

3

Chapter 中期経営計画

こどもたちの成長を育む 事業への進化を。

少子高齢化、働き方の変化、環境意識の高まり——社会環境が急速に変化する中、お客さまや商業施設のニーズも日々変化しています。

イオンファンタジーは、社会の未来を担うこどもたちの成長への貢献を軸に、その変化に柔軟に対応し、将来にわたって持続的に成長し続けていくことのできる事業への進化を目指します。

- 27 中期経営計画
- 29 事業担当役員メッセージ
- 31 事業戦略 国内事業
- 33 海外事業 アセアン
- 35 海外事業 中国
- 37 機能戦略 人事戦略／DX戦略
- 39 財務担当役員メッセージ



中期経営計画

環境変化に対応した事業基盤の構築を目指す

当社を取り巻く環境が急速に変化する中、「こどもとその家族が抱える問題の多様化」や「アセアン各国の経済成長」などは早急に対応すべき課題として認識しています。

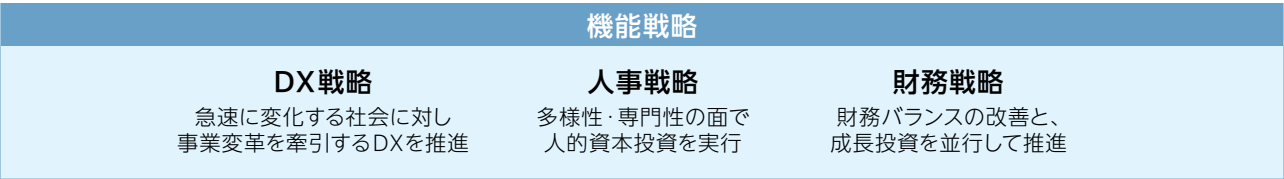
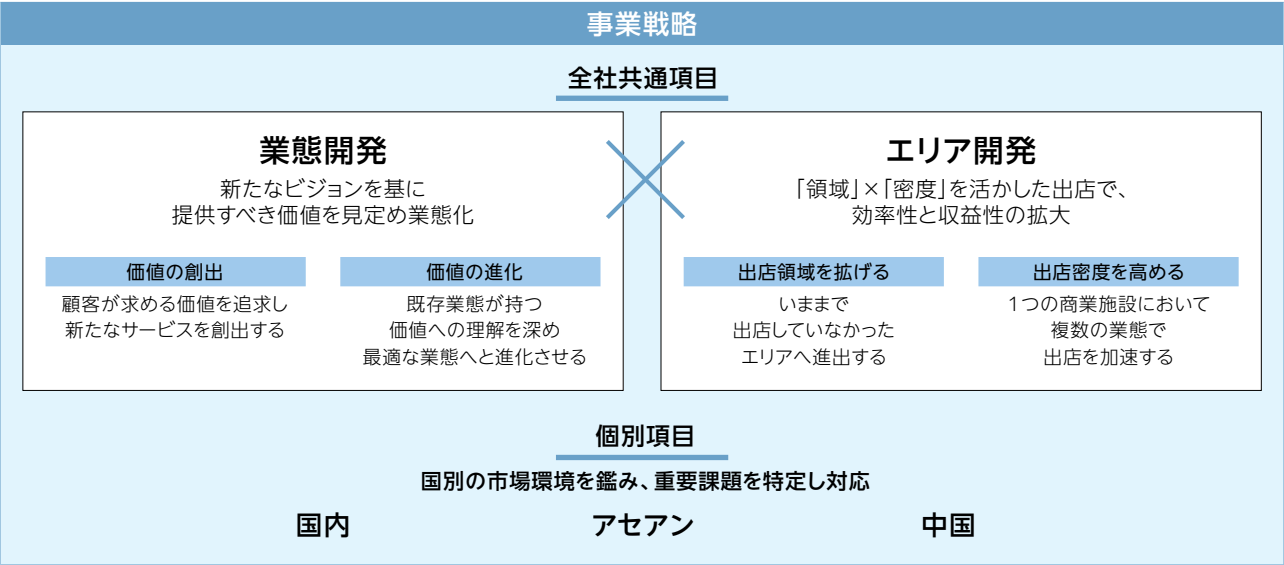
新たに策定した中期経営計画では、環境変化に柔軟に対応

応できる事業基盤の構築に向け、「市場の変化に合わせた自らの変革」と「自社の強みを活かした成長戦略の推進」を戦略の軸に掲げています。同時に、パーパスに基づいた経営を推進し、経済的価値と社会的価値の両立を目指します。

全社戦略

事業戦略とサステナビリティ活動を両輪で推進することで、経済的価値と社会的価値の最大化を目指します。これら

の活動を支えるDX、人財、財務といった経営基盤については、機能戦略において全社横断的な構造改革を推進します。



※当社では「社会」の活動を重視しています。

目標数値	(単位：億円)				
	2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(目標)	2025年度(目標)	2026年度(目標)
売上高	726	817	867	910	975
営業利益	8	35	57	66	74

事業戦略

事業戦略では、各国の目指すポジションと役割を明確化し、経営資源の適切な配分によるパフォーマンス向上と各国の環境に応じた細やかな課題解決を実現します。

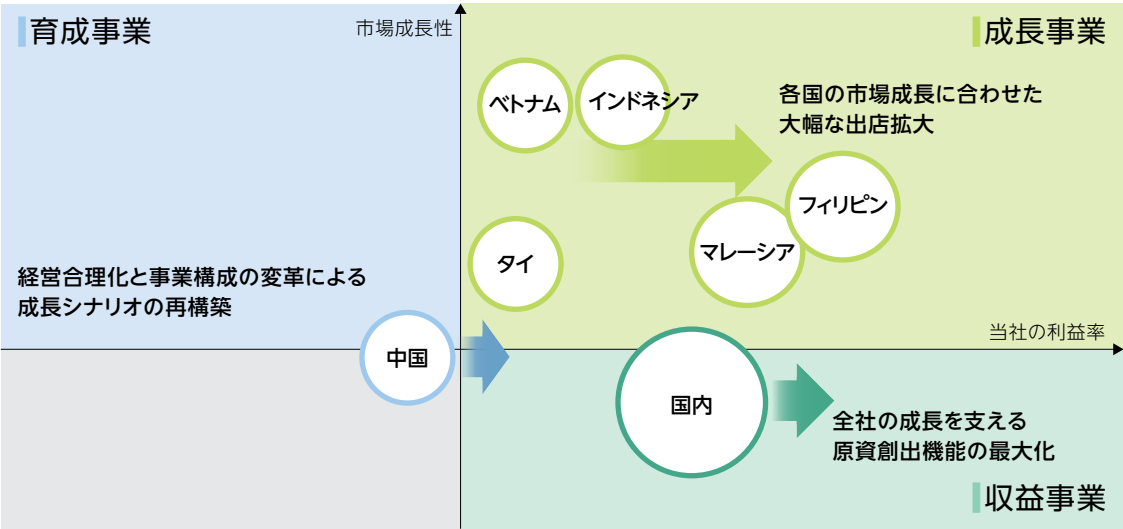
全社共通項目では、各セグメントで求められる価値を業態

として具体化する「業態開発」と、それらを適切な場所で展開する「エリア開発」の2つを推進します。新たな領域・ターゲットにアプローチすることで、各セグメントにおけるシェアを拡大させていきます。

セグメント別戦略方針

	国内	アセアン	中国
全社共通項目			
業態開発	価値の創出・進化 - SDGsなど関心の高まる社会課題を取り込む - 子育て世代が抱える不安や負担の軽減 - Z世代が持つ共感性を取り込む	商圏別業態開発 - 市場特性に対応する各業態の開発 - ディベロッパーのニーズに応える新たな業態の開発 - 新たな提供価値に基づく既存業態の進化	競争力のある業態への転換 - 顧客ニーズに合わせたアミューズメントからプレイグラウンドへの業態転換 - ニーズの高まる健康・運動に関する業態の開発
エリア開発	未進出領域への出店 - 商業施設内の未進出エリアへの出店 - 商業施設外の集客あるエリアへの出店	地方都市・小商圏への進出 - 首都圏以外の地方都市部への進出 - 大型商業施設における複数業態の出店	出店エリアの選択的集中 - 小型店を中心とする高効率業態の出店 - エリアを厳選した出店
個別項目			
重点課題対応	全社の成長原資の創出 既存店の収益性向上と新業態開発、DX改革による顧客タッチポイントの拡大と生産性の向上	第二の成長ドライバーへ 国内に次ぐ成長のドライバーとなるための、スピードを重視した拡大を推進	V字回復に向けた構造改革 経営構造のスリム化（不採算店舗の整理・本社販管費の削減）と、次の成長につながるサービスの開発

国別戦略的ポジション



事業担当役員メッセージ

国内事業

コロナ禍で拮んだ手応えを力に、
あそびのシーンに、
再び新たな種をまく。

取締役兼執行役員 国内事業責任者
田村 純宏



コロナ禍を経て国内事業を取り巻く事業環境は大きく変わりました。お客さまのライフスタイルや「あそび」のニーズも多様化し、これまでの戦略の延長では、今後の国内事業の成長を見込むことは非常に難しいと考えています。これからはどのような「あそび」や「サービス」が求められるのか、そしてお客さまに対し「新たな価値」をどう提供していくのかを真剣に見つめ直す時期にきています。

新中期経営計画では、重点戦略のひとつに業態開発・エリア開発を掲げています。業態開発では、まず、昨年度に初出店した大型プレイグラウンドの「ちきゅうのにわ」がお客さまをはじめディベロッパーからも高く評価されています。この背景には、夏季の連日の猛暑など日本の気象条件の変化に伴い屋内あそびのニーズが高まっていることや、社会全体のサステナビリティへの関心が高まる中、遊びながら地球や環境について学べる仕掛けを取り込んでいる点などがあると認識しています。また、当社の従来型プレイグラウンドはどちらかといえばお買物をした“ついで”に遊ぶという場所でもありましたが、「ちきゅうのにわ」は、この施設自体を“目的”としていらっ



関心の高まる社会・環境問題をテーマにした業態「ちきゅうのにわ」

しゃるお客さまが多く、出店先の商業施設全体の集客力にもつながっています。加えて、国内のプレイグラウンド業態については、当社の強みである海外各国で開発した遊具や実績のあるフォーマットの逆輸入も検討しており、コンテンツの強化及び新たなモデル開発にもつなげ、さらなる進化を目指していきます。もう一つは、カプセルトイやプライズの専門店です。カプセルトイの潜在的な需要を捉えて2018年より出店を始めたが、コロナ禍で求められた“短時間でも楽しめる”あそびのニーズに応えるため、2020年以降、主にショッピングセンター内に積極的に出店してきました。さらに、今後はこれまで当社が展開してこなかった都市部繁華街への出店拡大も見据えており、既に出店している「PRIZE SPOT PALO渋谷A2ビル店」(東京)や「クレーン横丁 道頓堀店」(大阪)は非常に好調に推移しています。2030年度までには売上高構成比を大型業態は現状の1%から13%、小型業態は現状の9%から21%まで上げる計画です。

一方、イオングループのスケールメリットやアセットを最大限に活用した新たな業態の開発や、既存業態のブラッシュアップにも力を入れていきます。そしてお客さまにはいままです以上に喜んでいただき、来店頻度が高まることでショッピングセンター自体の魅力や集客力が上がり、結果的に当社の出店がさらに加速していくという好循環を生み出していきたいと考えています。

今期は新中期経営計画の1年目に当たる年であり、次の成長に向けた種まきの年と考えています。そしていままさにその芽が出始めようとしています。今後はこれら一つひとつの取り組みを丁寧に磨き上げ、次なる成長の軸となるよう育てていきます。

海外事業(アセアン・中国)

当社ならではの
プレイグラウンドの魅力で
世界中のこどもたちをもっとえがおに。

取締役兼執行役員 海外事業責任者兼プレイグラウンド開発本部長
小岩 渉



アセアンは、2022年度、2023年度と2年連続で売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。今後のイオンファンタジーの成長ドライバーとして位置付けています。好調の背景には、日本に比べてお子さまを安全に遊ばせられる環境が少ないということに加え、我々がこだわっている日本基準のサービスや衛生面、品質に対する信頼感があるのだと思います。加えて、当社のプレイグラウンドでは、スタッフがこどもたちのあそびをリードする接客と保護者も巻き込んだイベント提供を通して、ただ遊具を設置している“場”の提供にとどまらない特別な“時間”を提供しており、これが競争優位性につながっています。また、それらサービスの向上とスタッフ待遇をリンクさせており、こどもたちが「またあそびに行きたい」とファンが増えていく状態と合わせてスタッフたちのエンゲージメントが高まるという好循環も生まれています。このようにこどもたちの“えがお”を自分たちがつくるんだというスタッフの意識は、海外各国に共通してとても高いです。

ディベロッパー側は、ただモノを売るのが厳しくなっている中でエンターテインメント施設を増やしていますが、進出当初か

ら考えるとかなり当社の価値を理解してくれており、出店拡大のチャンスは拡大しました。

こうした優位性やチャンスを活かしながら、今後も様々な業態を開発するとともに、新たなエリアにも積極的に事業を展開していく方針です。業態開発については、あらゆる商圏・施設・区画面積などに合わせた開発に取り組んでいます。現在、出店を進めながらノウハウを積み上げていっており、かなり手応えを感じています。また、既存業態も含めて、デザインや遊具構成を定期的に見直すなど、常に施設をアップデートしています。

エリア開発では、1つのショッピングモール内に複数の出店を進めるほか、地方都市などあそびが不足しているエリアへ出店を加速させます。サービス面でも他国の好事例を現地のスタッフ間で積極的に共有し合うことで常にブラッシュアップし、お客さまの満足度を高め続けていきます。

国別の方針としては、インドネシア・ベトナムは、経済及び人口ともに今後も高い伸びが期待できる国として出店を強化し、業界トップをねらっていきます。フィリピン・マレーシアでは、既に獲得している業界シェアNo.1のポジションを守りながら、さらなる拡大を目指します。タイでは、成果の出たきた売上対策と経費の見直しなど生産性の向上を着実に進め、さらに利益率の改善を進めます。中国では、新規参入の乱立で既存のアミューズメント業態では差別化が難しくなっていることから、当社の独自性を生かし差別化の図れるプレイグラウンドを強化する方向に舵を切り成果が出つつあります。

このように、国ごとの事業環境に合わせた施策とこれまでに培ったソフト力を最大限に生かすことで、世界中のファミリーのニーズに応えていきます。



アセアンの[kidzooona]

事業戦略

国内事業

全社成長を担う「原資創出」の最大化を目指し、イオン生活圏に根差した業態開発とエリア開発を推進します。



市場環境認識と課題

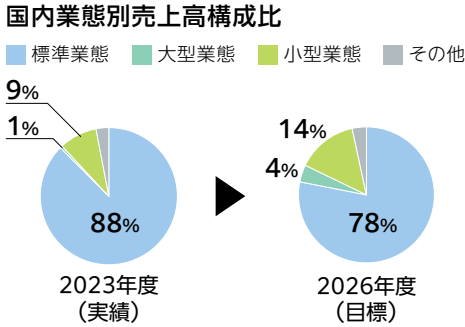
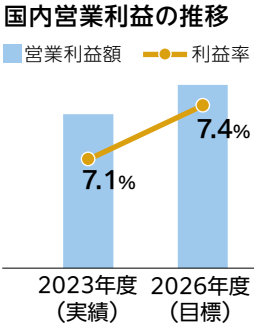
市場環境	課題
●円安による物価高騰 ●人口減少・首都圏集中 ●キャッシュレス拡大 ●オンラインサービスの進化	●顧客ニーズの変化に対応する業態進化 ●コスト増を吸収する収益構造改革

重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	価値の創出・進化 ●関心の高まる社会・環境問題をテーマにした業態開発(大型) ●世界観演出やSNS活用など共感価値を意識した業態開発(大型) ●各地域の子育て世帯に必要な子育て支援機能の提供(標準) ●あそびの部門を特化・専門化した業態の開発(小型)	●イオン生活圏 ●あそび開発力
エリア開発	未進出領域への出店 ●イオンの商業施設内における未進出エリアへの進出 ●駅前繁華街立地への進出	●イオン生活圏 ●あそび開発力
個別戦略	既存店の収益性向上 ●共感価値の世代をターゲットした新市場進出による売上拡大 ●DXによる生産性の向上 ●会員制度刷新によるCRM強化、グループIDとの連携、オムニチャネル化 ●既存業態への時間制定額サービスの導入・強化	●あそび開発力 ●タッチポイント

目標数値

	2023年度 (実績)	2026年度 (目標)
売上高	644億円	730億円
営業利益	45億円	54億円
店舗数	703店舗	936店舗



重点施策

① 新規業態での価値創出と既存業態の価値の進化

新規業態については、あそびという従来の価値に加え、お客さまやディベロッパーの期待価値を取り込んだ業態開発を行います。プレイグラウンドでは、地球環境をテーマにした「ちきゅうのにわ」や、親の時間創出を助ける「単独出店型スキップガーデン」など、現代の親子が持つ関心・課題に応える業態を提供するほか、アミューズメントでは、カプセルトイやプラ

イズの持つあそび深さを高め、コアファンの需要に寄り添う専門店を開発していきます。

既存業態については、現在の主力業態「モーリーファンタジー」において、サブスクリプション型サービスの「よくばりパス」やオリジナルマシンの導入など、付加価値を高めるコンテンツ開発に注力します。



ちきゅうのにわ



カプセル横丁(戦略的小型店)



子育て支援複合業態

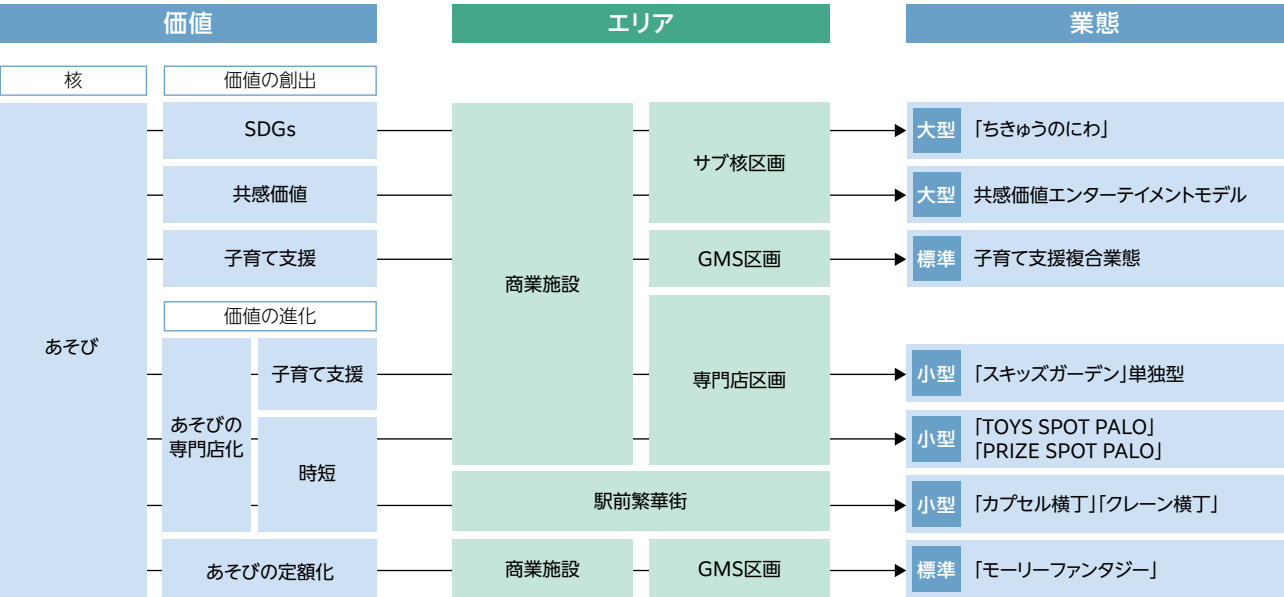


スキップガーデン(単独出店)

② あそびを核にした価値を創出し、最適なエリアでの展開を推進

国内においては既存市場のシェアを拡大しつつ、これまで出店が進んでいなかったエリアに進出し、さらなる顧客獲得を目指します。商業施設では、従来の主な出店先であるGMS区画において進化した「モーリーファンタジー」を展開するとともに、新たな価値を取り込んだ新業態を専門店区画や他の

主要区画へと出店させ、施設全域におけるファミリー層の獲得を目指します。また、これまで培ってきたファミリーアミューズメントのノウハウを都市部向けの小型業態として活用し、駅前繁華街立地へ進出するなど、ショッピングセンター外への出店にも挑戦します。



事業戦略

海外事業
アセアン

国内に次ぐ「第二の成長ドライバー」
として、市場拡大に合わせた
スピードある業態開発と
エリア開発を推進していきます。



市場環境認識と課題

市場環境	課題
● 全体的なGDP増加 ● 人口増加 ● 熱帯気候の加速、異常気象の増加 ● コロナ以降の消費の活性化 ● アミューズメントに対する法規制	● 環境に対応した柔軟な出店戦略 ● 各事業の役割・資源分配の最適化

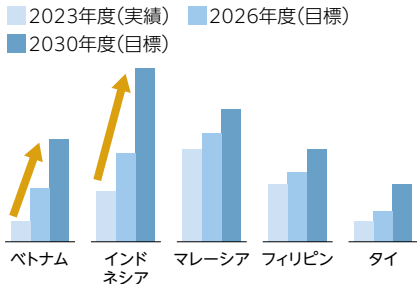
重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	柔軟な出店に向けた業態の開発	● あそび開発力
エリア開発	領域と密度のスピードある拡大	● あそび開発力 ● イオン生活圏
個別戦略	国内に次ぐ第二の成長ドライバー	● えがお人財

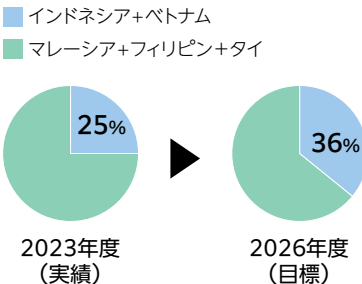
目標数値

	2023年度 (実績)	2026年度 (目標)
売上高	110億円	161億円
営業利益	13億円	18億円
店舗数	277店舗	691店舗

アセアン 国別売上高推移



アセアン 国別売上高構成比



重点施策

① 商圏や商業施設の規模に対応した業態開発を推進

アセアンにおいては、プレイグラウンドは「kidzooona」、アミューズメントは「モーリーファンタジー」を中心に店舗を拡大してきました。今後、商圏や商業施設の規模に対応し、さらに柔軟な出店を実現するため、「大型業態」と「小型業態」の開発に注力していきます。大型業態においては様々な文化をテーマとして取り入れた世界観重視の施設を展開します。小

型業態は、限られた面積の中でも当社が厳選した遊具と大型・標準業態と変わらないクオリティの高い接客を提供し、内装等の設備投資を抑えつつ存分に楽しめる施設を展開します。これまで展開してきた業態は「標準業態」と位置付けデザイン等の定期的な更新を行うとともに、常に市場ニーズに寄り添った最新のサービスを提供していきます。



標準業態「kidzooona」



小型業態「Tiny Mollyfantasy」

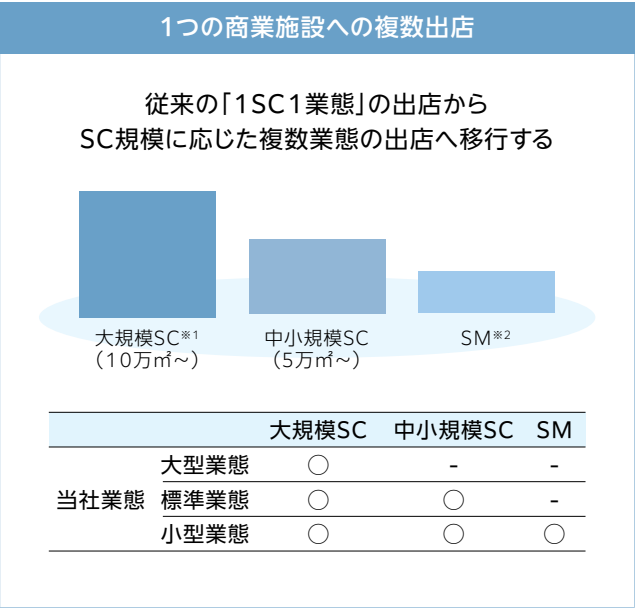


大型業態「kidzooona Safari」

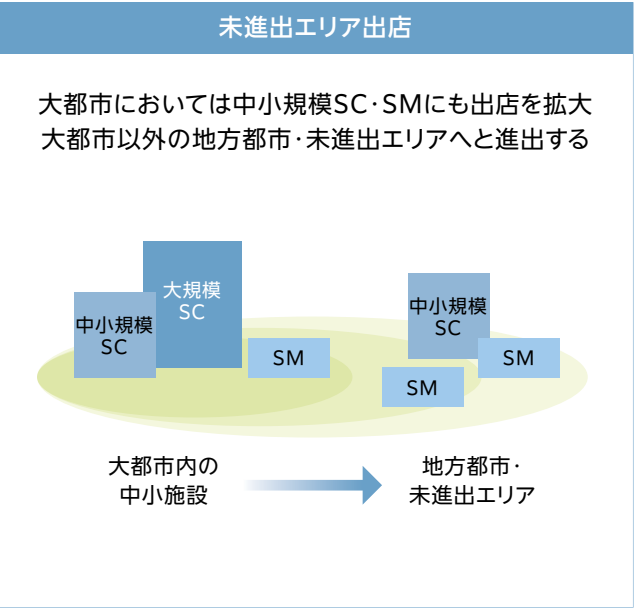
② 各国、商圏の特性と状況を踏まえた出店戦略

従来の出店エリアである首都圏・大都市においては、1つの商業施設に複数業態の出店を基本とし、大型・標準・小型業態を各区画にて展開します。また、従来は出店していなかった中規模の商業施設やスーパーマーケットのような小規模施設に対しても、小型業態を中心に出店を進めるほか、各国の経

済成長、人口拡大などの状況も踏まえ、地方都市や未進出エリアへの出店も推進します。これらの施策により、国全体における面の拡大と、都市単位での密度の拡大を並行して、スピードある出店を実現し、さらなるシェアの獲得、ディベロッパーとの関係構築を目指します。



※1 ショッピングセンター ※2 スーパーマーケット



事業戦略

海外事業

中国

プレイグラウンド業態への転換を進め、
当社独自の強みを活かすことができる
業態を中心に成長を目指します。



市場環境認識と課題

市場環境	課題
●政府方針の転換による経済情勢の不安定化 ●少子化 ●環境汚染の進行 ●健康志向 ●欧米との技術競争激化	●V字回復に向けた経営構造のスリム化 ●次なる成長につながるサービスの開発

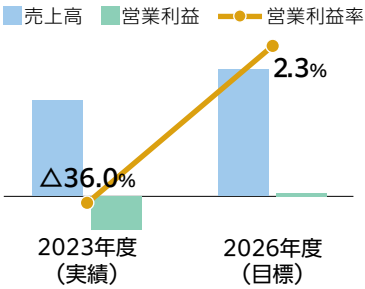
重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	顧客支持・市場ニーズに基づく主力業態の転換 ●既存のアミューズメント業態から競争優位性の高いプレイグラウンド業態への転換 ●日本品質により評価を受けているプレイグラウンド業態のブラッシュアップ ●社会関心の高まる健康・運動に関する業態の開発 ●高効率な小型店の拡大	●あそび開発力 ●えがお人財
エリア開発	効率を重視した選択的集中 ●人口動態を加味した成長性のある商圏への出店集中 ●小型店を中心とする高効率店舗の出店	●あそび開発力
個別戦略	再成長に向けた構造改革 ●不採算店舗の整理、本社販管費の削減 ●アミューズメント機械の改廃による鮮度向上	●あそび開発力

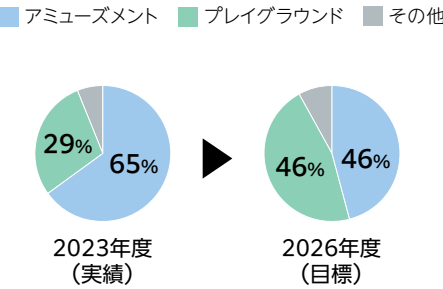
目標数値

	2023年度 (実績)	2026年度 (目標)
売上高	65億円	86億円
営業利益	△23億円	2億円
店舗数	187店舗	196店舗

中国 営業利益の推移



中国 業態別売上高構成比



重点施策

アミューズメントからプレイグラウンドへの転換

中国の市場環境を踏まえ、事業展開をアミューズメント中心からプレイグラウンド中心へとシフトさせ、中国事業の回復と再成長を推進します。

新店の拡大はもちろん、既存のプレイグラウンド施設においては遊具の入れ替えなどのアップデートを行うほか、ア

ミューズメントと併設している店舗においては区画整理による面積拡大を推進します。アミューズメント施設についても完全撤退するのではなく、店舗ごとに状況を確認したうえで選択と集中を行い、機械レンタルなど店舗運営の効率化・改善を行っていきます。

顧客支持	市場傾向・業態特性
支持を得ているオペレーションやスタッフの質はプレイグラウンドにおいて独自の強みとして機能 利用者アンケート 当社施設を選ぶ理由 ■ 衛生環境が良い ■ 知育玩具がおもしろい ■ イベントが多い ■ その他 他社施設を選ぶ理由 ■ 設備が新しい ■ 値段が安い ■ 景品の種類が多い ■ その他 良い点 ●従業員がえがお ●衛生環境が良い ●イベントが多い 悪い点 ●遊具の更新が遅い・少ない ●入場料が高い ●6歳以上向けのものが少ない	海外における競争優位性が高い 日本水準の接客は他社に真似できない こどもの成長との親和性が高い 当社が掲げる「こころ・あたま・からだの成長」に貢献する要素が多い 環境変化による需要増加が見込まれる 気候変動の影響により屋内施設の重要性は今後も増していく見込み

環境要因

中国プレイグラウンド市場における強みを活かす

中国においては、アミューズメント市場の特徴として遊戯機械や遊具のようなハード面での競争が激しく、最新機種を揃える、設置台数を増やすなどの施策だけでは長期間にわたって優位を保つことが難しくなっています。

対して、当社のプレイグラウンド施設は、海外においても日本と同等の安全・衛生管理水準を徹底しているほか、接客サービスについても、独自の教育プログラムを作成し、全従業員が受講することで高いレベルを維持しています。このことが中国を含む海外において高い評価を受けている要因であり、他社が真似できない絶対的な強みとして機能しています。

このような理由から、プレイグラウンドにおけるソフト面での優位を活かすことが今後の中国事業の要となると考えています。



機能戦略

人事戦略

当社は、持続的に成長していくための原動力は「人財」であり、中期経営計画の目標を達成するには事業戦略と連動する人的資本経営の推進が不可欠だと認識しています。事業の進化と生産性の向上をさらに加速させる組織を目指し、「専門性」と「多様性」を高める取り組みを進めていきます。

重点戦略

項目	重点施策
採用	●キャリア採用強化による専門人財の確保 ●アルバイト採用強化による充足率・人時効率の向上
組織	●部署単位での生産性の向上 ●経営幹部・管理職における女性比率の向上 ●専門人財比率の向上
教育	●多様性・専門性を重視した人的資本の向上 ●職位一律の教育から個別最適教育へのシフト
制度	●専門人財のキャリア形成 ●ダイバーシティ推進 ●福利厚生の拡充 ●人的資本におけるリーディングカンパニーを目指す

DX戦略

急速に変化する社会に対応し、事業変革を牽引するDXを推進します。
ITを活用し業務を根幹から見直すことで、顧客ニーズにそくしたサービスの開発と生産性の向上、それらに必要となる迅速な意思決定を実現します。

重点戦略

重点戦略		重点施策
攻め	顧客	顧客接点の拡大・満足度の向上 ●顧客分析に基づくニーズにそったサービスの提供 ●オムニチャネルの強化によるサービスレベルの向上 ●新たな会員制度のリリース・CRMの向上
		新たな価値体験の創造 ●リアルとデジタルが融合したサービスの提供 ●デジタルを活用した遊具や学びのコンテンツの提供 ●動画、ウェビナーなどインタラクティブなコンテンツの提供
		エコシステムプラットフォームの構築 ●社内における個別事業情報の集積と循環構造の設計 ●そこから生まれる価値の新たなビジネスへの活用 ●社内システムのシンプル化と高度化に伴う生産性の向上
守り	企業	ESG経営 ●脱炭素・廃棄削減など環境情報のクラウド管理 ●会計情報の透明性と情報開示の強化 ●人事情報の透明化と多角的な活用
		セキュリティ向上 ●行動予測型防御システム導入による進化する脅威への対応 ●海外子会社のセキュリティとガバナンスの強化 ●従業員のセキュリティリテラシーの強化
	働き方	生産性の向上 ●システム・デバイスの導入による単純業務の削減 ●AIを中心としたIT・セキュリティに対するリテラシー向上

TOPIC 専門性・生産性の高い組織実現に向けた人財確保の取り組み

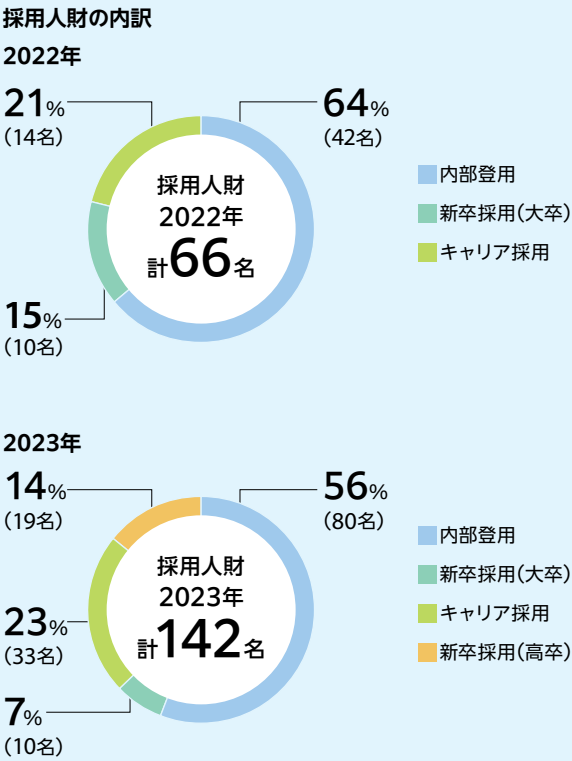
1. 賃上げの実施

社員の意欲と採用競争力の向上を目指し、市場を上回る賃上げを実施しました。今後、営業組織体制の変革、作業効率の改善、DX推進等の施策で生産性を向上させていきます。

2. 採用する人財と手段の多角化

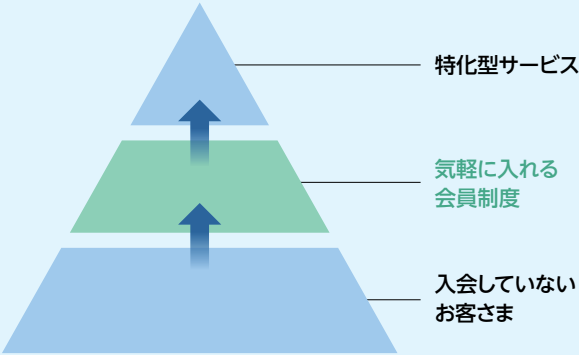
当社では、多角化する事業展開を支える多様な人財の確保に向けて、2023年度よりキャリア採用を強化しています。従来は新卒(大卒)採用と内部登用だけで社員の母集団を形成していましたが、自社ウェブサイトキャリア採用のページを追加したうえで、ナビサイト・スカウト型・エージェント型等期待人財像に合わせた媒体を活用するなど、積極的な採用を進めています。

また、働き方が多様化する中、「スキマバイト」対応の媒体を積極的に利用しているほか、チャットボットの導入による面接日設定までの時間の短縮など、採用効率化も推進しています。



TOPIC 新たな会員制度による価値創出

当社は、2024年、従来の会員システムを一新しました。お客さまにより気軽に、便利に利用いただけるようになったほか、入会のハードルを下げ、より多くのお客さまにアプローチできるようになりました。また、これを土台としてあそびや子育て支援に関する様々な特化型サービスを展開し、スムーズな移行を促すことでロイヤルカスタマーの獲得を目指します。



財務担当役員メッセージ

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

キャッシュフローの拡大を図り、 財務バランスを重視しつつ、成長投資の推進を加速し 企業価値の持続的な向上を目指します。

2023年度は着実に売上を上げ、 利益を改善

2023年度の連結業績は、売上高は817億円と過去最高となり、昨年比112.5%と伸ばすことができました。営業利益は35億円とコロナ禍前の2019年度を上回る水準となりました。特に利益構成の高い国内事業と売上の伸びが高いアセアンが利益を伸ばし、業績の改善に貢献しています。親会社株主に帰属する当期純利益は計画を上回る13億円を計上し、黒字回復いたしました。

国内事業は、売上高で昨年比109.6%、営業利益で45億円と前年度から21億円増え、大幅に改善しました。部門別では、遊戯機械投資を再開したメダル部門と時間制遊具部門の回復が大きかったことに加え、コロナ期間中に積極出店してきました戦略的小型店が国内売上高構成の約8%を占めるまでに成長しました。その結果、国内事業の年間売上高は過去最高となり、当第4四半期連結会計期間は売上高・営業利益ともに過去最高となりました。

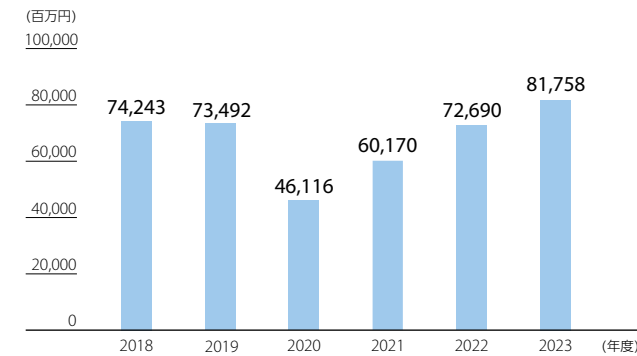
アセアンは、ともに業界シェア第1位であるマレーシアと

フィリピンが業績を牽引し、売上高・営業利益ともに2期連続で過去最高を更新しています。同エリアでは依然、当社のサービスレベルの高さがお客さまから支持されており、現地金融機関からの調達ができる水準の子会社も出てきています。また、コロナ期間中に傷んだ財務も自力で回復し、営業利益率は12.3%と高い水準を維持しています。

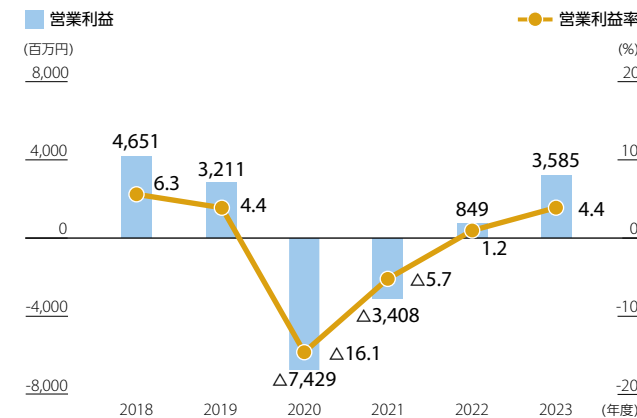
中国は、中国国内景気の不透明感や感染症流行によるこどもの来店客数が減少したことから売上の回復が遅れ、売上高はコロナ禍からの回復によって昨年比134.4%となりましたが、営業利益は23億円の赤字となりました。不採算店舗の閉鎖や店舗人員の効率化や本社のスリム化を図ってきましたが、引き続きの課題と認識しています。2024年度の不採算店舗閉鎖は当初計画を上回る水準で進めており、損益分岐点売上高のさらなる低減を図っていきます。

また、中国において差別化が可能と考えるプレイグラウンドへの店舗構成を高めていきます。さらにアセアンでの店舗活性化の成功事例をベースに中国での勝ちパターンを早期に確立し、売上の底上げを図っていきます。

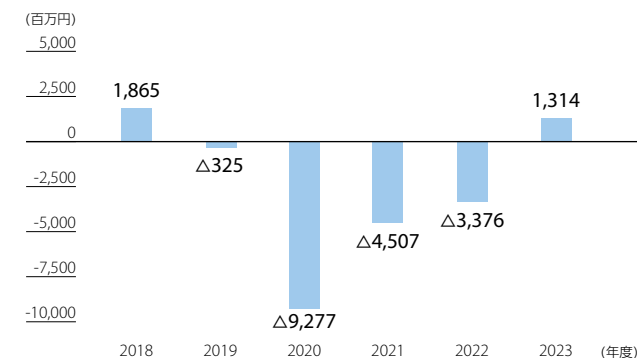
売上高推移



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



財務バランスを重視しながら 成長投資を加速する

コロナ期間中の収益の低下に伴い、連結自己資本比率は20%を切り、有利子負債もコロナ渦前より増加していることは課題と認識しています。その中で、2023年度は遊戯機械の改廃投資の再開や国内・アセアンへの積極投資によって

111億円の投資（使用権資産を除く）を実施しました。100億円を超える投資水準は、コロナ禍前の2019年度以来となります。また、営業利益をはじめとする各段階利益は前年度に比べて大きく改善し、EBITDAは連結で130億円を超える水準となり、成長のチャンスが拡大しています。成長への原動力となる「優秀な人財の確保」については、2年連続の賃上げを実施しました。費用の増加については既存店売上の改善と荒利益率の改善によって吸収していきます。

2024年度は新中期経営計画の初年度として、全社成長を担う利益の源泉である国内アミューズメントによってキャッシュフローを確保しながら、よりチャンスの大きいアセアンのプレイグラウンドの出店をはじめ、売上計画を上回る勢いで成長している新業態「ちきゅうのにわ」の多店舗化に取り組んでいきます。また、利益貢献している戦略的小型店も新たに繁華街マーケットへの出店を実施し、さらなる効果を高めていきます。さらに、アセアンは国別の戦略的ポジションを明確にし、効果的な投資を実行します。このように新中期経営計画の3年間ではIT投資を含めて400億円超の投資を計画しています。一方のEBITDAは改善を続け、3年間で500億円を超える水準を目指し、有利子負債は低減できるよう取り組んでいきます。

多様で最適な資金調達によって リスクの分散を図る

資金調達は、新型コロナウイルスの影響で損益は大きく影響しましたが、幸いにも純資産の備えがあったこと、2023年度の売上高・営業利益が大幅に改善したことなどから金融機関からも当社の経営状況を理解いただき、安定的な資金調達を実施しています。また、外部格付けは「A-」を継続しています。

2024年3月には、コロナ対策として調達した国内の短期資金100億円を長期借入への振替を実行し、流動比率の改善と安定した財務の構築に取り組みました。2024年度は国内の当座貸越枠に新たに枠を設けて安全性を高めるとともに、成長機会を逸しないよう対応していきます。加えて、業績と財務状況が改善した海外子会社は、現地金融機関からの資金調達を実行することによって、親会社からの資金と合わ

せて、成長を加速していきます。2024年8月には、初めてポジティブ・インパクト・ファイナンス契約による資金調達を実行しました。当社のサステナビリティへの取り組みについても評価をいただいています。今後についても財務課題に応じた最適な資金調達を常に模索し、多様化することでリスクの分散を図っていきます。

持続性の高い成長を実現する
財務基盤を構築していく

今後も、当社の重要な財務指標としてROE、自己資本比率、DEレシオ(リース債務を除く)をモニタリングし、より持続性の高い成長を実現する財務基盤の構築に努めていきます。

2023年度におけるROEは、14.5%となりました。また、加重平均資本コスト(WACC)はCAPMによる試算で現状8%~9%と見積もっています。2025年2月期のROEの目標は15.4%ですが、安定して14%以上、そして資本コストを上回るROEを実現していきます。今後の改善に向けては、利益率の高いアセアンでのプレイグラウンド出店を拡大するとともに、高ROIモデルの戦略的小型店は規模の拡大によって利益率の改善や総資産回転率の改善に貢献すると考えています。さらに、国内プレイグラウンドの新業態についてもROEの改善に寄与できる期待が高まっています。このように、多様な業態を開発するとともに新たなエリアに出店することで企業成長を加速していきます。

2025年度は、連結営業利益で過去最高益を計画しています。今後3年間の親会社株主に帰属する当期純利益は82億円を計画しているほか、効果的な投資実行によって自己資本比率を早期に30%を超える水準になるように取り組んでいきます。また、借入金の水準を下げるべく、成長投資を進めつつ、投資をコントロールしていきます。これによって営業キャッシュフロー内での投資を実行し、前期末より借入金等を減らす財務規律を守っていきます。なお、DEレシオ(リース債務を除く)は2024年2月末3.2倍から2027年2月末1.6倍まで低減させる計画です。(2027年2月末が銀行休業日であるため、末日の売上金の入金が入金が3月にずれ、実質DEレシオは1.5倍以内を見込みます)

	2023年度末	2026年度末	長期目標
自己資本比率	15.9%	26.8%	40.0%超
DEレシオ	3.2倍	1.6倍	1.0倍以内
ROE	14.5%	23.5%	10.0%超

*DEレシオはリース債務を除く

株主還元について

当社の配当方針は、株主の皆さまへの安定的利益還元を重視し、長期的、安定的な利益還元を基本方針としています。そのため、新型コロナウイルスの影響が大きい期間におきましても配当を継続してきました。

2025年2月期においても財務の健全性を優先し、1株当たり配当金は年間10円と据え置きとさせていただきます。今後の増配においては、懸案である中国の構造改革の効果が表れ利益を改善し、連結の利益計画を上回る結果が見込まれた際に検討したいと考えていますが、できる限り早期に実現できるよう取り組んでまいります。

今後、当社の企業価値をさらに高めるためには、投資家の皆さまに成長戦略の進捗状況や財務の改善に向けた取り組みをご理解いただけるような対話が重要であると考えています。経営者やIRチームとともに自ら積極的でわかりやすいIR活動を意識して実施し、引き続き財務担当役員としての責務をまっとうしてまいります。