

OUR STRATEGY





イオンの戦略

トップメッセージ	24
CFOメッセージ	26
イオングループ中期経営計画 (2017年度～2019年度)	28
中期経営計画の初年度	32
イオンリテールとダイエーの収益構造改革を完遂	
イオンの商品に対する考え方	38
コーポレート・ガバナンス	40

お客さまの幸福感を追求する、 真のグローバルリテイラーへ

取締役 代表執行役社長／グループCEO
岡田 元也

イオンは、前身のひとつである岡田屋の創業から260年、そして小売業の近代化を目指して誕生したジャスコ(株)の設立50周年を目前に控えています。これら節目を前に、このたびイオンとして初の統合報告書を発刊する運びとなりました。

イオンの理念の原点、「お客さま第一」を追求

私たちはいつの時代も、「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」というゆるぎない基本理念のもと、「お客さま第一」の姿勢を貫いてきました。時代のニーズや環境変化に合わせ、リスクを恐れることなく挑戦する、この変革への挑戦こそ創業より受け継いできたイオンの企業風土です。

飛躍的な成長に向けて、絶えず革新を続ける

今、世界では地政学的なリスクや人口動態の変化、さらにはITをはじめとする技術革新により、これまでの常識では考えられなかったようなスピードで、非常に大きな環境変化が生じています。こうした変化によりお客さまにおいても、単なる物質的な充足にとどまらず、

精神的な心の満足に価値を見出すようになるなど、小売業を取り巻く経営環境も激変しています。この激動の時代だからこそ、私たちは数年先ではなく、より長期的な視点に立ったグループ経営の在り方を考えなければなりません。将来起こりうるさまざまな変化を予測し、過去の成功体験を打ち破り、真に生活者の“幸福感”を実現するグループへとトランスフォーム(変容)していきます。それぞれの地域・事業におけるNo.1企業の集合体へと革新を図ることで、イオンは2025年には世界の小売業トップ10として、名実ともにグローバルリテイラーとなることを目指します。

グループの成長と社会の発展の両立を目指す 「サステナブル経営」

「心身ともに健やかでありたい」「地域に根ざして心穏やかにくらしたい」というニーズが高まる一方、地域社会に目を転じると環境破壊や、労働者不足の問題、経済的な地域格差など、さまざまな課題を抱えており、課題解決に向け企業の果たす役割の重要性はますます高まっています。こうしたお客さまや地域社会が抱く期待に応えるべく、イオンはこれまでも地球規模の課題



解決に向けグループ一体となって取り組んできました。イオンは21世紀を見据え、1989年、イオングループ1%クラブ^{※1}を、翌1990年にはイオングループ環境財団^{※2}を設立。長期的な視点に立ち、企業市民として環境・社会貢献活動に取り組み、今日に至るまで継続しています。

さらに、農産物や水産物など生き物の恵みなしには事業活動は成り立たないとの認識のもと、生態系を健全に守る取り組みについても、イオンは業界に先駆けて率先して取り組んできました。2010年に「イオン生物多様性方針」を策定し、自然の恵みや資源を守り、維持すべく、生態系の保全にさまざまな形で取り組むことを発表。2011年には「イオンサステナビリティ基本方針」を策定、その取り組みを一層強化すべく本年4月には「イオン持続可能な調達方針」と目標を発表し、自然・生態系・社会と調和がとれ、持続可能で国際的な基準に則った調達を行うことを表明しています。

一方、私たちの重要な資産である従業員にとっても、またお取引先さまも含めたすべてのステークホルダーにとっても、「健康」であることは幸福を追求するうえでの大前提であると考えています。そこでイオン(株)は、2004年、日本の小売業として初めて、国連の「グローバル・

コンパクト」への参加を表明。「イオンサプライヤー CoC」の制定や人権や労働環境に関する国際的な認証規格「SA8000」の取得を進めるなど、活動の輪を広げています。

心の豊かさ、心身の健やかさの実現に向けた、ヘルス&ウェルネスの取り組み

地球の未来は、私たち一人ひとりの意志とアクションにかかっています。心身の健やかさや心の豊かさといった「ヘルス&ウェルネス」の概念は、今や私たちに欠かせない要素であり、「健康」なくして幸福感の実現は成し遂げられません。お客さまのいのちとくらしを守ることがイオンの責務であるというゆるぎない決意のもと、イオンはこの「ヘルス&ウェルネス」領域におけるリーディングカンパニーとして、生活文化の提案をはじめとする新たな価値創造を追求します。

そして、企業の成長と社会の発展の両輪を同時に達成しながら、長期的、持続的な視野に立ち、豊かな未来の創造に全力で取り組んでいきます。

※1 現 公益財団法人イオンワンパーセントクラブ

※2 現 公益財団法人イオン環境財団

革新的な財務戦略を実施し、
グループのさらなる成長を目指します。

取締役 執行役副社長
財務・経営管理担当
山下 昭典



前例のない新しい挑戦を続けてきた イオンの革新的なDNAを次世代につなげる

イオンでは、企業価値の向上に向けて中長期的な視野を持ち、資産と負債のバランスを取りながら利益を生む体質を構築することを財務戦略の根幹としています。他社にはないイオンの財務戦略の大きな特徴としては、「大黒柱に車をつけよ」という岡田屋(イオンの前身企業のひとつ)の家訓がDNAとして脈々と受け継がれていることが挙げられます。店の屋台骨を支える大黒柱に車をつけるがごとく、時代やお客さまの変化に応じて革新を続ける。この思想をベースにしてきたからこそ、成長に向けた資金調達戦略、不動産戦略、資金決済において、日本初・業界初といった、前例のない財務上の取り組みを数多く実績として残してくることができたと捉えています。

資金決済の取り組みとしては、クレジット取引、ファームバンキングなど、常に業界に先駆けたモデルを取り入れてきました。今では一般的となりましたが、企業と銀行間を通信回線で結び各種データの処理を行うファームバンキングは、イオンが流通業界で初めて導入したものであり、公共料金の自動引き落としも業界に先駆けて導入するなど、イオンは資金決済業務の効率を飛躍的

に改善しました。また、資金調達においても、1974年の株式上場以来、その時々における財務規律に合致した調達方法を自ら開発してきました。2005年には20年債を起債し、2006年には、日本の事業会社としては初めて、償還期間が50年の超長期となるハイブリッド債を発行しました。この起債以降も、証券会社とともにイオン独自の調達手法に取り組んできており、ハイブリッド市場をつくってきたのは私たちイオンであるという自負を持っています。さらに2000年、SPC(特別目的会社)を活用した開発型証券化による新規出店を行ったのも日本初の試みでした。

このような新しい価値を生み出すDNAを私たちは受け継いでおり、私たちは絶えず挑戦と革新の試みを続けています。そして、このDNAを残し、次代の成長につなげていくことも私のミッションのひとつと考えています。

店舗開発と財務戦略の一体化によって 成長を生み出す

資産と負債のバランスを取りながら利益を生む体質を構築するという、イオンの基本的財務戦略(具体的には、小売を中心とするイオンにおいて、在庫の回転とキャッシュ

の回転、すなわち、回転差資金を基準にしながら、不動産などの有形固定資産と固定負債のバランスをとって、成長戦略に資するという財務戦略)において、不動産戦略や投資戦略は重要な役割を担っています。財務規律を維持しながら、成長に向けた出店を維持していくため、イオンでは店舗開発と財務戦略が表裏一体となった活動を行い、開発部門と財務部門は常に密接かつ連携的なコミュニケーションを図っています。

店舗の出店方式は、土地も建物も自己資金、土地は借地で建物は自己資金、土地も建物もオールリースといった3つに分かれます。イオンでは、古くから出店する地域・市場の特性に合わせて、この3タイプのバランスを開発案件ごとに精査・検討しながら、全体のキャッシュマネジメントを実践してきました。現在では、イオンモールがディベロッパー機能を主に担っていますが、基本的な考え方は以前と同様です。2013年には、イオンリート投資法人が上場し、イオングループの資金調達手段の多様化を実現することができました。これにより、物件の価値を向上させる活性化投資を計画的に行い、長期的に店舗の競争力を高める仕組みも構築できたと考えています。

さらなる成長に向けてグループのガバナンスを強化

イオンは各エリアの有力企業と合併(M&A)を重ねることで成長してきましたが、合併で大切なのは双方のコミュニケーションと価値観の融合、すなわち「心と心の合併」だと考えます。私自身も(株)ヤオハンや(株)マイカルの再生に向けて、先陣を切って取り組んできました。イオン流を押しつけるのではなく、実際にそこで会社を動かす従業員一人ひとりの価値観を尊重し、融合していかなければ、真の意味での合併は成し遂げられません。当時の再生にあたった企業の従業員たちとは、今でも戦友のような絆を感じています。

こうしたさまざまな取り組みを通じて、現在、イオンの事業は多様化し、事業ごとにキャッシュの流れも異なりながら、その展開地域はグローバルに拡大しています。今後、ますます企業グループ全体のガバナンス、モニタリングが重要になっていく中、ホールディングスの財務としては、経営という視点で、事業内容の細部にわたる状況把握が必要です。再生途上にある事業や、ホールディ

ングスの支援が必要な新規設立したばかりの事業への対応を強化し、グループ構造改革を推進します。

そして、これらのガバナンスを維持し、グループ各社の財務戦略を推進していくためには、何より人材の開発・育成が鍵となります。各国・各地の資金需要や規制などにも精通する人材、また各社CFOの育成にも我々は最大限力を注ぎます。

グループガバナンスの強化を通じて 収益基盤の拡充とシナジーの創出を目指す

現在、従前から取り組んできたグループ構造改革により、多様な事業が利益を生み出せる体制が整っています。ホールディングスとしてのガバナンスをさらに強化し、現在取り組んでいるGMS・SM事業の収益構造改革を成功させます。そして、連結当期利益水準を高めると同時に、資産効率の改善により最適な資本構成を実現することでROEの向上を図ります。

グループ全体の収益基盤のさらなる拡充に向け、GMS事業の活性化投資や、SM・ディスカウント事業などの成長事業への投資を強化します。それと同時に、IT・物流基盤などへの投資によりグループシナジーを着実に創出することで、利益拡大に努めていきます。

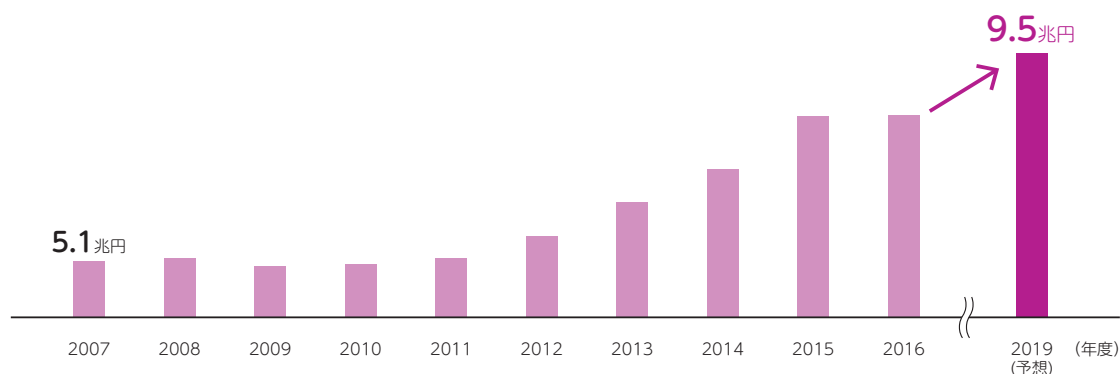
資源の最適配分の考えのもと、成長分野への重点投資配分と投資効率の改善を進めるとともに、グループ内資金の効率化や在庫水準の適切な管理によりキャッシュ・フローを改善し、有利子負債をコントロールすることが重要だと考えています。特に在庫効率については、グループ各社による平均在庫金額、在庫日数の管理強化により回転差資金を改善しキャッシュ・フローを創出します。

株主還元方針については、中長期的な成長による企業価値向上と利益還元のバランスの最適化を図ることを重点政策と位置づけています。株主の皆さまから預かりした資本に対していかに報いるかという視点に立ち、「前年以上を維持しつつ、連結配当性向30%以上」を目標とする配当政策に加え、お買物特典などの株主優待制度による還元策も継続的に実行します。

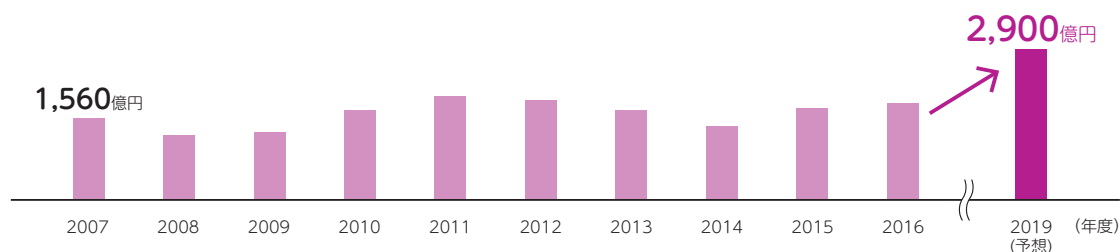
イオングループ中期経営計画 (2017年度～2019年度)

10カ年の推移と中期経営計画最終年度目標数値

営業収益



営業利益



利益成長の軌道回復に向け、
2025年に目指すべき姿から経営計画を再構築していきます。

環境分析と中期経営計画における策定背景

イオンは、2020年以降の環境変化を見据え、将来にわたる持続的な成長を実現すべく、「イオングループ中期経営計画(2017年度～2019年度)」を策定しました。

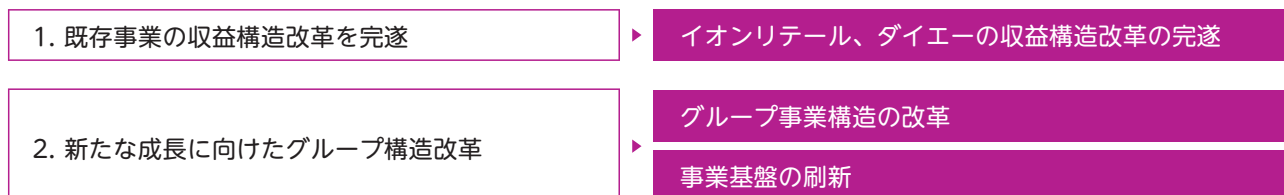
この策定の背景として、業績を振り返ると、過去順調に業容を拡大してきました。前中期経営計画(2014年度～2016年度)の真中の2015年度には、日本の小売業で初めて営業収益8兆円超を達成しました。一方、イオンの各事業を取り巻く経営環境のみならず、全世界がパラダイムシフトの最中にある現在、これに適切に対応し一層の成長機会を見出していく必要があります。新中期経営計画では、事業構造改革を含めた根本的な改革に着手し、テクノロジーの進歩や価値観の多様化により変化するお客さまのご要望に対応できる企業体へと進化することを中核に考えています。

小売業界でも、いくつもの大きな変化が始まってい

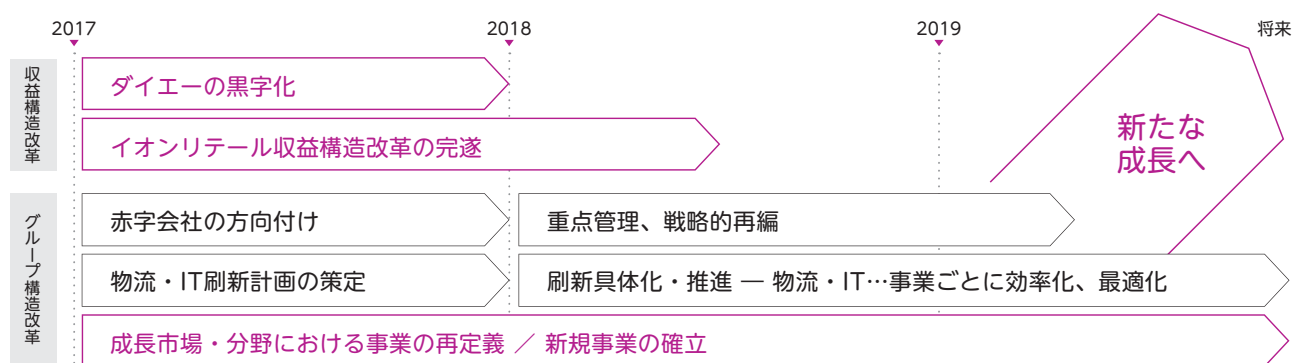
ます。例えば、近年、欧米のディスカウントストアが変化してきています。これまで、余剰商品などを大量に仕入れることによって低価格を実現していましたが、現在では品質は維持しながら余分な機能・装飾を排除したり品種を限ることで低価格を実現しています。所得の高い低いにかかわらずディスカウントストアが利用されるようになっており、こだわり消費と節約消費という二極消費の中で成長性を見出しています。このほか、テクノロジーの飛躍的進化により、実店舗とオンラインショップの境界もなくなりつつあります。

このように社会・経済環境が大きく変化する中、その足元の変化にとらわれるのではなく、目線を少し先に置き、2025年に見出す社会環境、そこに生活する消費者に対し、イオンは企業グループとしてどうあるべきかを検討しなければならないと考えました。つまり、前中期経営計画を引き継ぐ延長線上にある中期経営計画では、今後の中長期的な成長は実現できないと捉えています。

中期経営計画の主要改革



中期経営計画のロードマップ



そこでイオンは、直近の3カ年の計画をいったん公表すると同時に、2025年にどういう姿になりたいのか、いかに差別化を図るべきかをあらためて明確に描く議論を進めていくこととしました。

2017年度～2019年度の3カ年における取り組み

中期経営計画は、2025年に目指す姿へ向けての第1段階として位置づけ、「既存事業の収益構造改革の完遂」と「新たな成長に向けたグループ構造改革」の2つを軸とし、グループ全体の事業構造を大きく進化させ、高い収益を実現できる体質へと変革させていきます。

既存事業の改革においては、イオンリテール(株)ならびに(株)ダイエーの収益改善に力を注ぎます。これまでも、重複事業の再編、共通インフラの相互活用などの実行に伴い、目に見える成果を上げてきましたが、投資効率と収益性の劇的な改善を果たす必要があります。

まず、イオングループの成長においてイオンリテール(株)、(株)ダイエーの収益回復は、第一に解決すべき課題と認識しており、確実に収益構造改革を完遂させます(詳細はP.32～37をご参照ください)。

さらに、新たな成長に向けたグループ構造改革は、この3カ年においてグローバル水準の規模と収益性を有する「真のグローバルリタイラーへの進化」に向けた基盤固めであり、その主要な取り組みとして、グループ事業構造の改革と事業基盤の刷新を行っていきます。

グループ事業構造の改革では、それぞれの地域・事業において、No.1を目指していくことが重要だと認識しています。既存事業の再定義と事業分野の見直しを推進し、グループ企業の統合・分割・再編を一層加速させることで激しい競争を勝ち抜いていける適切な規模を実現し、高収益体質へと生まれ変わります。また、他社にはない独自のプライベートブランド商品の開発により差別化を図るほか、Eコマースの比率を大きく引き上げます。さらに、成長分野での事業を確立

グループ事業構造の改革

それぞれの地域・事業においてNo.1を目指す企業の集合体へと変革

1. 既存事業の再定義・事業分野の見直し
2. グループ企業の統合・分割・再編
3. 地域を軸に規模の優位性と地域密着を両立
4. ディベロッパー、総合金融、ドラッグ・ファーマシー事業のさらなる進化・革新
5. 「エンターテインメント」「ウエルネス」「ヘルスケア」をはじめとするサービス分野・市場における取り組みの強化
6. グループの新たな収益の柱としてのディスカウント事業の確立
7. 赤字企業の戦略的整理・統廃合

すべく、ディスカウント事業を新たな収益の柱として育てていくとともに、消費におけるサービス支出の高まりに応じ、サービス分野・市場における取り組みも強化していきます。消費者の関心がますます高まる「ヘルス&ウエルネス」分野では、未病・予防領域での商品、サービスの拡充に努めます。

「事業基盤の刷新」については、事業別に収益を最大化できるIT・物流・サプライチェーンマネジメント基盤とともに、アジア域内でお客さまが求める商品を自由自在に供給できる体制を構築していく計画です。ITや物流、サプライチェーンは、顧客利便性の向上やコスト面において競争力の源泉として、過去にないほど重要性を増しています。そのため、従来の枠組みからは完全に脱却し、将来の環境変化を見据えたインフラ構築を目指します。IT改革については、「お客さま」「店舗」「商品」「後方支援」「デジタル」「物流」の6項目を改革領域として捉え、AIを活用したシステムを整備するなど、3カ年でグループ成長を支えるIT基盤に

刷新していきます。物流改革については、「調達・在庫」「センター・物流網再編」「センター・店舗オペレーション」「プロセスセンター・カミサリー」の4項目を改革領域とし、それぞれプロジェクトチームを立ち上げ、生産・物流から店舗オペレーションまでのサプライチェーン全体の改革を実行していきます。そのうえで、共通部分においてはグループ共通基盤を整備し、グループシナジーを追求していきます。

2025年に向けて

2025年にイオンが実現したい目指すべき姿は、小売業におけるグローバルトップ10です。今後は、競合する企業が小売業だけでなくオンライン企業、サービス企業などとボーダーレス化し、業界構造の変化が加速度的に進むと予想されます。そうした環境の中、イオンは「2025年の目指すべき姿」をより具体的に描き、現中期経営計画の3カ年で事業の再定義を行っていく考えです。

事業基盤の刷新



営業収益や利益率などの数値目標においても、グローバルトップ10にふさわしいものになります。

一方で、こうした姿を実現していくには、3カ年計画に加えて、組織風土の大改革が不可欠だと考えます。前中期経営計画で未達部分が少なからずあり、これは完遂する企業風土が弱かったことも原因だと捉えています。今後は、目標に対し、グループの資産を活用し、すべての力を結集して完遂する文化をあらためて醸成していきます。

目指すべき姿を検討するにあたっては、社会や地球環境に対していかに貢献していくかも、企業グループの存続意義が問われる重要な課題です。これまでのイオンの経営を振り返ってみても、社会課題への対応は本業による取り組みとイコールであると考えています。例えば、イオンのブランド「トップバリュ」においては、他社に先駆け環境に配慮した商品開発に取り組み、今後も展開を加速させていく考えです。

また、イオンが今後、さらに社会に貢献していくた

めには、多様化するお客さまを起点に、地域や生活における新たなパラダイムに対応した企業集団になっていくことが不可欠だと考えています。その取り組みの一環として、私たちは2016年から「地域エコシステム」の実証実験をスタートさせました。これは、デジタル時代に対応してイオンが有している施設や商品、サービスと医療や行政、市民団体、企業などが連携し、地域に住む方々の新しい価値観に答えるとともに、そこに住むことの価値を高める地域発展の新たな枠組みです。幕張・稲毛地区から実験を開始していますが、千葉市をはじめ、近隣住民の方々などから高い評価をいただいております。今後、医療機関との連携や地域通貨構想などを核に、各地に水平展開すべく検討を進めていきます。

このように、2025年に向けた目指すべき姿をしっかりと定義し、グループ丸となって改革に取り組んでいきます。そして、革新し続ける企業集団として、この改革を成し遂げる所存です。

イオンリテールとダイエーの収益構造改革を完遂

これまで推進してきた改革

AEON

イオン



daiei

ダイエー



重複事業の
再編・統合

共通インフラの
相互活用

PB・会員カードの
統廃合

共同販促の
実施

今後の重点テーマ

売上高の拡大

新規出店、既存店のリニューアル

荒利率の改善

商品構成の見直し
大型ユニット ホームコーディの全国展開(イオンリテール)

営業総利益の改善

空床率の改善等による家賃収入の改善

販売管理費の削減

販促費の見通し・働き方改革による人件費削減
システム統合(ダイエー)

中期経営計画3カ年において完遂させ、安定的に利益を創出できる事業構造へ



2013年8月の(株)ダイエー(以下、ダイエー)連結子会社化以降、日々ダイエーの店舗をご利用いただくお客さまの期待にお応えするため、グループのノウハウを最大限に活用し、ダイエーの事業構造改革を推進してきました。まずは、収益性改善に向けてイオンと重複する専門店事業の再編・統合や両社が保有する資産(共通インフラ)の相互活用、イオンのブランド「トップバリュ」の導入などの施策を実施してきました。また、ダイエーが有する会員カードから、「イオンカード」や「WAON POINTカード」への集約やスケールメリットを活用した商品調達、各地に点在する物流拠点を活用したサプライチェーンの効率化などを進め、ダイエーの競争力の向上とともに、グループ各社においてもメリットを享受できる仕組みや体制づくりを戦略的に進めてきました。

ダイエーの特長は、大都市圏に数多く店舗を有する都市型スーパーマーケットである点です。連結子会社以来行ってきた改革では、ダイエーが従前より強みとしていた食品分野に特化したスーパーマーケット事業に集中するとともにエリアとしては、北海道・名古屋・九州の店舗運営をイオン各社へ承継し、首都圏・京阪神地域の店舗に経営資源を集中させてきました。新中期経営計画においては、2017年度の黒字化を目指して、業態改革、商品改革、構造改革の3つの改革を進めて

いきます。業態改革においては、すでに新業態「イオンフードスタイルストア」へとリニューアルを進めており、お客さまのニーズに対応した新たなサービス、売場を展開しています。これからもダイエーの魅力を最大化させながら、店舗の活性化と収益改善を強力に押し進めます。

一方、イオンリテール(株)は、お客さまの多様なライフスタイルやニーズに対応した「イオンスタイル」店舗や、急速に市場が拡大するシニアマーケットに対応する「G.Gストア」の開発を進めるなど、2015年度より本格的なGMS改革に取り組んできました。2017年度は、改革の3年目として、これまでの取り組みをより深化させるべく、お客さま本位の商品分類と地域密着経営をさらに推進していきます。お客さまの生活シーンやライフスタイルを基軸として、衣料や住居余暇、食品、ヘルス&ビューティーケアなど、各分野をひとつの事業として戦えるモデルへと進化させていくとともに、地域のお客さまの多様なニーズにすばやく対応できる組織体制とすべく、権限委譲を一層進めていきます。

2017年度からの中期経営計画では、グループ収益の中で大きなウエイト占めるイオンリテール(株)、ダイエーの収益構造改革を完遂していくことで、グループの連結営業業績の改善を図ります。

イオンリテール改革

イオンならではの新しい挑戦を重ね、 持続的な成長を実現

新たな成長フェーズへー中期経営計画

イオンの中核企業のひとつイオンリテール(株)は、これまで、衣・食・住すべてが揃う総合スーパー(GMS)を展開し、お客さまに便利で楽しいお買物環境を提供してきました。しかし、時代の変化とともに、お客さまのライフスタイルや価値観も大きく様変わりしています。その変化に合わせてこれまでのやり方を見直し、持続的な成長を実現するために新たな分野への挑戦を進めています。

1

イオンスタイルの推進

全国画一的な店舗フォーマットから、より地域のお客さまに最適な商品・サービスを提供できるよう、進化させた「イオンスタイル」店舗を2017年2月時点で37店舗を展開しており、2019年までに90店舗まで増やす計画です。

2

新規事業への挑戦

お客さまの嗜好の変化への対応とテクノロジーの進化を見据え、専門性の高い新たな事業領域への挑戦も試みています。

3

収益構造改革の推進

内部環境・外部環境のさまざまな変化に伴い、投資配分のバランスの見直しを進めています。

飲食の領域への挑戦

単身世帯の増加や、女性の社会進出などにより、家庭での飲食スタイルは大きく変化しています。それに対応して開発を進めているのが、デリ(惣菜)をはじめとする中食^{*}です。特に、お買物をしたその場で食べられる「ここdeデリ」(=ここで食べよう+デリ)は、イオンの資産(場所・商品・機能)を最大限活用できる新しい飲食スタイルであり、成長戦略の一つとして取り組んでいます。2017年にオープンした「イオンスタイル神戸南」「イオンスタイルumie」「イオンスタイル新浦安MONA」では、大型のイートインコーナーを備え、サラダや惣菜・パスタといった自社開発の飲食店舗を揃え、ワイン等のアルコール飲料も手軽に楽しめるようになっています。これらは、その場で食べるから新鮮で安全、早くてスマート、そしてお手頃価格で食べられるという、今の

イオンスタイルの進化

「イオンスタイル」とは、専門性の高いこだわりの品揃え・売場を「ユニット」としてまとめ、そのユニットの集合体を各地域に合わせて編集し、商品提案や接客から売場設計・店舗開発までを追求した、イオンならではの新たな店舗のことです。店舗それぞれが各地域のお客さまに最適な売場を実現するため、商品の仕入れなども店舗が決定することにより、これまでの画一的な売場から脱却し、他社との差別化を図っています。





時代に即した取り組みです。これをさらに進化させるため、食品配送センターの増設、店内作業の効率化やメニュー開発に向けた研究センターを稼働させています。

※ 総菜や市販の弁当など調理された食品を購入して持ち帰り、家庭で食べる食事スタイルのこと

シニアシフト

イオンは「シニアシフト」を推進するうえで、人生で最上の世代である“G.G(グランド・ジェネレーション)”のお客さまに、毎日を豊かにする「モノ」「コト」を提案する「G.Gストア」の開発を進めています。

その第1号店「イオン葛西店」では、早朝から体操や卓球、囲碁といった「朝活」を楽しんでいただくとともに、個食化・健康志向に応じた品揃え、さらには地域の皆さまが集うコミュニティの場を創出するなど、シニア層だけでなく幅広い年齢層のお客さまから高い評価をいただいています。今後も「G.Gストア」の開発を推進し、2025年までに全国100店舗以上を「G.Gストア」にする計画です。

地域密着経営の実現

地域ごとのお客さまのニーズに迅速に対応していくため、地域カンパニー制を導入し、権限委譲を行っています。全国6つのエリアに分類した各カンパニーが、地域特性に合わせた品揃え、売価設定、採用、そして店舗改装などを主体的に実行し、地域密着経営を進めています。

2015年度、柔軟かつ迅速な経営体制を実現するため、本社機能をスリム化する一方、各エリア組織や店舗の人材、権限、機能を強化しました。そして2017年度、これまでの衣食住別のラインの壁を取り払い、お客さまの生活シーンやライフスタイルを基軸とした、18の商品分類を設定しました。これによって、お客さまのご要望にきめ細かく、かつ迅速に応えることができ、エリアごとの競争力を高めるだけでなく、収益性の改善を実現できる体制となりました。

専門性の高いこだわりの売場(ユニット)

○ HOME COORDY (ホームコーディ)

性別・年齢を問わず、シンプルで飽きのこないデザインで「長く」使えるホームファッション商品の専門店。高品質でどれを組み合わせても調和がとれる商品をお求めやすい価格で提供します。



○ Glam Beautique (グラムビューティーク)

お客さまを応援する美と健康の拠点として、オーガニック商品や漢方、ウェルネスフーズなど幅広い品揃えと専門スキルを持つ販売員によるカウンセリングを提供します。



○ KIDS REPUBLIC (キッズリパブリック)

「みらいをつくる人を、つくりたい」がコンセプトのベビー・キッズ専門店。コト・サービスの充実、地域全体で「子どもを安心して産み育てられる場」として、地域・行政・企業の三位一体で“子育て支援サービス業”を展開します。



ダイエー改革

収益構造改革の断行と イオンフードスタイルストアへの転換で再成長へ

新中期経営計画の要諦

2015年1月にイオン(株)の完全子会社となった(株)ダイエー(以下、ダイエー)は、経営再建に向け、抜本的な改革を強力に推進してきました。2015年9月には北海道と名古屋、九州の店舗運営をイオンのグループ各社へ承継し、さらに2016年3月には関東や近畿で展開する一部店舗を承継することで、それぞれの地域で「ベストローカル」を目指す企業としての第一歩を踏み出しました。

「イオングループ中期経営計画(2017年度～2019年度)」において、ダイエーの収益構造改革の完遂は、必ず達成すべき課題であると位置づけています。ダイエーが、さらなる成長を遂げていくため、基本戦略を「選択と集中」としています。ダイエーのブランド力が強い首都圏・京阪神地域での店舗展開に経営資源を集中して、ダイエーの強みである食品を中心に事業再編を進めています。かつてGMS(総合スーパー)であった一部店舗については、食品をダイエーが担う一方、衣料品や住居余暇商品はグループ企業やテナント群で構成し、不動産収入を得つつ「食品」に経営資源を集中することで、国内No.1の「総合食品小売業」を目指していく考えです。

3つの改革の推進

この収益構造改革を推進すべく、「業態改革」「商品改革」「構造改革」の3つの改革を策定、実行していきます。

「業態改革」では、「おいしく食べて“ココロとカラダ”健康に」をスローガンとして掲げた新業態「イオンフードスタイルストア」へと店舗を進化させ、都市部にお住まいの方々のライフスタイルに合った食材や周辺商品を提供する売場づくりと商品開発を積極的に行っていきます。現在、人口構造の急激な変化に伴い、食の市場も減少しています。そこで、家庭で料理する内食だけに限らず、惣菜部門の強化に取り組むとともに、子会社であるオレンジフードコートを活用したイトインやテイクアウトでのグリル事業を本格化させていくことで、中食、さらには外食も取り込んでいく考えです。

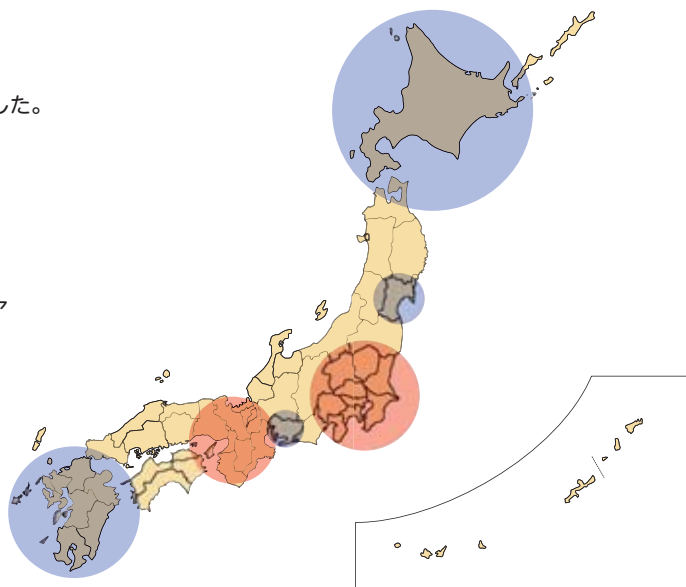
「商品改革」では、鮮度のよい商品や付加価値の高い商品をお届けできるよう、素材から加工、配送、販売まで一体となって改革に取り組んでいきます。ダイエーでは、1970年から黒毛和牛生産事業に取り組んでおり、中でも、創業時より畜産部門に特に力を入れてきたダイエーは、1970年から直営農場での黒毛和牛

国内No.1「総合食品小売業」に向けたエリア再編の推進

ダイエーは、事業領域を食品スーパーへ、エリアを首都圏、京阪神に資源を集中しました。他エリアと総合スーパー(GMS)は、グループ各社に店舗を移管しています。

※2016年3月に再編を完了

- … (株)ダイエーが担うエリア
- … (株)ダイエーから移管エリア



生産事業に着手。肥育から店頭に並ぶまでの一貫管理体制を実現し、2006年にはブランド和牛「さつま姫牛」の販売を開始しました。直営の農場では、「SQF」※認証を取得し、日本で唯一和牛生産における世界レベルの食の安全を担保しています。また、2017年、鹿児島県の繁殖農家の事業を継承し、業界初となる国産牛の繁殖事業を開始しました。これにより、和牛の安定供給を図るとともにコストの削減を実現させることで、お客さまに新たな価値を提供していきます。

「構造改革」では、食品スーパー事業に適した経営システムを構築するとともに、誰もが活躍できる企業づくりを目指し、その一環として教育投資に力を入れていきます。役員からコミュニティ社員まで、すべての教育体系を見直すほか、イオンのグループ各社との人材交流によってさらなるシナジーを生み出していきます。またIT・物流においても、イオン全体の新システム統合を行うことで、生産性の向上を図っていきます。

※ Safe Quality Food: 食の安全と品質を確保するための国際基準

今後の成長戦略

こうした収益構造改革により、2016年度には前年度から50億円の利益改善を実現し、早期の黒字化達成を目指します。今後は、ヘルス&ウエルネスに積極的に取り組みながら「イオンフードスタイルストア」をより進化させるとともに、新規出店を再開し、首都圏と京阪神における優位性を一層強固にしていきます。

さらに、グローバルな視点も取り入れつつバランスに優れたローカライズ戦略も、着実に推し進めていきます。具体的には、地域に密着したスーパーマーケットとして、商圈500m～1km四方のお客さまの声から収集した、その地域ならではのタイムリーな重点商品の発掘・販売を週単位で展開していきます。

2017年ダイエーは、創業60周年を迎えました。今後もお客さま第一の姿勢を貫きながら、創業からのダイエーのDNAとイオンの革新のDNAをかけ合わせることで、「総合食品小売業」No.1へと進化させます。

イオンフードスタイルの提供価値



イオンの商品に対する考え方

お客様の多様なニーズに対応すべく、
革新的な取り組みを推進

徹底した「お客さま第一」を追求

イオンは創業以来、商品についても、常に「お客さま第一」を貫いてきました。充実した品揃えと、お値打ち価格で商品を提供し、お客さまにご満足いただく。そして、イオンでのお買物がお客さまにとってより便利で価値のあるものであるように、革新的な取り組みを続けています。また、このようなお客さまの消費行動における自由および権利を重視する思想のもと、既成概念や業界の常識とは一線を画した挑戦も行ってきました。それを象徴する出来事として、イオンのビール取引に関する事例が挙げられます。2012年7月、ビールの仕入れにおいて、イオンが卸売業者に対して仕入原価を下回る価格で納入を要請しているのではないか、という誤解を招きかねない報道がなされました。これは2005年、ビールメーカー（以下、メーカー）による新取引制度導入に伴い、メーカーから卸売業者への販売奨励金（リベート）が廃止されたことで、卸売業者が小売業者へ価格変更（値上げ）を要望したことに端を発します。

そもそもこの値上げ要請は、メーカーと卸売業者間の取引制度変更によるものであり、イオンは原材料高騰などお客さまにご納得いただける正当な理由のないものは、販売価格に転嫁するわけにはいかないと考えました。そこで、創業以来変わることなく「お客さま第一」を貫くイオンは、メーカーの製造工場から自社物流センターに直接商品を納品するという、当時の国内小売業ではイオンのみが有する仕組みを構築し、合理的にコストを削減するための企業努力を重ねました。それ

によりビールの価格を値上げすることなくお値打ち価格
 でお客さまへご提供することができました。

イオンは、2011年11月から半年に及ぶ公正取引委員会の調査を受けましたが、調査の結果、当然のことながらイオンが違反している事実はなかったことが証明されました。

これを受け、2012年8月にイオンは、「イオンの安さには、正当な理由と変わらない理念があります」という意見広告を出し、改めてお客さまへイオンの企業姿勢と安さの仕組みについてお知らせしました。

また、2017年6月の改正酒税法等により、ビールの販売価格が相次いで値上げされた際にも、イオン独自の企業努力によって主要ビールの価格を据え置き、お値打ち価格でお客様にご提供することができました。

[illegible]

流通業者都合によるビールの値上げに対して、応じない姿勢を示した新聞広告



お客様の声を起点とした「トップバリュ」開発

このような企業努力により、よりお値打ち価格で商品をご提供するとともに、イオンのブランド「トップバリュ」の商品開発にも力を入れています。

「トップバリュ」は“すべてはお客様のために”というイオンの思想を商品として具現化し、すべてのステークホルダーの皆さまに体験・共感していただくものと考えています。商品開発においても、継続してお客様の声を活かした開発を重視してきました。「トップバリュ」では、イオンが運営する多業態の店舗でさまざまなお客様の声が収集できること、大規模なモニター調査による結果を開発に活かせること、そしてイオンが直接問い合わせ窓口となり責任を負うことで、得られた意見をすぐに反映できる仕組みが整っていることなどが大きな強みになっています。従来のお客様の節約志向・生活防衛意識の強まりに対応し、今年の4月に続き8月にも、「トップバリュ」114品目の値下げを実施しました。値下げ対象商品は、売数・売上ともに前年同期比で大きく伸張しており、お客様から大きなご支持をいただいております。今後も小売業の使命として、合理的かつ適切な価格戦略を推進します。

一方で高齢化社会の進展に伴い、身体的健康と精神的健康の両方を重視する社会へ変化していくと予想され、お客様の日々のいのちとくらしを守るイオンが担う役割は極めて大きいものと捉えています。

この変化に適合して、「トップバリュ」は健康志向のお客様向けに「トップバリュ グリーンアイ」の商品開発を進めています。例えば、抗生物質や成長ホルモン剤などを一切使わずに育てたタスマニアビーフや、農薬や化学肥料を3年以上使用していない農地で育てた公的なオーガニック認証を受けた有機野菜、オーガニックコットン商品などが多くのお客様から支持を得ています。また、お客様が商品購入の際に気にされる添加物や原材料、成分、仕様に配慮した商品シリーズであるグリーンアイ、フリーフロムの商品開発に力を入れています。

2016年11月には、食物アレルギーのご家族をお持ちのお客様の声を受け、「家族みんなで食べられる、手軽で、からだにやさしく安全な食事」をコンセプトに企画開発した、特定原材料7品目を使用しない食品「トップバリュ やさしごはん」を発売しました。現在、同シリーズでは17種類を販売しており、料理メニューのレパートリーやアレンジの幅が広がったとお客様に好評です。今後も、変化するお客様の多様なニーズに対応しながら、商品開発を進めていきます。



「トップバリュ やさし ごはん」

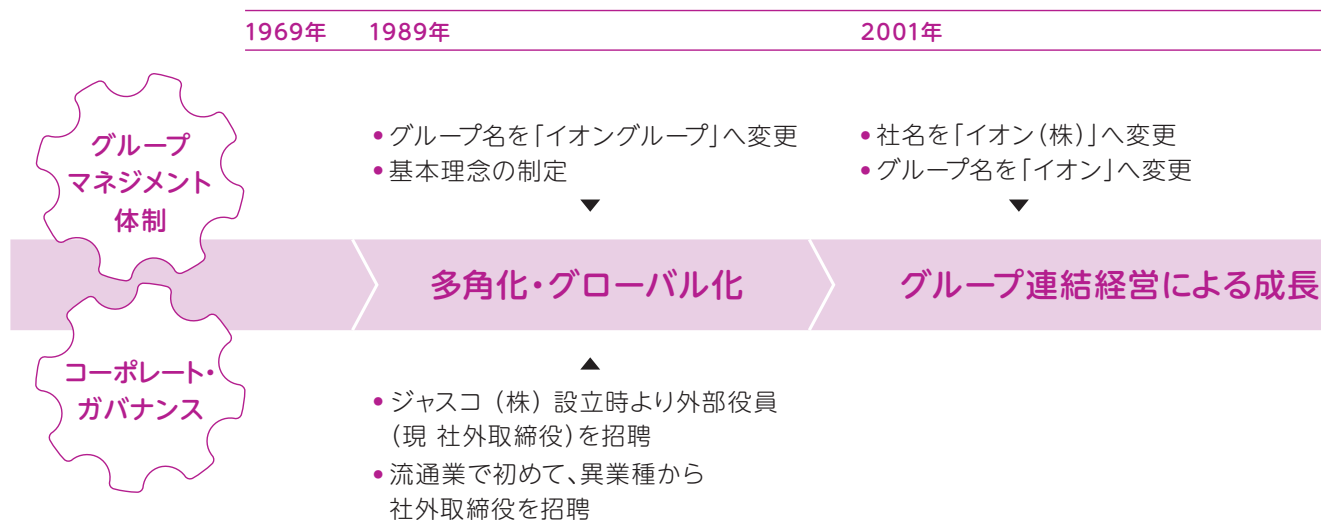
1974年に発売したカップ入りラーメン「ジェーカップ」

1973年のオイルショックは、原材料高騰を理由にメーカー側の便乗値上げを誘発するなど、小売業にも深刻な影響を与えました。カップラーメンを値上げするというメーカーからの一方的な通告に対し、当時のジャスコ(株)は「正当な理由のない値上げは受け入れられない」と抗議。販売停止に踏み切り、独自の商品開発に乗り出して、1974年に「ジェーカップ」を発売しました。従前より、当社は小売業の社会的使命は、お客様が必要とされる商品やサービスをお客様に代わって仕入れ、お値打ち価格で販売するという「消費者代位機能」を果たすことであると考えています。



コーポレート・ガバナンス

イオンのガバナンスの特徴



当社は、お客さまのニーズや競争環境の変化に応じて変革を続けるDNAを継承しながら、「グループマネジメント体制」と「コーポレート・ガバナンス」という両輪を回しながら企業経営していくことを重要視しています。

グループマネジメント体制の改革

イオンには、ジャスコ（株）設立以来、地方の有力企業と提携・合併を重ねながら、全国的なチェーン展開によるグループの規模拡大と、グループマネジメント体制の変革を進めてきた歴史があります。

ジャスコ発足以降は、提携・合併戦略のもと「連邦制経営」を推進。この体制下では、グループ経営として各社共通の課題解決に取り組むため、管理部門業務は本部で集約・効率化を図るとともに、それぞれの法人が独自に地域密着型で営業活動を展開できるよう、大幅に権限を委譲することとしました。その後、事業の多角化、国際化を進める中、1989年には、グループ戦略の大変革を掲げ、グループ名を「ジャスコグループ」から「イオングループ」に改称しました。変革時においては、各社の自主性を重んじながらも、相互にノウハウを共有し、グループ全体の成長を見据える、「ゆるやかな連帯」という形式を採りました。

2001年には、グローバルリテラーとの本格的な競争に打ち勝ち、グループ連結経営による成長を加速させるための決意を込め、「ジャスコ株式会社」から「イオン株式会社」へ社名を変更するとともに、グループ名称

も「イオン」に変更しました。さらなるグループの成長を遂げるため、グローバルとベストローカルを追求し、「絶えず革新する企業集団」として「お客さま第一」を実践することを改めて宣言しました。

2003年、事業規模が拡大していく中、委員会等設置会社への移行を機に、従来までの体制を改め事業別マネジメント体制を強化しました。また、グループの経営資源を有効活用し、企業価値の向上を目指す真の事業持株会社としての経営体制を整えました。さらに2008年には、モール型ショッピングセンターの開発や小型店事業の展開、またM&A戦略を推進する中、グループ規模の拡大と小売業を中心とした事業に多角化を進めるうえで、ホールディングスと事業会社の組織構造を明確にした「純粋持株会社」へとマネジメント体制を変革しました。

その後も「お客さま第一」「地域密着経営」「現場主義」を貫きながら、外部環境や競争環境の変化、そしてグループの事業規模に適合した経営体制の変革を進めています。これらのマネジメント体制の変革を経て、現在、総合金融事業、GMS事業、SM事業、ディベロッパー事業、ドラッグ・ファーマシー事業は国内を代表する事業規模となり、2016年度には、連結営業収益が8兆2000億円を超える企業グループへと成長を遂げました。

グループ経営の透明性を高める 企業統治体制の変革

イオンは、ジャスコ（株）設立時より、企業経営には

2003年

2008年

2009年

2016年

2017年

- 真の事業持株会社として
経営体制を構築

- 純粋持株会社へ移行

モール型SC・小型店展開・M&Aによる成長

- ▲ 委員会等設置会社へ移行
3委員会議長は社外取締役から選任

- ▲ 取締役会・3委員会の過半数を
社外取締役で構成

コーポレート ガバナンス 基本方針策定

第三者の公正な立場・視点による忌憚のない意見や視座を取り入れた「コーポレート・ガバナンス」が重要であることを認識し、外部から役員を招聘しています。

2003年4月、「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律(商法特例法)」改正を機に、国内企業としてはいち早くガバナンス体制を「委員会等設置会社」へ移行しました。

「委員会等設置会社」とは、取締役会の経営の監督機能と、業務執行の機能を分離することで、グループ経営の透明性の担保と公明正大な企業経営を実現する統治体制です。イオンは、この統治体制の透明性と監督機能をさらに高めるため、法律で定められた基準を超える独自の統治体制を構築して、現在に至っています。その特徴は次のとおりです。

イオンでは、取締役会の議長は執行を行わないものとしており、さらに、「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」の各議長は社外取締役としています。2009年からは取締役の過半数は社外取締役が占めており、現在は9名のうち5名が社外取締役という構成となっています。各委員会の構成も、監査委員会は委員4名全員が社外取締役となっているほか、報酬委員会、指名委員会では4名のうち3名を社外取締役とし、経営の透明性と公平性を一層高めています。

イオンの社外取締役については、「イオンの基本理念」や価値観を理解・共有いただける方、そしてイオンの経営判断上必要な分野における豊かな経験と知見を有する日本を代表する方々を選任しています。また、

当社の経営陣から独立して判断を下し、客観的な立場で経営に参画いただいています。

グループ企業のガバナンスについても、イオン(株)の監査委員会に直結した経営監査室がグループ子会社の状態を監督する体制を構築しています。グループ各社の内部監査部門は、合計約415名(2017年2月末現在)の従業員が厳格に企業経営をチェックする体制となっており、緊張感あるグループの統治体制が構築されています。

「コーポレートガバナンス基本方針」の制定

2015年6月、「コーポレートガバナンス・コード」への対応が求められる中、当社はこれをイオン独自のガバナンスをより進化させる好機と捉えました。取締役会において「イオングループが目指すべき姿はどのようなものか」といった原点に立ち返った議論を重ね、企業の在り方や企業経営とガバナンスに関する基本姿勢などを示した独自の「コーポレートガバナンス基本方針」を2016年4月に制定しました。この基本方針では、当社が創業以来培ってきた基本理念と、これまで育んできた革新のDNAを受け継ぎ、長期的な視点に立って、グループ経営を行うための基本的な考え方を示しています。



基本理念を基軸にPDCAサイクルの運用を重視し、
継続的なコーポレート・ガバナンスの強化を図ることにより、
イオンらしい経営を推進し、企業価値を高めていきます。

取締役 取締役会議長
横尾 博

ガバナンスの継続的な強化は最重要課題と捉え、 今後も先進的な取り組みを推進

イオンは創業以来、心を持った企業市民として、長期的・持続的に地域社会に貢献していくことが大切な使命であると考え「平和・人間・地域」を基軸とする「イオンの基本理念」を根幹に置いた経営を貫いてきました。経営そのものであるコーポレート・ガバナンスについても、いかに社会から信頼される組織にしていけるかを重視しており、ガバナンスの継続的な強化は最重要課題のひとつと捉えています。

こうした考えのもと、2003年5月には、会社法改正に伴い、日本企業の先駆けとして委員会等設置会社に移行しました。その構成も、取締役会の過半を社外取締役とし、社外取締役を中心とした委員会、特に監査委員会はすべて社外取締役というもので、執行

役を的確に監督・牽制できる仕組みであると考えています。執行側としても、外部から厳しい目で見ってもらうことで、自分たちは思い切った業務の遂行が可能となり、「革新し続ける企業集団」と定めるイオンの思想にも合致する体制であると思います。当該機関設計のもと、イオンは現在に至るまで、社外取締役の方々からの厳格かつ真摯な指摘・助言を活かし、ガバナンスの強化を進めているところです。

PDCAを回し、取締役会の実効性向上を図る

イオンでは、ガバナンス強化に向けて先進的に取り組んできたと自負していますが、ガバナンスには「これでよい」という正解はなく、今後においても継続的に強化を図る所存です。コーポレート・ガバナンスは、機関設計だけでなく、構築したガバナンス体制をどの

ように運営し、いかに実効性を向上させるか、すなわちPDCAサイクル^{*}の運用が重要だと考えています。

取締役会自体の実効性向上に向けては、取締役会で本質的な意義のある議論がなされることが肝要です。現在、取締役会の実効性評価として、定期的に議事内容と意見を体系的に捉えた分析を行っています。評価の方法としては、これまで社外取締役への個別ヒアリングや、社外取締役のみで実施する会議で行っていましたが、2016年度からは、さらなる実効性の充実に向け、議題に挙がらない案件や社外取締役の方々が普段感じておられることに対する個別アンケートによる調査も実施しました。

そして、ここで指摘のあった重点事項については、すでに2017年度の実効性評価として年間計画を設定しています。具体的には、グループ会社の経営監督として、予算と実績の乖離が大きい会社や新規設立会社などの重点管理会社について、経営の方向性や進捗を精緻に審議することとしたほか、次世代経営者育成の仕組み・制度の体系的な明示やIT・物流などのインフラ整備の進捗管理などが挙げられます。

また、今般公表した「イオングループ中期経営計画(2017年度～2019年度)」については、策定当初から社外取締役が参画し、戦略策定の実効性を高めてきましたが、その推進は今後のイオンの経営において重要な柱であることは間違いありません。取締役会で進捗確認を行っていき、将来的な方向性についても議論していくこととしています。

※ Plan (計画) - Do (実行) - Check (評価・分析) - Action (対策) のサイクルのこと

社外取締役の能力発揮に向けた環境整備に注力

また、こうした実効性あるガバナンスを機能させていくためには、社外取締役の方々にその見識能力を最大限に発揮していただくことが鍵となります。現在、社外取締役の方々からは非常に活発な指摘・助言をいただいております。社外取締役と社内取締役との関係についても、共通の目的を持ちながら緊張感のある、望ましい状態だと認識しています。しかし、社外取締役にとって、多様な業種・業態によって構成されているイオンの実情把握は容易ではありません。非常に膨大な情報量とはなりますが、議論のベースとなる情報を提供し続けることは極めて重要になります。

これは取締役会議長として私の大きな役割のひとつ

つとも捉えており、取締役会の議題に関連し、数多くの個別面談を実施し、議題の背景や補足事項の事前共有などを積極的に行うこととしています。

また、2017年度は新たに就任された2名の社外取締役の方には、これまでのイオンの経営の経緯や議論内容をはじめ、イオンの各事業、各企業の理解促進に努めています。具体的には、店舗に赴いての現場社員との意見交換をはじめ、海外での植樹活動へも参加いただいております。

基本理念を基軸にグループガバナンスの強化を果たし、革新を続ける

私が今後のイオンのガバナンスにおいて、重点課題だと捉えているのが、グループ企業各社のガバナンスです。イオンは約300社の企業で構成され、グループ全体のガバナンスを強化するためには、各社のガバナンスを一層充実したものとしていくことが欠かせません。グループ各社は、企業家精神を持って、自社のお客さまや地域への貢献を果たしていくことを重視し、日々の業務を行っています。その中で重要なのが、各社の経営者がイオンの考え方を体内化しイオングループの考え方を理解するとともに、全従業員が常に基本理念に基づいた行動をとっていくことです。

現在、私自らが率先し、主要グループ会社の監査役が集まる会議の招集をはじめ、機会あるごとにグループ会社に足を運び、事例とともにイオンの経営の考え方や問題意識について共有・議論しています。昨年策定した「コーポレートガバナンス基本方針」は、私たちが目指す企業の在り方や経営思想を定義したものであることから、こうした議論の場においても非常に有効活用しています。今後も積極的に「コーポレートガバナンス基本方針」に掲げる考え方をベースにしながら、グループガバナンスの強化に努めていきます。

私たちの経営は、基本理念が根底にあるからこそ、イオンらしく、革新を続けられるものと考えています。今後も、変化し続けるお客さまのニーズや社会の課題に対応しながら、一層の貢献を果たしていくため、取締役会の実効性を高め、PDCAサイクルを明確に回し、革新に向けて取り組み続けます。



社外取締役
監査委員会議長、報酬委員
佐藤 謙

独立性と透明性の高い委員会制度のもと、
社外取締役の意見を結集して
イオンの成長に寄与していきます。

私は2011年より社外取締役を務めていますが、イオンの委員会制度は決して形式的なものではなく有効に機能していることから、ガバナンスは非常に優秀だと評価しています。委員会での議論を進めるにあたり、事前に提供される情報や対応が丁寧で誠実であることが印象深く、これが社外取締役も含めて充実した議論を交わす状況につながっていると考えます。

中でも監査委員会は、社外取締役で構成された完全に独立した組織であり、グループ監査室が収集した情報および分析結果をもとに、イオンが企業理念に則って業務を行っているかについて討議しています。私は、企業の発展には企業理念の定着が不可欠だと考えており、イオンの監査委員会は経営に対する監視・監督の中核として非常に重要な存在だと捉えています。特に、グループ会社約300社を有するイオンが持続的成長を続けるためには、コンプライアンスが非常に重要です。リスクを見逃すことなく厳しく監査する必要があるため、事務局であるグループ監査室に加えて、会計監査人との連携も必要だと考えています。そこで会計監査人には四半期報告の会計監査に加えて、独自の視点も含めた知見や気づきの点など有用な意見を挙げていただけるよう求めています。そうした報告に基づいて多角的に現状を把握しています。

イオングループは2015年度に営業収益8兆円を超え、拡大を続けていますが、同時に、経営環境も大きく様変わりしてきています。イオンにとって新しいフェーズに入っていく時期だからこそ、長期的かつ多角的な視点と構造変化に対する抜本的な対応がより重要となります。執行役には日々の事業運営に責任を持ち、業績改善に全力を投じていただいています。私たち社外取締役が存在する意義は、さまざまなバックグラウンドを持ち、異なった角度から長期的な提案ができることであり、イオンのガバナンスの実効性をより高めていくためには、社外取締役と執行役との対話の機会を増やす必要があると感じています。今後取り組むべき課題である国際化や人材育成など、イオングループの現状と問題認識を共有化し、長期的な視点でこれからのイオンについて活発に議論を重ねていきたいと考えています。

また、監査委員会議長として、社外取締役の方々にさまざまな意見を率直に述べていただける環境づくりを行うとともに、限られた時間の中で有意義な議論を尽くせるよう努力を重ねていく所存です。そして今後も、自らの役割を果たし、イオンの成長に寄与していきます。

指名委員会議長メッセージ



社外取締役
指名委員会議長、監査委員
内永 ゆか子

経営の仕組みをはじめとした課題に向き合い、
持続的な成長に寄与していきます。

指名委員会として果たしていくべきことは、大きく2つあると考えています。1つ目は、次期取締役を選任することです。2つ目は、次期経営者選定についての議論をすることです。これからは、次期経営者や幹部役員の選定基準や選定の仕組みなど、ITを活用して見える化・共有化させていくことは重要です。次期経営者候補を育てる仕組みの強化も検討すべきで、真摯にこの課題に向き合っていく構えです。

イオンの取締役会は、厳しい意見も躊躇することなく明言し、最善の解決策を探る場としてしっかりと機能していると感じています。これは取締役会メンバーの誰もが“イオン愛”にあふれ、少しでもよくなるようにと、活発な議論を交わしている証です。一方、イオンは300社を超える企業から成るグループを形成しており、潜んでいるリスクも多様であるため、グループ各社に対するガバナンスは大きなテーマです。ただ、ガバナンスを強めすぎるとビジネスの自由度を損ねることにもつながるため、バランスをとることが必要ですが、これは容易ではありません。こうした課題を踏まえ、私は、イオンが有する経営資源を最大限活用しつつ持続的な成長を実現するうえで、グループ全体を通じた情報の見える化・共有化を推進し、一気通貫の経営を行うことが最も重要だと思います。私自身も、イオンの課題に真摯に向き合い、知恵の限りを出すことで、イオンの持続的な成長に寄与していきます。

報酬委員会議長メッセージ



社外取締役
報酬委員会議長、監査委員
長島 徹

イオンに最も適した経営を追求し、
非財務面も含めた企業価値向上に寄与していきます。

コーポレート・ガバナンスで重要なことは、その会社に最も適合したシステムを構築することであり、その過程でガバナンスの実効性も強化されるものと考えています。イオンのガバナンスには、社外取締役が真剣かつ自由闊達に提言・指摘を行い、社内の取締役がそれらを極めて真摯に受けとめ経営に反映する、そういった風土があると感じています。現在、重点課題となっているグループガバナンスの強化や、グループ全体での情報インフラの構築などに対しても、基本理念を基軸に、各社・各店舗が地域に密着しているというイオンならではの強みを活かせるよう、充実した議論を重ねています。

報酬委員会においても、その役割は社長以下、役員の報酬を決定するものですが、その要諦はイオンらしい評価の仕組み・基準を設計し、経営の在り方を構築することだと捉えています。現在のイオンの評価基準は、業績連動型ではあるものの、今後は財務面以外の評価も検討する必要があると考えています。イオンは、いわゆるESGといわれる非財務的価値が高く、その取り組みも非常に充実しています。例えば、こうした無形のものも含めた企業価値を一定の客観性を持って見定め、それらも評価していければ、イオンが目指す経営とも一致してくるでしょう。

イオンだからこそできることは、まだまだ豊富にあります。私も社外取締役として、これまで以上に積極的な議論を進め、企業価値向上に貢献していきます。

役員紹介 (2017年5月24日現在)

取締役



取締役
取締役会議長

横尾 博 1950年12月27日生

所有株式数
13千株

1974年4月 当社入社
1989年4月 ミニストップ(株)取締役就任
2000年5月 同社代表取締役社長就任
2008年5月 同社取締役会長就任
2008年8月 当社執行役就任 戦略的小型店事業
最高経営責任者
2010年3月 当社執行役 当社戦略的小型店事業
最高経営責任者 兼 グループ商品・
商品改革最高責任者
2014年5月 当社取締役 兼 取締役会議長就任(現)



取締役
代表執行役社長 グループCEO
指名委員、報酬委員

岡田 元也 1951年6月17日生

所有株式数
2,477千株

1979年3月 当社入社
1990年5月 当社取締役就任
1997年6月 当社代表取締役社長就任
2003年5月 当社取締役 兼 代表執行役社長就任(現)
2012年3月 当社グループCEO就任(現)



取締役
代表執行役副社長 グループCOO

森 美樹 1950年9月16日生

所有株式数
28千株

1973年3月 当社入社
1984年5月 日本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)) 取締役就任
1995年5月 同社代表取締役社長就任
2003年5月 当社取締役就任(現)
2007年4月 当社総合金融事業EC議長
2008年8月 当社執行役就任
当社総合金融事業最高経営責任者
2010年3月 当社代表執行役副社長就任(現) 当社総合金融事
業共同最高経営責任者

2012年3月 当社グループCOO就任(現) 当社総合金融事業
共同最高経営責任者
2013年3月 当社グループ財務最高責任者



取締役
執行役副社長 財務・経営管理担当

山下 昭典 1954年1月1日生

所有株式数
10千株

1977年4月 当社入社
2004年5月 当社執行役就任
2007年5月 (株)ダイエー常務取締役就任
2013年9月 当社グループ財務責任者
2014年3月 当社専務執行役就任
当社総合金融事業最高経営責任者 兼
グループ電子マネー事業責任者
2014年6月 イオンフィナンシャルサービス(株)
代表取締役社長就任
(株)イオン銀行取締役就任

2016年3月 当社執行役副社長就任(現)
当社財務担当
イオンリテール(株)代表取締役会長就任
2016年5月 当社取締役就任(現)
2017年3月 当社財務・経営管理担当(現)
イオンリテール(株)取締役就任(現)



取締役
監査委員会議長
報酬委員

佐藤 謙 1943年11月17日生

所有株式数
—

1966年4月 大蔵省入省
1985年6月 同省主計局主計官
1992年6月 同省理財局次長
1997年7月 防衛庁防衛局長
2000年1月 防衛事務次官
2002年7月 都市基盤整備公団(現 独立行政法人
都市再生機構)副総裁就任
2004年7月 財団法人世界平和研究所
(現 公益財団法人世界平和研究所)
副会長就任

2009年12月 同研究所理事長就任(現)
2011年 5月 当社取締役就任(現)
2011年 6月 日本テレビ放送網(株)
(現 日本テレビホールディングス(株))
取締役就任(現)
2012年10月 日本テレビ放送網(株)取締役就任(現)

取締役 所有株式数：計 2,530千株

(注1) 取締役 佐藤謙、内永ゆか子、長島徹、塚本隆史、大野恒太郎は社外取締役です。

(注2) 取締役の任期は、2016年度に係る定時株主総会終結の時から2017年度に係る定時株主総会終結の時までです。



取締役
指名委員会議長
監査委員

内永 ゆか子 1946年7月5日生

所有株式数
—

1971年7月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
1995年4月 同社取締役就任
2000年4月 同社常務取締役就任
2004年4月 同社取締役専務執行役員就任
2007年4月 同社技術顧問
特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・
イノベティブ・ネットワーク理事長就任(現)
2007年6月 (株)ベネッセコーポレーション取締役就任
2008年4月 同社取締役副会長就任
ベルリッツコーポレーション代表取締役
会長 兼 社長 兼 CEO就任

2008年 6月 ソニー(株)社外取締役就任
2009年10月 (株)ベネッセホールディングス
取締役副社長就任
2013年 4月 ベルリッツコーポレーション名誉会長就任
2013年 5月 当社取締役就任(現)
2013年 6月 HOYA(株)社外取締役就任(現)
2013年 9月 (株)グローバリゼーションリサーチインスチ
チュート代表取締役社長就任(現)
2014年 3月 DIC(株)社外取締役就任(現)
2014年 4月 一般社団法人ジャパンダイバーシティ
ネットワーク代表理事就任(現)



取締役
報酬委員会議長
監査委員

長島 徹 1943年1月2日生

所有株式数
—

1965年 4月 帝人(株)入社
2000年 6月 同社取締役就任
2001年 6月 同社常務取締役就任
2001年11月 同社代表取締役社長(COO)就任
2002年 6月 同社代表取締役社長(CEO)就任
2008年 6月 同社取締役会長就任
2011年 6月 積水化学工業(株)社外取締役就任
2013年3月 花王(株)社外取締役就任
帝人(株)取締役相談役就任

2013年6月 同社相談役就任(現)
2015年8月 特定非営利活動法人日本コーポレート・
ガバナンス・ネットワーク理事(現)
2016年5月 当社取締役就任(現)
2016年6月 ダイキン工業(株)社外監査役就任(現)



取締役
指名委員、報酬委員

塚本 隆史 1950年8月2日生

所有株式数
—

1974年4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
2002年4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)
執行役員就任
2003年3月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員就任
2004年4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)
常務執行役員就任
2006年3月 同行常務取締役就任
2007年4月 同行取締役副頭取就任
2008年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ副社長
執行役員就任

2008年6月 同社取締役副社長就任
2009年4月 同社取締役社長就任
2011年6月 同社取締役会長就任
(株)みずほ銀行取締役頭取就任
2013年7月 同行取締役会長就任
2014年4月 みずほフィナンシャルグループ常任顧問
2016年6月 一般社団法人日英協会理事長就任(現)
2016年7月 朝日生命保険相互会社社外取締役就任(現)
2017年4月 みずほフィナンシャルグループ名誉顧問(現)
2017年5月 当社取締役就任(現)



取締役
監査委員、指名委員

大野 恒太郎 1952年4月1日生

所有株式数
—

1976年 4月 東京地方検察庁検事任官
2001年12月 内閣司法制度改革推進本部事務局次長
2005年 8月 最高検察庁総務部長
2007年 7月 法務省刑事局長
2009年 7月 法務事務次官
2011年 8月 仙台高等検察庁検事長
2012年 7月 東京高等検察庁検事長
2014年 7月 検事総長

2016年11月 弁護士登録
2017年 5月 当社取締役就任(現)

執行役

代表執行役社長
グループCEO
岡田 元也

代表執行役副社長
グループCOO
森 美樹

執行役副社長
財務・経営管理担当
山下 昭典

執行役副社長
経営企画担当
若生 信弥

執行役
GMS事業担当
岡崎 双一

執行役
商品担当
柴田 英二

執行役
ディベロッパー事業担当
吉田 昭夫

執行役
IT担当
小佐野 豪績

執行役
SM事業担当
藤田 元宏

執行役
ドラッグ・ファーマシー事業担当
水野 秀晴

執行役
サービス・専門店事業担当
中山 一平

執行役
総合金融事業担当
鈴木 正規

執行役
中国事業担当
羽生 有希

執行役
環境・社会貢献・PR・IR担当
三宅 香

執行役
人事・管理担当 兼
リスクマネジメント管掌
高橋 丈晴

コーポレート・ガバナンスの状況

基本的な考え方

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」ことを基本理念に定め、すべての企業活動の指針としてきました。

この基本理念や革新のDNAを基盤とした長期的な視野に立った経営を、時代を超えて継続していくために、イオンのコーポレート・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、以下に示す「コーポレートガバナンスにおける基本姿勢」として定め、これを中核とした「コーポレートガバナンス基本方針」を2016年4月に制定し公表しました。

《コーポレートガバナンスにおける基本姿勢》

お客さま基点、現場主義による価値創造

お客さまの幸福の実現を最大の企業使命として、お客さまとの接点である現場主義を貫き、常にお客さま基点で考えることで、変化するお客さまのニーズに対応した最適な価値創造を追求します。

最大の経営資源である人間の尊重

人間こそが最大の経営資源であるとの信念に基づき、従業員を尊重し、多様性を重視し、教育機会を積極的に提供することで従業員が自己成長に努め、強い絆で結ばれ、お客さまへの貢献を至上の喜びとする従業員で構成された企業を目指します。

地域社会とともに発展する姿勢

地域社会の一員、心を持った企業市民として、同じ地域社会の参加者であるお客さま、従業員、株主、取引先とともに発展し、地域社会の豊かさ、自然環境の持続性、平和に貢献することを目指します。

長期的な視野と絶えざる革新に基づく持続的な成長

お客さま、地域社会の期待に応え続けるために、変化する経営環境に対応するための絶えざる革新に挑戦することで、長期的な視野に立った価値創造を伴う持続的な成長と、グループ全体の継続的な価値向上を志向する経営に努めます。

透明性があり、規律ある経営の追求

お客さま、ステークホルダーとの積極的な対話に努め、評価を真摯に受け止め、常に自らを律することで、透明性と規律がある経営を追求します。

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。

経営の監督と業務執行を分離し、執行役に大幅な権限移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・監査委員会・報酬委員会の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。

常に最適な企業統治を目指し、継続的に体制の検討・見直しを実施します。

■取締役会の役割と体制

取締役会は、当社の経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、経営の基本方針ならびに業務執行上の重要な事項を決定・承認し、取締役及び執行役の職務の遂行を監督しています。

取締役会の実効性を高めるため、多様な経験・能力・専門知識を持つ取締役により取締役会を構成しています。

取締役会の監督機能を高めるため、社外取締役を過半数としています。

■社外取締役

経営の監督機能と業務執行が制度的に分離された指名委員会等設置会社である当社の取締役会は取締役9名のうち5名が社外取締役で構成されており、外部の視点を重視した監督のもとで、透明性の高い経営を実践しています。

社外取締役は、イオンの理念や価値観を共有いただける日本を代表する方々をお願いし、客観的な立場から各人が持つ経験や知識を最大限に発揮いただいています。

なお、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、当社は社外取締役5名全員を「独立役員」として指定し、東京証券取引所に届け出ております。

■取締役会の運営

取締役会議長は、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重点的な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、その結果を経営陣と共有するとともに、その概要を開示しています。

社外取締役の選任理由

(2017年5月24日現在)

氏名	担当	選任理由
佐藤 謙 氏	取締役 監査委員会 議長 報酬委員	豊富なキャリアと専門的知識を有しておられ、危機管理のほか、経営の透明性と客観性向上についてご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定しています。
内永 ゆかり 氏	取締役 指名委員会 議長 監査委員	IT企業での幅広い経験や専門性に加え、ダイバーシティ(多様性)に対する深い造詣を有しておられ、健全かつ効率的な経営の推進についてご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定しています。
長島 徹 氏	取締役 報酬委員会 議長 監査委員	グローバルな企業経営における豊富な経験および幅広い見識等を有しておられ、当社のグローバル経営の推進やコーポレート・ガバナンスの向上についてご指導をいただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定しています。
塚本 隆史 氏 (新任)	取締役 指名委員 報酬委員	大手金融機関の経営者を務め、金融・財務分野において国際的に活躍し、経営全般について高い見識と抱負な経験を有しておられ、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ついてご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定しています。
大野 恒太郎 氏 (新任)	取締役 監査委員 指名委員	法務事務次官、検事長・検事総長を歴任された弁護士として、法律・コンプライアンスに関する豊富な経験・見識を有しておられ、コンプライアンス経営の推進にあたりご指導いただくため、社外取締役として選任し、かつ、「独立役員」として指定しています。

取締役会および委員会の実施状況(2016年度)

開催状況		主な役割
取締役会	年7回	・取締役および執行役の職務執行の監督 ・会社法第416条に定められる取締役会で決定しなければならない事項および執行役に委任することができる事項の決定
監査委員会	年9回	・取締役および執行役の職務執行の監査 ・株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・再任しないことに関する議案内容の決定
指名委員会	年3回	・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内容の決定
報酬委員会	年3回	・取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容の決定

■ 3委員会

指名委員会・監査委員会・報酬委員会は、各委員会の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。

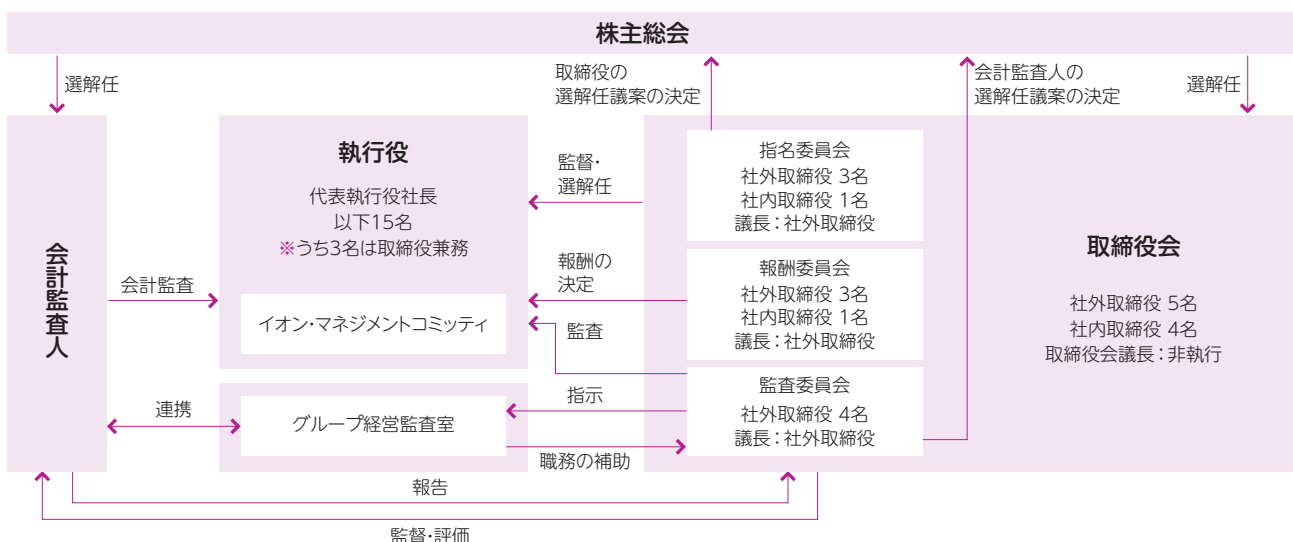
指名委員会・報酬委員会は委員4名中3名を社外取締役としています。

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内部監査部門による職務の補助、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。

■ 執行役

代表執行役は、当社を代表し、取締役会から委任された事項の決定および業務に関する一切の行為を行っています。執行役は、代表執行役の指揮命令のもとに、取締役会決議に基づき委任を受けた事項の決定、および経営執行を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2017年5月24日現在)



■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・マネジメントコミティ」※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。

※「イオン・マネジメントコミティ」とは、代表執行役社長を議長とし、執行役、経営管理担当、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あり、イオングループの経営戦略、投資計画をはじめとする、イオングループの経営上、重要な案件について審議、決定しています。

■内部監査および監査委員会監査組織の設置

イオンは指名委員会等設置会社であるため、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。その監査委員会を補助する組織として、業務執行部門から独立した組織である「グループ経営監査室」を設置し、グループ各社の常勤監査役および内部監査部門や会計監査人と連携して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。

■役員の報酬等の決定に関する方針

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。

I. 報酬基本方針

- (i) 当社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報酬制度とします。
- (ii) パートナー（お客さま、株主、従業員等）より納得され支持される、透明性・公正感が高くわかりやすい報酬制度とします。

II. 取締役報酬

- (i) 取締役には、基本報酬を支給します。
- (ii) 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。

III. 執行役報酬

- (i) 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。

(ii) 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エイトは、30%から50%程度として、上位役位ほどそのウエイトを高めます。

業績報酬の支給率は、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。

執行役業績報酬は、全社業績報酬と個人別業績報酬により構成します。ただし、代表執行役は全社業績報酬のみとします。

a. 全社業績報酬

役位別基準金額に対して、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。

b. 個人別業績報酬

役位別基準金額に対して、部門別業績と経営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。

(iii) 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、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主と共有することで、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。

新株予約権の割り当て数については、役位別基準数に対して、当該年度の業績に基づき決定します。

当社の取締役および執行役の報酬等の総額

2016年度の取締役の報酬額

	支給人員 (名)	支給額 (百万円)
報酬委員会決議に基づく基本報酬	7	121
報酬委員会決議に基づく基本報酬 (うち、社外取締役)	6	75

当期末現在の執行役に対する報酬額

当期の執行役業績報酬は「当社の取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容の決定に関する方針」Ⅲの(ii)に基づき、連結業績に鑑み支給額は、規定額の60%としました。また、株式報酬型ストックオプションによる報酬は、同方針Ⅲの(iii)に基づき、規定数の56%とすることとしています。

地位	代表執行役 社長	その他の 執行役	合計
人数(名)	1	9	10
報酬委員会決議に基づく 基本報酬 (百万円)	36	223	259
報酬委員会決議に基づく 業績報酬 (百万円)	26	92	118
株式報酬型 ストックオプションによる報酬 (百万円)	6	34	40
合計(百万円)	68	350	418

(注1) 執行役業績報酬は、第92期の業績に基づき2017年4月12日開催の報酬委員会で決定し、2017年5月に支給しています。

(注2) 株式報酬型ストックオプションは、第92期の業績に基づき2017年5月24日開催の報酬委員会および取締役会で決定し、2017年6月21日に割り当てることとしています。新株予約権の総個数は241個、目的である株式数は24,100株であり、支給額は、2017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。

(注3) 上記のほか、期中退任の3名の執行役に対し、当期中に基本報酬45百万円を支給しています。

(注4) 業務の執行を兼任する取締役には、取締役としての報酬は支給していません。

ステークホルダーと経営陣の対話

イオンは、お客さまや地域社会、株主・投資家などすべてのステークホルダーの皆さまを経営のパートナーと位置づけ、積極的な対話に努めています。適時・適切な情報開示と長期的な視野に基づく建設的な対話を行い、経営戦略や財務情報に加えて、環境・社会貢献、企業統治など非財務情報に関しても理解の促進に努めています。

株主・投資家との建設的な対話を進めるための窓口として、IRを掌管する執行役の下にIR担当部門を設置しています。IR担当部門と広報、総務、環境・社会貢献、財務、経理、事業会社などの関連組織が有機的に連携し、対話内容の充実に努めています。対話においてはIR担当部門が個別に対応するほか、重要事項については取締役、執行役、経営幹部が直接対応しています。

また、株主総会において積極的な経営方針の開示・説明と丁寧な質疑応答に努めるほか、機関投資家を対象とした説明会や国内外事業所の視察の実施、個人株主を対象とした各地域での株主懇親会や企業概要説明会などの実施を通じて、株主・投資家の理解をより深める情報開示や対話の充実に努めています。

対話を通じて得られたご意見については、取締役会や経営会議において適時・適切に討議を行い、その内容について株主・投資家との対話に反映するよう努めています。

※ コーポレートガバナンス・コードへの対応

2017年5月、東京証券取引所から上場企業に対し求められているコーポレートガバナンス・コードへの対応について、イオンは、その各原則すべてを実施、対応しています。詳しくは、<http://www.aeon.info/ir/policy/governance.html>より、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

リスクマネジメント

基本的な考え方

イオンは、リスクマネジメントを、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位置づけています。このような認識に基づき、日常的なリスクマネジメントは、各社・各部署単位で対応するとともに、グループ総務部などが各部署におけるリスクマネジメント状況を監視しています。

一方、個社で対応できないリスク、例えば新型感染症や大規模地震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については、「イオン・マネジメントコミッティ(最高経営会議)」のもとに「リスクマネジメント委員会」に置いて、審議・意思決定を行っています。特に影響度の高いリスクについては、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。

また、反社会的勢力の排除に向けては、社内規定の整備や捜査機関などとの緊密な連携を通じて、組織での対応を図っています。

大規模自然災害、重大な事件事故発生時の対応

イオンは従来より、大規模な自然災害や重大な事件事故が発生した場合の対応について規程・手順書を定め、迅速かつ的確に対応できるよう教育訓練を継続して実施しています。

また、東日本大震災以降は、BCP(事業継続計画)^{※1}に基づき、被災地を含む全国各地で防災対策を実施してきました。

近年は、地震や異常気象による集中豪雨などの自然災害が増加するとともに、テロや爆発事故など、想定されるリスクも多様化しています。

このような環境変化のもと、イオンはBCPの実行性を高めるマネジメント体制の構築を目指し、「イオングループBCM(事業継続マネジメント)^{※2} 5カ年計画」を策定。2016年3月より、実行に向けて「イオンBCMプロジェクト」を始動しました。

イオンは、①情報システム ②施設 ③商品・物流 ④訓練 ⑤外部連携 の5分野でBCMを推進し、運用体制の構築を目指します。

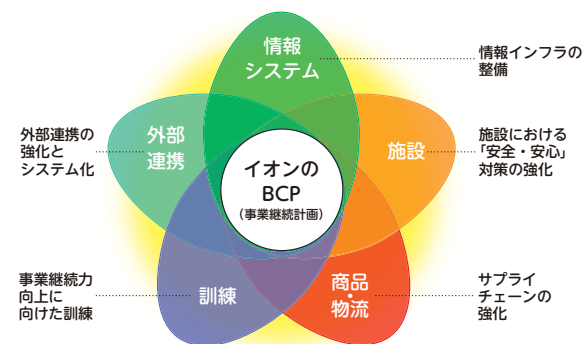
^{※1} BCP: Business Continuity Plan

災害などリスクが発生した時に重要業務が中断することを防ぐ、あるいは万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、リスクを最低限にするために、平時から事業継続について戦略的に準備しておく計画。

^{※2} BCM: Business Continuity Management

BCPが確実に実行されているかを総合的に管理するプロセスとして考案され、BCPをいかに機能させるかという課題への対応策として期待されている。BCMを運用することで、新たなシステム変更や被災地における効率的な物資輸送など、実行計画に対して進捗状況を管理することが可能になる。

＜「イオンBCMプロジェクト」で取り組む5分野＞



1. 情報システム(情報インフラの整備)

災害発生時におけるグループ315社の情報インフラを整備します。災害情報や安否確認結果、店舗被災状況など災害に関わる各情報が一元化できる新システム“BCM総合集約システム”へ切り替えを行い、各社間の連携をより一層強化します。

2. 施設(施設における安全・安心対策の強化)

施設における安全・安心対策を強化するため、2020年度までに100カ所の防災拠点を整備します。この取り組みは2012年から開始し、現在27カ所の拠点整備が完了しています。2016年度は新たに9店舗の防災拠点を整備しました。

3. 商品・物流(サプライチェーンの強化)

2016年3月より食品、日用品メーカーなど約50社と連携し、災害時に活用する新システムの運用を開始しました。取引先とクラウドコンピューティングでつなぐ「BCPポータルサイト」を活用し、グループ関連各社と取引先との情報を可視化し、出荷できる工場・倉庫・商品などの情報を一元管理しています。

4. 訓練(事業継続力向上に向けた訓練)

イオンは、「イオングループ総合地震防災訓練」を定期的 to実施しています。今後は、被災状況など情報集約型の訓練だけでなく、店舗・事業所の訓練を推進し、現場の事業継続能力を向上させ、リスクからお客さまや従業員を守ることを目指します。

5. 外部連携(外部連携の強化とシステム化)

災害発生時、事業継続のために必要となるエネルギー会社に加えて、地域行政や病院、大学、また各エリアの民間企業など、各地域に根差した外部パートナーとの連携を強化していきます。

「ISO22301」認証

イオン(株)は、2017年2月に、本社機能と店舗を含めた取組みとして国内総合小売業で初めて、事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格「ISO22301」認証を取得しました。

「ISO22301」とは、2012年に施行された認証制度で、地震・洪水・台風などの自然災害をはじめ、システムトラブル・感染症の流行・停電・火災など、さまざまなリスクが現実となった場合に備えて、それらのリスクが事業に与える影響を最小化するための対策を立案し、効率的かつ効果的に対応するための事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格です。

イオングループは、事業継続マネジメント(BCM)に関わる活動が経営と密接に結びついた形で実施され、効果的・効率的に運用されるようにするための仕組みの整備・運用を目指しています。

本認証の活動登録範囲は、グループ危機管理業務とイオンモール幕張新都心におけるショッピングセンターの運営および管理業務、総合小売業、総合ファシリティマネジメントサービスです。

認証の概要

登録事業者	イオン(株)
登録証番号	JQA-BC0031
認証規格	ISO 22301:2012 / JIS Q 22301:2013
認証機関	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)
認定機関	一般財団法人 日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)
登録日	2017年2月20日
登録活動範囲	グループ危機管理業務とイオンモール幕張新都心におけるショッピングセンターの運営および管理業務、総合小売業、総合ファシリティマネジメントサービス <関連事業所> ・イオン(株)グループ総務部 ・イオン(株)グループ総務部 イオン小牧危機管理センター ・イオンモール(株)イオンモール幕張新都心 ・イオンリテール(株)イオンスタイル幕張新都心 ・イオンディライト(株)幕張新都心第一センター



個人情報保護方針

イオンは、個人情報を適切・安全に保護するために、「個人情報保護方針」および「プライバシーポリシー」を定めています。お客さまが当社の商品およびサービス等を安心してご購入、ご利用いただけるよう、当社はお客さまに係る個人情報の取り扱いに細心の注意を払っています。当社、役員および従業員は、個人情報を保護することの重要性を認識し、法令遵守および情報の安全な取り扱いの維持向上に努めています。

【基本方針】

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」という理念のもと、個人情報保護の重要性を認識し、個々の情報を大切に取り扱い、安心で豊かな暮らしに寄与していきます。また、個人情報はその人の独自性や価値観を形成するものとして、人と同じように尊重するとともに、地域の皆さまからお預かりした情報は正しく安全に管理し、確かな信頼関係を築き上げていきます。

1. 個人情報保護についての取り組み

当社は、個人情報保護に関する基本方針を徹底するために以下の活動を行います。

- 1-1. 役員およびすべての従業員は、個人情報に関する法令および社内の規範を遵守します。
- 1-2. 個人情報保護管理責任者を選任し、個人情報保護の実施および運用に関する責任および権限を与え、教育訓練等を実施して個人情報の厳重な管理を行います。
- 1-3. 個人情報保護監査責任者を選任し、個人情報保護に関する監査を実施します。
- 1-4. 監査結果に基づき、社内の規程、運用を改善します。
- 1-5. 取引先および関係先に対し、個人情報保護のための協力を要請します。
- 1-6. 本方針は、当社ホームページおよび会社案内などに掲載することによりいつでも閲覧可能な状態にします。

2. 個人情報の取り扱いについて

- 2-1. 収集、利用、提供については、収集時に利用目的を明らかにし、収集した個人情報は、その利用目的の範囲内で使用します。
- 2-2. 個人情報に対し、開示・訂正・中止を求められたときは、合理的な期間、妥当な範囲内でこれに速やかに応じます。
- 2-3. 安全対策の実施については、不正アクセス、紛失、改ざん、漏えいなどの問題が起きないように適切に取り扱います。

2004年9月21日

イオン株式会社
取締役 代表執行役社長
岡田 元也

個人情報保護方針およびプライバシーポリシーURL
<https://www.aeon.info/privacy/>

コンプライアンス(企業倫理)

基本的な考え方(基本規程)

——「イオン行動規範」

イオンは、「イオンの基本理念」を具体的な規範として示すために、「イオン行動規範」を2003年に制定しました。また、制定と同時に行動規範の教育・研修、内部通報制度(ヘルプライン)の導入やモニタリング(イオン行動規範アンケート)も同年から開始しました。

「イオン行動規範」は、グループ従業員が「イオンの基本理念」のもと、お客さまのために「どう行動したらよいか」「どう考えたらよいか」「どう判断したらよいか」について、「形式知」化したもので、価値共有型の内容で構成されていることが特徴です。

2004年から、「イオン行動規範」を全従業員が共有・共感することを目指して、国内グループ企業に向けたイオン行動規範研修を本格的に開始したのち、2006年以降は、海外グループ企業についても同様の研修を実施しています。

また2011年度からは、中期経営計画で掲げている戦略の一つである「アジアシフト」への対応として、海外のグループ企業への共有・共感体制構築に取り組んでいます。

イオン行動規範 宣言

- 一、イオンピープルは、常に多くの人々から支えられていることに感謝し、ひとときも謙虚な気持ちを忘れません。
- 一、イオンピープルは、人々との信頼をなによりも重んじ、いかなる時も正直で誠実な行動を貫きます。
- 一、イオンピープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます。
- 一、イオンピープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます。
- 一、イオンピープルは、地域の発展を願い、よき企業市民として社会への奉仕につとめます。

推進体制

イオングループの行動規範推進の主幹部署として、人事・管理担当 兼 リスクマネジメントの管轄のもと「企業倫理チーム」を設置しています。企業倫理チームは、年度方針に基づき、グループ全体の施策の立案・実施および各企業の問題・課題について具体的対応策を提言・助言しています。また、グループ全体の行動規範の推進および課題解決への取り組み状況は、イオン(株)執行機関である「イオン・マネジメントコミッティ(最高経営会議)」、監査委員会(社外取締役)に報告しています。

グループ各社・各カンパニーでは、社長・支社長を「行動規範推進総責任者」としたうえで、実務をつかさどる「行動規範推進事務局責任者」を設置しており、イオン行動規範研修の実施、ヘルプラインに寄せられた相談案件の事実調査、是正対応、イオン(株)への状況報告などを行っています。

さらに各店舗・事業所では、1～3名の「行動規範推進リーダー」を選出し、研修インストラクターほか、事業所レベルで「イオン行動規範」の共有・共感に向けた活動を推進しています。

ヘルプラインシステム

イオンは、2004年より、内部通報制度として「イオン行動規範110番」を設置しています。法令違反や不正などの通報にとどまらず、「上司に話せないこと」「困っていること」など職場に関わるさまざまな問題に対応する窓口として、広く通報・相談を受け付けています。対象はイオングループで働くすべての従業員で、社内と社外の2本立てで相談窓口を用意しています。

通報・相談内容は、企業倫理チームにより、グループ該当各社に連絡され、その後2週間をめぐりに事実関係を調査し対応のうえ、是正措置を含む結果について企業倫理チームへ報告するというルールを徹底しています。また、すべての相談内容は、イオン(株)経営幹部ならびにグループ各社社長に週・月単位で報告を行っています。

教育・研修

イオンは、企業倫理推進の柱となる「イオン行動規範」の共有・共感活動において、「イオン役員コンプライアンス研修」「幹部社員行動規範研修」「一般社員行動規範研修」「入社時研修」の4つをメインに実施しています。このほか、各登用試験の課題項目や登用時の研修の中に、行動規範の内容やカリキュラムを盛り込んでいます。

● 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、ケースメソッド等を利用し、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、イオンの暖簾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。

● 幹部社員行動規範研修(2003年～)

グループ各社の経営者層および部室長等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。

● 一般社員行動規範研修(2003年～)

グループ各社の一般社員、時間給社員を対象とし、行動規範基本項目の確認と行動規範に沿った行動を考え、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、行動規範の基本の理解、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。

海外グループ企業への共有・共感活動

イオンは、2006年から、海外のグループ企業においてもイオン行動規範研修、ヘルプラインの設置、モニタリング(イオン行動規範アンケート)の導入を開始しています。

2016年度は、海外グループ企業63社を対象にイオン行動規範研修を実施しました。幹部・推進リーダー・一般従業員・新入社員の階層別に研修を行い、計56,000人が参加しました。

2017年度は、「イオン行動規範」を新規導入予定のグループ企業を含め、合計67社、約60,000人のイオンピープルを対象に研修を実施する計画です。

「イオン行動規範アンケート」を実施

2003年以降、毎年1回、「イオン行動規範」の推進状況や職場の問題点、従業員の働き方、働きがいなどを把握するため、匿名でのモニタリング(イオン行動規範アンケート)を実施しています。この調査を通じて、推進活動自体の認知度や個人のコミット、職場の状況など、海外を含めたイオン全体の職場風土および従業員意識を測り、推進活動の基礎資料としています。

これらの集計・分析結果をグループ企業で共有し、具体的な課題解決につなげています。

2016年度は、海外グループ企業67社を対象にアンケートを実施し、40,000人から回答を得ました。

2017年度は、海外69社、45,000人を対象にアンケートを実施予定です。またモラルサーベイ調査を国内のグループ会社74社、130,000人を対象にアンケートを実施予定です。回答結果の分析をもとに、各社が現状を把握し、風土改革施策を立案し実行する体制を構築することで、コンプライアンスリスクへの対応強化を図っていきます。

支援・啓発ツールの作成

イオンでは、行動規範の共有・共感に向けて、各種研修を実施するほか、さまざまな啓発ツールを作成しています。

2004年から隔月1回発行している「イオン行動規範通信」では、創業者の著作物から「イオンの大切に考える考え方」を抜粋した内容や、研修での成果やヘルプラインへの相談からの事例、グループ各社の取り組みなどを紹介しています。

グループ企業の従業員に向けて毎回約30万部配布していますが、従業員からの反響も多く、行動規範への理解をさらに深めるきっかけとなっているほか、「イオン行動規範110番」の活用にも貢献しています。

Topics

イオンの基本理念の共有に絵本を活用

新たにイオングループ各社に入社した新入社員向け、グループ合同新入社員研修の中で、「イオンの基本理念」を共有・共感してもらうためのツールとして、絵本「ありがとうの約束」(文：おちまさと、絵：永島壮矢)を活用しています。

どんな時も「ありがとう」という感謝の気持ちを持つことの大切さを紹介するこの絵本を通じて、理念の本質を直感的に理解してもらうことを目指しています。