

2021年度 第3四半期決算

イオン株式会社

2022年1月12日

第3四半期（9か月累計）

連結業績（9か月累計）



- ・営業収益は**10期連続で過去最高を更新**。前年度の大規模休業からの回復と継続する内食需要の獲得が奏功。デジタルシフトも推進
- ・営業、経常利益は200億円超、**四半期純利益は536億円の大幅改善**

（億円）

	当期実績	前期比・差	前々期比・差
営業収益	64,505	+0.9%	+1.0%
営業利益	892	+211	-138
経常利益	838	+248	-94
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-89	+536	-26

セグメント別業績（9か月累計、営業収益）



・ヘルス＆ウェルネスは計画を上回る新規出店と調剤売上の伸長、SM、DSは内食需要の獲得により、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	64,505	+0.9	+1.0
DS	2,911	-2.7	+20.4
ヘルス＆ウェルネス	7,601	+6.2	+16.6
SM	18,885	-1.2	+2.0
総合金融	3,502	-3.1	-0.8
ディベロッパー	2,704	+14.2	-2.0
GMS	24,353	-2.3	-5.9
国際	3,024	-4.4	-7.6
サービス・専門店	5,114	+7.9	-8.1

コロナ前水準を上回る

緊急事態宣言等の営業規制、長引いた自粛要請による消費マインドの冷え込みを受けて、回復の途上

※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

セグメント別業績（9か月累計、営業利益）



- ・ヘルス＆ウェルネス、SM、DSはコロナ前比で売上の拡大が増益に繋がる
- ・総合金融事業は貸倒関連費用のコントロールにより増益

【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	892	+211	-138
SM	164	-136	+125
ヘルス＆ウェルネス	289	-27	+66
DS	13	-16	+29
総合金融	465	+203	+68
国際	7	-25	-48
GMS	-291	+103	-133
ディベロッパー	283	+43	-153
サービス・専門店	-41	+106	-70

コロナ前水準を上回る

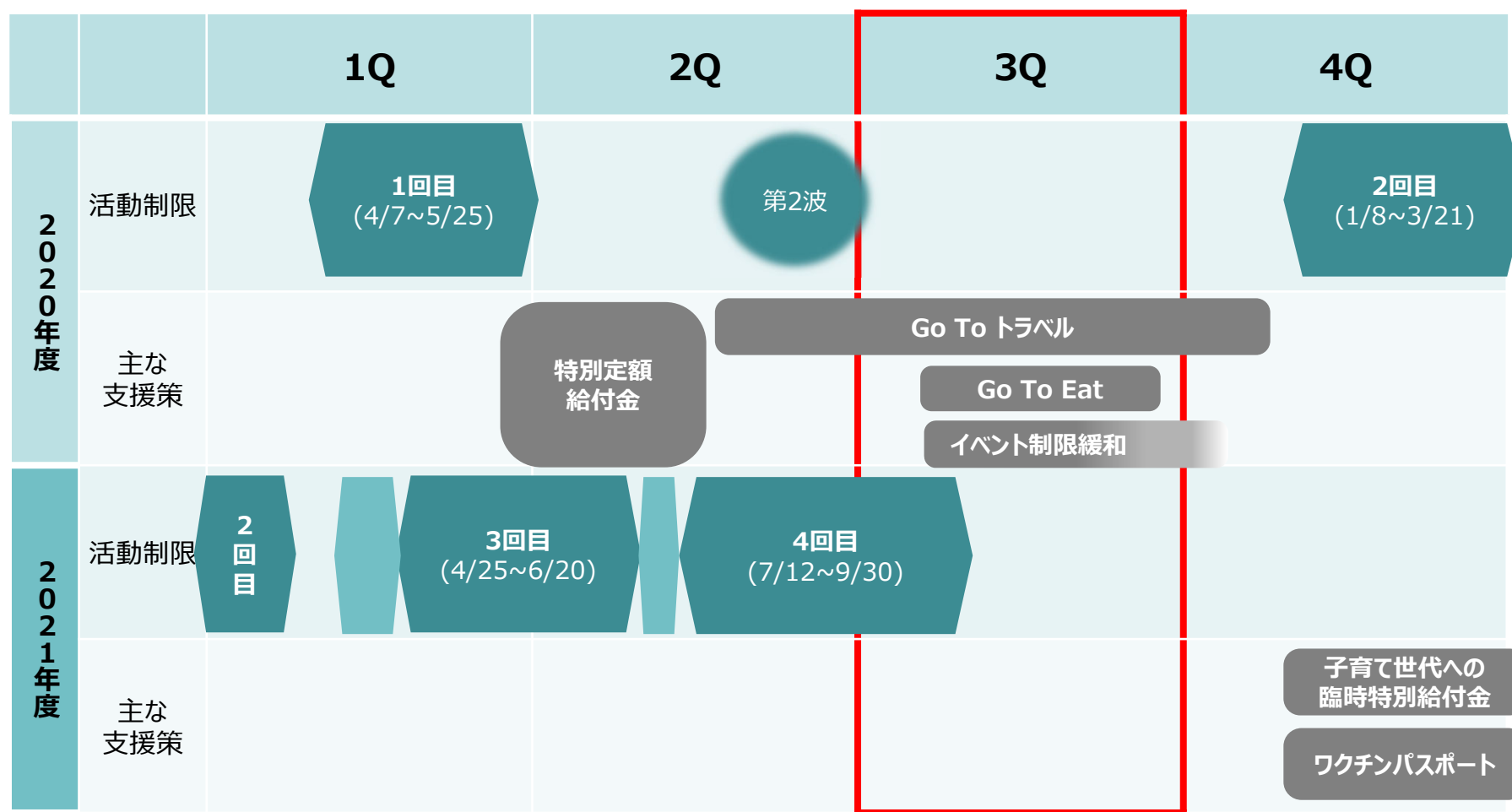
緊急事態宣言等の営業規制、長引いた自粛要請による消費マインドの冷え込みを受けて、回復の途上

第3四半期（3か月）

国内の外部環境（3か月）



- ・前年3QはGo Toキャンペーン等の需要喚起策が打たれ、景気回復のトレンド
- ・本年3Qは9月末まで緊急事態宣言延長。解除以降も消費マインドの回復が鈍い
- ・4Q途中から展開される政府の景気刺激策の効果を取り込んでいく



連結業績（3か月）



- ・9月末までの緊急事態宣言の延長、消費マインド回復の遅れ等により、期間前半に出遅れ
- ・ブラックフライデー等の需要喚起策が奏功し、月を追うごとにトレンド改善

（億円）

	当期実績	前期比・差	前々期比・差
営業収益	21,056	-0.8%	+0.4%
営業利益	114	-227	-52
経常利益	59	-250	-76
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-135	-85	-34

セグメント別業績（3か月、営業収益）



- ・ヘルス＆ウェルネス、DS、SMは継続してコロナ前水準を上回る
- ・ディベロッパーは第3四半期からコロナ前比で増収に転じる

【セグメント別営業収益】※

（億円、％）

	実績	前期比	前々期比
連結合計	21,056	-0.8	+0.4
ヘルス＆ウェルネス	2,493	+6.1	+14.7
DS	950	+0.2	+7.0
SM	6,162	+0.1	+1.6
ディベロッパー	917	+3.7	+0.5
総合金融	1,107	-15.3	-2.4
GMS	7,995	-2.9	-5.8
サービス・専門店	1,654	-2.7	-6.8
国際	946	-3.3	-9.2

コロナ前水準を上回る

期間前半の遅れがあったが
改善基調

セグメント別業績（3か月、営業利益）



- ・総合金融は海外事業の回復、ヘルス＆ウェルネス、DS、SMは増収効果によりコロナ前対比で増益

【セグメント別営業利益】※

（億円）

	実績	前期差	前々期差
連結合計	114	-227	-52
総合金融	114	-60	+59
ヘルス＆ウェルネス	67	+5	+14
DS	0	+0	+7
SM	22	-17	+2
GMS	-128	-56	-27
サービス・専門店	-27	-27	-35
国際	-20	-30	-36
ディベロッパー	86	-24	-49

コロナ前水準を上回る

国内外ともに営業規制の影響を受けたが、営業規制の緩和のもと、構造改革の推進、新たなニーズへの対応で今後改善へ

※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

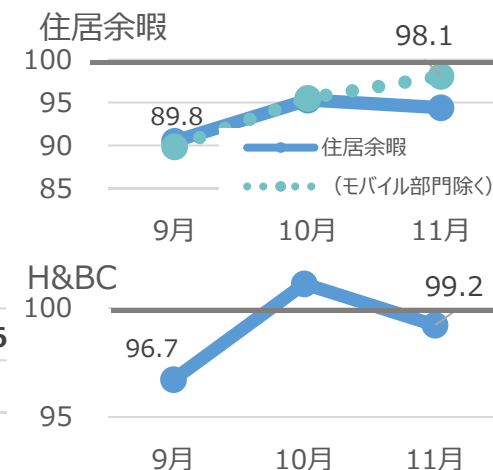
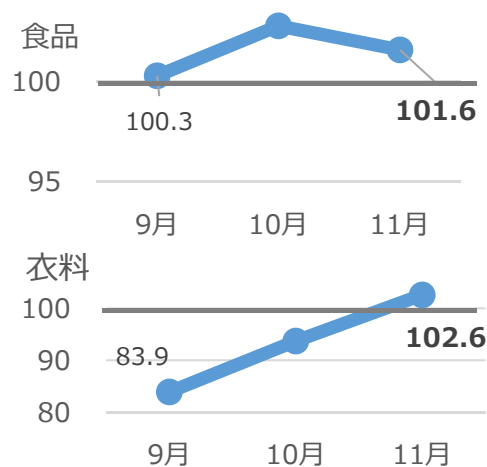
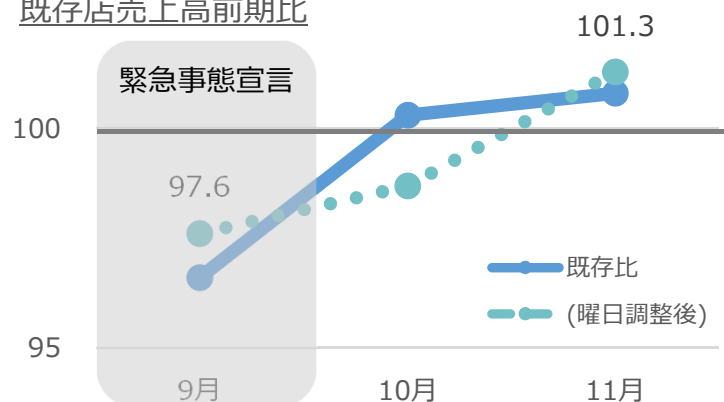
GMS事業（イオンリテール）



- ・売上は月を追うごとに改善。食品は好調継続、衣料は11月に前年実績を上回る
- ・コロナ前対比で売上総利益率改善、経費削減が進む。売上回復時に利益が出やすい体質へ

【月次売上推移】

既存店売上高前期比



【営業利益 前々期差】（商品調達部門、東北事業の移管影響を除く。3か月間）

営業利益
前々期差

-10

営業総利益 前々期差

-39

販管費 前々期差

-28

- ・売上高 前々期比 -2.6%
- ・賃料収入 前々期比 -5.8%
- ・売上総利益率 前々期比 +0.2pt

- 販管費 前々期比 -1.9%
- 人件費 -3.1%
- 販促販売費 -8.7%
- 設備費 +2.3%
- 一般費 -3.1%

売上総利益率は
コロナ前対比で
改善

経費効率化が
進む

GMS事業（イオンリテール）



- ・ブラックフライデーは店舗とネットの両面を強化。統合したWAON POINTを活用しネットへの誘導を推進
- ・ポストコロナを見据えたリバイバルプランも着実に進捗

【ブラックフライデー（11/19～28）】
 売上高前期比 +7.1%（うち衣料 **+18.2%**）
 EC前期比 +32.1%
 （うち イオンスタイルオンライン **+138.3%**）



ネットスーパー

・売上（3か月） 前期比+23%（前々期比 +55.4%）※

レジ改革

・「どこでもレジ レジゴー」、セミセルフレジの導入推進
 レジ待ち時間 約4割減、応援人時 約半減、レジ面積 約3割減

本社経費削減

・本社経費（3か月） 前期比 ▲13.7%
 ・RPA化を進め業務効率化。店舗や高付加価値業務にシフト

売変の削減

・会社計の売変率前期差（3か月） ▲0.5pt
 ・「AIカカク」を導入したデリカ部門の売変率前期差 ▲0.9pt

在庫の削減

・前年11月末差▲126億円※※
 ・仕入コントロール、SKU削減等による店頭在庫削減を推進

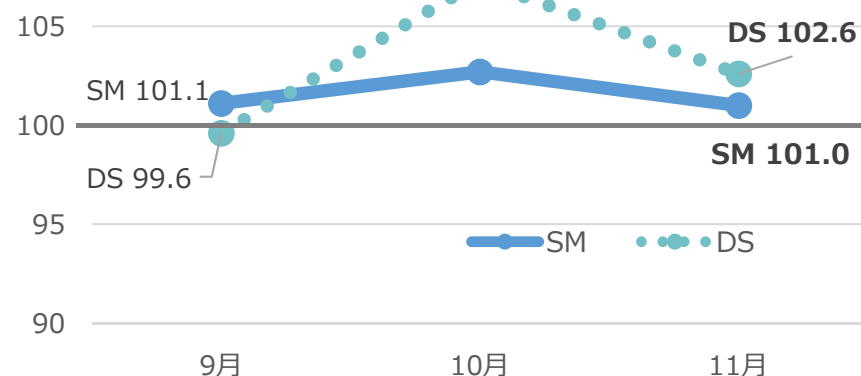
SM事業/DS事業、ヘルス&ウェルネス事業



- ・SM/DS：緊急事態宣言解除後の10、11月もコロナ前の売上水準を上回る
- ・ヘルス&ウェルネス：戦略的に進める調剤強化が奏功

【SM事業/DS事業】

既存店売上高 前々期比※



【生産性改善の取組み事例】

・省力化投資

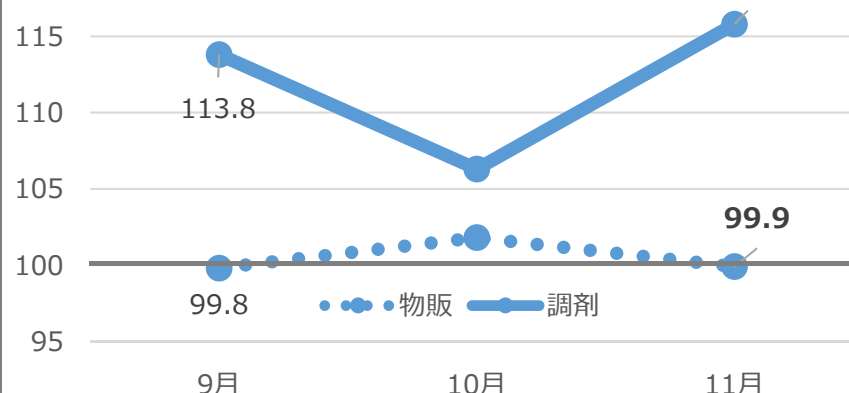
オートフライヤー、自動検温型冷蔵ケース（MV東海他）
セルフスキャン・セルフチェックアウトシステム（U.S.M.H、ダイエー、MV西日本、MV東海（社内パイロット導入））
セルフ・セミセルフレジ（SM各社、ミニストップ他）

・業務効率化

RPA化、AIによる需要予測型発注システム

【ヘルス&ウェルネス事業】

既存店売上高前期比（ウエルシアHD）



【調剤併設化の進捗】※※

調剤併設店舗： **1,792**店舗
（前期末差 +154店舗）
（計画差 +33店舗）

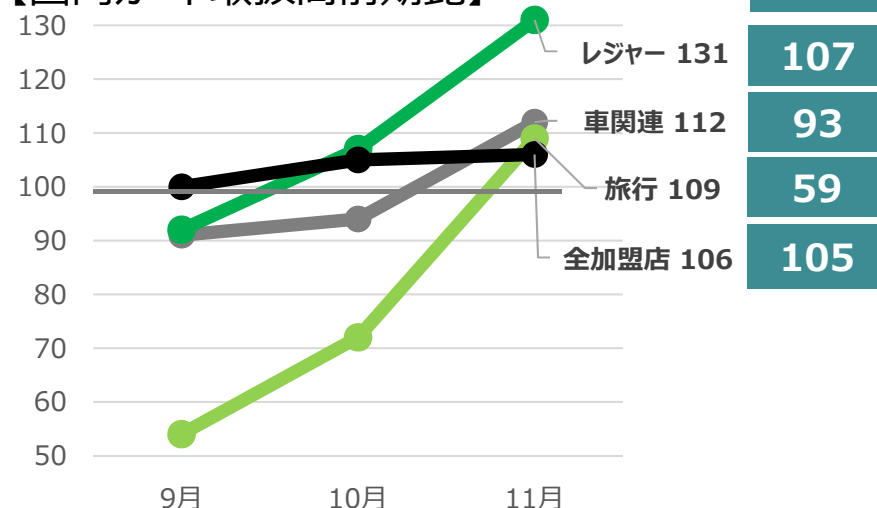
調剤併設率： **79.4%**
（前期末差 +3.8pt）
（計画差 +0.9pt）

総合金融事業（イオンフィナンシャルサービス）



- ・外出関連の取扱高が伸長。営業債権残高も回復基調。貸倒関連損失の抑制継続
- ・iAEON、ポイント統合により、提供サービスの利用が拡大

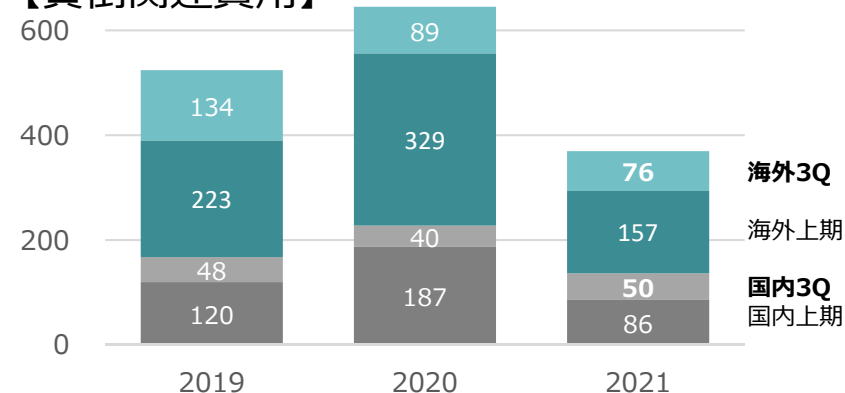
【国内カード取扱高前期比】



【営業債権残高 期首比】※1

		8月末	11月末
国内	カードショッピング	105.4	111.3
	住宅ローン	107.3	110.4
	カードキャッシング	96.1	96.2
	国内計	103.7	106.0
海外	カードショッピング	96.2	102.1
	個品割賦	100.0	100.4
	無担保ローン	96.3	97.7
	海外計	96.8	98.9

【貸倒関連費用】※2



【iAEON、ポイント統合】

- ・Aeon Pay決済
WAON POINT付与キャンペーン(11/5～9) 後
決済件数 **6.6倍**※3
決済金額 **7.9倍**※3

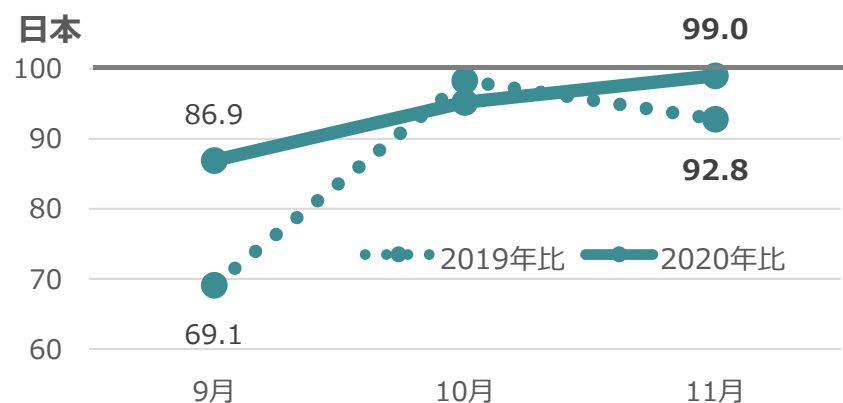
- ・既存サービスとの連携
「イオンウォレット」のログイン回数 **+50万回**※4

ディベロッパー事業（イオンモール）



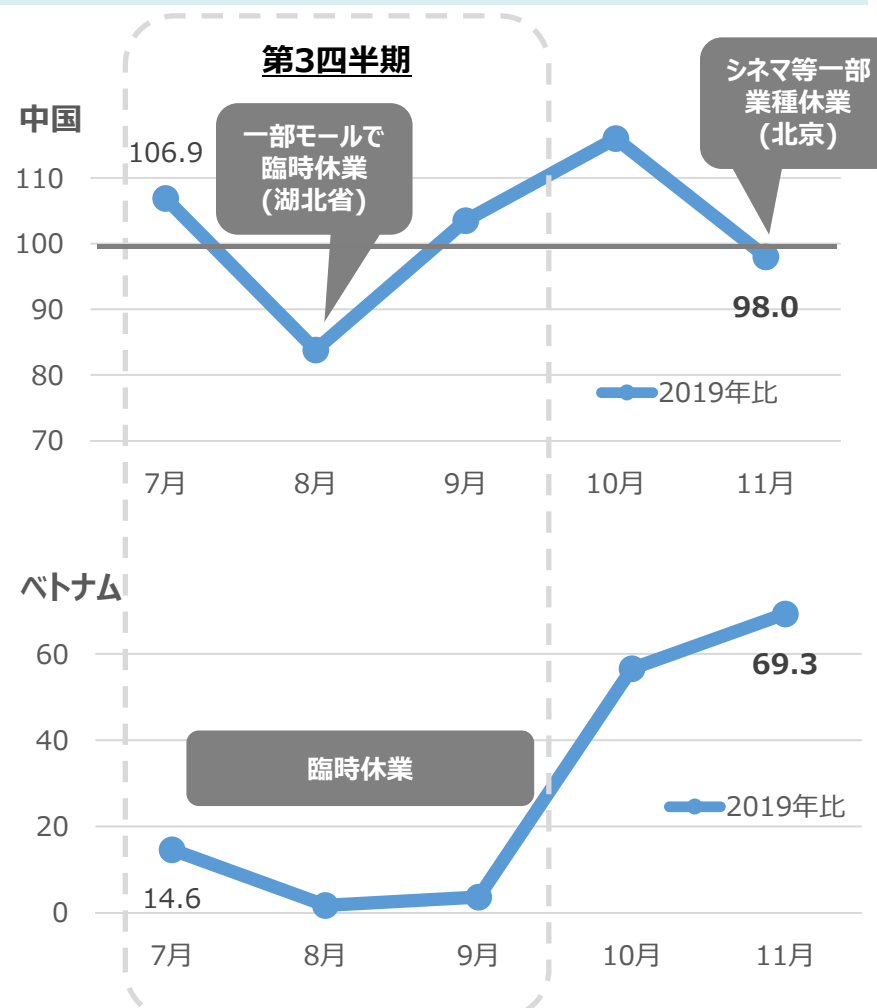
- ・日本では9月末の宣言解除後、モール専門店売上は回復基調
- ・海外では感染再拡大に伴い臨時休業実施。第4四半期はトレンド改善

【エリア別 既存モール専門店売上】



【第3四半期（3か月）の主な取り組み】

- ・既存モール リニューアル
岡山、川口前川、鈴鹿、
THE OUTLETS HIROSHIMA（増床）
- ・新規モール オープン
Nagoya Noritake Garden、
タンジュン バラット（インドネシア、11月（4Q））
- ・イオンモールアプリ
ダウンロード会員数 約612万人

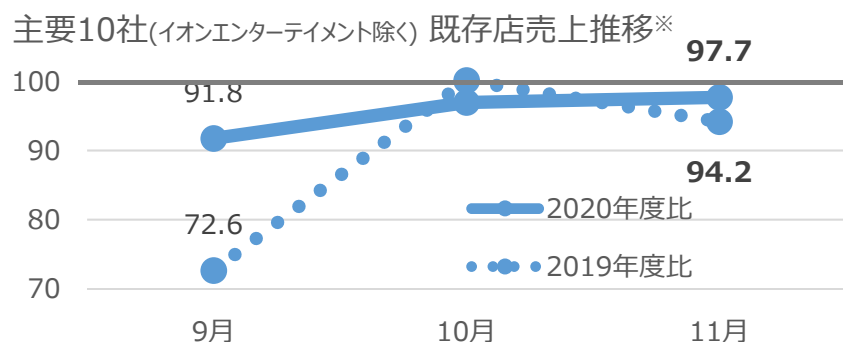


サービス・専門店事業、国際事業



- ・サービス・専門店：前年ヒット映画の反動減が大きいシネマ事業を除くと回復基調
- ・国際：行動制限下でネットスーパー強化。第4四半期（10月～）に入りトレンド改善

【サービス・専門店事業】



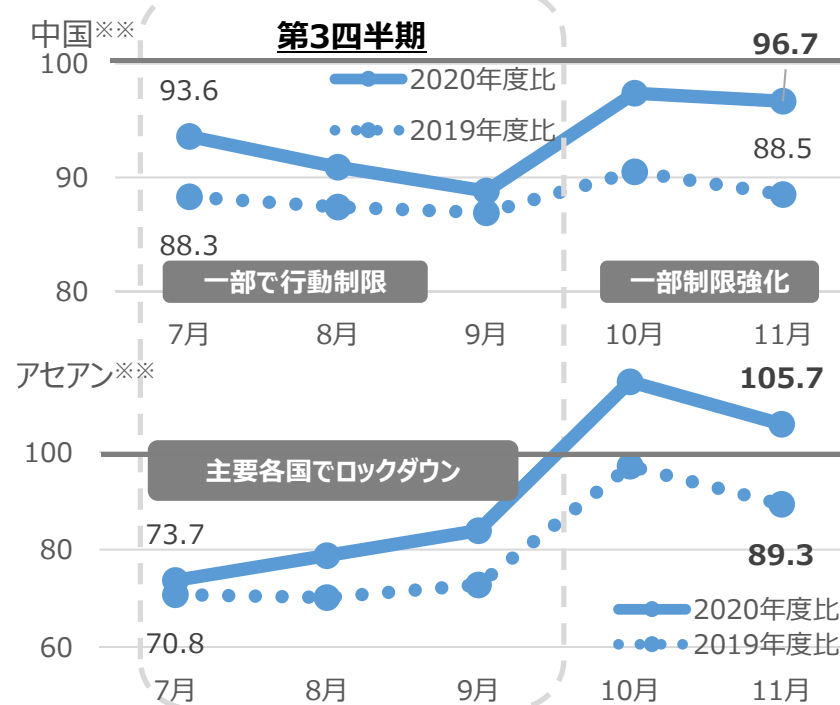
【主な取り組み】

イオンシネマ：10/29より全席販売を再開
イオンファンタジー（海外）：店舗営業の再開
営業店舗比率

	11月末	8月末
中国	94%	98%
アセアン	77%	1%

ジーフト：種類株による第三者割当増資決定。
資金（50億円）を店舗改装・出店、
システム・IT投資に活用し事業構造
改革を加速

【国際事業】



【中国におけるネットスーパー（9～11月）】

売上高前期比 +17.6%
食品内構成比 **11.4%**

年末年始の売上動向



- ・防疫対策を徹底して年末年始のお客さまをお迎え
- ・帰省、旅行の回復、特別給付金支給に対応した商品・販促を強化

【売上既存比】※	年末 (12/29~31)	年始 (1/1、2)	好調エリア・会社
GMS	+3%	+11%	AR中四国(+25%)、イオン東北(+21%)、AR北陸信越(+16%) ・ごちそうメニュー強化 ・臨時特別給付金対策  
ディベロッパー	+14%	+23%	中四国(+40%)、東北(+38%)、北陸信越(+28%) ・来店促進施策を強化 
サービス・専門店	+13%	+23%	コックス(+41%)、ジーフット(+27%)、イオンファンタジー(+24%)
SM	-3%	+5%	カスミ(+18%)、MV西日本(+10%)、MV東海(+7%)

成長戦略の推進

成長戦略の推進

サプライチェーン発想での
独自価値の創造



- ・価格凍結によりトップバリュ売上構成比が上昇。NBからのブランドスイッチが進む
- ・食料品に日用消耗品約1,800品目を加え、約5,000品目を3/31まで価格凍結
- ・価値訴求型商品も好調

トップバリュ食料品 年内価格凍結！



【価格凍結宣言後の実績】※1

主要単品計※2	前期比	135%
主要カテゴリー計※3	前期比	114%
	トップバリュ構成比	+2.5pt
	PB+NB値入率	+0.5pt

トップバリュ食料品・日用消耗品 3/31まで価格凍結！



【プロテイン関連商品】

売上前期比 約1.8倍



※1 9/13~11/28

※2 キャノーラ油、マヨネーズ、パスタ、コーヒー、マーガリン、お好み焼き粉等

※3 食用油、コーヒー関連、マヨネーズ、パスタ、お好み焼、マーガリン、粉

- ・オンラインとオフラインが融合する新たなライフスタイル施設
- ・英オカドとの提携による、2 拠点目となる次世代型オンラインスーパーマーケットのCFC併設

（仮称）八王子インターチェンジ北 次世代型複合商業施設出店
～英オカドとの提携による次世代型オンラインスーパーマーケットにおける、
顧客フルフィルメントセンター（CFC）2 拠点目の展開～



開業予定： 第一期 2025年春
第二期 2026年（次世代型オンラインスーパーマーケット等）

- ・海外で新たな需要に着目した新規事業を展開へ

カンボジア ～イオンモールがモールと物流センターを組み合わせた事業開発を決定～

海外展開開始当時

商業ディベロッパーとして
ショッピングモールを展開



今後

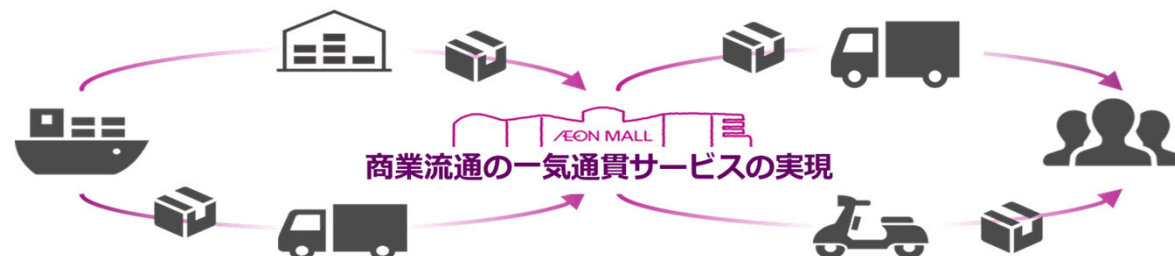
ショッピングモールの運営を
行う中で、各国・各エリアの
社会課題＝需要を発見

カンボジア 多機能物流センター事業

AEON MALL
LOGI PLUS



新たに「イオンモールカンボジア ロジプラス」を設立。経済特区エリアに保税機能を含む越境EC事業者に必要なライセンス、および通関代行やフルフィルメントセンター機能を備えた多機能物流センターを設置・運営。



- ・1/5 連結子会社化。イオングループ店舗への出店を加速しシナジー創出へ

キャンドゥ子会社化

Can★Do

まいにちに発見を。

X

AEON

暮らしは、ちょっとしたことで楽しくなります。
見なれた空間も、いつもの時間も、
ささいなきっかけでパッと輝き出します。
キャンドゥは、100円でそんな発見をとどけたい。
キッチン、文具、生活用品、ヘルス、さまざまな商品で、
こんなに便利なんだ、という発見を。
こんなに楽しいのか、という発見を。
そして、こんなにお得なんだ、という発見も。
人生が豊かになる入り口は、きっと、
ごく普通のまいにちの中にあるから。

キャンドゥは「まいにちに発見を。」をスローガンに、
昨日よりもちょっといい今日をつくっていきます。

1/14（金）
共同会見実施予定

業績予想



・期初公表値から変更なし

【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11月末 連結貸借対照表



(億円)

資産の部 (主要項目のみ)	2021/2	2021/11	前期末差	負債・純資産の部 (主要項目のみ)	2021/2	2021/11	前期末差
現預金	12,875	10,833	-2,042	支払手形・買掛金	10,724	10,162	-561
受取手形・売掛金 (割賦売掛金含む)	16,027	17,575	+1,548	有利子負債 (金融子会社除く)	21,022	22,394	+1,372
たな卸資産	5,428	5,660	+231	有利子負債 (金融子会社)	10,434	11,196	+762
営業貸付金・銀行業 における貸出金	27,332	28,825	+1,493	銀行業における預金	40,100	40,999	+898
有形固定資産	30,629	31,549	+920	負債合計	97,254	98,809	+1,554
投資その他資産	9,773	9,896	+122	株主資本	9,239	8,850	-389
資産合計 (金融子会社除く)	114,812 (57,492)	116,470 (57,998)	+1,657 (+506)	純資産合計 (金融子会社除く)	17,557 (13,936)	17,661 (13,769)	+103 (-166)
				負債・純資産合計 (金融子会社除く)	114,812 (57,492)	116,470 (57,998)	+1,657 (+506)

	2020年度	2021年度 (期初予想から変更なし)
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

ダイエー再編関連企業の2021年度第3四半期実績



(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	808	-0.3%	-12.7%	-29	+6	+18
SM	ダイエー	2,239	-3.4%	+7.8%	-2	-29	+17

セグメント変更に伴う組み替え後数値



【営業収益】

(百万円)

	2020年度				2021年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
GMS	799,985	870,053	823,167	867,211	807,037	828,715	799,552
SM	649,882	645,420	615,697	636,878	625,706	646,646	616,235
DS	104,328	100,188	94,807	97,994	97,640	98,459	95,026
ヘルス&ウエルネス	234,373	246,684	234,968	240,569	250,144	260,648	249,364
総合金融	110,104	120,384	130,773	126,309	123,280	116,233	110,702
ディベロッパー	63,370	84,964	88,420	90,262	88,537	90,194	91,702
サービス・専門店	133,130	170,939	170,149	167,411	170,340	175,632	165,478
国際	118,962	99,454	97,879	98,116	110,169	97,629	94,682
その他事業	13,612	14,043	13,558	13,818	13,265	14,092	13,042
調整額	-151,471	-157,880	-147,416	-127,203	-132,908	-136,546	-130,139
連結合計	2,076,278	2,194,253	2,122,006	2,211,371	2,153,215	2,191,703	2,105,647

【組み替え内容】

- ・2021年度より、SM事業をSM事業とDS事業に分割。前年度実績も分割。
- ・2021年度3Qより、SM事業のイオン東北をGMS事業に移管。前年度実績、2021年上期実績をGMS事業に組み換え
- ・今回から、2020年度1Q、2Qのマックスバリュ九州（当時SM事業）の業績をGMS事業に組み換え（2020年3Q以降は合併したGMS事業のイオン九州に含まれる）
- ・2021年度より、サービス・専門店事業のアビリティーズジャスコをその他事業に移管。前年実績もその他事業に組み替え

セグメント変更に伴う組み替え後数値



【営業利益】

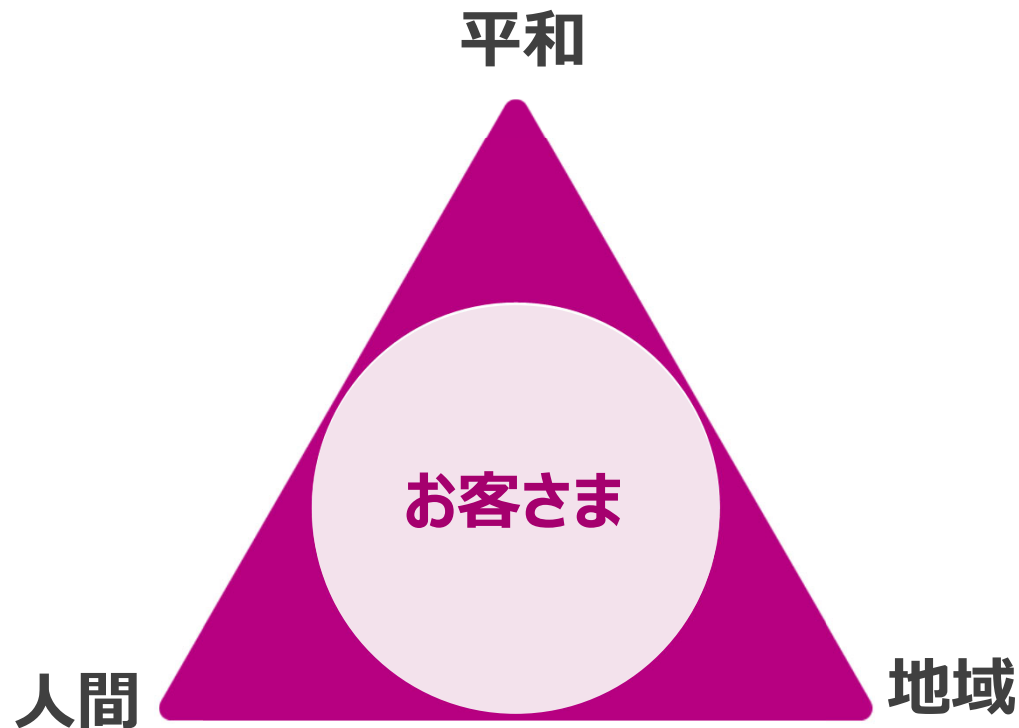
(百万円)

	2020年度				2021年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
GMS	-31,939	-405	-7,206	28,436	-7,316	-8,951	-12,891
SM	15,529	10,521	3,991	11,608	5,277	8,899	2,264
DS	1,637	1,263	36	1,557	461	760	85
ヘルス&ウェルネス	9,953	15,601	6,190	9,787	7,030	15,164	6,765
総合金融	-666	9,367	17,426	16,520	22,040	13,058	11,421
ディベロッパー	2,883	10,048	11,066	11,740	10,817	8,956	8,618
サービス・専門店	-11,908	-2,841	23	-2,953	-1,113	-245	-2,751
国際	1,433	719	1,068	2,846	2,151	586	-2,016
その他事業	146	991	470	742	576	1,386	-382
調整額	377	1,188	1,141	2,188	-741	-1,032	367
連結合計	-12,552	46,455	34,208	82,474	39,183	38,582	11,480

【組み替え内容】

- ・2021年度より、SM事業をSM事業とDS事業に分割。前年度実績も分割。
- ・2021年度3Qより、SM事業のイオン東北をGMS事業に移管。前年度実績、2021年上期実績をGMS事業に組み換え
- ・今回から、2020年度1Q、2Qのマックスバリュ九州（当時SM事業）の業績をGMS事業に組み換え（2020年3Q以降は合併したGMS事業のイオン九州に含まれる）
- ・2021年度より、サービス・専門店事業のアビリティーズジャスコをその他事業に移管。前年実績もその他事業に組み替え

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。



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、地域の暮らしに根ざし、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。

- 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。