コーポレートガバナンス
CORPORATE GOVERNANCE

AEON CO., LTD.
最終更新日：2017年5月30日
イオン株式会社
取締役兼代表執行役社長　岡田元也
問合せ先：043-212-6042
証券コード：8267
http://www.aeon.info/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

イオンは創業以来、お客さま志向に徹し、お客さまや地域社会への限りない貢献、そして従業員の幸せの実現こそが小売業の永遠の使命であるとの信念を貫いてきました。

こうした価値観に基づき、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、全ての企業活動の指針としてきました。

この基本理念にあるように、イオンは小売業が「お客さまを原点」とした「平和産業」「人間産業」「地域産業」であると信じ、グループ全体でその実現を追求しています。

「平和産業」とは、小売業は平和があってこそ成り立つ産業であり、小売業の繁栄は平和の象徴であるとの考えから、自ら平和を追求し続けなければならないということです。
「人間産業」とは、人間を尊重し、人間の持つ可能性を信じ、人間的な絆、つながりを重視する産業であるということであり、とりわけ小売業は、人間即ち従業員が最大の資産であるということです。
「地域産業」とは、小売業は地域の文化や歴史、風土を踏まえ、日々のくらしに根ざし、地域の発展や健全な自然環境の維持に貢献することで、地域に不可欠な産業にならなくてはならないということです。

このゆるぎない理念のもと、「絶えず革新し続ける企業集団」と自らを位置づけ、その実現のために、リスクを恐れず挑戦し続け、変化に柔軟に即応する企業風土を重視し、育んできました。

イオンの規模、事業領域、展開国・地域が拡大するなか、小売、ディベロッパー、金融、サービスなどすべての事業が一丸となり、絶えざる革新により、時代を超えてこの基本理念を実践しています。

今後、ますます変化の度合いが増していくこれからの経営環境において、お客さまを基点に、すべてのステークホルダーとともに成長・発展するという精神は、より一層重要度が増していくものと考えます。

お客さまは物質的な充足よりも、「心身ともに健康にくらしたい」「地域に根ざして働き、地域で快適にくらしたい」など「幸福感」の実現に価値を見出しています。このようなお客さまの新しい価値観へ対応することが、いま企業に求められています。一方、地域社会に目を向けると、エネルギーや環境問題、経済的な格差など様々な課題を抱えており、こうした地域社会の課題解決における企業の果たす役割の重要性はますます高まっています。

お客さまや地域社会が企業に対して抱く新たな「期待」や、企業が果たすべき「責任」の重要性の高まりに応えるために、企業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幸福感の実現に貢献することがこれまで以上に求められています。

このような認識の下、イオン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」を制定し公表します。

＜コーポレートガバナンスにおける基本姿勢＞

(1) お客さま基点、現場主義による価値創造
お客さまの幸福感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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 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。

なお、詳細に関しては、当社ホームページに掲載していますのでご参照ください。
「イオンの基本理念」「イオン宣言」
http://www.aeon.info/company/rinen/
「イオン行動規範宣言」
http://www.aeon.info/company/aeon_code_of_conduct/001.html
「コーポレートガバナンス基本方針」
http://www.aeon.info/ir/policy/governance.html

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則１－４．いわゆる政策保有株式】
当社は同じ地域社会のさまざまなステークホルダーの皆様とともに発展し、長期的な視野に立った価値創造を伴う持続的な成長を志向しています。このような観点から、当社は、業務提携、取引・協業関係の構築、維持・強化などにより、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、取引先等の株式を保有する場合があります。また、主要な政策保有株式については、毎年、取締役会において、中長期的な企業価値向上の視点で保有目的や経済合理性を検証し、その意義が乏しいと判断される株式については市場への影響等を勘案しつつ売却します。政策保有株式の議決権につきましては、議案内容や取引・協業の状況等、当社及び発行会社の中長期的な企業価値向上に資するかどうかの観点で判断し、適切に行使します。

【原則１－７．関連当事者間の取引】

透明性があり、規律ある経営を追求する観点から、当社では、取締役・執行役に対し、競業取引及び利益相反取引を行う場合、取締役会に事前報告を行うことを就任時より徹底しています。取締役会では付議された案件について審議・決議しています。また、定期的に関連当事者間の取引状況を確認して取締役会に報告するとともに、法令の定めに基づき重要な関連当事者間の取引については有価証券報告書等で開示しています。

【原則3－1. 情報開示の充実】
(i)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画
当社は、全ての企業活動の指針となる「イオンの基本理念」、イオンが進むべき方向を明らかにした「イオン宣言」、イオンピープルがとるべき行動を示した「イオン行動規範宣言」、前記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を、当社ホームページで公表しています。
また、当社は「イオングループ中期経営計画(2017～2019年度)」を策定・公表しており、その中で経営戦略、経営計画について説明しています。なお、詳細に関しては、当社ホームページに掲載していますのでご参照ください。

「イオンの基本理念」「イオン宣言」
http://www.aeon.info/company/rinen/
「イオン行動規範宣言」
http://www.aeon.info/company/aeon_code_of_conduct/001.html
「コーポレートガバナンス基本方針」
http://www.aeon.info/ir/policy/governance.html

「イオングループ中期経営計画(2017～2019年度)」
http://www.aeon.info/ir/policy/strategy.html

(ii)コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
当社は、取締役会で「コーポレートガバナンス基本方針」を定め、当社ホームページに掲載していますのでご参照ください。

「コーポレートガバナンス基本方針」
http://www.aeon.info/ir/policy/governance.html

(iii)取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
透明性があり、規律ある経営を追求する観点から、当社では、社外取締役が過半数を占める報酬委員会が、取締役及び執行役の報酬等の内容を決定する権限を有しています。報酬等の額の決定の方針については、本報告書の後記の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(iv)取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
・当社は、取締役会を定款上の員数である12名以内とし、取締役会を実効的かつ安定的に運営するために、次にあげる事項を原則とした構成としています。また、当社の取締役候補者選任手続は、社外取締役が、議長、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。
(1)取締役会による経営に対する監督機能という役割を踏まえ、社外取締役の員数を取締役会の過半数とする。
(2)社外取締役は、その監督機能を十分に発揮いただくため、グローバル経営、リスク管理、法令遵守、財務会計、金融、IT、環境等のいずれかの分野で高い見識や豊富な経験を有する者とする。
(3)社内取締役は当社及びグループの基本方針・戦略立案・経営執行に責任を持ち、取締役会への説明責任を果たすことのできる当社の執行役、または子会社会長・社長である者とする。但し、執行役を兼務しない社内取締役を選任する際は、この限りではない。
・執行役は、定款上の員数である25名以内とし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上にむけて業務執行に邁進できることを要件としています。執行役の選任案は代表執行役が提案し、事前に社外取締役に十分な説明を行ったうえで、取締役会の決議により選任しています。

(v) 経営陣幹部の選任と取締役候補者の指名を行う際の説明】
取締役候補者の選任理由に関しては、株主総会参考書類で開示しています。

【補充原則4－1(1). 取締役会の役割・責務】
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を志向し、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経営統治形態として選択しています。経営の監督と業務執行を分離し、執行役に大幅に権限委譲を行い迅速な経営の意思決定を実現するため、取締役会は、法令上または定款上、取締役会で決議しなければならない事項を除いては、代表執行役に権限を委任しています。

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】
当社は、取締役会を定款上の員数である12名以内とし、その構成については、取締役会による経営に対する監督機能という役割を踏まえ、過半数の取締役を社外取締役とすることとしています。また、指名委員会・監査委員会・報酬委員会の議長を社外取締役から選定することで、客観性・透明性の高い委員会運営を行っています。なお、全取締役9名中5名が社外取締役であり、社外取締役全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ています。

【原則4－9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
当社の社外取締役の独立性基準については、本報告書の後記の「その他独立役員に関する事項」をご参照ください。

【補充原則4－11(1). 取締役会全体のバランス、多様性及び規模に関する考え方】
透明性があり、規律ある経営を追求する観点から、[原則3－1. 情報開示の充実iv 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続き]に記載のとおり定めています。

【補充原則4－11(2)取締役の兼任状況】
取締役の兼任状況は、「株主総会招集ご通知」の添付書類の事業報告で開示しています。

【補充原則4－11(3). 取締役会の実効性についての分析・評価の概要】
2016年度取締役会の実効性評価を行うにあたっては、取締役会議長が各取締役に対して「個別ヒアリング」という従来の形式に加えて「アンケート評価」を実施しました。

＜全体評価視点＞
①前年からの課題に対する管理・監督が十分に果たせたか
②2017年度取締役会に向けて本質的な課題が議論され、確認・共有されているか
＜取締役会の実効性における分析および評価の結果＞
「アンケート評価」内の「社外取締役の意見を積極的に聞き入れるとともに、活発な議論を重視する雰囲気が形成されているか」の問いに対しては5点満点の評価となり、当取締役会は社内外取締役・執行役ともに活発な議論の場として機能していると判断しました。また、社外取締役から問題提起された課題が今期の取締役会の新たな報告事項として議案追加されたことからも、その実効性は高いと評価しています。
＜分析・評価の結果を踏まえた今後の課題及びその対応＞
業績目標の達成に向けて、2017年度は各事業のKPIの明確化とその進捗について説明及び報告を徹底させます。また、資料が多く本質的な原因課題が見えにくい点も指摘されており、これを2017年度取締役会における課題と認識しその改善を図ります。さらに、社外取締役のみで構成した議論の場から、イオンの持続的な成長のために討議が必要とされる中長期的な課題が提起されました。これらをテーマ別に分類し、年間の取締役会の中で議論していきます。

【補充原則4－14(2). 取締役に対するトレーニングの方針】
当社では、グループ全社の取締役・執行役・監査役に対し、新任役員セミナーをはじめとする経営幹部対象の教育を行い、経営者として必要な知識を習得できるようにします。
また、社外取締役がその機能を十分に発揮できるようにするため、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ます。更に、社外取締役は国内外の店舗視察、政策討議の場やグループ内部での政策方針発表への参加、植樹などイオンの社会貢献活動への参加などにより、イオンのグループ経営への理解を深めます。

【原則5－1. 株主との建設的な対話に関する方針】
当社は、株主・投資家の皆さまと建設的な対話に関して、以下のとおり方針を定めています。

イオンは、お客さまや、地域社会、株主・投資家等すべてのステークホルダーを経営のパートナーと位置づけ、積極的な対話に努めます。株主・投資家からいただいたご意見を経営に適切に反映することを通じて、革新的で健全な経営の実現に努めます。
(1)イオンは、正確かつ迅速に情報を開示し透明性の高い経営を実践します。
株主・投資家に対して、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

業統治等非財務情報に関しても理解の促進に努めます。
（2）イオンは、IR担当部門を設置し社内関連部署と連携した建設的な対話に努めます。
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を管掌する執行役の下にIR担当部門を設置します。また、適時・適切な情報開示や建設的な対話を促進するため、IR担当部門と広報、戦略、環境・社会貢献、財務、経理、事業会社等の関連組織が有機的に連携し、対話内容の充実に努めます。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、経営幹部等が対応します。
（3）イオンは、株主・投資家の理解を深めるための対話機会の充実に努めます。
「開かれた株主総会」という方針のもと、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談会や企業概要説明会等の実施、情報通信技術の活用等を通じて、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ます。
（4）イオンは、株主・投資家のご意見を活かした経営を実践します。
株主・投資家のご要望・ご意見を活かした経営を実践するため、対話を通じて得られたご意見等に関しては、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ます。
（5）イオンは、公正・公平な情報管理を徹底します。
インサイダー情報が外部へ漏洩することを防止するため「内部情報管理及び内部者取引規制に関する規程」及び「ディスクロージャー・ポリシー」に基づき情報管理を徹底し、株主・投資家に公正かつ公平に情報が伝達されるよう努めます。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
三菱商事株式会社	40,422,174	4.80
株式会社みずほ銀行	33,292,700	3.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	30,317,600	3.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	25,664,200	3.05
公益財団法人イオン環境財団	21,482,000	2.55
公益財団法人岡田文化財団	21,040,200	2.50
農林中央金庫	18,133,526	2.15
イオン社員持株会	13,630,780	1.62
イオン共栄会（野村證券口）	12,073,296	1.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	10,135,900	1.20

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	2月
業種	小売業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

・当社は、国内外において上場子会社を有しています。
・グループ会社の経営の自主性・独自性を保持しつつ、事業改革委員会等において経営計画を審議するとともに、グループ本社として本社各部門が業務指導を行うことで、一体的なグループ経営を進めています。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	その他の取締役
取締役の人数	9名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
佐藤謙	他の会社の出身者											
内永ゆか子	他の会社の出身者								○			
長島徹	他の会社の出身者											
塚本隆史	他の会社の出身者					△						
大野恒太郎	弁護士											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
佐藤謙		○	○	○	――	佐藤謙氏は、豊富なキャリアと専門的知識を有しておられ、危機管理等の他、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ています。また、当社が定める「社外取締役の独立性に係る基準」を満たしており、且つ東京証券取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し独立役員として指定しています。
内永ゆか子	○		○	○	内永ゆか子氏が理事長を兼職する特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワークの会員企業に当社は登録し会費等の支払がございますが、その支払額は販売費および一般管理費の0．1%未満かつ1000万円未満であり当社の経営に影響を与えるような特記すべき取引関係ではございません。	内永ゆか子氏は、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ています。また、当社が定める「社外取締役の独立性に係る基準」を満たしており、且つ東京証券取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し独立役員として指定しています。
長島徹		○	○	○	――	長島徹氏は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いただくため、社外取締役として選任しています。また、当社が定める「社外取締役の独立性に係る基準」を満たしており、且つ東京証券取引所の定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し独立役員として指定しています。
					塚本隆史氏は2002年～2013年まで株式会社みずほ銀行の執行役員、常務、取締役頭取を歴任してこられましたが、201	塚本隆史氏は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豊富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

塚本隆史	○	○		○	3年の同行退任後3年以上経過しており、現在は同行の業務執行に携わっておりません。また、同行は当社の複数ある主な借入先のひとつではありますが、当社の意思決定に著しい影響を与える取引先ではなく、十分な独立性を有していると判断しています。	向上およびコーポレートガバナンスの向上のため、社外取締役として選任しています。また、当社が定める「社外取締役の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、東京証券取引所が定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。
大野恒太郎	○		○	○	――	大野恒太郎氏は、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ています。また、当社が定める「社外取締役の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、東京証券取引所が定める独立性基準に照らし一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員とし指定しています。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
指名委員会	4	0	1	3	社外取締役
報酬委員会	4	0	1	3	社外取締役
監査委員会	4	0	0	4	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数　15名

兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
岡田　元也	あり	あり	○	○	なし
森　美樹	あり	あり	×	×	なし
山下　昭典	なし	あり	×	×	なし
若生　信弥	なし	なし	×	×	なし
岡崎　双一	なし	なし	×	×	なし
柴田　英二	なし	なし	×	×	なし
吉田　昭夫	なし	なし	×	×	なし
小佐野　豪績	なし	なし	×	×	なし
藤田　元宏	なし	なし	×	×	なし
水野　秀晴	なし	なし	×	×	なし
中山　一平	なし	なし	×	×	なし
鈴木　正規	なし	なし	×	×	なし
羽生　有希	なし	なし	×	×	なし
三宅　香	なし	なし	×	×	なし
髙橋　丈晴	なし	なし	×	×	なし

【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無　あり

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

・内部監査部門は監査委員会の職務の補助を行い、内部監査部門担当者の異動については監査委員会の同意を必要としています。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

[監査委員会と会計監査人の連携状況]
・監査委員会に対して、定期的に報告の場を設け、監査計画、監査及び四半期レビュー結果等を報告しています。なお、2016年度は、会計監査人から年7回の報告を行っています。
[監査委員会と内部監査部門の連携状況]
・内部監査部門は、重要な会議に出席するほか、執行役等からその職務執行状況の報告を聴取し、監査委員会に報告しています。
また、グループ全体を対象とした内部監査・内部統制の状況等は、定期的に監査委員会に報告されています。

【独立役員関係】

独立役員の人数　5 名

その他独立役員に関する事項

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5名全員を独立役員として指定し、東京証券取引所に届出しています。

当社では、イオンの基本理念・行動規範の考え方を共有し、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、社外取締役候補者の選任基準として定めています。社外取締役の独立性判断基準については、原則として以下の1.及び2.（1）～（7）の要件を満たすこととしていますが、これに拘わらず「経営陣から独立した判断を下すことができる」という選任基準の本旨に従い相応しい人物であると説明できる場合には、

社外取締役候補者にすることができるものとします。

【社外取締役の独立性基準】
当社の社外取締役は、独立性を保つため、以下に定める要件を満たしたものとする。
1. 現在、及び過去10年間、当社または当社子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、使用人（以下、業務執行者という）ではない者。
2. 本人が、現在または過去3年間において、以下にあげる者に該当しないこと。
（1）当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）、またはその業務執行者。
（2）当社の会計監査人のパートナーまたは当社の監査に従事する従業員。
（3）当社の主要な借入先（連結総資産の2%を超える金額の借入先）の業務執行者。
（4）当社の主要な取引先（当社グループとの取引が、当該取引先の最終事業年度における年間連結売上の2%を超える金額の取引先）の業務執行者。
（5）弁護士、公認会計士または税理士その他コンサルタントであって、当社グループより役員報酬以外に年間1，000万円を超える報酬を受領している者。
（6）非営利団体に対する当社グループからの寄付金が、1，000万円を超え、かつ当該団体の総収入もしくは経常利益の2%を超える金額の団体の業務執行者。
（7）上記1、及び（1）～（6）の配偶者または2親等以内の親族。

※　但し、上記（1）～（7）のいずれかの項目に該当する場合でも、当該人物の人格、識見等に照らし、実質的に独立性を有すると判断した場合には、その理由を対外的に説明することを条件に、社外取締役候補者とすることができるものとする。

【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明

・「業績連動型報酬」は執行役に導入しています。
・「執行役業績報酬」は、執行役に対し年間業績に基づき年度終了後に支給され、「全社業績報酬」と「個人別業績報酬」の合計額としています。但し、代表執行役は「全社業績報酬」のみとしています。
・「全社業績報酬」は、基準金額に対して会社業績の達成率に基づく係数により算出されます。
・「個人別業績報酬」は、基準金額に対して個人別評価に基づく係数により算出されます。

ストックオプションの付与対象者	執行役、その他

該当項目に関する補足説明

・「株式報酬型ストックオプション」は執行役（グループ会社の役員等に就任する場合であって、当社の執行役に準ずる者と報酬委員会が提案し、取締役会が承認した者を含む）に対し年間業績に基づき年度終了後に新株予約権として付与されます。

【取締役・執行役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない
（個別の執行役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

・取締役に関しては、「基本報酬」を支給し、支給人員および支給総額を開示しています。また、社外取締役の支給人員および支給総額を開示しています。
・執行役に関しては、「基本報酬」「業績報酬」「株式報酬型ストックオプションによる報酬」に関して、支給総額を開示しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の取締役、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。
なお、決定方針に関しては、以下の通りです。

1. 報酬基本方針
（1）当社の経営戦略及び業績と連動し、経営戦略遂行を強く動機付けできる報酬制度とする。
（2）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する。
2. 取締役報酬
（1）取締役には、基本報酬を支給する。
（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ない。
3. 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る。
（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る。
・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、当該年度の業績及び個人別評価に基づき0%から200%の範囲で変動させる。
・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する。但し、代表執行役は、全社業績報酬のみとする。
ⅰ. 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する。
ⅱ. 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する。
（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、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る。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する。

【社外取締役のサポート体制】

・取締役会・委員会ごとに、社外取締役とのブリッジ機能として事務局を設置しています。
・取締役会の限られた時間内で有効な議論を可能とするために、社外取締役には取締役会に上程する案件・報告事項を事前に1～1．5時間を費やし、ブリーフィングしています。
・社外取締役に対し執行における意思決定状況を報告するために、イオン・マネジメントコミッティの議事録等を随時送付しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

■ 企業統治の体制
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。指名委員会等設置会社は、当社にとって現時点における最適な経営統治形態であると判断しています。当社は指名委員会等設置会社であるため、取締役会が執行役に業務執行の執行権限を大幅に委譲し、迅速な意思決定を行う体制をとっています。取締役会の決議により執行役に委任された事項のうち、重要な業務執行方針や重要案件については、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」で審議・決定することとしています。

■各機関の主な役割について
（1）取締役会
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、経営の基本方針並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ます。
（2）監査委員会
取締役及び執行役の業務遂行の監査並びに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。
（3）指名委員会
株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案を決定します。
（4）報酬委員会
取締役及び執行役が受ける個人別の報酬に関する方針と内容等を決定します。
なお、取締役、執行役の報酬に関する基本方針は前記のとおりです。

■内部監査及び監査委員会を補助する体制
当社の経営監視機能の中心的役割は取締役会及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、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グループ経営監査室を設置し、グループ経営に関する内部監査を行うほか会計監査人と連携しつつ、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。グループ経営監査室の異動については監査委員会の同意を必要としています。監査委員会は、会計監査人から年間監査計画、四半期に1度以上の頻度で会計監査及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。また、会計監査人に対する監査報酬については、経営管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。

■取締役の構成等に関して
・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9名（男性8名、女性1名）のうち5名（男性4名、女性1名）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、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。また、指名委員会と報酬委員会は4名中3名、監査委員会は4名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おります。当社では、イオンの基本理念・行動規範の考え方を共有し、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選任基準」、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。
・当社は、社外取締役として有用な人材を迎えることができるように、社外取締役の各氏と会社法423条第1項の責任につき、社外取締役の各氏が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、当社に対して賠償すべき額は金1，500万円または法令の定める額のいずれか高い金額を限度とし、この限度を超える社外取締役の損害賠償義務を免除する旨の責任限定契約を締結しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

・中長期目標の達成に向け、執行役に大幅な権限委譲を図ることで、迅速な経営の意思決定を実現するとともに、取締役会による監督機能を強化し、透明性と客観性を担保することが主な理由です。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	・従来から招集通知の早期発送に取り組み、3週間前には発送できる体制を実現。 2017年は、26日前の2017年4月28日に発送しました。また総会開催前の30日前の2017年4月24日にweb開示を行っています。
集中日を回避した株主総会の設定	・第92期定時株主総会は2017年5月24日に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	・2003年度から電磁的方法による議決権行使を採用。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	・2006年度より日本取引所グループが運営している「議決権電子行使プラットフォーム」に参加。
招集通知（要約）の英文での提供	・招集通知（要約）を英文で提供しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまが、当社へのご理解を深めていただけるよう、当社に関する重要な会社情報の適時・適切な開示を行っています。 ・適時開示規則に該当する情報の開示は、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）で公開しています。原則としてTDnetで公開した情報に関しましては、当社ウェブサイト上にも速やかに掲載することとしています。 また、適時開示規則に該当しない情報を開示する場合にも、適時開示の趣旨を踏まえて適切な方法により、できるだけ正確かつ公平に当該情報が投資家の皆さまに伝達されるよう配慮しています。 ・当社は決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、決算発表日前の一定期間を沈黙期間に設定しています。沈黙期間は、本決算、四半期決算ともに、概ね決算発表日前の4週間としています。これらの期間中は、決算情報に関するご質問への回答やコメントを差し控えています。 但し、沈黙期間中に、公表している業績予想と著しく異なる見通しが発生した場合には、適宜、TDnet等により情報開示を行います。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	・個人投資家向け説明会は、直近3年間で日本全国8か所で開催。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	・年4回のラージミーティング（決算説明会）を開催。また、商品説明会などを適宜開催。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	海外投資家向けに定期的にカンファレンスをおこなっており、2016年は2回実施。	なし
IR資料のホームページ掲載	・IR情報は、http://www.aeon.info/ir/で掲載。 「IR情報」として、要約財務データ10年間の推移、事業セグメント別構成比、月次連結営業概況、決算情報、株価情報、事業報告書を掲載。また、株主総会等の模様や、関連する資料（招集ご通知、招集ご通知に際してのインターネット開示事項、議決権行使結果等）とともに、株主の優待制度についてのご案内を掲載。	
IRに関する部署（担当者）の設置	・コーポレート・コミュニケーション部を設置。	
その他	・役員と株主との対話の場として株主懇談会を、2016年度は、札幌、盛岡、東京、四日市、大阪、高松、福岡の全国7か所で開催。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	お客さま、地域社会、株主・投資家などステークホルダーの立場を尊重するため、「イオンの基本理念」「イオン行動規範」「コーポレートガバナンス基本方針」などを定め企業活動の指針としています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	・環境保全・社会貢献活動については、http://www.aeon.info/environment/にて掲載。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	・ステークホルダーとのコミュニケーションに関する考え方を、「コーポレートガバナンス基本方針」に掲載しています。なお、当社の経営に関して、より理解が深まるように、会社案内、イオンマガジン、イオンレビュー、株主報告書、環境・社会報告書、ホットプレス等を発信し情報提供の充実に努めています。
その他	イオンの成長の原動力は最大の経営資産である人材であり、絶えず革新し続ける組織風土は、イオンのDNAとして永続的に伝承していきます。今後更に、グローバルな成長を実現するためには、ダイバーシティの取り組み、とりわけ女性の活躍が不可欠となります。 イオンは、国内外のグループ会社の女性管理職比率を、2020年度に50%に引き上げる目標を掲げました。女性が継続して働き続け、輝き続けることを支援するための働き方・福利厚生等の人事制度、組織体制といったあらゆる社内の仕組みの改革を行なうと同時に、専任組織としてダイバーシティ推進室を設置し、女性の活躍を推進しています。 イオンは、日本一女性が働きやすく、活躍できる会社、日本一働きたい会社を目指していきます。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

1．内部統制システムに関する基本的な考え方
（1）監査体制関連事項
・内部監査部門は監査委員会の職務の補助を行い、内部監査部門の異動については監査委員会の同意を必要とします。
・グループ全体を対象とした内部監査・内部統制の状況、及びグループの全従業員を対象とした内部通報制度への通報内容は、定期的に監査委員会に報告されます。
・内部監査部門は、重要な会議に出席するほか、執行役等からその職務執行状況の報告を聴取し、監査委員会に報告します。
（2）情報保存管理体制
・各会議議事録は事務局によって作成・保管され、決裁書は立案者によって保存・管理されます。
（3）リスク管理体制
・リスクマネジメント管掌（リスクマネジメント委員会を招集）を設置し、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体制を構築するとともに、その運用状況を内部監査部門が監視しています。
・取引を含め、反社会的勢力を排除すべく、社内規定の整備や捜査機関等との緊密な連携を通じ、組織として対応しています。
・財務報告に係る内部統制構築（いわゆる「J-SOX法」への対応）に関し、グループ会社を含め取り組みます。
（4）効率的職務執行体制
・職務責任権限規程により、各職位の職務及び権限を定め、業務の組織的かつ効率的な運営を図るとともに、協議先部門を定めて牽制機能を果たすようにしています。
（5）コンプライアンス体制
・イオン行動規範を制定し、グループ全従業員に徹底するとともに、コンプライアンス指導を定期的に実施し、最新の法改正に対応したコンプライアンス体制を構築してまいります。
（6）グループ会社管理体制
・グループ会社に対して、事業別・機能別エグゼクティブコミッティ等において経営計画を審議するとともに、グループ本社として本社各部門が業務指導を行い、各社の経営の自主性・独自性を保持しつつ、一体的なグループ経営を進めています。

2．内部統制システムに関する状況
・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をまとめた「イオン行動規範」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及び早期発見を目的に、当社及び外部連絡先を窓口とする「イオン行動規範110番相談窓口」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。
・リスクマネジメントについては、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、グループ総務部等が、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。また、事件事故が発生した後の影響を最小限にするため、速やかに「対策本部」を設置し、グループ総務部が中心となって対応を図っています。一方、リスクの予見・予知・予防に対して、特に影響度の高いリスクでは、部門横断タスクフォースを編成しています。
・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及び監査委員会に報告しています。
・当社と会計監査人は財務報告の信頼性を確保する業務については適切なコーポレートガバナンスの実現が不可欠であることを認識し、共同して適切な監査の実現に尽くしています。監査委員会は、予め定めた会計監査人の評価・再任・選定等に関する基準に基づき、評価を実施し、その評価に基づき会計監査人の選定を行っています。なお、平成28年度において当社は、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しています。また、同法人は、業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与させない措置をとっています。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方
イオンは、反社会的勢力を排除するために、暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律、各都道府県の暴力団排除条例等を遵守し、取引を含めた一切の関係を遮断します。不当要求に対しては対応責任部署を明確にし、民事及び刑事の法的対応も含め、外部専門機関とも緊密な連携を持って、組織として対応します。
2．反社会的勢力排除に向けた整備状況
・イオンは、反社会的勢力の排除に向けて、「防犯規程」等で具体的対応策を規定するとともに、定期的な新任店長セミナー・店長コンプライアンス研修等の責任者教育の中で、反社会的勢力の不当要求に対する対応教育を実施しています。
・反社会的勢力の不当要求情報を得ることを目的として、「不当要求情報管理機関」である公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に加盟し、反社会的勢力の排除に努めています。
・不当要求防止責任者講習受講を推進し、グループ各社も含めて、反社会的勢力排除のための組織づくりを進めています。
・取引基本契約書をはじめとする諸契約書等に、「反社会的勢力の隔絶」条項を設置し、排除を明確にしています。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	あり

該当項目に関する補足説明

・当社株式は、金融商品取引所（証券取引所）に上場され自由な売買が可能ですが、万一短期的な利益を追求するグループ等による買収が開始されて不公正な買収提案がなされると、株主の皆さまに結果として不利益を与えるおそれもあります。買収提案を受け入れるか否かは株主の皆さまの判断によるべきものですが、買収提案があった際に、株主の皆さまが、十分かつ正確な情報と十分な時間のもとにご判断いただけるように十分な資料提供をするように所定の手順をふむことを求めるとともに、明らかに株主一般の利益を害すると判断される買収行為には対策を講じることができるように、「当社株式の大量取得行為に関わる対応方針（買収防衛策）継続の件」を2015年5月27日開催の第90期定時株主総会に付議し、株主の皆さまのご承認をいただきました。
・これは「事前警告型」買収防衛策であり、当社議決権の20%以上の株式取得を行おうとする者に対しては、大量株式取得者の概要、取得対価の算定根拠、買取方法、買収資金源、買収後の経営方針等につき当社への十分な情報提供を行うことなどの買収ルールの遵守を要請します。当社取締役会は、大量株式取得者が登場し次第、その事実を開示するとともに、外部の専門家1名以上と社外取締役から成る独立委員会を設置し、提供された情報（追加提供を求める場合にも意向表明書受領日から60日以内の日を最終回答期限とします）をもとに、同委員会に意見を求め、その意見を最大限尊重した上で、所定の評価期間（60日間または90日間）内に、当該買収提案に対する評価結果等を発表します。この取締役会及び独立委員会においては、判断の客観性をさらに高めるため、適宜他の専門家にも意見を求めることができます。また、上記ルールが守られない場合や、株式の高値買戻要求や高値売抜けが目的であると推測されるなど、株主の皆さまの利益が害されることが明らかである場合には、所定の評価期間の経過を待たずに、当社取締役会が新株発行、新株予約権発行などの対抗策をとり得ることとします。なお、大量株式取得者の権利行使が制限される行使条件差別型新株予約権を発行するときは、株主の皆さまにわずらわしい手続をしていただかなくてもいいように、会社による取得条項付とさせていただきます。また、対抗措置の内容・採否は、取締役としての善管注意義務に従い、原則として取締役会が決定・実施していきますが、例外的には、その内容・効果等に鑑みて株主の皆さまのご判断を仰ぐべきであるとして、当社株主総会にその採否をご決議いただくことがあります。
・株主の皆さまには、手続の各段階において、適時に十分に情報開示し、ご判断に供していただけるようにしていきます。
・なお、この買収防衛策の有効期間は2018年5月に開催予定の定時株主総会の終結時までです。
・当社取締役会は、上記対応方針はイオンの基本理念及び当社の株主の共同の利益に沿うものであり、また、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しています。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

＜会社情報の適時開示に係る社内体制の状況＞
1. 当社は、会社法に規定する指名委員会等設置会社であり、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。この体制のもと、取締役会は経営の基本方針等を決定し、執行役の業務執行を監督する一方、会社の業務執行に関する権限は取締役会から執行役に大幅に移譲され、意思決定・業務執行の迅速化を図っています。
2. 当社は、会社情報（投資者の投資判断に重要な影響を与える事実や決算情報等）を代表執行役・イオン・マネジメントコミッティ及び、取締役会を経て、情報取扱責任部署であるコーポレート・コミュニケーション部に伝達し、TDnetを使って東京証券取引所に適時開示を行っています。
（1）決定事実・発生事実に関する情報は、社内各部門より代表執行役・イオン・マネジメントコミッティに伝達され、審議・承認を経て、コーポレート・コミュニケーション部に伝達されます。
（2）決算に関する情報は、主に財務・経営管理部門が作成しイオン・マネジメントコミッティの審議及び取締役会の承認を経て、コーポレート・コミュニケーション部に伝達されます。
（3）内部監査部門は、業務執行のプロセスが適正・有効に機能しているかを監査し、監査委員会、代表執行役・イオン・マネジメントコミッティに報告します。取締役会はこれをもとに執行の監督を行っています。
なお、東京証券取引所へ適時開示を行うとともに、当社ホームページ上にも適時開示後速やかに、同一資料を開示しています。

□ 参考資料　コーポレート・ガバナンス体制　模式図

