

中期経営計画

現中期経営計画の進捗

戦略目標

	計画目標	22年2月期	23年2月期	24年2月期見込
売上高	855億円	601億円	726億円	862億円
営業利益	60億円	△34億円	8億円	40億円

2023年2月期は、中国においてゼロコロナ政策の規制による休業店舗が発生した影響で、中国事業の回復が遅れました。一方で、国内事業はプライズ部門が好調であり、アセアン事業も各国の規制が解除されると回復傾向となったことから、連結業績は売上高726億円、営業利益は8億円となり、ともに前期の業績から大幅に改善しました。

主要施策の進捗

主要施策	2022年度までの取り組み状況
あそび場の進化と拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●営業面積の拡大・戦略的小型店の出店推進 <ul style="list-style-type: none"> ・国内におけるカプセルトイ・プライズ専門店の出店拡大(計183店舗) ・海外における小型店舗の出店拡大(計31店舗) ●新たな業態・サービスによる新しい生活様式への対応と需要創出 <ul style="list-style-type: none"> ・主力業態のリニューアルによる提供価値の進化(子育て支援機能複合フロア、NEWモーリーファンタジー) ・自然・環境のまなびを意識した新業態の開発(ちきゅうのにわ、ミューの森) ・客単価の増加を促すサブスクリプション型サービスの提供(よくばりパス)
ポートフォリオマネジメントへのシフト	<ul style="list-style-type: none"> ●新規事業拡大と新規出店先開拓による経営基盤の複合化 <ul style="list-style-type: none"> ・売上構成比における新規事業比率の向上(22年度6.4%) ・グループ外への出店拡大(22年度54%) ●デジタルシフトの加速 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル会員数の拡大(22年度74万人) ・投資金額におけるIT分野への投資比率の拡大(22年度7.6%)
フルデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ●DXによる攻めと守りの業務改善 <ul style="list-style-type: none"> ・ツール・システム導入による後方作業の大幅削減(△12.4%) ・デジタル会員数の拡大(計74万人)
成長を支える人材・組織・土壌改革	<ul style="list-style-type: none"> ●チャレンジを促す社内風土作り <ul style="list-style-type: none"> ・パーパス・サステナビリティ方針・行動指針の制定(21年度、22年度) ・営業組織の事業部化による意思決定を迅速化(22年度) ・店舗責任者の社員化や社員区分の細分化による柔軟な就労環境の整備

セグメント別事業施策

	21・22年度の事業施策結果	23年度の事業施策
国内	<ul style="list-style-type: none"> ●新業態・新サービスの開発 <ul style="list-style-type: none"> ・「MOLLY.ONLINE スクラッチ」 ・「PRIZE SPOT PALO」 ●既存業態・サービスの進化・発展 <ul style="list-style-type: none"> ・「NEWモーリーファンタジー」の開発 ・「よくばりパス」の強化 ・「OYUGIWA」の2号店出店 	<ul style="list-style-type: none"> ●新業態・新サービスの開発 <ul style="list-style-type: none"> ・「ちきゅうのにわ」「ミューの森」 ・「スキッズガーデン」(単独出店) ・「子育て支援機能複合フロア」 ●既存業態・サービスの進化・発展 <ul style="list-style-type: none"> ・メダル部門への投資再開 ・戦略的小型店のさらなる拡大
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> ・新業態「EDOKKO」のオープン(インドネシア) ・戦略的小型店「KID's BOX」の出店拡大 ・一時区画への出店拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・「KID's BOX」出店のさらなる拡大(+17店舗) ・「kizoona」のバージョンアップ ・オリジナル遊具の開発
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・新業態「モーリー游育運動館」のオープン ・戦略的小型店「活力空間」の出店拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・「活力空間」の出店継続 ・一時区画への出店拡大

主要施策1 「あそび場の進化と拡大」における取り組み事例

子育て支援機能複合フロアをプロデュース(日本・千葉県柏市)

2023年4月、子育て支援機能を複合させたフロアをイオンモール柏にオープンしました。ファミリーアミューズメント「モーリーファンタジー」と併設の「スキッズガーデン」を核として、同一フロアに学童やこどもクリニックなど子育てに必要となるテナントを集約。こどもと親のニーズに一挙に応え、地域における子育てコミュニティの活性化に貢献します。



エンターテインメント型グランピング施設「ミューの森」をオープン(日本・山梨県上野原市)

2023年7月、ファミリー向けのグランピング施設「ミューの森」をオープンしました。当施設は、宿泊やお食事の提供だけでなく、自然の中のアスレチックや村づくりを体験できるワークショップによってこどもたちに自然とふれあう機会を提供します。これまで培ってきたプレイグラウンド開発のノウハウを、屋外という新たなチャネルで展開しました。



新業態「モーリー游育運動館」の開発(中国・湖北省武漢市)

2022年7月にオープンした「モーリー游育運動館」は、中国国内の健康意識の高まりを受け開発した、運動がテーマの大型プレイグラウンド施設です。中国の小学校の教育プログラムと連動し、専属トレーナーが様々な運動・体操をサポートします。館内はLEDモニターなど最新技術を多数盛り込んでおり、自社開発したデジタル遊具と専用アプリによって成長を記録することが可能です。



主要施策2 ポートフォリオマネジメントの進捗



次なる成長に向けて

パーパスの実現に向けて、子どもたちの成長を育む企業へ

子どもにとってあそびはまなびであり、成長に不可欠なものです。イオンファンタジーは、“えがお”あふれる世界の実現に向け、子どもたちを夢中にする“たのしい体験”を提供することで、子どもたちの「こころ・あたま・からだ」を育み、健やかな成長をサポートします。

当社の目指す姿

子どもたちの“たのしい”を創造し、
「こころ・あたま・からだ」の成長を育む企業になる

提供価値(子どもの成長)

こころ

社会や他人との交流により
人間性が豊かになる

規律遵守、生活習慣、自立心、
自律心、協調性意欲、向上心、
感情、道徳

あたま

様々な問題に取り組み
解決できるようになる

知識、技能、思考力、
判断力、表現力

からだ

身体の動作により
たくましく生きるための
健康や体力を養う

筋力、瞬発力、持久力、
俊敏性、平行性、巧緻性、
柔軟性、適応力

重点戦略

子どもの成長に貢献できる業態を開発し
より多くの「あそびの体験価値」を提供する

	従来戦略	今後の戦略
国内	<ul style="list-style-type: none"> 安全安心なファミリーアミューズメント(モーリーファンタジー)の全国展開 ファミリー層と相性のよい区画(玩具売場等)を中心に店舗を拡大 	<p>体験価値を提供する業態の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもの成長・社会的価値提供を軸としたプレイグラウンド新業態の開発 あそびの拡大によるアミューズメントの進化や機能の複合化 グループ内外への積極的な出店 戦略的小型店の継続拡大  
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> 単業態の量産によるスピード重視の店舗展開 業態に見合う商圈を選定したうえで出店 	<p>商圈規模に対応する業態の開発と最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> 小商圈向けの小型業態の開発 中商圈における既存業態のアップデート 大商圈における1つのショッピングセンターへの複数出店 日本品質の商品・接客による差別化  
中国	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出の足掛かりとして国内成功業態の持ち出しを中心とした出店拡大 	<p>収益性の高い“たのしい”業態への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> プレイグラウンド事業の拡大 市場ニーズに沿った新業態の開発  

こどもと地球の未来を育む 最新プレイグラウンド 「ちきゅうのにわ」

「ちきゅうのにわ」は、東京ソラマチ®「みんなの遊び場 ソラフルパーク」の中核店舗として2023年に誕生しました。
内装デザインの美しさや、幅広い年齢のこどもが遊べる遊具、スタッフの接客力が高い評価を受けています。



お客さまへの価値 ① 地球と環境について学べる内装デザイン

店内は、「ちきゅうであそぶ」をテーマに、冰山や火山、海や森など自然をモチーフとしたエリアで構成されています。様々なアプローチで地球や環境問題を表現し、自然とふれあうように地球のおもしろさと大切さを感じられる体験を提供しています。

キッズガーデン

「ちきゅうのにわ」のメインスポット。大きな冰山のようなスライダーや、火山をイメージしたネット遊具、地層を表現した砂場など、屋外公園のようなダイナミックな遊具がたくさん詰まっています。また、ごっこ遊びができるコーナーを展開するほか、世界中から厳選された知的玩具を使った遊びのサポートもあります。

再生材を使用した遊具



様々な素材の地面がある「地層エリア」



リサイクルについて学べる遊具



ベビーガーデン

赤ちゃんから2歳までのお子さまを対象としたゾーン。小さなお子さまたちが思わずおにになれるような遊びがいっぱい。



ゲットガーデン

木製内装など“地球を大切に”する想いが込められたゲームゾーン。まるで公園にいる時のように誰もがリラックスして時間を過ごせます。



お客さまへの価値 ② 「こころ・あたま・からだ」の成長を促す、様々なあそびの仕掛け

これまで培ってきたあそびの開発ノウハウを活かし、店内にはからだを動かすものから頭を使うものまで、こどもたちを夢中にさせるあそびを結集させています。様々なあそびとそれを通じたふれあいによって、こどもたちの「こころ・あたま・からだ」を育み、成長につなげています。

こころ



異年齢の友だちや店舗スタッフとふれあい交流することで、協調性や思いやりの気持ちを育みます。友だちや家族と「ごっこ遊び」をすることで、想像力や表現力を身に付けます。

あたま



SDGsなどをテーマにしたイベントやワークショップを通じて、環境に関する知識を自然に身に付けます。また、様々な色、形、仕組みの玩具に触れることで、思考力も向上していきます。

からだ



思い切りあそべる大きな遊具で、跳んだり走ったりボールを投げたりと大きな動きをすることで、筋力や持久力、敏捷性などを育みます。



お客さまの声

- 砂遊び、ままごと、知育玩具、屋外テラス遊具、ボールプール、安全性が高めの屋内遊具があり、幼児はとても喜ぶと思います。安全で安心して綺麗な場所で遊ばせられるので、リピートしたいと思いました。接客もとても丁寧でした。
- スタッフも親切で、リピしたくなります！飛び跳ねるエアークッション、ボールプールから乗り物、パズル、おままごとの店などがすべて親子一緒に遊べます！
- 地球に関する名前の遊び道具になっているので、それとなくこどもに教えてあげられるよい施設だと思う。

海外各国で受け入れられる「あそびの場」を目指して

イオンファンタジーは2007年に中国に進出して以降、アジア9カ国にプレイグラウンド施設を展開してきました。私たちが重視しているのは、ただ遊具を設置するだけではない、唯一無二の「体験価値」を提供すること。それがお客さま、ディベロッパー、地域の皆さまに愛され、選ばれ続ける理由です。



お客さまへの価値

安全・安心なあそび場と唯一無二の「体験価値」の提供

スタッフとの「ふれあい」によるたのしい体験

子どもたちがスタッフと一緒に遊び、その姿を大人たちが夢中の眼差しで追い、見守っている。そんな光景が当社のプレイグラウンドには溢れています。この独自の「体験価値」の提供が、他社には真似できない唯一無二の魅力です。

価値を生み出すために、「お子さまを夢中にさせるスタッフ」は大きな強みです。専門の研修を受けたスタッフたちが、表情、言葉遣い、遊びへの誘い方など、お子さまの気分を盛り上げる工夫を実践しています。



安全・安心・清潔なあそび場を

すべての場所・遊具の清掃、点検や玩具の消毒を毎日実施しているほか、遊具の開発は日本の公園施設の安全基準に準じています。日本基準の安全・安心がファミリーに支持されています。

ディベロッパーへの価値

多様な「あそび場」のニーズに対応

国、地域、エリアにより商圈規模やお客さまの所得水準も様々。その幅広いニーズに合わせて業態を開発しています。これにより展開出店数を圧倒的に拡大し、大手ディベロッパーとの良好な関係を構築。アミューズメント、プレイグラウンド施設の誘致において、イオンファンタジーの価値を理解いただき、優先して出店できる信頼を勝ち得ています。



地域社会への価値

雇用を生み出し地域の活性化に貢献

スタッフ雇用・独自の教育体制を構築

イオンファンタジーのプレイグラウンド施設は、スタッフを現地で採用しています。採用後には子どもを夢中にさせる様々な研修プログラムを定期的を実施し、ただ楽しいだけではない「感動」を生み出す接客を学びます。新型コロナウイルスの影響による長期間の営業規制中も、雇用を維持して教育を継続。安定した雇用にも貢献しています。



地域の様々な子どもたちにも「あそび」を提供

各国において様々な社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。例えば、自治体や福祉施設と連携している団体との協力・要請により、普段は有料施設であそぶ機会のない子どもたちを、一時的に設置したプレイグラウンドに招待。地域の皆さまにもこの活動が大きく評価、歓迎されています。



財務担当役員メッセージ



業績のさらなる改善と効果的な成長投資を推進して企業価値の持続的な向上を目指します。

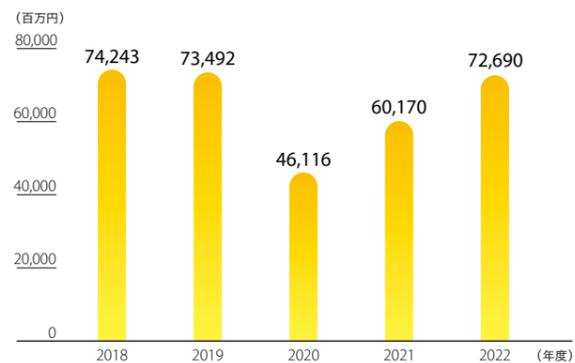
取締役兼常務執行役員管理統括兼リスクマネジメント担当
井関 義徳

前期の振り返り

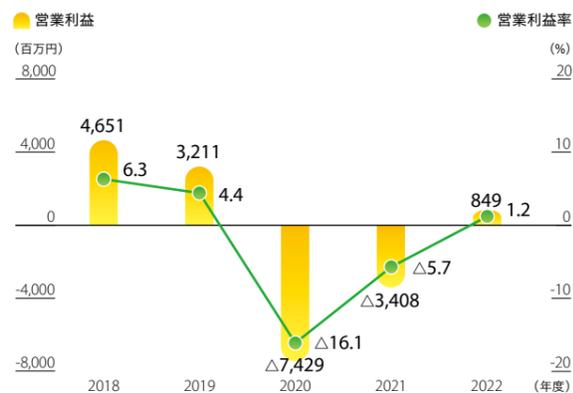
2022年度の連結業績は、新型コロナウイルス感染症が収束に向かう中、アセアン事業と国内事業を中心に大きく改善しました。

セグメント別の状況として、アセアン事業は、お客さまの当社プレイグラウンドに対するニーズの高まりに加え、プロモーションやイベントの強化、接客のスキルアップに取り組んだ結果、売上高、営業利益ともに過去最高を達成しました。国内事業は、新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、売上高、営業利益ともに回復が進みました。中国事業は、ゼロコロナ政策の長期化によって売上高が伸び悩みましたが、2023年3月以降の売上はコロナ前水準の80%以上にまで回復しています。

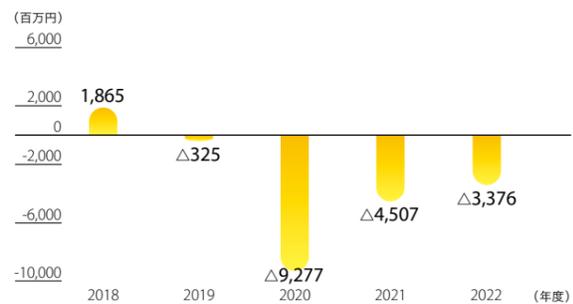
売上高推移



営業利益推移



親会社株主に帰属する当期純利益または純損失推移



財務課題について

当社は新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けたことにより、財務体質の課題が浮き彫りとなりました。具体

的に、2020年2月に47.8%だった自己資本比率は2023年2月に16.9%まで低下し、DEレシオは2020年2月0.5倍から2023年2月3.0倍へと上昇しました。その一方で、昨年からアセアン・国内事業を中心に業績は力強く回復しています。

こうした状況を踏まえて、今後もさらなる利益改善と効果的な成長投資を推進し、有利子負債をコントロールすることで、自己資本比率やDEレシオなどの経営指標や財務体質の改善・強化を図り、グローバルな成長と安定的な株主還元を実現していきます。

	2023年2月	2024年2月期から2027年2月期まで	長期目標
自己資本比率	16.9%	30%超	40%超
DEレシオ(倍)	3	1.5以内	1.0以内

※DEレシオの有利子負債は、リース債務を除外しています。

投資と資金調達方針

まず、投資について、2022年度は国内113店舗、連結計で142店舗の出店を実施し、国内においては投資効率のよい戦略的小型店を102店舗出店しました。年間総投資額は62億98百万円(前年同期72億89百万円)となり、効果的な投資を実行しながら連結営業利益を黒字回復させることができました。キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが前期差28億81百万円増の90億57百万円、投資キャッシュ・フローはマイナス48億45百万円となり、借入金前期より21億42百万円減少しました。

今年度は国内・アセアンを中心に250店舗を超える出店を目指し、2020年2月期以来となる年間100億円超水準の投資を実行する計画です。また、国内において遊戯機械の改廃投資を再開し、前年から売上が改善傾向にあるメダル部門のさらなる売上増を目指すと同時に、IT投資も積極的に実行して業務効率の改善と営業力の強化を図ります。

次に、資金調達について、国内においては資金リスクに備えて短期借入・当座貸越枠の増額を実行し、国内8行から約300億円の借入枠を確保しています。当座貸越契約は短期性の借入であるものの、今後は一部の当座貸越枠について長期借入に振り替える方向で調整しており、より安定したバランスシートを目指す方針です。また、海外子

会社においては、営業支出の約2～3カ月分の現預金の確保を目処として不測の事態に備えています。そして、今後については前述の財務課題を念頭におきながら安定した資金繰りを実行し、将来の成長投資財源の確保に向けて多様な資金調達手段の検討を進めていきます。

資本コストを意識した経営

資本コストの計算の基礎となる数値の採用には多様な考え方がありますが、当社ではWACC(加重平均資本コスト)を投資家が期待するリターン値として理解したうえで、現在のWACCを8～9%と算定し、ROEの目標値を10%超に設定しています。このROE目標の達成へ向けて、店舗利益率の高いアセアン事業をさらに拡大して海外売上比率を高めていくとともに、ポートフォリオマネジメントを進めていきます。また、財務レバレッジについては、将来的に最適な負債比率を実現できるよう努めます。

株主還元について

当社は、株主の皆さまへの長期的かつ安定的な利益還元を経営の最重要目標のひとつと位置付けて、内部留保の充実と財務体質の強化を推進し、業績・配当性等を総合的に勘案した還元を実施しています。前年度は、親会社株主に帰属する当期純利益が赤字でしたが、配当の継続性を重視し、1株当たり年間10円の配当を実施しました。今年度の配当金については、前年度据え置き年間10円を見込んでおり、財務の健全性を重視した内容としています。なお、今後の増配に向けては、中国事業の損益の不透明感が解消し、連結業績予想を上回る利益が見込めた段階で検討を行う考えです。

今後も財務体質の改善に注力して成長戦略を下支えし、企業価値のさらなる向上と安定した株主還元を実現していきます。同時に、今後の成長や企業価値向上に向けた取り組みについて、投資家の皆さまにご理解いただけるよう自ら積極的なIR活動を実施して、財務担当役員としての責務を全うしていきたいと考えています。