



2026年2月期(2025/3-2026/2)

決算発表説明会

2026年4月9日(木)

イオン北海道株式会社(証券コード7512)

# Agenda

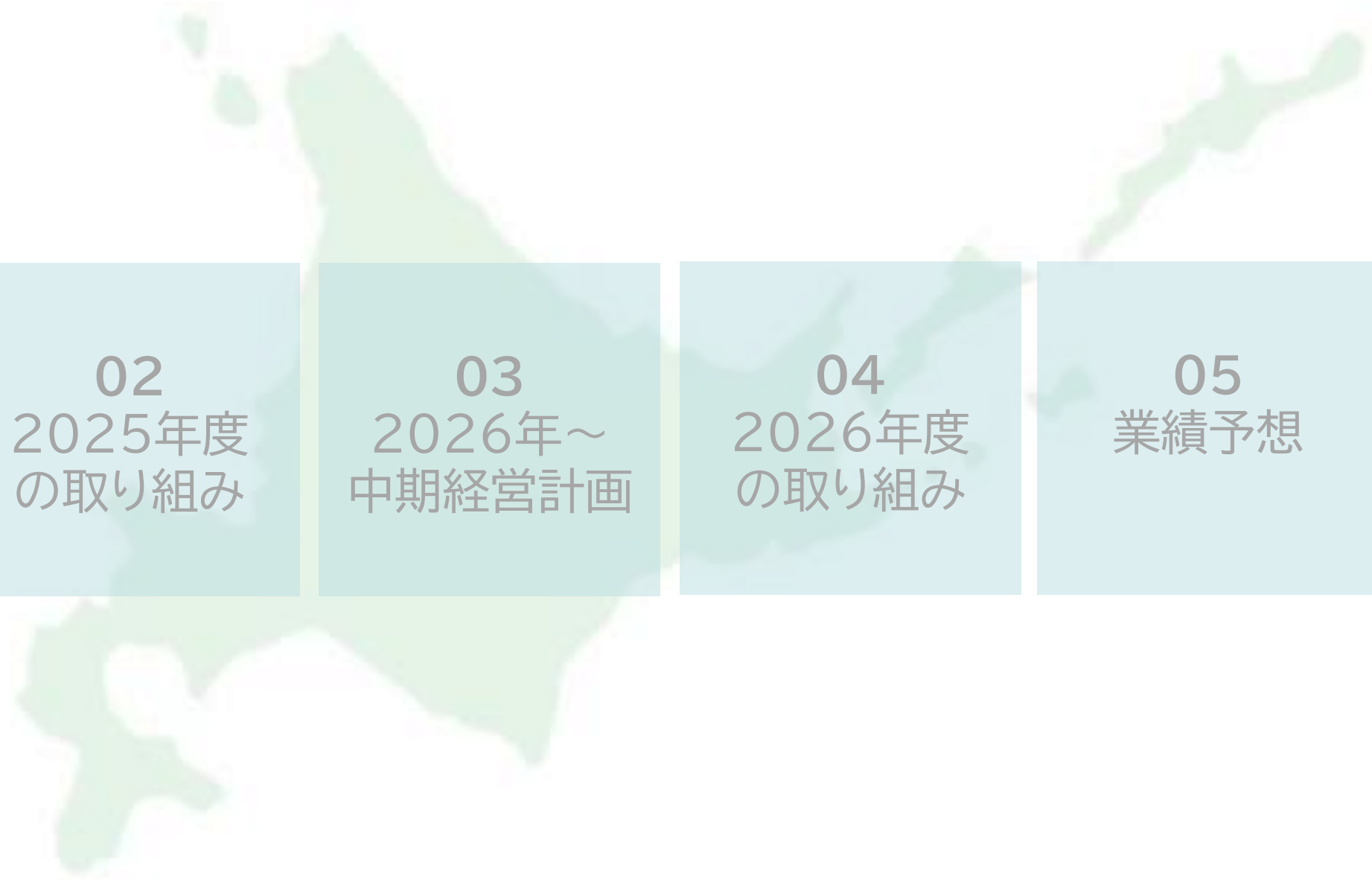
01  
2025年度  
の業績

02  
2025年度  
の取り組み

03  
2026年～  
中期経営計画

04  
2026年度  
の取り組み

05  
業績予想

A faint, light green map of Japan is visible in the background, centered behind the five content boxes.

**01**  
2025年度  
の業績

**02**  
2025年度  
の取り組み

**03**  
2026年～  
中期経営計画

**04**  
2026年度  
の取り組み

**05**  
業績予想

# 1.2025年度の業績



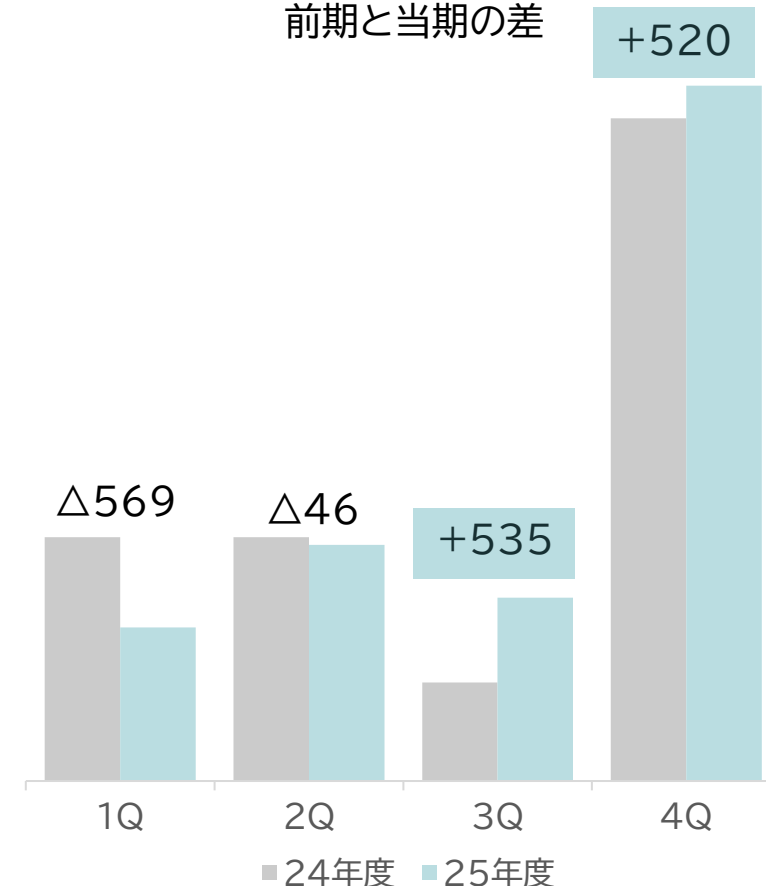
## 増収増益 売上高過去最高

- 西友9店舗承継で札幌圏シェア拡大 DS堅調
- 利益は物価高騰下で競争力を維持しつつ、販管費をコントロールし増益を確保

単位:百万円

	実績	前期差/比	公表差/比
売上高	380,063	+26,044 107.4%	▲1,936 99.5%
営業総利益高	119,423	+6,533 105.8%	-
営業利益	8,332	+439 105.6%	▲1,467 85.0%
経常利益	8,028	+8 100.1%	▲1,471 84.5%
当期純利益	3,732	+125 103.5%	▲1,267 74.6%

四半期ごとの営業利益  
前期と当期の差

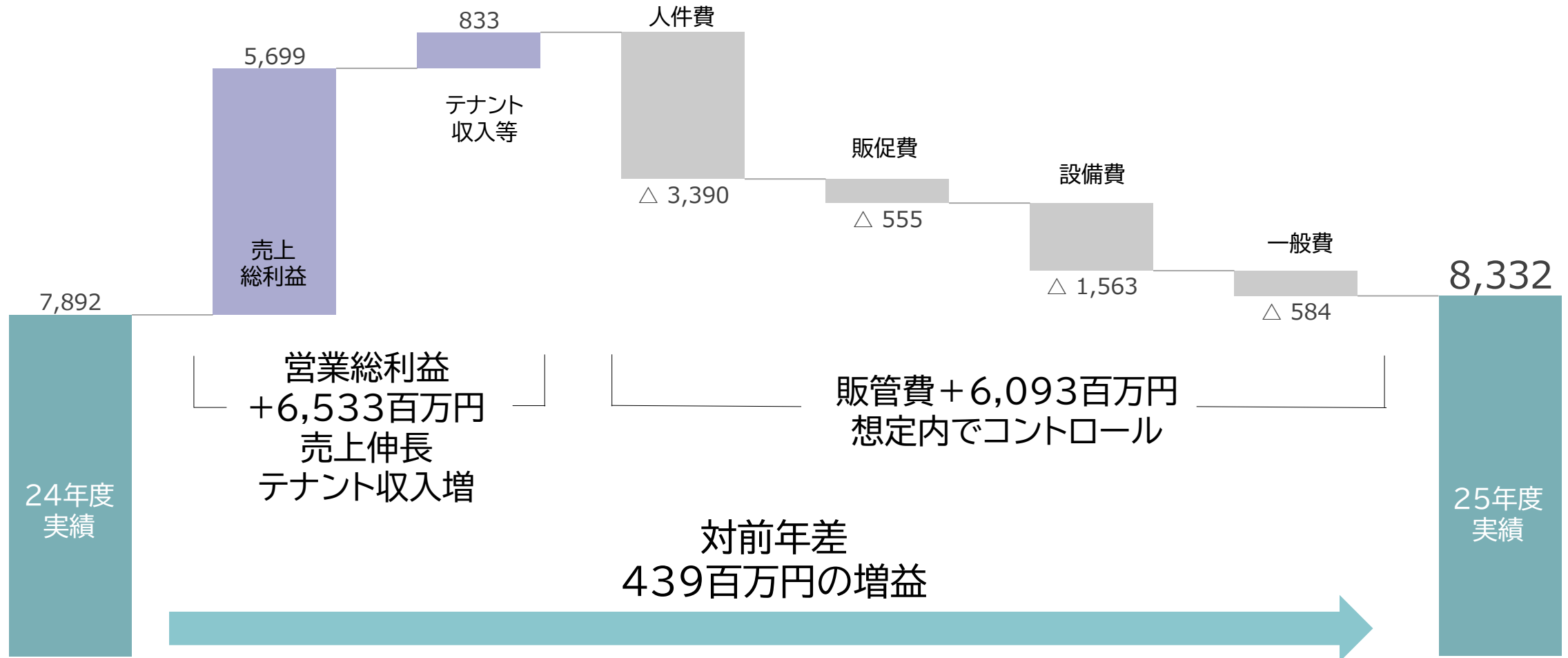


下期(3Q・4Q)に増益

# 1.2025年度の業績【営業利益 前期比較】

## 営業総利益伸長 販管費増加も計画内で管理し増益

- 売上総利益は、承継による影響と既存店の成長でプラス
- テナント収入は、ディベロッパー本部が主体となり地域初、道内初テナント誘致などでプラス
- 販管費は、前期よりプラスも生産性の向上や経費構造の見直しなどで計画内コントロール



# 1.2025年度の業績【販管費】

## 販管費は増加も、計画内で管理 売比△0.5Pts

- 人件費は積極的な人的投資(賃上げ・人財教育投資)で増加も、生産性向上の取り組み進む  
人時生産性既存店前期比103.8%
- 設備費は計画的に投資実施し既存比が前年並みで着地

単位:百万円

	2025年度			2024年度	
	実績	売比	前期比 既存比	実績	売比
人件費	51,298	13.5%	107.1% 103.0%	47,907	13.5%
販促費	12,924	3.4%	104.5% 100.7%	12,369	3.5%
設備費	37,805	9.9%	104.3% 100.6%	36,242	10.2%
一般費	9,062	2.4%	106.9% 102.6%	8,478	2.4%
販管費合計	111,091	29.2%	105.8% 101.4%	104,997	29.7%

# 1.2025年度の業績【業態別売上高前期比】



## 全業態で売上伸長

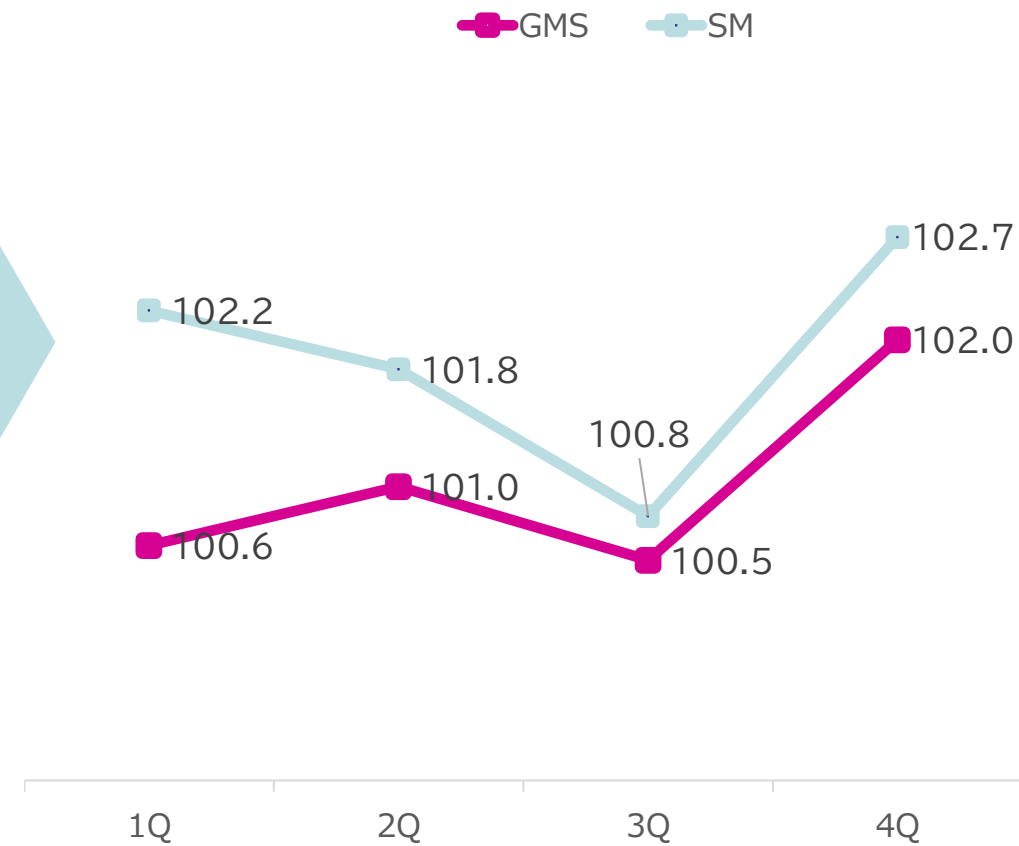
- **GMS,SMは第4四半期伸長** 年末年始商戦好調に推移 客数回復
- **DSは着実に成長** 節約志向継続下のニーズにお応え

四半期ごとの業態別売上高  
※既存店比較

単位:%

単位:百万円

	売上高実績	前期比	既存店前期比
GMS事業	209,825	107.8%	101.0%
SM事業	110,326	104.4%	101.9%
DS事業	64,502	110.8%	103.7%



※ 「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  
 ※ 既存店売上高前期比については、2024年度以降の新店、閉店店舗を除く

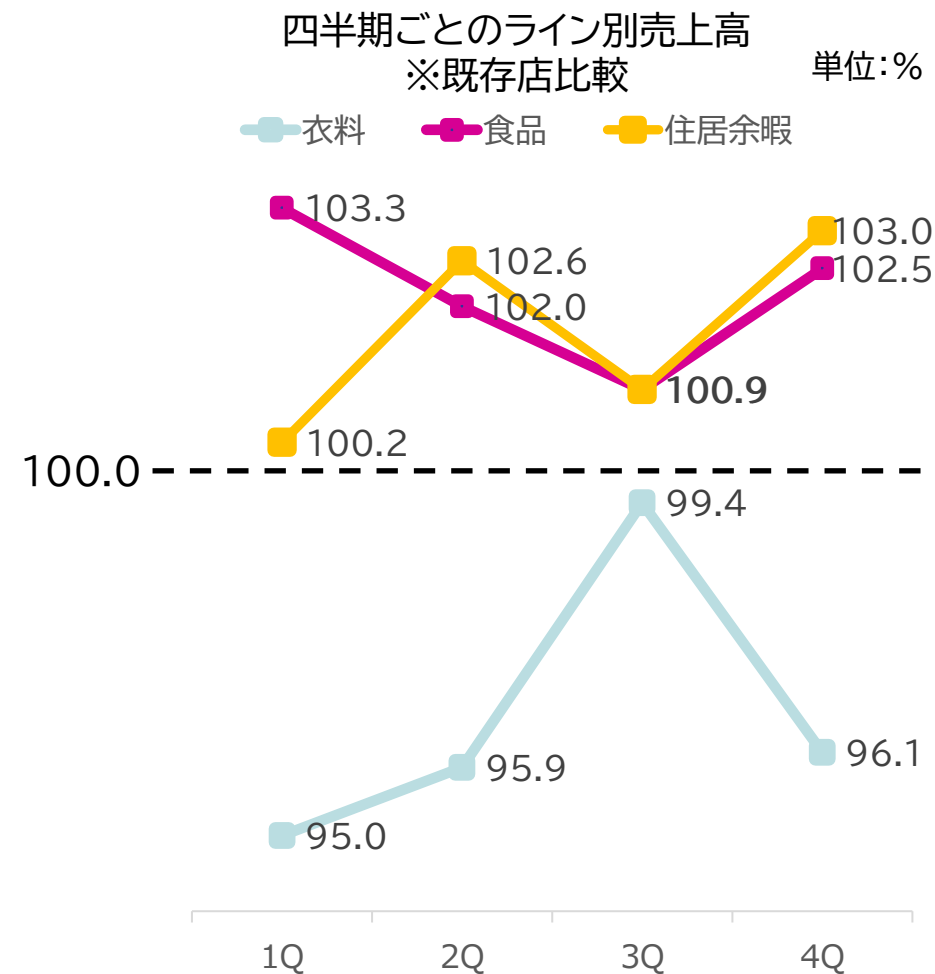
# 1.2025年度の業績【ライン別 既存店売上高前期比】

## 物価高騰への対応、トップバリュ拡販で食品、住居余暇伸長

- 衣料: 気候変動に伴い新たな品揃えにチャレンジも支出優先度低下の影響で減収
- 食品: PB拡販、簡便・即食ニーズへ対応し関連商品伸長
- 住居余暇: ゲーム、携帯電話、ビューティ(内外美容)伸長 **購入場所が減少するカテゴリの取り込み**

単位:百万円

	売上高実績 (売上構成比)	前期比	既存店前期比
衣料	20,065 (5.3%)	98.9%	96.7%
食品	312,849 (82.3%)	108.1%	102.2%
住居余暇	46,995 (12.4%)	106.5%	101.7%
合計	380,063	107.4%	101.8%





01  
2025年度  
の業績

02  
2025年度  
の取り組み

03  
2026年～  
中期経営計画

04  
2026年度  
の取り組み

05  
業績予想

## 店舗戦略



- ～より快適にご利用いただける環境の確立～
- ・札幌市内における業態配置の最適化
  - ・館の魅力向上の取り組み
  - ・快適な買物環境の実現

## イオンのあるまちに 住みたいの実現

～環境変化に対応する商品のご提供～

- ・作らない化への対応・おいしさの訴求、物価高騰下の対応
- ・気候変動への対応
- ・ライフスタイルの変化への対応
- ・購入場所減少による地域課題解消



## 商品戦略

～地域のために、できること～

- ・地域の社会課題の解決
- ・お客さまとともに進める環境・社会貢献活動



## 地域共創

## 2.2025年度の取り組み【店舗戦略】

～より快適にご利用いただける環境の確立～ ・札幌市内における業態配置の最適化



### 元町エリア



### 平岡・清田エリア



多様な業態の店舗をバランス良く展開し、地域の幅広い生活スタイルや購買ニーズに対応

# 2.2025年度の取り組み【店舗戦略】



～より快適にご利用いただける環境の確立～

館の魅力向上のため

2025年3月ディベロッパー本部を新設

年間開店総店舗数 119件

新規テナント **22**件

内、道内初・地域初は **17**件



北海道初のテナント誘致



初のイベント・POP UP STORE開催

アセットの  
最大活用

館の付加価値  
向上

集客策

道内初・地域初のテナント誘致  
POP UP STORE実施増  
地域イベントの開催

新たな客層の取り込み

環境改善

店内施設の更新  
店舗外観の刷新

お客さまの快適さ実現



施設の更新

## 2.2025年度の取り組み【店舗戦略】

～より快適にご利用いただける環境の確立～ ・快適なお買物環境の実現



### 無人店舗

日常のお買物が困難な地域への対応



### iAEONアプリの活用

会員数

80万人超

北海道民の

約6人に1人が  
会員



### イオン根室振興局店

- ・既存の店舗にとらわれない新しい店舗形態としての1号店
- ・道内各地に展開した店舗網を活用。近隣店舗から商品供給

お買物の利便性・おトクの提供



クーポン



WAON POINT



電子レシート



レジゴー/iレジ



在庫/位置検索

# 2.2025年度の取り組み【商品戦略】



～環境の変化に対応する商品のご提供～

簡便・即食

惣菜の強化

・インスタアベーカーリー



期間限定の商品も展開  
焼きたて訴求

・魚、肉惣菜コーナー化



時短・即食のニーズに  
合わせた売場づくり

・差別化商品



本気!の唐揚げ

簡便・即食の需要増

リニューアルから5か月で  
2億円を超える売上

- ・簡便・即食への対応 ➡ 惣菜の強化
- ・物価高騰下の対応

トップバリュ

物価高騰により  
消費の二極化が進む

価格訴求

価値訴求



価格戦略で暮らしを支える



選ばれ続けるブランドへ

既存店前期比104.5%

中でも価格訴求型のベストプライスは**111.1%**

## 2.2025年度の取り組み【商品戦略】



～環境の変化に対応する商品のご提供～

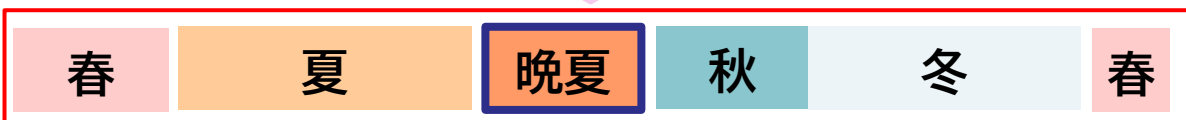
### 衣料

気候変動に対応した「新52週MD」

過去



現在



「長い夏」への対応を強化



- ・猛暑・UV対策・日差し対策のカテゴリー
- ・晩夏への取り組み

・気候変動への対応

お客さまが、欲しい時に、欲しい商品をご提供する体制の構築

### 住居余暇

HOMECOORDY



猛暑で接触冷感の需要増  
「コールドシリーズ」

好みに合わせて冷感レベルが選べる

季節の需要に合わせて商品ラインナップを充実



マグボトル



ホームコーディーヒート

# 2.2025年度の取り組み【商品戦略】



～環境の変化に対応する商品のご提供～

## 美容・健康需要

健康志向や健康意識の変化



インナービューティ商品  
新規商品導入や販売強化  
既存店前期比**104.8%**

- ・ライフスタイルの変化
- ・購入場所減少による対応

## 書籍売場



全国的に書店が減少傾向  
お客さまから望む声があり、  
書籍売場開設

## ビジネスカジュアル

カジュアル化の  
提案



URBAN SQUARE  
既存店前期比**128.2%**

NEW



URBAN PLUS  
計画以上に推移

## ランドセル

市場縮小

買い場減少

シェア拡大

道内シェア率  
40%→**43%**

かるすぽ  
I-IL



既存店前期比  
**101.8%**



## 2.2025年度の取り組み【地域共創】

お客さまとともに進める環境・社会貢献活動

- ・フードドライブ移動
- ・イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン

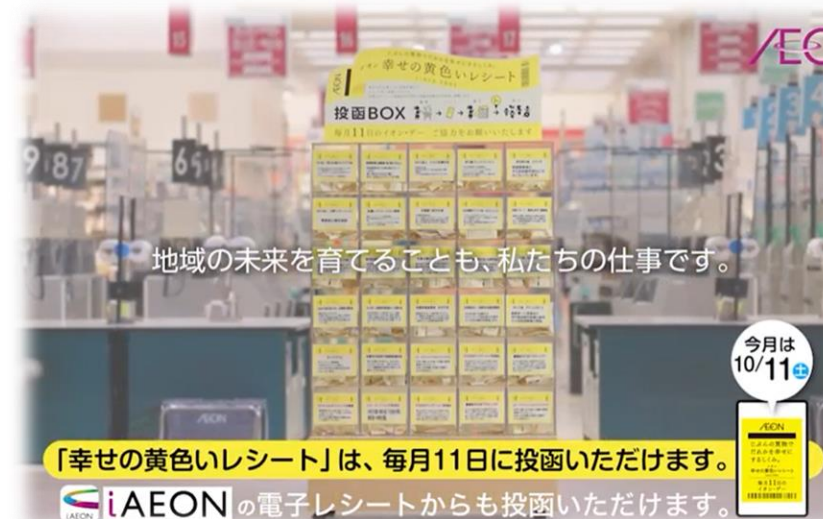
フードドライブ活動

イオン 幸せの黄色いレシート  
キャンペーン



実施店舗 **54**店舗  
(+7店舗)

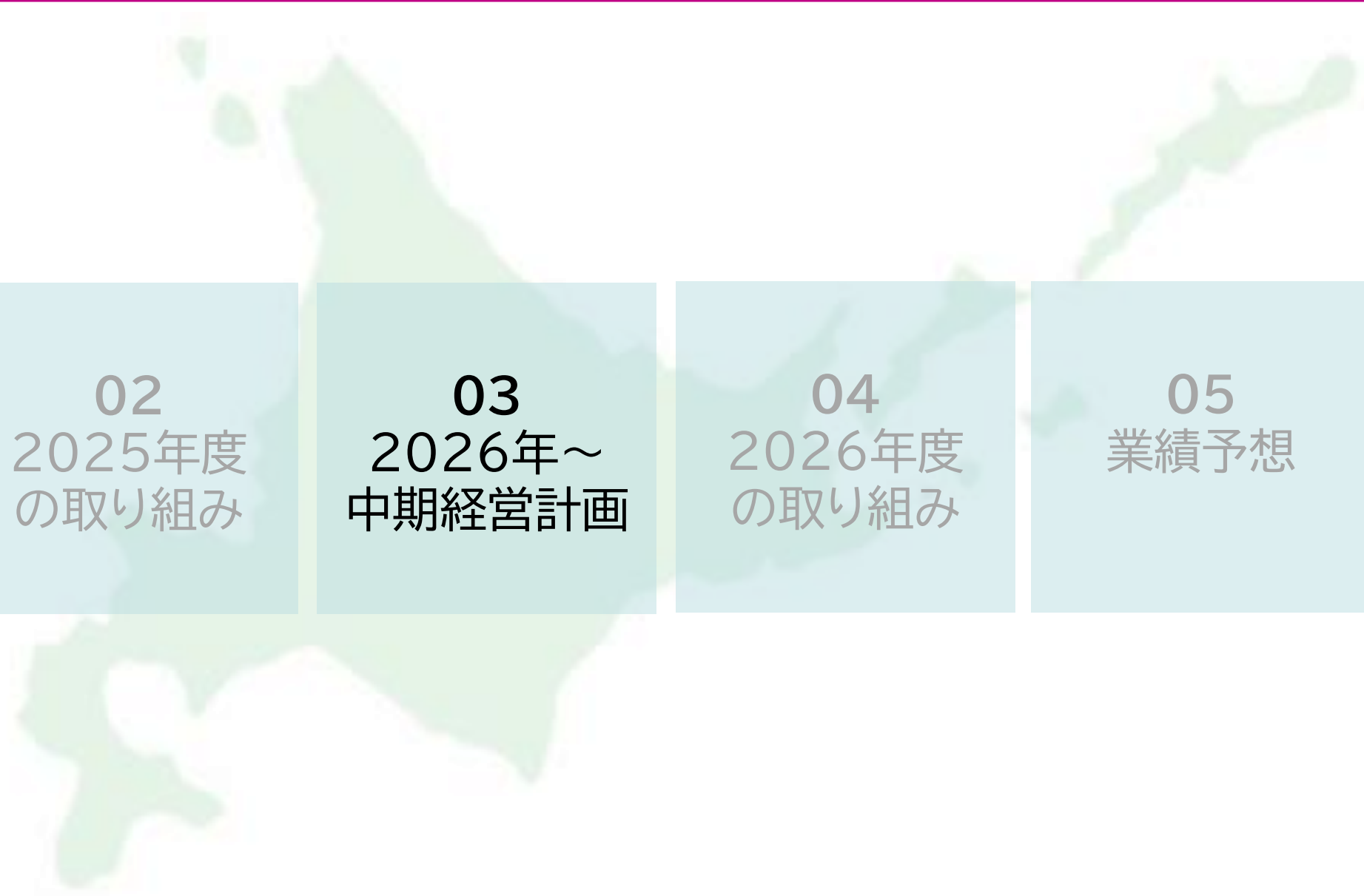
回収個数  
前期比**110.5%**  
(+6,511個)



贈呈金額  
約**3,740**万円  
前期比 **108.9%**  
(+3,064千円)

既存の取り組みが知られていないことが課題

「お客さまとともに」を中心に据え、取り組みを拡大・周知  
メディア露出拡大、店内周知活動強化 イオンファンの創出に直結



01  
2025年度  
の業績

02  
2025年度  
の取り組み

03  
2026年～  
中期経営計画

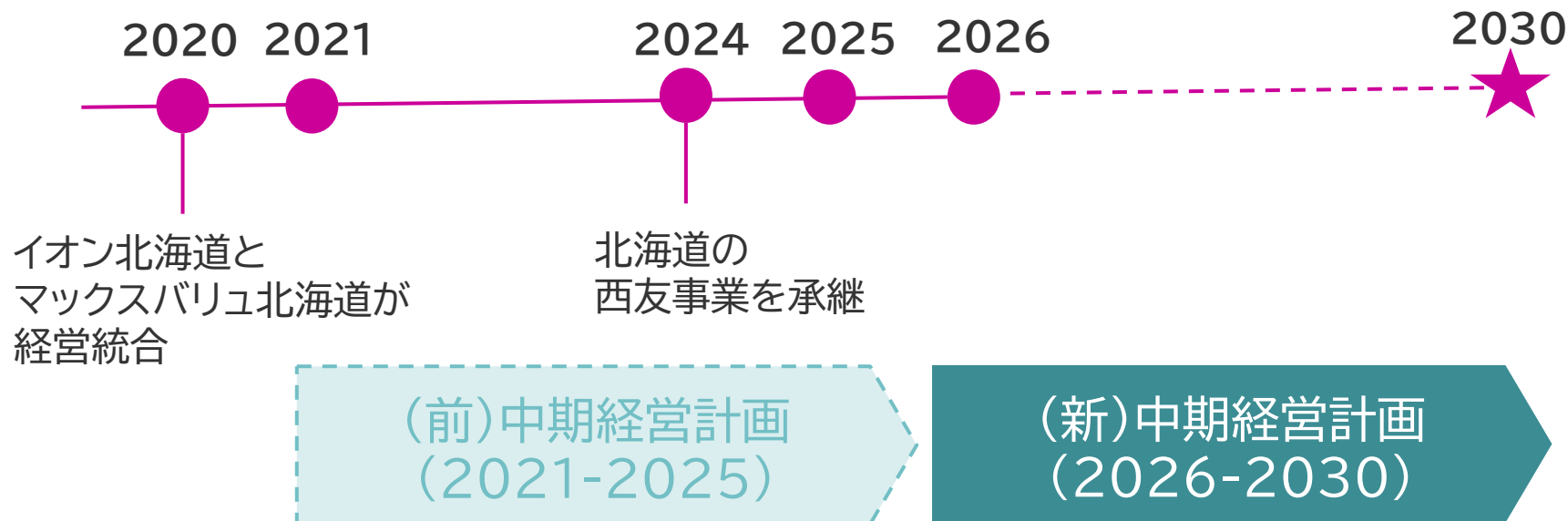
04  
2026年度  
の取り組み

05  
業績予想

2026年度、2030年度までの5カ年に渡る中期経営計画をスタートしました。

#### 新中期経営計画の位置付け

- ✓ 当社のありたい姿の再認識と実現のための挑戦と変革
- ✓ 前中期で遅れた、できなかった取り組みの完遂
- ✓ 加速する環境変化への対応、先取り



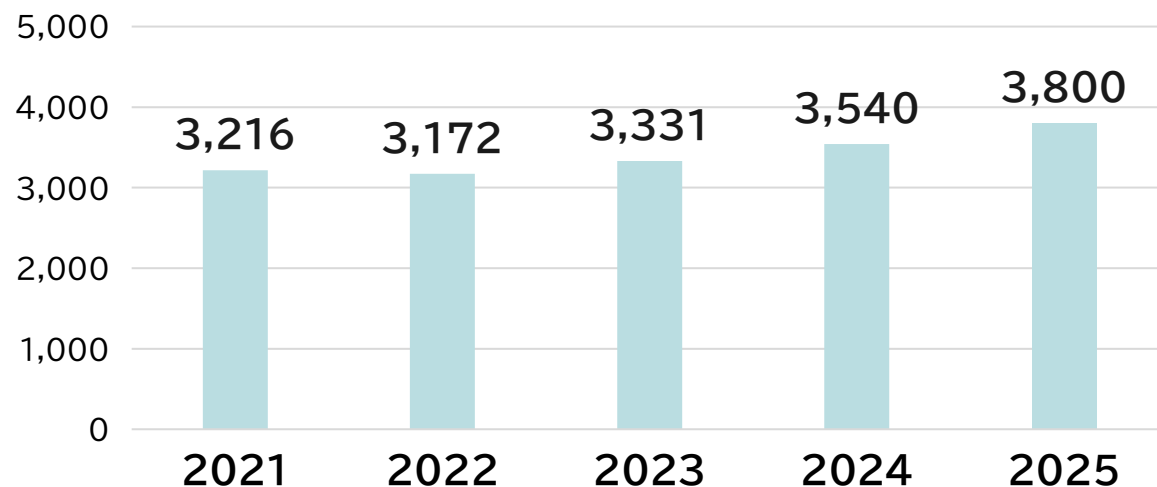
### 3.2026年～ 中期経営計画 【前中期経営計画の振り返り】

前中期経営計画は数値目標に対し、直営売上高を達成も営業利益は未達  
前中期経営計画(21-25年度)の実績と目標差

数値目標	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

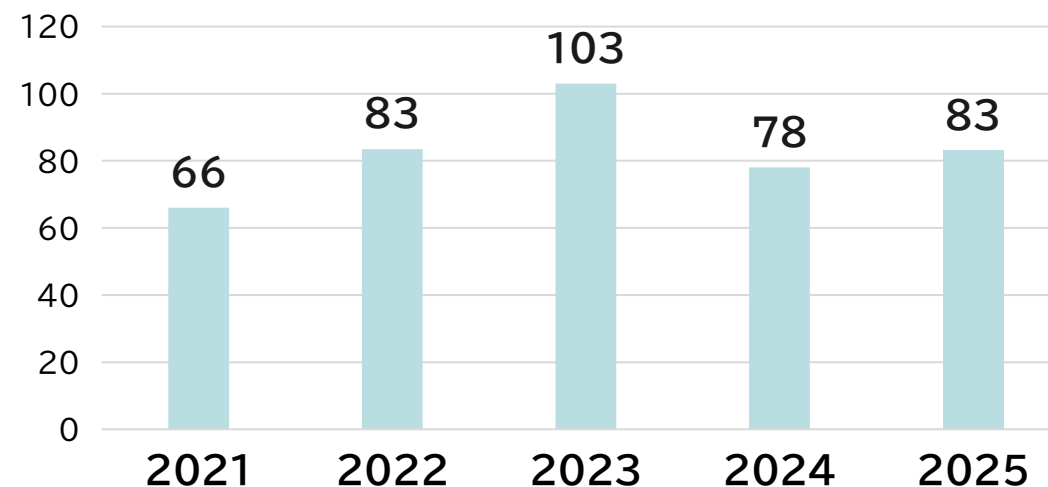
(単位:億円)

直営売上高の実績(年度別推移)



(単位:億円)

営業利益の実績(年度別推移)



売上高の達成は当初出店計画を下方修正するも西友9店舗の承継が貢献  
営業利益の未達は経費増加を生産性の向上でカバーしきれなかったことが要因

	前中期経営計画の主な数値目標差異要因
売上高	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 西友9店舗の承継影響(2024年10月)</li> <li>+ 食品の売上高計画の達成</li> <li>- 出店計画の下方修正影響</li> <li>- 衣料の売上高計画の未達</li> </ul>
営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> <li>- 出店計画の修正影響</li> <li>+ DX・業務改革による生産性の向上</li> <li>+ 設備費の上昇抑制(修繕費等のコントロール)</li> </ul>

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、お客さまの生涯に渡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。

[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

## 既存事業の着実な進化

経済価値

### 業態ごとの進化

- DSの強化
- 各業態の進化モデルの開発と確立
- OMOの構築

### 商品本位の改革

- カテゴリー戦略の推進
- 価格戦略の強化
- 差別化商品の拡充

### 強固な事業基盤の構築

- 物流、製造拠点(PC)の拡充
- 進化を加速させる組織改正
- 生産性を高めるDX/業務改革

社会価値

### 地域共創の進化

### 環境・社会貢献活動

### 人的資本経営の推進

多様な業態や商品/サービス領域、様々な地域社会活動を通じて、  
変化する地域・お客さまニーズにお応えし、「地域でNO.1の信頼されるお店」となる

環境変化

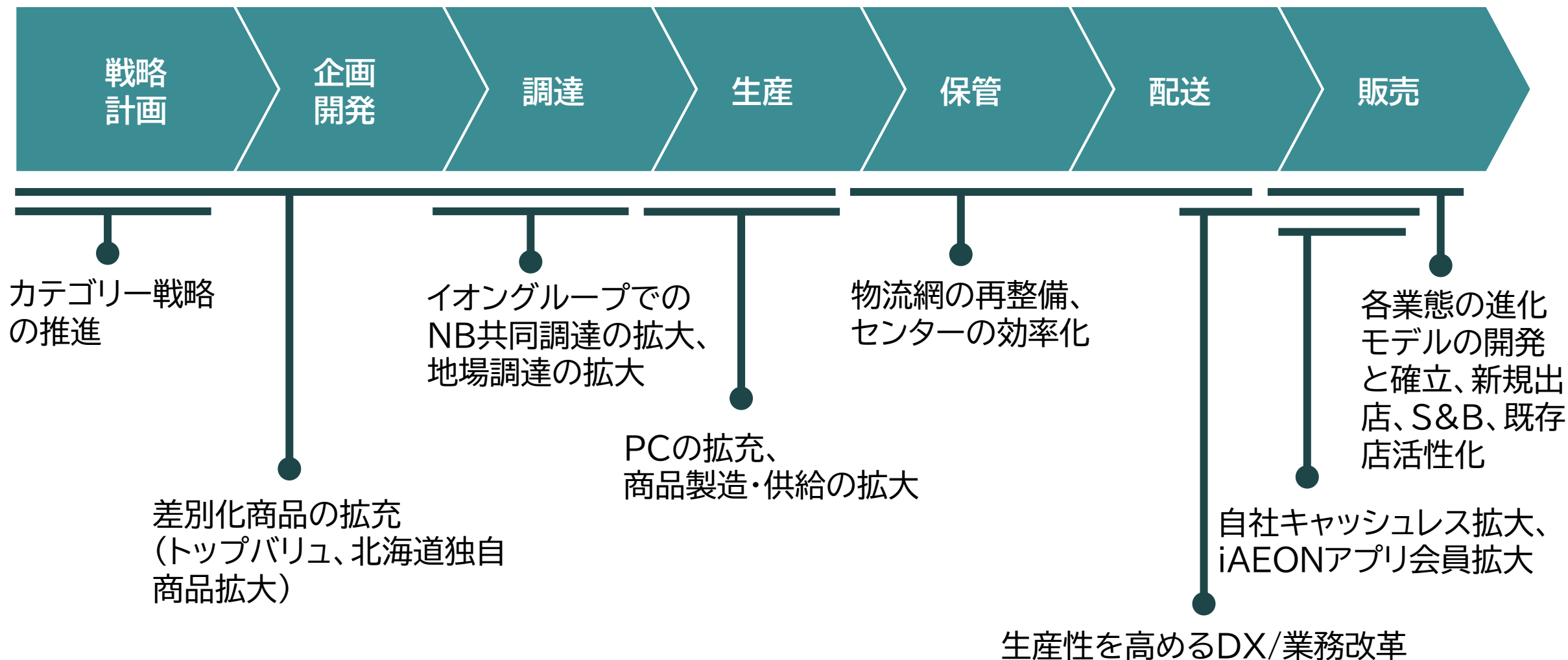
競争の激化

インフレの継続

経費の高騰

ライフスタイルの変化

計画から販売まで、中期施策でくまなく手を入れます





効果的な店舗投資とインフラ投資により企業価値を高め、  
営業利益を確実に回復させ、成長軌道に乗せます。

#### 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)

(内)食品 3,700億円以上  
(2025年度差+570億円以上)

営業利益

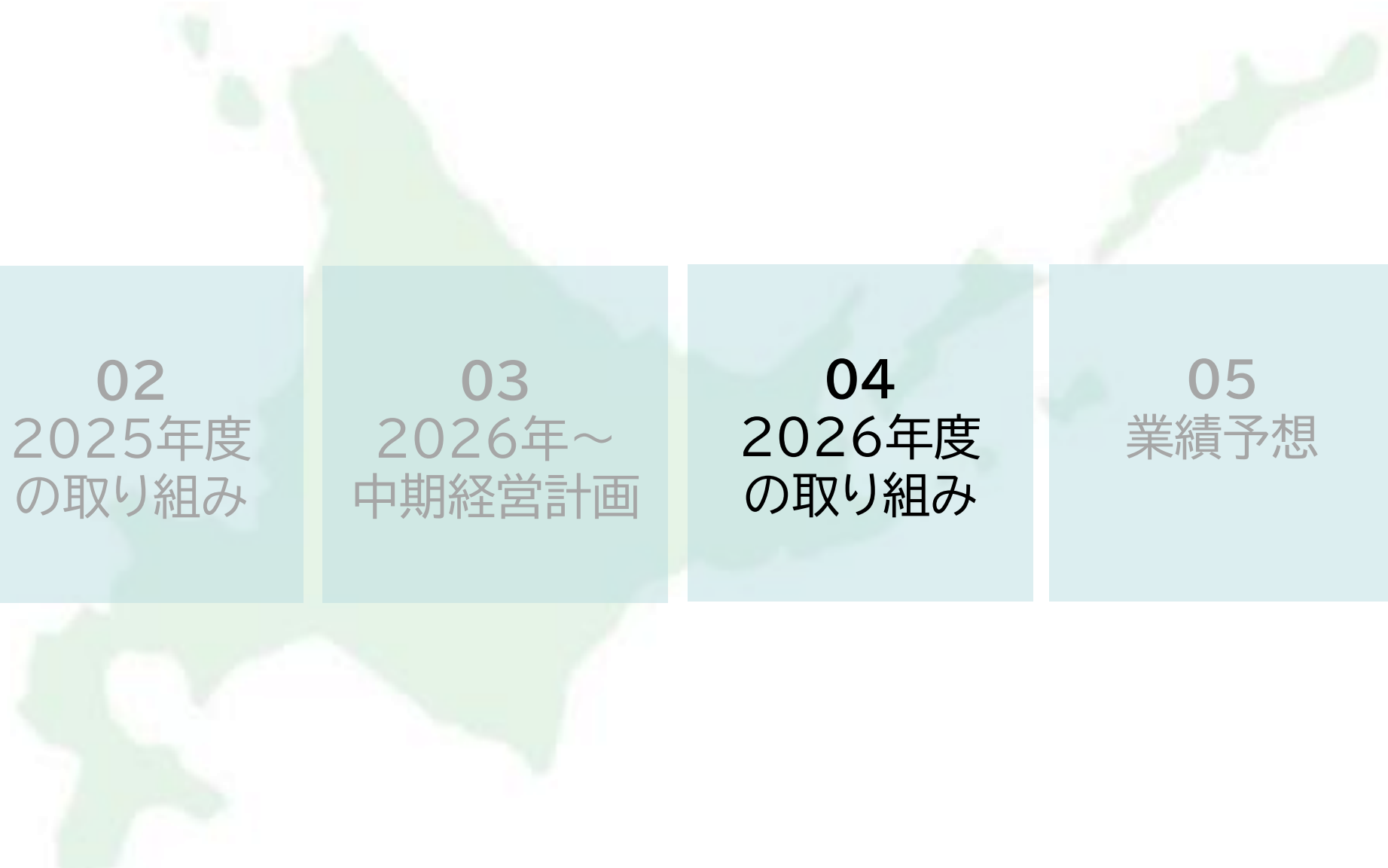
**110億円以上**

(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



01  
2025年度  
の業績

02  
2025年度  
の取り組み

03  
2026年～  
中期経営計画

04  
2026年度  
の取り組み

05  
業績予想

2026「挑戦」

中期経営計画の初年度として、「挑戦」の年と位置付ける。  
中期経営計画においては、下記3つの項目を重点に取り組みを推進

2027「変革」

### 1. 各業態の進化

- ・DSを成長ドライバーに据え、新規出店などを検討
- ・GMS、SMについては新たなモデルづくりに着手

2028「完成」

### 2. 商品本位の改革

- ・価格戦略の強化と価値ある商品の提供
- ・新たな領域の取り組みも実施

2029「変革」

### 3. 強固な事業基盤の構築

- ・DXの推進及びPC機能の拡充

2030「実現」

取り組みの推進を行うため、機構改革を実施

# 4.2026年の取り組み

## 1. 各業態の進化

- ・生活防衛意識の高まりを受け、DSを新中期経営計画における成長ドライバーに据える
- ・GMS,SMについては新モデルづくりに着手し、リニューアルを通じ、業態ごとの方向性を明確化していく
- ・SCモールについてもリニューアルを予定

### DS(ザ・ビッグ)

- ・エリア一番の価格を維持・実現
- ・今年度は千歳市に新規出店  
秋ごろオープン予定



### SM(マックスバリュ)

- ・従来の均一化していた店舗形態を見直し、競争力を格段に高めていく



### GMS(イオン・イオンスーパーセンター)

- ・「強い専門」「強い食」に加え、地域に応じた施設やサービスを構築



2026年度年間では約88億円店舗投資を実施予定

# 4.2026年の取り組み

## 2. 商品本位の改革

- ・生活防衛意識の高まりを受け、価格戦略を強化。また、消費の二極化に対応し、価値ある商品の提供に注力する
- ・また新たな領域への挑戦として、ヘルス&ウェルネス関連商品の強化にも取り組む

### 価格戦略の強化



えっ! この商品が この値段!? **安い値!**



### 価値提供

こだわりの生鮮品を提供



### ヘルス&ウェルネス関連商品の強化

## BODY LABO



眠りと癒しの総合ショップの構築



# 4.2026年の取り組み

## 強固な事業基盤の構築

- ・DX:お客さまのご利用環境を快適にするため積極導入。AIの活用を推進
- ・プロセスセンター:イオン石狩PCのさらなる活用と、エリアごとに拠点からの配送を実施し効率化・標準化を図る

### DX

#### ■レジゴー iレジ 店舗決済サービス拡充

・レジゴー  
イオン千歳店  
にて導入



・iレジ  
SM・DS  
にて導入



・デジタルサイネージ積極導入 情報伝達の拡充

#### ■AI発注:昨年度末よりデイリーにてスタート



AIを使った発注



売場の品揃えの充足、業務の効率化

### プロセスセンターのさらなる活用

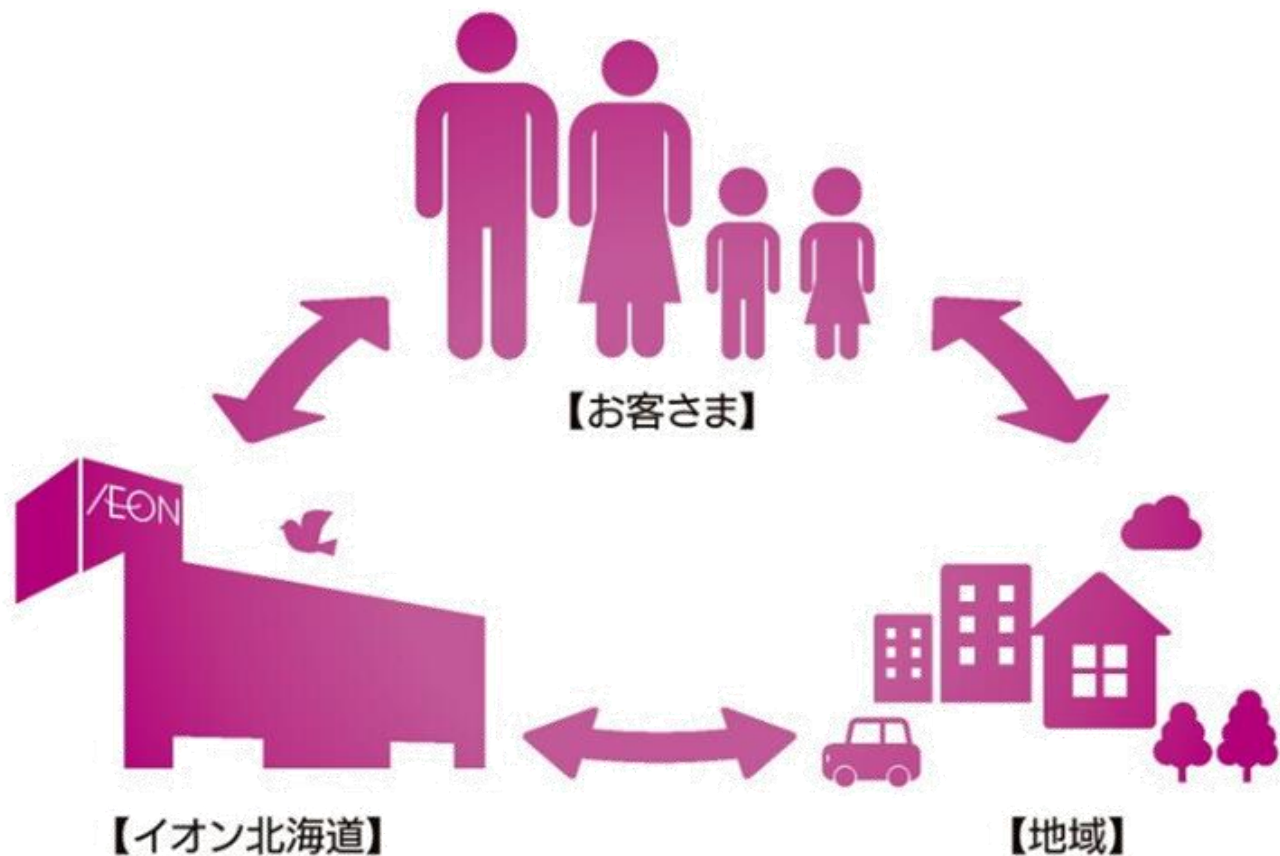


- ・イオン石狩PCは原料にこだわった製品の製造強化
- ・2026年度からはエリアごとに拠点から配送実施 効率的に作りたて商品を陳列できる体制構築

# 4.2026年の取り組み

## サステナブル経営の推進

～「イオンのあるまちに住みたい」の実現～  
お客さまと一緒に取り組む社会貢献活動を推進



《一例》

### イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン



もう一度原点に立ち戻り、「地域とのつながり」を持つ

店舗を通じて、  
地域の方が、  
地域の団体を応援

### 衣料品回収



2026年3月より  
回収品目を追加  
店舗数も拡大

お客さまが参加できる  
資源循環の取り組み





## 5.業績予想



単位:百万円/%

	2025年度 実績	2026年度 公表値	売比	増減率
売上高	380,063	392,000	100.0	+3.1
営業利益	8,332	8,700	2.2	+4.4
経常利益	8,028	8,200	2.1	+2.1
当期純利益	3,732	3,000	0.8	△19.6
配当/ 配当性向	16円/59.7%	16円/74.2%		

	既存比
売上高	103.3%
荒利改善率	+0.2 <sub>pts</sub>
販管費	104.0%



「イオンのあるまちに住みたい」

AEON

イオン北海道株式会社

# Appendix

# 【参考】貸借対照表



		2026年2月期末			2025年2月期末	
		実績	構成比	増減	実績	構成比
	流動資産	40,349	20.9	+2,902	37,446	20.0
	固定資産	153,134	79.1	+3,318	149,815	80.0
資産合計		193,483	100.0	+6,221	187,262	100.0
	流動負債	80,516	41.6	+658	79,858	42.6
	固定負債	38,609	20.0	+4,268	34,340	18.3
負債合計		119,125	61.6	+4,926	114,199	61.0
純資産合計		74,357	38.4	+1,294	73,063	39.0
負債・純資産合計		193,483	100.0	+6,221	187,262	100.0

	2026年度2月期	2025年度2月期
営業活動によるCF	22,687	12,866
税引前当期純利益	4,997	5,039
減価償却費	7,633	6,960
減損損失	2,794	2,929
投資活動によるCF	△17,743	△34,003
有形固定資産の取得	△18,894	△17,806
事業譲受	—	△16,075
財務活動によるCF	△3,756	21,669
有利子負債純増減額	23,894	△1,311
配当金支払い額	△2,227	△2,225

# 【参考】既存店における客数・客単価・1点単価・買上点数前期比



	客数	客単価	1点単価	買上点数
衣料	97.6	99.5	98.5	100.9
食品	99.6	102.7	104.3	98.5
住居余暇	97.3	104.6	105.3	99.3
合計	99.2	102.5	103.8	98.8

単位:%  
「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号)」の適用影響を除いて算出

## セルフレジ



- 25年度**23**店舗へ導入  
累計**131**店舗に設置済み  
➡全体の95%
- チェッカー、売場応援人時削減  
➡キャッシュレス、スマホレジ  
でさらに効果を追求

## 電子棚札



- 25年度**32**店舗へ導入  
累計**105**店舗に設置完了
- 総労働時間 昨対98.5%  
未設置店舗差 ▲1.9%

## CIボード



- 25年度**39**店舗へ導入  
全店設置完了
- 店内情報共有を簡易に実現  
➡緊急連絡伝達の  
ファーストチョイスへ

## StoNavi(モバイルアシスタント)



- 全店設置完了
- 売場で業務が完結でき、  
バックルームでの作業を  
大幅に削減できる