グループ共通機能

人的資本：持続可能な事業成長を支える多様性・柔軟性への進化

執行役
人事・サステナビリティ担当
岡田 尚也

プロフィール

2015年イオンリテール(株)入社。2016年ビオセボン・ジャポン(株)営業部長、2019年同社代表取締役社長に就任。2022年AEON CO. (M)BHD.取締役副社長に就任、2024年同社取締役社長に就任。2024年3月執行役マレーシア担当を経て、2026年3月より現職。

経営戦略の実行力としての人的資本 —— 変革と継承

2026年、イオンは株式会社化100年の節目を迎え、さらには新中計を発表し、大きな転換期に入ります。事業の成長とともに多様な人材が集い、現在では14カ国で約67.5万人を超えるグループ人材が事業拡大を支えています。

イオンがさらに進化するためには、全従業員のポテンシャルを最大限に引き出す組織への変革が不可欠であり、新中計に対応した人材ポートフォリオを構築しなければなりません。これからの人的資本に求められるものは、多様性、柔軟性、そして持続可能性です。多様な人材を受け入れ、一人ひとりの自己変革と学びの風土を醸成すること。そして、持続的成長に不可欠な生産性の向上を実現することが重要です。私は、こうした環境変化を前提に、現状と目指す姿のギャップを直視し、戦略を実行する体制への変革を重視しています。人材への取り組みを、業績と直結する“経営戦略の実行力”として位置付け、教育・制度・環境整備に向けて2030年までに150億円の投資を計画しています。

一方で、守るべきものもあります。それは、ジャスコの創業者故・小嶋千鶴子が唱えた「教育は最大の福祉」という思想と制度で、イオンの重要なDNAとして受け継がれています。教育による能力向上が、お客さま満足につながり、職業人としても人間的にも成長することが従業員への最大の福祉であると考え、従業員が働きやすく、心ゆくまで活躍できる環境づくりに注力してきました。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」を推進し、公正で忖度のない制度を貫いてきました。それは、イオンらしい多様性・包摂性・挑戦する風土を育み、今後の持続的成長の土台となっています。こうした守るべき土台を堅持しつつ、人的資本・資産・システムの一元化を進め、新たな経営戦略に対応させていきます。地域と社会に持続的な価値を提供し続け、事業成長を確実なものにする——そのための原動力は、人的資本であると考えています。

《事業環境認識》

主な環境変化		環境変化がもたらす機会	
労働人口の変化	• 生産年齢人口減少により、優秀な人材の獲得競争が一層激化 • シニア・外国籍・女性の就業拡大に伴い、多様な人材の活躍機会が拡大	人材採用と戦略的配置	経営戦略と連動したスキルベースのタレントマネジメントで高度専門人材を育成・確保し、グループ成長に向けた適材適所を実現
賃金、人材流動化、テクノロジーの変化	• インフレや賃上げの進行により、継続的な人材投資の重要性が高まる • 人材流動化の加速やテクノロジーの進化により、働き方や人材マネジメントが変化	能力開発	学習基盤・機会を拡充し、個人のキャリア支援と専門スキル高度化を通じて、グローバル人材とグループ経営人材を育成
		働き方改革と合理性	ワークスケジュール運用とテクノロジー活用(研修・AI協業)で、業務効率化と生産性向上を推進
内部環境の変化	• 従業員の高齢化が進む一方、若年層の確保・活躍がより重要に • 若年層から中堅層への移行期におけるエンゲージメント維持・向上が課題	ダイバーシティ経営の進化	多様な人材が公平な機会を得て活躍できる職場環境を実現
		働きがいと企業価値の創造	組織風土改革とMBO・ビジョン浸透を軸に、人的資本と健康経営を推進し、労務リスクを抑えつつ働きがいと企業価値を高める

社長メッセージ
経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画(2026–2030年度)
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業
サステナビリティ
データセクション

グループ共通機能

人的資本：持続可能な事業成長を支える多様性・柔軟性への進化

人的資本を経営戦略の実行力へ ―― グローバリゼーションの加速

イオンにとって人的資本が重要なのは、従業員数が多いからではありません。企業の成長は、現場の力が価値になり、サービス品質と生産性、成長スピードが決まります。労働人口減少と人件費上昇を前提に、人的資本をコストではなく、経営戦略を実行する力への投資と位置付けます。重要なのは、目の前の人員確保や制度整備にとどまらず「将来の事業ポートフォリオを動かす人材」を必要な領域に確実に届けることです。人材需給を俯瞰し、必要な人材が必要な場所で活躍できる状態をつくることが人的資本経営の基点です。

例えば、次世代の成長を担うASEANを中心とした国際事業では、必要なグローバル人材は、大きく2つに分かれます。国内から適材を見出し現地駐在員として投入する人材と、その地域で将来の経営を担うローカル人材です。

イオンは、国内外問わず地域に溶け込み、地域に精通した人々の集合体でありたいと考えています。特に重要なことは、従業員一人ひとりが地域固有の文化的・社会的背景を深く理解し、最終的には各地域のローカル人材が経営を担っていくことをゴールにしています。そのために教育プログラムは既に一部導入・実施中ですが、さらなる充実とレベルアップが不可欠と考えています。国内では、経営幹部や若手社員まで、多様なレイヤーに合わせた研修を行っています。今後は国内と同じレベルの教育を海外でも実現していきます。

教育は最大の福祉 ―― 人材育成の基本的な考え方

イオンの基本理念に明示されている「人間産業」とは、小売業が日々多くのお客さまに接し、人と人のつながりを基盤としていることを意味しています。そして、お客さまをはじめとする全ての人との関わりのなかで基本となるのは、人間を尊重し、つながりを大切にすること。一人ひとりの力がグループの成長の原動力となるという思いを込めて、従業員の人材育成に注力しています。

《2026年度以降の取り組みの一例（採用・人材育成）》

■ **戦略的採用の強化**

革新の原動力となる高い創造力と主体性を備えた人材の採用を推進しています。2026年度より、グループ内の約20社に及ぶ事業会社において、2028年度卒業予定の学生を対象とした「職種別スペシャリスト採用」を開始します。

課題解決・技術革新・新たな価値創造を担う専門性を有し、入社初期から専門スキルを発揮できるポテンシャルを持つ人材を対象としています。大学・大学院での専攻や研究内容、保有スキル・資格、実務・プロジェクト経験などを重視し、学歴にとらわれず、人物評価と専門性を主な評価基準とすることで、多様な専門性や経験を有する人材の採用につなげていきます。

■ **イオン（株）とグループ各社の人材育成の進化**

- 「期待人材像」をもとにした新たな人材育成体系の構築
- グループ共通教育プログラムの構築
- 人材育成への積極投資

■ **グループ経営、事業の成長を牽引する人材の育成**

- 次世代経営人材候補の育成
- デジタル人材の育成

スキル起点のタレントマネジメントと、DX/AIによる生産性の再設計

イオンが人的資本を実行力へと変えるために、スキルを軸としたタレントマネジメントを強化しています。タレントマネジメントでは、「キャリア支援」「リスキリング」「社内公募」などを連動した人材循環を実現しています。狙いは、単に制度や仕組みを整えることではありません。どこにどのスキル・強みを持つ人材がいるのか、またどの分野が不足しているのかをグループ全体で可視化し、最適な配置と育成につなげることで、“固定された所属”に縛られない、“活かし切るべき資本”としてグループ力を最大化することです。

そして、挑戦する人が安心して役割や活躍の場を広げ、学びを深め、成果を出し、次の成長機会へつなげられる環境があってこそ、グループ横断の人材循環は機能します。公募による挑戦機会、学習機会、キャリア形成支援を連動させ、自律的なキャリア形成と適所適材の両立を進めます。スキルの可視化は、本人にとっても「自分の強みは何か」「次の役割に届くために何を学ぶべきか」を具体化する手がかりになります。学びの道筋が見えることで、挑戦は一部の人のものではなく、より多くの従業員に開かれ、組織全体の底上げにつなげます。

加えて、AIなどのテクノロジー活用も積極的に進めています。テクノロジーは人件費上昇への対応策にとどまらず、人的能力の限界を広げ、付加価値を生み出す時間を創出する手段です。省力化・効率化で生まれた時間を、人にしかできない業務や、お客さまへ直接価値をもたらす分野へと再配分していきます。

なお、人的資本への取り組みによる組織状態の変化や事業への効果は、データ（エンゲージメントサーベイなど）で検証し、PDCAを徹底します。大切なのは、「何がどう社内に良い影響を与え、事業成長にどう貢献したか」を数字

社長メッセージ
経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画（2026–2030年度）
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業
サステナビリティ
データセクション

グループ共通機能

人的資本：持続可能な事業成長を支える多様性・柔軟性への進化

や事実で語れることです。こうした実行と検証の積み重ねによって、人的資本が持続的な成長を生む競争力として機能するよう、絶えず取り組みを進化させていきます。

人も企業も持続的に成長する企業へ

これからの人的資本には、多様性・柔軟性・持続可能性が求められます。一人ひとりが学び、自己変革し、生産性向上につなげる。その先に、「人も企業も」サステナブルであることの両立が欠かせません。

私自身、国内外の現場から新規事業まで、構想を形にしながら改善と実行を繰り返すことで、「検証を伴う挑戦」が成長を生むと確信しています。不確実性の中でも意思決定し、学びながら前進すること。性別に限らず、年齢層、経験、部門といった偏りを抑え、若手だけ／経験者だけに偏らない混成の議論や判断で、視点の欠落を減らし、変化への感度と実行力を高められます。

人的資本は、今や経営の中核です。イオンが目指すのは、従業員一人ひとりの成長と企業の持続的な発展の先にある、グループ未来ビジョンの実現です。多様なキャリアパスや柔軟な働き方、グループ横断での挑戦機会を通じて、個々の能力を引き出し、その力を最大限に発揮できる仕組みと風土を整えていきます。これこそがイオンの人的資本経営の強みであり、あらゆる戦略や行動計画を成功へ導くのは、まさに「人」であるという私たちの基本的な考え方です。

人的資本への投資

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。」という企業理念のもと、従業員一人ひとりの可能性を信じ、各自が能力を最大限発揮できる職場環境づくりを進めています。持続的成長を支える経営人材・専門人材・グローバル人材の育成と採用を強化するとともに、教育投資の拡充、キャリア支援の強化、採用戦略の高度化を推進していきます。また、お客さまに対する価値創造を担う従業員こそが最大の経営資本であるという考えのもと、従業員の働きがい（エンゲージメント）向上を重要指標に設定し、国内外共通のサーベイ実施と組織風土の改善に取り組んでいます。革新し続ける企業集団として、生産性向上と人的資本投資の好循環を生み出すことで持続可能な成長を目指しています。

人的資本におけるグループ重要指標

人的資本経営の観点からグループにおける重要指標として4つを設定し、持続的成長とグループ価値の向上を目指し実践しています。

■ 基本理念の浸透度
グループ全体で理念研修・ビジョンMTを実施し、全従業員の理念共感と実践を推進

■ 従業員の働きがい
グループ最大規模のエンゲージメント調査と健康経営で従業員の働きがい向上を目指す

■ 職場の多様性
公正な評価・能力発揮の場を整備し、多様な人材が活躍できる職場を構築

■ 経営幹部育成状況
サクセッションプラン・階層教育を強化し、次世代経営幹部の育成体制を拡充

→ 詳細はP.69-73

社長メッセージ
経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画（2026–2030年度）
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業
サステナビリティ
データセクション