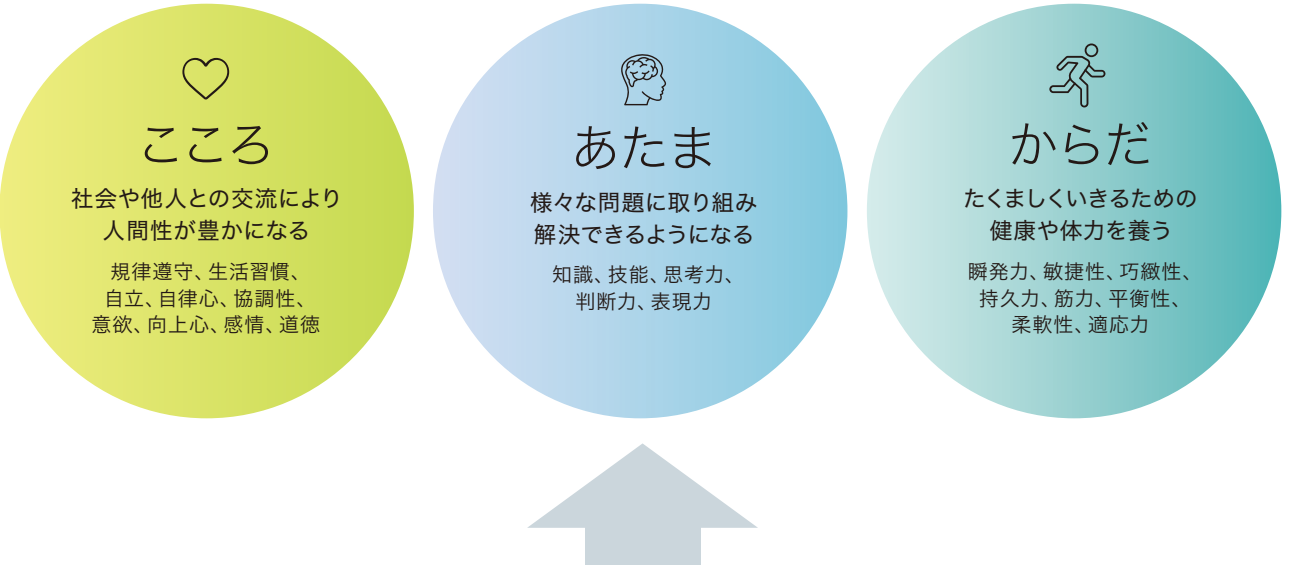


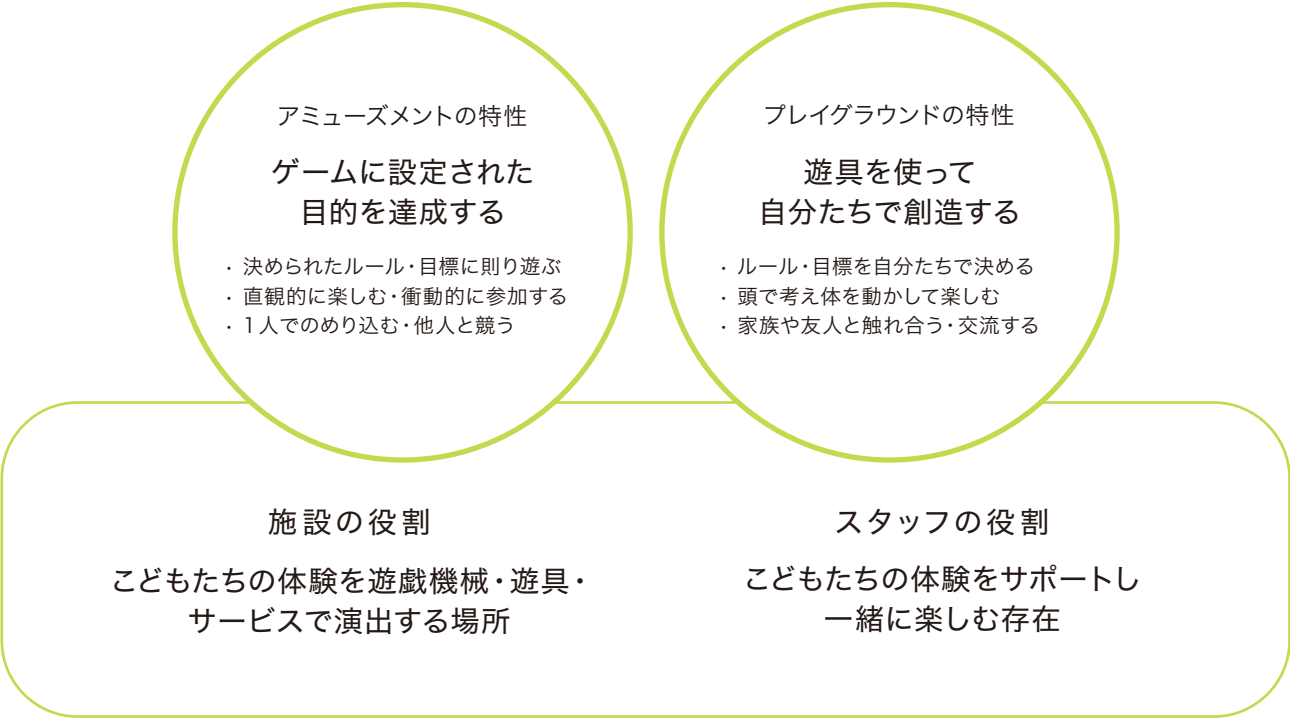
提供価値

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。

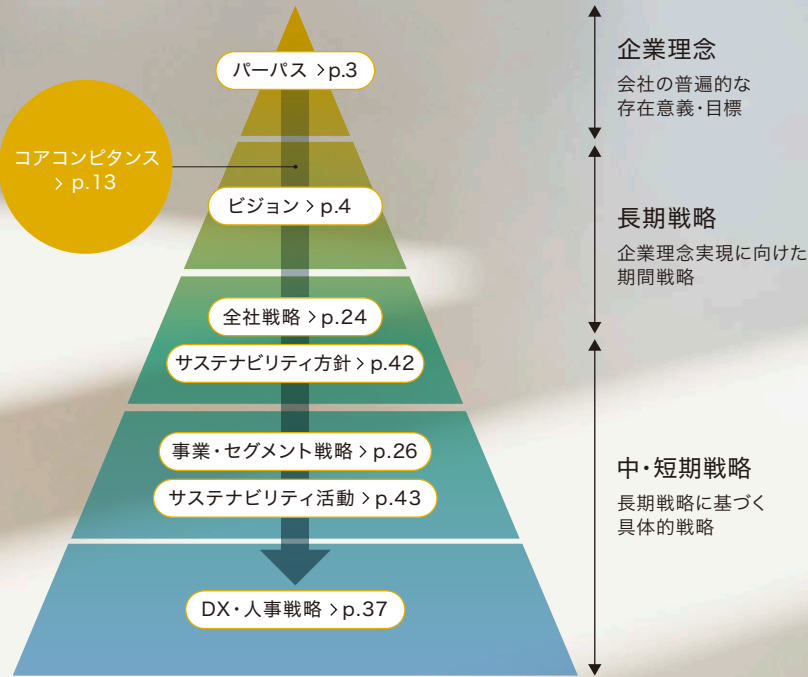
イオンファンタジーが提供する価値



提供価値につながるサービスの特性



Chapter 2 イオンファンタジーが目指す先



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

私たちのすべての活動が 「ハートバリュー」という 新たな価値の創出につながっています。

市場環境の変化を捉え、 タイムバリューの強化で価値を拡大する

私たちを取り巻く市場環境は大きな構造変化の渦中にあります。近年、日本では地球温暖化による異常気象によって猛暑がさらに厳しいものとなり、最高気温や猛暑日の日数が短期間に更新されるなど過去に例を見ないレベルに達しています。そうした環境のなか、年間を通じて子どもたちが日中に屋外で遊ぶことは非現実的になっています。また、働き方や家族のあり方の変化により、子どもたちを見守る機能を果たしていた地域コミュニティは過去のものになりつつあり、親が安心して子どもたちを遊ばせられる場が失われています。こうした状況は、子どもたちの健全な成長にとって見過ごせない課題です。イオンファンタジーは屋内施設での過ごし方を提案していますが、コロナ禍を経て「短時間で完結できる遊び」から「時間をかけて遊ぶもの」が再び求められるなか、安全安心な屋内で長時間楽しみたいという社会のニーズは高まっており、私たちが提供できる価値はますます拡大していくと考えています。

イオンファンタジーの施設が提供する価値には、「プロダクトバリュー（モノの価値）」と「タイムバリュー（トキの価値）」があります。プロダクトバリューとはプライズやグッズなど手に取れるモノを提供することであり、タイムバリューとは施設で過ごす時間そのものに価値を生み出すことです。市場環境が大きく変化するなか、私たちが独自性と競争優位性をより発揮できるのはタイムバリューであると捉え、関連する部門を強化することでお客さまの選択肢を拡大し、さらなる成長につなげていきます。現在、その主力として、プレイグラウンド（時間制施設）業態の開発に注力しています。

タイムバリューの選択肢を広げる、 2つのプレイグラウンド業態

プレイグラウンドにおいては、お客さまの多様なニーズに応えるため、国内では主に2つの業態を使い分けてそれぞれの商圈特性に最適な施設を提供しています。

2023年から展開している「ちきゅうのにわ」は、スタッフと一緒に地球のことを楽しくまなびながら遊ぶことができる大型施設で、特に大きな商圈を持つイオンモールなどの商業施設への出店に適しています。テーマパークのようなコンセプトualな造りや内装にこだわってしっかりとコストをかけて作り上げた業態であるほか、一日のなかで定期的にイベントを開催することで広域エリアからの集客を実現しています。第1号店の東京ソラマチ店を皮切りに順調に出店を拡大しており、2025年8月末時点で13店舗を展開、2025年度中にはさらに6店舗の出店を予定しています。この業態の特性として、お客さまの来店頻度は3カ月に1回程度となるため、スタッフが積極的に子どもたちに関わって遊ぶことやイベントの楽しさを重視し、常に新鮮な体験を提供し続ける工夫をしています。また、2025年度の新店には「宇宙エリア」を新設するなど、遊具やコンテンツも進化させています。今後も継続的に施設やイベントをブラッシュアップしながら、出店を加速していきます。



社長メッセージ

一方、2025年6月に初出店した業態が「のびっこジャンボ」「のびっこピクニック」という2つの「のびっこ」ブランドです。「ちきゅうのにわ」とは対照的に出店コストを抑えた業態であり、手頃な入場料で長時間過ごすことが可能です。普段使いをしていただける、まさに公園の代替となる業態として位置付けています。その開発のきっかけは、競合他社がローコストで開発・運営している店舗の成功事例でした。市場を詳細に分析していった結果、保護者が求めているのは遊具の質だけでなく、気兼ねなく「井戸端会議」ができるコミュニティの場であることに気づきました。そのコンセプトに沿って、これまでの常識をゼロベースにするところからスタートし、可能な限りローコストで出店できる施設を目指しました。開発費だけでなくスタッフの人件費も大幅に抑えることにより、「ちきゅうのにわ」を大きく超える利益率を実現しています。さらに、飲食の持ち込みや途中の入退場、保護者さまの交代を自由にすることで、お客さまの平均滞在時間は5時間と長くなりました。「のびっこ」ブランドは、中小規模の区画に出店可能な業態であり「ちきゅうのにわ」ほど大きな面積を必要としないため、総合スーパーを中心に全国どこでも出店できます。また、これまでに出店した店舗では、隣接するキッズ・ベビー用品の売場や飲食テナント、当社が展開する「モーリーファンタ

ジー」の売上が拡大しているなど、商業施設全体の活性化につながっています。お客さま・デベロッパー・テナント、そして当社がWin-Winの関係を築ける、みんなが幸せになる業態でもあります。まずはイオングループの商業施設を中心に来店しモデルを確立させながら、年間20〜30店舗のペースで出店を加速させていきます。

イオングループの未来を支える“入り口”として

タイムバリューを重視した業態開発は、プレイグラウンドだけにとどまりません。アミューズメント領域では「Feedy Diner&Arcade(フィーディー・ダイナー・アンド・アーケード)」を開発し、展開しています。これは飲食とアミューズメントが融合した大型施設で、Z世代を主なターゲットとしています。1号店は他にないポップな内装が目目を惹いてたくさんのお客さまに遊びに来ていただいています。飲食部門については、ノウハウが少ないなかで開発に注力するあまり、お客さまのニーズを超えるボリューム・単価のメニューが中心となり利用が伸び悩みました。2号店ではその反省を生かして、手軽に食べられるホットドッグを中心としたワンコイン(500円)のフードにメニューを刷新したことで、計画の3倍の集客を達成し、Z世代だけでなく幅広い客層に高い評価をいただいています。

さらに、温浴事業にも注力していきます。現在展開しているのは「OYUGIWA(おゆぎわ)」の2店舗ですが、ファミリー層を中心に、シニアやZ世代まで幅広い層にご利用いただいています。単なる温浴施設としてではなく、長時間過ごせる場、すなわちタイムバリューに応える場の提供という観点で捉え、今後の拡大を進めていきます。

私たちイオンファンタジーは、0歳から楽しめる多様な施設を提供することで、家族みんなが安心して過ごせる時間と空間を創り出しています。お客さまの成長過程に応じて価値を提供し続け、生涯にわたる関係を築くことが重要です。私たちはこれを「ライフタイムバリュー(LTV)」と捉え、こども時代から若者、ファミリー、シニアまで、人生の各ステージで楽しめる場を提供し、長期的な信頼とつながりを育んでいきます。生まれてすぐから幼稚園や保育園、小学校、中学校、高校、大学に通うようになって、社会人になって、イオンファンタジーに来ていただく。さらに、家族を持ったらお子さまと一緒に来て

いただき、シニアになっても、孫とも一緒に来ていただく。そうした「お客さまにイオンファンタジーと共に人生を歩んでいただく」ことが、私たちの目指す姿です。

これらは、イオングループ全体の集客の入り口としてもきわめて重要な役割だと捉えています。イオングループの商業施設に出店することで、こどもを遊ばせた後に買い物や食事を楽しみ、長時間滞在していただける環境を提供する――今後、イオングループ各社とより一体となって、こうした視点から新たなビジネスを生み出すことで、成長の可能性はさらに広がると考えています。

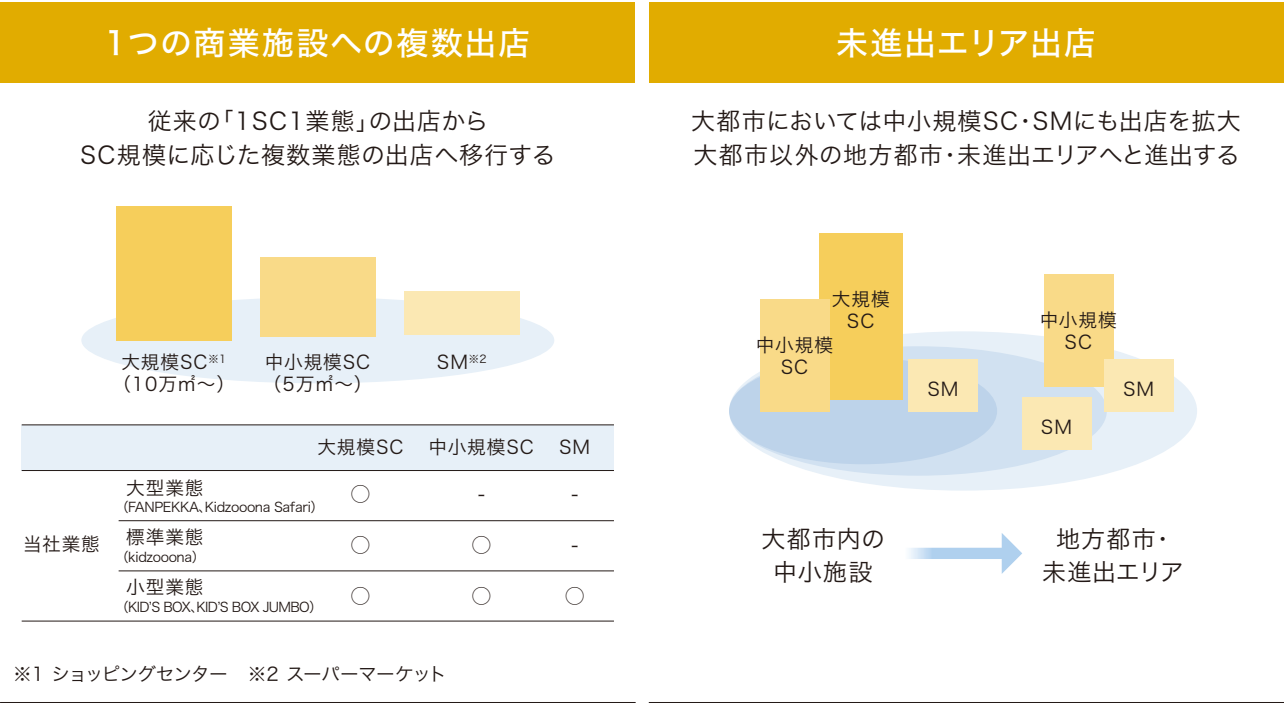
アセアンの成長加速と中国の早期回復で、さらなる収益拡大を目指す

国内と同様に海外でもプレイグラウンド業態の強化を進めています。アセアン事業は、業態開発とこれまで進出していなかったエリアへの展開を着実に進めた結果、順調に進捗しています。かつては大型業態の「FANPEKKA」、標準業態の「kidzooona」の単独での展開であったため、ターゲットの所得者層や出店先の条件が限られていました。そこに、コンセプト的な大型業態「Kidzooona Safari」や、出店費用を抑えたローコスト業態の「KID'S BOX」「KID'S BOX JUMBO」

を開発することにより、国ごと・エリアごとに幅広い所得水準や商業施設に対応した戦略的な展開が可能となりました。例えば、これまでは出店の対象とならなかった商圈規模の地域にローコスト業態で出店し、数年後にその地域の経済的水準が向上したタイミングで標準・大型業態に転換するといった長期的な成長戦略を描くことができます。あるいは、同じショッピングセンターに複数の業態を共存させることで、お客さまの需要を効果的に取り込むことができるようになりました。

国別では、インドネシアやベトナムといった成長率重視の国では新規出店に力を入れています。また、フィリピンやマレーシアといったシェア率重視の国では、規模が拡大していることから、出店を進めつつ既存店のメンテナンスやブラッシュアップに注力しています。今後も、こうした柔軟な業態・エリア戦略を武器に、アセアン市場でのプレゼンスをさらに高め、持続的な成長を実現していきます。

一方、中国事業は、構造改革を進めている最中です。2024年度は不採算店舗の整理を加速させたこともあり、業績は計画を大幅に下回りましたが、市場競争の激しいアミューズメント事業から独自の強みを発揮できるプレイグラウンド事業への転換を図るとともに、本社の構造改革を進めることで、早期の収益改善を目指します。



社長メッセージ

セグメント別売上高推移

(単位:億円)

実績	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
国内	382	504	588	644	694
中国	68	77	48	65	48
アセアン	11	21	90	110	131
海外計	80	98	138	175	180
連結計	461	601	726	817	872

事業戦略を支える
DX・人財・サステナビリティ活動

これらの事業戦略を着実に進めるため、DXの推進にも注力しています。具体的には、デジタル会員制度を活用し、個別のお客さまにプロモーションやアクションを働きかける仕組みを構築しています。「イオンファンタジー公式LINE」会員においては、2025年度の目標を160万人に設定しましたが、9月の段階で既にクリアしたため、年度目標を200万人に上方修正してプロモーションに取り組んでいます。0歳から入会できる当社オリジナルの「トットット」アプリ会員も90万人を突破しました。

お客さまにイオンファンタジーとともに人生を歩んでいただき、ライフステージのあらゆる場面で楽しみの価値を提供するために、これからも会員制度を充実させていきたいと考えています。将来的にはイオンの会員制度との連携も視野に入れるなど、多くのお客さまが今よりもっと利用したくなるような仕掛けを拡充していきます。

一方、企業の持続的な成長を支えるためには、従業員のモチベーションが最も重要な基盤になると考えています。そのために採用活動をしっかり継続すると同時に、従業員にとって働きやすく、イオンファンタジーのことが好きで、長く働きたいと思ってもらえる会社にしていくことを私の使命と考え、福利厚生を含めた働きやすさの充実を図り、意欲ある

セグメント別営業利益推移

(単位:億円)

実績	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
国内	△ 60	△ 16	24	45	62
中国	0	△ 12	△ 27	△ 23	△ 30
アセアン	△ 13	△ 5	12	13	11
海外計	△ 13	△ 18	△ 15	△ 9	△ 18
連結計	△ 74	△ 34	8	35	43

人財の積極的な登用に取り組んでいます。例えば、社員登用制度を活用しパートタイマーの中から特に優秀な人財を正社員として登用することもありますし、従業員の声から新たな社内制度を整備することもあります。こうした取り組みは、従業員一人ひとりが「自分もこの会社で成長できる」と実感できる環境につながり、そうしたモチベーションアップが優秀な人財の確保にもつながると考えています。

従業員のモチベーションアップに向けて私が特に力を入れてきたのが、パーパスの制定とビジョンの策定、その浸透です。2022年にパーパス、2024年にビジョンをそれぞれ定め、社内浸透に取り組んできたなかで、以前よりも課題が明確に見えるようになってきました。私自身も国内・海外の各エリアで店舗を巡回し働いているスタッフに直接困っていること、やりたいことなどを聞き出してみると、思っていることを素直に伝えてくれます。そうしたコミュニケーションのなかで、時には経営に直結するような課題が浮き彫りになることもあります。このような風土が醸成された背景には、パーパスやビジョンを実現するために何をすべきか自ら考えるという習慣が根付いてきているのではないかと思います。現場の声が経営に届き、それが具体的なアクションにつながる。この好循環こそが、私たちの組織文化の強みになりつつあります。

また、サステナビリティに関する今年度の代表的な取り

組みとして、福島県浪江町と締結した『『こどものえがお』のための連携協定』があげられます。震災後に町民数が10分の1にまで減少し、こどもの遊び場が確保しにくいなか、浪江町と当社が一緒になってこどもたちのえがおをつくって、いこうというプロジェクトです。同町の施設にこどもたちを集め、「イオンファンタジーゲームカレッジLv.99」という学びのためのオンラインコンテンツでゲームを楽しんでいただいたり、職員の方々に向けて、こどもとの接し方やイベントのコツなどをアドバイスしたりしています。

さらに、イオングループで全国にシネマコンプレックス「イオンシネマ」を展開するイオンエンターテイメント株式会社と共同で、発達・知的障がい児(者)とその家族を対象にした映画鑑賞会「あったかタイムinイオンシネマ」を開催しました。施設内の照明や音量に配慮したり、体を動かしたり声を出しても周りを気にせず思い思いに楽しんでもいただける環境を提供する取り組みです。イオンファンタジーのプレイグラウンド施設において、障がいのある子でも楽しめる時間「あったかタイム」の企画を実施したことがあり、映画館でもニーズがあるのではないかとということで私たちからイオンエンターテイメントに声をかけて実現しました。当日は、26組、約70名の方が参加し盛況で、障がいの有無にかかわらず、「楽しさ」を一緒に分かち合えるインクルーシブな社会の実現に貢献できたと考えています。

今後も、DX・人財・サステナビリティのそれぞれにおいて、イオンファンタジーだからこそできる取り組みを積極的に展開していきたいと考えています。



「えがおの総量を増やす」という
ゴールに向かって

私たちイオンファンタジーは、「こどものえがお」を起点としています。そして、こどものえがおを取り巻く、お父さん・お母さん・おじいさん・おばあさん・地域コミュニティの方々にも、えがおを広げていきたいと考えています。

事業の軸となる「プロダクトバリュー」や「タイムバリュー」は、あくまでお客さまに価値を届けるための手段に過ぎません。私たちが目指すのは、「えがおの総量を増やす」ことです。「プロダクトバリュー」や「タイムバリュー」といった手段を通して、お客さまにえがおになっていただくことで、私たち自身もえがおになる。このような価値を「ハートバリュー」と呼んでいます。事業活動そのものだけではなく、DX・人財の取り組み、サステナビリティ活動も、イオンファンタジーのすべての活動が「ハートバリュー」という一つのゴールにつながっています。激変する市場環境のなかでも全従業員が一丸となってこのゴールを目指し、社会のニーズにあったサービスを提供し続けていく柔軟な会社でありたいと考えています。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、こうした私たちの考えをご理解いただき、今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

中長期戦略

環境分析

外部環境においては、価値の多様化や社会環境の変遷を受けてお客さまのニーズが大きく変化しています。なかでも地球温暖化の影響は年々深刻さを増しており、お子さまを安全に遊ばせることができる屋内遊具施設の存在は地域コミュニティに欠かせないものとなりつつあります。

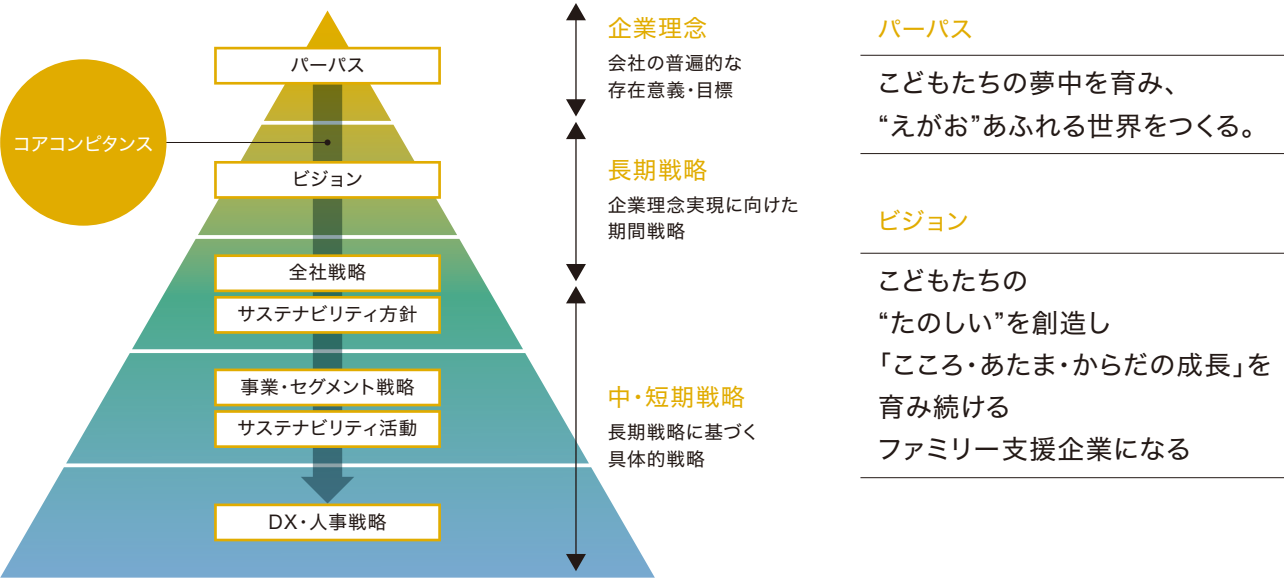
内部環境においては、そうした世の中の変化に対応し提供価値を進化させていくことが重要となります。特に出店という領域においては、お客さまとディベロッパーのニーズを捉えた柔軟な業態開発が不可欠であり、従来の単一業態による拡大戦略からの脱却を目指します。

外部環境分析	内部環境分析
顧客の消費目的・期待価値の多様化	理念に基づく提供価値のアップデート
気候変動の加速・環境意識の高まり	業態開発による出店領域の拡大
屋内あそび場の需要増加	コスト増への対策
グループからサービス事業への期待の増加	自社の強みを活かした競争力の獲得

理念体系(中長期ビジョン)

世の中の変化を受け、我々が掲げる企業理念もそれに沿うものに刷新しました。2022年には創業時より掲げていた社是を昇華させたものとしてパーパスを制定、2024年には中期計画の施行に合わせてビジョンを制定しました。これを踏

まえた新たな経営構造についても整理をしており、事業活動やサステナビリティ活動は理念に連なるものとしたうえで時間軸も重視しています。また、コアコンピタンスはこれらすべてに共通するものとして認識を強めています。



全社戦略

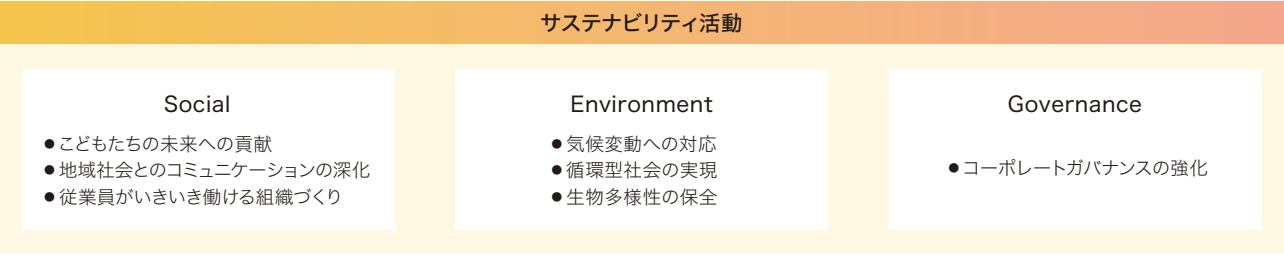
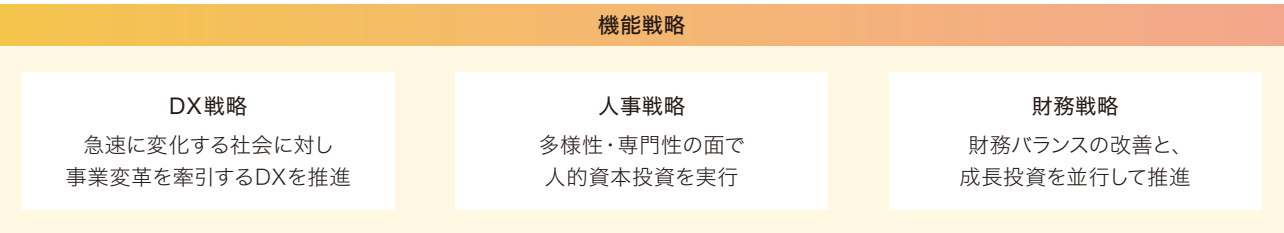
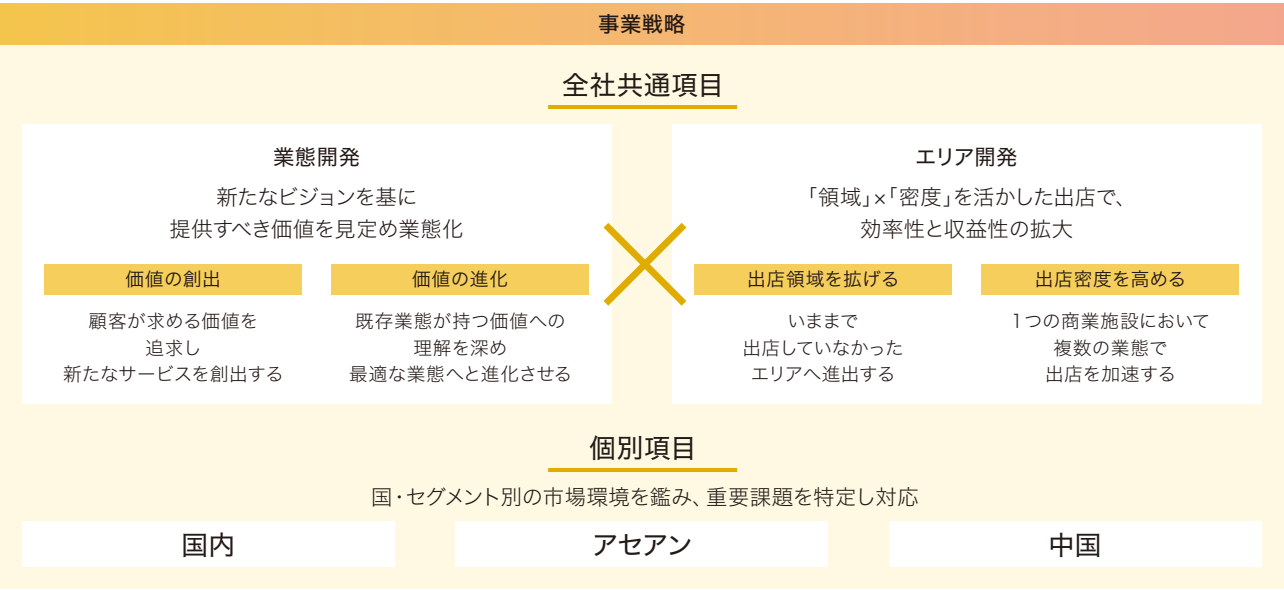
全社戦略においては「出店」を重視し、それを「業態開発」と「エリア開発」の二軸によって実現していきます。

「業態開発」においては、顧客が求める価値を追求し、それを業態・サービスという形で具体化することで、新業態の出店と既存業態の深化を狙います。

「エリア開発」においては、これまで出店していなかった地域・区画へと進出するほか、1つの商業施設における出店

密度を高めることで、収益性の拡大と効率性の向上の両方を目指します。

また、全社共有の戦略だけでなく国・セグメント単位での戦略策定も重要と考え、各セグメントにおける個別重要課題の特定と対処も行います。さらにはそれを下支えするものとして機能戦略を構え、DX・人事・財務の各分野から成長投資を行っていきます。



数値目標	(百万円)				
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(目標)	2026年度(目標)
売上高	72,690	81,758	87,240	92,200	97,500
営業利益	849	3,585	4,344	7,300	7,400