



機関投資家さま アナリストさま向け会社説明会

2026年7月21日(火)

イオン北海道株式会社(証券コード7512)

Agenda

1. イオン北海道(株) 概要
2. 2026年度～2030年度 中期経営計画
 - ・前中期経営計画の振り返り
 - ・イオン北海道のパーパス
 - ・中期経営計画 取り組み骨子
 - ・目標数値
3. 2026年度 第1四半期決算概要
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現
5. 配当方針

1. イオン北海道(株) 概要



～2030年
 画の振り返り
 道のパーパス
 画 取り組み骨子
 値
 2026年度 第1四半期
 本工事 意
 当

1. 会社概要 ～イオン北海道(株) 沿革～

- 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



ニチイ藻岩店



ホクホー釧路店



静内サティ



ポスフル名寄店

○「北海道生まれ・北海道育ち」の企業

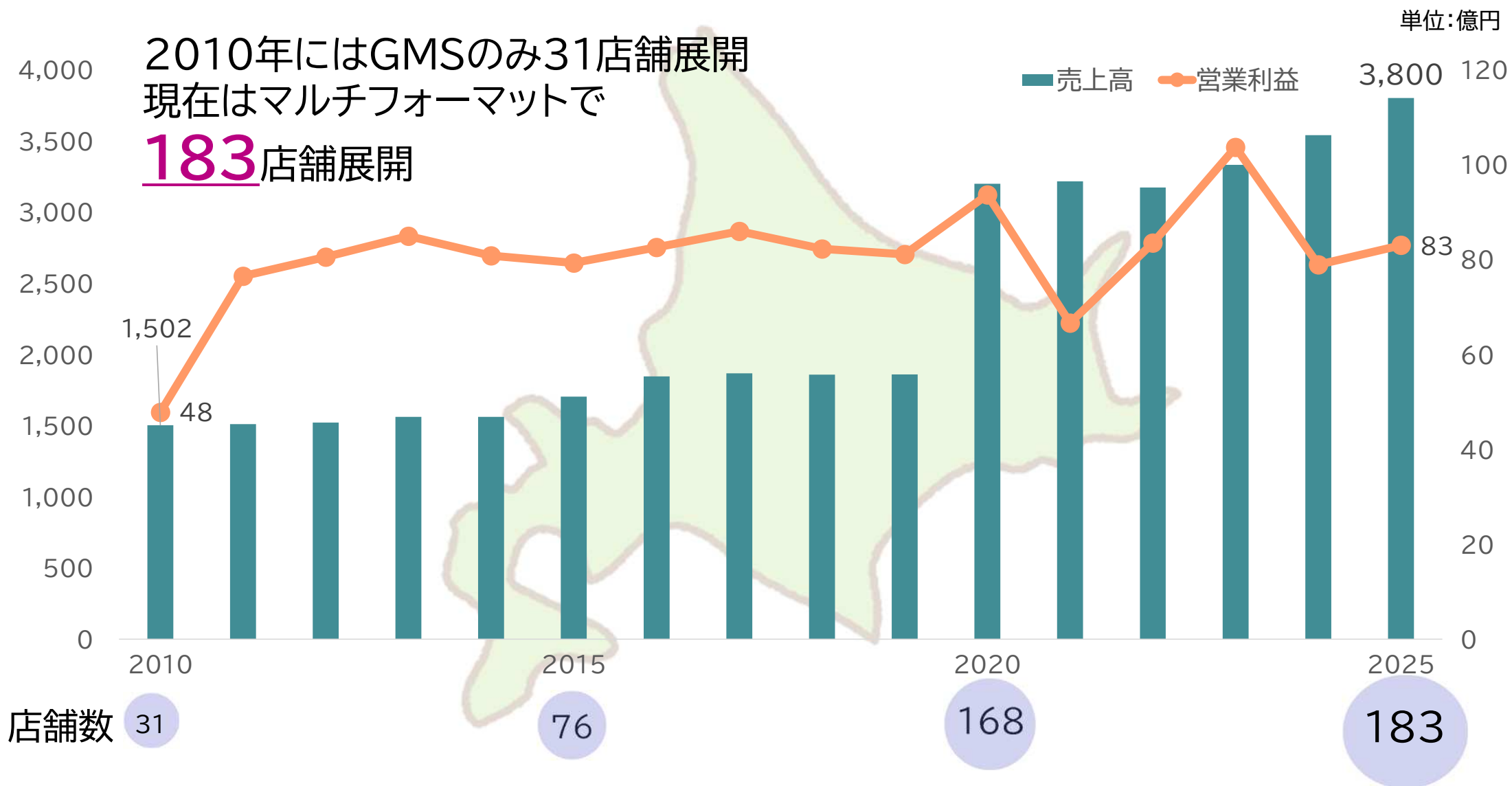
- ・地元で育った従業員が大半を占め、
「地元を知る人が、地元のために」
サービスを提供



1. 会社概要 ～売上高・営業利益推移～

2010年にはGMSのみ31店舗展開
現在はマルチフォーマットで

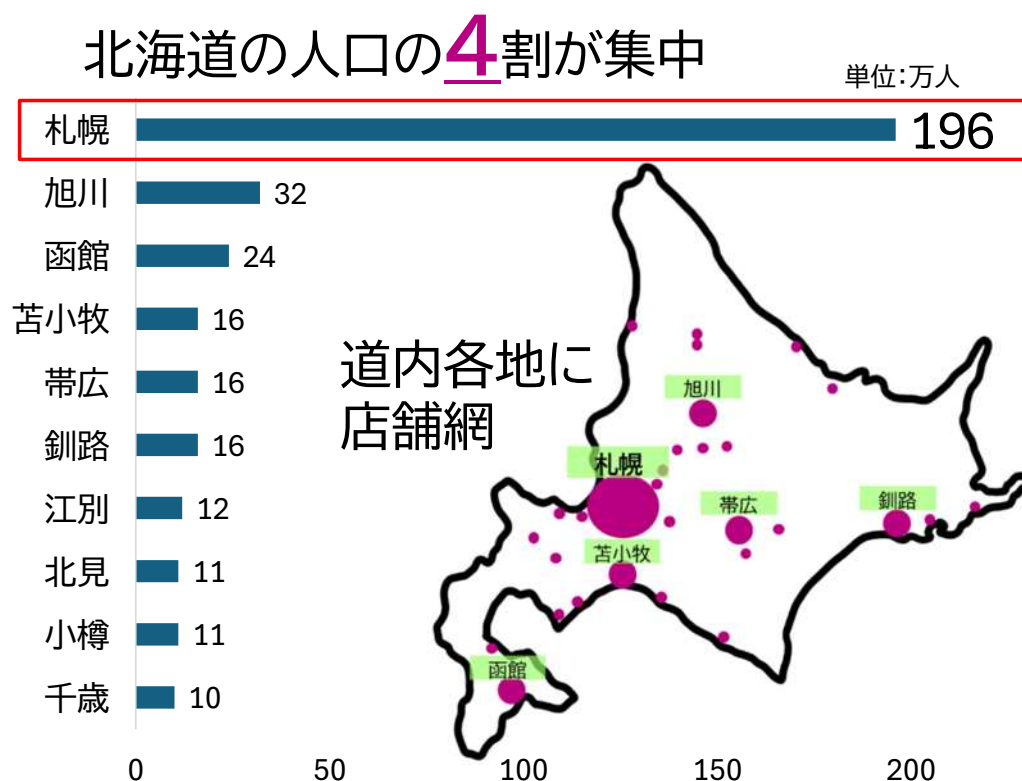
183店舗展開



1. 会社概要 ～最大都市 札幌市内のシェア拡大～

- ・札幌市への人口の一極集中が顕著 人口集中している札幌市内のシェア率を拡大
- ・広大な北海道において主要エリアに店舗網

北海道内 人口上位10市



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

札幌市内の店舗数と売上高



活性化・業態転換で魅力向上



イオン札幌手稲駅前SC(JR直結)
テナント充実 道内初・地域初



イオン札幌清田店
→ザ・ビッグ清田店に業態転換

1. 会社概要 ～札幌市外 店舗＝“地域インフラ”～

- ・地方店舗は39都市75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

地域経済のエンジン

- ・雇用の創出
 - ▶従業員数は約3万7,000人
(直営+ショッピングセンター内従業員)
 - ▶北海道民の**130**人に1人の計算
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



暮らしに欠かせないサービスもご提供

1. 会社概要 ～地域に根差した活動 地域との協働・課題解決～

イオン 幸せの黄色い
レシートキャンペーン



生産者応援



・イオン 道産デー
イオン北海道誕生以来継続実施

ご当地WAONによる
寄付金贈呈



一例 さっぽろ雪まつりに活用

・累計**4億410**万円

植樹活動



・北海道内 累計**40**万本

**「イオンのあるまちに住みたい」
そう思っていただけに。」**

ネットスーパー
配送網の拡大



・離島含め**全世帯**に
配送可能！

イオン チアーズクラブ



累計**7,800**名(延べ)

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

- ・前中期経営計画の振り返り
- ・イオン北海道のパーパス
- ・中期経営計画 取り組み骨子
- ・目標数値

2026年度 第1四半期

基本方針を踏まえ

当

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○前中期経営計画の振り返り

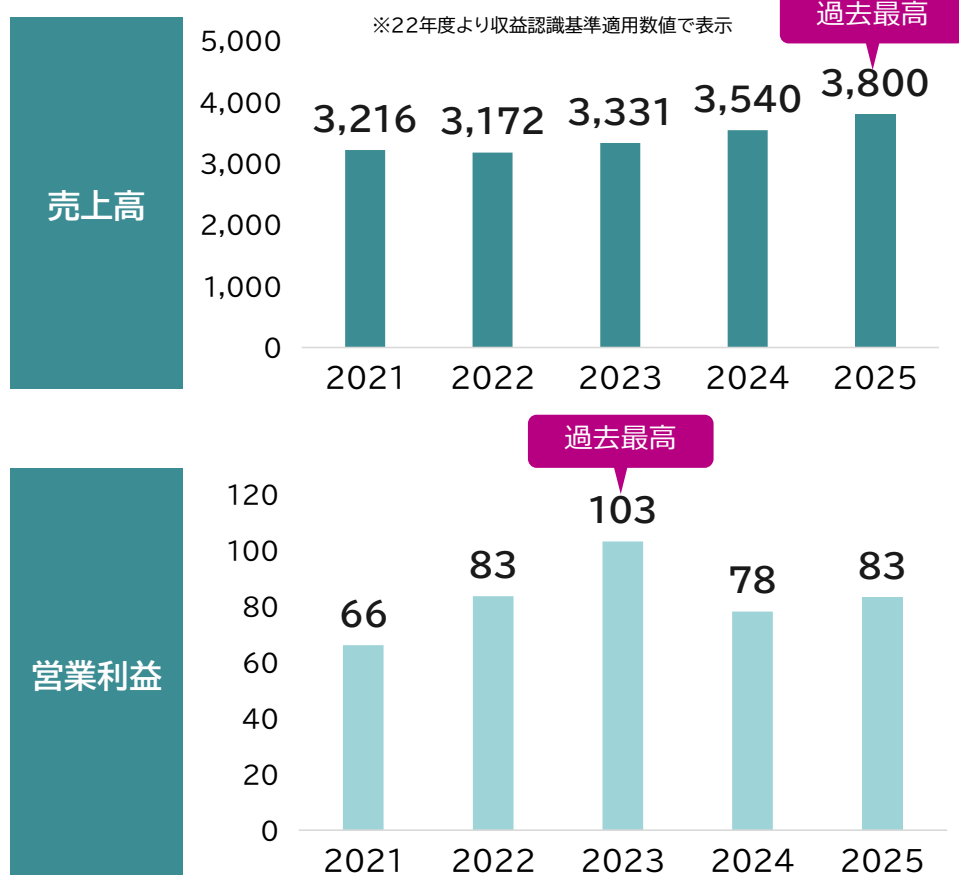
前中計最終年度の業績と差異要因

数値実績	数値目標(25年度)	目標	実績	目標差
	直営売上高	3,800億円	3,800億円	+0.6億円
	(内食品)	3,000億円	3,128億円	+128億円
	営業利益	157億円	83億円	▲74億円
	ROE	10%以上	5.1%	▲4.9P
数値目標 差異要因		数値目標と実績の主な差異要因(+はプラス要因、-はマイナス要因)		
	売上高	+ 西友9店舗の承継影響(2024年10月) + 食品の売上高計画の達成 - 出店計画の下方修正影響 - 衣料の売上高計画の未達		
	営業利益	- 水道光熱費等の高騰、人件費率の上昇(積極的な賃上げによる) - 出店計画の修正影響 + DX・業務改革による生産性の向上 + 設備費の上昇抑制(修繕費等のコントロール)		

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○前中期経営計画の振り返り

前中計年度別の業績推移 (単位: 億円)



21年度

新型コロナウイルスの影響下、増収減益
 ・外出自粛で衣料、H&BC部門低迷
 ・食品は巣ごもり需要を背景に売上伸長。増収に貢献
 ・イオン石狩PC新設。将来に向けた計画的な大型投資



22～23年度

ウィズコロナへ移行 23年度には増収増益
 ・6店舗をオープン(新規5店舗、S&B1店舗)
 ・ネットスーパーの配送拠点の拡大(6拠点)
 ・行動制限緩和で衣料・住居余暇・H&BC部門回復
 ・SC/GMSの集客施策を再開、テナント収入回復
 ・節約志向の高まりを背景に、DS業態が大幅伸長



24～25年度

インフレ本格化 25年度は増収増益も課題残す
 ・西友北海道事業(札幌市内9店舗)承継、再開店
 ・新規出店(新店3店舗、S&B2店舗) 25年度増収
 ・一方でインフレ影響もあり衣料部門減収
 ・DS業態は節約志向を追い風に着実に成長
 ・承継店舗・新規出店店舗の早期収益化と、既存事業の収益力向上に取り組む。



総括

外部環境激変の中、増収を続けるも、経費増により収益面での課題を残した。

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○前中期経営計画の振り返り

前中計の主な取り組みと新中計で対応すべき環境与件

前中計方針	重点施策より主な実施内容		新中計で対応すべき環境与件	新中計方針
商品と店舗の付加価値向上	出店	● 新規9店舗、S&B3店舗、承継9店舗	競争の激化	● 他業種での食品競争加速 ● 道外参入、DS業態の隆盛 ● 優良物件の争奪戦 ● 働き手の確保
	既存店の強化	● 店舗活性化、オペレーション改革		
	食品の強化	● 差別化商品の開発強化		
	食品の強化	● 専門売場の強化		
顧客化の推進	会員基盤の強化	● iAEONアプリ、AEON Pay導入 ● アプリ販促の拡大	インフレの継続	● 節約志向の継続 ● 価格重視の加速 ● 消費の低迷(特に衣料)
地域との連携	環境・社会貢献活動拡大	● ご当地WAON、プラスチック削減	経費の高騰	● 人件費の上昇 ● 水道光熱費の高騰 ● 生産性の向上 ● 収益力の低迷
	防疫・防災の徹底	● 行政との防災協定に基づく連携強化		
収益構造の改革	収益力の改善	● GMSの売場構成と面積の適正化	ライフスタイルの変化	● シニアニーズ拡大 ● 単身ニーズ拡大 ● 環境配慮意識の高まり ● 買うから借りるへ
	コストの適正化	● DX/ 業務改革による生産性の向上 ● 省エネ施策による光熱費上昇の抑制		
			既存事業の着実な進化	

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○前中期経営計画の振り返り

西友店舗を承継しエリア戦略の最重点エリアである**札幌圏**でシェアを拡大

旧西友店名	承継・活性化後の業態と店名 ※館全体の店名	再開店日 ※再々開店日	備考
西町店	GMS イオン札幌西町店	24/11/2	
平岸店	GMS イオン札幌平岸店	24/11/9	
旭ヶ丘店	GMS イオン札幌旭ヶ丘店	24/11/16	
厚別店	GMS イオン札幌厚別店 →ザ・ビッグ厚別店 ※イオン札幌厚別SC	24/11/30 ※26/9/中旬 オープン予定	イオン札幌厚別店として再開店の後、業態転換
手稲店	GMS イオン手稲駅前店 ※イオン札幌手稲駅前SC	24/12/14	25/9活性化
宮の沢店	SM マックスバリュ宮の沢店	24/10/26	
福住店	DS ザ・ビッグ福住店	24/11/30	
元町店	DS ザ・ビッグ元町店	24/12/7	
清田店	DS イオン札幌清田店 →ザ・ビッグ清田店 ※イオン札幌清田SC	24/11/22 ※25/11/7	イオン札幌清田店として再開店の後、業態転換



2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○イオン北海道のパーパス

地域のみなさまお一人おひとりにとってのMY LIFE STORE として、北海道の暮らしに寄り添い、地域とともに未来をつくる。



わたしたちが愛する北海道の暮らしは、素晴らしい自然や豊かな恵み、心温まる文化による暮らしの「優しさ」と、冬の環境や広大な地域ならではの不便さなどの「厳しさ」の両面を持ち合わせています。その北海道の暮らしならではの地域のニーズも時とともに変化し、わたしたちの役割も大きく変わって来ました。

わたしたちのお店はお買い物場というだけでなく、お客さまの生涯にわたってその暮らしの隅々までお役に立てる存在でありたいと願っています。様々なライフスタイルやライフシーンで求められるモノ・コト・トキのニーズに、多様な業態と店舗網、幅広い商品・サービス領域でいつでも寄り添いお応えします。

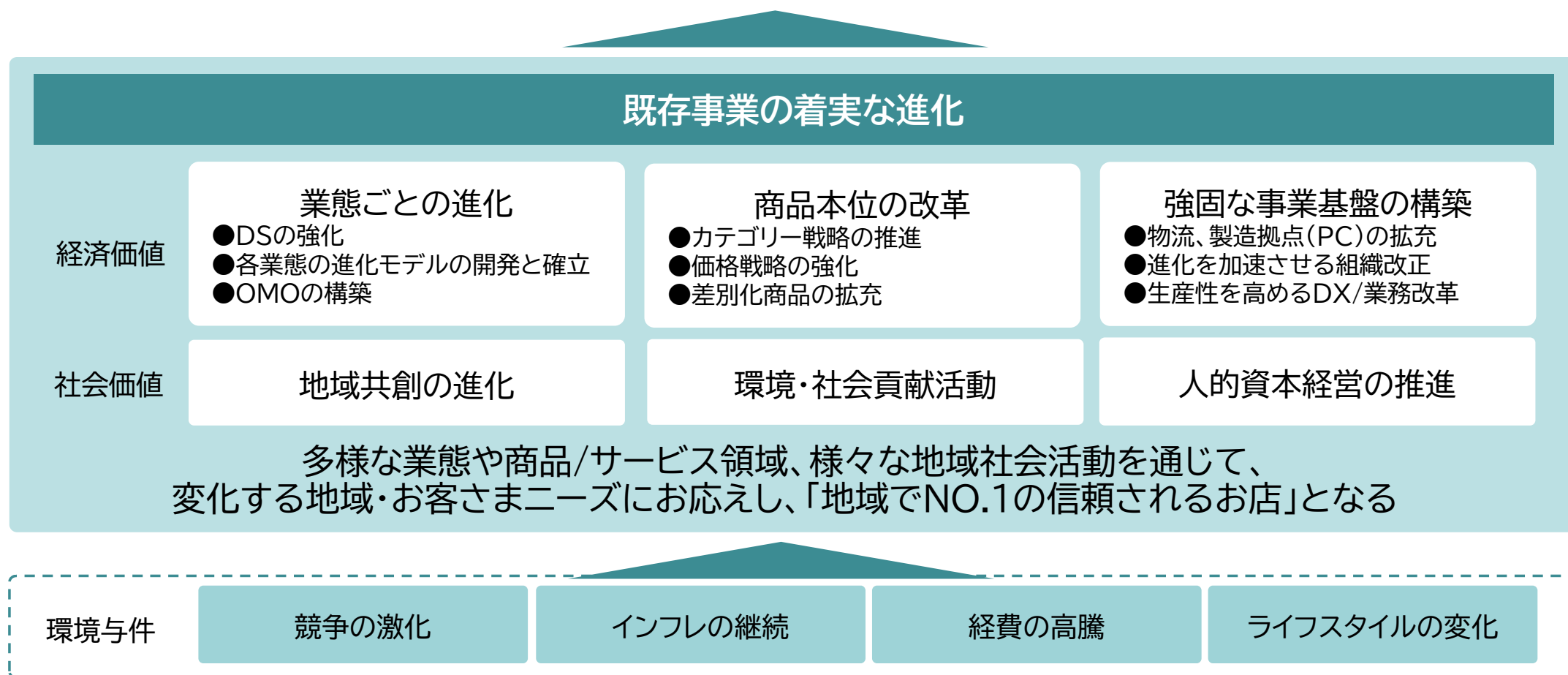
わたしたちのお店は地域のみなさまの様々な絆を深める場(ハブ)でありたいと願っています。お客さまとお客さま、お客さまと生産者のみなさま、お客さまと従業員、お客さまと行政など、様々な繋がりをつくり、強め、地域のみなさまとともにより良い未来をつくっていきます。

これからもずっとわたしたちの店が、地域のみなさまのお一人おひとりの毎日と人生においてなくてはならない店(MY LIFE STORE)であるべく、進化を続けていきます。

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

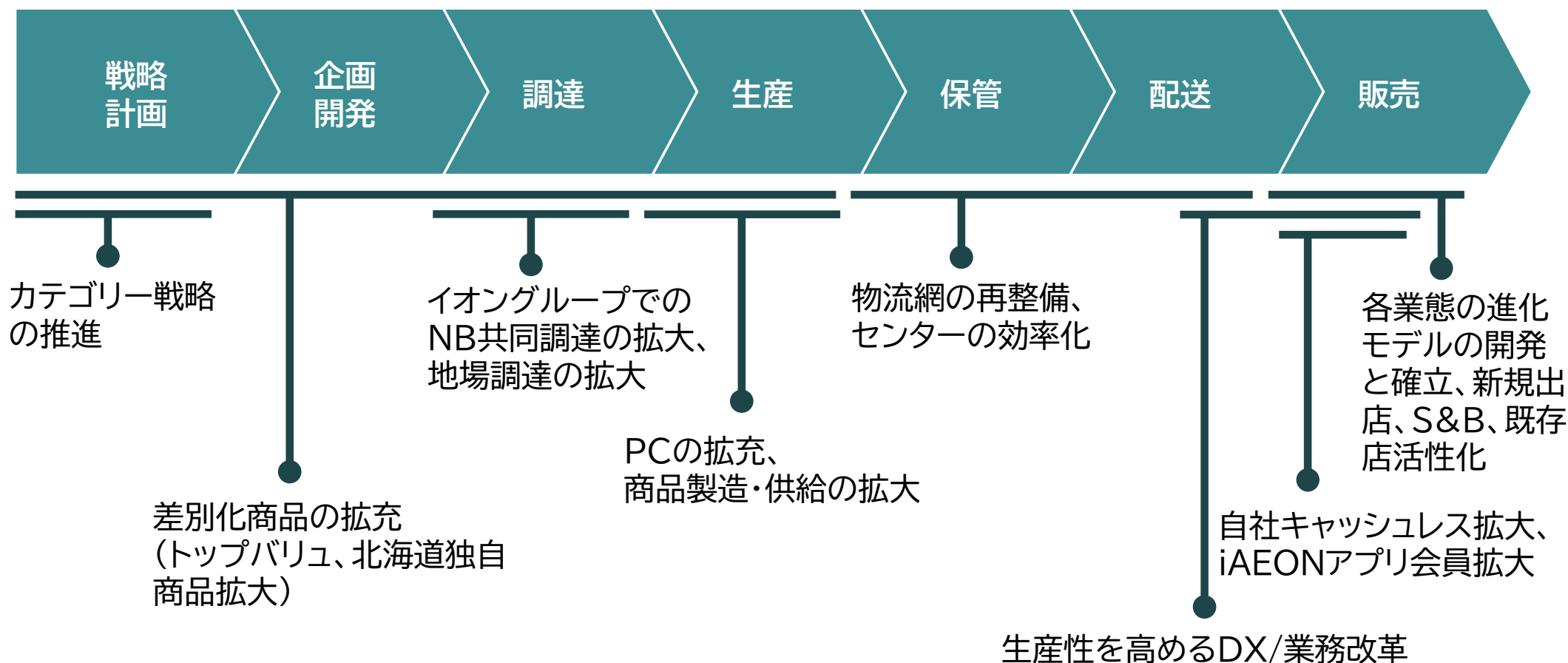
○中期経営計画の取り組み【方針要旨】

パーパスの実現 **「地域のみなさまお一人おひとりにとってのMY LIFE STORE」**



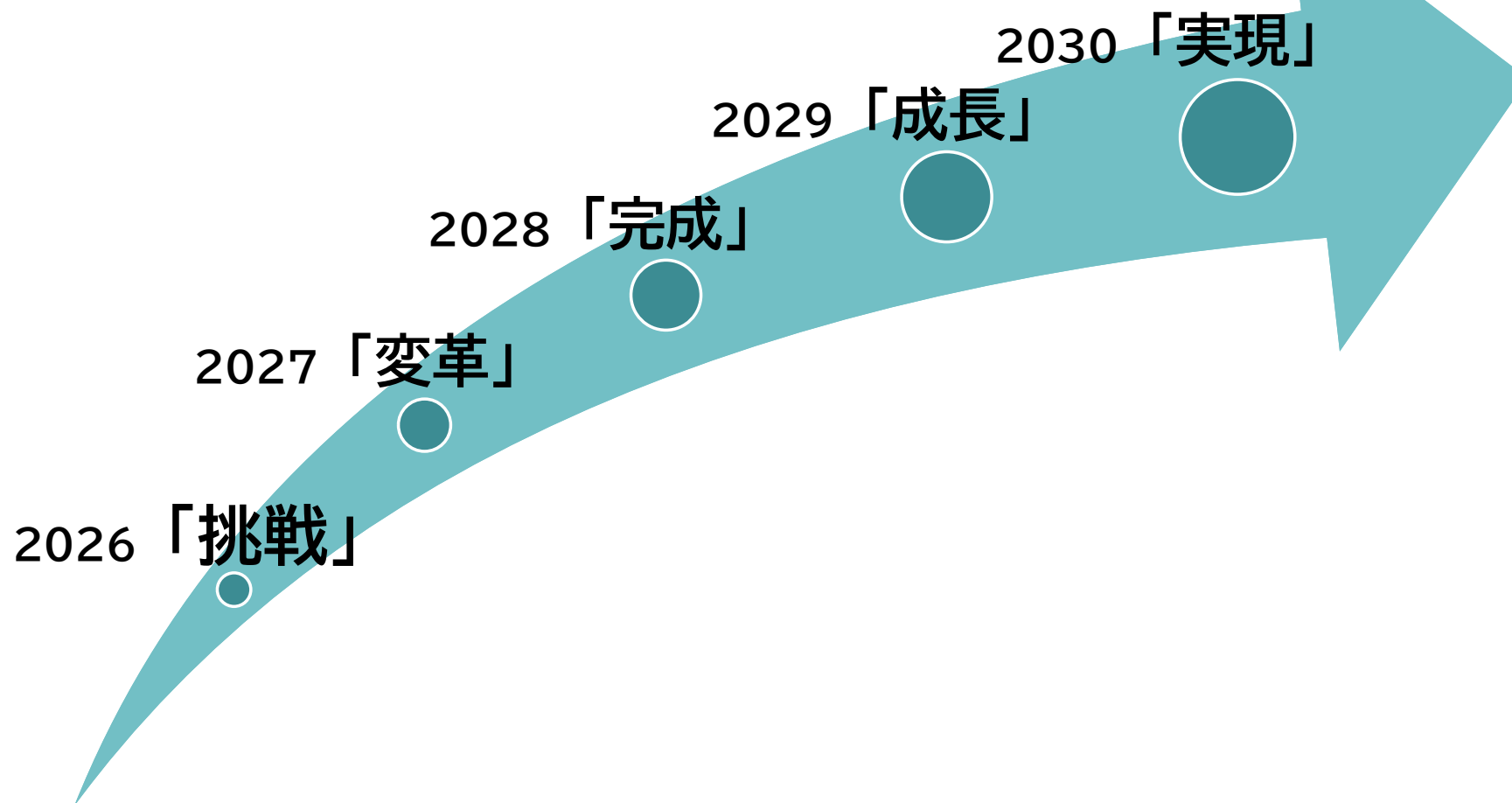
2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【サプライチェーン強化に基づく取り組み】



2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【年度ごとの位置付け】



2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【業態ごとの進化＜進化の方向性＞】

ショッピングセンター



核店舗とテナントの組み合わせで地域の生活拠点となる道内最大の店舗網を誇るショッピングセンター業態。旗艦ショップモールを全国レベルの最新のモールに進化させるとともにGMS箱型店舗をベースとした都市型SCのモデル化をすすめる

総合スーパー



大型の食品売場を核に、衣料品、暮らしの品、多様なサービス、テナントを組み合わせ、地域になくてはならない総合スーパー業態。既存店を中心に、商品改革による「強い食」を軸として、地域ごとのニーズを取り込み、「新総合」モデルへ進化させる

スーパーマーケット



毎日の暮らしに欠かせない食品や日用品を種類豊富に品揃えし、お値打ち価格で提供する地域密着型のスーパーマーケット業態。SSM、SM、新SMの3つのモデルでの進化を目指す。地域ニーズを取り込む品揃え・価格戦略とローコストオペレーションを両立

ディスカウントストア



「買えば買うほど安さがわかる」をコンセプトに、厳選した商品をお買い得価格で提供するディスカウントストア業態。各戦略エリアでプライスリーダーを堅持。独自商品を拡充。新規出店と業態転換によりドミナント化を強化

小型スーパー



コンビニほどの広さに、生鮮品や加工食品、日用雑貨品まで品揃えし、都市圏で毎日便利にご利用いただける冷蔵庫替わりになる小型スーパー業態。コンビニと差別化した食品スーパーとしての品揃え、ECの受取機能など、独自の価値を追求

インターネット販売



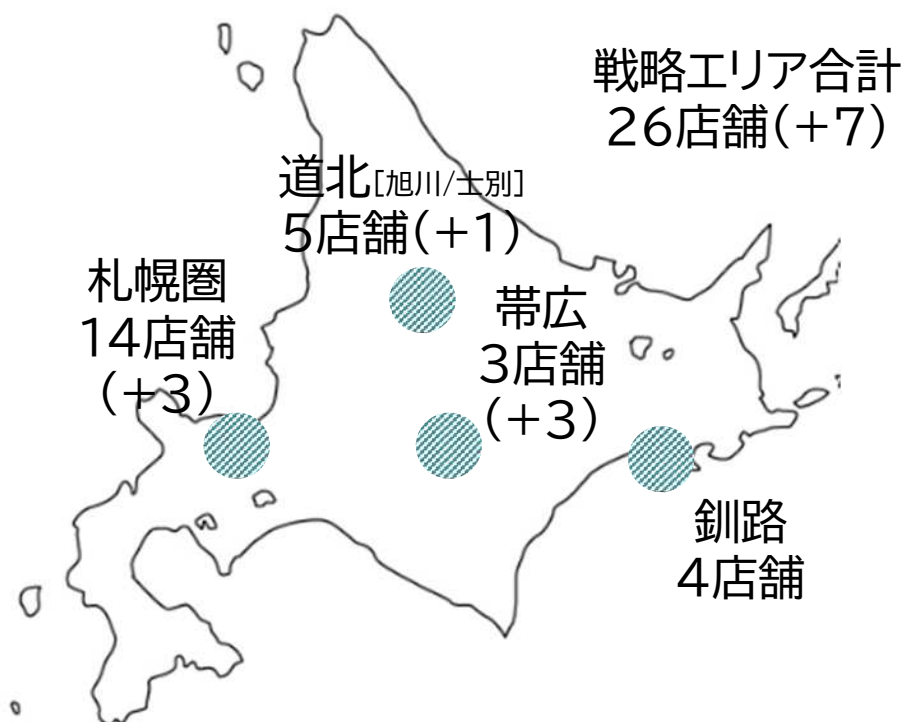
全道にお届け可能なネットスーパー（ネットで楽卓便）と、北海道の旬の味覚や特産品、衣料品や暮らしの品などを全国にお届けするEC（eショップ）によるインターネット販売業態。アプリ、実店舗の垣根をなくしたOMOの実現を目指す

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【業態ごとの進化＜DSの強化＞】

インフレ下で最も強い業態として成長中

DS戦略エリアと店舗数(26年3月時点)
()内は前中計スタート時の21年3月からの増減



中計の成長ドライバーに位置付け、更に進化

店舗

- ・ 戦略エリアで店舗網を拡充（新規出店、業態転換）
- ・ 活性化により既存店の営業力を強化

商品

- ・ 各戦略エリアで一番の価格を維持
- ・ ザ・ビッグ専売PB、独自商品を拡充

基盤

- ・ 更なるオペレーションの効率化を追求
- ・ 省人省力化什器の開発と導入、DX推進

直近の新規出店計画(今秋)



- ✓ 札幌圏の千歳市に初出店（札幌圏16店舗体制に）
- ✓ 地域一番の安さを実現
- ✓ 子育て世帯の暮らしを応援

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【商品本位の改革＜カテゴリー戦略の推進＞】

カテゴリー戦略の
意義を全社で再認識

競争優位性の確立

収益構造の改革

全社一体の革新

人的資本経営の実践

カテゴリーマネジメントの高度化を図る

市場・顧客・競合分析

カテゴリー
マネジメント

棚割、陳列

品揃え、価格設定

- ・ 顧客層の把握
- ・ 消費者のニーズや来店動機の把握
- ・ 売場展開の切り口検討

- ✓ 専門部署を新設
- ✓ **新たなマーケティング手法を導入
(カテゴリープレイブックほか)**
- ✓ CDTを再徹底
- ✓ 基礎・実践教育の拡充
- ✓ ルーティンワークの見直し

データ分析に基づき
科学的・合理的なMDを推進

カテゴリープレイブックとはデータに基づき
独自のマーチャンダイジングを構築・実行する
ための戦略ガイドライン

カテゴリープレイブックの分析領域

- ✓ 市場・顧客
- ✓ 自社数値
- ✓ 品揃え
- ✓ 価格・販促
- ✓ 陳列・コミュニケーション
- ✓ 調達

1. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【商品本位の改革＜価格戦略の強化＞】

多様な業態ごとにメリハリのある価格設定で
競合を凌駕する競争力を獲得

価格戦略原資を確保し、お客さまに還元

イオングループによる
NB商品の共同調達を拡大

高品質と低価格を両立した
競争力の高いPB商品を拡充

DXや業務の効率化により
販管費率の上昇を抑制

NB・PB両軸で価格対応【点数】・【客数】を最大化

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み [商品本位の改革<差別化商品の拡充>]

(全国PB) イオングループ開発商品 トップバリュほか

グループでの取り組み

- ✓ スケールメリットの最大化と
更なるコスト削減
- ✓ 顧客ニーズを直接反映した開発力の強化
- ✓ 変化するライフスタイルへの対応
- ✓ データ活用によるメーカー交渉の合理化
- ✓ グローバルソーシングの強化
- ✓ 供給量増加に合わせた開発・供給機能の強化

(ローカルPB) 北海道開発商品 デリカ(本気シリーズなど)や

当社独自の取り組み

- ✓ マーケティングの強化
(地域ニーズの深耕と対応)
- ✓ カテゴリーマネジメントに基づく計画化と実行
- ✓ 看板商品(第一想起される商品)の拡充
- ✓ 産地連携による道産品の拡充
- ✓ プロセスセンターの活用
- ✓ 全社一丸の売り込み

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み [強固な事業基盤の構築＜製造拠点(PC)＞]

中計目標 [自社開発商品の製造と供給の拡大]

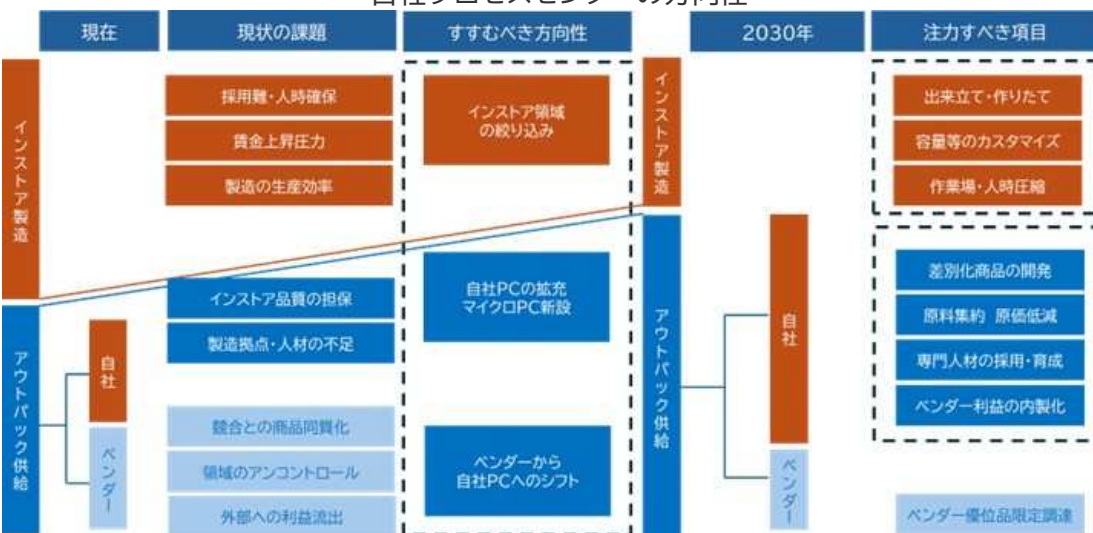
製造品質
の安定

店舗作業
の軽減

販売機会ロスの
削減

自社プロセスセンターの拡充により、
商品力の強化と店舗の生産性の向上を両立

自社プロセスセンターの方向性



コアPC [イオン石狩PC]

大型PCから競争力のある自社開発を全道へ供給



- ✓ イオン石狩PCを新設(21年8月)
低温物流センターとプロセスセンターを併設
- ✓ 道産原料にこだわる高付加価値
商品の製造強化
- ✓ 製造領域と設備の拡充

マイクロPC [店舗内設置]

店舗内に設置し、近隣店舗へタイムリーに供給



- ✓ ローコストに設置
- ✓ 26年度より札幌圏よりスタート、
SM・まいばすけっとに供給
- ✓ 27年より札幌圏以外に拡大

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○中期経営計画の取り組み【強固な事業基盤の構築＜物流＞】

中計目標「北海道における新物流網の完成」

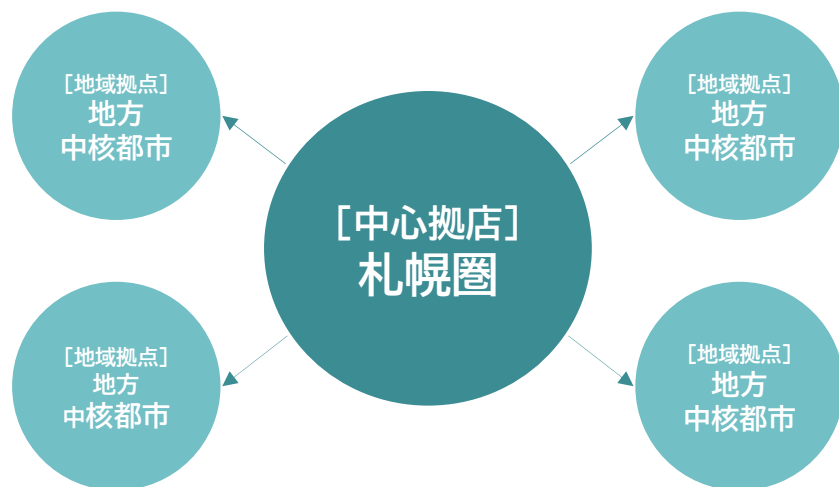
事業規模拡大
への対応

物流リソース
の確保

物流コストの
上昇の抑制

イオングローバルSCM、協業各社と密に連携

ハブアンドスポーク方式により
広域な北海道をカバーする物流網を再整備中



ハブ(中心拠点)

札幌圏の大型物流センターとXDを中心拠点とし、
最大商圈を支えると同時に、地方に安定的に商品を生供給する



- ✓ イオン石狩PCを新設(21年8月)
低温物流センターとプロセスセンターを併設
- ✓ 併せて新物流網の設計に基づき
各既存センターとXDの運用を更新

スポーク(各地域拠点)

各地方中核都市にXDを配置することで、更なる遠方店舗へ
効率的に商品を生供給する



- ✓ 配送車両の削減
- ✓ リードタイムの短縮
- ✓ ロボティクス化による生産性向上

2. 2026年度～2030年度 中期経営計画

○目標数値

2030年度の目標数値

直営売上高

4,400億円以上
(2025年度差+600億円以上)

営業利益

110億円以上
(2025年度差+ 27億円以上)

ROE

6.0%以上

5カ年投資計画	店舗投資	701億円
	インフラ投資	123億円
	投資計	824億円

3. 2026年度 第1四半期決算概要

3. 2026年度 第1四半期 決算概要

- 増収：各業態伸長。過去最高を更新
- 減益：荒利益率の高い衣料部門の計画未達、食品部門において競争環境の激化により
荒利率が想定より伸長せず
- コストは、不安定な国際情勢によるコスト上昇で計画を再編し、当初見込み以下の水準に抑制

	2025年度 実績	2026年度 公表値	売比	増減率	2026年度 1Q実績	増減率
売上高	3,800億円	3,920億円	-	+3.1%	937億円	+2.1%
営業利益	83億円	87億円	2.2%	+4.4%	9.0億円	▲6.3%
経常利益	80億円	82億円	2.1%	+2.1%	7.9億円	▲10.1%
当期純利益	37億円	30億円	0.8%	▲19.6%	4.7億円	▲35.5%

業態別実績 (1Q)	売上高 実績	前年 同期比	ライン別実績 (1Q)	売上高 実績	前年 同期比
GMS	516億円	103.1%	衣料	48億円	99.2%
SM	271億円	100.7%	食品	766億円	101.3%
DS	169億円	103.2%	住居余暇	122億円	109.0%

3. 2026年度 第2四半期以降の取り組み

国内最大のリソース活用 総合力を活かしたセールスの実施
 ≪イオンだからこそできるご提案≫

○気候変動に伴う酷暑化への対応
 ニーズを取り込み生活に寄り添う



○衣食住を網羅する価格訴求
 ブラックフライデー



- ・GMSの強みを最大活用
- ・限定お買い得品などイオンならではの訴求実施

当社ならではの商品展開

8月と9月、北海道は例年より暑い予想

- ・夏を楽しむ商品提案:衣食住例年より需要増
- ・クールスポット:来店動機となり客数増
- ・室内で楽しめる施設誘客:SCとしての役割増



- ・厳冬に欠かせない冬靴、アウターは自社開発

道(株)
 ~2030
 画の振り返り
 道のパーパス
 画 取り組み骨子
 値
 2026年度 第1四半期
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現

当

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現

現況ではPBRは1倍を上回るものの、資本収益性が資本コストを下回っております。
引き続きROEの向上を重点課題とし、各施策を確実に実行してまいります。

〔現況/目標〕

PBRは1倍以上をキープ

ROE 5.07%
/目標 6%以上

〔課題と取り組みの方向性〕

PBRの
更なる向上

PERの向上

- ・投資効率の向上
- ・IR活動の強化

<重点課題>
ROEの向上

- ・新中期経営計画の確実な実行
- ・財務の健全性を保つ資本政策

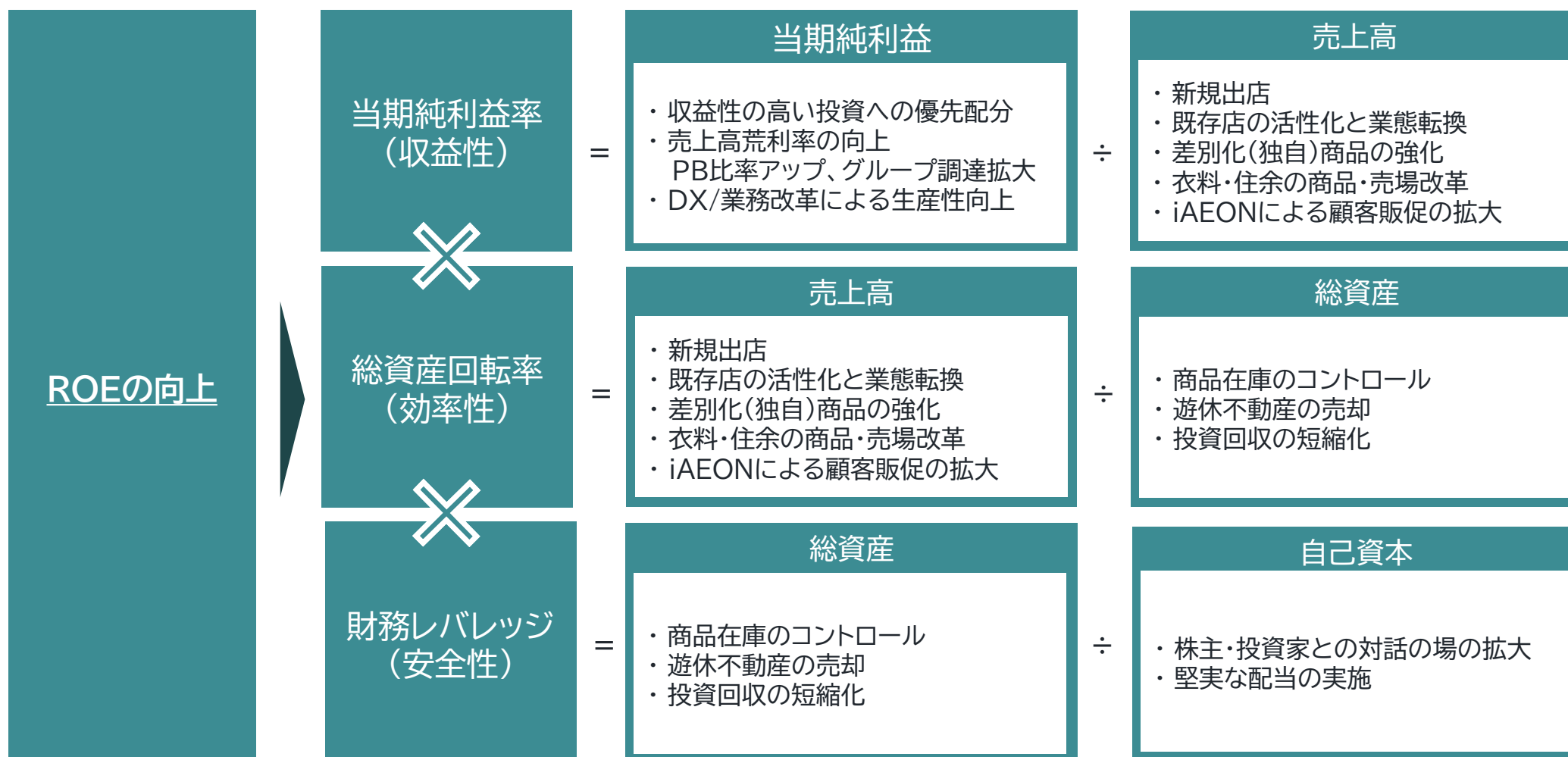
〔指標推移〕

	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 (円)	時価総額 (百万円)	PBR	PER
2025年度	4.40%	5.70%	4.86%	5.07%	-0.63%	0.46%	912	127,151	1.71	34.04
2024年度	4.80%	6.10%	4.60%	4.99%	-1.11%	-0.2%	835	116,318	1.59	32.24
2023年度	4.68%	5.53%	7.67%	8.94%	3.41%	2.99%	889	123,788	1.73	19.98
2022年度	4.58%	5.58%	6.29%	7.19%	1.61%	1.71%	853	118,702	1.77	25.22
2021年度	4.75%	5.40%	4.96%	6.10%	0.70%	0.21%	1,171	162,876	2.55	42.54

株価・時価総額 2月末段階

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現

各施策の計画と進捗は取締役会においても議論し、その実行性を高めてまいります。





道(株)
 ~2030
 画の振り返り
 道のパーパス
 画 取り組み骨子
 値
 2026年度 第1四半期
 本工

5. 配当方針

5. 配当方針

継続的に安定配当 業績伸長による増配が基本方針

配当性向 目標 **35%以上**

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】

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (予想)
1株当り 配当金	12円	12円	12円	12円	16円	16円	16円	16円
配当性向	32.7%	28.5%	43.6%	35.5%	36.0%	61.8%	59.7%	74.2%



AEON
イオン北海道株式会社