

2021年度 本決算

イオン株式会社

2022年4月8日

2021年度決算概要

- ・増収増益。営業収益はコロナ前の過去最高を更新し8兆7000億円台へ
- ・親会社株主に帰属する当期純利益は775億円の大幅改善で黒字転換

(億円)

	前期実績	当期実績	前期比・差
営業収益	86,039	87,159	+1.3%
営業利益	1,505	1,743	+237
経常利益	1,388	1,670	+282
親会社株主に帰属する 当期純利益	-710	65	+775

セグメント別業績（営業収益）



- ・ヘルス&ウェルネス、ディベロッパー、サービス・専門店が増収に貢献
- ・SM、DSはコロナ前対比で増収

【セグメント別営業収益】

（億円、％）

	営業収益	前期比	前々期比	
連結合計	87,159	+1.3	+1.3	
ヘルス&ウェルネス	10,310	+7.8	+17.3	成長戦略が奏功
ディベロッパー	3,667	+12.1	-1.4	コロナ影響から 回復トレンド
サービス・専門店	7,034	+9.6	-5.4	
DS	3,881	-2.3	+15.9	イエナカ需要を 獲得
SM	25,206	-1.1	+2.0	
国際	4,122	-0.5	-6.1	収益性向上 施策に取り組み
GMS	33,004	-1.8	-5.4	
総合金融	4,725	-3.1	-2.5	

セグメント別業績（営業利益）



- ・5つの事業が増益。収益性改善の取り組みで総合金融とGMSが大きく損益改善
- ・SM、DSはコロナ前対比で増益

【セグメント別営業利益】

（億円、％）

	営業利益	前期差	前々期差	
連結合計	1,743	+237	-412	
ヘルス&ウェルネス	419	+3	+62	成長戦略が奏功
総合金融	617	+191	-86	収益性改善に取り組み損益改善
GMS	-23	+87	-145	
サービス・専門店	-27	+149	-72	売上回復に連動し損益改善
ディベロッパー	388	+31	-244	
DS	27	-17	+26	コロナ前を超える利益水準
SM	305	-111	+140	
国際	55	-4	-51	ロックダウン影響

※GMS、SM、DSの前期比、前々期比は経営統合やセグメント変更を調整

第4四半期の利益状況



・第4四半期は7セグメントで増益・減益幅縮小。連結合計で25億円の増益に転じる

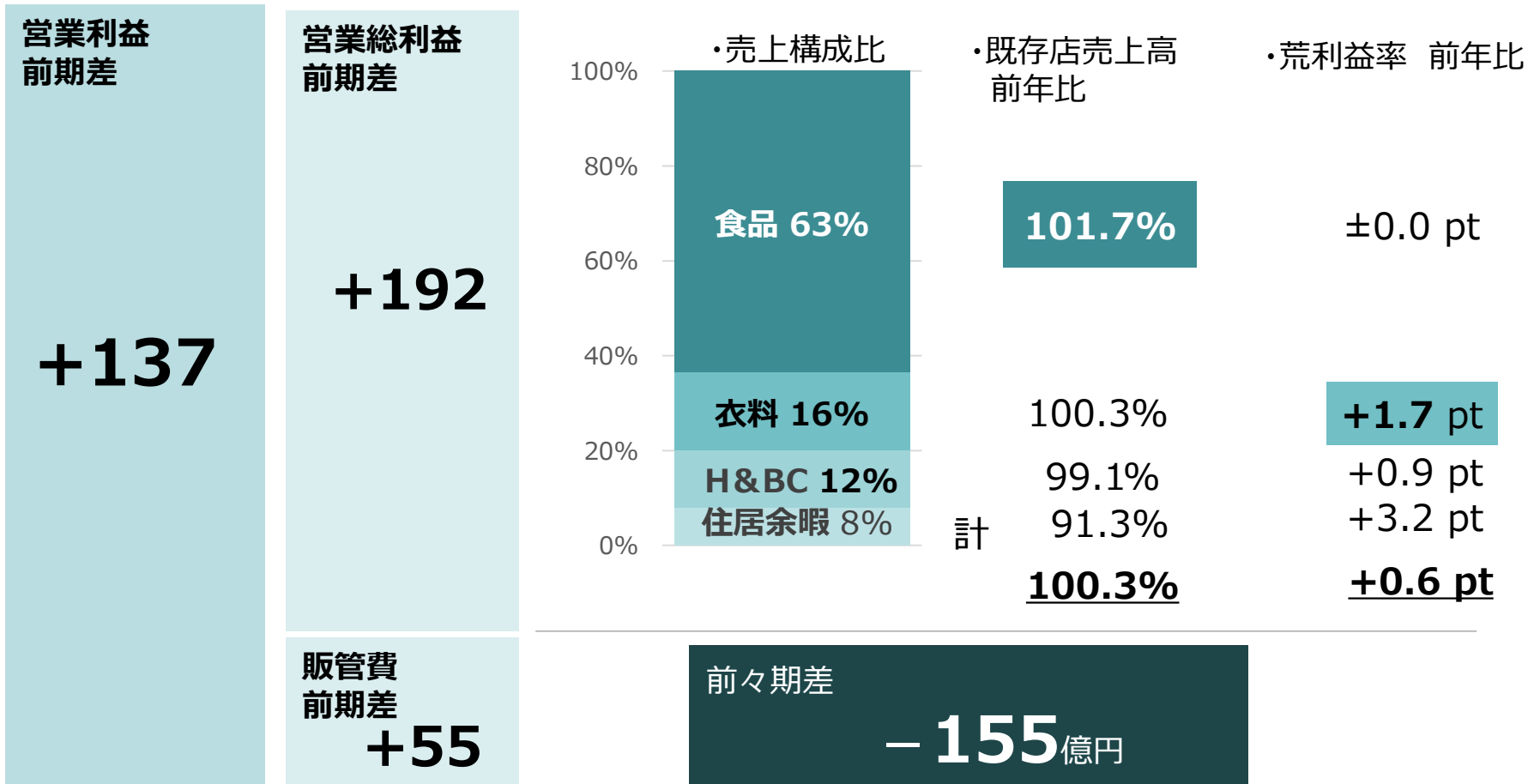
【営業利益前期差】※

(億円)

トレンド	事業	1Q	2Q	3Q	4Q	
増益 継続	H&W	-29	-4	+5	+31	・前年特需の反動から回復し売上伸長
増益に 転じる	サ専	+107	+25	-27	+43	・3Qは前年ヒット映画反動
	国際	+7	-1	-30	+20	・4Qはロックダウン緩和
	SM	-102	-16	-17	+24	・前年特需の反動減から回復、経費抑制
減益幅 縮小	ディベ	+79	-10	-24	-12	・3Q対比でアセアンが回復へ
	金融	+227	+36	-60	-12	・債権流動化の売却益増加
	GMS	+246	-85	-56	-15	・荒利益率・経費コントロールが進む
横ばい	DS	-11	-5	+0	-1	・前年特需の反動を最小限に抑える
	連結	+517	-78	-227	+25	・増益に転じる

- ・食品売上の伸長、衣料荒利益率の改善等により営業総利益段階で192億円の増益
- ・経費はコロナ前水準から大きく削減

【営業利益 前期差】（商品調達部門、東北事業の移管影響を除く）



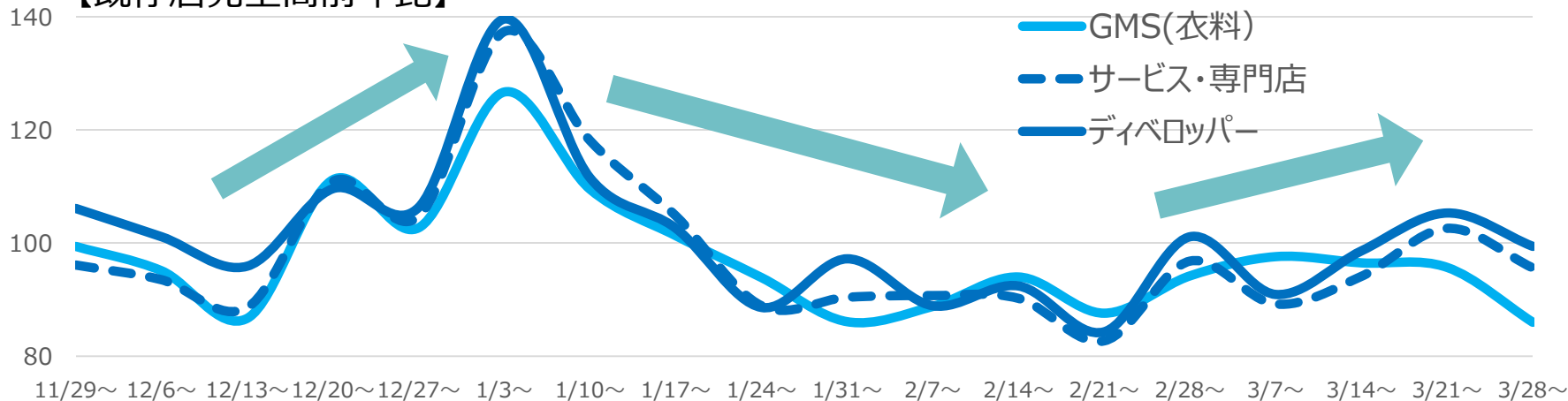
事業	営業利益 前期差	事業の状況
総合金融	+191億円	<p>A F S</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸倒関連費用 前期差 -216億円 ・審査・債権回収の強化による債権良質化により不良債権比率が改善 ・WAON POINTを活用し会員獲得、稼働化を促進。国内カード有効会員数3,000万人達成
サービス・ 専門店	+149億円	<ul style="list-style-type: none"> ・前年に大規模な臨時休業、時短営業を実施した各社の損益が改善。 (営業利益前期差) ジーフット +55億円、イオンファンタジー +40億円、メガスポーツ +20億円 イオンエンターテイメント +9億円
ディベロッパー	+31億円	<p>イオンモール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国 (+46億円)、日本 (+13億円) で増益 ・中国の既存モール専門店売上が伸長 前期比132.0%、前々期比105.3% ・新規モール開設：日本 (4)、海外 (2)

事業	営業利益前期差	事業の状況
ヘルス&ウェルネス	<p style="text-align: center;">+3億円 (前々期差+62億円)</p>	<p style="text-align: center;">ウエルシア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調剤併設 1,839店舗 (国内) (計画差+55店舗) ・新規出店 142店舗 (国内) (計画差+21店舗) ・2021年12月にプレひまわりを子会社化 ・2022年6月にコクミンを子会社化予定
国際	<p style="text-align: center;">-4億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・エリア別の営業利益前期差 中国 -10億円 アセアン +2億円 ※調整+2億円 ・中国は制限地域の拡大、香港での飲食規制緩和等が影響 ・アセアンは4Qに売上回復、経費抑制も進む
SM DS	<p style="text-align: center;">-128億円 (前々期差+167億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内食需要に対応しコロナ前対比で大幅増益 ・ネットスーパー、オンラインデリバリー等、お客さまのニーズに対応し販売形態を多様化 ・ウエルシアのコラボ店舗等、グループシナジー追求 ・ミニストップは韓国、フィリピンでの事業を終了

足元の売上動向

- ・GMS衣料、サービス・専門店、ディベロッパーはオミクロン株感染拡大によりトレンドダウンするも、足元は回復基調
- ・食品は内食需要の獲得に注力し、前年水準にて堅調に推移

【既存店売上高前年比】

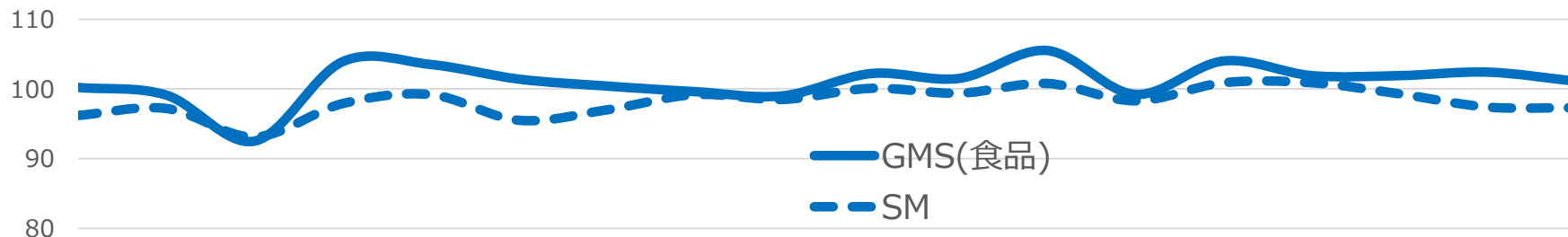


第4四半期

第1四半期

前年：1/8～3/21 緊急事態宣言

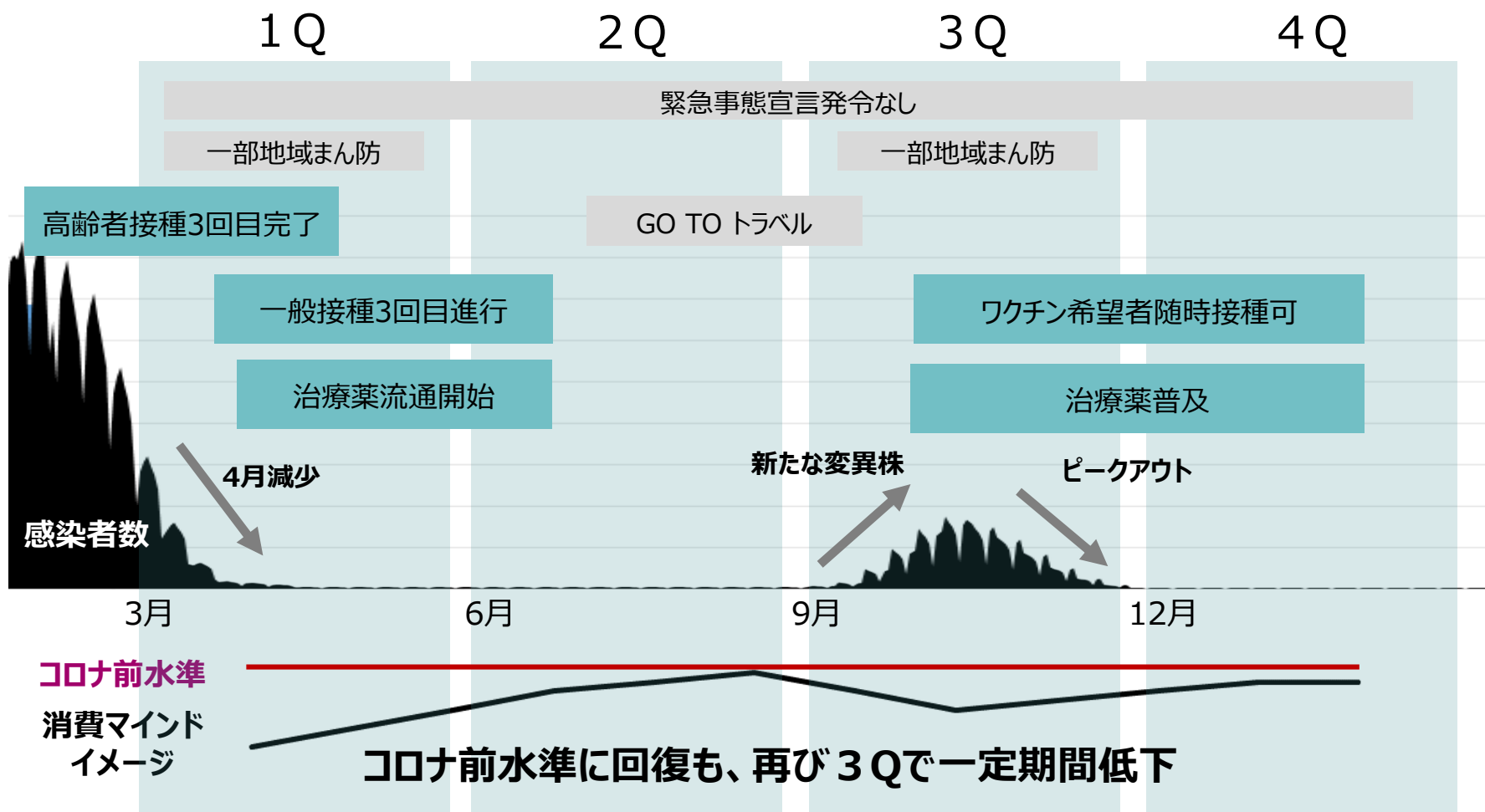
本年：1/9～3/21 まん延防止等重点措置



2022年度 見通し

・緊急事態宣言の発令はない前提

【コロナ影響シナリオ（国内）】



業績予想



- ・増収増益、営業収益は9兆円、各段階利益はコロナ前水準へ
- ・全てのセグメントで増益の計画。GMSとサービス・専門店事業は黒字転換
- ・利益予想は、サプライチェーン上の不確実な状況を考慮

【2022年度 業績予想】

(億円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予想)	前期比・差
営業収益	86,042	86,039	87,159	90,000 92,000 <small>旧収益認識基準</small>	- (+5.6%)
営業利益	2,155	1,505	1,743	2,100 ~2,200	+356 ~456
経常利益	2,058	1,388	1,670	2,000 ~2,100	+329 ~+429
親会社株主に帰属 する当期純利益	268	-710	65	250 ~300	+184 ~+234

・ベトナム新店、2023年度サービス開始予定の次世代ネットスーパー、セルフレジ、SM物流センター等、戦略分野へ傾斜配分

		前中計 平均	2021年度 (実績)	2022年度 (計画)	現中計 平均
投資額計		4,508	3,525	4,500 ~5,000	4,000 ~4,500
内訳	店舗 (日本)	71%	58%	40%	40%
	店舗 (海外)	13%	16%	30%	25%
	デジタル 物流	16%	26%	30%	35%

・前年水準の一株当たり36円の配当予想

	2021年度	2022年度 (予想)
第2四半期末	普通配当 18円	普通配当 18円
期末	普通配当 18円	普通配当 18円
合計	普通配当 36円	普通配当 36円



中期経営計画（2021～2025年度） 初年度の進捗

イオン株式会社

2022年4月8日

中期初年度の主な取組み（サマリ）

成長戦略	1	デジタルシフトの加速と進化	<ul style="list-style-type: none"> WAON POINT共通化、及びグループアプリ「iAEON」のローンチ ネットスーパーやレジゴーなど、利便性向上に向けた取組み、等々 	デジタル売上高	1,300億円 (19年度 700億円)
	2	サプライチェーン発想での 独自価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> 「価格凍結宣言」など、消費者ニーズを反映したPB商品の拡販 食を中心としたSPA型商品開発の推進、等々 	PB商品売上高	1.2兆円 (同 1.0兆円)
	3	新たな時代に対応した ヘルス&ウェルネス の進化	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを含むドラッグ事業の拡大 「健康」の要素を取り入れた商品・サービスの展開、等々 	ウエルシア売上高	1兆円達成
	4	イオン生活圏 の創造	<ul style="list-style-type: none"> 東北、中四国における企業統合地域の核となる拠点づくりの取組み、等々 	リージョナルシフトの完遂	
	5	アジアシフト の更なる加速	<ul style="list-style-type: none"> オンラインデリバリーの拡大 マルチフォーマットでの店舗網の拡充 	海外営業利益比率	22% (同 20%)
+	構造改革の推進		<ul style="list-style-type: none"> イオンリテールの構造改革の更なる推進 事業再生に向けた取組み (ミニストップ、ジーフットなど) 	小売事業営業利益比率	44% (同 35%)

変革により 目指す 方向性

- 「リアル店舗・物販中心」から「**店舗・デジタルが融合されたシームレスな体験**」へ、お客さまを中心にテクノロジーを活用した新たなエコシステムを構築
- データ連携とデータ基盤の構築により、**新たな収益モデルを創造**すると共に、**データ・AIを活用して既存オペレーションを刷新**する

主要 取組み

主要施策

実行施策

デジタル事業の加速

- ネットスーパー・Eコマース・オムニチャネルの拡大
- 英・Ocado社との提携による**次世代型EC構築**

店舗、本社・本部の デジタル化

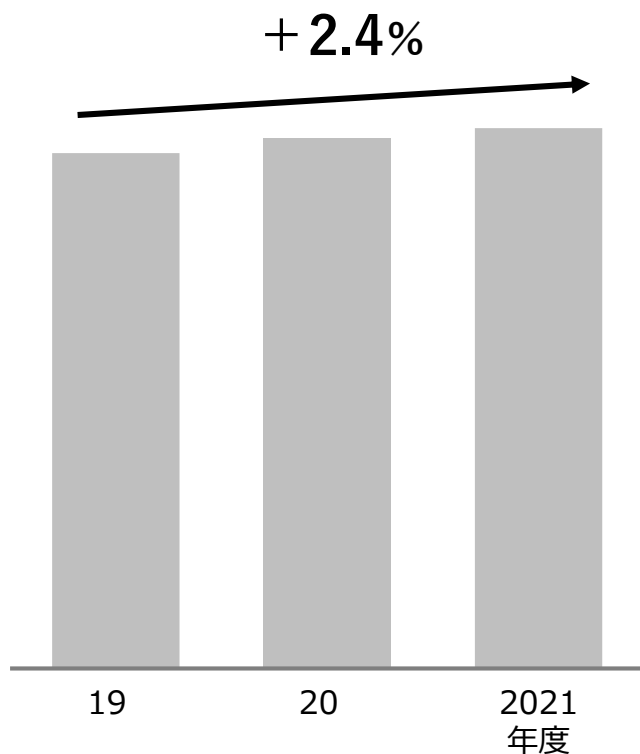
- セルフレジ導入等による**顧客体験の向上**
- 店舗**オペレーションの効率化**
- 業務フロー見直しとデジタルによる効率化

共通デジタル基盤の 整備

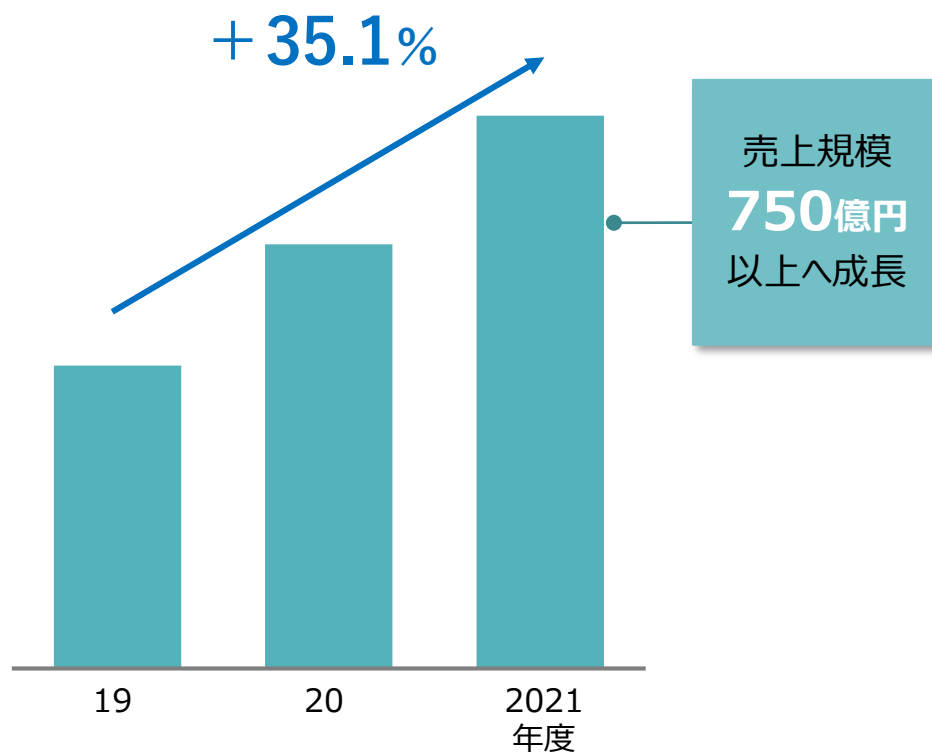
- アプリを通じた**パーソナライズド販促**、及びロイヤリティプログラムの進化
- 顧客データを活用した**広告収入など新たな収益源**の創出
- 共通データ基盤構築による利益率改善

直近3か年のリアル・デジタルの成長比較

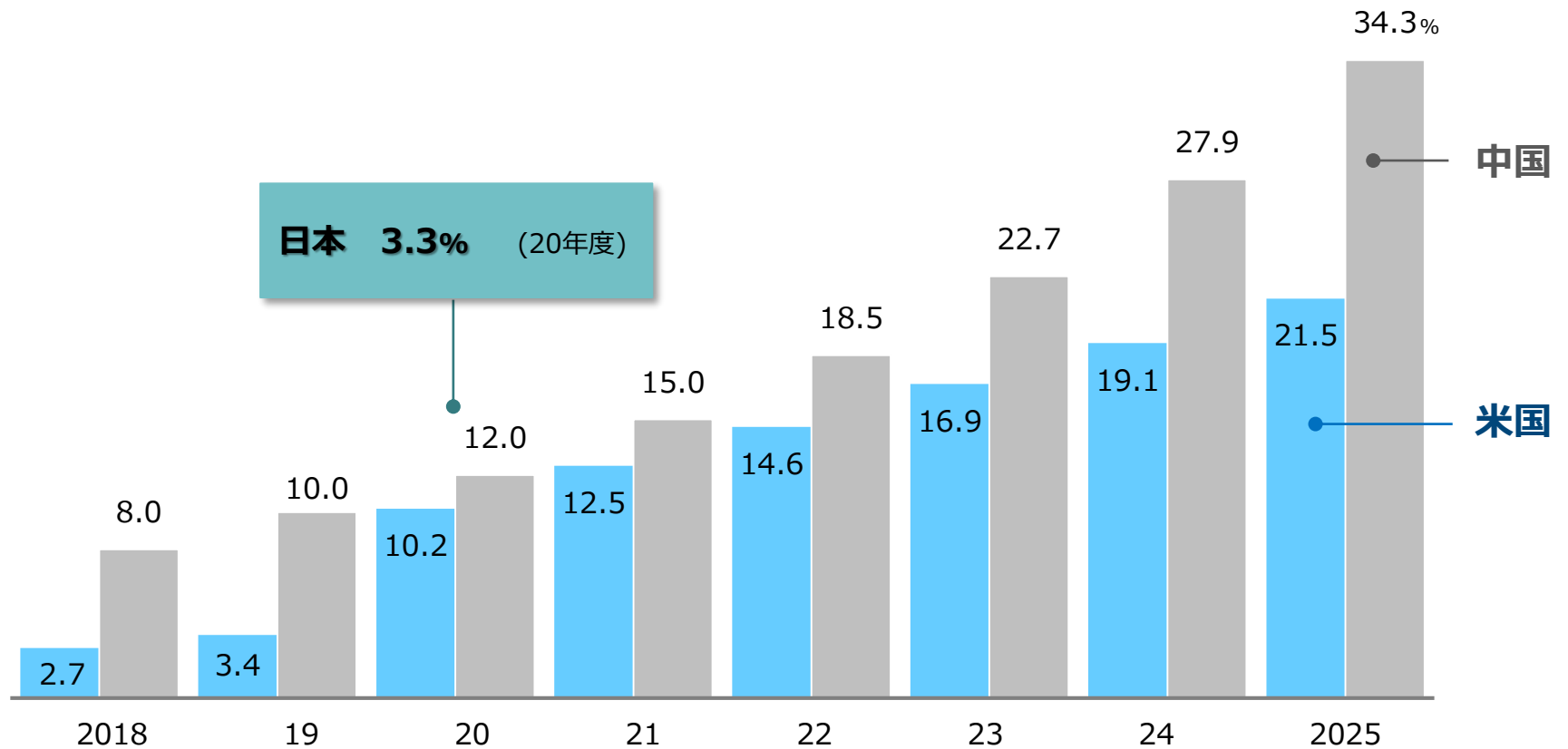
店舗・食品売上の
年平均成長率



ネットスーパー売上の
年平均成長率



各国における「食」のEC化率（一部推定）



出典: Statista, Mercatus, 経産省

顧客利便性と生産性向上の両立



- 利用可能店舗**500店舗超**
(カスミ、マルエツ全店導入)
- **BLANDE**では、
16%超の利用率



- 導入店舗利用率**18%**
- セルフレジと比較して、
客単価約120%
買上点数+3点



グループ各社にて、
オールセルフレジへの転換など、
キャッシュアウト改革が進展中

小売発のテック企業として 業界の課題解決をリード

リテールテック ジャパン2022



小売企業（約20社）、POSベンダー
など多数が来訪され好評を博す

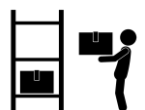
中国での取組み効果



- ネットスーパー売上構成比11%



- 自社開発業務アプリの活用により年90,000人時の創出



- 在庫可視化により欠品改善
欠品率1.4%→0.8%



- キャッシュレス比率94%
(スマホ決済比率82%)



中国のベストプラクティスを 日本へスピーディに水平展開



主要管理項目

売上

予算進捗

販売実績

客数

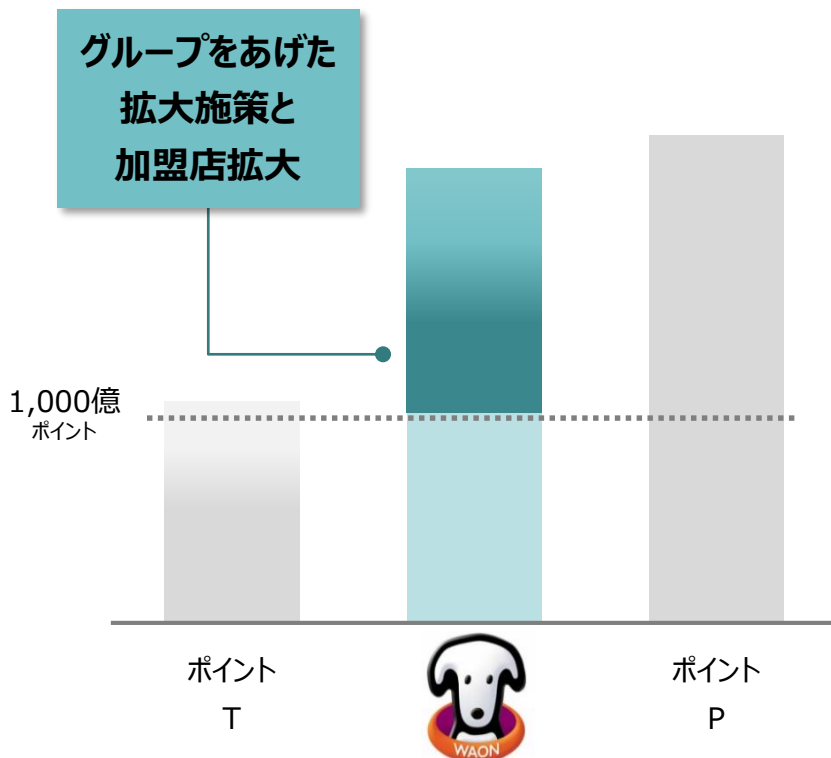
商品陳列・在庫

従業員勤怠

生産性向上により、
新たな付加価値業務へシフト

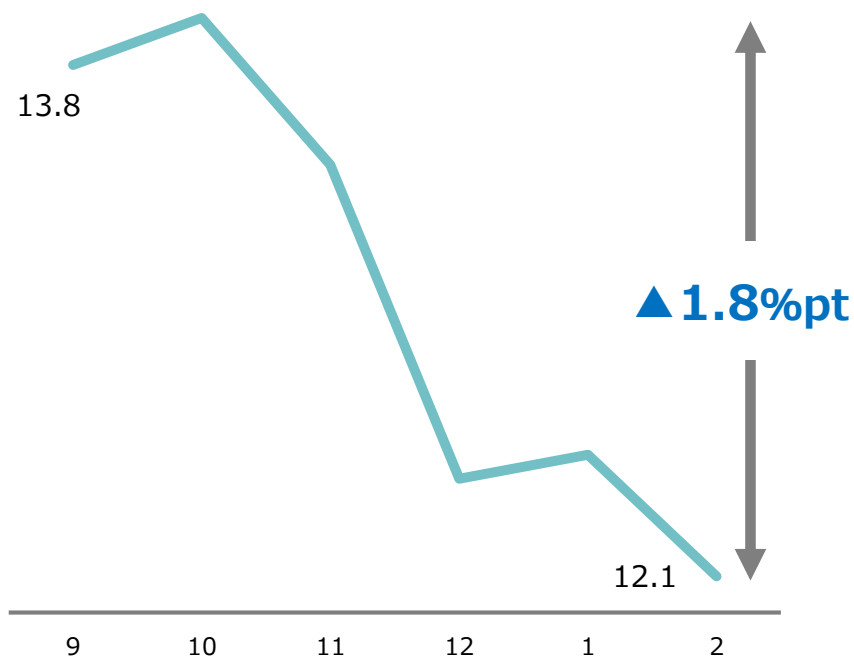
WAON POINTを活用した 顧客接点の拡大

年間発行ポイントの見込み



データ・AIの活用

値下・廃棄率の月度推移 イオンリテール 温惣菜部門実績



グループ各社にて
AI・データを活用した取組みを推進

変革により 目指す 方向性

- 「市場で流通している商品」の仲介・提案から
「イオンにしかない独自価値」の創造・提案
- トップバリュのみならず、各業態のもつ専門性、地域特有の価値を活用**するなど、
グループの総力を挙げて独自価値の創造に取り組む

主要 取組み

主要施策

実行施策

独自商品の
創造、提案

- PB商品の拡大**
(トップバリュ、ローカルPB、専門PB)

グループにおける
食のハブ機能構築

- プロセスセンターのメニュー開発・生産能力機能を強化し、**
事業横断で商品供給を実施

サプライチェーンの
最適化

- 川上から川下まで全体最適化

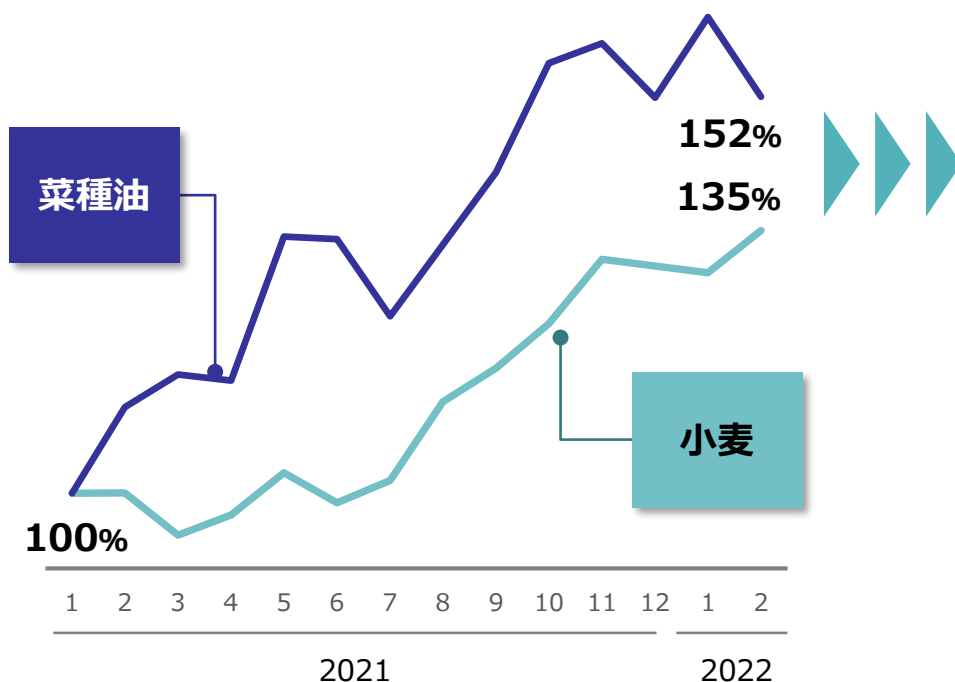


ナショナルブランド
需要集約の拡大

- イオン商品調達株式会社を活用した
ナショナルブランド (NB)商品の需要集約

急激な物価上昇

原材料価格の高騰 (2021年1月を100とした場合)



出典 : World Bank

2021年9月以降、
トップバリュ商品の価格据え置きを継続



今こそ、お客さまの暮らしを応援

～イオンは、今こそ企業努力が必要な時と考えます～

トップバリュは、食料品・日用品 約5,000品目の価格を
本年6月30日まで値上げしません

2021年 9月～2022年 2月実績

トップバリュ食品主要カテゴリー

売上高

昨対 **115%**

売上高
構成比

20%
昨差+3pt

新たな価値訴求により
トップバリュを変える



お客様のくらしに
ソリューションを提案し続ける
新価値創造ブランド



オーガニック&ナチュラルに特化し、
イオン独自の基準で自然環境の
持続可能性を追求するブランド



トップブランド同等以上の
満足品質と地域一番価格を目指す
プライスファイターブランド

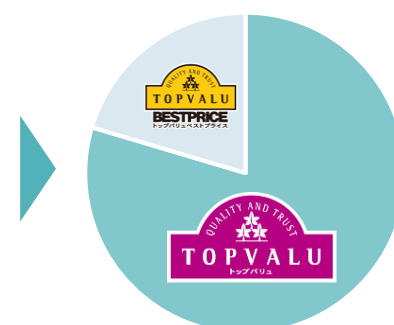
2022年3月8日発売「プレミアム生ビール」



ビールにおけるトップバリュブランド別構成比の変化



21年度



22年3月実績

“生鮮・デリカ”の進化に向け
全国のインフラ基盤を刷新中

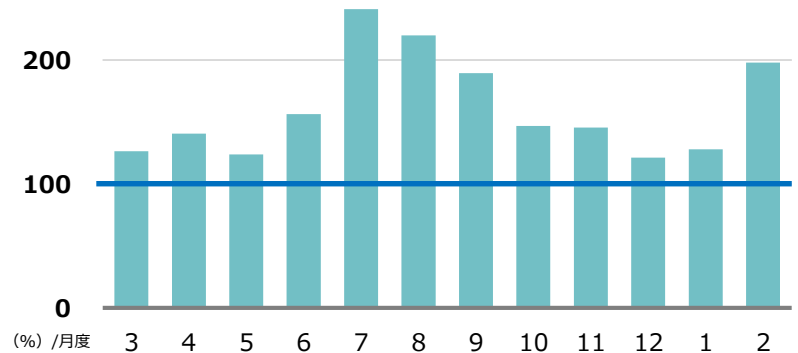
- 北海道** 21年4月：
石狩プロセスセンター(PC)稼働
- 東北** PC構想に着手
- 関東** 現PCの機能拡充
+ 次世代型PC構想への着手
- 東海** 生産性の更なる向上に向け
自動盛付ロボットを導入
- 西日本** 21年6月：
岡山総合PCの着工開始
- 九州** 生鮮品・マイクロプロセスセンターの強化



プロセスセンターの活用事例：
温惣菜部門売上No.1の商品を創出



唐王 荒利額 月度別 昨対推移 イオンリテール実績



変革により 目指す 方向性

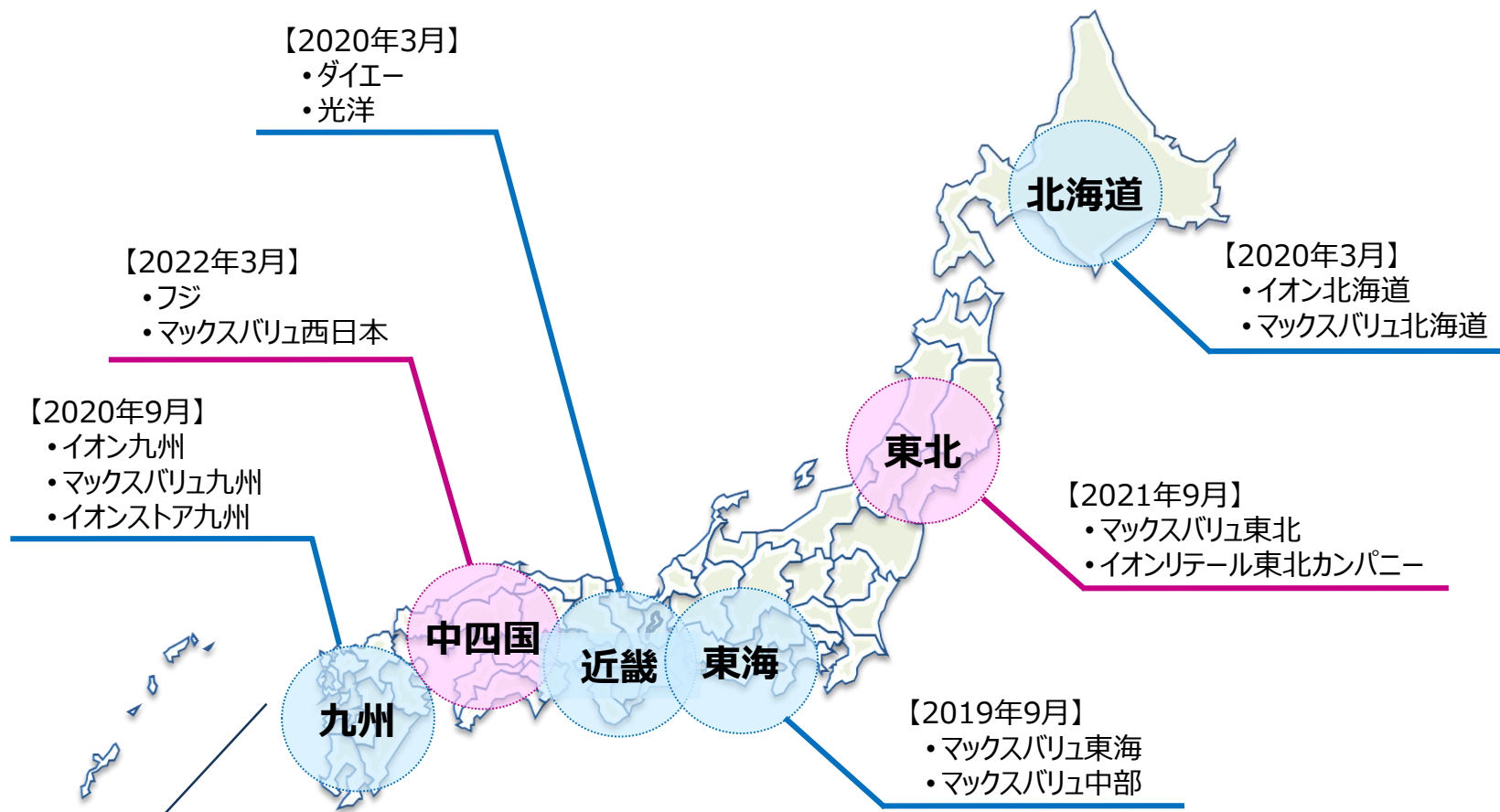
- マルチフォーマットの店舗網、事業とデジタルを組合せ、
それぞれの「地域に根差したイオン生活圏」を構築
- 地域が必要とするサービスや社会資本の不足を補いながら、
事業活動を通じて絶えず地域社会に貢献していく

主要 取組み

生活を豊かにする
商品・サービス・
生活基盤の提供

- リージョナルシフトの次ステップとして、
地域に根差した商品、サービス、生活基盤を提供
- それぞれの地域で必要とされる**社会資本の不足を補う**
生活圏の核となる拠点づくり
- アプリ利用会員やキャッシュレス決済の取扱い網拡大による
生活圏のデジタルインフラを構築

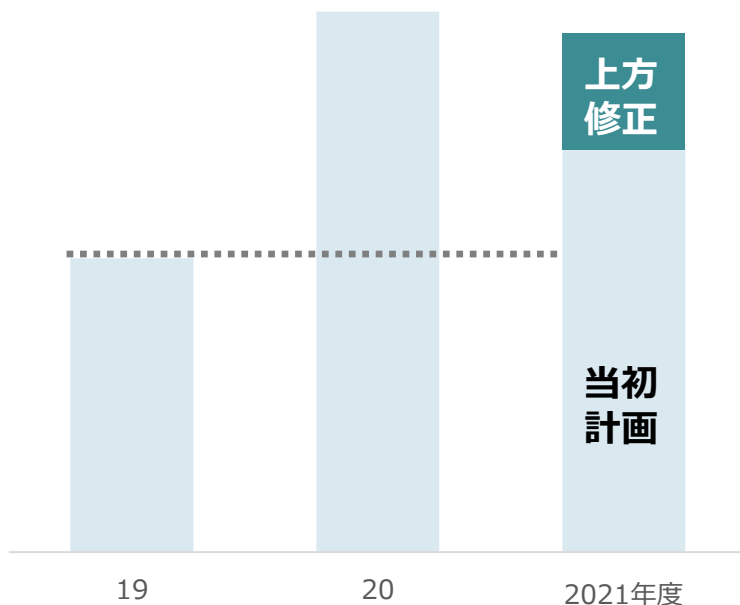
地域ナンバーワンの 企業体を目指す



リージョナル化による経営基盤の強化

MaxValu マックスバリュ東海

営業利益の推移



統合効果により、好調な業績で推移

更なる成長に向けた2022年度主要施策

- 生産性向上 (オペレーション改革)
- 商品力強化 (スケール+開発力)
- 新フォーマット開発 (例：無人店舗)
- 店舗ノウハウの最大化 (出店・S&B・運営 など)

統合効果を原資に
更なる提供価値の向上を図る

地域の核となる
拠点づくりの推進



商業・オフィス
複合型拠点

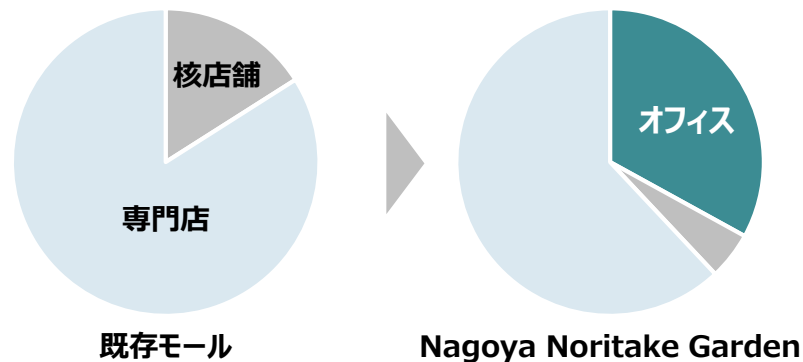
イオンモール Nagoya Noritake Garden (2021年10月)



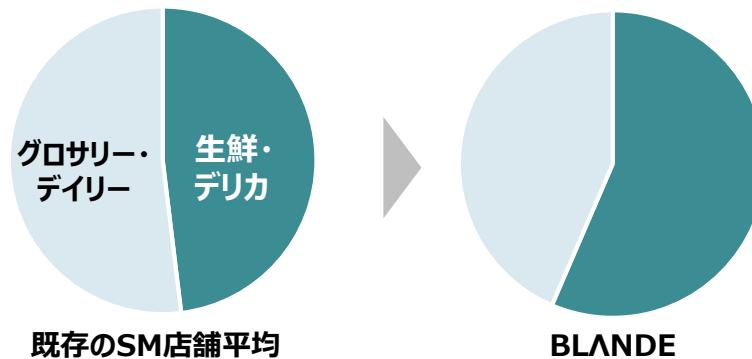
つながりを創出
する新業態

USMH(カスミ) BLANDE つくば並木店 (2022年1月)

収益構造の変化



売上構成比の変化

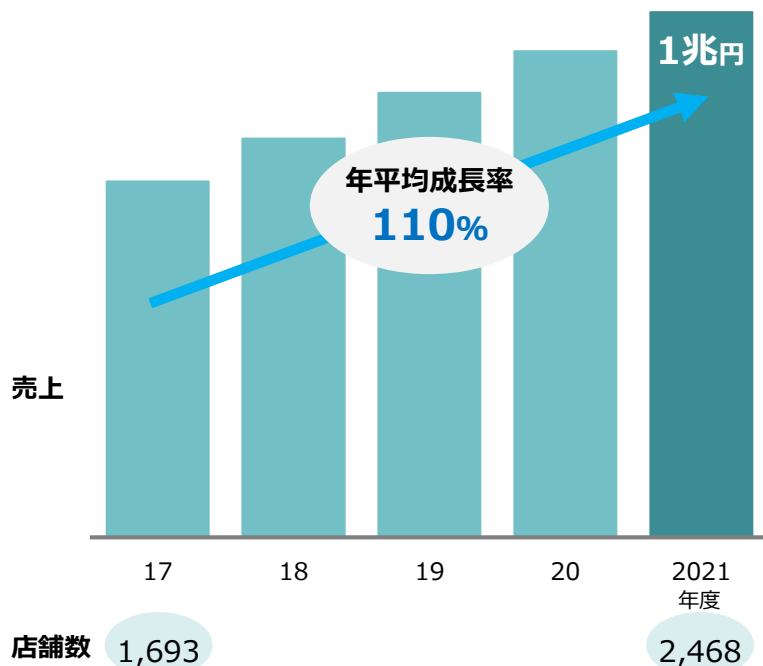


ウエルシアの事業成長



ウエルシアホールディングス

ドラッグストア業界初の1兆円規模に



更なる成長に向けた2022年度主要施策



調剤併設店舗拡大
併設率目標：78%



調剤DX化への準備
受取ロッカー：260店超



物理拠点拡大
新規出店目標：約130

からだ Welcia

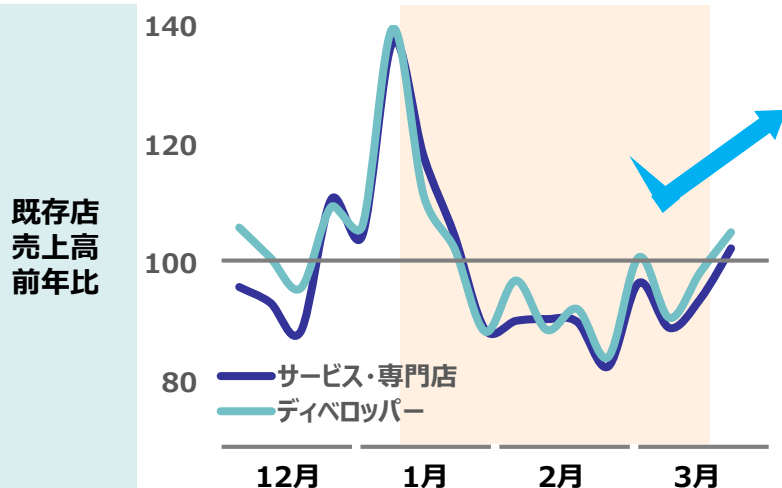
くらし Welcia

独自商品強化
PB構成比目標：8%強

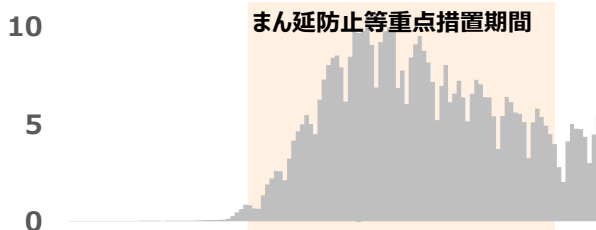
地域における健康拠点の拡大

確かな成長軌道への 回帰を目指す

感染者数の減少に連動するかたちで、
売上・客数ともに回復基調



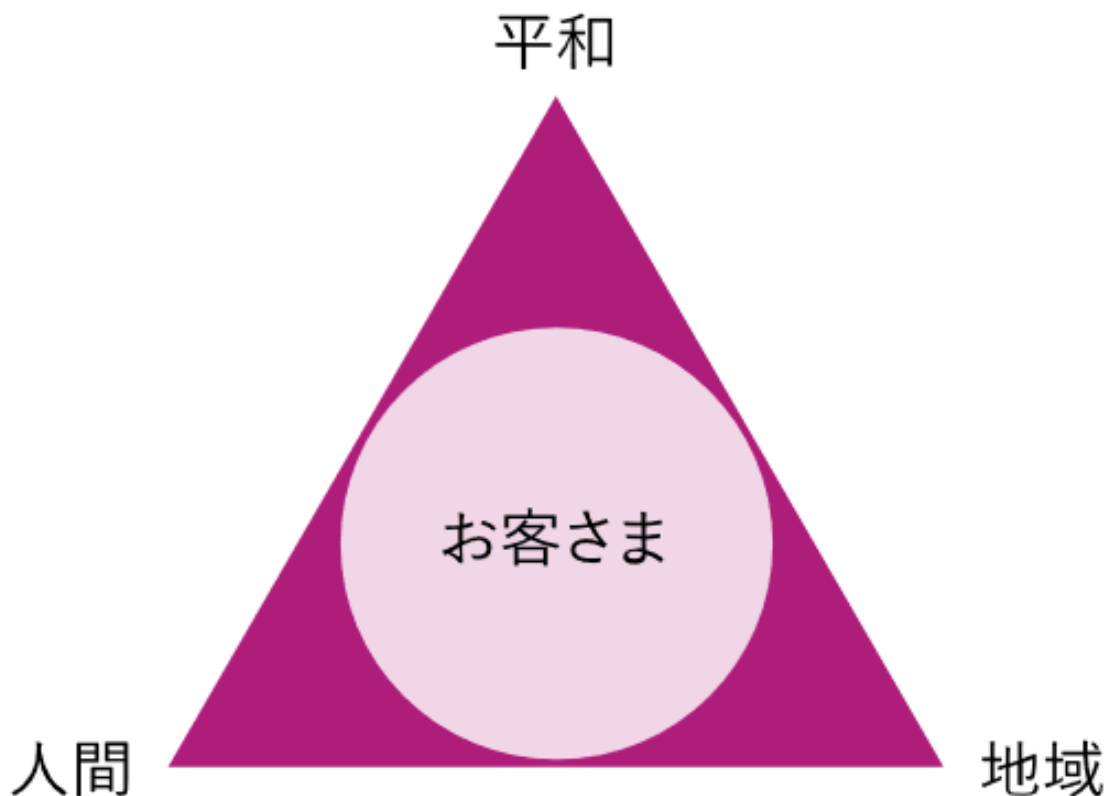
新型コロナ
国内新規
感染者数
(日別、万人)



更なる収益拡大の ポテンシャルを見込む

- コロナによる配給量の構造的課題が解決
 - 2019年度水準に近づく約850作品を計画 (昨対110%)
 - 興行10億円超想定の大作が増加
 - 2020年度の約2倍の見込み (約70作品)

- コロナ影響を受けないオンライン事業拡大
 - オンラインクレーン「MOLLY ONLINE」拡大 (昨対139%)
 - グループアプリの「iAEON」との連携も計画中
- 戦略的小型店による営業面積拡大
 - 省スペース・高収益な高速出店モデル確立
 - カプセルトイ専門店拡大 21年度末:85店舗



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。

イオンは 基本理念のもと あらゆる戦争に反対します



イオン九州 唐津店の事例



【Eコマース】

ネットスーパー

売上前期比+21%※1

店舗ピックアップ

売上前期比 約2.2倍※1

イオンスタイルオンライン

売上前期比+16%

【利便性向上】

どこでもレジ レジゴー

74店舗※2

AIカメラ

28店舗

キャッシュレス比率

61.6 %

【効率性向上】

AIカカク
デリカ売変率前期差

▲1.4 pt

本社経費

前期比 ▲9.2%

在庫

期首差▲101億円※3

※1イオンリテールストアの実績を含む

※2イオンリテールストアの実績を含む。イオン東北、イオン九州、ダイエーを加えると108店舗

※3東北事業の移管影響を除く

2022年2月末 連結貸借対照表



(億円)

資産の部 (主要項目のみ)	2021/2	2022/2	前期末差	負債・純資産の部 (主要項目のみ)	2021/2	2022/2	前期末差
現預金	12,875	11,722	▲1,153	支払手形・買掛金	10,724	9,755	▲968
受取手形・売掛金 (割賦売掛金含む)	16,027	16,550	+523	有利子負債 (金融子会社除く)	21,022	22,031	+1,008
たな卸資産	5,428	5,551	+122	有利子負債 (金融子会社)	10,434	10,878	+443
営業貸付金・銀行業 における貸出金	27,332	28,356	+1,024	銀行業における預金	40,100	41,734	+1,633
有形固定資産	30,629	31,308	+679	負債合計	97,254	98,206	+951
投資その他資産	9,773	9,901	+127	株主資本	9,239	8,977	▲262
資産合計 (金融子会社除く)	114,812 (57,492)	116,330 (57,267)	+1,518 (▲225)	純資産合計 (金融子会社除く)	17,557 (13,936)	18,124 (14,148)	+566 (+212)
				負債・純資産合計 (金融子会社除く)	114,812 (57,492)	116,330 (57,267)	+1,518 (▲225)

参考資料2

連結キャッシュフロー計算書



(億円)

主要項目のみ	2020年度	2021年度	前期差
営業活動によるキャッシュ・フロー (営業貸付金、銀行業における預金・貸出金増減除く)	3,964 (4,184)	2,044 (1,361)	-1,920 (2,823)
税金等調整前当期純利益	532	1,228	+696
減価償却費	2,966	3,071	+105
運転資金の増減	562	-1,512	-2,074
営業貸付金、銀行業における預金・貸出金増減	-219	683	903
法人税等の支払額	-835	-854	-18
その他	958	-573	-1,532
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,418	-3,438	-20
設備投資	-3,012	-3,525	-512
有形固定資産の売却	348	100	-248
その他	-754	-13	740
財務活動によるキャッシュ・フロー	242	-22	+264
現金及び現金同等物の増減額	758	-1,261	+2,019

2021年度 投資実績 (セグメント別)



(億円)

	2021年度	前期差
連結合計	3,525	512
GMS	532	-127
SM	607	108
DS	35	7
ヘルス&ウエルネス	202	45
総合金融	398	-50
ディベロッパー	1,340	495
サービス・専門店	182	-2
国際	67	9
その他	158	27

ダイエー再編関連企業の2021年度実績



(億円)

事業	社名	営業収益			営業利益		
		実績	前期比	前々期比	実績	前期差	前々期差
GMS	イオンリテールストア ※関東、近畿、名古屋の 旧ダイエー-GMS	1,093	-0.1%	-10.2%	-28	+3	+24
SM	ダイエー	2,990	-3.6%	+0.4%	2	-31	+12

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。
- この資料の著作権はイオン株式会社に帰属します。いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。