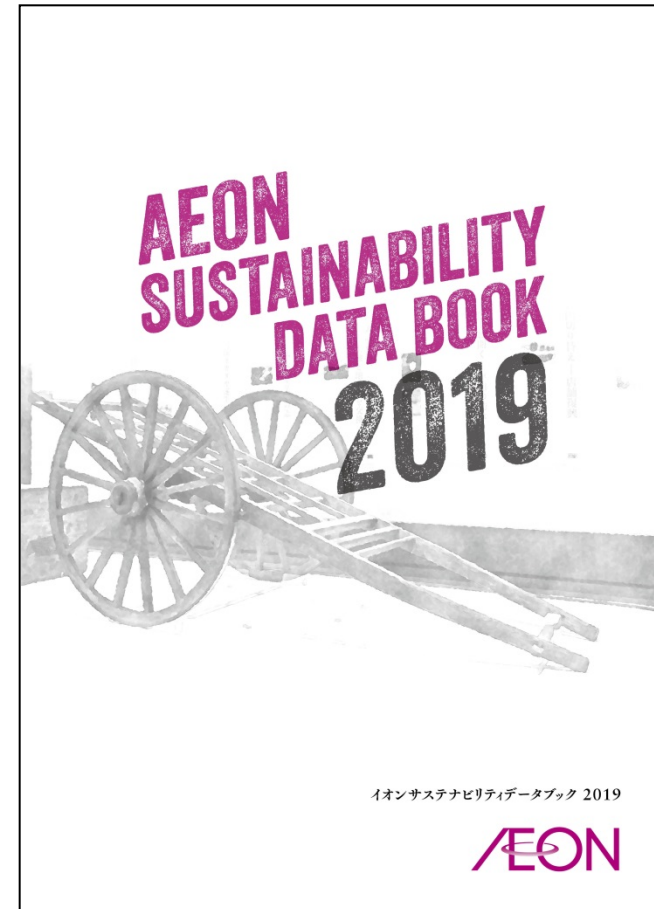


2019年度 イオンのサステナブル経営説明会

2019年12月11日
イオン株式会社



<https://www.aeon.info/ir/library/aeon-report/>

イオンのESG経営について

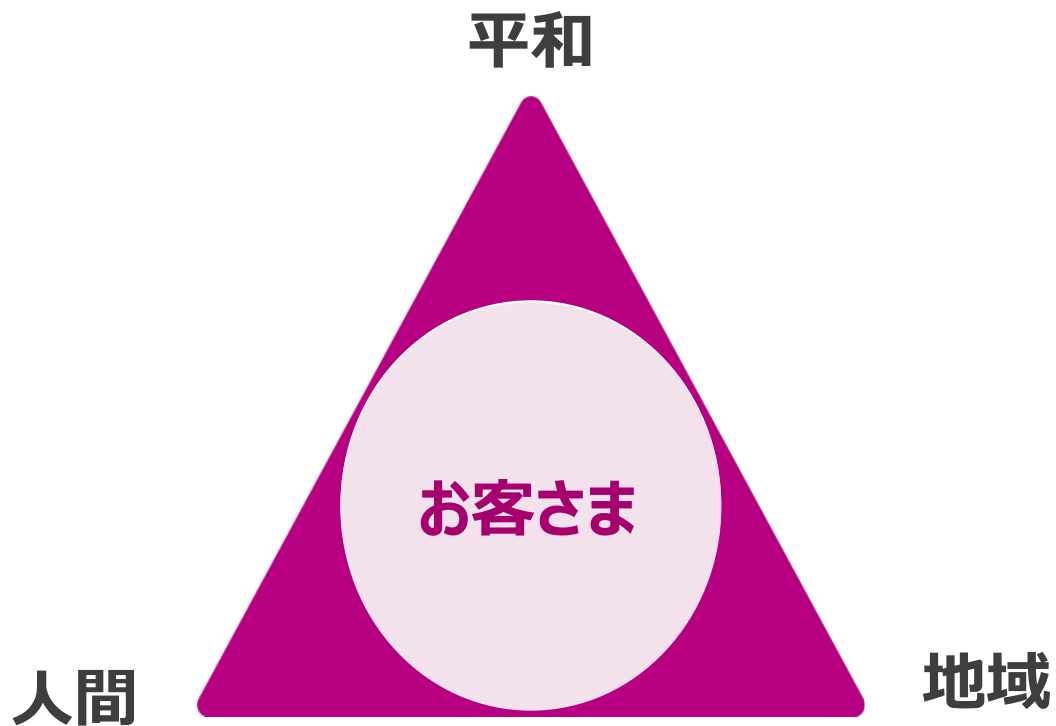
2019年12月11日

イオン株式会社

執行役 環境・社会貢献・PR・IR担当

三宅 香

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。

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。

(2018年9月改訂)

環境面の重点課題

- ・脱炭素社会の実現
- ・生物多様性の保全
- ・資源循環の促進

社会面の重点課題

- ・社会の期待に応える商品・店舗づくり
- ・人権を尊重した公正な事業活動の実践
- ・コミュニティとの協働

防災拠点としての地位は確立

災害復旧部隊（電力・自衛隊）の拠点提供



自治体との包括連携協定に基づく 災害時の支援物資の提供



移動販売車・移動ATMの展開



災害復旧ボランティアの派遣



イオングループ2018年度 災害による特別損失：72億円

大阪・北海道地震、西日本豪雨、台風21・24号等による被害

本年度の災害損失

台風5号・15号・19号・千葉豪雨・・・

建物・商品被害、休業による機会損失、保険料率のアップ等

自然災害の発生件数の増加と脅威の拡大

【その1】長期的な目標設定（方向性の明示）



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

科学的目標

RE 100

取り組みの明示

【イオンでは】脱炭素ビジョン2050の公表
(2018年実施済み)

【その2】経営計画への気候変動対策の組み込み

TCFD

TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
DISCLOSURES

シナリオ分析による
経営のリスクと機会の把握
財務上の影響の把握

【イオンでは】2019年～2020年に実行予定

2019年 統合報告書にて方針・シナリオ分析公表

2020年 中期経営計画への組み込み

イオン 脱炭素ビジョン2050

イオンは、3つの視点で温室効果ガス（以下CO₂等）排出削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。

店舗

店舗で排出するCO₂等を2050年までに総量でゼロにします。

商品・物流

事業の過程で発生するCO₂等をゼロにする努力を続けます。

お客さまと
ともに

すべてのお客さまとともに、脱炭素社会の実現に努めます。

- Step1** ガバナンス体制の整備
- Step2** リスク項目の特定と重要度の評価
最重要2分野（店舗操業と商品調達）と重要リスク6項目
- Step3** シナリオ検討
2°Cの世界と4°Cの世界
- Step4** 事業インパクト評価
定量評価（2020年さらに精査の予定）と定性評価
- Step5** 対応策の検討
中期経営計画への組み込み（2020年）
- Step6** 文書化と情報開示

イオンの事業活動に関連する気候リスク項目の洗い出し

リスクの種類		イオンとの関連分野	気候リスク項目を洗い出すための分析データ（一例）
移行リスク	政策 法規制	政府・政策	<ul style="list-style-type: none"> • 各国のGHG削減目標 • グローバルでの炭素税、排出量取引 • エネルギー基本計画 • 原発再稼働動向 / CCS・CCU、水素技術の開発動向 • フロン規制 / 省エネ規制
	技術	エネルギー・ 施設サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> • 原油・天然ガス価格 • 再エネ価格の2030年見込み • エネルギー需要推移（先進国・途上国） • ZEB技術、防災技術の進展（新店） • 自然冷媒機器の普及 / EV・EVインフラの普及
	市場	食料品・ 日用品サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> • 主要事業所所在国における水リスク • 人口増加率 / 世界のエリア別（国別）食料需給見通し • 温暖化による日本の農水畜産物の収量変化 • 原材料調達にかかわる調達地域の変化 • 主要穀物の世界平均収量の推移
	評判	お客さま・NGO	<ul style="list-style-type: none"> • 温暖化が進むことによる消費行動の変化 • 途上国の経済成長に伴う消費行動の変化 • シェアリングエコミーの動向 / 健康被害 • エシカル消費の動向 / NGOの動向
物理リスク	急性	店舗	<ul style="list-style-type: none"> • CO2濃度の上昇に伴う気温の時系列推移 • CO2濃度の上昇に伴う海面水位の時系列推移 • 降雨・降水パターンの変化 • 災害強度・エリア・頻度の推移 • 気象災害による物理損害
	慢性		

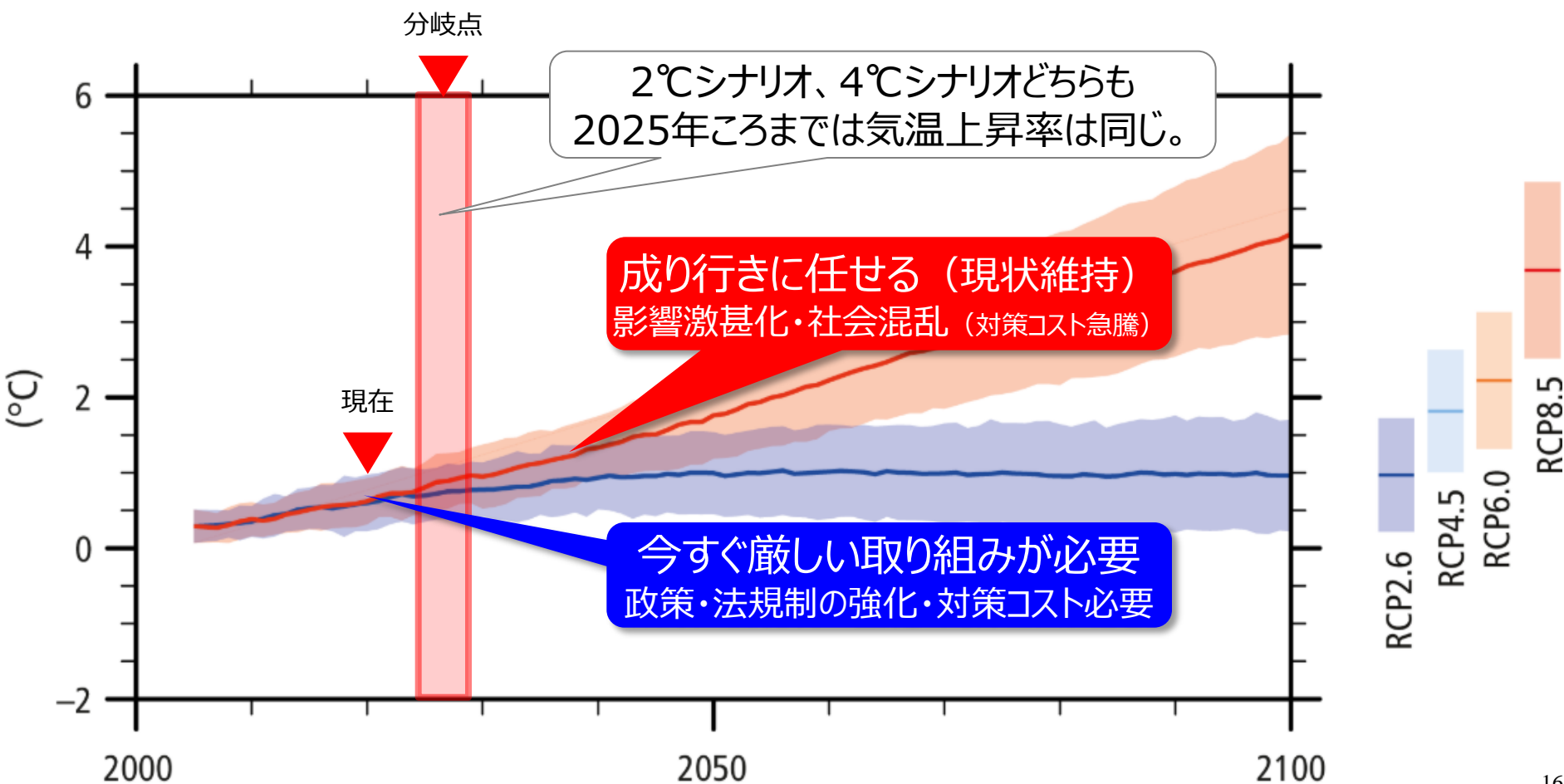
AEON リスク項目の特定と重要度の評価

前項目の中から、イオンにとって重要な6つのリスク項目を特定
「店舗操業」「商品調達」の観点から各リスクの重要度を評価

イオンにとってのリスク項目（6項目）		影響評価		重要度	
		店舗操業	商品調達		
リスク（機会）の種類	最終抽出項目				
移行リスク	政策・法規制	炭素の価格付け	○	○	中
	政策・法規制	省エネ規制・代替フロン規制	○		中
	市場	エネルギー価格（電力価格）	○	○	中
	市場・技術	食料品・原材料の需給バランス		○	大
	市場・評判	お客さまの変化	○	○	大
物理リスク	急性	異常気象による被害	○	○	大
	慢性		○	○	大

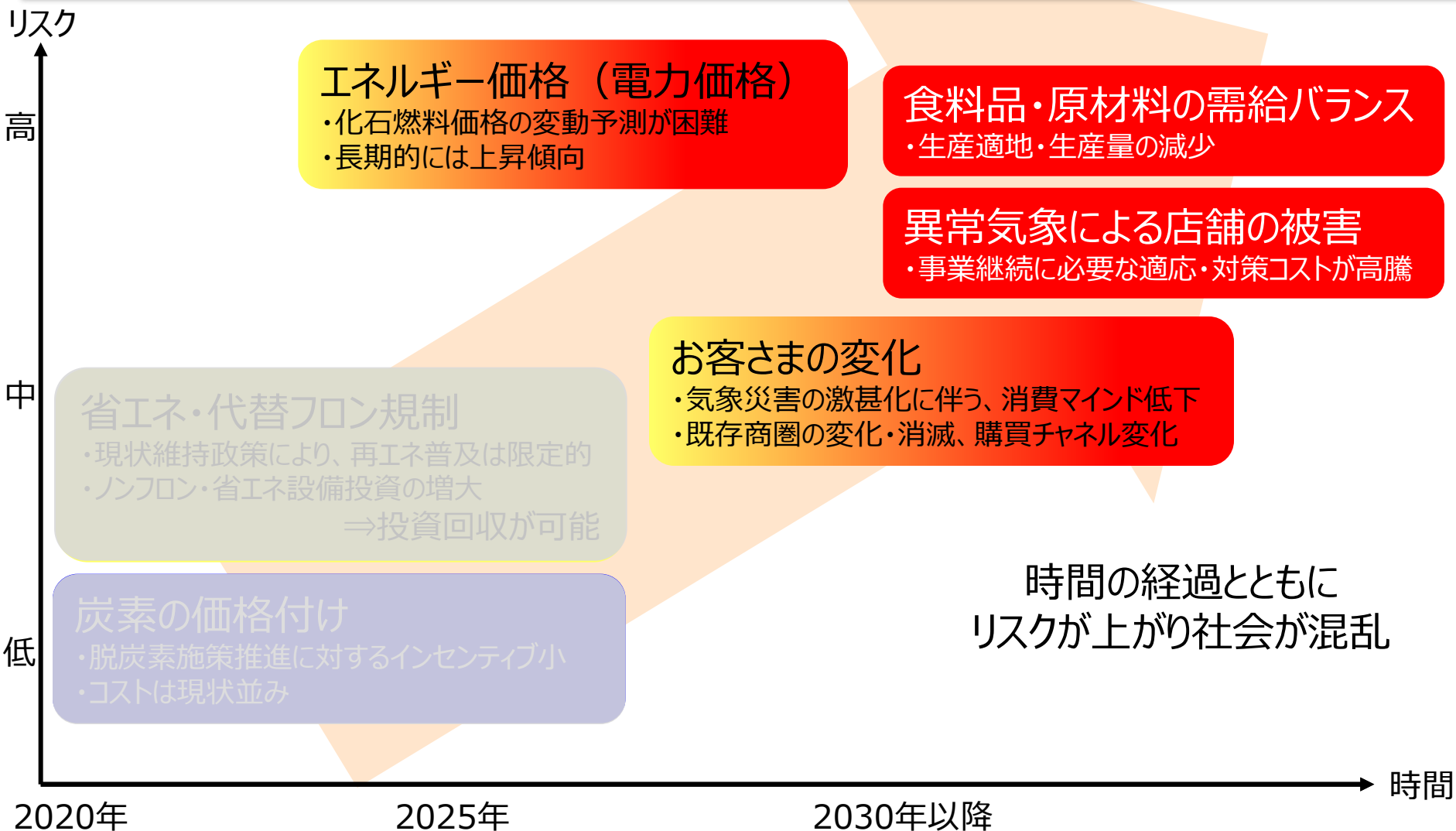
早急に脱炭素社会への転換を軌道に乗せる必要がある
 温度が上がり始めてから対策をとっても気温上昇は止まらない

※2025年ころから上昇率に違いが出てくる⇒影響（災害強度）に差が出始めると推測される



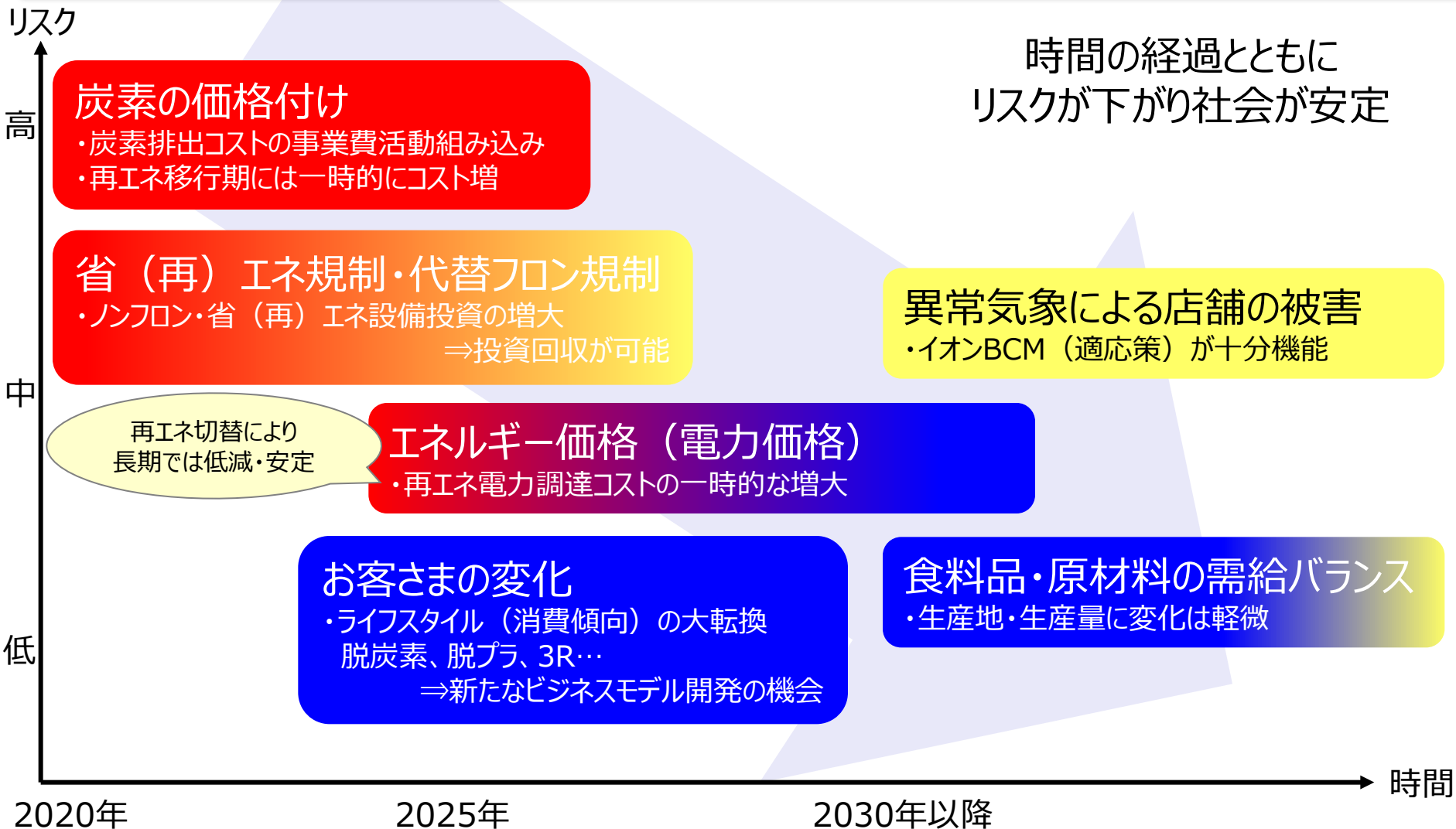
4℃の世界観～現在の延長による物理リスク増大シナリオ～

規制リスク影響小（移行リスク中～大）・物理リスク影響大



2℃の世界観～脱炭素に向かって早期の対策に取り組むシナリオ～

規制・移行リスク（機会） 影響大・物理リスク影響小～中



今期、定性的なインパクト評価及び対応策を検討 定量情報を加えた評価、対策を次年度以降実施

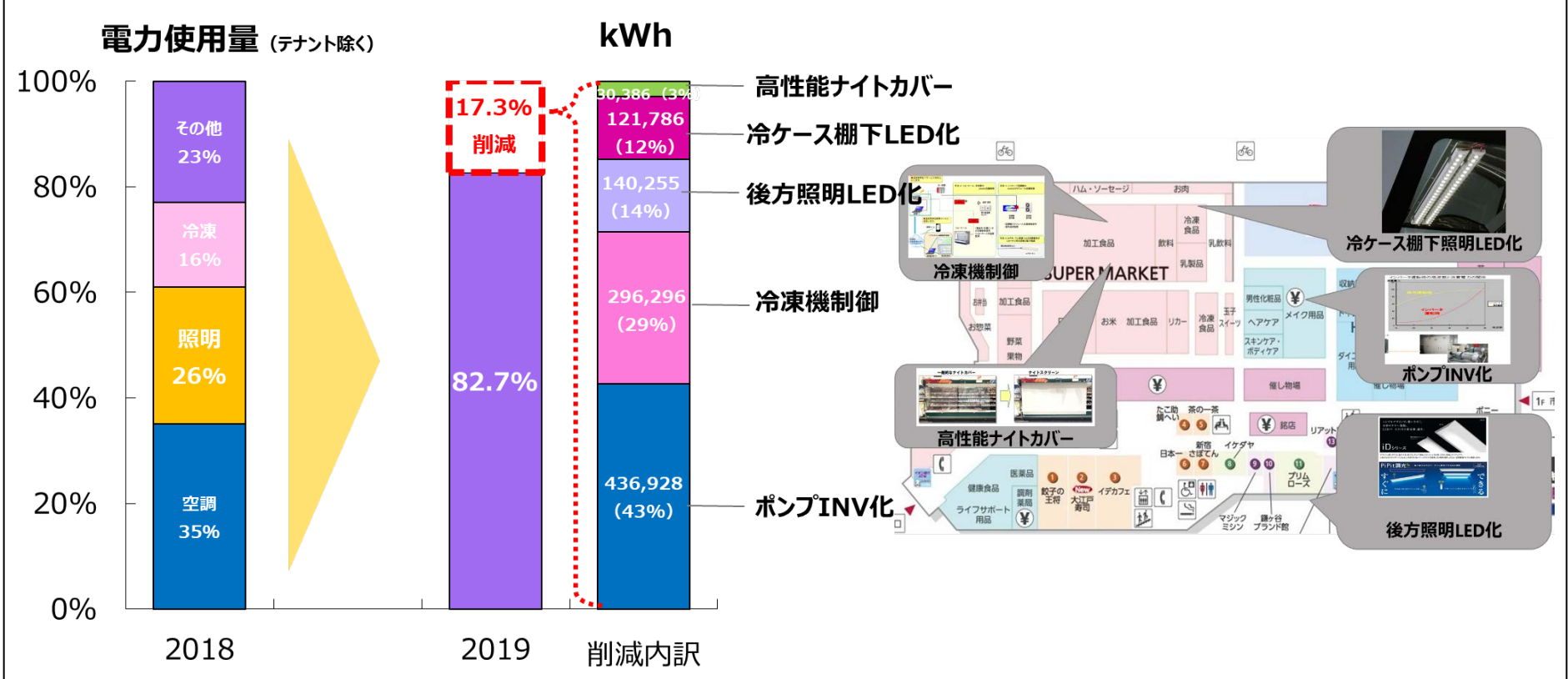
リスク項目	店舗 操業	商品 調達	インパクト	対応策（リスク対応と機会獲得）
炭素の価格付け	○	○	2℃大 4℃小	<ul style="list-style-type: none"> 国別・事業別に最も効率のよい脱炭素施策を実施 炭素税対策…サプライチェーン連携の強化 排出量取引対策…低排出電力の購入切り替え
省エネ規制 代替フロン規制	○		2℃大 4℃中	<ul style="list-style-type: none"> 既存店設備の省エネ化の推進 スマートイオン（高効率店舗開発、自然冷媒導入）の確立 店舗間エネルギーマネジメントの推進
エネルギー価格 （電力価格）	○	○	2℃小 4℃大	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電力の調達に向けた施策・協業の推進 熱源の電化の推進 モーダルシフトと次世代物流車両の積極導入
食料品・原材料 の需給バランス		○	2℃小～中 4℃大	<ul style="list-style-type: none"> 食料品調達部門の垂直統合による産地・収量変化への対応 新たな商品開発による需要転換 / 産地・取引先の定期的な見直し サプライチェーン全体での食品廃棄物の削減等
お客さまの変化	○	○	2℃小 4℃大	<ul style="list-style-type: none"> お客さまへ新しいライフスタイルの提案 （資源の有効活用及び循環モデルの構築、新事業の開発等） お客さま啓蒙活動の推進（お客さま・NGO等との対話等）
異常気象 による被害	○	○	2℃小～中 4℃大	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画（BCP）・事業継続マネジメント（BCM）推進 豪雨・水害時の施設維持対策の強化 災害時の公的機能強化（行政連携）

2019年度 気候危機への対応策

- エネルギー（省エネ・再エネ）
- 商品調達（サプライチェーン）
- 店舗（事業継続）
- お客様のライフスタイルの変化（循環型社会）

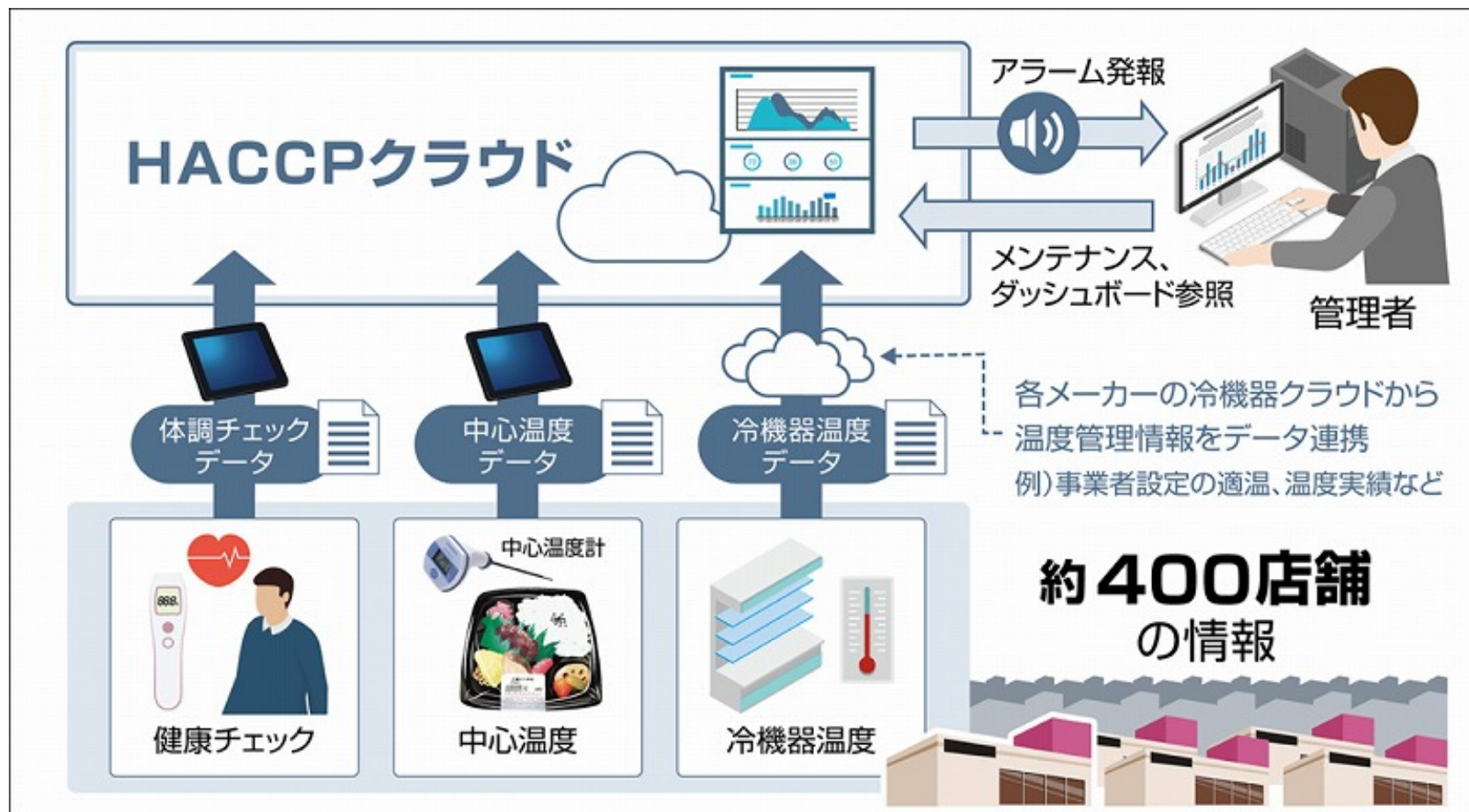
10～15年経過の既存店舗を対象に、店舗の使用電力の約8割を占める「空調」、「照明」、「冷凍・冷蔵ケース」の機器更新を中心とした計画的な省エネ投資を推進。年間約15%以上の削減効果を期待。

【GMS、SMにおける省エネモデル店舗の削減イメージ】



食品衛生管理 HACCP対応でクラウドシステム導入 冷ケース温度管理の自動化により電気使用量の削減も実現

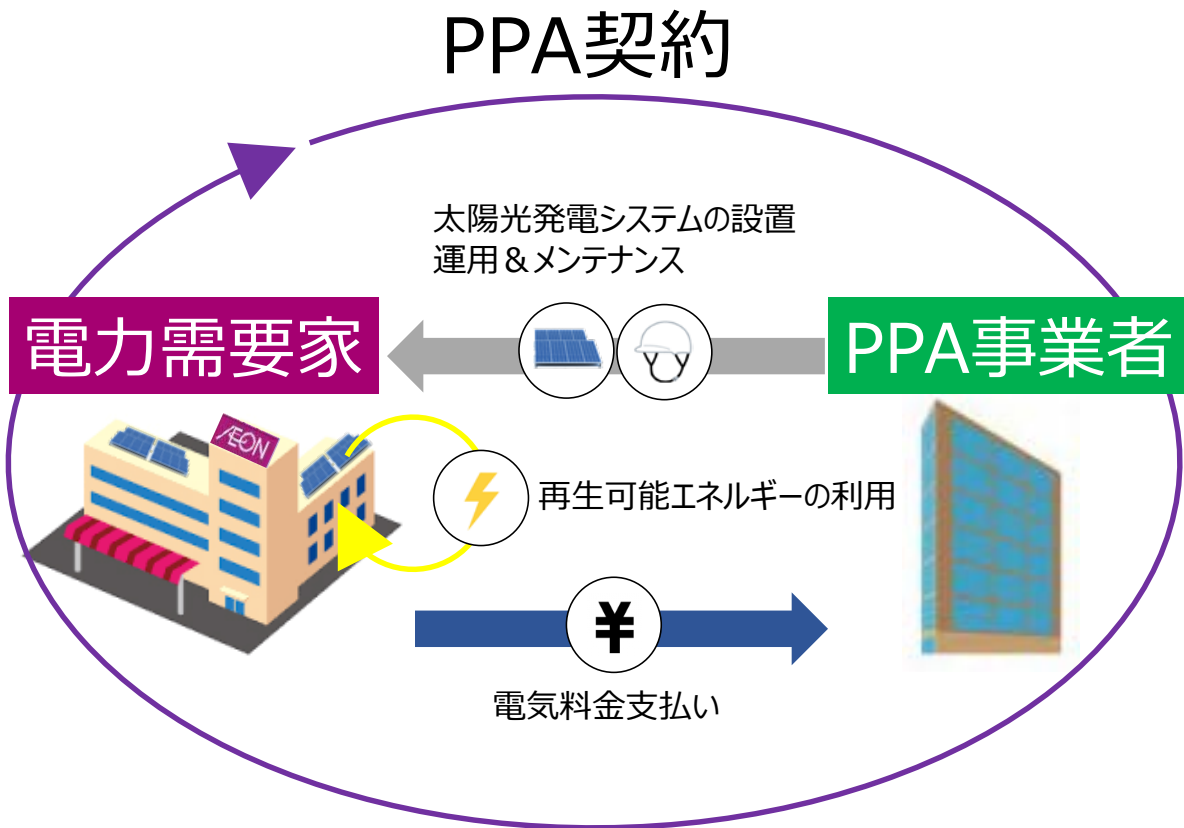
温度管理の自動化で冷ケースの温度を1時間単位で可視化することが可能に。導入前は過度に冷却していた冷ケースの設定温度を見直すことで、電気使用量を削減。



再エネ調達に向けた太陽光発電の新たなPPAの導入
2019年度イオンタウン湖南、イオン藤井寺SCにて給電開始

PPA「Power Purchase Agreement（電力販売契約）」モデル

※ PPA事業者が、電力需要家の敷地や屋根等のスペースを借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を電力需要家に販売する事業モデル



お客様の卒FIT太陽光発電を活用した新サービスの提供
2019年度 中部電力・中国電力・四国電力と取引開始

2019年11月以降、FIT期間終了を迎えたお客様宅の発電した余剰電力を、電力会社経由でイオン店舗に供給、イオンからお客様にWAONポイントを進呈するスキーム



サプライチェーン上のデュー・デリジェンス

《2020年度》人権分野で導入したプロセスを気候変動対策にも流用



セルフアセスメント

- ✓ 利害関係者別課題洗い出し
- ✓ 取引関係による影響評価

リスクの特定

- ✓ 有識者からの指摘・助言
- ✓ 重要課題の特定

対策・計画の検討

- ✓ 2030年までの取り組み計画策定

対策の実施

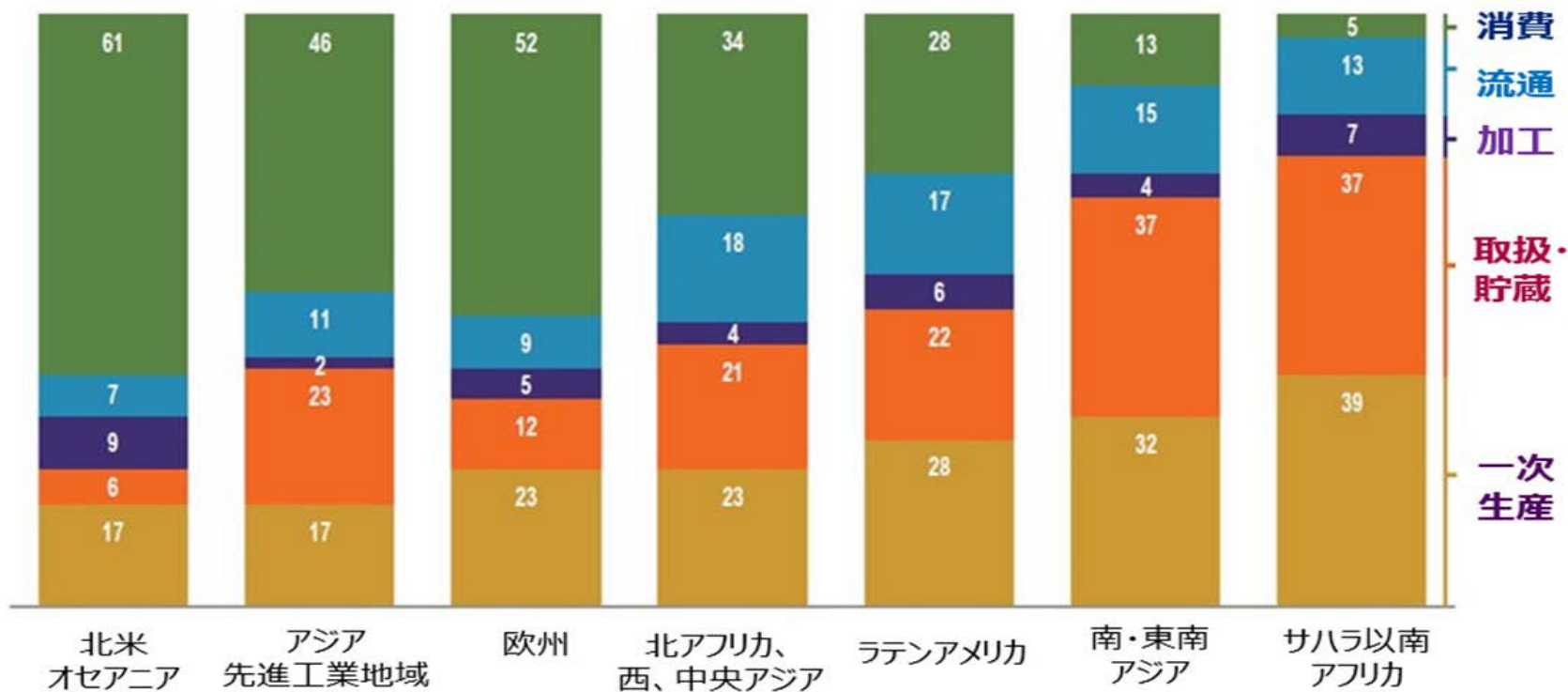
- ✓ 食品関連取引先さまとの課題共有
- ✓ 原材料生産者さまとの課題共有

種別	品目	原産国地域	人権課題	国×産品	監査	一次評価
農産物	バナナ	A, B	児童労働	×	×	×
	たまねぎ	C	-	○	×	△
	にんにく かぼちゃ	D, E	労働時間 強制労働	×	×	×
	えのき	F	労働時間 技能実習生、他	×	×	×
畜産物	牛肉	C	-	○	×	△
	豚肉	F	労働時間 技能実習生、他	×	×	×
	鶏肉	F	労働時間 技能実習生、他	×	×	×
	牛肉	F	労働時間 技能実習生、他	×	×	×
水産物	まぐろ(天然)	G, D, H, F	児童労働 強制労働、他	×	×	×
	さけ(天然)	I	強制労働 児童労働、他	×	×	×
	さば(天然)	J	-	○	×	△
		F	強制労働 児童労働、他	×	×	×

「10×20×30食品廃棄物削減イニシアチブ」へ参画 サプライチェーン全体で食品廃棄物半減を目指す

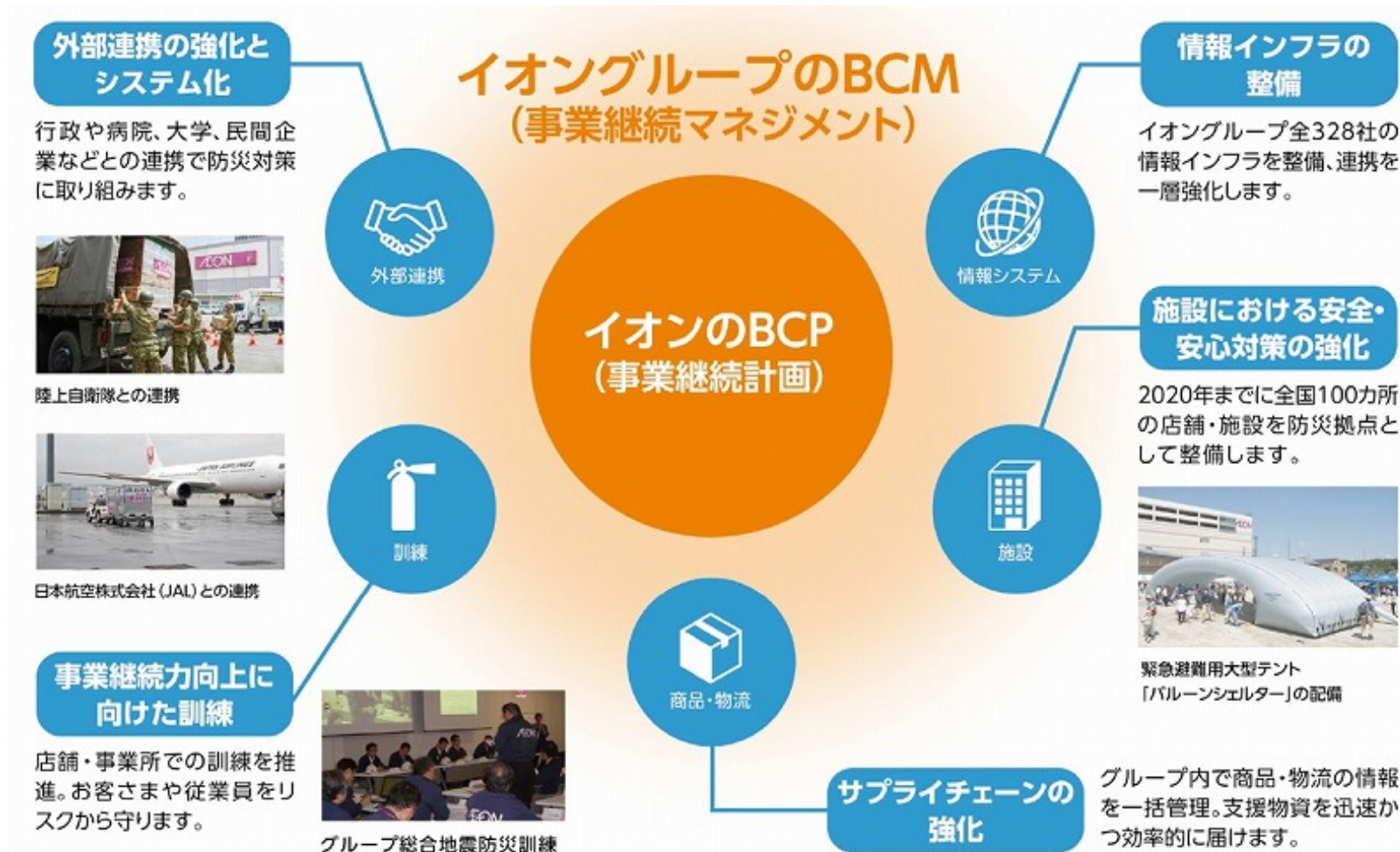
「10×20×30食品廃棄物削減イニシアチブ」

地球環境と開発に関する政策研究・技術開発を行う米国のシンクタンク World Resources Institute (WRI) の呼びかけのもと、世界の大手小売業等10社が、それぞれの20社のサプライヤーとともに、2030年までに主要サプライヤーの食品廃棄物の半減に取り組む



全国自治体の包括連携協定とハザードマップを加味し、店舗の自然災害リスクを継続的に検証する仕組みを構築

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



2020年4月～レジ袋 全店有料化へ切り替え予定
 ※衣料品・住居余暇品・専門店等 7月までに順次移行

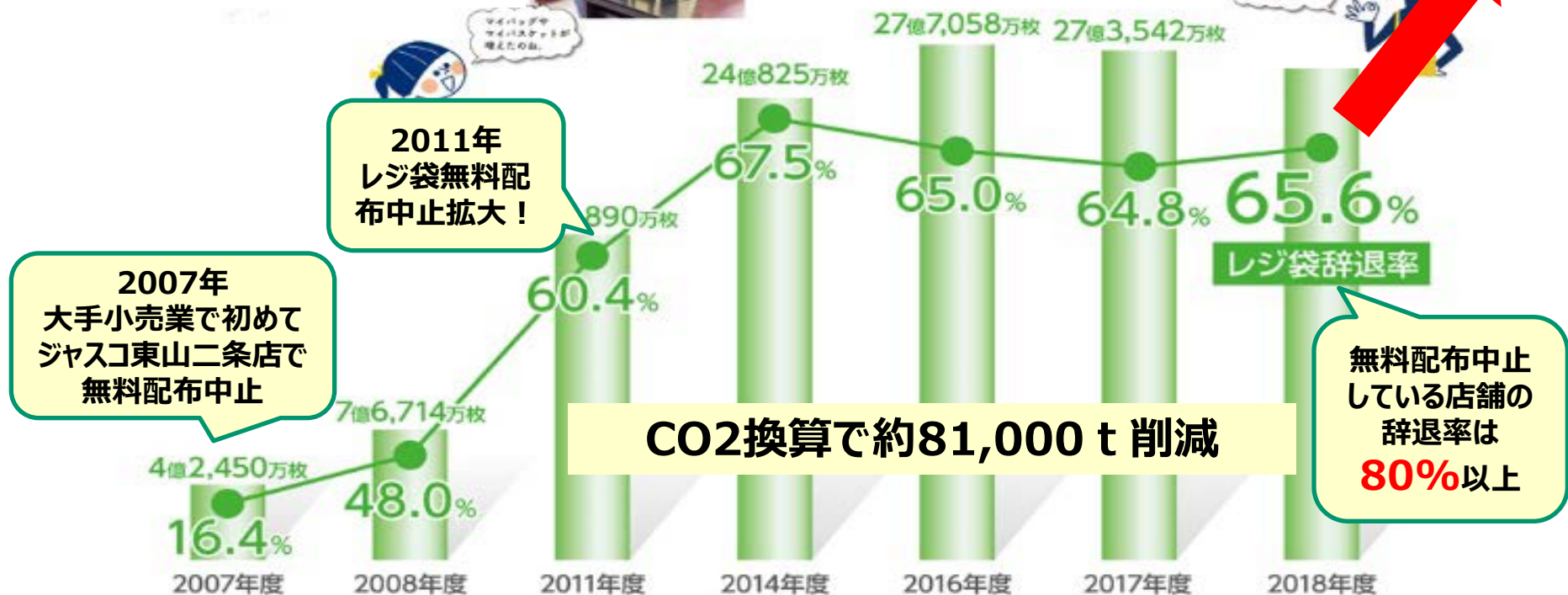
レジ袋無料配布中止店舗数

2,054店舗
 (2019年11月末時点)



レジ袋削減枚数
26億4,700万枚

目標辞退率
80%以上



2011年
 レジ袋無料配布中止拡大!

2007年
 大手小売業で初めて
 ジャスコ東山二条店で
 無料配布中止

CO2換算で約81,000 t 削減

無料配布中止
 している店舗の
 辞退率は
80%以上

有料レジ袋には植物由来のバイオマス素材を配合（LL50%・L30%）
レジ袋の収益金を自治体などを通して地域の環境保全活動へ寄付

お買物袋持参運動に
ご協力をお願いします。

バイオマス素材の
レジ袋を
有料(5円)(3円)にて
販売します。

有料レジ袋の収益金は、
全額を地域の環境保全・社会貢献活動に
寄付しております。

AEON



植物由来度50%含有

UL + SGS植物由来度認証プログラム
バイオマス検証マーク

2007年から2019年2月までの
有料レジ袋の収益金累計

約 **7億161万円**

自治体などを通じて地域の環境保全活動に全額寄付

※有料レジ袋の収益金：売価-(消費税+仕入原価)

2000年から、イオンのマイバスケット（バイオマス配合）を全国展開
販売実績 年間約25万個以上

→本年6月のリニューアル以降、前年比150%以上で好調推移



ご利用方法

1 店内に設置されているカゴをマイバスケットに重ねます。



2 そのままカートにのせてショッピング。



3 レジで、店内カゴからマイバスケットへ移し替え。買物袋への入れ替え不要で、そのままご自宅へお持ち帰り。



トップバリュ リサイクル原料を使用した買物袋・マイバッグを販売
 本年6月～販売実績約30万枚と好調推移

リサイクル原料80%使用



2019年10月発売デザイン

リサイクル原料50%使用



2019年12月発売デザイン

— 1 —

さまざまな廃プラスチックが工場に集められます



— 2 —

廃プラスチックをきれいに洗浄し裁断します



— 3 —

高温で圧力をかけ、ペレット化したのちにマイバッグの素材となります



— 4 —

成型して完成です



1991年より、循環型社会を目指して、食品トレー、紙パック、アルミ缶などの回収ボックスを店頭に設置。回収した紙パックやアルミ缶をリサイクルし、その一部をトップバリュの原料に使用するなど資源循環を促進。



CO₂削減量 計109,986 t

新たな資源循環モデル「LOOP」への参画（2019年12月公表）
 2020年秋より、東京都内の店舗でリユース容器の取り扱いを開始予定



新たな資源循環モデル「LOOP」への参画（2019年12月公表）
サプライチェーン全体で、「使い捨てから繰り返し使うライフスタイル」を提案

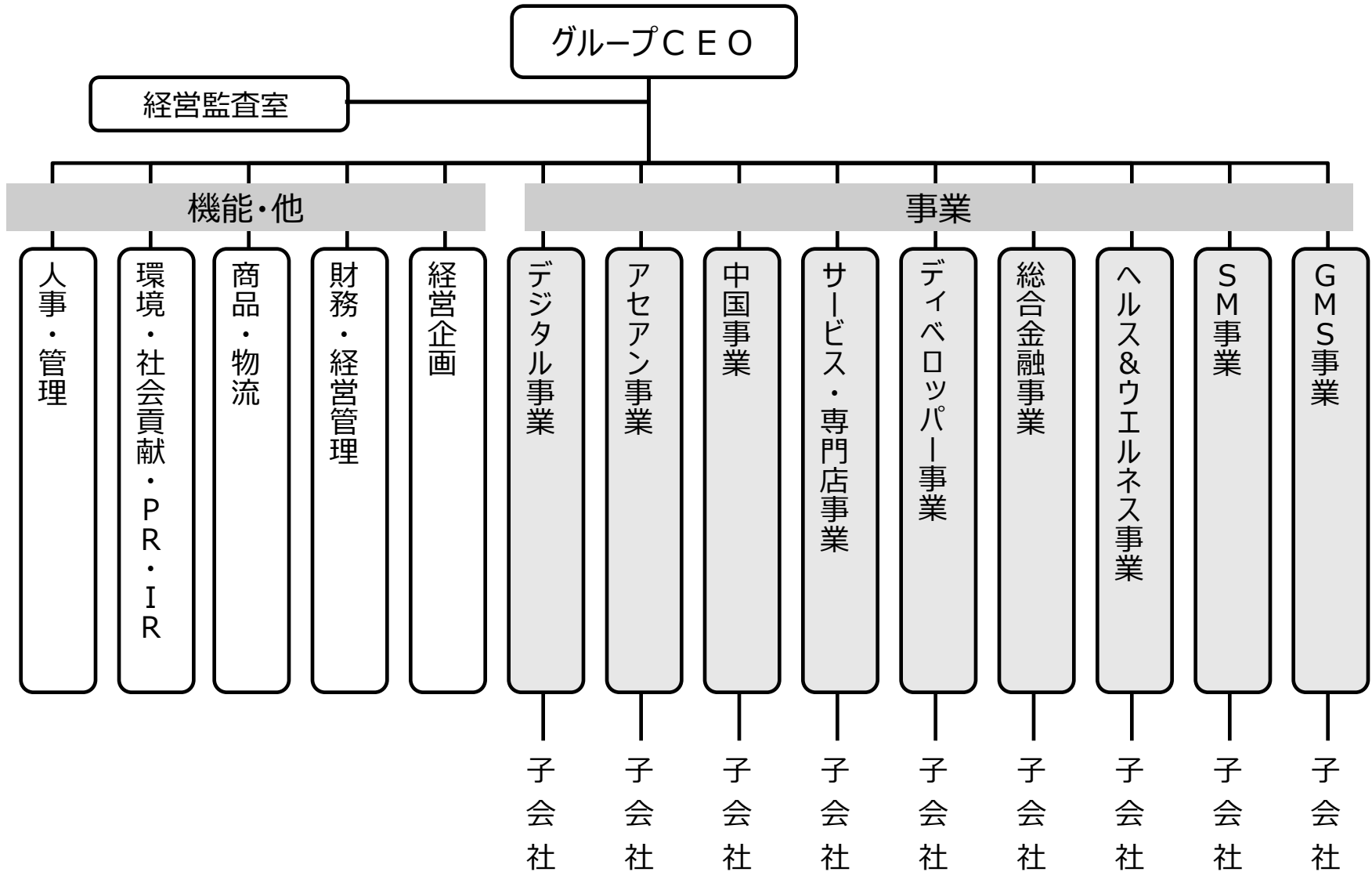


グループガバナンス

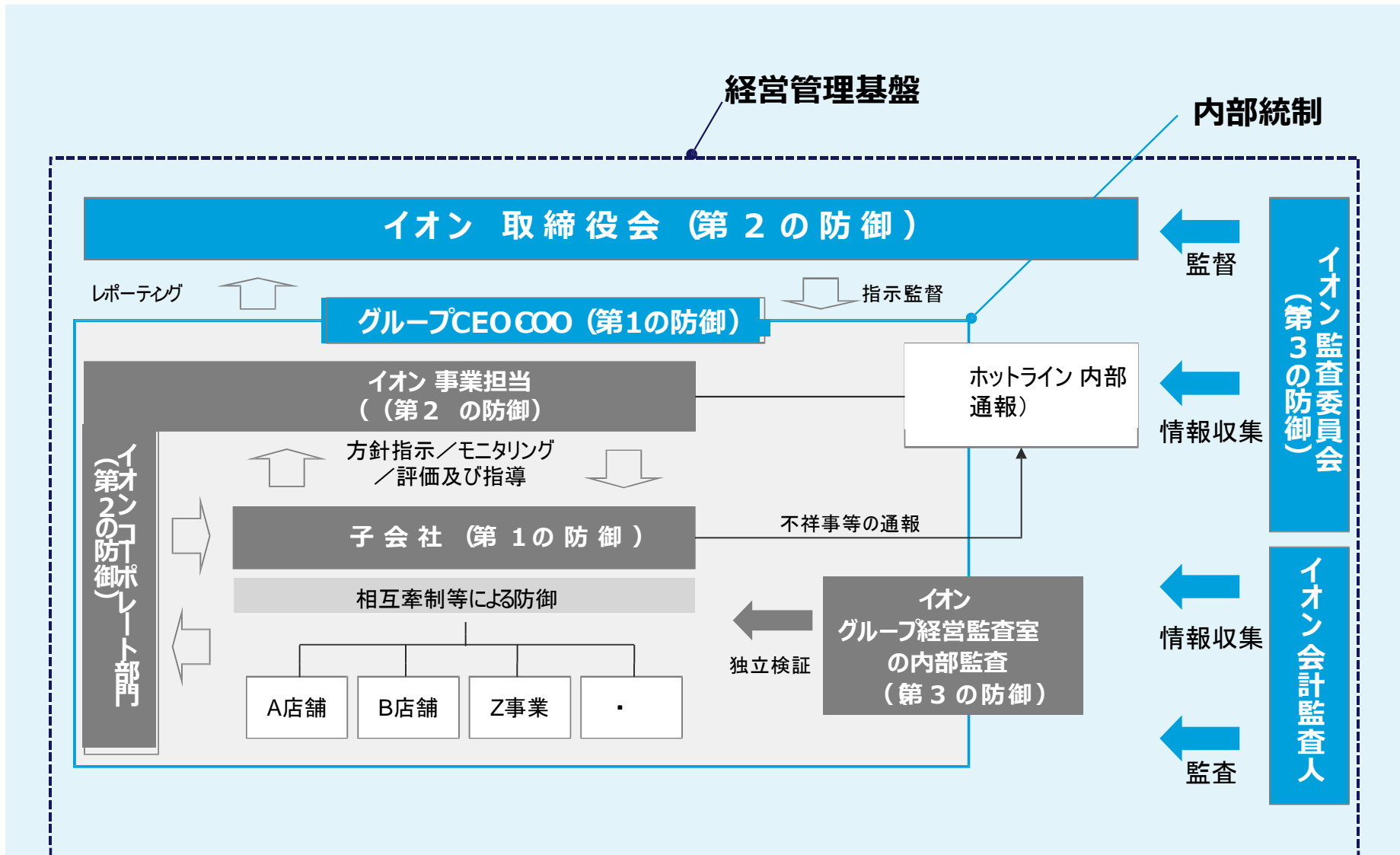
2019年12月11日

イオン株式会社
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

グループ会社数	323社 (純粋持株会社1、連結子会社293、持分法適用関連会社29)
上場子会社数	23社 (国内18、海外5) ※現時点
従業員数	約58万人
店舗数	21,996店舗/カ所
事業展開国数	14カ国
営業収益	8兆5,182億円
営業利益	2,122億円
総資産	10兆496億円
純資産	1兆8,753億円



3つの防御 = スリーディフェンスライン



3月下旬

イオンディライトが子会社カジタクの不正会計を確認し社内調査を実施

4月5日

不正会計事案を公表

4月22日

イオン特別調査委員会を設置し調査開始

8月22日

イオンMCに再発防止策
(子会社管理ガバナンス強化策) を上程

8月30日

リスクマネジメント委員会配下に
再発防止分科会を設置

■不正会計の原因

カジタク	イオンディライト
<ul style="list-style-type: none">・経営層のコンプライアンス意識の欠如・内部統制機能の不備	<ul style="list-style-type: none">・子会社管理体制の不備

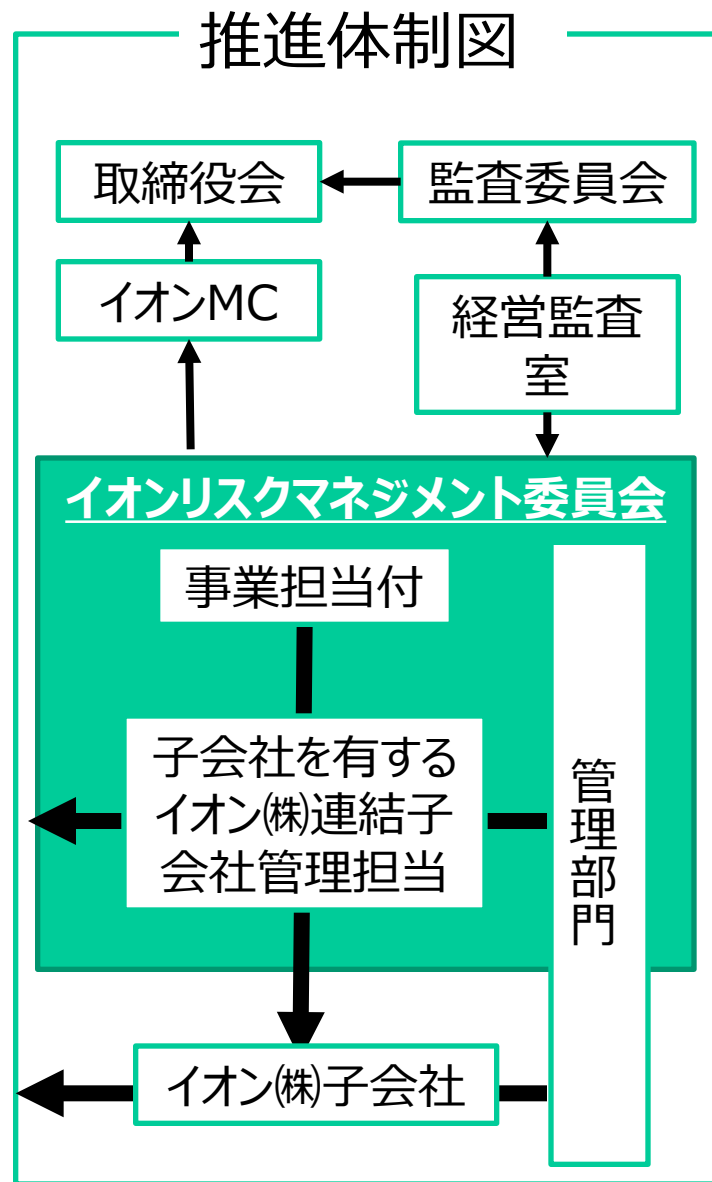


両社共通として、取締役会の機能不全

■ 再発防止策

- ◆ 事業担当配下の子会社管理体制
- ◆ 子会社の取締役会の実効性強化
- ◆ 取締役と監査役の派遣基準及び配置の見直し
- ◆ コンプライアンス体制の強化（内部通報）
- ◆ 会計不正を防ぐ仕組みの構築
- ◆ M&Aの決定プロセスとモニタリングの見直し
- ◆ 再発防止策のモニタリング

※対象子会社をイオン(株)連結子会社の81社とし、孫会社は子会社が同様の基準で管理するよう指導



イオングループの
内部統制

自主・自立
自律



ONE AEON

個社の自主・自立（自律）を前提とし、グループとして取り組む

自主・自立
自律

有効な**取締役会**の運営

三様監査の連携と協調

スリーディフェンスラインの構築と浸透

グループガバナンスと内部統制の強化策を推進していく

【補充原則 4 - 1 ③】

最高経営責任者（CEO）等の後継者計画
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）
や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者
（CEO）などの後継者計画（プランニング）の**策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。**

適切な後継者育成計画

①	「あるべき最高経営責任者像（資質、能力、経験等）を取締役会で議論し、具体的に明らかにする。
②	候補者となり得る者を選定する。
③	各候補者ごとに、最高経営責任者に期待される資質・能力・経験を向上させるための具体的な育成計画を策定する（人事上の処遇、指導体制の整備、研修の実施等）。
④	育成計画の実施、実施状況の監督・管理、実施結果の評価、改善・実行（PDCAサイクル）を行う。

■ 2000年より実施している経営人材開発委員会で候補人材の審議、選抜、育成計画を立案し、その実施状況をモニタリング

■ 選抜育成フローを定め、若手人材から競争させながら評価・選抜し、選抜者を経営人材開発委員会で審議する

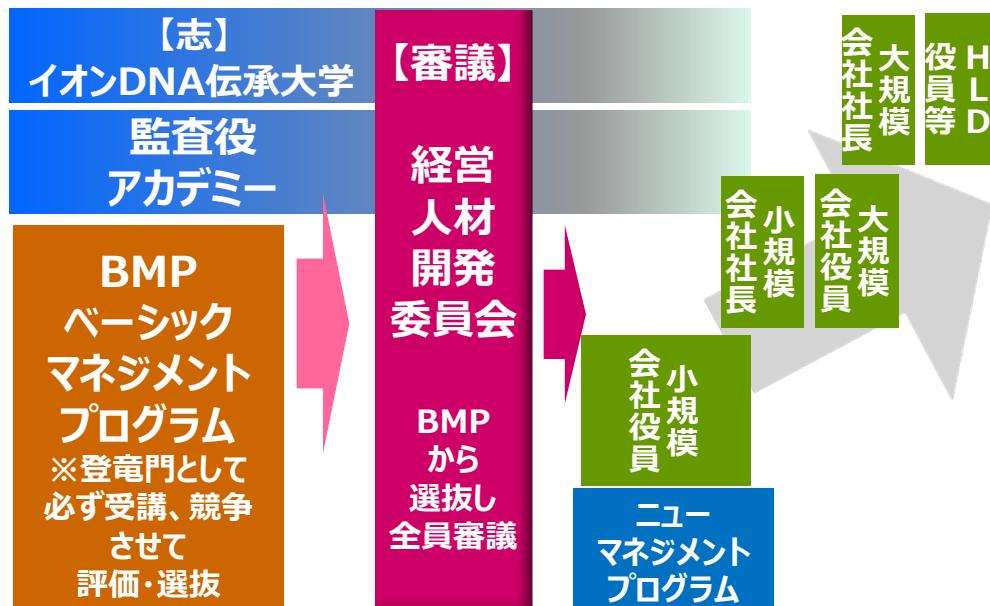
共通若手人材評価

若手人材に
(35歳未満M1以上)
共通試験を行
い人材評価
デジタルで
効率的に
実施しDB化

ABS・JMP
優秀修了者
若手役職者

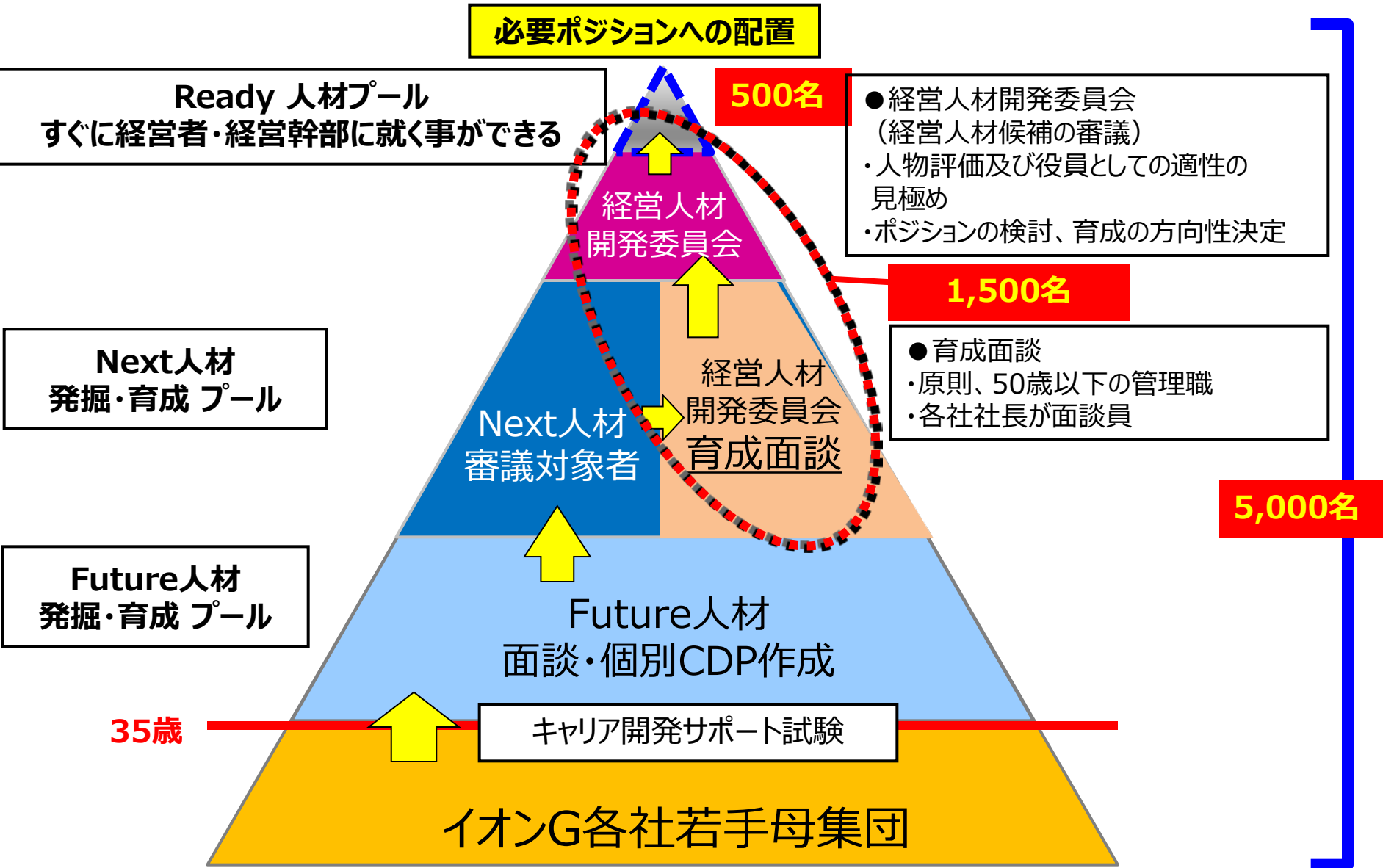
経営者 としての見極め

役員共通評価



人材情報管理システム・年2回の候補人材再評価

● 2025年までに5,000名の経営人材プールを構築



設立の目的

- ◆ 創業より培われてきたイオンの普遍の理念・価値観（イオンのDNA）を次世代に伝承し、これからのイオンの発展を担い、新たな価値を創造する人材を育成するために設立。
- ◆ 大学では、岡田社長をはじめ、イオンの礎を築いた現経営陣およびOB経営陣が自ら教鞭をとり、受講生との対話・議論を行うことで、リーダーシップとオーナーシップを兼ね備えた企業家精神旺盛な人材の育成を図る。

受講生の選抜

- ◆ 次期経営者を目指す若手経営人材を「社内公募」 社長・役員面接にて決定

大学修了生の状況 232名（2019年11月末時点）

職位	人数
社長	43名
取締役・執行役	24名
執行役員	13名
その他	152名



監査役人材の組織的・計画的な育成システム構築

(1) イオン監査役アカデミーの設立 (2014年)

◆ 監査役及び経営人材養成機関としてグループ内設立

- ・コーポレートガバナンスを重視した監査役育成
- ・執行と牽制のバランスのとれた将来経営者育成
 - 次代の経営幹部をアカデミーで学ばせ、監査役に任命
 - その後は監査役及びグループ各社経営者として活躍

◆ 質の高い候補者をグループ規模で選出し、1年で育成

4期43名の修了生中21名が監査役就任
(常勤10名・非常勤11名)

(2) イオン監査役協議会の設立（2010年）

- ・グループ各社常勤監査役 横断的研鑽機構
- ・情報交流・内外の最新情報インプット・勉強会の場

(3) 現職監査役教育

- ・派遣取締役・監査役を対象とした研修開催
- ・責務の正しい理解と共に、知識・能力向上の場

■ 役員コンプライアンス研修（2014年～）

毎年、イオン(株)及び国内外のグループ各社の経営陣約1,000名に対してコンプライアンス研修を実施

2014～2017

- ケースメソッドを用いたリスク意識の醸成・共有
- 懲戒、リスク事案の共有

2018

- 役員の実務と責任と権限
- イオンのガバナンス

2019

- イオンのコーポレートガバナンス基本方針の徹底

役員が知っておくべき
法知識の要素を加えて実施

【コーポレートガバナンスにおける基本姿勢（一部）】

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。

AEON