

AEON Report 2017



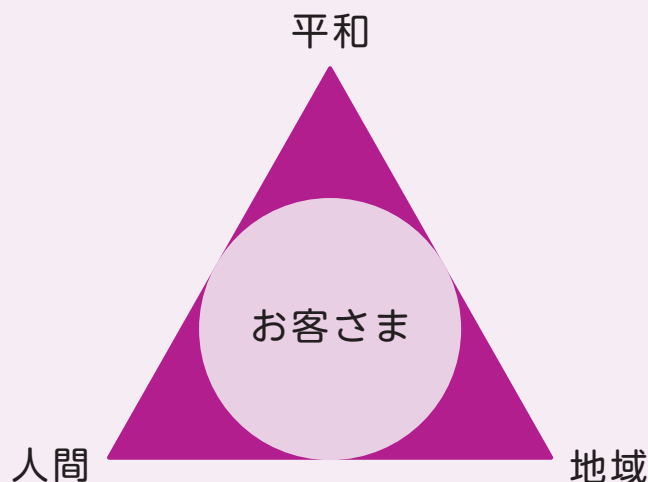


木が育ち、
人が集い、
未来をつくる



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。

編集方針

イオンは、事業活動そのものが、持続可能な社会の形成に貢献していると考えています。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、当期より「イオン環境・社会報告書」を含めた「統合報告書」を発行することとしました。

冊子前半は、経営の方向性や戦略、各取り組みの紹介に加え、イオンの経営そのものをさまざまな角度から編集するとともに、社会貢献活動などの非財務情報を総合的に盛り込んだ内容となっています。

後半では、純粋持株会社であるイオン(株)と、GMS(総合スーパー)事業、SM(スーパーマーケット)事業を中心に、「環境

「社会」の両面からグループ各社のサステナビリティの取り組みを取り上げています。また、2016年度に実施したマテリアリティアセスメントを通じ新たに特定した社会面の重点課題4項目を含めた7つの重点課題について、マネジメントアプローチやKPIの進捗状況、個々の活動内容を詳細に報告しています。

なお、本報告書は、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」を参考にしながら、社内各部門を横断したプロジェクトメンバーが、外部専門家の知見を取り入れて制作にあたりました。

※本報告書記載の「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。

目次

イントロダクション	4	リスクマネジメント	52
数字で見るイオン	4	情報セキュリティ	53
価値創造モデル	6	コンプライアンス(企業倫理)	54
価値創造の全体像	8		
経営の特徴	10	イオンのサステナビリティ	56
事業概要	14	イオンの植樹25周年	58
グローバル展開	16	特集1 ステーホルダー・ダイアログ	60
ハイライト	18	特集2 バリューチェーンにおけるCSRの推進	66
財務ハイライト		イオングループのCSR	70
非財務ハイライト		環境マネジメント	76
イオンの戦略	22	2016年度の取り組み報告	82
トップメッセージ	24	環境活動報告	
CFOメッセージ	26	低炭素社会の実現	84
イオングループ中期経営計画 (2017年度～2019年度)	28	生物多様性の保全	92
中期経営計画の初年度	32	資源循環の促進	102
イオンリテールとダイエーの収益構造改革を完遂 イオンリテール改革		社会活動報告	
ダイエー改革		多様な消費者課題への対応	110
イオンの商品に対する考え方	38	公正な事業活動の実践	122
		人権と多様性を重視した職場づくり	130
		コミュニティとの協働	140
コーポレート・ガバナンス	40	「平成28年熊本地震」への対応	148
イオンのガバナンスの特徴	40	継続報告 東北創生の輪を広げる活動	150
取締役会議長メッセージ	42	社外からの表彰一覧(2016年度)	153
監査委員会議長メッセージ	44	主な環境保全活動・社会貢献活動	
指名・報酬委員会議長メッセージ	45	公益財団法人の取り組み	154
役員紹介	46	GRIガイドライン対照表	160
コーポレート・ガバナンスの状況	48		
		会社概要	166

● 報告期間

2016年度(2016年3月1日～2017年2月28日)*

※決算時期が異なる一部の事業会社や一部の取り組みについては、報告項目ごとに対象期間を明記しています。

● 報告対象組織

純粋持株会社イオン(株)および連結子会社296社、持分法適用関連会社32社(2017年2月末現在)

対象範囲が上記と異なる場合は、報告項目ごとに明示しています。また、グループ主要各社が税引き前利益の1%を拠出し、さまざまな社会貢献活動を展開する「(公財)イオンワンパーセントクラブ」、および地球環境の保全に向けた「(公財)イオン環境財団」の取り組みも報告しています。

● 対象読者

お客さま、株主さま、投資家の皆さま、学生、グループ店舗の近隣住民の方々、お取引先さま、NPO、NGO、行政、イオンピープル(グループ従業員)

● 参照したガイドライン

- ・IIRC国政統合報告フレームワーク
- ・GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版(G4)」
- ・環境省「環境報告ガイドライン2012年版」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ・ISO26000 社会的責任に関する手引

免責事項

本報告書には、イオンの将来についての計画や戦略、業績に関する予想およ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および所信に基づく見込みです。

SNAPSHOT

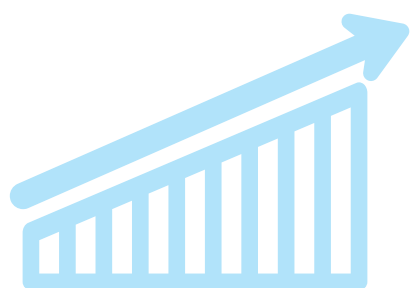
(2017年2月末現在)

259年

創業からの年数

1758年、現在のイオンの前身のひとつ「岡田屋」が三重県四日市で創業しました。以来、「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、革新を続けてきました。

1758

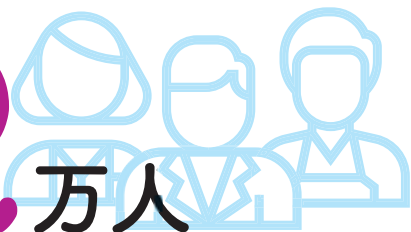


8兆2,101億円

営業収益

競争力のある企業、事業が高いシナジーを創出し、6期連続で営業収益日本小売業No.1を達成しました。また、2015年度は日本の小売業で初めて8兆円を突破しました。

52万人



グループ従業員数

イオンは日本および各国に約300社のグループ会社を有し、多様な人材が活躍しています。その価値観の違いを活かし、個々のスキルや能力が発揮されることで、一人ひとりが輝く環境づくりに注力しています。

13カ国



アジア展開国数

流通の近代化と生活文化の向上、平和で豊かな社会づくりに貢献したいという思いから、1984年のマレーシアを皮切りに、タイ、香港などでの事業を開始。お客さまのよりよい暮らしへの貢献を目指し、着実にアジアを中心に展開地域を拡大しています。



21,113 店舗※／カ所



店舗

イオンは、小売業を中心に7つの事業による独自のビジネスモデルで展開しています。国内外に広がるイオンの店舗は、地域のすべてのお客さまが安全・安心で快適な毎日をおくれるよう、地域に密着した新たな生活文化を提案しています。

※ 連結子会社、持分法適用関連会社

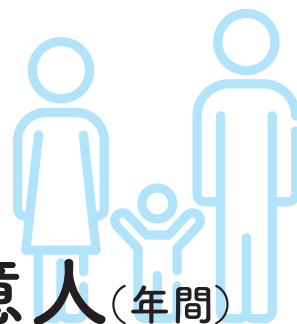
3,894 万人



イオンカード連結有効会員数

イオンでは、毎日のお買物に欠かせない決済手段として、1981年より金融事業をスタート。「イオンカード」の連結有効会員数は約3,894万人となり、日本をはじめ、アジア各国で会員数を伸ばしています。

12 億人(年間)



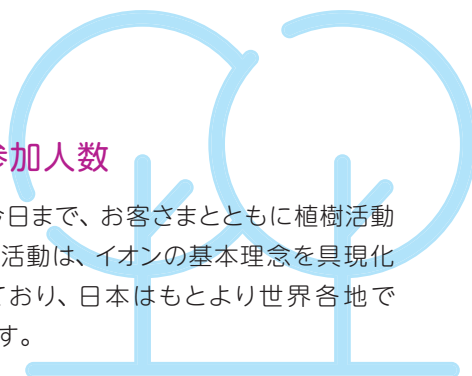
国内イオンモール来店客数

イオンは1969年、国内でいち早くショッピングセンターの開発に着手しました。これまで培ってきたノウハウを活かしながら、多くの地域でお客さまの豊かなくらしを実現しています。

1,144 万本
114 万人

植樹本数／延べ参加人数

イオンは1991年より今日まで、お客さまとともに植樹活動を継続しています。この活動は、イオンの基本理念を具現化する活動と位置づけており、日本はもとより世界各地で積極的に推進しています。



VALUE CREATION MODEL

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、お客さま一人ひとりの夢のある未来の実現に向け、グループ・事業の成長と地域社会の発展を両立させるサステナブル経営を実践しています。その推進に向け、イオン独自のコーポレートガバナンス体制を敷き、イオンを取り巻く環境変化の適合を予測したグループ中期経営計画を策定、実行しています。

また、各事業はそれぞれの事業領域においてNo.1となるべく、グループ共通戦略に則った事業戦略を策定し、実行しています。

イオンは、絶えず革新し続ける企業集団として、お客さまの期待を超える幸福感（ハピネス）を提供するべく、新たな価値を創出し続けていきます。

グループ・事業の
さらなる成長

環境変化へ適合
マクロ環境／法規制

環境課題

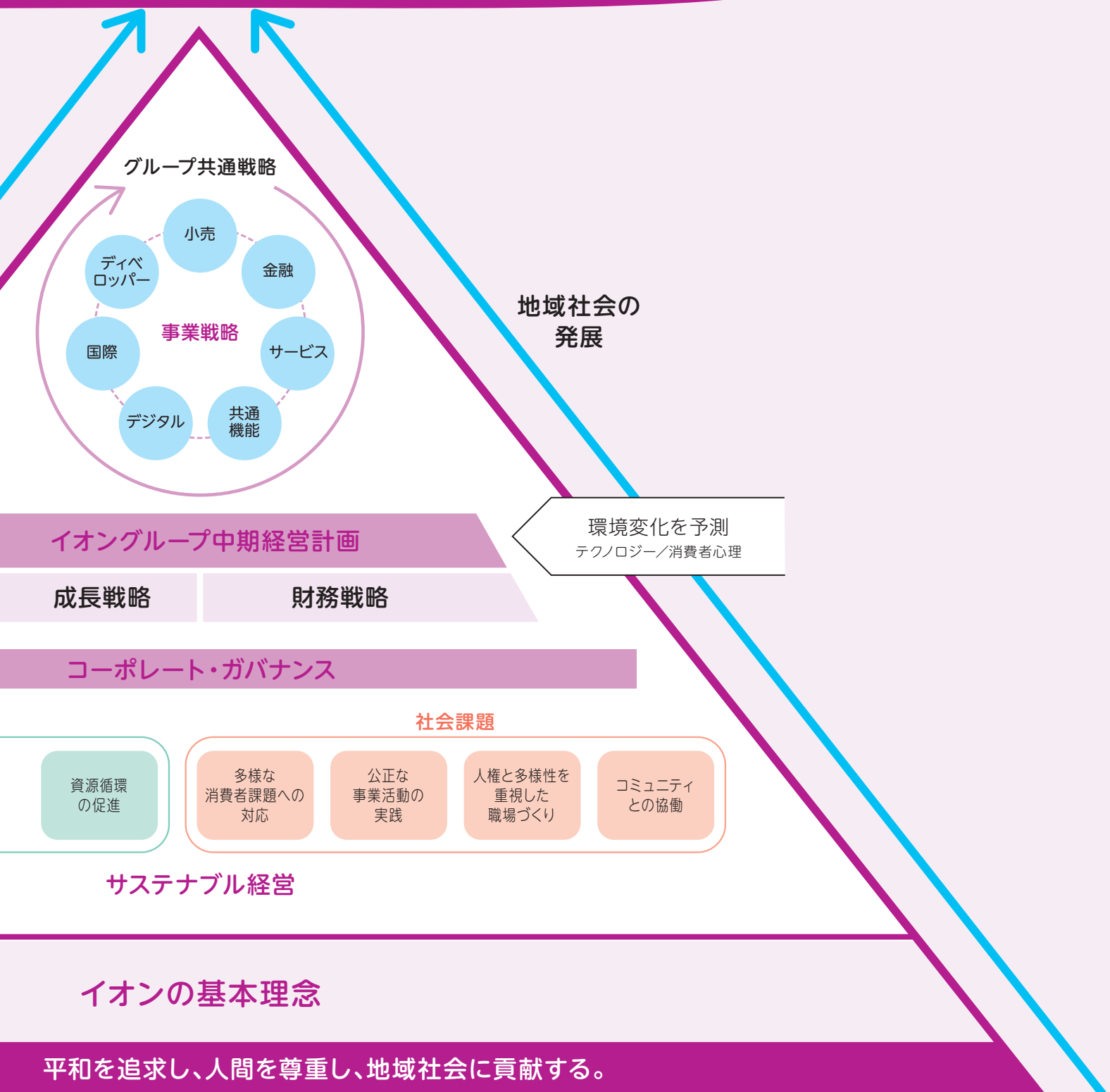
低炭素社会
の実現

生物多様性
の保全

お客さまを原点に



2025年を見据えた 夢のある未来へ

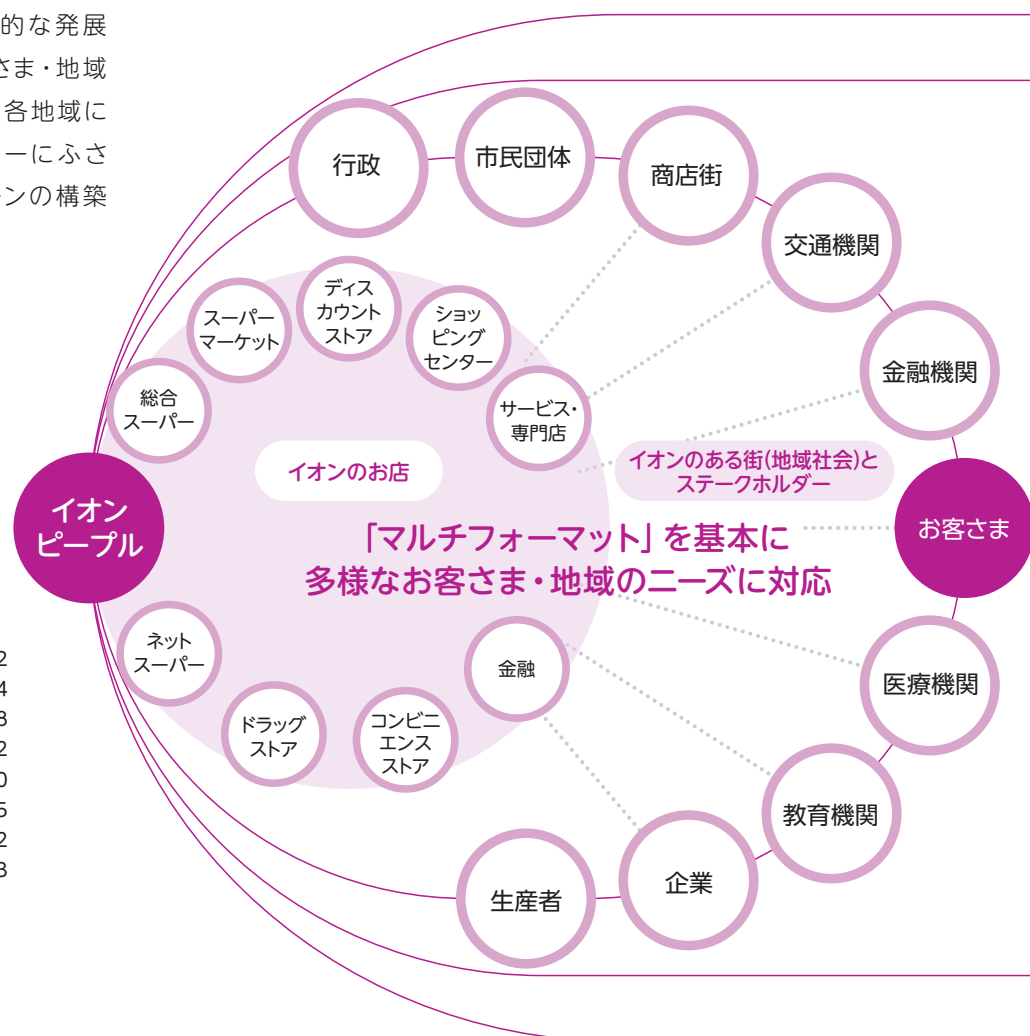


VALUE CREATION OVERVIEW

イオンでは、地域社会の持続的な発展に貢献するべく、多様なお客さま・地域のニーズに対応するとともに、各地域において、アジアNo.1リテ일러にふさわしい責任あるバリューチェーンの構築を推進しています。

「イオン行動規範」など 企業行動指針に 則って事業を推進

・イオンの基本理念	P.2
・イオン行動規範	P.54
・コーポレートガバナンス基本方針	P.48
・イオン サステナビリティ基本方針	P.72
・イオン人事の基本理念	P.130
・イオンの人権基本方針	P.135
・ダイバーシティ推進	P.132
・イオン個人情報保護方針	P.53



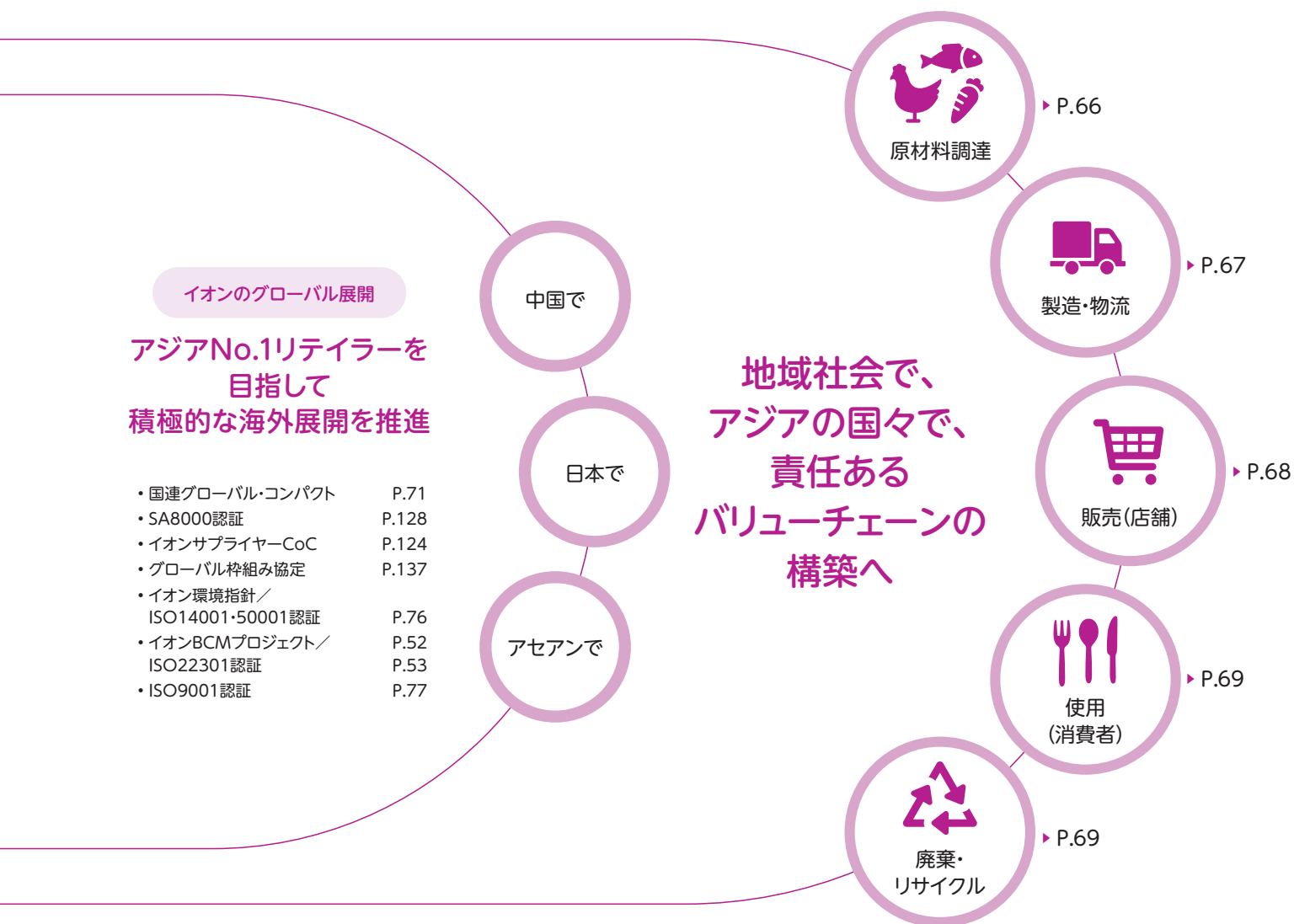
地域の人々とともに サステナブルな社会の実現へ

・イオン 森の循環プログラム	P.98	・公益財団法人イオンワンパーセントクラブ	P.154
・にぎわい東北／イオン心をつなぐプロジェクト	P.150	・公益財団法人イオン環境財団	P.158
・イオン社会福祉基金	P.144		

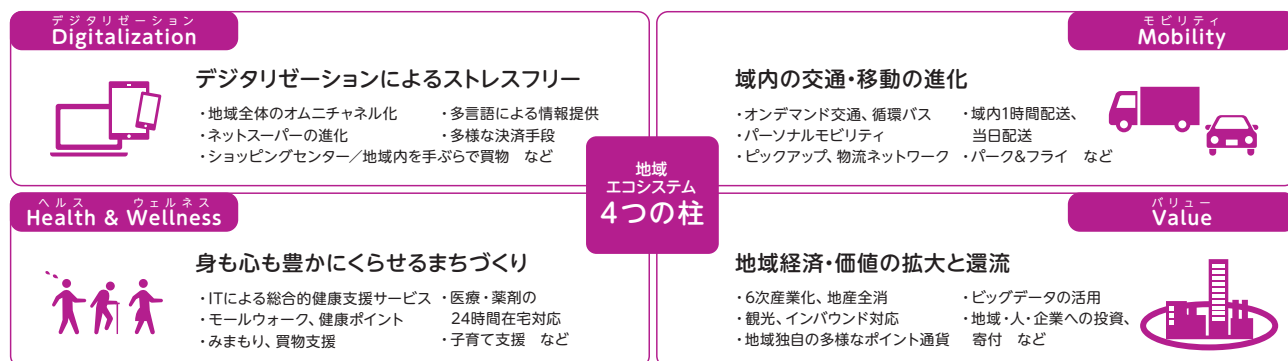
デジタル時代における 地域の皆さまの 新しい価値観に応え、 新たな地域発展を目指す 「地域エコシステム」構築を開始

2016年4月、イオンは、基本理念に基づき「小売業は地域産業」という考えの具現化のひとつとして「地域エコシステム」の構築に向けた取り組みを開始しました。同取り組みは、地域の皆さまや行政、企業などさまざまなメンバーと一体となって地域が抱える「課題」を解消しながら「魅力」や「競争力」を共創していく活動です。「デジタルリゼーション」「ヘルス&ウェルネス」「モビリティ」「バリュー」をキーワードに、地域社会の持続的な発展を実現する生活・産業プラットフォームの構築を目指します。

イオンの本社がある千葉市を皮切りに同市の未来都市実証特区において、さまざまな新しい取り組みに地域・行政と一体となって挑戦しています。



エリアごとに「地域エコシステム」の輪を広げ、
地域社会の発展・明るい未来の創造に寄与していきます。



OUR STRENGTH

小売中心の多様な事業展開で、 グループマネジメントを推進

国内外の約300社が連携し、
事業の枠を超えたスケールメリットを活かすとともに
グループシナジーを追求しています。
事業各社の成功事例はグループで水平展開し、
より大きな成果につなげています。
また、情報システム開発や経理・
会計業務などのバックオフィス機能は
グループで集約することにより
コスト削減を実現しています。



イオンのNo.1事業領域 (2016年度実績)

総合スーパー売上	食品スーパー売上	国内ショッピングセンター売上	流通系クレジットカード ショッピング取扱高
3.0兆円	2.9兆円	2,700億円	4.5兆円
ドラッグストア売上	ビル・マンション管理売上	アミューズメント施設売上	
6,230億円	2,670億円	650億円	



次代を見据えた新たな事業創造の変遷

日本国内の社会情勢	イオンの革新
1970年代 日本の消費構造の変化、 小売業の地位向上	チェーンストア確立、ショッピングセンターの開発 イオンは、小売業のビジネスの在り方そのものを見直し、継続的に革新を続けています。日本においては個人商店が主流の時代から、チェーンストアの確立を先導し、店舗・企業規模の拡大、流通の近代化を推進しました。さらには、急速に進展するモータリゼーションを背景に、ワンストップショッピングを提供するショッピングセンターの開発にもいち早く着手しました。
1980年代 消費の充実、 生活水準の高度化	「新業種・新業態」の開発、東南アジアへの展開 1980年代は、バブル経済の到来により生活スタイルが変化し、市場が急速に拡大していきました。イオンはその流れを受け、コンビニエンス事業を手がけるとともに、次々と専門店事業を開発。さらに、決済手段を提供する金融事業に加え、日本で培った近代小売業の技術をアジアでも展開するなど、小売業を中心とした多角化経営を国内外で推進しました。
1990年代 デフレ経済の到来と 少子高齢化の加速	大型スーパーマーケットの開発、ドラッグストアの展開 1990年代に入ると、バブル経済の崩壊や大店立地法の規制緩和など小売業を取り巻く環境が激変する中、イオンは業態構造をゼロベースで再構築しました。既存店舗のスクラップ&ビルドを加速すると同時に、大型スーパーマーケット「マックスバリュ」を開発。また、少子高齢化社会の到来や健康保険制度の改正などの環境変化を踏まえドラッグストア事業の展開も推進しました。
2000年代 海外企業による日本進出 加速化と生活スタイルの 多様化	店舗拡大と合併の加速、新たな業態・電子マネーの開発 2000年代に入ると、日本企業のグローバル化とともに、海外企業の日本進出も加速化。イオンは、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店舗拡大に注力しました。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。また、電子マネー「WAON」の導入など、お客さまの変化を見据え、さまざまな挑戦を続けました。
2010年代 グローバル化の進展と 消費環境の多様化	グローバル展開の加速、多様なニーズに応える業態の開発 2011年、イオン(株)は、アセアン本社、中国本社を設立、アジアにおいてグループ一体となりマルチフォーマットでの展開を進めました。国内ではシニア人口や単身世帯、働く女性の増加による生活スタイルの多様化に合わせ、独自のGMSモデル「イオンスタイル」を開発。さらに、フランスの冷凍食品スーパー「ピカル」、同じくフランスのオーガニックスーパー「ピオセボン」を日本で初めて展開するなど、消費環境の多様化に対応しています。



地域に根ざした サステナブル 経営

イオンは、「地域社会への貢献」を基本理念の柱に掲げています。

事業を通じて、地域社会の発展に寄与することこそが私たちの使命であると考えています。



多様な 人材を活かした 経営

イオンは「企業の最大の資産は従業員である」という考え方のもと、一貫して人材育成を重視してきました。また、多様な従業員の個々の能力や価値観を最大限経営に活かすことが企業成長につながると考えています。





グループ・事業の発展と 地域社会への貢献を両立

お客さまが感じる「幸福感(ハピネス)」という価値を、持続的に提供し続けられるよう、常に環境への配慮と地域社会の発展を願う、コーポレート・シチズンシップの精神を重視しています。

イオン 幸せの黄色いレシート
キャンペーン登録団体数

25,300団体

(2017年2月末時点)

地域密着経営の 推進

「お客さま第一」を原点に、地域ごとに異なる消費者のニーズに迅速に対応し、地域に根ざした活動や事業を展開しています。

行政との包括提携数
(道府県・政令指定都市・市町)

102件

(2017年2月末時点)

新たな地域共生のカたち 「地域エコシステム」の 構築を推進

デジタル化が進む現代社会において、地域の発展を願う行政機関や病院、大学や他の企業・施設などと連携した新たな地域共生のカたちを構築していきます。

「ご当地WAON」累計寄付額総額

9億8,400万円

(2017年2月末時点)

企業の歴史は 合併の歴史

1969年のジャスコ誕生以来、「商業を通じて、地域社会に奉仕しよう」という同じ志を持つ企業と「心と心の合併」を重ね、互いの企業文化を尊重ながら発展してきました。



オーナーシップを育む 教育制度

「従業員に対する最大の福祉は教育である」という考えのもと、次世代の経営人材育成機関「イオンDNA伝承大学」を開校するなど、あらゆるキャリアステージに応じた従業員教育に取り組んでいます。

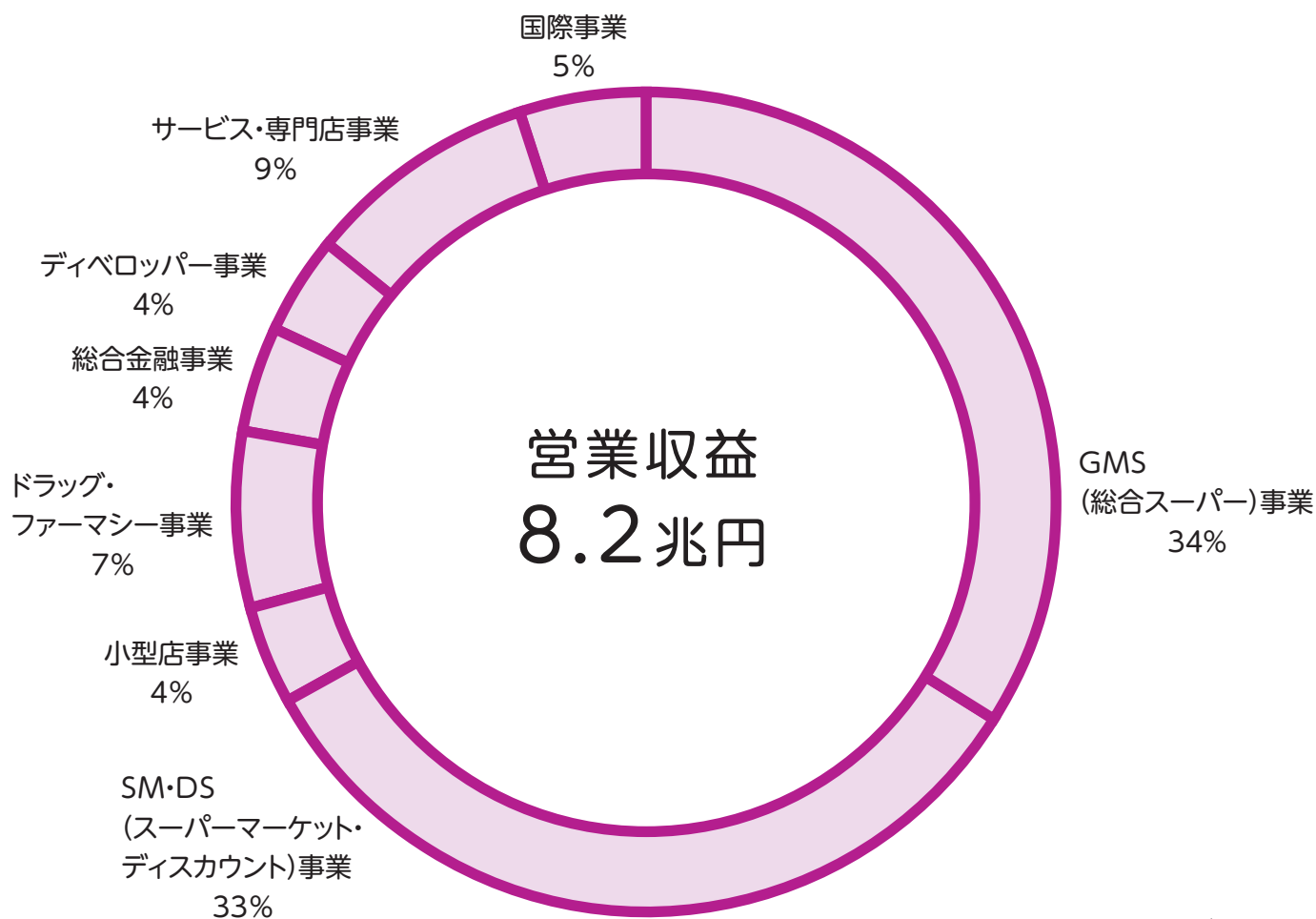


多様性を活かした 人材活用

機会均等と公正の原則を貫きながら、国籍、性別、学歴、年齢を問わない実力主義、能力主義をベースとした人事制度の精神を大切にしています。



BUSINESS OVERVIEW



※2016年度実績ベース・事業セグメント



GMS(総合スーパー)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・DS(スーパーマーケット・ディスカウント)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・小型店を展開。食品を中心に、毎日の暮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。



ドラッグ・ファーマシー事業

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

日本およびアジア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、サービス・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

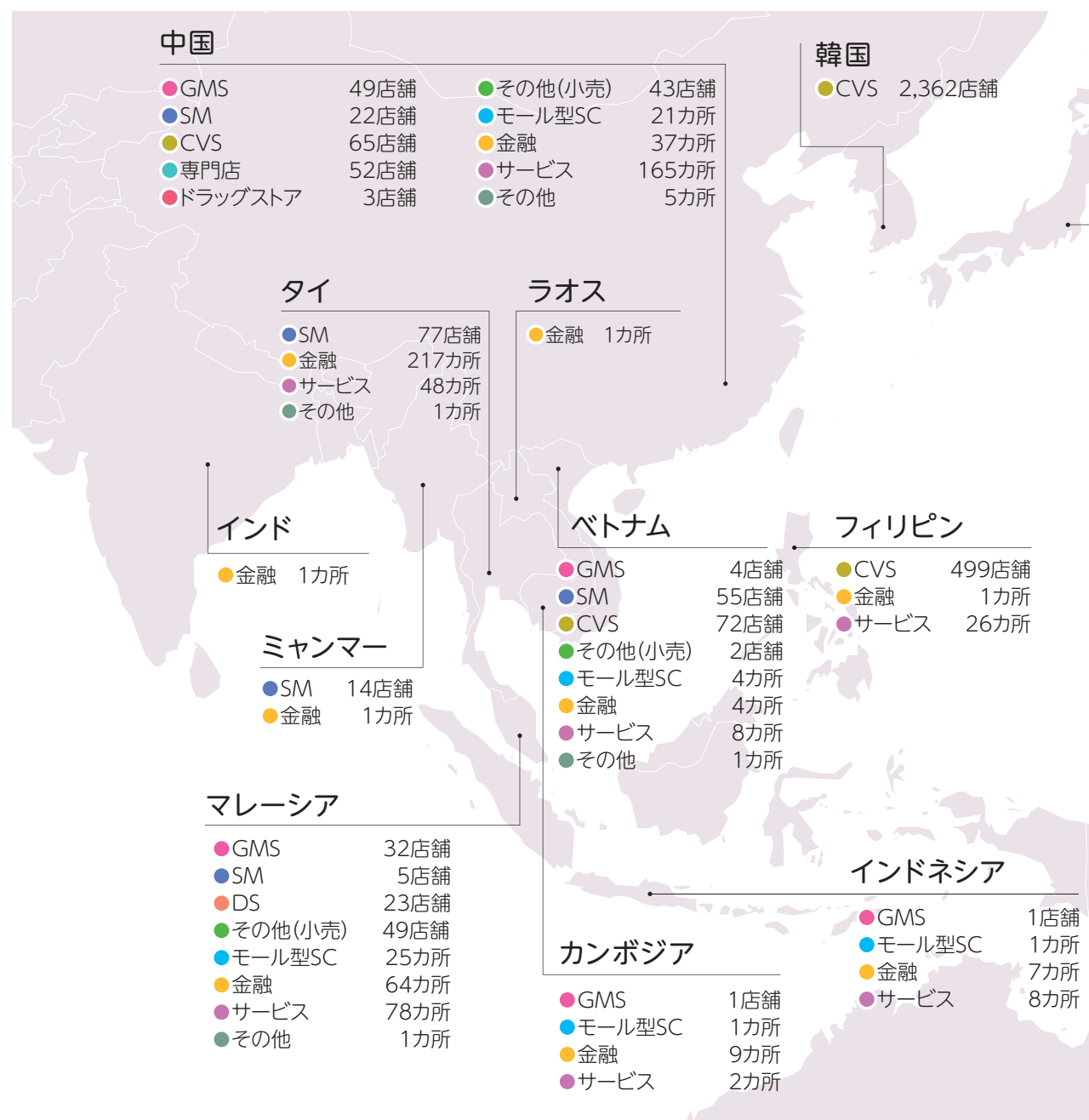
中国・アセアン各国において、総合スーパー、スーパーマーケット、ディスカウントストアなどを展開。国・地域で異なるライフスタイルに合わせた商品・サービスを提供しています。

※報告セグメントの変更などに関する事項

2017年度第1四半期連結会計期間より、事業セグメントの区分方法を見直し、「SM(スーパーマーケット)・DS(ディスカウントストア)」および「小型店」事業を統合し「SM」事業とするとともに、従来「その他」に含めていた「デジタル」事業を「GMS(総合スーパー)」事業に統合しました。また、主な事業会社の変動として、従来「小型店」事業に含めていたオリジン東秀株式会社は、「GMS」事業との親和性を考慮し「GMS」事業に変更しています。

GLOBAL EXPANSION

連結子会社、持分法適用関連会社の店舗および駐在員事務所の数



● GMS (総合スーパー)	626 店舗	● SM (スーパーマーケット)	2,129 店舗	● DS (ディスカウントストア)	566 店舗
● HC (ホームセンター)	119 店舗	● CVS (コンビニエンスストア)	5,261 店舗	● 専門店	4,352 店舗
● ドラッグストア	3,980 店舗 ^{※1}	● その他(小売)	883 店舗	● モール型SC (ショッピングセンター)	303 カ所 ^{※2}
● NSC (近隣型ショッピングセンター)	175 カ所 ^{※3}	● 金融	705 カ所	● サービス	2,005 カ所
● その他	9 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

合計 **21,113** 店舗／カ所
(2017年2月末現在)

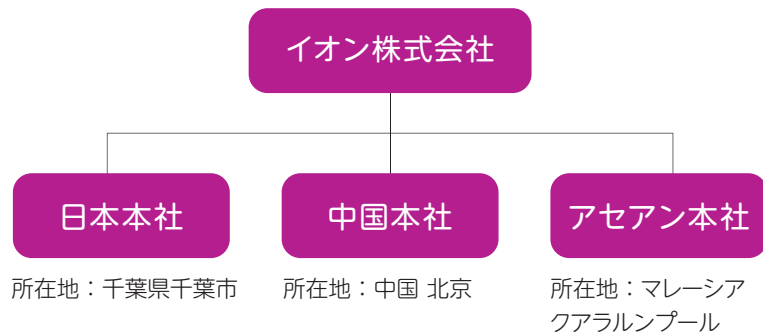
3本社体制

日本

●GMS	539店舗
●SM	1,956店舗
●DS	543店舗
●HC	119店舗
●CVS	2,263店舗
●専門店	4,300店舗
●ドラッグストア	3,977店舗
●その他(小売)	789店舗
●モール型SC	251カ所
●NSC	175カ所
●金融	363カ所
●サービス	1,670カ所

オーストラリア

●その他 1カ所



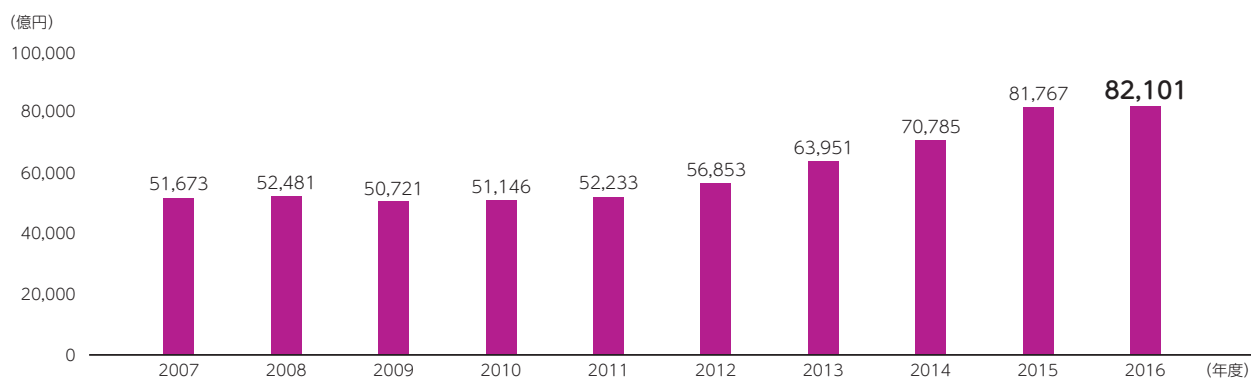
中国・アセアン地域におけるイオンの主な歩み

1985年	ジャスコストアーズ(香港)を設立(現 イオンストアーズ香港)
1985年	マレーシア・タイに海外1号店をオープン
1987年	中国(香港)に1号店をオープン
1991年	「イオン ふるさとの森づくり」スタート 1号店はジャヤ・ジャスコストアーズ マラッカ店(現 イオンマラッカSC)
1996年	中国本土に1号店をオープン
1998年	中国「万里の長城・森の再生プロジェクト」 1回目の植樹を実施(現 (公財)イオン環境財団)
2001年	アジア地域での「学校建設支援事業」をカンボジアからスタート (現 (公財)イオンワンパーセントクラブ)
2002年	アセアン地域各国での植樹活動をカンボジアからスタート ～ (現 (公財)イオン環境財団)
2011年	アセアン本社を設立
2011年	中国本社を設立
2012年	マレーシアで「イオン チアーズクラブ」活動開始
2012年	中国で「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」開始
2014年	ベトナム1号店、カンボジア1号店を出店
2014年	中国で「イオン チアーズクラブ」活動開始
2015年	インドネシア1号店を出店
2015年	タイ、カンボジアで「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」開始
2016年	ミャンマーで、スーパーマーケット事業を開始

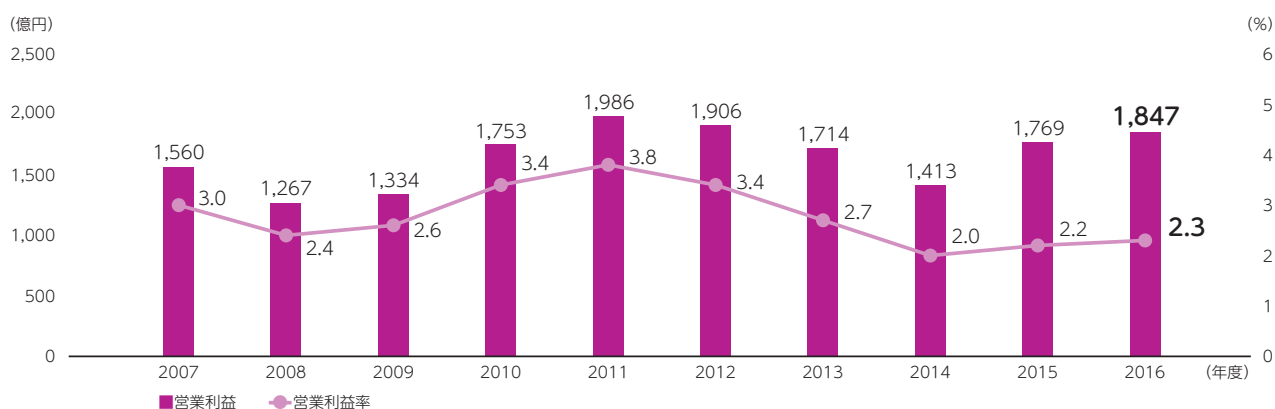
HIGHLIGHTS

財務ハイライト

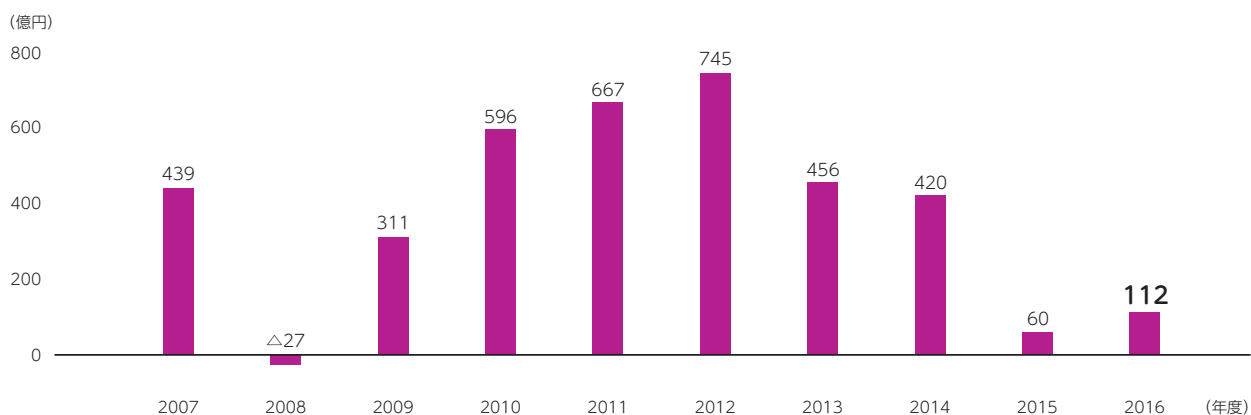
営業収益



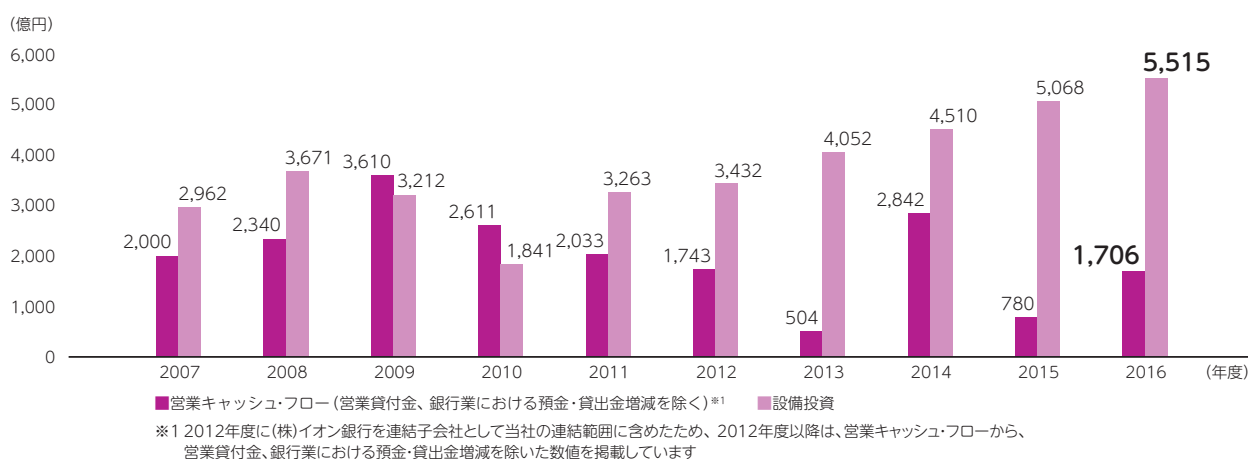
営業利益／営業利益率



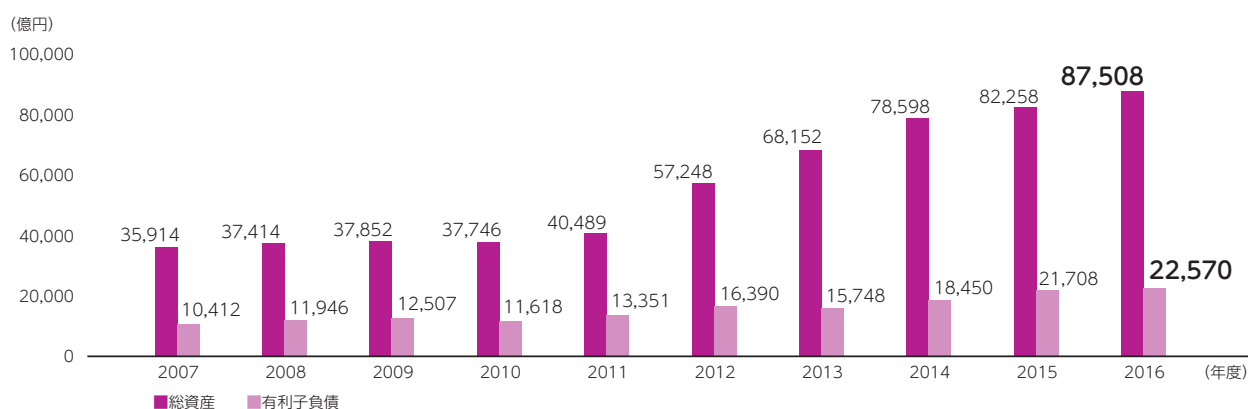
親会社株主に帰属する当期純利益



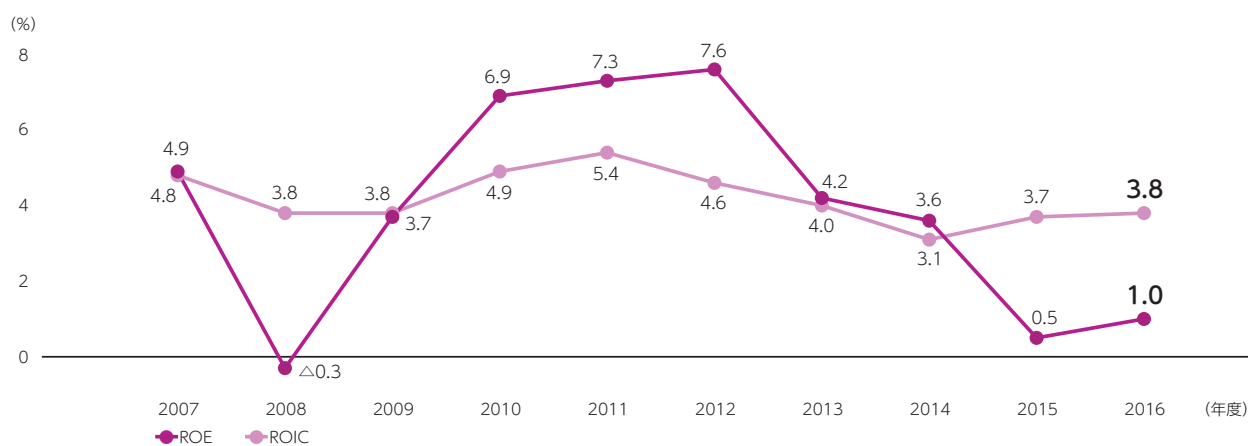
営業キャッシュ・フロー(営業貸付金、銀行業における預金・貸出金増減を除く)^{※1}／設備投資



総資産／有利子負債

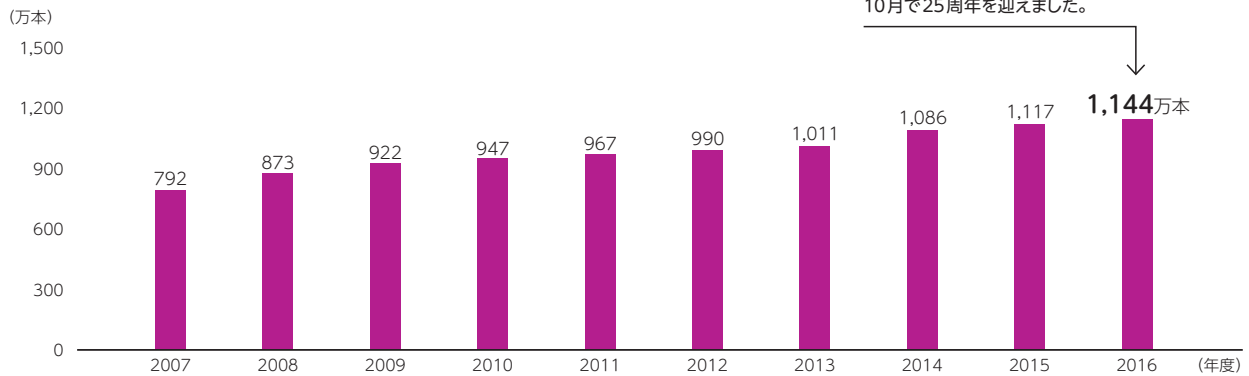


ROE／ROIC^{※2}

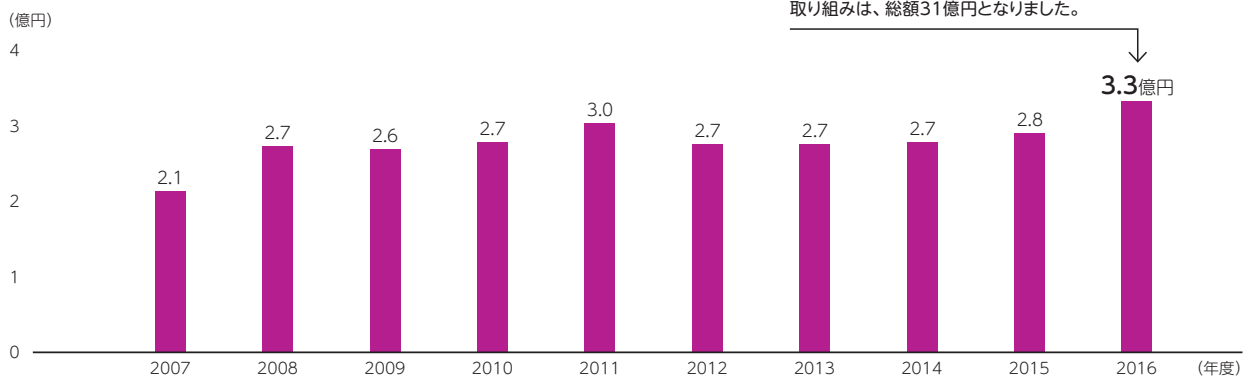


非財務ハイライト

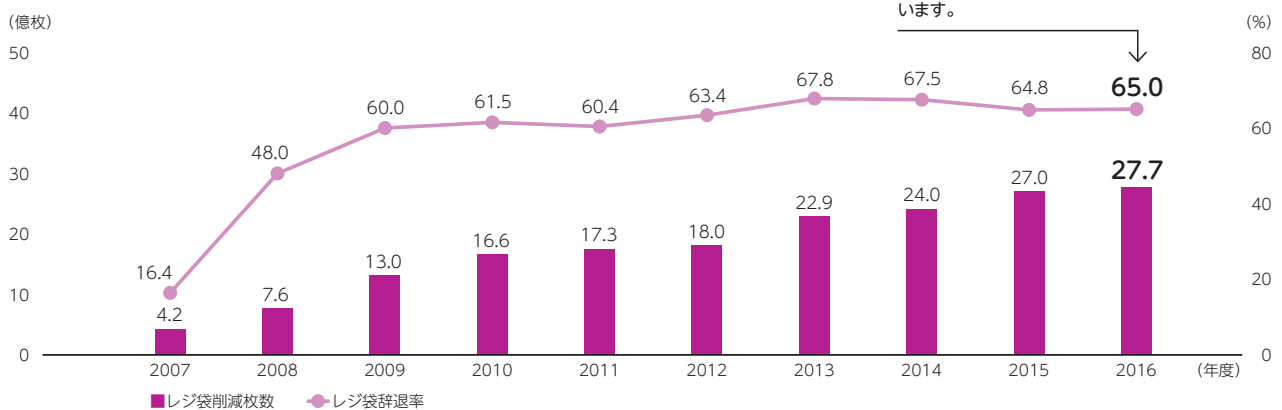
植樹累計本数 (P.58参照)



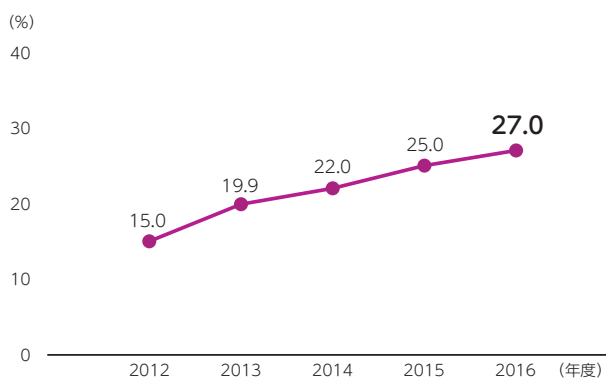
イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン贈呈金額 (P.142参照)



レジ袋削減枚数／レジ袋辞退率 (P.107参照)



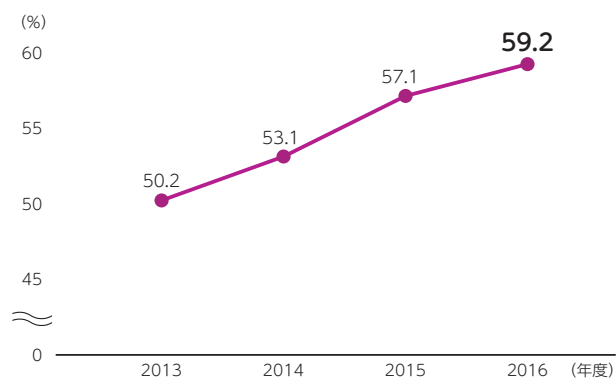
エネルギー使用量削減率(原単位)^{※1、2} (P.86参照)



※1 熱量÷延床面積

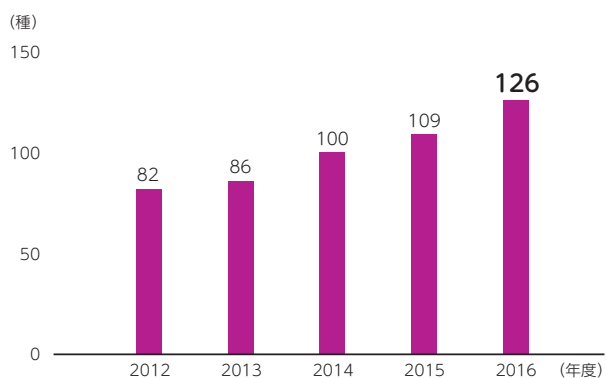
※2 2020年度に2010年度比(2.783GJ/m²)50%削減を目標とする

食品廃棄物再生等利用率[※] (P.105参照)

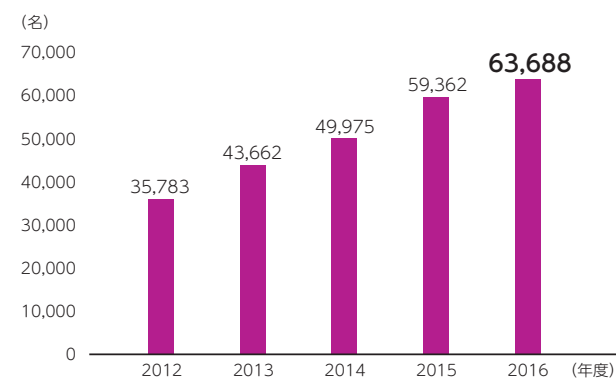


※ 食品リサイクル法で定められている再生利用等実施率試算式より算出

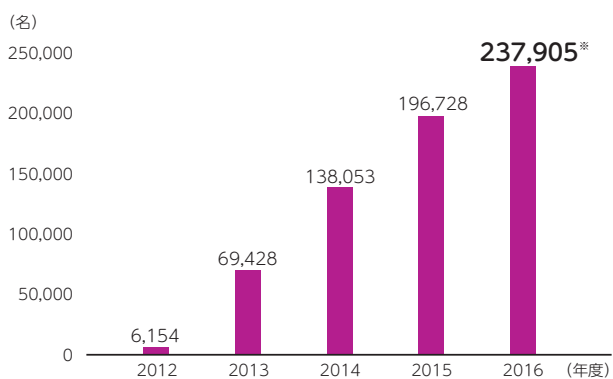
ご当地WAON種類累計数 (P.142参照)



認知症サポーター累計人数 (P.120参照)



東日本大震災被災地ボランティア累計人数 (P.150参照)



※ 「イオン未来共創プログラム」ボランティア3,100人含む

女性管理職比率 (P.133参照)

