

イオングループ 2020年に向けて

2017年12月12日
イオン株式会社

本日お話ししたいこと

1. グループの変革
2. 主要取り組み
3. 2020年の目標水準

1. グループの変革

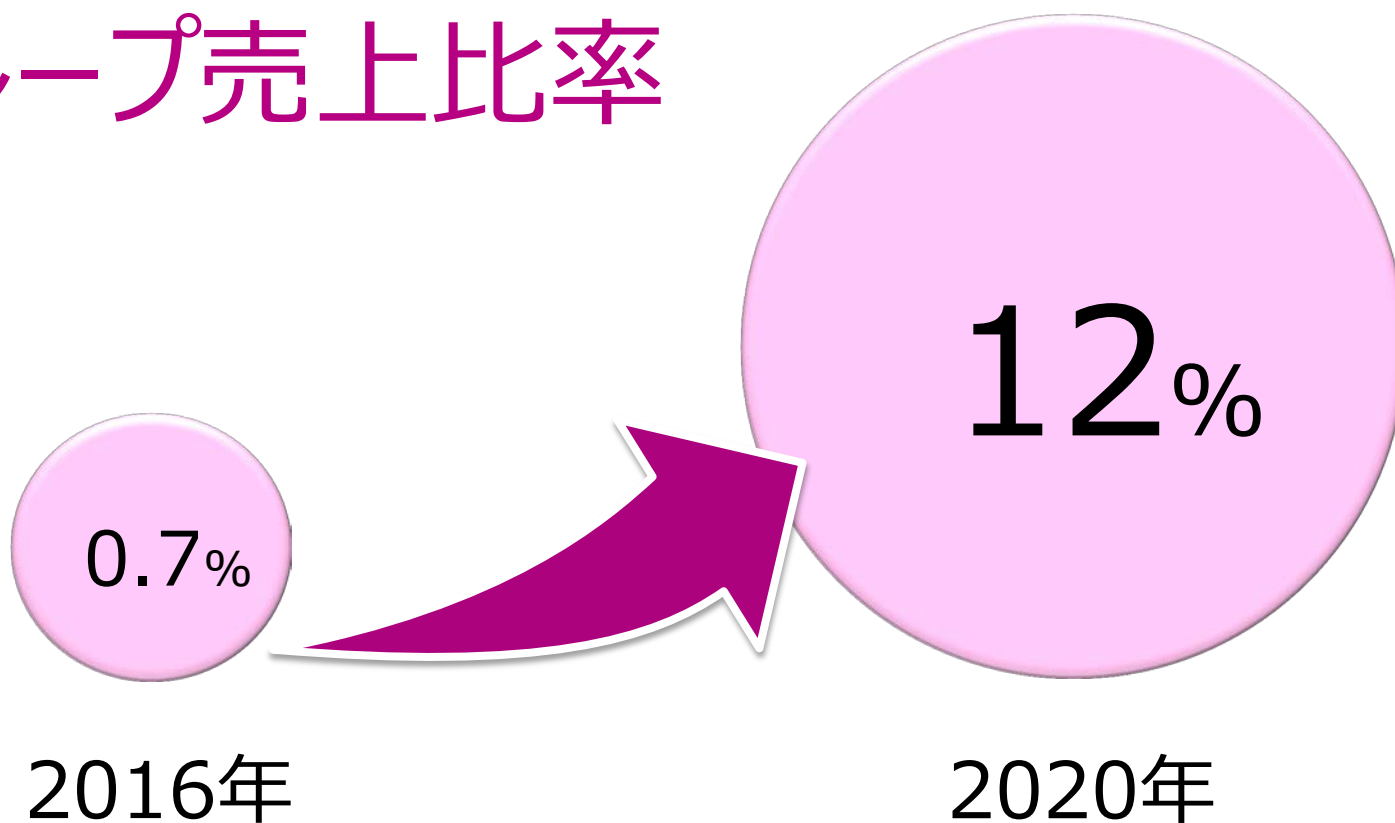
リージョナルシフト

S M、G M S 企業

再編

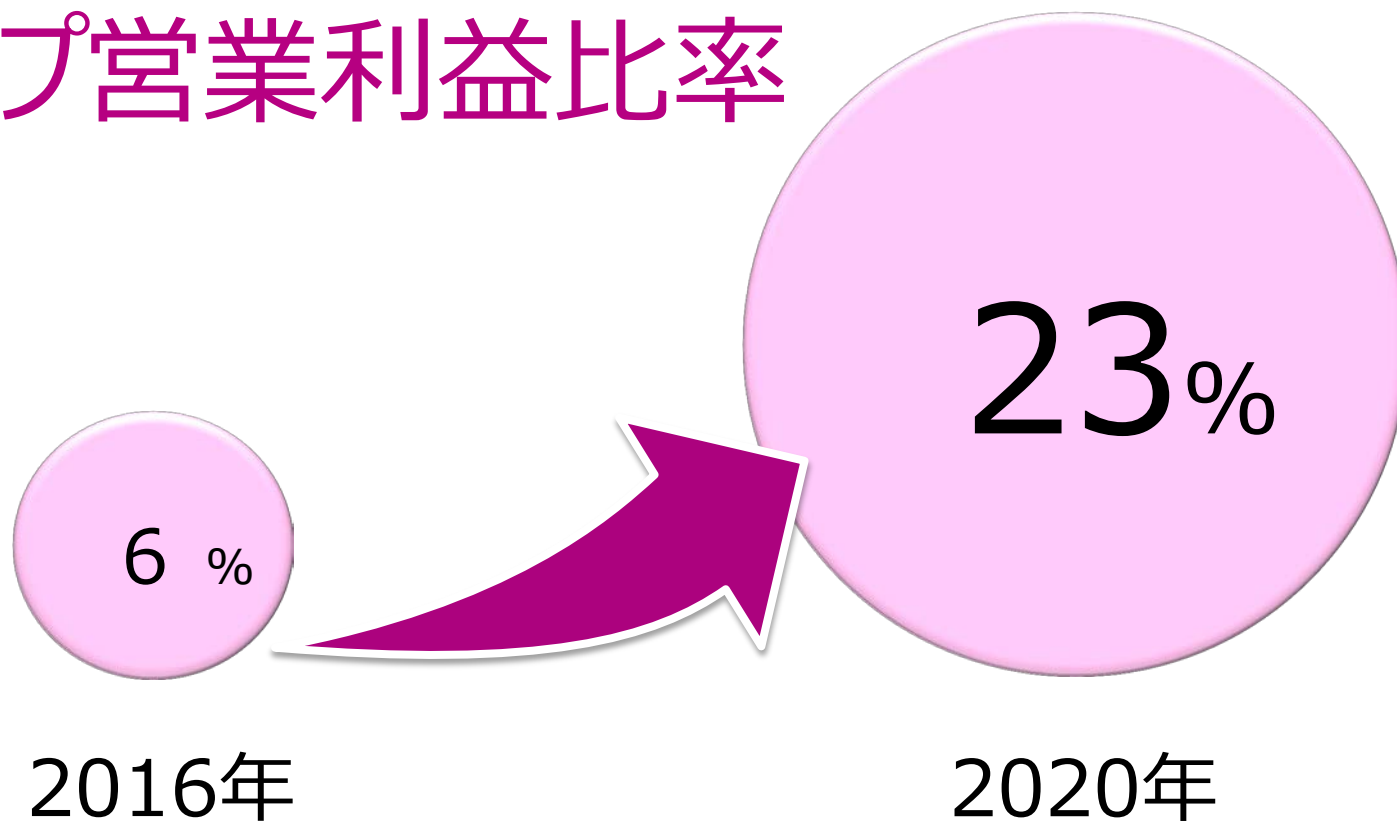
デジタルシフト

グループ売上比率



アジアシフト

グループ営業利益比率



投資のシフト

IT・デジタル・物流

過去3年

2,000億円



次期3年

5,000億円

2. 主要取り組み

① S M 改革

② G M S 改革

③ デジタル 改革

① S M改革

食を取巻く環境の変化

消費者の変化

- 低価格志向
- ローカル、ナチュラル、オーガニック、トラディショナル

S P A 化

- 脱N B

デジタル化

- アクセスポイント
- 脱労働集約

グループSM事業の統合

北海道

マックスバリュ北海道
イオン北海道

2,300
億円

東海

マックスバリュ東海
マックスバリュ中部

3,200
億円

東北

マックスバリュ東北
イオンリテール東北C

2,000
億円

近畿

ダイエー

3,300
億円

首都圏

U.S.M.H

8,400
億円

ダイエー

中四国

マックスバリュ西日本
マルナカ、山陽マルナカ

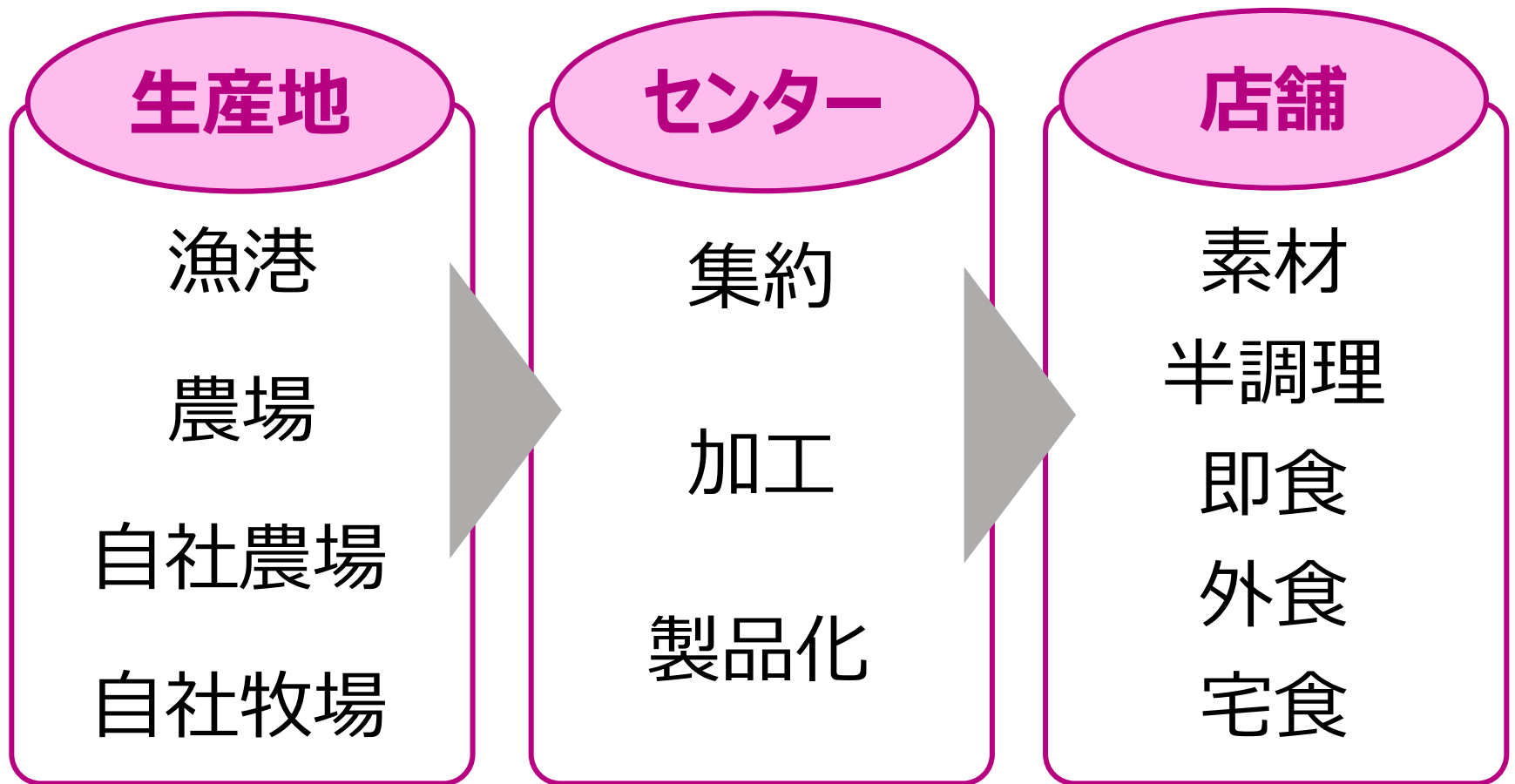
4,000
億円

九州

マックスバリュ九州
イオン九州

3,200
億円

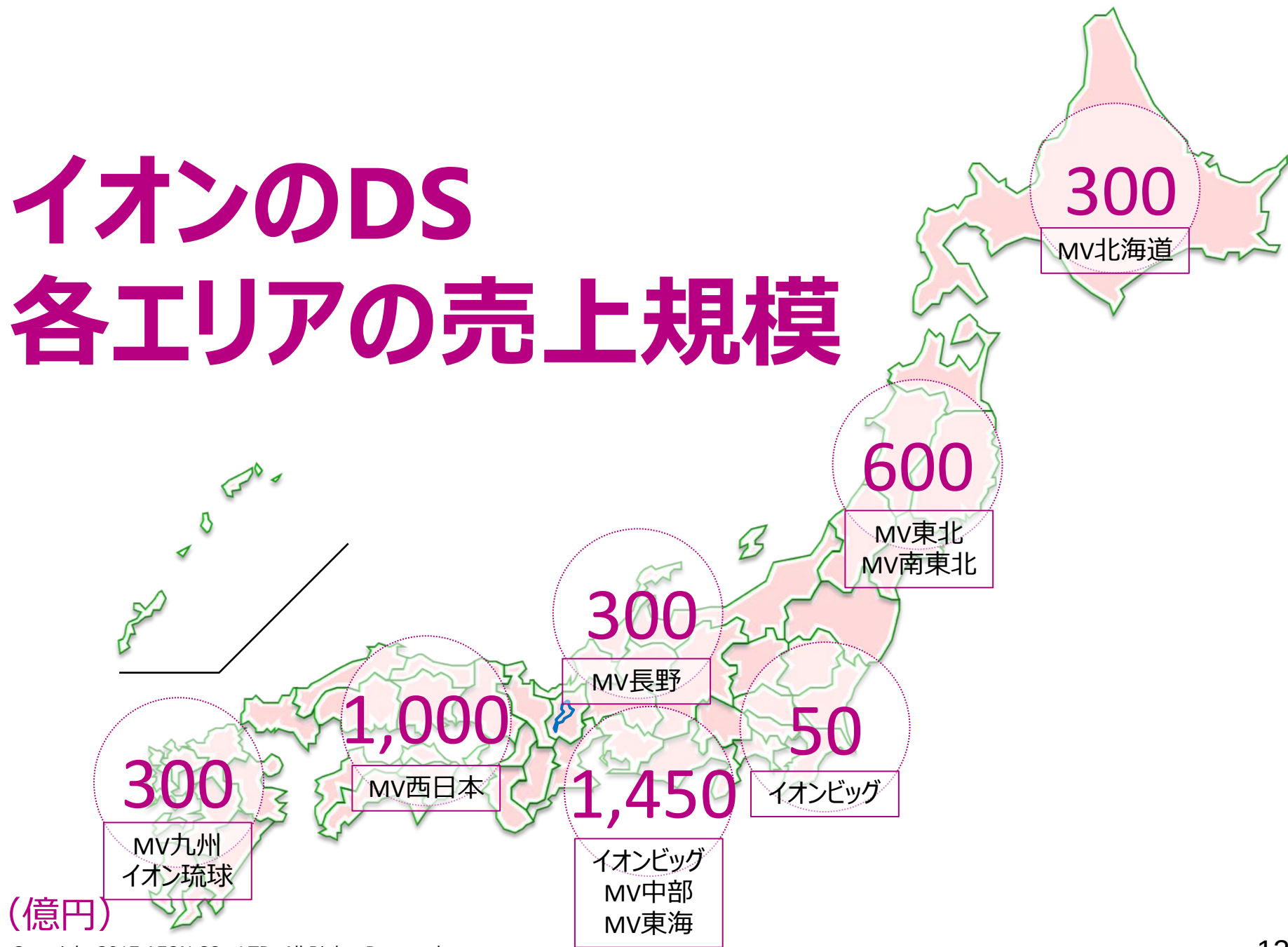
食のSPA化



ディスカウストア事業

事業の確立

イオンのDS 各エリアの売上規模

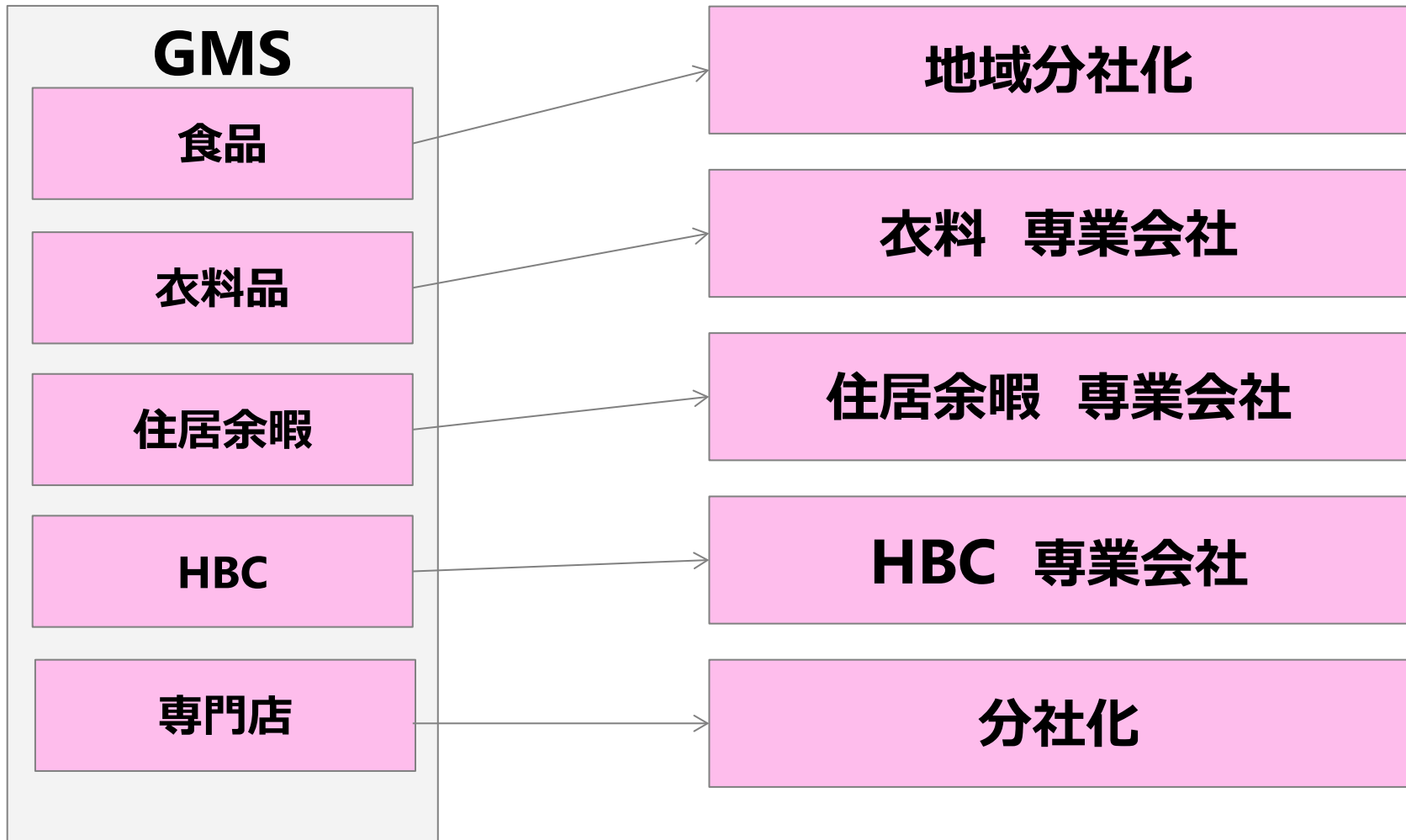


グループの新たな収益の柱へ ディスカウントストア事業

1兆円超

② G M S 改革

GMS改革後の姿



衣料品ランキング

(億円)

順位	企業	売上
1位	ファーストリテイリング	8,100
2位	しまむら	5,700
3位	イオン	5,000

※2017年2月期決算数値（ファーストリテイリングは2017年8月期国内売上高）

ホームファッションランキング (億円)

順位	企業	売上
1位	ニトリ	3,000
2位	イオン	1,100
3位	良品計画	800

※ニトリ、良品計画の売上は、各社2017年2月期決算関連資料より、ホームファッション部門の売上を集計

H B C ランキング

(億円)

順位

企業

売上

1位

イオングループ

9,300

2位

ツルハグループ

5,800

3位

マツキヨグループ

5,400

※2017年2月期決算数値

専門性を高め、さらなる成長



新たな便利さの提供

食中心の
「モノ」+「コト」

3,000m²

- 食品
- グローサラント
- HBC
- コミュニティスペース

③ デジタル改革

デジタルにおける取り組み

強み

ネット
専業

- 便利さ
- 価格

弱み

- 鮮度
- 不便さ（返品、交換）
- 体感、体験できない

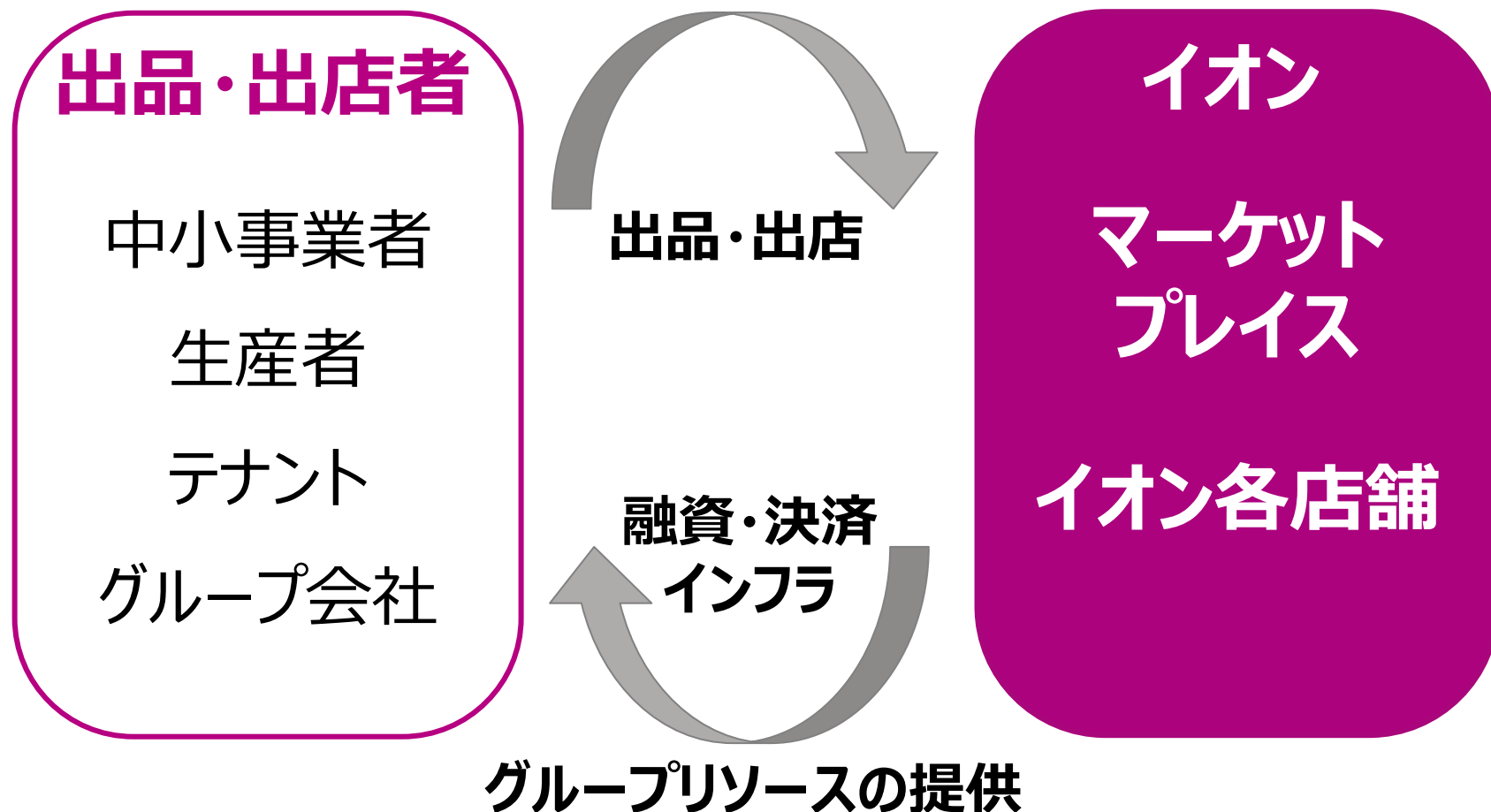
イオンの弱み

- ①マーケットプレイスの構築
- ②店舗のデジタル化
店舗の活用

イオンの強み

- ①食の強化⇒リアル
ネットで圧倒
- ②ネットとリアルの融合
ネットの不便さ解消

マーケットプレイスの構築



店舗のデジタル化

お客さまの
利便性

業務の
効率化

- ・ ストレスフリーなお会計
- ・ AIを活用した発注、顧客分析
- ・ 拡張現実、仮想現実を活用した商品提案
- ・ 受け取り場所・方法の自由度拡大
- ・ 物流センター、プロセスセンターのロボット化

3. 2020年の目標水準

2020年に目指す水準

営業収益 10兆円

営業利益 3,400億円

組織の 圧倒的な若返り



予測に関する注意事項

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。
- この資料の著作権はイオン株式会社に帰属します。いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。

「イオンのサステナブル経営」説明会

2017年12月12日

イオン株式会社

AEON Report 2017（統合レポート）

イオングループの中長期の価値創造ストーリーと環境・社会活動によるサステナブル経営の実現を網羅



【AEON Report2017】の概要

第一章 イン트로ダクション

- － イオンの基本理念
- － 価値創造モデル
- － 経営の特徴
- － 事業概要
- － 財務・非財務ハイライト

第二章 イオンの戦略

- － トップメッセージ
- － C F Oメッセージ
- － イオングループ中期経営計画（2017～2019年度）
- － コーポレート・ガバナンス

第三章 イオンのサステナビリティ

- － 特集1 ステークホルダー・ダイアログ
- － 特集2 バリューチェーンにおけるC S Rの推進
- － イオングループのC S R

第四章 2016年度の取り組み報告

- － 環境活動報告
- － 社会活動報告

第五章 会社データ

アジェンダ

<植樹活動のV T R (5分)>

1. 「イオンのサステナブル経営説明会」開催にあたり
2. CSRの取り組みの軌跡について
3. イオンのサステナブル経営の取り組み事例

重点
課題

イオン サステナビリティ基本方針

- ・低炭素社会の実現 ・生物多様性の保全 ・資源循環の促進
- ・多様な消費者課題への対応 ・公正な事業活動の実践 ・コミュニティとの協働

<ヘルス、ウェルネス V T R (10分)>

4. 多様な人材を活用した経営

重点
課題

イオン サステナビリティ基本方針

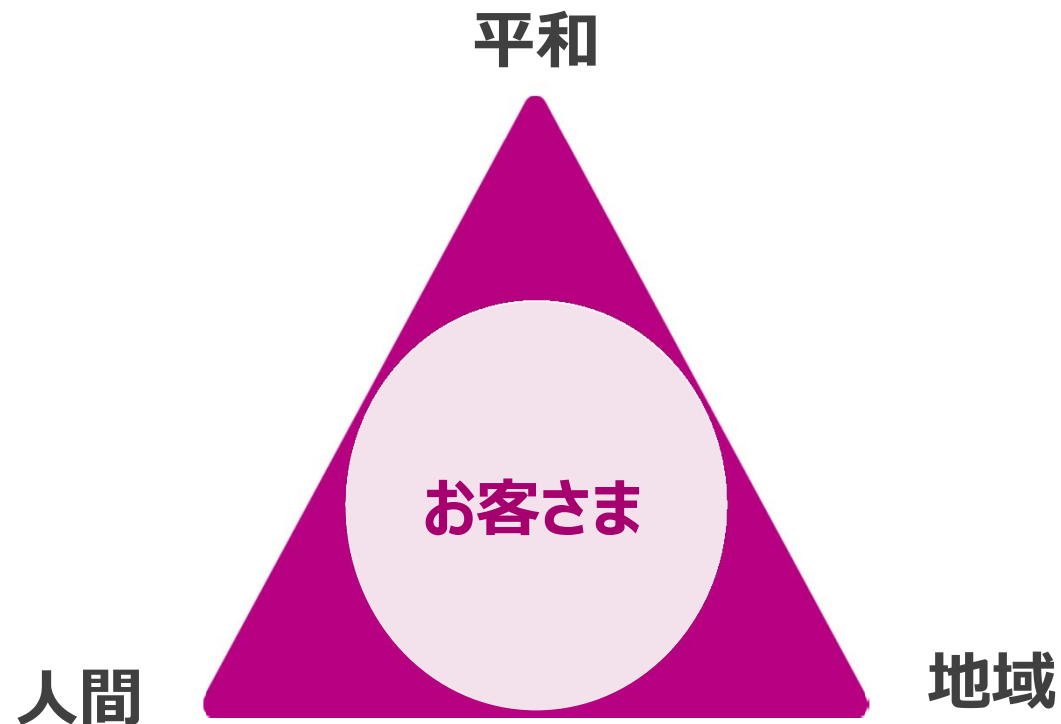
- ・人権と多様性を重視した職場づくり

5. コーポレート・ガバナンス体制について

1. 「イオンのサステナブル経営説明会」開催にあたり

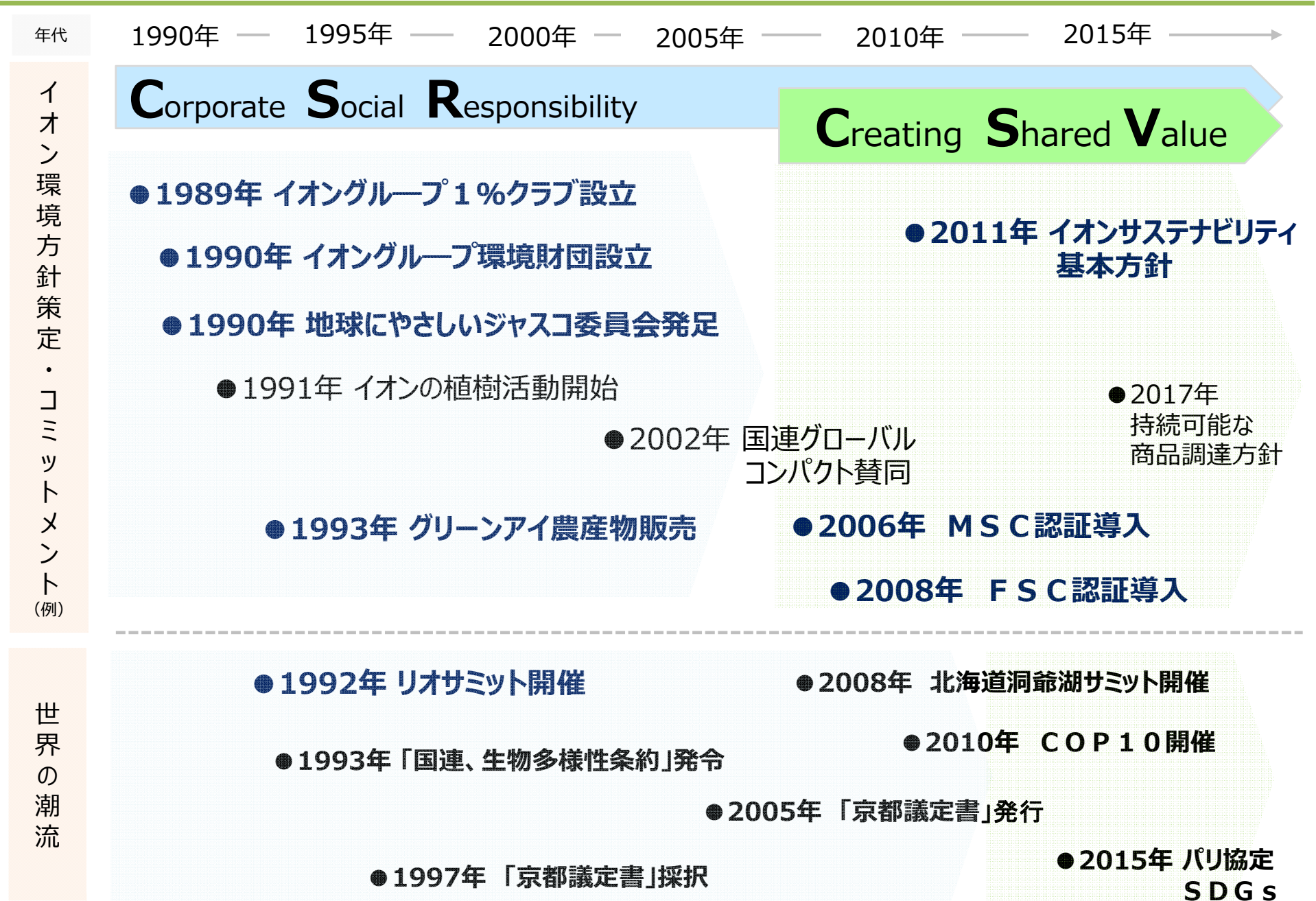
イオン基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。



イオンは基本理念のもと、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。

2. C S Rの取り組みの軌跡について



＜植樹を始めた背景（岡田卓也の考え）＞

～ 今から50年ほど前の1960年代、三重県四日市の自宅の庭の南天の実がなくなった ～

「自然の恵みを失うことは、豊かさの根源を失うということ」
小売業として出来ることは何かを考え、イオンは植樹活動をスタート

1965年 岡崎の公園 桜植樹



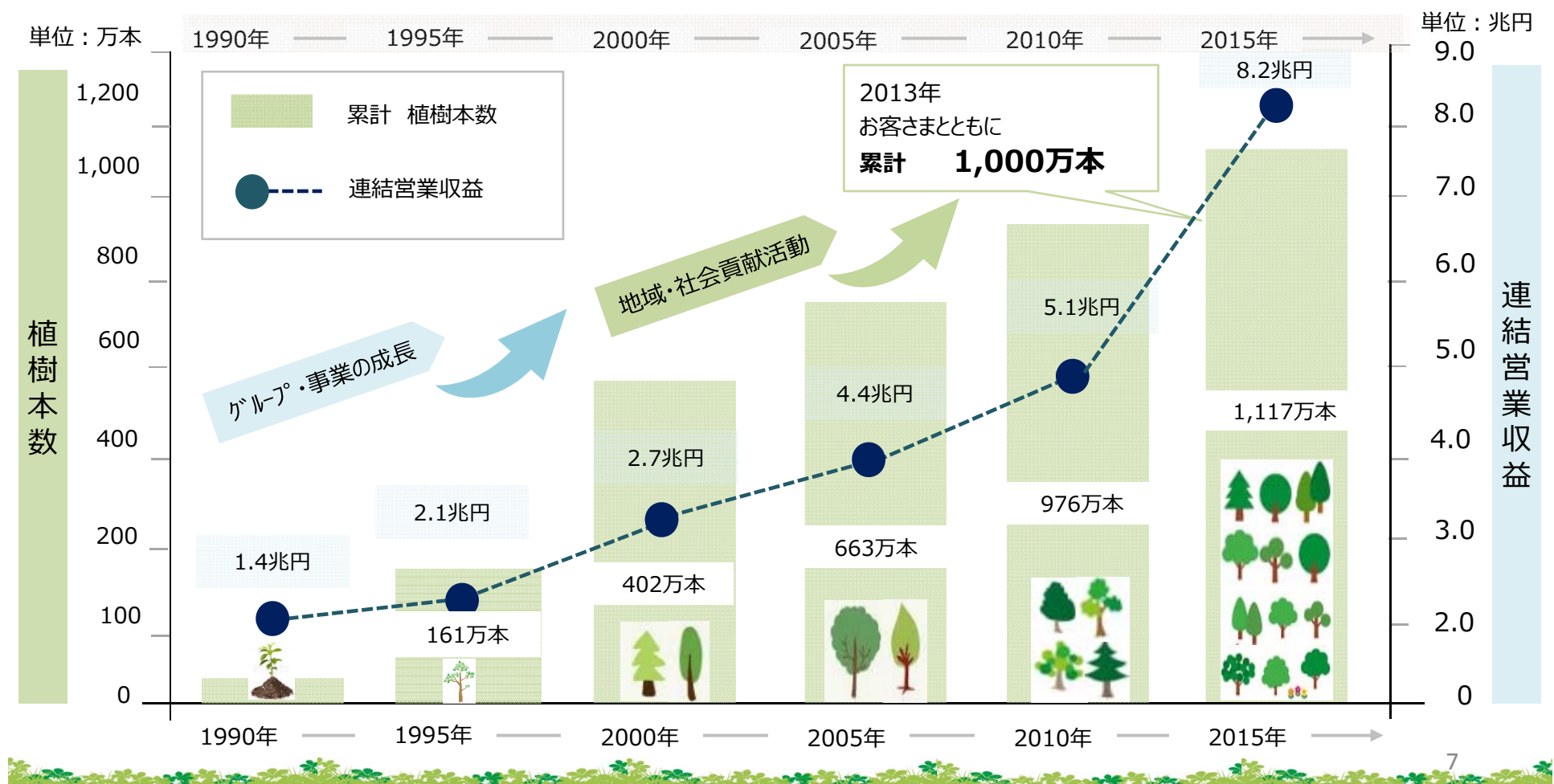
1991年 ジャスコマラッカ店
「イオン ふるさとの森づくり」開始



これまでの植樹合計本数**1,144万本**、延べ参加人数**114万人**

植樹活動と事業の成長

これまでも、これからも、お客さまとともに、いのちあふれる森を未来に引き継いでいきます。



(公財) イオンワンパーセントクラブ

◆ 次代を担う青少年の健全な育成

- ・ イオン チアーズクラブ
- ・ 学校建設支援事業
- ・ イオン ユニセフ セーフウォーターキャンペーン

◆ 諸外国との友好親善の促進

- ・ ティーンエイジ アンバサダー
- ・ アジアユースリーダーズ
- ・ イオン スカラシップ

◆ 地域社会の持続的发展

- ・ ふるさと未来支援
- ・ 災害復興支援

AEON 1%
Club Foundation



(公財) イオン環境財団

◆ 植樹活動

◆ 環境活動への助成

◆ 生物多様性アワード

◆ 環境教育の推進

- ・ アジア学生交流環境フォーラム
- ・ 太陽光発電システムの寄贈

公益財団法人
イオン環境財団



イオンの店舗は、人を繋ぐ場所であり、地域の防災拠点としてお客さまの不安感を解消する場でもある。
全国約750か所の自治体と防災協定締結

共同防災訓練



バルーンシェルター



外部連携



「イオン サステナビリティ基本方針」

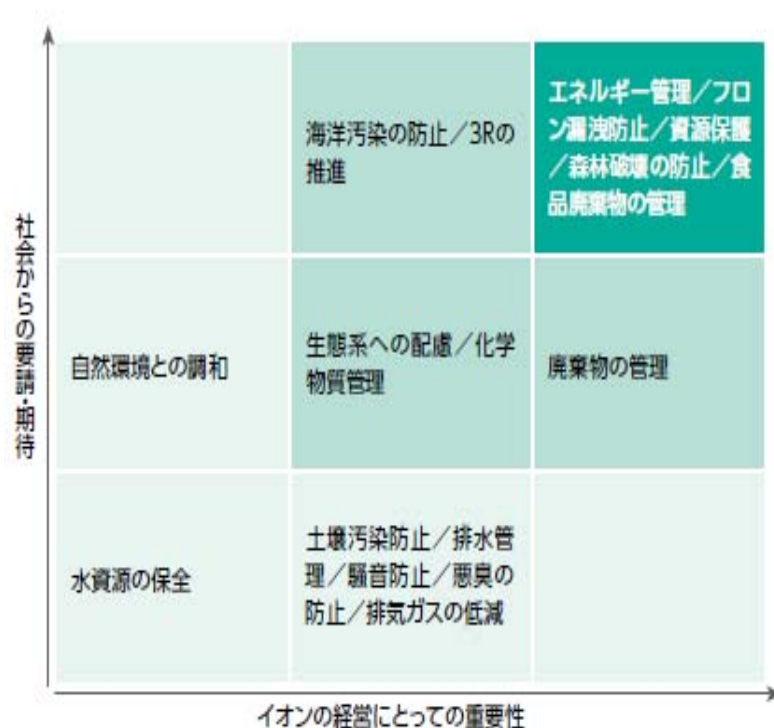
2011年 制定

※ 2017年 改訂

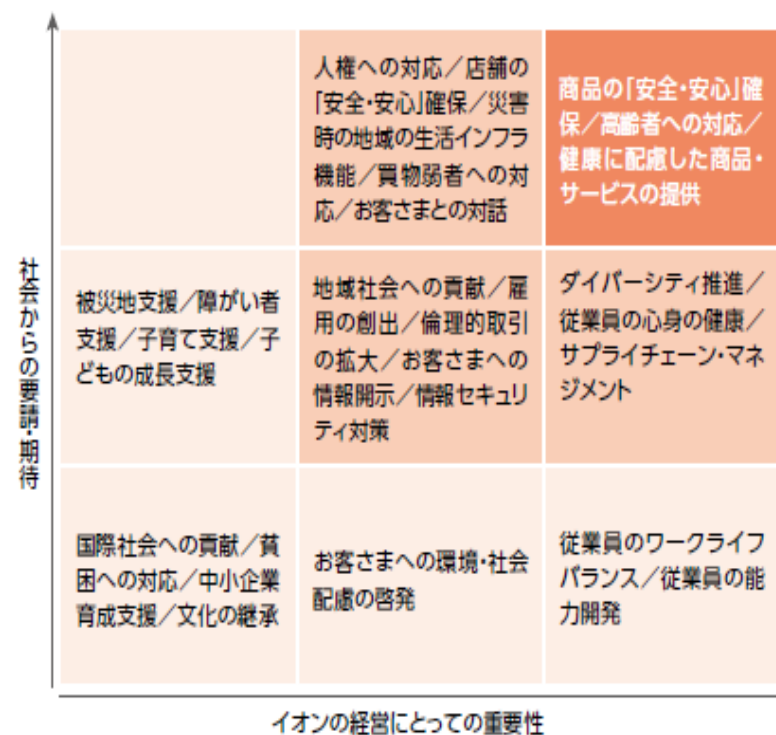
私たちイオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。

取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。

環境課題の特定



社会課題の特定



環境面の重点課題

低炭素社会の実現

生物多様性の保全

資源循環の促進

社会面の重点課題

多様な消費者課題への対応

公正な事業活動の実践

人権と多様性を重視した職場づくり

コミュニティとの協働



イオンのecoプロジェクト 2020年度目標

節電、省エネに対する社会的ニーズの高まり、
「イオン温暖化防止宣言」の達成を背景に
2012年9月からスタート。

へらそう
作戦

つくろう
作戦

まもろう
作戦

目標 エネルギー使用量 50%削減 再生可能エネルギー 20万kW 全国100カ所の防災拠点

実績

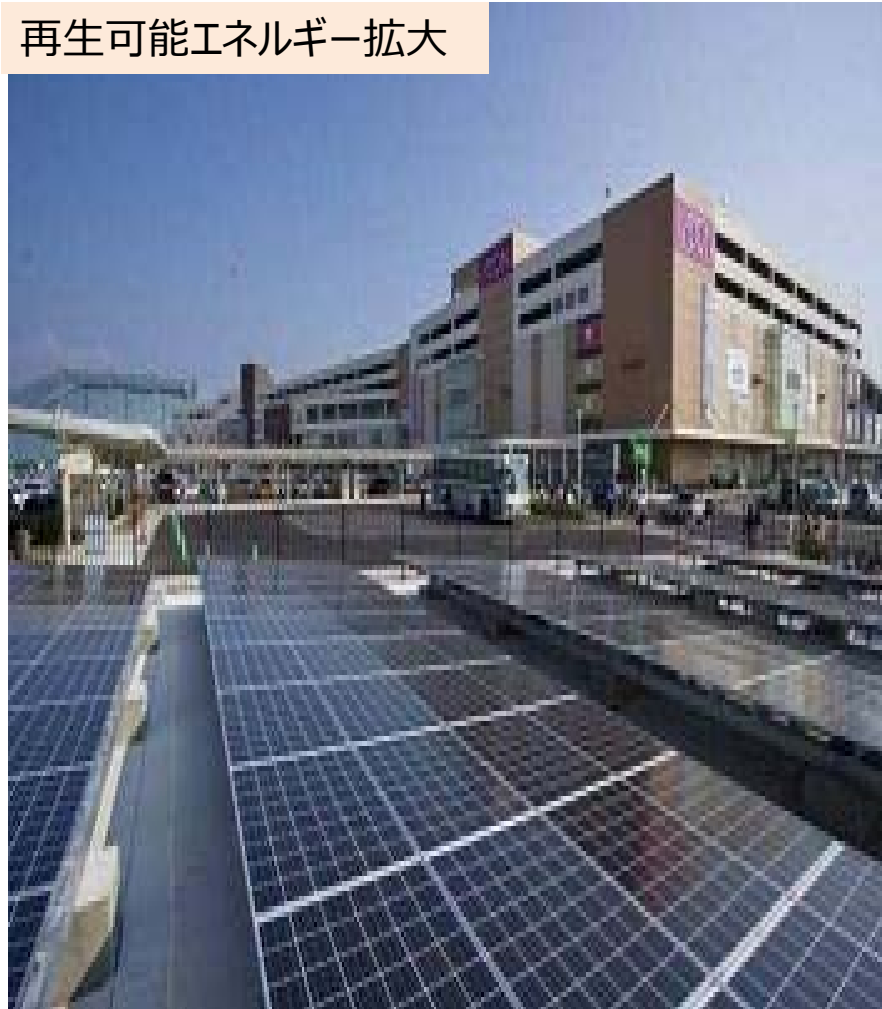
2016 年度
エネルギー使用量
27%削減
(2010年度対比)

太陽光パネル導入店舗
923 店舗
創電能力 56,960 kW
(2016年度までの累計)

防災拠点
全国 33カ所
(2016 年度までの累計)

今後、“低炭素から脱炭素へ” 長期視点に立って施策を検討

再生可能エネルギー拡大



自然冷媒の冷蔵・冷凍ケース拡大



エネルギーアドバイザーのさらなる育成



対象	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）管理を 100%実施をめざす。 ・オーガニック商品の売上構成比 5%をめざす。
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）による管理を 100%実施をめざす。
水産物	・連結対象の総合スーパー、スーパーマーケットの企業で、MSC、ASCの流通・加工認証（COC）を 100%取得をめざす。 ・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認証等）原料の 100%利用をめざす。
パーム油	・プライベートブランドは、持続可能な認証（RSPO等）原料の 100%利用をめざす。



16

2017年10月発表

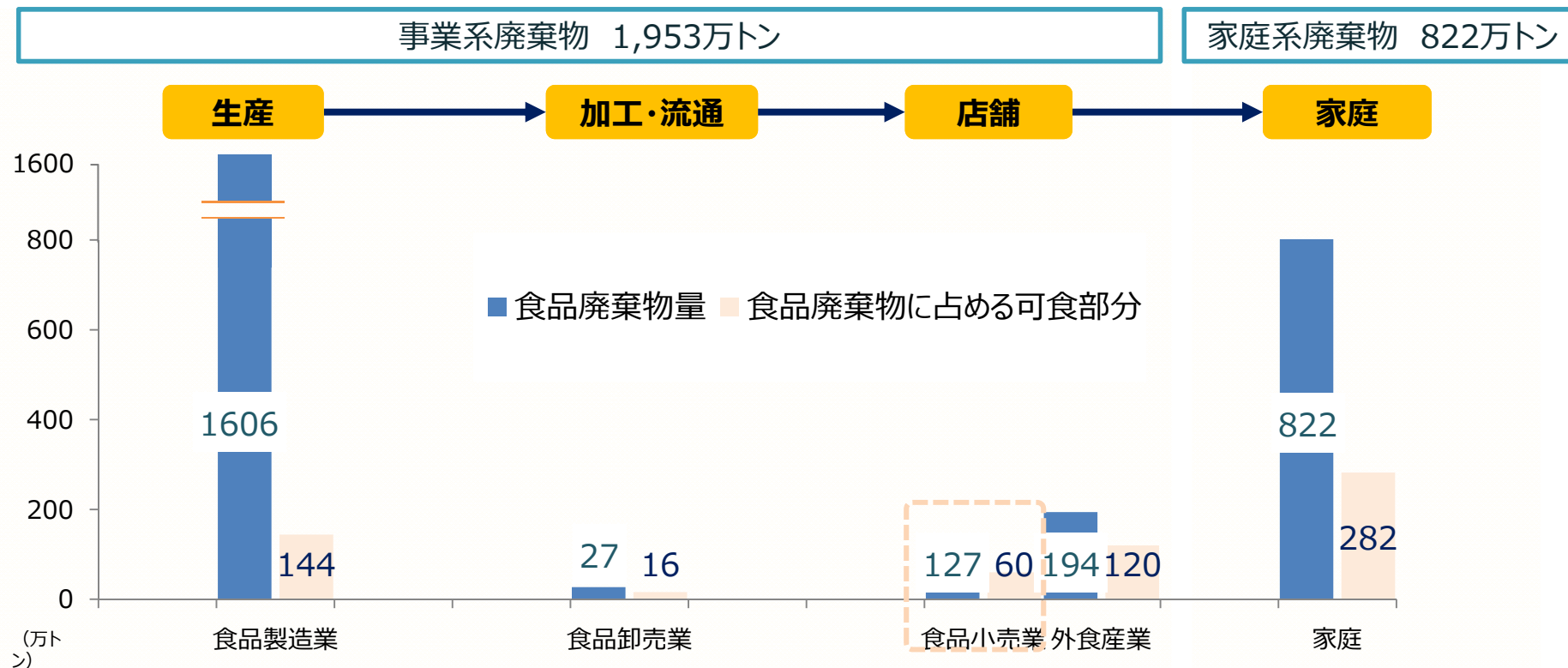
食品廃棄物の削減

1. 食品廃棄物を2025年までに半減

発生原単位（売上百万円あたりの食品廃棄物発生量）を2015年度比で、
2020年までに25%削減、2025年までに50%削減

2. 食品資源循環モデルの構築

店舗・生産者・リサイクル業者等の連携による地域循環モデルを
2020年までに全国10か所・グループ1,000店舗以上で構築



	生産	加工・流通	店舗	家庭
発生抑制	- 農産物の規格外品（形状・サイズ） - 規格外原料の活用 - 鮮度向上技術の進化 - 賞味期限の延長 - 賞味期限の年月表示 - リサイクル原料の活用	- 製造、加工の一元化 - 納品期限の緩和 - 輸送時間の短縮	- 発注精度の向上 - 発注単位の見直し - 容量、風袋の見直し <u>廃棄物の見える化</u>	- 啓蒙活動（食品ロス予防） - 食育セミナー等

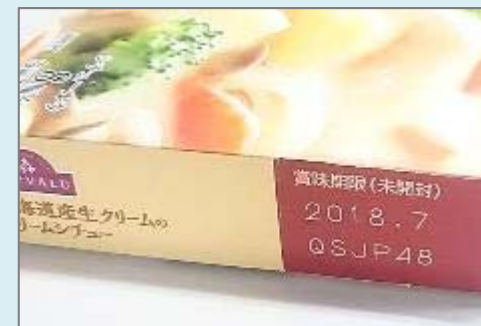
◆食品廃棄物発生量の削減

「見える化」を通じて、
発生量の削減と従業員の意識向上へ

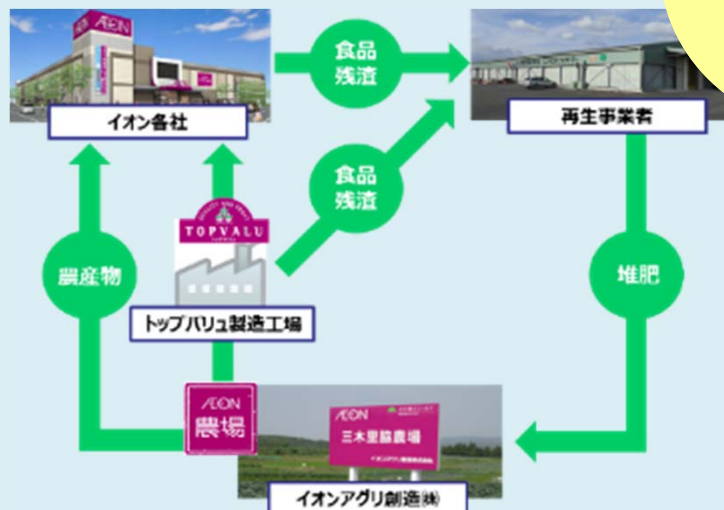


◆賞味期限の年月表示

PBの加工食品で、賞味期限1年以上の商品を
今後2年以内に年月表示へ



食品廃棄物
削減へ



◆食品資源循環モデルの構築



◆店頭での啓発活動

【多様な消費者課題への対応】商品に関する事例 ～「食の安全・安心」、「健康志向」というニーズへの対応～

AEON Report: P112

トップバリュ商品づくりの流れ

安全・安心な開発体制を構築



商品の
企画・設計

製造委託先
の選定

商品仕様
の決定

商品の
検査

発売後
の管理

販売者名をイオン（株）

名 称	かりんとう	栄養成分表示	表示単位 1袋(45g)当たり
原材料名	小麦粉、砂糖、植物油(米油)、水あめ、米粉、乾燥マッシュポテト、食塩、梅干塩漬粉末、イースト、ビーナッツ粉末、着色料(紅麹)	エネルギー	211kcal
内 容 量	45g	たんぱく質	3.7g
賞味期限	箱外下部に記載	脂 質	7.7g
保存方法	直射日光、高温多湿を避けて保存してください。	炭水 糖 質	31.2g
販 売 先	イオン株式会社 A654	化 物 食物繊維	0.8g
	千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1	ナトリウム	168mg
		食塩相当量	0.4g



●「小麦、落花生」の成分を含んだ原材料を使用しています。
●同じ生産工程で「餅、糰子、大福」を含んだ食品を扱っています。
●砂糖(てん菜)・乾燥マッシュポテト(ばいりしよ): 遺伝子組換えではありません。
●トップバリュお客さまサービス係
〒261-8515 千葉県美浜区中瀬1-5-1
TEL.0120-28-4196(10～17時:日曜日は除く)
埼玉県の工場で作っています。
食品の表示は、産地の表示で、表示されている方法で

●脱酸素剤入り
品質保持のため、脱酸素剤を
封入しています。食べ物は
ありませんので、開封後は地

お客さまの声を商品開発へ

トップバリュ「やさしごはん」



成長市場に合わせた商品開発方針



【公正な事業活動の実践】

商品に関する事例～日常のお買物を通じて国際貢献～

AEON Report: P128

2014年1月に、「フェアトレード調達プログラム」へアジア企業として初めて参加し、
2020年までにカカオのフェアトレード取引量を2012年の10倍へ



【コミュニティとの協働】

AEON Report: P142

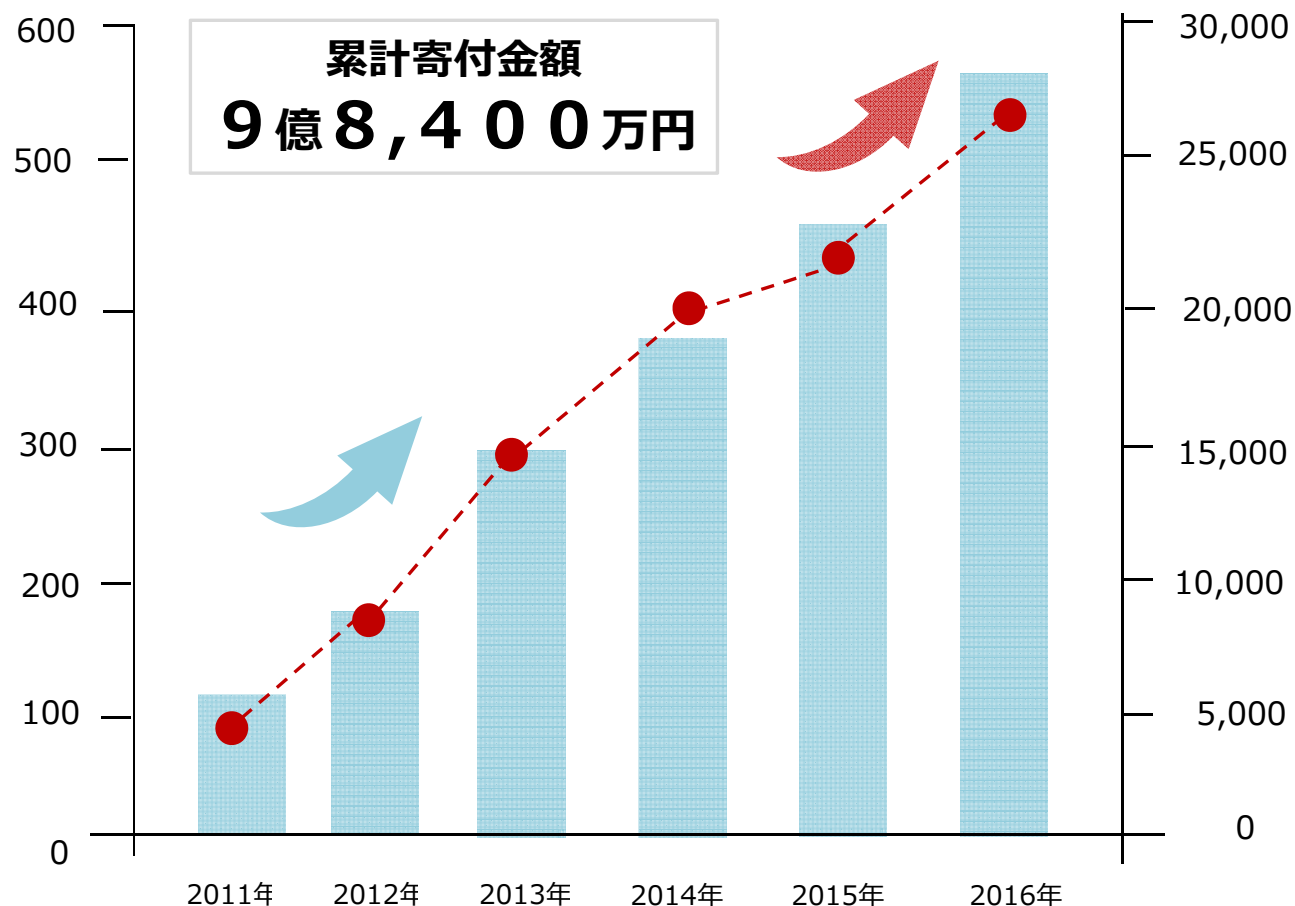
お客さまとともに地域の活性化・発展に貢献するー「ご当地 WAON」

地域通貨を目指す「ご当地WAON」の拡大により、お客さまの利便性向上とともにご利用金額の0.1%を自治体等に寄付をするスキームで地域社会に貢献するイオンならではの取り組み

WAON発行枚数と寄付金額の推移

単位：万枚

単位：万円



ご当地WAON累計発行枚数
約550万枚



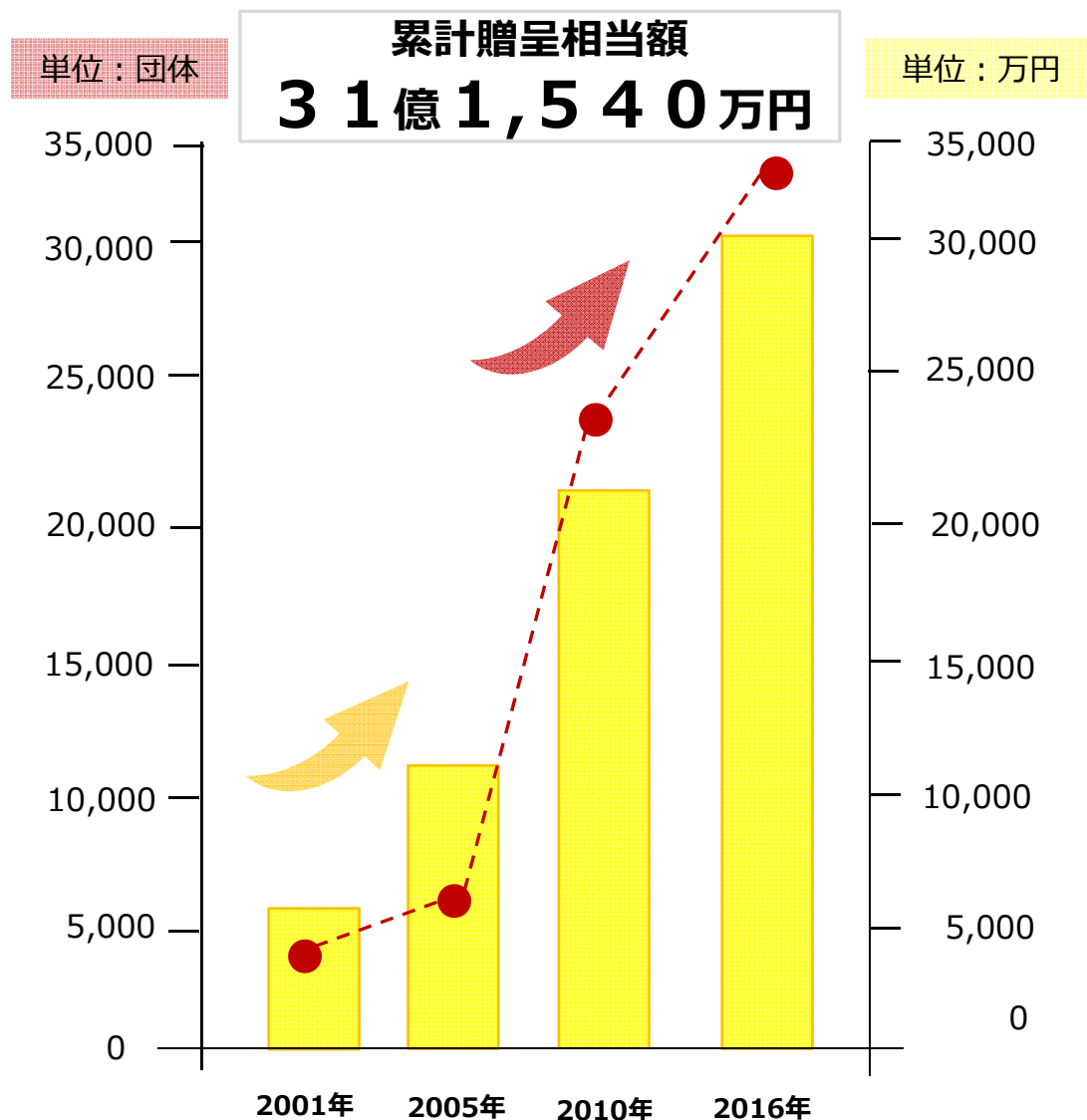
富士山 世界遺産へ



【コミュニティとの協働】

お客さまとともに地域の活性化・発展に貢献する「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」

イオン 幸せの黄色いレシート登録団体数と贈呈相当額



<2020年目標>

- ◆ 総合スーパー : 投函率 **30%以上**
- ◆ スーパーマーケット: 投函率 **20%以上**

【コミュニティとの協働】 高齢化社会が抱える社会課題への対応



天候・時間に左右されず、安全安心にウォーキングできる、お客さまの健康増進に貢献する「場」へ進化

ショッピング・エンターテイメント・飲食



健康増進の「場」



全国のイオンモールの館内に「ウォーキングコース」を設定



全国
約140のモールへ

【コミュニティとの協働】 高齢化社会が抱える社会課題への対応



「コミュニティ・スペース」&「健康サポート薬局」としての
「健康コミュニティ・ステーション」

地域の諸問題 & 健康に関する話題をシェアする場へ



認知症サポート講座



健康サロン

アジェンダ

1. 「イオンのサステナブル経営説明会」開催にあたり
2. CSRの取り組みの軌跡について
3. イオンのサステナブル経営の取り組み事例

重点課題

イオン サステナビリティ基本方針

- ・低炭素社会の実現 ・生物多様性の保全 ・資源循環の促進
- ・多様な消費者課題への対応 ・公正な事業活動の実践 ・コミュニティとの協働

<ヘルス、ウェルネス VTR (10分)>

4. 多様な人材を活用した経営

重点課題

イオン サステナビリティ基本方針

- ・人権と多様性を重視した職場づくり

5. コーポレート・ガバナンス体制について

イオン サステナビリティ基本方針

私たちイオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。

取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。

環境課題の重点取組

- ・ 低炭素社会の実現
- ・ 生物多様性の保全
- ・ 資源循環の促進

+

社会課題の重点取組

- ・ 多様な消費者課題への対応
- ・ 公正な事業活動の実践
- ・ **人権と多様性を重視した職場づくり**
- ・ コミュニティとの協働

イオン(株)の会社沿革と企業経営の原点である「お客さま第一」の精神

会社沿革

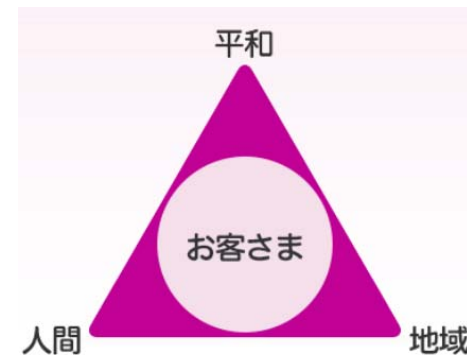
1758年 三重県四日市に岡田屋創業

**1969年 3社合併により
ジャスコ(株)誕生**

**1989年 ジャスコグループから
イオングループへ**

2001年 社名をイオン(株)へ変更

創業から変わらない「すべてはお客さまのために」の精神



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。

＜社会、お客さまの変化に対応＞ 岡田屋の家訓：「**大黒柱に車をつけよ**」



1969年 岡田屋、フタギ、シロの
3社合併 により「**ジャスコ**」が誕生



ダイバーシティ経営の原点

その後も、**同じ志**を持つ地方の有力企業と**提携・合併**を重ね、**規模を拡大**。
創業時から「**合併は、人心の一致と融合**」、「**人間尊重の精神**」を持つ

「ジャスコ」誕生より
人事5原則を建議し**制定**

人事政策の原点

＜人事5原則＞

公正性・人間尊重・変化即応・
合理性・能力開発

1989年にイオングループは、お客さまへの限りない貢献を誓い、小売業は平和産業、人間産業、地域産業であることを確認し、「イオンの基本理念」を制定。2001年には、将来に向けてイオンが進むべき方向を示した「イオン宣言」を制定

1989年

イオン基本理念 制定

2001年

イオン宣言 制定

2003年

イオン行動規範宣言 制定



1年に1回、イオングループ全従業員

53万人を対象に「**人権・イオン行動規範研修**」を実施

コーポレート・ガバナンス基本方針 制定（2016年）

＜コーポレートガバナンスにおける基本姿勢より（一部抜粋）＞

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。

ウェルネス&ダイバーシティ経営

イオン健康経営宣言

2017年1月制定

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。

グループ94社に**健康経営推進体制**を整え従業員のヘルス、ウェルネスを促進

従業員一人ひとりの

健康管理

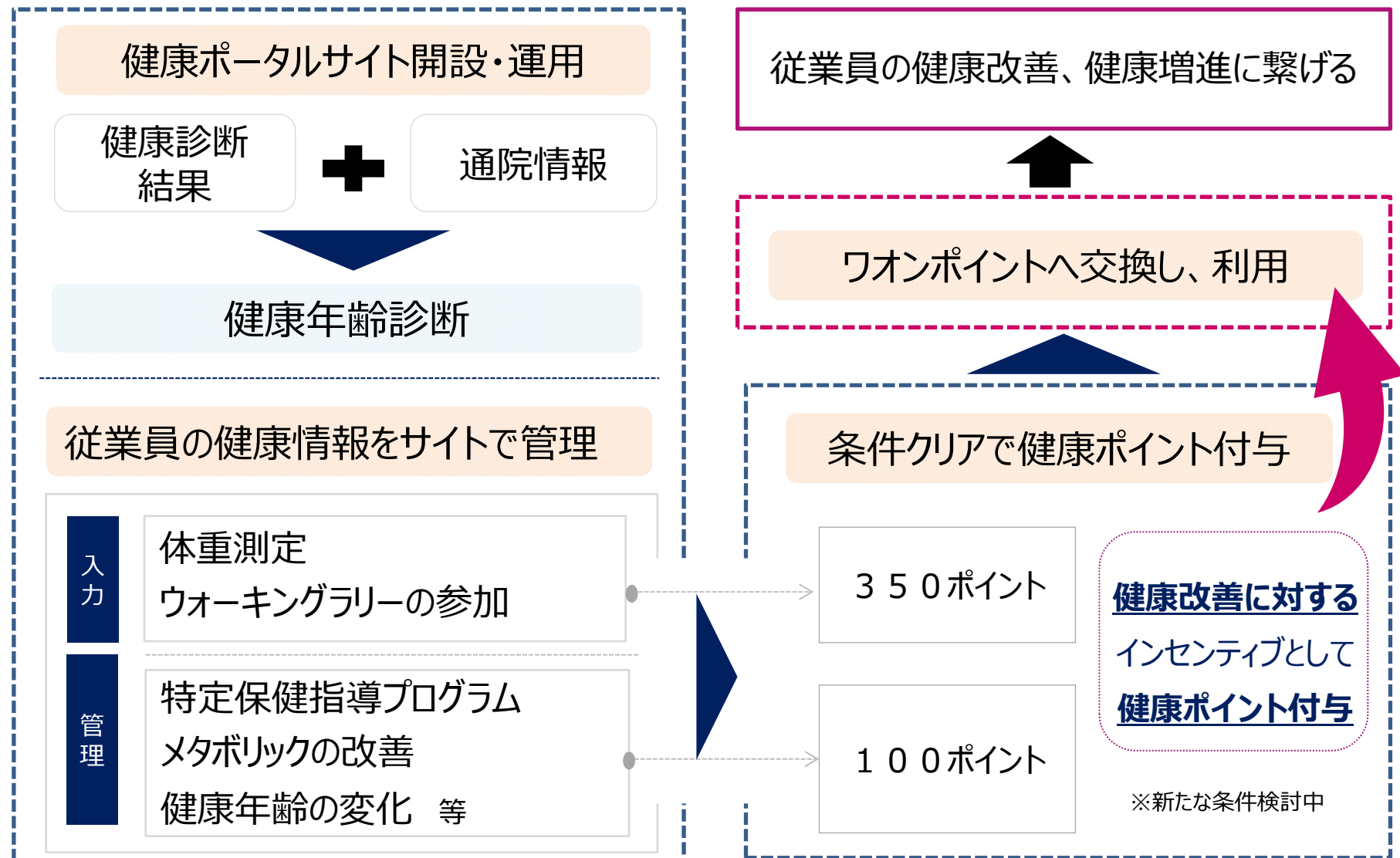
+

グループ各社、組織ごとの

働き方改革

【人権と多様性を重視した職場づくり】 健康経営の取り組み （2018年より）

従業員の日々の健康管理（健康増進）向け、イオン健康保険組合加入のグループ83社
17万人を対象に、2018年度よりICTを活用した健康支援型情報サービス開始



多様な働き方ができるように、「ワーク」と「ライフ」の両立に向けた、「職場の環境づくり」や「多様な働き方の選択」、「管理職の意識改革」等の取り組みを積極的に実施している。

多様な働き方（支援）

従業員の育児と仕事の両立



事業所内**保育園**など
全国 17カ所、提携 2カ所

合計 19カ所

約 500名分

多様な働き方の選択（制度）

従業員のワークとライフの両立のため

フレックスタイム制

リ・エントリー制

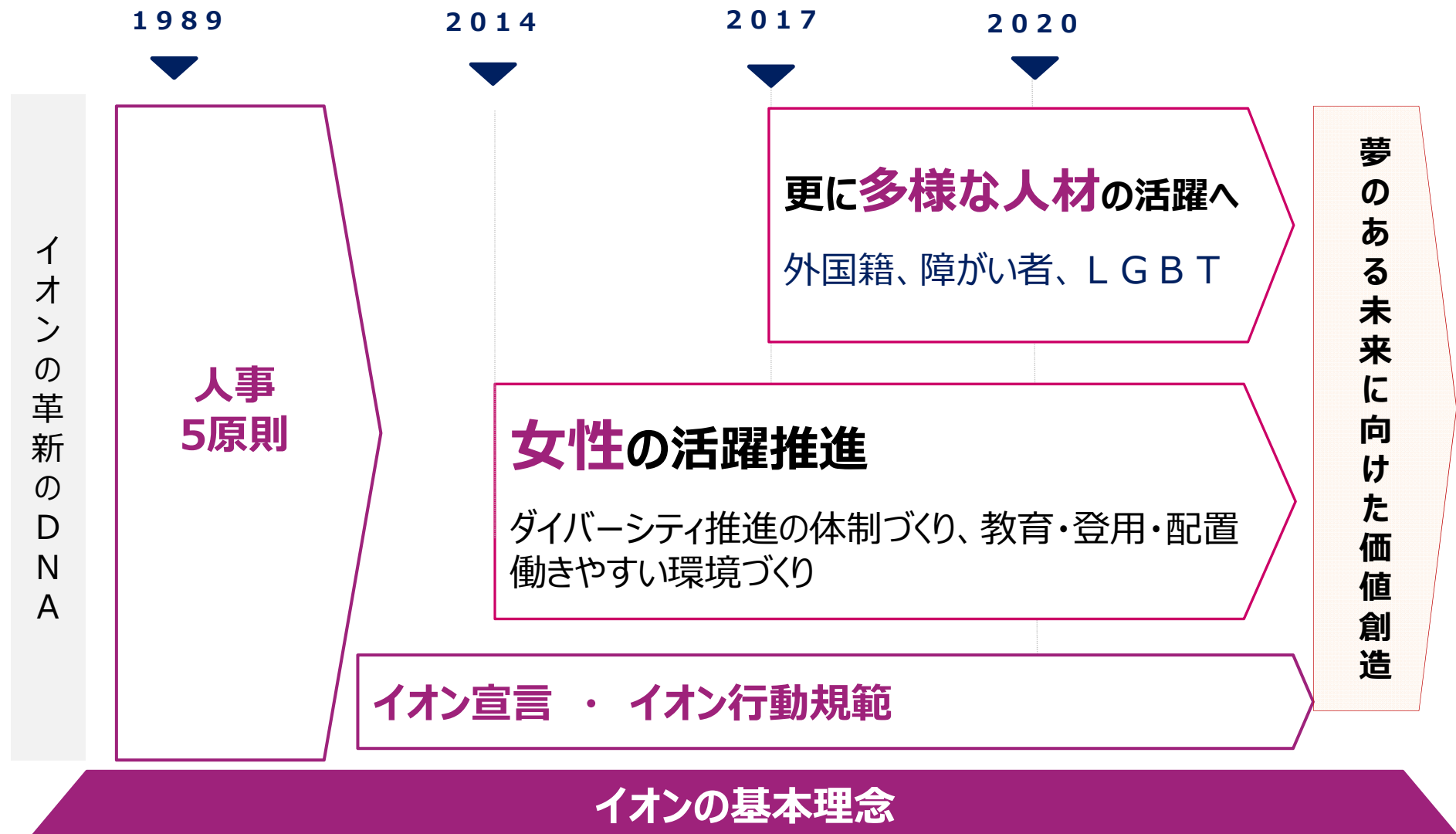
テレワーク

<イオンリテール> 2017年3月より
地域限定・専門職に徹する制度の導入

管理者の意識改革（教育）

イオングループ **39社**がイクボス宣言実施
独自のイクボス検定：15,000名合格

社会の変化や消費者のニーズの多様化に対応できる企業をめざし、
従業員一人ひとりの価値観や考え方の違いを尊重し、活かすダイバーシティ経営を実践。



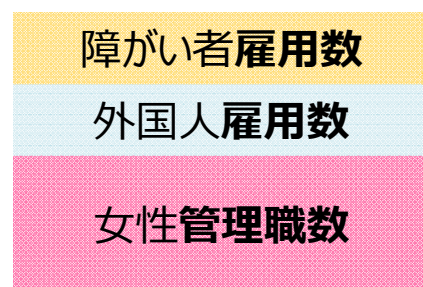
イオンはこれからも人事政策の原点である「人権と多様性」を重視し、ダイバーシティ経営をイオングループの競争力の源泉として、**革新し続ける企業集団**を目指す

2016年度 女性管理職比率 **27%**



2020年度 **50%**

女性の管理職従業員数と
外国人・障がい者雇用数の推移

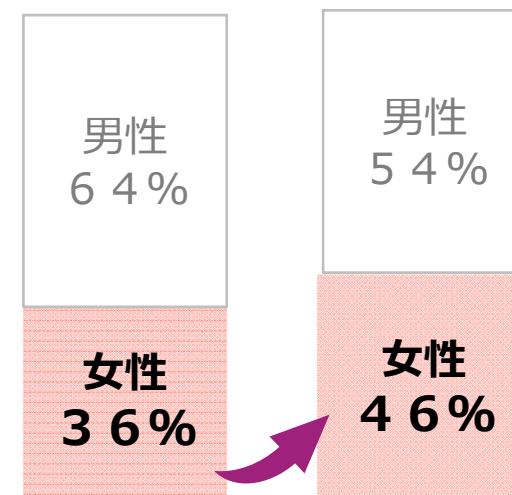


2013年度

約1.4倍
約1.5倍
約3.7倍

2016年度

管理職候補者の内訳



2015年度

2016年度

岡田屋時代から制定されていた
人事5原則を建議し制定

企業の発展力は「人」

1969年ジャスコ大学開校

1964年 オカダヤ・マネジメント・カレッジ



ジャスコ大学建学の精神

1. 急速に成長する流通企業は、絶えざる進歩革新を遂げなければならない。そのためには、これらの技術の基礎になる広い教養の、急速かつ組織的な獲得を必要とする。
2. これからの産業は、知識を資産としなければならぬ。そのためには、全社員の絶えざる研鑽を必要とする。
3. ジャスコ大学は、日本の大学にない実務教育を目的とする。
4. ジャスコ大学は、新しい情報化時代に対処し、小売業をリードするスペシャリストを養成することを目的とする。



第1回ジャスコ大学開校式

人材育成の原点

創業時から「教育は最大の福祉」という信念を受け継ぎ、教育体系を整備

各事業及び個社教育

グループ教育

ビジネスリーダー育成

事業基幹人材育成

イオンビジネススクール
(※前身 ジャスコ大学)

現場運営人材育成

イオン基礎教育
社内講師インストラクション研修

シニア

ミドル

ジュニア

グループ経営者育成

イオンDNA伝承大学
イオン監査役アカデミー
社長・役員研修
ベーシックマネジメントプログラム

グループ戦略実現人材育成

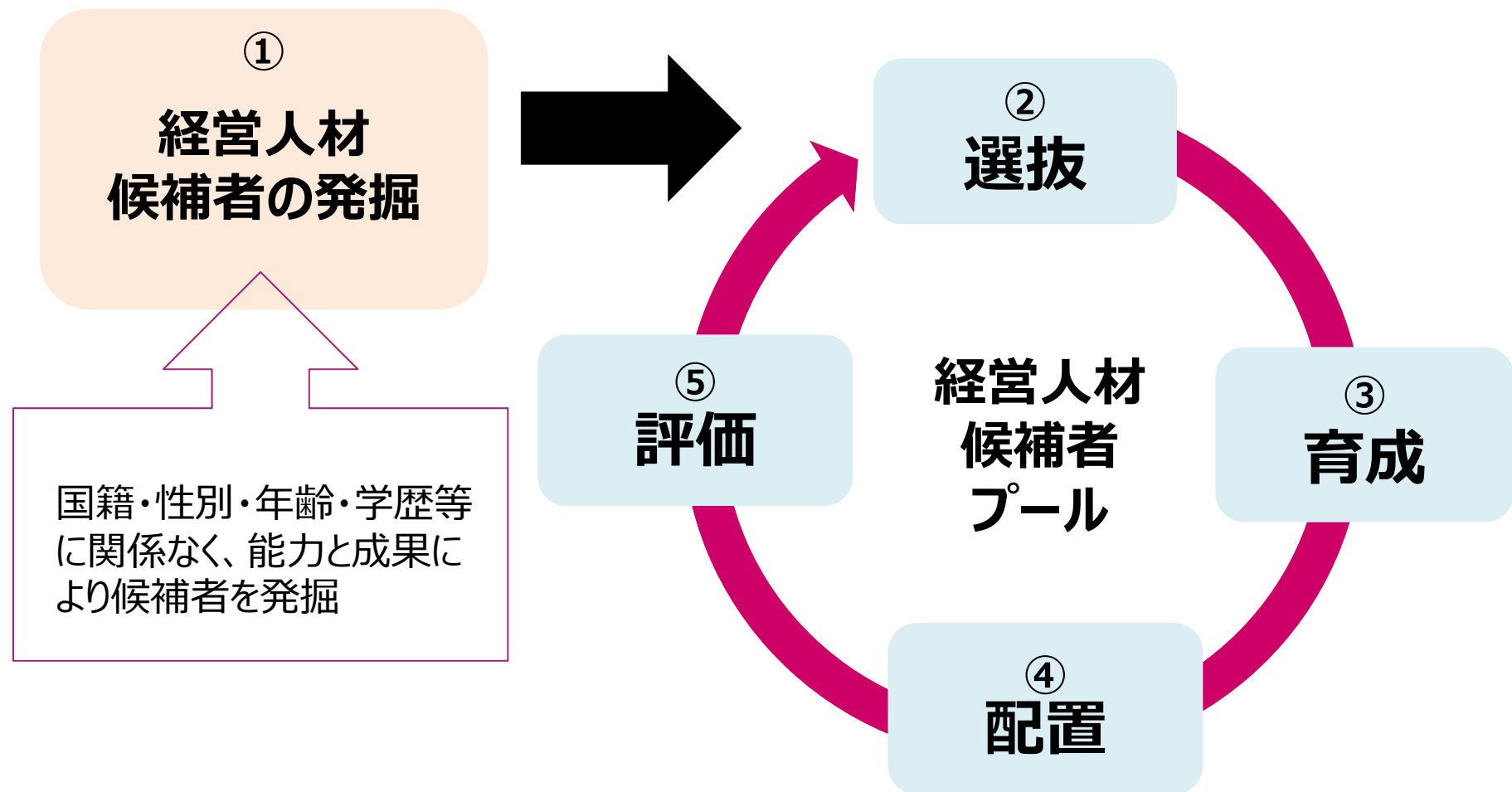
現職強化訓練プログラム
武者修行制度・国内留学
海外トレーニーなど
ジュニアマネジメントプログラム

グループ共通教育

グループ合同新入社員
研修

ATM'S(Aeon Talent Management System)を構築

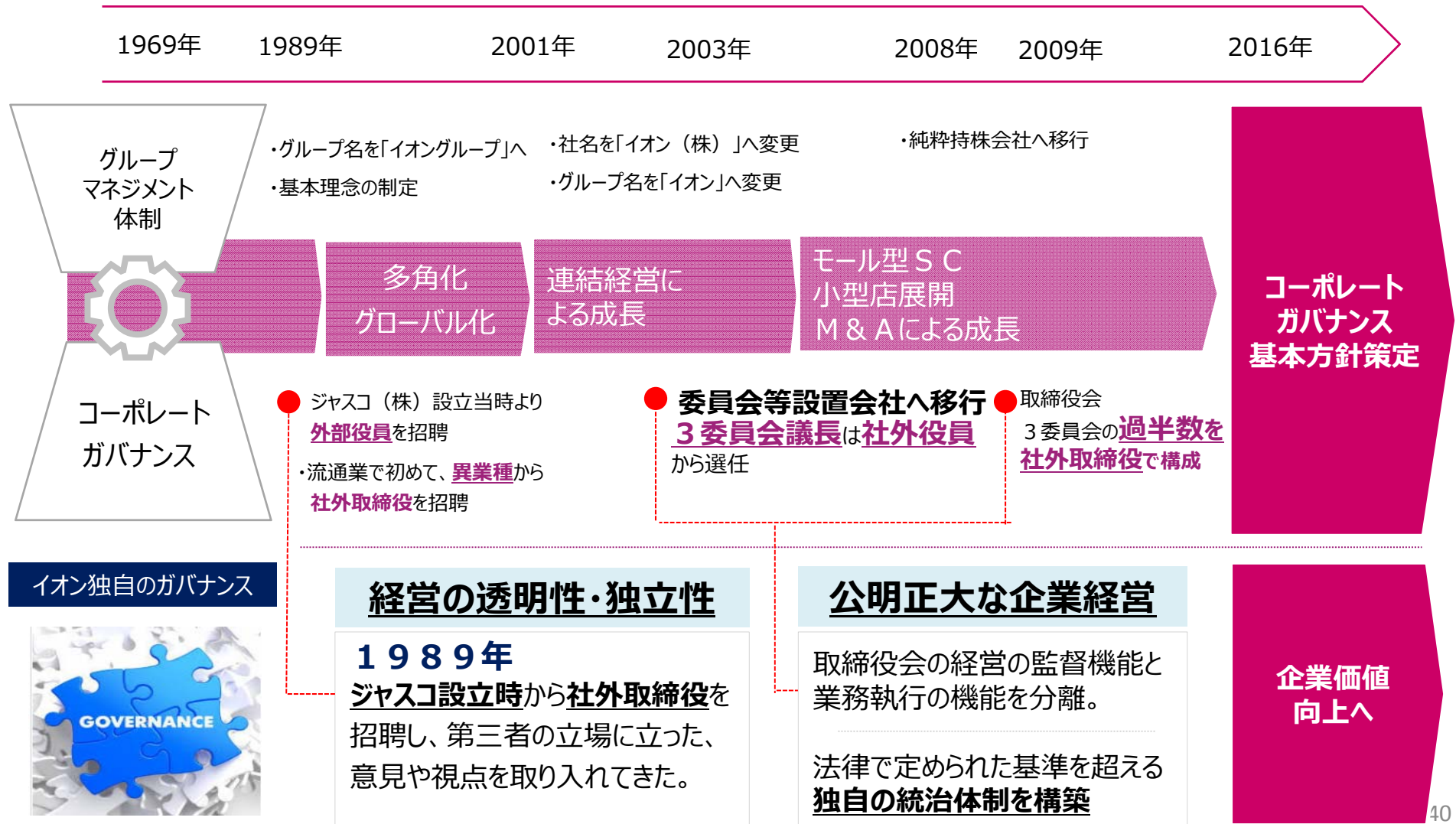
2018年度よりグループの成長を担う経営幹部候補人材の「発掘」・「選抜」・「育成」・「配置」・「評価」をより効果的に行うための仕組みを構築し、データベース化。



5. コーポレート・ガバナンス体制

AEON Report: P40-41

イオンは、1989年小売業でいち早く社外の役員を招聘し。常に経営の透明性、独自性を重視。
2003年には、国内企業で先駆けて「委員会等設置会社へ移行」し、公明正大な企業経営を実践。



ONE / AEON