

2017年2月期

---

イオン株式会社 決算説明会

2017年4月12日

---

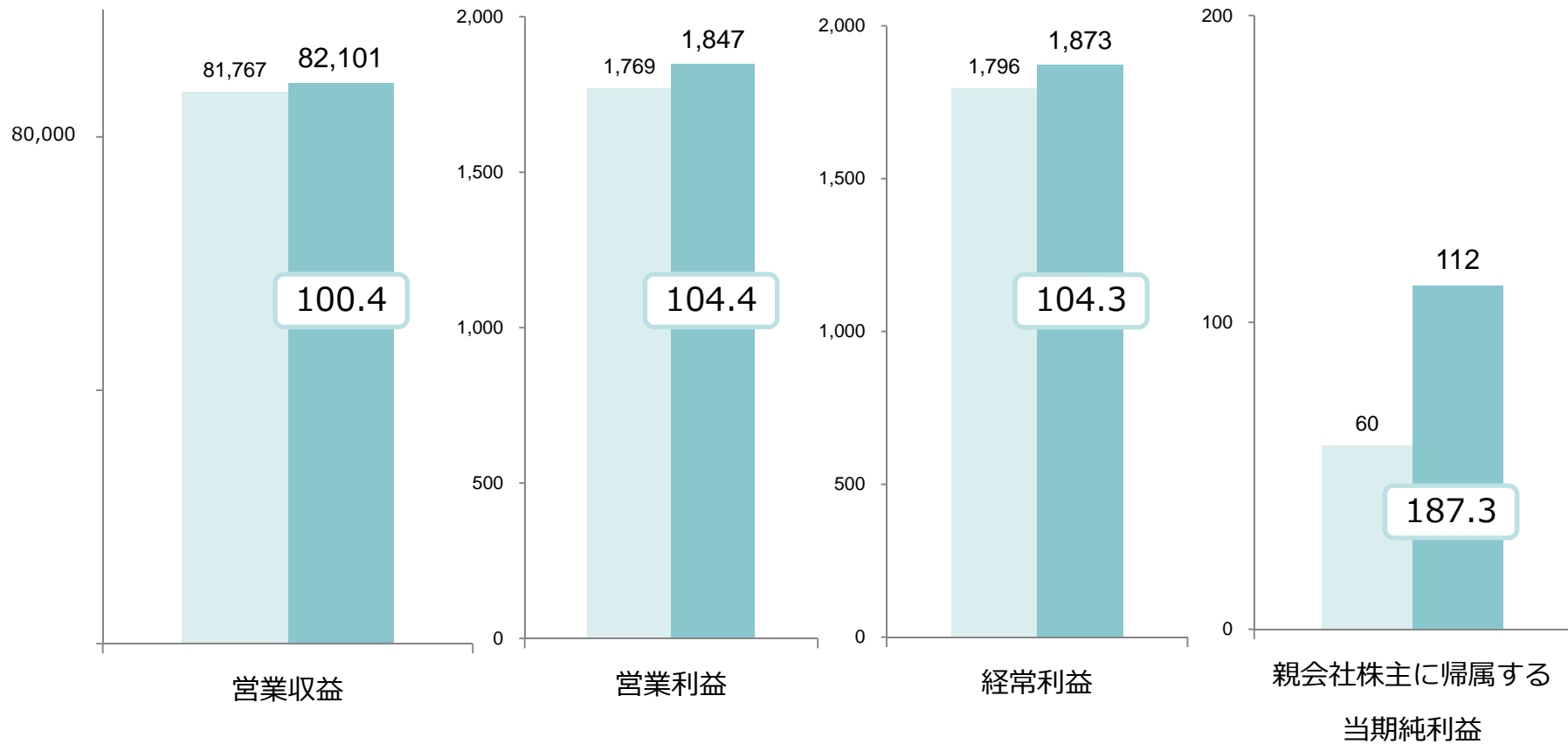
# 2017年2月期 連結業績



【増収増益】過去最高の営業収益8兆2千億円超を達成。営業利益は4%増益の1,847億円、親会社株主に帰属する当期純利益は87%増益の112億円。

連結業績 (単位：億円)

■ 2016年2月期 ■ 2017年2月期

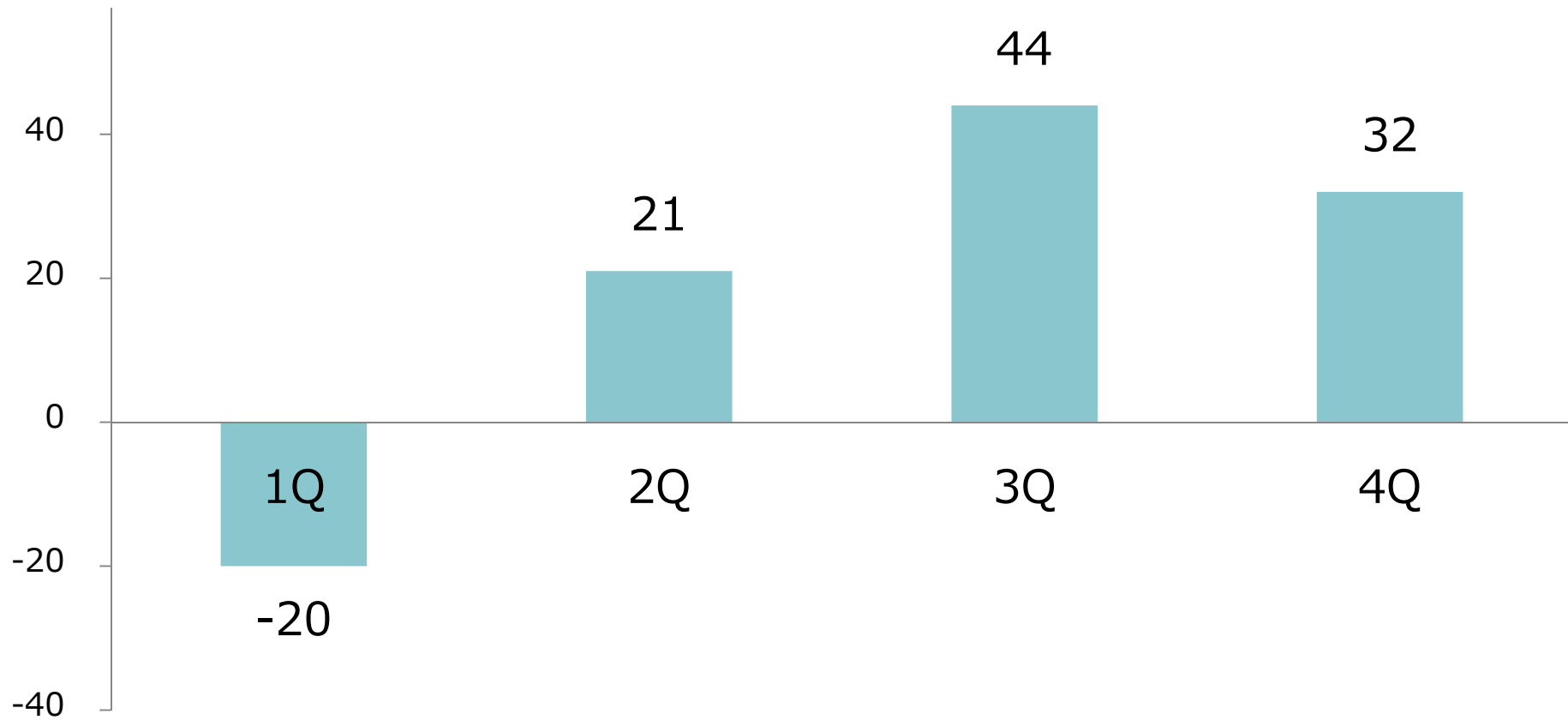


## 2017年2月期 連結営業利益前期差（四半期推移）



3月に関東・近畿のダイエー店舗移管等があった第1四半期を除き、  
第2四半期以降は3四半期連続で増益を達成

営業利益前期差（単位：億円）



## 2017年2月期 事業セグメント別業績



SM・DS事業は、地域密着経営を推進するマックスバリュ各社やダイエー、イオンマーケットの大幅な損益改善により増益。GMS事業は旧ダイエー店舗の移管コストなどにより減益したが、SM・DS事業との合算では増益

(単位：億円、%)	営業収益		営業利益	
	実績	前期比	実績	前期差
GMS事業	30,122	106.1%	24	-69
SM・DS事業	28,902	94.7%	312	+101
(GMS事業+SM・DS事業)	59,024	100.2%	337	+32
小型店事業	3,787	100.5%	27	+15
ドラッグ・ファーマシー事業	6,236	105.3%	220	+34
総合金融事業	3,720	104.1%	619	+68
ディベロッパー事業	3,159	116.1%	468	+17
サービス・専門店事業	7,656	103.3%	263	+0
国際事業	3,983	93.4%	-54	-29
(アセアン) ※	2,080	92.3%	12	-22
(中国) ※	1,916	94.3%	-59	-9
連結合計	82,101	100.4%	1,847	+77

※：「アセアン」「中国」は単純合算ベースのため、合計は国際事業の実績と一致しない

# イオンリテール改革、ダイエー改革の進捗

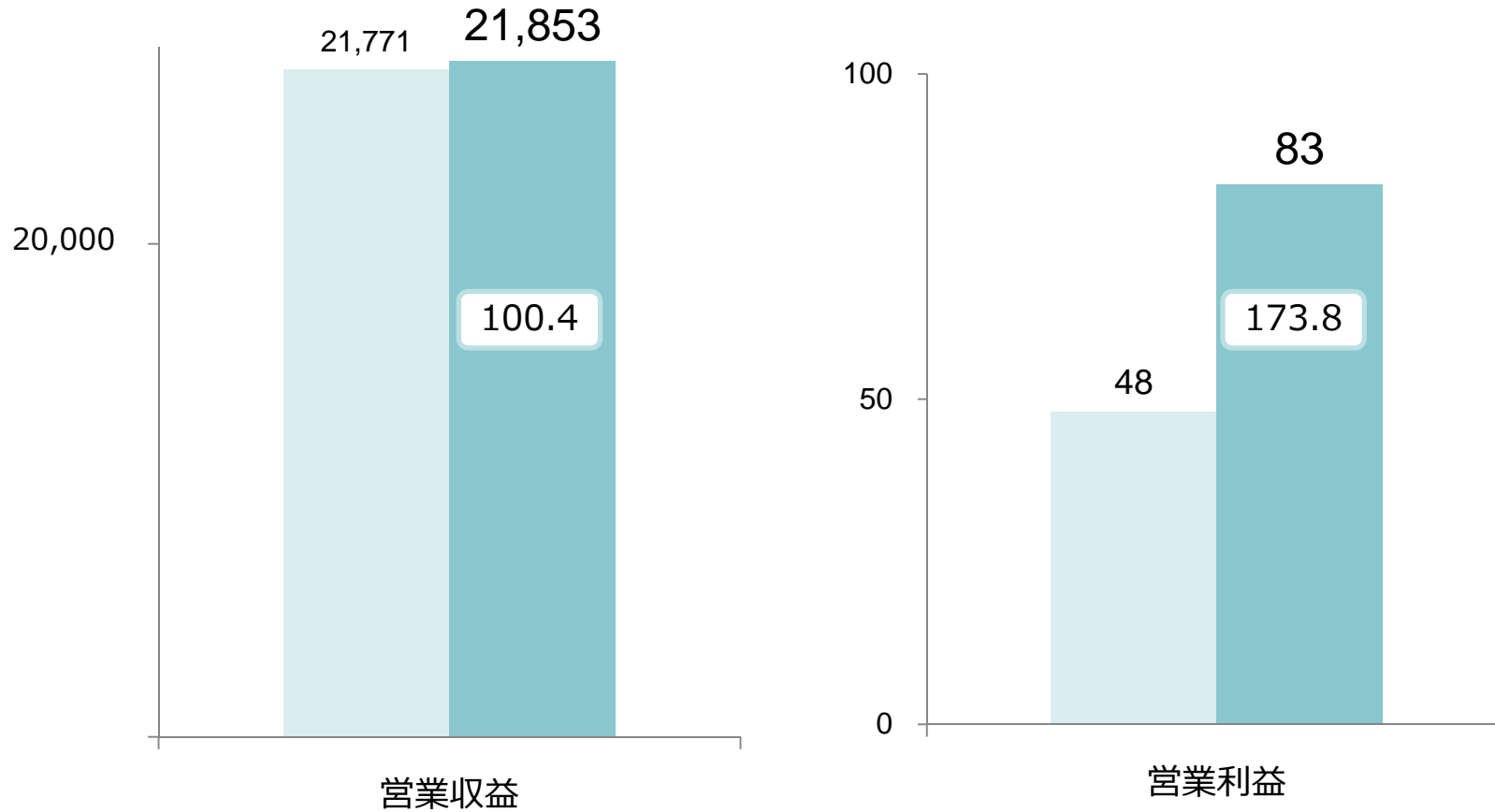
# イオンリテール 業績（営業収益、営業利益）



荒利益率の改善と店舗活性化効果等により73%の増益

営業収益、営業利益（単位：億円）

■ 2016年2月期 ■ 2017年2月期



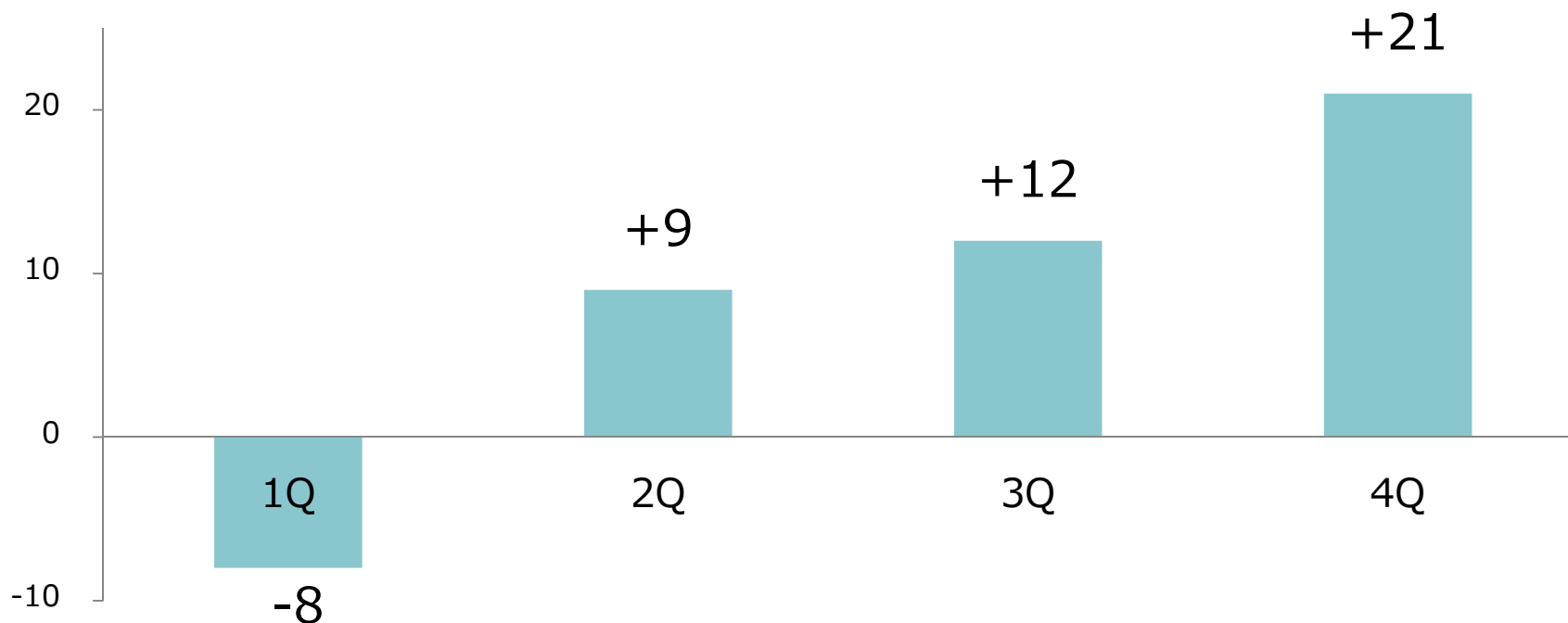
売上高既存店前年比 97.7 （客数96.0 客単価101.9）

# イオンリテール 営業利益前期差（四半期推移）



新規出店が集中した第1四半期を除き、第2四半期以降は荒利益率の改善と経費コントロールの推進で、期を追うごとに損益改善幅が拡大

営業利益前期差（単位：億円）



イオンリテール（GMS 6カパニ）	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
荒利益率前期差（ポイント）	+1.3	+0.8	+0.9	+0.5	+0.8
既存店販売管理費前期比（%）	99.1	98.1	99.7	97.3	98.5

過年度の活性化店舗と既存店の損益改善が業績に貢献

(億円)

イオンリテール	実績	前期差
営業利益	83	+35
(前期差内訳)		
2015、2016年度新店		-54
2016年度活性化店		-36
2015年度活性化店		+58
既存店等※		+68

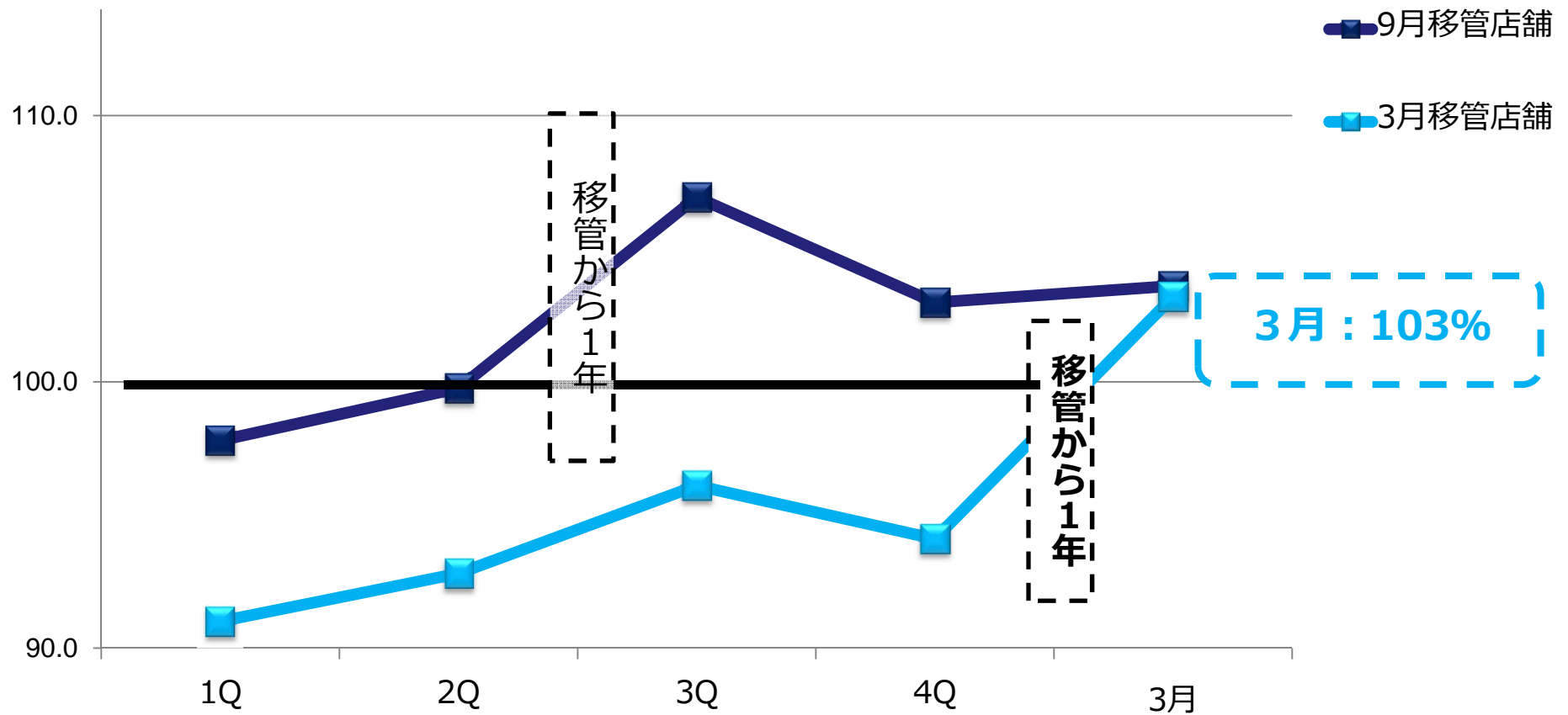


# 旧ダイエー移管店舗の売上状況



2015年9月移管店舗：移管から1年が経過し前年を上回る売上水準へ  
2016年3月移管店舗：1年が経過した2017年3月の売上既存比は103%へ伸長

移管店舗の売上既存比 四半期推移



# ダイエー店舗移管の効果



イオン・ダイエーの融合で50億円超の損益改善

## 営業利益（億円）

	2016年2月期	2017年2月期	前期差
移管店舗を運営する イオングループ各社 ※1	166	216	+51
ダイエー及び、 ダイエーからの移管店舗 ※2	-156	-152 ※3	+4
合計	9	64	+55

※1 イオンリテール、イオン北海道、イオン九州、マックスバリュ北海道、マックスバリュ九州  
(イオン北海道、マックスバリュ北海道、マックスバリュ九州については、ダイエー移管店舗を除く)

※2 ダイエーからの移管店舗（移管先：イオンリテールストア、イオンストア九州、イオン北海道、マックスバリュ北海道、マックスバリュ九州）

※3 移管コスト、大型活性化影響を除く

# 2018年2月期の見通し

イオンリテール改革及び一連のダイエー改革を断行し増収増益を目指す

(単位：億円、%)	2017年2月期 実績	2018年2月期 予想	前期比・差
営業収益	82,101	83,000	101.1%
営業利益	1,847	1,950	+102
経常利益	1,873	1,900	+26
親会社株主に帰属 する当期純利益	112	150	+37

## 2018年2月期 配当予想



		2017年2月期	2018年2月期 予想
年間配当金	第2四半期末	普通配当 1.5円	普通配当 1.5円
	期末	普通配当 1.5円	普通配当 1.5円
	合計	普通配当 3.0円	普通配当 3.0円
連結配当性向		223.2%	167.6%

2017年度～2019年度  
中期経営計画

---

イオン株式会社

2017年4月12日

---

# 1. 2017年度～2019年度 中期経営計画の主要改革



## 1. 既存事業の収益構造改革を完遂

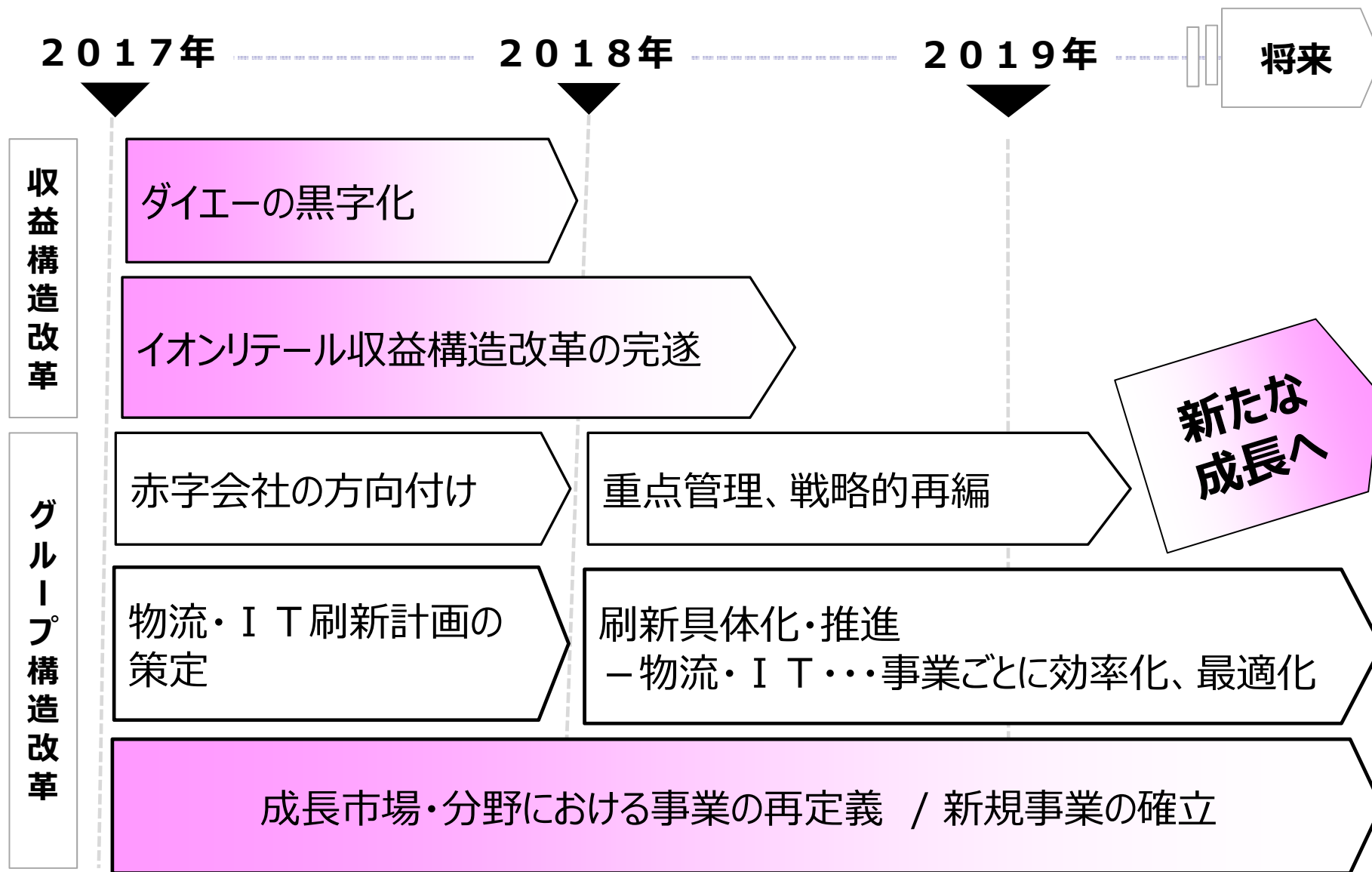
- ① イオンリテール、ダイエーの収益構造改革の完遂

## 2. 新たな成長に向けたグループ構造改革

- ① グループ事業構造の改革

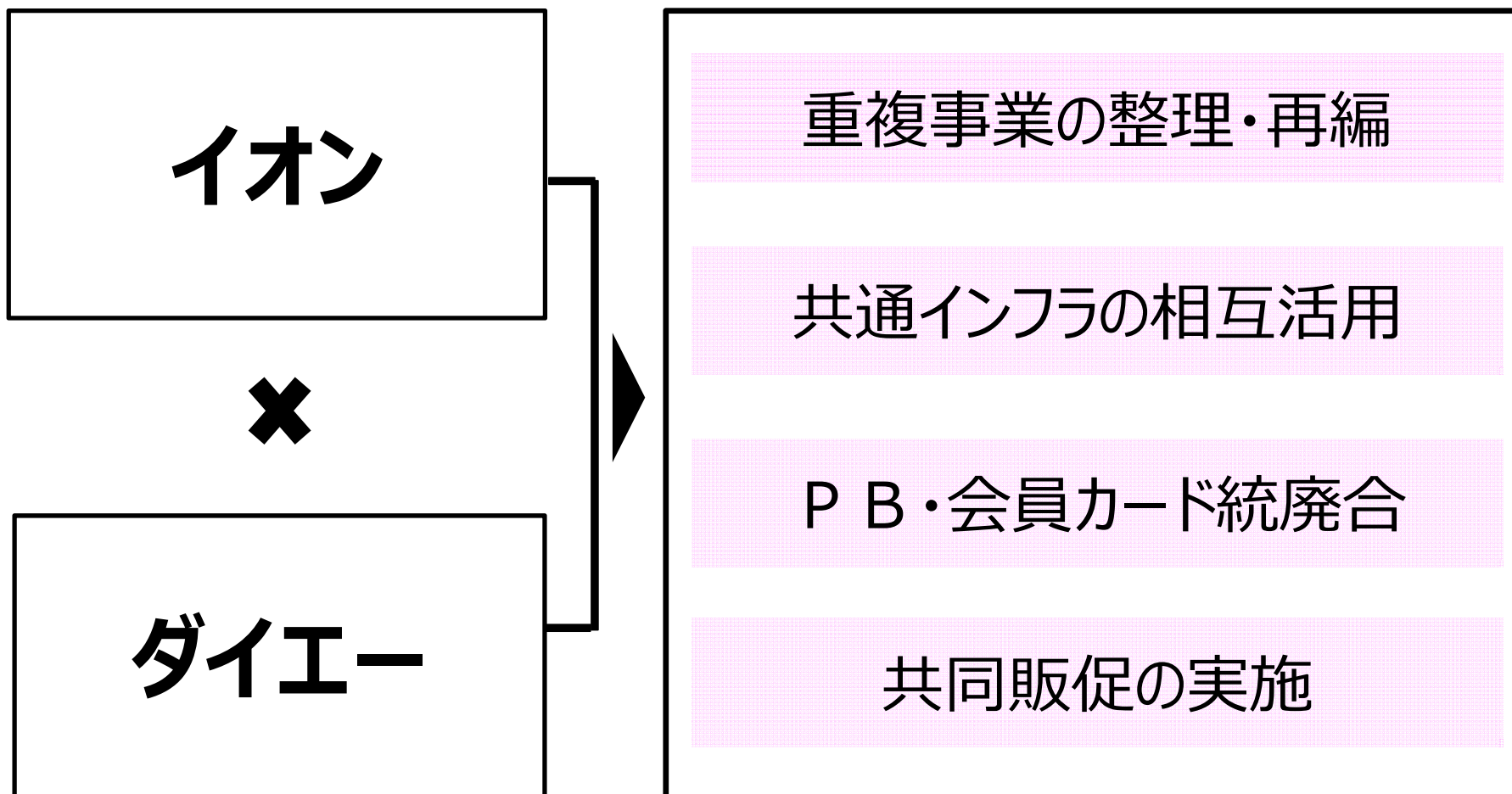
- ② 事業基盤の刷新

## 2. 中期経営計画のロードマップ





### 3. 既存事業の収益構造改革の完遂



### 3. イオンリテール・ダイエーの収益構造改革



中期3か年において完遂させ、安定的に利益を創出できる事業構造

売上高の拡大

新店・活性化（イオンスタイル・イオンフードスタイル）の推進

荒利率の改善

商品構成の変革（デリカ改革・畜産アウトパック比率向上）

大型ユニット ホームコーディの全国展開（イオンリテール）

営業総利益の改善

家賃収入の改善

販売管理費の削減

販促費・人件費削減（働き方改革）・システム統合（ダイエー）

1. 既存事業の収益構造改革を完遂

- ① イオンリテール、ダイエーの収益構造改革の完遂

2. 新たな成長に向けたグループ構造改革

- ① グループ事業構造の改革
- ② 事業基盤の刷新

### 3. グループ事業構造の改革



それぞれの地域・事業においてNo.1の企業の集合体へと変革

既存事業の再定義・事業分野の見直し

グループ企業の統合・分割・再編

地域を軸に規模の優位性と地域密着を両立

ディベロッパー、総合金融、ドラッグ・ファーマシー事業の進化・革新

「エンターテインメント」「ウエルネス」「ヘルスケア」を  
はじめとするサービス分野・市場における取組の強化

グループの新たな収益の柱としてのディスカウント事業の確立

赤字企業の戦略的整理・統廃合

### 3. グループ事業構造の改革



それぞれの地域・事業においてNo.1の企業の集合体へと変革

既存事業の再定義・事業分野の見直し

グループ企業の統合・分割・再編

地域を軸に規模の優位性と地域密着を両立

ディベロッパー、総合金融、ドラッグ・ファーマシー事業の進化・革新

「エンターテインメント」「ウエルネス」「ヘルスケア」をはじめとするサービス分野・市場における取組の強化

グループの新たな収益の柱としてのディスカウント事業の確立

赤字企業の戦略的整理・統廃合

1. 既存事業の収益構造改革を完遂

- ① イオンリテール、ダイエーの収益構造改革の完遂

2. 新たな成長に向けたグループ構造改革

- ① グループ事業構造の改革

- ② 事業基盤の刷新

### 3. 事業基盤の刷新



中長期視点に立った改革を推進し、事業基盤を刷新

I T 改革

6つの改革領域

お客さま

店舗

商品

後方業務

デジタル

物流

物流改革

4つの改革領域

調達・在庫

センター・物流網再編

センター・店舗オペレーション

P C・カミサリー

### 3. 事業基盤の刷新

物流、I T改革は、外部リソースも活用し、事業単位で必要な基盤の検討を行い、事業特性に最適な物流、I T基盤を構築する。

2020年以降の社会とお客さまに対応した次世代型 I T・物流へ刷新

GMS  
事業

スーパー  
マーケット  
事業

ドラッグ・  
ファーマシー  
事業

総合  
金融  
事業

ディベ  
ロッパー  
事業

サービス・  
専門店  
事業

グループ共通基盤の整備





- 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。

# 参考資料

# 2017年2月期 連結貸借対照表



連結要約貸借対照表（単位：億円）

資産の部 (主要項目のみ)	2016/2	2017/2	前期末差	負債・純資産の部 (主要項目のみ)	2016/2	2017/2	前期末差
現預金	7,360	8,427	+1,066	支払手形・買掛金	8,926	8,884	-42
受取手形・売掛金 (割賦売掛金含む)	10,949	11,874	+925	有利子負債 (総合金融除く)	21,708 (13,743)	22,570 (14,332)	+862 (+589)
たな卸資産	5,756	5,862	+105	銀行業における預金	21,161	24,987	+3,825
営業貸付金・銀行業 における貸出金	15,182	17,694	+2,511	負債合計	64,063	68,884	+4,820
有形固定資産	26,154	26,597	+443	株主資本	10,826	10,702	-124
投資その他資産	8,726	8,764	+38	純資産合計	18,194	18,624	+429
資産合計	82,258	87,508	+5,249	負債・純資産合計	82,258	87,508	+5,249

# 2017年2月期 連結キャッシュフロー計算書



## 連結要約CF計算書（単位：億円）

主要項目のみ	2016/2	2017/2	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)	431 (780)	2,948 (1,706)	+2,517 (+926)
税金等調整前当期純利益	1,692	1,493	-198
減価償却費	2,150	2,319	+168
運転資金の増減	-1,454	-1,372	+81
営業貸付金、銀行業における預金・貸出金増減	-348	1,242	+1,590
法人税等の支払額	-844	-848	-3
その他	-763	115	+878
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,466	-2,677	+1,789
設備投資	-5,068	-5,515	-446
有形固定資産の売却	803	1,847	+1,043
その他	-201	990	+1,192
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,133	814	-2,318
現金及び現金同等物の増減額	-922	1,015	+1,938

# 2018年2月期 事業セグメント別利益計画



(単位：億円)	営業収益		営業利益	
	2018年2月期	前期比	2018年2月期	前期差
GMS事業	30,815	100.5	37	+50
SM事業	32,326	100.5	401	+64
ドラッグ・ファーマシー事業	6,750	108.2	235	+14
総合金融事業	3,900	104.8	633	+14
ディベロッパー事業	3,440	108.9	501	+32
サービス・専門店事業	7,702	100.6	269	+5
国際事業	4,069	102.2	-52	+1
連結合計	83,000	101.1	1,950	+102

(単位：億円)	2016年2月期 実績	2017年2月期 実績	2018年2月期 計画
ROIC	3.7%	3.8%	4.0%
DEレシオ（金融除く）	1.1倍	1.2倍	1.2倍程度
簡易営業キャッシュフロー	3,075億円	3,317億円	3,600億円
連結設備投資額	5,068億円	5,515億円	5,000億円

※DEレシオはハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し、調整を行っています

## 2018年2月期 設備投資計画



(単位：億円)	2017年2月期 実績	2018年2月期 計画	前期差
GMS事業	1,266	700	-566
SM事業	814	1,000	+185
ドラッグ・ファーマシー事業	238	250	+11
総合金融事業	580	400	-180
ディベロッパー事業	1,839	1,700	-139
サービス・専門店事業	268	350	+81
国際事業	357	400	+42
その他	148	200	+51
連結設備投資合計	5,515	5,000	-515

※2017年2月期の実績は新しい事業セグメントに組み替えて表示



## 2018年2月期 地域別投資計画



(単位：億円)	2017年2月期 実績	2018年2月期 計画	前期差
日本	4,664	3,850	-814
アセアン	461	700	+238
中国	325	400	+74
その他	63	50	-13
海外投資計	850	1,150	+299
海外投資構成比	15.4%	23.0%	—
連結設備投資合計	5,515	5,000	-515

# セグメントの変更



2017年2月期	主な移管会社	2018年2月期
GMS事業	オリジン東秀	GMS事業
SM・DS事業		SM事業
小型店事業	ミニストップ まいばすけっと	
ドラッグ・ファーマシー事業		ドラッグ・ファーマシー事業
総合金融事業		総合金融事業
ディベロッパー事業		ディベロッパー事業
サービス・専門店事業		サービス・専門店事業
国際事業		国際事業