

イオンファンタジーのパーパス
こどもたちの夢中を育み、
“えがお”あふれる世界をつくる。

こどもと向き合うことは、未来の大人と向き合うこと。
すなわち、次の社会をつくることです。

だから私たちは、効率化や最適化だけではたどり着けない
こどもたちの“えがお”に、誰よりも真剣に取り組みたいと思うのです。

私たちの夢中が、こどもたちの夢中を育む。
“えがお”あふれる世界をつくるために。

イオンファンタジーは、挑戦し続けます。



イオンファンタジーの創出価値

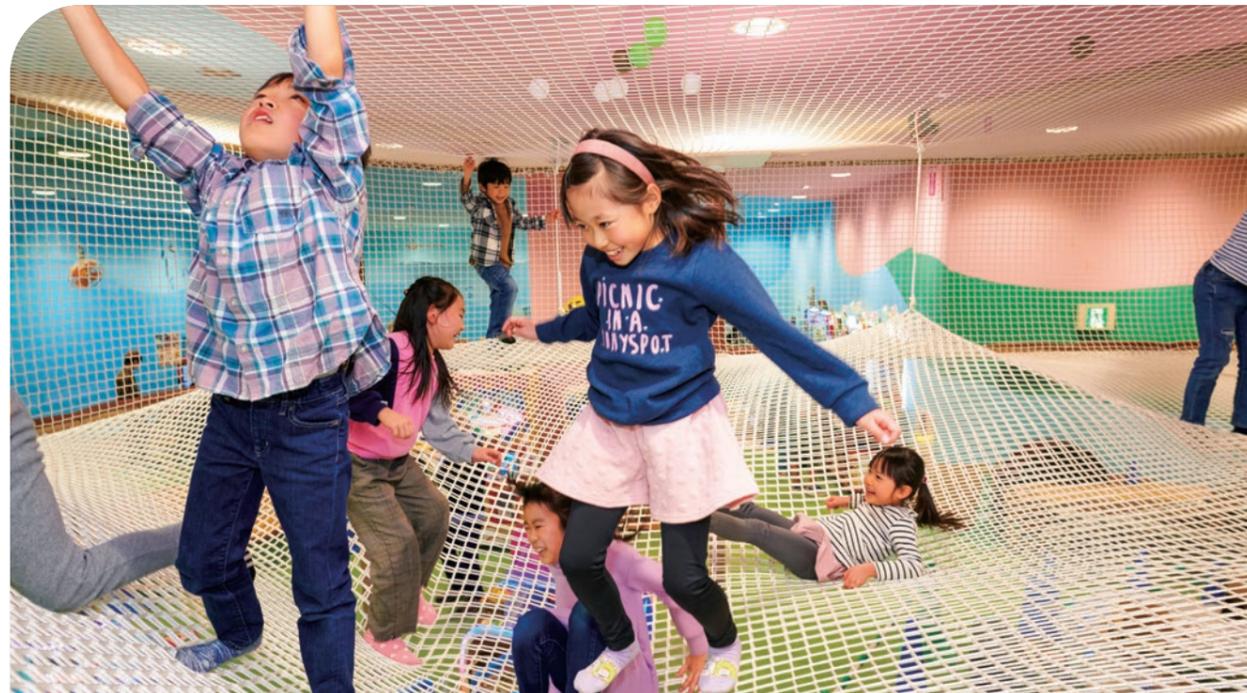
“えがお”あふれる世界のために
イオンファンタジーが創出する価値

イオンファンタジーの創出価値

- 子どもたちが「たのしさ」を感じることができるよう、「ふれあい」の機会を創り出す
- 子どもたちの「たのしさ」「ふれあい」の源泉となる「ファンタジーピープルのハピネス」を追求する
- 事業活動の基盤としてイオンファンタジーだから実現できる「安全・安心」と「おもてなし」を提供する

イオンファンタジーが最も大切にしているもの

子どもたちの“えがお”



「たのしさ」と「ふれあい」

イオンファンタジーは、“えがお”あふれる世界を実現するためには、子どもの“えがお”を生み出し、その“えがお”の輪を広げていくことが重要であると考えています。この実現のために私たちは、子どもが周りの音も声も聞こえないくらい夢中になることができる「たのしさ」を追求し、かたちにしていく挑戦をし続けます。さらに、子どもたち一人ひとりの“えがお”の輪を、大きな輪にするために「ふれあい」がうまれる場や空間、人づくりを進めています。子ども同士や子どもとそのファミリー、そして子どもやそのファミリーとファンタジーピープルとの「ふれあい」を提供し、“えがお”あふれる世界につなげていきます。



「ファンタジーピープルのハピネス」

子どもたちの「たのしさ」と「ふれあい」をつくりだす源泉は、ほかでもない国内外のファンタジーピープル(イオンファンタジーで働くすべての人々)です。当社は、ファンタジーピープルが楽しくいきいきと暮らし、仕事ができる環境をつくることは、子どもたちの“えがお”につながっていくと考え、「ファンタジーピープルのハピネス」の追求を創出価値の1つとして据えました。ファンタジーピープルが心身ともに健康で、働きやすい会社づくりを進める「健康経営」や、一人ひとりが持つ多様な価値観・経験・能力などを経営に生かす「ダイバーシティ経営」を推進するほか、自ら考え挑戦する風土づくりに取り組んでいます。



「安全・安心」と「おもてなし」

子どもたちの「たのしさ」と「ふれあい」。その源泉となる「ファンタジーピープルのハピネス」。これらすべての創出価値の基盤となるのが「安全・安心」と「おもてなし」です。子どもたちが遊ぶ場所に加え、ファンタジーピープルが働く場所におけるハード面ソフト面の「安全・安心」はあらゆる事業活動の基礎となります。また、子どもとそのファミリーに対してだけでなく、ともに働く仲間に対しても、相手に敬意を持ち、心のこもった対応をすることを「おもてなし」と捉え、私たちはこれまでの経営の中で蓄積されたノウハウを生かしながら進化させていきます。

社長メッセージ

こどもたちの “えがお”のために

すべてのファンタジーピープルが「夢中」になれる
——そんなイオンファンタジーを目指します

代表取締役社長

藤原 徳也

はじめに

統合報告書の発行にあたって

2022年4月、当社は創業時に制定した社是を、社会的存在意義についてより強く意識した「パーパス」へ昇華させました。同時に、従来の東証一部に代わる最上位市場として創設されたプライム市場に移行しました。

今後は非常に高いレベルのガバナンス・収益基盤・財政状態が要求される市場に属する企業として、ステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長、企業価値の向上を目指していきます。

このたび、当社グループの活動について一層の情報開示を進め、広くステークホルダーの皆さまにお伝えするために「統合報告書」を発行することとしました。透明性ある情報開示に努めるとともに、グループの中長期的な価値創造について積極的に発信し、皆さまとの建設的な対話を進めるためのエンゲージメントツールとして活用します。

パーパスに込めた思い

「こどもたちのえがおのために何ができるのか？」を問い続ける

イオンファンタジーと私の出会いは1995年、ゲームセンターのアルバイトで、イオン(旧ジャスコ)伊賀上野店の「モー

リーファンタジー」で働き始めたことがきっかけです。

ある時、私はゲーム機の下に落としたメダルを一生懸命、拾おうとしている小さなお子さまを見かけました。その子は手を伸ばしてメダルを拾い、ホコリをフーッと吹いてゲーム機に入れました。すると1枚のアタリメダルが返ってきたのです。その子があそんでいたそのゲームは、キャラクターによって倍率が異なり、高いキャラクターに当てると1枚で5枚、10枚とメダルが返ってくるものでした。大人の感覚では、高倍率のキャラクターを狙うのが普通ですが、その子はその後“1枚入れると1枚返ってくる”という行動を延々と、本当に楽しそうに繰り返していました。

店内の何気ないワンシーンですが、今でも鮮明に覚えています。私は「こんなえがおをつくれるこの仕事は、とても意味のある仕事かもしれない」と感じ、その後は「こどもたちがえがおになるために自分は何をすればいいのか?」と考えながら仕事に取り組むようになりました。これが、ファンタジーピープルとしての私の原点であり、2021年の社長就任直後にパーパス制定をした思いにつながっています。

当社は1997年の設立以来、「遊びを通じて夢と楽しさとふれあいを提案し、地域社会に奉仕しよう」という社是のもと、急速な成長・発展を遂げてきました。しかし、年数を経て、創業の原点が忘れられがちになっているのではないかと、という問題意識が少しずつ社内に生まれていました。

2002年ジャスダック、2003年東証二部、そして2005

年には東証一部上場と、会社が成長し、ステージが上がっていくに従い社会的にも注目される存在となり、売上・利益など短期の数値目標達成へのプレッシャーが非常に大きくなってきました。企業である以上、利益の追求は当然です。しかし、今後の持続的成長のためには、イオンファンタジーが社会に対し何を提供する会社なのか、その存在意義を改めて見定め、定義し直す必要があるとの考えに至りました。

パーパスの策定にあたっては、創業者の想い・原点を再確認したうえで、1年をかけ、多くのファンタジーピープルと対話を重ねました。

これらの声をもとに、次代を担う若手従業員と経営陣で何度も議論を繰り返した結果、私たちが存在意義の中心に位置付けたのは「こどもたちの“えがお”」です。「こどもと向き合うことは、未来の大人と向き合うこと。すなわち、次の社会をつくること」という、未来の社会に対する私たちの責任を、パーパスへの想いに込めました。

今後はパーパスをグループの最上位概念と位置付け、その実現に向け、あらゆる事業活動を進めていきます。

パーパスを実現するために

従業員に寄り添う行動指針の策定と、誰もがチャレンジできる自由な組織風土づくり

パーパスの社内浸透を図り、ファンタジーピープルの意識と行動の変容を促すためには、従業員が日常業務の中でどのような行動をとればいいのか、明確な基準となる行動規範の存在が不可欠です。そこで、パーパス策定とほぼ同時に、次世代を担う若手を中心メンバーとするプロジェクトチームを立ち上げ、行動指針の策定に着手しました。

策定にあたっては、特に日々の従業員同士の会話の中で自然に話題に上ることを重視し、指示・命令調を排して「それはこどものえがおにつながることでいいですか?」などの問いかけ調を意識しました。同時に日頃は忘れがちな行動を具体的な形で多く盛り込み、日々の会話の中で「あ、忘れてた。軌道修正しよう」とすぐに改善できる行動指針を目指しました。自分や仲間に関わりかけ続けていくことで、パーパスは従業員が自ら実現できるものとなります。

今回のプロジェクトでは、若手リーダーとの対話を通じ私を含む経営陣と従業員との間で、考え・想いをほぼ一致させることができました。当初は自分の独りよがりではないかと不安もありましたが、私の考えと従業員の考えが同じ方向性になることも多く、結果的には私が当初、思い描いていた通りの行動指針になったと思っています。さらにパーパスの実現に向け、従業員一人ひとりが自ら考え、チャレンジしやすい環境を用意するのも経営者の重要な役割と認識しています。ひとつは声を上げやすい環境の整備、加えてチャレンジした人を正しく評価するシステムの導入です。

私自身、「自分がこの仕事で会社に貢献できている」と考えた時に、仕事が楽しいと感じてきました。ですからイオンファンタジーでは職種・役職を問わず、全従業員が「自分は価値を創出し、会社と社会に貢献している」と感じてほしいと考え、そのための様々な取り組みを進めています。

2020年、私が国内事業責任者のポジションに就いた際にチャレンジ提案制度を拡大しました。現場から提案を募り、優れたアイデアは即実行するとともに、全国に水平展開するというもので、改善を加えながら拡大・継続され、店舗スタッフにとって「自分たちの提案が受け入れられ、全国に広がっていく」という状況がモチベーションの高まりにつながり「会社に貢献できている」と実感できる場になっています。

また、2022年からプロジェクトメンバーへの評価制度を導入しています。この制度ではプロジェクトメンバーに選ばれたことに対しプラス査定されるようになっています。新しい評価制度の導入により、多くの従業員が積極的にプロジェクトに参加し、さらには自らプロジェクトメンバーとして手を挙げ、新しいことにチャレンジする人がふえてくることを期待しています。

中期経営計画(2021~2023年度)の進捗

「あそび×まなび」を届けるオンリーワンのエデュテイメント企業を目指して

2021年度を起点とする3カ年の中期経営計画では、中長期ビジョンとして掲げる『こどもと家族のえがおのために、世界中に楽しい「あそび×まなび」を届けるオンリーワン

のエデュテイメント企業』に向け、「ニューノーマル時代に
向けた事業領域の拡大」、「ITによる事業構造改革」という
2つの経営課題に挑戦しています。

エデュテイメントとは、エンターテインメントとエデュケーション
の融合を意味する造語です。元来、こどもは遊びの中から
多くを学んで成長するものであり、すでに展開中のスキッズ
ガーデン、キッズーナなどにもエデュテイメントの要素は含
まれますが、当社はさらに踏み込んで「あそび＝まなび」と
捉え、より広がりのあるエデュテイメントへと領域を広げて
いきたいと考えています。

例えば、従来の学習塾、通信教育などの教育事業に当社
が参入することはありません。しかし、これら事業の枠を超
えた“えがお”につながるエデュテイメントビジネスを開発
し、インドア・アウトドア・オンラインと広く提供していけば、
イオンファンタジーの強みを生かした新しい価値の創出に
つながります。国内にとどまらず、世界中で遊びを提供して
きた当社だからこそ、これまで蓄積した顧客基盤・開発力・
専門人財を生かして事業領域の拡大による新しい価値創
出が可能です。すでにスタートしているオンラインの新規事
業も順調に推移し、アウトドア事業でも2023年度には開
業を予定しています。さらに、イオンモールなどの商業施
設向けに「遊・育・学・食」に関わる複数の店舗を複合的に
提供するGMS複合エデュテイメントフロアモデル構想など
もあり、事業領域の拡大について様々なアイデアを検討し
ています。

中期経営計画初年度となる2021年度は、長引くコロナ
禍の影響を受け、売上・利益は計画を下回る結果となりま
したが、防疫対策を継続しながら今後の成長のための取り
組みを着実に進めています。

国内では、モーリーファンタジーの業態の活性化に取り
組み、2021年12月にはモーリーファンタジーむさし村山店
(東京都)を全面リニューアルしました。同店をモデルに多
店舗展開を進め、すでに2022年9月末現在4店舗となっ
ています。またカプセルトイ専門店「TOYS SPOT PALO」、
プライズ専門店「PRIZE SPOT PALO」など戦略的小型店
も拡大しており、大きなビジネスに成長しています。

中国では、コロナ禍が強く影響する中、新たな収益源確

保に向けショッピングセンター内の営業面積の拡大に取り
組みました。新規事業について運動・健康をテーマに「あ
そびを通じた運動」の成果をお客さまにフィードバックする
新業態の施設をオープンさせました。

アセアンでは、「kidzooona」などインドアプレイグラウ
ンド業態をメインに展開し、特に出店エリアの経済規模、出
店面積に合わせた小型モデルとして「Tiny kidzooona」
「KID'S BOX」の出店を拡大しています。同エリアではコ
ロナ禍からの回復が加速しており、2022年1月にインドネ
シアにオープンした新業態・日本風テーマ型インドアプレイ
グラウンド「EDOKKO」も好調です。

これまで日本で成功したモデルを海外で展開する手法が
メインでしたが、今後はえがおを生み出していくために、各
エリアで現地ニーズに対応した業態開発を行い、地域で異
なるものを提供していくことが必要でしょう。創業以来こ
どもに「たのしさ」「ふれあい」を提供し続けてきた企業として、
そのノウハウを生かし世界中でローカライズに挑戦してい
きます。

サステナビリティ経営の推進

事業を通じて「ファンタジーピープルのハピネス」 をベースに5つの価値を創出

中期経営計画では、企業活動の中核としてサステナビリ
ティ経営の推進を掲げており、そのためのガイドラインとし
て策定した「サステナビリティ方針」に基づき、持続可能な
社会と事業成長の両立を目指す取り組みを進めています。

当社は“えがお”あふれる社会の実現向け、事業を通
じて「たのしさ」「ふれあい」「ファンタジーピープルのハピ
ネス」「安全・安心」「おもてなし」の5つの価値を創出し、世
界中に提供し続けることを目指しています。

5つの価値創出の中でも、私が経営者として特に重視し
ているのが「ファンタジーピープルのハピネス」です。

“えがお”づくりを存在意義とする会社として、まず「たの
しさ」「ふれあい」は重要な創出価値ですが、この2つの創
出には従業員のえがおが不可欠です。従業員がつまらなそ
うな態度では、お店にこどもを連れていきたいと思いま

せし、こどもに楽しさは伝わりません。従業員は自分が幸
せを感じることで、初めてえがおをお客さまを迎えることが
でき、その先にこどもたちのえがおがあります。「たのしさ」
と「ふれあい」を創出するベースとなるのは従業員のえがお・
ハピネスです。

また、イオンファンタジーが創業以来ノウハウとして蓄積し、
脈々と生き続けてきた「安全・安心」と「おもてなし」につ
いても、前向きに仕事に取り組む従業員なしには創出でき
ません。ですから従業員こそ価値創出の担い手であり、「ファ
ンタジーピープルのハピネス」をベースに企業価値向上を
目指しています。

さらに、当社では5つの価値を持続的に創出していくにあ
たり、事業に影響を及ぼす可能性のある重要課題(マテリア
リティ)として、「気候変動への対応」「循環型社会への取り組
み」「こどもたちの未来への貢献」「従業員がいきいきと働け
る組織づくり」「地域社会とのコミュニケーションの深化」「コー
ポレート・ガバナンスの強化」の6つを特定しました。これら
の課題に取り組み、サステナビリティ経営の実効性を高める
ために代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委
員会」を設置しています。また同委員会の下に重要課題ごと
に6つの「サステナビリティ倶楽部(以下、倶楽部)」を設置し、
具体的な取り組み内容の検討・実行に取り組んでいます。

「サステナビリティ委員会」の委員選任では、3分の1以
上が社外有識者となる構成としました。課題解決において、
まず現状と、あるべき姿のギャップをしっかりと認識する必要
があり、そのためには客観的・大局的な社外の知見が必要
と考えています。また、若手が中心となって活動している倶
楽部にも参画いただき、従業員が社内・外の様々なギャ
ップを理解し、さらにギャップを埋めるためのヒントを得られ
るものと期待しています。

各倶楽部で課題解決に取り組むメンバーには、従来の社
内常識・慣習にとらわれず自分たちが本当に「こうしたい」
と思うことをどんどん提案してほしいと考えています。限ら
れた経営陣の考え・判断だけでは企業は成長できません。
今はそういう時代です。「社長はそう言うけれど、自分はこ
のように思います」という会話が社内ですら自然に生まれる会
社にならないと、持続的成長は望めないと思っています。

経営陣・従業員と一緒に経営し、社会に貢献することで成
長する会社になりたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

一人ひとりの得意分野を広げ、 全員経営で会社を成長軌道へ

社長就任以来、私は経営者としてどのように会社に貢献
できるか、私ならではの役割とは何か、と自問自答を続け
てきました。今では、アルバイト時代から現場をしっかりと
見てきたことが自分の強みであり、現場の視点、お客さま
の視点を踏まえた経営判断により会社を成長軌道に乗せ
ていくことが私の使命だと考えています。

また、常に私の根底には「自分一人では何もできない」
という想いがあります。自分だけではできないから部下に
権限を委譲し任せています。部下にできなければ、私にも
できるはずがありません。

何かを成し遂げるには仲間が必要で、従業員には仲間と
しての経営参画を期待しています。誰にも得手不得手があ
りますが、不得手は仲間が補ってくれます。一人ひとりの得
意分野を広げ、皆で成長していける会社にしていきたいと
考えています。

ステークホルダーの皆さまには、今後ともご支援を賜り
ますよう、よろしくお願い申し上げます。



TOPICS パーパス実践に向けた取り組み

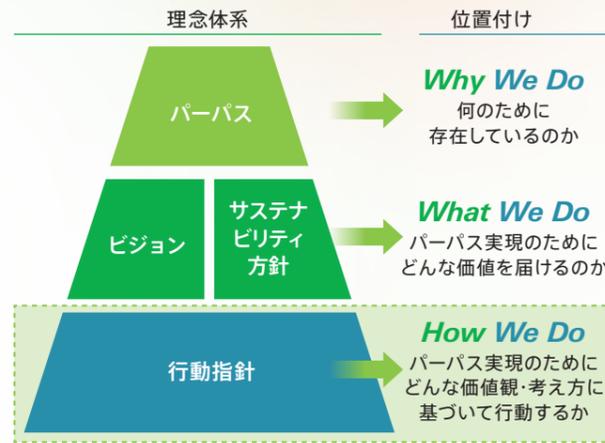
「“えがお”あふれる世界」へ 共感から実践へ
行動指針策定プロジェクト

当社の「パーパス」実現のためには、ファンタジーピープル(イオンファンタジーで働くすべての人々)の意識と行動の変容が重要です。このたび、次世代を担うメンバーを中心に、以下のような過程を経てファンタジーWAY(行動指針)を制定しました。

行動指針策定プロジェクトの概要

行動指針は、当社のパーパスの体現に向け、実際の職場において具体的に行動する際の判断の目安として、パーパス・ビジョン・サステナビリティ方針に続く概念と位置付けています。2022年度のパーパス制定に連動し、行動指針も策定しました。店舗のスタッフが、職場において、パーパスに沿った行動を自発的に取れるよう要素を厳選し、実際の売場や会社で活用できる事を重視した内容を目指しました。

会社からの一方的な提示ではなく、経営陣・従業員が一体となった意思で策定できるようにプロジェクトを編成し、経営陣との横断的なディスカッションを複数回、実施したうえで言語化しました。



行動指針策定までのロードマップ

行動指針プロジェクトメンバーと経営陣により、互いの意思統一の精度を高めながら「内包する価値要素の洗い出し & 体系化 & 絞り込み」「体現シーン・呼称の議論 & 文章パターン構築」「最終言語化と合意形成」という3つのプロセス

で協議を実施しました。プロジェクトで策定した言語化案をベースに、価値要素、言葉の個数、言葉の形式・呼称などを考慮のうえ、経営陣で再考・ブラッシュアップしました。

2022年4～5月

言葉の要素洗い出し

【プロジェクトチーム】
会社が掲げる言葉の重要性、当社の理念体系の共有・理解。価値要素の洗い出し

【経営陣とのワークショップ】
プロジェクトが掲げた価値要素を「お客さま・従業員への価値観」「仕事に対する価値観」「人・仕事共通の価値観」の3点に分類、優先順位を付け重要な要素を抽出

2022年6～7月

言葉の絞りこみ、形式・個数の確定

【プロジェクトチーム】
経営陣からのフィードバックを共有。要素の体現シーンの再イメージとNG行動の具体化・可視化のうえ「明るさ・遊び心」「感謝・思いやり」「子どもを中心としたお客さま視点」「徹底力・固定概念の打破」という5つの要素に絞り込む

【経営陣とのワークショップ】
絞り込まれた5つの要素、表現形式を踏まえた3つの行動指針文書パターンを検討

2022年7～8月

最終言語化へ向けて
～大きな転機、より実践的へ～

言葉の要素が整理できた後に「？」がつく問いかけ調など、現場での運用がしやすいよう言葉の表現形式について再考。経営陣とプロジェクトメンバーとの「込められた思い」の共有を実施し、「行動」につながる「前向きな気持ち」へのアプローチとして1メッセージを追加



言語化案検討時の意見

1 従業員プロジェクト

参加した従業員からは、今回のプロジェクトを通して、メンバーの様々な意見・考え方を共有でき、会社のダイバーシティを感じられた、自身のあるべき姿を見つめ直し、一つひとつの言葉の意味を深く理解できた、などの意見が寄せら

れました。また、働くことに「誇り」を感じられるようになり、今後は自身が発信者として貢献したい、などの決意表明も見られました。

共通の言葉を紡ごうとする時間は大変、貴重だった

会社のマインドを受け取る側から、伝える側に心境が変化した

経験や部署が異なる方々の価値観に触れられた

短期間でこれほど貴重な経験ができ、自身を磨けるのだと知った

2 経営陣とのワークショップ

プロジェクトメンバーから提案された言葉の要素はメンバーの意思を最大限に尊重したもので、「明るさ・遊び心」「子どもを中心としたお客さま視点」など、当社が大切にしてきた要素が継承されました。言葉の形式については従来から大きく変化し、「～しよう」という誘い型の提案ではなく、言葉の末尾に「？」がつく問いかけ型にすることで、より実

践的な言葉へ発展しました。さらに、対話を重ねる中で、「行動」につながる4つのアクションの言葉だけでなく、会社で働く人々へ前向きで肯定感のあるメッセージを追加し、プロジェクトメンバーからは大きな賛同を得ました。

FANTASY WAY(行動指針)

4 ACTIONS

- 「楽しんでる？」
自分を含めた周囲の人が楽しめるよう、何事にも明るく・遊び心を持って取り組もう。
- 「チャレンジしてる？」
目の前のことに向き合い、そこで生まれる気づきを、新たなチャレンジにつなげよう。
- 「感謝してる？」
お客さま・取引先さま・ともに働くパートナーを思いやり、感謝を伝え合おう。
- 「想像してる？」
子どもの“えがお”と安全が守られるよう、お客さま、従業員、いろんな立場になりきって考えよう。

1 MESSAGE

「自信を持っていいんだよ。」
あなたの仕事は、すでに子どもたちの“えがお”につながっている。もっと自信を持って行動しよう。

様々な議論を積み重ねて策定された行動指針は、4つのアクションと1つのメッセージで構成される「ファンタジーWAY」として結実しました。名称である「ファンタジーWAY」は、パーパス実現につながる「道」を示し、「4 Actions」&「1 Message」は、ポジティブな自己肯定・相手への受容と感謝、固定概念の打破・想像力の喚起が込められています。今後「ファンタジーWAY」の浸透策としては、動画による社長メッセージ、教育プログラムへの組み込み、評価・表彰制度への反映などを検討しています。