

2021年4月12日

各位

会社名 株式会社イオンファンタジー  
代表者名 代表取締役社長 藤原 信幸  
(コード番号 4343 東証第一部)  
お問合せ先 常務取締役 管理統括  
新田 悟  
(電話 043-212-6203)

「中期経営計画（2021～23年度）」策定に関するお知らせ

株式会社イオンファンタジーは、2021年度から2023年度までの中期経営計画を下記のとおり策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画の骨子

当社は中長期に目指す姿を『子どもと家族の笑顔のために、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』となると定め、経営課題として「ニューノーマル時代に向けた事業領域拡大」と「ITによる事業構造改革」の2つのテーマに挑戦してまいります。

2. 中期経営計画主要施策（4つの主要施策）

(1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

(2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

(3) フルデジタル化

(4) 成長を支える人財・組織・風土の改革

以上

# 2021年度～2023年度 中期経営計画



2021年4月12日

## 目次

00. 振り返り

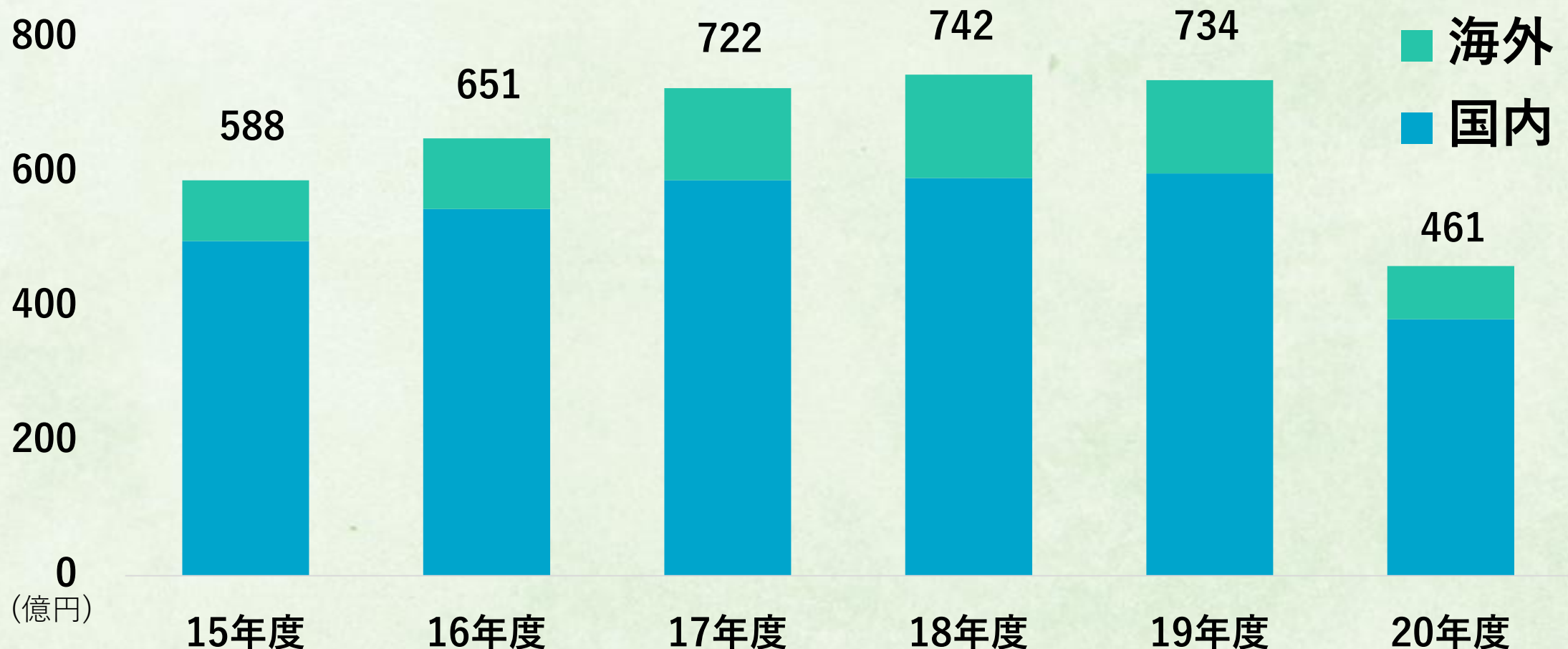
01. 本資料の要約

02. 環境認識および課題

03. 中期経営計画の骨子 & 主要施策

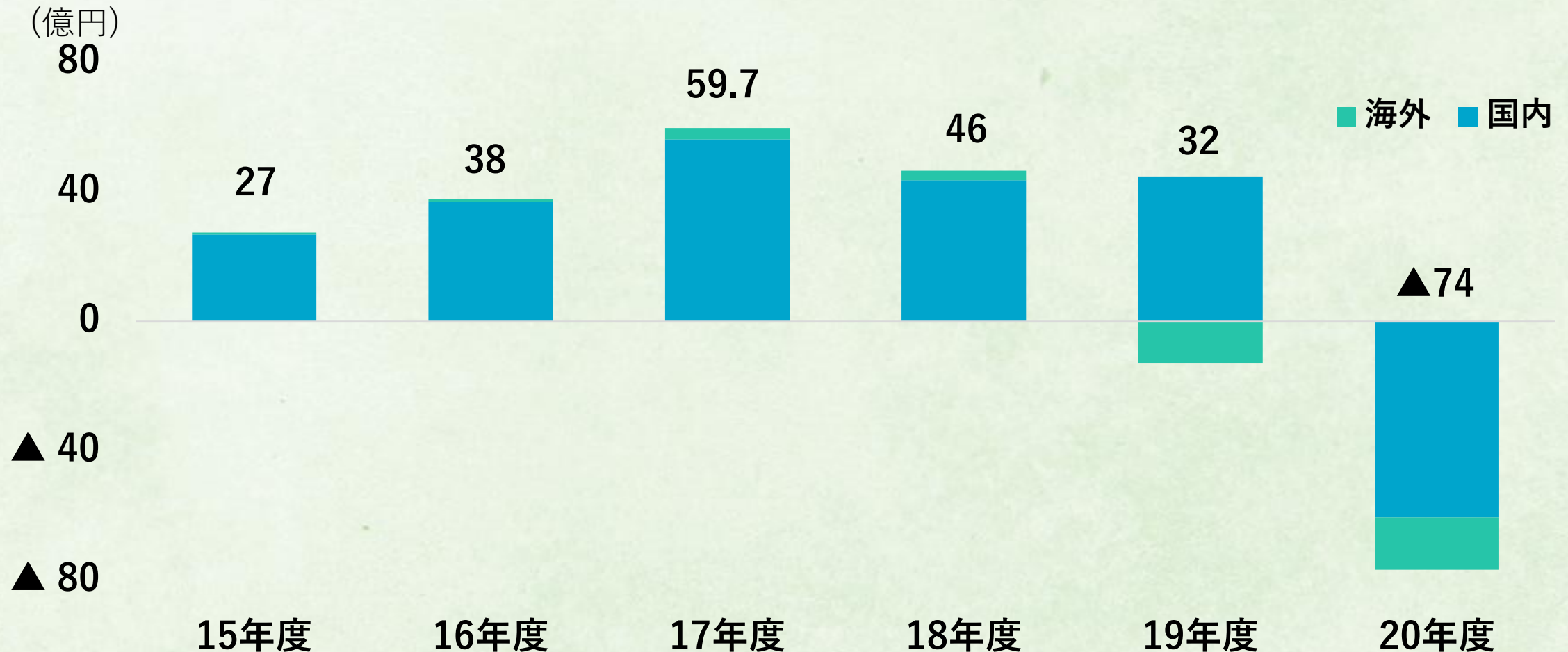
## 振り返り・営業収益

18年は売上高742億（最高額）に達する。しかし19年第4四半期に発生した新型コロナウイルス発生により、売上は低下。20年には各国に影響。



## 振り返り・営業利益

19年における新型コロナウイルスの影響は第4四半期中国から拡大。  
20年は、第1四半期から各国へ拡大。



# 2018年

■国内 A M 事業43店舗の活性化  
及び新規出店店舗の成功

■「MOLLY.ONLINE」  
事業初年度で黒字化達成

■神奈川県・海老名市に温浴施設  
「OYUGIWA」オープン

■中国  
テーマ型新施設オープン  
「モーリーファンタジー研究島」  
「MOLLY WAKA」



イオンシネマと  
一体化した売場



莫莉幻想研究島  
オープン



事業初年度  
黒字化



OYUGIWA  
オープン

# 2019年

- 「LINKS UMEDA」(大阪)初のキャッシュレス対応実験店舗としてオープン。
- メダル部門・既存比伸び率9.6% (オリジナル機・価格体系見直し効果)
- 中国・リデンプション方式店舗導入拡大
- 中国・新型コロナウイルス発生第4四半期の業績に影響



LINKS UMEDA店 オープン  
(デジタル遊具・キャッシュレス導入)



メダル部門好調



中国  
リデンプション方式

# 2020年

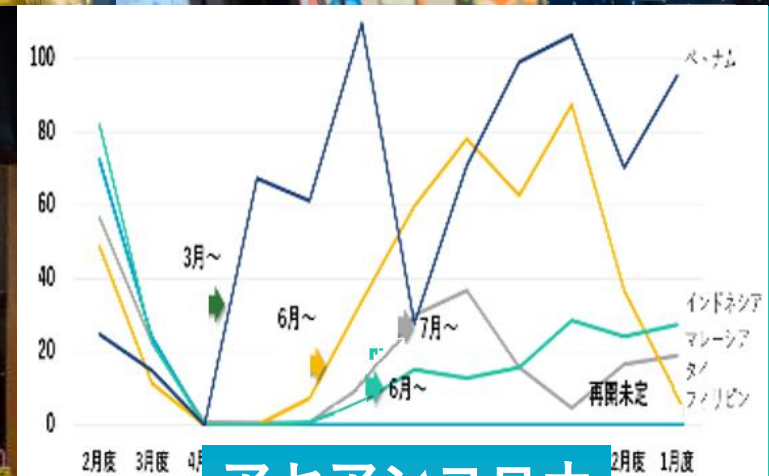
- 第1四半期に45日の全店休業を含む長期間の臨時休業
- 営業再開後の店舗感染防止対策の徹底
- ガチャ専門コーナーの拡大「TOYS SPOT PALO」
- アセアンでのコロナ影響は政府規制の程度により、業績は国別に格差が生じる



感染防止対策の徹底  
メダル洗浄機・アクリル板等々



ガチャ専門  
コーナー拡大



アセアンコロナ  
国別に格差



## 目次

00. 振り返り

**01. 本資料の要約**

02. 環境認識および課題

03. 中期経営計画の骨子 & 主要施策

## ビジョン

子どもと家族の笑顔のために、  
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

A background image of children playing in a lush green forest. One child is jumping in the air, another is running, and another is kneeling. The scene is bright and cheerful.

あそび  
まなび

A large, stylized graphic consisting of a yellow question mark above a green exclamation mark. The exclamation mark has a blue dot and a red dot at its base.

## 戦略目標 数値

22年回復・23年最高益を目指します。

- 営業収益（連結）は22年で19年を上回り、23年からは再成長局面へ移行。
- 23年には**過去最高益**。  
25年には1,000億円突破へ。

19年

22年

23年度（連結）

営業収益

855億円

営業利益

60億円

# 全社戦略 要旨



経営モデル  
変革



事業領域  
変更



体験価値  
産業への  
進化



新たな  
中期主要  
施策

## 目次

00. 振り返り

01. 本資料の要約

**02. 環境認識および課題**

03. 中期経営計画の骨子 & 主要施策

A photograph of a woman with long brown hair hugging a young girl with braided hair from behind. They are both smiling and looking down. The background is a bright, out-of-focus green field. The number '02.' is overlaid in large white font on the left side of the image.

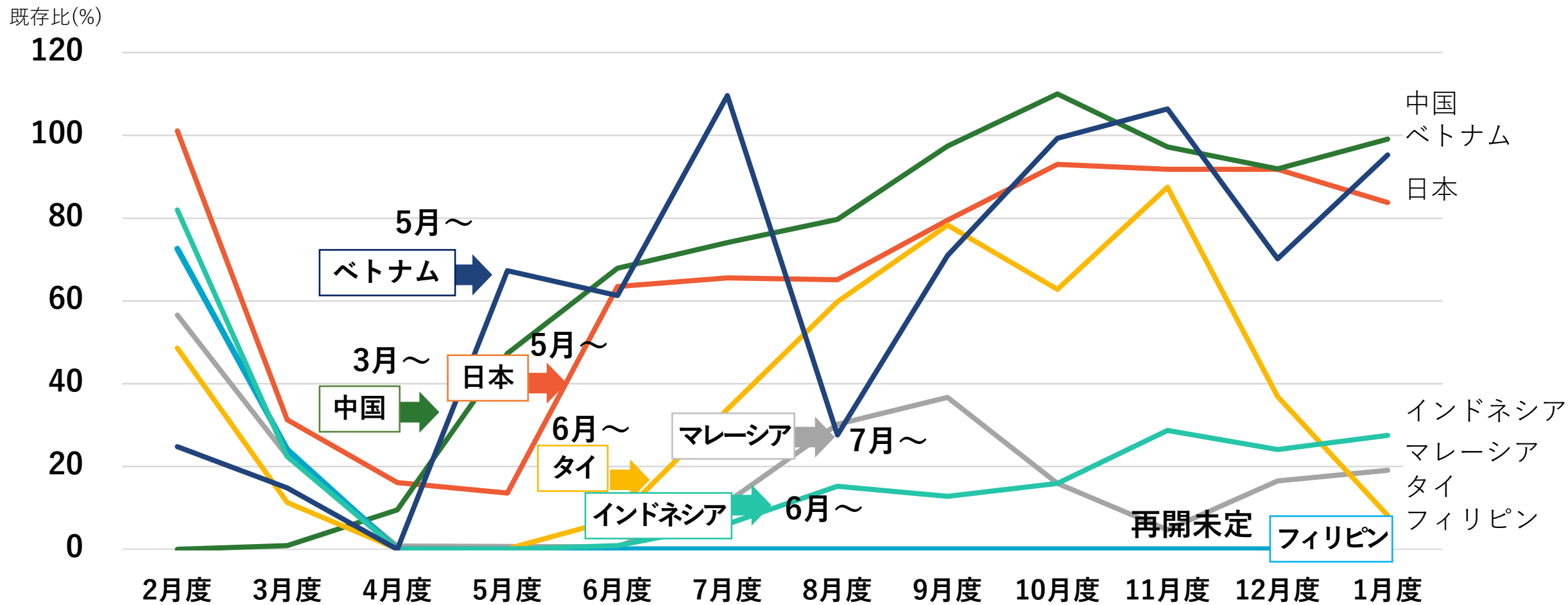
# 02.

## 環境認識および課題

- 1. 自社の状況
- 2. 外部環境分析
- 3. 課題

# 各国コロナ影響（売上回復状況）

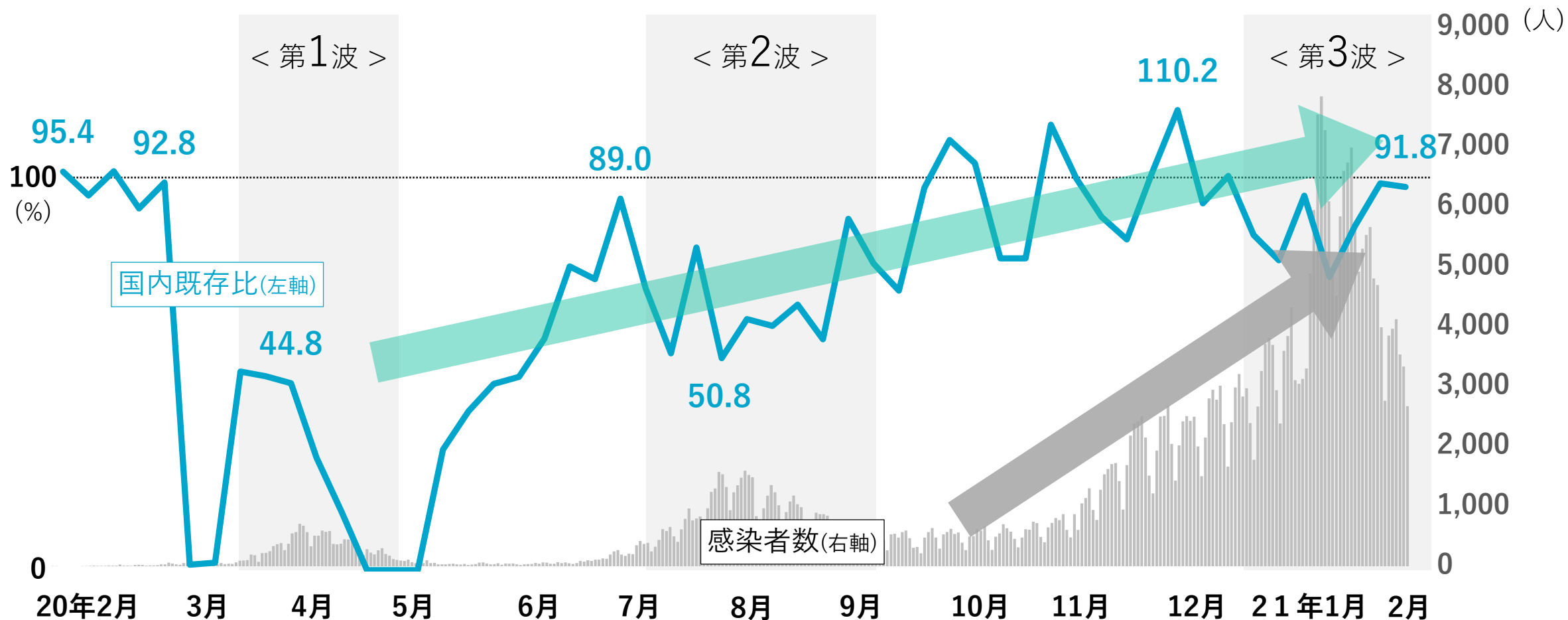
事業規模の大きい日本・中国は回復基調。アセアンは国別に格差  
(規制が数値に反映)



# 国内コロナ影響（既存比と感染拡大との比較）

感染に比例せず、回復傾向。

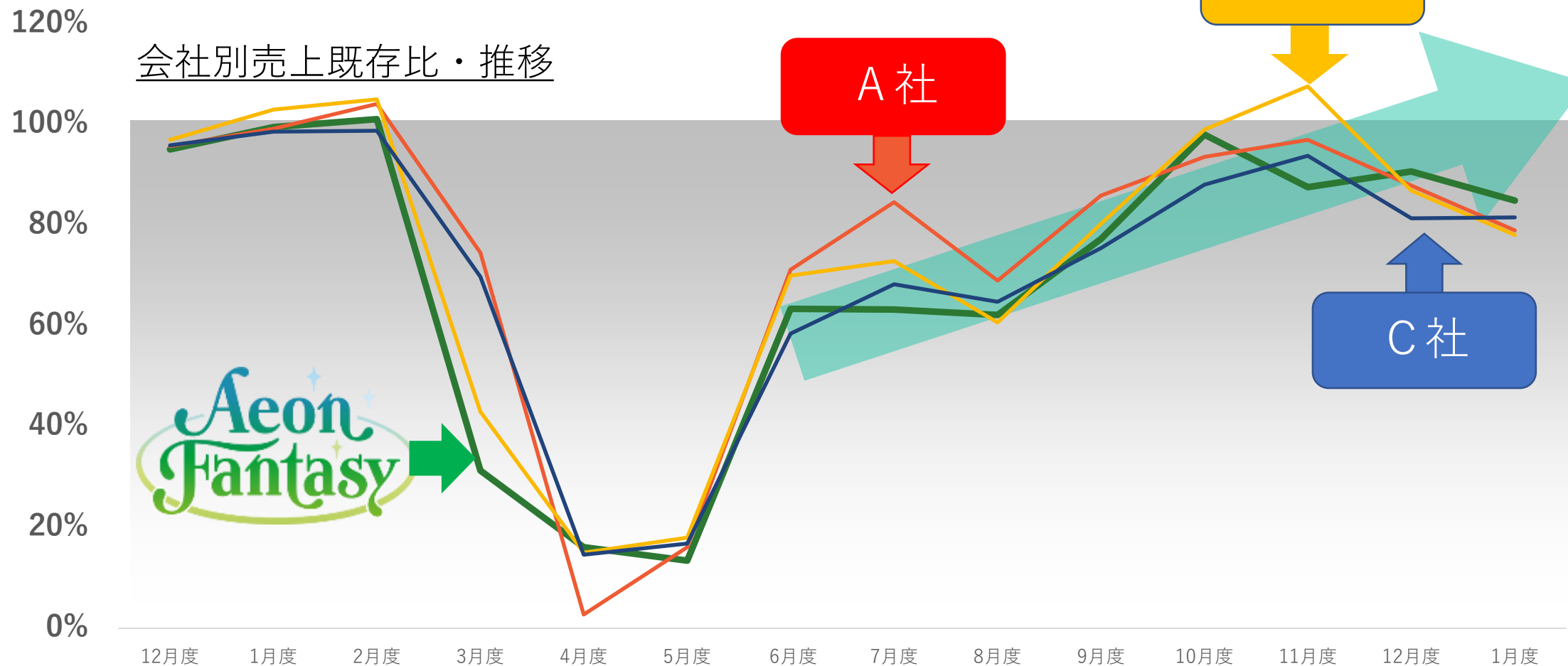
国内・感染者数&売上既存比推移





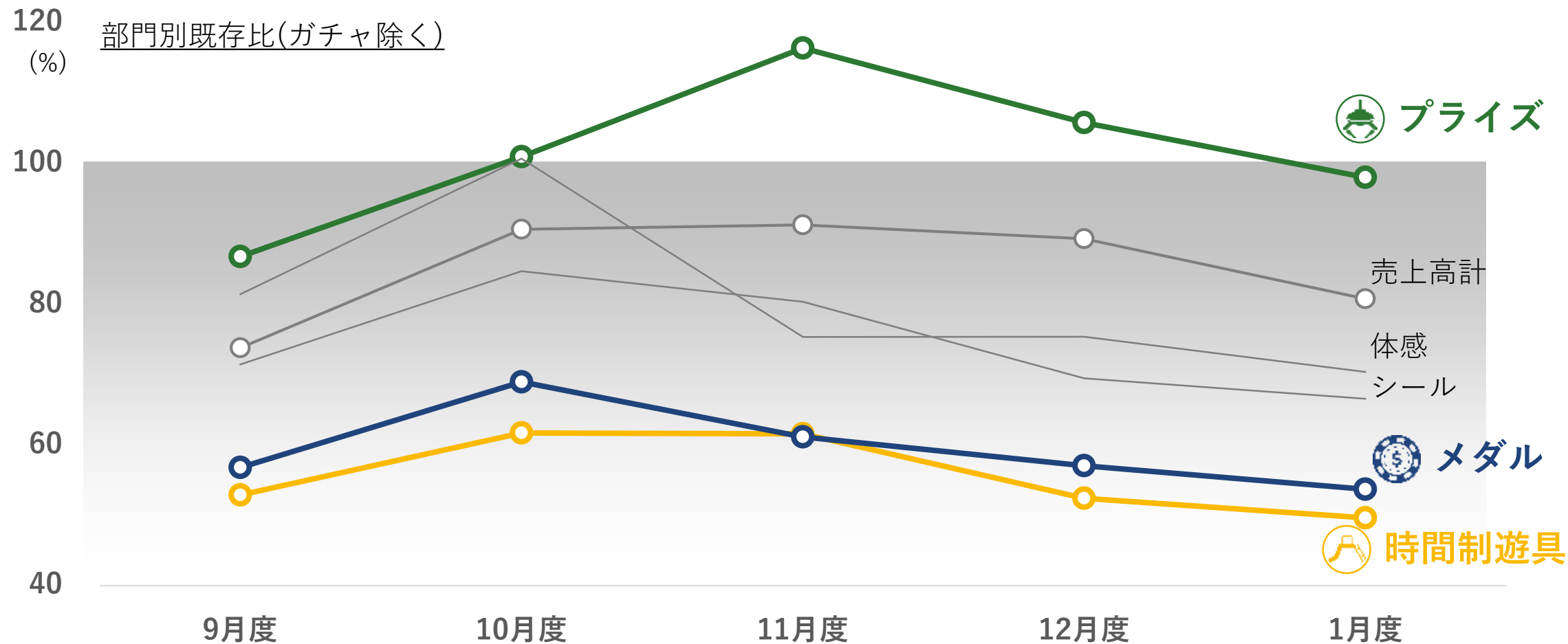
# 国内コロナ影響（業界の既存比推移）

業界各社ともに、年間推移では同傾向。



## 国内コロナ影響（部門別の推移）

プライズ部門は、業績回復に大きく貢献。



A photograph of a woman with long brown hair hugging a young girl with braided hair from behind. They are both smiling and appear to be in a lush green field. The image is used as a background for the left side of the slide.

# 02.

## 環境認識および課題

- 1. 自社の状況
- 2. 外部環境分析
- 3. 課題

# 環境分析（マクロ）

---

## 人口動態・経済

---

- 国内少子化の加速
- 子ども市場の潜在客数減少
- アセアン経済圏におけるGDP拡大



# 環境分析（マクロ）

---

## 人口動態・経済

---

- 国内少子化の加速
- 子ども市場の潜在客数減少
- アセアン経済圏におけるGDP拡大

## 生活環境・意識

---

- 遊びの変化（インドア→アウトドア）
- 「環境・社会貢献」への企業対応力が重要視
- 生活圏の都市郊外化へ→地方の活性化



## 環境分析（マクロ）

---

### 人口動態・経済

---

- 国内少子化の加速
- 子ども市場の潜在客数減少
- アセアン経済圏におけるGDP拡大

### 生活環境・意識

---

- 遊びの変化（インドア→アウトドア）
- 「環境・社会貢献」への企業対応力が重要視
- 生活圏の都市郊外化→地方の活性化

### デジタルシフト

---

- 企業における業務自動化・省力化の加速
- 顧客データのデジタル化  
データマーケティング拡大
- EC拡大  
→ショッピングセンター  
空床比率の拡大

# 環境分析（業界）

---

## アミューズメント

---

- コロナ影響部門への収益的補完が必須
- 「ショッピングセンター空床増加」  
→ 出店機会拡大
- 業界企業の倒産増加  
「残存者利益」獲得機会拡大
- キャッシュレス化加速



## 環境分析（業界）

---

### アミューズメント

---

- コロナ影響部門への収益的補完が必須
- 「ショッピングセンター空床増加」  
→ 出店機会拡大
- 業界企業の倒産増加  
「残存者利益」獲得機会拡大
- キャッシュレス化加速

### オンライン（遊び・学び）

---

- クレーン事業は  
コロナ下では需要拡大
- 「学び」の分野では  
オンライン教室市場が拡大



## 環境分析（業界）

---

### アミューズメント

---

- コロナ影響部門への収益的補完が必須
- 「ショッピングセンター空床増加」  
→ 出店機会拡大
- 業界企業の倒産増加  
「残存者利益」獲得機会拡大
- キャッシュレス化加速

### オンライン（遊び・学び）

---

- クレーン事業は  
コロナ下では需要拡大
- 「学び」の分野では  
オンライン教室市場が拡大

### アウトドア

---

- 「遊び」における密回避意識  
⇒ アウトドア市場拡大
- 手軽なアウトドア需要が拡大  
「初心者キャンプ」等

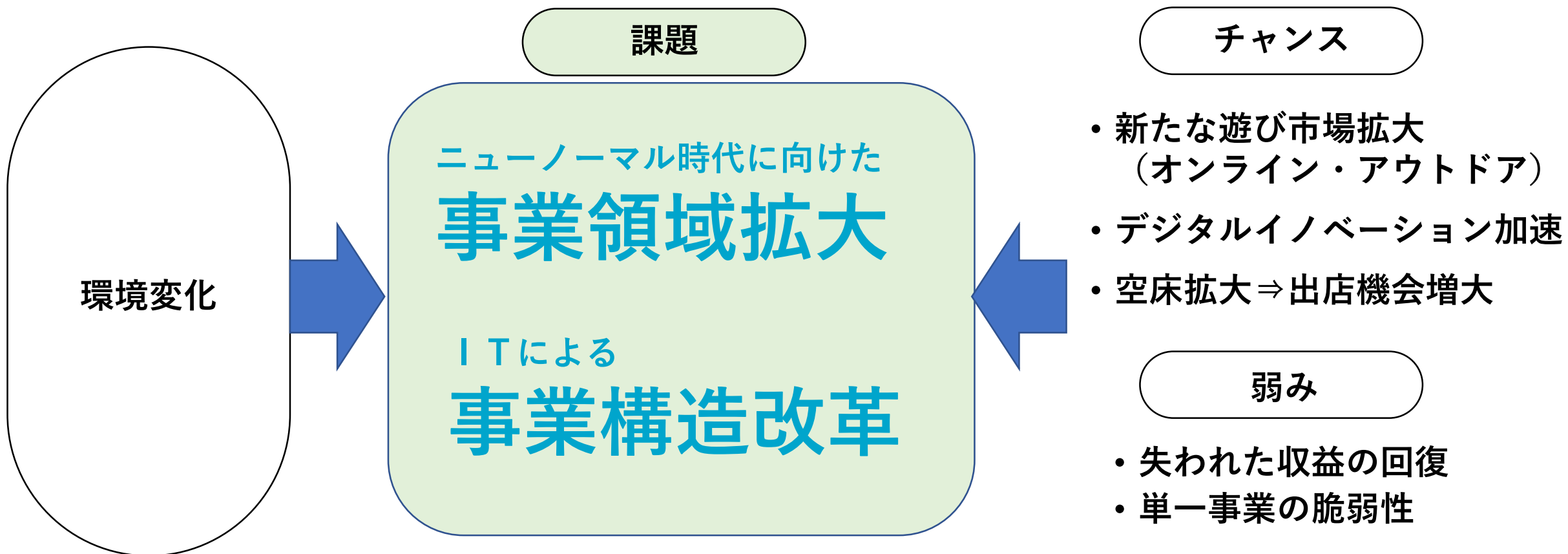
A photograph of a woman with long brown hair hugging a young girl with braided hair from behind. They are both smiling and appear to be in a lush green field. The image is the background for the left side of the slide.

# 02.

## 環境認識および課題

- 1. 自社の状況
- 2. 外部環境分析
- 3. 課題

# 環境分析から見る主要課題





# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策



- 1. 戦略の方向性  
・ 数値計画
- 2. 中期主要施策  
(4つの主要施策)

## ビジョン

子どもと家族の笑顔のために、  
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

## 戦略目標

2023度に営業収益 **855**億円、営業利益 **60**億円を達成し、  
オンリーワンのエデュテイメント企業へと進化する

An aerial view of a city skyline at sunset, with numerous skyscrapers and buildings. The sky is filled with soft, colorful clouds in shades of orange, pink, and blue. The city is densely packed with buildings, and the overall atmosphere is serene and modern.

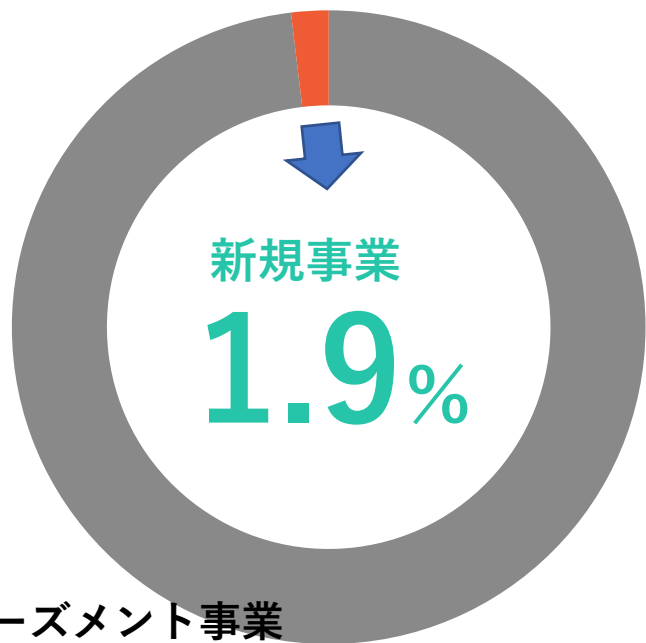
## 経営モデルのチェンジ

装置産業・単一事業から、  
経営資源を有形・無形問わずパートナーシップを活用し  
転換する事ができる**体験価値産業・複合事業**へ

# 中期政策骨子(事業領域)

現在

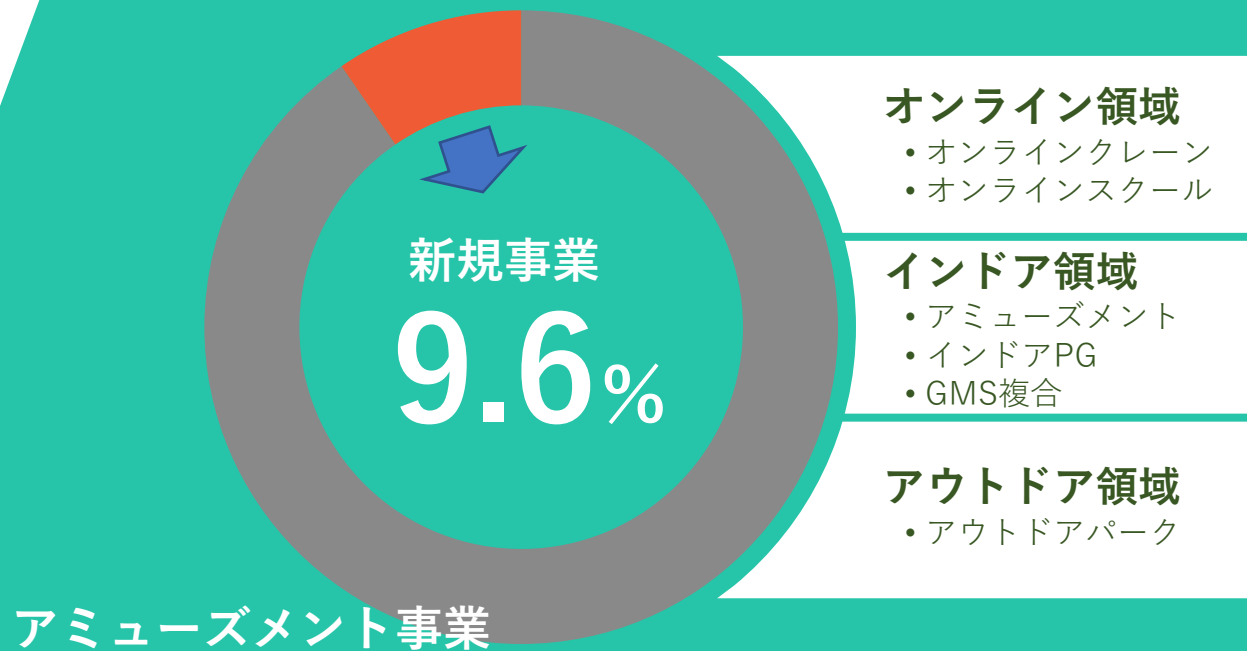
単一型事業



\* 2019年度連結売上

2023年度

3領域の複数事業



\* 2023年度連結売上 (計画)

# 体験価値産業へ

- エデュテイメントをコアに事業を複合化。
- こどもとその家族へ、様々な価値・サービスを 便利(場所/支払)・高品質(体験価値) に提供。
- サービスの拡大とインフラ構築へ平行に投資する。

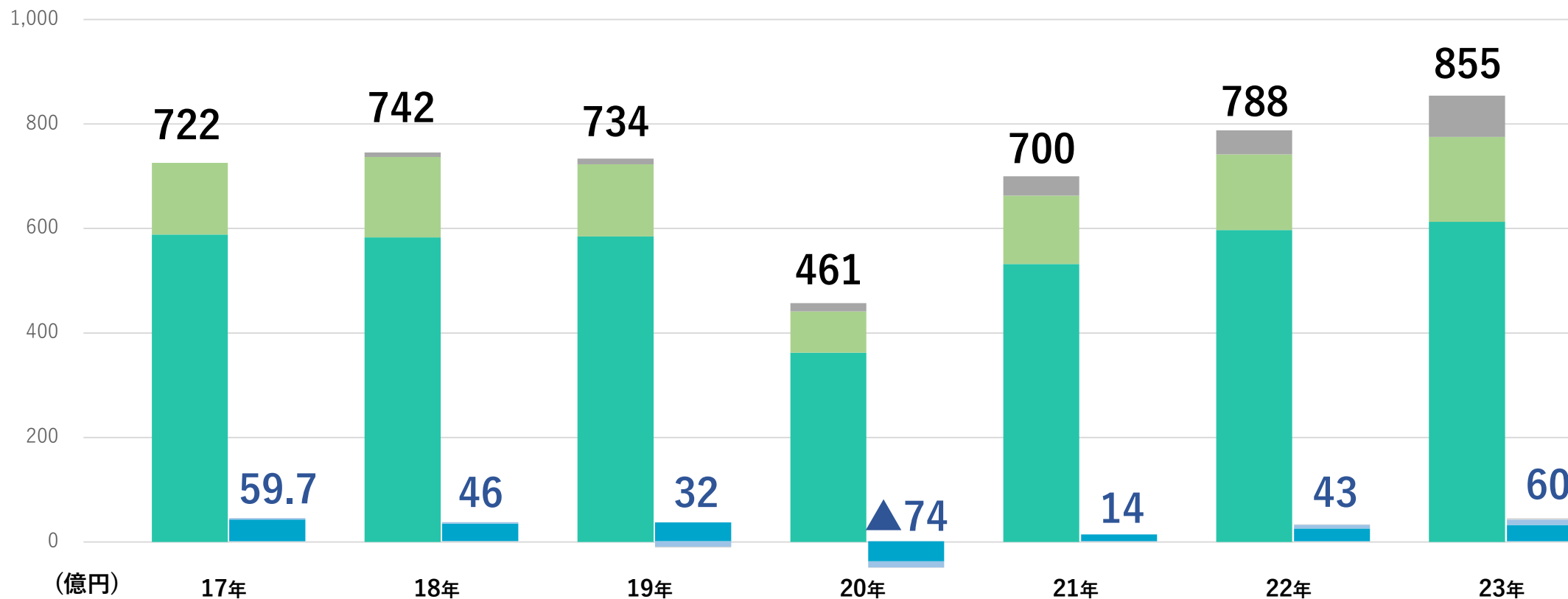




## 数値目標（連結・売上高/営業利益）

22年度に、19年度比（コロナ前水準）を超える  
23年には過去最高額へ。

売上高 国内 海外 新規  
営業利益 国内 海外 新規



(200)

## 数値目標（詳細）

（単位：百万円）

	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期	2023/2期	2024/2期
	実績	実績	実績※	計画	計画	計画
売上高	74,243	73,492	46,116	70,000	78,800	85,500
営業利益	4,651	3,211	▲ 7,429	1,400	4,300	6,000
経常利益	4,299	2,387	▲ 7,719	630	3,500	5,200
親会社に帰属する 当期純利益	1,865	▲ 325	▲ 9,277	▲ 650	1,800	3,100
売上高営業利益率	6.3%	4.4%	-16.1%	2.0%	5.5%	7.0%
R O E	6.5%	-1.2%	-41.8%	-3.9%	10.9%	16.8%
D E レシオ①	0.3	0.5	1.4	1.5	1.3	1.1
D E レシオ②	0.4	0.7	1.7	1.8	1.6	1.3
自己資本比率	58.5%	47.8%	30.9%	29.7%	31.8%	36.1%

\* DEレシオ①（リース債務を除く）、DEレシオ②（リース債務を含む）

## 数値目標（セグメント別）

### ■売上高

（単位：百万円）

	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期	2023/2期	2024/2期
	実績	実績	実績※	計画	計画	計画
国内	59,153	59,856	38,227	57,200	64,300	69,400
海外	15,382	13,855	8,023	13,200	14,950	17,000
連結合計	74,243	73,492	46,116	70,000	78,800	85,500

### ■営業利益

（単位：百万円）

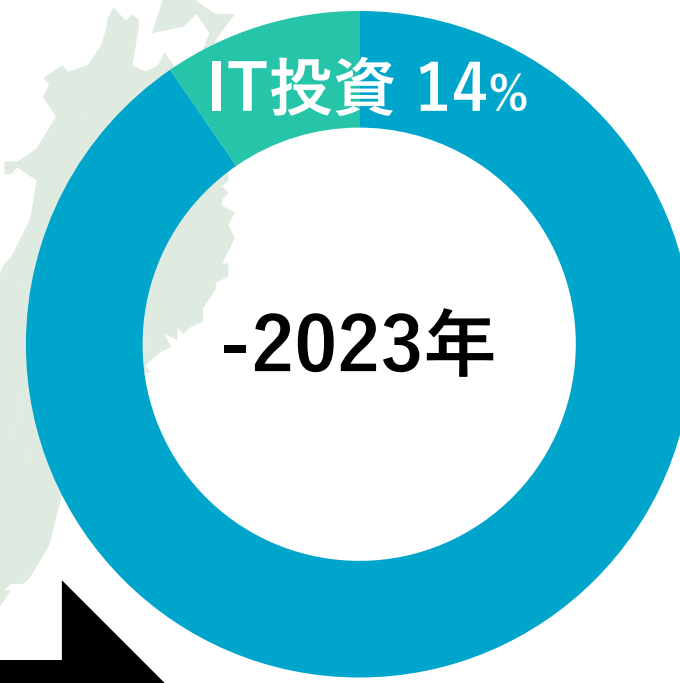
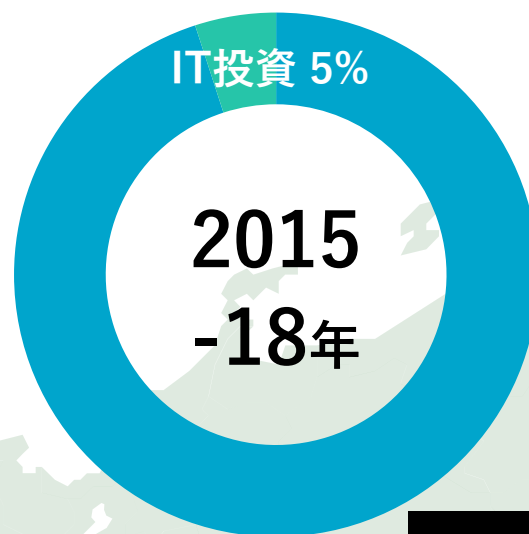
	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期	2023/2期	2024/2期
	実績	実績	実績※	計画	計画	計画
国内	4,363	4,475	▲ 6,079	1,700	3,400	4,800
海外	291	▲ 1,279	▲ 1,363	▲ 275	900	1,200
連結合計	4,651	3,211	▲ 7,429	1,400	4,300	6,000

## 数値目標（投資）

国内IT及び戦略投資に重点

	3カ年平均 19年度対比
国内	121%
中国	48%
アセアン	43%
連結計	84%

国内内訳



## 数値目標（店舗数）

### 店舗数拡大路線から、質重視の出店戦略へ

	20年	21年	22年	23年
日本	431	432	435	436
中国	205	200	195	195
マレーシア	98	91	92	95
タイ	27	29	32	35
フィリピン	53	51	50	49
インドネシア	28	31	36	41
ベトナム	14	16	19	24
アセアン	220	218	229	244
連結計	859	853	862	878



# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策



- 1. 戦略の方向性  
・ 数値計画
- 2. 中期主要施策  
(4つの主要施策)

## 中期政策骨子(中期主要施策)



あそび場の  
進化と拡大



ポートフォリオ  
マネジメント経営



フルデジタル  
ゼーション



成長を支える  
人材・組織・風土改革

# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

ちいさな不便で、  
**おおきな笑顔を。**

いま、子どもたちの遊び場も制限されがちです。だからこそ、わたしたちは笑顔で遊べる空間を提供しつづけなければと思います。各店で安全対策を万全にするため、マスクの着用や手指の消毒など少しだけご不便をおかけしますが、子どもたちの安全・安心を、ともに守っていただけると幸いです。

株式会社 イオンファンタジー



## - 2. 中期主要施策

### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

### (3) フルデジタル化

### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革



# ①安全・安心への取り組み

## 防疫プロトコルへの対応



防疫プロトコルへの対応



新型コロナウイルスの防疫プロトコルを策定

## ニューノーマルモデル 店舗での取り組み



抗菌・抗ウイルス  
コーティング実施



消毒済みメダル  
カップの区分



メダル除菌洗浄機

## 非接触の取り組み



タッチパネルで  
商品を選択

回さない  
ガチャ機



スタンプカードから  
かざすカードへ



手をかざして  
動かす  
クレーンゲーム

# 02.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3) フルデジタル化

#### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革

# GMS複合エデュテイメントフロアモデル

都市郊外型GMSへ、  
学童や保育機能を中核とし、  
「遊・育・学・食」で構成する  
複合モデルの開発を推進。

## あそび

- プレイグラウンド
- アミューズメント
- ガチャ

## 生活

- 学童保育サービス
- テレワークオフィス
- クリニック

## まなび

- 習いごと教室
- エデュテイメント体験教室

## 食

- フードコート



# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

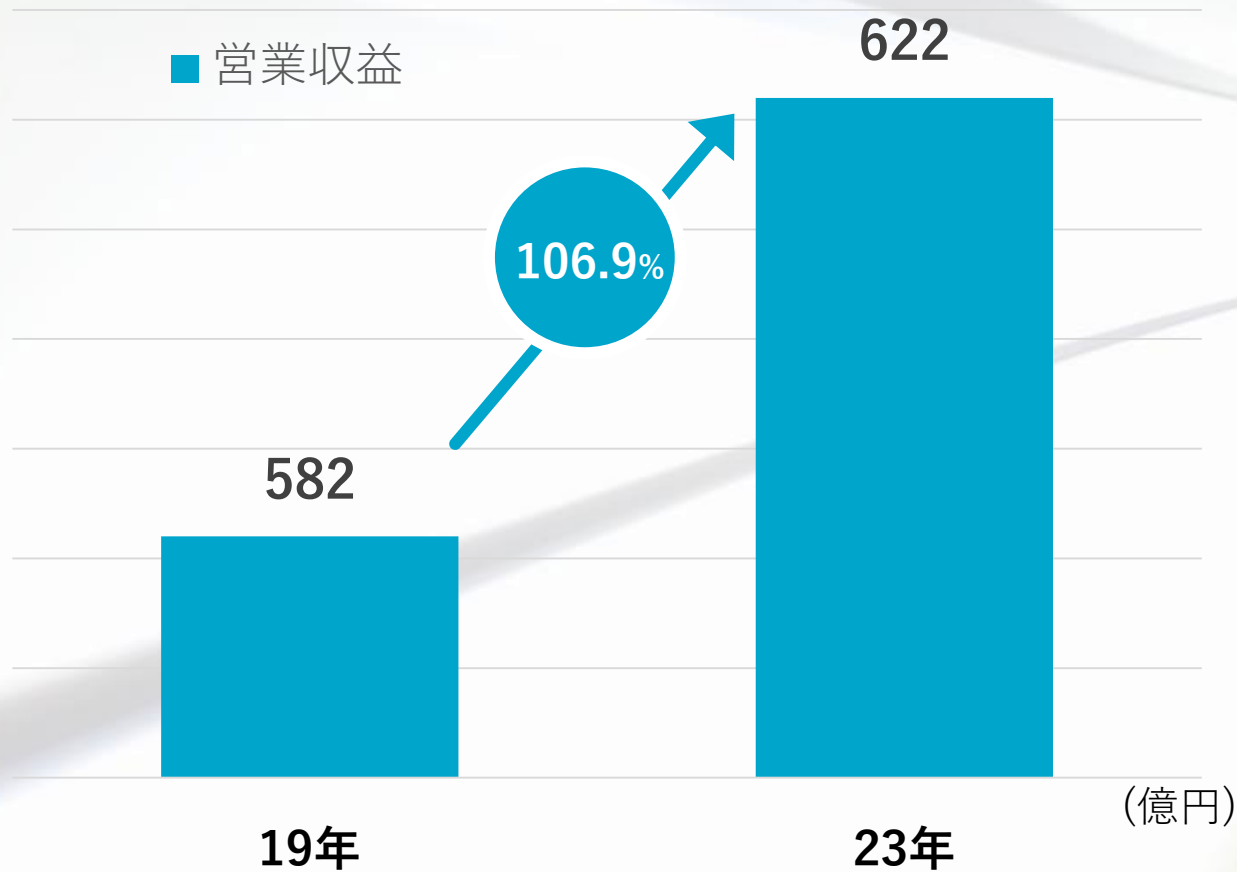
#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3) フルデジタル化

#### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革

# フルデジタル化を総活用した収益構造改革

目標数値（国内 | 既存 AM+インドア）



**守り** と **攻め**

(業務省力化・  
入場無人化)

(会員デジタル化・  
キャッシュレス化)



## 守りの視点

安全・安心の取り組み  
コスト改善

安全・安心の  
取り組み継続

IT活用による  
省力化・無人化

コスト対策P T  
による削減対策

# 安全・安心への取り組み（再掲）



## 防疫プロトコルへの対応



防疫プロトコルへの対応



新型コロナウイルスの防疫プロトコルを策定

## ニューノーマルモデル 店舗での取り組み



抗菌・抗ウイルス  
コーティング実施



消毒済みメダル  
カップの区分



メダル除菌洗浄機

## 非接触の取り組み



タッチパネルで  
商品を選択

回さない  
ガチャ機



スタンプカードから  
かざすカードへ



手をかざして  
動かす  
クレーンゲーム

# コスト削減



店舗の後方業務  
の省力化



テレワーク  
推進



コスト対策P T  
による管理



# 攻めの視点

## 客数拡大

あそびの  
アカデミックな証明

—

デジタル  
マーケティング

—

イオンGとの  
One ID化

## 客単価向上

サブスク価格  
体系

—

デジタル活用の  
ロイヤルカスタマー  
増加

—

キャッシュレス  
推進

## 営業面積拡大

一時区画  
獲得

—

GMS複合  
エデュテイメント  
フロア

—

外部出店

# 客数拡大 | 「あそびの力」のアカデミックな証明と訴求



## エデュテイメントに関する コンテンツ・認知拡大・施設の学習効果



未利用のお客さま

＜ 新たな価値の  
サービス提供

コンテンツ  
(事業・サービス)



＜ 情報発信  
認知拡大

エデュテイメント  
ラボ (研究・情報発信)



＜ 既存機器に  
科学的な  
信頼性を提供

「遊びのもつ学び  
効果」を  
科学的に立証



東京大学 准教授  
藤本 徹氏  
シリアスゲーム  
研究第1人者



私立小学校  
英語科 / ICT科教諭  
正頭 英和氏  
2019年グローバル・  
ティーチャーTop10

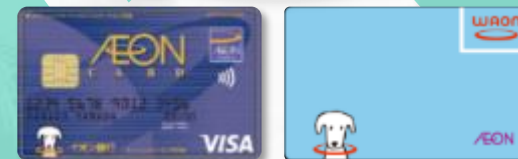
# 客数拡大 | イオンGとのOne ID化



社内各事業間の相互利用



イオングループ  
各サービス間の相互利用



# 客数拡大 | デジタルマーケティングの導入

IoT・オムニ化・One ID連携の活用によるマーケティングを推進する。

## IoT化



## 販促&店前通行量リサーチ

デジタルサイネージ&センサー応用  
による通行量把握&広告効果調査

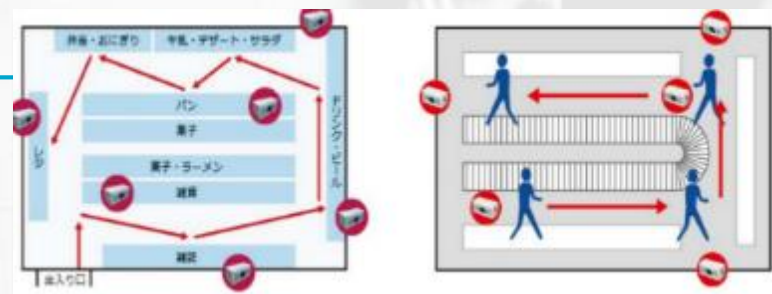


## オムニ化



## 店舗導線調査

利用導線、頻度、顧客属性判別  
による、顧客行動把握により  
配置、客層対応時間・期間別の  
個店対策に活用



## 共通ID 連携



# 客単価向上



キャッシュレス化



1 to 1  
マーケティング



サブスク  
価格戦略

# 営業面積拡大 | ショッピングセンター内空床の獲得



> 35坪未満



キャッシュレス対応  
ガチャ専門店

> 35坪以上



キャッシュレス対応  
プライズ専門店

> SC要請



小型  
アミューズメント

# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3) フルデジタル化

#### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革

# インドアプレイグラウンド改革の視点

主要課題

## 事業構造・収益構造の見直し



### 業態別の棚卸

(市場性・採算性・成長性  
・戦略意図)



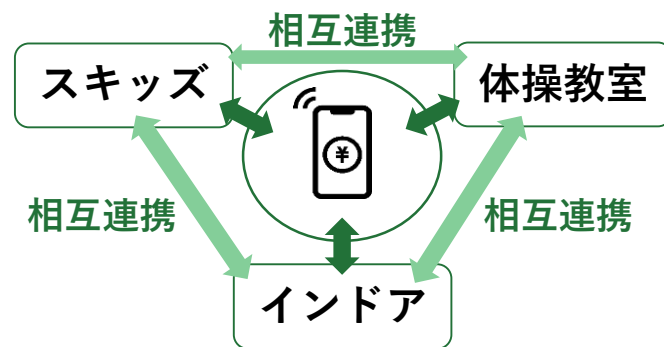
### 収益パターンの多層化

サブスク化・月額会員モデル化  
・物販販売



### ローコスト化・省力化

自動入退場システム導入  
・投資基準見直し





# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグランド事業の改革
- ⑤新規事業
  - ・オンライン事業の領域拡大
  - ・ガチャ事業
  - ・アウトドア事業の創生
  - ・温浴事業
  - ・アドバタイズ事業
- ⑥海外事業

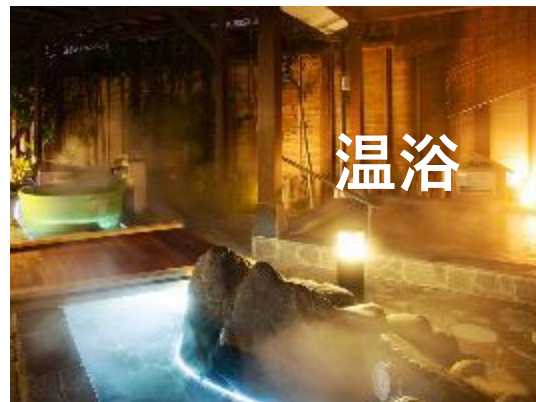
#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3) フルデジタル化

#### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革

# 新規事業

ニューノーマル対応に向けた **7**つの新規事業を推進。



# オンラインクレーン事業

タッチポイントを増やし、売上拡大へ

TV/CMによる  
認知拡大



2023年  
売上目標

35 億

顧客の  
相互連携



## オンラインスクール事業

21年1月より本格スタート。テスト運用時の高い支持を受け  
年間目標会員数 **400名**



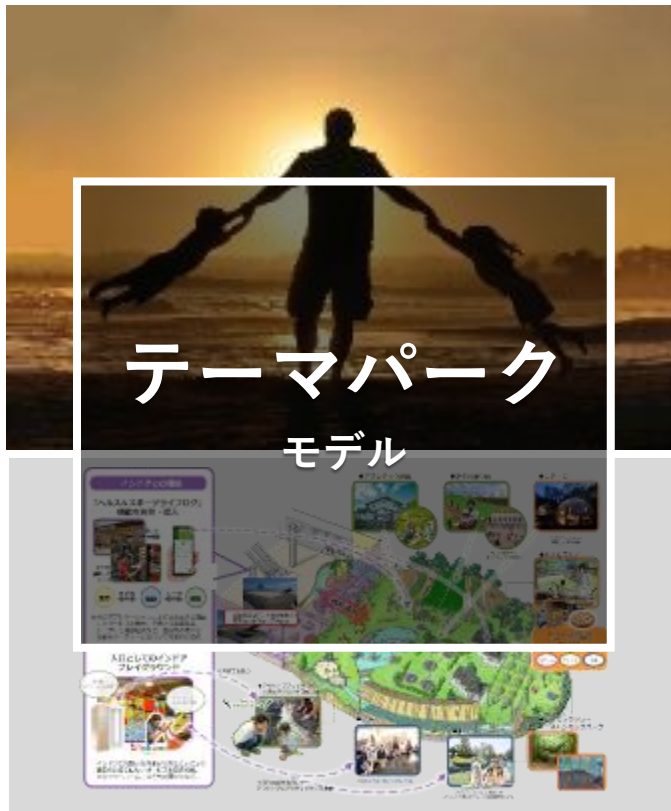
# ガチャ事業

「次世代機種種の導入」と「空床への出店」により拡大



# アウトドア事業

コロナ過で需要は拡大。自治体と共生する2つのモデルを展開



2023年  
売上目標  
4 億円



# アドバタイズ事業

「子どもと親」に特化した会員を背景に、広告による事業収益化の取組みを開始

## 一元化した会員情報の整備

### 前提条件

オムニチャネル化による  
会員拡大 (ポイント相互乗入れ)

グループID共通化による  
会員の拡大



23年度230万人(計画)の  
12歳以下の子ども & ファミリーデータ

### リアル店舗 (デジタルサイネージ)



### デジタルコンテンツ (アフィリエイト)



掲載料

広告掲載

## 子ども & 家族関連企業



# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業

#### ⑥海外事業

- (2)ポートフォリオマネジメントへのシフト
- (3)フルデジタル化
- (4)成長を支える人財・組織・風土改革



# 中国事業

## 収益性を重視した「質的向上への転換」と「新たな事業領域への挑戦」 2023年までに営業収益100億を目指す

課題  
1

限定的な事業  
ポートフォリオからの脱却

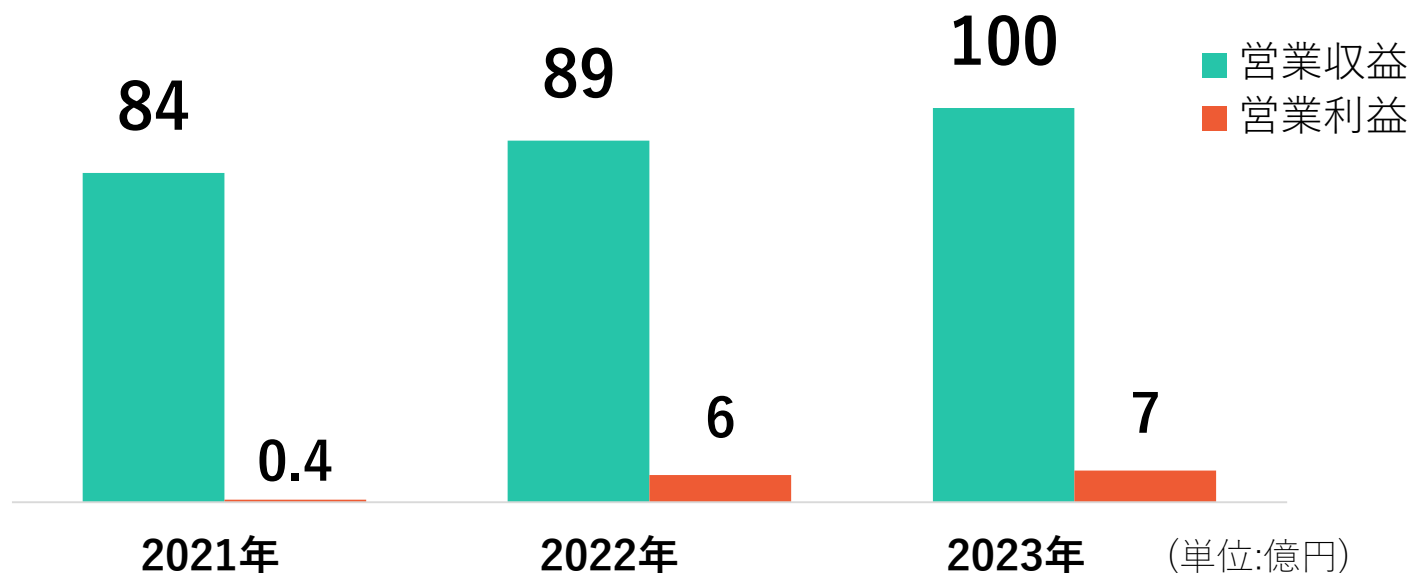
課題  
2

収益重視の店舗作りと  
出店戦略の見直し

課題  
3

デジタルを活用した  
遊びの導入

- 営業利益黒字化(21年度)
- 22年 過去最高益達成へ
- 23年 当期利益黒字化



# 中国事業 | 事業戦略



ローコスト店舗



空床区画  
インドア出店



新業態出店



## 既存事業

### ① 収益モデルの多様化

- ・ローコストモデル開発
- ・空床区画物件へインドアモデルを展開
- ・イベント事業推進

### ② 出店方針

- ・主要都市に対するドミナント展開へ

## 新規事業

### ① 運動・健康をテーマにした事業開発（22年～）

- ・アプリ連動。「遊びを通じた運動」の成果がお客様へフィードバック

### ② オンライン事業（22年～）

- ・イオングループ会員プラットフォームとの連携
- ・他社と協業で初期投資を抑制

## アセアン事業

環境変化に対応し、強弱ある国別出店戦略と質的ローカリゼーションモデルの推進により2023年までに営業収益70億を目指す

課題  
1

コロナの影響を踏まえた  
国別出店戦略の見直し

課題  
2

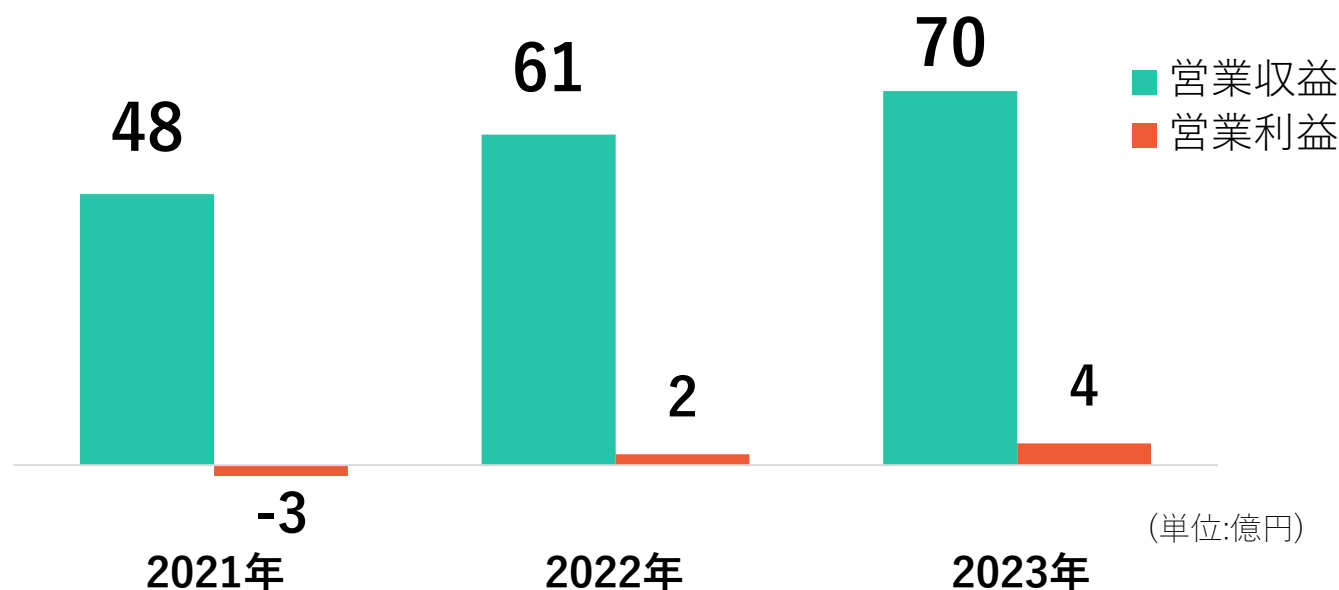
インドアモデルの  
ローカライズ化

課題  
3

国情に合わせた  
新規事業開発

### 戦略方針

- メリハリのある国別の出店戦略
- 出店マトリックスによる  
出店力強化
- デジタル化推進  
(入退場自動化・顧客管理システム)



# アセアン事業 | 事業戦略



- ✓ **既存事業・インドア  
プレイグラウンド**  
出店エリアの経済規模に合わせた出店
- ✓ **既存事業・アミューズメント**  
リデンプション導入・アセアン版  
よくばりパス導入  
(定額時間制・遊び放題)
- ✓ **新規事業**  
オンライン、エデュケーションを  
テーマに、各国マーケットや  
展開事業との親和性を踏まえ展開

	面積 大(1000㎡~)	面積 中(400~1000㎡)	面積 小(~400㎡)
¥¥¥ 中~高所得層	FANPEKKA	KIDZOOONA 2.0~2.1	TINY KIDZOOONA
¥¥ 低~中所得層	KIDZOOONA SAFARI	KIDZOOONA 1.5	TINY KIDZOOONA
¥ 低所得層	—	KIDZ BOX	KIDZ BOX



# 03.

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

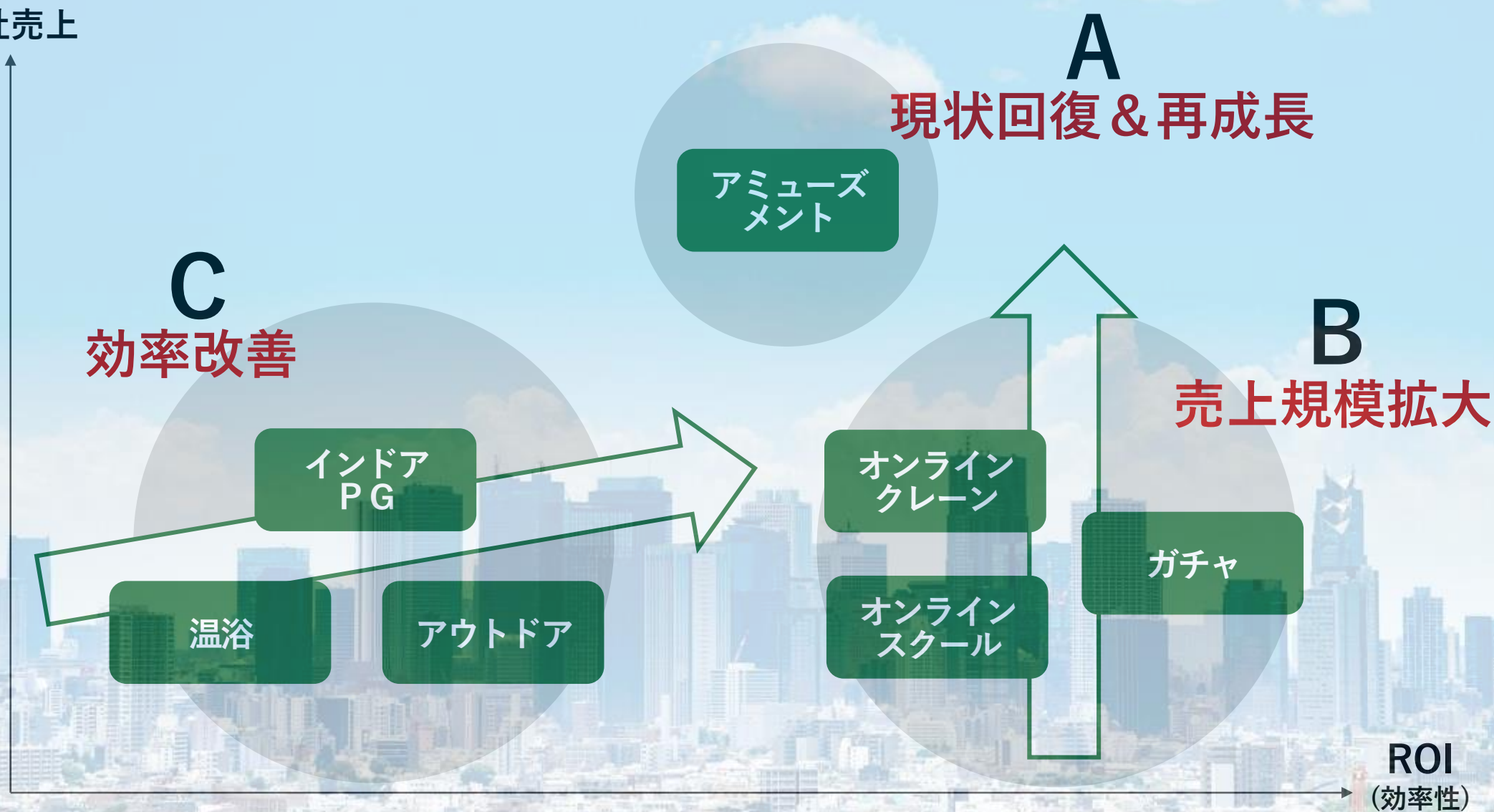
- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグラウンド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

- (3) フルデジタル化
- (4) 成長を支える人材・組織・風土改革

# 事業 | 国内・事業別

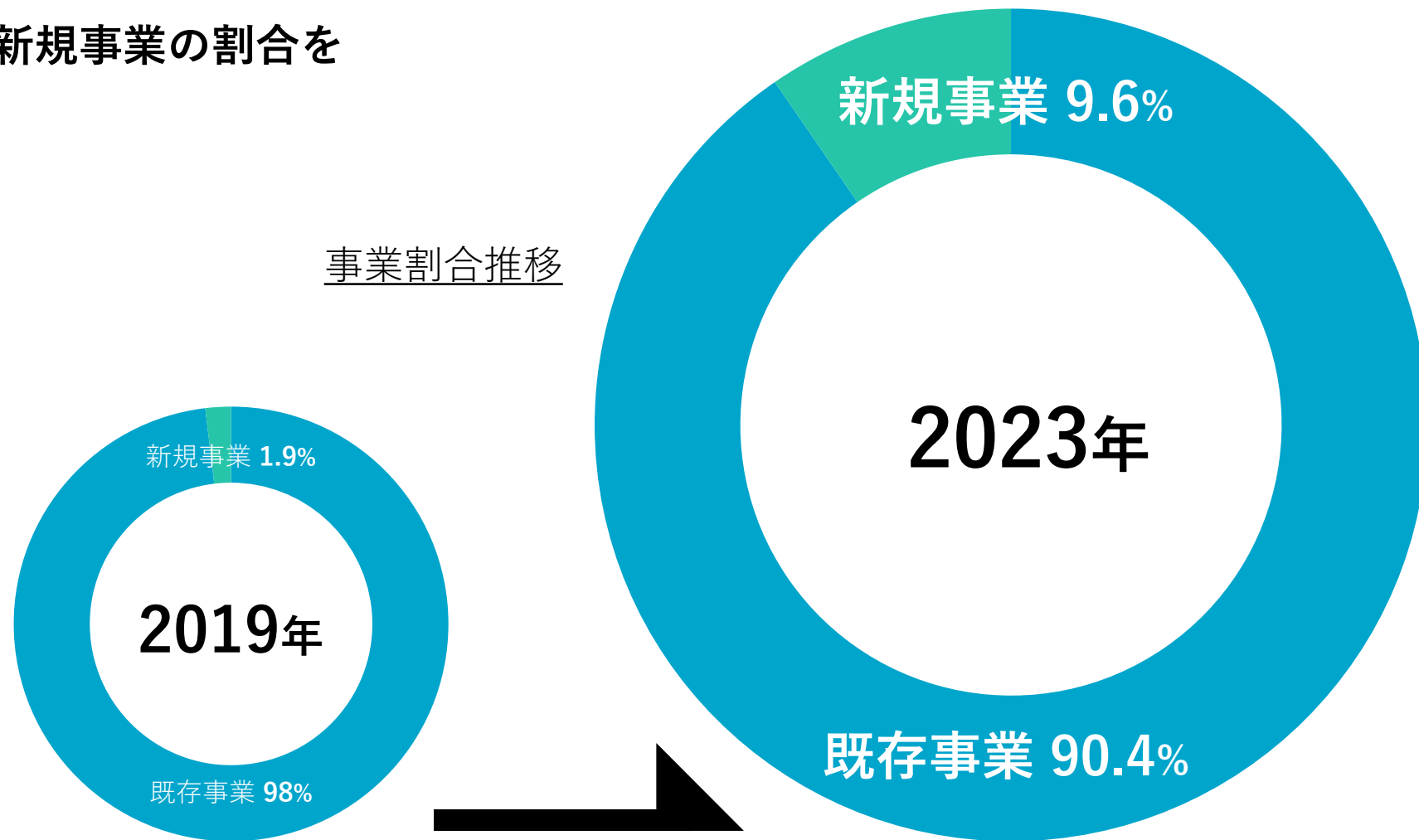
当社売上



ROI  
(効率性)

## 事業 | 国内事業（既存・新規）比率推移

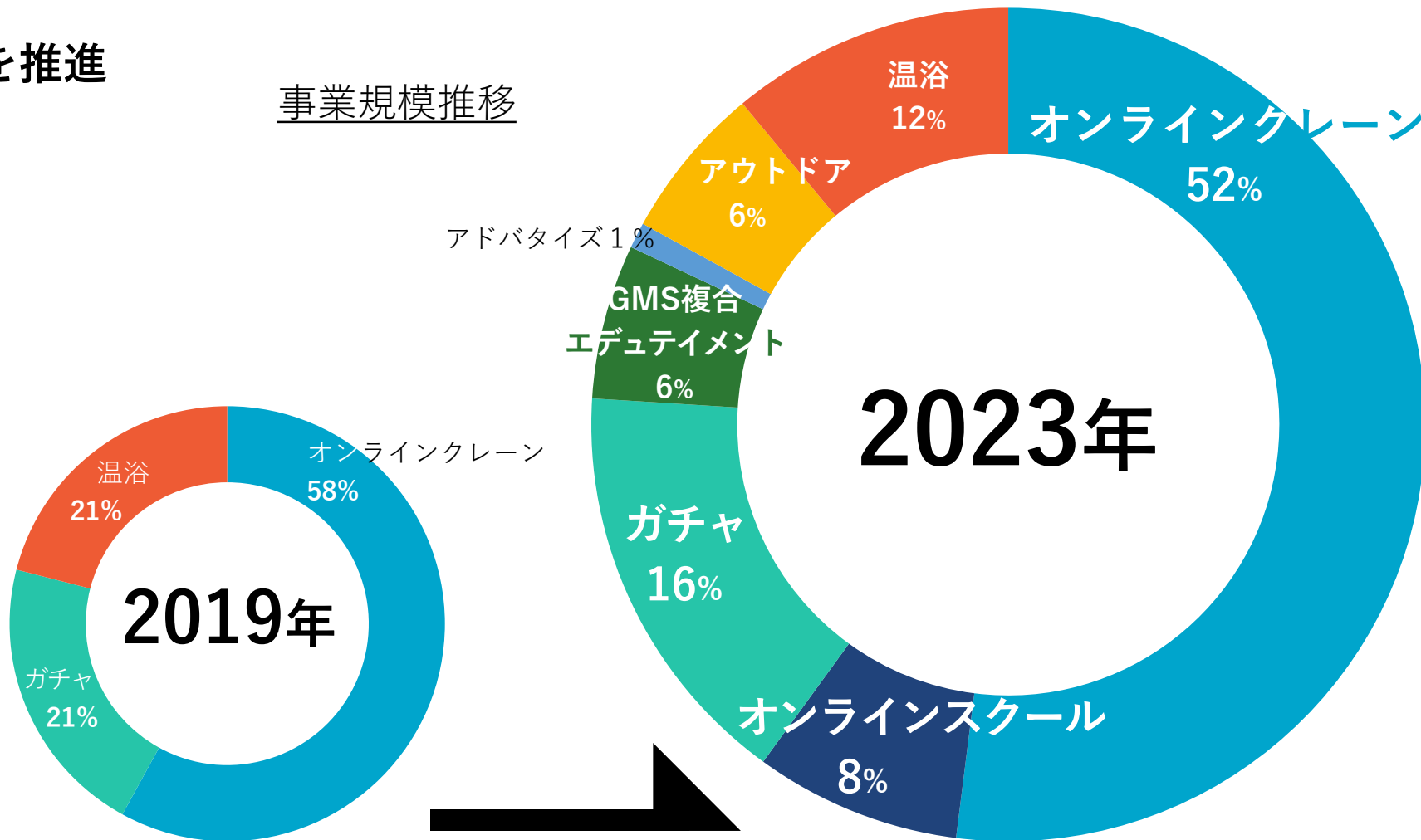
国内事業に占める新規事業の割合を  
23年で10%へ。



# 事業 | 新規事業内訳

計7つの新規事業を推進

事業規模推移

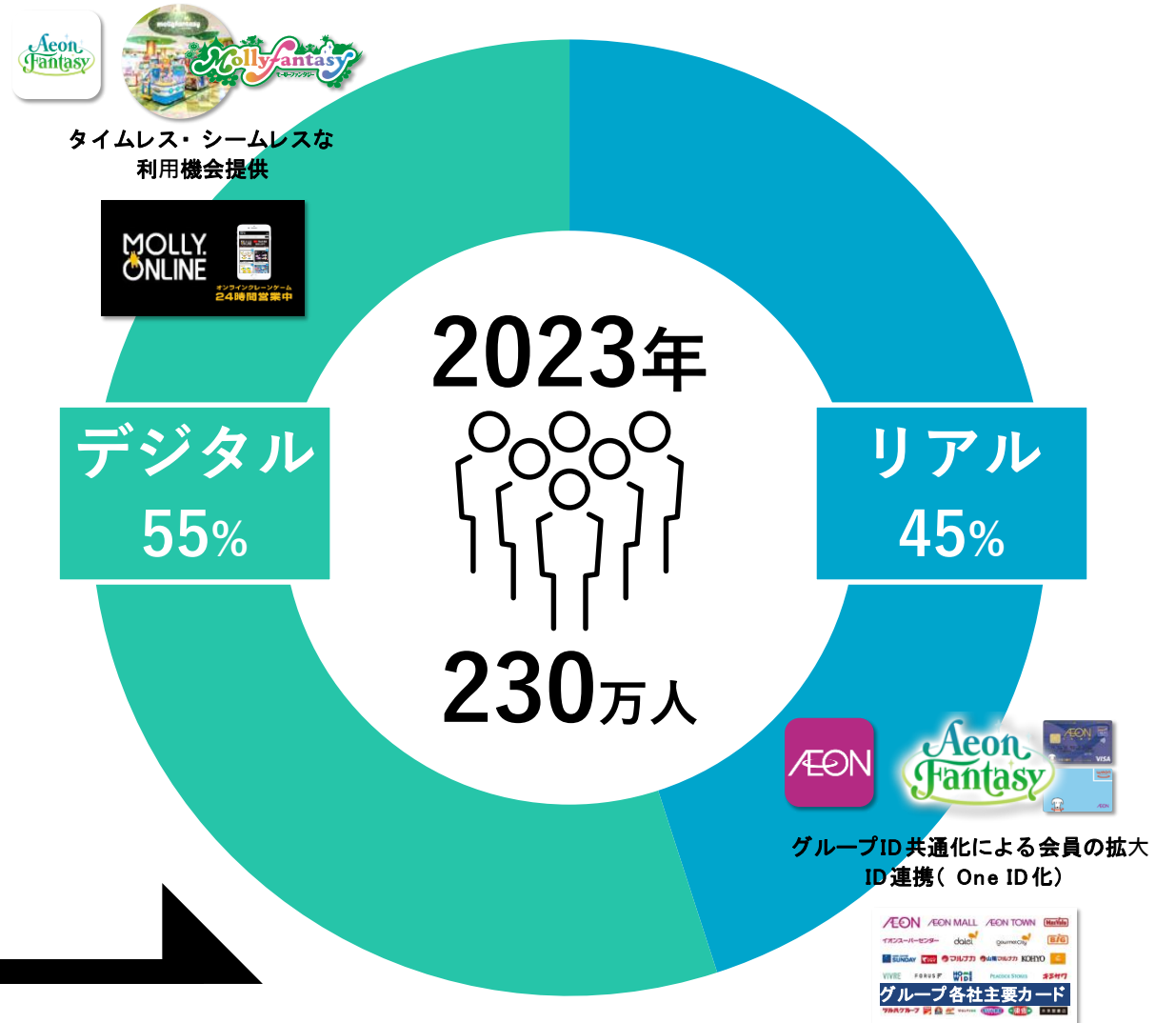
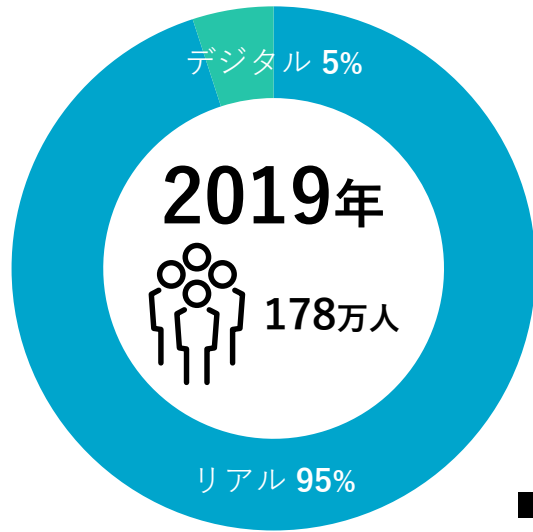




# 顧客 | 会員

各事業の会員データ統合、  
イオンG会員との相互連携により  
利用者・会員数の増大を図ると共に、  
利用区分のボーダレス化・CRMを推進。

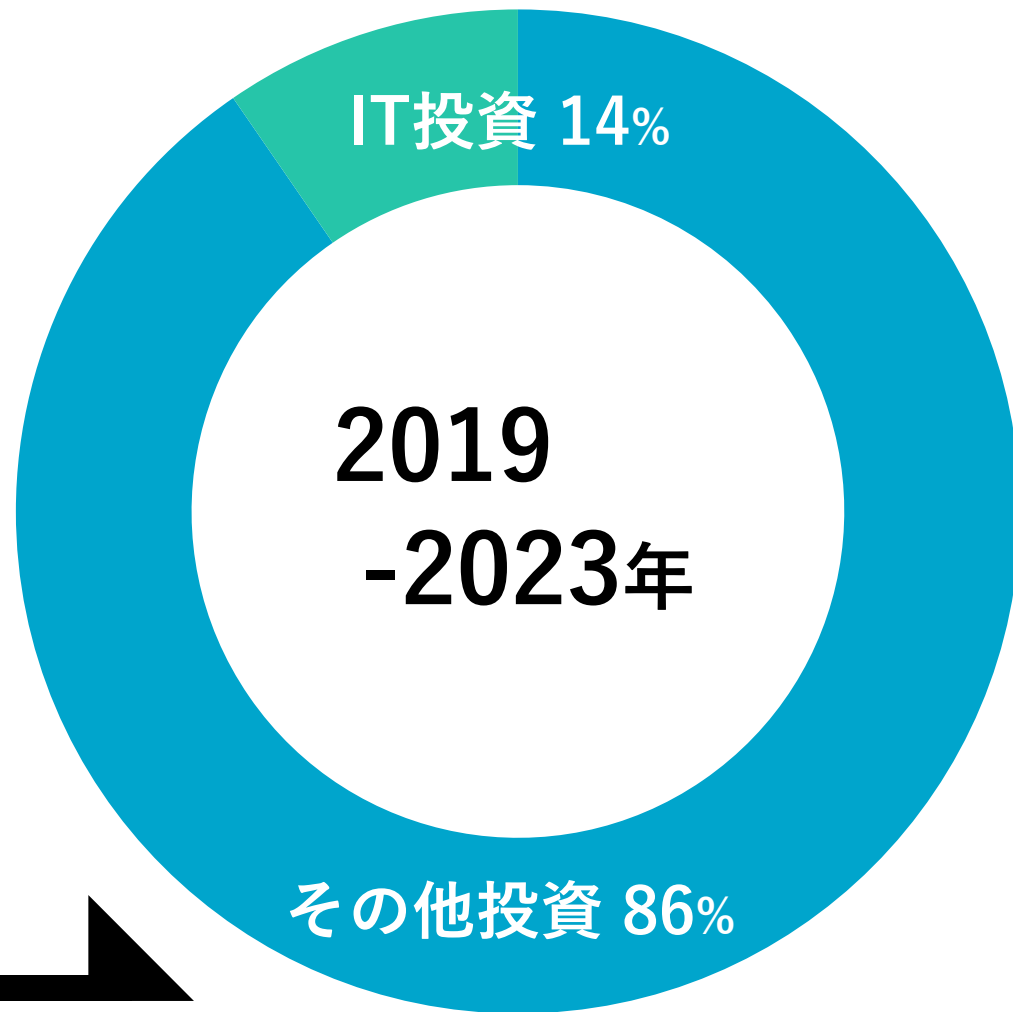
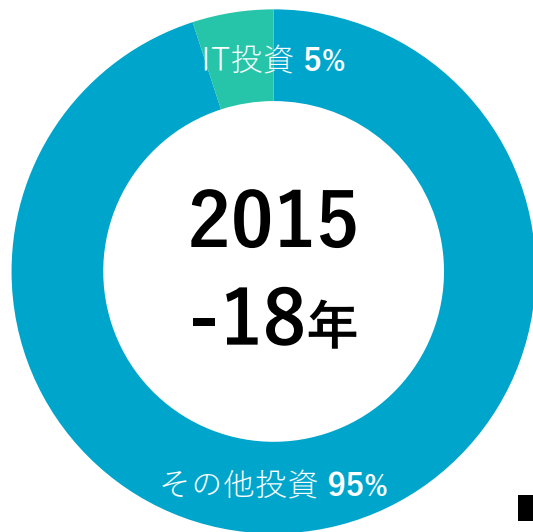
会員比率



# デジタルシフト

攻(デジタル会員増)・守(コスト減)の  
両面に対応するIT投資を拡大。

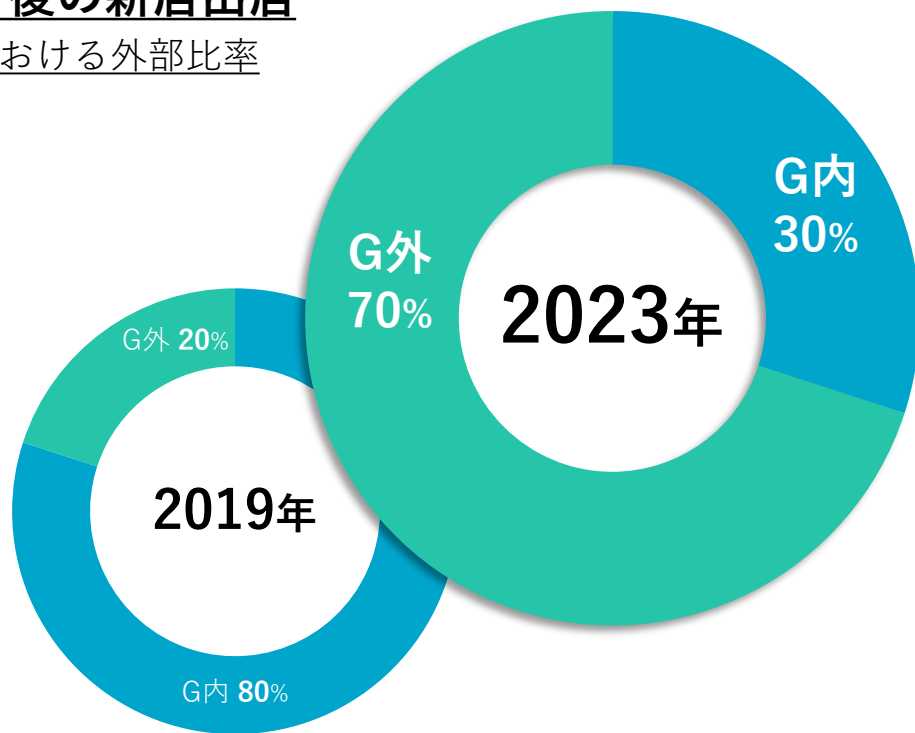
IT投資比率  
(年平均換算)



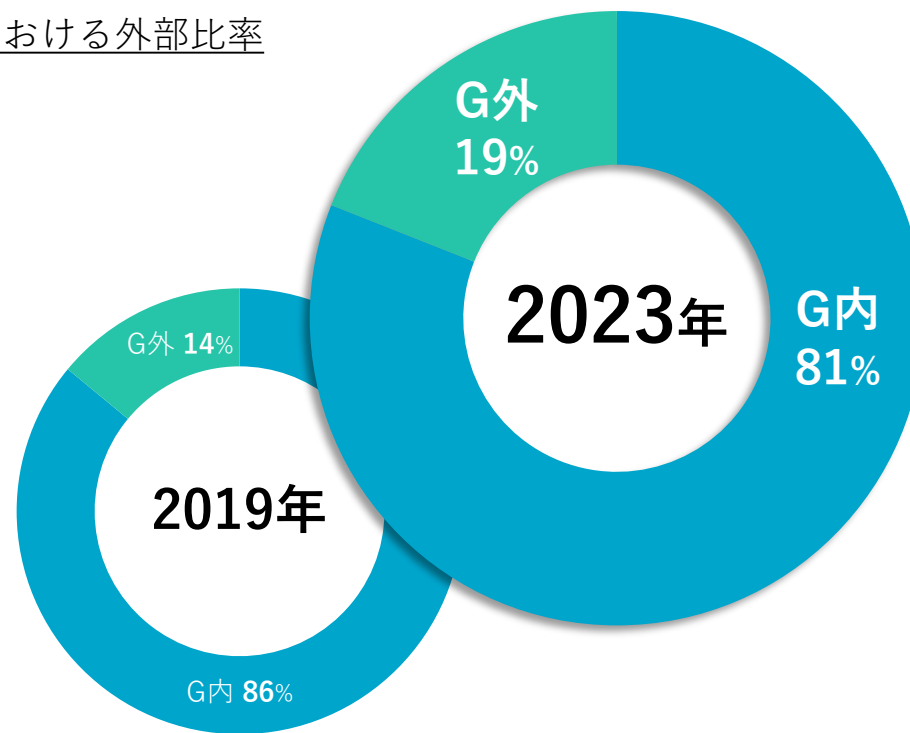
## エリア | イオングループ外出店の加速

ターミナル型商業集積、ホームセンター複合への業態開発を推進。  
外部出店を加速。

今後の新店出店  
における外部比率



国内店舗  
における外部比率



# コーポレートガバナンスの推進

## グループ経営管理のPDCAサイクル



### 本社機能の強化

日本：経営資源の適切配分  
横断的課題への対応

(IT投資、新規事業など)

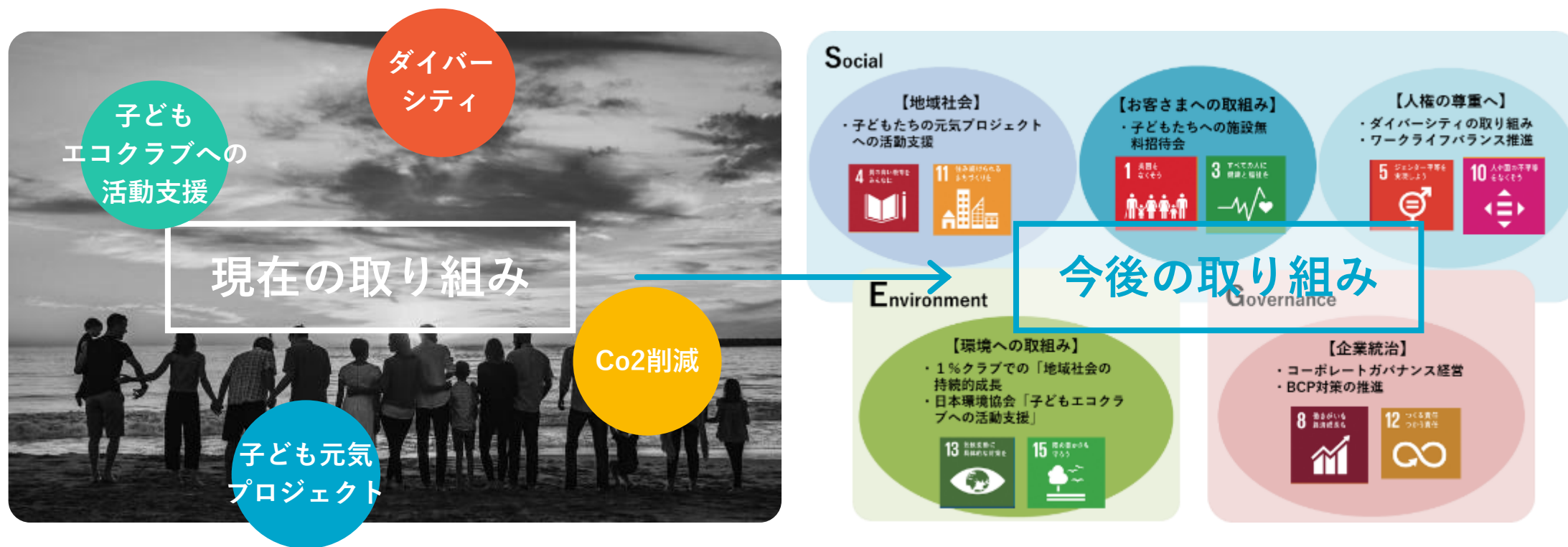
海外：内部統制の構築、運用、整備

### 海外サポート体制

- 業態開発を新設
- プレイグラウンド開発本部を新設
- 事業責任者配下に事業推進を新設

# 持続可能な社会への取り組み

企業活動の中核として **SDGs・ESG** に沿って、中長期的な視点で推進



# 03

## 中期経営計画の骨子 & 主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1) あそび場の進化と拡大

- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグランド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

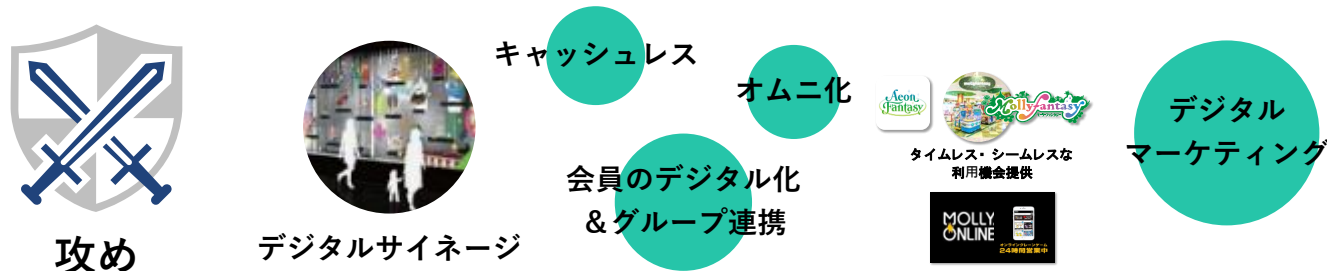
#### (2) ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3) フルデジタル化

#### (4) 成長を支える人財・組織・風土改革

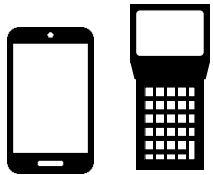
# ITの中期計画概要

分野	中期計画対応方針
店舗	業務のフルデジタル化に継続注力。 ・省人化（無人化、効率化） ・オンライン強化（キャッシュレス） ・コロナ対応（非接触など） ・自動化（システムオートメーション）
	業務FITの追求（HTスマホ化など）
本部	・部署の効率化（業務改善、IT化） ・働き方とオフィスレスを実現
海外	・収集情報の精緻化とリアルタイム化 ・統制強化
セキュリティ	・進化する未知の脅威への対応 ・社員のITリテラシー、セキュリティー意識の向上を図る

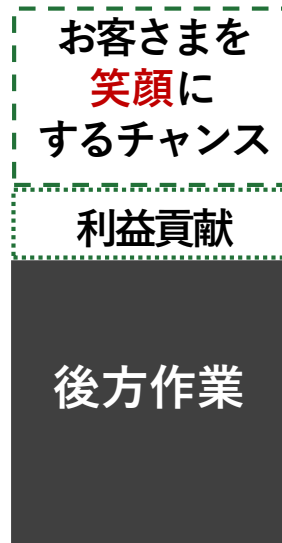


# ワークスタイル改革

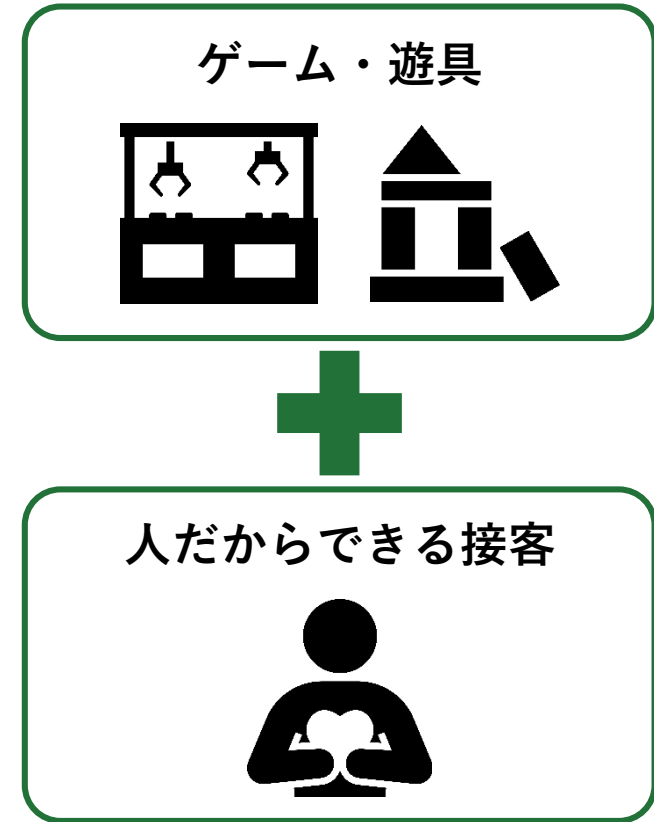
ITによる  
作業改革



接客時間拡大  
利益貢献



お客さまから  
愛されるお店の追求





# 03.

## 中期経営計画の骨子&主要施策

### - 2. 中期主要施策

#### (1)あそび場の進化と拡大

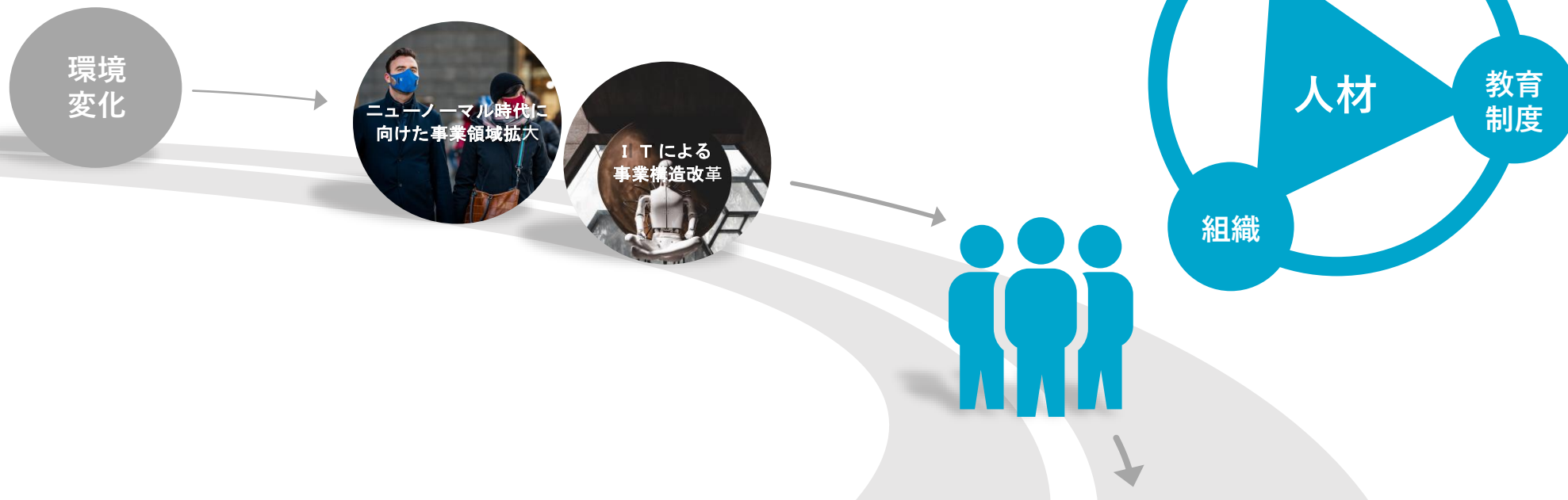
- ①安全・安心への取り組み
- ②目指すエデュテイメント  
(GMS複合エデュテイメントフロアモデル)
- ③アミューズメント事業の改革
- ④インドアプレイグランド事業の改革
- ⑤新規事業
- ⑥海外事業

#### (2)ポートフォリオマネジメントへのシフト

#### (3)フルデジタル化

#### (4)成長を支える人財・組織・風土改革

# 改革の考え方



## 転換を実現すること

### 事業

- エデュテイメント企業へ
- 事業領域の拡大とシームレスな連携

### マネジメントスタイル

- 事業別・エリア別、店別経営へ
- 業務のデジタル化

### 働き方

- 生活環境に合わせた柔軟な働き方へ
- ダイバーシティの推進

# 組織改革



## 組織改革の重点取り組み項目

- ① 成長分野への人材シフト
- ② 機能型組織から事業部型組織への移行

## コンプライアンス強化

- ① 労働時間、有給取得の管理方法システム化
- ② 海外子会社のモニタリング強化



04.

数值計画

## 2023年度の会社全体の数値計画

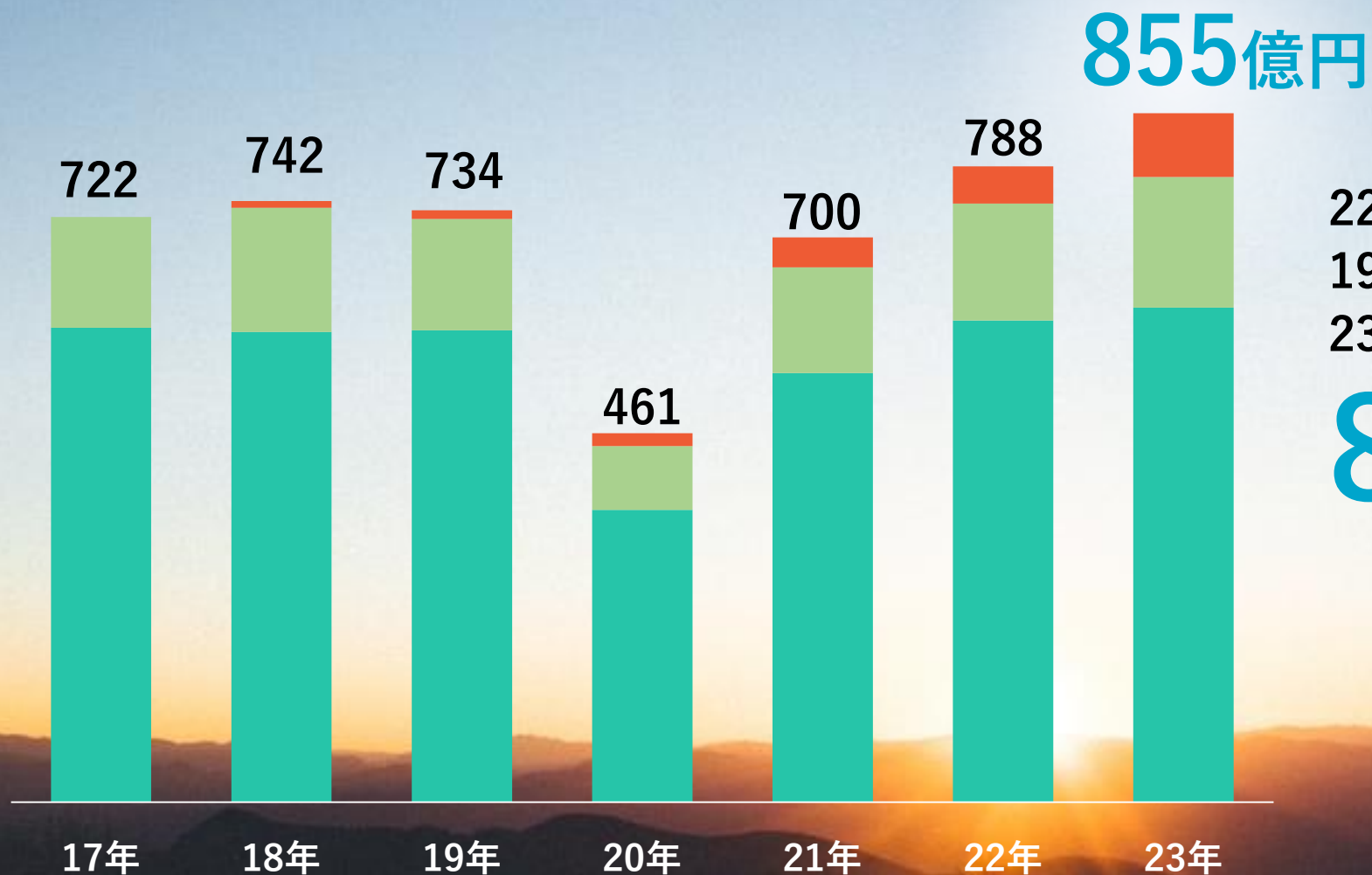
売上

営業利益

855 60

単位：億円

## 数値目標（連結・売上高）



22年度コロナ前水準  
19年度比を超え、  
23年度で

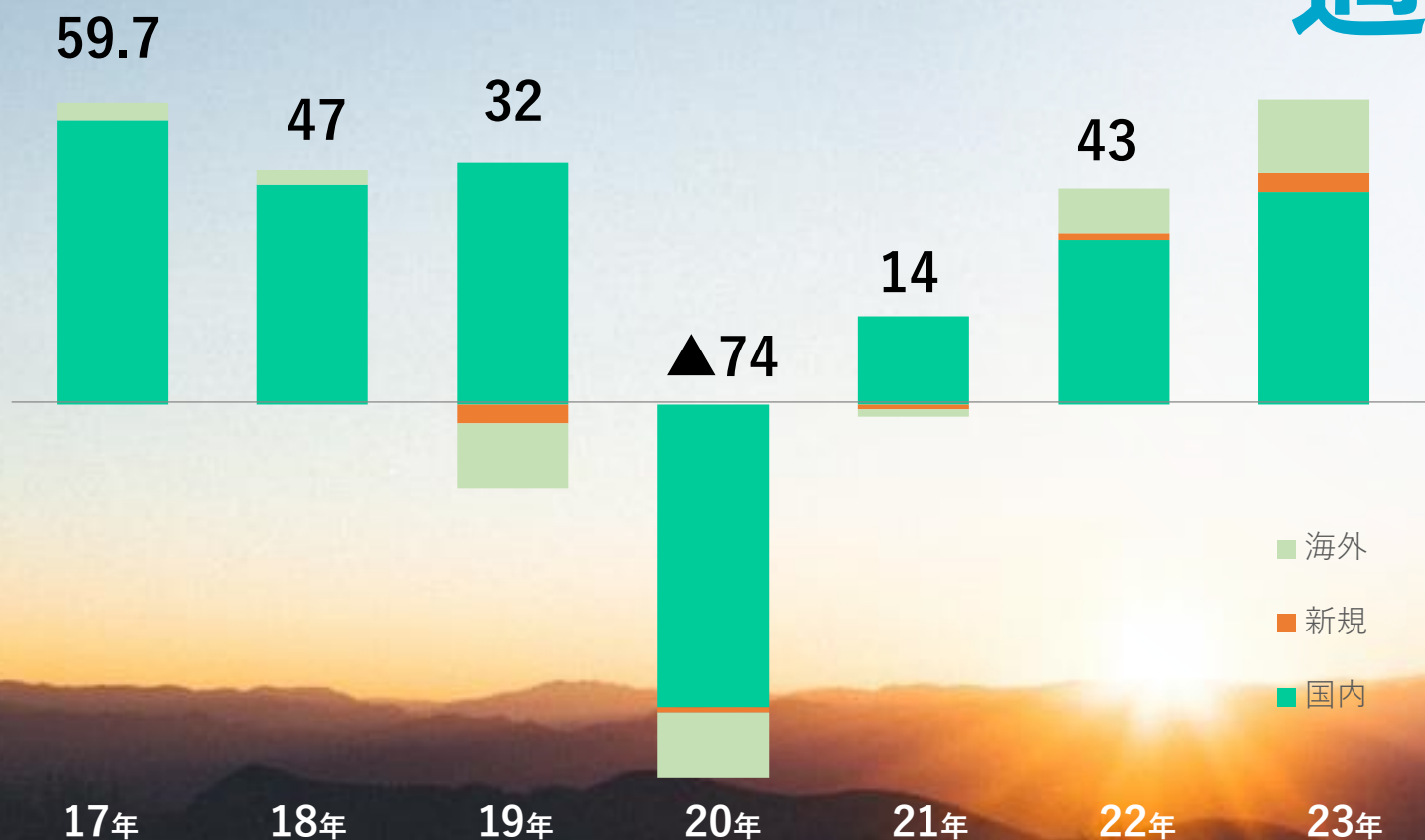
**855億**円を達成。

# 数値目標（連結・営業利益）

23年には

# 過去最高益へ。

## 60億円



# Next Fantasy

あそび  
まなび



あそびなのか!? まなびなのか!?  
夢中になって楽しむうちに、  
子どもの能力が最大限に引き出される。

不思議「?」と驚き「!」のあいだを  
何度も行き来するなかで、  
こころ・あたま・からだ成長してゆく。

あそびの力を誰よりも知っている  
イオンファンタジーだからこそ生み出せる、  
そんな体験を追求していきたい。

学校で勉強する科目にとどまらず、  
「そんなのもありか!」という分野まで  
エデュテイメントにしてみせます。

この世界のすべては、  
まだまだあそべるし、もっとまなべる。  
見たことのない  
子どもの表情と出会いませんか。

エデュテイメント

[ edutainment = education + entertainment ]