



夢中を育む。

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。

ビジョン

こどもたちの“たのしい”を創造し 「こころ・あたま・からだの成長」を育み続ける ファミリー支援企業になる

目次

Chapter 1

イオンファンタジーの現在地

- 05 価値創造のあゆみ
- 07 事業展開
- 09 コアコンピタンス
- 11 価値創造モデル
- 13 業績ハイライト

Chapter 2

イオンファンタジーが目指す先

- 15 今後の方向性
- 17 社長メッセージ
- 23 特集対談: プレイグラウンド開発のキーマンが語る
こどもたちの“えがお”をきっかけに
あらゆる世代をえがおにする世界を創り出していく

Chapter 3

中期経営計画

- 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

Chapter 4

サステナビリティ

- 43 サステナビリティマネジメント
- 45 社会
- 50 環境
- 53 ガバナンス
- 59 役員一覧
- 61 社外取締役メッセージ
- 63 連結経営指標等 10年間サマリー
- 65 会社概要/株式情報

編集方針

当社は、2022年度に制定したパーパスのもと、事業を通じて様々な「あそびの体験」を提供することで、こどもたちの夢を育み、「えがお」に貢献することを目指しています。

統合報告書2024では、当社の価値創造の現在地をご説明するとともに、さらなる成長に向け新たに策定したビジョンと中期経営計画、ESG活動について報告しています。

統合報告書を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に努めます。

対象期間

2023年度(2023年3月1日から2024年2月29日)
一部、当該期間以前もしくは以後の活動も報告内容に含まれます。

対象範囲

株式会社イオンファンタジー及びグループ各社

参考ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドランス」



Chapter 1

イオンファンタジーの現在地

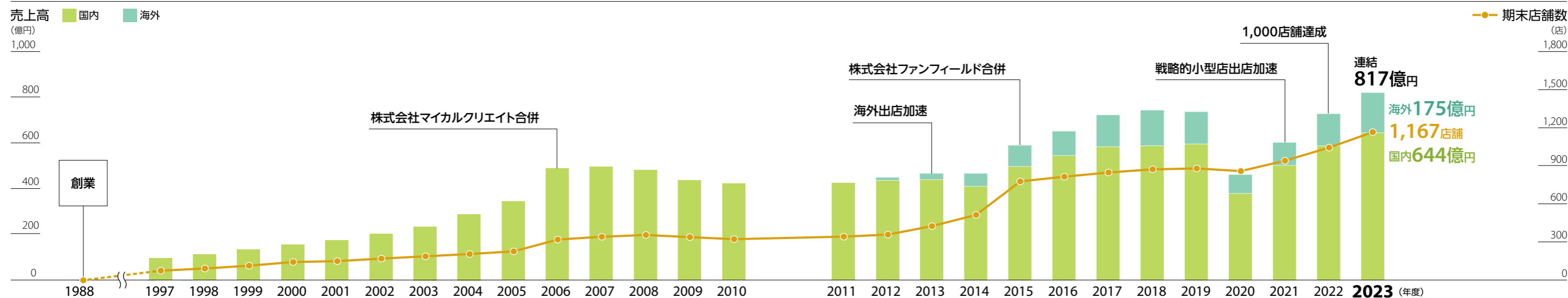
こどもたちのえがおに 貢献する企業として。

イオンファンタジーは「ファミリーが安心して遊べる場所をつくる」という想いから創業しました。
「こどもたちのえがお」に貢献し続けることが、イオンファンタジーのパーパスであり、事業の根幹です。
世界各地で展開する様々な事業・サービスが、こどもたちの夢を育み、「えがお」あふれる世界の実現につながる
——そう信じて、これからも新たな価値を追求していきます。

- 05 価値創造のあゆみ
- 07 事業展開
- 09 コアコンピタンス
- 11 価値創造モデル
- 13 業績ハイライト

価値創造のあゆみ

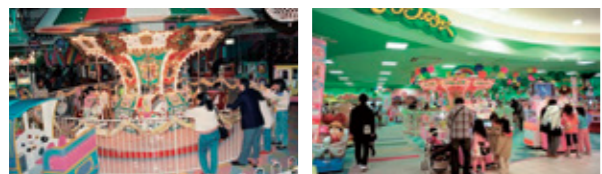
イオンファンタジーは、1988年の創業以来、子どもたちとそのファミリーに向き合い、世界各地で様々な事業・業態を展開してきました。私たちが変わらず大切にしていることは、「子どもたちのえがお」です。これからも、「あそび」を通じて子どもたちの成長を支え、新たな価値を提供していきます。



創業期 → 成長期 → 変革期

「室内ゆうえんち」という新たな価値の創造

1988年に「明るく安全な室内ゆうえんち」をコンセプトとしたファミリー向けアミューズメント施設をオープン。若者向けの娯楽施設という従来のアミューズメントのイメージを一新し、家族にたのしさとふれあいを提供しました。2001年には現在の主力業態である「モーリーファンタジー」を初出店し、2005年には全国200店舗を達成しました。



第1号店のメリーゴーラウンド 2007年のモーリーファンタジー店舗

二度の合併と海外進出。アミューズメント業界首位へ

2006年、2015年に行った企業合併により事業規模が拡大。売上・店舗数ともに国内業界首位となりました。また、2007年の中国進出を契機として、プレイブランド事業を中心に海外各国への出店を進め、10年間で6カ国へ展開しました。特に、アセアンでは安全で清潔な屋内のあそび場への需要が高く、当社の施設は高い評価を受けています。

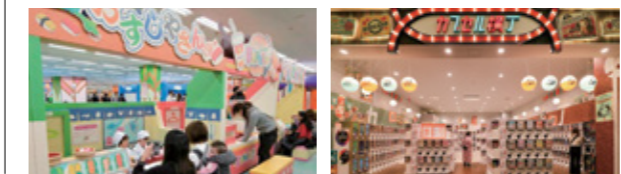


中国の1号店 FANPEKKA

「こどもの成長」を軸とした新たな価値の提供

「あそびを通じたまなび」への挑戦

創造性や社会性を育むプレイグラウンド事業はもちろん、アミューズメント事業においてもオリジナルマシンを開発するなど、「あそびながらまなぶ」というエデュテイメントの概念に着目した事業・業態を拡大しました。また、温浴事業やアウトドア事業にも参入するなど、あそびや家族のふれあいを軸として事業の多角化にも取り組みました。



キッズーナ1号店 カプセル玩具専門店「カプセル横丁」

「こどもの成長」という新たな価値へ

コロナ禍で業界全体が大きな打撃を受けましたが、国内のプライズ・カプセル玩具業態は好調を維持、コロナ収束後はアセアン各国で売上が増加するなど、あそびへの需要は不変でした。私たちは子どもと家族にとっての「あそび」の価値を再認識し、パーパスとして昇華させ、「こころ・あたま・からだの成長」という新たな価値の提供を目指します。



ちぎゅうのにわ 海外プレイグラウンド

会社の沿革	1988年	1998年	2005年	2011年	2014年	2017年	2022年
	<ul style="list-style-type: none"> ジャスコ株式会社 SC部アミューズメント事業課創立 第1号店となる「ファンタジーパーク大館店」を開店 	<ul style="list-style-type: none"> 社是・企業理念の制定 	<ul style="list-style-type: none"> 東証第一部上場 	<ul style="list-style-type: none"> イオンファンタジーマレーシア設立 	<ul style="list-style-type: none"> イオンファンタジーインドネシア及びイオンファンタジーフィリピン設立 	<ul style="list-style-type: none"> イオンファンタジーベトナム設立 	<ul style="list-style-type: none"> パーパスを制定 東証プライム市場を選択 世界で1,000店舗を達成
	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社イオンファンタジー設立 	<ul style="list-style-type: none"> JASDAQ 市場上場 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社マイカルクリエイトと合併 	<ul style="list-style-type: none"> イオンファンタジータイランド設立 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ファンフィールドと合併 		
		<ul style="list-style-type: none"> 東証第二部上場 	<ul style="list-style-type: none"> 2006年 株式会社マイカルクリエイトと合併 				
			<ul style="list-style-type: none"> 2007年 イオンファンタジー北京(現イオンファンタジー中国)設立 				

事業展開

イオンファンタジーは、アミューズメントとプレイグラウンドを中心に、日本・アジア各地で様々な施設とサービスを展開しています。出店する地域や商業施設、ターゲットに合わせて業態を最適化させることで、より多くの子どもたちの“えがお”に貢献しています。

2024年2月期売上高
817億58百万円

店舗数
9カ国 1,167店舗

2024年2月期営業利益
35億85百万円

従業員数
7,641名

展開業態

プレイグラウンド

自由にあそびをつくりあげる、
ふれあいがうまれる空間

思い切りあそべる大きな遊具や、創造力を育む知育玩具などを備える室内遊具施設を運営しています。家族や友だち、店舗スタッフとふれあうことで、お子さまの成長をサポートします。文化や社会課題など特定のテーマを持つ大型店舗も展開しています。



大型業態「ちぎゅうのこわ」

	店舗数
屋内公園的 プレイグラウンド 	193 店舗
あそびを通じた子育て支援 母子分離機能を持つ施設 	56カ所+1 店舗
ブランド価値を深める テーマ型大型店舗 	11 店舗
あそびを通じた環境志向の醸成 SDGsテーマの大型店舗 	2 店舗

※数値は2023年度末

アミューズメント

誰でもすぐに夢中になれる、
えがおを生み出す空間

最新のゲームマシンや人気商品を取り揃えたアミューズメント施設を運営しています。誰もが直観的に楽しめる様々なあそびを提供するとともに、ニーズに特化した専門店業態やこどもの成長に寄与する独自コンテンツの開発を行っています。



標準業態「モーリーファンタジー」

	店舗数
ファミリー向け アミューズメント 	592 店舗
オールエイジ対応 	46 店舗
戦略的小型店 	271 店舗

国内事業

ファミリーをメインターゲットとし、全国のショッピングセンターを中心に店舗を展開。直近では好調の戦略的小型店の出店を加速し、新たなエリアとして駅前繁華街へも展開をスタートしています。また、こどもの成長やSDGsをテーマにした新業態を開発しつつ、新たなターゲットとしてZ世代向けの業態開発にも着手しています。



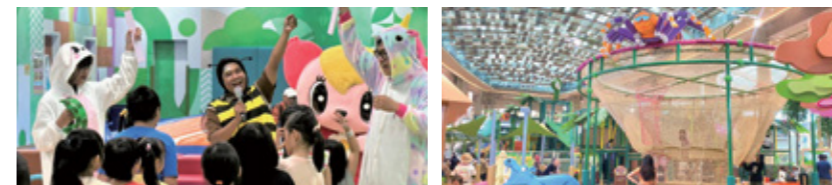
セグメント別売上高比率



店舗数
703店舗

海外事業 アセアン

各国の経済成長に合わせ、主要都市だけでなく地方都市へも展開。1つの商業施設に複数出店を前提とし、様々な業態開発を行っています。また、イオングループだけではなく、現地の有力ディベロッパーとの連携により出店を拡大しています。競合他社には真似できない日本水準の安全規格と接客レベルは高い評価を受けています。



セグメント別売上高比率



店舗数
277店舗

海外事業 中国

市場ニーズの変化を捉え、アミューズメント中心の構成から当社の強みを活かせるプレイグラウンドへのシフトを行っています。また、商業施設の遊休スペースに柔軟に対応できる高いROIを持つ小型業態を積極的に拡大し、効率的な経営を推進しています。



セグメント別売上高比率



店舗数
187店舗

コアコンピタンス

イオン生活圏を中心とした4つの「独自の強み」を経営に活かし、市場競争力のある事業やサービスの開発を推進していきます。

イオン生活圏という 強大な企業基盤

国内のみならず海外においても人々の暮らしに根差した生活圏を形成しているイオングループ。その圧倒的な規模は営業収益・店舗数・来場者数などの経済的側面だけでなく、地域とのつながり・企業アライアンス・商品開発力といった目に見えないアセットを通じた強い影響力を持っています。

グループ連結営業収益
9兆5,535億円

店舗数
14カ国 1万7,887店舗

お買物客数(2022年のべ)
約40億人

会員数
約5,027万人



ファミリー層と直接繋がる リアルタッチポイントの数

子どもたちのあそびに国境はありません。私たちが提供するあそびは国内外を問わず広く受け入れられ、グローバルに通用するエンターテインメントとして独自の存在感を発揮しています。このお客さまとの直接的なつながりが、新しいあそびの提案や安定した事業成長を生み出しています。

店舗数
9カ国 1,167店舗

年間来場者数(海外含む)
のべ2億人

国内デジタル会員数
約87万人

店舗の認知度
73%



こどものえがおを支える 専門人財

子どもたちに「えがお」を提供する人財力も他社が追従できない強み。保育士など資格保有者を採用するほか、あそびをサポートする社内資格を複数設けることで、スタッフの質を高めています。電気工事士資格を持つメンテナンススタッフは自社だけでなく社外においても点検整備を受注請負しており、あそび場の安全を守っています。

保育士、幼稚園教諭資格保有者数
668人

電気工事士資格保有者数
75人

エンタメリーダー数
311人

CSインストラクター数
1,286人



独自のたのしさを生み出し 提供するあそびの開発力

子どもたちが喜ぶ「色」「動き方」「キャラクター」「コミュニケーション」など、その嗜好性や気持ちの動きを長年にわたって研究し、ノウハウとして蓄積してきました。それが、広く支持される独自業態やオリジナルの遊戯機械・遊具・イベントなどを開発し提供できる理由です。

開発した業態数
23業態

オリジナル遊戯機械比率(国内)
43.9%

オリジナル遊具比率
約70%

海外における遊具の現地調達比率
約90%



価値創造モデル

イオンファンタジーは、4つのコアコンピタンスを活かし、2つの主力事業を通じて子どもたちの“えがお”に貢献しています。さらなる事業成長に向け、「あそびの体験」の創出へ注力するとともに、各マテリアリティ（重要課題）に取り組み、多様な価値を社会に提供していくことで、“えがお”あふれる世界の実現を目指します。

経営資源(インプット)

財務資本	
総資産	523億円
知的資本	
従業員への教育投資	5,700万円
人的資本	
従業員数	7,641名
保育士、幼稚園教諭資格保有者数	668名
電気工事士資格保有者数	75名
社会関係資本	
展開国数	9カ国
店舗数	1,167店舗
年間来場者数	2億人

※数値は2023年度末

事業活動(ビジネスアクティビティ)

アミューズメント事業

ゲームに設定された目標を達成することで子どもたちの成長を育む

プレイグラウンド事業

遊具を使って自分たちで創造することで子どもたちの成長を育む

中期経営計画

「業態開発」「エリア開発」による、競争力と収益性の向上

目標数値(2026年度)

売上高(連結)	975億円
営業利益(連結)	74億円
営業利益率	7.6%

コアコンピタンス

- ### マテリアリティ(重要課題)
- 子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
 - 脱炭素社会・循環型社会・生物多様性保全の実現
 - コーポレート・ガバナンスの強化

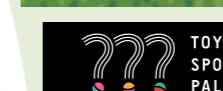
ビジョン

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」を育み続ける
ファミリー支援企業になる

事業の成果(アウトプット)

子どもの体験価値を提供する様々な事業・サービス

誰もが夢中になれるアミューズメント



心身ともに成長するプレイグラウンド



専門資格を有する多様な人財の活躍

店舗でのCO₂排出、廃棄物量の削減

創出価値

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

社会への提供価値(アウトカム)

たのしい体験による
子どもたちの「こころ・
あたま・からだの成長」

地域社会における
新たなコミュニティ、
ふれあいの機会の
創出

パーパス
子どもたちの
夢中を育み、
“えがお”あふれる
世界をつくる。

一人でも多くの子どもが
未来を夢見て
生きられる社会

脱炭素社会、
循環型社会の実現、
生物多様性の保全

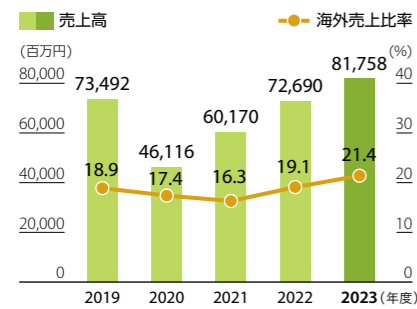
すべての従業員が
仕事に夢中になれる

外部環境変化

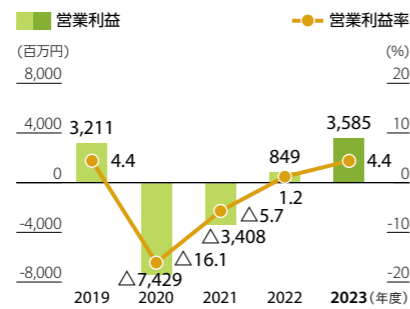
- ロードサイド店の減少
- 市場競争の激化
- 教育ニーズの高まり
- 働き方の変化
- 公園・遊具の減少
- 都市郊外化
- 少子高齢化
- エネルギー問題
- 環境意識の高まり
- デジタル化の加速

業績ハイライト

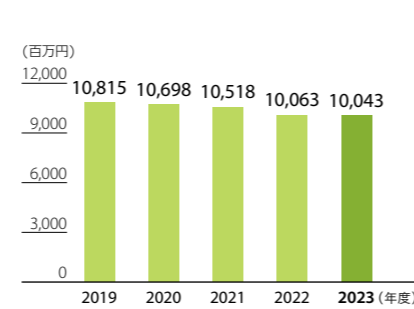
売上高／海外売上比率



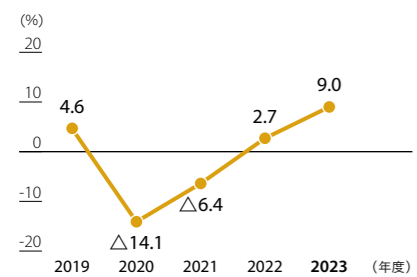
営業利益／営業利益率



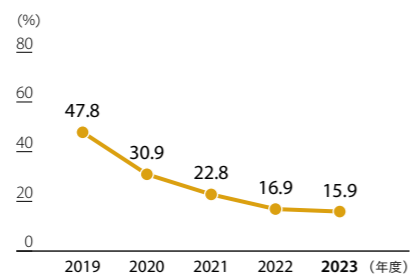
減価償却費



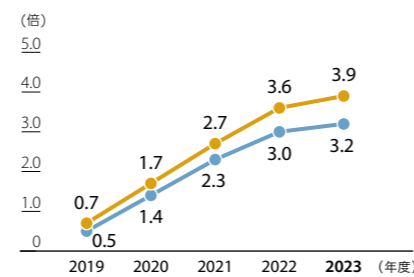
ROA(総資産経常利益率)



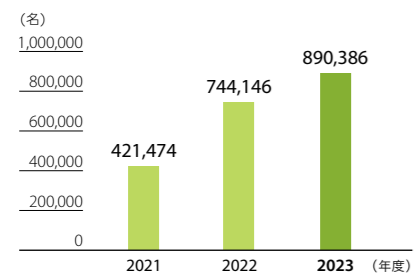
自己資本比率



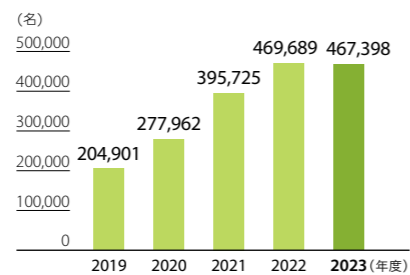
DEレシオ



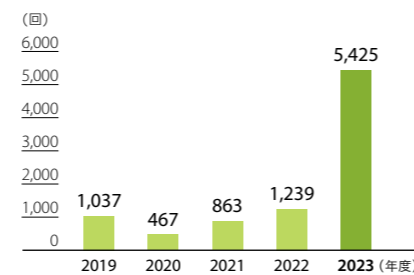
モーリーファンタジー DX累積会員数*



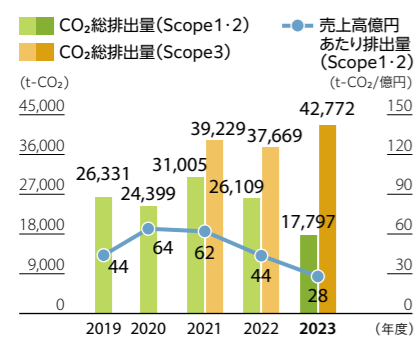
公式X(旧Twitter)フォロワー数



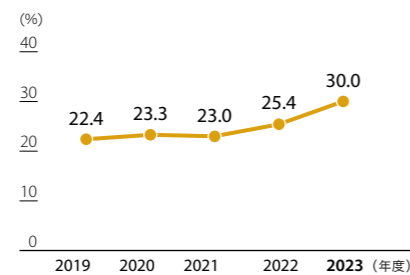
社会福祉施設等の子どもたちの訪問会・招待会の開催回数(国内・海外)



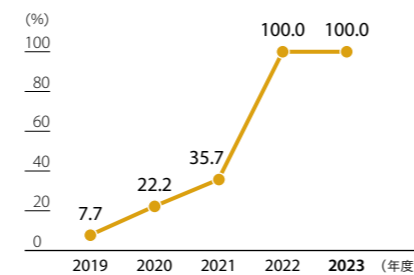
CO₂排出量



国内女性課長職以上比率



男性育児休暇取得率



* 2021年にアナログのスタンプ会員を廃止しデジタルの会員制度(モーリーファンタジー DX)に移行。2024年3月にモーリーファンタジー DXから『イオンファンタジー LINE公式アカウント』及び『トット』アプリに移行。

Chapter 2 イオンファンタジーが目指す先

えがおの先に、 未来の社会を見据えて。

子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——。
パーパスに込めたこの想いを実現するためには、子どもたちのこころ・あたま・からだの健やかな成長に
貢献することが重要であると考えています。
新たなビジョンのもと、私たちだからこそ提供できる新たな価値を創造し、企業価値のさらなる向上を目指します。

- 15 今後の方向性
- 17 社長メッセージ
- 23 特集対談：プレイグラウンド開発のキーマンが語る
子どもたちの“えがお”をきっかけにあらゆる世代をえがおにする世界を創り出していく



今後の方向性

イオンファンタジーは、企業理念体系の整備を進め、パーパス実現に向けた企業の方向性を示すビジョンを2024年に制定しました。同時に、「こどもとそのファミリー」に向けた提供サービスの価値を再定義しました。今後、これらビジョンと提供価値を軸とした、新たな事業を推進していきます。



社長メッセージ



株式会社イオンファンタジー
代表取締役社長

藤原 徳也

新たなビジョンのもと、 次なる成長ステージを目指します。

2023年度の業績総括と 中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

国内・アセアンが牽引し、 業績はコロナ禍前の水準に

2021年度~2023年度中期経営計画(以下、前中計)の最終年度の業績は、計画からは売上高・営業利益ともに未達となりましたが、アセアンが計画以上の結果を出したほか、国内事業もほぼ計画どおりに進捗しました。その結果、コロナ禍前の2019年度を上回り、国内の売上高は過去最高、アセアンは売上高・営業利益ともに2期連続で過去最高となりました。

国内は2023年5月に新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)が5類へ移行したことを機に、業績は順調に回復しました。特に、コロナ禍に業績を下支えし、いまなお成長しているプライズ・カプセルトイの小型専門店を“戦略的小型店”として一気に拡大したことが功を奏しました。海外から訪れる旅行者の需要もあり、まだまだ伸びしろはあるとみています。小型専門店を初めに立ち上げたのは2019年度でしたが、これらを積極的に展開していった背景は、2021年度からのコロナ禍の最中でお客さまが「短時間で完結できるあそび」を求めていることがあげられます。しかし、コロナの位置付けが変わる中で、「時間をかけて遊ぶもの」が再び求められ始めてい

ます。このニーズに対してどう対応していくかが、今後の大きな課題であり、チャンスです。そのため、今後はアミューズメントだけでなくプレイグラウンド(時間制施設)にも注力していきたいと考えています。

プレイグラウンドは、クレーンゲームのように数秒で完結するのではなく、30分、1時間、さらには半日、1日中など、長時間楽しみたいというニーズに応える施設であり、相応のノウハウが必要になります。2023年度において売上高・営業利益ともに過去最高となったアセアンは、プレイグラウンドが主力です。アセアンのプレイグラウンドにおいては、設置している遊具のうち全体の約7割を当社がオリジナルで開発しているほか、スタッフが子どもたちと一緒に遊んで楽しむことで差別化を図り、フィリピンではプレイグラウンド業界においてシェアNo.1を獲得することができました。国内においても、地球や環境をテーマにした付加価値の高い新業態の大型プレイグラウンド「ちきゅうのにわ」を4店舗展開し、好調な売上を継続しています。

前中計期間は、複数の業態開発にチャレンジしました。トライ&エラーを繰り返した結果、お客さまのニーズが多様化していることを実感し、イオンファンタジーの強みや提供価値を見つめ直す機会となりました。そうした意味で、コロナ禍を含むこの3年間は非常に意義深いものでした。

セグメント別売上高推移

(単位:億円)

実績	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内	598	382	504	588	644
中国	76	68	77	48	65
アセアン	62	11	21	90	110
海外計	138	80	98	138	175
連結計	734	461	601	726	817

セグメント別営業利益推移

(単位:億円)

実績	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
国内	44	△ 60	△ 16	24	45
中国	△ 11	0	△ 12	△ 27	△ 23
アセアン	0	△ 13	△ 5	12	13
海外計	△ 12	△ 13	△ 18	△ 15	△ 9
連結計	32	△ 74	△ 34	8	35

社長メッセージ

新ビジョンの策定と理念体系整理

提供価値のアップデートによって
施設・スタッフのサービスを進化させる

前中計期間で見えてきた課題を踏まえ、パーパス実現に向かって着実に歩みを進めていくために、2024年、新たな「ビジョン」を策定しました。これによって、2022年度に策定したパーパス・サステナビリティ指針・行動指針を含む理念体系全体を整理し、完成させることができました。

ビジョンの策定にあたっては、決定までの複数のステップにおいて、従業員と対話しながら進めてきました。そして、パーパスにある「こどものえがお」につながることで、さらにそのファミリーのえがおにつながることは何かと熟慮した結果、「こころ・あたま・からだの成長」をサポートしていくことが当社の存在意義であると言語化し、具体化しました。さらにそのためには、こどもたちの体験や学びを促す機能を、遊具・遊戯機械・スタッフのサービスに盛り込み、従業員自身がこどもと一緒に楽しむ、というように変わっていかねば、と思ひ至りました。

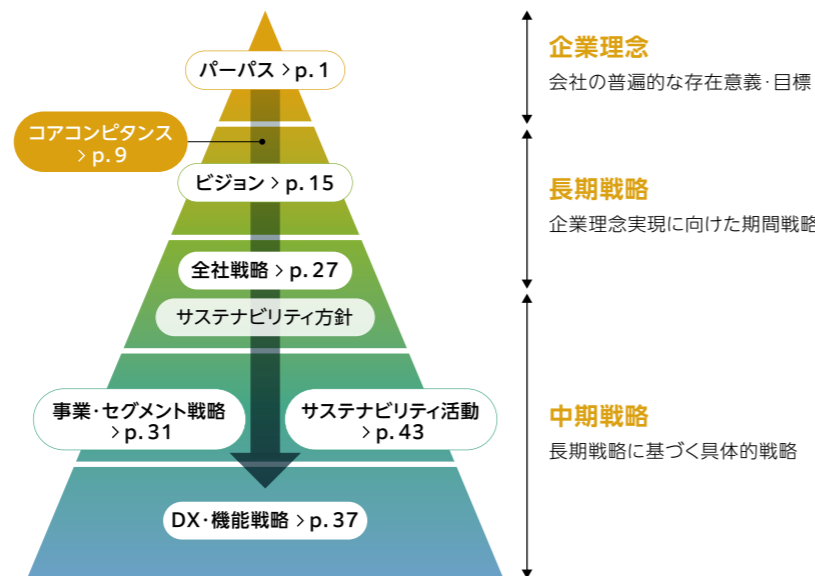
特に、一人で考え目的を達成する性質の強いアミューズメ

ントのあそびと異なり、プレイグラウンドでのあそびは人との関わりによってその体験や学びが何倍にも高められるため、こどもに接する従業員が「一緒にあそびを楽しむ」ことが重要になってきます。当社の施設は「遊具や遊戯機械を設置して、こどもたちに遊んでもらう場所」から「体験を演出する場所」へ、従業員は「遊具を設置し管理する存在」から「従業員自身が一緒に楽しみながら、こどもたちの体験をサポートする」存在へと提供価値をアップデートさせました。パーパスで表現した「えがおあふれる世界をつくる」ために、今回のビジョンでは「たのしい」を創造し「こころ・あたま・からだの成長を育む」など、より具体的なワードを入れることによって、従業員が自身の業務に向き合う際の指針となりました。新たにビジョンを整理し、より具体化したことで、今後の従業員の積極的な行動につながっていくことを期待しています。

また、ビジョン策定と同時に、新たに経営方針の柱のひとつとして4つの「コアコンピタンス」も打ち出しました(→p. 9)。過去に成功している事業・業態のほかすべてに、この4つの要素のうちの複数が活かされています。競合他社には真似できない私たち独自の強みは何か、今後パーパスを実現するために何が大切なのか、経営陣だけでなく従業員、社外取締役も

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。

ビジョン
こどもたちの“たのしい”を創造し
「こころ・あたま・からだの成長」を
育み続ける
ファミリー支援企業になる



コアコンピタンス

イオン生活圏という 強大な企業基盤	ファミリー層と直接繋がる リアルタッチポイントの数	こどものえがおを支える 専門人材	独自のたのしさを生み出し 提供するあそびの開発力
----------------------	------------------------------	---------------------	-----------------------------

含めて議論し、最終的に4つに集約しました。

「イオン生活圏という強大な企業基盤」については、イオングループ外の出店比率、売上高比率を引き続き高めつつ、イオングループだからこそ実現できるシナジーを創出していきます。「こどものえがおを支える専門人材」については、保育士・幼稚園教諭の有資格者など、私たちの中には既にこどもと一緒に楽しめる専門人材が多く存在しています。また、高いサービスレベルを有する社内認定者や教育制度を整備しているほか、施設の安全を守るメンテナンススタッフは全員が電気工事士の資格を取得しているなど、会社全体にプロフェッショナルの人材がいることが当社の強みです。これらのコアコンピタンスをしっかりと活用していくことで、今後の成長戦略の“解像度”を高めていきます。

新中期経営計画(2024~2026年度)における戦略

「業態開発」と「エリア開発」の両軸で
戦略を実行するとともに
セグメント・国別の重要課題にも対応する

これら一連のビジョン策定、理念体系の整理を経て、2024年度から始まる3カ年の新中期経営計画(以下、新中計)を4月に公表しました。全社共通の戦略として業態開発とエリア開発に取り組みながら、セグメント・国別の重要課題に対応していきます。

業態開発とエリア開発

従来のイオンファンタジーはアミューズメントの「モーリーファンタジー」、プレイグラウンドの「kidzooona(キッズーナ)」という2つの業態をメインに展開してきました。コロナ禍における大きな気付きとして、この2つの業態だけでは、劇的な環境変化によるお客さまや商業施設の求めるニーズに答えられていないということです。

これまで私たちは、基本的に1つの商業施設でアミューズメントでは「モーリーファンタジー」1店舗、プレイグラウンドでは「kidzooona」1店舗を出店して満足していました。しかし、ふと周りを見渡せば、同じ商業施設内に同業他社の競合店が複数出店しています。それならば、私たちが同じ商業施設の中ですべての多様なアミューズメント・プレイグラウンドの

ニーズを満たすこともできるはずですが、私たちの目標は、「こどもたちの夢中を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というパーパスを実現することです。そのためにどうすればいいかをもう一度見つめ直し、世界9カ国のお客さまや商業施設のニーズに応え、それぞれに合った業態を開発していくことが1番の近道だと考えました。

そして、当社の強みを活かしたあらゆる業態を開発していくことを武器に、それぞれの国で、いままで出店していなかったエリアに積極的に進出していきます。

セグメント・国別戦略 重要課題への対応

国内においては、標準業態のアップデートとともに、大型業態と戦略的小型店の拡大を進めていきます。大型業態である「ちきゅうのにわ」はちきゅうを学びながら楽しく遊ぶことができ、こどもたちだけでなく保護者もまなべる施設として好評です。今後は地球温暖化による異常気象によって屋外でこどもたちが遊べない日が増え、屋内で過ごすニーズが高まると想定しています。

加えて、これまでターゲットになかったZ世代を取り込む業態も開発していきます。生まれてから大人になるまでの成長過程においてどの年代においても当社の施設にご来店いただくことで、ライフタイムバリュー*を高めていきたいと考えています。

*一人の顧客が生涯を通じて企業にもたらす価値



社長メッセージ

アセアンは、人口の伸び率とGDPの伸び率、各国の特性や状況を鑑み、それぞれの環境に合った戦略を組み立てていきます。特に、人口の伸び率とGDPの伸び率、両方が非常に高いインドネシアとベトナムでは、新中計期間に新店を一気に立ち上げ、飛躍的な成長を目指します。人口の伸び率が高くGDPの伸び率は緩やかなフィリピンとマレーシアでは、シェア拡大を重視し、新店を拡大しながら、既存店のアップデートに力を入れ、利益を確保していきます。そして、インドネシア・ベトナム・タイなどでの投資へまわしていく戦略です。

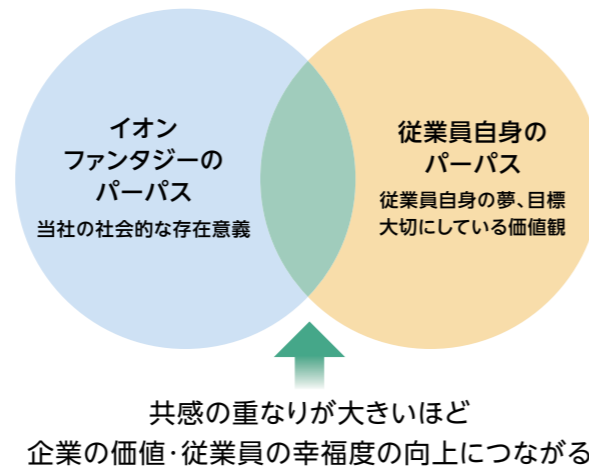
アミューズメントの競争が乱立している中国では、競争との差別化を図りにくいアミューズメントを縮小し、プレイグラウンドを拡大していきます。施設スタッフの教育ノウハウや、「楽しく働く」という風土の醸成はお金を出して手に入れられるものではなく、当社に圧倒的優位性があります。中国では、コアコンピタンスである「こどものえがおを支える専門人財」「独自のたのしさを生み出し提供するあそびの開発力」を特に強化し競合店との差別化を図っていきます。

戦略を支える人財・DX・サステナビリティ戦略

当社にとって人財が最も重要な経営資本であり、強みであることは間違いありません。私が1番力を入れていきたいのは「人的資本で生きるリーディングカンパニーを目指す」ことです。

企業のパーパス実現と従業員個人としてのパーパス(目

標)実現の双方が重要だと考えており、それぞれ共通する部分の面積が広がれば広いほど従業員の幸福度は高まると考えています。従業員には、価値観を共有する集団の中で、イオンファンタジーに貢献しながら、時にはイオンファンタジーを活用しながら、自分自身の夢や目標を達成して欲しいと思っています。会社は教育機会の提供に投資し、従業員も自分の夢を実現するため自身に投資し、会社と従業員が一緒になってパーパス実現に取り組む——こうした環境を整えるのが我々経営陣の責務です。そのために、現在、各部署における業務を棚卸し“業務の見える化”を進めています。特に管理部門では、日常の業務が「こどもたちのえがおをつくる」ことにつながっているという実感を持ちにくいのが現状です。業務を数値化し貢献度合いを可視化することで、すべての従業員に自信をもってもらい、エンゲージメントを高めていきたいと考えています。



また、DXを進めていくことも重要です。2024年4月には、これまでのアナログ会員制度がデジタル会員制度に切り替わりました。デジタル会員化によって、One to Oneでお客さま一人ひとりに様々なプロモーションを展開していくための準備が整いました。今後は、私たちのリアルタッチポイント数世界一という強みを活かし、例えば、デジタル会員のお客さまに、各事業間をつなぐプロモーションを一気に仕掛けることができるようになります。リアルとデジタルが融合したサービスの提供は、優先的に取り組んでいきます。デジタル会員は現在約87万人と半年でアナログ会員(旧会員)の60万人を超えました。将来的にはイオングループの会員制度ともつ

ながることが期待され、圧倒的なシナジーを得ることができると考えています。

サステナビリティに関しては、環境対応とガバナンスの強化は企業として当たり前に対応すべきだと捉えており、この“規定演技”を確実に実行できる会社が“自由演技”として企業独自の社会的活動に取り組むことができると考えています。まず“規定演技”を確実に実行しつつ、イオンファンタジーだからこそできる取り組みにより、社会へ貢献していきます。

従業員への浸透

現在、新ビジョンと新中計の浸透のため、国内外7カ国それぞれのエリアの従業員と対面し、私から直接その背景にある想いを伝え、共有しています。どの国においても想像以上の反応があり、社長の声や会社の方針などを直接聞きたい、という従業員の熱い想いを実感しました。また、説明会後のディスカッションタイムでは、従業員から「こんなサービスがしたい」「自分のエリアにこんな業態を出店したい」「この事業をもう一度再生したい」といった目標や夢が聞こえてきました。パーパスに至るまでの道筋をビジョンの策定によって示



海外での浸透研修の様子

すことで、自身の役割などについて明確に認識できるようになったのだと思います。今後も定期的に従業員との対話や情報共有の場を設けたいと考えています。

株主、投資家の皆さまへのメッセージ

こどもたちとそのファミリーに様々な“あそびの場”を提供する企業として

私たちは、短期的な利益だけではなく、こどもたちのえがおを追求していく会社であり、これを未来永劫続けていくことを目的としています。将来こどもたちが大人になっても、おじいちゃん、おばあちゃんになっても、私たちの会社は存続して世の中に貢献している——そういう会社であるために、まずはこの新中計を推し進めていきます。

株主・投資家の皆さまとは、今後も当社の事業活動や社会貢献活動への取り組みに対する情報発信の機会や直接的な対話を増やし、相互のコミュニケーションを深めていきたいと考えています。

コロナ禍に業績を下支えしたのはプライズ部門とカプセルトイ部門で、これらは「プロダクトバリュー」つまり景品や商品その「モノ」の価値を提供してきました。それに対し、ある一定の「トキ」(時間)の消費の仕方に価値を求める「タイムバリュー」を提供するのはプレイグラウンド(時間制施設)やメダル部門で、こどもたちやそのファミリーそれぞれのニーズを満たすコンテンツを組み合わせ提供していきます。今後は、この大きなお客さまのニーズに対応した施設づくりを目指します。

そのために、これから様々な施策を実行していきます。ステークホルダーの皆さまには、これからのイオンファンタジーにどうぞご期待いただければと存じます。

引き続き、ご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

特集対談：プレイグラウンド開発のキーマンが語る

こどもたちの“えがお”をきっかけに あらゆる世代をえがおにする 世界を創り出していく

執行役員
ランドデザイン本部 本部長

王鞍 一真

2020年に新業態の開発に向けて発足した「アウトドアPT」の外部アドバイザーとして参加。その後、現在の「ちきゅうのにわ」の業態化に向けて入社。以降、同プレイグラウンドのプロデュースのほか、「ミューの森」などのクリエイティブ部門の責任者も務めている。

ランドデザイン本部
業態開発グループ GMS・大型区画PTマネジャー

鮎澤 大輔

2021年3月、LINKS UMEDA店支配人から本社へ異動、GMS複合PTに所属。子育て支援複合業態の構想をゼロから立ち上げ、イオンリテール社との交渉などに携わり、第1号店としてイオンモール柏での出店を実現。



2024年に公表した新たな中期経営計画では、お客さまのニーズを取り込む新たな業態開発が大きなテーマとなっています。その象徴が2023年、東京スカイツリーに隣接する商業施設「東京ソラマチ」に初出店した大型のプレイグラウンド「ちきゅうのにわ」であり、イオンモール柏の「子育て支援複合フロア」です。今回の特集では、イオンファンタジーの次代を担う新業態を開発したそれぞれの担当者が登場し、新業態に込めた想いと今後の展開について語り合いました。

楽しく遊びながら、 地球のおもしろさが学べるように

鮎澤 「ちきゅうのにわ」、かなり好調ですね。

王鞍 現在は、東京ソラマチ・沖縄ライカム・広島府中の3店舗と、浜松で小規模の「ちきゅうのにわ“ぽっぷ”」の合計4店舗があります。売上高ベースでは、東京ソラマチがトップの数字ですが、沖縄と広島も目標額を大きく超えています。この成果は想像をはるかに超えるもので、とても大きな手応えを感じています。

こういったところが評価されているのかを知るためにユーザーアンケートを実施したところ、「コンセプトがいい」「デザインがおしゃれ・かわいい」という声がとても多くありました。壁面や遊具の色合いなど、細かくデザインを施したので、まさにねらいどおりでした。外部からの評価としては、NPO法人の「キッズデザイン協議会」からこどもたちの創造性と未来を拓く優れたデザインなどを表彰する「キッズデザイン賞」に選定していただきました。どのような施設であればお客さまに選んでいただけるかを考え抜いて創った施設であるからこそ、本当に嬉しかったです。

鮎澤 実は、私がイオンモール柏で展開している学童に通っているこどもたちと、夏休みのアクティビティとして東京ソラマチの「ちきゅうのにわ」を訪れました。すると、到着した瞬間、こどもたちが嬉しそうに中へワッと走っていったんです。公園を訪れたときのような解放感が、こどもたちの心を一瞬でつかんだように感じました。

王鞍 入り口からの見え方も計算して、ちきゅうくん（「ちきゅうのにわ」オリジナルキャラクター）のゲートをくぐってワクワクしながら中へ駆け込む設計にしました。それが上手く機能していると証明されて、よかった！

そもそも「ちきゅうのにわ」は、こどもたちの成長や未来と関わるというコンセプトでプレイグラウンドを創れないかという発想からスタートしたものです。こどもたちが遊んでいる場所を俯瞰して見てみると、地球の様々なフィールド、つまり「火山」「冰山」「森」「北極」といった要素でつくられています。そんな風に、自然とふれあいながら成長を促す楽しいあそびを詰め込みました。例えば、火山の噴火口にボールプールのボールを溜めていくと噴火する仕組みになっていて、その横には「噴火の原理」をわかりやすく紹介したボードが設置してあります。これはこどもたちと保護者がコミュニケーションを図りながら、地球のおもしろさや自然の大切さが学べるように創り上げてあるものです。

鮎澤 プレイグラウンドというより、テーマパークに近いイメージですね。

王鞍 まさに、それをねらっています。このコンセプトが成功し

たことで、現在、新たな出店依頼がディベロッパーから数多く寄せられています。そこで「ちきゅうのにわ」の設備・遊具を最適化して、より高いクオリティを維持しながら新規出店していきたいと構想を練っているところです。

鮎澤 今後に向けて、新しいチャレンジもできそうですね。

王鞍 個人的に考えているのは、学校との連携。「ちきゅうのにわ」では、サステナビリティをテーマにしたワークショップを定期的に開催しているので、この取り組みが学校の授業と連携できないかと考えています。

あらゆる世代の“えがお”が連鎖する、 新たな価値創造に向けて

王鞍 鮎澤さんが担当する子育て支援複合業態も、第1号がイオンモール柏で始まりましたよね。

鮎澤 子育て支援複合業態は、アミューズメントやプレイグラウンドといったイオンファンタジーが提供する遊び場の周囲に、子育て世帯が必要とする機能を複合して提供し、新たな価値を創造しようというものです。「こどもたちの夢を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というイオンファンタジーのパーパスに基づいて、こどもたちのえがおを増やし続けることで保護者のえがおも増え、そのえがおをきっかけにさらにこどもたちもまたえがおになる——という“えがおの連鎖”を





フロア全体を使って展開しようというのがコンセプトです。

柏店の複合フロアでは現在、学童施設とこどもクリニック、保護者がひと息つける休憩スペースを展開しています。学童施設は柏店の周辺地域に共働きのファミリー世帯が多いこと、こどもクリニックは地域に医療施設が少ないことから設置しました。保護者の皆さまにも、例えば、その日にあった出来事から気持ちをリセットしてこどもたちをえがおで迎えてもらいたいという思いを込めて、休憩スペースを設置しました。

王 鞍 柏店の複合フロアは、プロトタイプとしての意味合いが強いですよね？

鮎 澤 当初はイオンのキッズ売場全体の改装を計画していたのですが、実際に取り組みを進める中でディベロッパーと課題や可能性を共有し、時間をかけてディスカッションを重ね、現在の形での出店となりました。まだこれで完成形とは考えておらず、お客さまの声をいただきながら子育て支援複合業

態のコンセプトに反映して今後の新規出店に活かしたいと考えています。

また、ショッピングセンター内にあることで、例えば、保護者がお子さまを迎えに行きながら同じイオンの売場で食品や日用品の買物をすませることができます。ここで日常のあらゆるニーズを解決することができ、ファミリーの生活の質が向上する。そういった場所を創造していきたいと考えています。

王 鞍 理想的な複合フロア展開をイメージしたときに、新しく注目している業態はありますか？

鮎 澤 例えば、こども専門の美容室や食育に特化したカフェなどですね。美容室でヘアカットして「素敵になったね」と家族に言われたら、こどもたちは嬉しくてえがおになると思うんです。そのえがおを見て、ご家族も嬉しくなる。「えがおの連鎖」が期待できます。そのように、こどもと保護者のえがおが連鎖するフロアを、複数業態で実現することが、いま目指している目標です。

王 鞍 その先を見据えると、実現したいのはZ世代への対応ですね。イオンファンタジーが展開している既存事業は、12歳までがメインターゲット。ライフタイムバリューの価値を高めるためには、Z世代の取り込みは重要なテーマになってくる。

鮎 澤 Z世代への対応は、王 鞍さんが取り組まれているテーマですよね。

王 鞍 まさにいま、Z世代をターゲットにした新業態として「Feedy Diner&Arcade(フィーディー ダイナーアンドアーケード)」という飲食区画を併設した大型複合アミューズメント施設を開発したところです。(2024年11月末オープン予定)「Feedy Diner&Arcade」は、イオンモール茨木店から展開していく予定で、その後を見据えて、様々な戦略を検討しています。蓄積してきた知見やノウハウを新たな視点から捉え直して活用し、Z世代に向けた新たな価値創造にチャレンジできることにやりがいを感じています。

鮎 澤 新たな視点からイオンファンタジーのパーパス・ビジョン・FANTASY WAYを実践して、新しい可能性を創造していくわけですね。話を聞いているだけでワクワクします。

王 鞍 鮎 澤さんは、とてつもない壁が目の前にあっても、いつも満面のえがおで楽しそうに取り組まれますよね。その姿をファンタジーピープル全員がお手本にして、鮎 澤さんに負けない最高のえがおで新しいチャレンジに取り組んでほしいです。

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

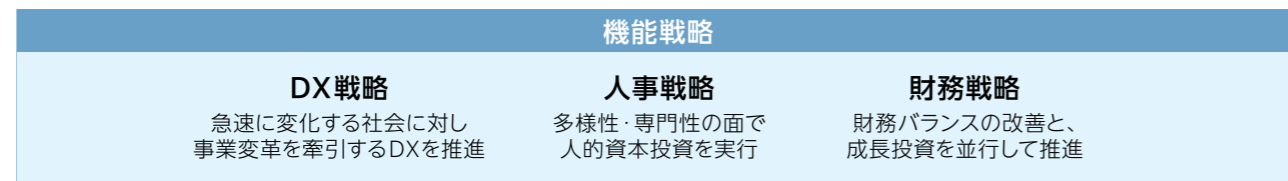
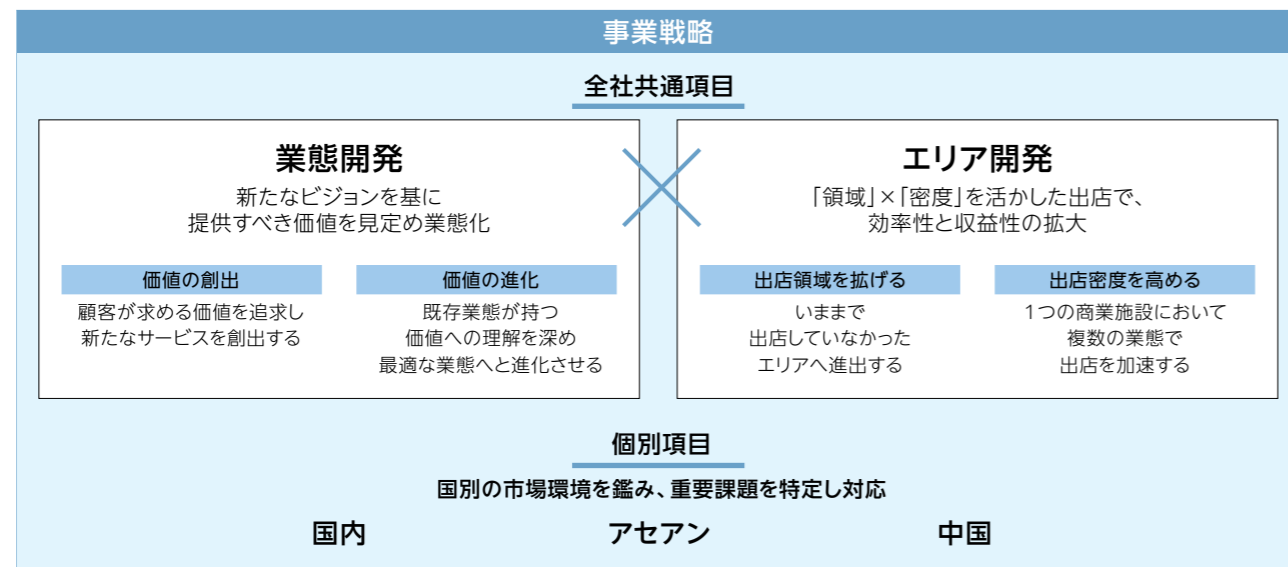
環境変化に対応した事業基盤の構築を目指す

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

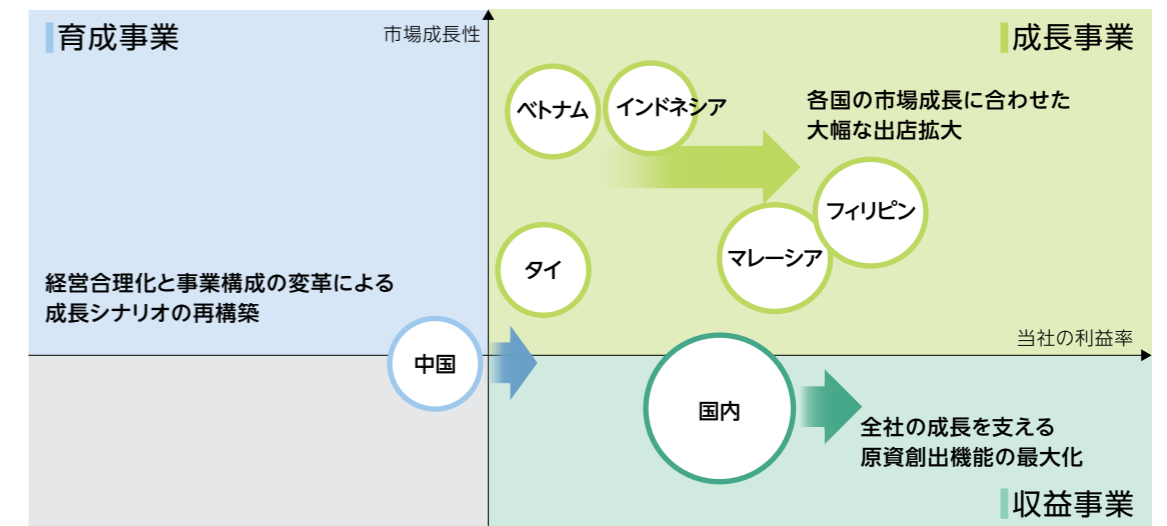
事業戦略では、各国の目指すポジションと役割を明確化し、経営資源の適切な配分によるパフォーマンス向上と各国の環境に応じた細やかな課題解決を実現します。全社共通項目では、各セグメントで求められる価値を業態

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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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まで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



アセアンの[kidzooona]

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。

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

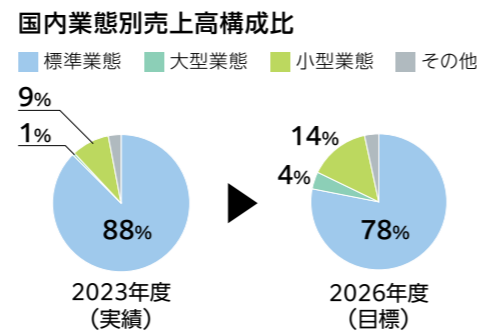
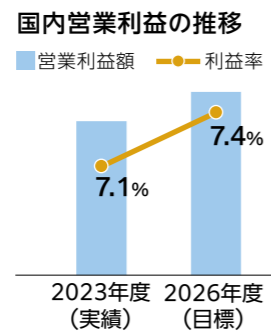
市場環境	課題
<ul style="list-style-type: none"> ●円安による物価高騰 ●人口減少・首都圏集中 ●キャッシュレス拡大 ●オンラインサービスの進化 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ニーズの変化に対応する業態進化 ●コスト増を吸収する収益構造改革

重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●イオン生活圏 ●あそび開発力
エリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●イオン生活圏 ●あそび開発力
個別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●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月額サービスの導入・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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「単独出店型スキッズガーデン」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。

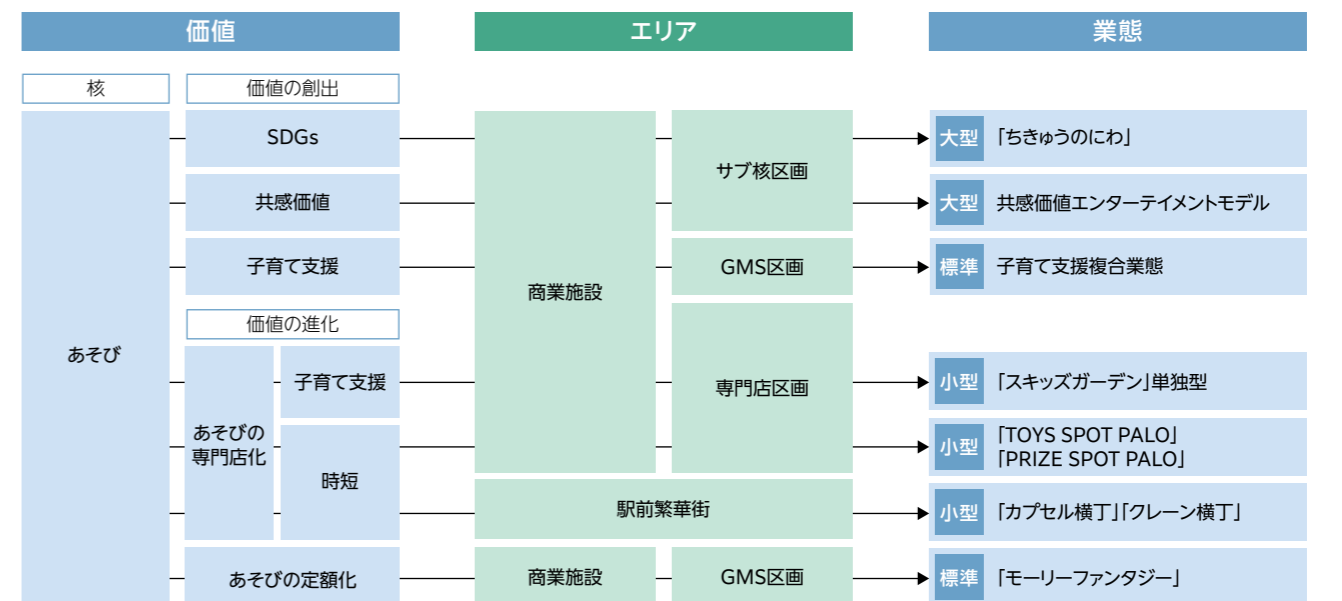
既存業態については、現在の主力業態「モーリーファンタジー」において、サブスクリプション型サービスの「よくばりパス」やオリジナルマシンの導入など、付加価値を高めるコンテンツ開発に注力します。



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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

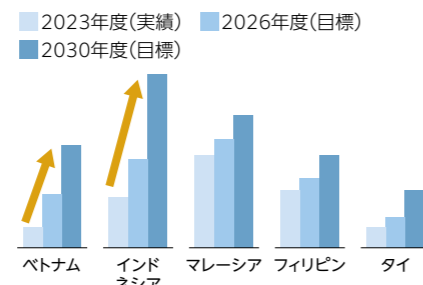
重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 柔軟な出店に向けた業態の開発 ● 大商圏・有力商業施設・好条件立地に適した大型業態の開発 ● 小商圏・小型商業施設に対応した小型業態の開発 	● あそび開発力
エリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 大都市だけでなく地方都市・未進出エリアへの出店を拡大 ● 1商業施設に複数出店を前提とする施設規模別出店 ● ベトナム・インドネシア ⇒ 成長率重視 ● マレーシア・フィリピン ⇒ シェア拡大重視 ● タイ ⇒ 生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● あそび開発力 ● イオン生活圏
個別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● スピードある拡大を支える組織改編 ● 有力ディベロッパーとの連携強化 ● 競争優位性のある日本水準のサービス品質の維持・進化 	● えがお人財

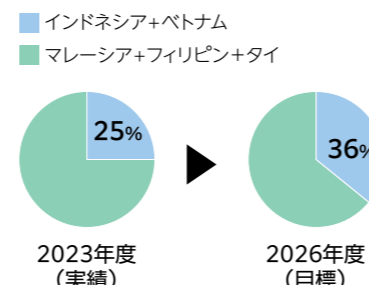
目標数値

	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]

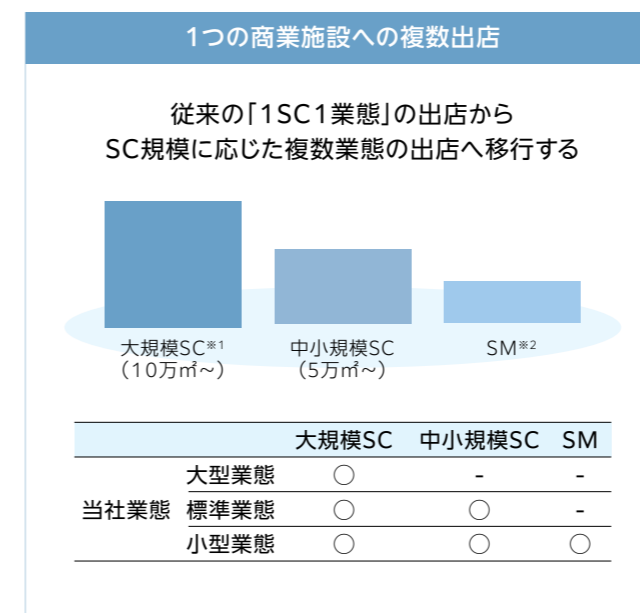


大型業態[kidzooona Safari]

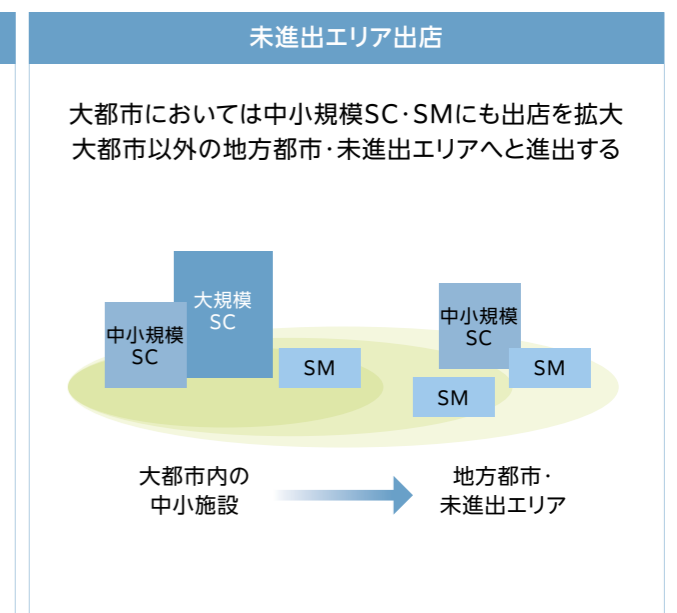
② 各国、商圏の特性と状況を踏まえた出店戦略

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

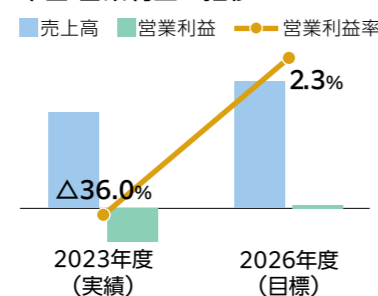
重点戦略

重点戦略	重点施策	コアコンピタンス
業態開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● あそび開発力 ● えがお人財
エリア開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● あそび開発力
個別戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● あそび開発力

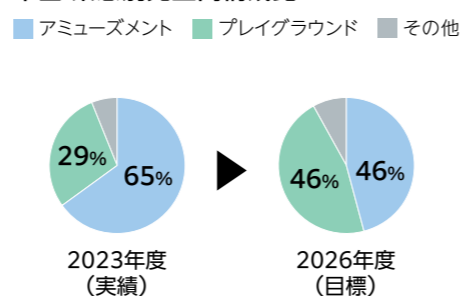
目標数値

	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
<p>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</p> <p>利用者アンケート</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>当社施設を選ぶ理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 </div> <div style="text-align: center;"> <p>他社施設を選ぶ理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 設備が新しい ● 値段が安い ● 景品の種類が多い ● その他 </div> </div> <p>良い点</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員がえがお ● 衛生環境が良い ● イベントが多い <p>悪い点</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>海外における競争優位性が高い</p> <p>日本水準の接客は他社に真似できない</p> <p>こどもの成長との親和性が高い</p> <p>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</p> <p>環境変化による需要増加が見込まれる</p> <p>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</p>

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 顧客分析に基づくニーズにそくしたサービスの提供 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

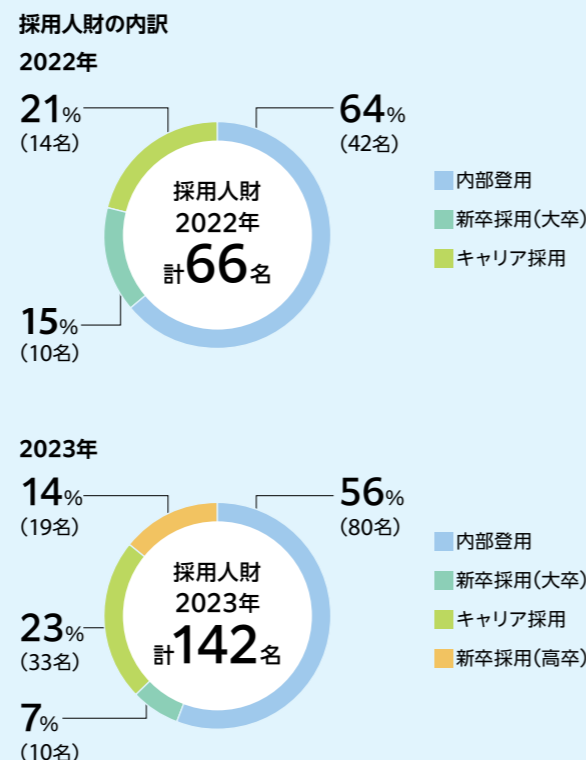
1. 賃上げの実施

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

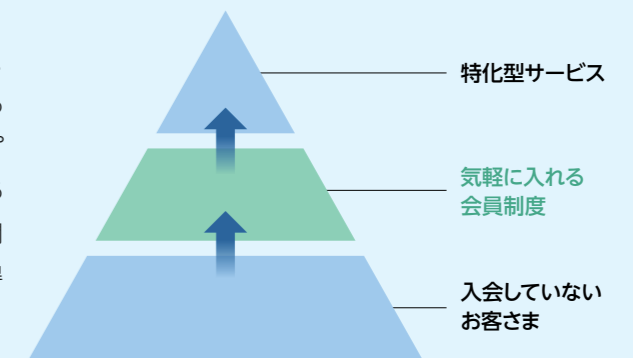
当社では、多角化する事業展開を支える多様な人財の確保に向けて、2023年度よりキャリア採用を強化しています。従来は新卒(大卒)採用と内部登用だけで社員の母集団を形成していましたが、自社ウェブサイトキャリア採用のページを追加したうえで、ナビサイト・スカウト型・エージェント型等期待人財像に合わせた媒体を活用するなど、積極的な採用を進めています。

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。

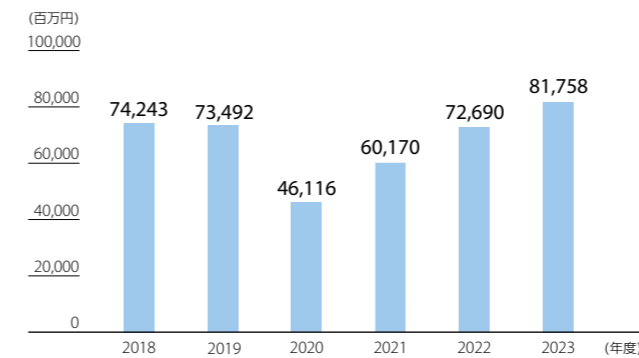
アセアンは、ともに業界シェア第1位であるマレーシアと

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。

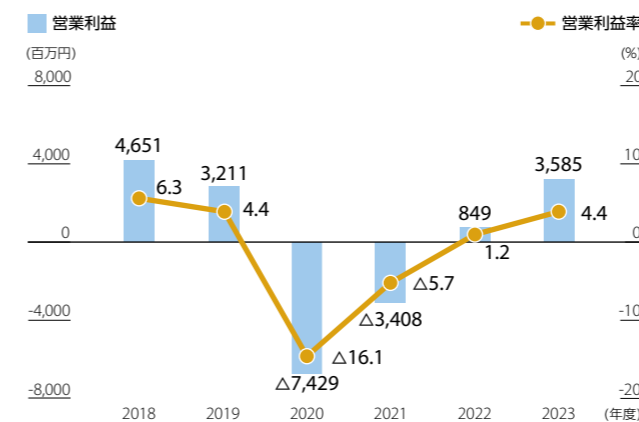
中国は、中国国内景気の不透明感や感染症流行によるこの来店客数が減少したことから売上の回復が遅れ、売上高はコロナ禍からの回復によって昨年比134.4%となりましたが、営業利益は23億円の赤字となりました。不採算店舗の閉鎖や店舗人員の効率化や本社のスリム化を図ってきましたが、引き続きの課題と認識しています。2024年度の不採算店舗閉鎖は当初計画を上回る水準で進めており、損益分岐売上高のさらなる低減を図っていきます。

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。

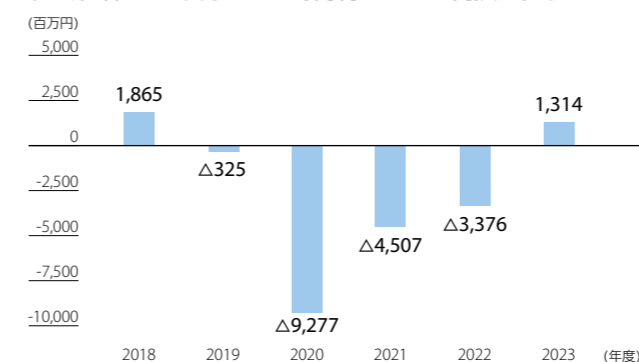
売上高推移



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禍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、成長機会を逸さ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。

4 Chapter サステナビリティ

持続可能な社会を 次の世代につなぐために。

社会・環境課題に対応し、高い経済的価値と社会的価値を両立することは、企業の重要な責務です。私たちが生きるこの社会を、より良い形で未来につないでいくために、サステナビリティの取り組みを一層強化していきます。

- 43 サステナビリティマネジメント
- 45 社会
- 50 環境
- 53 ガバナンス
- 59 役員一覧
- 61 社外取締役メッセージ

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進体制

当社は、2022年に「サステナビリティ方針」を制定し企業活動の中核としてサステナビリティ経営を推進しています。

目標数値や取り組みの進捗を管理することを目的に、取締役会諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置。委員会は、代表取締役社長を委員長として、委員の3分の1以上を社外の有識者から選任し、取締役会から諮問を受けた内容について協議、答申します。

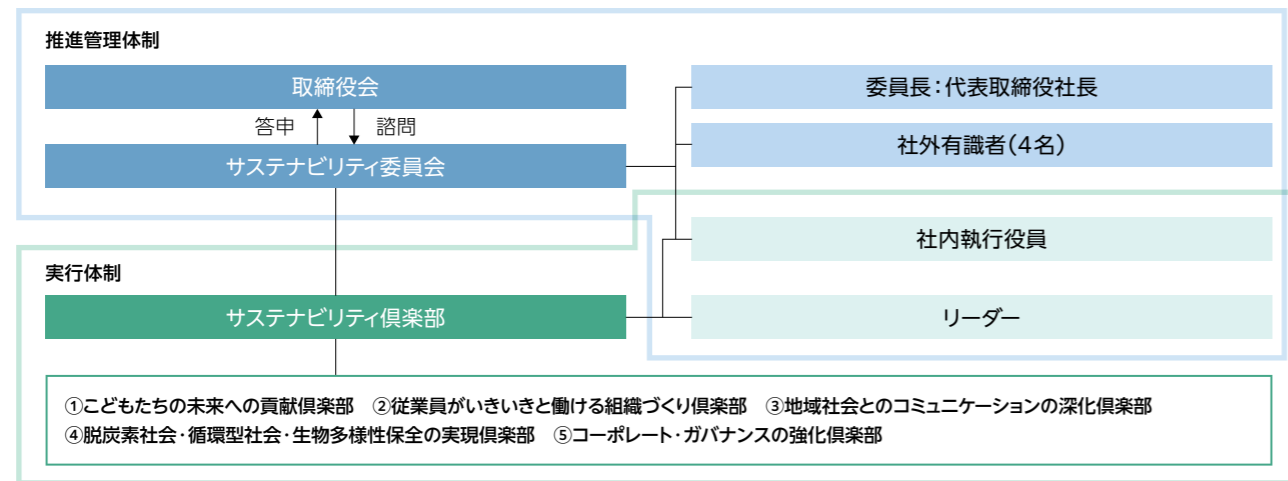
「サステナビリティ委員会」の下部組織として、特定したマテリアリティごとに部署横断型チーム「サステナビリティ倶楽部」を設置し、具体的な取り組み内容を検討・実行しています。

各倶楽部は、次世代を担う人財をリーダーとして活動し、具体的な指標と目標を設定し取り組みを進めています。

今後、持続可能な社会への貢献と企業価値向上を実現する企業を目指し、サステナビリティ経営の実効性を高めていきます。

▼サステナビリティ方針
<https://www.fantasy.co.jp/company/sustainability/sustainabilitypolicy/>

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会での主な議題(2023年度)

開催日時	主な議題
2023年5月26日	「生物多様性」の取り組みへの提言
2023年8月30日	公表する「目標」「取り組み内容」の進捗について
2023年11月27日	サステナビリティ経営の海外展開について

マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

1 課題の抽出	マテリアリティの特定にあたり、SDGsやグローバルリスクレポートなどを参考に、将来のメガトレンドを踏まえつつ、社会課題を洗い出しました。そのうえで、事業活動におけるリスク及び機会の観点で課題の絞り込みを行い、自社にとっての重要な社会課題の抽出を行いました。
2 ステークホルダーにとっての重要性	ステークホルダーにとっての重要性において、参考指標には、グローバル・コンパクトの10原則、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)、DJSIやFTSEなどのESG評価項目などから整理しました。また、自社の事業活動において重要と考えるビジネスパートナーや競合他社などの情報も参考にしました。
3 企業にとっての重要性	各社会課題について、機会とリスクの両面から、経営層各々が自社にとっての重要性を評価しました。その結果をもとに、経営層でディスカッションを行い、主要な6テーマに分類しました。
4 重要課題の決定	取締役会による承認を経て、自社で優先的に取り組むべき社会課題を「重要課題」として決定しました。決定後、重要課題の実行・進捗管理をするために体制を設置し、各課題ごとの目標(KPI)の設定と、取り組み内容の検討を行いました。

マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ	ありたい姿(2050年)	中期目標(2030年)	取り組み
S	こどもたちの未来への貢献 未来の社会を作ることこどもたちの権利を守り、一人でも多く“えがお”で、未来を夢見て生きられる社会	こどもたちの“えがお”をひろげる新たな機会の創出	障がいをもったお子さまでも遊べる遊戯機械・遊具の拡大
		インクルーシブなあそび場の満足度: 75%	障がいをもったお子さまも参加できる企画の推進
		誰でもあそべる機会の社会的インパクト*: 75% ※インクルーシブな社会実現に向けて、重要性の理解度比率	お客さまとともに、こどもの権利を守る活動を支援
S	すべてのファンタジーピープルが仕事もあそびも夢中になれる会社	国内外女性課長職以上比率: 50% 障がい者雇用率: 5% 男性育児休暇取得率: 100%	ダイバーシティの推進(多様な価値観を活かすための教育・お互いを知る場づくり)
		ファンタジーピープルいきいき度: 75% ※いきいき度=サーベイ項目のうち、「働きがい」「働きやすさ」「成長」に関する項目の平均肯定回答率	働き方の改革
S	たのしさとふれあいの場の提供を通じて、“えがお”あふれる地域社会	地域・社会貢献活動により“えがお”にした人数: 500万人 ※2022年度~2030年度の国内外のべ人数	社会福祉施設への訪問 社会福祉施設のこどもたちのご招待会の実施
			地域の行政・団体・企業などと連動し、地域の方々を“えがお”にする取り組みの実施
E	あそびを通じて地球環境を大切にすること、地球の豊かさを未来のこどもたちと育む社会	事業におけるエネルギー由来のCO ₂ 排出量: 64%減(2018年比) ※単位は売上単位 省エネ比率: 10% 再エネ比率: 60%	Scope 1・2の削減 ①省エネの実施 ②再エネ導入
		店舗で使用するプラスチック総量: 30%削減 ※2019年度比主要6種(カプセル含む)	Scope 3の削減 ①プラスチック使用量の削減 ②遊戯機械・景品の廃棄の削減
		店舗で廃棄する遊戯機械・景品廃棄率: 10%未満	
		環境保全や生物多様性の保全についてまなぶこどもの数: 500万人 ※2024年度~2030年度の国内外のべ人数	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供
E	人間と自然が共生し生物多様性を保全する場・機会づくり		人間活動から放置された場所を復活させる取り組みの推進
G	コーポレート・ガバナンスの強化	ステークホルダーと信頼を築き、ファンタジーピープルを守り、持続的成長できる会社	コーポレートガバナンスコードの実践体制の強化 コンプライアンス研修の実施(国内・海外) 海外子会社のガバナンスの強化 人権デュー・ディリジェンスの実施

※国内外表記以外は、国内事業のみの目標・取り組み
 ※一部開示内容の修正を行いました。

社会

子どもたちの未来への貢献

中期目標(2030年)	取り組み	2023年度目標	2023年度評価・実績
子どもたちの“えがお”をひろげる新たな機会の創出 インクルーシブなあそび場の満足度:75% 誰でもあそべる機会の社会的インパクト*:75% <small>※インクルーシブな社会実現に向けて、重要性の理解度比率</small>	障がいをもったお子さまでも遊べる遊戯機械・遊具の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●キッズーナ大宮店・鈴鹿店にインクルーシブ遊具導入 ●ガイドライン策定完了 	<ul style="list-style-type: none"> ○ インクルーシブ遊具(ハーネス付ブランコ)導入完了 ●店舗におけるこどもの事件事故に対する従業員への周知完了
	障がいをもったお子さまも参加できる企画の推進	<ul style="list-style-type: none"> ●子どもに関する指針の作成・発信 ●SDGsイベントの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○ イベント準備手順書の作成・配信 ●障がい者割引の導入 ●ちきゅうのにわスキッズガーデンによるSDGsイベントの実施
	お客さまとともに、こどもの権利を守る活動を支援	<ul style="list-style-type: none"> ●寄付活動の寄付先など内容決定、実行 	<ul style="list-style-type: none"> ○ こどもの権利を守るため寄付を2024年4月に実施決定

障がいをもったお子さまでも遊べる遊戯機械・遊具の拡大 インクルーシブ遊具

大型プレイグラウンド「キッズーナ」大宮店・鈴鹿店のリニューアルにあわせて、誰でも一緒に遊ぶことができる「インクルーシブ遊具」を導入しました。今回導入した「インクルーシブブランコ」は、姿勢を保てないお子さまでも、ハーネスがからだをしっかりと支えるため安心して遊ぶことができる遊具です。導入後は、身体に障がいのあるお子さまはもちろん、まだ一人でブランコに乗るのが難しい1~2歳の小さなお子さまにもご好評をいただいています。今後も、インクルーシブ遊具を既存店のリニューアル時や新店のオープンにあわせて導入し、障がいの有無にかかわらず遊べるプレイグラウンドの設計に取り組んでいきます。



インクルーシブブランコ

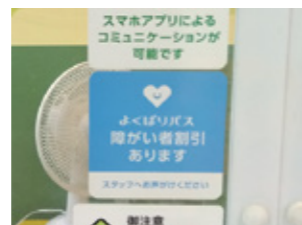


座って遊べる砂場

障がいをもったお子さまも参加できる企画の推進

障がい者割引導入

当社が運営するすべてのプレイグラウンド及び時間制遊び放題サービス「よくばりパス」において、障がい者割引を導入しました。制度導入にあたっては、サステナビリティ委員会委員のアドバイスを参考に、「遊ぶことに時間がかかる」ことに配慮し、「通常料金で2倍の時間が遊べる」内容に決定しました。お客さまにご提示いただくのは、身体障がい者手帳・療育手帳・精神障害者保健福祉手帳・ミライロID(デジタル障害者手帳)のほか、手帳を取得していない方でもお持ちの方が多く各種受給者証も対象とし、幅広いニーズにお応えできる制度としています。



各種受給者証も対象に



通常料金で2倍の時間が遊べる

お客さまとともに、こどもの権利を守る活動を支援 無料招待会を実施

あそびを通じて子どもたちの健やかな成長が育まれることを願い、5月5日の「こどもの日」、11月20日の「世界こどもの日」にあわせて国内のプレイグラウンド約200カ所の無料開放を実施しました(2023年度は5月5日(祝)、11月19日(日)に実施)。各店、朝からたくさんのお客さまにご利用いただき、約10万人のファミリーに楽しい時間を過ごしていただきました。さらに、当社が運営する温浴施設「OYUGIWA」の各店舗においても、お子さまの入館料を無料にする「OYUGIWA ども無料デー」を実施。今後も、一人でも多くの子どもたちに“えがお”を届ける活動を続けていきます。



OYUGIWA ども無料デー



プレイグラウンド無料開放

「あそんで募金」の実施

「あそんで募金」は、「世界こどもの日(11月20日)」の直近日曜日の国内外全店舗における売上約1%、及びプライズゲーム機「すくってちよ」全台の年間売上約1%を毎年寄付する取り組みです。2023年度は日本、中国、アセアンの7カ国1,136店舗を対象に実施し、日本400万円、海外各国100万円ずつ、合計1,000万円を、「認定NPO法人日本クリニックラウン協会」など、当社が事業を展開する世界7カ国の子ども支援活動を行うNPO、財団法人の活動に寄付しました。



各国それぞれの団体に寄付

TOPIC お子さまの夢をかなえる「ララゆめ」の実施

子どもたちに夢を持つことの大切さと、夢を叶える喜びを伝え、一人でも多くの子どもが夢を持ち続けられる社会を目指して2003年からスタートした「ララゆめ」。2023年度はララゆめ20年目を記念し、イオングループ各社協賛のもと、20個の夢を叶えるお手伝いをしました。

①個展をひらきたい(北海道/6歳)

様々なコンクールで賞を獲得するほど絵が得意なしょうだい君の夢は、自分の「個展」を開くこと。そんな夢を「ララゆめ」に応募いただき、地元イオンモールの催事スペースにて、しょうだい君の個展を開きました。除幕式には多くのメディアも集まり、全国放送でも紹介されました。市外から足を運ばれるお客さまも多く、開催期間を急遽1カ月延長するほどの大盛況となりました。



②パパとママが結婚したときのケーキをつくりたい(東京都/8歳)

7きょうだいの長女ゆうきちゃんは、家族みんなでパパとママの結婚式のDVDを何度も見ていて、素敵なウェディングケーキを「自分でつくってみたい!」と「ララゆめ」に応募。実際に結婚式を挙げた時と同じ式場で、同じウェディングケーキを妹とシェフと一緒に作り、家族みんなでファーストバイトしました。ゆめの実現後、お母さまから「夢



という職業のように思ってしまうのですが、こどもの「やってみたい!」に真剣に向き合っただき、一生の思い出です」と嬉しい感想をいただきました。

社会

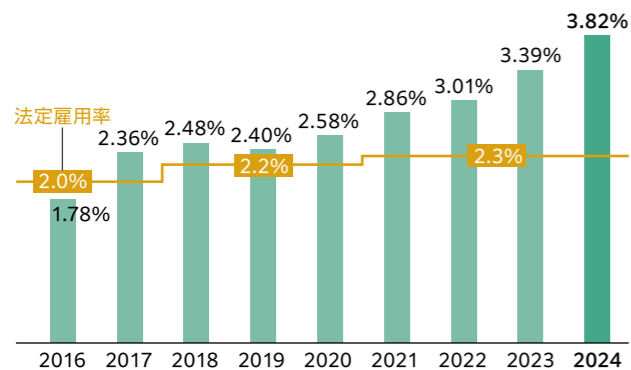
従業員がいきいきと働ける組織づくり

中期目標(2030年)	取り組み	2023年度目標	2023年度評価・実績
国内外女性課長職以上比率: 50% 障がい者雇用率: 5% 男性育児休暇取得率: 100%	ダイバーシティの推進 (多様な価値観を活かすための教育・お互いを知る場づくり)	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外女性課長職以上比率: 46.0% ●男性育児休暇取得率: 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外女性課長職以上比率: 48.3% ●男性育児休暇取得率: 100%
ファンタジーピープルいきいき度: 75% ※いきいき度=サーベイ項目のうち「働きがい」「働きやすさ」「成長」に関する項目の平均肯定回答率	働き方の改革	<ul style="list-style-type: none"> ●障がい者雇用率: 3.43% 	<ul style="list-style-type: none"> ●障がい者雇用率: 3.36% (目標比: 98.0%)
	サーベイの実施と、改善に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●取り組み内容の決定、サーベイのフィードバック完了 	<ul style="list-style-type: none"> ●サーベイフィードバック配信完了 ●課題点への取り組み進行中 ●社内報での社内周知完了(初公開)

ダイバーシティの推進 障がい者雇用の推進

当社では、2008年度から障がい者雇用をスタートしました。2017年3月からは専任部署「ジョブサポート」を設置し、障がい者の採用や配属部署への理解促進、配属後の定着と戦力化に向けたサポートなどを行っています。入社1カ月、3カ月、半年経過後にヒアリングを行うなど、定着率の向上に向けた取り組みも実施しています。その結果、2024年6月末時点の障がい者雇用率は法定を上回る3.82%となりました。「障がい者雇用率5%」という2030年目標の達成に向け、今後店舗での採用・活躍を推進すべく、採用までの概要やフロー、障がい特性の理解や定着率向上のための取り組み

障がい者雇用率推移(2024年6月末時点)



みなどを記載した「障がい者活躍の手引き」の作成のほか、障がいを理解してもらう社内セミナーを進めていく予定です。

福利厚生制度の拡大

当社では、これまでに様々な福利厚生制度の新設・拡大を進めてきましたが、2022年度に「従業員がいきいきと働ける組織づくり」倶楽部が行った従業員アンケートでは、「育児休業を取得すると所得面で不安がある」「責任者なので職場から抜けることができない」「休業から戻ったときに、居場所が残っているか不安」など、収入面や職務上の不安により福利厚生を積極的に活用できていないという声が寄せられました。そのため、2023年6月、当社社員の家庭と仕事の両立支援を目的に、福利厚生制度の改定を行いました。

- ①「ハグくみ支援金」(育児休業取得時の支援金)の新設
- ②出産祝金の対象者拡大
- ③時短勤務制度の適用範囲拡大
- ④無給休暇「ライフサポート休暇」の適用範囲拡大

今後も、育児、不妊治療、通院・治療、介護、パートナーの看護など、従業員がそれぞれのライフスタイル・ライフステージで発生する事情に合わせて柔軟に働き方を選択し、家庭と仕事を両立しながら自分らしくいきいきと働き続けられる職場環境づくりを推進していきます。

働き方の改革

将来世代応援企業賞を受賞

2023年6月、当社は「将来世代応援企業賞」を受賞しました。この賞は、全国22県の知事が加盟する「日本創生のための将来世代応援知事同盟」が、子育て支援並びに女性や若者への支援に対し、独自性、先進性のある取り組みを積極的に行っている企業・事務所を表彰するものです。今回の受賞においては、当社の育児休業取得率(育児目的休暇を含む)が2022年度に男女ともに100%を達成したことや、各種子育て支援制度の整備、人材育成に関する取り組みが評価されました。



授賞式の様子

健康経営優良法人・プラチナくるみんの認定

当社は、経済産業省が設計し日本健康会議が運営する「健康経営優良法人認定制度」の「健康経営優良法人2023」(大規模法人部門)に2年連続認定されました。2023年度は「従業員と家族の健康とえがおを実現します」という健康経営宣言を行うとともに、健康課題に基づいた具体的な目標を設定し、ヘルス&ウェルネスの推進をすることで、従業員自らが健康への意識を高める取り組みを進めました。

また、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証の「プラチナくるみん」に認定されました。「プラチナくるみん」特例認定企業の認定は千葉県内で12社目、イオングループ企業としては4社目となりました。2030年までの中期目標として「国内外女性課長職以上比率50%以上」「男性育児休業取得率100%」を目指し、2022年度には子の出生後1年以内に連続5日間取得できる特別有給休暇「ハグくみ休暇」を導入しています。

今後も、企業の成長を支える人材が長年にわたり働き続

けられる組織を目指し、人事制度や福利厚生の整備を進めていきます。



従業員サーベイの実施と改善に向けた取り組み 2023年度の調査結果

当社では、ファンタジーピープル(当社従業員)が楽しくいきいきとくらし、仕事ができる環境をつくるため、アルバイトを含む全従業員対象の従業員サーベイを定期的に行っています。この調査は、従業員が抱えている問題意識や不満などを把握することで、解決すべき課題を明確化し、組織の問題解決につなげることを目的としており、2023年度の回答率は61.7%、いきいき度は61.6%となりました。

サーベイ調査の結果、「上司に相談しやすい」「みんなが助け合う風土がある」「ハラスメントが少ない」「現在の仕事にやりがい(充実感・達成感)がある」といった「働きやすさ・働きがい」の項目の肯定的回答が多く集まる一方、「成長」に関する項目には課題が見られました。そこで、フィードバックレポートを初めて全従業員に公開してサーベイへの関心を高めるとともに、肯定的回答が比較的低かった職位を対象にしたワークショップを開催し、課題の抽出を行いました。

多様性を尊重する現代において、仕事の充実感を得ることはますます重要視されています。2030年度目標である「いきいき度75%達成」を目指し、本サーベイの結果から課題を分析し、今後の取り組みを検討していきます。

社会

地域社会とのコミュニケーションの深化

中期目標(2030年)	取り組み	2023年度目標	2023年度評価・実績	
地域・社会貢献活動により“えがお”にした人数: 500万人 ※2022年度~2030年度の国内外のべ人数	社会福祉施設への訪問	国内外社会貢献活動 1,020回実施	○	国内外社会貢献活動 5,425回実施
	社会福祉施設の こどもたちのご招待会の 実施			
	地域の行政・団体・企業など と連動し、 地域の方々を“えがお”にする 取り組みの実施	—	—	—

社会福祉施設への訪問

国内での活動

当社のアミューズメント施設「モーリーファンタジー」の人気キャラクター「ララちゃん」が全国の児童養護施設やこども病院を訪問し、こどもたちの健やかな成長を支援する「ララちゃんのハートフル・ツアー」。コロナ禍で一時中止していましたが、2022年に感染症対策を講じたうえで訪問を再開しました。2023年度は、全国27カ所の児童養護施設などに訪問し、633名のお子さまへプレゼントをお贈りするとともに、ダンスやゲームなど楽しいイベントを開催し、“えがお”をお届けしました。2023年度で8年目を迎え、のべ73施設を訪問しています。施設からの要望も年々高まっており、今後も継続して実施していきます。



ハートフル・ツアー(児童養護施設訪問)



社会福祉施設のこどもたちのご招待会の実施

アセアン・中国でのご招待会

プレイグラウンド施設を多く展開する海外事業各社においても、店舗近隣にお住まいのこどもたちや福祉施設のこどもたちを訪問・招待し、遊んでいただく企画を定期的の実施しています。店舗への招待会などは、コロナ禍の影響により大幅に回数を減らしていましたが、2022年度は徐々に再開し、中国で856回、アセアンで351回、計1,207回の活動を実施し、地域のこどもたち約15万人に遊んでいただきました。2023年度は各国の店舗網の拡大とともに活動範囲も広がり、新たな地域の学校や社会福祉施設のこどもたちを招待することができました。今後も、海外各国においてもえがおあふれる地域づくりを目指し、こどもたちが遊ぶ機会を提供していきます。



海外各国における店舗招待会



環境

脱炭素社会・循環型社会・生物多様性保全の実現

中期目標(2030年)	取り組み	2023年度目標	2023年度評価・実績	
事業におけるエネルギー由来のCO₂排出量: 64%減 (2018年比) ※単位は売上単位 省エネ比率: 10% 再エネ比率: 60%	Scope1・2の削減 ①省エネの実施 ②再エネ導入	2018年比: 40.0%減	○	エネルギー由来のCO ₂ 排出 2018年比: 56.2%
店舗で使用するプラスチック総量: 30%削減 ※2019年度比主要6種 (カプセル含む)	Scope3の削減 ①プラスチック使用量の削減 ②遊戯機械・景品の廃棄の削減	店舗で廃棄されるプラスチック総量: 4.28%削減 (2.87t相当)	△	カプセルトイのカプセルのリユース率: 7.2% プライズの備品削減量 昨年差: △1.7t クリアケースのリユース全店完了(昨年差: △0.7t)
店舗で廃棄する遊戯機械・景品廃棄率: 10%未満		廃棄率: 23%以下	○	遊戯機械の廃棄率: 11.4% プライズの廃棄率: 0.02%
環境保全や生物多様性の保全についてまなぶこどもの数: 500万人 ※2024年度~2030年度の国内外のべ人数	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供	—	—	—
人間と自然が共生し生物多様性を保全する場・機会づくり	人間活動から放置された場所を復活させる取り組みの推進	「ちきゅうのにわ」オープン 「ミューの森」オープン	○	「ちきゅうのにわ」オープン 「ミューの森」オープン

Scope1・2の削減

LED化や消灯による電力削減

店舗運営で発生する電力を削減・省電力化し、よりCO₂排出量の少ない環境に配慮した店舗運営を目的として、国内で運営するアミューズメント施設に設置した遊戯機械を100%LED照明に変更しました。これにより、年間約350万Kwhの電気使用量を削減。2030年目標「事業におけるエネルギー由来のCO₂排出量30%減(2018年度比)」を、8年前倒しでほぼ達成することができました。また、本取り組みにおいて実施した当社の電気工事士への高所作業研修の知識



天井照明のLED化工事



工事はすべて当社メンテスタッフが実施

や経験を、他社へ共有していく新たな取り組みをスタート。2023年度は、グループ内各社のLED化工事を行いました。

システム導入による見える化・管理体制の整備

当社は、2040年に店舗で排出するCO₂などの総量をゼロにすること目標に掲げています。2023年度は、CO₂排出量を見える化し、従業員の意識変革を進めることを目的に、CO₂算定システムを導入し、算出結果を初めて開示しました。このシステムでは、Scope1~3のCO₂排出量を正確に算出するとともに、算出から可視化までの作業を効率化します。当社は2022年にTCFD提言への賛同を表明しており、今後このシステムも活用しながら、さらなる情報開示の充実を図ります。

環境

Scope3の削減

プラスチック使用量の削減

①使用済みカプセルの再利用・リサイクル

業界全体におけるカプセルトイの人気の高まりとともに、使用済みカプセル量が年々増加しています。当社では、店舗におけるプラスチック使用量の削減に向け、カプセルの再利用とリサイクルに取り組んでいます。

カプセルトイは、カプセルに玩具が入った状態でメーカーから納品されますが、中の玩具のみを店舗へ納品し、店舗スタッフが事前に回収したカプセルに詰め替える再利用の取り組みを2023年度に開始。当社オリジナルマシン「かぶえぼ」において展開しています。

また、使用済みカプセルの再生材を使用した「ちきゅうに優しいクリアファイル」を初めて製作しました。こどもたちの環境についての学びのきっかけになることを願い、「ちきゅうのにわ」にて来場者プレゼントとして配布しました。



使用済みカプセル



使用済みカプセルからリサイクルしたクリアファイル

②景品袋の有料化

当社では2020年7月1日から始まったプラスチック製買物袋の有料化の実施に伴い、2021年1月までに全店舗にてバイオマスプラスチックを25%以上配合した地球にやさしい素材の景品袋への切り替えを完了しました。バイオマスの配合率25%以上の袋は地球温暖化対策に寄与することから有料化の対象外となり、お客さまに袋の代金をご負担いただくことなく景品袋をご利用いただいていた。しかし、循環型社会実現に向けてプラスチック使用量調査を行った結果、年間約68トン*のプラスチックを使用しており、そのうち全体の約75%を占めるのが、プライズゲームで景品を獲得したお客さまがご利用される「景品袋」であることがわかりました。そこで、景品袋の無料配布を終了し、1枚一律10円(税込)で有料販売することで景品袋の使用量削減を進めていくことを決定しました。同時に、個包装で配布していたおしぼりを詰め替え式のウェットティッシュに変更し、個包装ビニールの

削減にも取り組みます。

*主要5品目(①備品 ②景品袋 ③おしぼり ④資材のボール ⑤メダルカップ)の合計



景品袋有料化の掲示

遊戯機械・景品の廃棄の削減

店舗で不要になった遊戯機械の廃棄率を減らすために、当社内(国内外)での再利用、他社への売却による再利用、資源としての再利用などに取り組んでいます。リサイクルしていただけるお取引先さまを拡大することで、廃棄率は大幅に減少しています。今後、お取引先さまとともに取り組みを推進していきます。

環境についてまなぶ機会の提供

当社が店舗に導入している遊戯機械「ぐるぐるリサイクルルン」「えこらんエコロジーバス」を、全国の自治体等から要請を受けて環境啓発イベントに出展しています。どちらも環境を大事にする想いを次の世代に「つなげる」取り組みの一環として、2023年11月に大阪府豊中市、福島県双葉郡浪江町の催事に出展し、約500人以上のファミリーにご体験いただきました。



大阪府豊中市のイベントに出展

Focus:TCFD提言への取り組み

TCFD提言に基づく開示

気候変動に伴う自然災害や異常気象の増加等により、当社の店舗が物理的被害を受け、事業運営に影響を受ける可能性があります。

当社は、持続可能な社会と企業成長の両立を目指し、2022年9月、TCFDの提言に賛同を表明しました。

今後、気候変動問題が当社の事業活動に対して及ぼす影響など、リスクと機会の分析を進め、その結果を経営戦略や取り組みに反映していくとともに、さらなる開示情報の充実に努めていきます。



ガバナンス

当社は、サステナビリティ経営に関して継続的かつ専門的に議論することを目的に、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」を取締役会諮問機関として設置しました。本委員会の下部組織に「気候変動への対応」を重要課題とする倶楽部を設置し、気候変動に関する取り組みや目標値について実行・進捗管理し、委員会、取締役に報告しています。

主なリスクと機会

リスク

- 炭素税等温室効果ガス排出規制政策の影響を受け、仕入原価や資材等コストの増加
- エネルギー利用の規制等の影響を受け、店舗の営業に関する制限(営業時間等)を受けることによる減収
- 異常気象の頻度と規模の拡大がもたらす店舗・従業員等への補填補修コストの増加
- 異常気象の頻度・規模の拡大がもたらす店舗の休業・時短営業の発生による減収

機会

- 環境を意識した遊戯機械・遊具の開発・品揃えが増えることによる収益機会の拡大
- 「プレイグラウンド事業」の接客力等オペレーションの競争力強化による収益の拡大

対応

- ①省エネルギー対応の推進
- ②再生エネルギー調達の拡大
- ③3Rの推進
- ④新たなビジネスモデルの展開

リスク管理

2022年度に特定したリスクと機会について、「気候変動への対応倶楽部」において議論・検討し、サステナビリティ委員会やリスク管理分科会等で進捗管理を行っています。中期目標である「事業におけるエネルギー由来のCO₂排出量2018年比64%減(売上高億円あたり)」については、対策の実行計画とともに削減計画を策定したうえで進め、サステナビリティ委員会にて進捗を報告し、取締役会に報告しています。

指標と目標

当社では、気候変動関連リスク・機会を管理するための中期指標としてScope1・2(国内)における温室効果ガス排出量を定めています。売上高億円あたりを単位とし、2018年度を基準年として管理しています。2023年度のGHG排出量(Scope1・2・3)は下表のとおりになりました。中期(2030年)目標の達成に向けて、取り組みを進めています。

2023年度CO₂排出量：
2018年度比56.2%減
(中期目標：売上高億円あたりの総量2018年度比64%減)

CO₂排出量推移

		(単位:t-CO ₂)		
区分		2021年度	2022年度	2023年度
総量	Scope 1	194	532	771
	Scope 2	30,811	25,577	17,026
	Scope1・2 小計	31,005	26,109	17,797
	2018年比削減率	15.7%	29.8%	52.3%
売上 億円 あたり	国内売上(億円)	504	588	644
	億円あたり排出量	62	44	28
	2018年比削減率	1.0%	29.3%	56.2%
Scope 3	39,229	37,669	42,772	
Scope1・2・3 合計	70,235	63,777	60,569	

※算定方法変更により2018年度排出量を一部修正しています。

ガバナンス

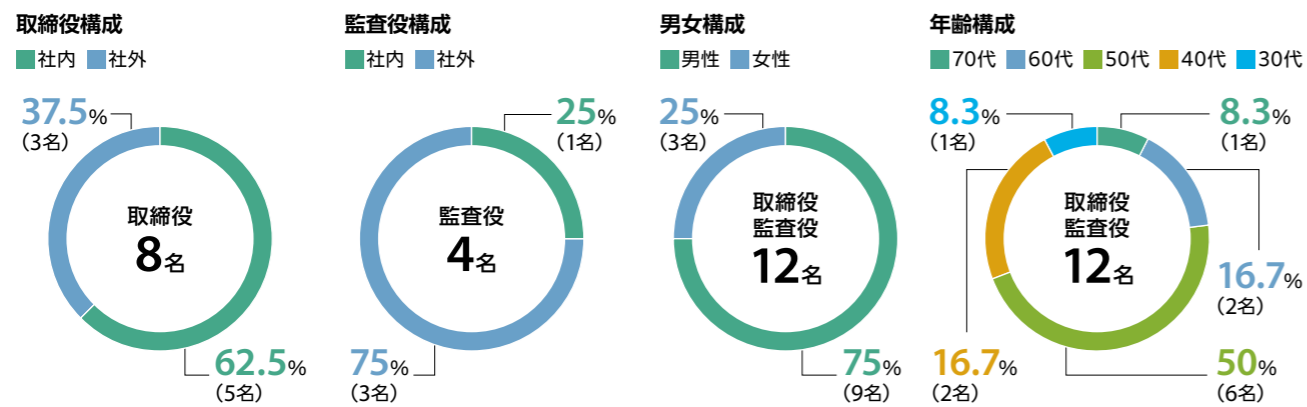
コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

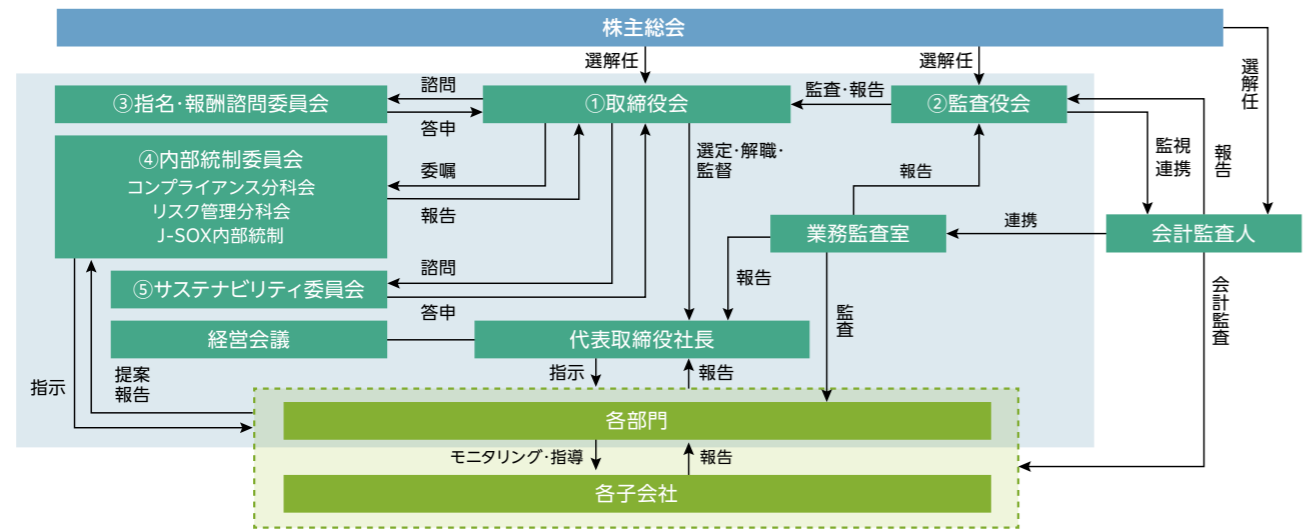
当社は、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、社会に貢献する。」というイオン株式会社の基本理念と当社のパーパスを、すべての企業活動の指針とします。お客さまやステークホルダーの皆さまとの積極的な対話に努めるとともに、主体的な情報発信を行い、適切な協働を実現します。さらに、適切でわかりやすい情報開示を行い、意思決定の透明性・公平性を確保します。取締役会では、当社の持続的成長と企業価値向上のため、経営理念に基づいた成長戦略・経営計

画を示し、迅速・果敢な意思決定を支援し、実効性の高い監督を行います。また、当社は企業活動の中核としてサステナビリティ経営を進めていくことを掲げました。持続可能な社会への貢献と企業価値向上を実現する企業を目指し、サステナビリティ方針を制定するとともに、具体的な取り組みと数値目標を定め、サステナビリティ経営の実効性を高めていきます。

株主の皆さまとの建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、持続的成長と企業価値向上に生かします。



ガバナンス体制 (2024年7月8日現在)



①取締役会

取締役会は取締役8名(うち社外取締役3名)で構成されています。経営の方針、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監視する機関として、月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて随時開催しています。

②監査役会

監査役会は監査役4名(うち社外監査役3名)で構成されています。監査役は取締役会に出席し、取締役会並びに取締役の意思決定に関する十分な監視機能を果たすとともに、定期的に監査役会を開催し、取締役会の業務執行状況及び各取締役の業務執行について協議を行うほか、全取締役から担当業務報告を受けて意見具申を行っています。

③指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役3名及び代表取締役社長1名で構成され、取締役の指名・報酬等に係る評価・決定の客観性を担保するとともに、その決定プロセスを明確にすることにより、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図る目的で設置しています。取締役会の諮問に基づき、取締役の指名・報酬の決定について審議し、取締役会に答申を行っています。

④内部統制委員会

内部統制委員会は社内取締役、常勤監査役及び業務監査室長で構成され、「内部統制システム構築に関する基本方針」に基づき、コーポレート・ガバナンスの強化を推進する体制を

構成することを目的とし、取締役会を補佐する機関として設置しています。

⑤サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、当社マテリアリティに関する社外の有識者(取締役会にて決議を受けた者)、社内取締役及びその他委員長が指名した者で構成され、「こどもたちの夢を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というパーパスの実現に向け、事業を通じて取り組める環境・社会課題の解決と事業の成長の両立を目的として設置しています。取締役会の諮問に基づき、当社のサステナビリティ経営に関する事項について審議し、取締役会に答申しています。

取締役及び監査役のスキル・マトリックス

	氏名	社外	独立	経験・知見							
				企業経営	法務・リスク マネジメント	人材・労務	財務・ ファイナンス	IT・ デジタル	営業・ マーケティング	グローバル 経験	新規事業
取締役	藤原 信幸			●							●
	藤原 徳也			●							●
	井関 義徳				●	●	●	●			
	田村 純宏								●		●
	小岩 渉				●				●		●
	山下 真実	●	●		●	●					●
監査役	草島 智咲	●	●	●				●			
	齋藤 政彦	●	●	●	●				●		●
	河口 仁典	●		●			●	●			●
	杉本 茂次	●	●		●		●				
	岡本 紫苑	●	●				●				
	野口 克義						●			●	

※上記の一覧は役員が保有する経験や知見のすべてを表したものではありません、主なものに印を付けています。

想定スキル項目と充足要件

スキル	要件
企業経営	企業経営の経験(社長)上場:当社以外執行役員以上、上場以外:社長
法務・リスクマネジメント	法務・コンプライアンスに関する部門の担当役員、本部長、部長経験者。法曹関係の実務経験者
人材・労務	人事に関する部門の担当役員、本部長、部長経験者。他社における指名報酬委員会メンバー
財務・ファイナンス	CFO、財務・経理担当役員、本部長、部長経験者。金融機関における実務経験者
IT・デジタル	CIO、システムに関する部署の本部長、部長経験者
営業・マーケティング	営業やマーケティングの経験や知識
グローバル経験	海外ビジネスの経験者
新規事業	新規事業立ち上げの経験者。新規事業に対して専門機関での実務経験者

※経験期間は原則1年以上 ※グローバル経験は原則海外駐在経験者。出張ベースの場合、累計1年のうち半分以上海外出張とする。

※ESG・サステナビリティの項目についての当社の経験・知見は低く時期尚早と判断

ガバナンス

社外役員の独立性判断基準

当社は、独立社外取締役(候補を含む)について、各独立性要件を定め、選任の条件としています。なお、独立社外取

締役は、各独立性要件を就任後も維持し、主要な役職に就任した場合は、本独立性要件に基づき取締役会において独立性について検証しています。

独立役員の選任理由及び取締役会等の出席状況

独立役員	選任理由	出席回数(2023年度)
山下取締役	留学や米系投資銀行での経験から、国際ビジネスへの理解力、国内外の情報分析力も高く、当社が今後成長していくために不可欠な海外展開や新規事業について、高度な指導や助言をいただけるものと考え、社外取締役に選任しております。	取締役会 17回/18回
草島取締役	長年にわたり企業でIT関連業務を担当しており、その後、独立系ITコンサルタントとして起業し、当社が今後成長していくために不可欠なDXの推進やオンライン分野の事業拡大について、高度な指導や助言をいただけるものと考え、社外取締役に選任しております。	取締役会 14回/14回 *2023年5月より 取締役就任
齋藤取締役	前職において、マーケティング及び海外事業に大変豊富な経験を有しており、国内外の子会社に経営管理やガバナンス強化などの改善支援を行ってまいりました。当社の海外展開、コーポレート・ガバナンスについて、高度な指導や助言をいただけるものと考え、社外取締役に選任しております。	*2024年5月より 取締役就任
杉本監査役	公認会計士として監査法人において長年にわたり会計監査業務に携わり、会計監査における豊富な経験と幅広い見識を生かし、経営全般における監督と有効な助言をいただけるものと考え、社外監査役に選任しております。	取締役会 18回/18回 監査役会 14回/15回
岡本監査役	日本及び米国の弁護士資格を有し、M&A・企業再編及び会社法務を中心に国内外の案件に従事しており、豊富な経験と幅広い見識を生かし、経営全般における監督と有効な助言をいただけるものと考え、社外監査役に選任しております。	取締役会 18回/18回 監査役会 15回/15回

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年分析と評価を実施しています。

(3) これらに基づき、各課題に対する討議を取締役会で実施しました。

取締役会の実効性評価プロセスの概要

- 当社取締役会において、取締役会の実効性を評価するうえで必要と考えられる評価のカテゴリーを設定し、取締役及び監査役にアンケートを実施しました。(アンケートにおける評価カテゴリー)
 - 取締役会の構成について
 - 取締役会の運営について
 - 独立社外役員に対する情報提供について
 - 全体としての実効性の評価について
- 上記アンケートによる各取締役及び監査役の評価をもとに、取締役会事務局がその結果をまとめました。

取締役会の実効性評価の結果

- 評点の総括(各評価カテゴリーの評点の平均)※評点は5段階で設定
 - 取締役会の構成について(評点平均3.9、前回3.6)
 - 取締役会の運営について(評点平均3.7、前回3.3)
 - 独立社外役員に対する情報提供について(評点平均3.7、前回3.1)
 - 全体としての実効性の評価について(評点平均4.0、前回3.6)
- 評価の結果概要
各カテゴリーにおいていずれも中位点を上回る結果と

なりました。各カテゴリーにおいて前回より改善が見られ、「独立社外役員に対する情報提供について」が最も改善されました。今後の課題として、戦略的な事案のアジェンダの充実や取締役会の多様性の充実、付議議案の多さなどを認識しています。

取締役会の今後の取り組み

取締役会の実効性評価により認識された各課題をもとに取締役会の実効性をさらに向上させるために、今後以下の事項に取り組んでいきます。

- 取締役会の多様性の充実についての検討
- 成長に向けた戦略的アジェンダの整備
- 海外子会社のリスクの検討
- 社外取締役・監査役への情報提供の充実
- 取締役会運営の効率的視点の改善

役員報酬

当社の取締役の報酬は、社外取締役が委員長かつ過半数を占める指名・報酬諮問委員会で協議のうえ取締役会に答申することにより、プロセスの客観性・透明性の高いものとしています。

当社の取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は取締役会において決議しています。指名・報酬諮問委員会は、取締役の業績評価の方針並びに業績評価及び基本・業績報酬の支給水準の妥当性を協議し取締役会に答申しています。取締役会はこれに基づき、基本・業績報酬の支給について協議し、各取締役の報酬額については代表取締役社長に委任しています。委任権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び担当事業等の業績による業績報酬の額としています。

取締役のトレーニング

当社は、取締役及び監査役がその役割と責務を果たすため、コンプライアンスやガバナンス等に関する必要なトレーニングや研修の機会を継続的に提供しています。2023年度は、役員コンプライアンス研修を取締役・監査役で受講いたしました。また、社外取締役及び社外監査役に対しては、就任時には店舗視察を行うなどの機会を提供し、当社事業の理解を深めていただくとともに、就任後も事業に関する知識

など必要な情報提供を継続しています。

後継者計画

当社は、代表取締役社長を含めた取締役、及び監査役の後継者計画を指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で審議を行い決定しています。そして、後継者として期待される人財については、イオングループの経営者育成プログラム等へ派遣するとともに、2020年に新設した「イオンファンタジートップセミナー」という自社の経営者育成プログラムに推薦することで、育成スピードを加速させていきます。

2023年度IRミーティング件数: 181件(前年166件)

株主との建設的な対話に関する基本方針

- 株主を含む投資家との良好な関係を構築するため、IR活動を通じて建設的な対話を積極的に行います。
- 株主との対話は、IRを担当する部門が中心となり、財務経理部門、総務部門等と有機的な連携を図り、建設的な対話の実現に努めます。
- 株主から個別面談の要望があった場合、当社にとって持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するという観点で、対話がなされると判断した場合に、個別の面談に応じます。
- 株主や投資家向けに年2回の定期的な決算説明会を開催するとともに、必要に応じてスモールミーティング等による説明の機会を設けます。
- 決算説明会の説明資料等は、当社のホームページにて公表します。
- 株主や投資家との対話を通じて得られたご意見等については、取締役会や経営会議で報告・討議を行い、株主や投資家との対話に反映するように努めます。
- 株主との対話にあたっては、未公表の重要事実の取り扱いについて、株主間の平等を図ることを基本とし、金融商品取引法等の関連法案を遵守し、インサイダー情報に抵触しないよう「内部情報管理及び内部者取引規制に関する規程」に基づき、情報管理を行います。

ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

2023年度は、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を委員長とするコンプライアンス分科会を6回開催し、労働基準法や公正取引・風適法など法令遵守のための施策や活動内容及びその結果を確認のうえ、今後の改善に向けた活動の検討を行いました。また、コンプライアンス経営を重視したセミナーを毎年行い、諸法令に関する教育を継続的に実施することで、コンプライアンスに対する活動の周知徹底を行っています。

リスクマネジメント

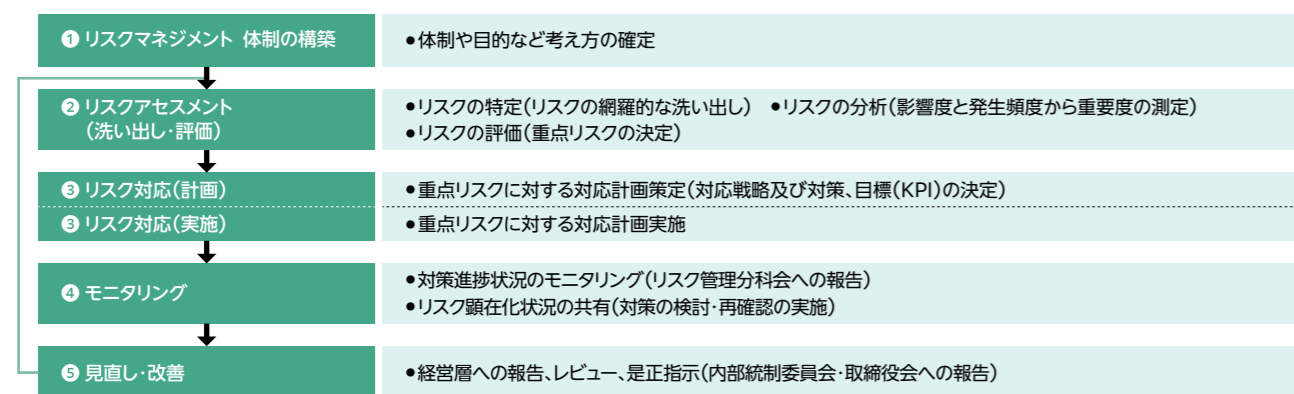
リスク管理について

当社は、「発生する可能性のあるリスクに対する予防」を重視しています。全社としてリスクによる影響の程度を予見・分析し、特に重要なリスクに対しては先行して対策を講じています。リスクマネジメントプロセスを構築し、リスク管理分科会などで定期的実施するリスク対策のモニタリング結果をもとに、経営層への報告・レビューを実施しています。

リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメントにおいては、PDCAサイクルにより全社を取り巻くリスクを網羅的に把握し、重要なリスクを決定しています。重要なリスク対応(対策)に経営資源を優先的に配分するとともに、対策の進捗はリスク管理分科会にて定期的にモニタリングしています。リスクが顕在化した場合は状況に共有し、対策の実施・再確認を行っています。

リスクマネジメントのプロセス



リスク管理分科会の活動状況

2023年度は、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を委員長とするリスク管理分科会を6回開催しました。国内・中国・アセアンにおけるリスクを評価したうえで、重点的に対策すべき項目を国内32項目、中国2項目、アセアン12項目、計46項目設定しました。それらの対策の進捗状況をリスク管理分科会でモニタリングし、必要に応じて新たな対策の検討を行い、リスクの低減に努めました。重点リスクについてはKPIを設定し、各リスク項目は「評価点」で評価し、期首と期末の「評価点」によりリスクの低下を確認しています。

情報セキュリティの強化

当社は、情報セキュリティの確保を経営上の重要課題のひとつとして捉えています。イオングループの情報セキュリティ基準へ準拠することを基本とし、全従業員への情報セキュリティ教育・訓練の実施、エンドポイント及びシステムのセキュリティ強化、脆弱性診断、セキュリティリスク診断などを実施し、継続的にセキュリティレベルの向上と改善活動に取り組んでいます。また、情報セキュリティ委員会、コンプライアンス分科会を通じて、情報セキュリティに関する取り組み状況やリスクを経営陣が常に把握し、経営課題として迅速かつ適切に対応できる体制を構築しています。

人権

人権に関する取り組み状況

当社は「子どもたちの夢を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というパーパスを掲げ、このパーパスのもと事業活動を行っています。2023年度は、7月に「イオンファンタジーの人権基本方針」を策定し、国内人権リスクの特定を実

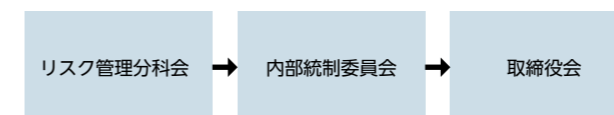
施しました。2024年度は、国内事業で特定したリスクに対してリスクを低減させる取り組みを計画、実行していきます。また、海外事業においては、人権リスクの評価を2024年度中に実行し、2025年度より特定された重要人権リスクに対するリスク低減の取り組みを進める予定です。

国内人権リスクと人権リスク低減に関する主な取り組み

リスク	対象範囲	主な取り組み
消費者の安全性	1. 遊具・商品・サービスによるけが・事故・健康被害 2. 事故・事件を誘発する状況の発生・放置 3. お客さまの個人情報漏洩	●プレイグラウンド施設での事故率を低下するための取り組みを実施しています。 ●電気設備、時間制遊具の年次指摘件数をモニタリングし、指摘件数の減少に向けた取り組みを実施しています。 ●個人情報保護のため、従業員に個人情報保護教育研修を実施しています。
サプライチェーン上の人権問題	1. 当社のサプライチェーン上で発生する人権問題への対応(ハラスメントや不当な要求など)	●取引先へ人権に関するアンケートを実施し、サプライチェーン全体での人権への取り組みを実施できる体制を構築していきます。
子どもの権利(児童労働以外)	1. マイノリティ・障がいのある子どもにあそびが平等に提供されない 2. マーケティングの中で発生することもに対する差別・不適切な表現 3. 子どもへの支援活動の実施	●誰でもあそべるインクルーシブな売場作りの検討をしていきます。 ●子どもへの負の影響が生じるような広告及びマーケティングに対する防止取り組みの社内用のガイドラインを作成の検討してきます。 ●児童福祉施設の訪問活動など、自社による子ども支援活動を国内外で年間50万人の参加を目指します。
児童労働	1. 社内で労働基準法違反となるような労働が発生すること 2. 生産過程で児童労働が発生している商品を取り扱う	●当社の年少者へ法律違反となる労働をさせないように、モニタリングを強化します。 ●サプライチェーン全体での児童労働を防止できる体制を構築していきます。
ハラスメント	1. 従業員間で発生するハラスメント 2. お客さまと従業員・当社間で発生するハラスメント 3. 当社が提供した環境でお客さまの間で発生するハラスメント	●ハラスメントによる懲戒事例が発生した際には、管理者向けに事案を共有し、再発防止に努めて行きます。
過剰・不当な労働時間	1. 給与の未払い 2. 長時間・過剰労働の発生	●勤怠ルールの違反による未払残業の発生事案の共有及び従業員の残業時間をモニタリングし、管理者へ共有を実施し管理体制を強化していきます。

人権デュー・ディリジェンスにおける組織体制

当社では、取締役会を補佐することを目的として設置された機関である「内部統制委員会」内に設置された「リスク管理分科会」にて、人権リスクへの対応の進捗報告及び課題の議論を実施しています。当該リスク管理分科会で報告及び議論された内容が、内部統制委員会を通じて、取締役会へ報告される体制としています。



グリーンバンスメカニズム(苦情処理メカニズム)

当社では、通報窓口を設置、運用しています。利用者のプライバシーの保護及び不利益な扱いをうけることがないように社内運用規定が定められており、報告や通報があった場合には内容を精査し、違反行為については、社内規程に基づき必要な対応を実施しています。

教育研修

当社では、人権に対して毎年テーマを決めて研修を実施しています。2023年は、管理職向けに「ハラスメント」に関する人権研修を実施しました。2024年は、管理職向け「合理的配慮の理解推進」に関する人権研修を実施し、店舗に来店される障がい者への合理的配慮について学びました。

役員一覧 (2024年5月21日時点)

取締役



藤原 信幸
取締役会長

2004年 5月 当社入社
2012年 1月 永旺幻想(北京)児童遊楽有限公司(現永旺幻想(中国)児童遊楽有限公司)董事総経理
2013年 1月 同社董事長総経理
2014年 1月 同社董事長
2015年 9月 当社中国事業責任者
2017年 5月 当社取締役
2018年 5月 当社代表取締役社長
2021年 3月 イオン株式会社サービス・専門店担当責任者
2021年 5月 当社代表取締役会長
2021年 5月 株式会社メガスポート取締役
2021年 5月 株式会社シーフット取締役
2021年 5月 株式会社コックス取締役
2022年 5月 当社取締役
2022年 5月 イオンエンターテイメント株式会社取締役会長
2023年 3月 イオン株式会社サービス担当責任者(現任)
2023年 3月 イオンエンターテイメント株式会社代表取締役社長(現任)
2023年 5月 当社取締役会長(現任)
2023年 5月 株式会社イオンイーハート取締役(現任)

重要な兼職の状況

イオン株式会社サービス担当責任者
イオンエンターテイメント株式会社代表取締役社長
株式会社イオンイーハート取締役

所有する当社の株式数 4,900株



井関 義徳
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

1990年 4月 株式会社ダイエー入社
1995年 4月 株式会社ダイエーレジスターランド(現当社)入社
2006年 9月 株式会社ファンフィールド(現当社)経営管理部長
2014年 9月 同社経営企画室部長
2015年 6月 当社社長室室長代行
2016年 3月 当社広報・IR室室長
2017年 3月 当社財務・管理本部長代行
2017年 9月 当社財務・管理本部長
2018年 3月 当社財務本部長
2019年 5月 当社取締役
2021年 5月 当社常務取締役管理統括兼財務本部長兼リスクマネジメント担当
2022年 3月 当社常務取締役管理統括兼リスクマネジメント担当
2022年 5月 当社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(現任)

重要な兼職の状況 なし

所有する当社の株式数 400株



小岩 渉
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

2003年 3月 当社入社
2012年 2月 当社業態開発グループゼネラルマネジャー
2013年 5月 当社グローバル事業推進本部長代行
2014年 8月 当社新規事業開発本部長代行
2016年 3月 当社アセアン事業責任者兼インドアプレイグランド事業部長
2016年 4月 AEON Fantasy(Thailand)Co., Ltd. 取締役(現任)
2016年 4月 PT. AEON FANTASY INDONESIA 取締役(現任)
2016年 4月 AEON FANTASY GROUP PHILIPPINES, INC. 取締役(現任)
2016年 6月 AEON FANTASY (MALAYSIA) SDN. BHD. 取締役会長(現任)
2017年 5月 当社取締役(現任)
2019年 3月 当社海外事業本部長兼インドアプレイグランド事業部長
2020年 3月 当社アセアン事業責任者
2022年 3月 当社アセアン事業責任者兼エデュテイメント事業開発本部長
2022年 5月 当社取締役兼執行役員海外事業統括兼エデュテイメント事業開発本部長
2024年 3月 当社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(現任)

重要な兼職の状況

AEON FANTASY (MALAYSIA) SDN. BHD. 取締役会長
AEON Fantasy(Thailand)Co., Ltd. 取締役
PT. AEON FANTASY INDONESIA 取締役
AEON FANTASY GROUP PHILIPPINES, INC. 取締役

所有する当社の株式数 1,300株



藤原 徳也
代表取締役社長

2000年 3月 当社入社
2008年 3月 当社商品本部機械グループチーフマネジャー
2009年 3月 当社商品本部メダルグループチーフマネジャー
2010年 12月 当社商品本部長代行
2011年 9月 当社商品本部長
2013年 3月 当社商品開発本部長
2013年 5月 当社取締役
2017年 3月 当社グローバル商品・新規事業統括
2017年 5月 当社常務取締役
2020年 3月 当社国内事業責任者兼アミューズメント事業本部長
2021年 3月 当社国内事業責任者
2021年 5月 当社代表取締役社長(現任)
2023年 5月 イオンエンターテイメント株式会社取締役(現任)

重要な兼職の状況

イオンエンターテイメント株式会社取締役

所有する当社の株式数 6,800株



田村 純宏
取締役兼執行役員
国内事業責任者

1993年 12月 ジャスコ株式会社(現イオン株式会社)入社
2008年 3月 当社商品本部景品グループチーフマネジャー
2009年 3月 当社商品本部プライズグループチーフマネジャー
2011年 2月 当社西日本事業本部長
2012年 4月 当社西日本営業本部長
2012年 5月 当社取締役(現任)
2013年 12月 当社西日本営業本部長兼新規事業開発本部長
2014年 5月 当社営業統括兼新規事業開発本部長
2014年 9月 当社営業統括
2015年 5月 当社西日本営業本部長
2015年 9月 当社営業企画本部長
2016年 5月 当社営業統括
2017年 5月 当社開発本部長
2020年 3月 当社グローバル開発本部長
2021年 3月 当社開発本部長
2022年 3月 当社商品・開発統括兼開発本部長
2022年 5月 当社取締役兼執行役員商品・開発統括兼開発本部長
2024年 3月 当社取締役兼執行役員国内事業責任者(現任)

重要な兼職の状況 なし

所有する当社の株式数 6,700株



山下 真実
取締役(社外)(独立役員)

2001年 4月 日本電気株式会社入社
2006年 8月 JPモルガン証券株式会社債権営業部クレジットセールス担当
2007年 11月 日本リスク・データ・バンク株式会社事業推進部グループマネジャー
2013年 12月 株式会社こころく代表取締役(現任)
2017年 2月 一般社団法人 Learning Journey理事
2018年 6月 本多通信工業株式会社社外取締役
2022年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

株式会社こころく代表取締役

所有する当社の株式数 1株



草島 智咲
取締役(社外)(独立役員)

1988年 4月 株式会社セガ・エンタープライゼス(現株式会社セガ)入社
2011年 1月 同社コーポレート本部情報システム部部長
2018年 9月 株式会社ウィズソフィア代表取締役(現任)
2019年 6月 シュッピン株式会社社外取締役(現任)
2023年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

株式会社ウィズソフィア代表取締役

シュッピン株式会社社外取締役

所有する当社の株式数 1株



齋藤 政彦
取締役(社外)(独立役員)

1984年 4月 富士ゼロックス株式会社(現富士フイルムビジネスイノベーション株式会社)入社
2004年 4月 同社海外営業本部マーケティング部長
2008年 4月 Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd (Malaysia Operations) 社長
2008年 4月 Fuji Xerox Malaysia Sdn.Bhd. 社長
2012年 10月 同社グローバルサービス事業本部営業推進統括部長
2017年 4月 同社グループ会社経営管理推進部長
2019年 7月 同社新成長事業創出部長
2022年 5月 富士フイルムホールディングス株式会社 監査役会室シニアアドバイザー(現任)
2024年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

富士フイルムホールディングス株式会社監査役会室シニアアドバイザー

所有する当社の株式数 1株

監査役



河口 仁典
常勤監査役(社外)

2002年 9月 株式会社イオンフォレスト入社
2002年 9月 同社総合企画室長
2007年 12月 株式会社イオンボデー代表取締役社長
2009年 3月 株式会社イオンフォレスト総合企画室長兼CRM部長
2009年 4月 同社管理本部副本部長
2011年 4月 同社取締役管理本部長
2013年 5月 ローラアシュレイジャパン株式会社取締役管理本部長兼海外事業担当
イオン株式会社戦略部
2021年 5月 リフォームスタジオ株式会社取締役経営管理担当

2018年 9月 イオン株式会社戦略部
2021年 5月 リフォームスタジオ株式会社取締役経営管理担当
2023年 5月 当社常勤社外監査役(現任)
2023年 5月 イオンエンターテイメント株式会社社外監査役(現任)

2023年 5月 永旺幻想(中国)児童遊楽有限公司監事(現任)

重要な兼職の状況

イオンエンターテイメント株式会社社外監査役

永旺幻想(中国)児童遊楽有限公司監事

所有する当社の株式数 1株



杉本 茂次
監査役(社外)(独立役員)

1974年 4月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1978年 4月 公認会計士登録
1989年 7月 同監査法人パートナー就任
2015年 12月 同監査法人退職
2016年 1月 杉本茂次公認会計士事務所開設
2016年 5月 当社社外監査役(現任)
2016年 6月 株式会社イオン銀行社外監査役(現任)
2016年 6月 日鉄住金物産株式会社(現日鉄物産株式会社)社外監査役(現任)
2020年 6月 大阪製鐵株式会社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

日鉄物産株式会社社外監査役

株式会社イオン銀行社外監査役

大阪製鐵株式会社社外監査役

所有する当社の株式数 1株



岡本 紫苑
監査役(社外)(独立役員)

2008年 9月 森・濱田松本法律事務所入所
2013年 9月 Herbert Smith Freehillsロンドン・東京両オフィスにて執務
2015年 4月 三菱商事株式会社法務部出向
2016年 8月 ヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社)入社
2016年 8月 YJキャピタル株式会社(現Z Venture Capital株式会社)出向
2021年 8月 同社CFO兼General Counsel
2022年 4月 Zホールディングス株式会社(現LINEヤフー株式会社)出向

2022年 5月 当社社外監査役(現任)
2022年 9月 株式会社WAKUWAKU社外監査役
2023年 1月 オツモ株式会社社外取締役(現任)
2024年 1月 neo終活株式会社代表取締役(現任)

重要な兼職の状況

オツモ株式会社社外取締役

neo終活株式会社代表取締役

所有する当社の株式数 1株



野口 克義
監査役

1991年 4月 ジャスコ株式会社(現イオン株式会社)入社
2010年 5月 同社経理部主計グループマネージャー
2013年 8月 同社連結経理部マネージャー
2018年 4月 同社経理部マネージャー
2022年 3月 同社経理部長(現任)
2023年 5月 当社監査役(現任)

重要な兼職の状況

イオン株式会社経理部長

所有する当社の株式数 1株

執行役員

池田 宏次郎

中国事業責任者 兼
イオンファンタジー中国 董事長 兼 総経理

塩澤 裕也

ビジネスイノベーション本部 本部長

李 爽

人事総務本部 本部長

加藤 達也

経理本部 本部長

王 鞏 一 真

ブランドデザイン本部 本部長

社外取締役メッセージ



今後の成長を見据える重要な1年。 どのような価値を届けていくべきか、 しっかり議論して見極めたい。

山下 真実 取締役(社外)(独立役員)

これまで約2年間、社外取締役として当社を見てきましたが、取締役会で課題点として議論されたことへの反応速度は着実に上がってきていると感じます。やはり組織は人ですから、いかに監督機能を高めてもそれだけでは限界があることは他社事例からもご承知のとおりです。課題に対してすぐに改善できるかは、社外取締役として常に注視しているポイントです。改善すべき点は素直に認め、対応・改善に真摯に取り組む組織風土

は、ガバナンスを機能させるうえで欠かせない資質です。今後も醸成を促していきたいですし、さらにそれが「イオンファンタジーらしさ」を形成するレベルまで昇華させることができれば、成長とガバナンスを両立させた強い組織になれると思います。

2023年度は、当社にとって重要なチャレンジがいくつかありました。そして、2024年度は新中期経営計画の初年度です。ここからの成長を見据えるためにも重要な1年になります。災害級とも言われるような猛暑日の増加など外部環境の変化もあり、国内プレイグラウンド事業の立ち位置は変わりつつあるように思います。そのような中、現在の中期経営計画ではプレイグラウンド市場とスポーツ、習い事、保育などの他市場との関連性に着目したことには期待しており、新たな領域へ

の足掛かりとして注目しています。

また、社会から企業に向けられる期待は常に変化していることへの意識も重要です。特に当社のように小さな子どもとその家族を顧客とする企業においては、親御さんや子どもたちから声として上がってくるご要望やご意見だけでなく、小さなお子さまが表情や身体表現として発するメッセージまで含めて大切に捉え、アクションに結び付けていくが必要になるでしょう。企業がそれぞれの強みを活かして社会に価値を還元することが当たり前求められる時代ですので、多くの親子と直接接する場を国内外で展開する当社が今後どのような価値を届けていくべきか、しっかり議論して見極めたいと思っています。



外部環境の変化に対応できているか、 強みや理念に合致しているのかななどを モニタリングしていきたい。

草島 智咲 取締役(社外)(独立役員)

社外取締役として加わってから1年が経過しましたが、経営層を含め、従業員たちがお客さまをはじめとする他者のことを思いやり、何ができるかを社内一丸となって考え、行動している点を評価しています。一方、社内の雰囲気がいっだけ意見を戦わせることなく、小さくまとまってしまうことを懸念しています。穏やかな中にも強い意志を持ってチャレンジし続けてもらうためにも、社外取締役の私たちが“外部の視点”を積極的に

提供し、議論を深めていくように働きかけたいです。

現在、当社では「ちぎゅうのにわ」などの新しい空間や価値の創造に取り組んでいます。そういった事業を支えるうえで、社内の管理業務やITなどの「企業インフラの整備」も重要な要素のひとつです。また、人口減少や経済発展の立場から、今後グローバルでの活動がより経営的に重要になってきます。私は、当社が経営を一層強化していくために、国内基点だけではなくグローバルの視点を持ってDXを推進し、情報セキュリティリスクにも考慮した企業インフラを構築、整備していくことが課題だと考えています。新中期経営計画策定においても、特にIT活用やDXの取り組みについては、積極姿勢を取って、明文化するように意見しました。アミューズメント領域やプレイグラウン

ド領域だけでなく、IT含めた企業インフラ領域においても変化を読み取り、具体的に実行していくことが企業として力をつけることにつながると考えるからです。

新しい中期経営計画を進めていく中で、今後も「外部環境の変化に対応できているか」や「イオンファンタジーとしての強みや理念に合致しているのか」などもモニタリングしていきたいと考えています。特にIT領域はAIをはじめ技術進歩のスピードが速いため、計画段階と実行段階では技術的に最適でないものも出てきます。外部環境の変化に対応し、さらにアグレッシブな活動することがイオンファンタジーとしての存在意義を高めていくと期待しております。



社外取締役の立場から パーパスと価値観の浸透に注力し 健全な事業成長に貢献していきたい。

齋藤 政彦 取締役(社外)(独立役員)

2024年5月、社外取締役に就任いたしました。「ちぎゅうのにわ」などの店舗を視察し、子どもたちが夢中になって“えがお”で遊ぶ姿を目の当たりにしました。当社のパーパスに深く共感し、すばらしい会社に参加できたことを大変嬉しく感じています。

取締役会では、重要案件を審議し、経営の意思決定に参画しています。誠実かつオープンな環境で活発な議論が行われ、透明性のある経営が実践されていることを確認しています。ま

た、海外事業に関する重要案件もあり、海外グループ会社を含めたコーポレート・ガバナンスは重要な経営課題のひとつであると認識しています。私は、他社で海外グループ会社のガバナンス再構築に携わり、子会社のガバナンスのほころびがグループ全体にネガティブな影響を及ぼすということをもっと経験しました。ガバナンスを強化するためには、仕組みやプロセスの導入・改善だけでなく、企業風土や従業員のモチベーション、風通しの良さが重要です。当社では、アセアンと中国で事業を展開しており、各国の文化・価値観や事業環境の違いを認識し、成長戦略を遂行していく必要があります。そのためには、パーパスを共有し、経営理念をオペレーションの現場まで浸透させて価値観を共有することが不可欠であると考えます。

私自身も、多様性を認識しつつ、当社のパーパスと共通の価値観の浸透に注力し、社外取締役の立場を通して、健全な事業成長に貢献したいと考えています。

当社の強みは、多様な業態を持ち、地域やお客さまのニーズに応じて進化させている点にあると思います。業態の最適化によって、より多くの子どもたちの“えがお”に貢献しています。お客さまからのフィードバックを的確に把握し、新しいサービスを創造・提供する力が進化することで、中長期的な成長を生み出し、企業価値が向上すると思います。

今後もお客さまの期待に応える“チャレンジ”を応援し、一方でリスクを十分に考慮した判断をサポートすることで、持続的な成長の実現に貢献していきたいと思っています。

連結経営指標等 10年間サマリー

財務情報	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会計年度(単位:百万円)										
売上高	46,632	58,831	65,058	72,174	74,243	73,492	46,116	60,170	72,690	81,758
セグメント別売上高 (国内事業)	41,135	49,777	54,557	58,446	58,861	59,637	38,092	50,339	58,797	64,475
(海外事業 アセアン)	1,966	2,630	3,325	4,687	5,734	6,212	1,128	2,109	9,034	11,006
(海外事業 中国)	3,531	6,423	7,175	9,040	9,647	7,642	6,895	7,721	4,858	6,527
営業利益又は営業損失(△)	2,629	2,748	3,769	5,970	4,651	3,211	△7,429	△3,408	849	3,585
経常利益又は経常損失(△)	3,417	2,630	3,498	5,598	4,299	2,387	△7,719	△3,385	1,318	4,488
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	3,013	2,453	3,160	5,080	3,441	652	△11,808	△4,783	△2,049	3,289
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	1,338	1,480	1,697	2,986	1,865	△325	△9,277	△4,507	△3,376	1,314
減価償却費	4,803	6,202	6,593	7,206	8,356	10,815	10,698	10,518	10,063	10,043
会計年度末(単位:百万円)										
純資産額	21,608	24,744	25,619	28,369	29,220	27,128	16,922	11,841	8,138	8,541
総資産額	30,041	41,040	43,328	46,928	48,891	55,739	53,961	51,235	46,917	52,303
キャッシュフロー(単位:百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,570	8,156	10,349	10,672	9,588	10,271	183	6,176	9,057	12,056
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,146	△12,571	△7,660	△11,416	△12,069	△10,849	△6,964	△7,091	△4,845	△10,725
財務活動によるキャッシュ・フロー	△394	4,285	112	△506	1,862	96	8,445	1,395	△4,379	△97
現金及び現金同等物期末残高	3,369	3,724	6,442	5,132	4,533	4,132	5,718	5,986	6,058	7,491
1株当たり情報(単位:円)										
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)	73.76	76.70	86.18	151.53	94.58	△16.47	△469.51	△228.07	△170.82	66.50
1株当たり配当額	30	30	31	41	50	50	30	20	10	10
1株当たり純資産額	1,170.74	1,239.44	1,283.33	1,409.05	1,449.36	1,348.77	844.86	591.51	401.98	419.70
財務指標										
売上高営業利益率	5.6%	4.7%	5.8%	8.3%	6.3%	4.4%	△16.1%	△5.7%	1.2%	4.4%
自己資本当期利益率(ROE)	6.4%	6.5%	6.8%	11.3%	6.6%	△1.2%	△42.8%	△31.8%	△34.4%	16.2%
総資産経常利益率(ROA)	11.8%	7.4%	8.3%	12.4%	9.0%	4.6%	△14.1%	△6.4%	2.7%	9.0%
自己資本比率	70.7%	59.5%	58.4%	59.2%	58.4%	47.8%	30.9%	22.8%	16.9%	15.9%
DEレシオ(倍) ※リース債務含む	0.0	0.3	0.3	0.3	0.4	0.7	1.7	2.7	3.6	3.9
DEレシオ(倍) ※リース債務除く	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	1.4	2.3	3.0	3.2
非財務情報										
期末店舗数(店)	489	764	799	840	864	870	849	931	1,035	1,167
LINEともだち登録及びトットット累計会員数(名) ^{※1}	-	-	-	-	-	-	-	421,474	744,146	890,386
公式X(旧Twitter)フォロワー数(名) ^{※2}	-	3,980	10,100	56,367	136,757	204,901	277,962	395,725	469,689	467,398
従業員数(名) ^{※3}	4,482	6,430	7,184	7,767	8,926	7,645	7,518	7,180	7,432	7,641
障がい者雇用率(%) ^{※4}	1.66	1.51	1.78	2.36	2.48	2.40	2.58	2.86	3.01	3.39
社会福祉施設等のこどもたちの訪問会・招待会の開催回数(国内・海外) ^{※5}	207	156	136	470	1,231	1,037	467	863	1,239	5,425
ファンタジースマイルデーあそんで募金等による募金額(千円)	3,515	3,781	1,520	2,051	3,222	3,208	1,041	1,622	3,088	13,816
CO2排出量(Scope1・2)(t-CO2)	-	-	-	-	37,267	26,331	24,399	31,005	26,109	17,797

※1 2021年にアナログのスタンプ会員を廃止しデジタルの会員制度(モーリーファンタジー DX)に移行。2024年3月にモーリーファンタジー DXから「イオンファンタジー LINE公式アカウント」及び「トットット」アプリに移行。

※2 X(旧Twitter)社の運営方針変更によるアカウント凍結の影響を受け、伸びが鈍化。 ※3 従業員数は臨時従業員(8時間換算)を含む。
 ※4 毎年6月末時点の集計。 ※5 2016年度以前は国内のみの集計。2017年度より、海外での開催数を含む。

会社概要 (2024年2月末現在)

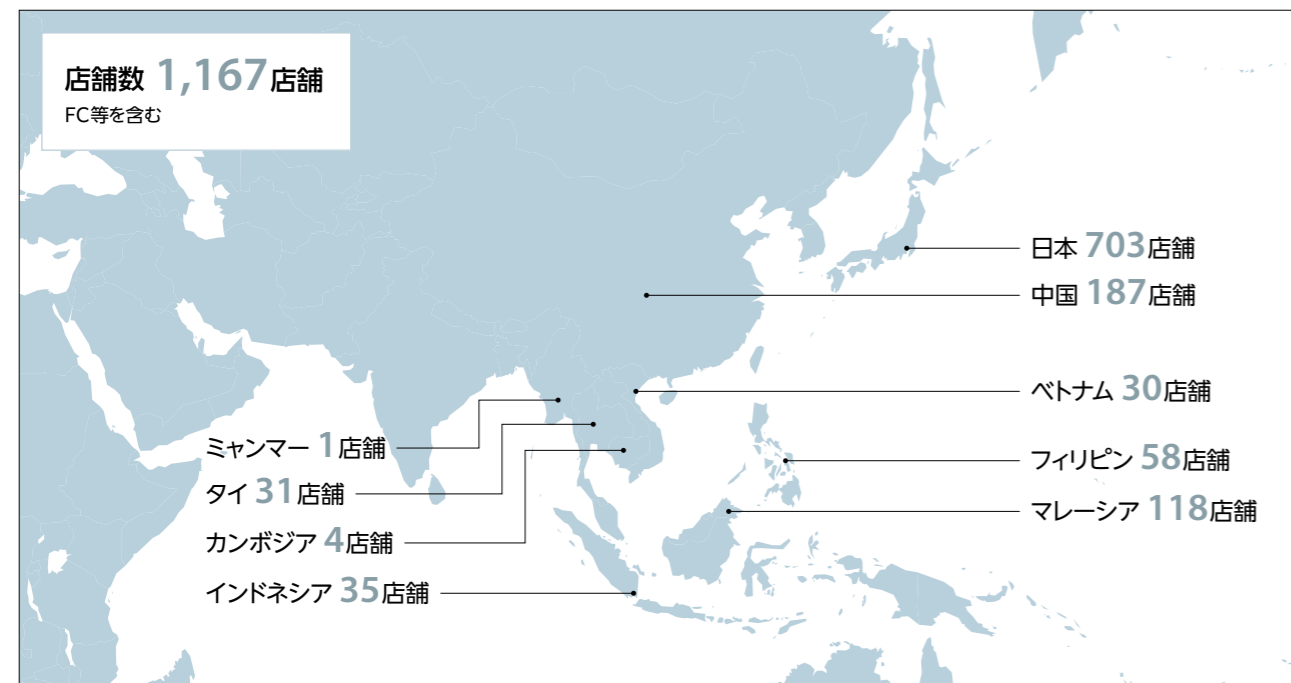
会社概要

商号 株式会社イオンファンタジー
 本部事務所 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目6番エム・ベイポイント幕張8階
 ホームページ <https://www.fantasy.co.jp/company/>
 設立 1997年2月
 資本金 18億10百万円
 事業内容 ショッピングセンター内「アミューズメント施設」及び「プレイグラウンド」の運営

連結子会社

永旺幻想(中国)児童遊楽有限公司	中国 北京市
AEON FANTASY (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア クアラルンプール
AEON Fantasy (Thailand) Co., Ltd.	タイ バンコク
AEON Fantasy Holdings (Thailand) Co., Ltd.	タイ バンコク
AEON FANTASY GROUP PHILIPPINES, INC.	フィリピン マニラ
PT. AEON FANTASY INDONESIA	インドネシア ジャカルタ
AEON FANTASY VIETNAM CO., LTD.	ベトナム ホーチミン

ネットワーク



株式情報 (2024年8月31日現在)

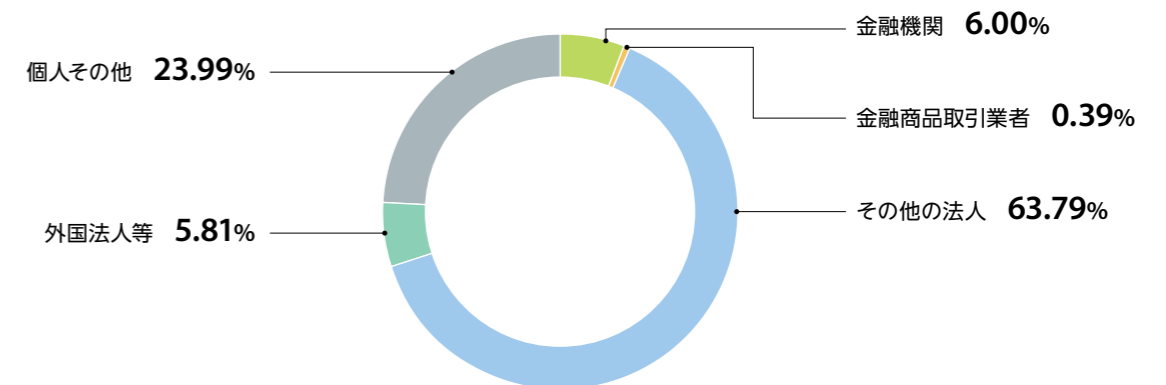
株式状況

発行可能株式総数	50,000,000株
発行済株式の総数	19,778,125株
株主数	25,908名

大株主 (上位10位)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	11,963	60.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	781	3.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	299	1.51
GOVERNMENT OF NORWAY	294	1.49
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	200	1.02
RBC ISB LUX NON RES/DOM RATE-UCITS CLIENTS ACCOUNT-MIG	145	0.73
株式会社フジ	114	0.58
イオンフィナンシャルサービス株式会社	114	0.58
イオンモール株式会社	114	0.58
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	90	0.46

所有者別株式分布状況



株式会社イオンファンタジー

〒261-0023 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目6番 エム・ベイポイント幕張 8階
<https://www.fantasy.co.jp/company/>