていきます。

1. 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。
2. 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

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/

(単位：百万円)	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期
会計年度					
営業収益	7,078,577	8,176,732	8,210,145	8,390,012	8,518,215
地域別営業収益					
日本	6,486,616	7,464,583	7,543,969	7,674,425	7,757,433
アセアン	304,360	333,196	312,717	334,981	365,741
中国	203,177	248,540	242,068	262,081	278,952
営業利益	141,368	176,977	184,739	210,273	212,256
地域別営業利益					
日本	123,230	166,620	173,903	187,098	176,675
アセアン	23,323	20,190	18,651	24,806	33,863
中国	(5,856)	(10,323)	(7,744)	(1,521)	1,470
経常利益	152,509	179,674	187,351	213,772	215,117
税金等調整前当期純利益	144,860	169,225	149,339	168,594	168,083
親会社株主に帰属する当期純利益	42,069	6,008	11,255	24,522	23,637
会計年度末					
総資産	7,859,803	8,225,874	8,750,856	9,452,756	10,049,680
純資産	1,829,980	1,819,474	1,862,410	1,916,737	1,875,364
有利子負債	1,845,032	2,170,800	2,257,094	2,344,381	2,552,589
キャッシュ・フロー					
営業キャッシュ・フロー	398,453	43,156	294,893	463,911	469,874
投資キャッシュ・フロー	(361,838)	(446,612)	(267,710)	(427,854)	(662,416)
財務キャッシュ・フロー	95,527	313,344	81,450	28,641	143,792
期末現預金	778,151	700,511	802,099	870,013	814,479
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益（円）	50.22	7.19	13.44	29.23	28.11
1株当たり純資産（円）	1,443.97	1,364.57	1,349.79	1,371.60	1,299.32
1株当たり現金配当額（円）	28.00	28.00	30.00	30.00	34.00
経営指標					
営業収益営業利益率（％）	2.0	2.2	2.3	2.5	2.5
自己資本当期純利益率(ROE)（％）	3.6	0.5	1.0	2.1	2.1
投下資本利益率（ROIC）（％）	3.1	3.7	3.8	4.3	4.2
自己資本比率（％）	15.3	13.9	12.9	12.2	10.9
DEレシオ(金融除く)（倍）	0.9	1.1	1.2	1.2	1.4
非財務データ					
総店舗数(店)	18,372	20,017	20,633	21,248	21,516
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)	3,567	3,722	3,894	4,064	4,269
WAONカード累計発行枚数(単位:万枚)	4,844	5,638	6,430	6,992	7,509
ご当地WAON種類累計数(種)	101	124	132	145	150
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /m ²)	0.078	0.075	0.075	0.078	0.077
レジ袋削減枚数(億枚)	24.0	27.0	27.7	27.3	26.4
女性管理職比率(％)	19.4	21.5	25.6	26.6	26.5



事業概要

GMS事業

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



SM事業

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



ヘルス&ウェルネス事業

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



総合金融事業

クレジットカード、銀行、保険、電子マネー「WAON」を連携させた小売業発の総合金融サービスを提供。アジア各国においても、クレジット事業などを展開しています。



ディベロッパー事業

日本及び中国・アセアン各国で地域と共生するショッピングモールを開発・運営。グループ各事業と連携しながら、時代や社会のニーズに合わせたサービスの提供や施設の充実を図っています。



サービス・専門店事業

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



国際事業

中国・アセアン各国において、総合スーパー、スーパーマーケット、ディスカウントストアなどを展開。国や地域ごとに異なるニーズやライフスタイルに合わせた商品・サービスを提供しています。



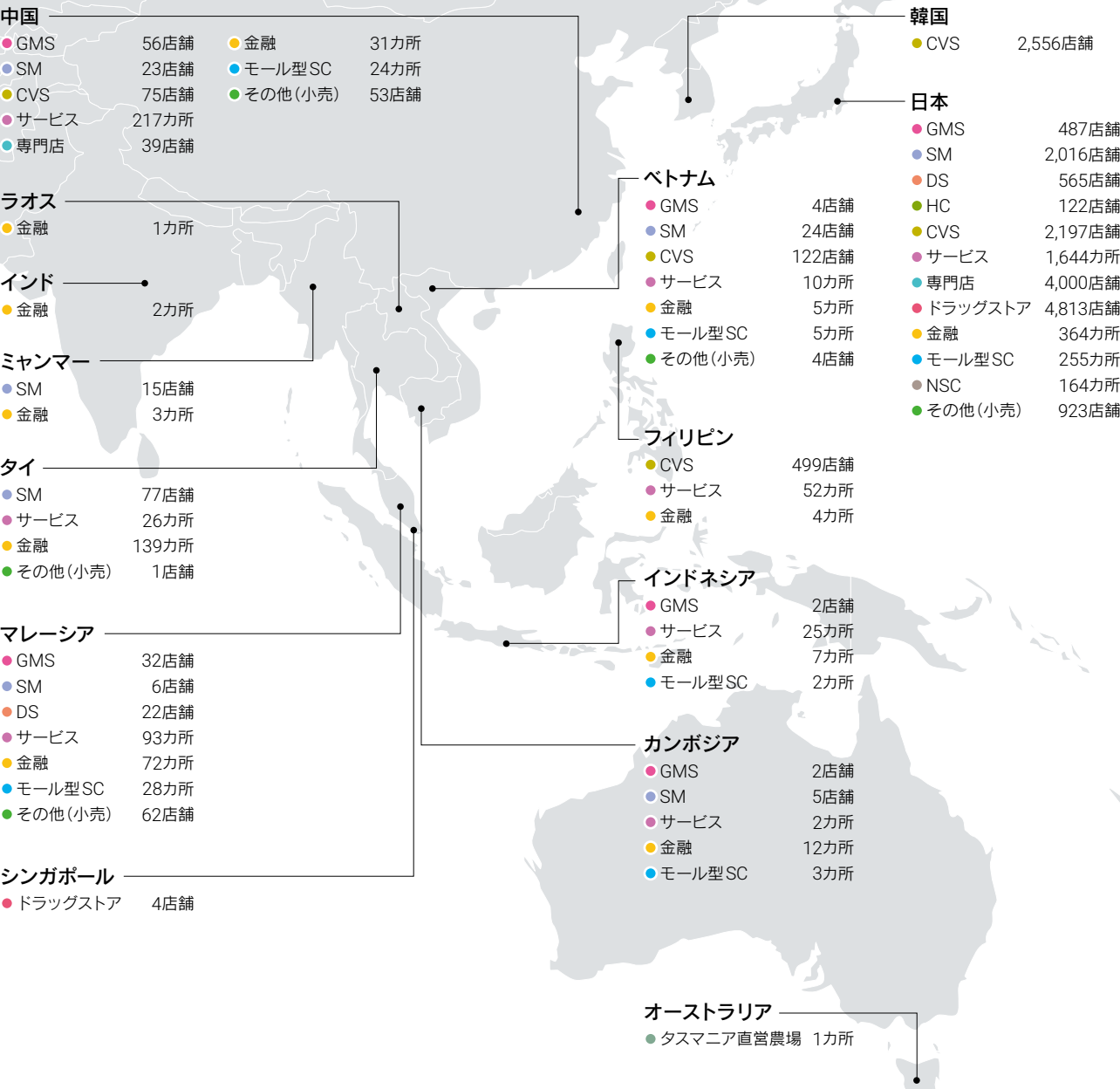
機能会社・その他

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

(2019年2月末現在)

グローバル展開

アジアへ、世界へ、広がるイオン



● GMS(総合スーパー)	583店舗	● SM(スーパーマーケット)	2,166店舗	● DS(ディスカウントストア)	587店舗
● HC(ホームセンター)	122店舗	● CVS(コンビニエンスストア)	5,499店舗	● 専門店	4,039店舗
● ドラッグストア	4,817店舗 ^{*1}	● その他(小売)	1,043店舗	● モール型SC(ショッピングセンター)	315カ所 ^{*2}
● NSC(近隣型ショッピングセンター)	164カ所 ^{*3}	● 金融	640カ所	● サービス	2,070カ所
● タスマニア直営農場	1カ所				

*1 友好連携会社を含む
*2 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
*3 名称が「イオンタウン」のNSC
連結子会社、持分法適用関連会社の店舗数

合計 **21,996** 店舗／カ所
(2019年2月末現在)

会社概要

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	上場証券取引所	株式会社東京証券取引所
代表者	取締役 兼 代表執行役社長 グループCEO 岡田 元也	会計監査法人	有限責任監査法人トーマツ
創業	1758年(宝暦8年)	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
設立	1926年(大正15年)9月	株主数	767,999名
従業員数	約58万人	発行済株式総数	871,924,572株
決算日	2月末日	URL	https://www.aeon.info/
定時株主総会	5月末日までに開催		

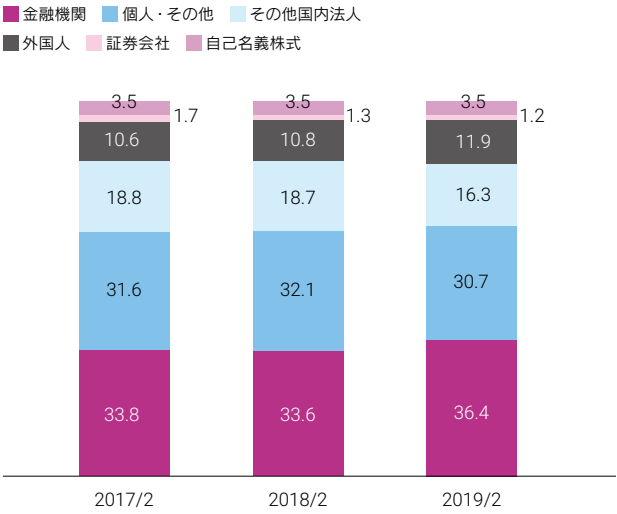
大株主 (2019年2月末現在)

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)	52,151	6.20
株式会社みずほ銀行	33,292	3.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,118	3.93
公益財団法人イオン環境財団	21,657	2.57
公益財団法人岡田文化財団	21,164	2.51
三菱商事株式会社	20,422	2.43
農林中央金庫	18,133	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	14,872	1.77
イオン社員持株会	12,355	1.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,881	1.41

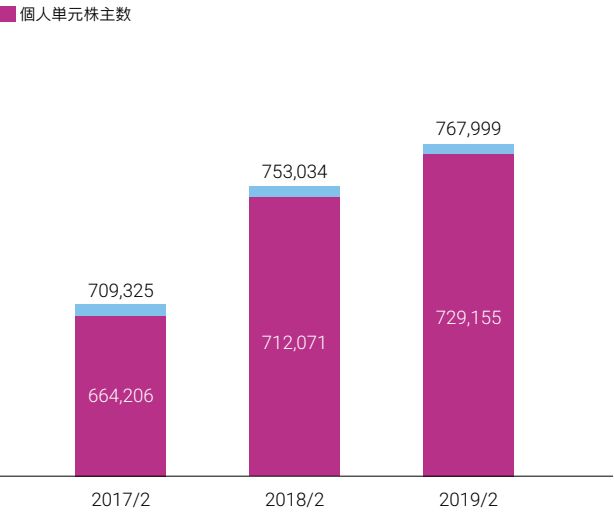
注1 持株比率は自己株式(30,145,261株)を控除して計算し、四捨五入して表示しています。

注2 株式会社みずほ銀行の持ち株数には、同社が退職給付信託にかか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 資産管理サービス信託銀行株式会社」)を含めています。

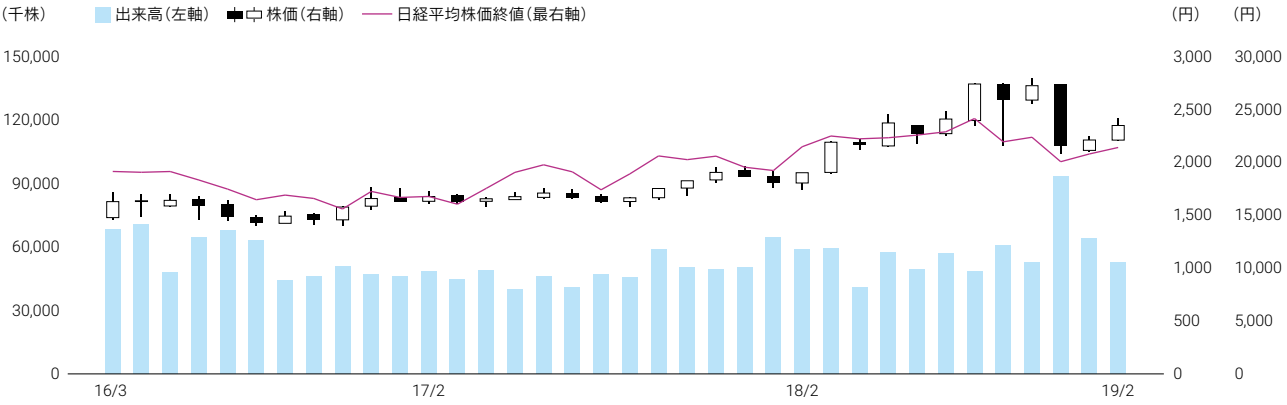
所有者別株式保有状況の推移(%)



株主数および個人単元株主数の推移(名)



株価・出来高推移



	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期
高値	1,764.0	1,959.5	2,792.0
安値	1,400.5	1,577.0	1,736.0

ウェブサイトの紹介

本イオンレポート(統合報告書)に掲載できなかった活動やデータなどは、ウェブサイトに掲載しています。その他、さまざまな情報発信も各サイトで行っています。

コーポレートサイト



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

さまざまなステークホルダーの方々に向けた情報を掲載しています。最新の企業情報やリリースは、こちらでご確認ください。

IRサイト



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

経営方針や財務・業績情報、株式情報、IR資料などを掲載しています。

サステナビリティサイト



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

環境や社会課題に対する基本方針や具体的な取り組みを掲載しています。



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

英語版



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

中国語版



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。IRサイトに掲載しています。



イオン株式会社

本社 〒261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目5番地1
Webサイト <https://www.aeon.info/>



2019年11月発行
Printed in Japan