



AEON REPORT 2026



CHANGE for GOOD,
Together.



目次

社長メッセージ	02
経営戦略 A1	07
前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像	08
新中期経営計画（2026～2030年度） A2	09
事業・財務戦略担当役員メッセージ	13
経営統合の進捗	16
財経担当役員メッセージ A4	17
価値創造の源泉となる経営資本	20
価値創造モデル	22
グループ共通機能	
－ 商品	23
－ デジタル	27
－ 人的資本 A5	31
特集	
－ ベトナム事業	35

Q&A 投資家の皆さまから寄せられるご質問にお答えします。

Q1 イオングループの競争優位性、ビジネス特長は？
Q2 新中期経営計画の概要が知りたい
Q3 各事業の取り組みについて知りたい
Q4 資本配分と成長投資について知りたい
Q5 人事戦略の概要や課題、成果は？
Q6 非財務要素はどのようにビジネスに影響するのか？
Q7 取締役会の議論内容や、各委員会での活動内容が知りたい



サステナビリティ A6	40
ネイチャー ポジティブ実現への挑戦	41
新たな目標	43
イオンのサステナビリティ	44
2025年度 重点分野（マテリアリティ）報告	46
－ 環境	47
－ 地域	59
－ 人	64
コーポレート・ガバナンス A7	74
リスクマネジメント	87
コンプライアンス	89

データセクション	90
グループ事業ポートフォリオ A3	91
財務ハイライト	101
主なESGデータ	102
TCFD/TNFD提言に基づく情報開示について	103
3つの公益財団法人	107
会社概要・IR/SR 活動	111
株主関連情報	112
イオンの基本理念	113
イオングループ未来ビジョン	114

財務・非財務情報の開示体系

過去・実績中心

未来・中長期視点

価値創造ストーリー

統合報告書（イオンレポート）

コーポレートサイト

有価証券報告書

網羅性・定量情報

中期経営計画説明資料

コーポレート・ガバナンス報告書資料

決算短信

四半期報告書

報告期間

2025年度（2025年3月1日～2026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312社、持分法適用関連会社21社（2026年2月末時点）

※ 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。

免責事項

本報告書には、イオンの将来についての計画や、業績に関する予測および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、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ものです。今後さまざまな要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。

発行月

2026年9月（前回は2025年9月発行）

発行

イオン株式会社 コーポレート・コミュニケーション部

※ 本レポート記載の「イオン」はグループの総称です。「イオンビープル」とはイオンで働く従業員の総称です。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

社長メッセージ



このたび、令和8年熊本地震に起因し、「イオンモール熊本」「イオンモール宇城」で発生した事故により、お亡くなりになられた方々に哀悼の意を表し、ご遺族の皆さま、負傷された方々、関係するすべての皆さまに深くお詫び申し上げます。

2026年7月28日に「イオンモール熊本」で発生した爆発事故について、当社は原因究明と再発防止に向け事故調査委員会を設置し、現在調査を進めています。本調査は客観性・透明性を十分に確保する必要があると考え、委員会は外部専門家のみで構成しています。

今後、事故調査委員会による報告書を受領し次第、その内容を速やかに開示するとともに災害時における新たな防災基準の策定と、イオンモールをはじめとする全ての施設における安全性向上への取り組みに反映させてまいります。併せて、マニュアルの改定や教育、運用体制の整備など、イオンとして対処すべきことは調査結果を待つことなく、実施していく所存です。

被害に遭われた皆さまが一日も早く平穏な生活に戻られることを、心よりお祈り申し上げます。引き続き、イオンを安心してご利用いただけるよう責任ある対応を続けていくとともに、地域の復旧・復興支援に全力で取り組んでまいります。

2026年9月

多様な事業とスケールを活かし、豊かな社会づくりの一翼を担う企業へ

昨年の「イオンレポート2025」にて、物価高や地域間格差の拡大、甚大な自然災害の多発、世界経済の分断リスクの高まりといった社会課題によって、多くの生活者にとって豊かさが失われてきていると述べましたが、この1年でさらに深刻さが増したと感じています。足もとでは、地政学要因による原材料・エネルギー調達環境の不安定化のリスクも顕在化し、地域の暮らしに一層深刻な影響を与えています。

イオンはこれまでも時代ごとに移り変わるさまざまな社会課題の解決に寄与するため、その解決のなかに事業機会を見出しながら事業を変革し、企業としての成長につなげてきました。チェーンストアモデルの導入による小売業の近代化、地方の発展を加速させたモール文化の創出、暮らしを支えるプライベートブランドの開発、小売起点の新しい金融サービス、健康拠点として地域を支えるドラッグストアの拡大。創業期からのこうした取り組みの積み重ねが、今のイオングループのスケールとマルチフォーマットの礎となっています。

イオンが展開している事業は、家計消費における支出の約6割をカバーし、かつ誕生から老後・介護まで、個人の一生涯に関わり、支えていくことができます。こうした広さと深さで生活者と接点を持ち、生活そのものに寄り添うことができる企業だと思っています。

今年度よりスタートさせた5カ年の新しい中期経営計画(新中計)においては、グループが有する多様な事業とスケールを活かし、生活者が物価高やさまざまな格差を感じることなく、安心して暮らせる社会づくりの一翼を担いたいと考えています。

昨今のような変化の激しい環境下においては、マルチフォーマットの適応力と補完性が大きな強みになると考えています。新中計では、成長を加速させるために、事業間でシナジーを生み出し、併せてグループの将来成長に向けた柔軟な投資配分を行うことで、今の環境に合致した事業ポートフォリオを作り上げ、収益性を向上させていきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

社長メッセージ

前中期経営計画によって
作り上げた土台をベースに
次の成長へ

新中計を2026年度より新たに進めていくわけですが、ゼロからのスタートではなく、前中期経営計画（前中計）での取り組みにより、次の成長に向けた基盤づくりは着実に進めていました。そのひとつが、「スケールを利益に転じていくための基盤の構築」です。インフレと人手不足が常態化するなか、特に小売事業においては、荒利率の低下圧力がかかる一方、コスト上昇が継続し、利益が圧迫されやすい構造にあります。これは業界共通の構造的課題であり、個店・個社単位での改善には限界が見えてきている反面、スケールを有する企業にとっては構造的な優位性を発揮しやすい条件でもあります。

イオンが有するスケールを競争優位性につなげていくために、商品とデジタルの領域では、国際基準「GS1」に準拠したグループ共通商品マスタの整備を進めてきました。商品・サプライチェーンデータをグループで可視化する。そしてリアルタイムで取引量を把握できるデータ基盤を持つことで、個社単位ではなく、グループ全体での需要集約とサプライチェーンの合理化を可能にしていきます。

併せて、「リージョナルシフト」を完了させ、北海道から九州まで最適化の単位を個社からリージョナル、グループへと引き上げました。特に、国内最大の成長市場である首都圏を含む関東においては、U.S.M.Hが1兆円規模となったことに加え、まいばすけっと、ウエルシアの事業成長、イオンのネット専用スーパー「Green Beans」の稼働によって、3兆円規模にまで事業基盤を拡大しました。

もうひとつは、「複数の成長ドライバーの創出」です。足もとの環

境が小売事業にとっては向かい風であっても、追い風となっている事業もあります。前中計で大きく成長させたのが「ヘルス&ウエルネス」「ディベロッパー」「ASEAN」の3つの事業です。

ヘルス&ウエルネス事業では、ツルハとウエルシアの経営統合を当初から2年間前倒しで実現し、国内最大のシェアを有するドラッグストア連合を形成しました。既にイオンを含む3社の統合シナジー創出に向けて着実に統合プロセスを進めています。

ディベロッパー事業では、中心を担うイオンモールが、来館者数・利益ともにコロナ前を上回る水準に伸長しています。さまざまな環境変化を背景に、気軽に集い・楽しめる拠点としての価値が支持され、収益として顕在化し始めた結果と捉えています。また、イオンモールの完全子会社化を行い、グループアセットの最適化と施設価値向上を図るグループプラットフォームとして強化していく準備を整えています。

海外では、前中計期間で事業規模が1.4倍となる9,300億円となりました。特に、成長著しいベトナムを最重点国とし、小売・ディベロッパー事業の出店を加速。金融子会社の設立、エンターテインメント・サービス事業の進出など、今後の成長機会を取り込むためのマルチフォーマット展開を進め、エリア全体で売上が2.5倍となる1,000億円を超える事業規模へ拡大しました。

こういった前中計を通じて構築した事業基盤を踏まえ、将来の環境変化がもたらす機会を、グループ全体の成長と利益拡大に着実に転換していきたいと考えています。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

社長メッセージ

新しい中期経営計画で
成し遂げたいこと

各事業の成長戦略は → P.91-100 を参照

基本方針

前中計までに整えた基盤を最大限活用しつつ、
重点的なリソースアロケーションを行い、
抜本的な構造改革を通じて、
収益力と資本効率の持続的向上を実現

高収益ポートフォリオの構築

成長ドライバーを明確化し、
事業ポートフォリオを最適化

トップシェア事業の創出

次世代成長事業の構築

既存事業の再活性化

食品小売の収益構造改革

食品小売のスケール・データを
利益に転換する事業構造改革

事業構造改革の完遂

重点会社の対応を完遂、
収益性・資本効率を改善

財務構造の刷新

金利のある環境下でグループの
成長を支える財務基盤の構築・強化

新中計は、「規模の拡大」や「収益力の向上」に加えて「資本効率の向上」を重視しており、「成長戦略」と「構造改革」を同時に実現させていく設計としています。

高収益ポートフォリオの構築

単一領域に依存しないマルチフォーマットでの成長を具現化していきます。成長ドライバーを明確にし、成長領域へのリソース集中と既存事業の再活性化を並行して進めるにあたり、事業を3つのセグメントに分類しています。

トップシェア事業の創出

「ヘルス&ウエルネス」「ディベロッパー・エンターテインメント」「食品小売」の3つの事業です。

市場そのものが成長フェーズにあり、かつ既に業界トップクラスの事業規模を有するヘルス&ウエルネス事業とディベロッパー事業については、グループの利益を支える柱と位置付けます。新たな成長機会を取り込み、競争優位性を一段高め、他社の追随を許さないシェアと顧客支持を持つ事業へと成長させ、グループの収益基盤をより強固なものにしていきます。

ヘルス&ウエルネス

ライフステージに応じた健康課題に対し、商品とサービスの両面から継続的に支援する、包括的なヘルス&ウエルネス事業への進化を目指していきたいと考えています。

新生ソルハホールディングスは、薬や日用品をワンストップで購入できる店舗を全国に5,600店超展開し、競合他社の2倍以上となる圧倒的な顧客接点を有しており、薬剤師や登録販売者など5万人の健康に関するプロフェッショナルが、日々お客さまと接しています。

今後は事業領域を物販、調剤にとどまらず、食、ウエルネス、生活支援といった周辺領域へと事業を拡張するとともに、付加価値型サービスの比重を高めます。これにより、誕生から老後まで、生涯にわたりお客さまの健康的な暮らしをサポートする事業へと成長を図ります。

ディベロッパー・エンターテインメント

建設コストの上昇により新規の物件開発のハードルが高まるなか、イオンは過去に低コストで建築した国内最大級の商業アセットを保有しており、インフレを背景に相対的な価値が上がった不動産を成長の基盤と位置付けています。

イオンモールを中心とするショッピングセンター（SC）では、世の中でニーズが高まるエンターテインメントやサービス機能を強化する方針です。シネマやアミューズメント、スポーツ観戦に加え、本格的な文化・芸術を体験できるイベントを拡充します。併せて飲食やサービスを充実させ、「お買物をする場」のみならず、「楽しめる場」へと施設の性格そのものを変えていきます。

もうひとつの軸として、生活支援や地域活動、公共サービスなど、地域の生活者や行政が抱える課題の解決につながる機能を取り入れ、地域の拠点としての役割を強化していきます。地域に不足している機能を補完・集約し、暮らしやすいまちづくりに必要不可欠な施設を目指していきます。

これら2つの軸でSCをリモデルすることで、施設そのものの価値の向上とダイナミックな利益創出の両立を図っていきます。

次世代成長事業の構築

国全体さらには私たちの事業としても成長著しい「ASEAN」を次世代成長事業と位置付けています。特に最重点国と位置付けているベトナムには、5カ年でASEAN全体の投資の約6割を重点配分します。モダンリテールへの移行が本格化する前段階から計画的に出店を加速し、事業基盤とシェアの早期確立を図ります。今後5年間で営業収益を現在の3倍の規模へ拡大する計画です。

さらに、小売やディベロッパー事業を通じた顧客基盤を起点に、金融やエンターテインメントなどサービス領域を含むマルチフォーマット展開を段階的に拡充します。高付加価値領域の収益取り込みを推進することで、営業利益は営業収益の伸長を上回る現在の4倍の規模への成長を実現し、中長期的にベトナムにおけるトップクラスの小売事業者としての地位確立を目指します。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

社長メッセージ



既存事業の再活性化

過去、グループの収益をけん引してきた一方で、足もとで成長が停滞している「GMS事業」「中国事業」「国内の金融事業」の3つの事業については、主軸となる領域を見極め、選択と集中を進めることで再成長を果たすべき事業として位置付けています。それぞれの事業では、新たな成長モデルの確立に向けた実証に着手しています。事業単独にとどまらず、グループのアセットも活用し、シナジーを発揮しながら、成果につなげていきたいと考えています。

食品小売の収益構造改革

「トップシェア事業の創出」のひとつとして掲げる「食品小売」は、グループの中で最も売上規模が大きく、店舗や人材などの経営資源が集積している事業です。先ほど述べた通り、業界全体で向かい風的环境下にあるからこそ、その収益性改善は競争優位につながり、グループ全体の利益水準を押し上げるうえでも、重要な施策であることから、独立したテーマとして取り組みます。

家計において最も支出構成比の高い「食」の領域では、多くの方が物価高の影響を受けています。イオンは生活に密着した事業を担

う企業として、原材料や人件費の高騰を理由に安易に商品値上げを行うのではなく、自らの企業努力の積み重ねにより、品質を維持したまま、商品やサービスをお求めやすい価格で提供していくべきだと考えています。

「価格競争力の強化」と「企業収益の確保」の両立に向けて、グループが持つ事業規模を活かし、プライベートブランドのさらなる拡大やナショナルブランドの需要集約などにより、合理的なコストの抑制を図ります。加えて、AIやロボティクスにより自動化された物流やプロセスセンターの整備に投資を傾斜配分し、店舗作業を減らし、省人化と高生産性を実現できる構造へ転換を図ります。これにより労働資本への依存度を引き下げ、インフレ耐性を高めます。

事業構造改革の完遂

これまでの事業拡大に伴い生じた事業・資本構造の歪みを戦略に合致する形へ再整備し、赤字事業や重複企業など、収益構造を阻害する要因を取り除くことでポートフォリオ全体の質を高めます。その解消手段を講じるにあたっては、単純な売却や清算による短期的な資本効率の向上だけではなく、グループとしての事業価値の拡張と持続的成長を通じた企業価値の最大化を志向していく考えです。

一過性の費用は発生するものの、約300億円規模の利益改善につながると試算しています。さらに、債務超過解消などを通じたROEの向上も見込まれることから、新中計の前半2年での完遂を目指します。

事業・財務戦略担当役員メッセージ→P.13

財務構造の刷新

キャッシュ創出力の拡大とともに、財務バランスを意識した有利子負債のコントロールにより、財務基盤を強化していきます。金利のある環境下において、特にキャッシュ・フローおよび資本効率を重視したマネジメントへ転換を図ります。

これら4つの「戦略の柱」を実践し、2030年度に向けた定量目標の達成と、その先の持続的成長につなげていく計画です。

財經担当役員メッセージ→P.17



社長メッセージ

新中期経営計画の目標

目指す水準として4つの指標(右図)を掲げています。国内小売業トップシェアとなる規模への拡大に加えて、収益力と資本効率の向上を目指します。この水準を通過点と位置付け、持続的な成長に向けた土台を構築していきます。

投資配分では、ディベロッパー事業における既存アセット価値向上に資する投資に加え、ドラッグストア、ベトナムなどの成長事業への投資を優先します。食品小売については、収益構造改革に向けて物流や、高品質の惣菜を製造できるプロセスセンターなどのインフラ構築に投資をシフトします。

イオンが目指すサステナビリティ

イオンは、サステナビリティという言葉が一般化する以前から、植樹活動や買物袋持参運動、店頭での資源回収などに、時代に先駆けて取り組み、お客さまや地域社会とともに推進してきました。

イオンの商品やサービスをご利用いただくことが、自然と環境の回復につながる、すなわち事業活動そのものが環境対応となることを目指しています。その一環として、「トップバリュ」の環境配慮商品への切り替えを推進してきましたが、目標としていた2025年度末までに全商品で切り替えを完了しました。今後も環境配慮の取り組みを継続し、進化させていきます。また、イオンモールをはじめとする大型SCを中心に、PPAモデルの拡大を進め、電力の自社調達比率を高めることで外部環境への依存度を低減しています。

さらに、生活者との接点を活かした参加型の環境配慮の取り組みを進め、イオンだからこそ実現できる社会的なインパクトの創出により、社会に前向きな変化を起こしていきたいと考えます。こうした取り組みの積み重ねが、長期的な視点で「企業の社会的な存在価値につながっていく」そういった思いで、取り組みを推進していきます。

成長投資は事業単位での採算性を重視し、インフラ投資については食品小売における業態横断での収益改善を通じてリターンを確保するなど、投資タイプごとにROIマネジメントを行っていきます。また、新中計の実現に向けては、グループ従業員数67万人超のポテンシャルを最大限に引き出す組織へと変革していく必要があります。そのために、教育・制度・環境整備への投資をコストとしてではなく、将来への先行投資として実行していきたいと考えています。

最後に、イオンは2026年に、株式会社化100年を迎えました。株式会社化した当時、株主25人のうち、21人が従業員でした。これは、「会社」は店主のものではなく、従業員が経営に参加するという近代化のひとつの表れでした。

100年を経たいま、イオンは114万人を超えるお客さま株主に支えられる企業へと成長しました。さまざまな環境変化により、お客さまの価値観や暮らしは変化を続けていますが、変わらないものは理念であり、「理念に基づく価値による経営」です。

イオンの事業活動そのものが社会課題の解決につながる。よって、その解決に努めることが企業収益を高めることに連動する。イオンの成長がより解決の範囲を広げることとなり、地域のさらなる豊かさにつながっていく。そんなイオンに地域の方々がもっと期待したくなる。こういった循環をつくっていくことが、サステナブルな企業経営につながっていくと考えています。地域の方々からイオンの成長を期待され、応援していただける。そんな企業となれるよう、努力を続けていきます。

取締役 代表執行役社長

吉田昭夫

目指す経営指標

1. 営業収益15兆円
2. 営業利益5,300億円
3. ROE8.5%以上
4. EBITDA1.1兆円



プロフィール

1983年ジャスコ(株)(現イオン(株))入社。永旺(中国)投資有限公司 董事。イオンモール(株)中国本部中国開発統括部長、中国本部長、営業本部長兼中国担当、常務取締役、代表取締役社長を歴任。2016年当社執行役、2019年代表執行役副社長、ディベロッパー事業担当兼デジタル事業担当を経て、2020年代表執行役社長に就任。2020年5月より現職。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

STRATEGY

経営戦略

2026年度よりスタートした新中期経営計画では、イオンが有する多様な事業とスケールを活かし、地域とともに豊かな未来に向けて、さらなる挑戦を続けていきます。

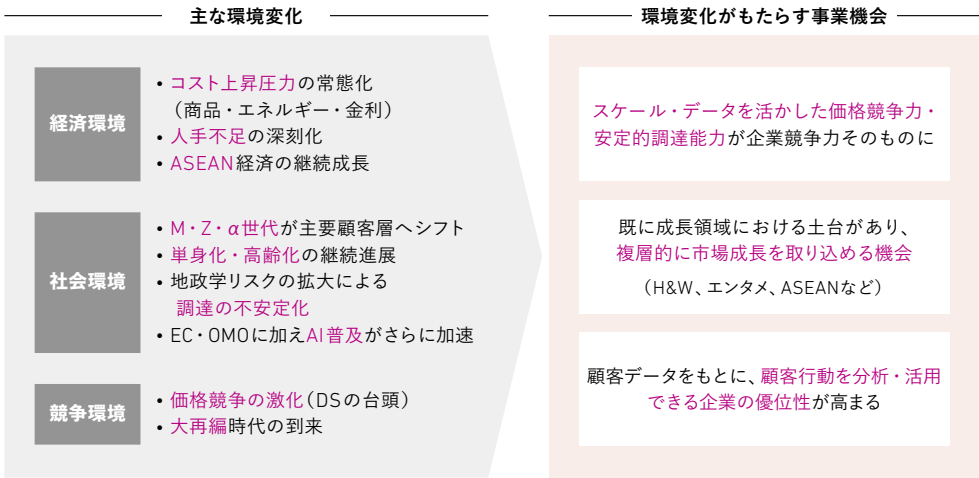


前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像

構築・強化した事業基盤と事業環境認識

前中期経営計画（前中計）では、営業収益はほぼ目標に到達しました。しかし、コロナ長期化やインフレへの転換など、立案時には想定していなかった事業環境の変化によって、約1,900億円（人件費約1,400億円、水道・光熱費約500億円）のコスト上昇が生じました。その結果、営業利益は目標未達となりました。前中計の主要戦略の実行により収益基盤の強化が図られています。商品・サプライチェーンでは、データ分析基盤やグローバル調達を強化しました。また、プライベートブランドは、「トップバリュ」が牽引し売上高1.7兆円へと拡大しました。価格優位性とイオンにしかない独自価値を兼ね備えたブランドとして、広くお客さまに認知されるポジションを確立しています。デジタルではDXによる生産性向上や首都圏・若年層に向けたEC事業の強化に取り組み、顧客データの蓄積を目的に進めていたイオンのトータルアプリ「iAEON」を軸にした顧客IDの統合は、会員数2,100万人超となりました。ヘルス&ウエルネスでは国内最大規模のドラッグストア連合を形成し、イオン生活圏では、各地域No.1の実現に向けたスーパーマーケット再編によりリージョナル単位でスケラビリティを発揮できる経営体制を確立しています。アジアシフトでは、最重点国のベトナムにおいて、新規事業の進出も含めたマルチフォーマットの事業基盤を構築しました。

将来の事業環境には一見厳しい面がありますが、前中計で構築してきた複数の成長領域、スケール、データ、これら3つを一体的に機能させることが大きな競争優位性となる事業環境へ移行していると認識しています。



新中期経営計画の全体像

新中期経営計画（新中計）では、これまで築いてきた事業基盤を最大限に活用し、重点的なリソースアロケーションを行うことで、収益力と資本効率の持続的向上を実現することを基本方針としています。4つの戦略の柱のもと、規模拡大に加え、キャッシュ創出力と資本効率を重視する5カ年と位置付けています。



新中期経営計画（2026–2030年度）

高収益ポートフォリオの構築 “トップシェア事業の創出”

高収益ポートフォリオの構築にあたっては、複数の事業を内包し、単一事業に依存しない「マルチフォーマットでの成長」を実現するため、成長領域へのリソース重点配分と既存事業の再活性化を並行して推進します。特に、ヘルス&ウェルネス事業とディベロッパー・エンターテインメント事業、食品小売事業を、業界トップクラスのシェアと顧客支持を獲得する事業へと成長させ、グループの収益基盤をより強固なものとしていきます。

ヘルス&ウェルネス

ヘルス&ウェルネス事業は、新中計において最大の利益成長ドライバーとして位置付けています。ツルハとウエルシアの統合によるシナジーを確実に創出し、規模の成長を基盤に利益率を高めていきます。

地域社会では、高齢化や地方の過疎化、医療・介護費用の増大、生活インフラ機能の低下が同時進行し、ウェルネスニーズは量・質ともに拡大しています。しかし、サービスは領域ごとに分断され利便性が低く、所得や居住地によるアクセス格差も深刻化しています。さらに、健康になるための行動は、動機付けが弱くなりやすく、継続が難しいという「負」を生活者は抱えています。

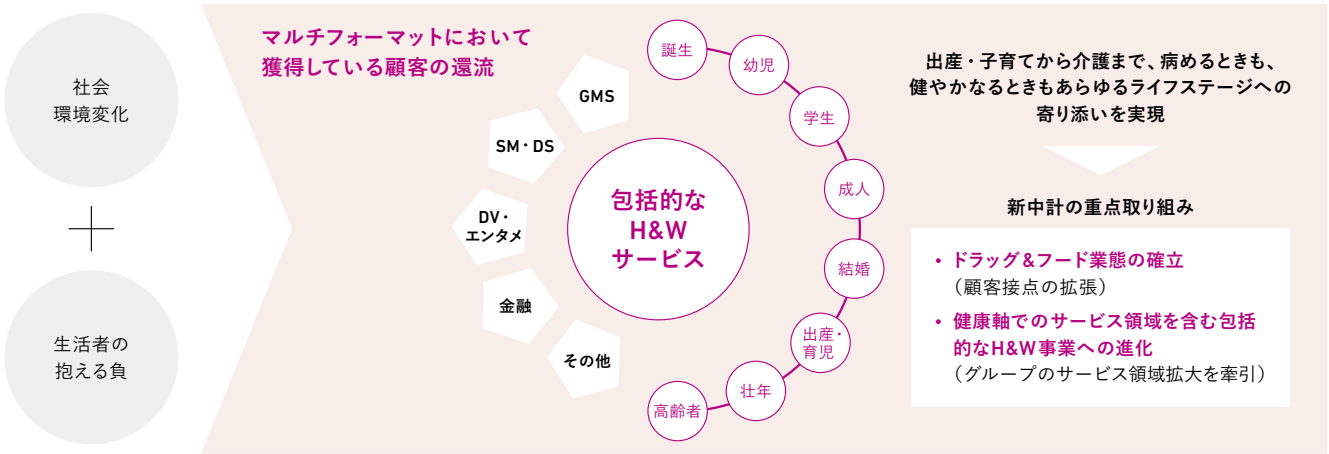
こうした課題を解決するため、新生ツルハホールディングスは出産・子育てから高齢期・介護まであらゆるライフステージの健康課題に対し、商品とサービスの両面から支援していく、包括的なヘルス&ウェルネス事業への進化を目指します。具体的には、医薬品や日用品の提供にとどまらず、調剤、健康相談、予防・未病領域でのサービス、さらには介護や生活支援といった領域まで視野に入れ、健康と暮らしを支える機能を拡張していきます。

併せて、エリアごとにイオンがマルチフォーマットで獲得している顧客を、この健康サービスの領域へ還流させます。グループ内で顧客基盤の共有を深めることで、事業成長をさらに加速していきます。こうした取り組みにより、物販のみではなく、サービスを含めた収益構造へと転換することで、より安定的かつ高付加価値な事業へと進化させていきます。

■ドラッグ&フードモデルの推進

地方において生活インフラとして機能していくうえで、食品の充実是不可欠です。ドラッグストアに“食”を融合した「ドラッグ&フード」を、グループの食の強みを最大限に活用した、日常的に高い来店動機を創出するモデルとして確立します。

2025年度、ウエルシア10店舗で実験した結果、客数・売上ともに大幅な伸長を達成し、利益水準も改善しました。デリカやデイリー食品での品揃え・価格・品質の差別化に加え、イオンの食品のオペレーションノウハウを導入することで、店舗負荷を抑えつつ売上と利益を両立できる収益構造を確立しています。こうした成果を踏まえ、2030年までの5年間に700店舗超へと一気に展開を加速します。スケールを活かし競争力をさらに高めることで、お客さまにとって「近くて便利な、健康と食の両方をサポートする店」としての価値を高めていきます。



ヘルス&ウェルネス事業 → P.94

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 財經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

新中期経営計画（2026–2030年度）

ディベロッパー・エンターテインメント

2025年度、ディベロッパー事業の中核であるイオンモールは、年間来館客数が14億人に達し、専門店売上高も伸長した結果、営業利益は前年比131%の684億円となり、増収増益を達成しました。2026年度第1四半期も、同期間における過去最高益を更新しており、お客さまからの支持が着実に高まっています。

近年の猛暑や電気代の高騰を背景に、快適な空間を共有する「クールシェア」の場の価値が再認識されていることに加え、ファミリー層の間では「子どもたちを安心して遊ばせたい」という志向が広がっています。さらに、物価高やガソリン価格の上昇により、遠出をせずに日常の生活圏内で時間を過ごせる拠点の価値が相対的に高まっています。こうした環境変化を受け、イオンが保有するSCは、単なる商業施設にとどまらず、滞在・体験需要を創出するプラットフォームとして、これまで以上にアセット価値が高まり、それが収益として顕在化しました。

こうした構造変化を捉え、将来の成長領域と、地域に不足

する社会資本をイオンが有する国内最大規模の不動産アセットに取り込むことで、利益創出と生活インフラとしての価値向上につなげていきます。

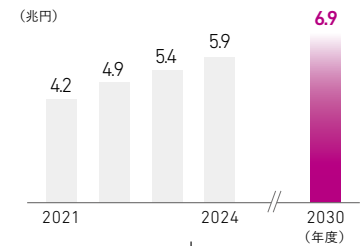
2026年度の機構改革において、ディベロッパー事業担当下にエンターテインメント事業担当を配置し、従来に増して双方の集客力を相互に補完し、一体的に取り組む組織を組成しました。

体験や時間価値を軸とした余暇消費は、人口減少下においても堅調に推移しており、シネマ、アミューズメント、スポーツ観戦、音楽・動画配信などを含む国内エンターテインメント市場は、大きな成長余地を有する領域です。エンターテインメント事業を、グループの非小売事業における中核的な柱のひとつに位置付け、戦略的かつ重点的に育成し、「遊び・楽しむ／体験・交流する場」としてイオンのSCのリモデルを図ります。一例として、各施設においてスポーツと連動した新たな来店動機を創出する取り組みも進めています。高校野球や世界的なスポーツ大会のパブリックビューイングを全国の施設で実施しているほか、気軽に参加できる体験イベントを2025年度に950回以上開催しました。

一方、猛暑の常態化や物価高によって深刻さを増している子どもの体験格差や、主に地方において「生活支援機能」「学び・地域活動の拠点」「公共サービス」の偏在による地域間格差など、地域の生活者や行政が抱える課題を解決する機能を取り込み、SCの「地域の生活拠点化」も進めています。お買物や食事、映画のみならず、郵便局や行政窓口 に代表される公的サービス、図書館や子どもの遊び場などのコミュニティの場、クリニックモールなどの医療サービス、お金の相談ができるフィナンシャルモールなど、多様なサービスカテゴリを追加することで、生活インフラとしての機能を担う場としての機能拡張を行っていきます。立地する地域によって必要とされる社会的機能はそれぞれ異なるため、行政との連携を進め、その地域で必要とされる機能を施設内に充実させていきます。

2025年度にイオンモールを非上場化し、完全子会社としたことで、グループ内の不動産アセットを柔軟に移動・再配置できる体制を構築しました。これにより、施設のリモデルを推進する役割をイオンモールに集約し、グループのアセット価値を最大化していきます。

国内エンタメ市場の成長



社会環境の変化

- 地方のインフラ機能低下
- 体験機会の地域格差
- 気候変動による遊び場の制約、など

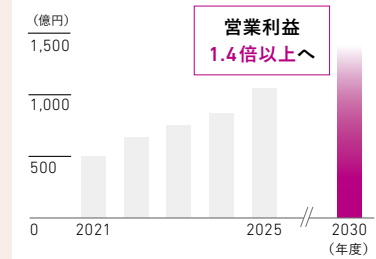
※ 国内ディベロッパー（イオンリテールDV事業含む）、エンタメ、サービスのセグメント単純合算値

国内最大アセットの収益化

国内DV事業のアセット規模

専門店 賃貸面積 **680** 万m²
 専門店 売上高 **2.7** 兆円/年
 来館客数 **14** 億人/年

目指す水準※（営業利益）



建築コストの高騰など、
インフレ下により価値が高まる
グループの成長基盤

「成長領域」+「社会的機能」を取り込み、
成長基盤を収益に置き換える



2025年11月「イオンモール今治新都市」で開催したバスケットイベント

ディベロッパー・エンターテインメント事業 → P.96 エンターテインメント事業 → P.97

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

新中期経営計画（2026–2030年度）

高収益ポートフォリオの構築 “トップシェア事業の創出”／食品小売の収益構造改革

食品小売

物価高の長期化・常態化により、食品小売業界では価格競争が一段と激しくなっています。継続的な原価上昇も相まって、荒利率の確保が難しい環境と言えます。コスト面においても、人件費や物流費などの上昇圧力、為替影響などが利益圧迫の要因となっています。

こうした業界共通の構造的な課題の克服に向けて、「商品」「店舗オペレーション」「フォーマット」を一体的に連動させた取り組みを推進します。PBの拡大とNBのグループ共同調達の推進を中心とする荒利構造の刷新に取り組むとともに、物流やプロセスセンター（PC）をグループレベルで再設計し、インフラをテコに省人化と高生産性を実現できる構造へ転換することで、経費構造の刷新を図ります。

これらの取り組みにより実現する価格競争力と、高い鮮度・品質を追求した生鮮・デリカを兼ね備えた新たなSMモデルを構築し、既存アセットからの転換を進めることで、食品小売事業の構造転換を図ります。また、重点エリアとしては、国内人口の3割超を占め、若年層が継続的に流入する成長市場である首都圏において、シェア拡大を目指します。

食品小売の収益構造改革の全体像			2030年度に向けた定量目標
商品	荒利構造の刷新	価格強化の実現と荒利総額の向上を両立する構造への転換 ・これまで推し進めてきたPB、NBの取り組みをさらにスケール化 ・原価低減を単なるコスト削減にとどめず、戦略的に価格へ投資し、価格競争力を向上	・トップバリュ売上高2兆円、構成比30%、メガアイテム※を1,000まで拡大 ・NBグループ共同調達構成比45% ・荒利創出および原価低減1,300～1,400億円
店舗オペレーション	経費構造の刷新	物流・PCなどのインフラをレバレッジとして省人化と高生産性を実現できる構造への転換 ・投資アロケーションを含め、HLD主導で物流・PC改革を推進 ・既存施設・マイクロPCの効率的活用による短期的収益改善と新設インフラの本格稼働による中長期の利益インパクト創出を並行で推進	・PC比率70% ・店舗人件費削減700～900億円 ・インフラ投資3,000～4,000億円
フォーマット	新SMモデルへの転換	新たな提供価値を持つ再現性のあるフォーマットの確立とシェア拡大 ・鮮度・品質・品揃えを追求した生鮮・デリカと、価格競争力を兼ね備えたモデルを構築 ・既存アセットの転換および機動的なM&Aによりシェアを拡大し、業界再編を主導	・新SMモデル売上30%増加、客数10%増加、買い上げ点数20%増加 ・活性化投資約3,000億円
重点エリア	首都圏シェアの拡大	首都圏を重点エリアと位置付けグループ全体の変革をリード ・U.S.M.Hの収益性向上、まいばすけっとの高速出店、および「Green Beans」の成長加速を推進 ・複数フォーマットを共通基盤上で連動させ、国内唯一の巨大成長市場を取り込む	・首都圏シェアNo.1となる営業収益2.4兆円規模 ・まいばすけっと2,500店舗体制、日販80万円、売上高約7,000億円 ・「Green Beans」会員数400万人

※ メガアイテムとは、年間売上高が10億円以上の単品



2026年8月開業の「フードスタイル東大島店」

GMS事業 → P.91 スーパーマーケット事業 → P.92
ディスカウントストア事業 → P.93

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

新中期経営計画（2026–2030年度）

高収益ポートフォリオの構築

「次世代成長事業の構築」

国内では成長市場が一部の大都市に限られている一方、ASEANは高い経済成長が全域で継続しています。

特に、成長ポテンシャルが高く、最重点国と位置付けているベトナムでは、ディベロッパー、小売、金融、サービス、エンターテインメントなど、マルチフォーマットで事業展開を進めていきます。2024年度には中部都市フエに初出店し、展開エリアを拡大しました。2026年度には、ベトナム事業で過去最多となる年間4施設の開業を計画しています。7月に開業した「イオンモールDa Nang Thanh Khe（ダナン タンケー）」は中規模サイズのSCに分類されますが、飲食やエンターテインメントなどのサービス・非物販機能を強化して設計したことで、大型SCに迫る客数で推移しています。

小売事業では、GMS、大型スーパーマーケットに加え、ハノイ・ホーチミンの2大都市圏および地方中核都市においてスーパーマーケットのドミナント出店を推進し、2030年度までに、51店から300店体制を目指しています。

併せて、これまでに構築してきた顧客基盤を起点に、金融サービスを拡充します。既にローンチしているWAON POINTの会員基盤は約400万人で、これを2030年度までに2,000万人まで拡大させます。2027年度には、クレジットカードや個人向け保険などのサービスの展開を予定しています。

SCやスーパーマーケットなどの店舗をご利用いただくお客さまをWAON POINT会員として会員化し、シネマ、エンターテインメント、ドラッグストアなど、グループ各社の店舗・サービスへ相互送客を推進します。グループ全体で、シナジーを最大化することで、ベトナム事業の成長拡大につなげていきます。

ベトナム事業 → P.35 国際事業（マレーシア事業）→ P.99

「既存事業の再活性化」

「GMS事業」「中国事業」「国内の金融事業」の3事業は、注力すべき領域を明確化し、選択と集中を徹底することで、再活性化を図る事業と位置付けています。

GMS事業については、「ワンストップ価値の向上」と「来店動機を創出するディスティネーション化」を柱に、衣料・住居余暇を起点にGMSの持つ「場の体験価値」を再構築します。直営売場と専門店を組み合わせ、集客の核となる体験型エリアを創出するとともに、ベーシック領域の非食品を中心にSPA化を加速し、グループ規模での調達による原価改善と価格競争力の強化を図ります。併せて衣料では、顧客支持が実証された売場モデルの水平展開を進める一方、不採算カテゴリについては存続可否を見極めつつ、アセットの再配分や他社との連携も含めて売場を再設計します。これらの取り組みにより、GMSアセットを再構築し、収益構造の抜本的な改革を図ります。

中国事業については、デフレの進行により価格競争が一段と激化し、継続的な値下げ圧力を背景に、従来の収益モデルが通用しにくい環境となっています。こうしたなか、成長が見込まれるエリアに経営資源を集中し、新たな事業モデルを構築することで、小売事業の再成長を目指します。

国内の金融事業については、コード決済「AEON Pay」に経営資源を集中し、顧客基盤のさらなる拡大を図ります。その基盤を活用し、収益化に直結する融資事業を強化することで、収益構造の変革を目指します。加えて、グループの取引先や地域のサプライヤーなどを対象とした法人向け融資の展開を強化し、安定的な収益基盤の構築を進めていきます。

GMS事業 → P.91 総合金融事業 → P.95 国際事業（中国事業）→ P.100

事業構造改革の完遂

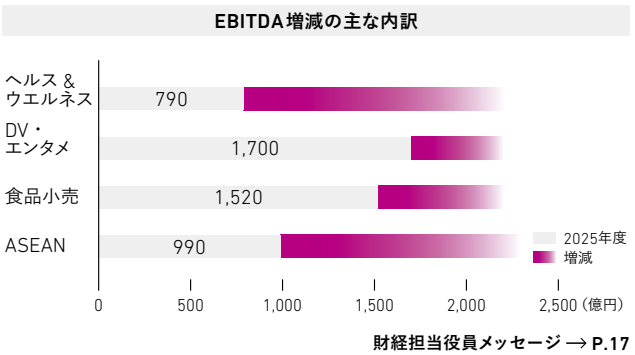
収益性・資本効率・成長投資余力の向上に向けて、ポートフォリオの再構築を推進しています。赤字が継続する企業への抜本的な対応に加え、重複する事業と機能の統廃合を進めることで、これまでの事業拡大に伴って生じた事業構造・資本構造の歪みを解消し、ポートフォリオ全体の質を高めていきます。その効果として、新中計前半の2年で約300億円の利益改善を見込んでいます。

事業・財務戦略担当役員メッセージ → P.13

財務構造の刷新

キャッシュ・フローと資本効率を重視したマネジメントへの転換を図ります。マルチフォーマットの優位性を活かし、複数のキャッシュ創出源を組み合わせ、持続的にキャッシュ創出力を高める構造への転換を進めます。

2030年度にはEBITDAを1.1兆円に引き上げ、安定的なフリーキャッシュ・フローの創出を図ります。これにより、必要な成長投資を営業キャッシュ・フローの範囲内で継続的に実行できる状態を実現します。事業成長と財務健全化を両立させ、持続的な成長に向けた堅固な財務基盤を確立します。



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

事業・財務戦略担当役員メッセージ



執行役副社長
事業・財務戦略担当

四方 基之

プロフィール

1996年イオンディライト(株)入社。2020年イオン(株)戦略担当、2022年イオン(株)執行役 戦略担当、執行役 事業構造改革担当を経て、2026年3月より現職。

変革のスピードを強みに、次のステージへ

見えてきた課題

前中計では、「事業基盤を整備する5年間」と位置付け、小売事業の収益力強化や、エリア事業再編によるイオン生活圏の創造、そしてグループ会社の再編などに取り組んできました。地政学リスクに伴うインフレなど、計画の前提となる事業環境が大きく変化した厳しい5年間でしたが、経営戦略の方向性は適切だったと振り返っています。特に、商品起点の改革を進めて小売事業の営業利益を全体の半分以上を占める成長の柱に育てることに注力したことは、後のインフレへの対応にも大きく貢献しました。もしこの改革を進めていなければ、インフレ対策は遅れていたと考えます。この5年間で新中計の成長戦略を実行するための土台が築かれたと認識しています。

イオンはマルチフォーマット構造を推進していますが、その中心には小売事業があり、小売を取り巻くようにディベロッパー、エンターテインメント、金融などの事業が位置し、相互に成長し合っています。小売事業の活力が失われれば、他の事業にも影響が及ぶため、改めて小売事業への集中が不可欠と考えました。なかでもプライベートブランド(PB)の拡大に力を入れています。インフレ局面でPBに取り組む企業は多いですが、「トップバリュ」は50年以上の実績を背景に差別化商品へと成長し、PB全体では売上1.7兆円まで成長するなど、着実な成果を上げています。

一方、小売事業の進化については、依然として継続すべき課題が残っています。売場のフォーマットや価格設計、販売方法やデータ活用など、さまざまな面でさらなる改善の余地があると感じています。また、スーパーマーケット事業においてリージョナル単位の運営基盤を整えましたが、今後の成長のためにはグループシナジーをより発揮できる

インフラの統合も重要な課題のひとつです。加えて、イオン全体としては黒字であるものの、各事業の収益性にはまだばらつきがあります。特に、重複した事業や機能の整理、そして赤字企業への対応など、引き続き取り組むべき課題が存在しています。

私は、事業・財務戦略担当として、イオンが有するスケールとデータを確実に利益へつなげることで、グループ全体の収益性および資本効率を一層高めていくことが自らの重要なミッションであると捉えています。

新中計における事業構造改革の役割

「事業構造改革の完遂」は新中計の重要なテーマです。イオンは、約300社から成るグループですが、シナジーを最大限に引き出せば、さらなる成長が可能だと考えています。グループ全体視点からアセットの組み合わせや構造改革を検討することで、個社単独では難しい収益改善にも対応できるようになります。

具体的な方向性は二つあります。

ひとつは「赤字企業の解消による当期純利益の改善」です。3期以上連続で営業赤字が続いている会社を中心に、構造的課題を明確化し、解決策を具体的に検討します。一定期間内に成長が見込めない場合には、撤退や売却も選択肢に含め対応策を決定します。①内外環境の把握、②本質的な課題の抽出、③抜本的なコスト削減計画の立案、④事業再成長の可能性検証、⑤方向性の確定という5つのステップで検討を進めます。最大の判断基準は単なる黒字化ではなく、「将来にわたって持続的な成長が見込めるかどうか」です。単にROIや投資回収率などの指標だけでなく、グループ内

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 財經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

事業・財務戦略担当役員メッセージ

の連携や事業意義、その成長性という観点も重視し、総合的に判断します。

もうひとつは「事業・機能の統廃合による資本効率の改善」です。イオンはM&Aや資本提携を重ねながら成長を続けてきましたが、事業や機能が重複している会社が複数存在しています。そこで、まずは同一エリアで重複する事業や、一元管理すべき会社の統合・集約を進め、事業構造を再編します。また、「機能」については、競争力の高い会社への機能集約や相互の強みを活かした新会社の設立などを通じて、無駄を削減します。現状では各地域の事業体は統合済みですが、物流が二重化していたり、プロセスセンターが別々に設置されるといった非効率の解消にも着手しています。そういった重複している部分を丁寧に洗い出しと検討を重ねたうえでリスト化し、一社一社統合を進めているところです。前中計期間には28社の方向性を確定し、2025年度には100億円規模の利益改善効果が出ています。このペースを維持すれば、2027年度末までに300億円の利益改善目標は達成できると考えています。

赤字企業の解消による当期純利益の改善

- 3期以上連続の営業赤字会社を中心に、特に赤字の大きい企業を重点会社に設定
- ホールディングスが構造的課題を明確化し、黒字化もしくは撤退・売却を決議

事業・機能の統廃合による資本効率の改善

- | | |
|----|---|
| 事業 | <ul style="list-style-type: none">■ 同一エリアにおける重複事業の統合・集約■ 戦略・効率性の観点から一元管理すべき会社の統合・集約 |
| 機能 | <ul style="list-style-type: none">■ 同じ機能を有している会社の統合・集約<ul style="list-style-type: none">・競争力のある会社への集約・相互の強みを生かした新会社の設立 |

事業戦略を進めていくための
資源配分の考え方

資源配分にあたっては、今後の金利上昇も見据えながら、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資を基本方針としています。トップシェアを獲得できる事業に対して、重点的に成長投資を振り分けていきます。食品小売をしっかりと収益の軸としつつ、収益性の高い非食品・サービス領域である、ヘルス&ウエルネスやディベロッパー・エンターテイメント分野への投資を今後さらに強化していく方針です。

食品小売については、物流やプロセスセンター、デジタル基盤といったインフラ整備への集中的な投資を行い、グループ横断での競争力と収益力の強化を図ります。非食品・サービス分野では、既存アセットの価値向上を通じた高い投資効率を活かし、ディベロッパーのリニューアルや、エンターテイメントゾーンの拡充、ドラッグストアの拡大などを進めます。

改革効果ポテンシャル

約 **300** 億円
(280～320億円)

上記の当期純利益効果に加え、赤字企業の **債務超過解消など、資本効率の改善にもつなげる**

また、成長エリアへの投資という観点からはASEANへの注力を強めていきます。現在グループ全体の売上高約10兆円のうち、海外売上高比率は10%未満ですが、今後の伸長が期待されます。なかでも、日本に次ぐ第二の成長市場として、特にベトナムへの集中投資を行っていきます。

投資判断においては、成長投資は事業単位での採算性や成長性を重視し、インフラ投資については食品小売を中心とした業態横断での収益改善効果を評価するなど、投資の特性に応じたROIマネジメントを徹底します。成長加速と資本効率向上を両立させながら、持続的な企業価値向上を目指し、将来の成長機会に備えるための戦略的資金として約5,000億円を確保しています。加えて、食品小売の競争力強化に資する製造・加工技術やサプライチェーン機能の獲得など、既存事業とのシナジー創出につながるM&Aも視野に入れています。

このように、規律ある資本配分で成長投資を実行することで、トップシェア事業が1,000億円規模の利益創出と収益成長の牽引、そして非食品・サービス領域の拡大を通じてグループ全体の収益モデルをさらに強化し、高収益な事業ポートフォリオの構築を実現していきます。

新中計の実行力を高めるための仕組み

確実な実行に向けては、事業会社任せにせず、ホールディングスが戦略立案だけでなく現場にも積極的に関与し、実行プロセスまで一緒に進めることが重要です。その中核として、グループ横断で設置したプロジェクトチームが機能しています。重要テーマごとにチームを設け、個社単位ではなくグループ全体の視点で意思決定と実行を推進する体制づくりに取り組んでいます。これにより、グループ最適を見据えた改革推進体制に移行しつつあります。

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 財經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

事業・財務戦略担当役員メッセージ

また、グループ共通マネジメントシステムの構築にも注力しています。従来は各社が異なる情報管理や業務プロセスを運用しており、グループ全体の強みを十分に発揮できていませんでした。今後は、業績や商品、顧客などのデータをグループ横断で統合し、経営情報をリアルタイムで可視化・活用できる仕組みへと進化させています。こうした体制により、グループ各社の多様な強みやノウハウを新たな価値へと転換し、経営の質やスピードの向上を図っていきます。

株式市場からの評価に対する受け止め

2025年末からイオンの株価動向は、自社の業績によるものと認識しています。PBR（株価純資産倍率）は約3倍となっていますが、決して満足できる水準ではありません。私たちは株式市場からの期待を真摯に受け止めており、特にイオンの規模に見合う収益改善ができるかどうかが重要なポイントと考えています。株式市場の期待に応えるためにも、新中計において食品小売の収益改善は最優先課題と位置付け、必ずやり遂げる決意です。

また市場からの信頼を高めるためには、事業構造改革を迅速に推進することが必須です。直近2年間で、グループのプラットフォームであるイオンモールとグループインフラ機能を担うイオンディライトの完全子会社化、2025年度には「東西新生スーパーマーケット始動」に伴うイオンフードスタイルの誕生、新生ダイエーやU.S.M.Hの再編といった構造改革を実現してきました。こうした大規模な変革をスピードを持って実行できている点はイオンの強みです。これまでの実績を基に、新中計でもさらなるスピードで改革を進めていくことが重要だと考えています。

お客さま株主というイオンの強み

イオンの強みは「お客さま株主」の存在であり、ともに成長させていただく「経営パートナー」と位置付けています。現在114万人を超えるお客さま株主の皆さまには、生活者として日々の商品やサービスを体験しながら、株主として中長期的な企業価値向上への期待を寄せてくださっています。その声は、生活者視点と投資家視点の双方を兼ね備えた貴重な経営資本であり、経営の意思決定や価値創造において重要な役割を果たしています。

2026年の株主総会では、現地参加が約570人、さらにオンラインには2千人を超えるお客さま株主の方々にご参加いただきました。現地参加は首都圏近郊にお住まいの方が中心となりますが、私たちはネットを活用して世界に開かれた株主総会を目指しています。ご自宅から参加いただいた株主さまが会場のスクリーンに映し出され、役員へ直接質問できるなど、より開かれた株主総会となるよう取り組みを深化させていきます。

また、株主総会にご参加いただけない方にも、地域で株主懇談会を実施し（2025年度は8カ所開催）、お客さま株主との直接対話を大切にしています。こうした継続的な交流を通じて、経営への貴重なご意見を取り入れています。こうした直接対話の取り組みを通じて、寄せられたご意見やご要望を経営へフィードバックし、好循環を生み出しています。加えて、2026年4月からはイオンのトータルアプリ「iAEON」にて株主優待サービス「イオンオーナーズクラブ」を開始し、経営情報の発信、アンケート、株主限定イベントのご案内、双方向のコミュニケーションを強化しています。さらには株式会社化100年を機に「共創プロジェクト」を立ち上げ、株主の皆さまとともに価値を創造していく取り組みを続けていきます。



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

経営統合の進捗

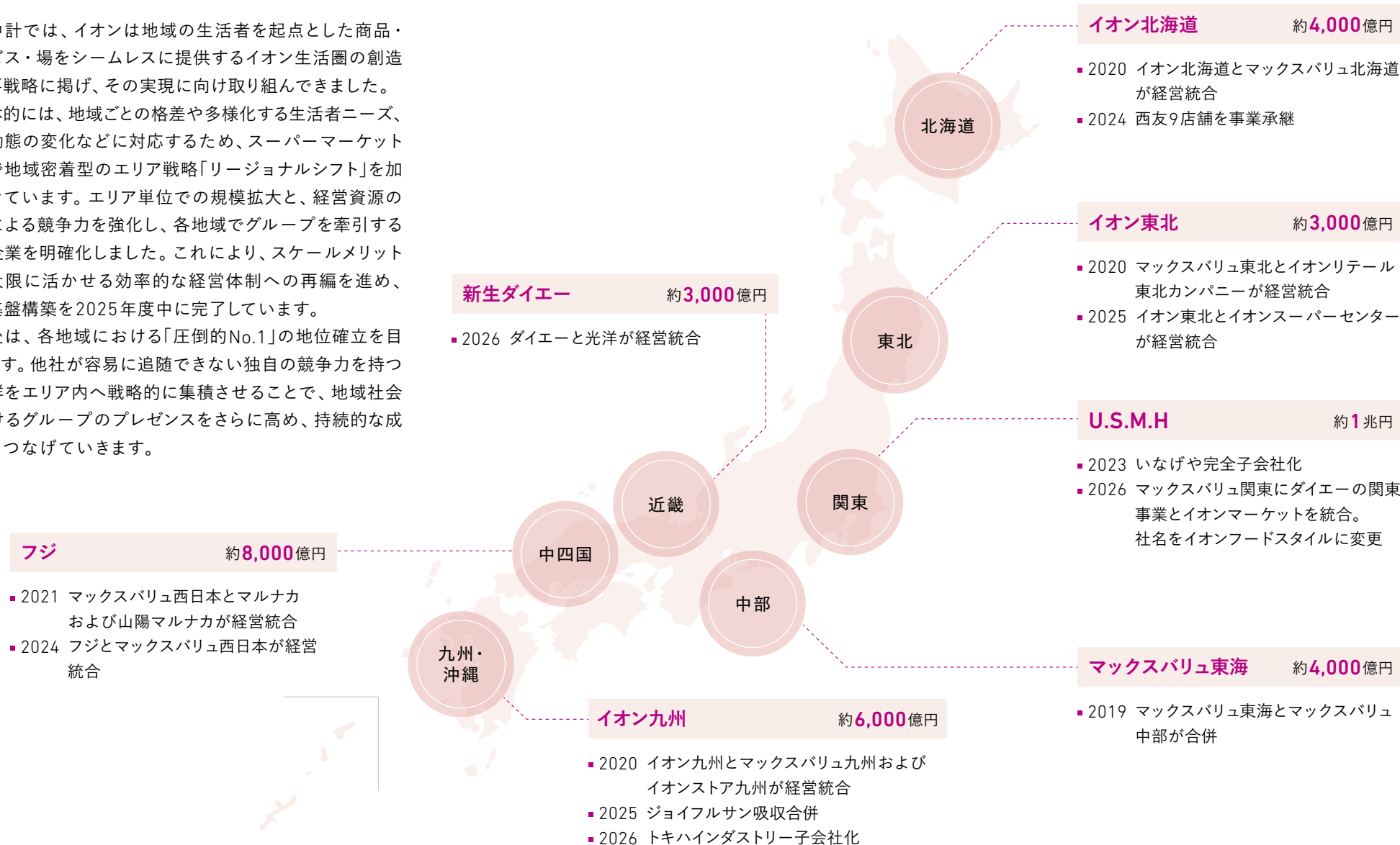
各地域No.1実現に向けた 地域スーパーマーケット事業の再編

前中計では、イオンは地域の生活者を起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供するイオン生活圏の創造を重要戦略に掲げ、その実現に向け取り組んできました。

具体的には、地域ごとの格差や多様化する生活者ニーズ、人口動態の変化などに対応するため、スーパーマーケット事業で地域密着型のエリア戦略「リージョナルシフト」を加速させています。エリア単位での規模拡大と、経営資源の集中による競争力を強化し、各地域でグループを牽引する中核企業を明確化しました。これにより、スケールメリットを最大限に活かせる効率的な経営体制への再編を進め、その基盤構築を2025年度中に完了しています。

今後は、各地域における「圧倒的No.1」の地位確立を目指します。他社が容易に追随できない独自の競争力を持つ店舗群をエリア内へ戦略的に集積させることで、地域社会におけるグループのプレゼンスをさらに高め、持続的な成長へとつなげていきます。

《各エリアにおける経営統合の実績と中核企業の売上規模（2025年度）》



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

財経担当役員メッセージ

収益力と資本効率の 持続的向上へ向けて 財務構造の刷新を図る

執行役 財経担当

江川 敬明

プロフィール

1989年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行。(株)みずほ銀行横浜支店長、営業第十二部長、米州営業第一部長を経て、2021年イオン(株)入社。2021年関連企業担当、2022年執行役 財務・経営管理担当に就任。2026年3月より現職。

前中期経営計画：財務指標は 未達も将来の成長基盤を着実に構築

2025年度に終了した前中計では、商品・サプライチェーン、デジタル、ヘルス&ウエルネス、イオン生活圏、アジアシフトの5つの変革を軸に、事業構造の転換を進めてきました。外部環境が大きく変化するなかでも、これらの取り組みは着実に進展し、新中計につながる成長基盤を構築することができました。

商品・サプライチェーンでは、データ活用を起点とした商品政策やグローバル調達体制を強化しました。また、プライベートブランドの拡販を推進し、売上高を1.7兆円にまで拡大することができました。とりわけ、節約志向が強まる中、生活者の受け皿として支持を集めたトップバリュは、売上高1.2兆円にまで拡大しています。

デジタルでは、セルフレジや電子棚札といった店舗DXを

推進することで人時生産性を高めました。これにより、人的資本への投資の一環と位置付ける賃上げによるコスト影響を一定程度吸収することができています。さらに、ネット専用スーパー「Green Beans」の成長や「iAEON」アプリの会員数拡大により、デジタルを基盤とした顧客接点を拡張しました。また、新中計における最大の利益成長ドライバーであるヘルス&ウエルネスでは、計画を2年前倒しでツルハホールディングスとウエルシアホールディングスの経営統合、ならびに前者の連結子会社化により国内最大シェアを有するドラッグストア連合を形成することができました。イオン生活圏では、全国でのリージョナルシフトを完遂し、新中計で掲げる「食品小売の収益構造改革」に向けた土台を整備しました。さらに、アジアシフトも順調に進展しました。特に重点エリアであるベトナムにおいては、小売やディベロッパーの出店拡大を通じて事業規模を着実に拡大し、今後の成長ドライバーとしての位置付けがより明確になりました。

一方、財務指標については、想定を上回る外部環境変化の影響もあり、目標を下回る結果となりました。営業利益は、コロナ下の長期化やインフレ経済への転換、ウクライナ危機の発生などによる人件費や水光熱費といったコスト上昇約1,900億円の影響もあり、目標に対し約1,100億円未達の2,704億円となりました。営業利益率に関しても同様に想定を上回るコスト上昇の影響により、目標に対し1.0%ポイント未達の2.5%となりました。また、成長投資や事業構造改革に伴う資金需要の増加によりDebt/EBITDA※は4.0倍となりました。

※ 金融除く。ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。現預金と相殺

資本効率向上に向けた収益構造の改善は 着実に進展

財務面では、新中計の命題のひとつである資本効率の持続的向上に向けて、収益構造の改善を着実に進展させるこ

とができたと考えています。キャッシュ創出力の高いイオンモールやイオンディライトといった連結子会社の完全子会社化を通じた非支配株主への利益流出抑制や、ツルハホールディングスの連結子会社化により、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、「親会社株主帰属純利益」)を拡大しました。目標とする7.0%には届かなかったもののROEについても6.4%まで大幅に向上することができました。加えて、税負担を適正化するため、2026年度よりグループ通算制度を導入することを決定しました。こちらは、導入開始前年度として、2025年度には、グループ全体で繰延税金資産を積み上げることで親会社株主帰属純利益の押し上げに寄与しています。

《前中計財務指標と2025年度実績》

財務指標	前中計目標	2025年度実績
営業収益	11.0兆円	10.7兆円
営業利益	3,800億円	2,704億円
営業利益率	3.5%	2.5%
ROE	7%以上	6.4%
Debt/EBITDA	2.5倍以下	4.0倍

資本効率の観点から見た現状と課題

当社の2025年度のROICは3.7%となり、WACCを上回る水準を確保しております。これにより、投下資本に対して資本コストを上回るリターンを創出できているものと認識しています。

当社は多様な事業を展開しており、先行き不透明な事業環境下で、例え一部の事業が苦戦を強いられる局面においても、他の事業がこれを補完できる事業体制を敷くことにより、グループ全体で持続的な成長が可能になると考えて

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

財経担当役員メッセージ

います。そのため、個別事業の収益性に加えて、連結全体でのROICを重要な経営指標として位置付け、グループ全体のポートフォリオを通じた価値創造、すなわちコングロマリット・プレミアムの発揮を目指しています。

また、114万人を超えるお客さま株主の支えもあり、PERやPBRといった指標は高水準を維持することができています。さらに、2025年度はROEが6.4%となり、資本市場から求められる期待リターンである株主資本コストと概ね同水準にまで改善することができました。しかしながら、金利のある環境への移行に伴い、無リスク利率の指標となる国債利回りも上昇傾向にあり、これに連動して投資家の期待リターン水準が切り上がり、今後、株主資本コストにも上昇圧力がかかることが見込まれます。こうしたなか、株主価値を持続的に創出していくためにもROEの向上が重要な経営課題のひとつであると認識しています。

財経担当としての使命

～グループの成長を支える財務基盤の構築・強化～

新中計における財経担当としての私の使命は、財務構造の刷新を断行することです。収益力と資本効率の持続的向上へ向けて、金利のある環境下でグループの成長を支える財務基盤の構築・強化を図ります。具体的には、「キャッシュ創出力の拡大」「財務バランスを意識した有利子負債コントロール」「資本効率の継続的改善」に取り組みます。

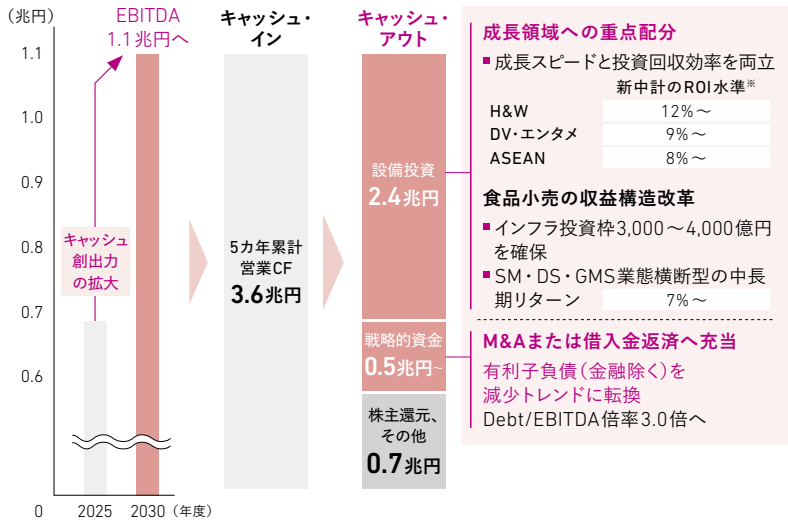
《新中計 目指す経営指標》

営業収益	15兆円
営業利益	5,300億円
ROE	8.5%以上
EBITDA	1.1兆円

国内では、2024年以降のマイナス金利解除や段階的な利上げを経て、資金調達コストや投資判断の前提が変化しつつあり、資本コストを踏まえた経営の重要性が一段と高まっています。現下の状況を踏まえれば、今後も資金調達コストは上昇するものと見込まれ、当社にとっても、低金利を前提とした資金調達・投資規律からの転換が求められています。

当社においては、金融子会社を除く有利子負債が総額で約3兆円の水準にあるものの、長期性資金についてはその大半を固定金利で調達しており、金利上昇局面に対して一定のヘッジを行っています。このため、短期的には金利上昇が当社の財務コストに与える影響は限定的ですが、中長期的には資本コストの上昇を織り込んだ財務運営が不可欠であり、キャッシュ創出力の強化を通じた自己資金による成長投資の重要性は変わらないものと考えています。

《キャッシュ・アロケーション・投資配分》



※ 簡易ROI＝EBITDA増分÷設備投資額で算定（ASEANについては、国別リスクプレミアムを調整後のROI値）

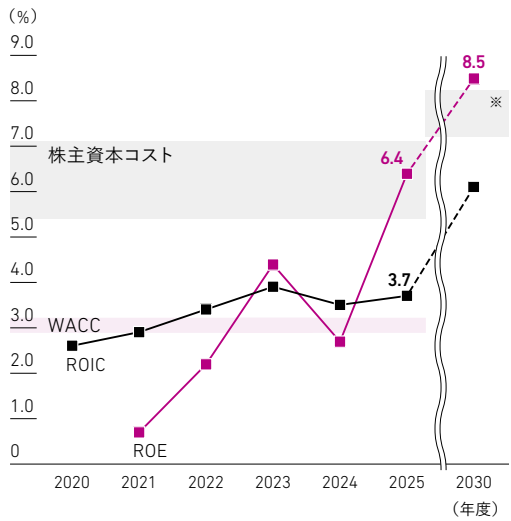
キャッシュ創出力の拡大

マルチフォーマットで事業を展開する優位性を活かし、複数のキャッシュ創出源を組み合わせることで、持続的にキャッシュ創出力を高める構造への転換を図ります。

新中計では、ヘルス&ウエルネスやディベロッパー・エンターテイメント、ASEANといった成長事業、および食品小売の収益構造改革に向けたインフラ構築への投資を重点配分していきます。これにより、キャッシュ創出力を拡大し、さらなる成長投資やM&Aの原資としていきます。加えて、キャッシュの一部を借入金の返済へ充当することで財務健全性を強化していきます。また、成長スピードと投資回収効率を両立させるため、各投資領域には、事業特性を踏まえたROI※水準を設定し、投資規律を厳格化します。ROI水準と事業環境の変化を精緻にモニタリングしていくことにより、投資リターンの回収を早期化するとともに、将来の減損リスクの抑制を図っていきます。

※ 簡易ROI＝EBITDA増分÷設備投資額で算定（ASEANについては、国別リスクプレミアムを調整後のROI値）

《ROE/ROIC》



※ 金利上昇に伴う株主資本コストの想定レンジ(当社試算)

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

財経担当役員メッセージ

株主還元方針については、成長投資や資本効率とのバランスを図りながら、連結配当性向30%を下限に累進配当を続けていきます。2025年9月には、株主・投資家の皆さまからの多くのご要望を踏まえ、当社の株式を保有いただきやすいように、1：3の株式分割を実行しました。2025年度の配当金は、連結配当性向50.9%、株式分割前ベースで前年度より年間配当金1円増配の27円としました。また、2026年度の年間配当金は連結配当性向56.8%の15円※を計画しています。

※ 2025年9月に実施した株式分割を考慮した分割前ベースの年間配当金は、2025年度41円、2026年度45円となり、4円の増配に相当します。

財務バランスを意識した有利子負債コントロール

2026年2月期末現在の当社有利子負債は連結全体で約4.5兆円、金融子会社除く有利子負債は約3.0兆円となり、Debt/EBITDA※は、4.0倍となっています。当社は今後、さらなる成長を目指すフェーズにあります。資金調達コストが上昇するなか、外部資金への依存度を低減していくことは財務健全性を高めるためにも重要だと考えています。

そのため、新中計では、最終年度となる2030年度におけるDebt/EBITDA目標を3.0倍とし、事業によるキャッシュ創出力を拡大しながら、その一部を借入金の返済へ充当していくことで、有利子負債を減少トレンドへと転換させていきます。

※ 金融除く。ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。現預金と相殺

■ 新リース会計適用（2028年度）による財務数値への影響
借手のリース契約を原則として貸借対照表に計上する「新リース会計基準」を当社においても2028年度より適用することを予定しています。現在、当社では専任のプロジェクトチームにより適用開始に向けた体制整備や具体的な試算を進めています。財務数値への影響については精査中であり、新中計には織り込んでいません。2026年度は、

新リース会計を前提としたシステム開発を進めており、財務数値への影響額については、今後しかるべきタイミングで公表していく予定です。なお、新リース会計により、当社の有利子負債は一定程度、増加することを見込んでいますが、キャッシュ・フローをはじめとした事業の本質的な信用力に変化を及ぼすものではなく、信用格付けへの影響は限定的と考えています。オンバランス化された使用権資産の減損リスクや資産効率の悪化にも注意を払いながら、財務健全性向上への取り組みを推進します。

資本効率の継続的改善

投資家の中には2030年度の営業利益目標5,300億円に対して、目標とするROEをもっと高く設定すべきではないかと思われる方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、当社では、ROE8.5%を到達点ではなく、通過点だと考えています。8.5%以上という数値は、当社が掲げる戦略が機能し、利益の出方、キャッシュ・フローの質、投資規律といった「事業の質」そのものが変わった結果としての数値だと考えています。すなわち、私たちが目指すのは、ROEを短期的に引き上げるのではなく、2031年度以降、営業利益の拡大に伴い、ROEが持続的に向上していく財務体制を構築していくということです。なお、ROEの改善については自己資本の圧縮ではなく、収益性の向上を通じて実現していく方針です。

■ 課題である特別損失の動向

当社では、経常利益以下の減損損失、法人税、非支配株主に帰属する当期純利益が多額であるため、親会社株主帰属純利益が低水準にとどまることが、資本効率向上における長年の課題でした。これら3つの下押し要因のうち、法人税についてはグループ通算税制の導入、利益の外部流出については前中計における事業構造改革により改善して

います。資本効率の面で、現在、最も大きな課題と認識しているのが減損損失をはじめとした特別損失の発生です。新中計においても、前半は2027年度を期限に取り組む事業構造改革に伴う赤字企業の解消や事業・機能の統廃合などに伴う費用が、年間100億円から150億円規模で発生することを見込んでいます。しかしながら、新中計前半で事業構造改革を遂行することにより、2028年度以降は、親会社株主帰属純利益に対して、300億円規模の改善効果を見込んでいます。加えて、小売事業の収益性改善、資産評価の適正化、ならびに投資規律の厳格化による新たな資産の減損リスク低減により、利益押し上げ効果を高めていきます。

資本コスト低減に向けた開示の高度化
～サステナビリティ開示基準への対応～

当社では、環境・社会面におけるリスク対応についても継続的に強化を行っています。こうしたリスクへの適切な対応、および開示の拡充は、不確実な事業環境下において持続的に事業を推進するうえで必要不可欠であり、資本コストの低減にも資するものと考えています。サステナビリティ開示については、今後の開示基準（SSBJ）適用を見据え、財務経理部門のみならず、横断的な組織体制によるプロジェクトを立ち上げ、2028年2月期開示に向けて始動しています。気候変動や人的資本などに関連する各部門と連携し、基準に即して重要性の高い項目の見極めや財務的影響の算定を進め、開示を拡充していきます。

当社は、資本市場に対する開示の高度化を通じて、事業戦略や企業価値向上に向けた取り組みへの理解促進を図り、資本コストの低減を推進していきます。

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

価値創造の源泉となる経営資本

イオンの持続可能な成長の源泉は、グループ企業が展開する多様な事業の有機的な連携と、それぞれの強みを活かして築き上げてきた経営資本にあります。

	人的資本	社会・関係資本	製造資本
イオンの強み	■「イオンの基本理念」「イオングループ未来ビジョン」を理解し、その実現に向けて自ら実行するイオンビープル ■人事の基本的な考え方「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」のもと、国内外300を超える企業の人材が持つ多様な価値観を活かすDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン） ■「継続成長する人材が長期にわたり働き続けられる企業環境の創造」を具現化する、さまざまな人事・教育制度	■「お客さま株主」を経営のパートナーと捉え、お客さまとの対話を通じて継続する事業活動 ■企業市民として、パートナーである地域社会や生産者、事業者と協働して取り組む地域の活性化、生活サービス向上やローカルPBの開発 ■パートナーであるお取引先さま（サプライヤー）の人権を尊重する、イオンサプライヤー取引行動規範（CoC）	■国内外地域における、GMS、スーパーマーケット、ディスカウントストア、ヘルス&ウエルネス、総合金融、ディベロッパー・エンターテインメント、サービス・専門店、国際事業といったマルチフォーマット展開 ■グローバル水準のサプライチェーン効率を追求する自社物流網と、「食のSPA化」を推進するプロセスセンター ■グループの事業、企業を横断するOMOを実現する自社決済インフラとデジタルプラットフォーム
定量データ	■グループ従業員 約67.5万人 ■女性管理職人数 13,262人（28.7%） ■中途採用比率 53.3% ※ 内部登用を含まず ■外国籍従業員比率 8.3% ※ 海外事業会社従業員含む ■障がい者雇用人数 19,146人（2.94%） ■男性の育児休業取得率 84.5% ※ 無期雇用（日給月給）に限る ■厚生労働省認定資格取得者数 14,574人	■株主数 1,145,081人（個人単元株主数 約107.8万人） ■包括連携協定の締結 184自治体 ■防災協定の締結 858自治体 ※ 1,292を超える協定数 ■「ご当地WAON」累計寄付額 約36.7億円 2009～2026年2月末時点 ■イオンサプライヤーCoC監査数（トップバリュ） 1,123工場（国内717 海外406） ■「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」累計贈呈額 約58億円 2001～2026年2月末時点	■店舗数 20,258店舗（うち海外店舗数 1,353） ※ 連結子会社、持分法適用関連会社を含む ■展開国数 14カ国 ■物流センター数 86センター（国内 78、海外 8） ■プロセスセンター数 50拠点（国内） ■イオンカードなど連結有効ID数 5,951万人 ■電子マネーWAON累計発行枚数 1億1,026万枚 ■イオンのネット専用スーパーGreen Beans会員数 約100万人 2026年5月末時点
資本強化に向けた課題	■教育体系・人事制度の改善 ■専門人材・グローバル人材の育成・獲得 ■タレントマネジメントの強化	■顧客基盤を活用した事業横断の顧客循環の創出 ■地域社会、お客さまとのつながりのさらなる強化 ■地域格差の解消	■不動産などの既存アセットの価値最大化 ■商品・サプライチェーン強化による収益構造改革 ■店舗の新フォーマットの確立
イオンの取り組み	■グループ共通機能：人的資本（P.31） ■人材育成・キャリア形成支援（P.70） ■DE&Iの推進（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）（P.71） ■イオングループ未来ビジョンの実現（P.73）	■コミュニティとの協働（P.60） ■人権を尊重した公正な事業活動の実践（P.65） ■IR/SR活動（P.111）	■グループ共通機能：デジタル（P.27） ■各事業の戦略（P.91）

※ 期間の表記がないものは2026年2月末時点の実績値

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

イオンタンアンショッピングセンター（ベトナム）

価値創造の源泉となる経営資本

	知的資本	自然資本	財務資本
イオンの強み	■お客さまの声をカタチにする「トップバリュ」の品質マネジメントシステムと、それを支えるお客さまの声収集システム ■協業する生産者やサプライヤーとともに、サプライチェーン全体で食の安全を担保する仕組み ■産学連携協力により蓄積された、活気あるまちづくりや社会課題解決のノウハウ	■国内外の店舗ネットワークを共通基盤とする、お客さま・地域との共創 ■地域、生産者、お取引先さま、自治体との連携による自然資本の保全と再生 ■持続可能な資源利用・資源循環の拡充 ■店舗敷地内外を活用した再生可能エネルギーの活用を推進	■相異なる収益構造を擁する多様な事業を展開することにより、不確実性の増す社会に対応できるレジリエンスの高さ ■多様な事業がスケールを活かし、有機的につながり合うことで、イオンならではの付加価値を創出
定量データ	■「トップバリュ」売上 1兆1,907億円 ■お客さまからのお申し出件数 375,000件 ■イオン農場 「GLOBAL G.A.P.」認証取得 21農場 ■タスマニア島 直営牧場 「SQF」認証取得 ※ GLOBAL G.A.P.、SQFとは、食品の安全と品質を確保するための国際的マネジメントシステム	■トップバリュ環境配慮商品 5,004アイテム 2026年6月末時点 ■直営農場 全国21カ所、有機JAS認証 7農場 ■MSC認証 28魚種・50品目 2026年5月末時点 ■ASC認証 14魚種・26品目 2026年5月末時点 ■FSC認証木材使用店舗 のべ293店舗（ミニストップ） ■累計植樹本数 1,287万6,618本（CO ₂ 吸収・固定量：43,418t） ■「イオンの里山プロジェクト」モデル地域 1カ所（千葉県多古町）2026年4月末時点 ■国内店舗使用電力の再エネ比率 約68% ■太陽光発電設備導入 累計1,554店舗/カ所	■営業収益 10兆7,153億円 ■営業活動によるキャッシュ・フロー 1兆1,265億円
資本強化に向けた課題	■グループ共通マネジメントシステムの高度化 ■プライベートブランド開発力のさらなる強化 ■科学的マーチャンダイジングの強化	■サプライチェーン全体における自然への依存・影響の把握 ■スコープ3排出量の取引先との協働による削減 ■生態系の保全・回復成果の定量化 ■回収から再商品化までの資源循環率の向上 ■再エネ100%化と地域内エネルギー循環の拡大	■収益性と資本効率の向上 ■財務規律の確保 （営業キャッシュ・フローを基盤とした規律ある資本配分） ■有利子負債削減による財務健全性の確保 ■ROIを重視した投資判断の徹底
イオンの取り組み	■グループ共通機能：トップバリュ（P.23） ■グループ共通機能：持続可能な農業（P.25）	■生物多様性の回復と再生（P.48） ■脱炭素社会の実現（P.52） ■循環型社会の実現（P.55）	■事業・財務戦略担当役員メッセージ（P.13） ■財経担当役員メッセージ（P.17） ■財務ハイライト（P.101）

※ 期間の表記がないものは2026年2月末時点の実績値

イオンモールハドン（ベトナム）

社長メッセージ

経営戦略

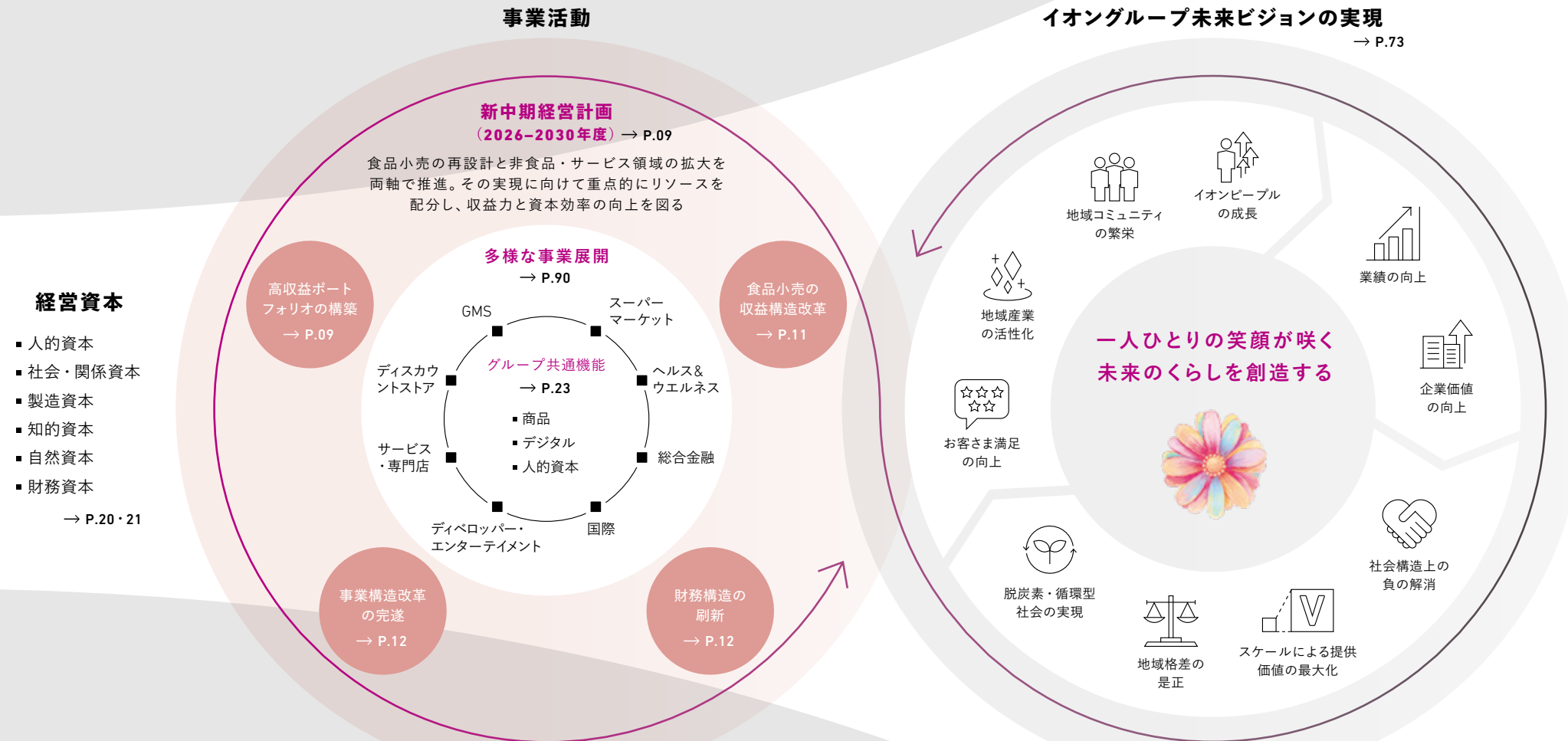
- 08 前中期経営計画の成果と
新中期経営計画の全体像
- 09 新中期経営計画（2026–2030年度）
- 13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
- 16 経営統合の進捗
- 17 財経担当役員メッセージ
- 20 価値創造の源泉となる経営資本
- 22 価値創造モデル
- 23 グループ共通機能
- 23 商品
- 27 デジタル
- 31 人的資本
- 35 特集
- 35 ベトナム事業

サステナビリティ

データセクション

価値創造モデル

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。」というイオンの基本理念をグループ最大のガバナンスとして、イオンの地域での成長が地域の豊かさに結び付く、循環型かつ持続可能な経営を推進し、それぞれの地域に根ざした生活圏の創造を実現していきます。



イオンサステナビリティ基本方針

→ P.44

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。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、その使命を果たす企業集団として永続するために、お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

<https://www.aeon.info/company/concept/>


※「イオンの基本理念」は12の言語で共有され、Webサイトでは日本語版、英語版、中国語版を公開しています。

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 経理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

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

PRODUCT

トップバリュ

お客さまの声を生かした商品づくりを通じて、
毎日の暮らしに新しいアイデアとワクワクをお届けします。
企画・開発から製造、販売までお客さまの視点を重視し、
これからも暮らしに寄り添う品質と価値をお届けします。

イオンのグループ各社が展開するプライベートブランド（PB）は2025年度に売上1.7兆円を突破しました。「トップバリュ」はその中核として二桁成長を続け、1.2兆円規模に拡大しています。物価上昇が続くなか、トップバリュはお客さまの毎日の暮らしを支えることを最優先に、価格と価値の両面から努力を続けています。日々変化する環境のなかでも「お客さまの声をカタチにするブランド」として取り組みを強化しています。

価格と価値を両立し、期待を超える「トップバリュ」へ

インフレのなか、PB商品はますます大切な存在です。必要なものだけを選ぶ方や、欲しかった商品をあきらめる方も増えています。そうした負担を少しでも和らげるため、トップバリュでは、計画的な原料調達や工場稼働の効率化、余剰在庫コストの抑制、効率的配荷による中間コスト削減、グループ内での販売強化に取り組み、より手頃な価格で商品をお届けしています。

イオンは、「2030年までに全てのPB商品で環境・社会に配慮した素材を使用する」ことを商品目標に掲げています。トップバリュでは食品・日用品において2025年度にその達成※を実現しました。しかし、これはあくまでスタート地点にすぎません。お客さまが「いつもの商品を選ぶだけで、環境にも配慮できる」ことを目指し、「品質・価格・環境」の全ての価値を高めることに注力しています。

具体的には、トップバリュ環境配慮3Rマーク（へらす・くり返し使う・リサイクル）を軸に、プラスチックの削減や薄肉化、過剰包装の見直し、食品ロス対策など、さまざまな取り

組みを進めています。環境負荷の少ない素材や製造方法の採用に加え、サプライチェーン全体でしっかり管理することで、暮らしの安全・安心とバランスの良い食生活を支えます。さらに、環境配慮を「特別なこと」ではなく、誰もが無理なく選べる、手の届く価格であることにもこだわっています。こうした取り組みは、トップバリュだけでやりきれるものではありません。お客さまやお取引先さま、株主の皆さまの声や知見を商品開発や改善に活かし、より良い商品づくりにつなげています。

トップバリュは「人と地球とハーモニー」をコンセプトに、「人と地域の健康」を大切にする商品づくりを進めています。2030年度には売上2兆円達成を目指し、今後も多様なステークホルダーとともにお客さまの声を反映した商品づくりを進め、持続可能な社会と、人と地球が調和する未来の実現を目指していきます。

※ 今後発売する新商品に加え、既存商品については不要な廃棄を避けるため、包装資材の在庫消化後やパッケージリニューアルなどのタイミングで順次環境配慮商品に切り替える計画を策定しており、この計画の策定をもって達成としています。



お買い得価格を実現する7ステップの仕組み

1 商品戦略・計画

圧倒的な計画数量
圧倒的な計画数量でスケール
メリットを最大化

2 企画・開発

社会変化、ニーズへの
タイムリーな生産対応
社会変化やニーズに合わせた
タイムリーな生産対応

3 調達

4 生産

5 保管

物流効率改善
効率的な物流体制で、コスト
を削減

6 物流

7 販売

イオングループの
圧倒的な販売力
イオングループの多様な売場
を活用した一体的な販売力

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

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

PRODUCT

持続可能な農業

イオンの商品は、自然の恵みに支えられています。
自然資源の持続可能性と事業成長の両立を目指し、
より持続可能な調達を推進しています。

イオンアグリ創造(株) 加須サーキュラーエコノミー研究拠点

イオンは、持続可能な調達の実現に向けて、原材料の生産段階から環境への負荷をできるだけ小さくし、地域の資源を無駄なく生かす仕組みづくりを進めています。農業・食品残渣を資源として生かし、エネルギーと肥料を地域内で循環させる実証実験を開始しました。環境負荷低減と安定供給の両立を検証しています。

地域資源を循環させる仕組みづくりへの取り組み

イオンアグリ創造では、豊橋バイオマスソリューションズ、イオンモールと連携し、化学肥料の使用量や温室効果ガス（GHG）排出量の削減につながる循環型農業モデルの実証に取り組んでいます。埼玉県加須市に整備した「加須サーキュラーエコノミー研究拠点※」では、小規模メタン発酵プラントと、微生物の働きを活用し、有機物を水中でも分解・変換して植物が利用できる窒素成分へと再生するプロバイオポニックス技術を組み合わせた設備が整い、2026年春からミニトマトの栽培試験を始めています。

世界的に見ると、農業・林業・その他土地利用からのGHG排出は全体の約4分の1を占めるとされており、農業分野での脱炭素や資源循環の取り組みは、ますます重要になっています。今回の実証では、イオン埼玉久喜農場で発生する残渣と、イオンモール春日部の専門店から出る食品残渣を原料に、メタン発酵によってエネルギーを創り出します。さらに、発酵後に残る廃液は、プロバイオポニックス技術を用いて液体肥料として再生し、ハウスでのミニトマト栽培に活用します。収穫したミニトマトはグループ店舗へ供給することで、「生産－消費－再資源化」を地域の中でつなぎ、エネルギーと窒素資源を循環させながら、GHG排出の削減と化学肥料への依存度を低減する営農モデルを確立していきます。

イオンは、環境に配慮した営農を進めながら、地域の皆さまと一緒に資源が巡る仕組みを育て、食の安定供給と持続可能な調達の両立に向けた取り組みをさらに進めていきます。



イオン埼玉久喜農場に隣接する「加須サーキュラーエコノミー研究拠点」



イオン埼玉久喜農場のトマト栽培で出る残渣と、イオンモール春日部の専門店から出る食品残渣を回収



イオンのネット専用スーパー「Green Beans」、イオン春日部、イオンレイクタウンで販売。商品名は「プロバイオポニックストマト」



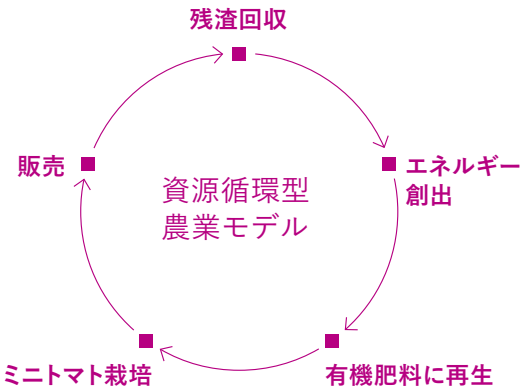
エネルギーと液体肥料を使用し、ミニトマトを栽培



プロバイオポニックスの硝化槽。発酵後の廃液（消化液）をプロバイオポニックス技術で有機液体肥料に再生



メタン発酵槽でエネルギー創出。投入原料を1.5カ月かけて発酵させる



※「加須サーキュラーエコノミー研究拠点」は共同研究先の豊橋バイオマスソリューションズが、スタートアップ支援を目的とした国の補助事業SBIR 3事業の支援で建設しました。

- 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

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

DIGITAL

デジタル

「暮らしの全てを、もっと豊かに」という想いのもと、
新中期経営計画の実現に欠かせないグループ共通機能である
DXを推進します。



グループ共通機能

デジタル：スケールを活かしたデータドリブン経営で成長を加速



執行役 デジタル担当

太田 卓也

プロフィール

2025年イオン(株)入社、執行役 顧客創造担当を経て、2026年イオンスマートテクノロジー(株)・イオンマーケティング(株)代表取締役社長に就任。2026年3月より現職。2026年5月永旺数科学科技有限公司 董事長に就任。

営業収益約10.7兆円、約300社からなるイオンにおいて、DXは成長と収益構造改革を同時に実現する経営変革の中核基盤です。DXによるグループ全体の7ステップス(商品戦略・計画、企画・開発、調達、生産、保管、物流、販売)の合理化、業務の標準化、顧客体験価値の最大化などを図ることで、次の成長に向けた経営基盤を構築します。

顧客データに基づいた
グループの全体最適化が課題

近年、AIをはじめとするデジタル技術により、お客さまの価値観や行動、社会の変化のスピードが加速しています。こうした環境変化を事業機会とするため、イオンはデータ

に基づくMD(マーチャンダイジング)への転換や商品・サプライチェーンデータの可視化に向けた情報基盤の構築を進めています。生産性改善、首都圏に向けたEC事業の強化、顧客データの蓄積などで着実に成果もでてきています。

生産性改善については、店舗DXの一環として、レジ改革やAI活用によるオペレーションの効率化・高度化を進め、セルフレジ導入店舗はGMSをはじめとして大きく拡大しました。首都圏に向けたEC事業の強化については、イオンのネット専用スーパー「Green Beans」の拡大を図り、約100万人の顧客基盤を構築しました。顧客データの蓄積については、イオンのトータルアプリ「iAEON」を顧客接点の基盤としてローンチし、会員数は2,100万人を超え、現在も拡大し続けています。

こうした取り組みもあって、デジタルによる売上規模は2,000億円を突破しましたが、目標としていた水準には到達していません。その主な要因として、グループ各社が個別にネットスーパーやアプリを展開してきた結果、お客さまから見た顧客体験が複雑化し、イオングループ全体のスケールメリットを活かした戦略の立案や実行、投資の優先順位付けが十分ではなかったことが挙げられます。今後もお客さま視点で課題を捉え、顧客体験のシンプル化と品質向上を図り、イオングループ全体のデータ活用や投資の最適化を進めることで、より良い提供価値の創出を目指していきます。

新中期経営計画では
標準化と多様性のバランスでDXを推進

イオンの強みは、マルチフォーマットで展開する幅広い事業領域と、それを支えるグループのスケール、そして、国内で数千万人を超える顧客基盤にあります。そのため、新中計のデジタル事業の要は、全体最適を実現するため

の標準化と多様性の水準にあると考えています。顧客データの分析に基づきグループ経営の質を高めていくためには、標準化を推進するグループ横断DXと、各事業会社の強みや独自性を活かす事業別DXを両輪で推進していくことが重要です。

まずグループ横断DXでは、各社に分散している商品・物流・在庫・販売・財務・人材・顧客などの基幹データおよび業務プロセスを連携し、経営判断に必要な情報を共通の定義で可視化します。そのうえで、グループ全体で業務プロセス・システム・データの標準化および統合化を推進します。

サプライチェーンの一元化・高度化を推進することにより、合理化と競争力ある価格での商品提供が可能になります。基幹データを、グループ各社が同じ物差しで分析できるよう商品マスタ・顧客IDの標準化、共通データベースの構築などを推進し、段階的にグループ全体へ展開していきます。

事業別DXでは、グループ横断DXで整える共通データ基盤を土台にしつつ、各事業の特性に応じた取り組みにより、店舗オペレーションや顧客体験の向上を推進していきます。AIを活用しながら需要予測・発注・在庫・価格・棚割までをつなぎ、欠品と過剰在庫を減らすことで、お客さまの生活スタイルに合った商品を常に適正価格で安定的に提供できる状態を目指します。また、人手不足が進むなか、セルフレジの導入に加え、品出し・価格設定・発注などのオペレーションの自動化と標準化などを進めることで、現場起点での生産性向上と顧客体験の向上を図ります。

このような現場の変革を支えるため、事業別DXでは、グループ横断DXで整備する共通基盤を活用しながら、各事業の特性やお客さまニーズに合わせた取り組みを推進します。これにより、各事業の競争力強化と持続的な成長の実現を目指します。

社長メッセージ

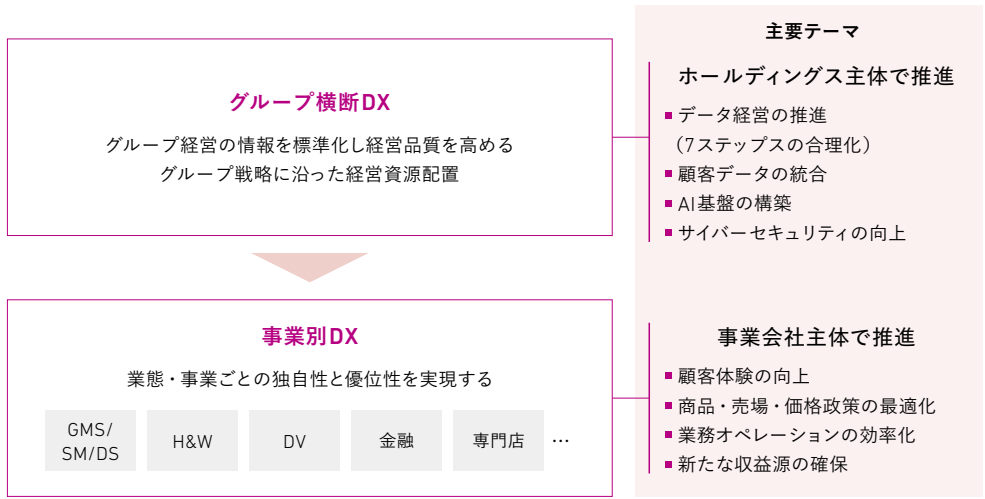
経営戦略

- 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 財經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

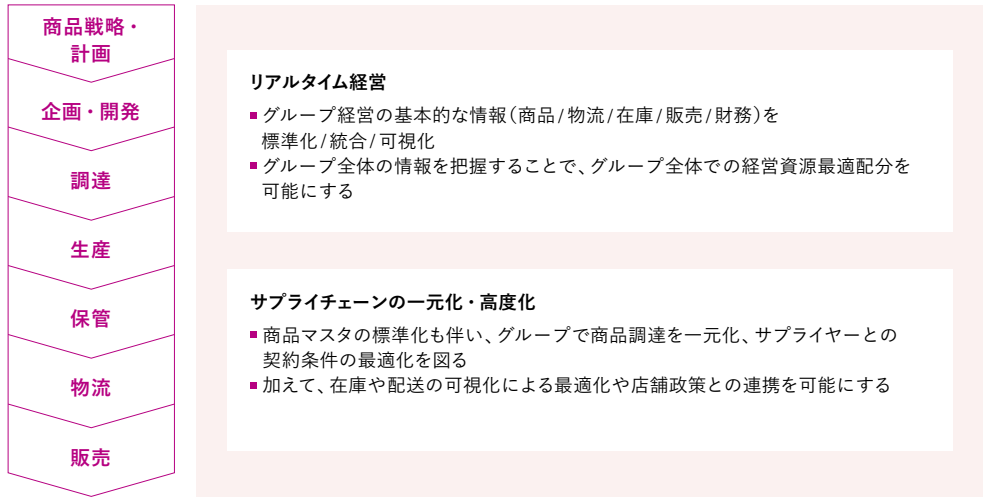
サステナビリティ

データセクション

《イオンのDX構造》



《7ステップスの合理化》



リアルタイム経営の実現により、収益構造改革を推進

グループ横断DXの一環として商品・物流・在庫・販売・財務・人材・顧客などの基幹データをグループで標準化し、経営判断に必要な情報を共通の定義・基準で可視化することで、データに基づく迅速な意思決定を可能にするリアルタイム経営の基盤づくりを進めています。現場で起きている変化をリアルタイムに捉え、オペレーションや品揃え・価格・顧客対応に反映することで、リアルとオンラインを連携させた、一貫性のある顧客体験を提供できるようになります。例えば、商品マスタの標準化によって、購買集約による価格競争力の向上、在庫可視化や最適化につなげるとともに、お客さまの購入したい商品の在庫や価格をアプリで簡単に確認できるようになります。さらに、お客さまから同意を得たうえで顧客データを横断的に活用することで、顧客行動の変化に基づいた経営判断が可能になります。

グループ全体を横断的に捉え、データを起点とした戦略立案や意思決定を行うことで、経営資源を最適に配分していきます。これにより、マルチフォーマットで事業を展開するイオングループならではの強みを活かし、収益構造改革を推進していきます。

また、国内での取り組みを根付かせる一方、ASEANや中国などそれぞれのエリアに合わせたDXも推進していきます。

「イオン生活圏」の顧客体験をシンプルかつ快適に

イオンのトータルアプリ「iAEON」を共通プラットフォームとして各種サービスを集約し、共通IDによるシームレスな連携を行うことで、シンプルで便利な顧客体験を提供します。また、蓄積されたデータを活用し、リアルとオンライン双方において質の高い体験へと進化させていきます。

2030年までの「iAEON」会員5,000万人達成に向けて、ロイヤルティプログラムやマーケティング施策を強化するとともに、共通IDを活用したサービス連携を推進していきます。加えて、お客さまとの接点拡大やサービス機能の拡充にも取り組んでいます。2026年4月には114万人を超える株主さま向けのアプリ「イオンオーナーズクラブ」を「iAEON」で提供を開始しました。今後は、健康アプリを展開し、暮らしに寄り添うイオン生活圏のさらなる拡大・深化を図っていきます。

さらに、お客さまの利便性向上と新たな価値創出に向けて、地域産品を全国へ届けるECマーケットプレイスの展開やお客さま一人ひとりのライフスタイルに合わせた商品提案を行うAIエージェントの導入を進めています。

社長メッセージ

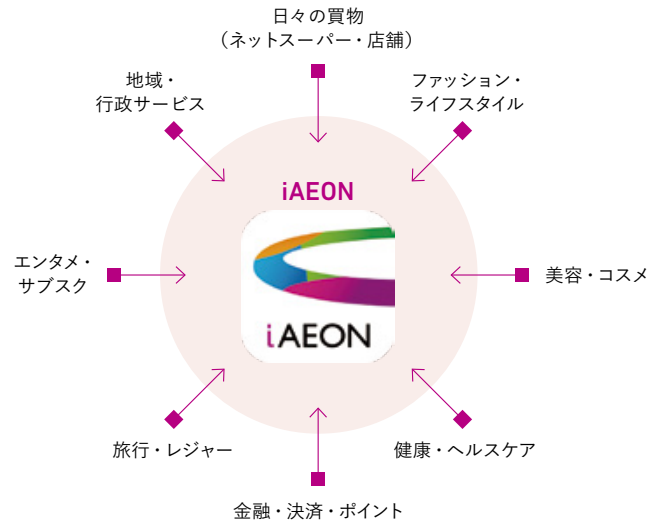
経営戦略

- 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

《「iAEON」でつなげるグループの店舗とサービス》



インシデント発生時にも 価値提供を継続するために

イオンは生活インフラを担う企業として、いかなる場合にも店舗オペレーションや物流を維持し、お客さまへの価値提供を継続する使命があります。システムの脆弱性対策は他社のインシデント事例なども踏まえ高い水準で整備を進めています。今後は、ホールディングス主導のもと、300社を超えるグループ各社に対する監査・中央監視体制を強化するとともに、AIを活用した攻撃など高度化・巧妙化するサイバー脅威への対応を継続的に高めていきます。

また、新たな攻撃手法が絶えず出現することを前提に、防御対策の高度化に加え、万が一インシデントが発生した場合でも影響を最小限に抑え、事業継続と迅速な復旧を実現できる体制の構築を進めています。

さらに、各社で整備しているBCPの実効性向上や現場訓練の充実を通して、グループ全体のレジリエンス強化を推進し、生活インフラとしての機能を維持できる体制の確立を2026年度の重点テーマとして取り組んでいます。

お客さまの豊かな生活に貢献すべく、 スピード感を持ってDXを推進

私のミッションは、グループの経営資源を最大限に活用し、事業の多様性を尊重しながらスピード感を持ってDXを推進することにあります。従来はグループ各社からの要望に応じて個別に対応していましたが、今後は、グループ全体で標準的な業務や仕組みを定め、全社最適のもとで各社が参画する方法へ転換します。そうすることで、グループ全体の最適化を図り、DX推進のスピードの向上を目指します。

今後のデジタル事業は、イオンが成長を続ける中で生じる複雑性や非効率性を解消し、経営品質を高めるための基盤であると考えています。営業収益約10.7兆円、従業員約67.5万人、約300社からなるグループのスケールを活かし、データ経営による経営資源配分の最適化、7ステップス全体の改革、サプライチェーンの高度化を進めることで、成長と収益構造改革を同時に実現していきます。

基本理念「平和・人間・地域」に根ざし、最適な顧客体験とは何か、豊かな暮らしや全てのステークホルダーの幸せの実現に必要なものは何か、人や地域の暮らしの豊かさに着目しながらDXを進化させていきます。

首都圏のオンラインスーパーといえば 「Green Beans」を目指して

イオンのネット専用スーパー「Green Beans」は、東京・千葉・神奈川の首都圏を配送エリアとしており、サービスを開始した2023年から会員数は100万人を突破しました。「トップバリュ」をはじめ30,000点以上の品揃え、産地からお届けまで低温を維持するコールドチェーン、1時間単位で指定できるお届け時間などの利便性を強みに、30～40代を中心とした共働き・子育て世帯から支持を得ています。

首都圏では商業施設の立地が限られており、Green Beansは、郊外から都心部に向けて豊富な商品を配送できる物流拠点を持つことを強みに、2030年に会員基盤400万人への拡大を目標としています。顧客データ分析に基づいたプロモーションやアプリの高度化、お客さま一人ひとりに最適な商品・サービスの提供をしていきます。さらには、非食品カテゴリーの拡充や事業エリア拡大に向けた物流拠点の設置についても迅速な投資判断を進めています。



2026年秋に稼働予定の2拠点目となる八王子CFC（顧客フルフィルメントセンター）

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



HUMAN CAPITAL

人的資本

イオンは「教育は最大の福祉」という考えのもと、
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を
伸ばし、価値観を活かすことが企業成長につながると考えています。



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



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年ピオセボン・ジャパン(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、公正で付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

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

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

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

環境変化がもたらす機会

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

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

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MB0・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 財經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

人的資本を経営戦略の実行力へ——グローバル化の加速

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」に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のが人的資本経営の基点です。

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中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。

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。

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」「リスクリング」「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つてこそ、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がります。

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

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」と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

GLOBAL

ベトナム事業

最重点国と位置付けるベトナムでは、
2012年の1号SC開業以来、着実に事業基盤を築いてきました。
新中期経営計画では、次世代成長を担う事業として成長投資を
重点配分し、成長スピードをさらに加速させていきます。

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

イオンは、2030年までにASEANにおける営業収益を1.8倍、営業利益を1,000億円規模に拡大するとともに、10年後にベトナムをASEANでNo.1の柱とすることを目標としています。ベトナムを日本に次ぐ第二の市場として位置付け、経済成長著しいベトナムで培ってきた約30年にわたる地域からの信頼やブランド力を強みに、グループ総合力で成長を加速していきます。

先進国入りを目標に掲げるベトナム

ベトナムは、人口約1億人、年齢の中央値が33.9歳の国であり、2025年のGDP成長率は8%以上を達成し、一人当たりGDPも5,000ドルを突破しました。政府は2045年の独立100周年に向けて高所得の先進国入りを目標に掲げ、2026年から2030年にはGDP成長年平均10%以上、一人当たりGDP約8,500ドルの実現を目指しています。一方で、経済成長の著しさを裏側で、経済格差の拡大や環境保全といった社会課題も顕在化しています。

約30年にわたる信頼のもと、成長への機は熟した

イオンは、ベトナムにおいて1997年に(公財)イオン環境財団・(公財)イオンワンパーセントクラブによる環境・社会貢献活動を開始しました。自然保護区の保全や植樹活動、台風被災者支援、30校に上る学校建設などを通じて地域社会や政府との厚い信頼関係を構築してきました。こうした社会課題解決への姿勢が認められ、2014年にはホーチミン市にショッピングセンター1号店を開業。グループ連携のもと「イオン生活圏」の創造に取り組み、市場において高い評価と確かなポジションを築いてきました。

小売業に目を向けると、現状では伝統的な市場(いちば)や個人商店が約8割を占め、イオンのような近代的小売業が約2割にとどまっています。ベトナムに先行して経済発展を遂げているタイやマレーシアでは、近代的小売業の比率が約5割に達しています。このことから、ベトナムは高いポテンシャルを持つ魅力的なマーケットで、小売業の近代化が今後の成長ドライバーとなることは明らかです。

近年のベトナムは、中間層拡大とともに健康志向が高まっているほか、安全性や品質への意識も一層高まっています。イオンの品質や安全性への取り組みがお客さまニーズとマッチし、2025年度の営業収益は125%の成長を遂げました。これは市場からのイオンに対する期待を反映したものであると考えています。今後もベトナムで展開する小売・ディベロッパー事業、金融事業、サービス・専門店事業などグループ11社が一体となり、10年後には各事業領域でトップとなることを目指します。

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

10年後に 全事業領域でNo.1、 産業として 成長を加速する

執行役 ベトナム事業担当

手塚 大輔

プロフィール

2002年イオンクレジットサービス(株)(現イオンフィナンシャルサービス(株))入社。2017年マックスバリュ関東(株)代表取締役社長。2019年ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)代表取締役副社長を経て、2022年執行役 物流担当 兼 イオングローバルSCM(株)代表取締役社長を経て、2025年AEON VIETNAM CO.,LTD. 取締役社長に就任。2025年3月より現職。

マルチフォーマット・マルチエリア戦略が 描く成長カーブ

イオンは、2014年のショッピングセンター出店以降、10年間で大型店を10店舗出店し、前中計の5年間で2.5倍成長し、営業収益は1,000億円を超える規模へと拡大しています。2024年度は3店舗、2025年度は4店舗、さらに2026年度は大型SCであるイオンモールを3SC開業します。そのうち2SCは5万平米※を超える規模です。加えて、中型SCなど4店舗以上出店し、ベトナム事業のさらなる成長を見込んでいます。この急速な成長の背景にあるのは、エリア特性に合わせたマルチフォーマット戦略です。イオンモール、ショッピングセンター、スーパーマーケットなど、多様なフォーマット

を活用することで、市場創造と成長を加速してきました。マルチフォーマットは、イオンのエリア戦略のベースとなる考え方です。私たちは、小型店から超大型店まで幅広いフォーマットを持っているため、エリア特性や有益性に応じて最適な出店形態を選択できます。例えば、ホーチミンやハノイは年収水準や市場規模が大きい一方で過密都市であり出店余地が限られるため、都市型小型SMやスタンドアローン型のGMSのほか、他社ディベロッパー施設にSMを出店するなど、さまざまなフォーマットをミックスして展開します。また、現在の年収水準は高くないものの、ベトナム全体で年7%程度の年収増加率を考慮し、4～5年後に収益化できるエリアは、今から立地創造として大型のイオンモールの出店準備を進めています。このマルチフォーマット・マルチエリア展開を進めることで、2025年度に達成した125%成長に続き、今後も120～130%の成長率を維持し、2030年には事業規模を3倍に拡大していきます。

※ 総賃貸面積。延床面積は10万平米を超える規模。



2025年に出店した都市型GMS「イオンスアントゥイ」



2025年に出店したベトナム初の中型SC「イオンタンアンショッピングセンター」

サプライチェーン機能の強化でお客様の 期待に応える

イオンがベトナムを中核としたASEANで成長を遂げていくには、マルチフォーマット・マルチエリアによる「水平方向」の拡大に加え、お客さまに安全・安心で高品質な商品を提供するサプライチェーン機能強化に向けた「垂直方向」戦略も重要です。

その核となるのがイオンのブランド「トップバリュ」です。2016年にイオントップバリュベトナムを設立し、日本からの輸入だけでなく現地での商品開発も行ってきました。産地やお取引先さまの支援を通じて、メイド・イン・ベトナムでありながらジャパंकオリティの商品を現地で企画・製造・販売(SPA)することにより、高まる安全・安心ニーズに応え、さらには輸入コストを抑えながらナショナルブランドよりも安価で提供することで、ベトナムのお客さまから高い評価をいただいています。近年はイオン品質をクリアすることで技術力や企業体力が向上したお取引先さまとともに、バナナやエビなどをASEAN各国や日本へ輸出するなど、ベトナム企業を通じた経済発展にも貢献しています。

サプライチェーンの強化には、食の加工機能も重要です。北部ではベーカリーのプロセスセンターから厨房のない小型店やGMSにパンを供給していますが、今後は南部にもベーカリーセンターを設け、パンの供給を開始します。また惣菜については、北部の大型店舗にセントラルキッチンを設け、近隣の小型店に供給する体制を構築し、南北それぞれに専用工場を設置する計画を進めています。2030年までに2大都市圏に300店舗のスーパーマーケットの展開を計画していますが、このようなサプライチェーンが小型店の高速出店を支える重要なインフラになると考えています。

社長メッセージ

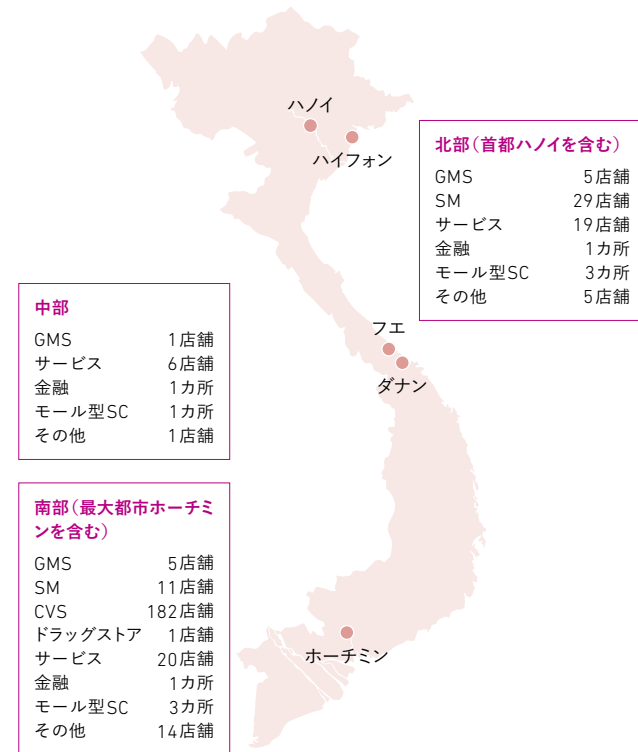
経営戦略

- 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 財經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

《イオンの店舗展開（2026年2月末時点）》



OMOリテラーとして成長を牽引する

イオンは日本において、小売業の産業化やDX化など、さまざまな変革を成し遂げてきました。こうした日本での実績を活かし、ベトナムではオールインワンでスピード感を持って戦略を進めています。立地創造型の outlet と同時に、インフラとなる金融やEC事業を拡大しています。ベトナムは平均年齢が低く、デジタルネイティブ世代が中心で消費

者のほとんどがスマホユーザーです。2025年のEC市場成長率は約130%であり、今後ベトナムはアジアNo.1のEC成長率を維持することが見込まれています。したがって、小売業のDX化は成長の大前提となります。日本におけるEC比率は5%前後ですが、ベトナムでは2桁以上のEC比率を実現していく必要があります。今後もWAON POINTアプリを基盤にイオン生活圏を拡大するとともに、金融サービスもデジタルプラットフォーム上でシームレスに提供することで、オンラインとオフラインを融合したOMO (Online Merges with Offline) リテラーを実現し、お客さま一人ひとりの多様なニーズに応えていきます。

ベトナムで「働きたい企業」に選ばれる

私たちは、災害時においても生活インフラを提供することを使命として事業活動を行ってきました。ベトナムは台風などの自然災害が多いため、過去の災害データを分析し、店舗設計を行っています。2025年に発生したフエの大洪水では、現地の小売店が休業するなか、イオンは営業を続けました。その情報がSNSで広まり、お客さまやお取引先さまが船を使って来店・納品する姿が話題になったようです。

イオンは2025年に「ベトナムで働きたい企業No.1」に選ばれました。イオンの企業姿勢に共感し、ここで働けることを誇りに思うと語る従業員も多くいます。また、イオンで働いていて良かったと感じる理由のひとつに、充実した研修・教育制度が挙げられています。イオンには「教育は最大の福祉」という創業家の考え方が浸透しており、学ぶ意欲を支援する仕組みと取り組みが社会の発展につながっていることを、私も現場から感じています。

他社の追従を許さない信頼とブランド力で次なる10年の躍進へ

ベトナムで事業を展開するグループ11社のトップは、「全領域でNo.1を目指す」という強い意志を共有し、次なる5年間の成長戦略を策定しています。

現在、ベトナムは極めて高い成長ポテンシャルを持つ一方、地方大併合によりわずか4カ月で全国の省市が半減するなど、市場環境の変化スピードが極めて速くなっています。この状況に対応するため、ベトナムで事業展開する各社が持つ情報をトップ同士で共有し、戦略を柔軟に適応させる体制を構築しています。

また、広域に郊外型ショッピングセンターを展開し、ジャバングオリティの食を中心としたサプライチェーンを構築している企業はベトナムでは他にありません。約30年にわたり培ってきた地域からの信頼とブランド力は、競合他社に対する大きなアドバンテージとなっています。

私たちは、今後5年、10年にわたる継続的な投資を宣言しています。この揺るぎないコミットメントは、ベトナム社会のさらなる発展に寄与するだけでなく、イオンの持続的成長を明確に示すことができていると考えています。



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

成長を加速する金融事業・EC事業

ベトナムの豊かな暮らしを支える
新しい金融サービスを提供する

AEON Consumer Finance Company Limited
Deputy General Director & COO
里村 真吾

グループの顧客基盤を強みに金融事業を拡大

2008年、イオンフィナンシャルサービスは、金融サービスが黎明期だったベトナムで、家電やバイクなどの自社割賦販売を開始しました。2025年にはPTF社※の子会社化により、提供可能な商品ラインアップの拡充を図りながら成長を加速しています。

ベトナムの金融市場は、信用履歴未保有層が約30%、クレジットカード保有率は約17%と言われており、成長の余地が非常に大きい市場です。また、クレジットカード発行数は2024年の約1,700万枚から2030年までに3,000万枚以上に拡大が見込まれるなど、求められる金融サービスも急速に多様化しています。私たちは、グループの顧客基盤を活かすことに加え、新たなテクノロジーや人材確保のための投資を積極的に行い、変化するお客さまのニーズに応えるスピーディーな事業構造転換を図り、10年後にベトナムにおける金融サービス業界のトッププレイヤーを目指していきます。

※ Post and Telecommunication Finance Company Limited
(現AEON Consumer Finance Company Limited)

ベトナムにおける信用供与マーケットの
健全な発展に貢献

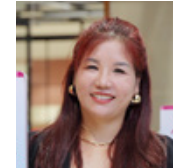
金融事業を成功させるには、商品・オペレーション・顧客基盤の3要素で競合他社を凌駕する必要があります。商品は、

金融事業ライセンスの取得により個人向けローンの提供が可能になりました。2027年度中には、クレジットカードや個人向け保険の展開も予定しており、商品ラインアップをさらに拡充していきます。オペレーションは、デジタル化を競争力の源泉と位置付けています。業務の自動化・標準化を進め、申込から本人確認・審査・契約・利用開始までをアプリで即時完結させ、処理速度と顧客体験の向上を図ります。同時に、不正対策・セキュリティを強化し、低コスト運営と健全な与信管理を両立します。顧客基盤は、これまでに小売事業などで築いた基盤と、ASEANで30年間培ってきたお客さまからの信頼、そしてベトナムでの高いイオンのブランド力が強みです。グループ共通の顧客IDとロイヤルティプログラムを基盤に、モバイルを通じた金融サービスを提供するとともに、他の金融機関が未保有の購買履歴データを活用し、信用情報だけでは見えない消費行動や生活実態を踏まえた与信判断につなげることが可能になります。

短期的な成長機会として、WAON POINT利用者の多くがクレジットカード保有者である点に着目し、他社カードからのスイッチング需要も取り込んでいきます。お買物で貯めたWAON POINTをグループ内の他店舗・サービスで使用するなど、金融を起点にポイント循環を活性化させ、ベトナム事業全体の成長を加速させます。

私たちが目指すのは、日々のさまざまなお買物シーンで安心して使える、最も便利でお得なサービスを提供することで、他のサービスからのスイッチングを促すとともに、これからクレジットカードを利用されるお客さまにとっての「最初の1枚」として選ばれる金融サービスを提供することです。グループ各社と一体で推進することで、イオンならではの新しい金融サービスを提供し、お客さまの日々の暮らしの豊かさや未来に向けた自己投資を支え、ベトナムの信用供与市場の健全な発展に貢献していきます。

ベトナムにおけるECのトップブランドを目指して



AEON VIETNAM CO., LTD.
Head of Online & B2B Business
Christina Dang

イオンベトナムは、年平均130%の成長を遂げているベトナムのEC市場において、ハイパーマーケットのオムニチャネル※戦略で先頭を走っています。個人のお客さま向けのアプリ、ウェブ、電話注文、Grabなどの配送パートナーに加え、工業団地やレストラン、ホテル向けのB2Bオンラインも開始しました。他社にはない強みとして、全国14店舗から生鮮食品や日用品を「1時間配送」「2時間配送」できるクイックデリバリーサービスがあり、特に生鮮食品の鮮度と品質管理に関しては好評をいただいております、トップクラスのシェアを誇っています。

イオンベトナムは、2030年にECの売上比率を二桁以上、2035年に25%の目標を掲げています。現在は約6%ですが、これからの4年間で目標達成を目指すのは大きな挑戦です。これを実現するため、私たちは「便利なワンストップショッピング」の仕組みづくりに取り組んでいます。お客さまは、このサイトを訪問すれば、生鮮食品から家電、ファッションまで、あらゆる商品を揃えることができます。さらに、2026年12月には「AIチャットボット」を導入し、お客さまが入力されたオーダー内容やライフスタイルに応じて商品の提案や食品の調理法の提案まで行えるようにします。私たち本部と各店舗合わせて約200人のECチームがこういった取り組みを進めることで、「ECで買うならイオンベトナム」と想起されるトップブランドの実現を目指しています。

※ 店舗・EC(アプリ/WEB)・電話注文・SNS/ライブコマース・配送など複数の販売チャネルを統合し、会員/ポイントや在庫・配送を連動させて、顧客がどこからでも同じように買える状態をつくる仕組み。

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

SUSTAINABILITY

価値経営の基盤

イオンは環境・社会への取り組みを、常にお客さまとともに推進しています。
日々の事業活動を通じて、環境への配慮を継続し、進化させるとともに
地域の暮らしやコミュニティの発展、多様な人材が活躍できる基盤づくりにも
取り組み、サステナブル経営を推進していきます。

「イオン里山プロジェクト」を始動する千葉県多古町

ネイチャーポジティブ実現への挑戦 ― 自然・人・地域と共生する ―

イオンが目指すのは、店舗を起点に地域とともに自然を育み、共生しながら持続可能な社会を実現することです。私たちは、環境に関する方針や目標を定め、長年にわたり脱炭素や資源循環、生物多様性の保全・回復に取り組んできました。今後は、ネイチャーポジティブの実現に向けて、環境部門だけでなく経営全体で取り組むべき重要なテーマとしてさらに推進していきます。より良い未来を次世代へつなぐために、私たちはお客さまのより良い選択を支え、日々の暮らしの中でできる一つひとつの行動をお客さまとともに積み重ねていくことが、未来を変える力になると信じています。これからも、店舗や商品を通じて、お客さまとともに自然と調和した暮らしを育み、持続可能な社会の実現を目指すとともに、私たちのネイチャーポジティブをより大きく、より持続的なものへと育てていきます。

店舗を起点に地域とともに自然を育む
Nurturing Nature with Local Communities through Our Stores

2026年7月14日
イオン株式会社
執行役 人事・サステナビリティ
岡田 尚也

July 14, 2026
Naoya Okada
Executive Officer in charge of
Human Resources and Sustainability
AEON Co., Ltd.

GLOBAL NATURE POSITIVE SUMMIT
2026 KUMAMOTO JAPAN

イオンは「グローバル・ネイチャーポジティブ・サミット 2026」に協賛し、リレートーク「経営層が語るネイチャーポジティブ」において、執行役 岡田尚也が登壇しました。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

ネイチャーポジティブ実現への挑戦 ― 自然・人・地域と共生する ―

2022年、「昆明・モンテリオール生物多様性枠組」が採択され、2030年までに自然の損失を食い止め、反転させる明確なゴールが示されました。世界の陸と海の30%以上を保全する「30by30」という具体的な目標も掲げられ、企業活動や投資の新たな基準となっています。今やグローバル資本市場は、「ネイチャーポジティブ」の実践を企業競争力と持続的成長の必須条件として位置付けています。

イオンは、事業活動の基盤そのものである自然の恵みをかけがえのない財産として守り続けてきました。1991年から始まった「イオンふるさとの森づくり」を中心に生物多様性保全に取り組み、2026年10月に35周年を迎えます。これまで培ってきた知見や、地域との信頼関係を土台に新たな価値を創り出す「イオン里山プロジェクト P.50」へと挑戦の幅を広げます。単なる里山の保護にとどまらず、里山の再生、地域資源の循環、次世代育成など、地域ごとの特性や課題を多角的に分析し、「自然の回復」と「地域価値の創出」を育むことを目指しています。

イオンは、イオンが地域に存在することそのものが、ネイチャーポジティブの実現への一歩になると考えています。事業活動を通じて地域や自然とともに歩み、次世代に豊かな自然と社会を引き継ぐこと。この姿勢は、イオンの基本理念「平和・人間・地域」にも基づいており、持続可能な社会と企業の発展を両立させることを目指すものです。

これからもイオンは、地域や生活者とともに、生物多様性の回復と再生、ネイチャーポジティブの実現に挑戦し、新たな社会的価値の創造に取り組み続けます。

「イオン生物多様性方針」に基づく、 ネイチャーポジティブへのアクション

2026年3月、「イオン生物多様性方針」を改訂しました。今回の改訂では、地域ごとの課題や特性に即した対応、自然環境の回復・再生への貢献、そして課題や目標を定期的に見直し継続的に推進するという、新たな視点を方針に盛り込んでいます。また、基本方針に加えて、商品・店舗・お客さま視点での行動指針についても見直しを実施しています。

新方針のもと、「めぐみ」の最大化と「いたみ」の最小化の両立を図るとともに、生物多様性への影響が地域ごとに異なることを踏まえ、地域特性に応じた取り組みを推進していきます。

イオン生物多様性方針

<https://www.aeon.info/sustainability/materiality/biodiversity/principle/>



イオン持続可能な調達原則

<https://www.aeon.info/sustainability/materiality/biodiversity/procurement/>



ネイチャーポジティブへの アクション

お客さまとともに

→「イオン森の循環プログラム」を通じて森・川・里・海の再生に貢献します。



店舗

→ 周辺環境に調和した緑化を通じて地域の生物多様性の最大化に貢献します。



商品

→ 環境・社会に配慮した持続可能な商品・資材の調達を行います。



社長メッセージ

経営戦略

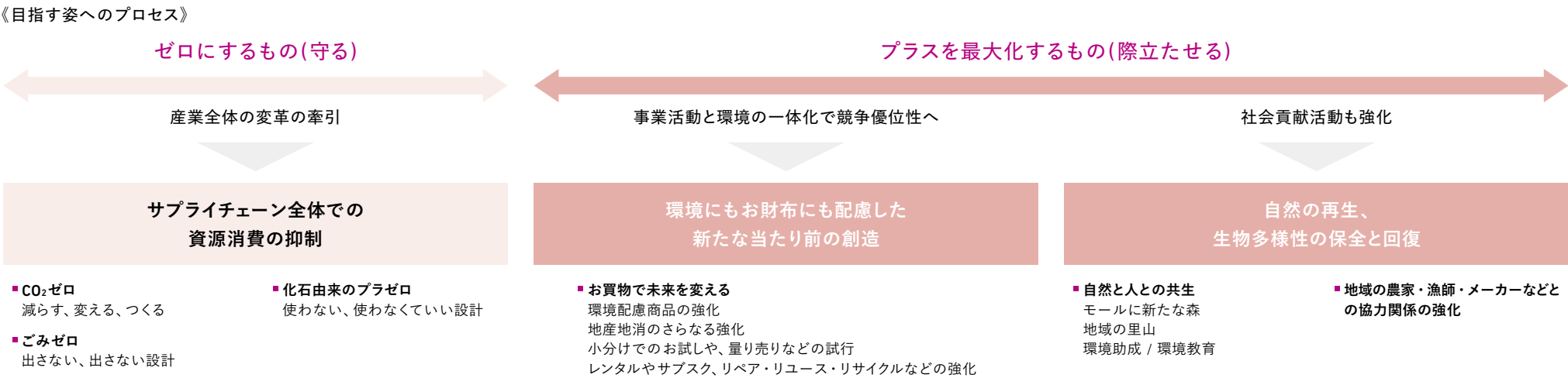
サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

新たな目標：事業活動による環境負荷を極限までなくす

イオンは、2040年までに自社起因の環境負荷を極小化し、2050年にはサプライチェーン全体へ拡大することを目指しています。資源消費の抑制において率先垂範するとともに、イオンが積み重ねてきたお客さま・地域・サプライヤーさまとの関係と植樹活動で培った再生活動を活かし、社会の循環・再生モデルを構築していく考えです。



グループの取り組みにおいては、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」という3つの柱のもと、地域社会の未来を見据えた“6つのまちのACTION!”を推進することで、環境・社会・経済の各側面で地域に根ざした価値創造を進めています。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

イオンのサステナビリティ

イオンが目指すサステナビリティ

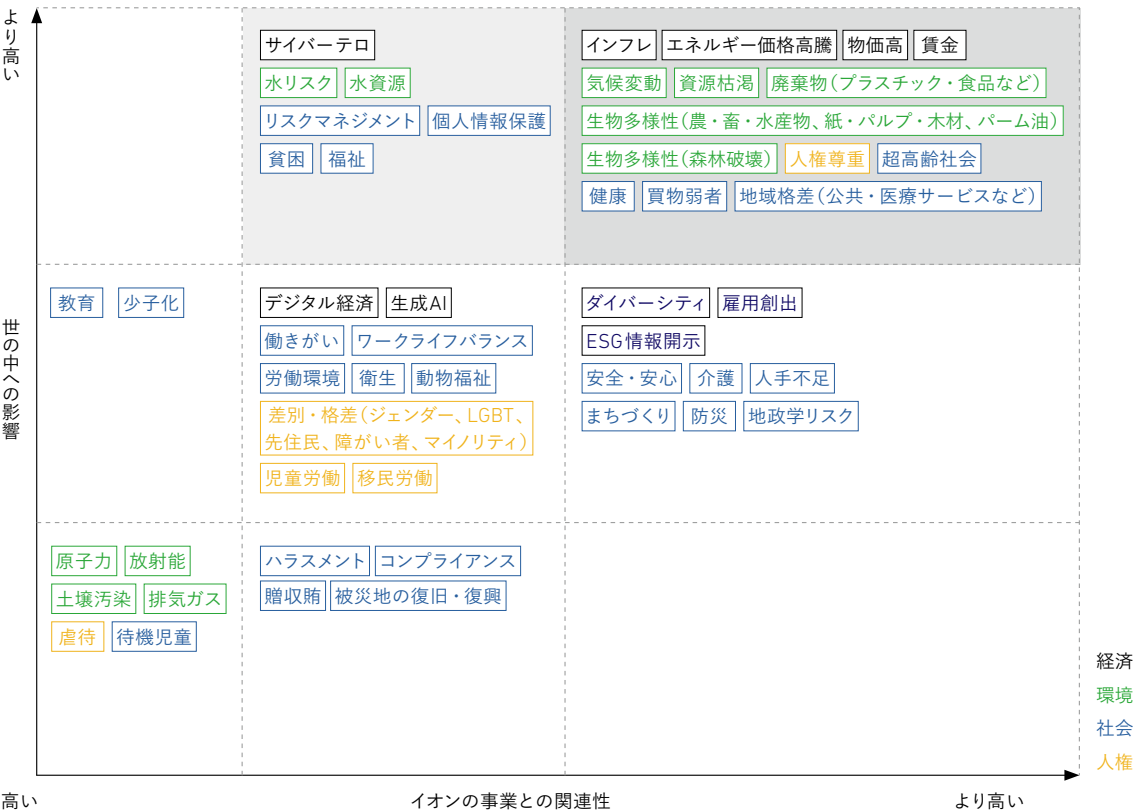
イオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。」という基本理念のもと、事業活動を通じてサステナビリティの推進に取り組んでいます。地域におけるイオンの成長が地域社会の豊かさにつながるよう、循環型で持続可能な経営を実践する企業グループとして、地域に根ざした活動をステークホルダーの皆さまとともに進めています。

この取り組みを進めるにあたり、「イオンサステナビリティ基本方針（2011年策定、2018年改訂）」に基づき、気候変動、自然資源の枯渇、生物多様性の損失といった環境課題に加え、少子高齢化に伴う労働力人口の減少、人権の尊重、地域コミュニティの衰退といった社会課題にも注目し、これらの課題が事業に及ぼす影響を見極めたうえで、優先度を明確化し、持続可能な社会の実現に向けた活動を推進しています。

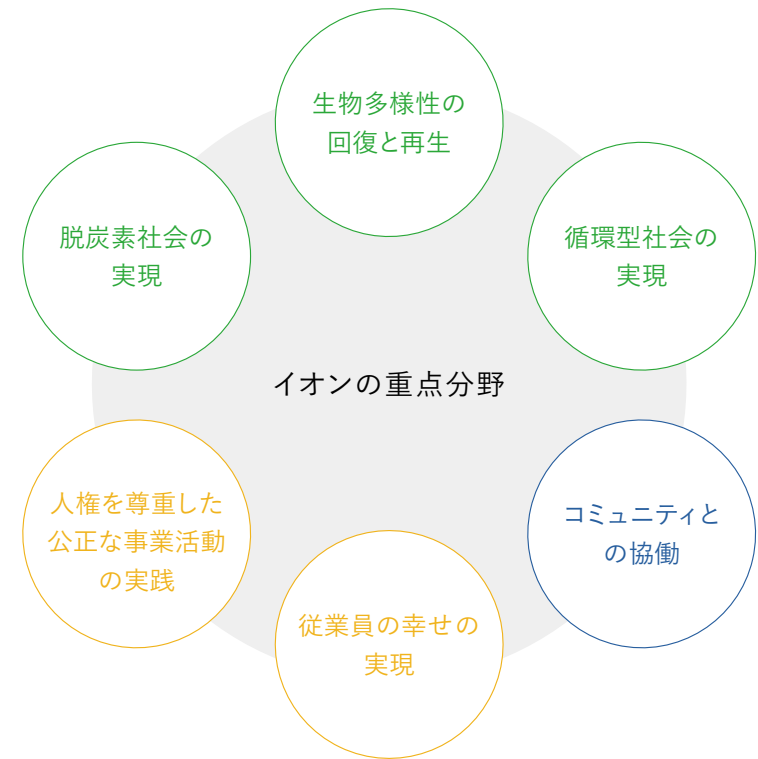
「イオンサステナビリティ基本方針」

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。（2011年3月策定、2018年9月改訂）

《持続可能な事業成長に向けての重要分野（マテリアリティ）》



《イオンが抽出したサステナビリティの重点分野》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
- 48 生物多様性の回復と再生
- 52 脱炭素社会の実現
- 55 循環型社会の実現
- 59 地域
- 60 コミュニティとの協働
- 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
- 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69 従業員の幸せの実現
- 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

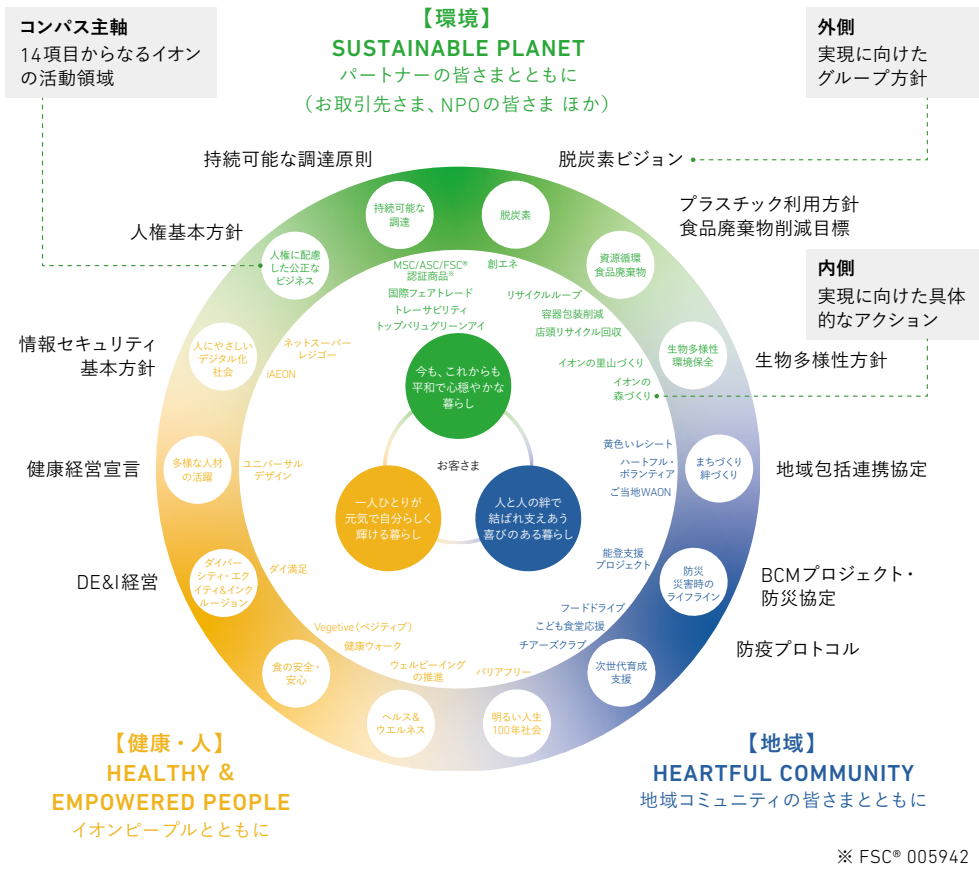
イオンのサステナビリティ

重点分野と主な取り組み

重点分野 (マテリアリティ)	主な取り組みおよびマイルストーン
生物多様性の回復と再生	- 持続可能な調達原則に則り、グローバル基準に基づいた、「農産物」「畜産物」「水産物」「紙・パルプ・木材」「パーム油」「 카카오」「コーヒー」で持続可能性に配慮して生産された商品の調達を推進しています。 「イオンの森づくり」に代表される植樹活動や、ふるさとの森の生物多様性価値の測定、生態系の保全・創出に配慮した店舗開発など、生物多様性保全の取り組みも積極的に進めています。
脱炭素社会の実現	「イオン脱炭素ビジョン」に基づき、店舗、商品・物流、お客さまとともに、省エネおよび創エネの両面で温室効果ガス排出削減に取り組み、グループ全体で脱炭素社会の実現を目指しています。 2040年までに店舗におけるCO₂などの排出を総量でゼロにすることを目指し、取り組んでいます。 - また、2025年には、国内全店舗の冷凍・冷蔵機器を2040年までに自然冷媒(ノンフロン)機器へと転換する「イオン自然冷媒転換目標」も新たに策定し、一層の温室効果ガス排出削減に努めています。
循環型社会の実現	「イオンプラスチック利用方針・削減目標」に基づき、2030年までに使い捨てプラスチック使用量を2018年比で50%削減することを目指すとともに、当社グループのブランド「トップバリュ」商品においても環境・社会に配慮した素材の使用を推進しています。 「食品廃棄物削減」は、2040年までに、食品リサイクル率100%を目指し、グループ全体で資源循環の仕組みにより廃棄物ゼロの実現に向けた取り組みを継続していきます。
コミュニティとの協働	- お客さまや地域社会への貢献は当社グループの使命と捉え、国内外の多様な業種・業態の店舗を起点に社会活動を推進しています。 「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」「こども食堂応援団」「イオンハートフル・ボランティア」などを通じ、お客さまや地域の人々とともに、コミュニティの発展と生活文化の向上に貢献するまちづくり、絆づくりに取り組んでいます。 - また、労使共同による「能登支援プロジェクト」を立ち上げ、2029年までに「ボランティア支援」「コミュニティ・文化復興支援」「なりわい復興支援」「交流人口の拡大」の4つを柱に能登地域の復興に貢献することを目指しています。
人権を尊重した公正な事業活動の実践	- 人間尊重の経営を実現するため「イオンの人権基本方針」に基づき、従業員およびサプライチェーン上で関わるお取引先さまや地域の方々の人権を尊重することを目的とし人権デューデリジェンスを実施しています。経営層やグループ各社が参加する人権デューデリジェンス委員会では、グループ全体の人権課題を特定、対応状況の報告および具体的な取り組みのモニタリングを行っています。 - 当社ははじめグループ各社の全従業員を対象とした人権研修およびイオンサプライヤー取引行動規範(CoC)研修を実施し、人権に関する正しい理解と認識を深め、意識向上と職場風土の改善を図る啓発活動を継続しています。 - グリーバンズメカニズムとして、従業員を対象とした「イオンコンプライアンスホットライン」、当社グループのサプライチェーン上のお取引先さまの従業員を対象とした「お取引先さまホットライン」を設置し、周知を行っています。通報内容に対しては、迅速な事実確認と是正処置を行うことで、人権の尊重を実践しています。
従業員の幸せの実現	「イオンの基本理念」および「イオングループ未来ビジョン」の浸透を通じて、当社グループの価値創造を担う人材の育成に注力しています。 「教育は最大の福祉」という考えのもと、教育の深化や自律型人材の育成、経営・事業成長を牽引する人材の育成・採用に取り組んでいます。具体的には、経営・事業成長をリードする人材の確保や個別型採用への転換を進め、一人ひとりが最大限に能力を発揮できる教育環境の整備に努めています。 - 多様な人材が活躍できる環境づくりの整備が必要であると考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(女性活躍、障がい者活躍、LGBTQ+への対応)、健康経営、エンゲージメント向上施策など、多方面で取り組みを推進しています。

イオンが目指すサステナビリティの姿

イオンのサステナビリティの進むべき方向性は、お客さまの今とこれから(未来)の幸せ、地域、地球環境の豊かさに貢献すること。未来につながる「より良い暮らし」を提案し続けていくことがイオンの存在意義であり、イオンのサステナビリティの目指す姿と定義し、全体像を「サステナビリティコンパス」で表現しています。ESGの視点に立ち、グローバルレベルでの環境・社会課題の解決に向けて長期的に取り組んでいきます。



※ FSC® 005942

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

2025年度 重点分野（マテリアリティ）報告

事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指すイオンは、グループ会社での活動や進捗について定期的に把握する体制をとっています。

サステナビリティの重点分野（マテリアリティ）に関しては、[P.44・45](#) をご覧ください。

	主な取り組み		成果指標	対象範囲	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
脱炭素	店舗でのCO ₂ 削減	CO ₂ 排出量の削減	年間CO ₂ 排出量原単位（CO ₂ 排出量/延床面積）	国内外連結対象グループ企業	0.0415t-CO ₂ /㎡	0.0387t-CO ₂ /㎡	0.0322t-CO ₂ /㎡
			自グループからのCO ₂ 排出量集計（スコープ1,2）		1,617,407t-CO ₂ e	1,507,553t-CO ₂ e	1,233,641t-CO ₂ e
		エネルギー使用効率の向上	年間エネルギー使用量原単位（熱量/延床面積）		1.873GJ/㎡	1.928GJ/㎡	1.998GJ/㎡
			自然冷媒の冷凍・冷蔵ケースの導入台数	国内連結対象GMS、SM、DS、小型店企業	4,432台	5,376台	6,284台
		店舗での創エネルギー	太陽光パネル導入数	国内外連結対象グループ企業	1,327店舗/カ所	1,473店舗/カ所	1,554店舗/カ所
			電気自動車充電ステーションの設置	国内外のショッピングセンター	3,156基	3,281基	3,117基
	商品・物流でのCO ₂ 削減	物流での見える化によるCO ₂ 削減	輸送・配送によるCO ₂ 排出量（スコープ3：カテゴリ4）	イオングローバルSCM（株）	205,589t-CO ₂ e	190,513t-CO ₂ e	196,705t-CO ₂ e
	サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量削減（スコープ3）	CO ₂ 排出量の削減	サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量集計	国内外連結対象グループ企業	7,080,240t-CO ₂ e	7,546,206t-CO ₂ e	8,107,821t-CO ₂ e
資源循環	店舗における廃棄物削減	廃棄物削減	売上1億円当たりの使い捨てプラスチック使用量（PETボトル含むプラスチック容器包装リサイクル法再商品化委託量）	国内連結対象グループ企業中の容器包装リサイクル法の特定事業者	約855kg	約749kg	約718kg
	お客さまとともに促進する廃棄物削減	店頭資源回収量	紙パック回収量	国内連結対象グループ企業	4,747t	4,805t	4,768t
			食品トレー回収量		3,936t	4,048t	3,434t
			アルミ缶回収量		6,125t	5,997t	5,985t
			ペットボトル回収量		15,005t	15,220t	15,753t
食品廃棄物	店舗での食品廃棄物削減	食品廃棄物削減	食品廃棄物発生量（売上百万円当たりの原単位）	国内連結対象グループ企業（食品関連企業）	22.1kg/百万円	21.0kg/百万円	19.9kg/百万円
		食品資源循環の促進	食品廃棄物再生利用等実施率		72.8%	78.2%	78.5%
			食品リサイクルループ構築		11カ所	11カ所	13カ所
コミュニティとの協働	地域活性	地域社会への還元	イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン目標達成率	グループ内GMS/SM 19社	45.3%	42.4%	49.4%
		安心して買物できるサポート体制	認知症サポーターの養成（累計）	国内グループ全社	86,256人	87,763人	91,074人
			サービス介助士の養成（累計）	国内グループ26社	11,271人	11,364人	11,474人
		ボランティア活動の推進	イオンハートフル・ボランティア参加者数	国内グループ全社	のべ281,971人	のべ233,539人	のべ412,587人
人的資本	DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進	多様な人材の活躍推進	女性管理職比率	グループ全社	28.7%	28.4%	28.7%
			女性管理職人数		11,562人	11,593人	13,262人
			障がい者雇用率	国内グループ全社	2.85%	3.05%	2.94%
			障がい者雇用人数		9,165人	11,924人	19,146人
	ワークスタイル変革	生産性の向上	有給休暇取得率	国内グループ全社	75.5%	73.9%	74.2%
			採用人数（新卒）	国内グループ全社	3,157人	2,987人	2,870人
			採用人数（中途）	国内グループ全社	2,948人	3,427人	3,277人
	ウェルネス推進	健康経営推進	定期健康診断受診率	イオン（株）・イオンリテール（株）	98.1%	97.2%	97.1%
			精密検査受診率	イオン（株）・イオンリテール（株）	76.5%	75.3%	tbc
			特定保健指導実施率	イオン（株）・イオンリテール（株）	66.1%	68.5%	tbc
			ストレスチェック受検率	イオン（株）・イオンリテール（株）	99.6%	99.7%	99.5%
		卒煙支援	従業員の喫煙率	イオン（株）・イオンリテール（株）	17.5%	16.9%	tbc
	人材育成	従業員満足度の向上	従業員サーベイ実施人数	国内グループ全社	344,787人	432,162人	431,009人

※ 一部項目については、ツルハホールディングスの数値が含まれていません。また、一部過去実績を再集計し、より精緻な値に更新しています。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングroup未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

ENVIRONMENT

環境

事業活動の基盤そのものである自然の恵みをかけがえのない財産として守り続けるため、イオンの基本理念のもと、生物多様性の回復と再生、脱炭素社会や循環型社会の実現に向けて取り組んでいきます。



AEON MALL



2025年8月開催「イオンモール須坂」植樹祭

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

生物多様性の回復と再生

課題認識

イオンは、原材料の調達から生産・流通・販売、使用・維持管理、廃棄・リサイクルまでのライフサイクルの各段階において、生態系が生み出す自然の恵み、いわゆる生態系サービスに依存して事業を行っています。世界では熱帯林を中心に森林面積が減少し続けているほか、絶滅危惧種としてレッドリストに掲載される動植物の数も増加を続けています。その一方で、さまざまな商品が生態系サービスなしには成り立たないことから、「生物多様性の回復と再生」を重要課題と捉え、持続可能な自然資本の利用に向けた取り組みを推進しています。

基本姿勢

1991年から地域のお客さまとともに進めてきた「イオンふるさとの森づくり」は35周年を迎えました。この活動を基盤に、ネイチャーポジティブの実現に向けて、これまで育ててきた「イオンの森」の価値の再確認と可視化を進めています。また、持続可能な調達原則に則り、グローバル基準に基づいた、「農産物」「畜産物」「水産物」「紙・パルプ・木材」「パーム油」「カカオ」「コーヒー」で持続可能性に配慮して生産された商品の調達を推進しています。

テーマ		イオンのアプローチ
イオン ふるさとの森づくり	植樹 育樹 いきもの調査 	イオンは基本理念の具現化として、1991年から地域のお客さまと木を植える「イオンふるさとの森づくり」に取り組んでいます。35周年を迎えた今年、人と自然がふれ合える森づくりや小規模な空間においても実施可能な森づくりなど、新しい形の森づくりにも着手し、グループ全体で取り組みを拡大しています。併せて、植樹だけでなく森を育て森林資源を活かす「森の循環プログラム」や、生物多様性の可視化を目的とした「いきもの調査」もグループ各社と(公財)イオンワンパーセントクラブ、(公財)イオン環境財団と協働して推進しています。
	里山づくり 	自然と暮らしの循環を目指す「イオンの里山プロジェクト」を2026年4月より始動。「つくる・つかう・つながる」を行動指針とし、「自然・環境再生」「なりわいと経済の創出」「次世代育成とコミュニティ形成」を展開し、環境と経済、社会課題解決をつなぐ独自モデルとして構築・拡大していきます。「イオンの里山プロジェクト」の立ち上げに際し、多古町、イオン(株)、(公財)イオンワンパーセントクラブ、(公財)イオン環境財団との4者で地域連携協定を締結しました。
持続可能な調達 		「イオン生物多様性方針」に基づき、MSC認証・ASC認証・FSC®認証の取得や、フェアトレード商品の導入、コーヒーのサステナブルな調達など、グローバル基準に則った生物多様性に配慮した商品の開発・販売を進めています。また、生態系の保全に配慮した建材の利活用・店舗づくりにも継続して取り組んでいます。

2026年以降の取り組み

目指す姿：イオンの存在がネイチャーポジティブに直結

- 1 「イオンふるさとの森づくり」を基盤に「活かす森」へ進化

▶

「森の循環プログラム」の
リ・スタート

▶

小規模な空間においても
展開可能な森づくりの仕
組みづくりと実装
- 2 環境に負荷を与えない
調達

▶

グループ各社のPB全商
品を環境配慮へ
- 3 地域の自然資本“里山”再生
にむけた「イオンの里山プロ
ジェクト」の構築・拡大

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
- 48 生物多様性の回復と再生
- 52 脱炭素社会の実現
- 55 循環型社会の実現
- 59 地域
- 60 コミュニティとの協働
- 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
- 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69 従業員の幸せの実現
- 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

生物多様性の回復と再生

イオンの森づくり

イオンの森づくりは次のステージへ

「イオンふるさとの森づくり」は、今年で35周年を迎えます。1991年、経済成長の裏側で大気汚染などの公害が深刻化し始めた社会において、「小売業として地域に何ができるか」を考え、地域のお客さまとともに店舗周辺で植樹活動を始めたことが原点です。



イオンの森づくりは、環境保全に加え、地域コミュニティの育成や、人と人・人と自然をつなぐ場としても期待されています。店舗での植樹イベントには、地域の子どもから高齢者まで多くの人々が集まり、森の恵みに触れ、未来の暮らしを考えるきっかけとなっています。一方で、気候変動をはじめとする社会・環境の変化や、地域ごとの課題の多様化が進み、従来の活動方針だけでは十分に応えきれない場面も増えてきました。

これまでに植樹した1,287万本、全国・海外に広がる20,258店舗の資産を活かしつつ、(公財)イオン環境財団をはじめイオン全体で、「イオンふるさとの森づくり」を基盤としたネイチャーポジティブの実現に向けて、自然と共生する社会の実現に貢献していきます。

■ イオンふるさとの森づくり

継続の取り組み

・地域の皆さまと進める植樹活動。自然と人間が共生する“鎮守の森”をつくる

新たな取り組み

・樹木の配置や小道を工夫し、地域の人々が自然とつながりを体感できる森づくり
・グループ各社の多様な店舗の小規模な空間でも展開できる森づくり



2025年8月に行われたイオンモール須坂の植樹祭

イオンふるさとの森 いきもの調査 — 生物多様性価値の測定 —

企業の生物多様性への取り組みに対する関心が高まるなか、その成果の「見える化」や社会への発信が一層求められています。イオンはこれまで、専門家によるCO₂吸収固定量や野鳥を指標とした生物相調査を実施しており、2025年に行った生物多様性インパクト調査では、イオンふるさとの森には、従来の画一的な植栽と比べて3.4倍の樹木が植えられており、5.1倍の鳥類、1.6倍のチョウ類を呼び寄せる可能性があることがわかりました。

一方で、2021年からはお客さまや地域の皆さまと一緒に、スマートフォンアプリ「Biome (バイオーム)※」を活用し、「イオンふるさとの森いきもの調査」を開始しています。

調査期間：2021年～2025年

調査方法：アプリ「Biome (バイオーム)」に投稿し、確認します。

参加店舗：全国 のべ372店舗(北海道～沖縄)

参加人数：従業員を含むのべ4,188人

投稿数：39,216件 発見種数は2,374種

こうした市民科学の手法を利用した全国規模の調査から、店舗周辺の緑地が都市近郊における生物の生息環境として機能していることが徐々に明らかになってきています。

※「Biome (バイオーム)」

見つけた動物・植物の名前をAIを使って判定することができる無料アプリ。現在、国内のほぼ全種約10万種類を調べることができる、国内最大級の生物のデータベース。ユーザーが投稿した動物・植物のデータは、現在発見種類が約3万種、発見個体数が約280万個体と膨大で、地球温暖化による分布変化、外来種の拡大状況などの学術的な新発見が報告。



森の循環プログラム

「植える」「育てる」「活かす」を循環させる継続的な森の保全活動——イオン森の循環プログラム。これまでの経験を生かし、今年から新たな展開として地域や店舗周辺で苗木の育成や森の資源をイベント・教育に活用し、森と人・地域のつながりを広げていきます。

公益財団法人イオン環境財団の植樹事業

伐採などで失われた森林の再生、防災林の再生、気候変動や生物多様性の損失などの環境課題の解決を目指し、世界各地で地域のボランティアの皆さまと植樹を行っている(公財)イオン環境財団。イオンの基本理念やサステナビリティの目標を共有し、環境保全・教育活動や多様な地域連携プロジェクトを推進するパートナーです。

里山の新たな価値創造に向けて、まち全体がユネスコエコパークに認定されている宮崎県綾町において「綾町イオンの森」を中心に活動を広げています。

公益財団法人イオン環境財団

<https://www.aeonkankyozaidan.or.jp/>



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

生物多様性の回復と再生

イオンふるさとの森づくり

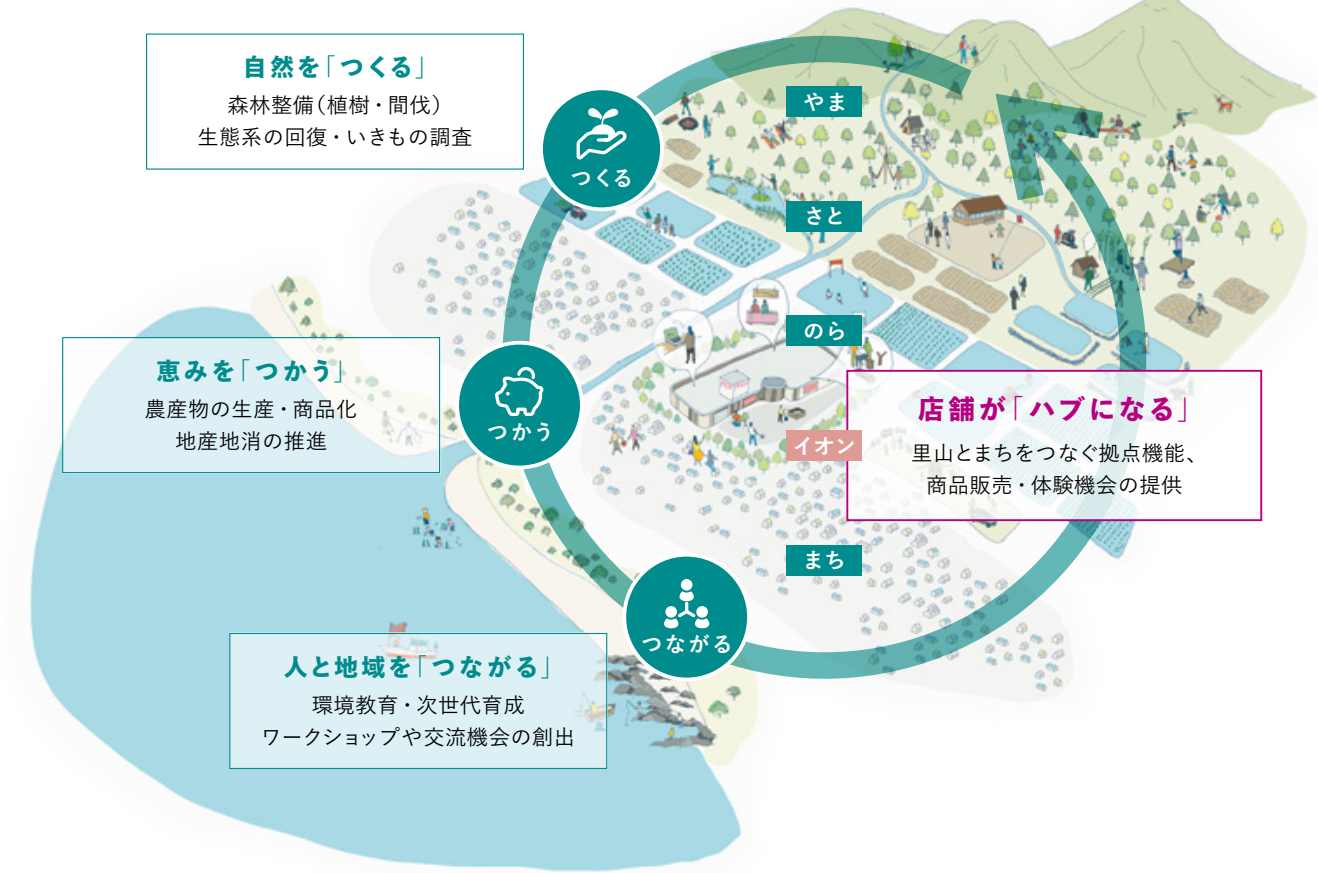
「イオンの里山プロジェクト」始動

イオンは2026年4月、里山の再生と地域価値の創出を一体で進める「イオンの里山プロジェクト」を始動しました。その第一歩として、モデル地域である千葉県多古町に「多古町イオンの里山プロジェクト」を立ち上げ、多古町、イオン株式会社、(公財)イオンワンパーセントクラブ、(公財)イオン環境財団の4者で地域連携協定を締結しました。本プロジェクトは、里山づくりを軸に「自然・経済・コミュニティ」が循環する仕組みづくりを推進し、地域と自然の関係を再構築することを目指しています。私たちは、里山が持つ自然の恵みや価値を現代のまちの暮らしの中に取り入れ、その恩恵への感謝と想いを表す活動がまた自然を育てる。この循環を、拠点となる店舗を軸に構築し、このモデルを地域を通して全国に広がっていきます。

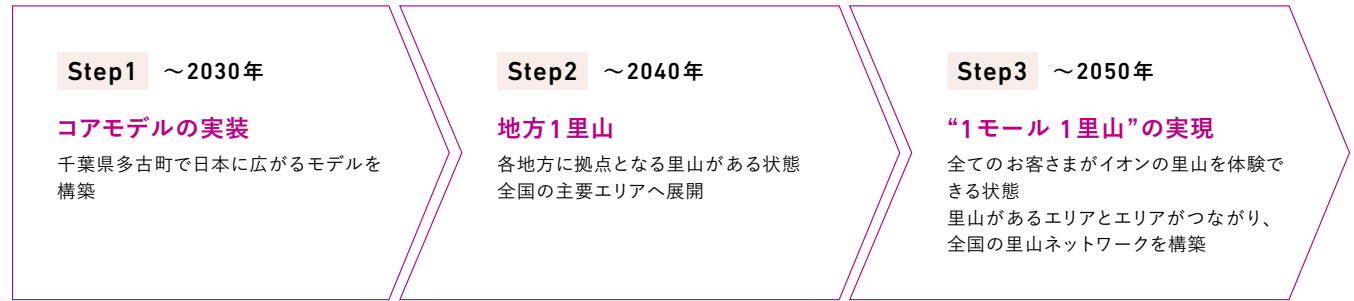


活動拠点のひとつとなる多古町「旧興新小学校」

《「イオンの里山プロジェクト」が目指す里山と地域の姿》



《構築・拡大を目指したロードマップ》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

持続可能な食体験と社会価値の創出

「カカオに頼らない、まるでチョコレートのような体験、トップバリュ「チョコか？」」

チョコレートの原料であるカカオは、近年、気候変動や病害、経済的要因などさまざまな影響により、供給量の逼迫や価格の高止まりが今後も続く見込まれています。そうしたなか、トップバリュは、こうしたカカオ資源をめぐる課題に向き合い、「これからも安心してチョコレート風味を楽しめる未来」の実現を目指して、カカオに頼らない新しい選択肢として「チョコか？」を開発しました。



「世界が注目！革新的な“カカオを使用していない”原料「ChoViva」を採用

「チョコか？」には、ドイツのPlanet A Foods社が開発した代替チョコレート原料「ChoViva（チョビバ）」を使っています。ChoVivaは、現行の農地で栽培されたひまわりの種を主原料としており、新たな熱帯雨林の伐採を必要としないだけでなく、生産時に使う土地や水の量も少なく済むため、カカオ由来のチョコレートと比べて環境負荷の低減につながることから、世界的に注目されている持続可能な新原料です。^{※1}カカオを使わないのに「これはチョコか？」と思わず驚く、チョコレートそっくりの風味を再現しています。「チョコか？」の第一弾は、ザクザク食感のビスケット生地をChoVivaでコーティング。日本人の好みに合わせて何度も色やつやを調整し、納得の仕上がりを実現しています。

ご好評の声を受け、第二弾ではChoVivaの魅力をさらにダイレクトに楽しめるブロックタイプが登場。やさしい甘さのミルクチョコレート風のプレーンをはじめ、ヘーゼルナッツ・シリアルパフ入りなどもラインナップしています。

トップバリュが「チョコか？」に込めたのは、単なる代替商品の開発を超えた、持続可能な未来への想いです。新しい調達方法や先進的な技術を活用することで、変化にも柔軟に対応し、新しい市場の創出にも挑戦しています。これからも多様なニーズに応える商品づくりを通じて、人にも環境にも「夢のある未来」の実現を目指すとともに、お客さまの暮らしに楽しさやワクワクをお届けしていきます。

2026年9月には、ひまわりの種に続く、カカオを使わない選択肢、トップバリュ「チョコか？」から、マメ科植物（エンドウ豆、キャロブ^{※2}）を原料とした「アノザM^{※3}」使用の3品目を発売します。



チョコか？の魅力

- 1 カカオ豆を使わず、主原料はひまわりの種
- 2 気候や地域に影響されにくいひまわりを原料に使うことで問題解決に貢献
- 3 ビスケットに使われているパーム油はRSPO認証を取得し、持続可能な社会に貢献

※1 “Choviva” Webサイトより (<https://choviva.com/co2>)

出典：'Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. Science, 360 (6392), 987–992. <https://science.sciencemag.org/content/360/6392/987>, last accessed April 26, 2024.

※2 主に地中海で栽培されるマメ科植物で、和名は「イナゴ豆」

※3 「アノザM」は不二製油株式会社の登録商標

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

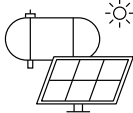
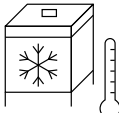
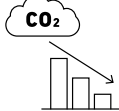
脱炭素社会の実現

課題認識

近年増加する自然災害や異常気象を引き起こす気候変動は、地域やお客さまの暮らしに大きな影響をもたらしており、さらにはグループの事業活動にも物理的な被害や運営への影響を及ぼしています。また、私たちの事業そのものもエネルギー使用や代替フロン冷媒の利用などを通じ、気候変動に影響を与えているため、気候変動対応は重要な課題です。こうした認識のもと、「脱炭素社会の実現」を重要課題に位置付け取り組みを進めています。

基本姿勢

2018年に「イオン脱炭素ビジョン」を策定し、グループ全体で温室効果ガス排出ゼロを目指した活動を推進しています。お客さまやサプライチェーン全体のパートナーなど、すべてのステークホルダーと連携し、省エネ・創エネの両面から脱炭素社会の実現に取り組んでいます。2040年までにスコープ1、2総量ゼロを目標に、サプライチェーン全体で実装するよう取り組んでいます。

テーマ	イオンのアプローチ
再生可能エネルギーの導入 	国内グループ全体における実質再エネ比率は68%※が再生可能エネルギー（再エネ）で賄われ、太陽光発電設備導入店舗は1,554カ所に拡大しています。国内イオンモール全159拠点において実質再エネ100%を達成しました。平面駐車場へのソーラーカーポートの導入や、地域の遊休地などを活用した分散型太陽光からも供給するなど、複数の手法を組み合わせ、安定的な再エネの調達を推進。WAONポイントを付与するお客さま参加型の取り組みなど、地域の皆さまとともに脱炭素社会の実現を進めています。 ※ 2026年5月末時点
自然冷媒設備の導入 	2009年に日本の小売業で初めて自然冷媒（CO₂）による冷凍・冷蔵ケースを導入。2011年より「イオン自然冷媒宣言」を掲げ、新店舗や既存店舗で導入を進め、2025年度末までに6,284台を導入しました。2025年7月には、新たに2040年までに国内全店舗の機器を自然冷媒（ノンフロン）へ転換する目標を設定し、対応を加速させています。
スコープ3のGHG排出量の管理・削減 	スコープ3排出量の把握・削減に注力し、なかでも構成比率の高いカテゴリ①「購入した製品・サービス」への対応を推進。排出量正確把握と削減にはサプライチェーン全体の協力が不可欠と考え、2021年から主要サプライヤーと一次データ取得や削減実践において連携。近年はエンゲージメント強化を図り、サプライヤー由来の排出量削減にも取り組んでいます。

2026年以降の取り組み

目指す姿： サプライチェーン全体で進める脱炭素化 ～2040年までにスコープ1、2総量ゼロ～

サプライチェーン全体での脱炭素に向けて、スコープ3の根本的な課題の解消に着手

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

脱炭素社会の実現

イオン脱炭素ビジョン

2018年に「イオン脱炭素ビジョン」および2030年の温室効果ガスの排出削減に関する中間目標を策定しました。

イオンは3つの視点で温室効果ガス(以下CO₂など)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などを
総量でゼロにします。

商品・物流

事業の過程で発生するCO₂などを
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。

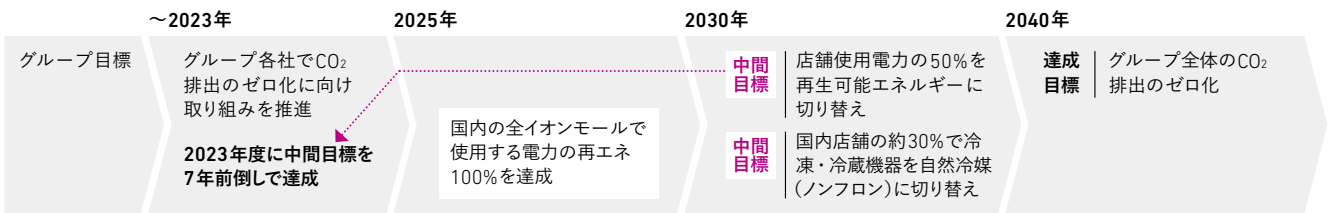
中間目標

2030年までに国内店舗で使用する電力の50%を再生可能エネルギーに切り替え(2023年度に達成)

達成手段の考え方

イオンのCO₂排出量の約9割が電力由来であるため、店舗で使用する電力の削減と再生可能エネルギーへの転換が排出削減の主な手段となります。

達成までのロードマップ



再生可能エネルギーの導入

イオンは、「イオン脱炭素ビジョン」に基づき、グループ全体での脱炭素化に向けた取り組みを推進しています。2021年に掲げた「2025年度までにイオンモール全拠点(設定当時155拠点)で実質再生可能エネルギー100%」の目標に向けて取り組みを進め、国内のイオンモール全拠点で達成しました。これにより、グループ全体における実質再エネ比率は68%※に達しました。今後は、地域で電力を回す「商業×エネルギー」モデルへ向けた取り組みと合わせ、新規店舗のみならず既存店舗にも順次拡大を進め、全国2,000拠点の屋根上太陽光の設置、ソーラーカーポートの導入を推進していきます。

「イオンモール土岐」(岐阜県)では、カーポート一体型の太陽光発電設備(以下ソーラーカーポート)を導入し、自家消費型の再エネ調達を開始しました。イオンモールでは、ソーラーカーポートをはじめとする太陽光発電設備などを集約した「再エネEVステーション」を通じ、単なる充電スポットにとどまらない、地域における再エネスポットとして地域全体での脱炭素を推進しています。このほかにも、2026年6月にオープンしたイオン八王子滝山では太陽光路面発電の実証実験を開始し、限られた敷地内でのエネルギー創出の可能性を拡大しています。オフサイトPPAも引き続き注力し、地域におけるエネルギーの地産地消を推進しています。

※ 2026年5月末時点

《CO₂排出削減 2025年度までの実績・進捗》

	年間CO ₂ 排出量原単位 (CO ₂ 排出量/延床面積)	年間エネルギー使用量原単位 (熱量/延床面積)
2010	0.102t/㎡	2.776GJ/㎡
2020	0.0727t/㎡	1.999GJ/㎡
2021	0.0720t/㎡	2.034GJ/㎡
2022	0.0678t/㎡	1.939GJ/㎡
2023	0.0415t/㎡	1.873GJ/㎡
2024	0.0387t/㎡	1.928GJ/㎡
2025	0.0322t/㎡	1.998GJ/㎡

※ 使用エネルギーの内訳を熱量換算すると、電気が約95%、残りが都市ガス、LPガス、重油などとなります。



イオンモール土岐のソーラーカーポート

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

脱炭素社会の実現

自然冷媒設備の導入

イオンは、2009年に日本の小売業で初めて地球温暖化係数の小さい自然冷媒[※](CO₂)を用いた冷凍・冷蔵ケースを導入しました。2011年には「イオン自然冷媒宣言」を発表し、それ以降、積極的に自然冷媒機器の導入を進めています。GMS、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどの新店舗を中心に展開し、既存店舗についても順次切り替えを実施。改めて2025年7月には、2040年までに国内全店舗の冷凍・冷蔵機器を自然冷媒(ノンフロン)へ転換する新たな目標「イオン自然冷蔵転換目標」を策定し、グループ全体で対応を加速しています。2025年度末までには、6,824台を導入しています。(昨年+1,448台)

「イオン自然冷媒転換目標」

2040年度までに、日本国内全ての店舗における冷凍・冷蔵機器を自然冷媒(ノンフロン)へ入れ替え

目標設定の意義

環境的意義：GWP(地球温暖化係数)の高いフロン類からの計画的転換による温室効果ガス削減
経済的意義：老朽機器の更新による保守費削減と補助金活用による導入促進
対外的意義：2040年度ネットゼロ達成に向けた重要施策として、ステークホルダーに向けた説明力を強化

今後の計画

老朽機器を優先に、店舗活性化や改装タイミングに合わせて、順次切り替えを実施

2025年度	全体の約4%
2030年度	全体の約30%
2040年度	全体の100%

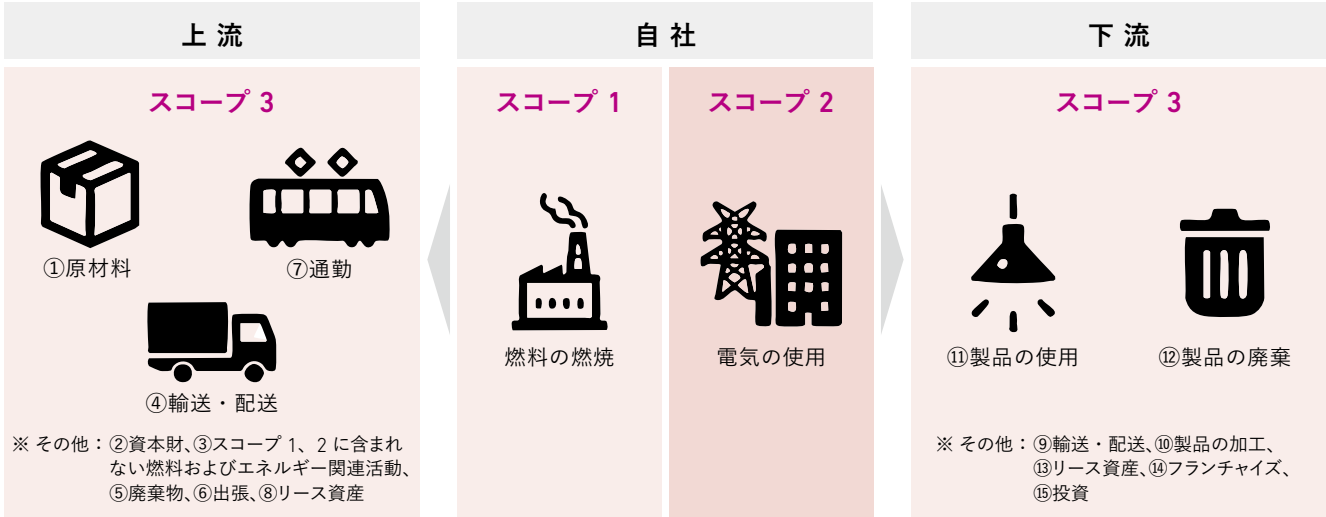
2025年7月策定

※ 自然界に存在する冷媒で、CO₂のほか、アンモニアや炭化水素などがある。

スコープ3のGHG排出量の管理・削減

脱炭素化におけるスコープ1、2は、再エネ導入の進捗が順調に進んでおり、2025年度を目標としていた国内全てのイオンモールで使用する電力の100%再エネ化は、2026年5月末に達成しました。グループ全体では、スコープ1、2合計では1,234千t-CO₂、2025年実績の▲274千t-CO₂、再エネ率68%となり、2040年までにはサプライチェーン全体でのスコープ1、2総量ゼロに向けて継続して取り組んでいます。

一方で、2026年度からは、サプライチェーン全体での脱炭素化に向けて、スコープ3の根本的な課題解消に着手します。スコープ3は、事業によって異なり、各社において自社のスコープ3を把握したうえで目標設定、排出量削減に向けたアクションへと進めていくプロセスを検討しています。また、サプライヤーさまの協力も必須であり、より一層連携してスコープ3削減に向けた取り組みを推進しています。



《2025年度 スコープ3排出量》

スコープ3排出カテゴリ		排出量(t-CO ₂ e)
1	購入した製品・サービス	5,047,632
2	資本財	1,638,279
3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	475,626
4	輸送、配送(上流)	196,705
5	事業活動から出る廃棄物	156,381
6	出張	290
7	雇用者の通勤	54,142
8	リース資産	-
9	輸送、配送(下流)	-
10	販売した製品の加工	-
11	販売した製品の使用	184,105
12	販売した製品の廃棄	83,110
13	投資リース資産(下流)	265,583
14	フランチャイズ	-
15	投資	5,969
合計		8,107,821

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
- 48 生物多様性の回復と再生
- 52 脱炭素社会の実現
- 55 循環型社会の実現
- 59 地域
- 60 コミュニティとの協働
- 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
- 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69 従業員の幸せの実現
- 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

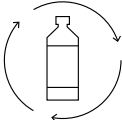
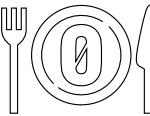
循環型社会の実現

課題認識

世界の人口増加と生活水準の向上に伴い、限りある地球資源の持続可能な利用がますます重要になっています。イオンは、店舗運営などの事業活動で発生する廃棄物に加え、レジ袋や容器包装といったプラスチック、さらには食品ロス・食品廃棄物など、お客さまの利用を通じて発生する廃棄物にも責任があるとの認識のもと、省資源化を進めるとともに「資源循環の促進」を重要課題に位置付けています。削減・再利用・再資源化の仕組みを整備し、廃棄物の発生抑制からリサイクルまで、幅広い取り組みを進めています。

基本姿勢

イオンは1990年代から「買物袋持参運動」や「店頭資源回収」など、資源循環の促進に先駆けて取り組んできました。2017年に食品廃棄物削減目標を策定し、事業活動で発生する食品廃棄物削減に向けて取り組んでいます。また、2020年には、2030年までにプラスチックの使用量を2018年比で半減する目標を策定し、取り組んでいます。これらはいずれも3Rに基づき、お客さまやお取引先さまなどステークホルダーと連携し、資源循環型社会の実現を目指しています。

テーマ	イオンのアプローチ
サーキュラーエコノミーの推進 	1991年から店舗で実施している資源回収の取り組みを進化させる形で、2021年より「ボトルtoボトル」としてペットボトルを回収し、再資源化、再び商品として製品化するまで一貫して行っています。これまで店舗ごとに異なる方法で運用されていましたが、地域特性を踏まえた循環モデルを整備し、順次拡大しています。2026年3月からは、衣料品や雑貨・おもちゃの回収も開始しました。イオンリテールをはじめ、グループ会社約 700 店舗・拠点に常設資源回収ボックスの設置を始めています。
トップバリュ環境配慮商品 	トップバリュ全商品を100%環境配慮商品にすることを掲げており、「脱炭素」と「自然保護」の観点から、化石由来の資源削減やCO ₂ 削減、資源循環、再利用、天然資源保護、生物多様性、動物福祉に対応する施策に取り組んでいます。トップバリュの食品・日用品全アイテムにおいて2025年度末までに環境配慮商品へ切り替える計画が完了しています。
食品廃棄物の削減 	2017年に「イオン食品廃棄物削減目標」を策定し、店舗から出る食品廃棄物半減を目指し取り組んでいます。「店舗・商品で」「お客さまとのコミュニケーションを通じて」「地域とともに」の3つの切り口で推進を強化しています。残渣の活用、フードドライブなど利活用の幅を広げ、廃棄物ゼロを目指し取り組みを推進しています。

2026年以降の取り組み

目指す姿：資源循環の仕組みにより廃棄物ゼロの実現

2030年までに、使い捨てプラスチックの使用量を半減（2018年比）
2030年までに、全てのPB商品で環境・社会に配慮した素材を使用

2030年までに、PB商品のPETボトルを100%再生または植物由来素材へ転換
2040年までに、食品リサイクル率100%を目指す

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

循環型社会の実現

《イオンプラスチック利用方針》

- 1. 事業活動における資源の無駄使いや使い捨て型の利用を見直し、使い捨てプラスチックゼロを目指します。
- 2. 必要なプラスチックは化石由来から環境・社会へ配慮した素材へ転換します。
- 3. 店舗を拠点に使用済プラスチックの回収・再利用・再生する資源循環モデルを構築し、お客さまとともに持続可能な資源利用に取り組みます。

【目標】

- CO₂排出量ゼロの持続可能なプラスチック利用を目指し、
- ・2030年までに、使い捨てプラスチック使用量を2018年比で半減します。
 - ・2030年までに、全てのPB商品で環境・社会に配慮した素材を使用します。
 - ・2030年までに、PB商品のPETボトルを100%再生又は植物由来素材へ転換します。

2020年9月策定

《2025年度実績》

売上1億円当たりの使い捨てプラスチック使用量
(PETボトル含むプラスチック容器包装リサイクル法再商品化委託量)



■サーキュラーエコノミーの推進

イオンは、2030年までに使い捨てプラスチック使用量を2018年比で半減する目標を掲げ、容器包装資材の削減や環境配慮素材への転換、店舗を起点とした資源循環モデルの構築などを進めています。今後、お客さまが排出する衣食住の全資源を全国店舗で回収・再資源化まで経済合理性を得たサーキュラーモデルを構築し、環境配慮型商品やサービスの提供につなげていきます。

■ボトルtoボトルの取り組み

サーキュラーエコノミーの具体的な取り組みのひとつとして、お客さまにご持参いただいた使用済みペットボトルの回収・運搬・リサイクル・商品化までを一気通貫で実施する「ボトルtoボトル」プロジェクトを、2021年より開始しました。回収したペットボトルは、トップバリュ飲料の容器として活用しています。2025年度は、回収ペットボトル5,000t以上を再生し、トップバリュ飲料容器として循環活用しました。同時に、飲料容器の軽量化を図り、プラスチック使用量の削減と配送効率の改善につなげています。



トップバリュのペットボトル飲料の容器として利活用

■衣料品循環を目的に回収拠点を拡大

2026年3月からは、衣料品や雑貨・おもちゃの回収も開始しました。イオンリテールをはじめ、グループ会社約700店舗・拠点に常設資源回収ボックスを設置しています。紙パック、食品トレー、アルミ缶、ペットボトルなどの店頭資源回収も継続しており、これらの活動は「つなぐステーション」としてさらに拡大しています。回収した衣料品は、これまでの古着やウエスなどでの利用に加え、「服から服」への再生、店舗の内装材などへアップサイクルしていく予定です。



イオンスタイル幕張新都心の衣料品資源回収ボックス

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

循環型社会の実現

食品廃棄物の削減

《イオン食品廃棄物削減目標》

- 食品廃棄物を2025年までに半減
- 食品資源循環モデルの構築
店舗・生産者・リサイクル業者などの連携による地域循環モデルを構築

発生原単位(売上百万円当たりの食品廃棄物発生量)

《2025年度実績》

食品廃棄物発生量(売上百万円当たりの原単位)



食品廃棄物削減については、2025年度までに基準年2015年度比で半減を目標に取り組み、44.1%削減まで到達し、着実に進捗しています。

食品廃棄物に限らず、事業活動全体を通じて廃棄物ゼロを目指すなかで、店舗で発生するさまざまな廃棄物の再資源化にも取り組んでいます。その一例として、これまで店舗刷新時に廃棄されていた建築資材の再利用にも着手します。イオンモールを中心に、まいばすけっとや各テナントとの連携により、内装材の再生素材利用から始め、バージン素材を使わないモールや店舗の実現を推進する計画です。2040年までに事業から発生する「食品廃棄物ゼロの実現」に向けて取り組みを加速させます。

食品残渣の活用

店舗で発生した食品廃棄物については、資源としての活用を目的に食品リサイクルを推進しています。残渣は堆肥化・飼料化し、地域で活用する食品リサイクルループを全国13カ所で構築しています。イオン農場を運営するイオンアグリ創造(株)は、地域の食品リサイクル事業者との協業を進めるとともに、施設の見学や食品リサイクルループの紹介を実施。また、ネット専用スーパー「Green Beans」では、鮮度+ (せんどプラス) 野菜の残渣を千葉市動物公園へ飼料として活用いただくなど、地域と連携した取り組みを進めています。

さらに、地域で課題となっている特産品加工時の残渣にも着目し、飲料メーカーと連携したアップサイクル商品の開発など新たな市場創造にも取り組んでいます。例えば、和歌山県の特産であるみかんの果皮の一部を利活用したクラフトビールを開発し、和歌山県内のイオンリテール・ダイエー店舗で発売しました。こうした取り組みの第2弾として、2026年秋に地域未利用資源を活用したアップサイクル商品の発売を予定しています。



お客さまとともに取り組むフードドライブ

イオンは、家庭から出る食品ロス削減を目的に、2017年からフードドライブを推進しています。2025年度は、従来のGMS事業、スーパーマーケット事業に加え、ヘルス&ウェルネス事業、ディスカウントストア事業でも新たに定期的なフードドライブの開始や常設化を進め、グループ17社・約2,100店舗で実施しました。お寄せいただいた約246tの未利用食品は、各地域のフードバンク団体などを通じて、こども食堂などに寄贈しました。

今後も定期的なフードドライブの実施や常設化を推進し、未実施店舗での導入拡大など活動のさらなる拡充を図り、食品ロスについてお客さまとともに考え、店舗を起点に地域で活動する皆さまをつなぐ“ハブ”として、食品ロス削減に努めていきます。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

COMMUNITY

地域

基本理念を原点に、平和で豊かなコミュニティを守るため、
店舗を起点とした環境保全・再生や次世代育成に地域の人々と
ともに取り組み、持続可能なまちづくりを推進しています。



(公財)イオンワンパーセントクラブ「ふるさと未来支援事業」イオンモール徳島の阿波おどり

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

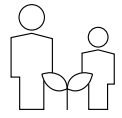
- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

コミュニティとの協働

課題認識

イオンは創業以来、お客さまや地域社会への限らない貢献こそが、小売業の永遠の使命であるとの信念を貫いてきました。少子高齢化、貧困、教育、地域コミュニティの衰退など、地域はそれぞれ固有の社会課題を抱えており、近年一層、深刻さを増しています。暮らしに根ざし、地域の皆さまに支えられているイオンにとっては、地域課題の一つひとつが重要な課題であると捉えています。

テーマ	イオンのアプローチ
お買物で地域応援 	イオンは、地域の活性化につながる活動として、身近な地域で活躍するさまざまな団体を応援する「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」、ふるさと・ゆかりの地域を応援する「ご当地WAON」の活動を展開しています。また、地域の発展やさまざまな課題の解決を目的として、各地の自治体と包括連携協定を締結し、幅広い分野での協働を推進しています。
社会課題対応 	多様な社会課題への対応として、地域とのつながりや子どもの健やかな成長を応援する「イオンこども食堂応援団」、地域のステークホルダーとイオンの従業員が協業してボランティア活動を推進する「イオンハートフル・ボランティア」を推進しています。
次世代育成 	イオンは、未来を担う子どもたちが自ら考え行動できる力を育むことが重要だと考え、積極的に次世代育成へ取り組んでいます。「イオンチアーズクラブ」をはじめ、地域や環境と関わるさまざまな体験活動を展開し、子どもたちの成長と持続可能な社会づくりに貢献しています。

2026年以降の取り組み

目指す姿：地域社会への貢献による、一人ひとりの笑顔が咲く未来の暮らしを実現

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

コミュニティとの協働

■ お買物で地域応援

■ 自分が住む身近な地域を応援

「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」

イオンは、2001年よりボランティア団体と支援の気持ちを持つお客さまの想いを結ぶ「イオン幸せの黄色いレシートキャンペーン」を展開しています。毎月11日、レジで受け取ったレシートを店内の投函BOXに入れることで、地域のボランティア団体へ品物が贈られる仕組みです。従業員による声かけや、団体による活動紹介などで参加を促進しています。

2001年の開始から2026年2月末までに約46万の団体さまへの累計贈呈総額は約58億円に上ります。2025年3月からはイオンのトータルアプリ「iAEON」の電子レシート機能を活用した新たな参加方法が加わり、応援したい団体をじっくり選んでいただけるなど時間や場所を問わずご参加いただけるようになりました。

また、この取り組みは2012年からイオン中国で、2015年からイオンタイランド、イオンカンボジアでも取り組んでいます。



■ ふるさと・ゆかりの地域を応援「ご当地WAON」

各地の自治体との連携のもと、ご利用金額の一部が地域社会への貢献につながる「ご当地WAON」を2009年より発行しています。地域貢献の内容は、各地の環境保全、観光振興、文化的資産の保全から、スポーツ振興、動物愛護に関するものまでさまざまです。この取り組みにより2026年3月27日時点、累計寄付総額36.7億円へと拡大しました。

お客さまが電子マネーWAONもしくはAEON Pay（チャージ払い）にてご当地WAONをご利用いただくと、そのご利用金額の一部をイオンが自治体などに寄付し、地域振興事業や子育て支援事業、環境保全の取り組みなどに活用されています。



■ 包括連携協定の締結

各地の自治体と協働し、防災・健康・福祉・環境保全の推進などさまざまな分野で有する資源を有効に活用するための協定締結を進めています。2010年大阪府との提携を皮切りに2026年2月末時点で184自治体と締結しています。

「ご当地WAON」ギネス世界記録™に認定

イオンが取り組む「ご当地WAON」が、「電子マネーの寄付金プログラムで提携している自治体数の記録」提携自治体数193としてギネス世界記録™に認定され、2026年3月27日に公式認定証の授与が行われました。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

コミュニティとの協働

社会課題対応

■ イオンこども食堂応援団

イオンは2020年12月に子どもの食を応援するプロジェクト「イオンこども食堂応援団」を立ち上げました。少子化や共働き家庭の増加を背景に、家庭や学校以外で子どもが安心して過ごせる場所や、長期休暇中の食事機会の確保が課題となるなか、日常の中に自然なつながりが生まれる場づくりに取り組んでいます。主には店舗での場の提供や、フードドライブによる食材支援、グループ各社による募金活動などを通じ、子どもたちの暮らしと地域のつながりづくりを応援しています。

2025年度も全国のイオン店舗や事業所を含むグループ全体で募金活動を行い、3,321万3,089円を認定NPO法人むすびえに贈呈し、こども食堂を運営する274団体を支援することができました。2020年からの累計募金額は2億5,347万8,279円となります。

■ パラスポーツ

イオンは全国の店舗でパラスポーツの魅力を発信するイベント「イオンdeパラスポ」を開催するとともに、イオン社会福祉基金主催の「ボッチャ体験会」を実施しています。多様性を尊重し、インクルーシブな社会の実現に向け、これからも活動を推進していきます。

※ 公益財団法人日本パラスポーツ協会（JPSA）および一般社団法人日本ボッチャ協会（JBa）とオフィシャルパートナー契約を締結しています。



■ イオンハートフル・ボランティア

イオンは、2022年から地域のステークホルダーの皆さまとイオン従業員が協業し、ボランティア活動を推進する「イオンハートフル・ボランティア」を実施しています。全国各エリアで地域課題解決支援につながる援農ボランティアや川や海のクリーン活動などを行っています。



次世代育成

■ 公益財団法人イオン1%クラブ イオンチアーズクラブ

（公財）イオン1%クラブが1996年から実施している次世代育成「イオンチアーズクラブ」では、自然や環境などに興味を持ち、考える力を育む場として、小中学生を中心に全国のイオングループの店舗などを拠点として、体験学習を行っています。

2025年度は、全国の507クラブの、7,173人が各地域で動植物の調査や文化体験などを行いました。また、「チアーズ農園」では、種から育てた農作物を収穫し、体系的に農業について学べる場を提供しました。

また、イオン1%クラブでは、乳幼児から大学生までの各ライフステージで子どもたちの成長を支援する多彩なプログラムを提供しています。



公益財団法人イオン1%クラブ
<https://aeon1p.or.jp/1p/>



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

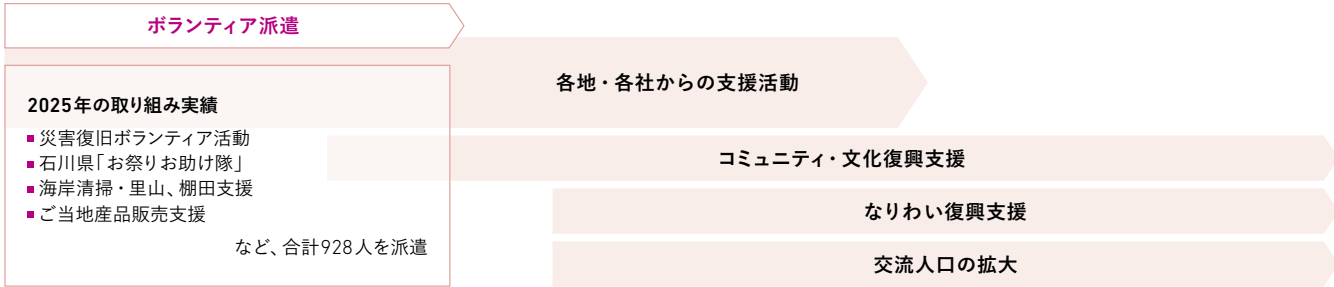
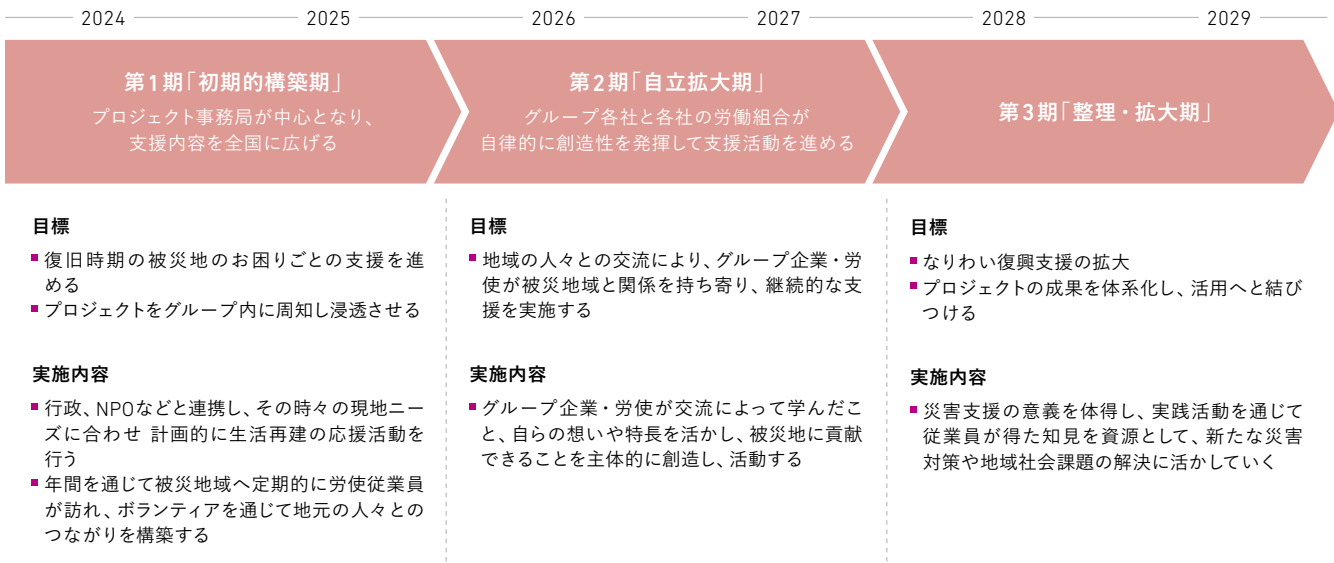
データセクション

「能登支援プロジェクト」

2024年1月1日に発生した「令和6年能登半島地震」は、最大震度7を観測し、広範囲に甚大な被害が生じました。イオンは発災直後から店舗の営業再開に努めるとともに、緊急物資の提供、全国規模の募金活動、グループ従業員ボランティア、移動販売車の運行、北陸フェア開催などを通じて支援してきました。2024年10月には、労使共同で「能登支援プロジェクト」を立ち上げ、2029年までの6年間、「ボランティア支援」「コミュニティ・文化復興支援」「なりわい復興支援」「交流人口の拡大」の4つを柱に、能登地域の復興に

継続して貢献していきます。石川県かほく市に労使各1人の専任担当者2人を現地責任者として配置し、被災地ニーズの把握や地元団体との関係構築に取り組んでいます。2年目の2025年度は、グループ各社の従業員計928人がボランティア活動に参加し、継続的な支援につなげています。本プロジェクトの知見を活かし、有事の際にも地域の暮らしを守るイオン独自の災害支援体制の構築につなげます。今後も地域に寄り添い、グループの総力を結集して、被災地の再生・復興支援に努めます。

《イオン能登支援プロジェクト6年間の活動（2024–2029）》



TOPICS「海ごみクリーンアップ・ボランティア」

イオンハートフル・ボランティアin能登の取り組みとして、マックスバリュ北陸は2025年7月、輪島市門前町黒島地区で「海ごみクリーンアップ・ボランティア」を実施しました。同地区には2024年元日の地震による海底隆起で生まれた砂浜に、大量の海洋ごみが漂着しています。清掃活動にはグループ従業員だけでなく、地域企業や自治体の関係者など約230人が参加しました。活動後には地元企業との交流会や物品販売会も実施し、産官学が連携しながら地域全体で取り組む活動となりました。



能登の里山「のと当目の米（コシヒカリ）」の販売

マックスバリュ北陸は、能登町当目地区の源流水栽培米・棚田栽培米（コシヒカリ）を、2025年12月、県内7店舗で販売しました。従業員が側溝の泥かき、草刈り、稲刈り、袋詰め作業の一部をお手伝いし、地域の皆さまと真心を込めて商品化。能登復興を応援しています。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

PEOPLE

人

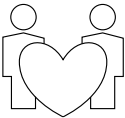
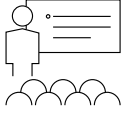
イオンの基本理念のもと、従業員の健康と多様性を推進するとともに、サプライチェーンを含めた人権尊重を徹底し、誰もが自分らしく活躍できる持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

イオントップバリュベトナムの取引先監査

人権を尊重した公正な事業活動の実践

課題認識

企業活動のグローバル化とともに、広大なサプライチェーンが構築されるなか、多くの国・地域で持続可能なビジネスを行うためには、現地の法令遵守に加え、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などを踏まえた公正な事業活動を推進していく必要があります。また、多様なバックボーンを持つ人々の人権を尊重すると同時に、その多様性を活かして新たな価値創造につなげることが企業の成長に不可欠な人材戦略として定着しつつあります。

テーマ	イオンのアプローチ	目標
サプライチェーン上の人権尊重 	イオン独自の人権デューディリジェンス体制を構築し、サプライチェーン全体で人権リスクの特定・評価と継続的な是正に努めています。また、イオンサプライヤーCoCの運用の拡大と深化を図り、お取引先さまホットラインの理解・浸透を進めています。併せて、国内外のグループ従業員にも研修を実施し、ともに人権尊重を実践できる体制を強化しています。	■ トップバリュのサプライチェーン上流における人権アセスメントを通じた人権課題の特定と是正 ■ グループ各社開発商品の製造委託工場へのセルフアセスメント実施
外国人労働者の権利の尊重 	外国人（技能実習・特定技能）を雇用する事業会社および監理団体に対し、人権上のリスクに関する定期モニタリングを実施しています。また、新たにイオン独自の「外国人雇用ガイドライン」を策定し、周知・運用を進めていきます。さらに、技能実習・特定技能人材が日本での実習後に帰国先のイオン現地法人で活躍できるキャリアパスの構築を進めます。	■ 外国人雇用ガイドラインの策定・運用およびガイドラインに沿った定期モニタリング体制の構築 ■ 人材還流の実績づくりと実施後の検証（母国に帰った外国人材が、現地イオンで就労できる仕組み）
ハラスメント 	人権研修やコンプライアンス研修を実施し、グループ従業員の知識習得と意識向上を図っています。さらに、より良い職場風土の醸成に向けて「イオングループ未来ビジョン」の浸透活動を推進しており、その一環として、取り組み事例の共有を通じたグループ各社への水平展開を進めています。	■ グループ従業員向けの各種研修の実施 ■ 全社共通のエンゲージメントサーベイ実施と改善活動の推進による組織風土の改善

2026年以降の取り組み

- サプライチェーン全体において人権リスクの特定・評価を行い、課題に対する実行計画を策定し、対応を着実に実行することで社会的信頼性のある事業活動を推進。
- 人権デューディリジェンス、イオンサプライヤーCoC、グリーンバンスメカニズムによるマネジメントを通じて「負の影響の軽減」を進めるとともに、従業員のエンゲージメント向上や公正で競争力のあるサプライチェーンの構築により、「正の効果の最大化」を図ることで、グループ全体の持続的な企業価値の向上を目指す。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

41	ネイチャーポジティブ実現への挑戦
43	新たな目標
44	イオンのサステナビリティ
46	2025年度 重点分野(マテリアリティ)報告
47	環境
48	生物多様性の回復と再生
52	脱炭素社会の実現
55	循環型社会の実現
59	地域
60	コミュニティとの協働
63	復興支援「能登支援プロジェクト」
64	人
65	人権を尊重した公正な事業活動の実践
69	従業員の幸せの実現
73	イオングループ未来ビジョンの実現
74	コーポレート・ガバナンス
87	リスクマネジメント
89	コンプライアンス

データセクション

人権を尊重した公正な事業活動の実践

人権に関する基本的な考え方

イオンは、小売、ディベロッパー、金融、サービスなど幅広い事業をグローバルに展開するとともに、プライベートブランドの展開など、サプライチェーン全体に関わる多種多様な事業基盤を有しています。こうした事業特性を踏まえ、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、ならびにお客さまをはじめ当社事業の影響を受ける国や地域の人々の人権を尊重することをきわめて重要な社会的責任として位置付けています。人権尊重の取り組みを適切に進めることで、事業継続におけるリスクを最小化するとともに、競争力のあるサプライチェーン構築などの機会を最大化し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

また、イオンは、「イオンの基本理念」のもと、2004年に賛同を表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則に則り、私たちの事業活動から影響を受ける全ての人々を対象に、人権や労働に関する国内法に加えて、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に記された国際的な人権規範を遵守しています。さらに、「OECD 責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」「子どもの権利とビジネス原則」「女性差別撤廃条約」の考え方に基づき、子どもと女性の権利を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し実践しています。

これら一連の取り組みについては、リスクマネジメント管掌を配置し、人権に関する課題への対応およびその効果について進捗管理を実施しています。

イオンの人権基本方針

イオンは、2008年に「イオンの人権基本方針」を策定しました。さらに2023年には、国内法に加えて国際法および国際合意に基づいた人権尊重の取り組みを実践すること、ならびにイオンの事業活動に関わる全てのステークホルダーの皆さまを対象とすることを明記しました。併せて、事業活動による人権への影響に関して人権デューディリジェンスのプロセスを構築し、人権が尊重される社会を実現する方針を明確に定めました。この基本方針に則り、全てのイオンピープルが人権について正しく理解し実践できるよう、グループ全従業員を対象に継続的な教育・研修を実施しています。

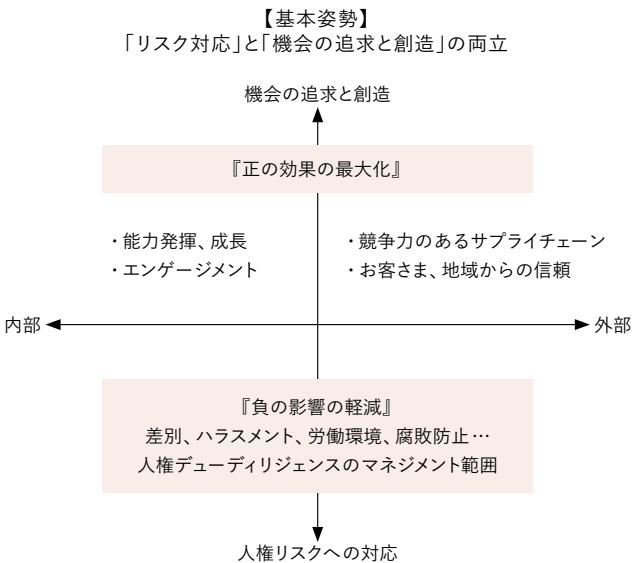
イオンの人権基本方針

<https://www.aeon.info/humanrights/humanrightspolicy/>



目指す姿

人権戦略において世界トップレベル、アジアを牽引するリーダー

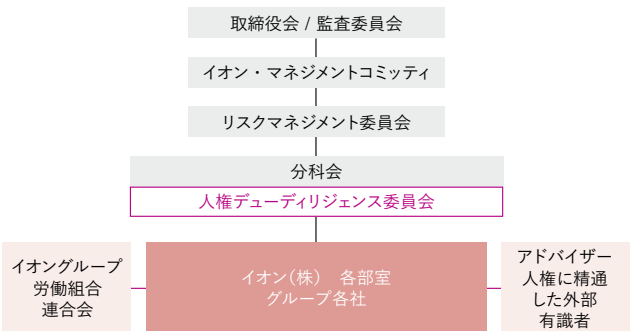


人権デューディリジェンスの取り組みと推進体制

イオンは、人権デューディリジェンスの取り組み拡大を目的に、2023年度よりグループ会社ごとの取り組みに加え、重点人権課題への対応状況のモニタリングを開始しました。2024年度以降は、グループ全体の「網羅性」を一段と高めるべく、イオンサプライヤー取引行動規範（以下、「イオンサプライヤーCoC」）およびグリーンバンスメカニズム（救済・苦情処理メカニズム）の対象範囲を拡大しています。併せて、グループ各社が自律的にPDCAサイクルを運用できる体制を整備し、「仕組み化」を推進しました。これにより、グループ全体の人権デューディリジェンス体制を一層強化しています。さらに、「ビジネスと人権」に精通した外部有識者の知見を積極的に取り入れ、重点人権課題の選定を行うなど、活動の実効性向上に継続して努めています。

推進体制としては、「人権デューディリジェンス委員会」を設置し、四半期ごとの定例開催に加え、事案に応じて随時開催することとしています。本委員会はリスクマネジメント管掌を委員長とし、グループ主要会社およびイオン（株）の全部室が参加する横断的な体制としています。ここでの議論や取り組みの進捗状況は、リスクマネジメント委員会を通じて定期的に取り締り会へ報告しています。

《人権デューディリジェンス推進体制》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

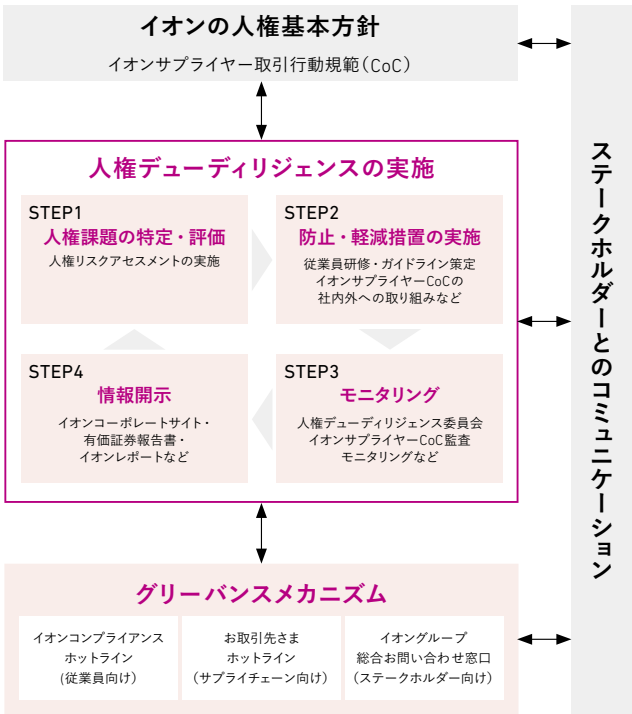
人権を尊重した公正な事業活動の実践

人権デューディリジェンスの4つのプロセス

ステップ1 人権課題の特定・評価(リスクアセスメント)

イオン(株)各部室およびグループ主要企業を対象に、人権リスクアセスメントを実施し、その結果とグループの事業環境を踏まえ、2026年度のグループ重点課題として、「サプライチェーン上の人権」「外国人労働者の権利」「ハラスメント」の3つを設定しました。また、グループ各社では、共通の重点課題とは別に独自の重点人権課題も設定しています。

《イオンの人権に対する取り組みの全体像》



イオンサプライヤー取引行動規範 全文

<https://www.aeon.info/sustainability/materiality/human-rights/coc/>



ステップ2 防止・軽減措置の実施

ステップ1で特定した人権課題に対し、重点課題を中心とした人権への負の影響を防止・軽減する措置をグループ内で進めています。

■ サプライチェーン上の人権尊重

お取引先さま向けの周知や研修などを通じて、イオンサプライヤーCoCとお取引先さまホットラインの理解・浸透を進めています。併せて、国内外のグループの従業員にも研修を実施し、ともに人権尊重を実践できる体制を強化しています。

■ 外国人労働者の権利の尊重

イオン独自の「外国人雇用ガイドライン」の策定・運用を進めています。また、各社における就労および生活環境の管理状況や取り組み内容の報告を通じて、グループ全体でナレッジの共有を図っています。

【外国人労働者の権利保護に向けたイオンの取り組み】

イオンでは、外国人労働者の人権保護を強化するため、2022年より事業会社および仲介業者への実態調査を実施しています。2025年度の調査結果では、一定水準の管理がなされていることを確認したうえで、課題をモニタリングし改善を推進しています。今後は、イオン独自の取り組みとして、技能実習・特定技能人材が母国で展開するグループ各社で就労を継続できる橋渡しの体制を整備していきます。

■ ハラスメント

人権研修やコンプライアンス研修を実施し、グループ従業員の知識習得と意識向上を図っています。さらに、より良い職場風土の醸成に向けて「イオングループ未来ビジョン」の浸透活動を推進しており、その一環として、取り組み事例の共有を通じたグループ各社への水平展開を進めています。

ステップ3 モニタリング

イオンは、特定した人権への負の影響を継続的にモニタリングし、取り組みの有効性を評価することで経営リスクの低減に努めています。グループ各社における対応の進捗状況は、「人権デューディリジェンス委員会」を通じて、定期的に確認しています。

また、サプライチェーンにおけるモニタリングの一環として、「トップバリュ」のサプライヤーさまを対象に、イオンサプライヤーCoCに則った監査を実施しています。さらに取り組みの対象範囲を拡大し、トップバリュ以外の各社開発商品に関わるお取引先さまに対しても、同規範を遵守いただいたうえでの取り組みを進めています。

■ イオンサプライヤーCoC監査によるモニタリング

イオンサプライヤーCoC監査では、グローバルに事業を展開する企業として、働く人々の雇用が適切であるか、安全な労働環境か、法令を遵守しているかなどを各国の生産・製造拠点に対して確認し、改善につなげています。

トップバリュのサプライヤーさまには、イオンの考え方を説明し賛同いただいたうえで、外部監査、二者監査、二者監査の3種類の監査による適合状況を確認しています。ともに社会的責任を果たすため、不適合事項があった場合は継続的な改善を実施いただいています。

監査において重大な不適合が確認された際は、関係部門で迅速に審議し、再発防止策が構築されるまで製造・発売の保留や取引の見合わせを検討します。なお、2025年度の事案32件についても、再発防止策の実効性を確認し、適切に対応しています。

また、イオンはグループ内で専門の監査員を育成しており、特に二者監査では、適合・不適合の確認だけでなく、サプライヤーさまやその製造現場と密にコミュニケーションを図り、パートナーとしてともにお客さまのご期待に応えられる体制づくりに努めています。

社長メッセージ

経営戦略

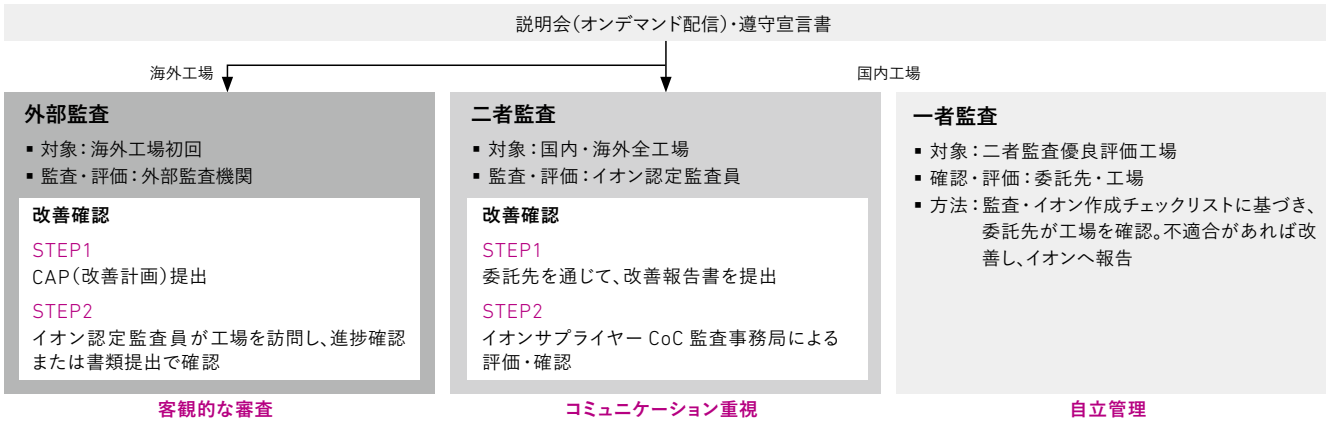
サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

人権を尊重した公正な事業活動の実践

《イオンサプライヤーCoC モニタリングの流れ》



従業員の幸せの実現

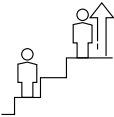
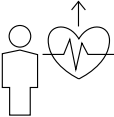
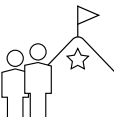
課題認識

国内での生産年齢人口が急速に減少するなか、シニアや外国籍人材、女性の活躍を促進し、多様性を高めることは企業価値向上における重要な要素となっています。インフレや人材の流動化は人事施策の柔軟な対応と変革を求め、生成AIをはじめとする先端技術の活用が持続的成長に欠かせない環境において企業の多様性・柔軟性・持続可能性への取り組みが、中長期的な競争力の鍵になりつつあります。

基本姿勢

イオンは2026年2月末時点で、14カ国・約67.5万人の従業員を擁する企業グループへと成長しました。「小売業は人間産業」という理念のもと、従業員一人ひとりの成長を重視し、多様な人材が活躍できる環境、DE&I、健康経営の推進を通じて、グループ未来ビジョンである「一人ひとりの笑顔が咲く未来の暮らしを創造する」の実現を目指しています。

人事・サステナビリティ担当役員メッセージ→P.32

テーマ	イオンのアプローチ	目標（2030年度）
人材育成・ キャリア形成支援 	人口動態や労働市場の変化を踏まえ、人材の確保と成長を最重要課題と位置付けています。優秀な人材の獲得と定着に最大限注力し、個々の成長へ投資する育成プログラムや研修、キャリア形成支援など、多様な制度を整備しています。	■年間教育投資額：150億円（2025年度実績：約80億円） ■キャリアサポーター育成：1,000人（2025年度実績：89人）
DE&Iの推進 （ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン） 	「多様な人材の活躍こそが、企業の成長とイノベーションの源泉である」との考えのもと、DE&I推進を経営戦略のひとつとして位置付けています。専門組織の設置や、女性・外国籍従業員・障がいのある従業員を含む多様な人材の登用、働きやすい職場環境の整備、柔軟な働き方の推進、ハラスメント防止などに取り組んでいます。	■女性管理職比率：50.0%（2025年度実績：28.7%） ■障がい者雇用率：3.5%（2025年度実績：2.94%）
健康経営の推進・ エンゲージメント向上 	従業員一人ひとりの心身の健康を重視した職場づくりに取り組んでいます。定期健康診断やストレスチェックの実施とともに、専門スタッフによる相談窓口や復職支援制度を設け、メンタルヘルス不調の早期発見・早期対応を推進。また、健康経営優良法人への認定や働きやすい職場環境の整備を通じて、従業員エンゲージメントの向上に努めています。	■健康経営優良法人認定：80社（2025年度実績：65社） ■エンゲージメントサーベイBレーティング以上出現率：100%（2025年度実績：73.2%）
イオングループ未来 ビジョンの実現 	2023年度より「イオングループ未来ビジョン」を共有・推進しています。ビジョンへの共感のもとに、全員参加で現場の声を活かし、具体的なアクションと学び合いを重ねることでグループ全体の成長と企業価値向上につなげる取り組みを実践しています。	■基本理念への共感度：4.0（2025年度実績：3.77） ■未来ビジョンへの共感度：4.0（2025年度実績：3.63）

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

従業員の幸せの実現

人材育成・キャリア形成支援

イオンの人材育成は、人間として成長することが従業員にとって最大の福祉であるという「教育は最大の福祉」という考えに基づいたものであり、これまでも、これからも「小売業は人間産業」の理念のもと、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる教育環境を整えていきます。グループの教育機関で育成された人材は、イオンの成長を支える大きな原動力となっています。

■ 従業員の成長を支える教育制度と教育環境整備

従業員一人ひとりの個性、尊厳、自律性の尊重に加えて、人間が持つ可能性を信じ、仕事や学びを通じて成長し、従業員一人ひとりを信じ、尊重することで、その人の能力や思いが花開き、さらに人とつながることによって、より幸福な状態が生じるという考えのもと、人材育成に取り組んでいます。

■ 「期待人材像」をもとにした新たな人材育成体系の構築

コンピテンシーから「期待人材像」を明らかにしたうえで、2025年度に人材育成体系を再構築しました。2026年度は、「期待人材像」をもとにした、各社の教育体系構築の支援を研修なども通じて積極的に行います。

■ グループ共通教育プログラムの構築

自律型人材の育成を目的に、グループ共通基礎教育の導入および行動変容を促す教育プログラムをグループ共通で構築し各社のニーズに合わせて導入しました。基礎教育については、事業会社で自走できるスキームを構築し既に運用レベルに入っています。行動変容プログラムにおいては2026年度事業会社での自走に向けて取り組みを強化していきます。

■ イオンキャリアサポーターの養成

イオンキャリアサポーターを2030年度に1,000人を目標に養成・認定し、各社において従業員の自律的キャリア形成を支援する体制を構築します。

■ イオンビジネススクール

従業員自らが高い志を持ち、目指す将来の職務に必要な専門知識を学べる環境を構築し専門人材育成を強化しています。

■ 次期経営者、経営幹部育成

ビジョンの実現に向けて事業横断的に、当社グループのリソースを最大限活用できる経営者の育成を進めています。当社はホールディングスとして、主要会社の社長や取締役など、グループ経営幹部のサクセッションプランをサポートするとともにグループ企業の次期経営者候補の審議、個別育成方針を定めています。2025年度は、次期経営者育成を若年層から有機的に連携接続するため経営者育成の階層教育を再構築し、2026年度は幹部候補人材プールを確実につくる体制を強化しました。

イオンDNA伝承大学

～創業以来受け継がれてきた「理念」や「価値観」を次世代に伝承していく仕組み～

イオンDNA伝承大学は、「自らがイオンのDNAの伝承者となり、リーダーシップとオーナーシップを備えた企業家精神あふれる人材を育成することこそが経営陣の責務である」という岡田元也代表取締役社長(当時)の考えによって2012年9月に創設されました。以降、経営者を志す従業員の企業家精神を磨く場として位置付けられています。講師は、創業よりさまざまな転換期を乗り越えてきた代表執行役会長をはじめ歴代経営陣自らが指導にあたっています。プログラムは具体的事例をもとにした対話や議論などで構成され、毎月1回2日間、1年間続けられます。

2025年度は、公募応募者から選抜された19期生～21期生50人に対し、指導を実施しました。2026年2月末で約320人が当大学を修了し、グループ各社にて活躍しています。



イオンDNA伝承大学講義の様子

(2025実施コース)

- ・コーポレートマネジメント
- ・財務経理
- ・人事教育
- ・グローバル
- ・商品部員
- ・ディベロッパー
- ・デジタル(2レベル6コース)
- ・GMS店舗マネジメント

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

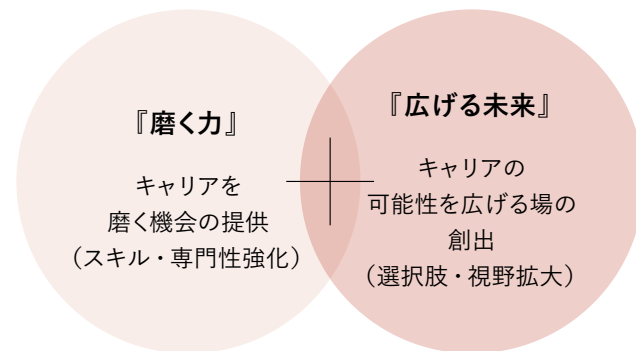
従業員の幸せの実現

DE&Iの推進（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

イオン（AEON）がAEON（ラテン語で永遠）であり続けるために、革新し続ける企業集団として、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進を経営戦略のひとつに位置付けています。創業以来、経営統合や協業を通じて成長を続け、多様な人材や価値観を受け入れながら新たな価値を創造してきました。こうした歩みの中で、イオンはダイバーシティが企業の成長と革新を支えるエンジンであると考えています。

年齢、性別、国籍、人種、障がいの有無、性的指向・性自認に加え、宗教、信条、嗜好、価値観など、一人ひとりが持つ多様性を尊重し、公正な機会の提供と環境整備を通じて、それぞれが能力や個性を発揮できる組織風土づくりをグループ一体で推進しています。

■“4つの基盤”と“エンパワーメント実践”



経営層のコミットメント	アンコンシャス・バイアスの解消
データの透明性と指標管理	ジェンダーギャップ解消（制度・構造改革）

多様性を高める時代から活かす時代へ
多様な視点が生きるバランスの取れた組織へ

■“ダイ満足”活動の推進

イオンは、従業員とその家族・お客さま・会社の3者の満足を“ダイ満足”とし、グループ全体でDE&Iを推進しています。グループ各社の優れた取り組みを表彰・共有する“ダイ満足”アワードには、2025年度は海外含む28社から32施策がエントリー。こうした活動を通じて、実践知を蓄積・展開し、DE&I推進と多様な人材が活躍できる企業風土づくりに取り組んでいます。



■障がい者雇用推進

誰もが能力や個性を発揮できる職場づくりの一環として、障がいのある方が働きがいを持てる環境整備に取り組んでいます。1980年設立の特例子会社アビリティーズジャスコは、「障がいのある方が『店舗に立って働く姿』をあたり前の社会にすること」という理念のもと支援を実施しています。毎月、全従業員が参加できるオンライン研修を行い、職場での受入れや定着、実践力向上を図っています。2025年度のグループ障がい者雇用率は2.94%、雇用人数は19,146人です。障がいの有無にかかわらず活躍できる企業風土を推進しています。

■女性活躍推進

2013年5月、株主総会にて岡田元也代表取締役社長（当時）が「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社」「女性管理職比率50%」を目標に掲げ、2026年2月末で女性管理職比率は連結28.7%、13,262人が管理職として活躍しています。女性活躍推進は、多様な視点を経営に活かすDE&I推進の要であり、意思決定層までのパイプライン構築のため、階層別育成研修や交流機会を設けることで、主体的な行動変容を促進しています。

■LGBTQ+への取り組み

多様な人材が自分らしく働ける職場づくりや、LGBTQ+に関する知識習得・アライ育成・制度整備を進め、誰もが活躍できる風土づくりに取り組んでいます。



2026年6月グループ4社で「Tokyo Pride 2026」に参加

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

従業員の幸せの実現

健康経営

従業員の健康は企業成長の源泉であり、地域社会の持続可能性を支える重要な経営資本です。イオンは、「人間を尊重する」という基本理念のもと、従業員とその家族の心身の健康増進を重要な経営課題と位置付けています。従業員が健康でいきいきと働くことは、お客さまへのより良いサービスの提供につながり、地域社会の豊かさにもつながります。健康経営を通じて、従業員・家族・お客さま・地域社会のウェルビーイング向上を目指しています。

推進体制

イオンは、代表執行役社長を最高責任者、執行役人事・サステナビリティ担当を推進責任者とする健康経営推進体制を構築しています。多様な事業・地域・職種を有するグループにおいて、健康課題への取り組みを実効性あるものとするためには、経営トップの強いコミットメントのもと、グループ横断で方針を共有し、一丸となって推進する体制が不可欠です。そのため、代表執行役社長自らが最高責任者として健康経営を牽引し、経営判断と連動した迅速な意思決定や必要な経営資源の投入、施策の継続的な改善を図っています。

この体制のもと、イオン人事企画部・統括産業医・保健師などからなる「イオン健康推進室」を中心にグループ各社と密に連携し、従業員の健康維持・増進に継続的に取り組んでいます。

「健康経営優良法人2026」に認定

イオンは、従業員一人ひとりの健康維持・増進と、いきいきと働ける職場づくりに向けた取り組みを、グループ一体となって継続的に推進しています。こうした活動の積み重ねが社外からも評価され、2026年3月には、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2026」にグループ65社が認定されました。このうち4社は、大規模法人部門の上位法人に付与される「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に認定されています。

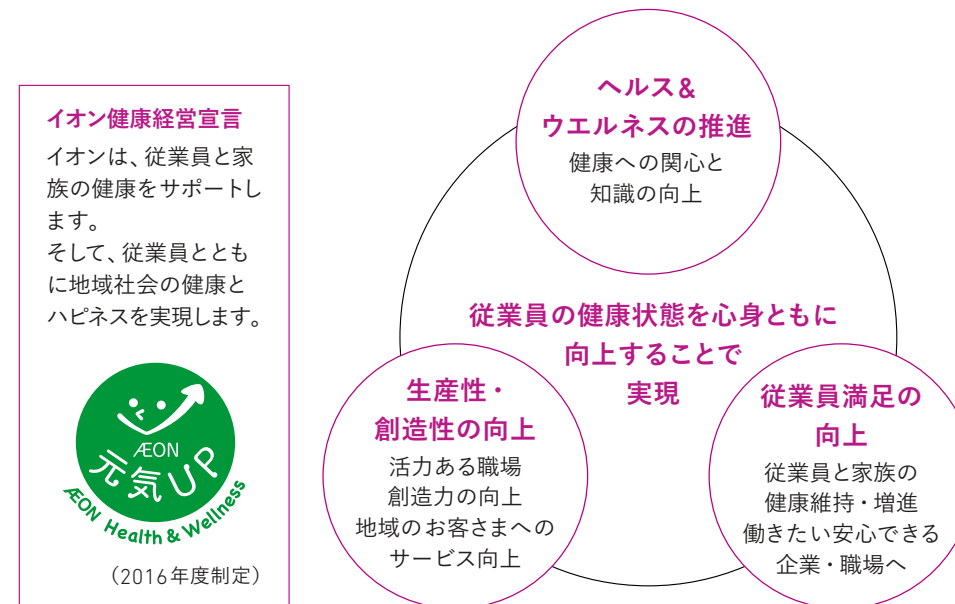
また、運動習慣の定着支援や食を通じた健康づくりなど、日々の生活習慣の改善につながる取り組みを継続してきた結果、スポーツ庁の「スポーツエールカンパニー2026」に6社、農林水産省の「食育実践優良法人2026」に4社が認定されるなど、多角的な健康増進の取り組みが社会的にも評価されています。



従業員一人ひとりがいきいきと働けるための重点取り組み

イオンは、生活習慣病の予防・重症化防止とメンタルヘルス対策を重点課題としています。健康診断後の保健指導や精密検査の受診勧奨、卒煙支援、生活習慣改善施策に加え、ストレスチェック結果を活用した職場環境改善や長時間労働の抑制などを通じて、従業員の健康維持・増進に取り組んでいます。

さらに、多様な年代の従業員がそれぞれの力を発揮し、長く活躍できる職場の実現に向けた取り組みを強化しています。2026年度は、労働安全衛生法の改正を契機のひとつとして、中高年齢層をはじめとする全ての従業員が安心して働き続けられる職場環境の整備を目指し、エイジフレンドリー対策を推進していきます。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

イオングループ未来ビジョンの実現

課題認識

企業が持続的に成長していくためには、多様な価値観への対応や変化への柔軟な適応、現場主導の課題解決力がこれまで以上に不可欠です。一人ひとりの成長意欲と現場からの価値創造こそが、企業全体の競争力と新しい可能性を広げるための重要なテーマとなることから、「理念」(存在意義・大事にする価値観)を再確認し、日々の業務やお客さまサービスにどう反映させていくかが、今後ますます重要となります。

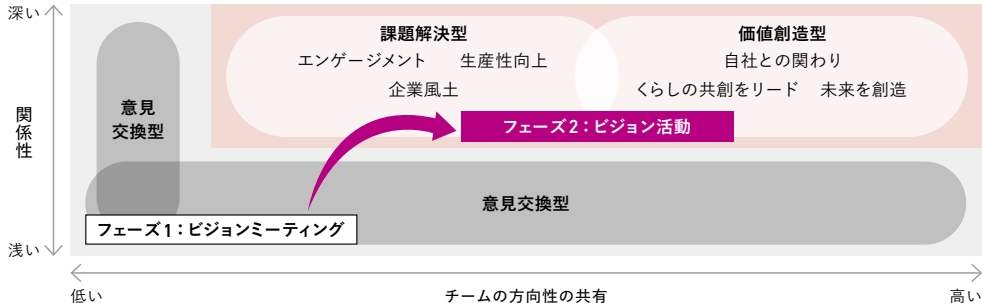
行動が生み出す新しい価値～「イオングループ未来ビジョン」2026年度の挑戦～

「イオングループ未来ビジョン」策定と同時にスタートしたビジョンミーティングでは、グループ各社のビジョンや経営理念を見直し、一人ひとりの想いや自発的な行動を促してきました。これまで「意見交換型」として取り組んできたビジョンミーティングで培った気づきや想いを、2026年度からは「課題解決型・価値創造型」のビジョン活動へと進化させます。「対話」をさらに深め、「行動」につなげていきます。

グループ各社の現場では、一人ひとりの声や課題意識を起点に、身近なメンバー、少人数でビジョン活動を推進します。イオングループ未来ビジョンは、これからも理念浸透と行動実践を軸に持続的な進化を目指します。

基本姿勢

イオンは、2023年度より「イオングループ未来ビジョン」を共有・推進。ビジョンへの共感をもとに、全員参加で現場の声を活かし、具体的なアクションと学び合いを重ねることでグループ全体の成長と企業価値向上につなげる取り組みを実践しています。



理念を具現化したイオンピープルの行動～ベトナム・フェ豪雨災害対応～

2025年10月、ベトナム中部のフェを未曾有の豪雨が襲い、まちの多くのインフラや商業施設が機能停止するなかでも、「イオンモールフェ」は営業を継続し、地域の安心基盤としての役割を果たしました。背景には、基本理念を原動力に、これまで培った災害対応の知見に基づく備えがありました。また、災害下でも営業を支えたのは、従業員一人ひとりの使命感とチームワークです。自身や家族が被災しながらも自主的に行動し、日頃の防災訓練と現場での判断により混乱を最小限に抑えました。今後も基本理念に基づく行動を続けていきます。



フェ特有の洪水リスクに備え、40年分のデータを分析し、駐車場と建物を通常の3倍高く設計。想定を超える水害でも安全と機能を守り抜きました。



交通網が麻痺し、冠水するなかでも出勤する従業員。少人数でも冷静かつ責任感を持って、担当外の業務も協力し合いながら役割を全うしました。



電気・水道・Wi-Fiなどのインフラを維持し、館内や駐車場を地域住民に開放。その他、軽食や飲料、生活必需品を提供し、帰宅困難者が安心して過ごせる避難場所として機能しました。

イオングループ未来ビジョン

https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ 実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

イオンのガバナンス

ガバナンスの基本は「イオンの基本理念」

当社のコーポレート・ガバナンスの特徴は、定款に記載された「イオンの基本理念」を根幹にした経営にあります。この基本理念は経営に対する考えを示しており、「平和」「人間」「地域」の3つの要素から構成しています。イオンの使命は、生活者に力を与え、地域社会を豊かにし、平和で自由な暮らしを支えることにあります。こうした理念に基づいたコーポレート・ガバナンスを今後も徹底していきます。

当社は2026年に、株式会社化100年を迎えました。「お客さまを原点に」次の100年も基本理念の具現化を事業を通じて実践し、持続的成長を図っていきます。

イオンの親子上場への考え方

当社は、親子上場の解消を一律に行うべきとは考えていません。子会社には保有する意義があるため、利益相反が発生しないよう実効性のあるガバナンス体制を構築・維持しています。当社における上場子会社を維持する意義は、①資本市場からの規律により経営の質が向上すると見込まれること、②当社と上場子会社間をはじめとするグループ内シナジーの拡大、③知名度や信用力の向上および当社からの独立性に基づく自律的および機動的な意思決定の確保やお取引先さまの拡大、④上場子会社に対する当社の資金負担の軽減、⑤従業員のモチベーション維持・向上や優秀な人材の確保が挙げられます。

基本理念に賛同いただければどなたでも株主に

当社は「イオンの基本理念」を積極的に発信し、理念に共感いただける方々に投資先として選ばれることを目指しています。2026年には株主数は114万人を超え、多くの方に当社の理念をご評価いただいた結果だと考えています。

株式の大量取得への対応方針について、特に防衛的な姿勢は取っていません。当社の株主の多くは基本理念にご賛同いただいている個人株主の皆さまです。仮に大量取得を表明された場合についても、この理念に賛同いただけているかを検討する期間を設け、現株主の皆さまにもご理解いただけるよう努めています。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

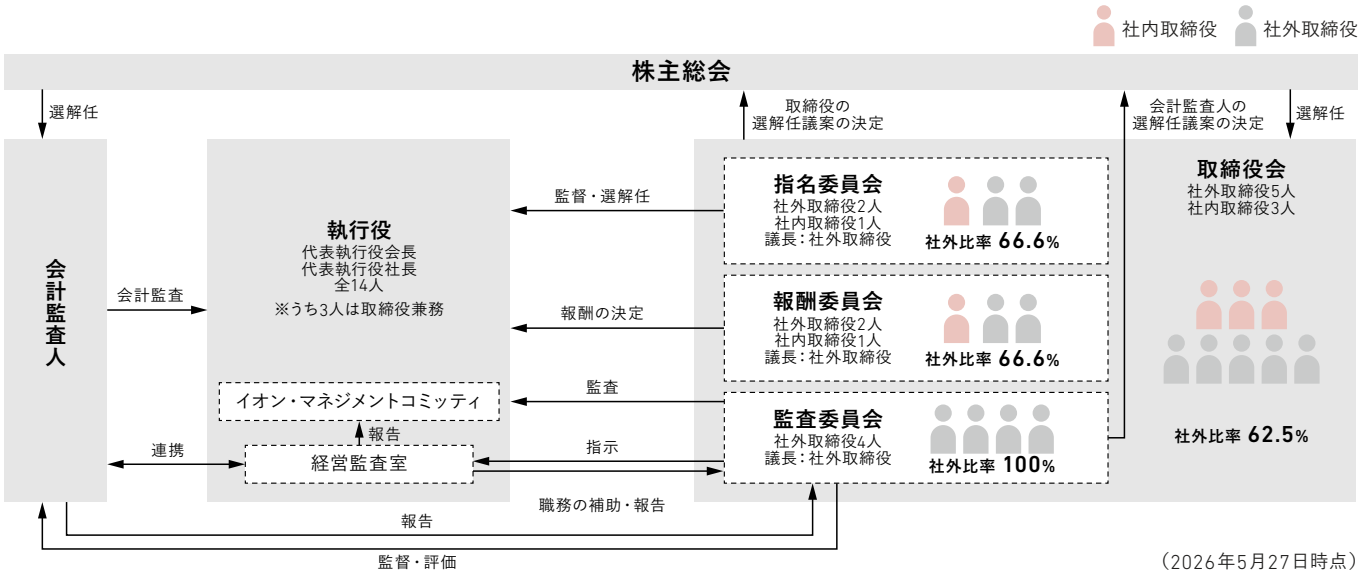
データセクション

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、グループ全体を視野に入れた基本理念に基づく経営、透明かつ持続性と安定性を持った経営、お客さまを原点とした絶えざる革新、これらを実践するための最適な企業統治体制として、指名委員会等設置会社を選択しています。これにより、経営の監督と業務執行を分離して、執行役に大幅な権限委譲を行い迅速な経営の意思決定を実現する体制を整える一方、社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会・監査委員会の3委員会を設置し、経営の透明性と客観性を担保しています。さらに「指名」「報酬」「監査」の各委員会の議長を全て社外取締役とすることで経営の透明性と公平性をより一層高めています。

【コーポレート・ガバナンス報告書】
<https://www.aeon.info/ir/policy/governance/>



グループマネジメントとコーポレート・ガバナンスの変遷

	2000年～	2001年～	2003年～	2007年～	2008年～	2009年～	2013年～	2016年～	2018年～	2019年～	2020年～	2024年～	2026年～	
商号	ジャスコ(株)	イオン(株)												
会社形態	事業持株会社 ■グループ名を「イオングループ」へ変更	■社名を「イオン(株)」に変更(2001年8月) ■グループ名を「イオン」に変更			純粋持株会社 ■純粋持株会社へ移行(2008年8月)									
基本理念・方針	イオンの基本理念制定(1989年)													
	コーポレート・ガバナンス基本方針策定(2016年4月)													
	イオングループ未来ビジョン公開(2023年)													
企業統治の体制	取締役会設置会社 ■ジャスコ(株)設立時より外部役員を招聘 ■流通業で初めて異業種から招聘(1994年)		指名委員会等設置会社(2003年5月)・指名委員会・報酬委員会・監査委員会(全て議長は社外取締役)											
取締役	23人		8人	7人	9人			8人			7人	9人	8人	
(うち、社外取締役)			4人(半数)	3人	5人(過半数)						4人(過半数)	5人(過半数)	5人(過半数)	
(うち、女性)						1人						2人(2022年5月)	3人	2人
(うち、外国人)									1人	2人		3人	3人	
取締役会の運営など	取締役会の実効性評価、社外取締役ミーティング													
	マンスリービジネスレポート													

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

役員一覧

取締役



取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員
代表執行役会長

岡田 元也

1951年6月17日生

1979年 3月 当社入社
1990年 5月 当社取締役
1997年 6月 当社代表取締役社長
2003年 5月 当社取締役 代表執行役社長
2012年 3月 当社取締役 代表執行役社長 グループCEO
2020年 3月 当社取締役 代表執行役会長(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
指名委員会出席率:
100%(2/2回)
報酬委員会出席率:
100%(3/3回)

所有株式数
6,479千株



取締役 代表執行役社長

吉田 昭夫

1960年5月26日生

1983年 4月 当社入社
2011年 3月 イオンモール株式会社 中国本部中国開発統括部長
2014年 5月 同社常務取締役 営業本部長兼中国担当
2015年 2月 同社代表取締役社長
2016年 3月 当社執行役 ディベロッパー事業担当
2019年 3月 当社代表執行役副社長 ディベロッパー事業担当 兼 デジタル事業担当
2020年 3月 当社代表執行役社長
2020年 5月 当社取締役 代表執行役社長(現任)

取締役に係る注釈
取締役 所有株式数：計 6,730千株



取締役 執行役副社長
商品・物流担当

土谷 美津子

1963年12月9日生

1986年 4月 当社入社
2006年 5月 当社執行役(お客さま担当兼CS部長)
2008年 3月 当社執行役(グループ環境担当)
2010年 5月 株式会社イオンファンタジー 代表取締役社長
2013年 3月 イオンリテール株式会社 専務執行役員 食品商品企画本部長
2016年 6月 ピオセボン・ジャパン株式会社 代表取締役社長
2019年 3月 イオンリテール株式会社 取締役執行役員 副社長 近畿カンパニー支社長
2022年 3月 当社執行役 商品担当
イオントップバリュ株式会社 代表取締役社長(現任)
2023年 3月 当社執行役副社長(現任)
2024年 5月 当社取締役(現任)
2025年 3月 当社商品・物流担当(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)

所有株式数
59千株

- 社外

社外取締役
- 独立

東京証券取引所に届出している独立役員



取締役 指名委員会議長
報酬委員会議長 監査委員

塚本 隆史

1950年8月2日生

1974年 4月 株式会社第一勧業銀行
(現 株式会社みずほ銀行)入行
2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行)執行役員
常務執行役員
2003年 3月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員
2004年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員
2006年 3月 同行常務取締役
2007年 4月 同行取締役副頭取
2008年 4月 みずほフィナンシャルグループ
副社長執行役員
2008年 6月 同社取締役副社長
2009年 4月 同社取締役社長
2011年 6月 同社取締役会長、株式会社みずほ銀行
取締役頭取
2013年 7月 株式会社みずほ銀行 取締役会長
2014年 4月 みずほフィナンシャルグループ 常任顧問
2016年 7月 朝日生命保険相互会社 社外取締役
(現任)
2017年 4月 みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問
2017年 5月 当社社外取締役(現任)
2017年 6月 株式会社インターネットイニシアティブ
社外取締役(現任)
2021年 6月 古河電気工業株式会社 社外取締役
(現任)
2023年 7月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
特別顧問(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
監査委員会出席率:
100%(7/7回)
指名委員会出席率:
100%(2/2回)
報酬委員会出席率:
100%(3/3回)

所有株式数
—

社外

独立

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

コンプライアンス

データセクション

役員一覧

取締役



取締役 指名委員 報酬委員
ピーター チャイルド
1958年3月25日生
1976年 9月 英国原子力公社入社
1980年 6月 ミシュラン入社
1984年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
ロンドン支社
1987年 8月 同社ロサンゼルス支社マネージャー
1988年 8月 同社ロンドン支社パートナー
1990年 8月 同社パリ支社シニアパートナー
2007年 4月 同社ロンドン支社シニアパートナー
2015年 3月 同社香港支社シニアパートナー
2018年 5月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
指名委員会出席率:
100%(2/2回)
報酬委員会出席率:
100%(3/3回)

社外

独立



取締役 監査委員
キャリー ユー
1958年9月30日生
1982年 7月 Levy Gee 公認会計士事務所入社
(ロンドン)
1987年 1月 Coopers & Lybrand(現 PwC)入社(香港)
1991年 9月 PwCバンクーバー マネージャー
1996年 11月 PwC香港 パートナー
1996年 12月 PwC香港 新卒採用パートナー
2002年 7月 PwC中国・香港 小売・消費者リーダー
2004年 7月 PwC中国・香港「We care」プログラム代表
2006年 1月 PwCグローバル 小売・消費者リーダー
2008年 3月 PwCグローバル ガバナンス委員会メンバー
2009年 7月 PwC中国・アジア太平洋 小売・消費者
リーダー
2019年 7月 PwC香港 シニアアドバイザー(現任)
2020年 5月 当社社外取締役(現任)
2025年 7月 PwC中国 消費者市場業界リーダー(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
監査委員会出席率:
100%(7/7回)

社外

独立



取締役 監査委員会議長
林 眞琴
1957年7月30日生
1983年 4月 東京地方検察庁 検事任官
2001年 6月 法務省 刑事局国際課長
2003年 4月 法務省 矯正局総務課長
2006年 7月 法務省 刑事局総務課長
2008年 1月 法務省 大臣官房人事課長
2011年 4月 最高検察庁 検事
2012年 4月 最高検察庁 総務部長
2013年 7月 仙台地方検察庁 検事正
2014年 1月 法務省 刑事局長
2018年 1月 名古屋高等検察庁 検事長
2020年 5月 東京高等検察庁 検事長
2020年 7月 検事総長
2022年 6月 退官
2022年 8月 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士(現任)
2023年 5月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 三井物産株式会社 社外監査役(現任)
東海旅客鉄道株式会社 社外監査役(現任)
2024年 6月 株式会社SBI新生銀行 社外取締役(現任)
2026年 2月 株式会社ONODERA Food Service Holdings
社外監査役(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
監査委員会出席率:
100%(7/7回)

社外

独立



取締役 監査委員
リシャル コラス
1953年7月8日生
1975年 10月 在日フランス大使館儀典課
1979年 8月 ジバンシイ入社
1981年 4月 ジバンシイ(日本法人)設立 代表取締役
1985年 9月 シャネル株式会社 香水・化粧品本部長
1993年 8月 シャネルリミテッド(香港)マネージング
ダイレクター
1995年 8月 シャネル株式会社(日本法人)代表取締役
社長
2018年 12月 シャネル株式会社(ロンドン)取締役
シャネル株式会社(スイス)
トラベル・リテール事業責任者
シャネル株式会社(日本法人)取締役会長
2024年 5月 当社社外取締役(現任)
2026年 3月 株式会社TASAKIホールディングス取締役 兼
代表執行役社長 Global CEO(現任)

取締役会出席率:
100%(7/7回)
監査委員会出席率:
100%(7/7回)

社外

独立

社外

社外取締役

独立

東京証券取引所に届出している独立役員

所有株式数
—

執行役

代表執行役会長
岡田 元也

執行役 財経担当
江川 敬明

代表執行役社長
吉田 昭夫

執行役 ベトナム事業担当
手塚 大輔

執行役副社長 商品・物流担当
土谷 美津子

執行役 デジタル担当
太田 卓也

執行役副社長 中国事業担当
羽生 有希

執行役
サービス・専門店事業担当
濱田 和成

執行役副社長
事業・財務戦略担当
四方 基之

執行役
マレーシア事業担当
世古 継敏

執行役 スーパーマーケット事業
兼 首都圏担当
井出 武美

執行役
ディベロッパー事業担当
大野 恵司

執行役 GMS事業担当
古澤 康之

執行役
人事・サステナビリティ担当
岡田 尚也

(2026年5月27日時点)

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41
- ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43
- 新たな目標
- 44
- イオンのサステナビリティ
- 46
- 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47
- 環境
- 48
- 生物多様性の回復と再生
- 52
- 脱炭素社会の実現
- 55
- 循環型社会の実現
- 59
- 地域
- 60
- コミュニティとの協働
- 63
- 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64
- 人
- 65
- 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69
- 従業員の幸せの実現
- 73
- イオングループ未来ビジョンの実現
- 74
- コーポレート・ガバナンス
- 87
- リスクマネジメント
- 89
- コンプライアンス

データセクション

取締役が有する経験と見識

当社グループの経営に関するさまざまな資質を合わせて、持続的な企業価値の創造に取り組む

当社は、取締役会の監督機能を十分に発揮させるため、経営、国際、リスク管理、法令遵守、財務会計、金融、IT・デジタル、環境などで高い見識や豊富な経験・知見を有するグローバルかつ多様性のある取締役を擁し、経営の透明性の確保、イオンの基本理念に照らした経営判断、持続的な企業価値の創造に取り組んでいます。

氏名	当社における地位および担当	特記事項
岡田 元也	取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員 代表執行役会長	1997年に代表取締役社長就任以来、経営者として強力なリーダーシップを発揮し、既存事業の発展とM&Aなどによる事業拡大を実現し、当社グループを国内トップの流通企業グループへ成長させてきました。小売業をはじめとする当社グループの事業に精通し、広くグループ全体の経営管理を遂行する豊富な経験と見識を有しています。
吉田 昭夫	取締役 代表執行役社長	ディベロッパー事業およびデジタル事業の責任者、また主要な子会社の代表取締役社長を歴任するなど、豊富な経営経験と実績を有しています。2020年3月より代表執行役社長として、中期経営計画を策定し成長戦略を推進するなど、重要な意思決定や取締役会での監督を行っています。
土谷 美津子	取締役 執行役副社長 商品・物流担当	当社および当社グループの商品に関する責任者、また主要な子会社の代表取締役社長を歴任するなど、豊富な経営経験と実績を有しています。2022年3月より執行役商品担当として、PB商品の売上伸長に尽力しました。2025年3月より商品・物流事業を担当しており、商品開発から物流までの一貫したプロセスを管理して、サプライチェーン・マネジメント改革を推進しています。
塚本 隆史	取締役 指名委員会議長 報酬委員会議長 監査委員	大手金融機関の経営者を務め、国際的に活躍し、金融・財務会計分野において高い見識と豊富な経験を有しており、経営全般の透明性と健全性の維持向上およびコーポレート・ガバナンスの向上にあたり助言、指導を行っています。
ピーター チャイルド	取締役 指名委員 報酬委員	世界的に有名な大手コンサルティング会社において、消費財および小売グループのリーダーを務めるなど、リテール分野に関する専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
キャリー ユー	取締役 監査委員	英国、香港、カナダの会計士協会に所属し、大手プロフェッショナルサービス企業において、アジア太平洋地域の小売および消費者グループのリーダーを務めるなど、会計およびリテール分野に関して、国際的かつ専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
林 眞琴	取締役 監査委員会議長	東京高等検察庁検事長、検事総長を歴任した弁護士として、法律・コンプライアンスに関する豊富な経験・見識を有しており、リスク管理、法令遵守などコンプライアンス経営の推進にあたり助言・指導を行っています。
リシャール コラス	取締役 監査委員	欧州・アジアにおいてグローバル企業の事業責任者および日本法人社長を歴任するなど、リテール分野におけるグローバル経営に関する専門的な知見を有しており、当社のグローバル経営の推進にあたり助言・指導を行っています。

(2026年5月27日時点)

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41

ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43

新たな目標
- 44

イオンのサステナビリティ
- 46

2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47

環境
- 48

生物多様性の回復と再生
- 52

脱炭素社会の実現
- 55

循環型社会の実現
- 59

地域
- 60

コミュニティとの協働
- 63

復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64

人
- 65

人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69

従業員の幸せの実現
- 73

イオングループ未来ビジョンの実現
- 74

コーポレート・ガバナンス
- 87

リスクマネジメント
- 89

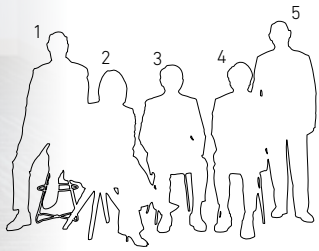
コンプライアンス

データセクション

社外取締役メッセージ



1. ピーター チャイルド
2. キャリー ユー
3. 塚本 隆史
4. 林 眞琴
5. リシャール コラス



成長性と収益性を見極め、より質の高いポートフォリオを構築

社外取締役 指名委員会議長 報酬委員会議長 監査委員
塚本 隆史

前中計では、「5つの変革」を通じて事業横断的な成長基盤の整備を進めるとともに、事業再編を含む構造改革などの重要課題にも着実に取り組んでまいりました。

一方で、インフレや人手不足が常態化する事業環境下であって、中核事業である食品小売の収益性向上やGMS改革、さらにはグループ再編・統合によるシナジーの最大化などについては、なお踏み込んだ改革が求められる重要な経営課題であると認識しております。

こうした問題意識のもと、新中計策定にあたっては、取締役会において総花的な議論を排し、重要な構造改革に焦点を絞って議論を重ね、対応方針と実行施策を決定いたしました。今後その実効性を高め成果に結びつけていくためには、持株会社がリーダーシップを発揮し、事業会社・機能会社の主体的な取り組みを後押ししていくことが重要であると考えます。

また新中計の達成に向けては、財務資本を重視した経営の重要性が高まっています。

DXや物流分野への先行投資が拡大するなか、資本効率とキャッシュ創出力を高めつつ、成長投資を着実に成果に結びつけていくことが不可欠です。さらに、新中計においては、これまでの規模拡大の取り組みを基盤としつつ、資本収益性・資本効率の向上にも一層重点を置いていく必要があります。そのためには、事業ポートフォリオ戦略において成長性と収益性を見極めつつ、事業の統廃合や低採算事業からの撤退を進め、ポートフォリオの質を高めていくことが求められます。加えて、投下資本の成果を厳格にモニタリングし、収益性と資本効率の高い事業構造への転換を着実に進めていくことが肝要です。

こうした中計の遂行を支えるガバナンス体制の整備も重要です。指名委員会では、CXOなどの重要ポストを担う人材育成に向けた役割整理やサクセッションの枠組みについて議論を進めました。また報酬委員会では、単年度業績に対するアカウンタビリティを高めつつ、中長期的な企業価値向上への貢献を促すインセンティブ設計について検討を深めています。

私たち社外取締役は、独立した立場から新中計の実行を適切に監督し、必要な提言を行うことで、持続的な企業価値の向上に貢献してまいります。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

社外取締役メッセージ

収益性の高い成長を実現するための資源配分の最適化

社外取締役 指名委員 報酬委員
ピーター チャイルド

日本およびアジア市場は、予測困難で不安定な地政学的環境の中で新たな課題に直面し続けています。長年続く少子高齢化や人口減少に加え、円安や戦争、原油・資源価格の高騰、そしてインフレ、それに伴う経済の不確実性により、計画策定や予算編成はより困難になっています。

前中計では、グループシナジー創出やEコマース・デジタル化の加速に重点を置きましたが、意欲的に掲げた目標の全てを達成するには至りませんでした。

グローバルな競合他社と比べても、イオンは多様な事業ポートフォリオを有しているため、幅広い成長機会に恵まれ、同時に特定分野や地域での困難にも一定の耐性を持っています。例えば、国内の食品・ヘルスケア分野での強い市場基盤は安定収益を生み出すだけではなく、

ベトナムやマレーシアなど成長が期待される東南アジア市場への早期投資を可能にしています。

一方で、成長率や収益性には事業間で大きな差があり、多くの事業が当社の収益性基準を満たしていません。運営改善の努力を重ねてきたものの、こうした事業については売却・撤退・再編を進める必要があると結論づけました。

各事業の成長可能性は、市場の潜在力や当社の競争力、事業モデル自体の強さによって大きく異なるため、今後はより厳格な投資の優先順位の検討と資本配分が求められます。特に金利上昇と資本コスト増が進む環境下では、その課題の重要性は一層高まり、新中計の重要な柱のひとつとなります。

社外取締役として、私の重要な役割のひとつは現状維持に疑問を投じることにあります。多くの企業グループが、あらゆる機会を追求し、業績不振の事業を支え続けようとする傾向が見られますが、これに挑戦することです。株式会社化100年を迎える今こそ、私たちは長期的成功を実現するため、より意図的かつ戦略的な選択を行い、リーダーシップを発揮しながらイオンを再構築していく必要があると考えます。

社会価値と企業価値を持続的に創出するイオンの成長戦略

社外取締役 監査委員
キャリー ユー

イオンは基本理念に深く根ざし、株主還元と同等に社会的責任を重視しています。経営陣は不安定な環境下でも生活向上と財務業績の強化に注力しています。

前中計は、改革と成長の強固な基礎を築きました。生活コスト上昇に直面するお客さまへトップバリュ商品200品超の価格を据え置いた結果、過去最高の売上を達成し、収益性向上に直接貢献しました。ツルハとウエルシアの統合で日本最大のドラッグストア連合を誕生させ、イオンのノウハウを活用するワンストップ型「ドラッグ&フード」モデルを加速させています。併せて、イオンモールでは、コミュニティの場の拡充や体験型エンターテインメントを充実させ、お客さまのロイヤルティ向上を図っています。

新中計の達成には強固な財務資本管理が不可欠です。そのため事業構造改革に着手しました。ポートフォリオを迅速に合理化してリソースを重点施策に配分するために、厳密かつ慎重なアプローチが求められます。グループ全体で真のデータドリブン経営を目指し、各事業

の膨大な顧客データの統合と、AIのスタートアップと連携することで、デジタル化を加速し企業価値を一層高めていきます。

次世代の成長エンジンであるASEANでは長年プレゼンスを築き、特にベトナムでの好調は、イオンのノウハウ、深い現地洞察、地域貢献が融合した結果です。最近では、災害復旧の知見を用いて設計された「イオンモールフエ」が、深刻な洪水発生時に地域住民の避難所として機能しました。今後は統合するデジタルプラットフォームを活用し、多角的な事業展開を進め、他のアジア市場において優先順位を付けていきます。

社外取締役のひとりとして、経営陣が私たちの提案をもとに行動し、独立性を損なわない形で子会社のコンプライアンス監視体制を強化したことを嬉しく思います。イオンは、食品小売、ディベロッパー、ヘルス&ウエルネスの各事業でスケールメリットを享受し、ホールディングスとしてガバナンスと戦略執行の監督を強化します。PB開発から物流、データ基盤、ノウハウ共有までグループのシナジー創出をリードします。

今後は社会課題のソリューションを事業戦略に統合する難題に取り組み、その成果は多岐にわたり長期的なインパクトをもたらします。これにより、イオンは社会的価値と企業価値の両立・創出モデルを確立できると信じています。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

社外取締役メッセージ

インテグリティをガバナンスの強化に活かす

社外取締役 監査委員会議長
林 眞琴

昨年来、金融事業などで顕在化した事案においては、ホールディングスとしての監督機能に脆弱性があり、グループガバナンスが一部で形骸化していることが示されました。監査委員会では、グループガバナンス体制や全社的リスクマネジメントへの踏み込んだ議論を行うとともに、問題の真因を把握し抜本的対策を講ずること、「バッドニュースファースト」の徹底などを厳しく指摘しました。

取締役会では、新中計策定に向けた活発な議論が行われ、私たち社外取締役からの厳しい提言に対して経営陣がオープンな姿勢で真摯に耳を傾け、議論を進めたことは高く評価します。今後は、全グループ的観点からの事業ポートフォリオの客観的検証や資源配分の優先

順位について、より長期的かつ大局的に議論する時間の確保が必要と考えています。

実効性の高いグループガバナンス体制を再構築するには、第1線から第4線までのディフェンスラインの機能不全を解消し、統制と牽制、監査それぞれの機能を高度化していく必要があります。また、グループ全体のデジタル基盤構築やサイバーセキュリティ、M&Aなど、一事業会社では対応困難な領域において、ホールディングスは強力なリーダーシップのもと、明確な基準をもってモニタリングと管理を行うべきです。

さらに、ガバナンスを組織の活性化につなげていくためにはインテグリティ経営が重要です。コンプライアンスは経営に対するいわばブレーキの役割を果たしますが、インテグリティは、イオンの基本理念との親和性が高く、経営に対するポジティブな推進力になると考えます。私は、社外取締役ならびに監査委員として、経営陣の適切なリスクテイクを後押ししつつ、独立した客観的な立場から規律およびインテグリティに則った経営が行われているかを厳しく問い続け、企業価値の向上に貢献してまいります。

次の100年を創る、機能統合とストーリーの力

社外取締役 監査委員
リシャル コラス

イオンは、株式会社化100年の歴史において、理念に基づく価値経営を推進・浸透させ、グループ総合力のもと新たな価値を社会に提案しながら成長を続けてきました。こうした歩みの中で、次の100年に向けた課題も明確になってきました。イオンは300社を超えるグループであり、ホールディングスの役割を明確にする必要があります。ホールディングスがしっかり機能すれば、合併した地域会社や子会社のガバナンスも強化できます。私はホールディングスを「グループ企業に対するサービス業」と捉えており、ルールの整備と浸透、監督・支援の仕組みを提供してこそ、その価値になると考えます。また、私が一貫して提言しているのは、多様性を尊重しながらの機能統合です。財務、経理、人事、ITなどのバックオフィスの機能統合により、チェック&バランスが効き、不正・不祥事の予防やコスト低減につながります。また、

データベースの統合によってマーケティングの精度向上や、競争力強化のためのグループシナジーを発揮することが可能になります。

さらに、イオンは素晴らしい理念を持っていますが、「ストーリーテリング」がやや弱い点は課題だと感じています。この傾向はイオンに限らず、長い歴史の中で培われた日本独自の職人気質や、控えめな姿勢が背景にあるとも言えるでしょう。誠実に良い商品やサービスを提供することを重んじる文化は、価値の根本を支えています。同時にその想いや取り組みを十分に伝えきれていない面を生みがちです。ブランド価値、すなわち無形資産の向上のためには、お客さまや資本市場に対して、地域の課題解決への想い、生活に根ざしたサービスの本質を、わかりやすく魅力的に伝えるストーリーやメッセージの発信が重要だと考えます。世界が揺れ動く時代に、「平和・人間・地域」という基本理念は一層価値を増します。国内だけでなく世界に向けたイオンのブランド価値向上に私自身も貢献するとともに、イオンが地域社会を支える存在であり続けることを期待します。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

41	ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
43	新たな目標
44	イオンのサステナビリティ
46	2025年度 重点分野(マテリアリティ)報告
47	環境
48	生物多様性の回復と再生
52	脱炭素社会の実現
55	循環型社会の実現
59	地域
60	コミュニティとの協働
63	復興支援「能登支援プロジェクト」
64	人
65	人権を尊重した公正な事業活動の実践
69	従業員の幸せの実現
73	イオングループ未来ビジョンの実現
74	コーポレート・ガバナンス
87	リスクマネジメント
89	コンプライアンス

データセクション

取締役会の運営状況

透明性の高い経営を実践

取締役会および委員会の構成

当社の取締役会は、経営の監督機能という役割を踏まえ、取締役8人（男性6人、女性2人）のうち5人（男性4人・女性1人で、うち3人は外国籍）を社外取締役で構成しています。社外取締役と当社との間に特別な利害関係はないことから社外取締役全員を「独立役員」として指定し、東京証券取引所に届け出ています。また、指名委員会と報酬委員会は3人中2人、監査委員会は4人全員を社外取締役とし、3委員会の議長は、全員社外取締役とすることで、透明性の高い経営を実践しています。当社では、イオンの基本理念などの考え方を共有し、経営者としての経験やそれに準ずる経験・知見を有することなどを定めた「社外取締役候補者の指名基準」、経営陣から独立した判断を下すことができる人物とすることを定めた「社外取締役の独立性基準」のもとに、社外取締役を選任しています。

取締役が有する経験と見識については [P.78](#) をご覧ください。

《2025年度取締役会の開催内容》

開催回数	7回
主な審議事項	・事業ポートフォリオの再構築など新中期経営計画の策定に向けた議論 ・グループ横断的なリスクマネジメント・ガバナンスに関する議論 ・取締役会実効性評価に関する議論 ・企業価値向上に向けた資本政策に関する議論 ・四半期ごとの会社の事業状況・財務状況に関する議論

取締役会の運営

取締役会における活発な議論と適切な判断、公正な監督を可能にするための体制を整備しています。取締役会資料の事前配布、必要に応じた事前説明、経営全般の重要

情報の共有などを通して、社外取締役に十分な情報提供をすることで、社外取締役の知見や客観性に基づく意見を取締役会の運営に反映させています。中期経営計画や重要な政策など深い議論が必要な課題に対しては、取締役会における審議に向けて別途議論の機会を設け、取締役による十分な議論の時間を確保しています。年度終了後の取締役会にて前年度の活動と成果を討議し、その結果を経営陣に共有するとともに、その概要を開示しています。

また、ダッシュボードを活用して日常的に取締役会資料や重要性の高い情報にアクセスできる環境を整備するとともに、取締役会や各委員会の間での情報共有を図り、関連する議題などについて、より多角的な視点から議論を深めるようにしています。

社外取締役ミーティング、政策審議の開催

当社の社外取締役は、取締役会での審議に加え、年3回の政策審議に出席し、重要な経営課題の解決に向け、経営陣と継続的な議論を行っています。これにより、独立した立場からの知見を経営に反映し、意思決定の透明性・客観性の向上に寄与しています。さらに、社外取締役のみで構成される会合を開催し、経営陣から独立した立場で意見交換を行うことで、実効性の高い経営監督および助言につなげています。

《2025年度の主な討議内容》

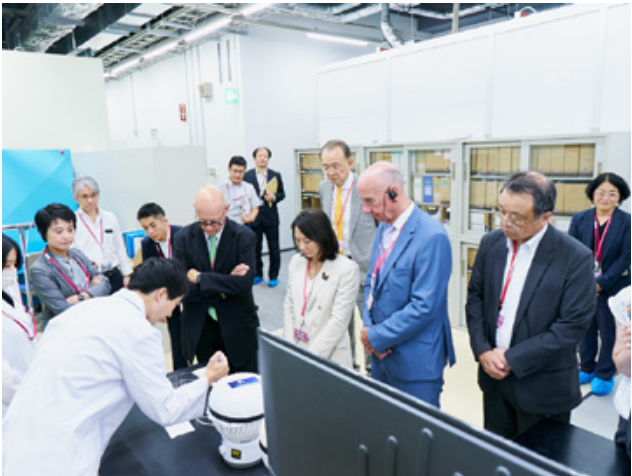
社外取締役ミーティング	・取締役会の審議内容や運営プロセスを含めた実効性 ・経営やコーポレート・ガバナンス上の重要課題
政策審議	・イオンの投資・資本戦略・ホールディングス改革 ・イオンの食領域における新たな成長戦略 ・新中期経営計画策定において解決すべき課題

社外取締役への情報提供と現場視察

当社では、社外取締役に對し、その役割を十分に発揮できるように、就任の際、または就任後も継続的にグループの戦略・事業・組織・財務などに関する情報を提供しています。また年間を通じて、新業態の店舗や新規事業拠点などの現場視察、政策討議の場やグループ内部での政策方針発表会への参加、植樹などの環境・社会活動への参加により、執行側や現場との対話を行っています。さらに2025年度は事前説明会やマンスリービジネスレポートに加え、経営課題に関するタイムリーな情報提供を継続し、取締役会の実効性向上に向けて取り組んでいます。

《2025～2026年の視察一覧》

2025年	2月	イオンタウン旭
	9月	株式会社生活品質科学研究所
2026年	4月	2026年度公益財団法人岡田文化財団 公募助成金贈呈式



トップバリュをはじめ、イオンで提供する商品の検査・分析を行うイオンの機能会社「生活品質科学研究所」視察の様子（2025年9月）

社長メッセージ

経営戦略

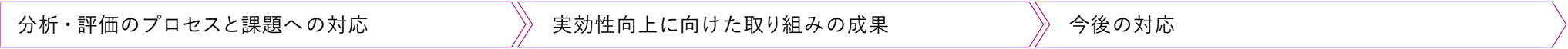
サステナビリティ

- 41 ネイチャーポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

社外取締役の豊富な知識や経験が支える討議中心の取締役会を開催



実効性分析・評価方法

当社では、取締役会の監督機能および意思決定機能の実効性を検証するため、年1回、取締役を対象とした「社外取締役ミーティング(意見交換)」「記述式アンケート」を実施しています。これらの内容は取締役会においても議論し、取締役会運営における課題や改善点を明確化し、監督機能の強化に努め、持続的な企業価値向上を目指しています。

実効性評価における主なアンケート内容

- 取締役会の運営方法、執行側との連携状況
- 議論の活性化状況、議題設定の適切さ
- 内部統制制度、情報収集・報告状況
- 業務モニタリングの状況

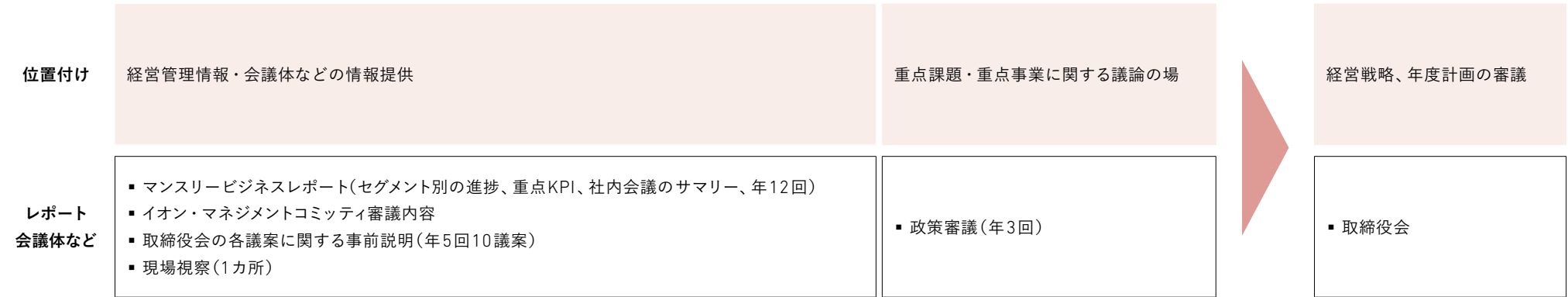
成果

- 2025年度は、前中計の最終年度としてモニタリングを一層強化しました。加えて、新中計の策定に向けて、取締役会における議論の時間を確保するとともに、2025年は取締役会を補完する「政策審議」を年3回に拡大し、ホールディングス改革や食領域の成長戦略、新中計策定において解決すべき課題についても入念に議論しました。また、リスクマネジメント体制の整備や、企業価値を高める株主政策・資本政策など、グループの重要課題に関する議論も取締役会で実施しました。
- 社外取締役は、取締役会において自らの見解や提言を積極的に表明し、社内においては、社外取締役からの助言を積極的に求め、また、真摯に受け止め議論を進めたことで、取締役会の実効性およびコーポレート・ガバナンスは向上しています。

2026年度取締役会について

- 新中計の初年度として、取締役会においては、モニタリング体制を確立します。また、個別事業・機能レベルの戦略に加え、全社的観点からの事業ポートフォリオおよび資源配分の優先順位について、取締役会のみならず政策審議などの集中討議の場も活用し、不断の議論を継続します。
- また、セキュリティやリスクコンプライアンスを含むグループ全体のリスクマネジメント体制整備についても議論を継続し、コーポレート・ガバナンスの向上を図ります。
- これらを実施するために、取締役会において十分な審議の時間を確保するとともに、グループの経営課題に関するタイムリーな状況提供を継続し、取締役会の実効性向上を図ります。

《2025年度取締役会での審議を補完することを目的とした社外取締役への情報共有・議論の場》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41
- ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43
- 新たな目標
- 44
- イオンのサステナビリティ
- 46
- 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47
- 環境
- 48
- 生物多様性の回復と再生
- 52
- 脱炭素社会の実現
- 55
- 循環型社会の実現
- 59
- 地域
- 60
- コミュニティとの協働
- 63
- 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64
- 人
- 65
- 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69
- 従業員の幸せの実現
- 73
- イオングループ未来ビジョンの実現
- 74
- コーポレート・ガバナンス
- 87
- リスクマネジメント
- 89
- コンプライアンス

データセクション

3 委員会の活動内容

議長を社外取締役とし、客観性・透明性の高い委員会を運営

指名委員会、報酬委員会、監査委員会は、議長を社外取締役より選任することで、より客観性・透明性の高い委員会運営を行っています。指名委員会、報酬委員会は委員3人中2人を社外取締役としています。監査委員会は、委員全員を社外取締役とすることで執行から完全に分離し、取締役および執行役の職務が適法かつ妥当に運営されるべく監督しています。また、業務執行部門より独立した経営監査室による職務の補助、外部会計監査人との連携によりその機能向上に努めています。

指名委員会

当社は、会社法に規定する指名委員会等設置会社として、経営に対する監督機能を強化し、透明性と客観性を担保しています。当社の取締役候補者指名手続きは、社外取締役が議長であり、かつ過半数を占める指名委員会にて決定することにより、透明性・公平性が高いものとしています。具体的に指名委員会では、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容について必要な決議を行い、取締役の選任・解任を適切に行うこと、ならびに、取締役会に提出する代表執行役の選定および解職に関する議案の内容について必要な決議を行い、代表執行役の選定・解職を適切に行っています。また、取締役の適正人数や構成、サクセッションについて議論を行いました。

《2025年度指名委員会の開催内容》

開催回数	2回
主な審議事項	・定時株主総会の取締役選任議案（内容）決定 ・委員会体制（議長）決定

報酬委員会

当社は指名委員会等設置会社であるため、社外取締役が議長であり、かつ過半数を占める報酬委員会で定めた報酬制度の基本方針および算定方法に基づき、取締役および執行役の個人別の報酬などの内容について審議・決

定しており、その手続きおよび内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。決定した取締役・執行役の報酬については、客観性・透明性担保の観点から、報酬委員会より、取締役会に報告しています。また、2026年度の実績に基づく取締役および執行役の報酬の審議・決定、グループ会社社長への株式報酬制度導入について審議・決定を行いました。

報酬などの額の決定の方針については [P.85](#) をご参照ください。

《2025年度報酬委員会の開催内容》

開催回数	3回
主な審議事項	・執行役の報酬（基本・業績連動）決定 ・取締役報酬決定 ・株式報酬（ストックオプション付与数など）決定 ・報酬制度の改定（評価指標・評価比率・グループ会社社長への株式報酬導入） ・委員会体制（議長）決定

監査委員会

当社の経営監視機能の中心的役割は取締役会および監査委員会が担っています。監査委員会の構成メンバーは全員が社外取締役であり、業務執行からの独立性を一層明確にしています。また、業務執行部門から独立した経営監査室が、グループ経営に関する内部監査を行うほか、監査委員会の職務の補助や監査委員会の事務局業務を行っています。経営監査室の独立性を確保するため、異動については監査委員会の同意を得ています。監査委員会は、会計監査人から

年間監査計画、四半期に一度以上の頻度で会計監査およびレビューに関する報告を受けるほか、定期的に、または必要に応じて意見・情報交換を行い、監査の実効性を高めるため、相互に連携強化に努めています。なお、会計監査人に対する監査報酬については、財務・経理部門から説明を受け監査委員会として同意しています。加えて、会計監査人の独立性を確保するため、非保証業務提供に関し、IESBA（国際会計士倫理基準審議会）の基準に従い、会計監査人などの非保証業務提供に関する事前了解の基本方針に則り、適切に運用されていることを確認しています。

《2025年度監査委員会の開催内容》

開催回数	7回
主な審議事項	・企業理念に基づく経営に寄与する監査方針の策定 ・財務諸表および内部統制に係る会計監査人報告の確認 ・会計監査人の独立性確保・品質管理、報酬について確認・同意 ・リスクマネジメント・内部通報などの重要事項に関する執行の定期報告の確認 ・経営監査室による内部監査報告の確認

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41
- ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43
- 新たな目標
- 44
- イオンのサステナビリティ
- 46
- 2025年度
重点分野（マテリアリティ）報告
- 47
- 環境
- 48
- 生物多様性の回復と再生
- 52
- 脱炭素社会の実現
- 55
- 循環型社会の実現
- 59
- 地域
- 60
- コミュニティとの協働
- 63
- 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64
- 人
- 65
- 人権を尊重した公正な事業活動の実践
- 69
- 従業員の幸せの実現
- 73
- イオングループ未来ビジョンの実現
- 74
- コーポレート・ガバナンス
- 87
- リスクマネジメント
- 89
- コンプライアンス

データセクション

取締役および執行役の報酬

報酬委員会による客観的な視点を入れた透明性の高い報酬制度

■ 報酬制度

取締役、執行役の報酬は、社外取締役が議長かつ、過半数を占める報酬委員会で決定することで、客観的な視点を入れた透明性の高い報酬制度としています。

■ 報酬ポリシー

1. 当社の役員は、「イオンの基本理念」のもと、絶えず革新し続け、果敢に挑戦し、当社グループの持続的な成長に貢献します。
2. 当社の役員は、役員の果たすべき役割と、経営目標の達成度合いに応じた報酬を得るものとします。

■ 報酬制度の基本方針

1. お客さま、従業員、株主さまに理解され支持される公正感が高く透明性のある適切な基準で決定します。
2. 当社グループの中長期の経営戦略および業績と連動し、経営戦略遂行を強く動機付けできる制度とします。
3. 当社グループの経営を担う人材の確保・維持につながる報酬水準とします。
4. 経済・社会情勢、当社グループの経営環境・業績を踏まえて報酬体系・水準を適時適切に見直すものとします。

■ 取締役報酬

1. 取締役には基本報酬を支給します。
2. 業務の執行を兼務する取締役には取締役としての報酬は支給しません。

■ 執行役報酬

1. 基本報酬
役位別に設定した基準金額内で、個別評価に基づき定めます。

2. 業績報酬

総現金報酬（基本報酬＋業績報酬）に占める執行役業績報酬のウェイトは、30％から50％程度とします。

3. 株式報酬型ストックオプション

株価や業績と報酬との連動性を高め、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てます。新株予約権の割当数については、役位別基準数に基づき決定します。

4. 業績連動報酬の報酬構成

業績報酬および株式報酬型ストックオプションは、全社業績報酬と個人別業績報酬により構成し、全社業績報酬25％、個人別業績報酬75％の構成とします。ただし、代表執行役会長・社長は全社業績と中期経営計画の進捗により評価します。

▶ 全社業績報酬

役位別基準金額・割当数に対して、連結業績の達成率に基づく係数により算出し、業績を総合的に勘案し決定します。

▶ 個人別業績報酬

役位別基準金額・割当数に対して、中期経営計画に連動した目標達成度による個人別評価に基づく係数により決定します。

■ 業績連動報酬などの実績

業績報酬および株式報酬型ストックオプションの支給に係る指標は、事業全体の成長を表す連結営業収益と、総合的な収益力を表す連結経常利益と、収益力向上の意識付けを目的とした連結税金等調整前当期純利益の達成水準を主な指標とします。業績連動報酬の支給率は、期首に設定した目標達成時に基準金額の100％を支給するものとして、当該年度の業績および個人別評価に基づき0％から200％の範囲で変動させます。

《2025年度 取締役の報酬額》

（単位：百万円未満切捨）

	基本報酬	うち、社外取締役
支給人数	5人	5人
支給額	102百万円	102百万円

《2025年度 執行役の報酬額》

（単位：百万円未満切捨）

地位	人数	基本報酬	業績報酬	非金銭報酬など （株式報酬型ストック オプションによる報酬）	合計
代表執行役会長 岡田元也	1人	54百万円	38百万円	40百万円	133百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1人	64百万円	52百万円	54百万円	172百万円
執行役副社長 羽生有希	1人	36百万円	16百万円	23百万円	75百万円
執行役副社長 土谷美津子	1人	41百万円	26百万円	35百万円	103百万円
執行役副社長 ジェリーブラック	1人	39百万円	25百万円	33百万円	98百万円
執行役副社長 渡邊廣之	1人	33百万円	17百万円	24百万円	75百万円
執行役	11人	264百万円	109百万円	152百万円	526百万円
合計	17人	534百万円	285百万円	363百万円	1,184百万円

※1 執行役の株式報酬型ストックオプションによる報酬は、第101期の業績に基づき2026年4月9日開催の報酬委員会および取締役会により決定しました。なお、株式報酬型ストックオプションに関しては、2026年6月21日に新株予約権を割り当てており、上記の支給額は、2026年2月末日の当社株式の東京証券取引所における終値に基づき算定しています。

※2 基本報酬額は、社内規程に基づく懲戒などの適用による減額後の金額です。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度
重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

業務執行、内部監査および内部統制

迅速な経営の意思決定の実現とグループ・ガバナンスの強化

業務執行に関わる意思決定

取締役会の権限を会社法上または定款上、取締役会で決議しなければならない事項を除き、代表執行役に委任し、より迅速な意思決定を行っています。代表執行役をはじめとする経営幹部で構成するイオン・マネジメントコミッティ（最高経営会議）※において業務執行方針や重要案件を付議し、協議を経て代表執行役がこれを決定しています。代表執行役は、各執行役の職務と権限を明確にすることで、責任体制の明確化と経営判断の迅速化を図っています。

※ 代表執行役社長を議長とし、執行役その他代表執行役社長が指名する者から構成される会議体です。グループの経営戦略や投資計画をはじめとする経営上重要な案件について、審議、決定しています。

内部監査の状況

当社は、他の業務執行から独立した内部監査担当部署として「経営監査室（専任30人）」を配置しています。また、グループ各社には内部監査部門もしくは内部監査責任者を配置し、グループ全体の監査活動について経営監査室が指導・支援する体制としています。

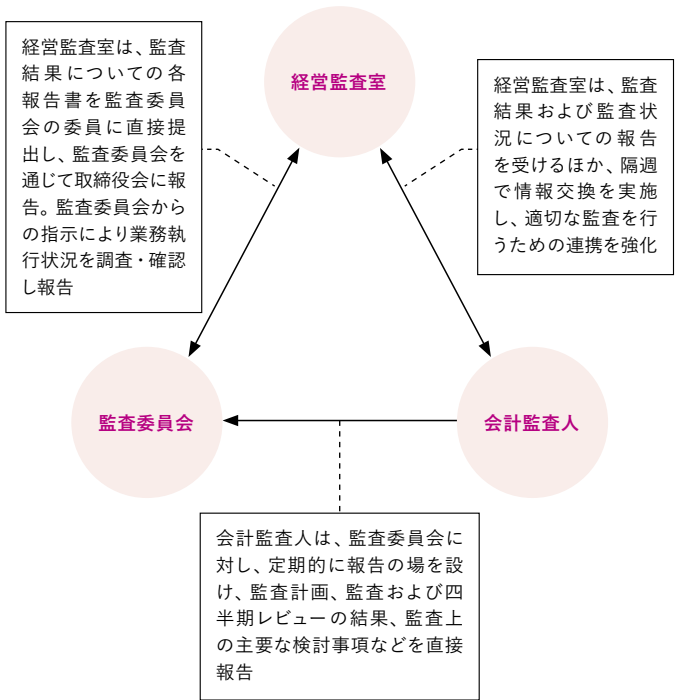
経営監査室は、イオン・マネジメントコミッティで決定した内部監査規程に基づき、当社およびグループ各社に対する監査を行うとともに、グループ各社の内部監査状況のモニタリングなどを通じ、グループ全体の内部監査体制の構築を図っています。国内・海外、それぞれの各社内部監査責任者が参加する会議を開催し、最新情報の共有に加え、グループとして内部監査の実効性を高めるためのディスカッションの場を設けています。

経営監査室は、内部監査に関する国際基準に則った監査手法を導入し、イオン・マネジメントコミッティの承認を受けた年間計画により、リスクベースによるグループ各社監査と

グループの重点リスクに関するテーマ監査を実施しています。監査指摘事項の改善状況は、フォローアップ監査により確認しています。監査結果は、各報告書を監査委員会の委員と全執行役・責任者へ直接提出するとともに、イオン・マネジメントコミッティおよび監査委員会を通じて取締役会へ報告を行っています。

また、経営監査室は監査委員会の事務局としてその職務を補助し、適時に会計監査人からの報告が行われる運営計画を作成するほか、必要に応じて意見・情報交換の場を設け、三様監査の連携強化に努めています。

《監査委員会、会計監査人、経営監査室の連携状況》



内部統制システムの状況

当社は、全てのステークホルダーに対する責任を果たすことを目的に、経営の透明性、公正性を担保し、持続的で安定的な経営の実践に努めています。これらを支える仕組みとしての内部統制に係る体制整備やコンプライアンス、リスクマネジメントの進化に常に取り組んでいます。内部統制システムの整備にあたっては、まずその基盤となる企業倫理推進体制の強化に取り組んでいます。グループ全従業員に対して、イオンが共有する日常行動の基本的な考え方や判断基準の周知徹底を図るとともに、コンプライアンス意識の向上やイオンの基本理念の共有を目的とした研修を継続して実施しています。

また、法令や倫理規定に違反する行為の未然防止および早期発見を目的に、当社および社外の連絡先を窓口とするグループとしての内部通報窓口を設置しています。通報・相談内容に対しては、関連部署が調査確認し、是正・再発防止策を講じています。2020年1月には、グループ内部通報制度の整備拡充として、日本国内にて弁護士事務所通報窓口（役員が関与する不正行為専用窓口）を設置し、さらに海外（中国・ASEAN）について、2021年3月より役員が関与する不正行為専用窓口を開設しました。

内部統制全体の整備・運用状況は、内部監査部門が監視し、イオン・マネジメントコミッティおよび監査委員会に報告しています。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

リスクマネジメント

課題認識

社会情勢や経済環境、気候変動、デジタル化の進展など、イオンを取り巻くリスクは年々多様化・複雑化しています。私たちはリスクの「予見と予防」に加え、新たな潮流を柔軟に取り込むことで、変化を成長機会に変える経営基盤を築いています。

リスクマネジメント体制

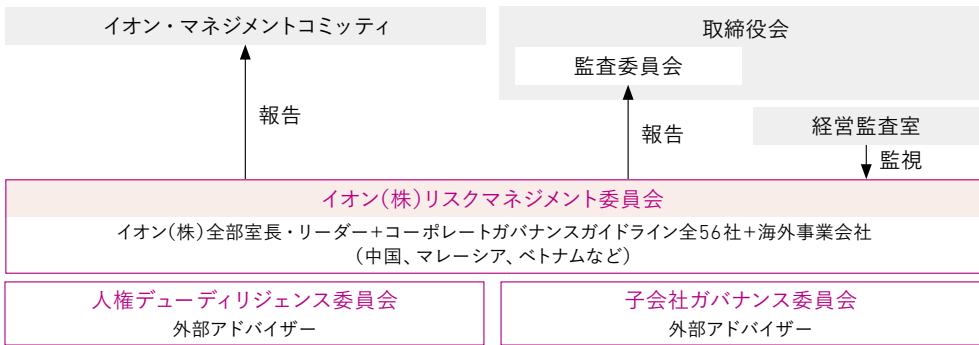
イオンは、リスクマネジメントを、グループ各社・各部署において責任を持って取り組むべき重要な経営課題として位置付けています。日常的なリスクと影響の管理は各社・各部署で対応する一方、グループで対応すべきリスクについては「イオン・マネジメントコミッティ」のもとに「リスクマネジメント委員会」において審議・意思決定を行っています。

同委員会では、リスクマネジメント管掌の配置のもと、リスクアセスメントにより抽出した優先順位の高いリスクの対応および効果について進捗管理を実施し、マネジメントコミッティへ報告・提案を行っています。特に影響度の高いリスクに対しては部門横断のタスクフォースを編成し、リスクの予見・予知・予防に努めています。

重大事案が発生した際は、速やかに「対策本部」を設置し、主管部署が中心となって対応を図っています。

また、リスクマネジメント委員会の分科会として、「人権デューディリジェンス委員会」および「子会社ガバナンス委員会」を設置し、サプライチェーンを含む人権課題の特定やモニタリングの推進と、グループ各社の適切な取締役会運営を管理・徹底することで、ガバナンス不備の防止に取り組んでいます。

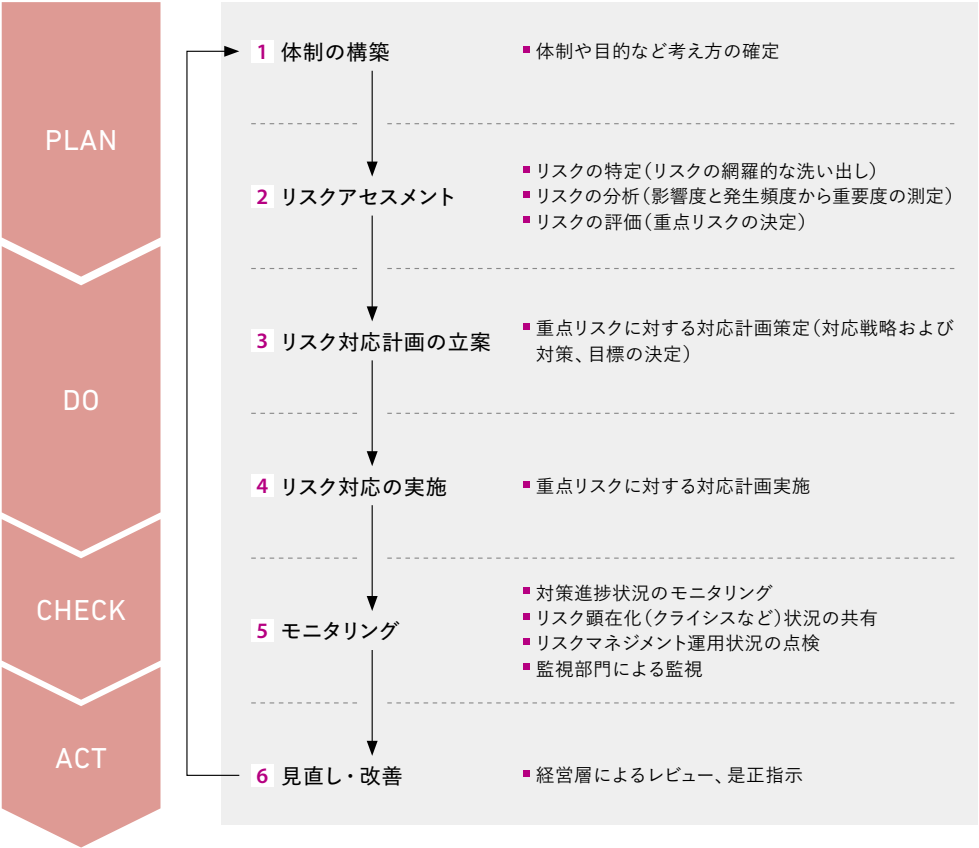
《リスクマネジメント委員会について》



基本姿勢

イオンは、グループ全体でリスクマネジメント体制の強化に努めています。グループ各社・各部門が主体的にリスク対応を進める一方、全社横断の「リスクマネジメント委員会」が事業活動に影響するさまざまなリスクを評価・管理し、迅速かつ効果的な対応策を推進していきます。PDCAサイクルを通じてリスク管理の継続的な高度化と柔軟に対応する体制を維持しています。

《リスクマネジメントのPDCAサイクル》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野(マテリアリティ)報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
- 74 コーポレート・ガバナンス
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

データセクション

リスクマネジメント

《事業に関するリスク》

地震や台風等の災害、新型コロナウイルス感染症、テロ活動等に関するリスク
環境課題に関するリスク
情報セキュリティに関するリスク
他企業の買収(M&A)等に関するリスク
商品の開発及び調達に関するリスク
商業施設の開発及びデジタル・物流関連投資に関するリスク
競争激化及び消費動向等の影響に関するリスク
人的資本に関するリスク
資産の保有に関するリスク
資金調達及び金利変動に関するリスク
総合金融事業における法的規制に関するリスク

リスクの詳細

<https://www.aeon.info/ir/policy/risk/>



なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在における当社による判断、目標、一定の前提または仮定に基づく予測などであり、実際の結果と異なる可能性があります。また、左記に記載する事項は、当社グループの事業に関する全てのリスクを網羅的に記述するものではありませんので留意ください。

《グループ共通重点リスク》

子会社管理	各社取締役会でのリスク事案の管理と実効性評価に基づく是正、ガバナンス強化
人権	人権デューデリジェンスの推進・グリーンバンスメカニズムの実効性向上
ITガバナンス	セキュリティレベルの底上げおよび従業員の対応力向上
自然災害	グループ各社におけるBCPの実効性検証と強化
食品の「安全・安心」	グループ共通ルールの周知徹底と管理体制強化
施設管理	施設安全対策の実施、計画修繕の進捗管理および施設管理のシステム化
防火	防火一斉点検フォーマットに基づく安全点検の強化
盗難	防犯対策の強化とAI機能の活用による効果検証と実行
労務	36協定の遵守および適正な労働時間管理の徹底
取引先管理	取引先アンケートガイドラインの周知と確認
お客さまのお申し出	お客さまの声を収集・分析のうえ経営に反映し、お客さま満足度向上

情報セキュリティ体制

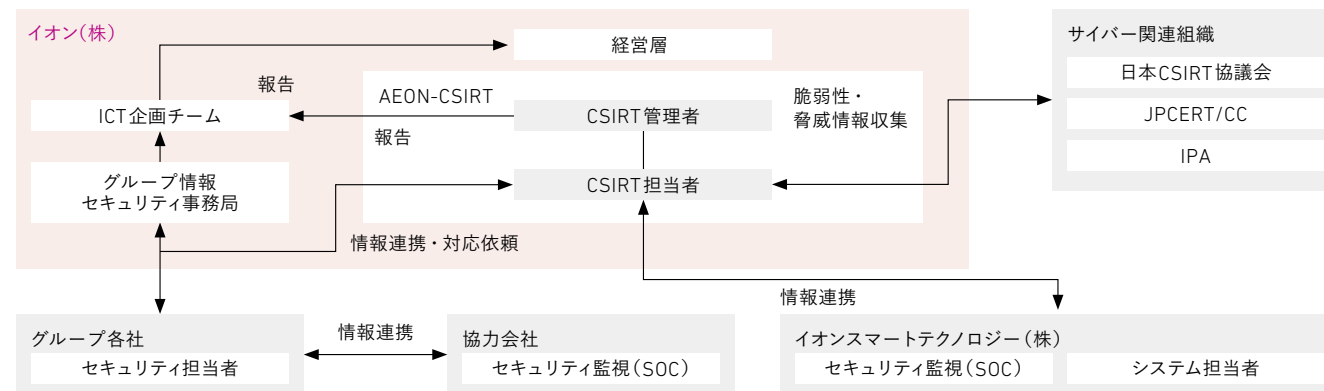
■ セキュリティ事務局の設置およびAEON-CSIRT構築

イオンは、総合金融事業の顧客のほか、当社グループが営むその他の事業の顧客から得た個人情報、お取引先さまの情報、従業員の個人情報、経営に関する機密情報などを保管・管理しています。生成AIの普及やデータ利活用による情報セキュリティの重要性が高まるなか、イオンは、取り

扱う情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と位置付け、関わる情報の漏えいが生じないよう、情報セキュリティに関する体制や規程の整備、またデータ・生成AI利活用のガイドラインを策定し、定期的なチェックを行うなど、最大限の対策を講じています。

近年増加するサイバー攻撃に対応するため、情報セキュリティを専門に扱うグループ情報セキュリティ事務局を設置しています。グループ全体の情報セキュリティ戦略立案

《情報セキュリティ体制》



とグループ各社の活動支援を行っています。

また、情報漏えいなどの事業継続リスクに迅速かつ効率的に対応するため、AEON-CSIRTを設立しています。

※一般社団法人日本シーサート協議会にも加盟済
<https://www.nca.gr.jp/member/>

サイバーセキュリティリスクへの対応

■ イオン(株)主催のサイバーセキュリティ訓練および
リスクアセスメントの実施

セキュリティリスクに関する演習訓練をグループ全社対象に毎年実施しています。訓練には有識者による講演と千葉県警察「サイバー犯罪対策課」の方を招聘し、内容についてフィードバックをいただきます。また、リスクアセスメントは、グループ全体のリスクを可視化し、低減するため定期的に実施しています。結果を踏まえて個社別に今後取るべき施策を運用面、技術面の両側面にて提示しています。

経営戦略

サステナビリティ

コンプライアンス

課題認識

多様なステークホルダーへの対応や人権・不正防止など社会的要請が拡大するなか、誠実な企業姿勢と持続的成長の両立に向け、コンプライアンスの実効性向上と理念に基づく実践を支える組織風土の醸成が重要となっています。

■ 内部通報制度（イオンコンプライアンスホットライン）

2004年度より、グループの内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置しています。グループ各社で働く全ての従業員（退職者を含む）および取引先さま従業員を対象に、社内外に通報窓口を設けており、2025年度は国内で4,119件、海外で428件の通報を受け付けています。また、2020年度からは役員を行為者とする違法行為を通報する「弁護士事務所通報窓口」を新設し、コンプライアンス体制の強化を図っています。

通報はイオン（株）にて受け付けを行い、該当するグループ会社本社へ連絡のうえ、調査、是正措置、再発防止などの対応が実施されます。一連の対応は、運用規程に基づき進められ、通報者への不利益な取り扱い禁止や守秘義務の徹底など、通報者の保護に十分配慮した適正な運用を図っています。また、内部通報制度の運用状況は定期的にイオンの経営幹部ならびにグループ各社社長に報告をしています。

■ 教育・研修

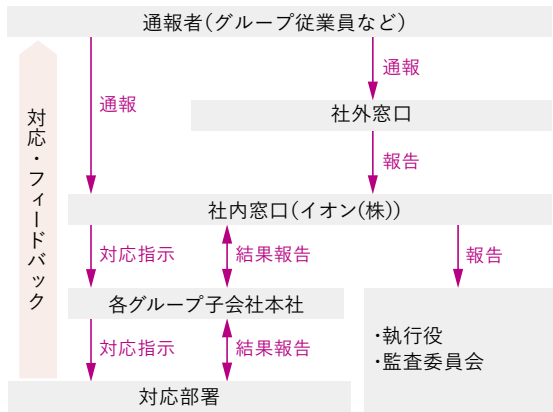
イオンでは、企業倫理推進の柱となるイオンの基本理念およびイオングループ未来ビジョンの浸透・推進活動において、国内外各社の「役員」「幹部社員」「一般社員」「新規入社者」それぞれの階層に応じた理念・コンプライアンス研修をメインに実施しています。これらの研修は、「理念・コンプライアンス研修ガイドライン」において、全役員・従業員が毎年受講するように定められています。従業員向けイントラネットや教育サイトに、研修用動画を公開し、社員が時間や場所を選ばず視聴できる環境も整備しました。研修では、イオンの価値観を再認識することに加え、ハラスメント、未払い残業、内部通報制度など、グループ各社の課題や実態に応じて毎年テーマを設定し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

さらに、各登用試験の課題や登用時の研修のなかにも、イオンの基本理念やイオングループ未来ビジョンの内容・カリキュラムを盛り込んでいます。

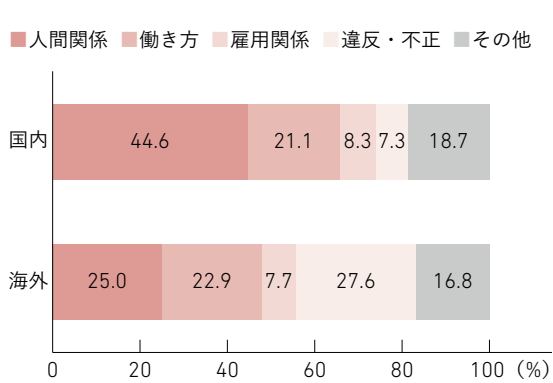
基本姿勢

イオンの理念・価値観を全従業員が正しく理解し、自律的に実践していくよう推進する。併せて、内部通報制度については、実効性のある制度として適正かつ迅速な対応が行われる体制の確立を目指し、内部通報窓口の設置およびグループ全社に向けた階層別コンプライアンス研修など、さまざまな施策を実践しています。

《内部通報の対応フロー》



《2025年度 通報案件項目別受付状況》



■ イオン役員コンプライアンス研修（2014年～）

グループの全役員を対象とし、ケースメソッドや、過去にグループ内で発生した事例などを利用し、明文化されている法令やイオンの自主基準のみならず、イオンの基本理念に照らした判断や行動を再確認することで、イオンのブランドを守る立場である役員として、高い志、高い倫理観、強い責任感を持ち、さらなるお客さま志向の経営を実行することを目的としています。

■ 幹部社員理念研修（2003年～）

グループ各社の経営者層および部長などの幹部社員を対象とし、企業倫理、リスクマネジメント、コンプライアンスにおける社外、社内の状況を把握、共有することで、自らが倫理基準をもって意思決定を行うことを目的としています。

■ 一般社員理念研修（2003年～）

グループ各社の一般社員、時間給社員を対象とし、イオンの基本理念やイオングループ未来ビジョンの確認とその実践を考え、お客さま視点での実際の行動につなげることを目的としています。

■ 入社時研修（2004年～）

グループ各社の新規入社者、新たにグループ入りした企業の従業員を対象とし、イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョンの理解、およびイオンピープルとしての意識醸成を行うことを目的としています。

■ イオンビジネス法務研修

リスクを未然に防ぐという意識醸成を目的に、景品表示法、取適法・独占禁止法、知的財産権について正しい知識を習得できるよう法務部主導のオンライン研修を実施しています。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

- 41 ネイチャー ポジティブ実現への挑戦
- 43 新たな目標
- 44 イオンのサステナビリティ
- 46 2025年度重点分野（マテリアリティ）報告
- 47 環境
 - 48 生物多様性の回復と再生
 - 52 脱炭素社会の実現
 - 55 循環型社会の実現
- 59 地域
 - 60 コミュニティとの協働
 - 63 復興支援「能登支援プロジェクト」
- 64 人
 - 65 人権を尊重した公正な事業活動の実践
 - 69 従業員の幸せの実現
 - 73 イオングループ未来ビジョンの実現
 - 74 コーポレート・ガバナンス
 - 87 リスクマネジメント
 - 89 コンプライアンス

データセクション

データセクション

国内外の店舗・拠点数、地域別データ^{※1}(2026年2月末時点)

	日本	中国	マレーシア	タイ	フィリピン	インド ネシア	ベトナム	カンボジア	インド	ミャンマー	ラオス	シンガ ポール	モンゴル	オースト ラリア	合計
GMS	525	46	33			3	11	3		2					623
スーパーマーケット	2,180	42	7	31 ^{※2}		10	40	16		7					2,333
ディスカウントストア	595		21												616
ホームセンター	113														113
専門店	3,109														3,109
コンビニエンスストア	1,786						182								1,968
ドラッグストア	5,774			23			1					11			5,809
その他(小売)	2,931	33	63			5	20	1					7		3,060
金融	175	21	59	101		12	3	16	3		3				393
サービス	1,717	117	128	53	76	93	45	4		1					2,234
合計	18,905	259	311	208	76	123	302	40	3	10	3	11	7		20,258
イオンモール	162	23	21			5	7	4							222
イオンタウン	158														158
タスマニア直営牧場														1	1

※1 連結子会社、持分法適用会社の店舗・拠点数

※2 2026年9月30日に連結子会社であるイオンタイランド(AEON (Thailand) CO., LTD.)の全株式を譲渡する予定です。譲渡日以降、当該店舗は集計対象外となります。

	日本	ASEAN	中国	その他
地域別営業収益	9兆7,806億円	6,063億円	3,277億円	6億円
地域別営業利益	2,087億円	494億円	117億円	4億円

2026年6月開業イオン八王子滝山と2026年秋に稼働予定の八王子CFC

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

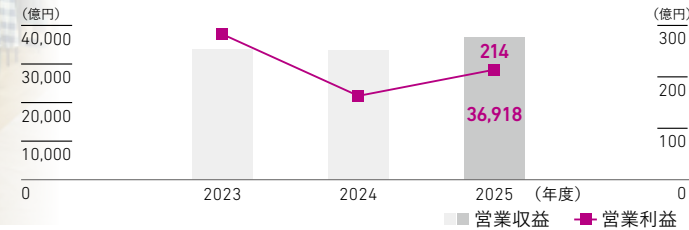
GMS事業



執行役
GMS事業担当 兼
イオンリテール(株)
代表取締役社長

古澤 康之

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《客数および各カテゴリ売上高の直近3年間のCAGR》

客数	3.3%	衣料	1.2%
食品	6.8%	住居余暇	0.7%
ヘルス&ビューティケア	5.6%		

※ GMS5社計の数値実績
(イオンリテール、イオン北海道、イオン東北、イオン九州、イオン琉球)

事業環境・課題認識

総合スーパー（GMS）事業を取り巻く環境は、業態の垣根を越えた競争の激化により、存在価値が改めて問われています。こうした厳しい状況のなか、日本で全国展開を続けているGMSはイオンのみとなりました。現在、食品やヘルス&ビューティケアの売上は堅調ですが、衣料・住居余暇の非食品領域における収益性が低く、大きな課題となっています。しかしイオンは、GMSこそがこれからの社会に必要な業態であると考えています。そのために不可欠なのは、時代に合わせて自らを進化させ続けることです。それが、昨年から掲げている「新たな総合」の追求につながります。従来の何でも揃う場所から、一人ひとりの多様なニーズに応える価値提供型のGMSへと転換を図っています。例えば、100円ショップが支持される理由は、既存の商品分類に捉われず、新たなライフスタイルや利便性を提案している点にあります。イオンも「トップバリュ」を核に、価格と価値の両面で工夫をしていますが、今後はカテゴリの枠組みを超えて、イオンならではのスタイルや新しい体験を提案する形にシフトしていかなければなりません。

加えて、昨年対比に偏った経営視点から脱却し、計画比や競合比較などの外部指標を織り込んだ柔軟な判断への転換が欠かせません。UVケアや機能性衣料といった新たな成長領域を、スタイル提案として積極的に発信するためにも、先を見据えたマーケティング起点でトレンドを読み、MD・調達・生産計画を前倒して連動させる体制づくりをすることで、売場の鮮度が常に期待を超えるものになる仕組みを強化していきます。

新中期経営計画における戦略

新中計では、3つのフェーズで改革を進めていきます。最初の2年間は、収益モデル転換フェーズとして、衣料・住居余暇を中心に、売場・商品・オペレーションを一体で磨き込んでいきます。例えば、これまでの施策で成果が出てきているヤングカジュアルブランド「ダブル

フォーカス」を中核に、Z世代をはじめ若年層に特化した専門ゾーンを展開し、洋服だけでなくキャラクターグッズなどIP※も活用した服飾雑貨も組み合わせ、スタイル提案を行っていきます。加えて、売場は部門の壁を越え、集う・遊ぶ・祝うなど目的軸で設計していきます。さらに、エンターテインメントやヘルス&ウェルネスとの融合や、子育て世代に向けた「キッズゾーン」などの集客の核となる売場も創出していきます。また、インナーなどベーシック領域を中心とした軽衣料を強化し、スーパーマーケット事業なども含めグループ横断でSPA化を図ることで、競争優位性のある価格・品質を実現していきます。なお、収益の見通しが立たないカテゴリは大胆に改廃する考えです。

次の2年間は水平展開フェーズに移行します。お客さまの支持が実証されたモデルをパターン化し、効率的に全店舗へ展開していきます。そうして仕上げとなる2030年度は拡大フェーズとして、新規出店も含め再成長を果たし、営業利益を2025年度比で2倍以上にしていきます。

独自商品の販売チャネルを拡張するため、店舗だけでなくECについてもグループ視点で抜本的に再設計します。店舗とデジタルの融合によるワンストップ価値を最大化していきます。唯一無二のGMSとして、マーケティング起点のスタイル提案で「新たな総合」を具現化し、持続的な成長を実現します。

サステナビリティの取り組み

PETボトルリサイクルや太陽光発電設備の設置継続はもちろん、原材料費の高騰をきっかけに、パッケージ不足時にはトレーの廃止や商品のバラ売り拡大など、発想を転換した取り組みを進めています。2026年3月からは衣料や雑貨・おもちゃも含めた回収を全国約700カ所で実施し、衣食住で総合的な循環型社会を目指します。さらには、東日本大震災で被害を受けた福島復興を応援し続けており、2018年からは「福島鮮魚便」で地元小名浜港の新鮮な水産物を全国へ届け、地域支援と環境配慮への取り組みを強化しています。

※ IPとは、「Intellectual Property（知的財産）」の略で、創作活動によって生み出された価値あるアイデアや作品を指します。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

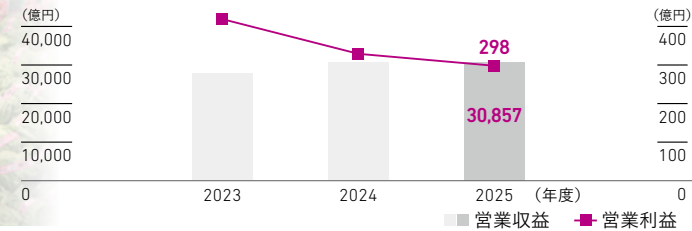
データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

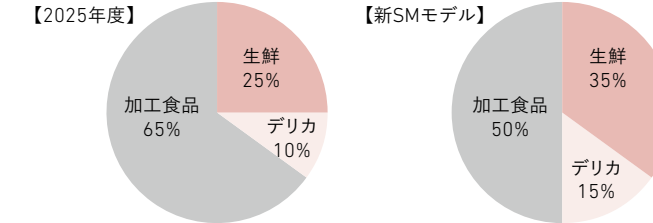
スーパーマーケット事業



《営業収益と営業利益の3年間推移》



《新SMモデルで目指す売上構成の変化》



事業環境・課題認識

スーパーマーケット事業を取り巻く環境では、世界的な資源価格の高騰や円安を背景とした物価上昇の長期化により、消費者の節約志向がさらに強まり、ディスカウントストアやドラッグストアなどとの競争が一層激化しています。このような環境下においても、イオンはお客さまからの支持を高め、地域社会に貢献できるよう取り組んでいます。

そのひとつが、昨年度完遂したリージョナルシフトです。それぞれの地域でエリアシェアNo.1となり、スケールを活かした事業運営が可能となるよう、経営統合を進めてきました。首都圏においては、その中核となるU.S.M.Hで、共通重点商品、共通販促に取り組んだほか、グループ一体経営によるグループシナジーの最大化を図るべく、商品・物流・営業などの機能統合を行っています。加えて、新たな成長モデルとして、価格強化と生鮮・デリカ強化をコンセプトに売場改革を行い、新規出店や店舗活性化を進めてきました。

一方で、課題は事業の収益性の低さにあります。スーパーマーケット事業は、豊富な店舗網を有しながら、そのスケールを利益に転換しきれていません。成長戦略として、V(バリュー) = Q(クオリティ)/P(プライス)を追求し、お客さまへの提供価値を最大化していくとともに、それを支える基盤構築として、プロセスセンター(PC)や物流などのインフラ整備を進めています。デジタル・AIの取り組みについても、現在U.S.M.Hにて実証実験をスタートさせており、AIを使ったデータ分析や棚割の最適化などを検証しています。

新中期経営計画における戦略

新中計における、食品小売の収益構造改革を牽引するのがスーパーマーケット事業です。食品小売の持つスケールやデータを利益に転換するために、荒利構造の刷新、経費構造の刷新、新SMモデルへの転換、首都圏シェアの拡大に取り組めます。グループ調達の活用による荒利改善や、グループ横断での独自のサプライチェーン構築の深化により、新SMのモデルと

しての完成度がより高まっていくものだと考えます。そして今後は、都市部で多く展開する小型店へも生鮮・デリカの供給を拡大することで、お客さまの利便性を高め、他業態や外食との差別化を図ります。その核となるのがPC戦略です。品揃えの基準を明確にしたうえで、店舗とPCで担う領域を明確にし、店舗の設備投資や店内加工作業を最小化したローコスト運営モデルを構築していきます。店舗での再現性を高め、誰もが同じように調理できるレベルまで標準化を進めるほか、商品のおいしさはもちろん、見た目のおいしさも徹底的に追求していきたいと考えています。新SMモデルは、これらの取り組みにより生鮮・デリカの売上高構成比を現状の約35%から50%以上とすることを目指しています。なお、PCの開設については、用地選定を含め長い期間を要します。そこで、将来の商品供給体制のありたい姿について実行計画を策定すると同時に、短期・中期の計画策定を進めています。

首都圏は、2030年度までに営業収益2.4兆円、市場シェアNo.1のポジションを狙います。その中心となるのが、U.S.M.H、まいばすけっと、ネット専用スーパー「Green Beans」です。まいばすけっとは、出店をさらに加速させ、エリア内での店舗密度を高めることで競合に対して優位性を築いていくほか、デリカのオリジナル商品の開発と供給体制の強化により日販の拡大を図ります。グループ共通のインフラを活用しながら、2030年度までに2,500店舗、売上高7,000億円規模の事業に成長させることを目標としています。

サステナビリティの取り組み

お客さまと取り組む店頭での資源回収はもちろんのこと、地域課題解決のひとつとして、都市部や郊外のお買物困難者へ移動販売を展開しています。2026年春時点で、全国に約300台が稼働中です。なかには、行政から要請を受けて開始するケースもあります。移動販売は地域のお客さまのライフラインであるため、継続することが重要です。これからも地域とお客さまの暮らしを支え、サステナブルな社会の構築に向けて取り組んでいきます。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

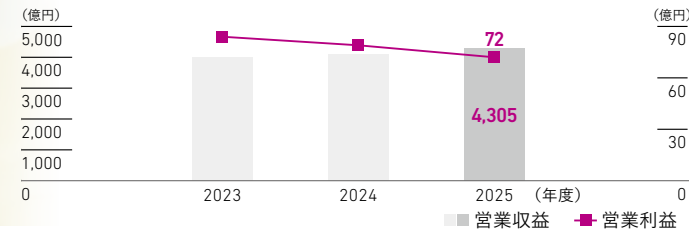
- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

ディスカウントストア事業

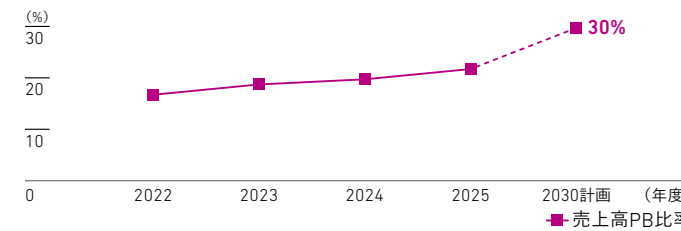


ディスカウントストア事業担当
小林 健太郎

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《売上高PB比率》



事業環境・課題認識

ディスカウントストア事業を取り巻く環境は、低価格ニーズの拡大という追い風と、収益確保を難しくするコスト上昇という逆風が同時に吹く、複雑な局面にあります。市場規模は、人口減少と高齢化の進む地方では縮小傾向にあり、従来通りの売上を維持することが難しくなっています。一方、人口が集中する首都圏では、賃料をはじめコスト上昇が大きく、固定費の吸収が困難になっています。加えて、競争も激化しています。エンゲル係数が44年ぶりの高水準となり食費負担が増えたことで、各業態で低価格訴求の必要性が高まっています。スーパーマーケットのディスカウントストアへの業態転換が増え、ドラッグストアやEC各社も低価格戦略を進めており、業態の垣根が薄れつつあります。こうした環境変化を背景に、生活を「低価格かつ高頻度」で支えるディスカウントストアへの需要がかつてないほど高まっています。しかしながら、ディスカウントストアの根幹となる、ローコストオペレーションの徹底、プライベートブランドでの価格訴求力、サプライチェーン改革など、構造的に優位なビジネスモデルを構築することができなければ、生き残りをかけた競争を勝ち抜くことは困難な時代になっています。イオンのディスカウントストア事業では、これらの強化策へ一層注力するとともに、非食品領域の収益性改善に取り組んでいます。ディスカウントストアのビジネスモデルをより強固なものにし、高い競争力を創り上げることが成長の鍵であると認識しています。

500店舗を達成し、その先早期に1,000店舗体制の実現を目指します。徒歩10分圏内でのシェアを高め、固定費上昇リスクを分散しつつ、効率的に出店余地の拡大を図ります。イオンビッグは地方中核都市を起点に、柔軟な店舗規模を商圈特性に応じて展開し、エリアごとに最適な店舗ネットワークを構築します。

次にフォーマット改革については、実験業態「Palette !」の検証で培った品目数の絞り込みとオペレーション効率化のノウハウを水平展開し、投入人時モデルの刷新を図ります。併せて、イオンビッグの一部エリアで稼働を始めた店内作業をセンターに移管する物流拠点の仕組みを、首都圏・中京圏へ拡大を目指します。採用難・人手不足への対策と、人的生産性の向上の両面を狙います。

さらに、PB商品開発を推進します。前中計での取り組みが実を結び、2025年度のPB売上高は前年比116%と食品小売事業で最大の伸びとなりました。この実績を踏まえ、「トップバリュベストプライス」に加え、ディスカウントストア仕様のPB開発を今後強化します。事業計で20%台前半のPB比率を早期に30%台へ引き上げることを目指し、高頻度消耗品の領域だけでなく、驚きや発見のある魅力的な新商品開発を進め、これまで課題であった非食品分野の拡大にも注力していきます。

新中期経営計画における戦略

新中計では、重点エリアを明確にした出店戦略によるドミナント構築、ローコスト仕様へ刷新するフォーマット改革、圧倒的な価格訴求を実現する商品開発の3つを柱に注力します。これらの取り組みを、グループのディスカウントストア業態へ横展開し、価格競争力向上の中心的な役割を果たしていきます。

まず出店戦略については、ビッグ・エーは首都圏に経営資源を集中し、新中計期間中に、

サステナビリティの取り組み

ディスカウントストア事業が目指すサステナビリティは、何よりも安さの追求、そして地域に根ざしたお買物環境の維持です。経営理念に「安さ」を掲げ真正面から取り組んでいるのは、ディスカウントストア事業ならではの。日々の暮らしに寄り添い、手頃で身近な店舗を維持することで、安心してお買物いただける環境を守り続けていきます。

高齢化が進む地域では、イオンのディスカウントストアが、暮らしを支える大切な存在となっており、今後も地域の皆さまが気軽に足を運べるお店として、必要とされる拠点であり続けたいと考えています。そして、暮らしを安さで支えていけるよう、価値を磨き上げていきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

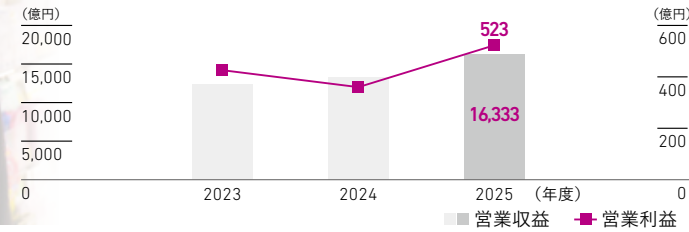
- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

ヘルス&ウェルネス事業

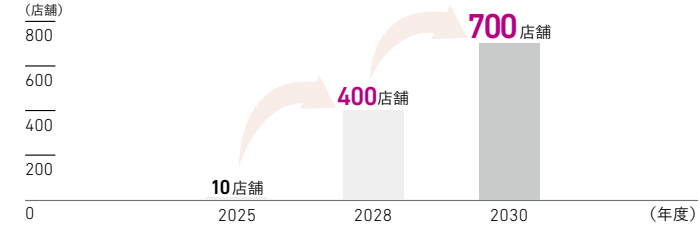


責任者
ヘルス&ウェルネス事業担当
久木 邦彦

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《ドラッグ&フード業態店舗数》



事業環境・課題認識

ヘルス&ウェルネス事業を取り巻く環境は、消費者の節約志向、健康志向がますます高まりを見せているほか、調剤報酬の改定が事業に大きな影響を与えています。門前薬局のような立地依存型薬局には抑制策が導入され、処方箋の電子化を含む在宅医療など地域住民の健康維持に貢献する取り組みについては手厚い評価が設定されるなど、非常に重要な局面に入ってきたと認識しています。

こうした環境の中、2025年12月、ツルハホールディングスとウエルシアホールディングスの2社が経営統合し、売上高2兆円超、全国5,600店舗超、薬剤師・登録販売者・管理栄養士など約5万人の専門人材を擁する国内最大のドラッグストアチェーンが誕生しました。新生ツルハホールディングスは、早期にPMIを完了させ、商品戦略、サプライチェーン、人材、データ活用などのグループシナジーを創出するとともに、健康で健やかな生活を通じて社会課題の解決に貢献するインフラとしての新たなドラッグストアへの進化を図っていく方針です。

一方で、ヘルス&ウェルネス事業は、グループの中で最も高い営業収益成長率を達成していますが、営業利益率の伸長が課題と認識しています。規模の成長を基盤としつつ、3年間で統合効果として500億円を創出するなど経営効率を高めることで営業利益率を大幅に向上させていきます。

新中期経営計画における戦略

新中計において、ヘルス&ウェルネス事業はイオンの非食品・サービス領域の拡大を牽引していきます。健康・医療にとどまらず、食、予防、ウェルネス、生活支援などの周辺領域へ事業を拡張し、出産・子育てから介護まであらゆるライフステージに寄り添うとともに、地域の生活者の未病・予防・治療・介護に従事し、健康寿命の延伸に貢献する包括的なヘルス&ウェルネス事業を展開していきます。この事業戦略の軸となるのが「ドラッグ&フード業態」の

確立です。ドラッグストアにグループの強みである食のノウハウを融合し、店舗の約4割を食品で構成するモデルを構築することで、お客さまの利便性と来店頻度を高めていきます。既存店舗からの転換を含め、2030年度までに700店舗以上のドラッグ&フード業態を展開していく計画です。

また、ヘルスケアを取り巻く環境は変化しており、調剤や一般用医薬品の販売に加え、よりパーソナライズされた健康支援ニーズが高まっています。2026年度は、お客さまの食事や歩数、睡眠データなど、体の状態を管理する健康記録アプリ「からサポ」の提供を開始し、取得したデータをアプリ内での健康アドバイスだけでなく、店頭での接客に活用するなど、デジタルと店頭の連動で、お客さまに寄り添った健康支援を展開していきます。

さらに、グローバル展開を加速させるため、ツルハグループのタイ・ベトナム、ウエルシアグループのシンガポールなどにおける出店実績をもとに、地元企業との連携やイオングループのインフラを活かすことで、ASEANでの100店舗展開を計画しています。将来的にはアジアNo.1のヘルス&ウェルネス企業の実現を目指します。

サステナビリティの取り組み

ウエルシア薬局では、お買物のついでにできる「身近なりサイクル」を呼びかけ、お客さまとともにPETボトル・アルミ缶のリサイクルを推進しているほか、募金活動や、移動販売車「うえたん号」を39自治体で42台運行しています。うえたん号は、食品・日用品の販売に加え、大型モニターを通じて薬剤師や管理栄養士へオンライン相談をすることができ、地域に寄り添うお買物支援や交流、健康増進機会の増加に寄与しています。

また、2026年4月に東京大学とイオン、ウエルシア薬局は「フレイル・オーラルフレイル予防・対策」の実証を開始しました。半年間で約750店舗の薬剤師へのフレイル予防・対策に関する教育を実施するほか、薬剤師が日常業務の中で介入するモデルの有効性を検証します。地域住民の健康寿命延伸に向けた社会課題解決に貢献していきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

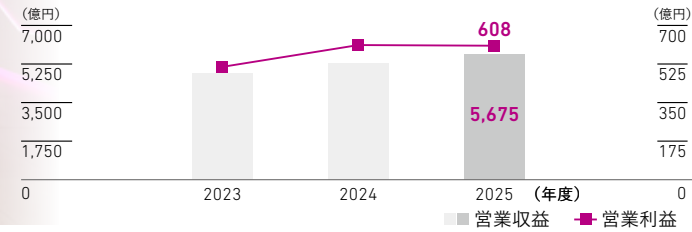
総合金融事業



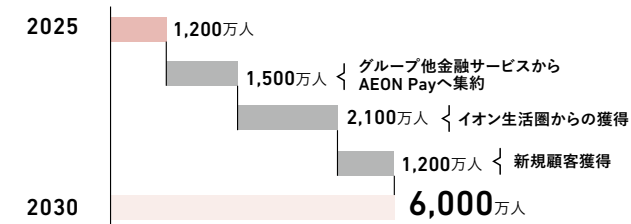
イオンフィナンシャル
サービス(株)
代表取締役 兼
社長執行役員

深山 友晴

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《AEON Pay顧客基盤拡大計画》



事業環境・課題認識

総合金融事業を取り巻く環境は、国内では賃上げなどを背景に景気が緩やかな回復基調を維持した一方、物価上昇の継続により個人消費は慎重な動きが続きました。また、金利は緩やかな上昇基調で推移しました。海外市場では内需を中心とした成長が続いたものの、物価上昇に加え、各国の通商・金融政策を巡る不確実性の高まりや中東情勢などの地政学リスクもあり、先行き不透明な状況が続きました。こうしたなか、国内外で急速に進むキャッシュレス化・デジタル化への対応は、お客さまへの提供価値向上と競争力強化に向け、引き続き重要な課題です。

新中期経営計画における戦略

総合金融事業を担うイオンフィナンシャルサービス(AFS)は、国内事業で「AEON Pay」を中核としたビジネスモデルへの転換を進めています。2026年には、既存のアプリの名称を「AEON Pay」へ一新し、視認性と操作性を高めるデザインへ刷新しました。併せて、既存サービスをご利用のお客さまへの利用促進施策を強化し、顧客基盤をさらに広げていきます。同時に、グループ各社の店舗に加え、提携先企業との連携を通じ、加盟店を着実に増やしていきます。2025年度時点でのAEON Pay有効会員数は1,200万人ですが、今後はデジタルネイティブを含む幅広い世代へのアプローチを加速し、「最もお得で利便性の高い決済サービス」としての地位を確立していきます。また、アプリをグループ各社が横断的に活用できる共通基盤として整備し、UXをさらに向上させることで、2030年度までに会員数6,000万人の達成を目指します。

さらに、収益力の強化に向けては、AEON Payをはじめとした決済、銀行などで蓄積する金融データと、グループが保有する顧客基盤や小売データを融合し、AI技術の活用を推進します。これにより、お客さま一人ひとりの購買行動やライフステージ、資産状況をより高度かつリアルタイムに把握し、ニーズと最適なタイミングを捉えた融資など、最適な商品・サービスの提案

を実現します。総合金融事業は、金融と小売のデータをつなぐ中核として、AEON Payを起点とした戦略を推進し、グループ全体のデジタルライゼーションの加速とAIを活用したDXの推進をリードしていきます。

海外事業では、成長ポテンシャルの高い重点国に経営資源を集中し、「小売×金融×デジタル」による事業モデルの確立を図ります。マレーシアでは、既存アプリを軸に決済・銀行・小売が連動するモデルを深化させ、成功事例として他国へ水平展開を図ります。ベトナムでは、WAON POINT会員向け融資による収益基盤の構築とともに、将来的にはスマホ完結型の決済・融資サービスを展開し、グループ店舗網の拡大と連動した成長を目指します。

ガバナンス面では、事業環境の急速な変化と高度化するリスクに対応するため、レジリエントな経営基盤の構築を進め、検証と改善を継続的に行う仕組みを整備します。子会社の管理体制や業務運営プロセスも見直し、リスクを可視化したうえで主体的に管理・統制する体制の構築に努めます。また、サイバーセキュリティを含むリスク管理機能を強化し、不正や事故の未然防止を徹底するとともに、人材ポートフォリオの可視化、計画的な人材配置と教育を通じて、健全な組織風土を醸成し定着させていきます。

サステナビリティの取り組み

AFSではサステナビリティ基本方針のもと、マテリアリティを特定し、4つの課題を明確化しています。そのひとつである「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」に注力し、金融包摂、金融リテラシー教育、地域社会への貢献をグループ一体で推進しています。具体的には、事業を展開する国や地域の誰もが金融サービスにアクセスできる環境整備を進めるとともに、お子さまから社会人までを対象とした金融教育の拡充に取り組んでいます。さらに、地域社会、自治体、各種パートナーとの連携を通じて、キャッシュレスの提供や地域課題の解決支援を進めています。これらの取り組みにより、金融をより身近でわかりやすいものとし、お客さまの豊かな暮らしと地域社会の持続的な発展への貢献を目指しています。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

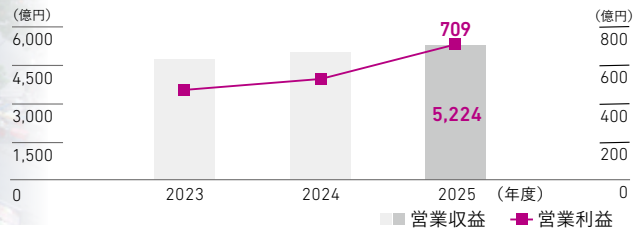
- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

ディベロッパー・エンターテインメント事業



執行役
ディベロッパー事業担当 兼
イオンモール(株)
代表取締役社長
大野 恵司

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《モール専門店売上高の直近3年間のCAGR》

既存モール・エリア別(%)		日本国内既存モール・業種別(%)	
日本	5.6	衣料品	1.5
中国	11.2	服飾品	5.3
ベトナム	9.7	雑貨	4.9
カンボジア	0.3	飲食	8.5
インドネシア*	9.7	アミューズメント・シネマ	9.6
※ インドネシアは、既存モール来店客数		サービス	8.5

事業環境・課題認識

ディベロッパー（DV）事業を取り巻く環境においては、需要はモノ消費から体験・時間消費へのシフトが顕著に進む一方、供給は建築費や人件費の高騰が続いています。ショッピングセンター（SC）など新規開設や出店のハードルがかつてないほど高くなっている今、既存アセットの活用と再構築が最大のテーマと考えています。

イオンは、日本国内300拠点以上に及ぶSCの既存アセットを有しています。しかし、30～40年前に開業し、地域に新しいにぎわいを生み出してきた施設も、現在の多様化するライフスタイルに対応した体験価値を創出できているのか再検証が必要です。全国に展開するアセットを最大限活用し、お客さまの価値観や地域特性に合う形で専門店・空間を組み替え、収益力向上を実現するリニューアルが重要な課題となっています。

さらに、既存アセットの再構築にとどまらず、新たな価値を創出する新規開発にも積極的に取り組んでいきます。2025年度は国内8施設、海外2施設を開業しました。新設・リニューアルを問わず、重視することはお客さま視点の施設作りです。「誰もやらないことに取り組む、新しいことに挑戦する」というマインドを持って、地域に選ばれ続けるSCを創造します。

新中期経営計画における戦略

2026年度機構改革により、新たに「ディベロッパー事業担当」を設置、その任をDV中核事業会社の代表である私が担うことになりました。また、その担当下にエンターテインメント事業を配置、多様なエンターテインメントコンテンツをSC内に拡充・集積することで、イオンならではの一大エンターテインメントゾーンを提供し、余暇を手軽に楽しむ裾野の拡大を目指しています。

イオンモールでは、中長期的に、エンターテインメント性を軸とした集客型（商圏拡大）と生活インフラとしての機能集約型（商圏深掘）のそれぞれ異なる方向性でアセット入れ替えを進めていきます。

集客型では、お客さまの体験・時間消費シフトに対応したエンターテインメント性、趣味嗜好

性の高い専門店、海外の有力専門店などを積極的に誘致し、新たな顧客体験を創出することで集客力を高めていきます。将来的には、アリーナやライブハウスの導入によりスポーツや音楽との連動を図り、人が集まるイベントを増やすことも構想しています。

一方、機能集約型においては商圏人口の維持・増加を視野に、生活インフラとしての機能を強化し、専門店構成の一部を保育、医療、銀行、保険、役所機能に転換するなど、地域特性に合わせてワンストップニーズを満たします。これにより、SCに来る必然性を創出し、日常生活の行動の中にSCが組み込まれた状態を目指していきます。

海外については、成長余地の大きいベトナムを最重点国と位置付け出店を加速させます。2030年度までに30SC以上の体制を目指し、2026年度は過去最高となる年間4SCの開業を予定しています。ベトナムのSCは、同規模の国内SCに比べて来館客数が約1.8倍と圧倒的です。現状は国内の売上が上回るものの、2030年度には逆転すると見込んでいます。

さらに、新中計でGMS改革に取り組むなか、私たちのネットワークやノウハウを活かした飲食・小売との「食」の融合やキッズゾーンの一体化を進め、グループのシナジーを最大化していきます。

サステナビリティの取り組み

DV事業では、安全・安心な施設環境の提供を事業活動の基盤とし、安全対策の抜本的な見直しを図っています。また、行政や民間パートナーとの連携を強化し、災害時における地域の防災・復興拠点としての機能確保にも努めています。

加えて、近年はガソリン価格や電気代の高騰、猛暑の影響もあり、生活圏内で快適に過ごせる「クールシェア」の需要や、公園遊具の減少に伴う安全な遊び場としてのニーズが高まるなど、SCは商業施設としての枠組みを越え、日常に根ざした体験・滞在拠点としての役割が拡大しています。それぞれの地域の課題や特性に合わせたアセットの再評価と店舗づくりを進め、DV事業の価値を高めていきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

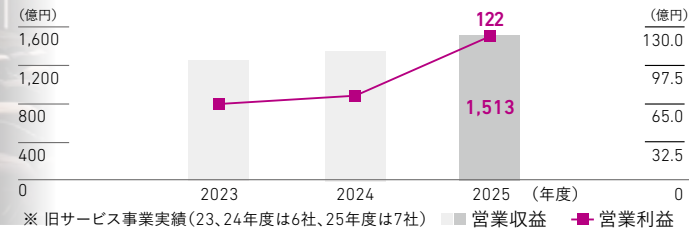
エンターテインメント事業



責任者
エンターテインメント事業 兼
イオンエンターテインメント(株)
代表取締役社長

藤原 信幸

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《エンターテインメント事業の企業》

イオンエンターテインメント株式会社

イオンエンターテインメント株式会社

株式会社イオンファンタジー

株式会社オレンジフードコート



事業環境・課題認識

エンターテインメント事業を取り巻く環境は、モノ消費からコト消費へのシフトが進み、国内のエンタメ市場でも、リアル体験を提供する市場が、想定を上回るペースで拡大しています。こうした環境下で、エンターテインメント事業は映画を核に、ライブビューイングなどのイベント、飲食、物販、アミューズメントを組み合わせることで、体験価値を高め、2020年以降増益を継続、2025年度に過去最高益となりました。

一方、ショッピングセンター（SC）のテナントは、物販が中心であり、限られた可処分所得の中でお客さまの支出を十分に獲得できていないという課題があります。従来のビジネスモデルは、商品購入や映画鑑賞後すぐに帰宅されるような、客数や回転率に依存して収益を上げる構造でした。今後は、いかにSCでの滞在時間を延ばし、確実に収益へと結びつけていけるかが最重要課題です。エンターテインメント事業は、SC全体の回遊と消費を押し上げる起点として果たすべき役割は大きいと考えています。

新中期経営計画における戦略

新中計におけるエンターテインメント事業の役割は、新しい体験価値の創造を通じSCの滞在時間と一人当たり売上の拡大、来店頻度の向上、新規顧客層の獲得を実現することです。SCへの来訪をエンタメ体験化し、滞在時間を延ばすことで食事やお買物への相乗効果を生み出します。例えば、シネマとアミューズメントをつなぐ位置にグループのクレープチェーン「ディッパードン」を配置するなど、戦略的なレイアウトを推進していきます。

シネマでは、映画のほかに、ライブビューイングをはじめとする非映画コンテンツの拡充、飲食・物販の強化を継続し、来場動機の幅を広げ、来店頻度と客単価の向上を図ります。これまでも作品コラボフードやIP※¹を活用した限定グッズで成果を上げてきましたが、今後は、例えば映画に登場するレストランの世界観をSC内の店舗で再現するなど、五感に訴えかける体験型コンテンツの展開を検討していきます。また、鑑賞環境の提供にとどまらず、配給事業

を強化することにより上流でのコンテンツ確保を進め、さらなる収益機会を拡大します。ベトナムでの展開に加え、インドネシアにも配給事業会社を設立しました。ASEANでの配給事業の拡大を見据え、日本のアニメなどの高品質なIPを現地へ届けることを成長機会として取り込みます。

アミューズメントでは、猛暑による外遊びの代替需要を捉えたインドアプレイグラウンド「ちきゅうのにわ」や、乳幼児が安心して遊べる「のびっこ」が好調に推移しています。プライズ部門※²では、景品を生活必需品へ変更したことで主婦層から支持を得ており、今後も嗜好や暮らしに寄り添った景品設計を通じて顧客層の拡大を進めます。

また、会員制度を活用した顧客接点の強化にも注力します。映画チケット価格が業界全体で上昇傾向にあるなか、シネマの有料の会員制度を刷新し、利用回数に応じた特典を提供するなどサービスを充実させることで来店頻度を向上させます。アミューズメントにおいても会員制度を刷新しており、両社の会員制度を活用してグループシナジーを拡大し、差別化を図ります。

サステナビリティの取り組み

重要テーマとして、「食品廃棄物の削減」と「ダイバーシティ」を推進しています。

食品廃棄物の削減では、シネマのポップコーンを、売上実績データに基づく需要予測により必要量のみを作る仕組みを取り入れ、今後は誰が見てもできる仕組みに発展させていきます。ダイバーシティでは、従業員の多様な視点を経営・サービスに反映し、あらゆるお客さまが安全かつ快適に楽しめる空間づくりを推進します。女性幹部の育成・登用を進めるとともに、プレイグラウンドでは保育士資格を持つ約500人のスタッフの専門性を生かし、子ども連れのお客さまにも安心な運営と体験品質の向上を両立させます。また、障がいなどの特性があるお子さまを対象とした「あったかタイムinイオンシネマ」という取り組みも継続して実施していきます。

※¹ IPとは、「Intellectual Property（知的財産）」の略で、創作活動によって生み出された価値あるアイデアや作品を指します。

※² プライズ部門とは、クレーンゲームなどの景品の開発・供給を行う部門です。



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

91 グループ事業ポートフォリオ

101 財務ハイライト

102 主なESGデータ

103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示

107 3つの公益財団法人

111 会社概要・IR/SR 活動

112 株主関連情報

113 イオンの基本理念

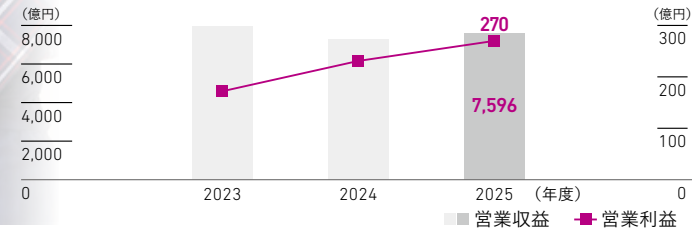
114 イオングループ未来ビジョン

サービス・専門店事業



執行役
サービス・専門店事業担当
濱田 和成

《営業収益と営業利益の3年間推移》



EC強化のため、おすすめ商品をオンラインで紹介する「ブランシェス」

事業環境・課題認識

サービス・専門店事業は、カルチャーセンターのような学びの場、お直しやリメイクを通じたサステナブルなライフスタイルの提案、飲食や葬祭など生活に身近なサービスの提供に加え、衣料品、靴、スポーツ用品、ペット用品、書籍など、それぞれの店舗がその専門性を活かし、地域の暮らしを多面的に支えお客さまの生活を豊かにする役割を担っています。

かつては、タルボットやローラアシュレイといった海外ブランドを複数展開し、グループ営業利益の約40%を占めていましたが、過去10年で6社が事業撤退し、新規M&Aも厳しい状況が続きました。現在は、ECの拡大や消費ニーズの多様化を受けて、店舗は「モノを買う場所」から、地域とつながり体験を提供する「コトの場」へと役割が進化しています。こうした変化を見極め、成長領域の見定めや経営資源の最適配分、M&Aも含めた事業再設計に取り組み、競争力の強化を図ります。サービス・専門店の魅力強化は、イオンが有する全国のショッピングセンター（SC）の集客力向上、そしてグループの独自価値を創出する観点からも今後ますます重要な課題であると認識しています。

新中期経営計画における戦略

新中計において、非食品・サービス領域の拡大を目指すうえでもサービス・専門店事業の役割は大きいと考えています。最優先で、事業の目指す姿と事業会社ごとのポートフォリオを徹底的に検証します。そのうえで、競争力の高い事業群の創出に取り組み、成長戦略およびM&A戦略を策定し、イオンが持つマルチフォーマットの総合力を最大限発揮します。物販とサービスを組み合わせた独自価値創出に挑戦し、成長や再生が見込める分野には資源を集中

させ、再生が難しい事業は撤退・売却を検討します。こうした選択と集中を実行することで、全体の質を高めていきます。

戦略を進めるうえで、特に既存店の基盤強化が不可欠であり、来店者数の増加をKPIとしています。売場改革やサービス品質向上などで来店動機を高め、継続的な来店・ご利用につなげていきます。例えば、子ども服の「ブランシェス」では、マーケティング手法の刷新や広告運用の最適化でEC売上が前年度比106%、店舗を含めた総客数も105%に拡大しました。併せて、改装を実施したことによって魅力と快適性を高め、思わず足を運びたくなる仕掛けづくりを行った結果、新規とリピーター双方の顧客の獲得にもつながっています。

こうした目標達成に向けては、イオンの経営資源を最大限活用していく考えです。建築費高騰下でも全国にSCを展開するアドバンテージを活かすことをはじめ、グループで推進するDXやバックオフィス業務の共通化による効率改善にも注力していきます。そのために、人材育成の強化や外部専門性の積極的な導入を行い、市場環境や地域のお客さまの変化にいち早く応え続ける事業へと進化させていきます。

サステナビリティの取り組み

環境面では、「省エネルギー」「省資源の推進」に加え、お直しやリメイクなどのリデュース・リユース・リサイクルを推進することで資源循環と温室効果ガス削減へも取り組んでいます。社会面では、イオンペットが千葉県市川市との協定やNPOとの連携により、保護動物の譲渡促進や適正飼養の啓発、災害時のペット救護など、地域インフラとしての役割を拡大しています。今後も地域社会の一員として、お客さまや地域行政、NPOと連携し、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

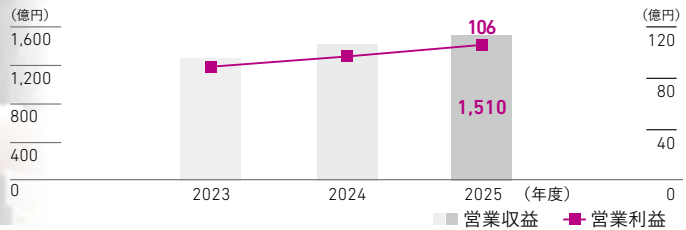
- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

国際事業（マレーシア事業）



執行役
マレーシア事業担当 兼
AEON CO. (M) BHD.
取締役社長
世古 継敏

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《トップバリュ商品売上高》

	2024年度	2025年度
現地開発商品	22億円	31億円
輸入商品	11億円	10億円
合計	33億円	41億円

事業環境・課題認識

イオンマレーシアは1984年に設立、1996年にはクアラルンプール証券取引所メインボードに上場、2026年で42年目を迎えます。現在はマレーシア全域で事業を展開しており、地域社会に根ざした「マレーシアの企業」と認識される存在に成長しています。

マレーシア経済は、地政学リスクによる不透明感はあるものの、GDP成長率5%程度の安定成長が見込まれています。足元ではインフレ環境が続き、既存ショッピングセンター（SC）の資産価値は上昇していますが、長らく改装投資が行われていないSCも多く、競争力の低下が課題となっていました。これを受けて、2022年以降、毎年4～5件の活性化投資を継続的に実施し、SCの「店舗年齢」は2022年の16年から2026年度上期時点で11年と大幅に短縮しました。今後10年未満を維持することを目指し、投資を継続していきます。

新中期経営計画における戦略

イオンマレーシアは、「SCの増床・活性化による資産価値向上」と「スーパーマーケットと専門店の出店加速」を成長の柱に据えて、2030年度までの成長シナリオを描いています。

SCでは、体験価値・時間消費型のニーズが高まっており、これに合わせてテナント構成を見直し、特に飲食を含むサービス機能を強化します。従来、飲食テナントの構成比は20%程度でしたが、2025年度は約28%まで高め、2026年度には30%を目指します。

スーパーマーケットをはじめとする小売事業では、衣料・住居関連において強い専門店をつくること、そして小売事業売上の約半分を占める食領域の変革に取り組みます。多民族国家であるマレーシアの各地域の食文化やニーズに対応するため、店舗ごとに最適な品揃えを実現することが重要です。また、節約・低価格指向の高まりに対応し、差別化要素である「トップバリュ」の強化を進めます。マレーシアで販売しているトップバリュの売上高は41億円で、このうち75%は現地で企画・開発し、ハラル認証を取得した商品です。2025年度のトップバリュ売

上高は前年度比24%増で順調に拡大しており、プライベートブランド全体の売上構成比は約11%です。2030年には20%まで高めていきます。付加価値型の商品拡大に加え、節約志向に対応する「トップバリュ ベストプライス」も強化します。さらに、ASEAN域内で類似のニーズがある生活必需品などは共同調達・開発を進め、スケールメリットによる効率化と価格競争力の向上を図ります。専門店では雑貨やヘルス＆ビューティケア商品を取り扱う「AEON Wellness」を約60店舗展開しています。今後、「KIDS REPUBLIC」や「HOME COORDY」などの衣料・住居分野で選ばれる強い専門店の出店を強化していきます。

加えて、2026年秋には首都クアラルンプール中心部で、オフィス・住宅・ホテルが一体となった8フロア、約130のテナントが入居する都市型SCを開業予定です。SC内のテナントレイアウトを刷新し、直営店の衣料・住居関連は、スーパーマーケットと一体運営せず、独立した専門店として配置し、魅力ある店舗づくりを目指します。

サステナビリティの取り組み

環境面では、12モールでの太陽光発電、18モールにおける64台のEV充電設備の設置を進めています。2025年度のCO₂排出量は、2019年度比で17%削減、2030年には2019年度比45%削減を目標にしています。食品廃棄物削減やプラスチックリサイクルにも積極的に取り組み、2025年度のリサイクル率は11%で、2030年までに15%を目指します。

当社は、マレーシア各地域に根ざした企業として、社会貢献活動を継続して実施しています。また、持続的な事業成長のためには、人材育成が最も重要だと考えています。社内で多様なキャリアを描ける仕組みづくりを進め、平均勤続年数はマレーシア企業平均を上回る水準となっています。さらに、マレーシアには障がい者雇用を義務付ける法律は存在しませんが、当社では障がい者雇用率を継続的に管理し、2025年度において2.08%を達成しています。

今後も、イオンマレーシアは企業市民として、マレーシアの持続的な社会の実現に向けて取り組みを進めていきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

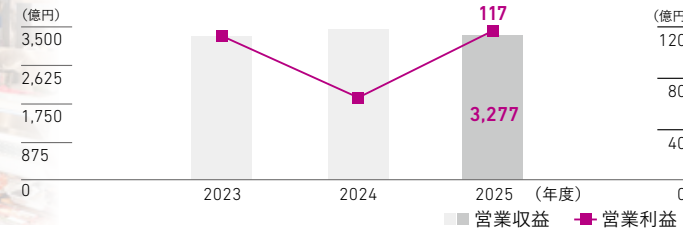
国際事業（中国事業）



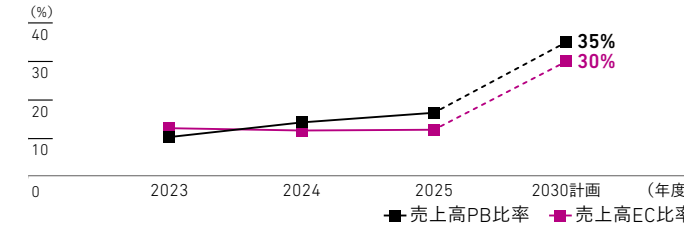
執行役副社長
中国事業担当 兼 永旺（中国）
投資有限公司 董事長・総裁

羽生 有希

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《売上高PB比率・売上高EC比率》



事業環境・課題認識

中国のGDP成長率は、ここ5年間3～5%台で推移するなど成長が鈍化しています。また、米国関税の影響で需給バランスが崩れつつあるなかでデフレ基調が続き、ビジネスの前提条件が大きく変化しました。お客さまの財布の紐は固くなり、価格競争が業界を問わず激しくなっています。中国が成長市場から成熟市場へと変貌しているなか、この市場変化を機会と捉え、プライスリーダーシップを発揮できる事業モデルへ変革を進める必要があります。

中国事業は、イオンが海外で計上する営業収益の約4割を占める重要なエリアです。ディベロPPER事業の黒字転換などで非小売部門の利益拡大が進み、中国事業全体では黒字を確保していますが、営業収益の7割を占める小売部門の赤字が続いている現状があります。中国事業において、小売部門をいかに成長させていくかが、重要な課題だと認識しています。

新中期経営計画における戦略

中国事業の戦略は、展開エリアの選択と集中の判断と、小売事業の成長に向けたフォーマットの確立を軸に、取り組みを強化しています。

展開エリアは、成長ポテンシャルの高い広東省、湖北省、湖南省へ経営資源を重点配分します。現在、小売事業では、小型店と体験を重視したスーパーマーケットの2つのフォーマットで実験店舗を展開し、検証を進めています。マルチフォーマットによるドミナント戦略を進め、地域における圧倒的な認知度とシェアの確立を目指します。特に広東省は、約30年展開してきた地域であり、既存アセットのリニューアルも含め、早期に立て直しを図ります。

新フォーマットのうちのひとつは、売場面積500㎡程度の小型店です。品揃えを従来店舗から大幅に見直し約1,500品まで絞り込み、価格幅も縮小しています。2030年までに100店舗以上出店することを目標にしています。もうひとつは、売場面積2,000～2,500㎡程度で、体験価値を重視したスーパーマーケットです。目的の食品を購入するだけの店舗ではなく、ワクワク

感の創出や非計画購買を促す売場づくりによってオンラインと差別化し、リアルの強みを発揮します。食へのこだわりが強い中国市場において、特に強化しているデリカは、ライブ感などのエンターテインメント性に加え、味と価格面でも高い評価を得ています。「イオンのデリカ」のブランド価値を高めるため、試行錯誤を重ね、集客の核として確立を目指します。

併せて、PBを強化し、2030年度までに売上比率を35%まで引き上げます。中国では「トップバリュ」に加え、食品中心のローカルPBも開発しています。仕入方法を見直し、農産物は産地から一括仕入れを拡大しています。規格品はPBとして展開し、規格外はデリカなどで使用することで、仕入価格をコントロールしています。

DXは、日本に先行して進展しており、ECは2030年に売上比率30%を目指しています。2026年4月には新MDシステムを導入し、AI活用による業務効率化も含めてコスト意識を高めています。さらに、新しいロイヤリティプログラムの導入も開始し、顧客体験価値の一層の向上を目指していきます。

サステナビリティの取り組み

中国事業の成長の鍵となるのは人材育成です。人材なくしてグローバル化はありません。海外トレニー制度を復活させ日本との人材交流を促すことで、現地人材の育成も図っていきたく考えています。

また、地域の生活者をつなぐ食事会の運営をコロナ下以降復活させました。中国はマンションに住んでいる方が多く、地域でのつながりや活動が日本よりも少ないため、イオンが場を作り、地域の方々をつなぐ役割を果たしていきたいと考えています。そのほか、「イオンモールウォーキング」が日本で定着していますが、中国でも「画面を見るより体験を楽しみたい」という風潮が出てきています。特にヤングファミリーに「歩くこと自体を楽しみたい」というニーズが強い傾向があることから、イオンならではのリアルの体験価値、健康価値を中国でも提供していきます。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

財務ハイライト

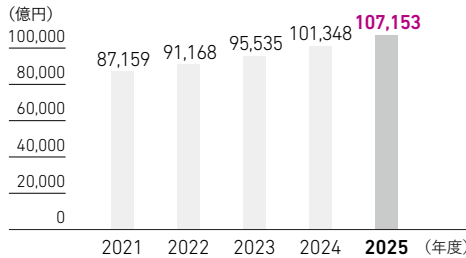
会計年度(百万円)	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
営業収益 1	8,210,145	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910	8,715,957	9,116,823	9,553,557	10,134,877	10,715,342
地域別営業収益										
日本	7,543,969	7,674,425	7,757,433	7,832,102	7,896,403	7,991,366	8,349,832	8,739,316	9,237,135	9,780,631
ASEAN 2	312,717	334,981	365,741	390,512	347,498	344,722	447,092	487,202	554,847	606,329
中国 2	242,068	262,081	278,952	276,514	261,698	275,618	318,769	326,282	342,294	327,718
営業利益 3	184,739	210,273	212,256	215,530	150,586	174,312	209,783	250,822	237,747	270,459
地域別営業利益										
日本	173,903	187,098	176,675	171,829	126,766	136,032	148,314	194,441	186,115	208,788
ASEAN 4	18,651	24,806	33,863	34,793	21,181	33,389	51,892	44,809	44,812	49,484
中国 4	(7,744)	(1,521)	1,470	9,003	4,089	6,306	9,610	11,321	6,567	11,704
経常利益	187,351	213,772	215,117	205,828	138,801	167,068	203,665	237,479	224,223	243,031
税金等調整前当期純利益	149,339	168,594	168,083	174,664	53,219	122,823	168,347	181,470	163,693	207,457
親会社株主に帰属する当期純利益※1	11,255	24,522	23,637	26,838	(71,024)	6,504	21,381	44,692	27,168	72,677
会計年度末(百万円)										
総資産	8,750,856	9,452,756	10,045,380	11,062,685	11,481,268	11,633,083	12,341,523	12,940,869	13,833,319	15,369,658
純資産※1	1,862,410	1,916,737	1,875,364	1,849,278	1,755,776	1,812,423	1,970,232	2,087,201	2,121,226	2,204,267
有利子負債	2,257,094	2,344,381	2,552,589	3,006,690	3,145,713	3,290,957	3,483,126	3,715,695	3,844,428	4,465,404
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業キャッシュ・フロー	294,893	463,911	469,874	624,660	396,461	204,452	433,710	368,487	566,218	1,126,589
投資キャッシュ・フロー	(267,710)	(427,854)	(662,416)	(341,492)	(341,814)	(343,854)	(335,123)	(508,876)	(478,810)	(1,088,665)
財務キャッシュ・フロー	81,450	28,641	143,792	51,164	24,290	(2,207)	1,853	(15,867)	881	40,089
期末現預金	802,099	870,013	814,479	1,141,171	1,217,054	1,090,923	1,214,462	1,064,093	1,172,102	1,263,123
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益(円)※1、2	4.48	9.74	9.37	10.63	(28.02)	2.56	8.37	17.42	10.57	26.87
1株当たり純資産(円)※1、2	449.93	457.20	433.11	421.54	382.52	376.92	387.04	410.53	411.65	440.40
1株当たり現金配当額(円)※1、2	10.00	10.00	11.33	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.33	13.67
経営指標										
営業利益率(%) 3	2.3	2.5	2.5	2.5	1.8	2.0	2.3	2.6	2.3	2.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%)※1	1.0	2.1	2.1	2.5	(7.0)	0.7	2.2	4.4	2.6	6.4
投下資本利益率(ROIC)(%)※1	3.8	4.3	4.2	3.9	2.6	2.9	3.4	3.9	3.5	3.7
自己資本比率(%)※1	12.9	12.2	10.9	9.6	8.5	8.2	8.0	8.1	7.7	7.9
DEレシオ(金融除く)(倍)※1、3	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.4	1.6	1.6

※1「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)などを2026年2月期の期首から適用しており、2025年2月期に係る各種数値については、遡及修正後の数値となっています。

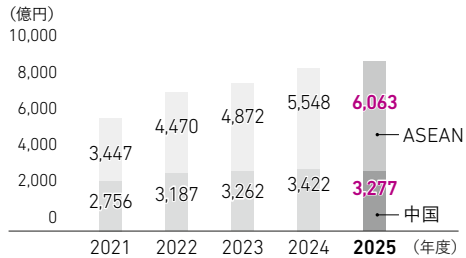
※2 当社は、2025年9月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2017年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」「1株当たり現金配当額」を算出しています。

※3 金融除く。ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。現預金と相殺。

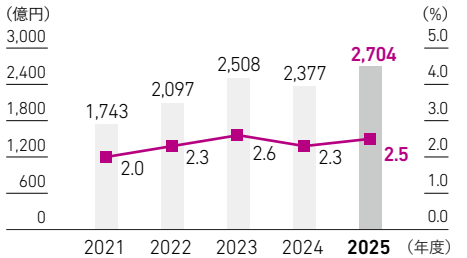
[1](#) 《営業収益(億円)》



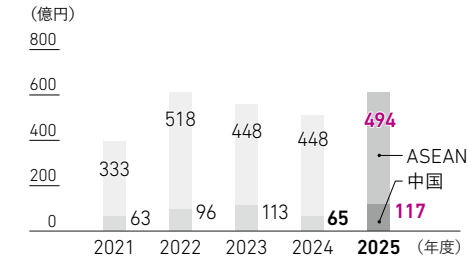
[2](#) 《営業収益(ASEAN・中国)(億円)》



[3](#) 《営業利益(億円)/営業利益率(%)》



[4](#) 《営業利益(ASEAN・中国)(億円)》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

91 グループ事業ポートフォリオ

101 財務ハイライト

102 主なESGデータ

103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示

107 3つの公益財団法人

111 会社概要・IR/SR 活動

112 株主関連情報

113 イオンの基本理念

114 イオングループ未来ビジョン

主なESGデータ

	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	2026年2月期
非財務データ										
株主数(人)	709,325	753,034	767,999	823,303	780,295	857,642	908,221	919,934	966,932	1,145,081
個人単元株主数(人)	664,206	712,071	729,155	784,856	738,830	813,821	863,219	873,157	915,534	1,078,906
イオンフィナンシャルサービス(株) 連結有効ID数(万人)	3,886	4,059	4,266	4,527	4,613	4,732	4,824	5,027	5,572	5,951
「iAEON」ダウンロード数	—	—	—	—	—	866,219	3,747,639	8,635,019	14,249,033	21,271,307
ご当地WAON累計寄付額(万円)	98,000	127,247	152,837	175,858	201,131	232,483	264,655	298,517	333,163	367,336
包括連携協定(数)	102	106	115	120	125	130	134	141	153	184
女性管理職比率(%)※	25.6	26.6	26.5	25.8	26.1	26.0	26.4	28.7	28.4	28.7
障がい者雇用率(%)	2.19	2.40	2.56	2.56	2.66	2.66	2.77	2.85	3.05	2.94
CO ₂ 排出量(t-CO ₂ /m ²)	0.0801	0.0783	0.0764	0.0741	0.0727	0.0720	0.0678	0.0372	0.0304	0.0322
太陽光パネル導入数(店舗/カ所)	923	982	1,022	1,040	1,052	1,086	1,120	1,327	1,473	1,554
累計植樹本数(本)	11,441,925	11,666,762	11,930,004	12,121,780	12,226,872	12,417,737	12,554,305	12,687,919	12,766,887	12,876,618

※ 女性活躍推進法に従い、従業員101人以上の会社が対象

外部格付



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



サステナビリティ関連



CDP 気候変動対策「Aリスト」に7年連続で最高評価を獲得(イオン(株))。



心と体の健康づくり、安全安心で活力ある職場づくりに取り組み、イオングループ65社が認定。(イオン(株)含む4社はホワイト500を取得)。



グループを挙げて女性活躍推進に取り組み、グループ24社が認定。



プラチナえるぼし	イオンモール(株)、(株)イオンファンタジー
えるぼし 3段階目 2段階目	17社 5社



従業員の仕事と子育ての両立や健康経営に取り組み、グループ23社が認定。



プラチナくるみんプラス	(株)イオン銀行
プラチナくるみん	イオン(株)、(株)カスミ、(株)ダイエー、(株)イオンファンタジー
くるみん	18社



デジタル技術を活用し、事業モデルや業務プロセスの変革に取り組み、イオン(株)を含むグループ10社が認定。

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

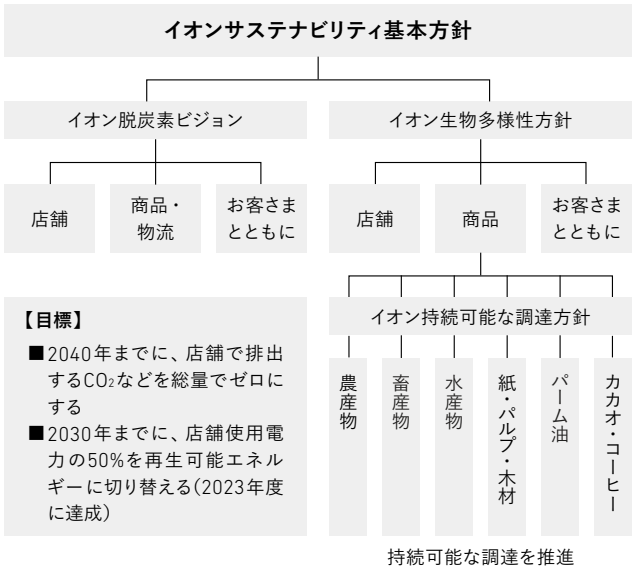
TCFD/TNFD 提言に基づく情報開示について

イオンは、環境課題を気候関連課題、自然関連課題、資源循環課題として認識し、それぞれの課題解決に向けた取り組みを進めています。

なかでも、気候関連課題と自然関連課題はそれぞれTCFD/TNFDの提言に基づく開示指針が示されたことを受け、そのフレームワークに沿った簡潔かつ体系的な情報開示を行っています。

本レポートでは、これらの提言に従い「ガバナンス」「戦略」「リスク管理(リスクと影響の管理)」「指標と目標」の観点から情報を開示しています。また、「イオン脱炭素ビジョン」および「イオン生物多様性方針」の内容に沿って、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」の3つの視点から、それぞれの取り組みを体系的に整理しています。

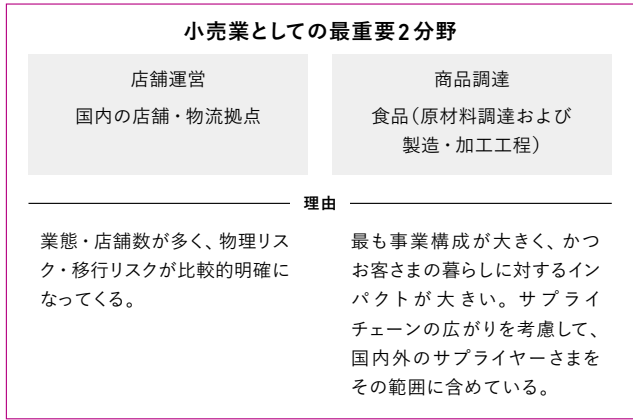
イオンの気候関連・自然関連方針の体系図



■ 分析のタイムスケール

経営戦略との整合性を考慮しながら、短期(〜3年)、中期(3〜10年)、長期(10〜30年)のタイムスケールで気候関連/自然関連のリスクと機会を検討しています。常に1.5℃と4℃シナリオ/依存と影響のアップデートによるリスクと機会の再定義を行いながら、その時間軸の整合を調整するように努めています。

■ 分析の対象範囲



ガバナンス

■ リスクと機会を評価・管理するうえでの

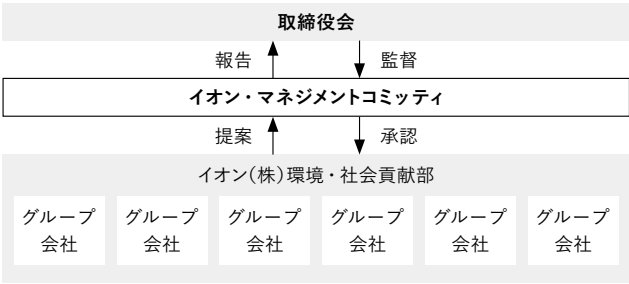
経営者と取締役会の役割

気候関連、自然関連や資源循環を含む環境課題は、企業ひいては経済・社会の持続可能性に関わる問題と言えます。

小売、ディベロッパー、金融、サービスなど300社を超えるグループ企業を統括する立場として、それぞれの関連企業の環境課題対策の統括責任者はグループCEOです。具体的な施策や方針は、会社の業務執行の意思決定を担いかつ会社を代表して業務執行を指揮するCEOを頂点とする

イオン・マネジメントコミッティとその監査・監督を行う取締役会によって決定されます。イオン・マネジメントコミッティでは本課題に関する報告・提案を行い、経営層の知見のアップデートを図っています。その直下には、環境保全・社会貢献活動全般を統括するグループCSOが個々の気候関連・自然関連に関わる取り組みの管理・監督をしています。事業会社各社の責任者は、このレポートラインに従い、取締役会やイオン・マネジメントコミッティで決議された気候関連/自然関連を含むビジョンや中長期計画およびグループCEOから出された意思決定や指示に対し、各社の推進責任部署・責任者を定め、具体的な各社の事業計画を実行・推進する役割を負っています。

《イオンのサステナブル経営推進体制図》



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

TCFD/TNFD 提言に基づく情報開示について

気候関連の戦略（TCFD 提言に基づく情報開示）

1.5℃目標を達成するためのシナリオ分析

イオンの事業活動は、商品調達と店舗運営の活動によって支えられています。気候関連課題は主に調達、店舗の段階で発生するGHGインパクトをいかに見える化し、削減するかが課題です。したがって、脱炭素施策をいかに社会システムに組み込んでいくかが重要であり、トレードオフの関係にある移行リスクと物理リスクをバランスさせた戦略を考えることが必要になります。

このアプローチを実行するため、IPCCによる報告を中心に専門セクターから得られるさまざまな情報を加味して、1.5℃と4℃の世界に至るシナリオ分析を行い、そのシナリオ内で変数をさまざまに変化させながら、気候関連の移行リスクと物理リスク、機会を把握します。

気候関連のリスクと機会の対象

国内外のグループ企業全社が対象となり、リスク管理の面からはサプライチェーンを構成する企業やお取引先さまも含まれます。ここでは、その範囲の中でシナリオ分析によって整理したリスクと機会を抽出しました。

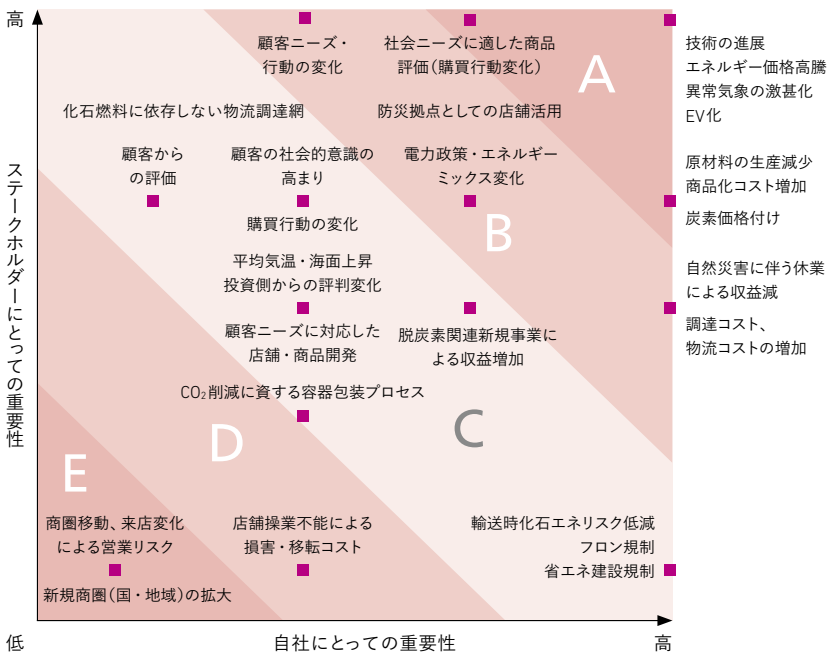
気候関連に関わる重大な財務上・戦略上の影響

「直接的な損失」：店舗設備や商品在庫が気候関連による災害などの影響で毀損される被害のうち、予想最大被害額が営業利益の1%を超えた場合を「重大な財務上・戦略上の影響」と定義。

「間接的な損失」：店舗の休業や物流網の断絶に起因する営業や事業活動の中断のうち、事業中断日数がおおむね1週間程度続くと予想される場合を「重大な財務上・戦略上の影響」と定義。

以上の定義に基づき、気候関連が実際の店舗操業に関わる財務上のリスクの一部を試算しています。

《気候変動課題に関するマテリアリティとリスク・機会の抽出》



《気候関連リスク・機会項目とインパクト評価》

リスク		タイプ	重要なリスク・機会項目	該当	財務インパクト(2030年：億円)			使用したシナリオ/考慮したシナリオ		
機会				店舗	商品	1.5℃	2℃未満	～4℃		
リスク	移行 リスク	政策 規制	炭素の価格付け	○	○		353	341	227	IEA, WEO2022NZE, APS, STEPS
			電力政策・エネルギーミックス変化	○			大	中	小	
		技術	省エネ・再エネ技術の進展	○			大	中	小	IEA Global EV Outlook 2022, APS, STEPS
			EV車両(物流)・EVインフラ(店舗)の普及	○			大	中	小	
		市場	顧客ニーズ・行動の変化	○	○		小	中	大	(ZEBに関するデータは「IEA Net Zero by 2050」)
			原材料の生産減少、商品化コスト増加			○		小	中	
	物理 リスク	評判	エネルギー価格高騰による収益減	○	○		1,099	1,099	1,099	IEA, WEO2022 NZE, APS, STEPS
			顧客の社会的意識の高まり	○	○		小	中	大	
			社会ニーズに適した商品評価(購買行動変化)	○	○		小	中	大	
			異常気象の激甚化	○	○		小	中	大	
			自然災害に伴う、休業による収益減	○	○		79	396	1,584	
			調達コスト、物流コストの増加	○	○		小	中	大	
機会	製品および サービス	顧客ニーズ・行動の変化	○			小	中	大	IEA Net Zero by 2050	
		社会ニーズに対応した商品開発	○	○		小	中	大		
	エネルギー源	脱炭素エネルギー導入によるコスト削減	○			218	218	63	IEA, WEO2022 NZE, APS, STEPS	
	市場	防災機能の高い店舗を保有することによる市場評価増	○			中	中	大	IPCC AR5, RCP2.6, RCP8.5および AR6, SSP1～2.6, SSP5～8.5	
		災害時に強い商業施設(電力確保、建物構造)	○			16	82	326		
	レジリエンス	地域の防災拠点としての店舗活用	○			中	中	大		

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

TCFD/TNFD 提言に基づく情報開示について

自然関連の戦略（TNFD 提言に基づく情報開示）

自然関連の依存・影響およびリスク・機会を特定し、対応するためのプロセス

一方、自然関連課題は、商品調達も店舗運営もどのエリアの自然環境にどのように依存をしているか、影響を与えているかを特定してそのインパクトを分散・削減することが重要となります。そのために自社内の活動だけではなく調達から廃棄までのバリューチェーン全体を可能な限り正確に把握し、必要な施策を実施しなければなりません。そのため、自然関連に関わる課題では、TNFDが推奨するLEAPアプローチを活用し、エリアごとの依存と影響に関する自然関連の移行リスクと物理リスク、機会を把握することが求められていると認識しています。私たちの取り扱う商品は多岐にわたるため、インパクトが大きいと想定されるもののうち、代表的な取り扱い品目としてトップバリュの加工食品・日配食品、農産物・畜産物・水産物、紙製品を検討しました。

自然関連に関わる重大な財務上・戦略上の影響

本来、サプライチェーンの最上流の原材料生産地を特定し、そのエリアに特有の生態系リスクを抽出し、そのうえでリスクと機会の財務的なインパクトを推計することが必要です。自然関連の課題はロケーションごとの状況に大きく左右されるため、今後さらにエリアごとのリスクと機会の定量的・財務的なインパクトの特定を進める予定です。

リスク管理（リスクと影響の管理）

日常的なリスクと影響の管理は各社・各部署単位で対応しています。個社で対応できないリスク、例えば商品調達エリアでの紛争や異常気象による店舗被災確率の増大などの外部要因リスクやグループ事業に共通する商品・施設・サービスなどに起因するリスクや影響については、「リスクマネジメント委員会」において、対応方針の意思決定を行うとともにリスクと影響の予見・予知・予防に努めています。

《自然関連のインパクト（依存と影響）》

「依存」のヒートマップ

ENCORE																							
No.	PB 商品 カテゴリ	商品	役畜 労働	繊維	遺伝的 資源	地表水	地下水	保育地	受粉 媒介	土壌	換気	水量 調節 機能	水質	環境 修復	汚染 希釈	濾過	質量流 緩和	気候 調節	疾病 拡大 抑制	洪水 抑制	浸食 抑制	害虫 拡大 抑制	感覚へ の影響 緩和
1	加工	コーヒー	◎	△	△	◎	◎		◎	◎		◎	◎	△	△	△	○	◎	◎	◎	◎	◎	
2	加工	チョコ レート	◎	△	△	△			◎	◎		◎		△	△	△	○	◎	◎	◎	◎	◎	
3	日配	牛乳		◎		◎	◎			○		○	◎	△		△		○	○	◎		△	
4	農産	バナナ		△	△	○	◎		○	○		○	○	△	△	△	○	○	○	◎	◎	○	
5	畜産	牛肉		◎		◎	◎			○		△	△	△		△		△	△	△			
6	水産物	魚			△			◎				◎	◎				△						
7	日用雑貨	紙製品		◎		○	◎		○	○		○		△				◎	○	◎	◎	○	

「影響」のヒートマップ

ENCORE										
No.	PB商品 カテゴリ	商品	陸域生態系 利用	淡水生態系 利用	海洋生態系 利用	土壌汚染	水質汚染	水資源利用	他のリソース 利用	GHG排出量 (騒音などの) 妨害
1	加工	コーヒー	◎	○		△	△	○		
2	加工	チョコ レート	◎			△	△			
3	日配	牛乳	◎			△	△	○		○
4	農産	バナナ	◎	◎		○	○	◎		
5	畜産	牛肉	◎			△	△	◎		○
6	水産物	魚			◎		△		○	
7	日用雑貨	紙製品	◎							○

依存度：◎ Very High, ○ High, △ Medium

《自然関連リスク・機会項目とインパクト評価》

区分	タイプ	重要なリスク・機会項目	該当	財務 インパクト
リスク	物理的 リスク	サプライチェーンの遮断	○ ○ ○	大
		降水量変化	○ ○	中
		海洋温度の変化		○ 中
		水不足と原材料供給への影響	○ ○	大
		気温上昇・降水パターン変化		○ 中
		生態系の変化・破壊	○ ○ ○	大
	政策・規制	廃棄物管理とリサイクル規制	○	中
		水資源管理の強化		○ 中
		認証要件の変更		○ 中
		持続可能性への関心の高まり	○ ○ ○	大
		消費者志向・需要の変化	○ ○ ○	中
		持続可能な調達要件	○ ○ ○	中
	移行 リスク	DXの導入 (デジタル競争力)	○	○ 中
		新たな加工技術	○	○ 中
		養殖などの技術革新		○ 中
	評判	持続可能な サプライチェーン構築	○ ○ ○	大
		商品の品質・安全性		○ 中
		持続可能な認証へのコミット	○ ○ ○	大

区分	タイプ	重要なリスク・機会項目	該当			財務 インパクト
			加工・ 日配・紙	農産・ 畜産	水産	
機会	資源効率化	エネルギー効率の向上	○	○	○	大
		サプライチェーンの最適化	○	○	○	大
		水資源の効率利用	○	○		中
	製品／ サービス	持続可能な商品開発	○	○	○	中
		トレーサビリティと透明性	○	○	○	大
		持続可能な認証製品の増加		○	○	大
	市場	持続可能性への関心の高まり	○	○	○	中
		認証商品の市場価値向上	○	○	○	大
	資金調達	サステナブルファイナンスの利用	○	○	○	大
		持続可能性にフォーカスした資金調達	○	○	○	大
	評判	環境への配慮に基づくブランド構築	○	○	○	中
		認証商品の消費者評価向上	○	○	○	大
		サステナブルな漁業や養殖へのコミット			○	中
	レジリエンス	災害時の事業継続性の確保	○			中
		サプライチェーンの多様化	○	○	○	大
		新たな魚種の漁獲や養殖への投資			○	中

TCFD/TNFD 提言に基づく情報開示について

取り組みと目標・方針

イオンは、2000年代初頭から小売業としてのあるべき行動指針として地球環境や社会への貢献の視点を大切にしながら、さまざまな問題に取り組んできました。今後は気候関連対策や自然関連のさまざまな取り組みをサプライチェーン全体で推進し、どのような成果をもたらしているかを定量的に把握・共有していきます。

■ 気候関連の取り組みと定量目標

気候関連の取り組みは、「イオン脱炭素ビジョン」を2018年に発表し、グループで排出するCO₂を2040年までに総量でゼロにする取り組みを推進しています。直近では、太陽光発電の設備導入や電力会社と協働した取り組みにより、イオンの国内事業所における再エネ調達量が使用電力の約55%に達したことから、「イオン脱炭素ビジョン」で掲げた2030年までの中間目標を7年前倒しで達成しました。

イオンはこれまで、太陽光発電をはじめとする再エネの積極的な導入(2004年)、EV充電ステーションの設置(2008年)、スマートイオン(エコストア)の展開(2004年)など、お客さまに最も身近な存在であるショッピングセンターにおいても、さまざまな脱炭素に資する取り組みをお客さまとともに進めています。

■ 自然関連の取り組みと定量目標

国際フェアトレード認証商品(2004年)やMSC認証商品(2006年)の展開、店舗敷地内へのビオトープ造成(2001年)やミニストップ(株)のFSC®認証木材使用店舗の出店(2009年)など自然関連の取り組みについても各商品単位、事業会社単位で積極的に進めてきました。現在は、リスクが高いと思われる個別の商品群において「イオン持続可能な調達方針」(農産物・水産物・畜産物、紙パルプ・木材、パーム油、カカオ・コーヒー)に基づき、持続可能性の裏付けのある商品の調達を推進しています。

《2040年 CO₂排出ゼロ化に向けたロードマップ》

～2025年		～2030年		～2040年 ゼロ化	
■ 省エネ推進	■ 運用改善	■ 省エネ推進継続	■ イオンリテール再エネ100%化	■ 省エネ推進継続	■ SM・小型店舗再エネ100%化
■ 高効率機器導入	■ 次世代店舗開発				
■ RE100店舗開発	■ オンサイトPPA	■ イオンタウン再エネ100%化		■ 新たな再エネ電源の開発	
■ オフサイトPPA	■ イオンモール再エネ100%化(2025年)				

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

FOUNDATION

3つの公益財団法人

「イオンの基本理念」を体现するため、
環境保全・次世代育成・地域社会の発展を願い、
3つの公益財団法人を設立しています。



公益財団法人岡田文化財団



公益財団法人イオンワンパーセントクラブ



公益財団法人イオン環境財団

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

公益財団法人の取り組み

公益財団法人岡田文化財団

三重県における芸術文化の振興や伝統文化の育成・後援、文化財の保全・修理などを目的として1979年に岡田卓也（現イオン株式会社名誉会長相談役）により設立。「助成事業」「主催事業」「奨学金事業」「美術館事業」を柱に活動しています。2023年3月からは、地域の新しい名所づくり「さくらプロジェクト」をスタートし、2026年3月末までの3年間で48カ所、約4,000本の苗木を贈呈し植樹されました。

【事業概要・活動詳細】
<https://okadabunka.or.jp/>



助成事業

1980年に行った三重県の伝統工芸品事業者への助成を始まりとし、県内の伝統陶芸活動、芸術・文化活動への育成、援助、文化財の保存・修理などの公募助成を行っています。

2025年度助成先	174件
助成総額	8,417万円
累計助成金額	18億2,776万円 (1980–2025年度)



さくらプロジェクト

さくらを育て、人々が集い、笑顔が咲く場をさらに増やしていくため、三重県を対象として、地域の皆さまとともに桜の植樹に取り組みました。

植樹箇所	48カ所
苗木数	4,000本 (2023年より3年間)

主催事業

三重県民の方々に優れた芸術文化を鑑賞する機会を提供する活動です。所蔵作品の展覧会や、コンサートなどを開催しています。

実施講演数	89講演
のべ鑑賞人数	約128,000人 (2000–2025年度)



美術館事業

2003年、小嶋千鶴子氏が開館した「パラミタミュージアム」を2005年に寄贈を受け開始しています。三重県菰野町に建てられた美術館は、多彩なコレクション群と、魅力あふれる企画展を両輪に、展覧会を開催しています。

のべ入館者数	約981,000人 (2004–2025年度)
--------	----------------------------



奨学金事業

2017年度より三重県内における子どもの教育格差是正の一助となることを目的とし、奨学金を給付し、修学を支援する活動を行っています。

採用総人数	364人
給付総額	約7億2,180万円 (2017–2025年度)



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

公益財団法人の取り組み

公益財団法人イオンワンパーセントクラブ

「イオンの基本理念」を具体的な行動に移し、社会的責任を果たすことを目的に1990年に設立。イオンのグループ主要企業31社（2025年度寄付企業数）が税引前利益の1%相当額を拠出し、「青少年の健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域社会の発展への貢献」「災害復興支援」を主な事業領域として活動しています。

【事業概要・活動詳細】
<https://aeon1p.or.jp/1p/>



青少年の健全な育成



左：三木里協チアーズ農園（兵庫県三木市） 右上：壁新聞審査会 右下：もしものときの防災教育

イオンチアーズクラブ

小中学生を対象とし、環境や社会貢献活動に興味・関心を持ち、考える力を育む場として、全国のイオングループの店舗などを拠点に、「環境・社会」に関する体験学習を行っています。その一環として、子どもたちが種まきや苗植えから収穫まで一連の農業体験を行い、農業について体系的に学ぶことを目的に、「チアーズ農園」を現在3カ所で開園しています。

また、寄付企業ご協力のもと、防災教育や金融教育など、さまざまな体験学習の機会を提供しています。年度末には1年間の活動を振り返り、模造紙にまとめて発表する「壁新聞審査会」を開催。メンバー同士が協力し合いながら壁新聞を作成し、発表することで、考える力や発信力を育んでいます。

クラブ数 **507** クラブ

メンバー数 **7,173** 人

（2026年3月末時点）

「チアーズ農園」開園日

- 2023年4月 茨城県牛久市 「牛久チアーズ農園」
- 2024年5月 宮城県仙台市 「宮城大学チアーズ農園」
- 2025年4月 兵庫県三木市 「三木里協チアーズ農園」

諸外国との友好親善

学生たちに国際的な文化・人材交流の機会を提供し相互理解を深めることで、日本と諸外国との友好親善を深めています。また、アジアの大学生に対する奨学金などを通じ、グローバル人材の育成を支援しています。

イオンスカラシップ 累計給付人数 **9,923** 人

（2026年3月末時点）



日本とマレーシアの高校生が
セランゴール森林公園でトレッキング体験

地域社会の発展への貢献

地域に根ざし、次代に引き継ぐべき伝統行事や文化の継承を支援するとともに、地域社会が抱える諸問題の解決に取り組んでいます。

ふるさと未来支援 累計支援件数 **1,037** 件

（2026年3月末時点）



秋田竿燈まつり

災害復興支援

国内外で発生した災害により被災した方々が日常生活を一日でも早く取り戻せるよう、いち早く支援金や支援物資をお届けし、被災地の復旧・復興に向けた支援活動を続けています。

災害復興支援金 累計支援金額 約 **34** 億 **5** 千万円

（2026年3月末時点）



首里城復興支援に対する紺綬褒章の伝達

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

公益財団法人の取り組み

公益財団法人イオン環境財団

豊かな自然を次代に引き継ぐことを目的に、日本で初めて地球環境に特化した民間企業の財団法人として、1990年に岡田卓也（現イオン株式会社名誉会長相談役）により設立。「植樹」「環境活動助成」「環境教育・共同研究」「顕彰」の4事業を柱に活動しています。また、多様ないのちが共存する、持続可能な里山づくりにも地域の皆さまとともに取り組んでいます。

植樹

自然災害や紛争・伐採などで失われた森林や防災林の再生、気候変動や生物多様性の損失などの環境課題の解決を目指し、世界各地で地域のボランティアの皆さまと植樹を行っています。枝打ちや下草刈りなどの育樹活動や、地域の伝統文化などの理解を深める環境教育も併せて実施しています。

植樹実施国 **11**カ国



カンボジア アンコール イオン ネイチャーパーク植樹

宮城県「綾町イオンの森」では、2013年より植樹や育樹を実施し、2024年9月に綾町イオンの森と隣接する日向夏畑は環境省の自然共生サイトに認定されました。2025年はビオトープやバグズハウスづくり、草木染などの多様な環境活動に取り組み、地元自治体と協力し、自然と共生する活動を行っています。



綾町イオンの森環境教育

【事業概要・活動詳細】

<https://www.aeonkankyozaidan.or.jp/>



環境活動助成

日本を拠点に世界各地で環境活動に積極的に取り組む非営利活動団体に対して、毎年総額1億円の公募を行っています。2025年度は、111団体に対し、総額9,888万円の助成を実施しました。

累計団体数 **3,657**団体

累計助成金額 **32億9,235**万円 （2026年3月末時点）



助成先：特定非営利活動法人CHARCOAL&AXE

環境教育・共同研究

大学をはじめとしたさまざまな専門機関と連携し、里山に関する共同研究を進めるとともに、環境分野で活躍するグリーン人材育成のプログラムを構築し、学びの場を提供しています。

主催したフォーラムの参加人数 **5,234**人

ユースプログラム 累計参加者数 **16**カ国 **786**人
（2026年3月末時点）



第3回イオン SATOYAMA フォーラム

顕彰

生物多様性条約事務局(SCBD)と連携し、顕著な環境活動が認められる個人に「生物多様性MIDORI賞」を授与しています。

累計受賞者数 **20**カ国 **21**人 **38**団体

（2026年3月末時点）



第8回生物多様性MIDORI賞受賞式

社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

会社概要・IR/SR活動

会社概要

本社所在地	〒261-8515 千葉県千葉市美浜区 中瀬一丁目5番地1
代表者	取締役 代表執行役社長 吉田 昭夫
創業	1758年(宝暦8年)
設立	1926年(大正15年)9月
グループ従業員数	
勤務従業員数	約67.5万人 (女性 約44.1万人、男性 約23.4万人)
日給月給制社員	約18.0万人 (女性 約6.8万人、男性 約11.2万人)
時間給制社員	約49.5万人 (女性 約37.3万人、男性 約12.2万人)
決算日	2月末日
定時株主総会	5月末日までに開催
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 プライム市場
会計監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	2,783,529,021株
Webサイト	https://www.aeon.info/
イオン歴史館	イオンの歴史に関わる展示を通して、 基本理念の成り立ちや企業文化などを ご紹介しています。 https://aeonhistoricalmuseum.jp/

2026年2月末時点

IR活動

投資家の皆さまとの対話を通じて建設的なご意見をいただくとともに、当社の事業活動についてご理解を深めていただく機会を増やしています。今後も、投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めていきます。

《主なIR活動実績》			
活動	2023年度	2024年度	2025年度
機関投資家向け個別ミーティング	148回 (国内102回、海外46回)	183回 (国内103回、海外80回)	203回 (国内117回、海外86回)
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	1回(国内)	1回(海外)	3回(国内)
証券会社主催コンファレンス	2回	3回	4回
IR day	—	1回	1回

	2023年度	2024年度	2025年度
総株主数	919,934人	966,932人	1,145,081人
株主総会へのご来場者数	340人	437人	574人
株主総会(ライブ中継)へのご参加者数	1,463人	1,697人	2,018人
株主懇談会へのご出席者数	350人	580人	700人

SR活動

株主さまとの対話の場として定時株主総会(千葉)に加え、全国8カ所(札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、博多、那覇)で懇談会を開催しました。2026年度には「イオン共創プロジェクト」(詳細 <https://www.aeon.info/ir/100th/>)をお客さま株主の皆さま向けに実施します。自然環境との共生、農産物・商品の価値育成、次世代流通の3つのテーマで体験プログラムを用意し、こうした取り組みを通じてイオンへの理解をより一層深めていただくとともに、皆さまからいただいた声を今後の経営に反映していきます。



「イオンオーナーズクラブ」について

2026年4月より、イオンのトータルアプリ「iAEON」内において新サービス「イオンオーナーズクラブ」の提供を開始しました。本サービスは、お客さま株主の皆さまとつながるコミュニケーション基盤として、双方向の情報交換を促進することを目的としています。

- 【主な機能】
- ・優待機能 / 株主総会の視聴・議決権行使
 - ・限定イベント告知
 - ・チャット / アンケート機能
 - ・事業報告 / 経営メッセージ動画配信 など



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

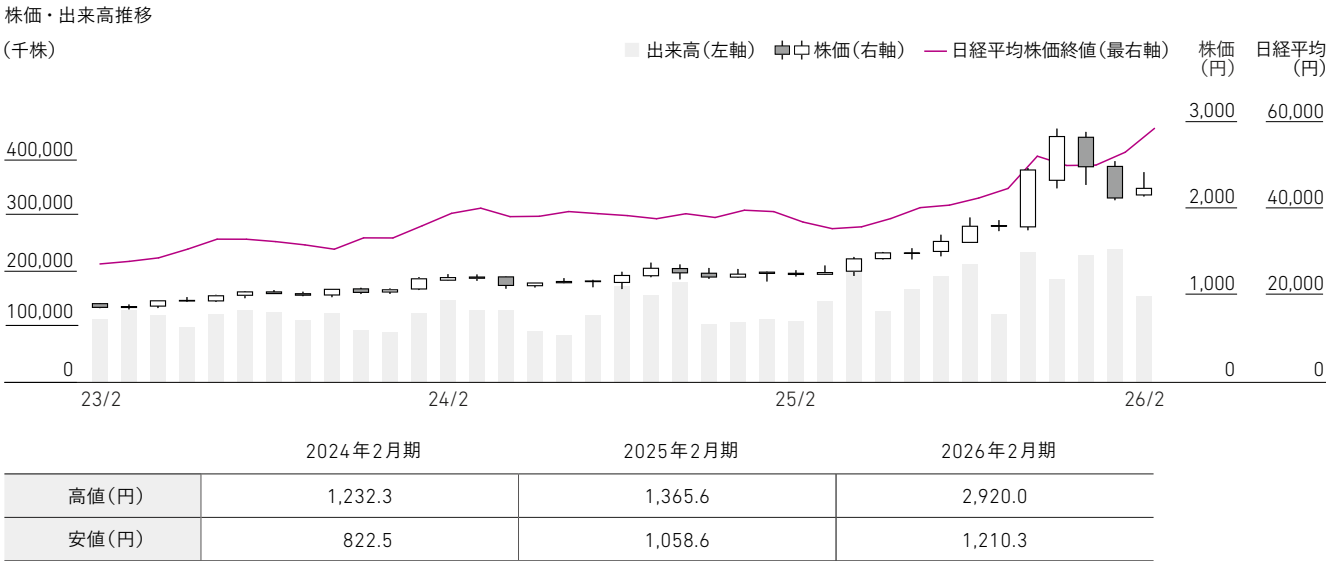
データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

株主関連情報（2026年2月末時点）

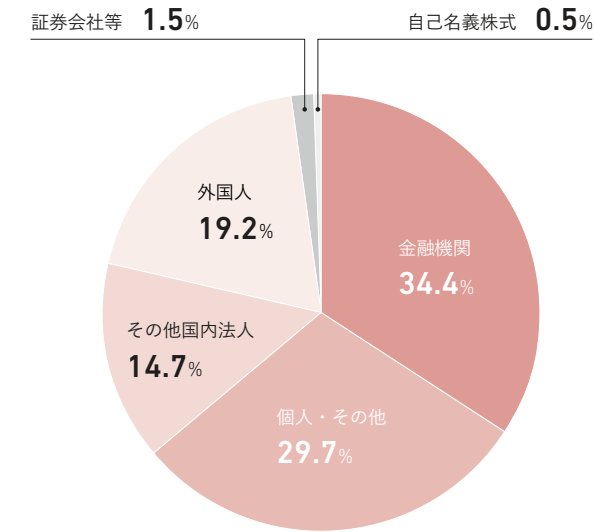
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	353,095	12.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	108,353	3.91
株式会社みずほ銀行	102,023	3.68
公益財団法人岡田文化財団	66,210	2.39
公益財団法人イオン環境財団	65,454	2.36
農林中央金庫	56,545	2.04
JP MORGAN CHASE BANK 385781	36,495	1.32
公益財団法人イオンワンパーセントクラブ	34,899	1.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	33,514	1.21
イオン共栄会(野村證券口)	33,465	1.21

(注1) 持株比率は自己株式(14,337,847株)を控除して計算し、四捨五入して表示しています。
(注2) 株式会社みずほ銀行の持株数には、同行が退職給付信託に係る株式として拋出している株式28,134千株(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」)を含めています。

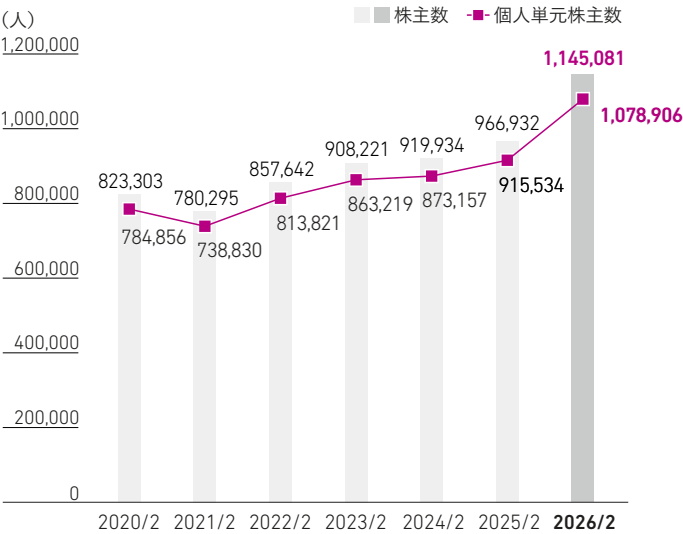


(注) 2025年9月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。当該株式分割以前のデータは株式分割を行ったと仮定して、株価・出来高を算出しています。

所有者別株式保有状況



株主数および個人単元株主数の推移



社長メッセージ

経営戦略

サステナビリティ

データセクション

- 91 グループ事業ポートフォリオ
- 101 財務ハイライト
- 102 主なESGデータ
- 103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
- 107 3つの公益財団法人
- 111 会社概要・IR/SR 活動
- 112 株主関連情報
- 113 イオンの基本理念
- 114 イオングループ未来ビジョン

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。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、その使命を果たす企業集団として永続するために、お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

イオンの基本理念

<https://www.aeon.info/company/concept/>



平和は、戦争や災害からの復興にしても、平穏な生活の維持・増進にしても、能動的で意識的な関与なしにはもたらされません。こうした思いの原点には、岡田卓也名誉会長相談役の実体験があります。戦後、チラシを手にして店頭で並べたお客さまが「戦争が本当に終わったんだな」と涙された姿を見て、小売業の存在こそが平和の象徴であると実感したと言います。そこから、小売業が成り立つためには平和が大前提であり、小売業は平和の維持に貢献しているかならないと決意したのです。

平和とは、戦争や暴力がないというだけに止まりません。心の安寧に加えて、戦争や災害さらにはさまざまな不幸から立ち上がり、乗り越える力をも含むものです。21世紀になっても戦争は止まず、大震災や異常気象などの自然災害が頻発しています。今こそ平和の価値があらためて問い直されています。平和はそのまま与えられるものではありません。平和は、わたしたちが能動的で意識的に関与することによってはじめて保たれるのです。

イオンは平和に反することは決して行いません。また、そうした行為や活動には与しません。イオンが目指すのは積極的な平和への貢献です。

人間に関しては、一人ひとりを信じ、尊重することで、その人の能力や思いが花開き、さらに人とつながることによって、より幸福な状態が生じます。岡田名誉会長は、小売業を「人間くさい産業」と呼びました。それは「人の道」を重んじること、すなわち人間を尊重することです。個性、尊厳、自律性の尊重は言うまでもありません。それに加えて、人間が持つ可能性を信じ、仕事や学びを通じて成長し、よりよく人間的になることを後押しすることでもあります。

人間はひとりで成長することは困難です。「人とのつながり」のなかで、他者とともにによりよく人間的になっていくのです。それは幸福の実現であるとともに、人の間にある規範を求めるものでもあります。小売業は人々の幸福と規範の産業なのです。

地域もまた、地域ごとの多様性と自立性に敬意を払い、その特有のニーズに応え、手入れをし続けることによってはじめて豊かなコミュニティが実現します。小売業はもともと地域に根ざした産業であり、地域とともに繁栄するものです。地域やそこにおけるコミュニティの豊かさを守っていくためには、不断に手入れを怠らないことが必要です。それは、小売業の重要な使命のひとつなのです。これからはますます、地域やコミュニティの重要性が増していきます。イオンは、地域に特有の産品を発展させ、地域の人々の豊かな暮らしを促進し、地域やコミュニティの繁栄に能動的に貢献してゆきます。

イオンが目指しているのは、こうした平和への積極的な関与・人間の幸福と規範の下支え・地域の繁栄への貢献です。それが「お客さまを原点に」、すなわちお客さまを第一にするということの重要な基盤なのです。

お客さまを第一にするということは、自分第一ではない、つまり自分たちの都合で考え、動くのではないということです。その反対に、常にお客さまを第一に考え、誠実に行動すること、これがイオンの基本です。これを自分を映す鏡とし、すべてのイオンピープルのあらゆる判断と行動の基準とします。ややもすれば自社や自分にとって有利なこと、都合が良いことに流されがちになり

ますが、そうした傾向を断固否定し、乗り越えてゆくことが求められています。そのためには、イオンは革新し続ける企業集団でなければなりません。

企業にとって、成長し存続し続けることは最重要の課題です。しかし、革新し続けることなくしては、企業は衰退し滅亡してしまいます。たとえ現状を続けることが安定的で楽なことであっても、それに安住せず、常に自らを変えていかなければなりません。そして、革新し続けるためには、お客さまの変化やさまざまな社会の変化について、常に先を見る先見性や洞察力が必要です。イオンピープルの一人ひとりは、お客さまの生活や社会が求めるものの進化と変化を先取りしてゆく所存です。

家業から企業へ、そして産業へとイオンは変貌してきました。もともとダイナミックな企業文化を備えているのです。何よりも恐れているのは、ますます激しくなっていく変化の中で、求められる革新や企業家精神を失い、大企業に特有の停滞に陥っていくことです。変化することのない、現状のままだが続くような静的な均衡は続きません。より新しい革新に取って代わられないためには、イオンが最大かつ最先端の革新者であり続けるしかありません。それは創業の精神を保持することで常に刷新し続け、時代を先取りした組織であるという覚悟なのです。

イオンは、以上のことの浸透と実践を通じて、平和、人間、地域の維持と発展に貢献しうると信じて、行動してゆきます。

「イオン里山プロジェクト」を始動する千葉県多古町



イオングループ未来ビジョン

https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/



イオングループ未来ビジョン

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する

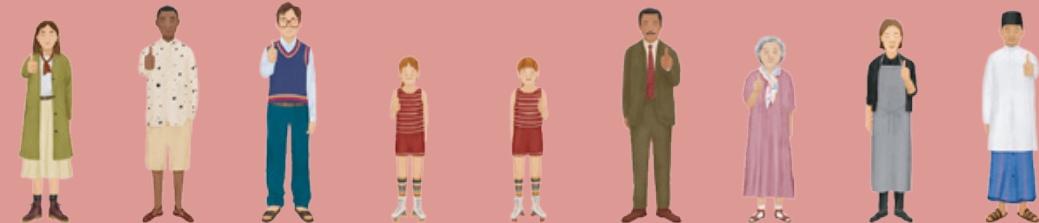
イオングループが実現したい未来は、お客さまが「明るくなっていく社会」と「自分らしい幸せ」を実感できることで「心豊かに暮らし、笑顔が広がる」未来です。イオングループのありたい姿は、暮らしの共創をリードし、一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

「イオン里山プロジェクト」を始動する千葉県多古町



1926年、イオンの前身である岡田屋呉服店は、
公平でひらかれた存在を目指して、
「家業」を株式会社化して「企業」となりました。

お客さまと共に歩んできた100年は、
絶えず世に貢献できるイオンであるために、
変革を続けてきた道のりでもありました。



わたしたちが向き合う、
平和・人間・地域の課題には、終わりはありません。
どんな時代にも、みんなのGOODを増やしていく。



CHANGE for GOOD,
Together.

この終わりなき使命を、これからも。

