

イオン北海道株式会社 機関投資家さま アナリストさま向け 会社説明会

説明内容

Agenda

1 企業概要 北海道のポテンシャル

2 中期経営計画進捗

3 2025年度の取り組み

4 サステナブル経営の実現

5 資本コストや株価を意識した
経営の実現、配当方針

1 企業概要 北海道のポテンシャル

イオン北海道の歩み ～北海道に根ざした“地元密着経営”～



- 1978年 (株)北海道ニチイ設立
- 1992年 (株)ホクホー吸収合併
- 1996年 (株)マイカル北海道に社名変更
- 2002年 (株)ポスフルに社名変更
- 2007年 イオン(株)のジャスコ11店舗承継
「イオン北海道(株)」に社名変更
- 2011年 店舗名を全て「イオン」に統一
- 2015年 (株)ダイエー9店舗承継
- 2020年 マックスバリュ北海道(株)と経営統合
- 2024年 (株)西友9店舗承継

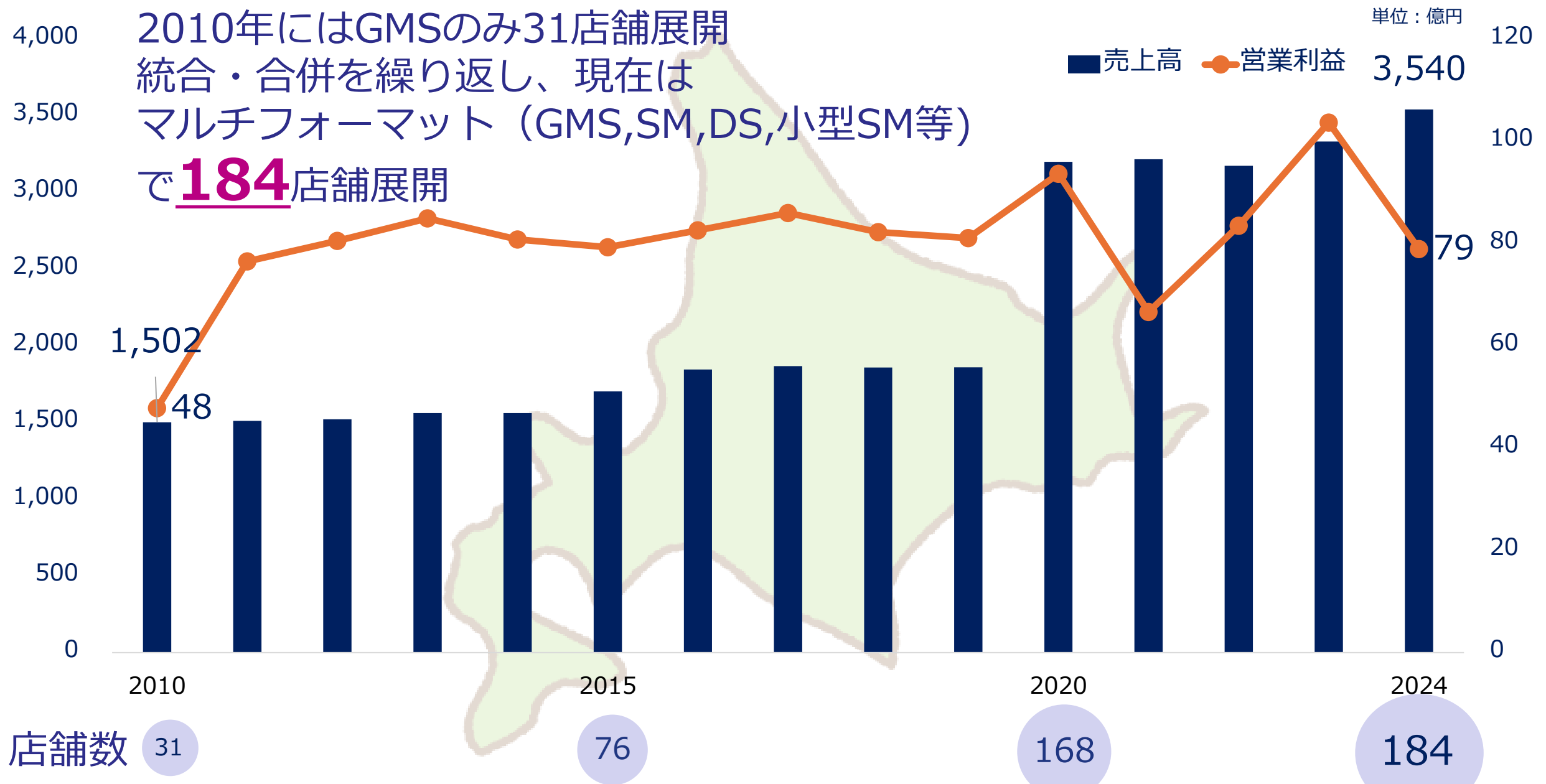


○「北海道生まれ・北海道育ち」の企業

- ・ 地元で育った従業員が大半を占め、
「地元を知る人が、地元のために」
サービスを提供



イオン北海道の歩み ～売上高と営業利益の推移～



店舗展開【広大な北海道で東西南北網羅】

● …店舗所在箇所



- ・多様な業態で全道各地に
184店舗展開
道内認知度◎
- ・千葉から大阪まで約550キロ
→イオン根室店から
マックスバリュ八雲店までの距離

イオン北海道のネットスーパー

楽宅便



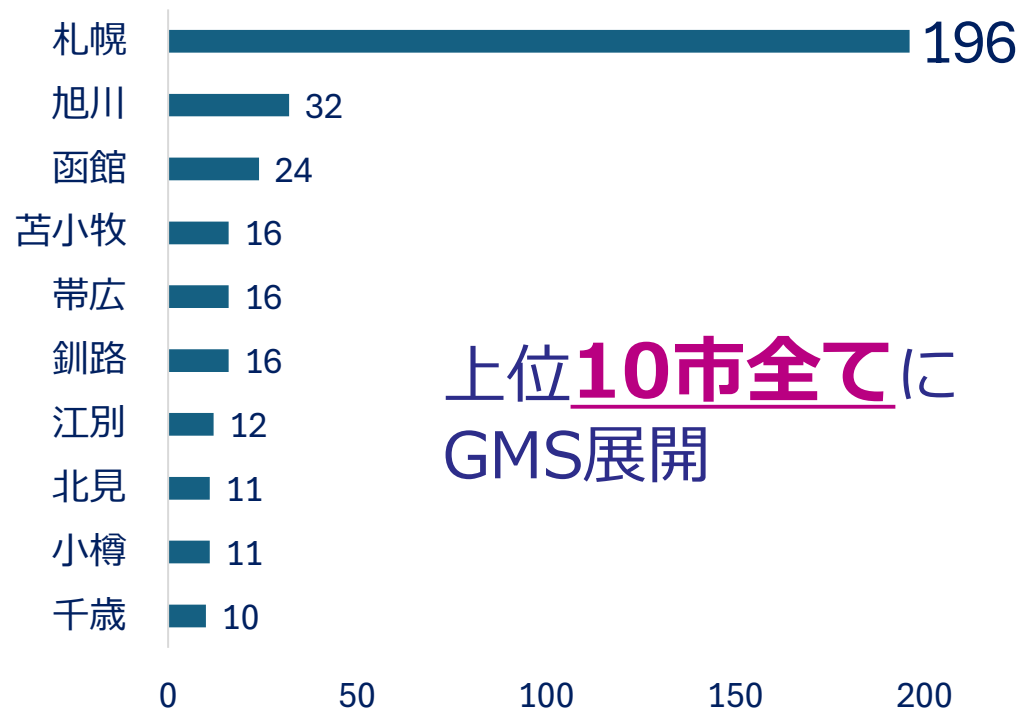
離島を除く全道を網羅
全世帯にお届け可能

店舗展開【札幌への人口一極集中】

- ・札幌市への人口の一極集中が顕著で、今後も進むと想定
- ・当社は6割弱の店舗が札幌市に集中
さらに札幌市内の優良立地にある西友9店舗を承継し札幌市内のシェアを拡大

北海道内 人口上位10市

単位：万人



上位10市全てに
GMS展開

出典：e-Stat 住民基本台帳に基づく人口、
人口動態及び世帯数調査

道内人口の4割弱は札幌に集中

札幌市内の店舗網 (○は西友承継店舗)



まいばすけっと店舗の
出店エリアは
緑網掛けで表示

当社の6割、108店舗が札幌に集中

店舗展開【札幌市における店舗の役割】

- 札幌市は人口が多く、ライフスタイルが様々
マルチフォーマット展開で多様なニーズにお応えし、市内全域で顧客接点を最適化

GMS **19**店舗

衣・食・住の提供、
魅力的な専門店の誘致



SM **32**店舗

日々のニーズなど、
日常のお買物に即応



DS **11**店舗

価格重視層を取り込み、
競合に対抗するカギ



小型スーパー **45**店舗

「徒歩5分圏」の即日
消費を担う



※他、イオンバイク（自転車専門店）1店舗

店舗展開【札幌市以外の地域における店舗の役割】

- ・ 地方店舗は39都市76店舗展開。「ベストかつオンリーワン店舗」の存在
- ・ 衣食住をワンストップで提供しながら、暮らし、経済を担う「地域インフラ」

生活インフラ



衣食住の商品を豊富に品揃え



フードコート



市専用の掲示板



子どもの遊び場

暮らしに欠かせないサービスもご提供

地域経済のエンジン

- ・ 雇用の創出
 - ▶ 従業員数（直営のみ）は約2万人
 - ▶ 北海道民の**250**人に1人は当社従業員
地方都市にも安定雇用を提供

- ・ 地元産品の取り扱い
 - ▶ 「イオン道産デー」継続実施
 - ▶ 「道産目利き」バイヤー多数

→道外流出需要を食い止め、
「域内循環率」の底上げ効果創出

道内における実店舗展開の強み【産学官の連携】



- ・店舗所在の市町村との地域に根ざした取り組み推進
- ・実店舗の強み→地域との強固なつながり
- ・教育機関と包括連携協定を締結

店舗所在の全42自治体と 防災協定締結



北海道・札幌市主催
「厳冬期における避難所
運営・宿泊演習」参加
鈴木知事、秋元市長同席

投票所設置として活用



2024年 8カ所で実施
利用者約**6万人**
直近の選挙も8カ所で実施

酪農学園大学と包括連携協定



酪農学園大学で生産された
牛肉や豚肉、牛乳などを
取り扱ったフェアを実施

地域と緊密に連携している当社ならではの取り組み

ご当地WAONで地域応援



ご利用金額の一部を
自治体などに寄付
累計は約**3億5,000万円**に
のぼる

■ 活用の一例



北海道遺産への
改修工事への活用



さっぽろ雪まつりに活用

《北海道のご当地WAON》



「WAON累計寄付金額の推移」

道内における実店舗展開の強み【地域連携】

「モノを売る場所」から「人と地域をつなぐ拠点」へと進化



【岩見沢市】
ダンスパフォーマンス



【釧路市】
吹奏楽演奏



【札幌市】
書道パフォーマンス

地域の児童・生徒が輝ける場の提供
親、親戚、先生、友人が来店

「子どもの成長を見守る文化広場」へ

来店頻度、来店価値UP

→実店舗の魅力と売上向上



店舗にて企画づくりを行う
「北の暮らし見本市」



店舗活用について考える
ワークショップ

地域の人と人をつなぐ役割
店舗や店舗敷地を活用し、
地域住民の交流や活躍の場づくり
を推進

来店動機が「お買物」から「体験・つながり」へ
なくてはならない場所の確立→持続的な売上成長に寄与

北海道のポテンシャル【食】

- ・北海道の食糧自給率は200%超

農産物

ジャガイモ生産量：約80%（全国1位）
てんさい生産量：約100%（全国1位）

※カッコは収穫量

水産物

海岸線の長さ：約3,066 k m
（＝日本列島の南北の距離）
サケ漁獲量：約99%（全国1位）
ウニ漁獲量：約57%（全国1位）

酪農

乳用牛飼養頭数：約60%（全国1位）
生乳生産量：約57%（全国1位）
バター生産量：約87%（全国1位）

【出典】
北海道農政部
農林水産省「作物統計」（令和4年）
国土交通省 水管理・国土保全局 海岸統計
農林水産省「海面漁業生産統計調査」
（令和5年）
農林水産省「畜産統計」（令和4年）
農林水産省「牛乳乳製品統計調査」
（令和5年）



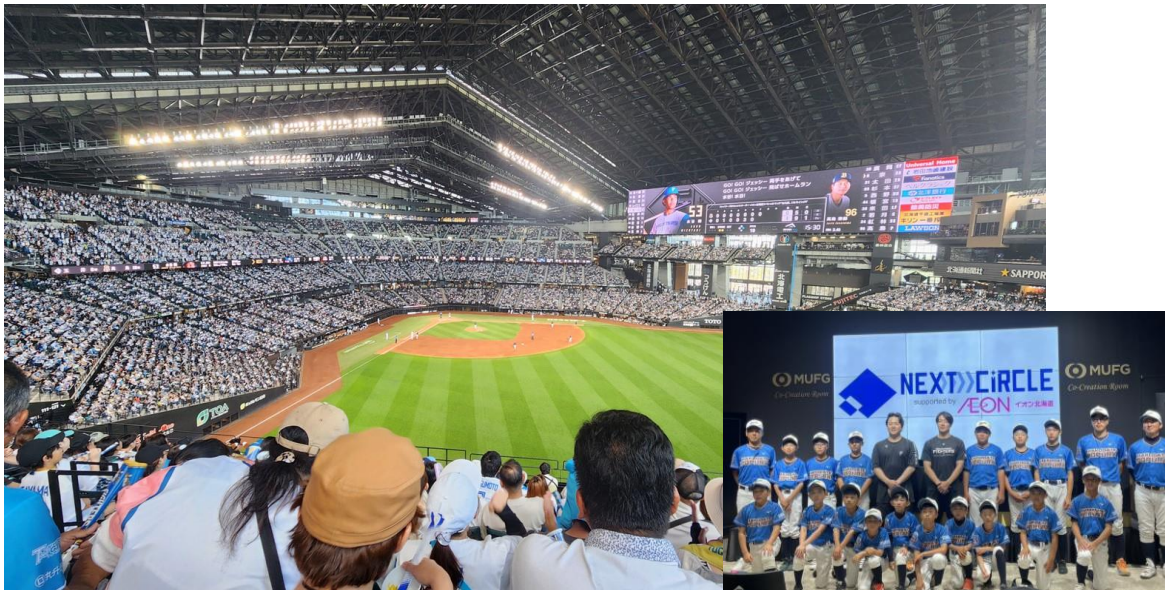
北海道は消費者の「地産地消」志向が強いエリア。知見を持った従業員が
地元生産者とのつながりを大切にし、心を込めて北海道産品をお届け



イオン ハートフル・ボランティア

北広島ボールパーク開業

- ・ 2023年3月開業
- ・ 球場だけでなく、商業施設やホテル、レストラン、子ども向けエリアを併設



当社はオフィシャルプレミアムスポンサー
・ ファイターズセール実施のほか、
ファイターズと協働で社会貢献活動実施
→地域共創

観光：16年連続魅力度1位

- ・ 観光客数：年間延べ5,000万人
コロナを経て回復



当社の店舗も売上伸長
マックスバリュ^{くっちゃん}倶知安店（ニセコ地区）
5年で売上**1.4**倍

2

中期経営計画進捗



当社のビジョン

“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

「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

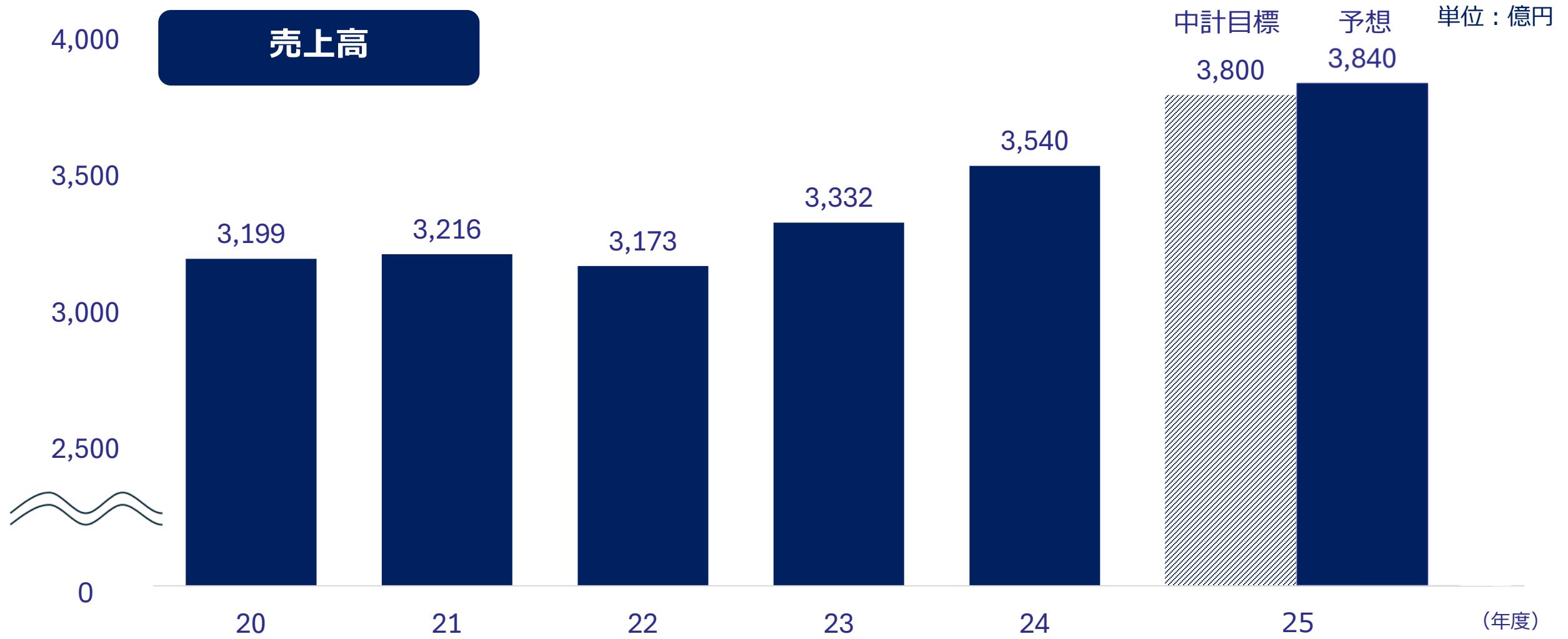
中期経営計画 当初数値計画 (2021年4月発表)

	2025年度計画
直営売上高	3,800億円
うち食品売上高	3,000億円
営業利益	157億円
ROE	10%以上

	2024年度 実績	2025年度 公表値	売比	増減率	2025年度 第1四半期 実績	増減率
売上高	3,540億円	3,820億円	-	+7.9%	918億円	+10.5%
営業利益	79億円	98億円	2.6%	+24.2%	9.7億円	▲37.0%
経常利益	80億円	95億円	2.5%	+18.5%	8.億円	▲47.7%
当期純利益	36億円	50億円	1.3%	+38.6%	7.4億円	▲32.2%

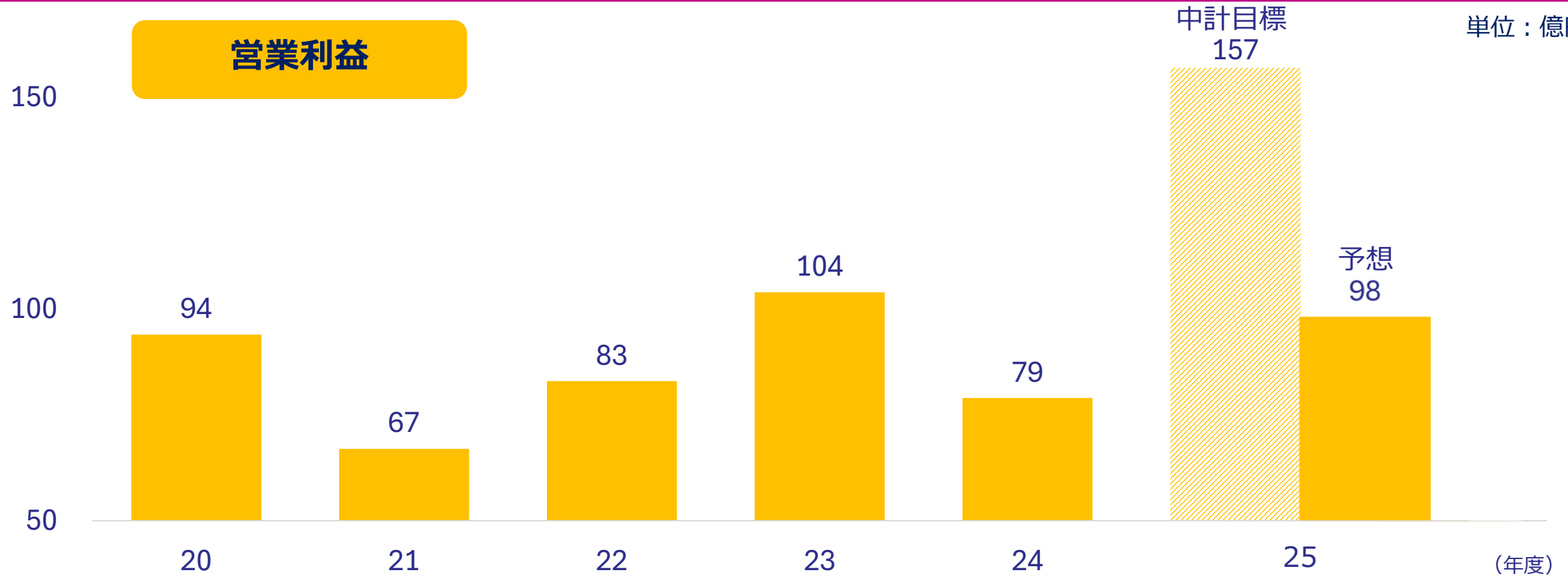
- 増収：物価高による節約志向の高まりを背景にDS業態伸長。西友承継効果
- 減益：利益率の高い衣料苦戦。競争環境激化による食品荒利率低下が要因
- コスト上昇による販管費増加は想定内

中期経営計画進捗【計画とのギャップ】



想定より新店の出店減も、(株)西友9店舗承継、既存店活性化の実施などで
 当初計画の3,800億円は達成見込み

中期経営計画進捗【計画とのギャップ】



営業利益は当初計画の達成困難

販管費：エネルギー、人件費コスト上昇。販管費率上昇。西友承継により上振れ

営業総利益：物価上昇による生活防衛意識高止まり。価格競争力確保による

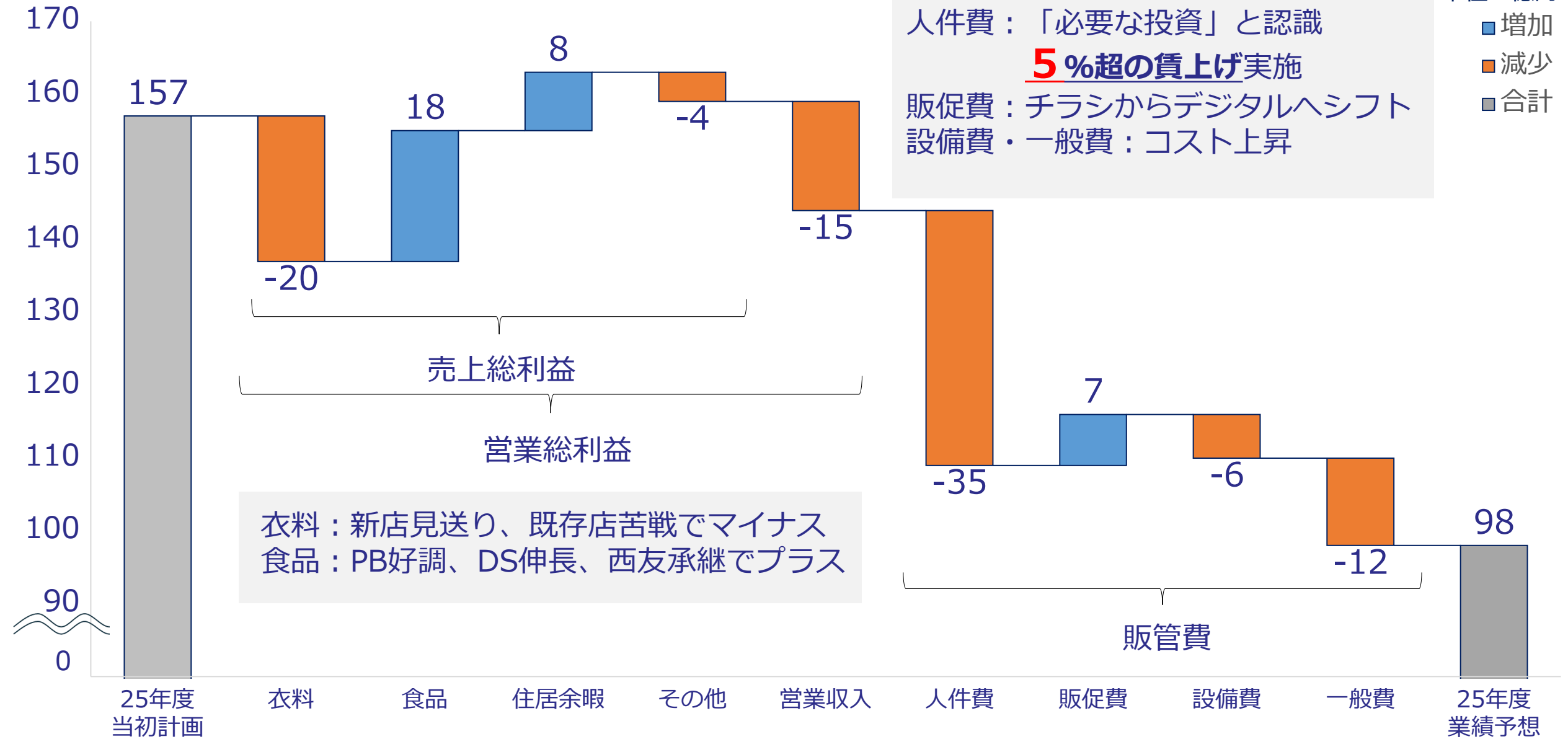
荒利高確保の難しさ

→2025年度は増益確保しつつ、次期中期の基盤づくりを進める

営業利益 当初計画との差異分析

単位：億円

■ 増加
■ 減少
■ 合計



※収益認識会計基準の影響を除く

3 2025年度の取り組み

2024年度はオープンを最優先。2025年度以降、順次リニューアルを実施

■ 2024年10月承継。12月までに全店オープン

■ 2025年度以降、再度リニューアル



3月・4月にはDS 2店舗をリニューアル

- ・ 2025年度はイオン札幌手稲駅前SCを含む3店舗を今後リニューアル予定。



全店再リニューアルへ

人口が集中する札幌市内の更なる成長に向け
優良な立地に展開している西友店舗を承継

2025年度の取り組み【店舗魅力の向上】

ディベロッパー本部を開設。店舗の魅力向上につながる取り組みを実施

■ 新規テナント誘致



- ・ 道内未出店・当社初出店
テナントなどを誘致し、
収益力強化と
館の魅力向上につなげる

■ 店舗を使ったイベントの実施



Dance Carnival

- ・ 学生によるダンス大会など
を実施し、大人から
子どもまで集う
コミュニティ拠点を構築

■ POP UP STOREの誘致



- ・ 人気キャラクターや
有名ブランドなど
話題性のあるPOP UP
STOREを誘致

2025年度の取り組み【コスト上昇への対応】

各種業務をデジタルにより効率化→第1四半期労働時間は前年同期比**97.4%**

■モバイルアシスタントの活用

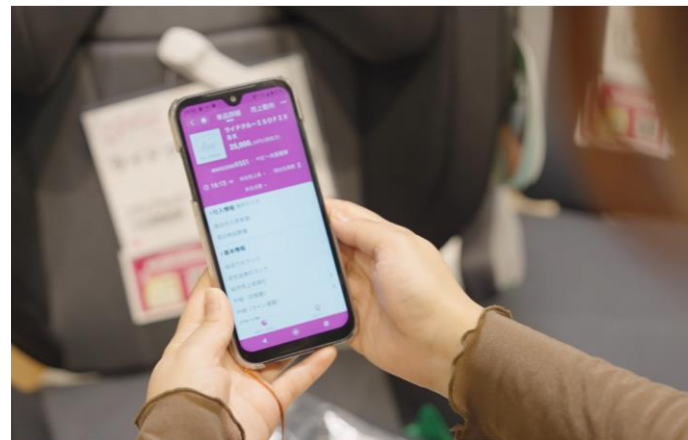
- ・ モバイル端末1つで業務を行える
- ・ 事務所への移動が不要



お客さま対応の充実化につながる



全て
1つに



■セルフレジ

レジの効率化

■電子棚札

P O P 取付作業の負担軽減

■C Iボード

ペーパーレス化

共有情報を一目で確認できる

2025年度の取り組み【営業総利益確保の取り組み】

売上拡大：こだわり商品の開発・品揃えによる差別化

○ユニット単位の付加価値商品の開発



厳選原料を使用し品質にこだわり
ブランド化し差別化

○近郊野菜の品揃え強化（まごころ農家）



鮮度にこだわり
最旬期には「今朝採れ」野菜も品揃え

○開発商品



デリカ「本気」シリーズ 味、食感などにこだわり
ザンギ（唐揚げ）、肉じゃが大きな反響

2025年度の取り組み【営業総利益確保の取り組み】

売上拡大：買い場減少への対応 行事関連商品のPR強化 «マスコミ発表»

ランドセル

セレブレイトスーツ

ゆかた



○ギフト関連

- ・お歳暮/お中元
- ・お返し/御礼ギフト
- ・道産旬ギフト
(メロン/アスパラ/土物)

○団らん需要

- ・ハレ型商品
(お盆/年末年始)
- ・初売り

など

2023年度から開始。今期はテレビCM、リリース、記者発表を連動させ、効果最大化を図る。今後GMS市場の集約化による収益機会を獲得していく

2025年度の取り組み【営業総利益確保の取り組み】

荒利確保：プライベートブランド拡販・衣料、住居余暇改革推進

○トップバリュ拡販



2025年度
第1四半期
ベストプライス
既存店前年同期比
115.5%

○衣料、住居余暇改革推進

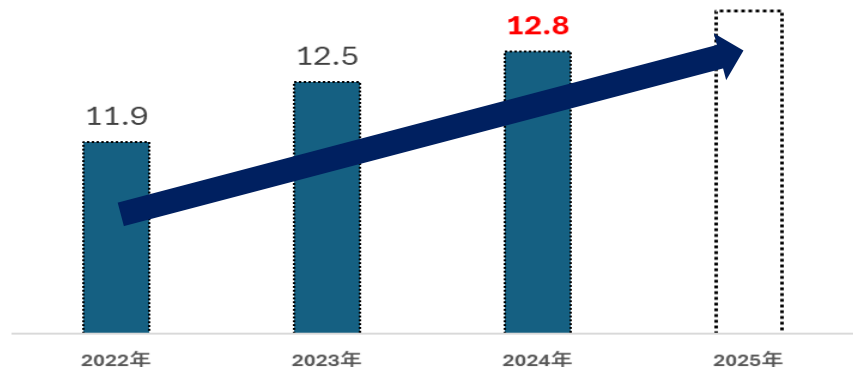


衣料品

- ・シーン別、
世代別の売場を構築
- ・気候変動に応じた
新52週MDを推進

PB比率は年々上昇中

単位：％



住居余暇

- ・化粧品売場の拡大
- ・HOME COORDY
中心の売場構築

iAEON：利用拡大に向け利便性を向上



○新たな顧客へのリーチ

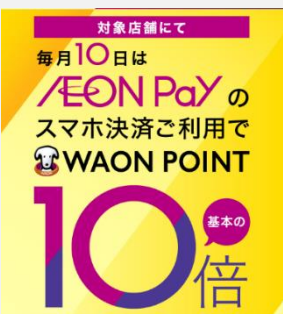
- ・折込チラシは新聞購読者層に限定
- ・アプリは左右されずに情報発信

○行動データの連動

- ・趣味趣向、来店頻度などに応じた個人属性ごとへの情報発信 (one to oneマーケティング)

○使いやすさ・サービス向上

- ・AEON PayとWAON統合、加盟店拡大
- ・ID統合 (7月～)
- ・新セールス開始 (7月～)



「実店舗体験 × デジタル利便」を
シームレスに提供

ネットスーパー：全市町村への配送を目指し、拠点拡大

他社撤退に伴うネットスーパー難民の受け皿
新規拠点の開設及び業務効率化により、

第1四半期（3-5月）**140%**超



第1四半期の取り組み

○店舗数増

- ・西友承継店舗で4拠点開設
- ・札幌近郊に2拠点開設

○効率化

- ・ピッキング方法の改善
- ・専用コールセンター導入
- ・積載効率見直しで配送効率アップ



さらに今年度中に離島配送開始予定
新規顧客を取り込み



4 サステナブル経営の実現

人的資本に関するKPI進捗

項目	2025年度 目標値	2024年度 実績
基本理念共感度 (1.0～5.0でスコア化) ※ 1	3.75	3.49
エンゲージメントスコア (レーディング) ※ 2	52.0 (BB)	49.6 (B)
女性管理職比率	20%	14.4%
男性育休取得率	50%	38.9%
障がい者雇用率	2.5%以上	3.39%

■ 主な取り組みの一例

○障がい者実習・採用強化

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用
支援機構より理事長賞を受賞

○健康経営の推進

4年連続「健康経営優良法人」認定

■ 現状の課題、今後の取り組み

①女性管理職比率の向上

将来的な育成も見据えた育成登用や
抜擢人事の実行

②エンゲージメントスコアの向上

具体的なアクションを現場で実行、
組織の活性化・生産性向上

※ 1) エンゲージメントサーベイの自社アンケート結果から算出したスコア。

※ 2) 株式会社リンクアンドモチベーション社の「モチベーションクラウド」によって算出。

脱炭素の推進 (CO₂排出量の削減)

2025年度目標
2010年度対比**25%**削減

2024年度実績：**17.4%**削減



太陽光発電の電力活用

プラスチック削減

2025年度目標
2018年度対比**35%**削減

2024年度実績：**32.3%**削減



店頭回収：トレイtoトレイ

食品廃棄物削減

2025年度目標
19.0kg／売上高百万円当

2024年度実績：**15.5kg**/売上高百万円当
前倒しで達成！



MAP包装した商品の導入

※食肉の包装時に空気を抜きガス（酸素・炭酸ガス）を充填することで鮮度を保持

今後、お客さまと協働した施策を進めていく(ペットボトル再生事業の構築など)

フードドライブ

～地域の食品ロス削減と食品支援～

- ・ 2022年より取り組み開始
- ・ **道内49店舗**で実施中（7月時点）
- ・ 実施店舗の拡大により回収量は
前年同期比**131.6%**（第1四半期累計）



自治体やボランティア
団体さまへ寄贈



店頭の商品回収BOX

拡大イオンデー クリーン&グリーン活動

～地域の皆さまとともに清掃活動を実施～

- ・ **北海道内各地域**で店舗周辺のほか、公園や海岸、
河川敷などの清掃活動を実施
- ・ 2024年度は約**2,000名**が参加



札幌：豊平川河川敷



釧路：新釧路川河川敷



余市：浜中海水浴場

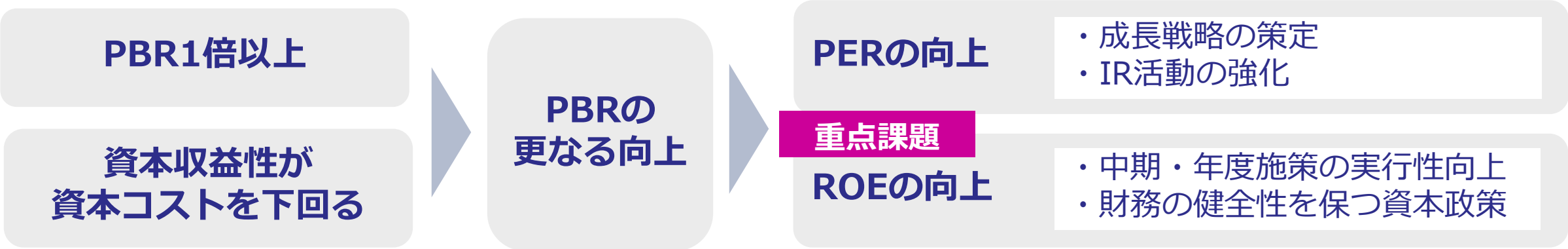


旭川：石狩川河川敷

入社から環境・社会貢献活動を実施。活動が当たり前となっている企業風土

5 資本コストや株価を意識した経営の実現、配当方針

PBRは1倍以上、24年度のROEは9%以上の目標に対し、実績5%と大きく乖離
ROE向上に向けた取り組みについて徹底強化！！



[当社の指標推移]

	資本コスト		資本収益性		エクイティ スプレッド	EVA スプレッド	市場評価			
	WACC	株主資本コスト	ROIC	ROE			株価	時価総額(百万円)	PBR	PER
2024年度	4.27%	5.40%	4.60%	4.99%	-0.41%	0.33%	835	116,318	1.59	32.24
2023年度	3.91%	4.60%	7.67%	8.94%	4.34%	3.76%	889	123,788	1.73	19.98
2022年度	5.20%	6.34%	6.29%	7.19%	0.85%	1.09%	853	118,702	1.77	25.22
2021年度	5.30%	6.01%	4.96%	6.10%	0.09%	-0.34%	1,171	162,876	2.55	42.54
2020年度	4.40%	4.83%	8.20%	10.71%	5.88%	3.80%	1,129	156,926	2.54	26.81

当社の目標である“ROE10%” 以上の実現に向け、取り組みを推進していく！！

「中期施策」



継続的に安定配当を実施すること、増配が基本方針

配当性向 目標 **35%**

中長期的な成長による
企業価値向上



経営のパートナーである
株主さまへの利益還元

【配当の状況】

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年 (予想)
1株当り 配当金	12円	12円	12円	12円	12円	16円	16円	16円
配当性向	31.8%	32.7%	28.5%	43.6%	35.5%	36.0%	61.8%	44.6%

日々のいのちとくらしを、「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

本資料に関するお問い合わせ先

イオン北海道株式会社
コーポレートコミュニケーション部

011-865-9111

<https://www.aeon-hokkaido.jp/corporation/>