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

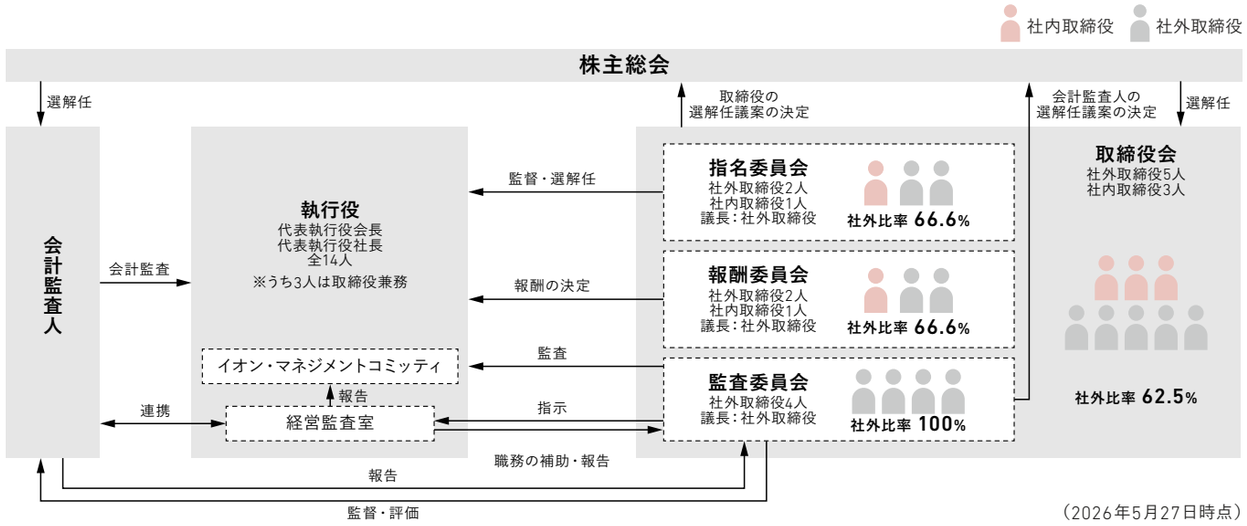
データセクション

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/



（2026年5月27日時点）

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				純粋持株会社								
	■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		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）										
	■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）												
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

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

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

所有株式数
6,479千株

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）

取締役　代表執行役社長

吉田 昭夫

所有株式数
191千株

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）

取締役会出席率:
100%（7/7回）

取締役　執行役副社長
商品・物流担当

土谷 美津子

所有株式数
59千株

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　ビオセボン・ジャポン株式会社 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）

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

所有株式数
—

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
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）

社外
独立

取締役に係る注釈
取締役 所有株式数：計 6,730千株

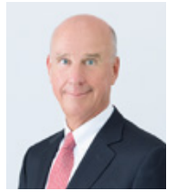
社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
41　ネイチャーポジティブ実現への挑戦
43　新たな目標
44　イオンのサステナビリティ
46　2025年度 重点分野（マテリアリティ）報告
47　環境
48　生物多様性の回復と再生
52　脱炭素社会の実現
55　循環型社会の実現
59　地域
60　コミュニティとの協働
63　復興支援「能登支援プロジェクト」
64　人
65　人権を尊重した公正な事業活動の実践
69　従業員の幸せの実現
73　イオングループ未来ビジョンの実現
74　コーポレート・ガバナンス
87　リスクマネジメント
89　コンプライアンス
データセクション

役員一覧

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



取締役　指名委員　報酬委員

ピーター チャイルド

所有株式数 —

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　監査委員会議長

林 眞琴

所有株式数 —

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

キャリー ユー

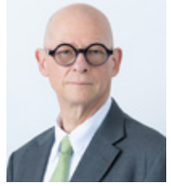
所有株式数 —

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

リシャール コラス

所有株式数 —

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

執行役

代表執行役会長
岡田 元也

代表執行役社長
吉田 昭夫

執行役副社長　商品・物流担当
土谷 美津子

執行役副社長　中国事業担当
羽生 有希

執行役副社長
事業・財務戦略担当
四方 基之

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

執行役　財経担当
江川 敬明

執行役　ベトナム事業担当
手塚 大輔

執行役　デジタル担当
太田 卓也

執行役
サービス・専門店事業担当
濵田 和成

執行役
マレーシア事業担当
世古 継敏

（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にあって、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

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

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
リシャール 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が、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》

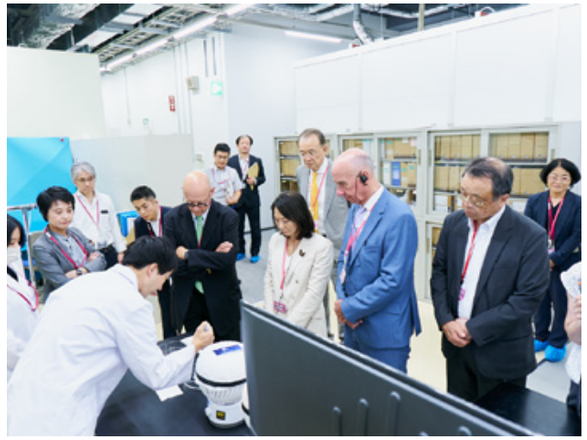
社外取締役ミーティング	・取締役会の審議内容や運営プロセスを含めた実効性 ・経営やコーポレート・ガバナンス上の重要課題
政策審議	・イオンの投資・資本戦略・ホールディングス改革 ・イオンの食領域における新たな成長戦略 ・新中期経営計画策定において解決すべき課題

社外取締役への情報提供と現場視察

当社では、社外取締役に対し、その役割を十分に発揮できるよう、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

分析・評価のプロセスと課題への対応 → 実効性向上に向けた取り組みの成果 → 今後の対応

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年度の取締役会について

- 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》

位置付け	経営管理情報・会議体などの情報提供	重点課題・重点事業に関する議論の場	経営戦略、年度計画の審議
レポート 会議体など	▪ マンスリービジネスレポート（セグメント別の進捗、重点KPI、社内会議のサマリー、年12回） ▪ イオン・マネジメントコミッティ審議内容 ▪ 取締役会の各議案に関する事前説明（年5回10議案） ▪ 現場視察（1カ所）	▪ 政策審議（年3回）	▪ 取締役会

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　渡邉廣之	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

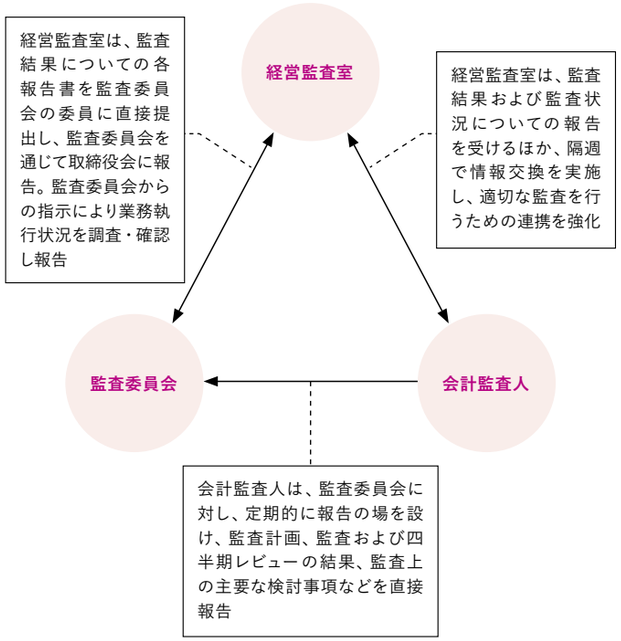
当社は、他の業務執行から独立した内部監査担当部署として「経営監査室(専任30人)」を配置しています。また、グループ各社には内部監査部門もしくは内部監査責任者を配置し、グループ全体の監査活動について経営監査室が指導・支援する体制としています。

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

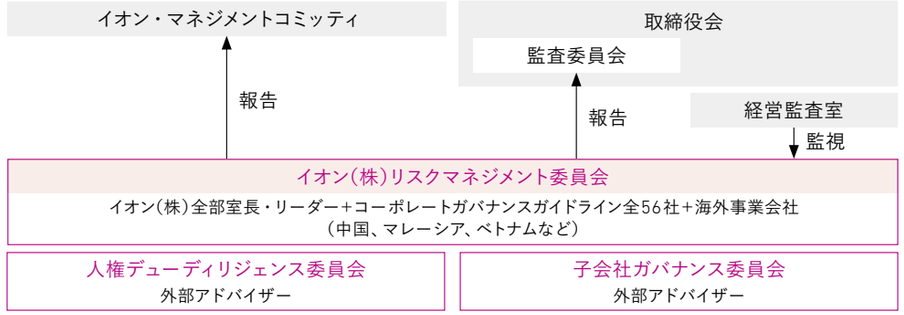
イオンは、リスクマネジメントを、グループ各社・各部署において責任を持って取り組むべき重要な経営課題として位置付けています。日常的なリスクと影響の管理は各社・各部署で対応する一方、グループで対応すべきリスクについては「イオン・マネジメントコミッティ」のもとに「リスクマネジメント委員会」において審議・意思決定を行っています。

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。

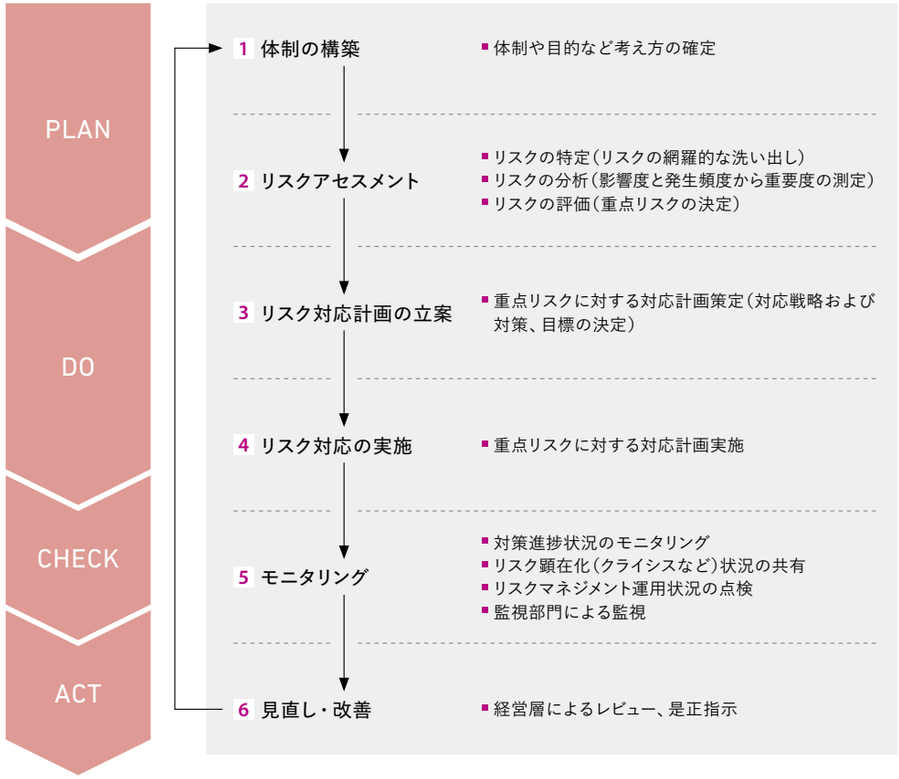
《リスクマネジメント委員会について》



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
競合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ご留意ください。

《グループ共通重点リスク》

	取り組み内容
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

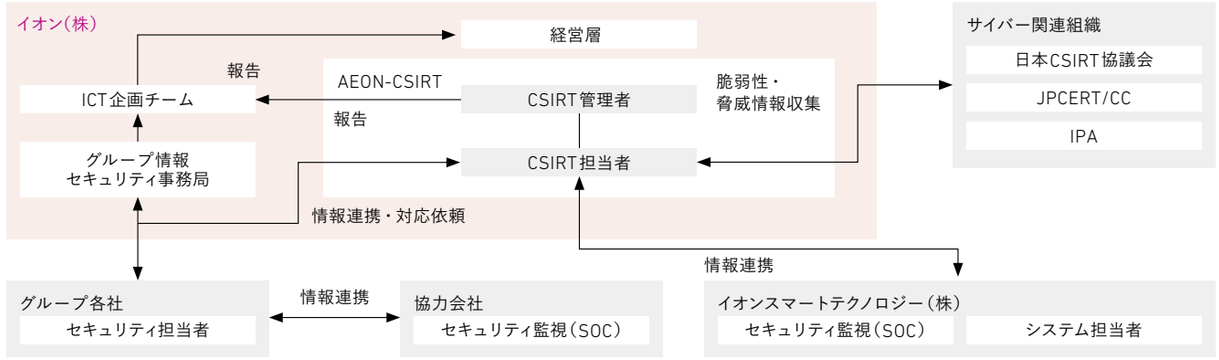
イオンは、総合金融事業の顧客のほか、当社グループが営むその他の事業の顧客から得た個人情報、お取引先さまの情報、従業員の個人情報、経営に関する機密情報などを保管・管理しています。生成AIの普及やデータ利活用による情報セキュリティの重要性が高まるなか、イオンは、取り扱う情報を事業活動の展開ならびに付加価値を創出するための重要な資産と位置付け、関わる情報の漏えいが生じないよう、情報セキュリティに関する体制や規程の整備、またデータ・生成AI利活用のガイドラインを策定し、定期的なチェックを行うなど、最大限の対策を講じています。

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/

《情報セキュリティ体制》



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。

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。

基本姿勢

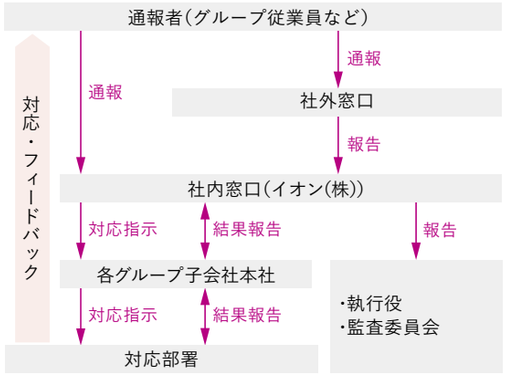
イオンの理念・価値観を全従業員が正しく理解し、自律的に実践していくよう推進する。併せて、内部通報制度については、実効性のある制度として適正かつ迅速な対応が行われる体制の確立を目指し、内部通報窓口の設置およびグループ全社に向けた階層別コンプライアンス研修など、さまざまな施策を実践しています。

■ 内部通報制度（イオンコンプライアンスホットライン）

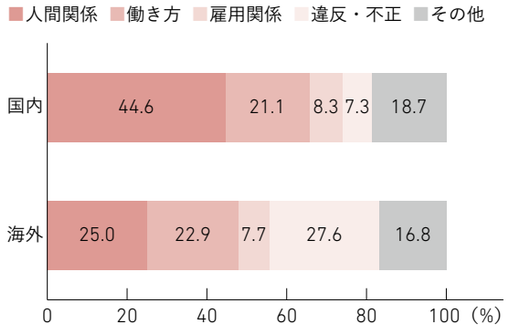
2004年度より、グループの内部通報窓口として「イオンコンプライアンスホットライン」を設置しています。グループ各社で働く全ての従業員（退職者を含む）およびお取引先さま従業員を対象に、社内外に通報窓口を設けており、2025年度は国内で4,119件、海外で428件の通報を受け付けています。また、2020年度からは役員を行為者とする違法行為を通報する「弁護士事務所通報窓口」を新設し、コンプライアンス体制の強化を図っています。

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。

《内部通報の対応フロー》



《2025年度 通報案件項目別受付状況》



■ 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。

■ 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室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