2025年2月期(2024/3-2025/2)

期末決算説明会

2025年4月11日（金）

イオン北海道株式会社(証券コード 7512)

説明内容
Agenda

1 2024年度の業績

2 重点施策の取り組み

3 2025年度の取り組み

4 業績予想

1 2024年度の業績

1 .2024年度の業績

増収減益

- 西友承継、新店オープン、店舗活性化により伸長
- 特にDSは生活防衛意識の高まりに対応し大きく伸長

単位：百万円

	実績	前期差	前期比	公表差	公表比
売上高	354,018	+20,857	106.3%	▲3,981	98.9%
営業総利益高	*112,890*	*+5,604*	*105.2%*	-	-
営業利益	7,892	▲2,474	76.1%	▲1,107	87.7%
経常利益	8,020	▲2,376	77.1%	▲879	90.1%
当期純利益	3,606	▲2,586	58.2%	▲1,293	73.6%

1 .2024年度の業績 【営業利益 減益要因】

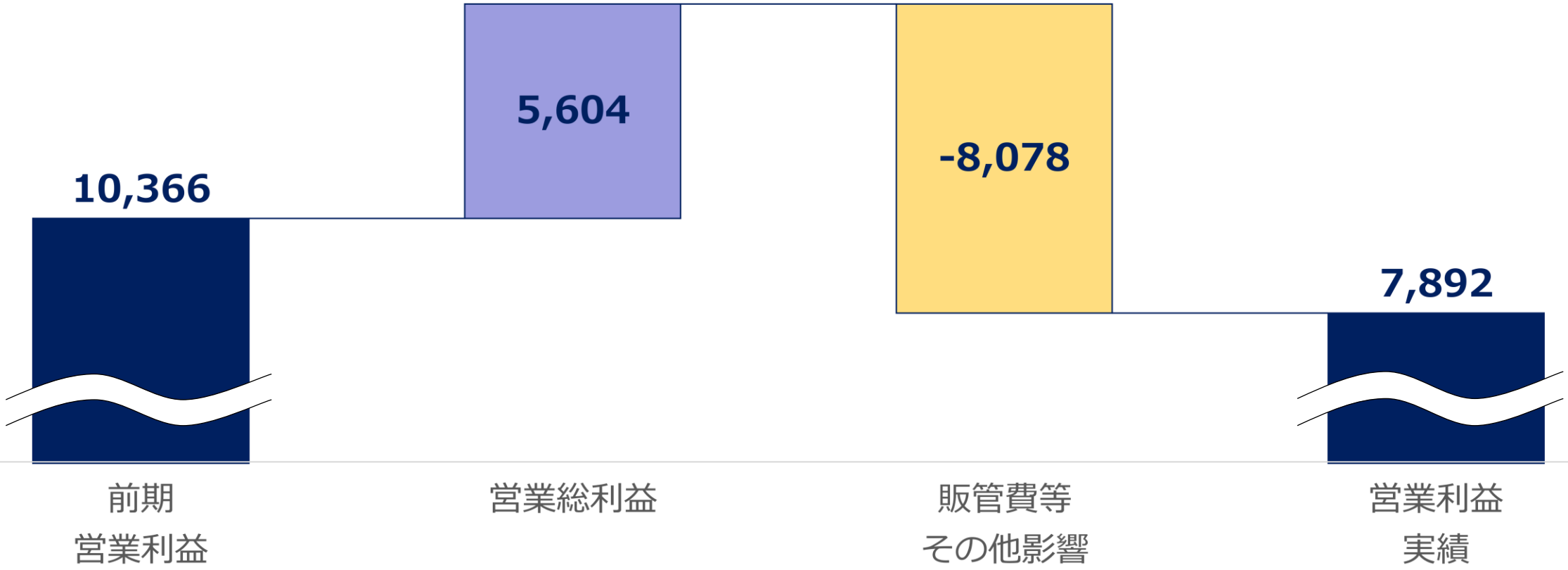
営業利益は前期より2,474百万円減

【減益要因】

- 売上高計画未達：GMS・SMの既存店と新店の売上計画未達
- 荒利高計画未達：売上高未達による影響と、競争環境の激化やコスト上昇により荒利率計画未達

※販管費は前年より増も計画内で着地

※西友承継店舗の営業利益への影響は▲15.4億円



1 .2024年度の業績 【業態別売上高前期比】

全業態、売上伸長

- GMS,SMは伸長したものの、DS業態ほど伸長せず
- 特にDSは生活防衛意識の高まりに対応し大きく伸長

単位：百万円

	売上高実績	前期比	既存店前期比
GMS事業	195,236	104.7%	101.7%
SM事業	107,497	107.7%	102.0%
DS事業	56,371	108.8%	106.3%

※ 「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、2023年度以降の新店、閉店店舗を除く

1 .2024年度の業績 【ライン別　既存店売上高前期比】

- 利益率の高い衣料は気候・市場の変動への対応が遅れ減収
- 8割の構成比がある食品が伸長し全体をけん引。独自開発の商品、PB拡販で伸長
- 住居余暇は化粧品のほか、トイ・ホビー、携帯電話伸長

単位：百万円/%
※客数、客単価、1点単価、買上点数は
「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

	売上高実績（売上構成比）	前期比	既存店前期比	客数※	客単価※	1点単価※	買上点数※
衣料	20,279 (5.7)	99.2	98.4	100.2	98.7	103.9	95.0
食品	289,471 (81.8)	107.0	102.8	100.1	102.8	103.9	99.0
住居余暇	44,130 (12.5)	105.3	102.4	98.2	103.9	102.7	101.2
合計	354,018	106.3	102.5	99.8	102.6	103.4	99.3

1.2024年度の業績【販管費】

販管費は増加も、計画内で管理　既存差では+29億円

- 人件費は積極的な人的投資もDX推進でコスト上昇の影響抑制
- 販促費は紙媒体からアプリクーポン等に傾斜配分。単価上昇も微増にとどめる
- 設備費は店舗維持費や修繕費上昇。水道光熱費は77百万円の微増
- 一般費は生産性向上、作業改善につながるシステム関連投資で増加

単位：百万円

	実績	前期比	前期差（既存差）	売比
人件費	47,907	108.3%	+3,681 （+1,868）	13.5%
販促費	12,369	105.5%	+641 （+93）	3.5%
設備費	36,242	108.4%	+2,818 （+650）	10.2%
一般費	8,478	112.4%	+936 （+700）	2.4%
販管費合計	104,997	108.3%	+8,078 （+2,934）	29.7%

1.2024年度の業績【財務状況】

- 西友承継、新店投資など成長に向けた投資を実施。自己資本比率は前期より低下（39.0%）も自己資本は潤沢に確保。DEレシオは0.6倍に抑えることができており健全性は維持

単位：百万円

	2025年2月期末			2024年2月期末	
	実績	構成比	増減	実績	構成比
流動資産	37,446	20.0%	+3,605	33,840	21.7%
固定資産	149,815	80.0%	+27,388	122,427	78.3%
資産合計	187,262	100.0%	+30,994	156,268	100.0%
流動負債	79,858	42.6%	+13,571	66,287	42.4%
固定負債	34,340	18.3%	+16,025	18,315	11.7%
負債合計	114,199	61.0%	+29,596	84,602	54.1%
純資産合計	73,063	39.0%	+1,398	71,665	45.9%
負債・純資産合計	187,262	100.0%	+30,994	156,268	100.0%

2 重点施策の取り組み

・㈱西友９店舗承継
・独自商品の強化
・新たなオペレーションへの移行と定着
・節約志向への対応
・地域に必要とされる総合小売業、SCの体現
・新規出店
・店舗活性化
・サステナブル経営

2.㈱西友９店舗承継

承継後２か月半で９店舗再オープン！

- フルリニューアルは**２店舗。**７店舗は、**営業再開優先で最短日程で12月中旬までに全店オープン**
- 「地域商品の品揃えが増えた」「売場に活気があり、きれいになった」など好意的な声いただく
- GMS「札幌手稲駅前店」はファミリー層に向け、SC内にお子さまが遊べる室内広場を設置

イオン札幌旭ヶ丘店

イオン札幌手稲駅前店

2.独自商品の強化

開発商品、トップバリュの販売強化

- 地元の逸品や有名店監修の商品を当社独自商品として販売
- トップバリュはベストプライス堅調。ベストプライス**前期比112.8%**

■開発商品

・名店鍋スープ 蜂屋監修 旭川醤油味

発売直後から鍋スープカテゴリーで売上上位となり、売上牽引

■トップバリュ

・商品のリニューアルや新商品を続々販売！

・値下げ・増量を実施！

2.新たなオペレーションへの移行、定着

生産性向上への取り組み推進

- 働き手不足の中で生産力向上を図るべく、DXの導入を推進
- 総労働時間は**前期比98.8%** ※同規模

■セルフレジ：累計131店舗

・レジの待ち時間を短縮

・レジ応援を減らし、自部門の売場レベル向上へ

■電子棚札：累計73店舗

2021年から導入開始し、半数以上の店舗に導入済

・POP取付作業軽減

・売価違いによる対応削減

■モバイルアシスタント

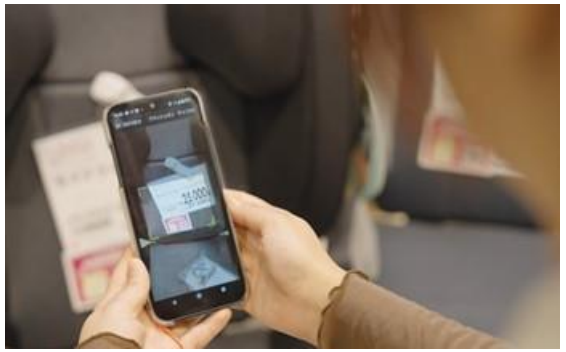
全店舗に導入済

※GMS・SM・DS店舗

PC作業を売場で実行
現場・売場で即断・即決

▶

お客さま対応の重要性へ回帰



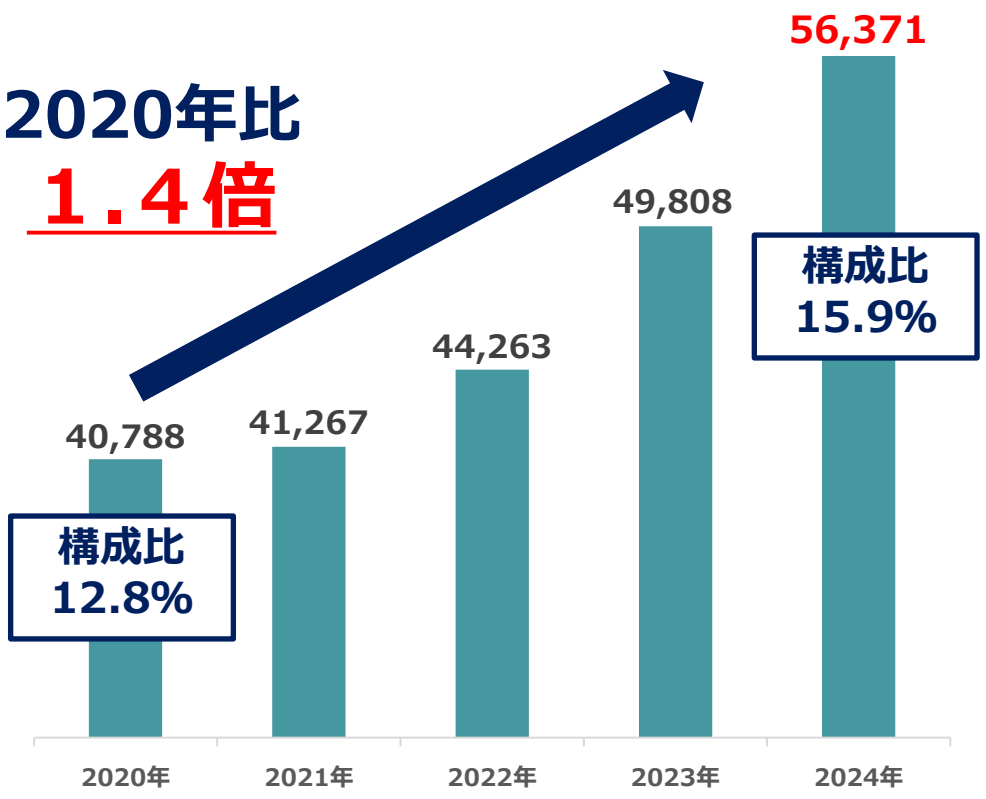
売場完結型オペレーションに

２.節約志向への対応

好調のDS業態を強化。帯広市内のSM３店舗をDSに業態転換

- 生活防衛意識の高まりを受け、業績は好調に推移
- 帯広市内の3店舗を業態変更。３店舗計の売上高**前期比150%**超

■売上推移（直近５年間）



■帯広市内の3店舗を業態転換

■DS業態オリジナル商品を展開

２月売上
No. 1

帯広のから揚げ人気店監修「鶏の塩から揚げ」　DS業態独自商品「ほぼおはぎ」

2 .地域に必要とされる総合小売業、SCの体現

北海道内の商業施設が減少する中、当社の強みをさらに強化

- 当社の強み「社会行事」「学校行事」関連露出を増やしニーズ取り込み
- 賑わいを創出　地域になくてはならないショッピングセンターの体現

ゆかた

おせち

ファミリーコンサート

パラスポーツ

セレブレイトスーツ

ランドセル

期日前投票所の設置

健康体操

2 .地域に必要とされる総合小売業、SCの体現

■衣料の取り組み

➢ 売場面積に合わせた最適な品揃えの実現

・売場面積ごとに実験を繰り返し、
修正しながらモデルを構築
・専門店のようなシーン別、年齢別の
売場展開

■住居余暇の取り組み

➢ HOME COORDYの展開拡大

・イオン札幌西岡店を皮切りに
HOME COORDYの売場集積を強化

新規出店 5 店舗

➢ 地域で親しまれている地場の商品や最新のMD・DXを導入

■イオン北郷店

フード＆ドラッグ業態の新店。新たに化粧品や医薬品の売場を設けたほか、GMS並みの書籍売場展開

■イオン旭川春光ショッピングセンター

旧イオン旭川春光店をスクラップ＆ビルドした店。ニーズが拡大しているH＆BCではBODY LABOを導入し、広面積で展開

■マックスバリュ苫小牧清水店

苫小牧市内7店舗目となるマックスバリュ。産地直送の野菜や鮮度抜群の魚介類など、生鮮食品を多数品揃え

■まいばすけっと２店舗

札幌市内で展開しているまいばすけっとは２店舗オープン。他業態同様セルフレジを導入

2 .店舗活性化

大型活性化

➢ 店舗は５店舗実施。設備の一新、ニーズに合った売場構築の実施。

■イオンモール札幌苗穂（11月）

・ファミリー層をターゲットに**「コト、トキ」**を叶える**一体型売場**の構築

2.サステナブル経営

環境・社会貢献活動の取り組みを推進

- イオン環境財団による植樹活動を２カ所、店舗オープンを記念した植樹活動を３店舗で実施
- フードドライブは道内**45**店舗へ拡大
- 包括連携協定を締結した学校法人酪農学園と地域の資源循環の取り組みを推進

■植樹

・記念植樹

・興部町植樹

・厚真町植樹

■フードドライブ

■酪農学園フェア

3 2025年度の取り組み

・課題に対する取り組みと環境の変化への対応
　①価値ある商品の訴求による差別化（開発商品）
　②価格戦略の強化
　③GMS店舗の魅力向上（競争勝ち残りによるシェア拡大、衣料と住居余暇の改革推進）
　④業務効率化・生産性向上
・旧㈱西友店舗順次リニューアル
・顧客化の推進
・サステナブル経営

3. 課題に対する取り組みと環境の変化への対応

当社の課題	●来店動機につながる取り組み不足【GMS、SM】 ●節約志向への対応不足【GMS（特に食品）、SM】 ●GMSとしての役割が増す中での取り組み不足【SC、衣料、住居余暇】 ●販管費率上昇への対策
足元の環境	●新規プレイヤー参入による競合企業の変化 ●物価高騰により生活防衛意識が高止まり ●道内総人口は全国より早いスピードで減少。大型商業施設撤退相次ぐ ●各種コストが上昇

課題の解決　環境の変化への対応

①価値ある商品の訴求による差別化（開発商品）
②価格戦略の強化
③GMS店舗の魅力向上
（競争勝ち残りによるシェア拡大、衣料と住居余暇の改革推進）
④業務効率化・生産性向上

その他当社の重点取り組みを推進

3.①価値ある商品の訴求による差別化

差別化商品の開発

- 強い定番商品づくり
- 地域のニーズを追求　ローカル商品強化
- 官民連携の取り組み推進

デリカ売上構成比UP
強い定番商品づくりと
最新のトレンド反映

産地開発・地場調達

天然ぶり

官民の取り組み
水産庁×イオン北海道
毎月「さかなの日」実施

3.②価格戦略の強化

インフレ対応　トップバリュベストプライスの拡販

■値下げや価格維持

・４月からの食品値上げに対し、
「トップバリュベストプライス」値下げ実施
・「コツコツコスパ。」をキーワードに価格維持

■高購入頻度商品の価格訴求「安い値！」

・GMS、SMにおいて生鮮品を中心に
高購入頻度商品の価格競争力を高める

3.③GMS店舗の魅力向上

社会催事、学校行事商品の買い場減少への対応

➢ 人口減少による大型商業施設の減少により、社会行事・学校行事関連商品の買い場が減少
市場シェア拡大でプラス効果創出

■衣料品

・ランドセル

現状：道内シェア率40%
➡イオンならではの商品展開＋露出増で
さらに拡大へ

かるすぽ エール

「かるすぽ エール」
セイバン×トップバリュの新商品

・セレブレイトスーツ

イオングループ
オリジナル商品の販売強化
CM訴求も

■各種ギフト

冬ギフト

春ギフト

北海道の旬ギフト

3.③GMS店舗の魅力向上

衣料・住居余暇改革推進

■衣料

- シーン別・年齢別売場構築の深耕　売場面積ごとのフォーマット確立
- 独自商品の強化　イオンにしかない商品提供＝来店動機へ
- 気候変動に合わせた「新52週MD」　長い夏、晩夏対応

シーン別・年齢別売場構築

独自商品

新52週MD体現

3.③GMS店舗の魅力向上

衣料・住居余暇改革推進

■住居余暇

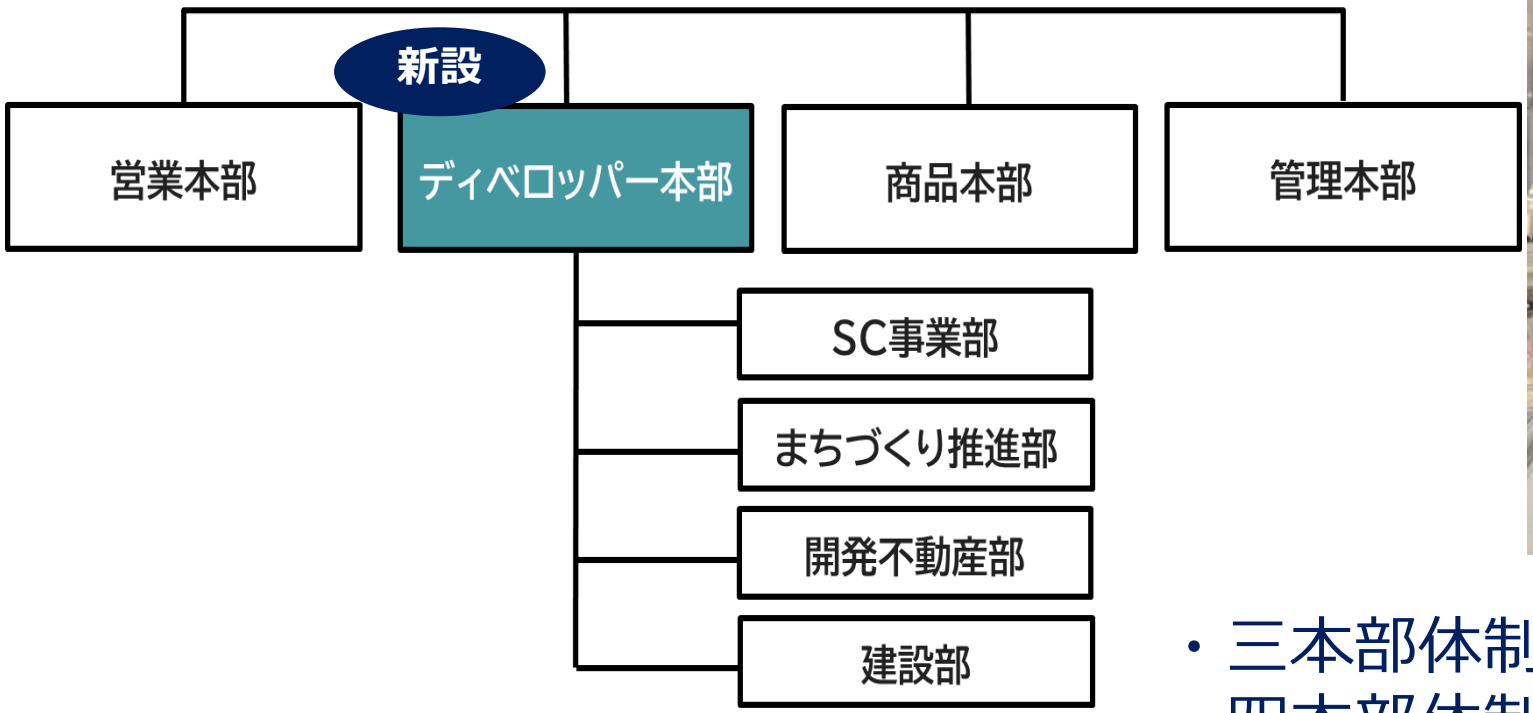
- 化粧品売場拡大（アジアンコスメ、メンズコスメ）　トレンドをとらえた商品提案
- HOME COORDY中心の売場構築　店舗数拡大

「BODY LABO」ブラッシュアップ

「HOME COORDY」売場構築

機構改革　～店舗全体の魅力向上に向けた取り組み推進～

➢ ディベロッパー本部新設



・三本部体制（営業・商品・管理）から四本部体制へ

・直営のみならず、テナントも含めたGMS事業の強化が不可欠

3.③GMS店舗の魅力向上

当社だからこそ開催できるセールスの強化

グループ統一販促

＜4大セール＞

3月：超！春トク祭り NEW

11月：ブラックフライデー

7月：超！ナツ夏祭り

1月：超！初売り

＜グローバルフェア＞

4月：フランスフェア

10月：イタリアフェア NEW

1月：韓国フェア

×

イオン北海道独自

NEW

iAEONでの訴求やクーポン連動

クーポン

チラシ

販売チャネルの拡大

＜国内フェア＞

北海道にいながら全国の「うまいもの」を楽しめる！
実際に現地で商談。行政とも連携しこだわりの逸品を取り揃えるフェア

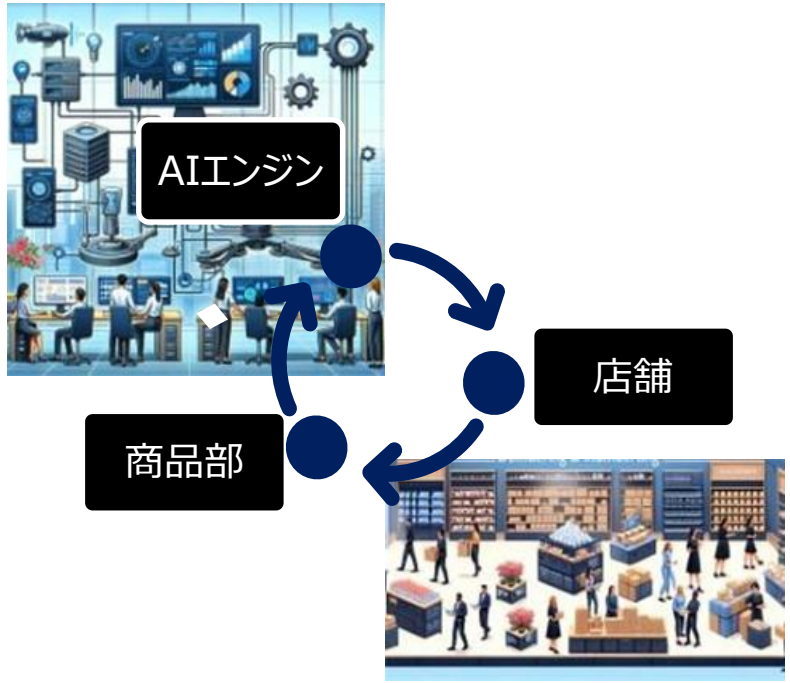
3.④業務効率化・生産性向上

コスト上昇の抑制

- イオン石狩PCの活用　店舗作業軽減に向けた商品設計、作業設計
- 効果創出している取り組みを他箇所や他店舗に拡大
- 発注精度の向上　AI活用した自動発注

【畜産】
・PC供給
No.1商品改廃
・訴求の工夫
・新商品を
続々リリース

・セルフレジ
食品以外に
拡大



【デリカ】
既存商品
規格・品揃え
見直し

・iレジの
導入拡大

iレジ

イオン石狩PC活用

効果創出取り組み推進

デイリーGで自動発注実験

3.旧㈱西友店舗順次リニューアル

店内設備の入れ替え、什器の変更実施。お客さまの声を取り入れカテゴリー拡縮

2024年10月
9店舗承継

▶

2024年12月までに
全店再開店

▶

2025年度以降
利便性向上へ順次リニューアル

・リニューアル例

ザ・ビッグ福住店（2025年3月）

ザ・ビッグ元町店（2025年4月）

iAEONはイオン生活圏のタッチポイント。登録者数を増やし顧客接点を拡張
ネットスーパーは西友のアセットを活用し、件数増へ

■iAEON

■ネットスーパーの取り組み

イオン北海道のネットスーパー
楽宅便

道内ではネットスーパー実施企業が減少
需要を取り込みシェアを拡大していく

▼

- 離島への配送可能を実現し、
  道内配送網100%へ
- 取扱品目の拡大でサービス向上
  生鮮食品、デリカの商品を拡大

環境・社会貢献活動の取り組みを推進

■株主さまの参加の植樹ツアー実施予定

・植樹活動に株主さまが参加できる
　ツアーを開催予定。
・お客さま、お取引先さま、従業員も参加

■フードドライブ拡大

・３月より㈱西友より承継した店舗で
　フードドライブをスタート
・現在未実施の地域へ拡大

4 2025年度業績予想

4.2025年度の業績予想

単位：百万円/%

	2024年度 実績	2025年度 公表値	売比	増減率
売上高	354,018	382,000	100.0	+7.9
営業利益	7,892	9,800	2.6	+24.2
経常利益	8,020	9,500	2.5	+18.5
当期純利益	3,606	5,000	1.3	+38.6
配当/ 配当性向	16円/61.8%	16円/44.6%		

	既存比
売上高	101.8%
荒利改善率	+0.2pts
販管費	102.8%

AEON

イオン北海道株式会社

【参考】
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

（参考）資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

PBRは1倍を上回るものの、24年度のROEは9%以上の目標に対し、実績5%と大きく乖離。
25年度はROE向上に向けた取り組みについて徹底して取り組んでまいります。

PBR1倍以上

資本収益性が資本コストを下回る

→ **PBRの更なる向上**

PERの向上
- **成長戦略の策定**
- **IR活動の強化**

重点課題
ROEの向上
- **中期・年度施策の実行性向上**
- **財務の健全性を保つ資本政策**

［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

（参考）資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社の目標であるROE10%以上の実現に向け、中期での施策を確実に実施し、ROEを向上いたします。

「中期施策」

25年度計画値

ROEの向上
6.72.%

当期純利益率
（収益性）
1.31%

＝

当期純利益
・収益性の高い投資への優先配分
・売上高荒利率の向上
PB比率アップ、グループ調達拡大ほか
・業務改革による人時生産性向上

÷

売上高
・既存店の活性化と業態転換
（投資拡大）、新規出店
・差別化（独自）商品の強化
・衣料・住余商品と売場の見直し
・iAEONによる顧客販促の拡大

×

総資産回転率
（効率性）
2.02回転

＝

売上高
・既存店の活性化と業態転換
（投資拡大）、新規出店
・差別化（独自）商品の強化
・衣料・住余商品と売場の見直し
・iAEONによる顧客販促の拡大

÷

総資産
・商品在庫のコントロール
・遊休不動産の売却
・投資回収の短縮化

×

財務レバレッジ
（安全性）
2.54倍

＝

総資産
・商品在庫のコントロール
・遊休不動産の売却
・投資回収の短縮化

÷

自己資本
・25年度は配当性向44.6%予定
・株主・投資家との対話の場の拡大
・他人資本による調達