地域社会の持続的な成長に貢献する よりスマートなイオンへ

PartI イオンのCSR活動

活動を通じて「平和」を追求する

金丸 私どもイオンは、1989年に「イオングループ1%クラブ」 (p.4)を発足し、環境保全や国際人材交流などを開始して以来、イオンの基本理念をもとにこれまでさまざまなテーマでCSR活動を推進してきました。2011年には、事業活動が中国・ASEANなどグローバルに広がり、イオングループが環境・社会に及ぼす影響も格段に高まってきたことから、CSRに関わる国際的なイニシアティブやガイドライン、ステークホルダーの皆さまの声、イオングループの事業特性や成長戦略を踏まえた「イオン サステナビリティ基本方針」を定めました。この基本方針のなかで、「低炭素社会の実現」「生物多様性の保全」「資源の有効利用」「社会的課題への対応」という4つの柱を立て、個別の取り組みごとにKPIを策定

し、経営と一体化したCSR活動となるよう努めてきました。

末吉 基本方針に「平和」「人間」「地域」という基本理念を入れているのはイオンらしく、大変好ましいと思いました。特に「平和」は、ビジネスの文脈ではあまりみかけない言葉で、平和あってこその流通小売業という、イオンのサステナビリティへの強い想いが示されています。

枝廣 私もそう感じました。ただその一方で、4つの柱の前提となる、イオンの世界や社会への課題認識がもっと見えるといいなと思いました。グローバル社会で今、そしてこれから何が問題になり、イオンはそこにどう関わっていて、だから何をしていくのか。もちろん、いろいろなステークホルダーとの対話のなかで決めた柱だと思いますが、グローバル企業として「なぜ今この4つなのか」を、将来目指す社会環境を考えながら語ることで、より多くのステークホルダーの納得が得られ、また「平和を

追求する」という理念も生きてくると思います。

大石 立場上、消費者視点で企業の取り組みを見ているのですが、消費者にCSR活動の意義――なぜこういう活動をしているのかを知ってもらう際に最も大きな役割を発揮できるのは、流通小売業だと思っています。消費者は、日々、店舗で買物をしています。その際、商品選択の判断に役立つようわかりやすく社会課題や取り組みを伝えることができれば、消費のありようが変わる、つまりライフスタイルを変える大きな可能性をもつ業態だと思うのです。

末吉 毎日、何百万という消費者が何百万ものモノを消費している、そのなかでたとえば「食」であれば、自然の恵みをもたらす地球環境が今、どんな問題を抱えているのかを知らせることは大変有意義なことです。それは同時に、小売業を営むイオンのビジネスのサステナビリティにとっても切実な事柄のはずです。さきほど、経営と一体化したCSR活動を志向しているというお話がありましたが、サステナブルな社会を実現しないとイオン自身の経営が成り立たない、だからこんな活動をしていますという大きなストーリーが必要ですね。

山梨 ご指摘ありがとうございます。内部的にはいろいろな 議論を経て決めているのですが、外部の方にご紹介す る場合はどうしても「何々をやります。やりました。」的 な言い方になってしまっており、また我々自身も中長期 的な環境・社会課題をしっかりと見通した上で活動に落 とし込んでいるかと問われると弱い部分はあると思い ます。今後の発信の中で反映してまいります。

一では次に、そうした課題認識も多少意識していただきながら、2014年から新たに取り組み始めた「ビッグチャレンジ 2020」についてご紹介いただけますか。

PartII「ビッグチャレンジ2020」

成長戦略の遂行に伴う重要な取り組みを特定

金丸 イオンは現在、「アジアNo.1のリテーラー」を目指して、 グローバル市場のメガトレンドに対応した「4つのシフト (p.2)」戦略と、トップバリュのリニューアルなど「商品 本位の改革」を柱とした中期経営計画を実行していま す。これら成長戦略の遂行にあたって、イオンが果たす べき責任は何か、事業を通じて課題解決に貢献できる



ことは何かという観点から、2014年3月に4つの柱を含めたさまざまな議論を、できる限り将来を見据えながら議論しました。こうして浮かび上がった10の活動項目を、2020年までのKPIとともに定めた計画が「ビッグチャレンジ2020」(p.10)で、ここには、従来からの取り組みをより強化していく項目と、重要であるにも関わらず注力できていなかった項目が含まれています。また、10項目のなかでも特に注力していく活動として「ecoプロジェクト」「持続可能な調達」「ネクスト1000万本」「廃棄物ゼロ」を選定しました。

山梨 基本理念やサステナビリティ方針に基づき、課題ごとに個々に取り組む段階を経て、イオンのCSR活動の現在地は、環境・社会課題の解決を本業のプロセスに取り込み始めた段階、あるいは一部の取り組みを捉え、差別化戦略として推進し始めた段階にあると考えており、こうした流れをより加速していくために、2020年を目指してCSR活動が経営とより一体化された状態にチャレンジしていくこととしました。

――それでは注力4分野の考え方や取り組みについてお聞かせいただき、皆さまのご意見を頂戴したいと思います。

PartⅢ [ecoプロジェクト]

省エネ、創エネ、そして防災拠点として

金丸 「ecoプロジェクト(p.39)」は、近年の節電・省エネに対する社会的なニーズの高まりや東日本大震災の経験を踏まえて、エネルギー使用を「へらす」、再生可能エネルギーを「つくる」という環境の視点に加え、非常時には防災拠点として地域を「まもる」、すなわちくらしのライフラインを目指して取り組んでいる活動です。



枝廣 淳子 様

NGOジャパン・フォー・ サステナビリティ 代表 有限会社イーズ 代表取締役

大石 美奈子 様

公益社団法人 日本消費生活アドバイザー・ コンサルタント・相談員協会理事 環境委員長



イオン株式会社 社外取締役 指名委員会議長 報酬委員 国連環境計画・金融イニシアチブ (UNEP FI) 特別顧問



山梨 広一
イオン株式会社
執行役 経営企画担当

金丸 治子
イオン株式会社
グループ環境・
社会貢献部 部長

Aeon Environmental and Social Report 2015 12

- 末吉 省エネ・創エネ自体は、イオンだけでなく世界全体で進めていくべき取り組みです。そのなかでイオンがユニークなのは、「店舗」というインフラを活用して防災拠点としているところかと思います。
- 枝廣 イオンらしい素晴らしい取り組みだと思いますが、 「eco」のなかに防災拠点という役割が入っているのが枠組みとしてややわかりづらい印象を受けました。
- **金丸** そこは我々も随分悩んだ部分で、「スマートイオン」という枠組みを設けて紹介するようにしています。
- 枝廣 これは提案ですが、地球温暖化や被災といった状況に 打ち克つ取り組みとして、最近私がよく言っているレジ リエンス――何かあったときでもしなやかに立ち直れ る力をイオンは地域ごとに発揮していくと、そういう活 動としてまとめてみてはどうかと思いました。
- 末吉 防災拠点というのは、3.11の時に避難場所を提供して地域から評価されたことがベースになった取り組みなんですが、社外取締役の立場から言うと、ecoプロジェクトは競争条件なんですね。地域ごとに他店舗と競争するなかで、イオンとしてどういう競争優位性を発揮していくのか。安さやおいしさ、デザインといったこれまでの競争要因から、eco、そして防災という価値を打ち出そうとしている。その方向性が消費者に評価され、業績が上がった時に、イオンが目指すCSR活動と経営の一体化が実現すると思います。
- 大石 話が変わってしまいますが、私が関心をもったのは10 項目のなかにある「自然冷媒の冷蔵・冷凍設備の導入」です。先日、改正フロン法に関わる会議に出席してい



- て、「値段が高くてなかなか導入が進まない」という話 を聞いたものですから、イオンには率先して取り組んで いってほしいと思いました。
- 金丸 ありがとうございます。2011年11月に2015年度以降 の新店舗のすべてに自然冷媒を使用し、既存店舗も順 次切り替えていく「自然冷媒宣言(p.42)」を打ち出しました。現状、対応メーカーが少ないことから、確かにコストが高くつくのは悩ましい問題ですが、環境省の補助事業を活用し進めてまいります。
- 枝廣 ぜひアピールしていただいて、他のメーカーが参入して くるような環境づくりをしてほしいですね。

PartIV「持続可能な調達」

経済・環境の両側面を踏まえた方針を策定

- ――では次に「持続可能な調達」というテーマです。イオンは 2014年に「イオン持続可能な調達原則」「イオン水産物調達 方針」を掲げています。
- 金丸 さきほど末吉さまから「自然の恵み」を失うことはイオンにとって切実な問題とご指摘いただきましたが、まさにその通りで、たとえば水産物は今、枯渇の危機に瀕している魚種も少なくありません。そこでイオンは、安定供給という責任を果たしつつ、水産物の持続可能性や多様性保全を図っていくために「イオン水産物調達方針」を策定し、2006年から海のエコラベルと呼ばれる「MSC認証(p.50)」を付けた水産物の取り扱いを開始しました。現在、国内最多の13種23品目を販売しています。
- 末吉 以前は生物多様性を「生き物を大切にしよう」「絶滅危惧種を守ろう」という側面で捉える人も多く、間違いではないのですが、企業が取り組む以上、ビジネス側面でも捉える必要があると思います。その点、安定供給という経済面、生物多様性という環境面の双方に配慮した取り組みとして評価できると思います。
- 大石 マグロやウナギで問題となっているように、水産資源の 枯渇という、我々が直面している現実をよりしっかりと 消費者に届けていくことが重要になると思います。実 際、認証の背景にある現実を知らないお客さまも多い のではないでしょうか。
- 末吉 欧米では高級食料品店ほど環境に配慮した商品が数 多く揃っていて、お客さまもそのことをよく知っていて、 一つの消費トレンドを形成しています。一方で、日本の

小売業は低価格品を目立つ場所に置くケースが多いように思います。認証取得した商品を思い切って目立た せる方が消費者啓発の面からも、また中長期的には収益の面からも良いのではないでしょうか。

- 山梨 確かにそうかもしれません。我々流通小売業というのは、競争相手との勝ち負けの結果が数時間単位で見えてしまう世界で、そうすると目の前で起こる出来事に執着せざるを得ない局面、たとえば、低価格の訴求を強調する局面がどうしても出てきます。そうした問題、いわば永続的な理念と日々の現実の間にあるジレンマを店舗の仲間たちとどう乗り越えていくか、そこに我々流通小売業の大きなチャレンジがあると考えています
- 枝廣 そうしたジレンマのなか、2006年という早い時期から 認証商品に取り組んできたことは評価できますし、他 の流通小売業にもぜひ取り組んでいただきたい活動だ と思います。一方、気になることとして、認証を取得し た水産物を売ることで、資源枯渇への影響をどの程度



減らしたのか、また、そもそも資源枯渇のおそれがある水産物にどのぐらい依存しているのかということが知りたいと思いました。依存も影響もこのぐらい大きいからこういう活動に取り組んでいる、現状このレベルまで達成している、とい

う報告ができればもっと信頼感が増すと思います。

金丸 ありがとうございます。これからも認証商品の拡大に取り組み、できるだけ影響なども報告してまいります。依存度や影響を発信していくという姿勢は他の取り組みにも活かしていく必要があると思います。

PartV 森の循環「植える」、「育てる」、「活かす」 イオンの原点を示す活動として

- 一では「森の循環」の話題に移らせていただきます。2013 年に1000万本を実現して以来、育てる、活かすという取り組 みを強化されていますね。
- 金丸 はい、取り組みを開始して20年以上経つと店舗周りの 木もかなり育って森を形成している場所も数多くあり ますし、人工林の場合、ある程度の伐採が必要になり ます。そこで、間伐材を利用した商品の開発や、NPO



と協力して実験的に林業の後継者づくりなどに取り組んでいます(p.52)。また、木材活用の一環として、ミニストップでは適正管理された森林から採った木材であるFSC認証木材を活用した店舗づくりを進めており、100店を超えました。

- 末吉 それは広く知ってほしいですね。わかりやすいように 店舗内の一部の内部構造を見えるようにしたらどうで しょう。
- 枝廣 意識啓発、環境教育になりますね。ちなみに植樹による CO2の吸収量はどのくらいになるのでしょう。20年間 で1000万本というと、どれだけ生物多様性にプラス の効果を生み出したのかを知りたくなります。
- 金丸 外部機関に依頼して定期的に吸収量を報告しています。イオンの植樹はCO2削減というより、自然の大切さや社会が平和であることを地域の人々と共有するための活動、つまり基本理念の実践と位置づけていますので、トータルでの数字は実はあまり重視していませんでした。
- 末吉 私も社外取締役になって知ったんですが、植樹の原点は、岡田名誉会長が1980年代に、純粋に自然環境が 失われていくことに危機感を覚えたからなんですね。
- 大石 熱帯林の消失が温暖化や自然災害の話と結びついて 広く知られるようになる、その前のお話ですね。
- 末吉 その危機感が20年続いている。これはもうイオンの DNAと言ってもいいでしょう。ですから私は、仮に次 の1000万本に向けて新たな意義が出てきたとしても、 「生物多様性のために」「温暖化防止のために」ではな く「自然を大切にする心を地域の人々と共有するため」 「植樹を通じて人と人の交流の機会を創造するため」 という原点を示し続けていくべきだと思います。
- 山梨 基本理念をはじめとしたイオンの原点をゆるぐことなく 打ち出し続けることは、グローバルに規模が拡大する につれて重要性を増していますし、ぜひ参考にさせて いただきたいと思います。

13 イオン環境社会報告書2015 Aeon Environmental and Social Report 2015 14

PartVI「廃棄物ゼロ」

サプライチェーンを通じて取り組みを推進

――ライフサイクル視点で「廃棄物ゼロ」にするという取り組 みも強化すると伺いました。

- 金丸 これまでイオンは化石燃料の削減という視点からレジ 袋削減運動を継続してきたほか、植物由来の包装容 器なども積極的に活用し、一定の評価を頂戴してきました。今後、ライフサイクルトータルという視点では強 化すべき取り組みもまだまだあります。そこで製造、加工、物流など各段階で、より一層、資源の投入量や廃棄物を減らす取り組みを進めていきます。その一環として現在、イオンの店舗から発生する食品残渣を堆肥化する「リサイクルループ(p.58)」を実施しています。堆肥を活用した農産物や畜産物を商品化するなどの取り組みもより強化していきます。
- 大石 レジ袋の削減や資源ごみの回収によって資源の有効活 用や廃棄物削減が進むことは確かですが、より重要な ことは、こうした取り組みを継続しながら、消費者に資 源問題やごみ問題をより深く考えてもらうことだと思 います。社会的な意義や回収したごみの行方などもわ かりやすいかたちで示してくれるとありがたいですね。
- 枝廣 私も廃棄物ゼロへの挑戦は素晴らしい取り組みだと 思います。また、そうであるからこそ、外部に伝える際は 「廃棄物」をどう定義し、サプライチェーンのどの範囲 までをカバーする活動なのか、さきほども言いましたが 全体像のなかでどれだけ進んだかを教えて いただけるといいですね。
- 大石 あと、消費期限や賞味期限の違いなども消費者に近い流通小売業として浸透させていってほしいと思います。ところで、廃棄物ゼロとは別の問題として、「食品ロス」の問題にはどう取り組んでいますか。
- 末吉 日本では年間約1,700万トンの食品廃棄物があります。そのうち、本来食べられるのに廃棄されている食品が約600万トンほどあると言われています。
- 金丸 メーカー・卸・小売店間の返品ルールなど1社だけでは解決が難しいことから、農林水産省の食品ロス削減のための商慣習検討ワーキングチームなどに参加しています。また、一部の店舗ではフードバンクとも協業しています。

PartVII 将来に向けて

地域の社会インフラとして取り組みを強化

――最後になりましたが、本日の討議を通じてどんな感想を おもちになりましたか。また、参加者の皆さんにも将来につ ながる提言などを頂戴できればと思います。

- 山梨 防災拠点でもあるスマートイオンに対して、地域貢献といった面での評価をいただきましたが、イオンは、理念に掲げるように、「地域に対して何ができるか」ということを非常に重視しています。地域のお取引先や自治体、NPO、NGOの方々とともに地域で暮らす方々に対して商品や情報、場の提供を通じてどれだけ貢献できるかが我々の存在価値だと考えています。今年の株主総会でも、社長の岡田は今後の成長に向けたキーワードの一つに「エコシステム」という言葉を使いました。これは「生態系」であり、ビジネスでは「経済圏」という言葉が使われることがありますが、我々としてはより広く意味をとって、地域のステークホルダーとつながりながら、ともに成長していく姿をイメージしています。ですから、皆さまのお話を聞いて地域により根ざした存在になるという想いを一層強くしました。
- 末吉 「スマートイオン」は今、次世代型店舗を示す言葉ですが、私は今の話を聞いて、イオンというグループのありようを示す言葉でもいいと思いました。店舗は省エネ・ 創エネ+地域の防災拠点、商品は持続可能かつ地域の 生活文化に根差した安全・高品質なもの、人材開発や



ガバナンスの面では…、というような整理の仕方があります。

- 枝廣 イオン全体をスマートに、という意見は賛成です。また、 さきほどしなやかに立ち直る力、レジリエンスの話をし ましたが、ハード面のレジリエンスとともに、ソフト面で のレジリエンス、山梨さんがステークホルダーとのつな がりと仰いましたが、地域の人々との絆もより一層重 視していただきたいと思います。そしてハードとソフト を併せもつスマートイオンが将来、地域のレジリエンス センターになるといいなと思いました。
- 大石 日本全体、特に地方では人口が減少し、事業が成り立 たない業種もでてくる時代へと向かっています。そのな

- かで「地域を重視する」という言葉はとても頼もしいと 思いました。もちろん、それは言葉で言うほど簡単では ないと思いますが、社会インフラとしての役割・期待は 大きいと思いますので、何とか地域のために頑張って ほしいと思います。
- 山梨 ご指摘いただいた「なぜやるのか、どこまでできたのか」という視点、「消費者への情報提供の場」という視点、そして「イオン全体がスマートになるべきだ」「地域のレジリエンスセンターになっては」というご意見を踏まえて、イオンが目指すエコシステムの実現に少しでも近づいていきたいと思います。本日はご多忙のなか、誠にありがとうございました。

ステークホルダー・ダイアログを終えて

地域の人々の「消費行動」と「ライフスタイル」を、 そして「グローバルなサプライチェーン」を スマートにシフトしていくイオンでありたい。



イオン株式会社 執行役 経営企画担当 山梨 広一

今回、有識者の皆さまからイオンのCSR活動に対するご意見をお聞かせいただいたことは、これからのイオンのCSR活動を考える上で大変参考になることばかりでした。そのなかには、イオンに対する期待と、率直なご懸念もありましたが、私はこれらは表裏一体であると考えています。規模が拡大するにつれ、イオンの人々や社会、環境に与える影響は増大しています。そのなかで、地球環境保全、生物多様性、廃棄物、地域活性化、いずれのテーマも、消費者に最も近い流通小売業であるイオン、グローバルなサプライチェーンを有するイオンが、ステークホルダーにわかりやすく課題認識を提示し、課題解決に向けた取り組みを示すこ

とができれば、人々の消費行動やライフスタイル、サプライチェーンをよりサステナブルに変えていくことができます。その反面、エネルギー・資源の持続可能性を無視した企業活動や全国一律な品揃えや価格訴求などだけにとらわれていると、ステークホルダーの信頼を得られなくなるばかりか、企業としての存続も危ぶまれる時代に私たちはいます。こうした認識、そして危機感が、イオンにとっての価値向上とステークホルダーの価値向上を結びつけた「ビッグチャレンジ2020」となっています。イオンは、これからもグローバルな視野で、また中長期の視点で経営と一体化したCSR活動に取り組んでまいります。

マテリアリティ特定プロセス

Process I 課題の特定 Process 2 優先順位づけ

ダイアログの 開催 Process 3 妥当性確認 Process 4 レビュー

15 イオン環境社会報告書2015 Aeon Environmental and Social Report 2015 16