

特集

持続可能な 企業成長を 目指して

～お客さま基点の
コーポレートガバナンス～



Interview

北川哲雄

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授

特集 持続可能な 企業成長を目指して ～お客さま基点のコーポレートガバナンス～

投資家が投資先を選定・評価するにあたり、
CSV^{※1}やESG^{※2}などを重視する傾向がますます強くなってきている。

そんななか2014年“責任ある機関投資家”の諸原則
「日本版ステewardシップ・コード」が導入された。

翌2015年には上場企業に対する「コーポレートガバナンス・コード」の適用がスタート。

これらにより、企業価値の向上・持続的成長と、
企業と投資家の相互理解の進展が期待されている。

今号では、日本および欧米のコーポレートガバナンスの状況、

企業と投資家の関係性について、

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授 北川哲雄氏にお話をうかがうとともに、

イオンの企業経営の特長とその進化を紹介する。

※1 Creating Shared Value(共通価値の創造)の略。経済的価値(利益)と社会的価値を両立させる企業経営モデル。
CSR(企業の社会的責任)に代わる新しい概念として、2006年に戦略論の第一人者であるマイケル E. ポーター氏が提唱
※2 環境保全活動(Environment)、社会貢献活動(Social)、ガバナンス(Governance)の略

じもの力³

ゼリー状のぷるんとした食感
じゅんさい (秋田県三種町)

万葉集に「ぬなわ」という名で詠われるほど
古くから親しまれてきたじゅんさい。秋田県
北部の三種町には、天然のじゅんさい沼があり、
世界自然遺産「白神山地」から流れ込む清らかな
水がじゅんさいを育みます。収穫は小舟に
乗って一つひとつ手摘みするという伝統の方法
で、その光景は夏の風物詩に。酢の物やお吸い物、
鍋料理で、独特のぷるんとした食感が楽しい
郷土の味として愛されています。



イオンの「フードアルチザン(食の匠)」活動では、2011年に
「美味しいじゅんさい推進委員会」を設立。郷土の味を守り続ける
生産者の皆さまとのパートナーシップのもと、伝統の技術の
継承に取り組んでいます。 <http://www.foodartisan.jp/>

Illustration by KOUJI MIYANO

AEON^{May 2016} Vol.53 Magazine



Cover Art by HIROKO MATSUSHITA
折る・切る・重ねるなどして、紙の特性を
いかした作品を得意とする作家。
特集に合わせ、お客さま、地域社会と
手を取り合いながら
企業が成り立っている様子を表現。

発行日：2016年5月25日
発行所：イオン株式会社
コーポレート・コミュニケーション部
〒261-8515
千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1
TEL：(043) 212-6061
ホームページ：<http://www.aeon.info/>

この冊子はイオンの情報誌です。
Aeon(イオン)はグループの総称です。
本誌上における社外からの寄稿や発言は、
必ずしも当社の見解を表明していません。



contents

01 - じもの力

02 - 特集

持続可能な企業成長を目指して ～お客さま基点のコーポレートガバナンス～

Interview

日本のコーポレートガバナンス新時代の幕開け
北川哲雄 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授

Policy

基本理念に基づく経営姿勢

System

独自のコーポレートガバナンス

Action

新たな価値の提供に挑戦

11 - 美味礼賛

12 - AEON SUSTAINABLE ACTIVITIES 環境保全・社会貢献活動

13 - 決算概要

15 - GROUP NEWS

17 - グループ企業一覧

このたびの「平成28年熊本地震」により、
被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。
イオンは、地域の生活インフラである小売業の使命を果たすべく、
地域にお住まいの方々が一日も早く日常の生活を取り戻すことができるよう、
グループ一丸となってさまざまな活動を行ってまいります。

「両コードにより求められるのは投資家による『責任ある投資』と企業による『責任ある事業』を通じて継続的な成長と企業価値向上です。この前提のもと、投資家が長期的な視点で企業価値を算定するには、企業側にもそのための情報を開示し、説明できるコミュニケーション力が必要です。直接の対話とあわせて重要な役割を果たすツールとして、アナualレポート、サステナビリティ報告書や最近のトレンドである統合報告書などがあります。これらの制作にあたっては企業の歴史や特徴などを加味しながら投資家が本当に必要としている内容、表現になるよう工夫していくことが重要です。自社の独自性

継続的な成長のために欠かせない
企業のコミュニケーション力

よる個別の活動にとどまっている企業が多いようです。会社として真に社会的責任を果たしていくには、経営陣の意識改革とともに、経営の最高意思決定機関である取締役会においてその活動方針や実績が重要議題のひとつとして扱われるくらい徹底して取り組んでいくことが期待されています。

北川 哲雄

Tetsuo Kitagawa

日本のコーポレートガバナンス 新時代の幕開け

コーポレートガバナンスにおける日本の状況や、先行する欧米の事例、
企業に求められることについて

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授の北川哲雄氏にお話をうかがった。

や強みをわかりやすく伝えるのはもちろん、例えば従業員モチベーションや満足度などを定量化し、その推移も含めて示すことができれば、投資家にとってより有用な情報になります。

一方で、企業にとって都合のよい情報の開示だけではもはや通用しないでしょう。あらゆる情報を一元的に管理し、ネガティブな情報も含めてオープンにする企業が欧米では増えていきます。そうすることによって投資家からの信頼感が向上すると同時に、企業においても、問題発生時にはもちろん平時においてもトップの経営判断が早くなるなど、双方にとって有益だからです。企業が情報公開によって経営の透明性を高め、投資家と「高質な対話」を重ねることで信頼関係を築いていく。これこそが企業と投資家の本来あるべき姿です。この実現に向けてガバナンス体制を整備するうえで忘れてはならないものがあります。それは倫理観を含めた企業文化、つまりその企業の軸となるものです。ゆるぎない企業文化があつてこそ、コーポレートガバナンスなどの制度や規範は正しく機能するのだと思います。そういった視点から、イオンが「お客さまを原点に」を基本理念に定め、企業活動の指針として「コーポレートガバナンス基本方針」を策定したのは自然で説得力に富むものです。今後も独自のスタンスをイオンらしい言葉で発信し続け、ステークホルダーとの対話を深めていってほしいと思います。

Interview

「『高質な対話』を重ねることで
企業価値を育む。
これこそが企業と投資家の
本来あるべき姿です」

Profile

青山学院大学大学院 国際
マネジメント研究科教授。
野村総合研究所、モルガン
信託銀行（現 JP モルガン・
アセット・マネジメント）等
を経て現職。（一社）日本IR
協議会IR表彰委員会委員長
などを務める。

「静かなる社会革命」により、
いま、日本企業の真価が問われている

企業は、事業を通じて利益を上げることがもちろん、環境保全やダイバーシティの推進、児童労働や強制労働の排除といった社会的課題に対応し、よりよい社会づくりに貢献していくべきである。こうした考え方が世界的な潮流になるなか、機関投資家の行動規範「スチュワードシップ・コード」と、企業統治における行動規範「コーポレートガバナンス・コード」（以下、両コード）がイギリスで誕生。資本市場のなかで合意形成が進みました。法的拘束力のない社会規範「ソフトロー」という形で各国の社会に大きな変化をもたらしつつあることから、私はこれを「静かなる社会革命」と表現しています。日本においても、昨年までに両コードの適用がスタートしました。これらは「ソフトロー」だからこそ、対応いかんでそれぞれの企業の真価が問われる時代が到来したと言えるでしょう。

加えて、昨年9月には、運用資産139兆円超の世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人が、資金運用においてESGの視点を反映させる関連責任投資原則（PRI）に署名。投資における企業価値の判断基準がさらに大きく変化したと言えます。日本企業のESGへの対応について見てみると、CSR活動等に積極的ではあるものの、いまだ社内専任部署に

※1 厚生年金保険や国民年金事業を安定的に運営するため、厚生労働大臣から寄託された年金積立金の管理および運用を行う機関。

運用資産額は2015年12月末時点の実績。

※2 環境保全活動（Environment）、社会貢献活動（Social）、ガバナンス（Governance）の略

コーポレートガバナンスにおける基本姿勢



尊重し、その可能性を信じ、人間的なつながりや絆を重視する。③地域の生活に根ざすことで成り立つ「地域産業」であり、地域社会の発展に貢献し続けるべきものと考えている。理念に込めた「平和」「人間」「地域」への使命を果たすべく挑戦する姿勢は、時代を経ても変わることはない。これを実現するためにイオンの事業活動はある。一方、イオンを取り巻く経営環境は日々大きく変化。お客さまの生活スタイルや価値観の変化への対応は、もちろん、環境問題や社会的課題への対応など、イオンに寄せられる期待、そして果たすべき責任はますます大きくなっている。これらに応えるため、イオンは利益の追求のみならず、心を持った企業市民として長期的、持続的な視点に立ち、地域社会全体の豊かさや人々の「幸福感」の実現に貢献することを確認。あらためて、ガバナンスにおいて重視すべき価値観、経営姿勢、企業統治の基本的な考え方を「コーポレートガバナンスにおける基本姿勢」として定め、これを中核とする「コーポレートガバナンス基本方針」を表明した。

お客さま株主

イオンの株主数は約62万人（2015年度末現在）。そのうち実に99%が個人株主だ。なかでも日常的に店舗等をご利用いただいている方々を“お客さま株主”として、その声を経営に反映させることに積極的に取り組んでいる。

日本各地で開催する「株主懇談会」もそのひとつ。2009年から7年間で55回実施。イオン㈱や各エリアで事業展開するグループ企業の経営幹部が参加し、“お客さま株主”との意見交換を重ねている。



日本各地で「株主懇談会」を開催

Policy

基本理念に基づく経営姿勢

——イオンは2016年4月、グループの企業経営と企業統治に関する基本姿勢、および純粋持株会社であるイオン㈱の企業統治システムの方針を「コーポレートガバナンス基本方針」として表明した。

自らの存在意義を問う

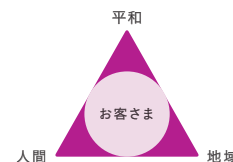
「コーポレートガバナンス・コード」の適用を受け、イオンは自社のガバナンス方針を明文化する際、開示要綱に定めるにとどまらず自らの存在意義や目指す企業のあり方をあらためて問い直した。

お客さまが原点のコーポレートガバナンス

イオンのすべての取り組みの根底にあるのは「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」という基本理念である。これは、イオンが考える小売業の本質を表すもの。小売業は①自由に買物ができる平和な社会があつてこそ成り立つ「平和産業」であり、イオン自ら平和を追求する②お客さまと従業員の人と人とのつながりによって成り立つ「人間産業」であり、人間を

イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。



イオン(AEON)とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。私たちの理念の中心は「お客さま」：イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。
「平和」：イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。
「人間」：イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。
「地域」：イオンは、地域のくらしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

イオンは基本理念のもと、**絶えず革新し続ける企業集団**として、「**お客さま第一**」を実践してまいります。

System

——企業統治の最適な形態は企業によって違う。イオン(株)は2003年、日本企業のなかでいち早く「委員会等設置会社」(現…指名委員会等設置会社)を採用した。

開かれた経営を目指して

2003年の商法改正により新たに導入された「委員会等設置会社」の統治形態は、経営に対するチェック機能を強化した企業統治モデルだ。市場の急速なグローバル化の進展のなかで、自らの経営も世界の投資家や株主から直接評価される時代に入ったとの認識のもと、イオンは同年、グローバル水準の経営の実現を目指して「コーポレートガバナンス改革」と「フル」マネジメント改革」の2つの改革をスタート。真に開かれた経営を実践するため「委員会等設置会社」体制へと移行した。取締役により構成される監査・指名・報酬の3委員会を設置すること、また取締役は経営の監督を担い、執行役は業務執行を担当することで、監督と執行の役割を明確に区分しているのが特徴のひとつだ。業務の執行

にあたっては執行役に大幅な権限が与えられるため、迅速な経営判断に基づき目標達成に向け思い切った挑戦も可能になる。一方で、取締役会および3委員会がその執行の過程や結果について常に厳しい監督、評価を実施する。これにより経営の透明性と客観性が担保される仕組みだ。

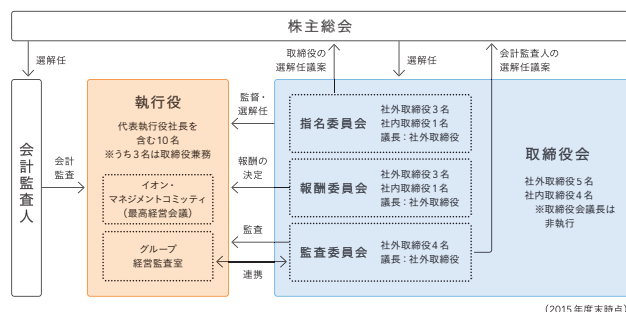
2008年、イオン(株)は小売などの事業を行いながら子会社等の株式を保有してグループ経営を行う「事業持株会社」から、自らは直接事業を行わない「純粋持株会社」へと移行。「集中と分権」のさらなる強化を実現し、企業価値向上に向けたグループ全体の戦略立案、経営資源の最適配分、基本理念の浸透、サービスの共有化によるシナジー創出等の役割を担う体制となった。統治形態につ

社外取締役とともに 経営の適正化を図る

イオンが現在の統治形態を継続するのは、社外取締役による社内取締役・執行役への

重要なのはこれをどう機能させるかだ。取締役および執行役の職務執行の監査を行う監査委員会については、独立性を最大限に保ち、透明性の高い監査を行うため、2003年の移行当初より委員全員を社外取締役としている。さらに、監査業務をサポートするため、社内の業務執行部門から独立した「グループ経営監査室」を設置。担当者は執行役へのヒアリング等を通じて情報収集を行うほか、外部の会計監査人とも連携して監査委員会の職務を補助している。担当者の人事異動においては、監査委員会の同意を必要とすることによって不当な扱いを受けることを防止。これらにより、監査の実効性を担保している。さらに、2009年からは取締役会の過半数を社外取締役が構成する体制とし、統治機能の強化を図っている。

イオンのコーポレートガバナンス体制



牽制機能の発揮に加え、その知見や客観性に基づく意見を取り入れることで、経営に関するより活発な議論と適切な判断を可能にするためだ。

幅広い分野から専門的な知見を有する方を社外取締役としてお招きし、イオンの理念やグループ経営への理解を深めていただくべく、戦略・財務などの情報共有はもちろん、店舗視察、植樹などイオンのさまざまな活動に参加いただくこともある。

また、本年からは、グループの方向性を決める中期経営計画の策定において、初期段階から関与していただくことに。取締役会とは別に検討会を設け、社内の執行責任者と議論を重ねている。

多様な経験・知見を有する社外取締役とともに、計画から実行、結果の評価、改善というPDCAサイクルを回していく。これにより、企業統治体制の有効性を高め、基本理念に基づく透明かつ持続性と安定性を兼ね備えた経営を実践し、お客さまを原点とする絶えざる革新に挑戦していく。

独自の コーポレートガバナンス



1. 年中無休で営業する「イオン銀行」の
インスタプランチ
2. リカー売場にバルを併設
(イオンスタイル御堂山駅前)



ストアプランチ（営業所）を設置。業界の慣例を覆し、年中無休、夜9時までの営業とするなど、仕事帰りや買物の際に気軽に立ち寄りいただける。さらに、小売をはじめとするグループ企業と連携したサービスの提供によりお客さまの支持を獲得し、口座数49.3万、預金残高2兆1,538億円（2015年度末現在）と業容を拡大している。

地域エコシステム

「エコシステム」とは「生態系」を意味する言葉。イオンは、「地域」という「生態系」のなかで、行政、企業など、「地域をよくしたい」という共通の志を持つメンバーと一体となり、地域発展の新しい枠組みとして「地域エコシステム」の構築を目指す。デジタル時代における地域の皆さまの「期待」に応え、「負」を解消するため、①デジタル化（最新鋭のIT技術によるストレスフリーな体験・生活）②モビリティ（地域内の交通、移動の進化）③ヘルス&ウェルネス（身も心も豊かにくらしをまわす）④バリュー（地域経済・価値の拡大と還流）を柱とする新しい体験を提供すべく、本年5月、千葉市を第1弾展開エリアとして実証実験をスタート。



「ドローン」を使った宅配の実証実験を開始

そしていま挑戦しているのが、既成概念を打ち破る新たな小売業態の創造だ。少子高齢化や女性の社会進出、Eコマースの進展など社会環境が大きく変化するなか、総合スーパー（GMS）事業では、従来のGMSの概念を切り捨て、まったく新しい新業態、「イオンスタイル」の確立を目指している。徹底的なマーケティングのもと、お客さまにとって本当に価値ある商品を、新しい売り方、これまでにはないサービスで提供する。こうした取り組みはグループ内にとどまらず、パートナー企業、地域行政などを巻き

込みながら広がりを見せている。それが本年千葉市で始まった「地域エコシステム」の取り組みだ。お客さまの新しい価値観にお応えするのはもちろん、最新技術の活用、同システム参加メンバーとの連携を通じて、お客さまの期待を超える体験と、より豊かな暮らしをお届けするべく今日も挑戦を続けている。「コーポレートガバナンス基本方針」策定を機に自らの存在意義とあるべき姿を再確認したイオン。これからもグループ一丸となって革新への挑戦を続けることで、企業価値の最大化、「お客さま満足」を追求していく。

Action

——「コーポレートガバナンス基本方針」においてイオンは、お客さま、そしてステークホルダーとの対話を実践するとともに、従業員の多様な価値観をいかした革新ある経営を実現すると表明している。

多様な価値観を企業成長へつなげる
イオンは、お客さま、そして地域の方々や取引先、株主、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーとの対話を重視。持続的な成長には、経営に多様な意見を取り入れることが必要であるとの考えのもと、透明性の高い情報提供と建設的な対話に努めている。なかでも、イオンの理念の中心であるお客さまの声を受け止め、経営に反映していくには、日々お客さまと接する従業員が「お客さま第二」で行動することが不可欠となる。そこで、業務における従業員の行動指針として2003年に「イオン行動規範」を制定。毎年継続的に実施する研修等を通じて、本規範の浸透・定着に取り組む。昨年の研修受講者は約37万1,000人。ケーススタディやディスカッションを通じて倫理観の向上とイオンの価値観の共有を図っている。同時に従業員を企業の大切な資産と位置づけ、一人

新たな価値の提供に挑戦

ひとりがいっきとその能力を発揮できる環境づくりに向け、「ダイバーシティ経営」を推進。多様な価値観を持った従業員の活躍が企業成長の原動力と考えているからだ。2013年5月には、「日本一女性が働きやすく、活躍できる会社。日本一女性が働きたい会社」となることを目指し、2020年までに全管理職の50%を女性とすることを宣言。グループCEO直轄組織の「ダイバーシティ推進室」を中心に、ダイバーシティが生み出す従業員とその家族、お客さま、会社の満足度を表す「ダイ満足」という合言葉のもとグループ各社に推進責任者を置き、グループ一体となって取り組んでいる。

革新を続け、お客さまに新しい価値を提案する

お客さまの生活スタイルやニーズが大きく変化するなか「お客さま満足」を実現し続けるため、イオンは現状にとどまることなく革新への挑戦を続けている。例えば、商業と金融業の融合した小売業発の銀行として営業を開始した「イオン銀行」。「親しみやすく、便利で、わかりやすい銀行」を目指し、イオンのショッピングモールなどにイン

イオン行動規範

イオンの基本理念を共有し、日々の業務で表現していくための基本的な考え方、判断基準を示した。2003年の制定以来、同規範の浸透に向けた研修の実施とともに従業員の意識調査を継続。集計・分析結果をグループ内で共有し、より効果の高い研修プログラムの策定などに活用している。



「行動規範研修」で倫理観や価値観を共有

AEON SUSTAINABLE ACTIVITIES

サステナブル(持続可能)な社会を目指して。地域の皆さまとともに、さまざまな活動を続けています。

2016年
1月~3月

環境保全

イオン環境財団設立25周年を記念して講演会を開催

3月9日、(公財)イオン環境財団は、設立25周年記念講演会を開催。「環境と健康—宇宙からの貢献」をテーマに、国際宇宙航行連盟会長の樋口清司氏と東京理科大学副学長で医学博士・宇宙飛行士の向井千秋氏に講演をしていただきました。同財団は、1990年の設立以来、日本および世界各地での植樹をはじめ、環境保全活動に取り組む団体への助成や生物多様性アワードの顕彰、グローバルな視野を持ち環境分野で活躍できる人材の育成など、さまざまな活動を展開しています。



「環境と健康—宇宙からの貢献」をテーマに講演会を開催

愛知県岡崎市に桜の苗木1,000本を寄贈

(公財)イオン環境財団は、愛知県岡崎市の市制100周年記念事業「岡崎さくら100年プロジェクト」に3年間で1,000本の苗木を寄贈します。同市は50年前、イオンの前身のひとつである岡田屋が、地域に憩いの場ができるようにと出店時に1,000本の桜を寄贈した地。イオンの植樹活動の原点ともいえる取り組みとなった同市の桜が次代に引き継がれ、将来にわたり市民の皆さまに愛されることを願い、3月12日に記念植樹を実施しました。



桜が植えられた伊賀川堤は市民の憩いの場に

社会貢献

カンボジアで「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」スタート

2月11日、カンボジアで「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」がスタートしました。毎月11日の「イオン・デー」に発行される黄色いレシートを、地域のボランティア団体の名前が書かれたボックスに投函していただくと、レシート合計金額の1%相当の品物をイオンから各団体に寄贈するというもの。2001年に日本で始まった同キャンペーンは、買物を通じて社会貢献できる取り組みとして、現在中国、タイそしてカンボジアへと広がっています。



イオンノンペン店でスタート



つなげよう、ふるさとのチカラ

東日本大震災から5年。「復興」から「成長・創生」へ。

イオンは「にぎわい」をテーマに、笑顔があふれる未来に向けて動き始めました。

東北を起点に日本各地、世界各国の皆さまと手をたずさえ、さまざまな取り組みを行っています。

広野町の公設商業施設に「イオン広野店」オープン

3月5日、福島県双葉郡広野町の公設商業施設「ひろのてらす」に「イオン広野店」を開店。出店を通じ、地域の皆さまの日々の生活の利便性向上と雇用機会の創出につなげ、安心して働き、くらす環境の実現に貢献します。



オープン初日から大勢の地元のお客さまが来店

東北応援「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」を展開

東北の子どもたちを支援する、「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」を3月9日~11日の3日間に拡大して展開。本年は新たに「ミニストップ」などが加わり、過去最大となる約4,700店舗で実施しました。



イオンチアーズクラブの子どもたちが書いた東北応援メッセージを掲示

鯛の姿焼き

【一生を添い遂げられるように】

結婚式の定番料理である「鯛の姿焼き」。鯛は神事における献魚であるとともに、喜ばしい状況を表す言葉「めでたい」との語呂合わせから祝事で供されるようになった。また、一生をつがいで過ごす鯛に、夫婦円満への願いが込められていると言う。



JAPAN

北京ダック

【宮廷料理由来の祝宴の華】

「北京ダック」は、15世紀、明の第3代皇帝・永楽帝の時代に宮廷料理に加わったと言う。餡色に焼いたアヒルの皮を、小麦粉でつくった薄餅(パオピン)で包んで食べる。アヒルが多産であることから、子孫繁栄の縁起物として結婚式でもふるまうようになった。



CHINA

美味礼賛

食は、健やかな日々をつなぐ糧であり、各国の風土や価値観を物語る文化でもある。そして、おいしい食のあるところには、人々の笑顔があふれている。今号では、そんな笑顔をつくり出す日本・中国・ASEANの「婚礼でふるまう食」に美味礼賛。

INDONESIA



ナシトウンペン

【畏敬の念や希望を表す一皿】

ジャワ島に伝わる神々への捧げものガルーツの婚礼料理「ナシトウンペン」。ココナッツミルクとターメリックを使い、幸運や繁栄の意味を持つ黄色に炊き上げた米を、神聖な山に見立てた円錐形に盛り付ける。神々への畏敬の念や将来への希望が表現されている。

▶ GMSから「イオンスタイル」への転換、商品改革を推進

イオンリテール㈱では、地域密着経営の深耕に向け、各地域カンパニーへの権限委譲により現場力をいっそう強化。新たな組織体制のもと、革新性の高い商品の開発や商品の価値を訴求する販促企画の展開、および新業態「イオンスタイル」への転換等を通じ、競争力の強化と収益性の改善を図りました。

▶ 都市部でのSM事業を強化

2015年3月に始動したユニイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス㈱は日本におけるNo.1のSMチェーン確立を目指し、傘下の㈱マルエツ・㈱カスミ、マックスバリュ関東㈱の3社による共同調達や共同販促の推進、後方機能の集約等を通じた統合シナジー創出に取り組みました。㈱ダイエーは、食品に特化するとともに首都圏・京阪神地域への展開地域集中を図るべく、北海道・九州・中部エリアのGMS等59店舗をグループ各社へ移管。「都市型SM」や都市型戦略業態「フードスタイルストア」の開発・展開を進めました。



新業態の開発・展開
(フードスタイルストア
「ダイエー神戸三宮店」)

▶ ドラッグストアを再編、店舗の利便性を強化

ウエルシアホールディングス㈱が、タキヤ㈱、シミズ薬品㈱および、㈱CFSコーポレーションを完全子会社化。商品政策や物流拠点、POSシステム、販促施策などの統合に向けた準備を推進しました。また、利便性向上に向け、需要が高まる調剤薬局の併設や、24時間営業店舗の導入等を進めました。



ドラッグストアを再編
(ウエルシア足立西新井店)

▶ ASEANで新規市場を開拓、事業基盤を強化

インドネシアの首都ジャカルタ西部に位置するBSD地区に、同国におけるイオン1号店「イオンモール BSD CITY」、タイのチョンブリ県には初の自社開発コミュニティモール「イオンシラチャ SC」をオープンしました。ベトナムでは、首都ハノイに同国3号店「イオンモール Long Bien」を開設するとともに、現地のSM企業2社との資本・業務提携に基づき、事業展開を加速。経営基盤の強化や、新たなライフスタイルの提案による潜在需要の喚起により収益力向上に努めました。

決算概要

2016年2月期

営業収益、4期連続過去最高を更新 日本の小売業で初めて8兆円突破



イオンは、「イオングループ中期経営計画（2014～2016年度）」のもと、グループ共通戦略の「アジア」「都市」「シニア」「デジタル」の4つの成長領域へのシフト加速と「商品本位の改革」に対する経営資源の重点的な配分を推進。同時に、お客さまのニーズの多様化や業態の垣根を越えた競争など、日々変化する消費環境への対応を強化するべく、「事業会社の自律的経営」「地域密着経営の深耕」「グループ重点課題の推進」を柱とした大規模な組織改革を実施しました。こうした取り組みにより全事業セグメントで増収を果たし、4期連続で営業収益が過去最高を更新、日本の小売業初となる8兆円を突破しました。

1. GMS改革を推進(イオンスタイル四條畷)
2. ASC認証を取得した「トップバリュ グリーンアイ 生アトランティックサーモン」
3. インドネシア1号店を開業(イオンモール BSD CITY)

次期の見通し

Outlook for the Fiscal Year ending February 28, 2017

グループ総合力をベースに、増収増益を目指す

2017年2月期は、グループの経営管理体制強化に向け、期首にイオン㈱ならびに連結子会社であるイオンリテール㈱、イオン九州㈱、㈱ダイエーおよびイオンマーケット㈱を中心とする組織改革を実施。競争力ある事業・企業が有機的に結合することで高いシナジーを創出しながら、中期経営計画に基づくグループ共通戦略の「4シフト」や諸改革を深化・加速し、いっそうの業績向上と2020年に向けたグループ成長を目指します。

連結業績予想

	単位：億円	
	2017年2月期	前期比
営業収益	84,000	102.7%
GMS事業	30,605	107.8%
SM・DS事業	29,006	95.4%
小型店事業	3,886	103.1%
ドラッグ・ファーマシー事業	6,300	106.4%
総合金融事業	3,930	110.0%
ディベロッパー事業	3,159	111.0%
サービス・専門店事業	7,904	106.6%
国際事業	4,433	104.0%
営業利益	1,900	107.4%
経常利益	1,850	103.0%
当期純利益	100	166.4%

通期業績

単位：億円／(前期比)			
営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
81,767 (115.5%)	1,769 (125.2%)	1,796 (117.8%)	60 (14.3%)

事業別業績 ※1

事業名	単位：億円			
	営業収益	前期比	営業利益	前期比
GMS事業	28,382	105.9%	93	80.9%
SM・DS事業	30,532	120.9%	211	—
小型店事業	3,769	121.5%	12	70.6%
ドラッグ・ファーマシー事業	5,923	231.7%	185	264.7%
総合金融事業	3,572	108.3%	550	103.7%
ディベロッパー事業	2,721	111.2%	450	106.5%
サービス・専門店事業	7,412	105.2%	263	107.0%
国際事業	4,264	112.9%	-24	—
連結合計 ※2	81,767	115.5%	1,769	125.2%

※1 当期の会計方針および表示に合わせて過年度実績を修正し、前期比を算出しています。
※2 連結合計には、各事業の合計のほか、その他事業の実績および調整額が含まれています。

3/1 四国エリア初の直営農場をオープン



イオンアグリ創造(株)は徳島県阿波市と「農業参加に関する協定」を締結。生産・販売の両面から、同市の農業の活性化に取り組みます。

4月1日には、四国エリアで初、日本で21カ所目となるイオン直営農場「イオン徳島あわ農場」をオープンしました。

2/24 イオンの環境・社会報告書が「環境報告大賞(環境大臣賞)」を受賞



「イオン環境・社会報告書2015 (web/pdf版)」
「イオンの環境・社会への取り組み2015(冊子版)」が環境省主催「第19回環境コミュニケーション大賞」の環境報告書部門で最高位の「環境報告大賞(環境大臣賞)」を受賞。「サステナブル(持続可能)経営」を推進するグループ一体となった取り組みを紹介しています。

〈報告書はHPからご覧いただけます〉
<http://www.aeon.info/environment/report/>



「イオン環境・社会報告書 2015」 「イオンの環境・社会への取り組み2015」

イオンの電子マネー「WAON」



2月12日発行
「三原うきしろ WAON」
3月1日発行
「小松カブッキー WAON」
3月8日発行
「始良きんこう WAON」
3月12日発行
「しまなみ海道 WAON」

年間利用金額
2兆円を突破!

日本のIC型電子マネーで初 (2015年3月～2016年2月)

累計発行枚数
約5,670万枚
(2016年3月末現在)

ベトナム・ホーチミン市の
「イオンモール タンフーセラン」



シラチャ市との覚書締結に基づき「シラチャ市物産展」を開催
(マックスバリュ イオンシラチャ ショッピングセンター店)



3/29 イオン(株)がホーチミン市と投資及び事業推進に関する包括的覚書を締結



イオン(株)は、ベトナムのホーチミン市政府と「ホーチミン市における投資及び事業推進に関する包括的覚書」を締結。2014年にイオンのベトナムにおける1号店を出店した同市では、7月に4号店の開業を予定しています。市政府との連携のもと、グループ一体となった事業展開を通じて同市の経済活性化と地域のいっそうの発展に取り組みます。

3/11 イオンタイランドがシラチャ市と「地域活性化推進協力覚書」を締結



AEON (Thailand) CO., LTD. (イオンタイランド) は、タイのシラチャ市と「地域活性化推進協力覚書」を締結。本覚書に基づき、マックスバリュ イオンシラチャショッピングセンター店で3月11日から17日まで「シラチャ市物産展」を開催。同市産品の販路拡大を通じた産業振興や、環境保全活動など、市とよりいっそう緊密に連携し、地域活性化に取り組みます。

2/12 グループをあげて「伊勢志摩サミット」開催地の三重県をサポート



「伊勢志摩サミット」の成功に向けて「伊勢志摩サミット三重県民会議」とその開催地・三重県をグループ一丸となって応援しています。同県はイオンの前身のひとつである岡田屋創業の地。2月12日には、同県で事業展開するグループ企業8社から同会議に5,000万円を贈呈。イオンの電子マネー「WAON」の活用や世界各国の店舗での物産展の開催などを通じ、地域の魅力を継続的に発信します。



「伊勢志摩サミット三重県民会議」に寄付金を贈呈



三重県の魅力を香港で発信(イオンコンヒル店)



羽田空港での緊急支援物資の輸送演習

3/4 JALと緊急物資輸送の覚書を締結



イオン(株)は日本航空(株)(JAL)と「緊急物資の輸送に関する覚書」を締結しました。航空会社と小売業間の同覚書締結は日本国内初。3月7日には、イオンの物流センターからの物資を、羽田空港を経由し徳島空港に輸送する実地演習を行いました。

※4月に発生した「平成28年熊本地震」に際し、同覚書に基づき、緊急避難用大型テント「ハルーンシェルター」や支援物資などを空輸しました。

1/18 香港で日本の地域の魅力を伝えるイベントを開催



AEON Stores (Hong Kong) Co., Limited は1月18日から24日、イオンコンヒル店で、「三重県観光物産展」を開催。特産品の販売に加え、観光PRブースを設置し、5月のサミット開催地である同県の魅力を発信しました。また1月29日から2月3日には、香港の「イオン」全13店舗で、熊本県産の世界最大級の柑橘「晚白柚」を紹介しました。

三重県の魅力を香港で発信(イオンコンヒル店)



2月9日、カレーとして日本で初めて香味カプセルをつけた「トップバリュ グランカレー 欧風」「トップバリュ グランカレー 印度風」を発売。専門店のようなスパイス香るおいさを家庭で手軽に味わえます。



香味カプセル

3/1 イオン不動産サービス(株)を設立、出店用地情報を集約する窓口



イオン(株)とイオンタウン(株)は、グループ約50社の出店用地情報の代表窓口として、イオン不動産サービス(株)を設立しました。土地・建物のオーナーの方々からの情報を集約し、グループ各社の出店調整を実施。各地域の消費環境に最適な業種業態・店舗をスピーディに提案していきます。

グループ企業一覧

太字は株式公開企業 ○は持分法適用関連会社 ●は友好提携会社

【純粋持株会社】

イオン株

【GMS（総合スーパー）事業】

イオンテール株

イオン北海道株

株サンデー

イオン九州株

イオンスーパーセンター株

イオンバイク株

イオンベーカーリー株

イオンリカー株

イオン琉球株

株エムエス青果センター

清水商事株

しみずスタッフ株

清水配送株

トップバリュコレクション株

株ボンベルタ

○株U-any

【SM（スーパーマーケット）・DS（ディスカウントストア）事業】

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株

マックスバリュ西日本株

マックスバリュ東北株

マックスバリュ東海株

マックスバリュ中部株

マックスバリュ北海道株

マックスバリュ九州株

○株いなげや

○株ベルク

○株ワンダーコーポレーション

アコレ株

株アルティフーズ

イオンビッグ株

イオンマーケット株

株オレンジフードコート

株鹿児島サンライズファーム

株カスミ

株カスミグリーン

株カスミトラベル

株クリエイト

株協栄エイアンドアイ

株光洋

株山陽マルナカ

株食品品質管理センター

株タイエー

株タイエースペースクリエイト

株中合

株日本流通リース

株ビッグ・エー

株ビッグ・エー関西

株ボンテ

マックスバリュ関東株

マックスバリュ長野株

マックスバリュ北陸株

マックスバリュ南東北株

株マルエツ

株マルエツ開発

株マルエツフレッシュフーズ

株マルナカ

株マノ

株レッドキャベツ

株ロジワン

株ロベリア

株ローズコーポレーション

株OPA

丸悦（香港）有限公司

丸悦（无锡）商贸有限公司

永旺美思佰乐（广州）商业有限公司

永旺美思佰乐（江苏）商业有限公司

永旺美思佰乐（青岛）商业有限公司

○株セイブ

○株テンダイ

○株日本流通未来教育センター

○株ワンダーネット

【小型店事業】

ミニストップ株

オリジン東秀株

ネットワークサービス株

まいばすけっと株

MINISTOP KOREA CO., LTD.

MINISTOP VIETNAM COMPANY LIMITED

青岛迷你岛便利店有限公司

○ROBINSONS CONVENIENCE STORES, INC.

【ドラッグ・ファーマシー事業】

ウエルシアホールディングス株

○株メディカルー光

●株ツルハホールディングス

●株クスリのアオキ

ウエルシア介護サービス株

ウエルシア薬局株

シミズ薬品株

株CFSコーポレーション

联华每日鈴商业（上海）有限公司

○株ウェルバーク

○株ザグザグ

【総合金融事業】

イオンフィナンシャルサービス株

AEON 信貨財務（アジア）有限公司

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC.

AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD

○イオンリート投資法人

株イオン銀行

イオンクレジットサービス株

イオン少額短期保険株

イオン住宅ローンサービス株

イオンプロダクトファイナンス株

イオン保険サービス株

イオン・リートマネジメント株

エー・シー・エス債権管理回収株

フレリカポケットマーケティング株

ACS リース株

ACS CAPITAL CORPORATION LTD.

AEON Insurance Service (Thailand) Co., Ltd.

ACS SERVICING(THAILAND)CO.,LTD.

ACS TRADING VIETNAM CO.,LTD.

AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED

AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.

AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS (PHILIPPINES) INC.

AEON Leasing Service (Lao) Company Limited

AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PUBLIC LIMITED COMPANY

AEON MICROFINANCE (MYANMAR) CO.,LTD.

ATS Rabbit Special Purpose Vehicle Company Limited

PT.AEON CREDIT SERVICE INDONESIA

沈阳金融商贸开发区永旺小额贷款有限责任公司

深圳市永旺小额贷款有限公司

台湾永旺財務服務股份有限公司

台湾永旺信用卡股份有限公司

天津永旺小额贷款有限公司

永旺保險顧問（香港）有限公司

永旺金融服務（香港）有限公司

永旺信用担保（中国）有限公司

永旺資訊服務（深圳）有限公司

【ディベロッパー事業】

イオンモール株

イオンタウン株

AEON MALL HIMLAM CO., LTD.

AEON MALL VIETNAM CO., LTD.

AEON MALL (CAMBODIA) CO., LTD.

PT. AEON MALL INDONESIA

PT. AMSL DELTA MAS

PT. AMSL INDONESIA

永旺夢楽城経开（武汉）商业管理有限公司

永旺夢楽城苏南（苏州）商业管理有限公司

永旺夢楽城优雅（北京）商业管理有限公司

永旺夢楽城优雅（天津）商业管理有限公司

永旺夢楽城（广东）商业管理有限公司

永旺夢楽城（广州白云）商业管理有限公司

永旺夢楽城（湖北）商业管理有限公司

永旺夢楽城（江苏）商业管理有限公司

永旺夢楽城（三河）商业管理有限公司

永旺夢楽城（苏州）商业管理有限公司

永旺夢楽城（天津）商业管理有限公司

永旺夢楽城（中国）商业管理有限公司

永旺夢楽城（中国）投资有限公司

永旺夢楽城（浙江）商业管理有限公司

永旺夢楽城（武汉）商业管理有限公司

○L.A.Style株

【サービス・専門店事業】

〈サービス事業〉

イオンディライト株

株イオンファンタジー

株ツヴァイ

株イオンイーハート

イオンエンターテイメント株

イオンカルチャー株

イオンコンパス株

イオンディライトアカデミー株

イオンディライトセキュリティ株

イオンディライトセレス株

イオンライフ株

エイ・ジー・サービス株

株カジタク

環境整備株

関東エンジニアリング株

株ジェネラル・サービスーズ

株ドゥサービス

株白青春

リフォームスタジオ株

Aライフサポート株

FMSソリューション株

AEON DELIGHT (MALAYSIA) SDN.BHD.

AEON DELIGHT (VIETNAM) CO., LTD.

AEON Fantasy Group Philippines,INC.

AEON Fantasy Holdings (Thailand) Co.,Ltd.

AEON FANTASY (MALAYSIA) SDN.BHD.

AEON Fantasy (Thailand) Co.,Ltd.

J-Horizons Travel (M) Services Sdn. Bhd.

PT AEON FANTASY INDONESIA

苏州日富电梯设备工程有限公司

苏州上品洗漆服务有限公司

苏州仲联物业管理有限公司

永旺幻想（中国）儿童游乐有限公司

永旺一心餐饮管理（青岛）有限公司

永旺永乐（江苏）物业服务有限公司

永旺永乐（中国）物业服务有限公司

永旺永乐泰达（天津）物业服务有限公司

武汉小竹物业管理服务有限公司

〈専門店事業〉

株ジーフット

株コックス

○株タカキュー

アビリティーズジャスコ株

株イオンフォレスト

イオンベット株

株イオンボディ

クレアーズ日本株

コスメメウ株

タルボットジャパン株

ブランジェス株

株未来屋書店

株メガスポーツ

メガベトロ株

ローラアシュレイジャパン株

AT ジャパン株

R.O.U株

美嘉（上海）商贸有限公司

羅蘭愛思亞洲有限公司

新脚步（北京）商贸有限公司

台湾洛拉股份有限公司

泰波姿（上海）商贸有限公司

永娃（北京）宠物用品有限公司

【デジタル事業】

イオンリンク株

【国際事業】

〈中国〉

永旺（中国）投资有限公司

永旺（香港）百貨有限公司

广东永旺天河城商业有限公司

青岛永旺东泰商业有限公司

永旺华南商业有限公司

永旺华东（苏州）商业有限公司

永旺（湖北）商业有限公司

永旺商业有限公司

〈ASEAN〉

AEON ASIA SDN. BHD.

AEON CO. (M) BHD.

AEON BIG (M) SDN. BHD.

AEON INDEX LIVING SDN. BHD.

AEON VIETNAM Co., LTD

AEON (CAMBODIA) Co.,Ltd.

AEON(Thailand) CO., LTD.

DONG HUNG INVESTMENT DEVELOPMENT CONSULTANCY JOINT STOCK COMPANY LIMITED

PT.AEON INDONESIA

○FIRST VIETNAM INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY

【機能会社等】

○株やまや

イオンアイビス株

イオンアグリ創造株

イオングローバルSCM株

イオントップバリュ株

イオンフードサプライ株

イオンマーケティング株

コルドンヴェール株

株生活品質科学研究所

AEON GLOBAL SCM SDN.BHD.

AEON TOPVALU MALAYSIA SDN.BHD.

AEON TOPVALU (HONG KONG) CO., LIMITED

AEON TOPVALU (THAILAND) CO.,LTD.

AEON 信息系统集成（杭州）有限公司

Tasmania Feedlot Pty. Ltd.

永旺環球（北京）国际货运代理有限公司

永旺特慧優国际貿易（上海）有限公司

○イオンデモンストラーションサービス南

■（公財）イオンワンパーセントクラブ

■（公財）イオン環境財団

■（公財）岡田文化財団