

2021年2月期(第43期)決算説明会

2021年4月9日

1.2020年度の業績

増収増益。売上高、営業利益、経常利益過去最高更新

2.重点施策の取り組み

- ①安全・安心の店舗運営
- ②経営統合のシナジー創出
- ③商品・販売に関する取り組み
- ④新規出店・活性化の取り組み
- ⑤インターネット販売事業
- ⑥地域連携、SDGsの取り組み

3.新中期経営計画（2021年度～2025年度）

4.2021年度の取り組み

5.2021年度の業績予想

1.2020年度 通期の業績

2020年度 通期の業績



- ・経営統合に加え、新しい生活様式への対応に注力し増収増益
- ・売上高、営業利益、経常利益は過去最高更新

単位：百万円

実績

前期差

公表差

売上高

319,900

+133,978

前期比172.1%

▲99

公表対比100.0% (99.97%)

営業収益

338,457

+133,945

前期比165.5%

-

営業利益

9,365

+1,259

前期比 115.5%

+865

公表対比110.2%

経常利益

9,297

+1,262

前期比 115.7%

+797

公表対比109.4%

当期純利益

5,852

+1,978

前期比 151.1%

+552

公表対比110.4%

2020年度 通期の業績【業態別売上高前期比】



- ・GMS：上期の専門店の休業などによる客数減が影響も、防疫体制を構築し徐々に回復
- ・SM/DS：内食関連商品のニーズ増に応える売場づくりで伸長。買い回りのしやすさで支持

単位：百万円/%

売上高

構成比

前期比
(既存売上高前期比)

GMS事業

175,018

54.7

97.4
(97.4)

SM事業

97,329

30.4

105.6
(102.9)

DS事業

40,788

12.7

107.0
(102.1)

- ※ 「GMS事業」…総合スーパー（SuC含む）、「SM事業」…スーパーマーケット事業、「DS事業」…ディスカウント事業
- ※ 前期比については、旧マックスバリュ北海道株式会社を含む2019年度売上実績との比較
- ※ 既存売上高前期比については、2020年度開店店舗及び、旧マックスバリュ北海道株式会社の2019年度閉店店舗を除く

2020年度 通期の業績【ライン別売上高前期比】



- ・衣料は上期社会行事の中止などが影響したが、下期は回復
- ・内食、巣ごもり需要の高まりにより食品は伸長

※カッコ内は既存売上高前期比。旧マックスバリュ北海道株式会社の店舗実績含む
2020年度開店店舗及び、旧マックスバリュ北海道株式会社の2019年度閉店店舗を除く

単位：%

	上期 (3月-8月)	下期 (9月-2月)	年間
衣料	75.3 (75.6)	87.5 (85.9)	81.5 (80.8)
食品	219.4 (103.0)	215.1 (102.1)	217.2 (102.5)
住居余暇	115.0 (100.2)	113.1 (98.3)	114.0 (99.2)
企業計	171.9 (99.6)	172.2 (99.9)	172.1 (99.7)

食品は**10**期
連続増収

2020年度 通期の業績【売上総利益、営業収入、営業総利益】



- 上期は一部店舗の専門店休業が響くも売上総利益、営業収入ともに下期に回復
- 売上構成比が高い食品が堅調で安定的に利益確保

※カッコ内は前期比 (%)

単位：百万円	上期 (3月-8月)	下期 (9月-2月)	年間
売上総利益	39,397 (156.4)	41,860 (159.0)	81,257 (157.7)
営業収入 (テナント収入など)	8,915 (96.1)	9,641 (103.5)	18,557 (99.8)
営業総利益	48,312 (140.2)	51,501 (144.5)	99,814 (142.3)

2020年度 通期の業績【販管費】



- ・コロナ下の影響を踏まえた店舗活性化の再考やオンライン会議の浸透により下振れ
- ・電気代の削減、共通部門の合理化など統合シナジーで2億円削減

単位：百万円/%	実績	前期比	売比	売比前期差
人件費	41,584	159.7	13.0	▲1.0
販促費	11,757	136.8	3.7	▲0.9
設備費	30,024	134.5	9.4	▲2.6
一般費	7,082	139.8	2.2	▲0.5
販管費合計	90,448	145.9	28.3	▲5.1

2020年度 通期の業績【財務状況】



・経営統合により資産が増加

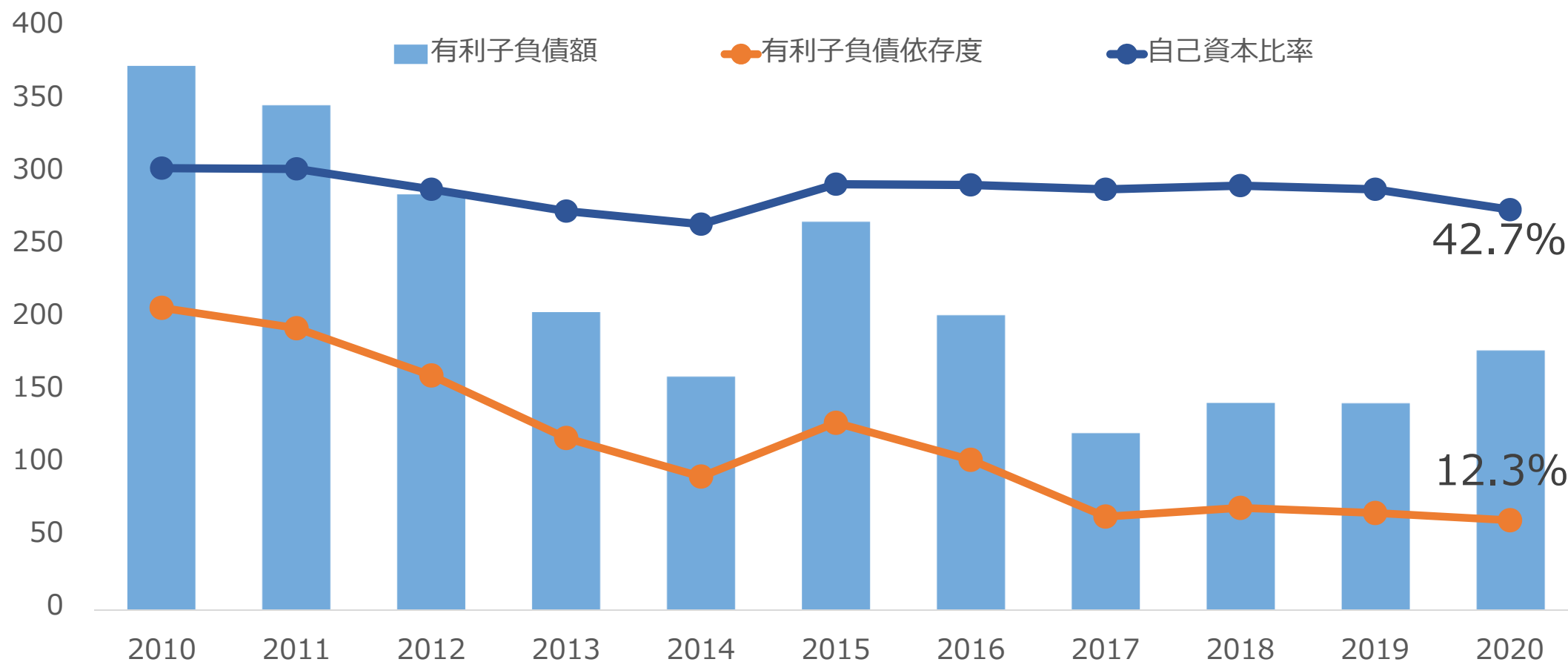
単位：百万円/%		2021年2月期末			2020年2月期末	
			構成比	増減	実績	構成比
	流動資産	35,033	24.3	+10,111	24,921	23.3
	固定資産	109,231	75.7	+27,210	82,020	76.7
資産合計		144,264	100.0	+37,322	106,942	100.0
	流動負債	66,099	45.8	+21,798	44,301	41.4
	固定負債	16,291	11.3	+1,322	14,969	14.0
負債合計		82,391	57.1	+23,120	59,270	55.4
純資産合計		61,873	42.9	+14,202	47,671	44.6
負債・純資産合計		144,264	100.0	+37,322	106,942	100.0

2020年度 通期の業績【財務状況】



- ・自己資本比率は減少も高い水準を維持（42.7%）
- ・有利子負債依存度横ばい。潤沢な資金を新規出店や活性化投資に投下

単位：億円



2.重点施策の取り組み

重点施策 ①安全・安心の店舗運営

・お客さまや従業員の安全・安心を第一に考え、「北海道スタイル」に加え「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づいた取り組みを実施

安全・安心を担保する防疫体制



安定的な商品供給 新しい生活様式に合わせた商品展開



取り組みの周知

イオン北海道の安心宣言

1. 従業員はマスクを着用しています。
2. 従業員の体調管理を毎日行っています。
3. 店内に消毒液を設置しています。
4. 店内のドアを開放し定期的に換気をしています。
5. 手の触れる箇所は定期的に消毒・清掃をしています。
6. 間仕切りなど飛沫防止対策を実施しています。
7. 店内のソファやいすは間隔をあけています。
8. 咳エチケットや手洗いを積極的に呼びかけます。
9. イオン・WAONカードでキャッシュレスを推進します。
10. ホームページで当社の取り組みをお知らせします。

「北海道スタイル」安心宣言

私たち事業者は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、「7つの習慣化」に取り組みます！

1. スタッフのマスク着用や小まめな手洗いに取り組みます。
2. スタッフの健康管理を徹底します。
3. 施設内の定期的な換気を行います。
4. 設備、器具などの定期的な消毒・洗浄を行います。
5. 人と人との接触機会を減らすことに取り組みます。
 - ・ 一定の距離（2m程度）を確保するソーシャルディスタンス。
 - ・ 間仕切りなどの活用。
 - ・ 人数制限や空席の確保。
 - ・ 隔差出勤、テレワーク など
6. お客様にも咳エチケットや手洗いを呼びかけます。
7. 店内掲示やホームページなどを活用し、お店の取組をお客様に積極的にお知らせします。
(感染症対策の可視化（見える化）)

重点施策 ②経営統合のシナジーの創出



統合シナジー 約 8 億円

- ・ 物流の配送代行手数料の見直し
- ・ 衣料品、暮らしの品のSM店舗へのラインロビングによる商品力の向上など
- ・ ネットの拡大（タッチポイント増 SM/DS店舗受取）



ラインロビング



店舗受取

統合コスト 約 9 億円



新人事制度移行、システム統合、本社増築など

今後は活性化による収益性改善、プロセスセンター稼働による商品開発、業務効率の改善により更なる統合シナジーを目指す

重点施策 ③商品・販売に関する取り組み



・食のSPA化の推進のため、「食品商品開発部」による商品・産地開発を実施

商品開発

ひとくち 紅鮭餃子 醤油漬け
3つのオススメポイント
 ① 一番美味しい時期の卵を使用しています
 ② 餃子をカットした後に漬け込みすることで味が浸透しています
 ③ 温かいご飯・おにぎりに最適なサイズに仕上げています

ほしいも 食べくらべ
3つのオススメポイント
 ① 北海道厚岸郡産のさつまいもを原料として使用しています
 ② 2種食べくらべ「紅はるか」はしっかりとし歯感が高い。「黄金千貫」はホクホクとした食感でやさしい甘さ
 ③ 生産から加工まで一貫製造。原料は、低温熱乾燥。畜舎+契約農園により供給。2小牧にある加工場で、丁寧に手作業で加工。

北海道産 真ほっけ 焼きほぐし
3つのオススメポイント
 ① 北海道の真ほっけをじっくり焼いた逸品！
 ② 北海道産昆布のエキスパウダーで味付け！だからまるやかな味わい！
 ③ ほっけの皮もペースト状にして入れ、風味豊かに仕上げました！

暖龍監修 エビチリ あんかけ焼きそば
3つのオススメポイント
 ① 本格的な中華を目指し本家暖龍に近づけたチリソースを開発！
 ② 甘味を加え豆板醤と4種の香味野菜で味を引き締めています。
 ③ 玉子をチリソースに入れることでまるやかな味に。誰もが楽しめるよう調整しました。

産地開発

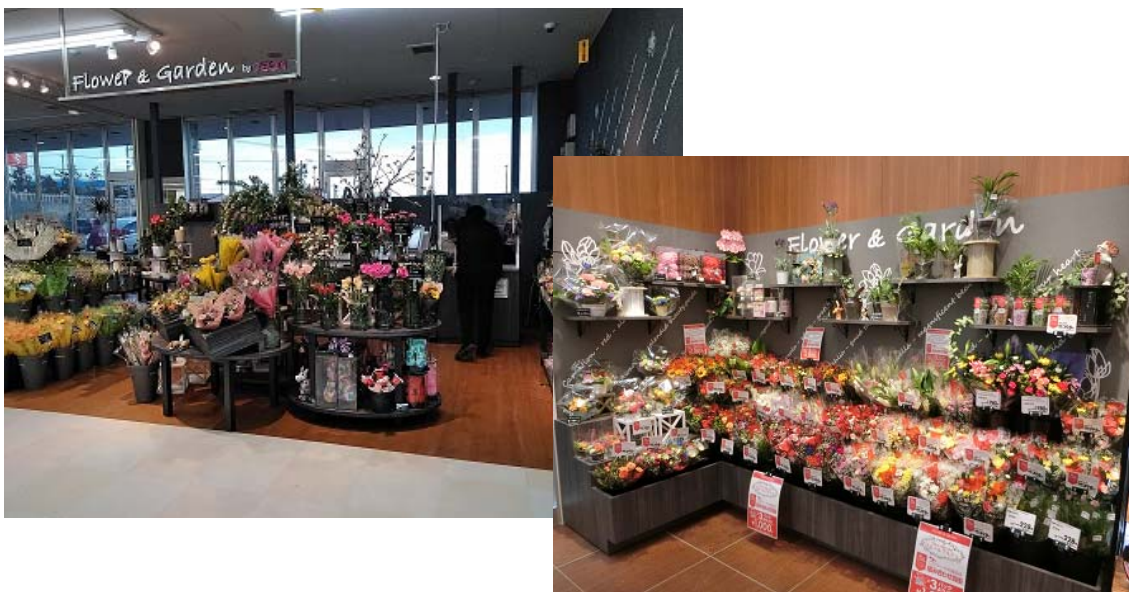


年間で約**760品目**開発し、約**40億円**の嵩上げ効果

重点施策 ③商品・販売に関する取り組み

- ・花やH & B C、インナーなど、GMSが得意とする商品群をSM店舗に導入
- ・SMで実施していたテレビ販促を活用したメニュー提案「楽はやっ！クッキング」をGMS店舗に導入

Flower & Garden



SM**30**店舗へ導入
導入店舗売上高前期比：**122.8%**

楽はやっ！クッキング



GMS**40**店舗へ導入

重点施策 ④新規出店・活性化の取り組み



・新規出店5店舗、大型活性化5店舗を実施し、店舗価値の向上を図る

新規出店

MV日新店（苫小牧）
市内6店舗目



Bアモール店（旭川市）
市内3店舗目



その他、まいばすけっと3店舗（札幌市）出店

店舗活性化



大型活性化はGMS 1店舗、SM 2店舗、
DS 2店舗実施。軒並み前年超

重点施策 ⑤インターネット販売事業

・スピードをもって対応し、利便性を高めた結果、インターネット販売事業全体で前期比**145.8%**と伸長

ネットスーパー



システムの機能、作業場導線改善などで受注件数拡大（約**1.3倍**）

前期比**132.3%**

インターネットショップ「eショップ」



「イオンのおもちゃ」や「福袋」といったWEB専用サイト**6企画**を立ち上げ

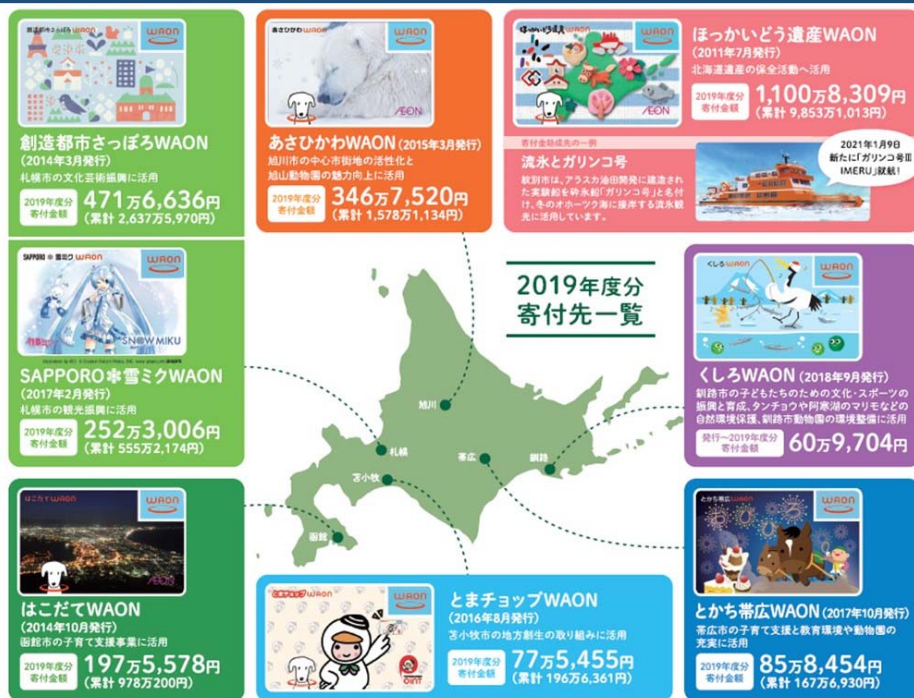
前期比**265.6%**

重点施策 ⑥地域連携、SDG s の取り組み



・事業活動を通して持続可能な社会への実現と企業の成長を目指しています

ご当地WAON



プラスチック削減



マイバッグ持参
呼びかけ



2020年度の寄付総額**3,778万1,307円**
 これまでの累計寄付総額**1億9,805万4,795円**
 地域経済の活性化や環境保全などに活用

レジ袋有料義務化前の4月に無料配布終了
 辞退率は約**86%**と高水準で推移

3.新中期経営計画

2020年度よりスタート予定の 新中期3カ年計画（2020-2022）

- ☑ 2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大の大きな影響
- ☑ 今後も想定される大きな環境変化への迅速な対応

1年後倒しの上、5カ年計画としてリプラン・リスタート

新中期5カ年計画（2021-2025）

新生イオン北海道誕生で新たに定めた経営ビジョンより、
2025年のありたい姿を設定、新中期経営計画を策定。

経営ビジョン

“北海道のヘルス&ウェルネスを支える企業”

- お客さまの「健康」で「楽しい」、豊かな毎日をお手伝いします
- 新たな地域共生のカタチをつくります
- 従業員が最大の資産です
- 透明で持続性と安定性のある経営を実践します



2025年のありたい姿（簡易版）

2025年のありたい姿

「食」を基軸に、便利で楽しく、
健康な毎日の暮らしをお手伝いする、
北海道のヘルス&ウェルネスを支える企業

イオン北海道独自の
魅力的な“商品”

安全・安心、
便利で楽しい“店”

成長を支える強固な事業基盤

2025年、食品でも北海道でシェアナンバーワンを目指します。

数値計画		2020年度実績	2025年度計画
	直 営 売 上 高	3,199億円	3,800億円
	(内) 食品売上高	2,504億円	3,000億円
	営 業 利 益	93億円	157億円
	R O E	10.7%	10%以上

投資計画		5カ年累計
	店 舗 投 資	590億円
	インフラ投資	135億円
	投 資 計	725億円

ありたい姿と数値計画の実現に向け、4つの方針に沿って施策をすすめます。

商品と店舗の 付加価値向上

地域一番の商品力、地域一番の便利な店を実現します。

【食品の強化】生鮮の強化・商品開発の強化

【衣料・住居余暇商品の強化】専門化カテゴリーの強化・ヘルス&ウェルネス分野の強化

【新規出店】食品業態の出店・新業態の出店・スクラップ&ビルド

【既存店の強化】売場構成の見直し・店舗活性化・店舗機能の進化・オペレーションの改革

【インフラの強化】基幹システム強化・物流センターとプロセスセンターの新設・店舗デジタルの導入加速

【Eコマースの拡大】品揃えの拡大・店舗受取サービスの強化・ネットスーパーの定期宅配導入

【人材育成】業務変化に合わせた多様な人材の育成と採用の強化

顧客化の推進

データ活用により、一人ひとりのお客さまに最適な商品とサービスを提供し、固い絆を結びます。

【会員基盤の強化】キャッシュレス（WAON等）会員・スマホアプリ会員・Eコマース会員

【顧客体験・顧客満足の向上】データ分析による最適な商品・サービスの提案・提供

地域との連携

地域とともに地域課題の解決に取り組み、地域とともに成長します。

【地域になくてはならない店づくり】地域ニーズ合わせた売場構成・様々な暮らしの機能の集約

【環境・社会貢献活動の拡大】SDGs推進・包括連携協定に基づく地域活性化活動

【防疫・防災の徹底】防疫プロトコルに基づく防疫体制の強化・事業継続計画の更新

収益構造 の改革

収益構造改革に取り組み、強固な経営基盤をつくります。

【収益力の改善】総合スーパーの売場構成と面積の適正化

【コストの適正化】人件費・設備費の上昇抑制とコントロール

【主要取り組み】食品の強化

生鮮の強化・商品開発の強化を図ります。

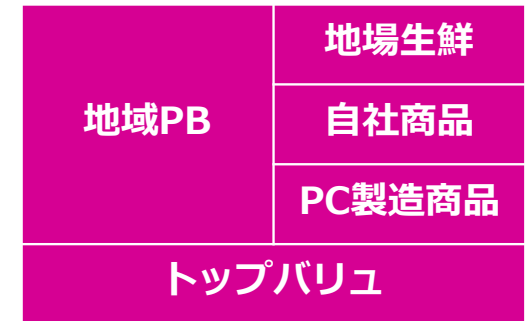
自社開発の畜産とデリカ商品の自社プロセスセンターでの製造を開始します。

生鮮の強化

部門	取り組み
農産	地場限定商品の導入（特産物・生産者）
	新規生産者・新規品目の導入
	もぎたて・今朝採れ
水産	エリア商品の発掘・開発（道産デー基軸）
	エリアバイヤーによる産地買付け・全道配送
	エリア仕入拡大による物流コスト削減
畜産	主要畜種の産地集約・品質安定化と生産コスト低減
	地域ブランド肉の強化、エリア販売強化
	部門横断での産地開発・生産農場選定と品質安定化

商品開発の強化

- 食品商品開発部門の強化（2020年3月～）
・ 農産・水産・畜産・デリカ・デイリーの5グループ
- イオン石狩PC※稼働（2021年8月～） ※PC：プロセスセンター
“イオン石狩PC” “食品PBの定義”



- ・ 畜産・デリカ商品の製造と供給
- ・ 供給体制と規模に合わせ、店舗機能を順次変更
- ・ 店舗の人手不足の対策と店舗コストの削減を両立
- ・ 新低温物流センター併設による物流コスト削減と合わせコスト構造を改革

【主要取り組み】新規出店とEコマースの強化

新規出店69店舗を計画。合わせてEコマースの最大強化を図ります。

新規出店計画

- ・新規出店：食品業態を中心に69店舗
- ・新業態：札幌圏で出店可能な中小型モデルを開発
- ・スクラップ&ビルド：GMSは大型案件実施

業態	5カ年累計	
	S&B	新規出店
SM	4	7
DS		2
新業態		10
まいばすけっと		50
GMS	2	
合計	6	69

Eコマースの強化

- ・強い商品：自社商品の開発・カテゴリー拡大
- ・地産全消：北海道ブランドの全国への拡販
- ・リアル店舗との連携：店舗受取の拡大

	主要取り組み
事業基盤	POS/在庫管理/商品情報機能向上、全社会員基盤/CRMとの完全連携
ネットスーパー	専用商品の拡大、定期宅配、オペレーション見直しによる作業効率改善、センターの省力省人化
eショップ	常設サイトの品揃え/限定商品拡大、出荷配送体制の再整備、全国拡販
ラストワンマイル	店舗受取（自社/他社/ロッカー）、配送の自社化

【主要取り組み】オペレーションの改革

店舗オペレーションを見直し、デジタルをはじめさまざまな技術の導入で、店舗の働き方を変え、生産性を高めます。

“セルフレジ”



“電子棚札”



“プロセスセンター”

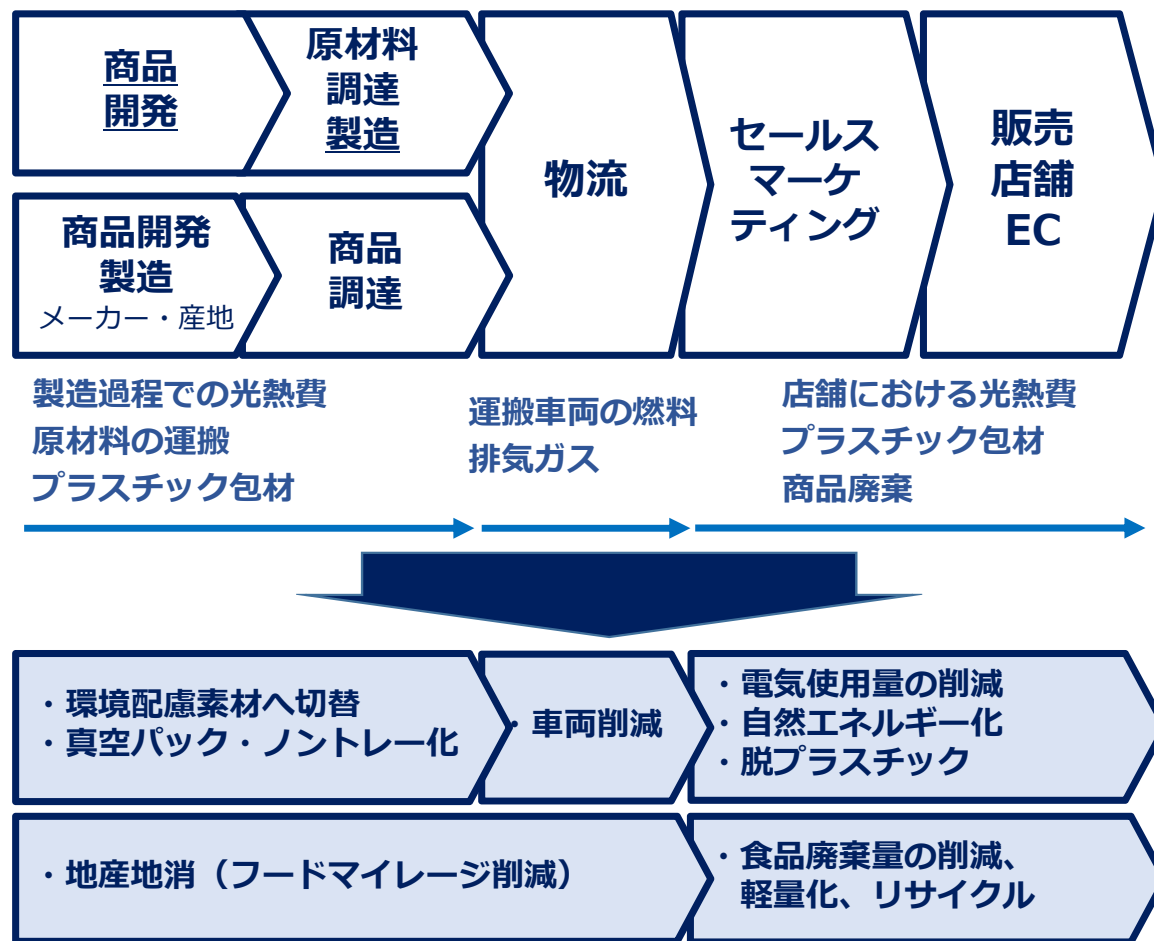


区分	内容	人時	方法
人が付加価値を生む業務	<ul style="list-style-type: none"> 接客・販売 売場づくり マーケティング... 	あげる	<ul style="list-style-type: none"> 教育の強化・人時配置の見直し 顧客接点の拡大（アプリほか）
重要だが効率化するべき業務	<ul style="list-style-type: none"> レジ・商品化 品出し・商品管理 POP/... 	さげる	<ul style="list-style-type: none"> レジのセルフ化・デジタルサイネージの導入 デジタルソリューション（電子棚札・日付管理...） 作業手順の見直し・統一 商品のアウトパック化 個人格差の是正・教育の徹底
本来不要な業務	<ul style="list-style-type: none"> 再指示・手戻り... 	なくす	<ul style="list-style-type: none"> 明確な手順・指示による撲滅

【主要取り組み】SDGsの推進

脱炭素の指標を設定し、全社で取り組みをすすめます。

“当社のバリューチェーンと脱炭素の取り組み”



“取り組み主要3指標の目標”

取り組み指標	基準年度	2025年 中間目標	長期目標
電気使用量抑制によるCO2削減	2010年度	25%削減	2030年 35%削減 2050年 ゼロ
プラスチック削減	2018年度	35%削減	2030年 50%削減
食品廃棄物削減	2015年度	19.0kg /百万円	2025年 19.0kg /百万円

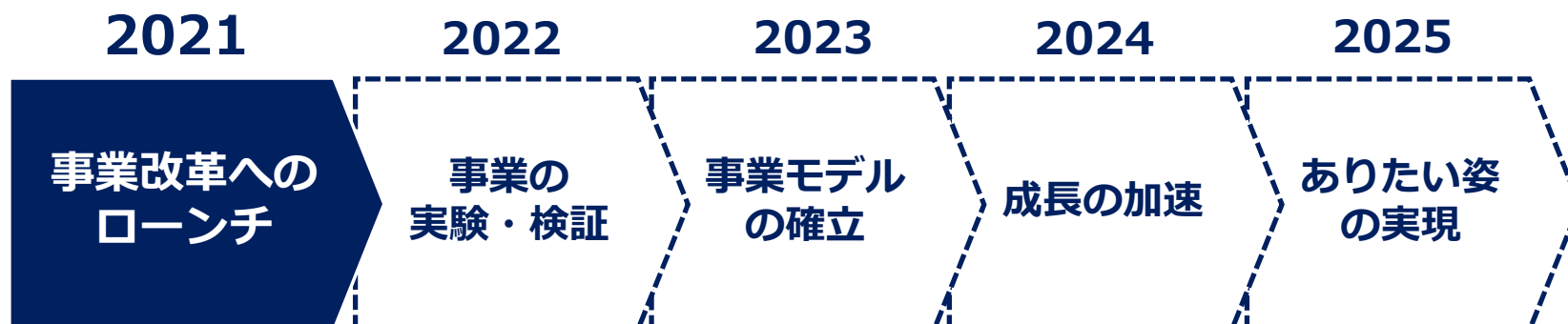
4.2021年度の取り組み

中期5カ年計画における“事業改革へのローンチ”の年度と位置付け、
5つの重点取り組みをすすめます。

重点取り組み

- ・ デジタル活用の加速
- ・ 商品開発による商品力の強化
- ・ 既存店活性化の確実な実行
- ・ 店舗オペレーションとバックオフィスの改革
- ・ 全社ですすめるSDGs

中期における 位置付け



成長を支える事業基盤づくりとして、
新物流センターを中心に大型のインフラ投資を計画。

投資計画	投資額	営業利益への影響
店舗投資	57億円	▲20.9億円
インフラ投資	109億円	
投資計	166億円	

5.2021年度の業績予想

2021年度の業績予想



単位：百万円	2020年度 実績（売比）	2021年度計画		
		公表値	売比（%）	増減率（%）
売上高	319,900	325,000	100.0	+1.6
営業利益	9,365	8,800	2.7	▲6.0
経常利益	9,297	8,500	2.6	▲8.6
当期純利益	5,852	4,500	1.4	▲23.1
配当/配当性向	12円/28.5%			12円/37.1%

日々のいのちと暮らしを、「夢のある未来」へ。

AEON



木を植えています

私たちはイオンです