

2020年度本決算 中期経営計画

説明会

イオン株式会社

2020年度 本決算

イオン株式会社

2021年4月9日

- ・営業収益、営業利益、経常利益は「**予想値を上振れ**」して着地
- ・2021年度はコロナ前水準へのV字回復を目指す

(億円)

	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	予想比・差※	2021年度 (予想)
営業収益	86,042	86,039	+1.2	86,200
営業利益	2,155	1,505	+5 ～ +305	2,000 ～2,200
経常利益	2,058	1,388	+188 ～ +388	1,900 ～2,100
親会社株主に帰属 する当期純利益	268	-710	-	200 ～300



- ・休業期間中の賃料減免、販売機会の逸失など一過性の影響
- ・V字回復と中長期的な収益性改善に繋げるための「経営体質強化」の1年

（億円）

主な前期差要因（サステナブル経営への取り組み、コロナ影響）

実績	前期差
-710	-978

営業利益の減少 **-649**

- ・商品評価損（在庫削減）
- ・モール、サービス・専門店、金融の営業休止、時短営業

特別利益の減少 **-217**

- ・投資有価証券売却益の減
- ・固定資産売却益の減

特別損失の増加 **+326**

- ・休業期間中の賃料減免（事業パートナーと共存共栄）
- ・休業期間中の固定費
- ・感染対策費用

法人税等調整額の増加 **+76**

- 繰延税金資産の取崩し（イオンリテール +222）

2021年度は解消

「経営体質の強化」と「防疫対策・ニューノーマルへの対応」で
V字回復・サステナブル経営へ

連結業績（セグメント別）



- ・国内各地域のライフラインとして食品・生活必需品の販売を通年で継続したSM、ヘルス&ウェルネスは大幅増益
- ・GMSはテナントゾーン臨時休業影響。在庫削減による売上総利益率の改善等を推進
- ・総合金融、ディベロッパー、サービス・専門店、国際は国内外の緊急事態宣言等で営業休止や時短営業 → 防疫徹底、ニューノーマルへの確実な対応、収益性改善で回復へ

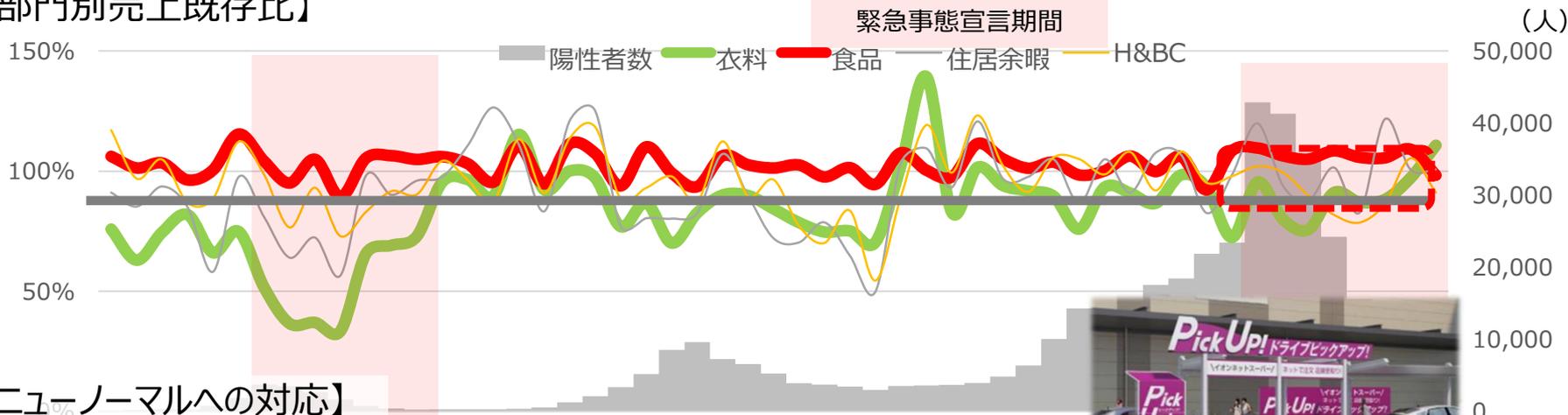
【セグメント別業績】

(億円)

	営業収益	前期比(%)	営業利益	前期差		
連結合計	86,039	0.0	1,505	-649	防疫対策の徹底 イオン新型コロナウイルス 防疫プロトコル	
SM	32,656	+1.3	506	+291	+350	ライフライン として 営業維持
ヘルス&ウェルネス	9,565	+8.9	415	+59		
GMS	30,695	0.0	-156	-229	-229	根本的な 課題解決
総合金融	4,875	+0.6	426	-278	-822	緊急事態 宣言等に 対応し、 営業休止・ 時短営業
ディベロッパー	3,270	-12.1	357	-275		
サービス・専門店	6,423	-13.7	-176	-222		
国際	4,144	-5.6	60	-47		

・ネットスーパー拡大やイエナカ需要の獲得などニューノーマルに対応。経営体質強化も推進

【部門別売上既存比】



【ニューノーマルへの対応】

【どこでもレジ レジゴー】
導入店舗 **27店**※1

【ネットスーパー】実施店舗(期末) **200店**
ネットスーパー全店に店舗受け取りサービス導入※2

【スポージアム】おうちフィットネス需要に対応し、約**350店**に拡大展開※3

【冬ギフト】「全国じものの美味」各地の銘品を拡販

【産地との協働】販路に課題の水産品を拡大販売



【経営体質の強化】

【組織体制の見直し】本社スタッフを店舗に配置し販売力強化へ（約860名）

【経費の効率運用】販促見直し、レジゴー・セミセルフレジ拡大、オンライン会議、RPA・AI活用

【在庫削減】

※1 2021年3月末時点 イオンリテール、イオンリテールストア合計

※2 画像はドライブスルー方式。他にカウンター受け取り、ロッカー受け取り方式がある

※3 2021年2月末時点 イオンリテール、イオンリテールストア合計

・着実に結果を出し、下期業績は前年水準まで回復

レジゴ 利用率（食品レジ内）
約20%

諸施策の実績

在庫高 期首比
約2割減

冬ギフト EC売上前期比
+37%

ネットスーパー 売上前期比(4Q)
+35%

本社経費 前期比
-21%

スポージアム 売上前期比
+33%

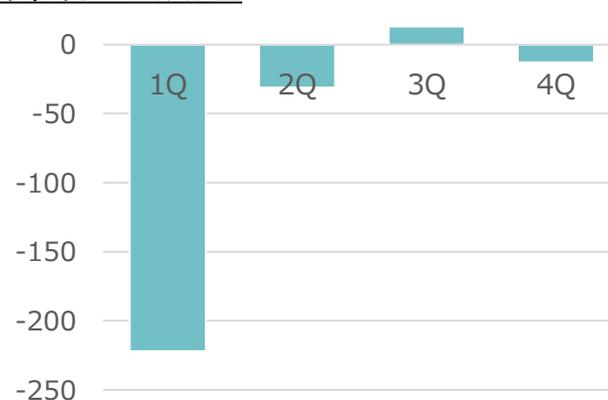
店舗受け取りサービス 受注件数
(3Q対比4Q実績) **約1.7倍**

店舗経費 既存比
-5%

売上高既存比※ (%)

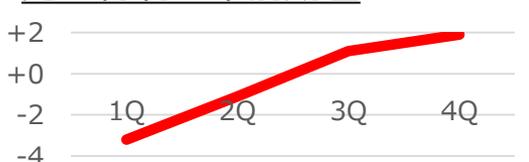
テナント収入前期比※ (%)

営業利益前期差※



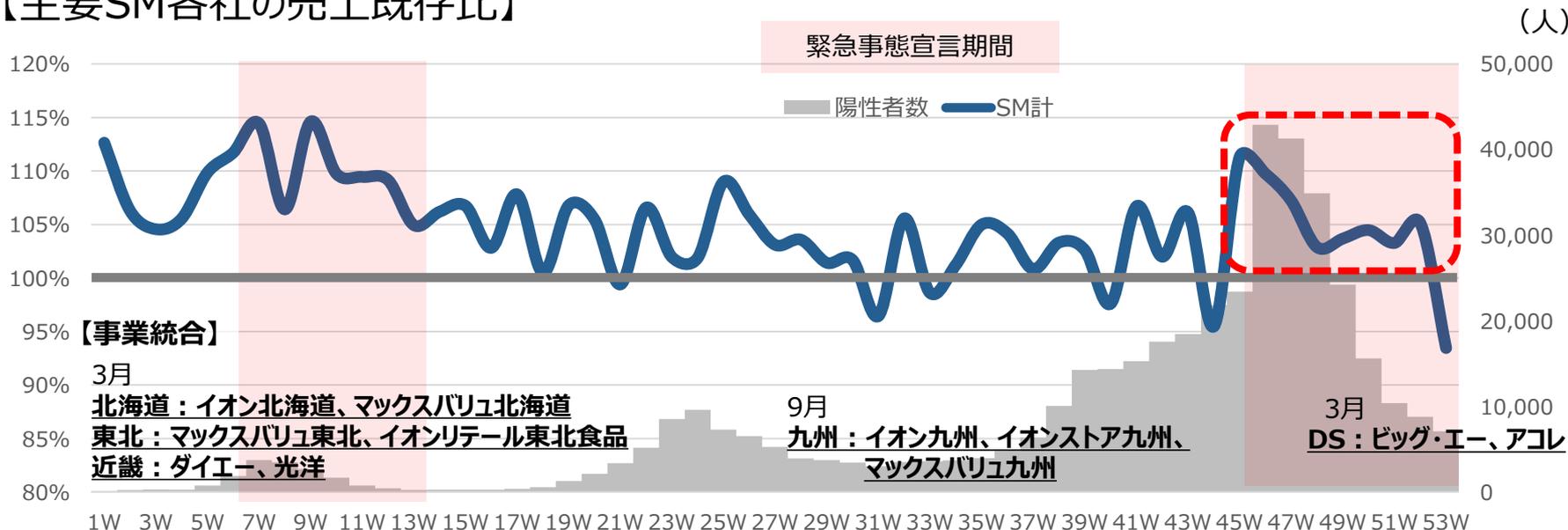
売上総利益率前期差 (%)

販管費既存比※ (%)



- ・年間を通して内食需要を獲得。安心・安全を徹底し2回目の緊急事態宣言時に再び伸長
- ・お客さまニーズの変化に対応し、非接触決済サービスを急速展開
- ・ダイエーが増収増益で2007年度以来の黒字化

【主要SM各社の売上既存比】



【U.S.M.Hの非接触決済サービス】

2019年 6月 実証実験
 10月 お客さま向け展開
 2020年 6月 本格拡大
 8月末 累計72店舗へ導入
 2021年 2月末 **累計252店舗へ導入**



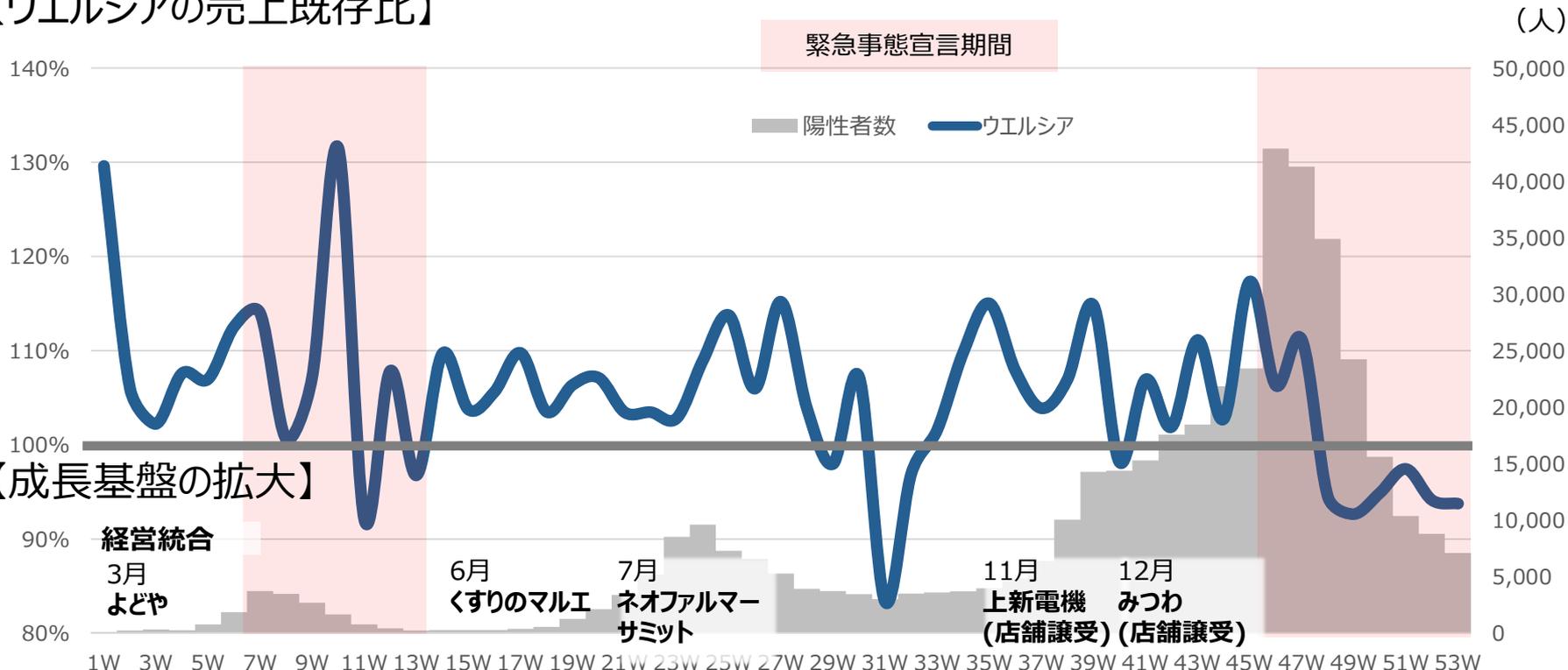
【ダイエー（単体）の業績】(億円)

	実績	前期比・差
営業収益	3,101	+4.1%
営業利益	33	+43
当期純利益	40	+52

2期連続増収
2011年度以来の黒字
2007年度以来の黒字

- ・年間を通して感染症予防対策、巣ごもり需要に応える
- ・経営統合、出店を推進。先行投資として調剤薬局の拡大を加速

【ウエルシアの売上既存比】



【成長基盤の拡大】

新規出店

120店舗

改装

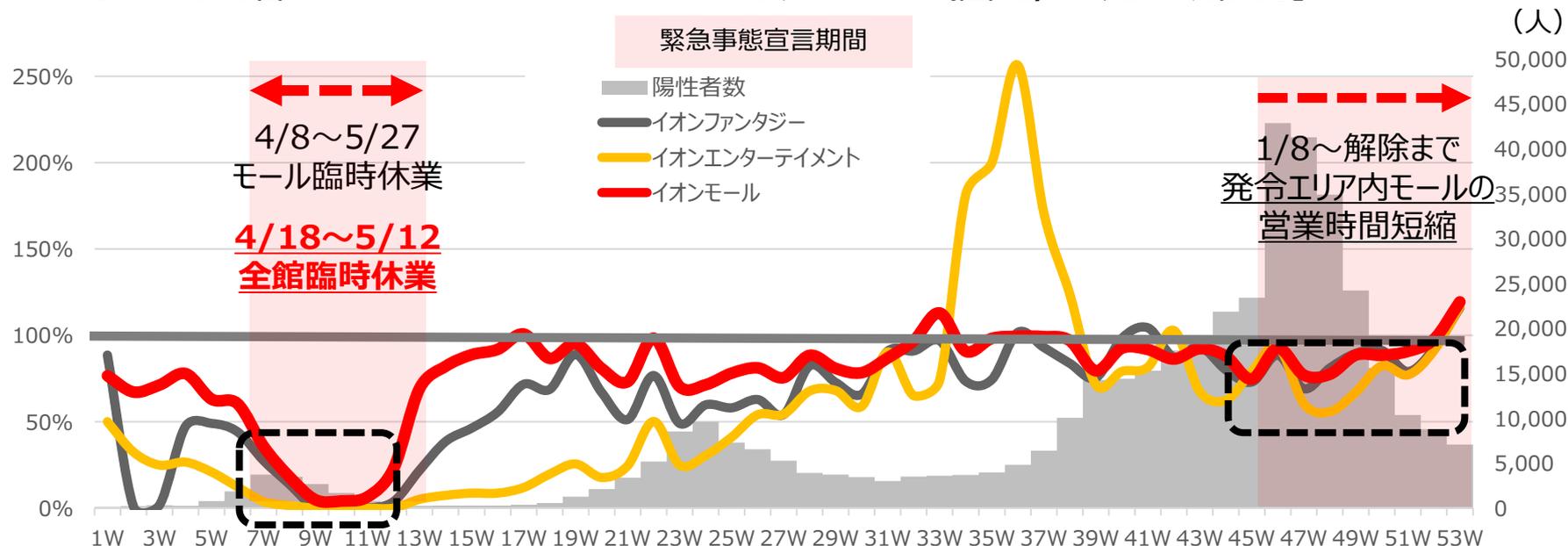
102店舗

調剤併設店舗数

1,638店舗 (前期差 +201店舗)

- ・第1四半期の全館臨時休業が最大の影響。防疫を徹底し回復へ
- ・海外出店とニューノーマルを見据えたモールづくりを推進

【イオンモール専門店、イオンエンターテイメント、イオンファンタジー（国内）の売上既存比】



【イオンモール 2020年度新規、活性化モール】

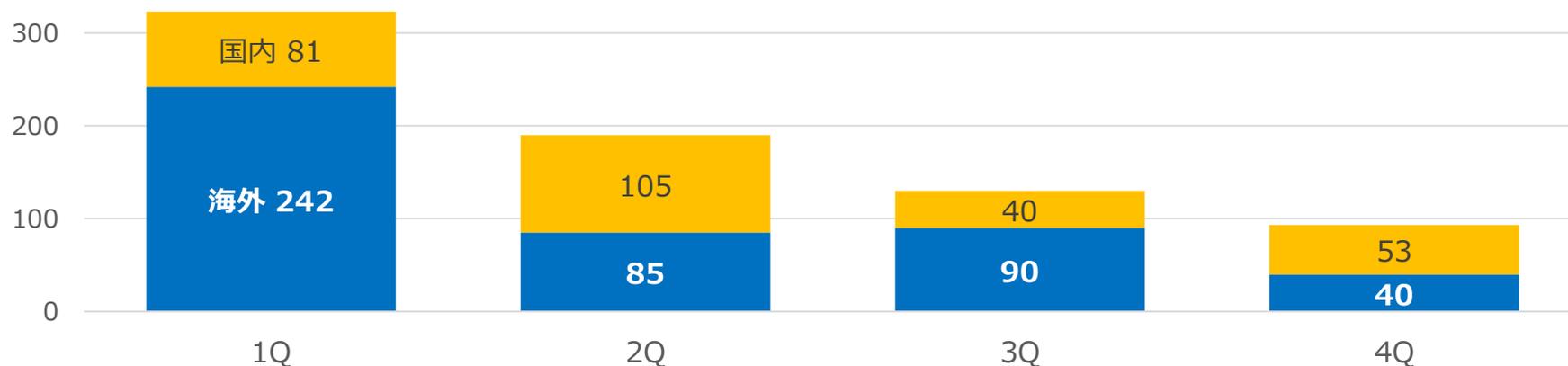
(箇所)

	新規モール	活性化モール
海外	2 (インドネシア、ベトナム)	2 (うち増床1)
国内	1 (上尾)	10 (うち増床2)



- ・上期は国内外で貸倒引当金を積み増し、費用増。体制を強化し回収は順調に進む
- ・イオンフィナンシャルサービス決算も業績予想を上回る着地

【イオンフィナンシャルサービス：貸倒関連費用※】



【総合金融事業：営業利益の四半期推移】

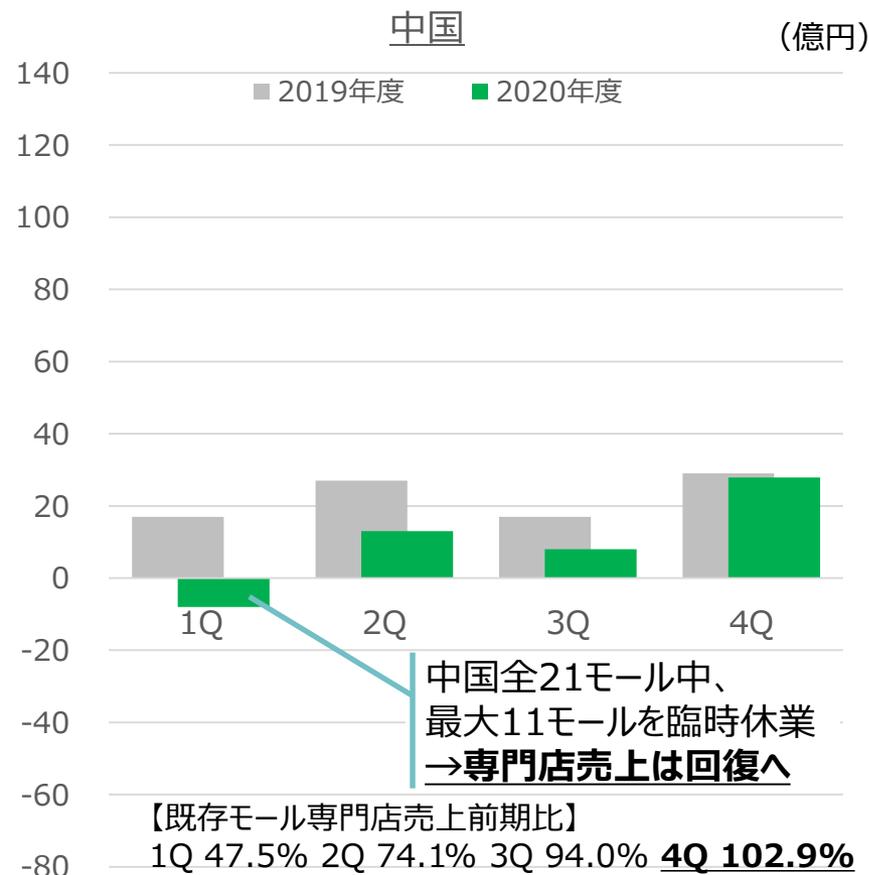
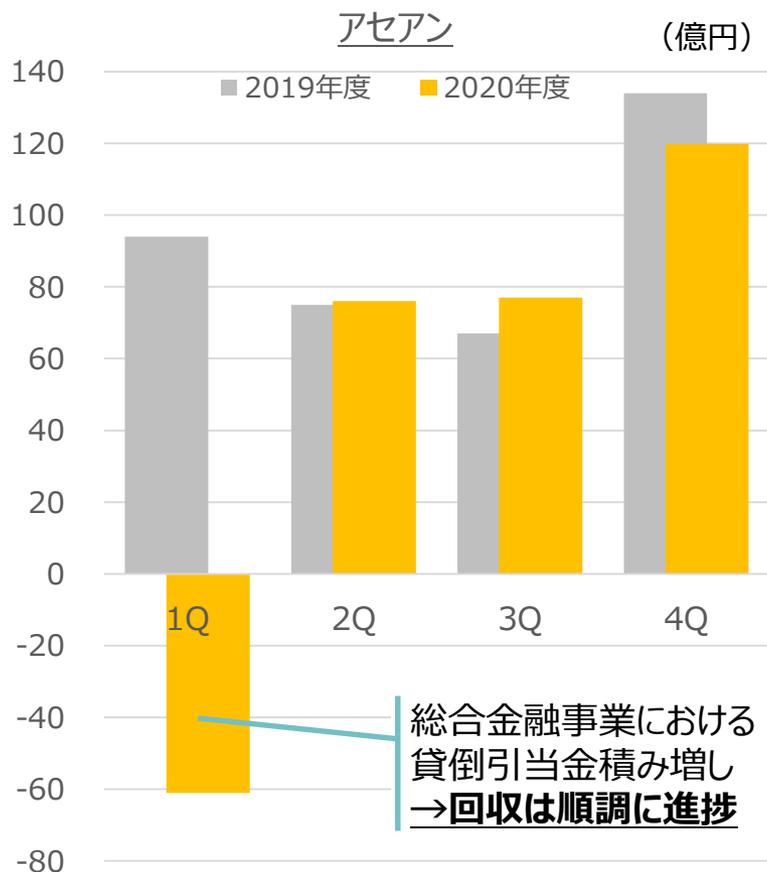
(億円)

	1Q		2Q		3Q		4Q	
	実績	前期差	実績	前期差	実績	前期差	実績	前期差
営業利益	-6	-171	93	-83	174	+119	165	-142
主な前期差要因	海外：展開各国でロックダウン等の活動制限将来リスクに備えて貸倒引当金を積み増し		国内：将来リスクを慎重に検討し、<u>貸倒引当金を積み増し</u>		国内：販促費用の減少 （前年度に大型キャッシュレス推進キャンペーン実施）		国内：債権流動化実績の減 による益の減少	

※貸倒引当金繰入額と貸倒損失の合計額

・展開各国ごとに感染状況、政府による活動制限に違いがあるものの、アセアン、中国ともに第2四半期以降は回復基調

【エリア別営業利益】



・新中計初年度として、GMS、ディベロッパー、サービス・専門店、国際が大きく回復することでコロナ前の水準へ

【2021年度 業績予想】

(億円)

	2019年度	2020年度	2021年度 (予想)	前期比・差
営業収益	86,042	86,039	86,200	+0.2%
営業利益	2,155	1,505	2,000~2,200	+494~+694
経常利益	2,058	1,388	1,900~2,100	+511~+711
親会社株主に帰属 する当期純利益	268	-710	200~300	+910~1,010

・2021年度の業績回復と安定配当方針により、配当維持

	2020年度	2021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

The logo for AEON, featuring the word "AEON" in a bold, purple, sans-serif font. A stylized, three-dimensional purple ring is positioned horizontally across the middle of the letters "E" and "O".

AEON

2021～2025年度 中期経営計画

イオン株式会社

2021年4月9日

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
- 2. イオンを取り巻く環境変化に対する認識**
- 3. 2021～2025年度 中期経営計画**
 - (1) 全体像
 - (2) 経営指標、投資配分、グループポートフォリオの変化
 - (3) グループの成長戦略
 - (4) 環境・社会貢献の位置付け
 - (5) 経営基盤の強化

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
- 2. イオンを取り巻く環境変化に対する認識**

前中期経営計画^{※1}の振り返り

- グループ各社が総力を挙げ、4シフトに向けた取組みを重点的に実施
- 一方で、成長領域への投資など、グループ横断的な取組みの進捗が遅れ、収益性の改善に課題を残した

(億円)

経営 数値		前中期経営計画 目標	2020年度 実績	(参考) 2019年度実績
	営業収益	100,000	86,039	86,042
	営業利益	3,400	1,505	2,155

4シフト	リージョナル	デジタル	アジア	投資
	<ul style="list-style-type: none"> • 地域密着の経営体制による事業基盤確立に向け、6エリアにおけるGMS・SMの再編完了 	<ul style="list-style-type: none"> • EC強化に向け、英・Ocado社等との業務提携 • お客さまの利便性向上に向けたデジタル取組み 	<ul style="list-style-type: none"> • アジアでのモールビジネス確立 • グループの海外営業利益比率は6% → 20%へ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 新店偏重の投資配分は変わらず、IT・デジタル・物流への投資配分が不十分

イオンにとって重要な環境認識

1	デジタル・AIが競争の必須条件	<ul style="list-style-type: none">• Society5.0 社会全体のデジタル加速• キャッシュレス経済の加速• IoT・AIの社会への更なる浸透
2	ボーダーレスな競争の激化	<ul style="list-style-type: none">• リアル小売の業態の垣根の消滅• オンラインのエコシステムプレイヤーの台頭• SPA企業、メーカーD2C拡大
3	新たな健康ニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none">• 食習慣のシフト（免疫力強化など）• ヘルス&ウエルネスニーズの高まり• 介護・医療費の継続的増加
4	地方創生の加速	<ul style="list-style-type: none">• 生活様式・行動範囲の変化• 地域活性化、地方創生の加速• 人口減少、自治体の財政逼迫
5	アジア各国におけるデモグラフィック変化	<ul style="list-style-type: none">• アジアの継続的な興隆• ミレニアルとZ世代が新たな消費の中心へ• 高齢化・単身世帯の増加
6	サステナビリティの重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none">• 地球温暖化、異常気象の恒常化• 環境コストを組み込んだ経営へのシフト• 企業の環境対策への評価(ESG投資)

イオンへの意味合い (事業機会)

顧客接点のデジタル化を進め
新たな収益源の創出へ

顧客ニーズを起点とした
独自商品の開発・展開加速

治療・予防から未病を含む
ウエルネスニーズへの対応

リージョナルシフトを加速し、
地域密着による事業領域の拡大

成長が見込まれるエリア、
新たな顧客セグメントの取り込み

多様な事業フォーマットを通じた
環境にやさしい暮らしの実現

3. 2021～2025年度 中期経営計画

- (1) 全体像
- (2) 経営指標、投資配分、グループポートフォリオの変化
- (3) グループの成長戦略
- (4) 環境・社会貢献の位置付け
- (5) 経営基盤の強化

(1) 2021～2025年度中期経営計画の全体像

2030年に
ありたい姿

「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結び付き、
循環型かつ持続可能な経営

基本方針

- ありたい姿の実現へ向け、2025年までに成長のための事業基盤を確立
- 経営効率改善に注力し、営業収益対比利益率に軸足を置く

成長戦略

1	デジタルシフトの 加速と進化	<ul style="list-style-type: none">• 店舗・デジタルが融合したシームレスな顧客体験を実現• データ・AI・経験に基づく迅速な意思決定を実現
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">• イオンにしかない独自の商品の開発・提案• 一気通貫のサプライチェーンの構築
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">• 新たな健康ニーズに対応した顧客起点での商品・サービスの提供• グループ横断で健康に関わるトータルソリューションの提案
4	イオン生活圏の創造	<ul style="list-style-type: none">• 地域の生活者を起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供
5	アジアシフトの 更なる加速	<ul style="list-style-type: none">• 日本モデルを前提にせず、エリアごとの最適なフォーマットの構築及び高速展開

(2) 経営指標

- 経営効率改善に注力し、事業基盤確立とともに財務バランスの健全化を図る

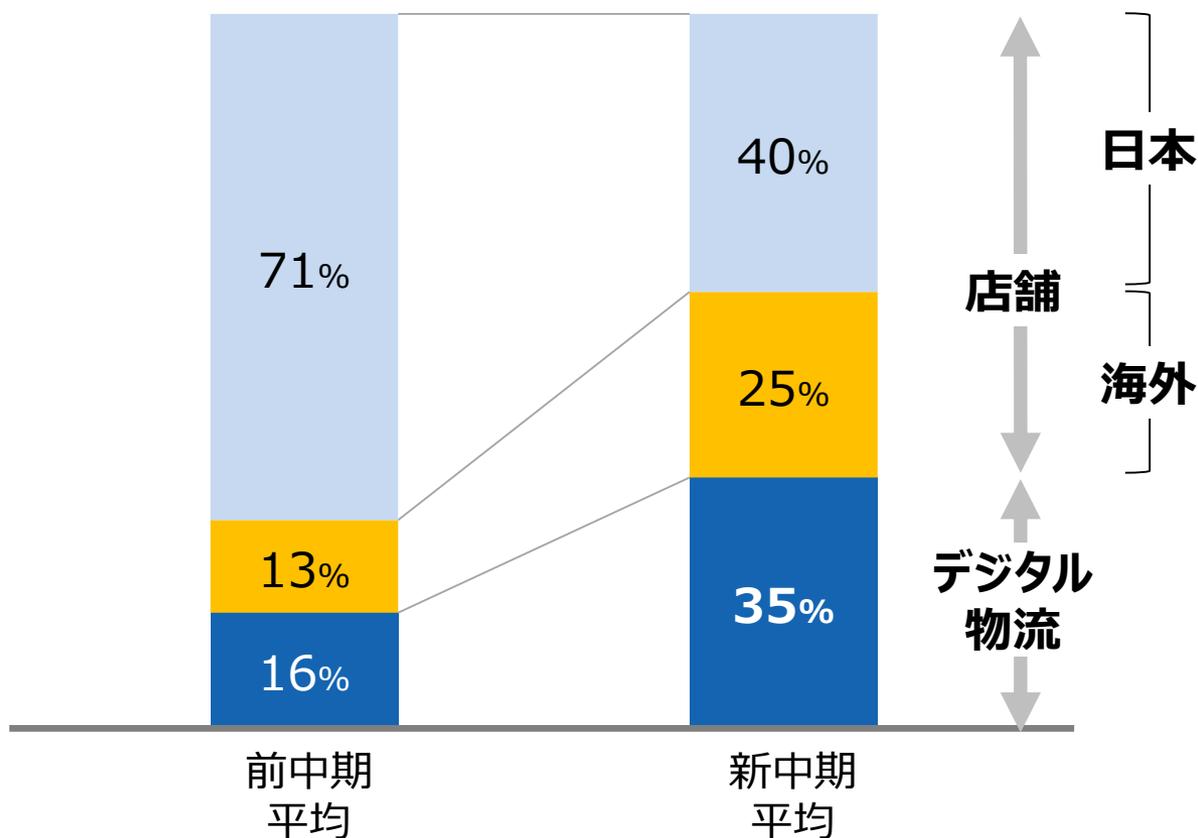
		2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
財務指標	営業収益 (億円)	86,042	86,039	86,200	110,000
	営業利益 (億円)	2,155	1,505	2,000 ~2,200	3,800
	営業利益率	2.5%	1.7%	2.3~2.5%	3.5%
	ROE	2.5%	-7.0%	—	7%以上
	Debt/EBITDA (金融除く) ^{※1}	3.3倍	3.6倍	—	2.5倍 以下
非財務 指標	デジタル売上	700億円			1兆円
	プライベートブランド (PB) 商品売上 ^{※2}	1兆円			2兆円
	海外営業利益比率	20%			25%

※1 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。現預金と相殺

※2 トップバリュ商品、ローカルPB商品、専門PB商品を含む合算値

(2) 投資配分

- デジタル、商品・サプライチェーン、及び海外へ優先的に投資をシフト

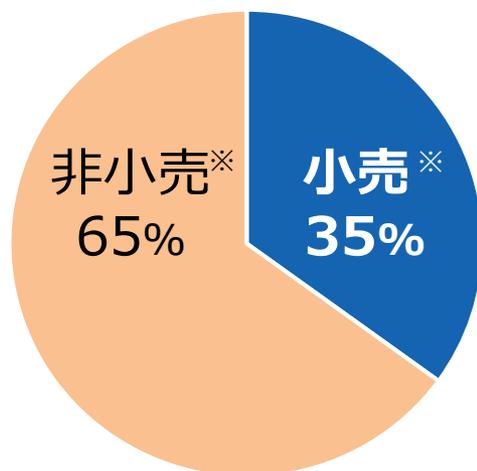


(2) グループポートフォリオの変化

- デジタル、商品、サプライチェーン改革により小売事業の収益性向上を図り、グループポートフォリオにおける小売の利益シェアを高める

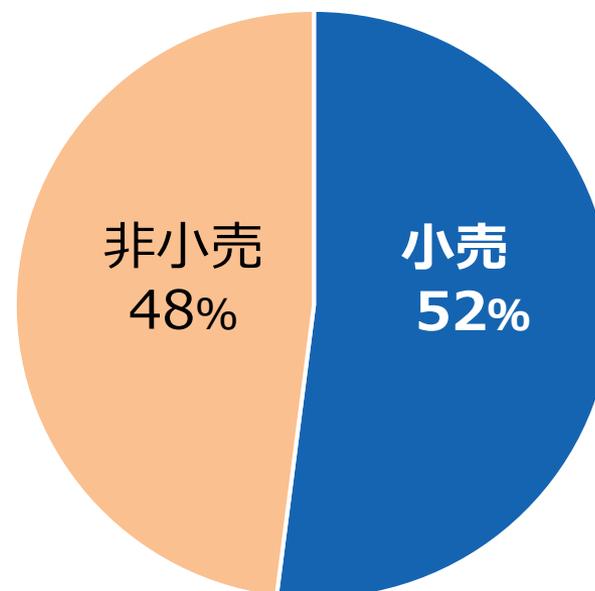
営業利益構成比

2019年度



営業利益 **2,155**億円

2025年度



3,800億円

※小売事業：GMS・SM・ヘルス&ウエルネス・国際 非小売：ディベロッパー・総合金融・その他

① デジタルシフトの加速と進化

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

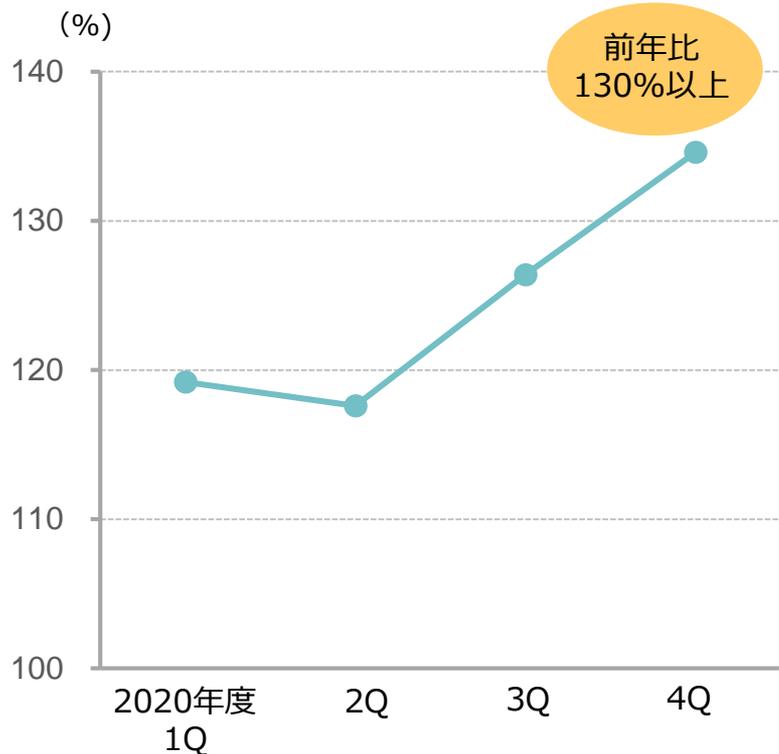
主要
取組み

主要施策	実行施策	利益創出タイミング	
		前半	後半
デジタル事業の加速	<ul style="list-style-type: none"> ECマース・ネットスーパー・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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 		● ● ●

既存ネットスーパーの売上伸長

リアルとデジタルの融合を加速

ネットスーパー※の売上前年比推移



※イオンリテールのネットスーパー売上



おせち



ランドセル

全体	うち EC	うち 店舗
109%	157%	97%
108%	148%	107%

リアルとデジタルの両方を持つ
イオンならではの強みを発揮

※イオンリテールのEC売上前年比

次世代型ネットスーパーの稼働



2023年稼働予定の1号CFC(顧客フルフィルメントセンター)イメージ

顧客利便性と生産性向上の両立



利便性が支持され利用率20%まで拡大。
一方、レジ関連労働時間は30%削減

※利用率：イオンテールレジゴー導入店舗平均値

非食品売場への水平展開



お客さまが求める非接触と利便性を拡大。
従業員は、接客や売場づくりへシフト

※イオンテール導入実験結果：利用率34%

② サプライチェーン発想での独自価値の創造

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	利益創出タイミング 前半 後半
ナショナルブランド 需要集約の拡大	・ イオン商品調達による ナショナルブランド (NB)商品の需要集約	●
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 川上から川下まで全体最適化 	●

トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

専門PB

H&BC

リカー

等々

トップバリュ



- 独自の価値を追求するブランドとして
NBが取り扱っていない領域、機能の商品

トップバリュ
ベストプライス



- 品質が担保され、かつ低価格を実現した商品

トップバリュ
グリーンアイ



- 本物のオーガニック、ナチュラルを追求する商品

トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

専門PB

H&BC

リカー

等々

地場のこだわり生鮮品



地場野菜・花



地場鮮魚



イオン農場



東北発MSC・ASC

東北産の原材料を
東北で加工した商品



東北原料を使用した
REWARD KITCHEN
(対面販売)



地場メーカー・工場で
製造された加工品

にぎわい東北商品の売上推移



トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

専門PB

H&BC

リカー

等々

③ 新たな時代に対応したヘルス & ウェルネスの進化

変革により 目指す 方向性

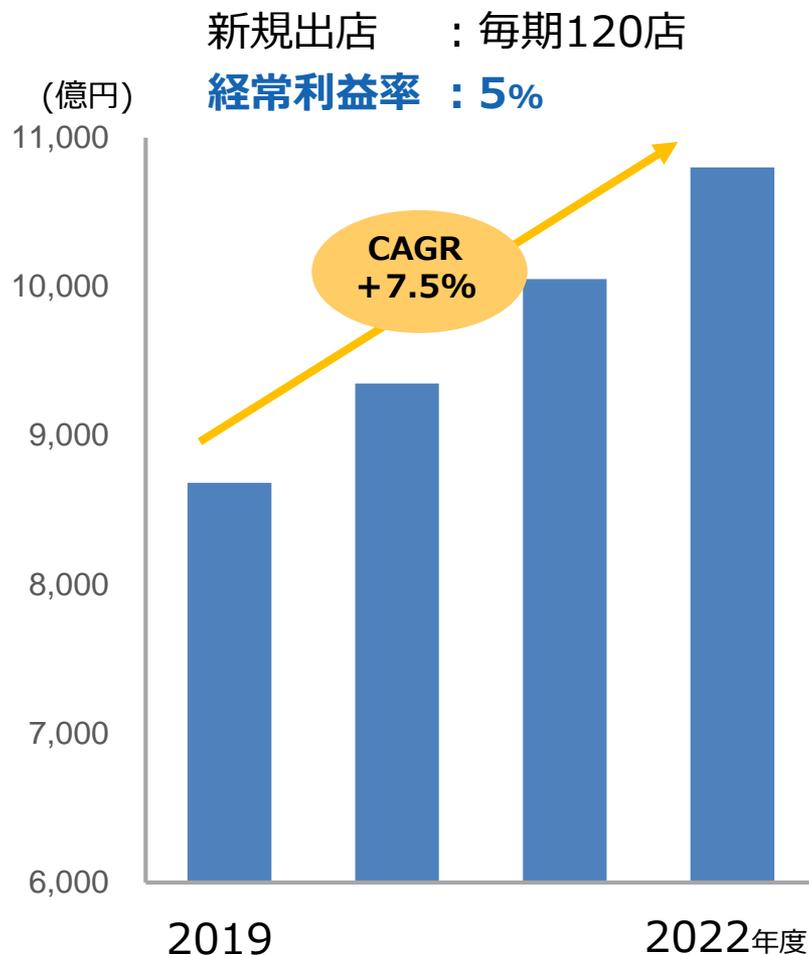
- 「疾患に起因するヘルスケア」から、
多様化する「未病領域を含む新たな健康ニーズ」へ対応
- 業態や店舗単位での情報管理から、グループ全体でお客さま情報を管理することで、
お客さま起点での健康ニーズの理解と、事業横断でのシームレスな提案を実現する

主要 取組み

ヘルス & ウェルネスに おける事業領域の 拡大

- **ウエルシアの事業拡大の推進**
- 予防・治療ニーズに対するドラッグ起点の商品・サービス提供と併せて、**新たな健康ニーズを起点に、グループ各社が商品・サービス・場を開発し提供**
- グループ企業のみならず、
外部企業との戦略的なパートナーシップにより、
自社が提供する水準を超えた、更なる顧客体験を提供する

ウェルシア中期経営計画の売上目標



<ウェルシアの重点取組み>

- 新規出店に伴うエリア展開拡大
- 地域の健康拠点として、調剤併設の推進
- 食品等へのラインロビング加速
- 店舗網拡大へ向けたIT・物流インフラの整備



<グループ内連携の強化>

専門
PB

医療
モール

データ
連携

専門人材
育成

④ イオン生活圏の創造

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

統合の進捗状況

19年3月	マックスバリュ西日本 マルナカ 山陽マルナカ
19年9月	マックスバリュ東海 マックスバリュ中部
20年3月	イオン北海道 マックスバリュ北海道
	マックスバリュ東北 イオンリテール東北カンパニー
	ダイエー 光洋
20年9月	イオン九州 マックスバリュ九州 イオンストア九州

(イオン東北の取組み事例)

- ① 帳合統合による商品原価低減
- ② 本社組織のスリム化
- ③ 修繕・設備管理業務の効率化など

20年度 約10数億円規模の
統合効果を創出

⑤ アジアシフトの更なる加速

変革により 目指す 方向性

- **アジア各国は、リアル店舗とデジタルの双方を併走させる**
アジア独自の事業モデルで成長スピードを加速する
- **これまでの「日本モデルの展開型」から「アジア各国での特性に合わせたモデル開発」**
に変えると共に、アジアトータルで人、モノ、金の投資配分を実施

主要 取組み

中国

- **最先端のデジタル技術を活用したGMSの取組み**
- グループの最先端R&D機能として、ノウハウ・技術を日本・アジアへ移転する役割を担う

ベトナム

- ショッピングセンター（SC）、GMS、SMなど
マルチフォーマットでの展開加速
- 同時に、**デジタル取組みを推し進め、最適なエリア戦略を構築**

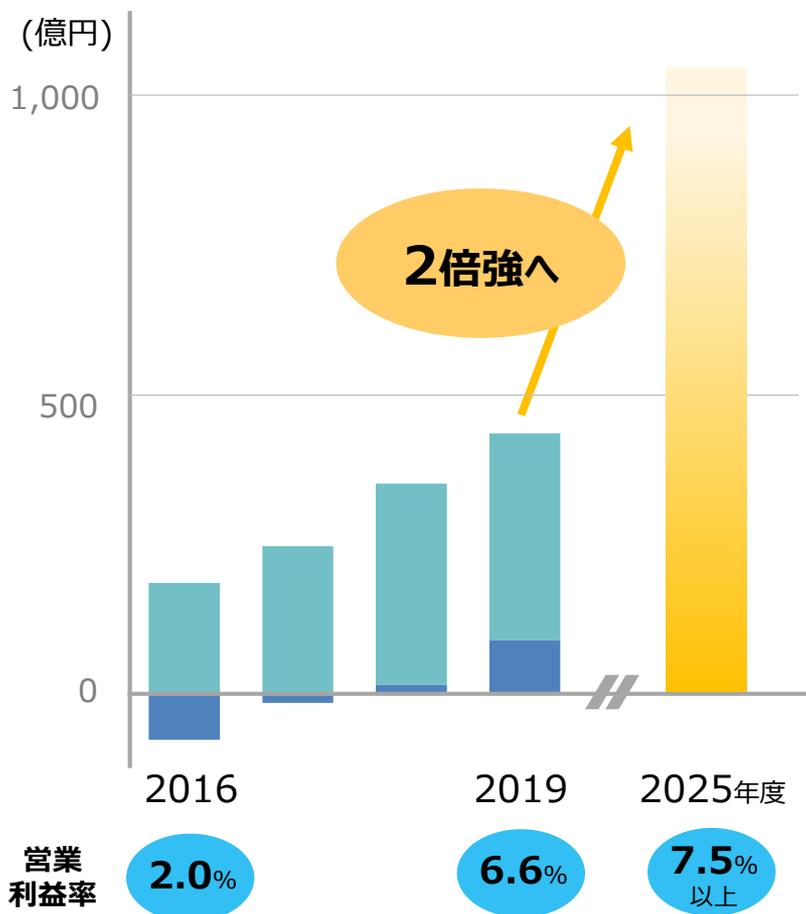
マレーシア

- **老朽化しているショッピングセンター・店舗の活性化**を進め、既存店舗の価値を高める
- 米 BOXEDとの協業により、**デジタル事業を収益の柱**に育て、アジア各国へ水平展開

アジアエリアの営業利益推移

アセアン

中国



<リアル店舗の出店加速>

SC

- イオンモールの海外出店
(2025年度 海外50SC体制へ)

その他

- GMS、SM、CVS、専門店など
マルチフォーマットでの出店



<デジタル取組みの推進>

中国

- DMC※を活用した
GMSのDX取組み推進

アセアン

- 米 BOXEDとの協業による
デジタルプラットフォームの構築

(4) 環境・社会貢献の位置付け

- これまで注力してきた環境・社会貢献活動を更に加速し、お客さまと共に地域全体の脱炭素化に取り組む

再生可能
エネルギー

資源循環

地域共生

主な
取組み
領域



- SCや店舗で使用する電力を再生可能エネルギーへ転換



- PB商品に環境配慮素材を使用、廃プラスチック・食品廃棄物等を再生利用へ



- 植樹活動
- 地域の里山づくり

- ・ 国内イオンモールで使用する電力を
2025年までに、全150モールを再生可能エネルギーに転換することを目指す



100%再生可能エネルギーで運営されているイオンモール上尾

(5) 経営基盤の強化

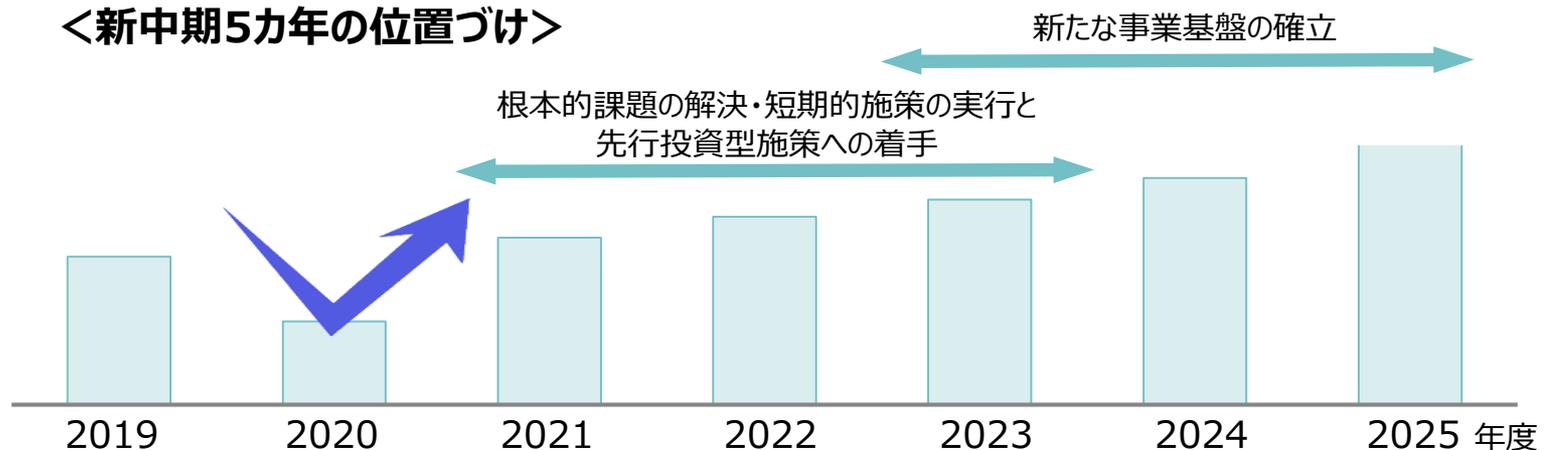
- ・ 新中期経営計画の着実な実行とモニタリングに向けガバナンス体制を強化

取締役会： 中期経営計画のモニタリング

管理・監督

執行機関： 中期経営計画の策定と着実な実行

<新中期5カ年の位置づけ>





2021年2月末 連結貸借対照表



(億円)

資産の部 (主要項目のみ)	2020/2	2021/2	前期末差	負債・純資産の部 (主要項目のみ)	2020/2	2021/2	前期末差
現預金	12,219	12,875	+655	支払手形・買掛金	10,684	10,724	+39
受取手形・売掛金 (割賦売掛金含む)	16,267	16,027	-240	有利子負債 (金融子会社除く)	19,417	21,022	+1,605
たな卸資産	5,757	5,428	-328	有利子負債 (金融子会社)	10,649	10,434	-214
営業貸付金・銀行業 における貸出金	24,831	27,332	+2,500	銀行業における預金	37,843	40,100	+2,257
有形固定資産	30,943	30,629	-314	負債合計	92,134	97,254	+5,120
投資その他資産	9,531	9,773	+242	株主資本	10,258	9,239	-1,018
資産合計 (金融子会社除く)	110,626 (56,653)	114,812 (57,492)	+4,185 (+838)	純資産合計 (金融子会社除く)	18,492 (14,986)	17,557 (13,936)	-935 (-1,050)
				負債・純資産合計 (金融子会社除く)	110,626 (56,653)	114,812 (57,492)	+4,185 (+838)

連結キャッシュフロー計算書



(億円)

主要項目のみ	2019年度	2020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)	6,246 (4,085)	3,964 (4,184)	-2,281 (98)
税金等調整前当期純利益	1,746	532	-1,214
減価償却費	2,927	2,966	38
運転資金の増減	67	562	495
営業貸付金、銀行業における預金・貸出金増減	2,160	-219	-2,380
法人税等の支払額	-1,008	-835	173
その他	352	958	606
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,414	-3,418	-3
設備投資	-4,177	-3,012	1,165
有形固定資産の売却	870	348	-521
その他	-107	-754	-646
財務活動によるキャッシュ・フロー	511	242	-268
現金及び現金同等物の増減額	3,266	758	-2,508

2020年度 投資実績 (セグメント別)



(億円)

	2020年度	前期差
連結合計	3,012	-1,165
GMS	586	-666
SM	601	-127
ヘルス&ウェルネス	156	-6
総合金融	448	-7
ディベロッパー	845	-260
サービス・専門店	184	-30
国際	58	-55
その他	130	-11

	2019年度 実績	2020年度 実績
ROE	2.5%	-7.0%
ROIC	3.9%	2.6%
DEレシオ ※	1.2倍	1.2倍
Debt/EBITDA倍率 ※	3.3倍	3.5倍

※ハイブリッド調達の場合、資本性考慮。金融除くネットDebtベース

ダイエー再編関連企業の2020年度実績



(億円)

事業	社名	営業収益		営業利益	
		実績	前期比	実績	前期差
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	1,095	-10.1%	-32	+20
SM	ダイエー	3,101	+4.1%	33	+43

※九州の旧ダイエーGMSを承継したイオンストア九州は、2020年9月にイオン九州、マックスバリュ九州と合併

- 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。

2021～2025年度 中期経営計画

イオン株式会社

2021年4月9日

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
- 2. イオンを取り巻く環境変化に対する認識**
- 3. 2021～2025年度 中期経営計画**
 - (1) 全体像
 - (2) 経営指標、投資配分、グループポートフォリオの変化
 - (3) グループの成長戦略
 - (4) 環境・社会貢献の位置付け
 - (5) 経営基盤の強化

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
- 2. イオンを取り巻く環境変化に対する認識**

前中期経営計画^{※1}の振り返り

- グループ各社が総力を挙げ、4シフトに向けた取組みを重点的に実施
- 一方で、成長領域への投資など、グループ横断的な取組みの進捗が遅れ、収益性の改善に課題を残した

(億円)

経営 数値		前中期経営計画 目標	2020年度 実績	(参考) 2019年度実績
	営業収益	100,000	86,039	86,042
	営業利益	3,400	1,505	2,155

4シフト	リージョナル	デジタル	アジア	投資
	<ul style="list-style-type: none"> • 地域密着の経営体制による事業基盤確立に向け、6エリアにおけるGMS・SMの再編完了 	<ul style="list-style-type: none"> • EC強化に向け、英・Ocado社等との業務提携 • お客さまの利便性向上に向けたデジタル取組み 	<ul style="list-style-type: none"> • アジアでのモールビジネス確立 • グループの海外営業利益比率は6% → 20%へ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 新店偏重の投資配分は変わらず、IT・デジタル・物流への投資配分が不十分

イオンにとって重要な環境認識

1	デジタル・AIが競争の必須条件	<ul style="list-style-type: none">• Society5.0 社会全体のデジタル加速• キャッシュレス経済の加速• IoT・AIの社会への更なる浸透
2	ボーダーレスな競争の激化	<ul style="list-style-type: none">• リアル小売の業態の垣根の消滅• オンラインのエコシステムプレイヤーの台頭• SPA企業、メーカーD2C拡大
3	新たな健康ニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none">• 食習慣のシフト（免疫力強化など）• ヘルス&ウエルネスニーズの高まり• 介護・医療費の継続的増加
4	地方創生の加速	<ul style="list-style-type: none">• 生活様式・行動範囲の変化• 地域活性化、地方創生の加速• 人口減少、自治体の財政逼迫
5	アジア各国におけるデモグラフィック変化	<ul style="list-style-type: none">• アジアの継続的な興隆• ミレニアルとZ世代が新たな消費の中心へ• 高齢化・単身世帯の増加
6	サステナビリティの重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none">• 地球温暖化、異常気象の恒常化• 環境コストを組み込んだ経営へのシフト• 企業の環境対策への評価(ESG投資)

イオンへの意味合い (事業機会)

顧客接点のデジタル化を進め
新たな収益源の創出へ

顧客ニーズを起点とした
独自商品の開発・展開加速

治療・予防から未病を含む
ウエルネスニーズへの対応

リージョナルシフトを加速し、
地域密着による事業領域の拡大

成長が見込まれるエリア、
新たな顧客セグメントの取り込み

多様な事業フォーマットを通じた
環境にやさしい暮らしの実現

3. 2021～2025年度 中期経営計画

- (1) 全体像
- (2) 経営指標、投資配分、グループポートフォリオの変化
- (3) グループの成長戦略
- (4) 環境・社会貢献の位置付け
- (5) 経営基盤の強化

(1) 2021～2025年度中期経営計画の全体像

2030年に
ありたい姿

「イオンの地域での成長」が「地域の豊かさ」に結び付き、
循環型かつ持続可能な経営

基本方針

- ありたい姿の実現へ向け、2025年までに成長のための事業基盤を確立
- 経営効率改善に注力し、営業収益対比利益率に軸足を置く

成長戦略

1	デジタルシフトの 加速と進化	<ul style="list-style-type: none">• 店舗・デジタルが融合したシームレスな顧客体験を実現• データ・AI・経験に基づく迅速な意思決定を実現
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">• イオンにしかない独自の商品の開発・提案• 一気通貫のサプライチェーンの構築
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">• 新たな健康ニーズに対応した顧客起点での商品・サービスの提供• グループ横断で健康に関わるトータルソリューションの提案
4	イオン生活圏の創造	<ul style="list-style-type: none">• 地域の生活者を起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供
5	アジアシフトの 更なる加速	<ul style="list-style-type: none">• 日本モデルを前提にせず、エリアごとの最適なフォーマットの構築及び高速展開

(2) 経営指標

- 経営効率改善に注力し、事業基盤確立とともに財務バランスの健全化を図る

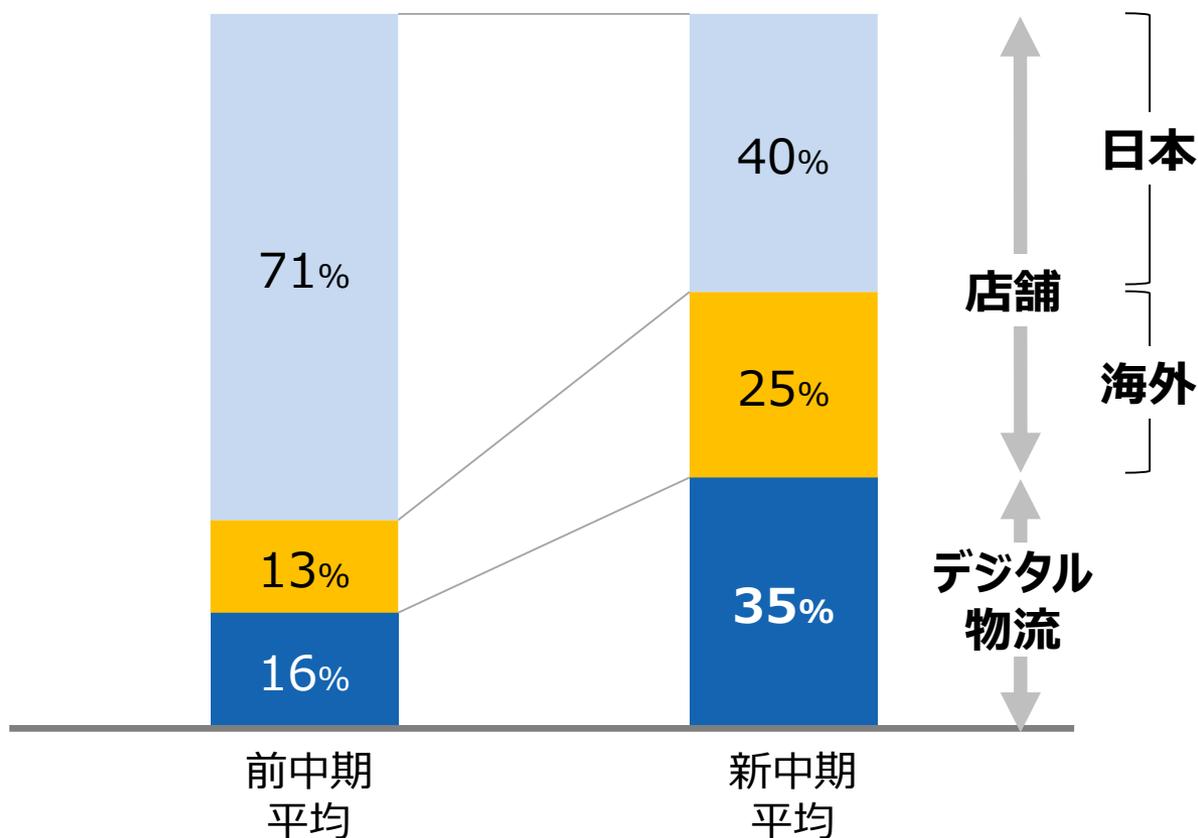
		2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
財務指標	営業収益 (億円)	86,042	86,039	86,200	110,000
	営業利益 (億円)	2,155	1,505	2,000 ~2,200	3,800
	営業利益率	2.5%	1.7%	2.3~2.5%	3.5%
	ROE	2.5%	-7.0%	—	7%以上
	Debt/EBITDA (金融除く) ^{※1}	3.3倍	3.6倍	—	2.5倍 以下
非財務 指標	デジタル売上	700億円			1兆円
	プライベートブランド (PB) 商品売上 ^{※2}	1兆円			2兆円
	海外営業利益比率	20%			25%

※1 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。現預金と相殺

※2 トップバリュ商品、ローカルPB商品、専門PB商品を含む合算値

(2) 投資配分

- デジタル、商品・サプライチェーン、及び海外へ優先的に投資をシフト

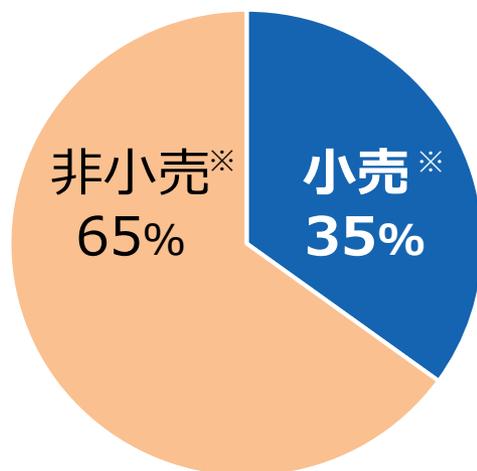


(2) グループポートフォリオの変化

- デジタル、商品、サプライチェーン改革により小売事業の収益性向上を図り、グループポートフォリオにおける小売の利益シェアを高める

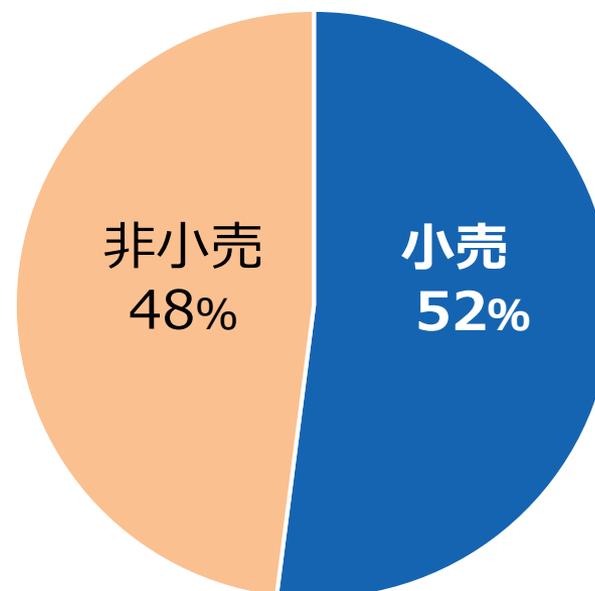
営業利益構成比

2019年度



営業利益 **2,155**億円

2025年度



3,800億円

※小売事業：GMS・SM・ヘルス&ウエルネス・国際 非小売：ディベロッパー・総合金融・その他

① デジタルシフトの加速と進化

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

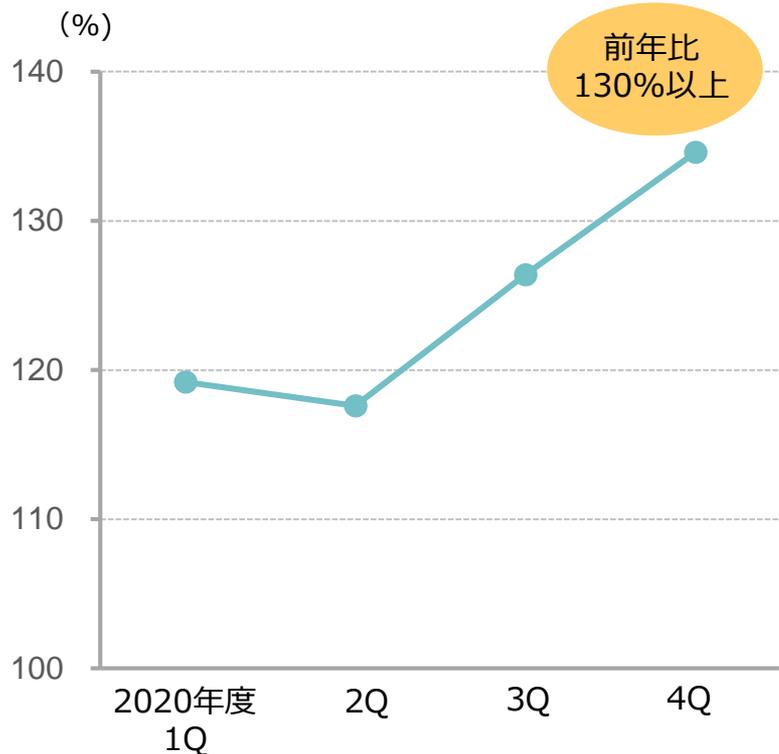
主要
取組み

主要施策	実行施策	利益創出タイミング	
		前半	後半
デジタル事業の加速	<ul style="list-style-type: none"> ・ エコマース・ネットスーパー・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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	●	●

既存ネットスーパーの売上伸長

リアルとデジタルの融合を加速

ネットスーパー※の売上前年比推移



※イオンリテールのネットスーパー売上



おせち



ランドセル

全体	うち EC	うち 店舗
109%	157%	97%
108%	148%	107%

リアルとデジタルの両方を持つ
イオンならではの強みを発揮

※イオンリテールのEC売上前年比

次世代型ネットスーパーの稼働



2023年稼働予定の1号CFC(顧客フルフィルメントセンター)イメージ

顧客利便性と生産性向上の両立



利便性が支持され利用率20%まで拡大。
一方、レジ関連労働時間は30%削減

※利用率：イオンテールレジゴー導入店舗平均値

非食品売場への水平展開



お客さまが求める非接触と利便性を拡大。
従業員は、接客や売場づくりへシフト

※イオンテール導入実験結果：利用率34%

② サプライチェーン発想での独自価値の創造

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	利益創出タイミング 前半 後半
ナショナルブランド 需要集約の拡大	・ イオン商品調達による ナショナルブランド (NB)商品の需要集約	●
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 川上から川下まで全体最適化 	●

トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

専門PB

H&BC

リカー

等々

トップバリュ



- 独自の価値を追求するブランドとして
NBが取り扱っていない領域、機能の商品

トップバリュ
ベストプライス



- 品質が担保され、かつ低価格を実現した商品

トップバリュ
グリーンアイ



- 本物のオーガニック、ナチュラルを追求する商品

トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

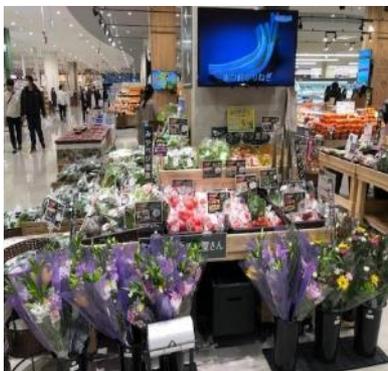
専門PB

H&BC

リカー

等々

地場のこだわり生鮮品



地場野菜・花



地場鮮魚



イオン農場



東北発MSC・ASC

東北産の原材料を
東北で加工した商品



東北原料を使用した
REWARD KITCHEN
(対面販売)



地場メーカー・工場で
製造された加工品

にぎわい東北商品の売上推移



トップバリュ



ローカルPB

生鮮
(農産・水産・畜産)

デリカ

専門PB

H&BC

リカー

等々

変革により
目指す
方向性

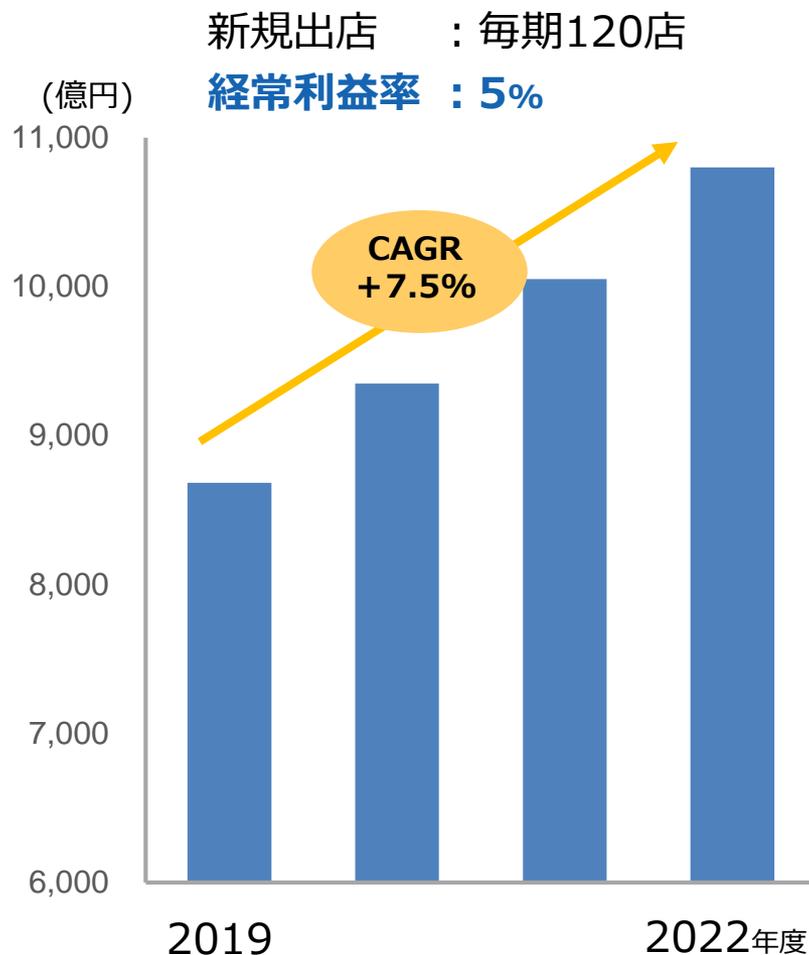
- 「疾患に起因するヘルスケア」から、
多様化する「未病領域を含む新たな健康ニーズ」へ対応
- 業態や店舗単位での情報管理から、グループ全体でお客さま情報を管理することで、
お客さま起点での健康ニーズの理解と、事業横断でのシームレスな提案を実現する

主要
取組み

ヘルス & ウェルネスに
おける事業領域の
拡大

- **ウエルシアの事業拡大の推進**
- 予防・治療ニーズに対するドラッグ起点の商品・サービス提供と併せて、**新たな健康ニーズを起点に、グループ各社が商品・サービス・場を開発し提供**
- グループ企業のみならず、外部企業との戦略的なパートナーシップにより、自社が提供する水準を超えた、更なる顧客体験を提供する

ウェルシア中期経営計画の売上目標



<ウェルシアの重点取組み>

- 新規出店に伴うエリア展開拡大
- 地域の健康拠点として、調剤併設の推進
- 食品等へのラインロビング加速
- 店舗網拡大へ向けたIT・物流インフラの整備



<グループ内連携の強化>

専門
PB

医療
モール

データ
連携

専門人材
育成

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

統合の進捗状況

19年3月	マックスバリュ西日本 マルナカ 山陽マルナカ
19年9月	マックスバリュ東海 マックスバリュ中部
20年3月	イオン北海道 マックスバリュ北海道
	マックスバリュ東北 イオンリテール東北カンパニー
	ダイエー 光洋
20年9月	イオン九州 マックスバリュ九州 イオンストア九州

(イオン東北の取組み事例)

- ① 帳合統合による商品原価低減
- ② 本社組織のスリム化
- ③ 修繕・設備管理業務の効率化など

20年度 約10数億円規模の
統合効果を創出

⑤ アジアシフトの更なる加速

変革により 目指す 方向性

- **アジア各国は、リアル店舗とデジタルの双方を併走させる**
アジア独自の事業モデルで成長スピードを加速する
- **これまでの「日本モデルの展開型」から「アジア各国での特性に合わせたモデル開発」**
に変えると共に、アジアトータルで人、モノ、金の投資配分を実施

主要 取組み

中国

- **最先端のデジタル技術を活用したGMSの取組み**
- グループの最先端R&D機能として、ノウハウ・技術を日本・アジアへ移転する役割を担う

ベトナム

- ショッピングセンター（SC）、GMS、SMなど
マルチフォーマットでの展開加速
- 同時に、**デジタル取組みを推し進め、最適なエリア戦略を構築**

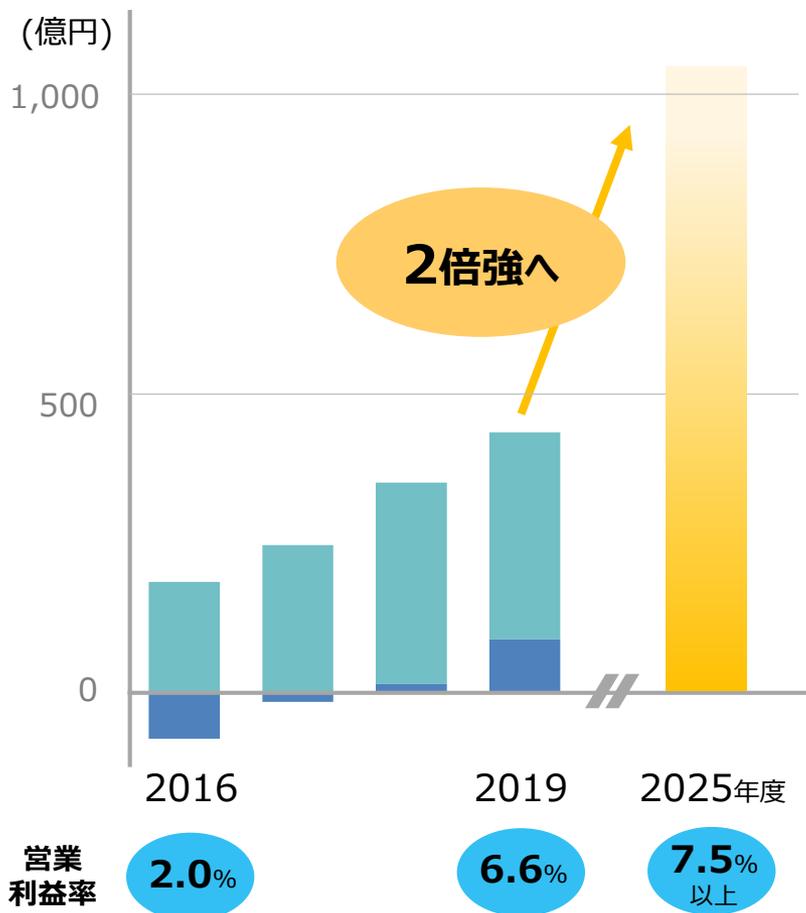
マレーシア

- **老朽化しているショッピングセンター・店舗の活性化**を進め、既存店舗の価値を高める
- 米 BOXEDとの協業により、**デジタル事業を収益の柱**に育て、アジア各国へ水平展開

アジアエリアの営業利益推移

アセアン

中国



<リアル店舗の出店加速>

SC

- イオンモールの海外出店
(2025年度 海外50SC体制へ)

その他

- GMS、SM、CVS、専門店など
マルチフォーマットでの出店



<デジタル取組みの推進>

中国

- DMC※を活用した
GMSのDX取組み推進

アセアン

- 米 BOXEDとの協業による
デジタルプラットフォームの構築

(4) 環境・社会貢献の位置付け

- これまで注力してきた環境・社会貢献活動を更に加速し、お客さまと共に地域全体の脱炭素化に取り組む

再生可能
エネルギー

資源循環

地域共生

主な
取組み
領域



- SCや店舗で使用する電力を再生可能エネルギーへ転換



- PB商品に環境配慮素材を使用、廃プラスチック・食品廃棄物等を再生利用へ



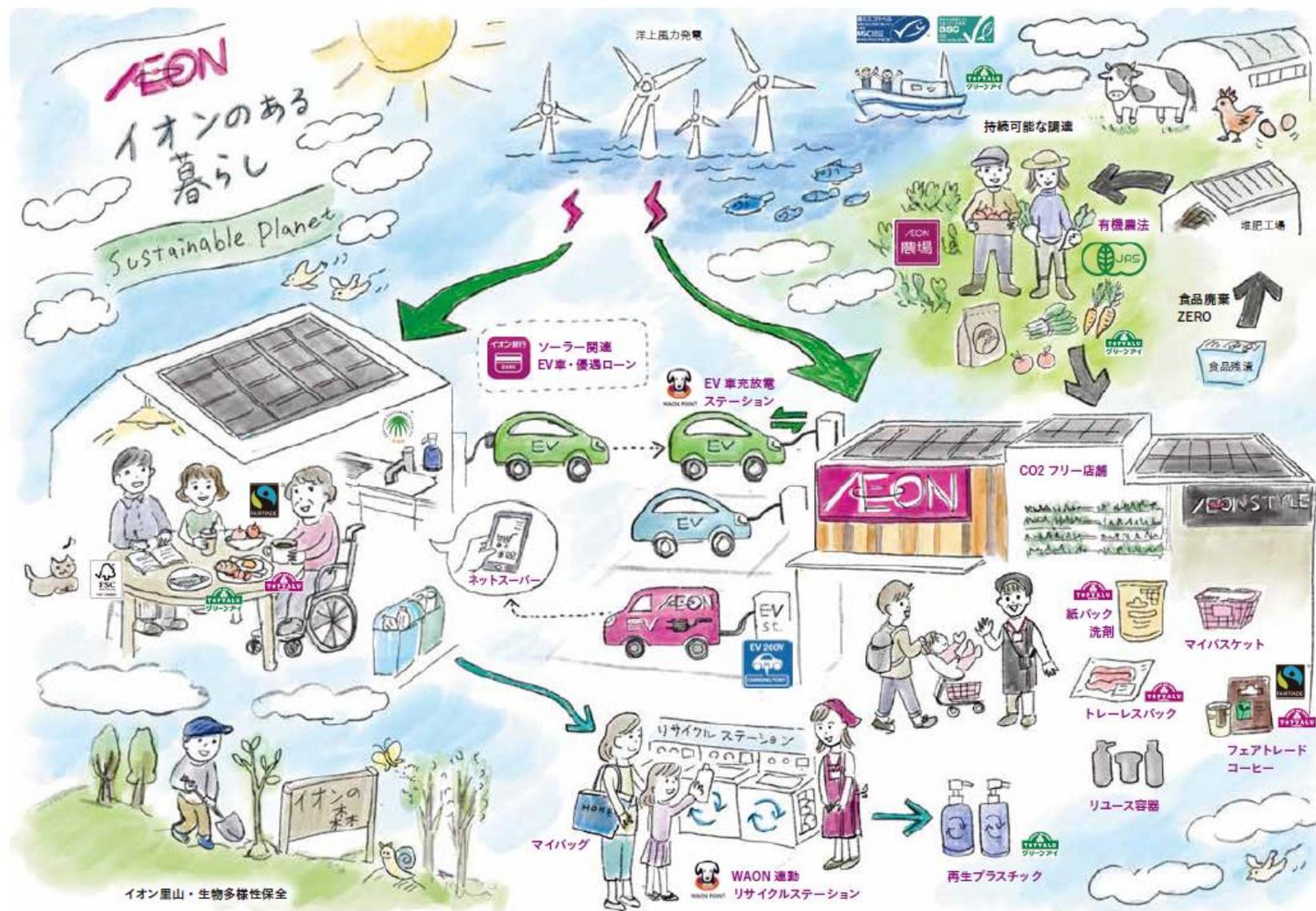
- 植樹活動
- 地域の里山づくり

- ・ 国内イオンモールで使用する電力を
2025年までに、全150モールを再生可能エネルギーに転換することを目指す



100%再生可能エネルギーで運営されているイオンモール上尾

(参考) イオン生活圏におけるサステナブルな暮らし (イメージ)



(5) 経営基盤の強化

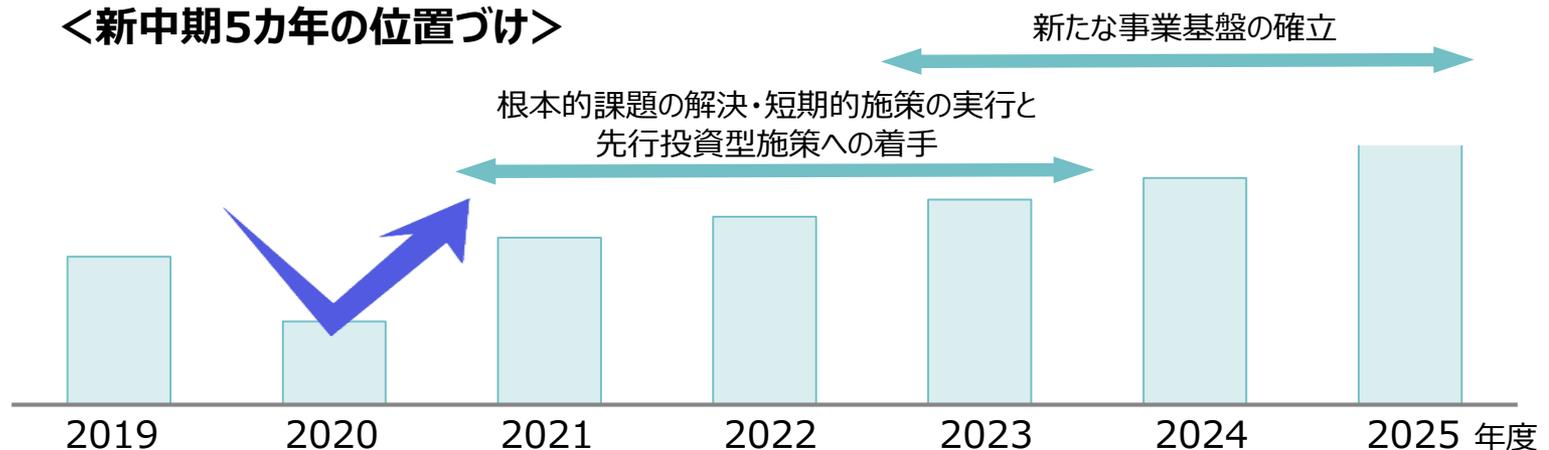
- ・ 新中期経営計画の着実な実行とモニタリングに向けガバナンス体制を強化

取締役会： 中期経営計画のモニタリング

管理・監督

執行機関： 中期経営計画の策定と着実な実行

<新中期5カ年の位置づけ>





- 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。