AEON

【当日のご来場自粛と インターネット出席ご活用のお願い】

本年は、インターネット上で出席し議決権行使や質問が行える株主総会として実施いたしますので、是非ご活用ください。新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から当日のご来場はお控えください。また議決権行使は、事前にご行使ください。**当日のご出席に関しては、事前登録制の導入など例年と異なる対応および運営をさせていただきます。**ご登録方法および開催方法に関する詳細は、本招集ご通知75～76頁および下記ウェブサイトでご確認ください。

https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

第96期 定時株主総会
招集ご通知

2020年3月1日から2021年2月28日まで

株主総会参考書類
招集ご通知添付書類
- ●事業報告
- ●連結計算書類
- ●計算書類
- ●監査報告

開催情報

日時：2021年5月26日（水曜日）
午前 9 時 受付開始
ウェブサイト公開開始
午前10時 開会

場所：千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1
イオンタワー別棟

イオン株式会社
証券コード：8267

議決権行使が簡単に！ 「スマート行使®対応」

スマートフォンからQRコード®を読み取ることで、議決権を簡単にご行使いただけます。

より多くの株主の皆さまがご出席いただけるよう、
本年は、インターネット出席型の株主総会を開催します。

本年は、ご来場いただかなくても、インターネットでご視聴いただきながら議決権行使や質問が行える株主総会を開催します。会場が遠くご出席に時間を要する株主さまや、新型コロナ下で外出を自粛いただいている株主の皆さまは、是非ご活用ください。
また**ご出席は、ご来場およびインターネット出席ともに事前登録制となります。**事前にご登録いただいていない株主さまは、ご出席できませんのでご注意ください。なおご登録方法および開催方法に関する詳細は、本招集ご通知75～76頁および下記ウェブサイトをご確認ください。

https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

議決権行使いただいた株主の皆さまに素敵なプレゼント！

議決権行使は、株主の皆さまが当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。ご行使いただくことで株主さまの意思を反映させることができます。また、事前に郵送または電磁的方法（インターネット等）で議決権をご行使いただけます。議決権をご行使いただいた株主の皆さまには、素敵なプレゼント（74頁）もご用意しておりますので、是非とも、事前にご行使いただきますよう重ねてお願い申し上げます。

目　次

ご挨拶…… 2
招集ご通知…… 3
株主総会参考書類…… 5
（添付書類）
事業報告…… 33
連結計算書類
　連結貸借対照表 …… 59
　連結損益計算書 …… 60
計算書類
　貸借対照表 …… 61
　損益計算書 …… 62
監査報告
　会計監査人の連結計算書類に係る監査報告 …… 63
　監査委員会の連結計算書類に係る監査報告 …… 65
　会計監査人の監査報告 …… 66
　監査委員会の監査報告 …… 68
ご参考
　本株主総会終了後の各委員会委員および執行役 …… 71
　株主優待制度のご案内 …… 72
　事前の議決権行使のお願い …… 73
　当日のご出席に関する事前登録のお願い …… 75
　ご視聴のみのライブ中継のご案内 …… 77
　株主メモ …… 78

※事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」「会社の体制および方針（業務の適正を確保するための体制および運用状況等）」「会社の支配に関する基本方針」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」、計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」は法令および当社定款の規定に基づきインターネット上の当社ウェブサイトに掲載していますので本招集ご通知添付書類には記載していません。

ご挨拶

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方に哀悼の意を表すとともに、罹患された方、ご家族の方に、心よりお見舞い申し上げます。

2020年は、感染症の蔓延に加え、国際的な政治情勢の変化、環境問題、異常気象などにより、日々のくらしや企業活動に大きな影響を及ぼしました。

当社は「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」を基本理念とし、地域社会を守るため、感染症対策に重点を置いて、事業を継続してまいりました。これは店舗を中心に奮闘した従業員の絶え間ない努力によるものです。

感染症対策では、お客さまとともに地域を守るという考えのもと、科学的根拠に基づく「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を制定し、お客さまと従業員の安全を最優先に、安心してご利用いただける店舗環境づくりに取り組みました。

また、地域社会のくらしを支えるため、必要とされる商品の安定的な調達、お値打ち価格での提供を続け、ネットスーパーや非接触決済などの新たなサービスを拡充するなど、お客さまのニーズにグループ全体でお応えしてまいりました。

感染症の影響は長期化が予想されますが、継続的な感染症対策と積極的な事業展開を両立させることで、この未曾有の危機を乗り越えてまいります。

このような環境変化に対応し、持続的な成長につなげていくため、2025年度に向けたイオングループ中期経営計画を策定いたしました。

これまで取り組んできたリージョナル、デジタル、アジアとそれらを支える投資の4シフトを加速させるとともに、グループ共通戦略として「5つの変革」を掲げ、グループ総力をあげて取り組むことで、更なる企業価値の向上につなげてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、お願い申し上げます。

2021年4月

取締役 代表執行役社長

吉田昭夫

証券コード 8267

2021年4月28日

株主の皆さまへ

千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1
イオン株式会社
取締役
代表執行役社長 吉 田 昭 夫

第96期定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第96期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。**本年は新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から新たにインターネットによる出席や、定員を設けた事前登録制の導入など例年とは異なる対応および運営をさせていただきます。ご出席を希望される場合は、本招集ご通知75～76頁をご確認のうえ、事前登録をお願いします。定員を上回る事前登録があった場合は、抽選でのご案内となりますので予めご了承ください。また、事前の議決権の行使は、郵送またはインターネット等で行えますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2021年5月25日（火曜日）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。**

敬 具

記

1. 日　　時　2021年5月26日（水曜日）午前10時
2. 場　　所　千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1　イオンタワー別棟
3. 目的事項
【報告事項】 1. 第96期（2020年3月1日から2021年2月28日まで）事業報告、連結計算書類ならびに計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
【決議事項】
第1号議案　取締役7名選任の件
第2号議案　当社株式の大量取得行為に関わる対応方針（買収防衛策）承認の件

以 上

■事業報告、連結計算書類、計算書類に表示すべき事項の一部につきましては、法令および定款の規定に基づき、下記の当社ウェブサイトに掲載していますので、本招集ご通知添付書類には記載していません。なお、会計監査人が監査した連結計算書類、計算書類は、本招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ウェブサイトに掲載しています。また、監査委員会が監査した事業報告、連結計算書類、計算書類は、本招集ご通知添付書類に記載の各書類のほか、当社ウェブサイトに掲載している書類となります。

■事業報告、連結計算書類、計算書類および株主総会参考書類に修正すべき事情が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

■会場でのご出席の定員は50名です。定員を上回る事前登録があった場合は、抽選となり、ご入場できない可能性もあります。

■今後の状況により株主総会の開催、運営について変更が生じる場合がございます。その場合は当社ウェブサイトでお知らせします。随時更新いたしますので、ご確認ください。

■本招集ご通知の内容については、早期に情報をご提供する観点から、本通知発送前に当社ウェブサイトに開示いたしました。

当社ウェブサイト（https://www.aeon.info/ir/）

議決権行使に関するお願い

A 郵送による議決権の事前行使の場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入のうえ、
2021年5月25日(火曜日)午後6時までに
到着するようご返送ください。

B インターネット等による議決権の事前行使の場合

73～74頁をご参照のうえ、パソコン、スマートフォンから
議決権行使ウェブサイトにアクセスし、画面の案内に従って、
2021年5月25日(火曜日)午後6時までに
議案に対する賛否をご入力ください。

C 当日ご出席の場合(事前登録が必要です。)

①会場でのご出席の場合(定員50名)

75～76頁をご参照のうえ、事前登録をお願いします。
当日は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
また、議事資料として本冊子をご持参ください。

②インターネット出席の場合

事前登録をお願いします。インターネット出席は会場での出席とは一部異なった取り扱いがあります。詳しくは、75～76頁をご参照のうえ、ご登録ください。

※事前登録は、①②いずれも2021年5月12日(水曜日)午後5時までにお願いします。

<事前の議決権行使に関して>

- 郵送およびインターネット等の双方により重複して議決権を行使した場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- インターネット等による議決権行使が複数回行われた場合は、最後のインターネット等による議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 郵送による議決権行使における各議案に賛否の記載がない場合は、会社提案議案について「賛成」として取り扱います。
- なお、議決権行使いただいた株主の皆さまに素敵なプレゼントをご用意しております。詳しくは74頁をご確認ください。

<当日の議決権行使に関して>

- 事前に議決権行使を行い、当日、会場にご出席いただいた場合は、当日、会場出席された際の議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 但し、当日、インターネットでご出席された株主さまが事前に議決権を行使されている場合、事前の議決権行使の効力を取り消さず維持し、当日の採決のタイミングまでに新たな議決権行使があった場合に限り、事前の議決権行使の効力を破棄するものとして取り扱います。

※議決権行使いただいた株主の皆さまに素敵なプレゼントがあります。
(プレゼントの企画内容に関して詳しくは、74頁および同封の書類をご確認ください。)

※ご出席には事前登録が必要になります。ご登録いただいていない株主さまはご出席できません。
(会場の定員は、50名になります。定員を上回るご登録があった場合は、抽選になります。)

※ご自宅などで株主総会を視聴いただけるようインターネットによるライブ中継を行います。
(視聴方法および議決権行使方法に関して詳しくは、73～77頁および同封の書類をご確認ください。)

議案および参考事項

第1号議案　取締役7名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役7名全員は任期満了となります。つきましては指名委員会の決定に基づき取締役7名の選任をお願いするものです。なお、取締役候補者7名のうち過半数の4名が社外取締役候補者であり、いずれの社外取締役候補者も東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしています。また、当社は、下記の事項を取締役の資格要件として定めており、取締役候補者全員は、これらの要件を満たしています。

【社内取締役候補者の指名基準】

1. 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること。
2. 当社およびグループの業務に関し十分な経験と知識を有すること、経営判断能力および経営執行能力にすぐれていること。
3. 当社およ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。

【社外取締役候補者の指名基準】

1. 取締役としてふさわしい人格、識見を有すること。
2. 当社の基本理念・行動規範等の考え方を共有いただけること。
3. 最高経営責任者等経営者としての豊富な経験、もしくはそれに準ずる経験・知見を有すること。
4. 当社の経営陣に対し、経営戦略の推進、コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンス経営等について、指導・監督できる高い見識や豊富な経験を有すること。

※社外取締役に関しては、上記事項に加え、以下に掲げる独立性基準を満たす人物とする。

【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者とする。

1. 現在および過去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。

⑴ 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。

⑵ 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。

⑶ 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。

⑷ 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。

⑸ 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。

⑹ 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。

⑺ 上記1. および⑴～⑹の配偶者または2親等以内の親族。

※但し、上記⑴～⑺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。

■取締役候補者の一覧

候補者番号	氏名	当社における地位および担当（※）	第96期の取締役会への出席状況
1	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　再任	7回／7回
2	吉　田　昭　夫	取締役 代表執行役社長　再任	6回／6回
3	山　下　昭　典	取締役 代表執行役副社長　財務・経営管理担当　再任	7回／7回
4	塚　本　隆　史	取締役 報酬委員会議長　監査委員　再任　社外・独立	7回／7回
5	大　野　恒太郎	取締役 監査委員会議長　指名委員会議長　再任　社外・独立	7回／7回
6	ピーター チャイルド	取締役 指名委員　報酬委員　再任　社外・独立	7回／7回
7	キャリー ユー	取締役 監査委員　再任　社外・独立	6回／6回

※1. 取締役候補者の地位および担当は、本招集に伴う取締役会決議時（2021年4月9日現在）のものです。

※2. 吉田昭夫およびキャリー ユーの両氏の出席状況は、2020年5月22日の取締役就任以降の出席状況です。

社外・・・社外取締役候補者　独立・・・東京証券取引所に届出予定の独立役員

1 岡田 元也（おかだ もとや）

再任

■ 現在の当社における地位および担当
取締役　取締役会議長
指名委員、報酬委員
代表執行役会長

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%（7/7回）
指名委員会　100%（3/3回）
報酬委員会　100%（3/3回）

■ 所有する当社の株式数
2,532,496株

■ 生年月日
1951年6月17日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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 兼 代表執行役社長
2012年 3 月　当社取締役 兼 代表執行役社長　グループCEO
2020年 3 月　当社取締役 兼 代表執行役会長（現任）
（重要な兼職）
イオンモール株式会社 取締役相談役
イオンリテール株式会社 取締役相談役
株式会社ダイエー 取締役相談役
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社 取締役相談役
ウエルシアホールディングス株式会社 取締役
株式会社ツルハホールディングス 社外取締役相談役
株式会社クスリのアオキホールディングス 社外取締役

＜特別の利害関係＞
岡田元也氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

2 吉田 昭夫（よしだ あきお）　再任

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
代表執行役社長

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%（6/6回）

■ 所有する当社の株式数
10,000株

■ 生年月日
1960年5月26日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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 兼 代表執行役社長（現任）
（重要な兼職）
イオン北海道株式会社 取締役
イオン九州株式会社 取締役
イオンリテール株式会社 取締役

＜特別の利害関係＞
吉田昭夫氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

3 山下 昭典（やました あきのり）　再任

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
代表執行役副社長 財務・経営管理担当

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%（7/7回）

■ 所有する当社の株式数
20,630株

■ 生年月日
1954年1月1日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4 月　当社入社
2004年 5 月　当社執行役
2005年 5 月　当社常務執行役 財務・関連企業担当
2007年 5 月　株式会社ダイエー 常務取締役
2013年 9 月　当社執行役 グループ財務責任者
2014年 3 月　当社専務執行役 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式会社 代表取締役社長
2016年 3 月　当社執行役副社長 財務担当
2016年 3 月　イオンリテール株式会社 代表取締役会長
2016年 5 月　当社取締役 兼 執行役副社長 財務担当
2017年 3 月　当社取締役 兼 執行役副社長 財務・経営管理担当
2020年 3 月　当社取締役 兼 代表執行役副社長 財務・経営管理担当（現任）
（重要な兼職）
イオンリテール株式会社 監査役
AEON Stores（Hong Kong）Co., Limited 取締役

＜特別の利害関係＞
山下昭典氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

4 塚本 隆史（つかもと たかし）

再任　社外取締役候補者　独立役員候補者

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
報酬委員会議長 監査委員

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%（7/7回）
監査委員会　100%（9/9回）
報酬委員会　100%（3/3回）

■ 社外取締役在任年数
4年

■ 所有する当社の株式数
0株

■ 生年月日
1950年8月2日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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　株式会社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 6 月　一般社団法人日英協会 理事長（現任）
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（現任）
2017年 5 月　当社社外取締役（現任）
2017年 6 月　古河電気工業株式会社 社外監査役（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）
（重要な兼職）
みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問
朝日生命保険相互会社 社外取締役
古河電気工業株式会社 社外監査役
株式会社インターネットイニシアティブ 社外取締役
一般社団法人日英協会 理事長

＜社外取締役候補者とした理由および期待される役割＞
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向上およびコーポレート・ガバナンスの向上に向け、ご指導をいただくため、社外取締役として選任をお願いするものです。また選任後は、報酬委員会議長、監査委員として活動いただくことを予定しています。

＜特別の利害関係＞
塚本隆史氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

5 大野 恒太郎（おおの こうたろう）

再任　社外取締役候補者　独立役員候補者

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
監査委員会議長 指名委員会議長

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%（7/7回）
監査委員会　100%（9/9回）
指名委員会　100%（3/3回）

■ 社外取締役在任年数
4年

■ 所有する当社の株式数
0株

■ 生年月日
1952年4月1日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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 9 月　退官
2016年11月　森・濱田松本法律事務所 客員弁護士（現任）
2017年 5 月　当社社外取締役（現任）
2017年 6 月　公益財団法人国際民商事法センター 理事長（現任）
2017年 6 月　株式会社小松製作所 社外監査役（現任）
2017年 6 月　伊藤忠商事株式会社 社外監査役（現任）
（重要な兼職）
森・濱田松本法律事務所 客員弁護士
株式会社小松製作所 社外監査役
伊藤忠商事株式会社 社外監査役
公益財団法人国際民商事法センター 理事長

＜社外取締役候補者とした理由および期待される役割＞
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をお願いするものです。また選任後は、監査委員会、指名委員会の各議長として活動いただくことを予定しています。

＜特別の利害関係＞
大野恒太郎氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

6 ピーター チャイルド

再任　社外取締役候補者　独立役員候補者

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
指名委員 報酬委員

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%(7/7回)
指名委員会　100%(3/3回)
報酬委員会　100%(3/3回)

■ 社外取締役在任年数
3年

■ 所有する当社の株式数
0株

■ 生年月日
1958年3月25日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)
2020年 3 月　メゾンデュモンド 社外取締役 兼 取締役会議長(現任)
(重要な兼職)
メゾンデュモンド 社外取締役 兼 取締役会議長

＜社外取締役候補者とした理由および期待される役割＞
ピーター チャイルド氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニーにおいて、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られ、当社のグローバル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をお願いするものです。また選任後は、指名委員、報酬委員として活動いただくことを予定しています。

＜特別の利害関係＞
ピーター チャイルド氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

7 キャリー ユー 再任 社外取締役候補者 独立役員候補者

■ 現在の当社における地位および担当
取締役
監査委員

■ 取締役会、委員会での活動状況
取締役会　100%(6/6回)
監査委員会　100%(6/6回)

■ 社外取締役在任年数
1年

■ 所有する当社の株式数
0株

■ 生年月日
1958年9月30日

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)
(重要な兼職)
PwC香港 シニアアドバイザー

＜社外取締役候補者とした理由および期待される役割＞
キャリー ユー氏は、英国、カナダ、香港の会計士協会に所属し、プライスウォーターハウスクーパース(略称PwC)においては、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られ、当社のグローバル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をお願いするものです。また選任後は、監査委員として活動いただくことを予定しています。

＜特別の利害関係＞
キャリー ユー氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。

(注1) 社外取締役在任年数は、本株主総会終結時の年数になります。

(注2) 当社では、5頁に記載のとおり社内取締役候補者の指名基準を定めています。岡田元也、吉田昭夫、山下昭典の各氏は、略歴等に記載のとおり、グループの業務に関して十分な経験と知識を有しているとともに、同基準の全ての要件を満たしているため候補者としています。

(注3) 塚本隆史氏は2002～2013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、2013年の同行退任後7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ありません。直近事業年度末時点における当社の同行からの借入額は、連結総資産の2%未満であります。

(注4) 大野恒太郎氏が理事長を兼職する公益財団法人国際民商事法センターの法人会員に当社は登録しています。また、同氏が客員弁護士として所属する森・濱田松本法律事務所と当社の間には、取引がありますが、当社から同法人、同事務所への支払額は、いずれも連結の販売費および一般管理費の0.1%未満であります。

(注5) ピーター チャイルド氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニーの各支社でシニアパートナー等を歴任してこられ、当社は、同社と取引がありますが、当社からの同社への支払額は、連結の販売費および一般管理費の0.1%未満であります。

(注6) キャリー ユー氏の登記上の氏名は、「キャリー イップ」となります。

(注7) 当社は、社外取締役の塚本隆史、大野恒太郎、ピーター チャイルド、キャリー ユーの各氏との間で、会社法第423条第1項の責任につき、社外取締役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。また、本議案が承認された場合、選任された全ての社外取締役と同契約を締結する予定です。

(注8) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、当社が負う有価証券損害賠償費用、訴訟費用、不祥事が生じた際の社内調査費用等に加え、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為(不作為を含みます。)に起因して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害賠償費用、訴訟費用等が補填されることになります。また、当社が負う保険料全額のうち、株主代表訴訟に関する担保特約部分相当分を被保険者負担としており、当該保険契約では免責額を設け当該免責額までの損害は補填の対象としておりません。本議案が承認された場合、選任された全ての取締役は、当該保険契約の被保険者に含められることになります。また、次回更新時には同程度の内容での更新を予定しております。

第2号議案　当社株式の大量取得行為に関わる対応方針（買収防衛策）承認の件

当社は、2018年5月23日の第93期定時株主総会において、「当社株式の大量取得行為に関わる対応方針（買収防衛策）」（以下、「現防衛策」といいます。）について、株主の皆さまのご承認をいただき導入しました。現防衛策の有効期間は、2021年5月26日に開催予定の当社定時株主総会（以下、「本定時株主総会」といいます。）終結時までであることから、当社では、経営方針の変更に伴う地域社会への影響、社会・経済情勢の変化、買収防衛策をめぐる種々の議論等を踏まえ、現防衛策の是非を含めその在り方について検討を進めてまいりました。その結果、2021年4月9日開催の当社取締役会において、本定時株主総会において株主の皆さまのご承認が得られることを条件に、現防衛策を継続することを決議しました。（以下、継続後の対応方針を「本件方針」といいます。）

当該取締役会には社外取締役4名を含む当社取締役7名全員が出席し、本件方針の内容および本定時株主総会への付議につき全員一致により決定しました。なお、現時点におきましては、大量株式取得者（以下に定義されます。）は現れていません。

今般、本定時株主総会に提案させていただく本件方針は、特定株主グループ（注1）の議決権割合（注2）を20%以上とすることを目的とする当社株式等（注3）の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株式等の買付行為（いずれについてもあらかじめ当社取締役会が同意したものを除き、また市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いません。以下、このような買付行為を「大量株式取得」といい、大量株式取得を行いまたは行おうとする者を「大量株式取得者」といいます。）に関する対応方針であります。当社株式の大量取得にかかわる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、また、明らかに株主一般の利益を害すると判断される大量取得行為への対応策として、本件方針は、極めて重要な意義を有するものと考えております。

株主の皆さまにおかれましては、是非、本件方針の内容、その趣旨および重要性につきご理解賜り、今後も本件方針を継続していくことについてご賛同いただきますよう、お願い申し上げます。

本件方針の内容は下記のとおりであります。

注1：特定株主グループとは、

（i）当社の株式等（金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。）の保有者（同法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。）およびその共同保有者（同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項に基づき共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。）または、

（ii）当社の株式等（同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。）の買付け等（同法第27条の2第1項に規定する買付け等をいい、取引所金融商品市場において行われるものを含みます。）を行う者およびその特別関係者（同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。）を意味します。

注2：議決権割合とは、

（i）特定株主グループが、注1の（i）記載の場合は、当該保有者の株式等保有割合（金融商品取引法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいま

記

1．会社の支配に関する基本方針

(1) 基本方針の内容およびその実現に資する取り組み

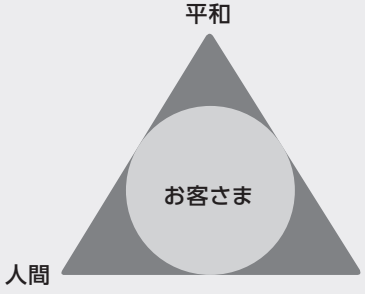
当社およびグループ各社(以下、本項において「イオン」といいます。)は、お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献するという不変の理念を堅持しながら、「お客さま第一」の実践を通じて企業価値の向上を実現してまいりました。

グループの基軸となる小売業は平和であってこそ成り立つ平和産業であり、人間産業です。店舗には、日々多くのお客さまが来店され、対応する従業員や多くのお取引先の皆さまなど人と人とのつながりのなかで事業を行っています。また、小売業は、生活を支えるインフラ機能を有するとともに、暮らしに根ざし、お客さまをはじめとする地域の皆さまに支えていただくことで成り立つ地域産業です。

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、世界各地で毎日の暮らしを根本から変え、個人の意識や生活は、大きく変化しました。健康への意識が高まるとともに、テレワークの浸透により、都市部から地方への人の移動が促進され、生活者や地域の価値が益々高まっています。くわえて、近年の気候変動による影響など、地球環境の様々な課題が以前にも増して拡大しています。お客さまや地域社会が企業に対して抱く期待や企業が果たすべき責任の重要性の高

イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。



イオン(ÆON)とは、ラテン語で「永遠」をあらわします。
私たちの理念の中心は**「お客さま」**:イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。

「平和」: イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。

「人間」: イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。

「地域」: イオンは、地域のくらしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。

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

す。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株式等の数(同項に規定する保有株券等の数をいいます。)も加算するものとします。)または、
(ii)特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大量株式取得者および当該特別関係者の株式等保有割合(同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。)の合計をいいます。

各株式等保有割合の算出にあたっては、総議決権(同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。)および発行済株式の総数(同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。)は、有価証券報告書、半期報告書、四半期報告書および自己株券買付状況報告書のうち直近に提出されたものを参照することができるものとします。

注3:金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等を意味します。以下同じとします。

まりに応えるために、当社は、利益の追求のみならず、長期的、持続的な視点に立ち、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。

イオンは、企業による環境や社会貢献活動が日本において未だ本格化していないなか、時代の変化を見据え、1989年にお客さまからいただいた利益を地域社会の発展にお役立てする公益財団法人イオンワンパーセントクラブ、1990年に地球環境を守るため国内外で植樹活動を含めた環境活動等を行う公益財団法人イオン環境財団を設立し、お客さまとともに社会貢献活動に取り組んでまいりました。また、日本各地の自治体と協働し、特産品の拡販や防災・健康・福祉・環境保全の推進、イオンのインフラを活用した商業・観光の振興などの包括連携協定を現在125の自治体（1道、2府、41県、その他81市区町村）と締結しています。さらに、各地域で災害が発生した場合に地域の生活インフラとしての機能を果たせるように、防災協定を全国約700の自治体と締結しています。

当社は、小売業を中心に地域の皆さまと密接な関係を築き、営業収益は国内小売業No.1となる8兆円超、株主数は78万名になりました。また、国内外の上場子会社19社を含む315社のグループに成長し、グループの事業は小売業の他、小売業発ならではの柔軟で革新的なサービスを提供する銀行業、商業専業ディベロッパー、サービス等の多様な事業を、アジアを中心に14ケ国、約2万店舗で展開しています。

このような長期的な視点での地域や社会と共生する経営、広範かつ複合的な事業展開が、グループ全体の企業価値向上に資する一方で、経営方針の著しい変更は、グループへ与える影響が大きく、同時に地域社会への影響も懸念され慎重な対応が求められます。当社グループの経営にあたっては、多くのステークホルダーとの間に築かれた関係、財務資本のみならず、長年培った経営資源である人的資本、社会・関係資本、自然資本などの価値を十分にご理解いただきたいと考えております。

こうした観点から当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、その内容や企業価値の源泉を十分に理解し、企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を維持、向上することを可能とする者であることが望まれます。

現在も金融商品取引法によって、濫用的な買収を規制する一定の対応はなされていますが、株主の皆さまへの十分な情報提供や検討期間の確保等の点で有効に機能しないことも考えられ、短期的な利益追求や企業価値を毀損しかねない大量株式取得行為に対する必要かつ相当な手段として本件方針を継続すべきであると考えております。

① 当社が目指す企業の在り方

イオンは、不変の基本理念を貫きながら、「絶えず革新し続ける企業集団」として、リスクを恐れず挑戦し自己変革を重ねてまいりました。イオンの規模、事業領域、展開国や地域が拡大するなか、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行うために、以下のコーポレートガバナンスにおける基本姿勢を堅持し、「お客さま第一」の実践に努め、企業価値の最大化を追求しています。

<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

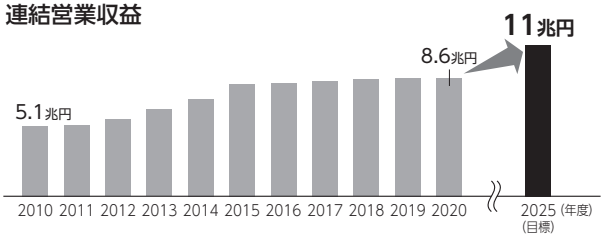
お客さま、ステークホルダーとの積極的な対話に努め、評価を真摯に受け止め、常に自らを律することで、透明性と規律がある経営を追求します。

② 成長戦略

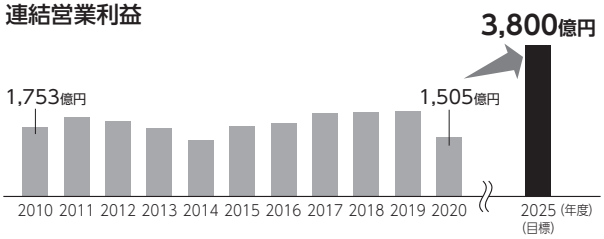
イオンは、アジア各地でバリューチェーンの構築を進め、アジアトップクラスのスーパーリージョナルリテイラーへと成長してまいりました。2025年度に向けたイオングループ中期経営計画においては、持続可能な成長を可能にする事業基盤の構築に向け、グループ共通戦略として「5つの変革」（デジタルシフトの加速と進化、サプライチェーン発想での独自価値の創造、新たな時代に対応したヘルス＆ウエルネスの進化、イオン生活圏の創造、アジアシフトの更なる加速）に取り組むことで、グループの事業構造を大きく変え、高い収益性を実現する企業グループへと変革を図ってまいります。

2025年度 業績目標

連結営業収益



連結営業利益



同時に、総合スーパーやスーパーマーケット等、小売業を中心に各事業が有機的に連携し、それぞれの地域・領域におけるNo.1企業の集合体を目指しています。

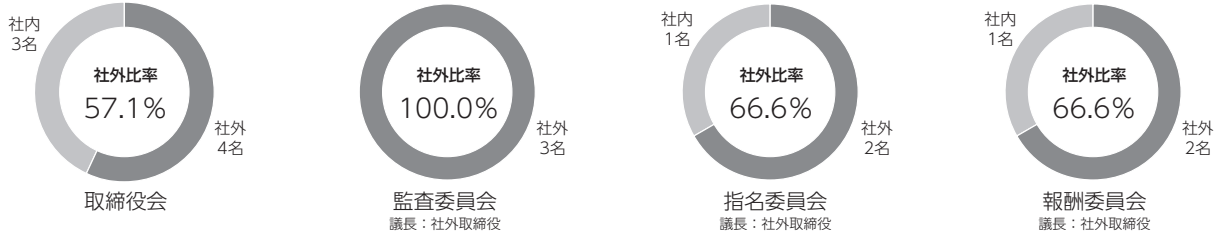
③　サステナブル経営

イオンは企業市民としての社会的責任を果たし、企業価値を継続的に高めるために、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」を両立するサステナブル経営を推進しています。「イオン　サステナビリティ基本方針」のもと、環境課題である「脱炭素社会の実現」「生物多様性の保全」「資源循環の促進」や、社会課題である「社会の期待に応える商品・店舗づくり」「人権を尊重した公正な事業活動の実践」「コミュニティとの協働」を優先課題と位置付け、店舗における省エネ・創エネや廃棄物の削減、お客さまとともに行う植樹活動や買物袋持参運動、サプライチェーンにおける持続可能な調達、東北復興支援などの取り組みを進めています。また、公益財団法人イオンワンパーセントクラブによる次世代育成や諸外国との友好親善事業、公益財団法人イオン環境財団による植樹活動や環境活動助成事業など、多方面で環境・社会貢献活動に取り組んでいます。

④　コーポレートガバナンス体制

当社は、世界水準の開かれた経営を目指し2003年の商法改正を機に、国内企業ではいち早く指名委員会等設置会社へ移行し、経営の監督と執行の機能を各々取締役と執行役に明確に分離するガバナンス体制を構築しました。取締役会においては、各界から広く社外取締役を招聘し、メンバー7名のうち過半数の4名を社外取締役とするとともに、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、より一層の透明性・公正性の維持・向上と株主利益向上に努めています。また、2008年には、グループマネジメント改革の一環として「グループの新たな成長モデルの構築」「事業構造の再構築」「集中と分権のさらなる強化」を実現するため、純粋持株会社へ移行するなど、継続的に企業価値向上を図る基盤づくりに努めています。2016年には、「コーポレートガバナンス基本方針」を定め、イオンの基本理念や革新のDNAを基盤とし、長期的な視野に立った経営を時代を超えて実践しています。

取締役会&3委員会の構成



※社外取締役4名全員は、東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしており、独立役員として同取引所に届け出ています。

◆コーポレートガバナンス　ハイライト

	2000年～	2001年～	2003年～	2007年～	2008年～	2009年～	2013年～	2016年～	2017年～	2018年～	2019年～	2020年～
商号	ジャスコ㈱	イオン㈱（2001年8月～）										
会社形態	事業持株会社				純粋持株会社（2008年8月～）							
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～）									
各委員会	－		指名委員会（議長：社外取締役）									
			報酬委員会（議長：社外取締役）									
			監査委員会（議長：社外取締役）									
取締役	23名		8名	7名	7名	9名				8名		7名
（内：社外取締役）	－ ※注		4名（半数）	3名	3名	5名（過半数）						4名（過半数）
（内：女性）							1名					
（内：外国人）									1名			2名
取締役会の運営等								取締役会の実効性評価				
								社外取締役ミーティング				
方針・行動規範	イオンの基本理念（1989年～）											
			イオン行動規範制定									
								コーポレートガバナンス基本方針制定				

※注：社外取締役は、2003年の商法改正に伴い導入された制度です。当社では、それ以前より外部から役員を招聘しています。

(2) 大量株式取得に関わる対応方針と大量株式取得に際して守るべきルール

当社の株式に対する買収提案がなされた場合、これを受け入れるか否かは、最終的には当社株主の皆さまの判断によるべきものと考えますが、株主の皆さまが当該買収による株主価値への影響を、法律等に定められた時間内で正確に且つ適切に判断されることが容易でない場合もあると想定されます。当社取締役会としましては、買収提案に対し、当社株主の皆さまが判断に必要とされる十分な情報と時間を確保できるよう、以下の内容による大量株式取得者による情報提供および当社による対抗措置の発動に関するルール（以下、「本件ルール」といいます。）を引き続き設定することとしました。

2．本件ルールの内容

当社取締役会が設定する本件ルールとは、①大量株式取得者は当社取締役会に対して大量株式取得に先立ち必要かつ十分な情報を提供しなければならず、②当社取締役会が当該情報を検討するために必要である一定の評価期間が経過した後にのみ、大量株式取得者は大量株式取得を開始することができるというものです。

⑴ 意向表明書の提出

大量株式取得者が大量株式取得を行おうとする場合には、事前に、当社宛に、本件ルールに従う旨の意向表明書を日本語の書面により提出していただきます（注4）。当該意向表明書には、大量株式取得者の名称、住所、設立準拠法、代表者の氏名、国内連絡先（注5）、および提案する大量株式取得の概要（大量株式取得者が現に保有する株式数、取得予定の株式数を含みます。）を示していただきます。

⑵ 情報提供の要請

当社取締役会は、株主の皆さまの判断および当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な情報（以下、「本必要情報」といいます。）を大量株式取得者から提供していただくため、上記⑴の意向表明書を受領した後5営業日（初日不算入）以内に、回答期限を定めて、当初提供いただくべき情報のリストを大量株式取得者に交付します。本必要情報の具体的内容は、大量株式取得者の属性または大量株式取得の内容によって異なりますが、原則として次の項目を含むものとします。

① 大量株式取得者に関する詳細な情報（大量株式取得者の全メンバーの資本構成、財務内容、事業内容、役員の氏名および略歴・他の会社役員兼務状況、当社の事業と同種の事業についての経験、他の会社の経営権もしくは事業の取得時に実施した営業上、経営上、労務上の施策等に関する情報を含みます。）
② 大量株式取得に至る経緯
③ 大量株式取得の目的および内容（取得対価の価額・種類、関連する取引の仕組み、取得方法の適法性等を含みます。）
④ 当社株式の取得対価の算定根拠（算定の前提となる事実・仮定条件、予想されるシナジーの額およびその算定根拠等を含みます。）

注4：当社は日本の金融商品取引市場に株式を上場しており、日本人である株主・投資家に適時開示をする義務を負っていますので、当社が交付するリスト、大量株式取得者が作成する本必要情報を記載した書面、当社のこれに対する意見・追加資料提出要請等のいずれについても、日本語の書面によるものを正式とします。書面とは、紙に印刷された文書だけでなく、電子メールもしくはファクシミリにより送信された文書を含むものとします。書面は、A4サイズまたはA3サイズとし、これらのサイズに印刷された文字の大きさが10ポイント（JIS Z 8305によります。）以上であることを要するものとします。書面は、作成名義人が自ら日本語で作成するものとし、また、当社はいずれの書面についてもこれを外国語に翻訳する義務を負わないものとします。また、受信した当社において、ファクシミリ用紙からのはみ出しや当社のシステムに登録されていない文字・記号が用いられているなどの合理的な理由に基づき紙に印刷されない文字や記号は、記載されていないものとみなします。以下同じとします。

注5：ここに記載された日本国内連絡先を、当社の本件ルールに基づく書面送付先・連絡先とします。

⑤　当社株式の取得資金の詳細な説明（資金の調達方法、関連する取引の仕組み、資金を直接または間接に提供する者もしくは提供する予定の者の名称または氏名を含みます。）
⑥　大量株式取得後において、当社および当社のグループ会社に期待し、または大量株式取得者において計画する経営方針（イオンの理念に対する態度表明を含みます。）、ガバナンス、経営戦略、事業計画、財務計画、資本政策、配当政策、資産活用策、CSRへの取り組み方針等（以下、「買付後経営方針等」といいます。）
⑦　当社およびグループ各社のお客さま、取引先、従業員、地域関係者およびその他のステークホルダーへの対応方針
⑧　その他大量株式取得の妥当性、適法性等を当社取締役会および独立委員会が評価・検討するために合理的に必要と判断する情報

当社取締役会は、当初提供していただいた情報を精査した結果、それだけでは不十分と認める場合には、合理的な範囲で、期限を定めて追加的に情報提供を求めます（ただし、最終回答期限は必要かつ十分な情報が提出されない場合においても、意向表明書を受領した日から起算して60日を超えないものとします。）。当社取締役会は、大量株式取得の提案があった事実については速やかに開示します。また、当社取締役会に提出された本必要情報について当社株主の皆さまの判断のために必要であると認める場合には、適切と判断する時点で、その全部または一部を開示します。

当社取締役会は、本件ルールの透明・公平な運用のために、上記⑴の意向表明書を受領し次第、独立委員会を設置します。

独立委員会は、①当社の社外取締役全員（この中から互選により本委員会の議長を選任します。）および②当社の社外取締役によって意向表明書を受領後原則として10営業日（初日不算入）以内に推薦され取締役会により選任される専門家委員1名以上（原則として弁護士1名および大学教授等の社外の学識経験者1名。ただし、専門家委員選任前であっても、独立委員会としての活動は開始されるものとします。）によって構成されるものとします。

次項⑶に規定される取締役会評価期間が開始する前の独立委員会の主なミッションは、①大量株式取得者から受領した資料が本必要情報として十分なものであるかどうか、②大量株式取得者に対して追加提出を要請すべき資料の有無・項目および提出期限、③大量株式取得者の提出資料が不足しているなどの理由から、「大量株式取得者が本件ルールを遵守しない場合」に該当するかどうか、ならびに、新株予約権無償割当て等の対抗措置の内容・要否、その中止の要否、④その他取締役会から意見を求められた事項につき、その意見および理由を当社取締役会に対して提出することであります。

当社取締役会は、これらの資料提出状況等を自らも十分に評価・検討するとともに、独立委員会の意見を最大限尊重して、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、決定します。当社取締役会は、この意見とりまとめにあたっては、さらに弁護士、公認会計士を含む外部専門家等の助言を受けることができるも

のとします。また、当社株主の皆さまの判断のために必要であると認める場合には、適切と判断する時点でその間の状況、決定の内容および理由等の全部または、一部を開示します。

(3) 取締役会による検討期間

大量株式取得者は、上記(2)に従った大量株式取得者による当社取締役会に対する本必要情報の提出の完了後、大量株式取得の提案が以下のものに該当する場合には90日間、それ以外の場合には60日間（初日不算入。以下、「取締役会評価期間」といいます。）は、大量株式取得を開始することはできません。

① 大量株式取得の対価に株式など、金員以外のものが含まれる場合。
② 大量株式取得の対価の支払いが日本円以外の金員により行われる場合。
③ 大量株式取得後において、大量株式取得者において計画する経営方針にグループ会社構成・事業構成に関する大幅な変更が含まれている場合。

当社取締役会は、取締役会評価期間中、まず独立委員会による大量株式取得の評価を求めます。当該独立委員会は、本必要情報の提出を受け、①当該大量株式取得が当社株主全体の利益を損なうかどうかの評価、②大量株式取得者に対して追加提出を求める情報の有無、項目および提出期限、③新株予約権無償割当て等の対抗措置の内容・要否、その中止の要否、④その他取締役会から意見を求められた事項につき、本必要情報をはじめとする資料等に基づき総合的に評価・判断し、その意見および理由を当社取締役会に対して提出することとします。

当社取締役会は、提出された本必要情報を自らも十分に評価・検討するとともに、独立委員会の意見を最大限尊重して、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。当社取締役会は、この意見とりまとめにあたっては、さらに弁護士、公認会計士を含む外部専門家等の助言を受けるものとします。また、必要に応じ、大量株式取得者との間で大量株式取得に関する条件改善について交渉し、当社取締役会として当社株主の皆さまに対し代替案を提示することもあります。そして、取締役会評価期間の開始について速やかに開示するとともに、当社株主の皆さまの判断のために必要であると認める場合には、適切と判断する時点で、その間の状況、決定の内容および理由等の全部または一部を開示します。

3．大量株式取得が行われた場合の対応方針

(1) 大量株式取得者が本件ルールを遵守した場合

大量株式取得者が本件ルールを遵守した場合には、原則として当該大量株式取得に対する対抗措置はとりません。上記2.(3)に記載のとおり、取締役会は、提出された本必要情報を十分に評価・検討し、当該買付提案の評価、代替案の有無・内容等についての独立委員会の意見を最大限尊重して、取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。この場合には、大量株式取得者の買付提案に応じるか否かは、当社株主の皆さまにおいて、当該買付提案および当社が提示する当該買付提案に対する意見、代替案等をご考慮の

上、ご判断いただくことになります。

ただし、取締役会が当該大量株式取得が当社株主全体の利益を著しく損なうもの（注6）と評価した場合、または独立委員会において当該大量株式取得が当社株主全体の利益を著しく損なうものと評価された場合には当該評価を最大限尊重した上で、当社取締役会は、取締役としての善管注意義務に従い、当社株主の皆さまの利益を守るために適切と考える方策をとることがあります（注7）。

なお、この場合の対抗措置については、次項⑵に準じる内容・手続となります。

⑵ 大量株式取得者が本件ルールを遵守しない場合

大量株式取得者が本件ルールを遵守しない場合には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、当社取締役会は、当社および当社株主全体の利益を守ることを目的として、新株予約権の発行等、会社法その他の法律および当社定款により認められる対抗措置をとり、当該大量株式取得に対抗する場合があります。具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で最も適切と当社取締役会が判断したものを選択することとします。具体的対抗措置として、現状では、その実施が相当と認められる限り、原則として、株主割当てにより別紙3に記載のような新株予約権を無償発行することを考えていますが、これに限定するものではありません。なお、実際に新株予約権を発行する場合には、議決権割合が一定割合以上の特定株主グループに属さないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使条件および行使期間を設けることがあります。また、当社は、機動的に新株予約権の発行を行うことができるように、引き続き新株予約権の発行登録を行います。

注6：大量株式取得者が、①真に会社経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を会社関係者に引き取らせる目的で当社株式の買収を行っている場合、②会社経営を一時的に支配して当社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を当該大量株式取得者等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で当社株式の買収を行っている場合、③会社経営を支配した後に、当社の資産を当該大量株式取得者等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で当社株式の買収を行っている場合、④会社経営を一時的に支配して当社の事業に当面関係していない不動産、有価証券など高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的高配当による株価の急上昇の機会を狙って株式の高価売り抜けをする目的で当社株式の買収を行っている場合、⑤大量株式取得者の提示する当社株式買取方法が、2段階目の株式買取条件を1段階目よりも不利に設定する態様の2段階買取方式である場合、その他、株主の判断の機会または自由を制約し、事実上、株主に当社株式等の不利な売却を強要するおそれがあると判断される場合、⑥大量株式取得者の提示する対価が株主にとって著しく不利益またはハイリスクとなりうるオプション権であるなど、当社株式買付に関連する取引の仕組み、取得方法が株主共同の利益の観点から著しく不当である場合、⑦大量株式取得者の経営陣または主要株主に「暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律」第2条の定める暴力団、暴力団員等の反社会的勢力と関係を有する者が含まれている場合等、大量株式取得者が公序良俗の観点から当社の支配株主として不適切であると客観的かつ合理的な根拠をもって判断される場合を想定しています。

注7：本件方針の採用の有無にかかわらず、注6に示したような大量株式取得によって株主全体の利益が著しく損なわれる場合には、当社株主全体の利益を保護するために、取締役の善管注意義務に基づき当社取締役会が判断して緊急避難的に対応することが可能なものです。その際の判断の客観性および合理性を担保するため、大量株式取得者の提出する買付後経営方針等を含む本必要情報に基づいて、弁護士、公認会計士を含む外部専門家等の助言を得ながら当該大量株式取得者および大量株式取得の具体的内容（目的、方法、対象、取得対価の種類・金額等）や、当該大量株式取得が当社株主全体の利益に与える影響を検討し、当社独立委員会の意見を尊重した上で決定することとします。

次に、株主共同の利益が害されるおそれが大きいと判断される場合に、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、新株予約権は、会社による取得条項付とさせていただきます。会社による取得条項が付されていない新株予約権の行使に際しては、新株予約権者となった株主の皆さまに行使価額の払込み等の手続をとっていただくことになり、約78万人（2021年2月28日現在）の株主の皆さまにとって、大変わずらわしいことになります。つきましては、そのようなお手数をお掛けしなくても済むように、当社取締役会決議により大量株式取得者以外の株主の皆さまの新株予約権を取得しその対価として新株を株主の皆さまにお届けすることができるようにするものであります。

なお、かかる方策の内容・採否は、取締役としての善管注意義務に従い取締役会が決定すべき事項であると考えますので、原則として当社取締役会が決定・実施してまいります。ただし、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、当社株主総会においてその採否をご決議いただくことがあります。その場合にも、基本的には取締役会の責任事項であると考えますので、株主総会において十分なご説明を申し上げたいと存じます。

⑶ 新株予約権の無償割当て決議後の中止等

当社取締役会が新株予約権の無償割当ての決議を行った後に、大量株式取得者が大量株式取得の撤回または変更を行った場合等、当社取締役会において対抗措置の発動が適切でないと判断するに至った場合には、当社取締役会は、新株予約権の無償割当ての中止を行うことができるものとします。ただし、原則として、本新株予約権の無償割当ての「割当基準日（以下の5.⑵において定義します。）」の3営業日前（証券取引所における現行の3日目決済を前提としており、これが変更されればそれにスライドして変更されます。以下同じとします。）以降の中止は行わず、3営業日前の日以後に対抗措置を中止すべき事情が発生したと当社取締役会が判断した場合には、実質的に中止と同様の効果を持たせるために、原則として大量株式取得者を含む全株主の新株予約権を当社が当社株式と交換に取得するものとします（注8）。また、その他の対抗措置についても、当社取締役会は適宜同様の中止や見直しをすることができるものとします。

4．透明性・公平性の確保のための措置

本件ルールにおきましては、次のような透明性・公平性の確保のための措置を講じています。

注8：新株予約権割当基準日の3営業日前の日の翌日以降は、金融商品市場は、権利落ち（その後に売買される株式には新株予約権が付されません。）を前提とし、新株予約権の株式への転換を先取した理論株価は、直前株価の例えば5～6割程度に下がると予想されます。にもかかわらず、その後に新株予約権を当社が無償取得して防衛策発動全体を中止することになりますと、株式数はこれにより権利落日当日の数に復帰することになり、一旦下落した株価が理論的には直前株価まで戻ることになってしまいます。このような結果は、いたずらに市場に混乱を生じかねないことになるのではないかと考えられますので、権利落日以後は原則としてそれらの新株予約権に対して株式を割り当てることとするものであります。

注9：17頁の「公益財団法人イオンワンパーセントクラブ」は現在の名称で、設立時の名称は、「イオングループ1％クラブ」になります。また「公益財団法人イオン環境財団」は現在の名称で、設立時の名称は、「財団法人イオングループ環境財団」になります。

注10：当社の株式・大株主の状況（2021年2月28日現在）は、後記の事業報告47頁に記載のとおりです。

⑴ 買収防衛策に関する企業価値研究会等の指針の要件を充足していること

本件方針は、経済産業省および法務省が2005年5月27日に公表した「企業価値・株主共同の利益の確保または向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則「①企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、②事前開示・株主意思の原則、③必要性・相当性確保の原則」を充足しています。

また、本件方針は、経済産業省に設置された企業価値研究会が2008年6月30日に発表した報告書「近時の諸環境を踏まえた買収防衛策の在り方」その他の買収防衛策に関する議論等を踏まえた内容となっています。

さらに、本件方針は、東京証券取引所の定める買収防衛策に関する諸原則等の趣旨に合致するものであります。

⑵ 株主意思を重視するものであること

今般の本件ルールの効力発生のためには、本定時株主総会において株主の皆さまにご承認いただくことを条件としており、また、ご承認いただいた後も、法令改正等に伴う形式的な変更が必要となった場合を除き、当社株主の皆さまに実質的に影響を与えるような変更を行う場合には、改めて株主総会に付議し株主の皆さまのご判断を仰ぐこととしています。そのような変更を行わない場合も、有効期間は3年間に限定することとしており、本件ルールの改廃および継続には、株主の皆さまの意思が十分反映される仕組みとなっています。

⑶ 当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上の目的をもって導入されていること

本件ルールは、上記1. および2. ⑶に記載のとおり、当社の株式に対する買収提案がなされた場合に、これに応じるべきか否かを株主の皆さまが判断されるために必要とされる十分な情報と時間を確保し、また、当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や期間を確保すること等を可能とすることにより、当社の企業価値・株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって導入されるもので、この目的以外の目的、すなわち、当社経営陣の保身等のために利用されることはありません。

⑷ 独立性の高い社外者の判断の重視と情報開示

当社は、企業統治体制として指名委員会等設置会社を選択しており、平素より、経営の透明性・公正性の確保に努めています。加えて、当社は、大量株式取得者から提出された資料が十分なものか否かや、大量株式取得への対抗措置の発動等に関する取締役会の恣意的判断を排し、取締役会の判断および対応の客観性および合理性を確保することを目的として、独立委員会を設置します。独立委員会は、当社の業務執行を行う経営陣から独立している、当社社外取締役全員とその推薦に基づき当社取締役会が都度選任する専門家委員1名以上（原則として弁護士1名および大学教授等の社外の学識経験者1名）によって構成され、かつ、その意見の形成にあたってはさらに適宜の専門家の意見を当社の費用により聴取することができることとしています。

また、当社取締役会は、意見とりまとめにあたっては、さらに弁護士、公認会計士を含む外部専門家等の助言を受けるものとしています。

情報開示については、株主の皆さまのご判断にとってミスリーディングとなる情報を除き、早期開示に努めてまいります。また、当社取締役会の意見の公表に際しては、判断理由を含めて、できるだけ具体的にご説明するように努めてまいります。

これらにより、当社取締役会の決定が当社の企業価値・株主共同の利益に資するものとなるよう本件ルールの透明な運営が行われる仕組みを確保しています。

⑸ 大量株式取得者以外の株主・投資家に不測の損害を与えるものではないこと

本件ルールが遵守されなかった場合に対抗措置として発行される新株予約権については、大量株式取得者だけが行使を制限される行使条件差別型を原則として想定しており、これ以外の対抗措置を採用する場合にも、大量株式取得者以外の株主・投資家に不測の損害を与えないものを選択します。

また、この新株予約権についても、会社による取得条項付として、大量株式取得者以外の株主の皆さまにできるだけお手数をお掛けしないようにすることとしています。

その他、本件方針の廃止につき特段の制約を設けていませんので、本件方針は、取締役会の構成員の過半数を交代させても、なお発動を阻止できない買収防衛策には該当しません。また、当社取締役の任期は全員が1年であり、本件方針は、取締役会の構成員の交代を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する買収防衛策にも該当しません。

5．株主・投資家に与える影響等

⑴ 本件ルールが株主・投資家に与える影響等

本件ルールは、当社株主の皆さまが大量株式取得に応じるか否かを判断するために必要な情報や、現に当社の経営を担っている当社取締役会の意見を当社株主の皆さまに開示し、さらには、当社株主の皆さまが代替案の提示を受ける機会を確保することを目的としています。これにより、当社株主の皆さまは、適切な情報のもとで大量株式取得に応じるか否かについての適切な判断をすることが可能となり、そのことが当社株主全体の利益の保護につながるものと考えます。

なお、上記3. において述べたとおり、大量株式取得者が本件ルールを遵守するか否かにより大量株式取得に対する当社の対応方針が異なりますので、当社株主および投資家の皆さまにおかれましては、大量株式取得者の動向にご注意ください。

⑵ 対抗措置発動時に株主・投資家に与える影響等

大量株式取得者が本件ルールを遵守しなかった場合には、当社取締役会は、当社および当社株主全体の

利益を守ることを目的として、会社法その他の法律および当社定款により認められる対抗措置をとることがありますが、当該対抗措置の仕組上、当社株主の皆さま（本件ルールに違反した大量株式取得者を除きます。）が法的権利または経済的側面において格別の損失を被るような事態が生じることは想定していません。当社取締役会が具体的対抗措置をとることを決定した場合には、法令および証券取引所規則に従って適時適切な開示を行います。

なお、対抗措置として考えられるもののうち、新株予約権の発行につきましては、新株予約権は、原則として会社による取得条項付とさせていただきます。会社による取得条項が付されていない新株予約権の行使に際して必要となる行使価額の払込手続のようなお手数をお掛けしなくても済むようにするために、当社取締役会決議により新株予約権を取得しその対価として新株を株主の皆さまにお届けすることができるようにするものであります。かかる手続の詳細につきましては、実際に新株予約権を発行することとなった際に、法令に基づき別途お知らせします。この場合において、新株予約権を取得するためには、振替株式の株主は、別途当社取締役会が決定し公告する新株予約権の割当対象となる株主の確定基準日（以下、「割当基準日」といいます。）における当社の最終の株主名簿に株主として記録されるよう、当該割当基準日における証券会社等の口座に当社普通株式が記録されている必要があり、また、特別口座の失念株主は失念救済手続が完了されている必要があります。

6．本件ルールの適用開始と有効期限

定期的に対応方針の見直しをするために、本件方針の有効期間を3年間（本年3月1日から起算して3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに係る定時株主総会の終結時まで）としています。

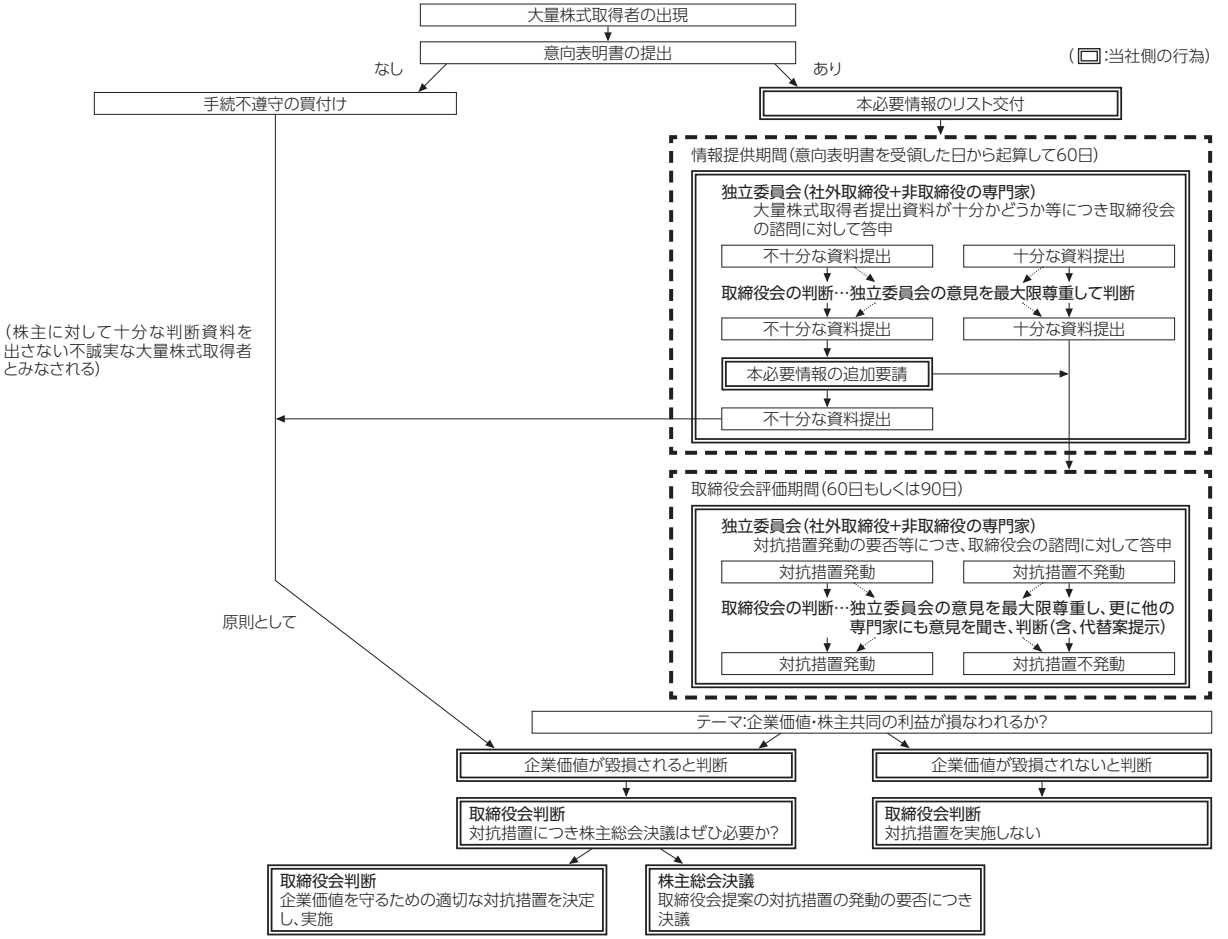
今後につきましては、会社法を含めた関係法令や今後の司法判断の動向、東京証券取引所が定める上場制度の整備等を踏まえ、上記対応方針のうち法令改正等に伴う形式的な変更が必要となった場合には随時取締役会にて見直しを行い、その内容を速やかにお知らせします。当社取締役会において本件方針の廃止を相当と判断した場合は、取締役会決議によって廃止しその旨および理由を開示することとしますが、本件方針の内容について当社株主の皆さまに実質的に影響を与えるような変更を行う場合には、改めて株主総会に付議し株主の皆さまのご判断を仰ぐこととします。なお、当社の取締役の任期は1年であり、毎年、定時株主総会において改選されます。

また、現防衛策は、本定時株主総会における本件方針の承認を求める議案の決議時点で廃止されるものとします。ただし、当該時点において大量株式取得者が登場しており、現防衛策に基づく意向表明書の提出、情報の提供等の手続が開始されている場合、本定時株主総会における本件方針承認後には本件方針に基づく手続として引き継ぐこととします。

以　上

(参考)

本件方針に係る手続・判断の流れ



(注1)双方の資料・意見は、原則として都度、可及的速やかに公表します。

(注2)対抗措置発動の場合の対抗措置の具体的な内容は、その実施が相当と認められる限り、原則として、行使条件差別型新株予約権の発行とします。

別紙2

独立委員会の概要および委員候補者

1．独立委員会の概要

⑴　設置

独立委員会は、当社取締役会により設置・廃止される。

⑵　構成

①　独立委員会の委員は、3名以上とする。

②　独立委員会の委員は、当社の社外取締役全員、ならびに、当社の社外取締役によって意向表明書を受領後原則として10営業日（初日不算入）以内に推薦され取締役会により選任される専門家委員1名以上（原則として弁護士1名および大学教授等の社外の学識経験者1名）によって構成される。ただし、専門家委員選任前であっても、独立委員会としての活動は開始されるものとし、また、社外取締役全員一致の意見に基づく当社取締役会の決議により、社外取締役でない委員の数・構成を変更することができる。

③　当社の社外取締役でない委員の選任にあたっては、独立委員会委員の役割に鑑み、企業経営、会社法または取引所金融商品取引市場に関する知見、当社の理念に関する見識、実務経験等を総合的に勘案して決定する。

④　当社の社外取締役でない委員の場合は、当社に対する善管注意義務を含む委任契約を当社との間で締結するものとする。

⑶　議長

独立委員会の議長は、当社の社外取締役の中から互選により選任する。

⑷　任期

①　独立委員会の委員の任期は、当社取締役会により独立委員会が設置されてから、当社取締役会により独立委員会が廃止されるまでの期間とする。

②　前項の規定にかかわらず、前項に定める期間中に当社社外取締役の全部または一部が任期満了に伴い退任したときは、当社の社外取締役でない委員の任期は同時に満了するものとする。この場合、改選後の当社社外取締役は改めて遅滞なく社外取締役でない委員を推薦し、当社取締役会に選任を求めるものとする。ただし、再任を妨げない。

⑸　ミッション

独立委員会は、当社取締役会が大量株式取得者から提出を受けた本必要情報の交付を受け、原則として下記に規定する事項につき、当社取締役会の諮問に基づき評価・検討・審議を行い、その内容および結果を当社取締役会に対して提出するものとする。

⒜大量株式取得者から受領した資料が本必要情報として十分なものであるかどうかについての意見

⒝大量株式取得者に対して追加提出すべき資料の有無・項目および提出期限

⒞大量株式取得者の提出資料が不足しているなどの理由から、「大量株式取得者が本件ルールを遵守しない場合」に該当するかどうか、ならびに、新株予約権無償割当て等の対抗措置の内容・要否、その中止の要否についての意見

(d)当該大量株式取得が当社株主全体の利益を損なうかどうかについての評価・検討、大量株式取得者に対して追加提出を求める情報の有無、項目および提出期限

(e)行使条件差別型新株予約権の無償割当て、その中止、消却のための取得の是非等、新株予約権その他の対抗措置に関する事項

(f)その他本件方針または新株予約権その他の対抗措置に関連し当社取締役会が諮問する事項

(6) 評価等の内容の決定

① 独立委員会が取締役会に提出する評価等の内容については、原則として独立委員会の委員全員が出席する委員会において、その過半数の賛成をもって決定する。ただし、独立委員会の委員全員が書面または電磁的方法により特に急を要するとして同意した場合には、その定足数を過半数の委員の出席に引き下げることができる。

② 独立委員会は、前項に基づく評価等の提出に際しては、その評価等に至った理由も示すものとする。

(7) 事務局等

① 独立委員会の検討に際して必要な資料の提出等を行うため、当社内に事務局を設置する。

② 独立委員会は、当社の費用負担により、弁護士、公認会計士を含む外部専門家等の助言を受けることができる。

2．独立委員会の委員候補者

独立委員会は臨時に設置されるものであり、また、一部の委員については設置に際して選任されることとしています。

なお、社外取締役全員が独立委員会委員となりますので、第1号議案をご承認いただくことを条件として、独立委員会委員になる社外取締役は、本株主総会参考書類10～13頁に記載のとおりであります。

別紙3

新株予約権概要

1．新株予約権付与の対象となる株主およびその発行条件

当社取締役会で定める割当基準日における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式（ただし、当社の保有する当社普通株式を除く。）1株につき1個の割合で新株予約権を割り当てる。

2．新株予約権の目的となる株式の種類および数

新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権の目的となる株式の総数は、12億株を上限とする。新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は当社取締役会が別途定める数（以下、「対象株式数」という。）とする。ただし、当社が株式分割または株式併合等を行う場合は、所要の調整を行うものとする。

3．発行する新株予約権の総数

新株予約権の割当総数は、当社取締役会が別途定める数とする。

4．新株予約権の発行価額
無償とする。

5．各新株予約権の行使に際して出資される財産の内容および価額
各新株予約権の行使に際して出資される財産の内容および価額は1円以上で当社取締役会が定める額の金銭とする。

6．新株予約権の譲渡制限
新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を要する。

7．新株予約権の行使条件
議決権割合が20%以上となる特定株主グループに属する者（以下、「大量株式取得者」という。）に行使を認めないこと等を行使の条件として定めることがある。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

8．当社による新株予約権の取得
⑴ 当社は、当社取締役会が別に定める取得日において、大量株式取得者以外の者が有する新株予約権のうち、当社取締役会が定める当該取得日の前営業日までに未行使の新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができる。
⑵ 当社は、本件方針による対抗措置を中止することが相当であると判断した場合には、当該中止のために、割当基準日の4営業日（証券取引所における現行の3日目決済を前提としており、これが変更されればそれにスライドして変更される。以下同じ。）前までに当社取締役会において決議することにより、新株予約権の割当を中止することができる。
⑶ 本新株予約権の割当基準日の3営業日前の日以降に対抗措置を中止すべき事情が発生したと当社取締役会が判断した場合には、実質的に中止と同様の効果を持たせるために、当社は、当社取締役会が別に定める取得日において、大量株式取得者を含む全株主の有する新株予約権のうち、当社取締役会が定める当該取得日の前営業日までに未行使の新株予約権の全てを取得し、これと引換えに、新株予約権1個につき対象株式数の当社株式を交付することができる。
⑷ その他当社が新株予約権を取得できる場合およびその条件等の詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。

9．新株予約権証券の不発行
新株予約権証券は発行しないものとする。

10．新株予約権の行使期間
新株予約権の行使期間については、当社取締役会が別途定めるものとする。

11．新株予約権の消滅事由等
新株予約権の消滅事由その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。

以　上

事業報告 （2020年3月1日から2021年2月28日まで）

1. 企業集団の事業の概要

当社ならびに連結子会社287社の連結営業収益は8兆6,039億円、営業利益1,505億円、経常利益1,388億円、親会社株主に帰属する当期純損失は710億円となりました。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、毎日の暮らしを根本から変えるとともに、経済活動の制限や停滞をもたらし、当社を取り巻く経営環境は、大変厳しいものになりました。

このような環境のなか、当社は、暮らしを支えるライフラインとしての使命を果たすべく、危機的な変化をチャンスとして捉え、感染症対策と事業継続の両立に注力しました。国内外で緊急事態宣言等の行動規制が敷かれた第1四半期で特に大きな影響を受けましたが、コロナ下での変化や新たに生まれた需要の取り組みに継続して取り組み、生活必需品を扱うSM（スーパーマーケット）事業、ヘルス＆ウエルネス事業が好調に推移しました。

【新型コロナウイルスへの対応】

安全・安心なお買物環境や職場環境を実現すべく、科学的な根拠に基づいた防疫の取り組み基準を示した「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を2020年6月に制定しました。また、オンラインショッピングの広がりに対応しネットスーパーの配達能力拡大や受取方法の多様化を進めました。さらにデジタルを活用した非接触・非対面ニーズに対応した窓口の設置、スマートフォンによる決済やキャッシュレス化の推進、新しい生活様式に対応した売場展開を進めるなど、コロナ下で急増する需要の取り込みやサービスの充実に注力しました。

【グループ構造改革】

当期は、新たな成長に向けたグループ構造改革を加速すべく、2020年3月、北海道でイオン北海道株式会社とマックスバリュ北海道株式会社、東北地域ではマックスバリュ東北株式会社とイオンリテール株式会社東北カンパニーの食品事業等が経営統合しました。近畿地域では株式会社ダイエーと株式会社光洋、2020年9月には九州地域でイオン九州株式会社、マックスバリュ九州株式会社、イオンストア九州株式会社が経営統合しました。これにより前期のマックスバリュ西日本株式会社による株式会社マルナカおよび株式会社山陽マルナカの経営統合、マックスバリュ東海株式会社によるマックスバリュ中部株式会社との経営統合と合わせ、全ての地域で再編が完了しました。各地域の統合会社は、ローカル志向、低価格志向、健康志向等の食の多様化やさらなる安全・安心意識の高まり、Eコマースやコンビニエンスストア等との食の市場を巡る競争等に対応し、最も地域に貢献する企業を目指してまいります。

また、2021年3月、ディスカウントストア事業を担う株式会社ビッグ・エーとアコレ株式会社を経営統合しました。新型コロナウイルスの感染拡大による新しい生活様式の常態化と働き方の変化、節約志向の高まりを見据え、首都圏における同事業のドミナンスを加速し、新たな成長戦略を築くことを目的としています。さらに当期は、株式会社ツヴァイ、株式会社イオンフォレストの全株式を売却、タルボットジャパン株式会社およびクレアーズ日本株式会社が運営する事業を終了するなどグループ企業の戦略的整理・統廃合を推進しました。

■連結営業成績および財産の状況の推移

区　分	第 93 期	第 94 期	第 95 期	第 96 期(当期)
営業収益(百万円)	8,390,012	8,518,215	8,604,207	8,603,910
営業利益(百万円)	210,273	212,256	215,530	150,586
経常利益(百万円)	213,772	215,117	205,828	138,801
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)(百万円)	24,522	23,637	26,838	△71,024
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)	29.23	28.11	31.88	△84.06
総資産(百万円)	9,452,756	10,045,380	11,062,685	11,481,268
純資産(百万円)	1,916,737	1,875,364	1,849,278	1,755,776
1株当たり純資産(円)	1,371.60	1,299.32	1,264.63	1,147.56

(注)「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号　平成30年2月16日)等を第95期から適用しており、第94期の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。

■事業の種類別セグメントの状況

セグメントの名称	営業収益(百万円)	前期比(%)	営業利益(百万円)	前期比(%)
GMS事業	3,069,510	100.0	△15,689	−
SM事業	3,265,669	101.3	50,687	235.7
ヘルス&ウエルネス事業	956,596	108.9	41,532	116.6
総合金融事業	487,572	100.6	42,648	60.5
ディベロッパー事業	327,017	87.9	35,738	56.5
サービス・専門店事業	642,323	86.3	△17,690	−
国際事業	414,413	94.4	6,068	56.3
報告セグメント計	9,163,104	99.5	143,296	67.1
その他事業	54,333	102.1	2,357	151.3
合計	9,217,438	99.5	145,653	67.8
調整額	△613,528	−	4,932	873.3
連結	8,603,910	100.0	150,586	69.9

(注)各事業区分の主な内容

GMS事業 …… 総合スーパー、弁当惣菜専門店
SM事業 …… スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニエンスストア、小型スーパーマーケット
ヘルス&ウエルネス事業…… ドラッグストア、調剤薬局等
総合金融事業…… クレジットカード事業、フィービジネス、銀行業、保険業
ディベロッパー事業…… ショッピングセンターの開発および賃貸
サービス・専門店事業 …… 総合ファシリティマネジメントサービス業、アミューズメント、外食、ファミリーカジュアルファッション・婦人服・靴等を販売する専門店
国際事業…… アセアン地区および中国における小売事業
その他事業…… モバイルマーケティング事業、デジタル事業等

(1) 各事業の成果

小売・サービス

- GMS事業では、イオンリテール株式会社が、コロナ下で需要が急増したネットスーパーにおいて、専用カウンターやロッカー、駐車場での受け取り等、店舗で受け取れるサービスを約200店舗に拡大し、受け取り方法の多様化を進めました。また、感染症拡大の影響による生活防衛意識の拡大に応え、生活必需品をお求めやすい価格で提供することに努めました。今年開催5年目となったブラックフライデーセールは、密を避け10日間に延長するとともにご予約販売会とECセールを先行して実施するなど消費喚起や需要拡大に資する取り組みに注力しました。加えて、経費コントロールや在庫削減等の経営効率の改善への取り組みを強化しました。
- SM事業は、コロナ下における内食需要等の高まりに対応し、売上は好調に推移しました。昨年度に地域再編が完了したマックスバリュ東海株式会社では、経営統合による規模の拡大を活かした販促企画の実施、地産地消など地域密着経営の更なる推進を図りました。また、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスグループでは、店舗における感染防止対策を徹底し、会計の際にレジに並ぶことなく、ご自身のスマートフォンで、スムーズにお買物が可能となる決済「Scan＆Go Ignica」の拡大、フルセルフレジ・セミセルフレジの導入や生産性向上に取り組み、本部と店舗の人員配置の見直し等を進めました。
- ヘルス＆ウエルネス事業では、ウエルシアホールディングス株式会社および同社連結子会社が、外出自粛やテレワーク等による化粧品需要の減少等の影響を受けましたが、感染症予防対策商品や食品等の需要増により物販の売上は好調に推移しました。調剤についても、薬価改定の影響に加えて、受診抑制による処方箋枚数の減少、長期処方の増加による処方箋単価の上昇等の影響もありましたが、調剤併設数の増加などのウエルシアモデルの推進により、既存店が好調に推移いたしました。
- サービス・専門店事業では、イオンディライト株式会社が、日本、中国、アセアンを跨いだ新型コロナウイルス対策本部をいち早く立ち上げ、グループの各店舗に向けて、業務用マスク、アルコール、アクリルパーティションといった衛生資材を継続的に提供するとともに防疫対策を組み込んだ「ニュースタンダード（新基準）クリーニング」の提供を開始する等、ウィズコロナ時代に対応した店舗づくりへの支援を行いました。また株式会社コックスは、機能性にくわえファッション性を追求したマスクを販売するなど拡大するマスク需要に積極的に対応しました。

金融

- 総合金融事業では、グループの小売業やECチャネル、顧客基盤を活用し、デジタル化や事業の効率化、新たな収益機会の創出に向けたビジネスモデルの変革への取り組みを加速しました。株式会社イオン銀行では、非対面・非接触および店舗滞在時間の最小化の取り組みとして、テレビ相談・手続き窓口の増設、オンラインでの予約システムや金融相談サービスの拡充を図りました。また、本年はイオンカード発行開始から20周年を迎え、イオンカード20周年キャンペーンを実施し顧客基盤の拡大ならびに取扱高の拡大に注力しました。カードショッピングについては、食品スーパーやドラッグストア等に加えホームセンターや家電量販店等での取扱高が伸長しました。

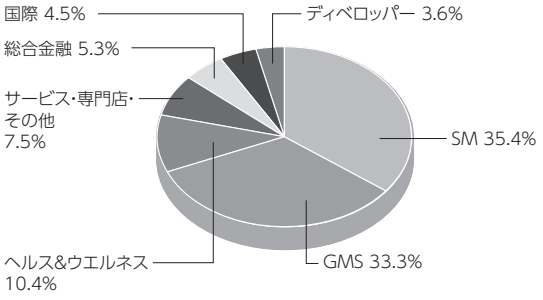
ディベロッパー

- ディベロッパー事業では、イオンモール株式会社が、4月に緊急事態宣言下で全国164施設全てを臨時休業しましたが、5月末には全施設の営業を再開しました。営業再開にあたっては、出入口でのAIによる検温器設置、外気取り込み量増加によるモール館内の換気機能強化等、感染拡大防止と安全・安心のための対策を実施しました。また、新しい生活様式に合致したエンターテインメントとして、屋外駐車場を活用したドライブインシアターを実施した他、ウィズコロナ時代の新たなデジタルツールとしてイオンモールアプリを全面リニューアルし、エリア視点に基づくセールス活動の展開とともに、来店時間のピーク分散やアイドルタイムでの飲食店利用等、お客さまの行動変容に合わせたリアル・オンラインの両チャネルを活用したサービスを提供しました。

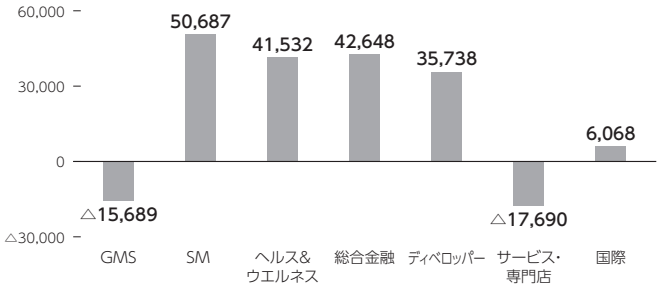
国際

- マレーシアでは、お客さまがオンラインで注文した商品を店舗駐車場でお渡しするドライブスルー型の受け渡しサービスや、お客さまのお買物を代行するパーソナルショッパー、シニアのお客さまを対象に注文商品を配達するバイク便等、新たな取り組みを推進しました。また、ベトナムでは、社会行事への対応を継続的に強化したほか、新型コロナウイルスの感染拡大後は、大型販促企画を実施し消費喚起の取り組みに注力しました。
- 中国においては、1年で最も売上規模の大きい春節のピークに合わせた販促が奏功しました。春節後はコロナ下で大きな影響を受けるなか、ネット通販へのさらなるシフトやまとめ買いの急速な拡大等のお買物行動の変化に対応した取り組みを推進しました。さらにイオンアプリのサービスを全店舗に導入しリアル店舗を持つ強みを活かした情報やサービスの提供の充実に努めました。

●営業収益 構成比



●営業利益(百万円)

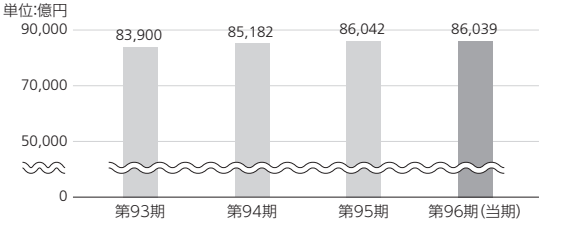


数字でみるイオン

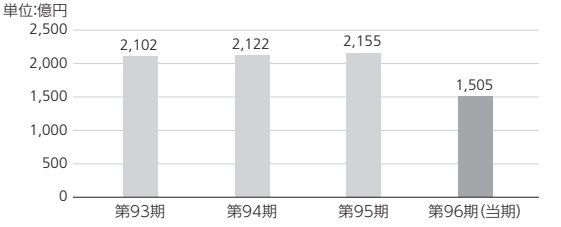
イオンは、強い競争力を有する小売、金融、ディベロッパー、サービス等、グループ各事業・企業が有機的に結びつき、高いシナジーを創出する総合グループへの進化を目指し、革新に挑戦し続けています。

連結営業収益	8兆 6,039 億円
連結営業利益	1,505 億円
親会社株主に帰属する当期純損失	△710 億円
店舗数	18,888 店舗 （うち海外店舗数 4,416店舗）
モール型SC数	252 SC
イオンカード等カード会員数	4,622 万人 （うち海外会員数 1,693万人）
電子マネー「WAON」累計発行枚数	8,595 万枚

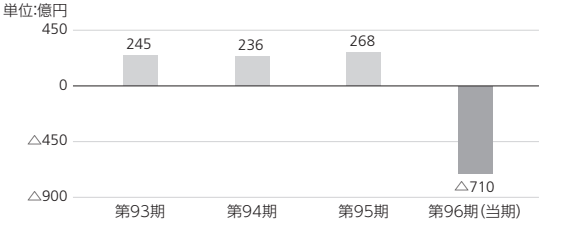
連結営業収益



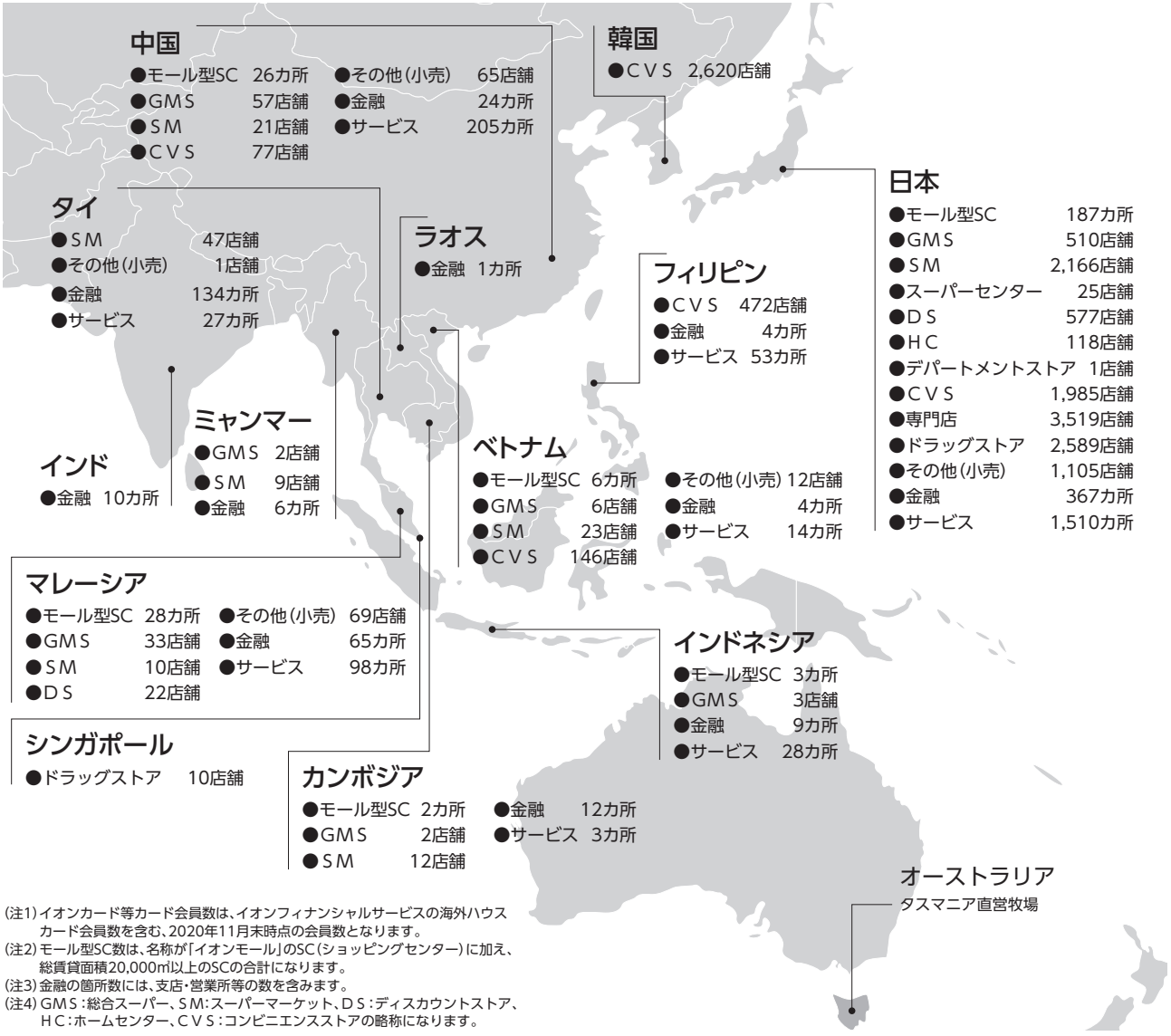
連結営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益・純損失



日本・中国・アセアンで店舗を展開しています。



中国
- ●モール型SC　26カ所
- ●GMS　57店舗
- ●SM　21店舗
- ●CVS　77店舗
- ●その他(小売)　65店舗
- ●金融　24カ所
- ●サービス　205カ所

韓国
- ●CVS　2,620店舗

日本
- ●モール型SC　187カ所
- ●GMS　510店舗
- ●SM　2,166店舗
- ●スーパーセンター　25店舗
- ●DS　577店舗
- ●HC　118店舗
- ●デパートメントストア　1店舗
- ●CVS　1,985店舗
- ●専門店　3,519店舗
- ●ドラッグストア　2,589店舗
- ●その他(小売)　1,105店舗
- ●金融　367カ所
- ●サービス　1,510カ所

タイ
- ●SM　47店舗
- ●その他(小売)　1店舗
- ●金融　134カ所
- ●サービス　27カ所

ラオス
- ●金融　1カ所

フィリピン
- ●CVS　472店舗
- ●金融　4カ所
- ●サービス　53カ所

ミャンマー
- ●GMS　2店舗
- ●SM　9店舗
- ●金融　6カ所

インド
- ●金融　10カ所

ベトナム
- ●モール型SC　6カ所
- ●GMS　6店舗
- ●SM　23店舗
- ●CVS　146店舗
- ●その他(小売)　12店舗
- ●金融　4カ所
- ●サービス　14カ所

マレーシア
- ●モール型SC　28カ所
- ●GMS　33店舗
- ●SM　10店舗
- ●DS　22店舗
- ●その他(小売)　69店舗
- ●金融　65カ所
- ●サービス　98カ所

インドネシア
- ●モール型SC　3カ所
- ●GMS　3店舗
- ●金融　9カ所
- ●サービス　28カ所

シンガポール
- ●ドラッグストア　10店舗

カンボジア
- ●モール型SC　2カ所
- ●GMS　2店舗
- ●SM　12店舗
- ●金融　12カ所
- ●サービス　3カ所

オーストラリア
タスマニア直営牧場

(注1)イオンカード等カード会員数は、イオンフィナンシャルサービスの海外ハウスカード会員数を含む、2020年11月末時点の会員数となります。
(注2)モール型SC数は、名称が「イオンモール」のSC(ショッピングセンター)に加え、総賃貸面積20,000㎡以上のSCの合計になります。
(注3)金融の箇所数には、支店・営業所等の数を含みます。
(注4)GMS:総合スーパー、SM:スーパーマーケット、DS:ディスカウントストア、HC:ホームセンター、CVS:コンビニエンスストアの略称になります。

(2) 環境・社会への取り組み

イオンは「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指すサステナブル経営を実践し、事業活動を通じて社会が抱える様々な課題の解決に取り組んでいます。

「イオン サステナビリティ基本方針」のもと、環境面では4つの中長期かつグローバル水準の目標を定め、多くのステークホルダーの皆さまと連携して、達成に向けて取り組みを推進しています。

イオン サステナビリティ基本方針

私たちイオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。

取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。

4つの中長期の環境目標

脱炭素ビジョン	持続可能な調達方針・目標	食品廃棄物削減目標	プラスチック利用方針・目標
• 店舗や事業の過程で発生するCO_2等を2050年までに総量でゼロに • 中間目標として2030年までにCO_2排出量35%削減(2010年比)	グローバル基準に基づき、農産物、畜産物、水産物、紙・パルプ・木材、パーム油で持続可能性に配慮して生産された商品の調達を推進	• 食品廃棄物を発生原単位で、2025年までに50%削減(2015年比) • 食品資源循環モデルを全国10カ所以上、1,000店舗以上に構築	2030年までに • 使い捨てプラスチック利用量を半減(2018年比) • 全てのトップバリュ商品で環境・社会に配慮した素材を使用

2020年度の主な活動

【脱炭素社会の実現】

事業活動におけるエネルギー使用の削減が地球温暖化防止に寄与すると考え、2008年より具体的数値目標を定め、CO_2排出量の削減に取り組んでいます。現在は2018年に策定した「イオン 脱炭素ビジョン2050」の達成に向けて、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーへの転換を進めています。2019年度のCO_2排出量実績は約10%削減となり、多様な手法を導入して着実に削減につなげています。

2020年度の省エネルギーの取り組みでは、イオンそよら海老江にてスーパーマーケットで世界初となる「人流等のデータとAIを活用した空調エネルギー削減システム」の実証実験を開始しました。再生可能エネルギーの調達拡大では、太陽光発電の導入を加速するPPAモデルの導入、お客さまからの卒FIT電力の買い取りサービスを推進するとともに、イオンで初めて、使用電力の100％を再生可能エネルギーで賄う店舗の運営を開始しました。

このような取り組みが評価され、国際的な環境調査と情報開示を行う非営利団体CDPより、最高評価の「気候変動Aリスト」に2年連続で選出されました。評価対象となった世界の5,800以上の企業のうち「Aリスト」に選ばれたのは270社（日本企業は53社）となります。

【使い捨てプラスチックの削減】

1991年よりお客さまとともに「買物袋持参運動」を実施するなど、資源循環の促進に向けた取り組みを継続して行っています。現在は「イオン プラスチック利用方針」のもと、使い捨てプラスチックの削減や環境配慮素材への切り替えなど持続可能なプラスチック利用に取り組み、ステークホルダーの皆さまとともに、脱炭素型かつ資源循環型の新たなライフスタイルの定着を進めています。

新たな取り組みとして、2021年2月より、丸紅グループと共同で、店舗でお客さまから回収する使用済みペットボトルを、再商品化する「ボトル to ボトル プロジェクト」を開始しました。

【イオンの森づくり】

環境問題は平和を脅かす課題と捉え、植樹を通じて環境問題の解決に取り組むという想いのもと、1991年より植樹活動を継続して行っています。日本および世界各地のお客さまとともに進めてきた植樹活動は、累計植樹本数が1,223万本を超えました。

2021年からは新たな取り組みとして、イオンおよび公益財団法人イオン環境財団は、地域および自然との共生を目的とした「イオンの里山づくり」に取り組みます。地域住民とイオンピープルが協働し、新たな森づくりを目指してまいります。

【コロナ下における子どもの「食」支援】

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、特に大きな負担を強いられている子どもたちと子育て世帯のくらしを応援するため、2020年4月に「新型コロナウイルス 子ども支援募金」を実施、公益財団法人イオンワンパーセントクラブからの寄付と合わせ、支援活動を行う3団体に約4,800万円を寄付しました。また、2020年12月には、継続的な子どもの「食」支援を行う「イオン こども食堂応援団」を発足し、お客さま募金と公益財団法人イオンワンパーセントクラブからの寄付と合わせ、約4,500万円を寄付しました。店舗の場を活用した啓発活動なども含めた、これらの活動を通じて、人と人とが支え合い、共助の絆で結ばれる地域コミュニティづくりに取り組んでまいります。

【東日本大震災10年　復興支援への取り組み】

東日本大震災により甚大な被害を被った被災地の復興・創生への取り組みは、10年の節目を迎えました。

2012年3月に「イオン 心をつなぐプロジェクト」を発足、10年間で東北地方沿岸部への30万本の植樹、ボランティア活動への30万人の従業員参加を目標に掲げ、活動をスタートし、当初目標を達成しました。2016年度からは被災地との交流を通じて地域課題の解決への支援を目指す「イオン 未来共創プログラム」を開始しました。地域の皆さまとの意見交換やワークショップなどを通じて相互理解を深め、地元産品の商品化や販売支援、地域イベントの開催などに協働で取り組んでいます。

2021年3月には、未だに深刻な課題を抱える福島県に対し、当社および公益財団法人イオンワンパーセントクラブより復興・創生支援金1億円を寄付しました。県産品の安全性や魅力に関する理解促進等の取り組みに活用いただく予定です。

今後も、地域の皆さまとともに、東北の新たな復興ステージ実現につながる支援を継続し、グループを挙げて一日も早い復興・創生に寄与してまいります。

東北の創生に向けたイオンの4つの方針

1. 事業を通じた地域産業の活性化
2. 雇用の創出と働きやすい環境づくり
3. 地域の未来を“ともにつくる”環境・社会貢献活動
4. 安全・安心にくらせるまちづくり

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
		第1期「復旧・復興」			第2期「交流と創造」			第3期「地域課題の解決」			
継続した生活支援	2011年 被災地へ寄付 **50億円超**	2012年 子ども支援団体へ寄付「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」 **1.2億円**	2013年～継続した取り組み。 被災地の子どもたちの「くらし」と「学び」を応援　岩手・宮城・福島県の育英基金への寄付 （東北応援「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」、東北復興支援WAONなど） 累計支援総額 **8.8億円**								
地域での交流と復興支援		イオン 東北復興ふるさとの森づくり　累計 316,523本									
		従業員のボランティア活動　累計 398,571人									
								イオン 未来共創プログラム　11地域			

（2021年2月末現在）

【ダイバーシティの推進】

ダイバーシティの推進は社会的課題への対応だけではなく、経営戦略の一つとして捉えています。国籍・性別・年齢・心身の障がいの有無・性的指向と性自認等による差別を排し、能力と成果に貫かれた人事を基本的な考え方としています。多様な人材の能力を十分に活かし、劇的な環境変化にも果敢に対応し、常にお客さまのニーズに柔軟に応じ革新し続ける組織の実現を目指しています。ダイバーシティ推進が生み出す、従業員とその家族、お客さま、会社の3者の満足を“ダイ満足”と名付け、グループ全体で様々な活動に取り組んでいます。地域に根ざし、事業特性を活かしたグループ企業のダイバーシティ推進の好事例を共有されるようになりました。また、女性階層別研修をはじめ障がい者活躍、LGBT等をテーマにした研修“ダイ満足”カレッジをオンラインで開催し、全国各地の拠点からの参加が容易になり、グループ横断的な繋がりを通じ多様な知見やロールモデルと接点を持つことができる等、グループならではの強みを発揮しています。こうした取り組みが評価され、2021年3月には女性活躍推進に優れた上場企業として「なでしこ銘柄」に4年連続で選定されました。

【健康経営への取り組み】

イオンは、グループとして社員の健康づくりが企業活動の要であり、社員が健康であってこそ地域のお客さまにも健康と幸福をもたらすサービスを提供できるという考えのもと、健康経営を推進しています。2020年度には、喫煙者数25％削減を掲げグループ115社で就業時間内禁煙・敷地内禁煙を順次開始しました。また新型コロナウイルス感染症を踏まえた取り組みとしてインフルエンザ予防接種の促進等を実施しました。こうした取り組みが評価され2021年3月には、「健康経営優良法人2021（ホワイト500）」に認定されました。

(3) コーポレート・ガバナンス

【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を追求し、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委員会を設置して、経営の透明性と客観性を担保しています。

【各機関の主な役割と開催状況】

	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ない事項の決定
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

※上表の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および定款の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
※当期は、上記の取締役会、各委員会での活動のほか、社外取締役ミーティング、政策審議ミーティングの開催等を行っています。

【取締役会の活動報告】

取締役会では、その持続的な成長と企業価値の向上を目指した長期的な視点のもと、毎回活発な議論を行っています。2020年度においては、2025年度までの中期経営計画策定に向けて相当程度の時間をかけて議論を重ねてまいりました。気候変動や人口動態といった従来の変化に新型コロナウイルス感染症がもたらす影響を加味し、当社にとって重要な環境変化を踏まえたうえでグループポートフォリオ戦略について十分な討議と評価を行いました。そしてデジタルシフトのさらなる加速、投資計画、フリーキャッシュフローの水準など、これまで議論してきた経営上の課題を反映した包括的な計画が策定されました。

ほかにも独立社外取締役だけが参加する討議を複数回実施し、グループガバナンスのあり方と取締役会の実効性向上について率直な意見交換がなされ、その意見は取締役会の場において執行側に報告されています。これは独立社外取締役が当社の中長期的企業価値やガバナンスを一層向上させようとの考えに基づき実施されたものであり、独立社外取締役の監督機能が発揮されたものと考えています。加えて、独立社外取締役と取締役3名との間で個別に面談を実施し、豊富な経験、幅広い見識、専門的知見に基づく活発な意見交換や議論を行っています。中長期的な課題やその対策についての質疑応答がなされ、取締役間の相互理解を促進する極めて有益な場となっています。

これらの取り組みにみられるように取締役会のみならず取締役の間でもグループ全体の企業価値向上を目指した議論が充実しており、当社の持続的な成長を促す監督機能が実質的に機能していることを確認しております。今後もコーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

2. 企業集団の対処すべき課題

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大により、お客さまの行動・意識・価値観は大きく変容しました。

さらに、人口動態の変化、気候変動に伴うお客さまの行動変化、デジタル技術のあらゆる生活への浸透、環境・健康意識の高まりや、競争環境の構造的変化など、従来から起きていた社会変化のスピードが、コロナ下においてより一層加速し、当社を取り巻く経営環境にも大きな影響を与えています。中長期的な視野で今後10年を見据えると、過去に経験した変化とは異なる環境変化に直面すると認識しています。当社は、こうした環境変化をグループの飛躍的成長を遂げるための好機と捉え、2030年に向けた持続的成長への移行を目指し、イオングループ中期経営計画(2021～2025年度) (以下、新中期経営計画) を策定しました。

新中期経営計画におけるグループ共通戦略

新中期経営計画では、これまで取り組んできたリージョナル、デジタル、アジアとそれらを支える投資の4つのシフトをさらに加速するとともに、2025年以降の持続可能な成長を実現する事業基盤の構築に向け、グループ共通戦略として「5つの変革」を掲げました。グループ各事業は既存の事業モデルの革新を図り、新たな成長モデルを確立するとともに、収益力を高め、生み出した経営資源を新たな成長領域へ集中的に投下することで、グループ一体で新しい成長機会を獲得してまいります。

この新しい成長機会の獲得に向けたグループ共通戦略の要点は以下の通りです。

① **デジタルシフトの加速と進化**

社会や生活におけるデジタル化が加速度的に進展し、リアルとデジタルの融合による利便性の追求やデータの重要性がより一層高まることが想定されます。

マルチフォーマットによる店舗網、商品、顧客データ、決済、インフラ等の強みとデジタルの融合を進めることにより、お客さまへ利便性と満足度の高い体験価値を提供してまいります。会員基盤のグループ共通化、スマートフォンアプリの開発、さらにはDX推進に向けたシステム開発を加速するため、2020年1月に新会社(Aeon Smart Technology)を設立しました。また、中国においては、Aeon Digital Management Centerによる最新鋭のシステムの開発、さらにはアジア各国で展開するグループ各社へのデジタルサービス提供やノウハウ移転を進め、デジタルを活用した新たな顧客体験の提供や、業務生産性の向上、デジタル人材の育成を推し進めてまいります。

デジタル事業の強化に向けては、既に出資・提携関係にある米国Boxed、ドイツSIGNA Sports United GmbH、英国Ocadoと連携した取り組みが始動しており、グループの新たな成長の柱とすべく、B2CのみならずB2B領域も含めた事業成長スピードを加速してまいります。

② **サプライチェーン発想での独自価値の創造**

リアルでの業態の垣根を超えた競争に加え、ネット企業、さらにはメーカー・生産者が直接販売する

D2C（Direct to Consumer）の流れなどボーダレスな競争が激化しているなか、独自性のある商品・サービスの提供が企業競争力の源泉であると認識しています。

グループ共通プライベートブランド（PB）商品であるトップバリュのみならず、グループの専門業態が開発を担う専門性の高いPB商品、地域事業会社による生鮮・デリカを中心としたローカルPB商品の開発に向けて、サプライチェーンの川上から川下までをトータルで管理・効率化するモデルを志向し、他社とは差別化された独自価値を積極的に提供してまいります。

地域事業会社は地域密着による強みを最大限発揮するとともに、グローバル調達、ナショナルブランド商品については、グループのスケールメリットを活用した需要集約を加速してまいります。また、外食と同等の提供価値の実現に向け、次世代型プロセスセンターのモデル構築に着手いたします。

③ 新たな時代に対応したヘルス＆ウエルネスの進化

ヘルスケアに関するお客さまニーズは、これまでの疾病予防や治療に加え、健康意識や免疫力強化の意識の高まりにより、未病など新たな領域へ拡大しています。

予防・治療・未病などの健康意識の高まりに対応するため、商品の販売だけでなく、様々な角度からお客さまのニーズを満たす提案を行い、新たなヘルス＆ウエルネス市場を開拓するリーディング企業となることを目指してまいります。

④ イオン生活圏の創造

これまで進めていた「リージョナルシフト」の次ステップとして、自社の強みであるマルチフォーマットの店舗網や事業とデジタルを融合し、それぞれの地域に根ざした「イオン生活圏」の構築を目指します。

生活をさらに便利で豊かなものにしたいというお客さまのニーズに応えるため、あらゆる事業が一体となり、商品・サービスのみならず、生活圏の“核”となる拠点をシームレスに提供してまいります。事業活動を通じて、「消費者」と「地域生活者」としてのお客さま、および地域社会に対して絶えず貢献し、それぞれの地域No.1企業の集合体となることを目指します。

⑤ アジアシフトの更なる加速

アジアの中間所得層は今後も増加が見込まれ、新たな顧客セグメントの取り込みがグループの成長に不可欠と認識しています。これまでも「アジアシフト」を推進すべくグループの出店スピードの向上とエリア拡大を図ってまいりましたが、アジアの小売市場では、デジタル成長がリアルと同程度、または上回ることから、アジアではリアル・デジタルを同時並行で推進し事業成長を加速してまいります。

アジア全体を1つの市場と捉え、グループ経営資源の投下先を明確にし、グループ総力を挙げてアジアシフトを加速し、今後も拡大し続ける成長市場を取り込んでまいります。

3. 企業集団および当社の概況（2021年2月28日現在）

⑴ 主要な事業内容

当社グループは、当社（純粋持株会社）のもと、287社の連結子会社、27社の持分法適用関連会社により構成され、小売事業を中心として、総合金融、ディベロッパー、サービス等の各事業を複合的に展開しています。

⑵ 企業集団の店舗数

① 本社

千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1

② 業態別店舗数

業　態	店舗数	業　態	店舗数	業　態	店舗数
モール型SC	252	ホームセンター	118	その他物販	1,252
総合スーパー	613	デパートメントストア	1	金融	636
スーパーマーケット	2,288	コンビニエンスストア	5,300	サービス	1,938
スーパーセンター	25	専門店	3,519	合　計	19,140
ディスカウントストア	599	ドラッグストア	2,599		

⑶ 企業集団の資金調達および設備投資の状況

企業集団の設備投資は、成長を続けるディベロッパー事業を中心に、成長領域であるアジアでの新店投資や国内の既存店改装を実施したほか、Eコマース等のデジタル分野への投資を実施しました。これら店舗およびデジタル等の設備投資総額は3,012億円であり、これらの資金は、自己資金および借入金により充当しました。

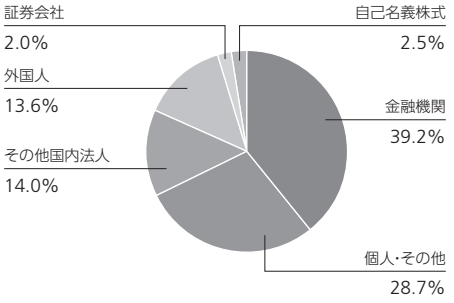
⑷ 当社の株式に関する事項

① 発行可能株式総数　2,400,000,000株
② 発行済株式の総数(自己株式を含む)　871,924,572株
③ 大株主(上位10名)
④ 当期末株主数　780,295名
⑤ 単元株式数　100株

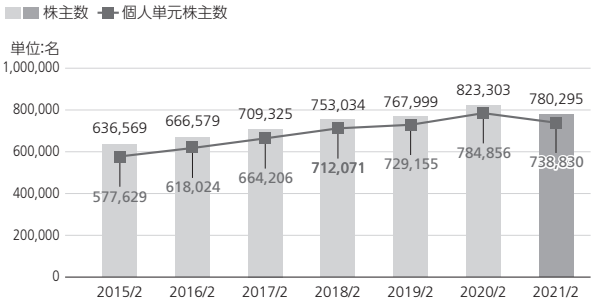
株主名	持株数	持株比率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,764	8.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	39,374	4.63
株式会社みずほ銀行	33,292	3.92
公益財団法人イオン環境財団	21,781	2.56
公益財団法人岡田文化財団	21,292	2.50
農林中央金庫	18,133	2.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	15,830	1.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	12,030	1.42
イオン社員持株会	11,981	1.41
イオン共栄会(野村證券口)	11,921	1.40

(注1)持株比率は自己株式(21,900,603株)を控除して計算し、四捨五入して表示しています。なお、自己株式には、従業員持株ESOP信託口が保有する当社株式(4,388,100株)は含んでおりません。
(注2)株式会社みずほ銀行の持株数には、同行が退職給付信託に係る株式として拠出している株式9,378千株(株主名簿上の名義は、「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行」)を含めています。

所有者別株式保有状況



株主数および個人単元株主数の推移



⑸ 当社の会社役員に関する事項

① 会社役員の状況

取締役

氏　名	担　当	重要な兼職の状況
岡　田　元　也	取締役会議長 指名委員　報酬委員	
吉　田　昭　夫		
山　下　昭　典		
塚　本　隆　史	報酬委員会議長 監査委員	みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問 朝日生命保険相互会社 社外取締役 古河電気工業株式会社 社外監査役 株式会社インターネットイニシアティブ 社外取締役 一般社団法人日英協会 理事長
大　野　恒太郎	監査委員会議長 指名委員会議長	森・濱田松本法律事務所 客員弁護士 株式会社小松製作所 社外監査役 伊藤忠商事株式会社 社外監査役 公益財団法人国際民商事法センター 理事長
ピーター チャイルド	指名委員　報酬委員	メゾンデュモンド 社外取締役 兼 取締役会議長
キャリー　ユー	監査委員	PwC香港 シニアアドバイザー

執行役

地　位	氏　名	担当および重要な兼職の状況
代表執行役会長	岡　田　元　也	イオンモール株式会社 取締役相談役 イオンリテール株式会社 取締役相談役 株式会社ダイエー 取締役相談役 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社 取締役相談役 ウエルシアホールディングス株式会社 取締役 株式会社ツルハホールディングス 社外取締役相談役 株式会社クスリのアオキホールディングス 社外取締役
代表執行役社長	吉　田　昭　夫	イオン北海道株式会社 取締役 イオン九州株式会社 取締役 イオンリテール株式会社 取締役
代表執行役副社長	山　下　昭　典	財務・経営管理担当 イオンリテール株式会社 監査役 AEON Stores (Hong Kong) Co., Limited 取締役
代表執行役副社長	藤　田　元　宏	SM・商品物流担当 ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社 代表取締役社長
執行役副社長	羽　生　有　希	デジタル・中国担当 永旺（中国）投資有限公司（イオングループ中国本社） 董事長・総裁
執　行　役	岡　崎　双　一	アセアン担当 AEON CO. (M) BHD. 取締役
執　行　役	柴　田　英　二	物流担当
執　行　役	三　宅　　香	環境・社会貢献・PR・IR担当
執　行　役	渡　邉　廣　之	人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌 イオンフィナンシャルサービス株式会社 取締役

(注1) 岡田元也、吉田昭夫、山下昭典の各氏は取締役と執行役を兼務しています。担当および重要な兼職の状況に関しては、執行役の欄に記載しています。
(注2) 取締役 塚本隆史、大野恒太郎、ピーター チャイルド、キャリー ユーの各氏は、会社法に規定する社外取締役です。なお、当社は、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。
(注3) 当社は、監査委員会の独立性を最大限に保ち、透明性の高い監査を行うため、監査委員全員を独立社外取締役(非常勤)としています。また、業務執行部門から独立した経営監査室を設置し、重要会議への出席や執行役等からのヒアリングによる情報収集を行うほか、グループ経営に関する内部監査および会計監査人と連携して、監査委員会の職務の補助をすることで監査の実効性を確保しています。
(注4) 当期中の異動
2020年5月22日　横尾博、内永ゆか子、長島徹の各氏は、任期満了により取締役を退任しました。
(注5) 2021年3月1日付で、次のとおり執行役の組織改革をしました。

地位	氏名	担当
代表執行役会長	岡田元也	
代表執行役社長	吉田昭夫	
代表執行役副社長	山下昭典	財務・経営管理担当
代表執行役副社長	藤田元宏	SM担当
執行役副社長	羽生有希	デジタル担当
執行役	岡崎双一	アセアン担当
執行役	渡邉廣之	人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌
執行役	大池学	DS担当
執行役	西峠泰男	商品担当

② 社外取締役に関する事項

イ. 重要な兼職先と当社との関係

・社外取締役の重要な兼職先は、48頁に記載のとおりです。

・塚本隆史氏は、名誉顧問を兼職するみずほフィナンシャルグループの株式会社みずほ銀行で、取締役頭取などを歴任してこられましたが、2013年の同行退任後7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ありません。なお直近事業年度末時点における当社の同行からの借入額は、連結総資産の2%未満であります。

・大野恒太郎氏が、理事長を兼職する公益財団法人国際民商事法センターの法人会員に当社は登録しています。また、同氏が客員弁護士として所属する森・濱田松本法律事務所と当社の間には、取引がありますが、当社から同法人、同事務所への支払額は、いずれも連結の販売費および一般管理費の0.1%未満であります。

・ピーター チャイルド氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニーの各支社でシニアパートナー等を歴任

してこられ、当社は、同社と取引がありますが、当社からの同社への支払額は、連結の販売費および一般管理費の0.1%未満であります。

・その他の社外取締役の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。

ロ. 当該事業年度における取締役会および各委員会への出席状況(出席回数／開催回数)

	取締役会	監査委員会	指名委員会	報酬委員会
塚　本　隆　史	7／7	9／9	−	3／3
大　野　恒太郎	7／7	9／9	3／3	−
ピーター チャイルド	7／7	−	3／3	3／3
キャリー　ユー	6／6	6／6	−	−

(注)キャリー ユー氏の出席状況は、2020年5月22日の取締役就任以降の出席状況です。

ハ. 当該事業年度における主な活動の状況

・塚本隆史氏は、大手金融機関の経営者として豊富な経験と高い見識を有しており、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ついて、積極的に発言を行っています。また、報酬委員会議長として、個人別の報酬等についての審議を主導しました。

・大野恒太郎氏は、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、コンプライアンス経営の推進等について積極的に発言を行っています。また、監査委員会議長として、内部統制システムの監視ならびに財務諸表の監査等、委員会としての決定に向け議案審議を主導しました。くわえて、指名委員会議長として、株主総会に提案する取締役の選任等に関する議案の内容についての必要な審議を主導しました。

・ピーター チャイルド氏は、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、グローバル経営の推進等について積極的に発言を行っています。

・キャリー ユー氏は、英国、カナダ、香港の会計士協会に所属し、大手コンサルティング会社において、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られ、内部統制システムの監視ならびに財務諸表の監査を行うとともに、コーポレート・ガバナンスの向上について積極的に発言を行っております。

③ 責任限定契約の概要

・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、社外取締役の各氏と、会社法第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。

④ 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

当社の役員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にて報酬制度の基本方針および報酬内容を決定することとし、客観的かつ透明性の高いものとなっております。

イ. 報酬ポリシー

- 当社の役員は、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する。
- 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。

【報酬制度の基本方針】

ⅰ 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する。

ⅱ 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する。

ⅲ 当社グループの経営を担う人材の確保・維持に繋がる報酬水準とする。

ⅳ 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する。

ロ. 取締役報酬

ⅰ 取締役には、基本報酬を支給する。

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ない。

ハ. 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る。

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％程度とする。

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、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、役位別基準数に基づき決定する。

iv　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50％、個人別業績報酬50％の構成とする。ただし、代表執行役会長・社長は全社業績報酬のみとする。

a. 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する。

b. 個人別業績報酬

役位別基準金額・割当数に対して、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。

v　業績連動報酬に係る指標

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、総合的な収益力を表すものとして、連結経常利益の達成水準を主な指標とする。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評価に基づき支給率を変動させる。

⑤　**業績連動報酬の実績について**

2020年度の連結業績と、代表執行役会長による各執行役の当該事業年度の業績評価結果を元に、報酬委員会に提案、審議・決定いたしました。

報酬委員会での審議の結果、当年度は、特殊な状況下でありましたが全社業績報酬支給率は0％といたしました。

⑥ 当社の取締役および執行役の報酬等の総額

■取締役の報酬額

(単位:百万円未満切捨)

	報酬委員会決議に基づく基本報酬	うち、社外取締役
支給人数	7名	6名
支給額	76百万円	65百万円

■執行役の報酬額

(単位:百万円未満切捨)

地　位	人　数	報酬委員会決議に基づく基本報酬	報酬委員会決議に基づく業績報酬	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名	40百万円	0百万円	0百万円	40百万円
代表執行役社長 吉田昭夫	1名	40百万円	0百万円	0百万円	40百万円
執行役副社長 (代表執行役を含む)	2名	65百万円	19百万円	13百万円	98百万円
執行役	4名	104百万円	25百万円	19百万円	149百万円
合　計	8名	252百万円	44百万円	32百万円	329百万円

(注)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96期の業績に基づき2021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、2021年6月21日に新株予約権を割り当てる予定であり、上記の支給額は、2021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。

⑦ 役員報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動内容

当社は指名委員会等設置会社であるため、社外取締役が過半数を占める報酬委員会を設置し審議・決定しております。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。

当該事業年度の役員報酬額決定における、報酬委員会の活動状況は以下のとおりです。

2020年4月10日	2020年度 執行役の個人別基本報酬・業績報酬規定額の審議・決議
2020年5月22日	2020年度 社外取締役の基本報酬の審議・決議
	2020年度 株式報酬型ストックオプション付与数の審議・決議
2021年2月10日	2020年度 執行役業績報酬の支給基準について
2021年4月 9 日	2020年度 執行役業績報酬支給額の審議・決議
	2020年度 株式報酬型ストックオプション発行の審議・決議
	役員報酬内規の改訂

⑹ 当社の会計監査人の状況

① 名称

有限責任監査法人トーマツ

なお、海外の連結子会社の計算書類の監査は、他の監査法人が行っています。

② 報酬等の額

ⅰ 当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	119百万円
ⅱ 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	2,187百万円

(注1)当社と会計監査人との監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法上の監査に対する報酬等の額を明確に区分していませんので、当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。

(注2)当社および当社の子会社は、会計監査人に対して公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である、収益認識に関する会計基準に関する助言・指導業務等の対価を支払っています。

(注3)当社の重要な子会社のうちAEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.ほか4社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

(注4)当社監査委員会は、会計監査人からその人員体制、監査計画、監査の実施状況、監査の品質管理状況等についてヒアリングをしたほか、監査チームの独立性・専門性やその職務遂行状況について関係部署から意見聴取をするなど、監査時間および監査報酬額の見積りの妥当性について確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等について同意をしています。

③ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法等の法令に違反・抵触し、または、会計監査人への信頼を失わせる重大事由が発生したと認められる場合。

⑺ 企業集団の従業員の状況

事業の種類別セグメントの名称	従業員数(名)(注1)	時間制従業員数(名)(注2)
GMS事業	33,438	94,850
SM事業	27,198	95,120
ヘルス＆ウエルネス事業	11,838	22,445
総合金融事業	17,630	5,712
ディベロッパー事業	4,066	1,795
サービス・専門店事業	28,161	25,830
国際事業	29,871	5,459
その他事業	808	381
純粋持株会社等	2,568	1,397
合計	155,578	252,989

(注1)従業員数は、当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む就業人員です。

(注2)時間制従業員数は、期中平均人員(ただし、1日勤務時間8時間換算による)です。

(8) 当社の主要な借入先

借入先	借入額
	百万円
株式会社みずほ銀行	49,500
株式会社三井住友銀行	31,500
三井住友信託銀行株式会社	27,500
株式会社三菱UFJ銀行	26,900
農林中央金庫	25,500
株式会社日本政策投資銀行	23,500
株式会社りそな銀行	15,000

(9) 企業結合の状況等

重要な子会社

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
(GMS事業)		%	
イオン北海道株式会社	6,100百万円	77.36	総合小売業
イオン九州株式会社	4,815百万円	78.88	総合小売業
株式会社サンデー	3,241百万円	77.24	ホームセンター
イオンリテール株式会社	100百万円	100.00	総合小売業
(SM事業)			
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社	10,000百万円	53.70	スーパーマーケット事業の管理
マックスバリュ東海株式会社	2,267百万円	69.53	スーパーマーケット
マックスバリュ西日本株式会社	1,724百万円	74.16	スーパーマーケット
ミニストップ株式会社	7,491百万円	53.83	コンビニエンスストア
(ヘルス＆ウエルネス事業)			
ウエルシアホールディングス株式会社	7,736百万円	50.60	ドラッグ事業の管理

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
(総合金融事業)		%	
イオンフィナンシャルサービス株式会社	45,698百万円	49.86	金融サービス業
AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO.,LTD.	269百万香港ドル	67.13	金融サービス業
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD	541百万マレーシアドル	63.32	金融サービス業
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC.	250百万タイバーツ	63.12	金融サービス業
株式会社イオン銀行	51,250百万円	100.00	銀行業
(ディベロッパー事業)			
イオンモール株式会社	42,372百万円	58.81	ディベロッパー事業
(サービス・専門店事業)			
株式会社コックス	4,503百万円	71.58	カジュアルファッション専門店
株式会社ジーフット	3,756百万円	66.90	靴専門店
イオンディライト株式会社	3,238百万円	56.22	総合ファシリティ マネジメントサービス業
株式会社イオンファンタジー	1,798百万円	68.48	アミューズメント業
(国際事業)			
AEON CO. (M) BHD.	702百万マレーシアドル	51.68	総合小売業
AEON Stores (Hong Kong) Co., Limited	115百万香港ドル	60.59	総合小売業

(注1)議決権比率には、間接所有も含まれています。
(注2)当期末において、特定完全子会社はありません。
(注3)子会社の再編に関する状況
- 2020年3月1日を効力発生日として、イオン北海道株式会社は、マックスバリュ北海道株式会社を吸収合併しました。
- 2020年9月1日を効力発生日として、イオン九州株式会社は、マックスバリュ九州株式会社、イオンストア九州株式会社と吸収合併しました。

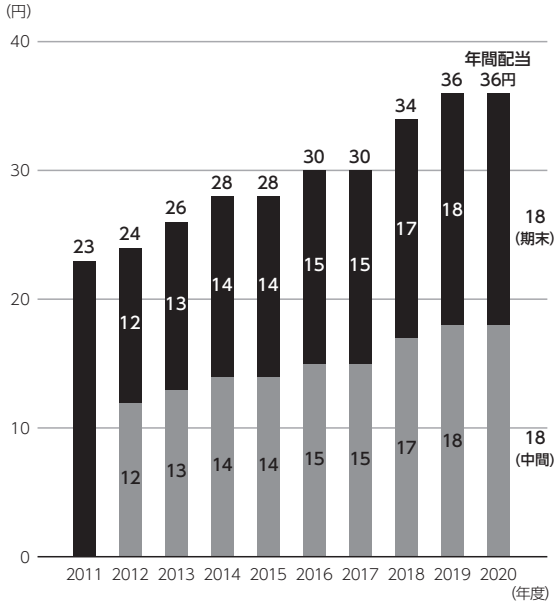
⑽ 当社の剰余金の配当等の決定に関する方針

当社の株主還元政策は、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施策と位置付け、連結業績を勘案した配当政策を行ってまいります。

1株当たり年間配当金につきましては、前年以上を維持しつつ、連結配当性向30％を目標として定め、さらなる利益成長ならびに株主還元に努めていきます。

また、当社は株主の皆さまの利益還元の機会を充実させる目的で、剰余金の配当を年2回実施することとし、会社法第459条の規定に基づき取締役会の決議によって剰余金の期末配当を行うことができる旨を定めています。

年間配当金の推移（1株当たり）



【当期の剰余金の配当について】

当期の剰余金の期末配当は、2021年4月9日開催の取締役会決議により、1株当たり普通配当18円とさせていただきます。これにより、中間配当18円と合わせた当期の年間配当金は1株当たり36円となります。なお、期末配当金の支払開始日（効力発生日）は2021年4月30日（金曜日）とさせていただきます。

（注1）本事業報告中の記載金額および株式数は、表示単位未満を切り捨てています。
（注2）売上高等の記載金額には、消費税等は含まれていません。

連結計算書類

連結貸借対照表(2021年2月28日現在)

(単位:百万円未満切捨)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	**7,136,247**
現金及び預金	1,287,564
コールローン	30,841
受取手形及び売掛金	1,602,703
有価証券	620,096
たな卸資産	542,894
営業貸付金	415,531
銀行業における貸出金	2,317,689
その他	453,335
貸倒引当金	△134,409
固定資産	**4,345,020**
(有形固定資産)	**(3,062,916)**
建物及び構築物	1,508,861
工具、器具及び備品	207,096
土地	945,371
リース資産	96,979
建設仮勘定	46,307
その他	258,299
(無形固定資産)	**(304,762)**
のれん	121,659
ソフトウェア	122,593
リース資産	26,345
その他	34,163
(投資その他の資産)	**(977,341)**
投資有価証券	269,706
退職給付に係る資産	18,087
繰延税金資産	147,034
差入保証金	409,843
店舗賃借仮勘定	1,049
その他	139,672
貸倒引当金	△8,051
資産合計	11,481,268

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	**6,878,471**
支払手形及び買掛金	1,072,409
銀行業における預金	4,010,090
短期借入金	360,481
1年内返済予定の長期借入金	281,435
1年内償還予定の社債	68,882
コマーシャル・ペーパー	91,269
リース債務	56,238
未払法人税等	53,954
賞与引当金	35,055
店舗閉鎖損失引当金	10,143
ポイント引当金	25,143
設備関係支払手形	44,116
その他	769,250
固定負債	**2,847,019**
社債	907,156
長期借入金	1,043,122
リース債務	316,705
繰延税金負債	40,137
役員退職慰労引当金	449
店舗閉鎖損失引当金	2,622
偶発損失引当金	58
利息返還損失引当金	5,706
商品券回収損失引当金	5,738
退職給付に係る負債	21,852
資産除去債務	104,029
長期預り保証金	254,763
保険契約準備金	86,639
その他	58,036
負債合計	9,725,491
(純資産の部)	
株主資本	**923,971**
資本金	220,007
資本剰余金	300,964
利益剰余金	439,600
自己株式	△36,601
その他の包括利益累計額	**46,349**
その他有価証券評価差額金	62,813
繰延ヘッジ損益	△3,122
為替換算調整勘定	△8,752
退職給付に係る調整累計額	△4,589
新株予約権	**1,550**
非支配株主持分	**783,904**
純資産合計	1,755,776
負債純資産合計	11,481,268

連結損益計算書(2020年3月1日から2021年2月28日まで)

(単位:百万円未満切捨)

科目	金額	
売上高		7,576,142
総合金融事業における営業収益		438,870
その他の営業収益		588,897
営業収益合計		8,603,910
売上原価		5,505,835
総合金融事業における営業原価		86,056
営業原価合計		5,591,891
売上総利益		2,070,306
営業総利益		3,012,018
販売費及び一般管理費		2,861,432
営業利益		150,586
営業外収益		
受取利息	3,579	
受取配当金	2,254	
持分法による投資利益	3,977	
未回収商品券受入益	4,279	
テナント退店違約金受入益	3,719	
貸倒引当金戻入額	467	
その他	12,210	30,487
営業外費用		
支払利息	32,302	
その他	9,968	42,271
経常利益		138,801
特別利益		
固定資産売却益	7,311	
退職給付制度改定益	7,853	
補助金収入	6,530	
その他	5,541	27,236
特別損失		
固定資産売却損	397	
減損損失	57,821	
店舗閉鎖損失引当金繰入額	5,172	
固定資産除却損	3,236	
新型感染症対応による損失	33,964	
その他	12,226	112,819
税金等調整前当期純利益		53,219
法人税、住民税及び事業税	82,144	
法人税等調整額	8,847	90,992
当期純損失		37,772
非支配株主に帰属する当期純利益		33,252
親会社株主に帰属する当期純損失		71,024

計算書類

貸借対照表(2021年2月28日現在)

(単位:百万円未満切捨)

科目	金額
(資産の部)	
流動資産	**339,744**
現金及び預金	14,564
関係会社短期貸付金	302,594
未収収益	12,427
未収入金	7,107
その他	3,051
固定資産	**1,176,636**
(有形固定資産)	**(14,059)**
建物	9,686
構築物	73
工具、器具及び備品	315
土地	3,984
(無形固定資産)	**(954)**
商標権	625
その他	328
(投資その他の資産)	**(1,161,622)**
投資有価証券	146,575
関係会社株式	946,168
関係会社出資金	101,690
その他	6,665
貸倒引当金	△80
投資等損失引当金	△39,397
資産合計	**1,516,381**

科目	金額
(負債の部)	
流動負債	**167,959**
1年内返済予定の長期借入金	84,500
1年内償還予定の社債	10,000
未払金	6,519
未払費用	3,337
未払法人税等	1,330
未払消費税等	682
預り金	60,591
賞与引当金	328
その他	670
固定負債	**679,089**
社債	276,500
長期借入金	308,850
投資等損失引当金	90,832
繰延税金負債	1,368
その他	1,537
負債合計	**847,048**
(純資産の部)	
株主資本	**611,411**
資本金	**220,007**
資本剰余金	**325,233**
資本準備金	316,894
その他資本剰余金	8,338
利益剰余金	**102,706**
利益準備金	11,770
その他利益剰余金	90,936
固定資産圧縮積立金	4,093
別途積立金	80,500
繰越利益剰余金	6,342
自己株式	**△36,536**
評価・換算差額等	**57,540**
その他有価証券評価差額金	58,469
繰延ヘッジ損益	△929
新株予約権	**381**
純資産合計	**669,333**
負債純資産合計	**1,516,381**

損益計算書（2020年3月1日から2021年2月28日まで）

（単位：百万円未満切捨）

科目	金額	
営業収益		
関係会社受取配当金	28,995	
関係会社受入手数料	20,702	
その他	1,009	50,707
営業総利益		**50,707**
販売費及び一般管理費		**17,628**
営業利益		**33,079**
営業外収益		
受取利息及び配当金	8,069	
その他	398	8,467
営業外費用		
支払利息	7,836	
投資等損失引当金繰入額	19,964	
その他	2,649	30,450
経常利益		**11,096**
特別利益		
関係会社株式売却益	2,515	
その他	6	2,521
特別損失		
投資有価証券評価損	3,767	
新型感染症対応による損失	3,285	
投資等損失引当金繰入額	775	
その他	12	7,839
税引前当期純利益		**5,778**
法人税、住民税及び事業税	4,953	
法人税等調整額	△6,276	△1,322
当期純利益		**7,101**

監 査 報 告

会計監査人の連結計算書類に係る監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年4月8日

イ オ ン 株 式 会 社

取締役会　御中

有限責任監査法人　トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	丸 山 友 康 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石 山 健太郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	宮 下 淳 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、イオン株式会社の2020年3月1日から2021年2月28日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、イオン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査委員会の連結計算書類に係る監査報告

連結計算書類に係る監査報告書

当監査委員会は、2020年3月1日から2021年2月28日までの第96期事業年度における連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、その定めた監査の方針等に従い、連結計算書類について、執行役等及び会計監査人から報告を受け、必要に応じて説明を求めるほか、必要に応じて子会社に対し事業の報告を求め、当会社の内部監査部門に指示し、その業務及び財産の状況を調査いたしました。

会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況や「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る連結計算書類について検討いたしました。

2. 監査の結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年4月9日

イオン株式会社　監査委員会

監査委員　大　野　恒太郎　㊞

監査委員　塚　本　隆　史　㊞

監査委員　キャリー　ユー　㊞

（注）監査委員全員は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年4月8日

イ オ ン 株 式 会 社

取締役会　御中

有限責任監査法人　トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	丸 山 友 康 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	石 山 健太郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	宮 下 淳 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、イオン株式会社の2020年3月1日から2021年2月28日までの第96期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査委員会の監査報告

監　査　報　告　書

当監査委員会は、2020年3月1日から2021年2月28日までの第96期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）及びその運用状況について執行役及び主要な使用人等から定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するほか、監査委員会が定めた監査の方針等に従い、当会社の内部監査部門に指示し、重要な会議への出席、執行役等及び会計監査人からのその職務の執行に関する事項の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧等の方法により、業務及び財産の状況を調査しました。

また、事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及びロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、必要に応じて事業の報告を求め、その業務及び財産の状況を調査しました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況や「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びそれらの附属明細書につき検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役及び執行役の職務の執行に関しては、子会社に関する職務を含め、不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会の決議内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載並びに取締役及び執行役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。

④事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの取組みは、当該基本方針及び株主の共同の利益に沿うものであり、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年4月9日

イオン株式会社　監査委員会

監査委員	大　野　恒太郎　㊞
監査委員	塚　本　隆　史　㊞
監査委員	キャリー　ユー　㊞

(注) 監査委員全員は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以　上

メ　モ　欄

メ　モ　欄

■本株主総会終了後の各委員会委員および執行役

各委員会委員(2021年5月26日付予定)

委員会名	氏名　※は委員会議長
監査委員会	※大野　恒太郎　塚本　隆史　キャリー ユー
指名委員会	※大野　恒太郎　ピーター チャイルド　岡田　元也
報酬委員会	※塚本　隆史　ピーター チャイルド　岡田　元也

執行役(2021年5月26日付予定)

地位	氏名	担当
代表執行役会長	岡田　元也	
代表執行役社長	吉田　昭夫	
代表執行役副社長	山下　昭典	財務・経営管理担当
代表執行役副社長	藤田　元宏	SM担当
執行役副社長	羽生　有希	デジタル担当
執行役	岡崎　双一	アセアン担当
執行役	渡邉　廣之	人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌
執行役	大池　学	DS担当
執行役	西峠　泰男	商品担当

※上記に関しては、取締役選任議案が全て可決した場合の予定になります。岡田元也、吉田昭夫、山下昭典の各氏は、取締役を兼務する予定です。
※本株主総会の決議結果のご報告につきましては、議決権の行使結果と併せて当社ホームページ内に掲載させていただきます。
当社ホームページ　https://www.aeon.info/ir/

■株主優待制度のご案内

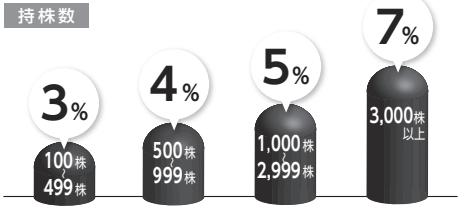
ご優待1　イオン株主さまご優待カード(AEON OWNER'S CARD)

オーナーズカードは、イオン株式会社の株式を100株以上ご所有の株主さまの優待カードです。

毎日のお買い物がおトク！

3・4・5・7%のキャッシュバック

オーナーズカードをご提示いただき、現金、WAON、各種イオンマークのカードでのクレジット払い、イオン商品券、イオンギフトカードでお支払いいただきますと、対象となるお支払い金額合計に対して持株数に応じた返金率をかけた金額を半期毎にまとめてご返金します。
また、毎月20日、30日のお客様感謝デーではお会計時に5%割引特典があります。
オーナーズカードは、お会計の前にレジにてご提示ください。



※上記以外でのお支払いは、キャッシュバック特典の対象にはなりません。
※新規登録の株主さまに、株主優待権利確定の約1ヶ月後に、オーナーズカード発行のご案内をお送りしています。
※ご返金引換証は、10月中旬、4月中旬頃の年2回お送りしています。
※イオン、ダイエー、マックスバリュ、イオンスーパーセンター、ザ・ビッグなどの店舗でご利用いただけます。ご利用いただける会社・利用方法等に関して詳しくは、当社ホームページにてご確認のうえご利用ください。
https://www.aeon.info/company/yutai/

ご優待2　長期保有株主優待制度

当社では、長期に株式を保有いただいている株主さまを対象とした株主優待制度を設けています。

3年以上継続して当社株式を保有され、かつ毎年2月末日時点で1,000株以上所有の株主さまに下記の基準でイオンギフトカードを進呈させていただきます。

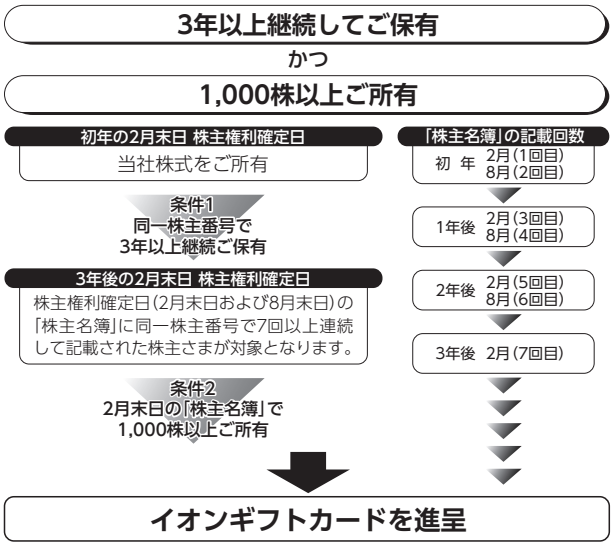
▶お持ちの株式数と進呈金額

2月末日時点 保有株式数	イオンギフトカード金額
1,000〜1,999株	2,000円
2,000〜2,999株	4,000円
3,000〜4,999株	6,000円
5,000株以上	10,000円

※毎年2月末日時点で3年以上継続保有の方に、5月下旬頃に上記の基準でイオンギフトカードを発送いたします。
※3年以上継続保有の株主さまとは、2月末日および8月末日時点の株主名簿に、同一株主番号で、7回以上連続で記載された株主さまとします。

本年は2018年2月末日権利確定日以前より株式を保有している株主の皆さまに、5月下旬頃に上記基準で進呈いたします。

◎株主優待制度に関するお問い合わせ先
イオン株式会社総務部　株式グループ
TEL 043−212−6012　https://www.aeon.info/company/yutai/



■ 事前の議決権行使のお願い

前記の株主総会参考書類(5～32頁)をご検討のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から当日のご来場は自粛いただき、議決権の行使は郵送またはインターネット等で行うことをおすすめします。また、当日ご出席の場合は、事前登録が必要となりますので、何卒ご理解賜りますようよろしくお願い申し上げます。

■インターネット等による議決権行使のご案内

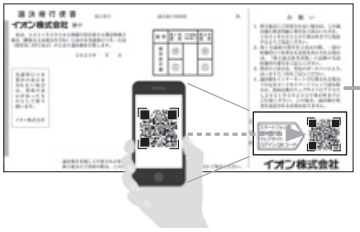
インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンから議決権行使ウェブサイトにアクセスし、下記の【QRコードを読み取る方法「スマート行使」】または、【議決権行使コード・パスワードを入力する方法】から画面の案内に従ってご行使いただきますようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

[簡単!] 議決権行使コード・パスワードの入力が不要で議決権を行使できます。

※操作画面はイメージです。

ステップ1



同封の議決権行使書用紙の右下の「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

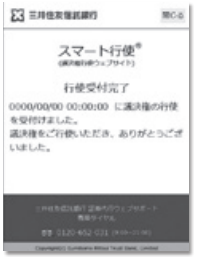
ステップ2

表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。

ステップ3

画面の案内に従って議案の賛否をご入力ください。また、議案詳細から議案が参照できます。

ステップ4



確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了!

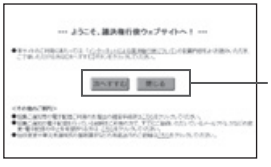
※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

ご留意事項 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

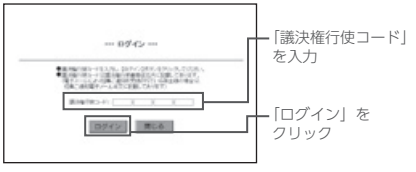
議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト　https://www.web54.net

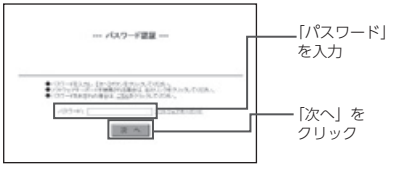
1 議決権行使ウェブサイトにアクセスしてください。



2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



ご留意事項 ログイン後のパスワードについては、株主さまご本人がお決めになったものに変更されます。

4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

1. インターネット等による議決権の行使は、2021年5月25日（火曜日）午後6時まで受け付けておりますが、議決権行使結果集計の都合上、できるだけ早めにご行使くださいますようお願い申し上げます。

2. インターネット等と郵送の両方で議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとします。またインターネット等による議決権行使が複数回行われた場合は、最後のインターネット等による議決権行使を有効なものとして取り扱います。

3. 議決権行使ウェブサイトをご利用いただくためにプロバイダーへの接続料金および通信事業者への通信料金（電話料金）などが必要な場合がありますが、これらの料金は株主さまのご負担となります。

機関投資家の皆さまへ

左頁のインターネットによる議決権の行使のほかに、予め申込みされた場合に限り、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

? お問い合わせ

インターネット等による議決権の行使に関するお問い合わせ

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル

0120(652)031

受付時間 9:00～21:00

議決権行使が、豊かな森づくりにつながります。

「スマート行使」により削減される郵送費用の一部を植樹活動に寄付します。

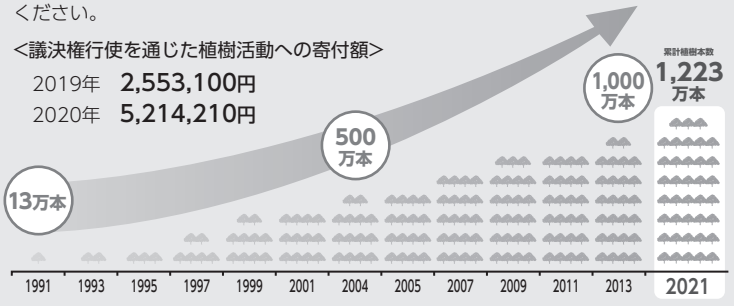
イオンでは、植樹活動を「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念を具現化する活動と位置づけ、1991年より世界各地で取り組んでいます。議決権行使の際にスマート行使（ハガキでの返送以外の電磁的行使）をご利用いただいた場合、郵送費用の一部を、公益財団法人イオン環境財団の植樹活動にお役立てさせていただきます。

株主の皆さまの議決権行使が、豊かな森づくりにつながるスマート行使を是非ご利用ください。

<議決権行使を通じた植樹活動への寄付額>

2019年　2,553,100円

2020年　5,214,210円



更に

「スマート行使」での議決権行使の後にアンケートにご協力いただいた方の中から

抽選で、3,000円分の商品券を100名様にプレゼント！

（※当選された株主さまには、7月下旬頃に発送予定です。）

更に

議決権行使をされたすべての株主さまに、

株主さまご優待パスポートを進呈！

（※イオン、イオンスタイル等の店舗で一日限りお好きな日にご利用いただけるパスポートを、6月中旬頃に発送予定です。）

※プレゼント企画に関して詳しくは、同封の書類を併せてご確認ください。

▌当日のご出席に関する事前登録のお願い

本年は、会場でのご出席にくわえ、新たにご自宅等から、当社指定のウェブサイトを通じてアクセスし、議決権行使やご質問等が可能なインターネット出席をご用意しております。また、会場においては、新型コロナウイルス感染症等への感染リスクを低くするため、ご来場いただける株主さまの人数を制限させていただきます。なお、当日のご出席は、いずれも事前登録が必要となります。ご登録にあたって必要となる**ID・パスワードは同封の書類「イオン株式会社 第96期定時株主総会 インターネット株主総会出席方法のお知らせ」に記載されております。**また注意事項等は、本招集ご通知に同封の書類(「ご出席の事前登録　インターネット出席のご活用のお願い」)をご確認ください。

1 会場でのご出席

- ご用意できる席数に限りがあります。お土産、飲料等のご用意はございません。
- **定員(50名)を超えるご応募があった場合は抽選とさせていただきます。**
  下記の登録ウェブサイトのご案内に沿ってお申込みください。また、お電話でのお申込みもできますので、詳しくは同封の書類をご確認ください。
- 定員を超えるご応募があった場合は当社で抽選を行い、ご当選された株主の方のみご入場いただけます。ご入場いただける株主の皆さまには、5月20日頃を目途にご来場のご案内通知を発送いたします。なお、ご入場の際に当選が確認できない株主さまはご入場いただけませんので予めご了承ください。

登録の受付期間　2021年5月12日(水曜日) 午後5時まで

登録ウェブサイト：https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

2 インターネット出席

当社指定のウェブサイトを通じ、当日、インターネットによるライブ中継をご視聴いただきながら、議決権行使、ご質問等を行えます。また、インターネットでご出席いただく通信環境を整えるため、事前登録制としております。ご出席をご希望の場合は、下記の登録ウェブサイトよりご登録ください。ご登録いただき当日インターネット出席されますと、株主総会会場へお越しいただく場合と同様に、会社法上、株主総会に「出席」したものとして取り扱われます。

登録の受付期間　2021年5月12日(水曜日) 午後5時まで

登録ウェブサイト：https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

当日、ご出席いただく場合は、「事前登録」が必要になります。

注意事項

<会場での出席をご希望の株主の皆さまへ>

- 会場（3頁の開催場所）でのご出席の場合は、席数に限りがあることから、定員を50名としております。定員を超えるご応募があった場合は抽選になり、ご希望に沿えない場合がありますので予めご了承ください。
- 体調不良と思われる場合には、株主さまの入場をお断りいたします。体調のすぐれない方、特に発熱されている方は、出席をお控えください。37.5℃以上の発熱など体調不良と判断した場合は、入場をお控えいただきます。マスクの着用などご自身および周囲への感染予防の配慮をお願いいたします。会場内にアルコール消毒液を設置しますので、手指の消毒にご協力ください。
- 会場内での展示、イベントの開催、お土産の配布等はございません。

<インターネット出席をご希望の株主の皆さまへ>

- ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。また、映像や音声に不都合が生じる場合がありますので予めご了承ください。また、ご視聴いただくためのプロバイダーへの接続料金および通信料金（電話料金）などは、株主さまのご負担になります。
- 視聴環境等の詳細につきましては、左頁のウェブサイトからご確認いただけますのでご参照ください。
- 本招集ご通知に記載のない件について採決が必要になった場合には、賛否の表明ができない場合があります。その場合は、欠席として取り扱うことになりますので、予めご了承ください。
- インターネットによる出席は、会場での出席と異なった取り扱いなど、制限事項等がありますので、予めご了承ください。
- 株主さまの代理人による出席はお断りします。また、株主さま以外のご視聴はお断りします。インターネット配信URLを第三者に共有すること、また、株主総会の模様を録音、録画、公開等をすることはお断りさせていただきます。
- 通信の安定性が懸念される想定を超えるご応募があった場合は、期日前に受付を終了する場合がございます。

<その他>

- 当日のインターネットによるライブ中継では、質疑応答を含めた中継となりますので、ご出席いただく株主さまの映像・音声が、配信される場合がございますので予めご了承ください。
- 事前に議決権行使を行い、当日は株主総会の模様をインターネットでご視聴のみご希望の場合は、事前登録は不要です。ご視聴時のアクセス先で求められる「視聴コード」は、本招集ご通知に同封の書類「ご出席の事前登録　インターネット出席のご活用のお願い」に記載されたものをご確認のうえご入力ください。

今後の状況により株主総会の開催・運営について変更が生じる場合がございます。その場合には、下記ウェブサイトでお知らせします。内容を随時更新いたしますのでご出席いただく株主さまは、当日ご出席前に必ずご確認いただきますようお願いします。
https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

会場での出席の定員は50名となり、定員を超えた場合は抽選になります。

ご視聴のみのライブ中継のご案内

事前に議決権をご行使いただき、当日ご視聴のみをご希望の株主さまは、下記の方法で事前登録不要でご視聴いただけます。

視聴方法

事前登録を行わず当日、ご視聴のみご希望の株主さまは、下記の当社ウェブサイトの「第96期定時株主総会」から「ライブ中継（ご視聴のみ）」にアクセスしてご視聴いただけます。

https://www.aeon.info/ir/stock/meeting/

公開日時

2021年5月26日（水曜日）午前10時から

※株主総会の開始は午前10時からとなりますが、開始1時間前よりアクセスは可能になります。

ログイン方法

「視聴コード」を入力しご視聴ください。
（※「視聴コード」は、本招集ご通知に同封の書類「ご出席の事前登録 インターネット出席のご活用のお願い」に記載されたものをご入力ください。）

ライブ中継終了後のご視聴について

上記の当社ウェブサイトで
株主総会での事業報告、経営方針の模様を配信します。

公開予定 2021年6月5日（土曜日）から3ケ月間

- **本ログイン方法でのご視聴においては、ご視聴中に、ご質問や議決権のご行使はできません。**
  株主総会当日に、インターネットを通じて議決権行使や質問が可能となるインターネット出席をご希望の場合は、事前登録が必要となりますので、75～76頁をご確認のうえ、お手続きいただきますようお願いします。
- ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。また、映像や音声に不都合が生じる場合がありますので予めご了承ください。また、ご視聴いただくためのプロバイダーへの接続料金および通信料金（電話料金）などは、株主さまのご負担になります。
  視聴環境等の詳細につきましては、上記の当社ウェブサイトからご確認いただけますのでご参照ください。
- ライブ中継は、株主さま以外のご視聴、またご視聴中の映像・音声の録画・公開等はお断りします。
- 今後の状況により株主総会の開催・運営について変更が生じる場合がございます。その場合には、上記の当社ウェブサイトでお知らせします。内容を随時更新いたしますのでご出席いただく株主さまは、当日ご出席前に必ずご確認いただきますようお願いします。

■株主メモ

決　算　期	2月末日
基　準　日	期末配当、定時株主総会　2月末日 中間配当　8月末日 （そのほか必要がある場合には、予め公告します）
定時株主総会	5月末日までに開催
公告方法	電子公告 ただし電子公告による公告ができない場合は、 日本経済新聞に掲載して行います。 （アドレス）http://www.aeon.info/ir/
上場証券取引所	東京証券取引所
株主名簿管理人 および特別口座 の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 電話照会先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-782-031（フリーダイヤル）

1　住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主さまの口座のある証券会社にお申出ください。なお、証券会社等に口座がないため特別口座にて管理されている株主さまは、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

2　未払配当金のお支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

3　マイナンバーについて

2016年1月から社会保障、税、災害対策の行政手続きにおいてマイナンバーの利用が開始されています。株式等の税務関係の手続きでもマイナンバーが必要となりますので、株主さまのマイナンバーについては、お取引の証券会社等へお届けください。証券会社とのお取引がない株主さまは、三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

「スマホ招集通知」サービスのご案内

当社では、株主の皆さまとのコミュニケーションの深化を図るため、スマートフォンで招集通知・関連情報の閲覧や議決権行使が容易にできる「スマホ招集通知」サービスを提供しています。

スマート招集

【「スマホ招集通知」アクセス方法】

左記QRコードからアクセスしてください。

または、**https://p.sokai.jp/8267/**

（半角でご入力ください）

本サービスは、株主さまの利便性向上を目的として提供する任意のサービスです。ご利用の端末や通信環境等により閲覧できない場合がございますので、予めご了承ください。また、議決権行使の際は、73～76頁のご案内をご確認ください。

皆さまの議決権行使が、豊かな森づくりにつながります。

議決権行使は株主の皆さまが当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。ご行使いただくことで株主さまのご意思を反映させることができます。株主総会へご出席いただけない場合は、郵送またはスマートフォン等でご行使いただけます。当社ではCO_2の削減につながり、即時に議決権の行使が反映するスマートフォン等での電磁的行使をおすすめしています。また「スマート行使」により削減される郵送費用の一部を植樹活動にお役立てさせていただいており、昨年は521万円の寄付を行いました。議決権を行使いただいた株主の皆さまに素敵な企画をご用意しております。ご行使いただきますようお願い申し上げます。
(※議決権行使の方法の詳細は、73～76頁をご確認ください)

更に 素敵な特典！

★ 3,000円分の商品券を100名様にプレゼント！
「スマート行使」での議決権行使の後にアンケートにご協力いただいた方の中から抽選でプレゼントします。

★ 株主さまご優待パスポートを進呈！
議決権行使をされた全ての株主さまに総合スーパーのイオン、イオンスタイル等で1日限りご利用いただけるパスポートを進呈します。6月中旬頃に発送の予定です。

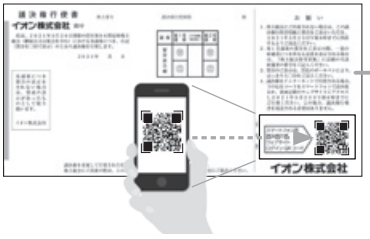
■事前の議決権行使のお願い(スマートフォンで簡単にご行使いただけます)

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

[簡単!]議決権行使コード・パスワードの入力が不要で議決権を行使できます。

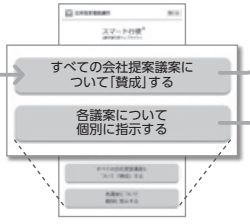
※操作画面はイメージです。

ステップ1



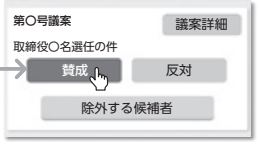
同封の議決権行使書用紙の右下の「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

ステップ2



表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。

ステップ3



画面の案内に従って議案の賛否をご入力ください。また、議案詳細から議案が参照できます。

ステップ4

確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了！

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

ご留意事項 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

木を植えています
私たちはイオンです

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C013080
www.fsc.org

この印刷物は、FSC®認証紙を使用し、環境に優しい植物油インキを使って印刷しています。
ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。