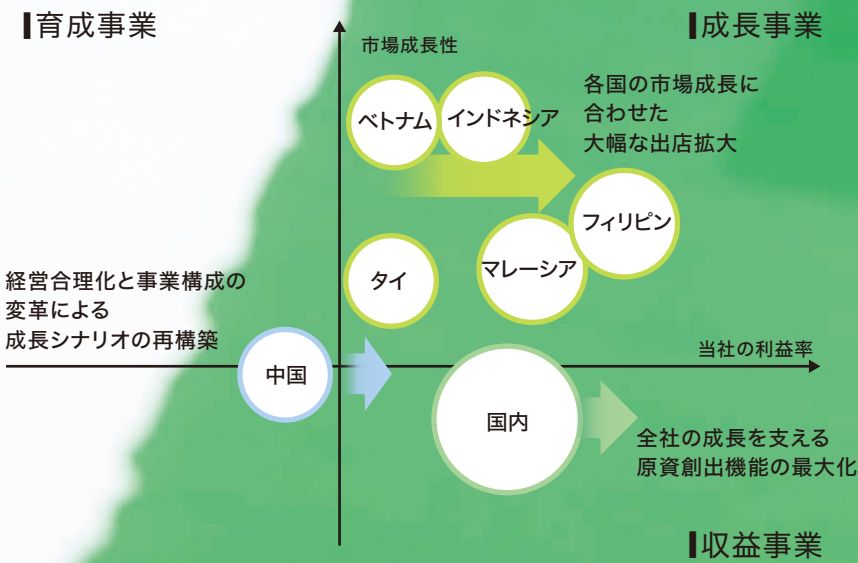


# Chapter 3 事業戦略・機能戦略

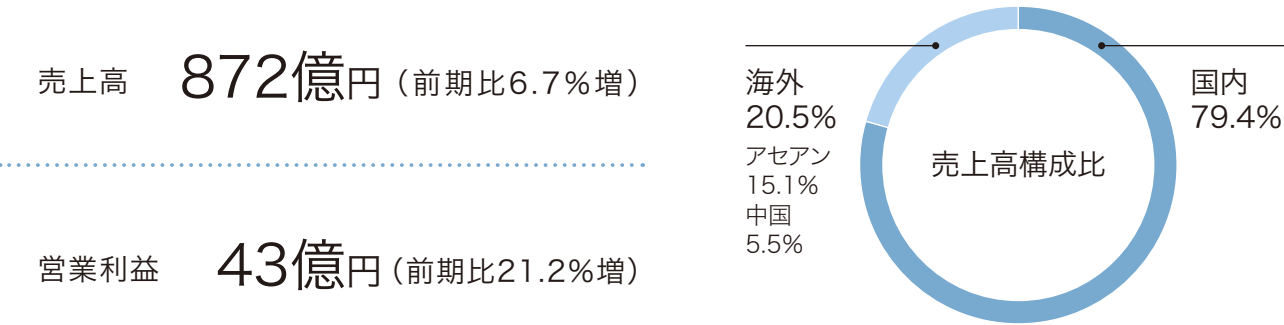


## 事業概況

### 2024年度 決算概況(連結)

国内事業は、従来から好調なプライズ部門・カプセルトイ部門に加え、時間消費型のメダル部門が順調に伸長したことによる既存店の好調及び、新業態・戦略的小型店などの新店が好調に推移した結果、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。アセアン事業は順調に新店の拡大が続く一方で、中国事業は経済環境の低迷や競争環境の激化による売

上回復の遅れが続いており、アミューズメントの不採算店舗を整理しつつ、競争力の高いプレイグラウンドへの変更を進めています。新業態を中心に195店舗を出店する一方、不採算店舗等134店舗(内、中国82店舗)を閉店し、2025年2月末時点の店舗数は国内753店舗、海外475店舗の合計1,228店舗(直営店1,217店舗、FC11店舗)となりました。



### セグメント別概況

<b>国内事業</b>	既存店の売上高は前期比106.0%と計画を大幅に上回り、特にプライズ部門が同110.4%と全体を大きく牽引しました。メダル部門では、投資の実行と販促活動を継続した結果、同103.4%と順調に売上及び会員数の拡大が続いており、荒利益率の向上に寄与しています。 アミューズメント事業の新業態では、新たなエリア(駅前・繁華街など)への出店や飲食併設の大型店舗「Feedy Diner&Arcade」を出店。プレイグラウンド事業の新業態では、「ちきゅうのにわ」を当初計画から上回る6店舗の出店。いずれも計画を大幅に上回り好調に推移しています。
売上高 694億円 (前期比7.7%増)	
営業利益 62億円 (前期比35.9%増)	

<b>海外事業 アセアン</b>	売上高は過去最高を更新する一方で、今後の規模拡大を想定した本社人員の拡充や、フィリピンにおける前期のオンライン授業(2024年度は対面授業再開)の反動などにより営業利益は前年から減少する結果となりました。 主力のプレイグラウンド事業においては、主要業態の「kidzooona」の他に、「Kidzooona Safari」や「KID'S BOX JUMBO」など様々な商圏に対応した業態を開発し、各国において新たな地域への進出を行いました。
売上高 131億円 (前期比19.8%増)	
営業利益 11億円 (前期比12.4%減)	

<b>海外事業 中国</b>	経済活動の低迷や、商業施設内へ他業種からアミューズメントへの新規参入が激増したことにより競争が激化し、売上高の回復が遅れたため、当初計画を大きく上回る82店舗の不採算店舗を整理しました。 また既存店・本社販管費の経費削減を継続強化するとともに、アミューズメント区画の縮小、プレイグラウンド区画の拡大などの店舗活性化を20店舗で実施しました。
売上高 48億円 (前期比26.0%減)	
営業利益 △30億円 (前期営業損失23億43百万円)	

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。



事業担当役員メッセージ

顧客ニーズに応える業態展開で、  
成長の芽を着実に育てていく。

取締役兼執行役員 国内事業責任者  
田村 純宏

2025年2月期は、売上・営業利益ともに過去最高を更新し、営業利益は中期経営計画における2026年の目標値を前倒して達成しました。メダルゲームやキッズプライズといった既存店の重点部門への施策が奏功したほか、260万人に達したデジタル会員への新たなサービスの開始も業績に寄与しました。また、Z世代向けの新業態「Feedy Diner&Arcade」の展開や、渋谷・道頓堀といった駅前繁華街への戦略的小型店の出店など、新たな顧客層に向けた業態開発やエリア開発への挑戦にも取り組みました。

そしてこれからの中期経営計画において成長の柱と位置付けているのが「プレイグラウンド事業」です。この事業は、国内市場における成長性が見込まれることに加え、開発力や運営ノウハウといった当社の強みを最大限に発揮できる事業です。また、アミューズメント事業に比べて荒利率が高く、追加投資も少なく済むことから、国内事業全体の利益率向上にも大きく貢献すると考えています。したがって2030年までにはプレイグラウンド事業の売上構成比を現在の約4%から15%へ引き上げることを目指しています。

具体的には、「ちきゅうのにわ」と「のびっこ」ブランドを中心に、年間約30店舗のペースで出店を加速していきます。「ちきゅうのにわ」では、「あそび」と「学び」の提供価値をさらに高める新たなコンテンツ開発を強化します。2025年8月にオープンした幕張新都心店には、開発中の遊具を実際にお子さまたちに遊んでいただく「プレイラボ」を併設しました。このようにお客さまの声を活かした遊具開発を通じて、これからも期待価値の具現化を図っていきます。一方、2025年度より展開した「のびっこジャンボ」は、屋内遊び需要の高まりを背景に、地域最安値をコンセプトに展開しています。客単価が低い分、来店頻度の向上が重要な課題であり、業態モデルの早期確立を目指します。

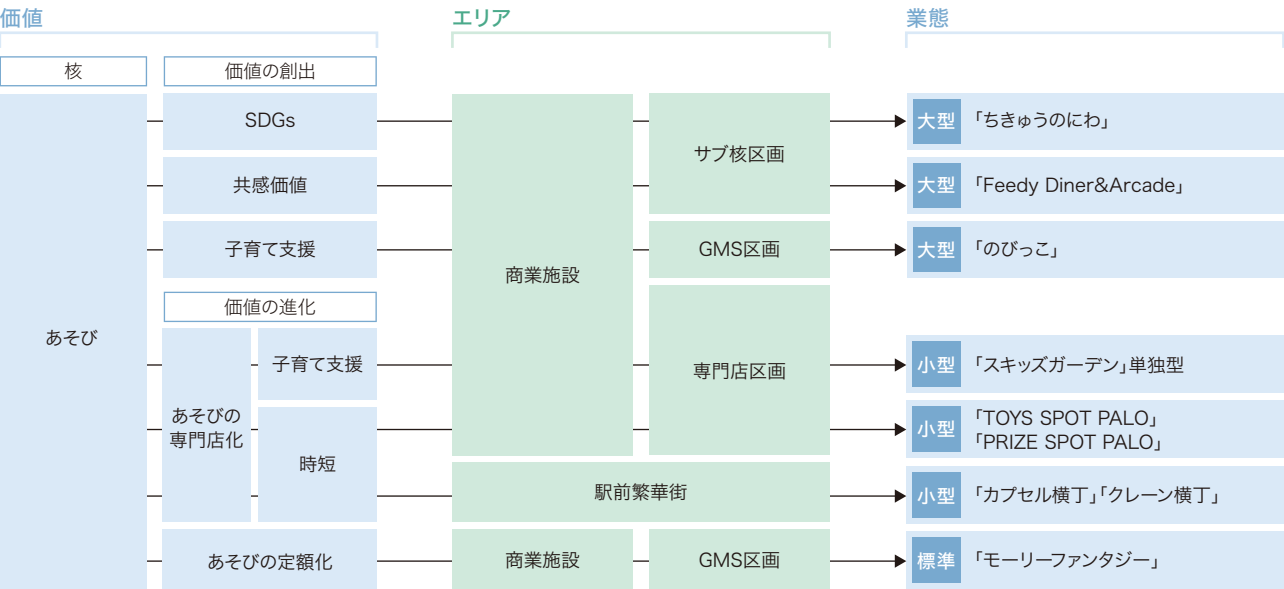
今後も当社は、今期芽生えた新たな成長機会を着実に発展させ、当社独自の価値創造を通じて持続的な成長を目指していきます。

市場環境認識と課題

市場環境	<ul style="list-style-type: none"><li>●円安による物価高騰</li><li>●人口減少・首都圏集中</li><li>●親のストレス・子育ての不安増加</li></ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"><li>●顧客ニーズの変化に対応する業態進化</li><li>●コスト増を吸収する収益構造改革</li></ul>
------	---	----	---

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	<ul style="list-style-type: none"><li>●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)</li><li>●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)</li><li>●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)</li><li>●あそびの部門を特化・専門化した業態の開発(小型)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●イオン生活圏</li><li>●あそび開発力</li></ul>
エリア開発	未進出領域への出店	<ul style="list-style-type: none"><li>●イオンの商業施設内における未進出エリアへの進出</li><li>●駅前繁華街立地への進出</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●イオン生活圏</li><li>●あそび開発力</li></ul>
個別戦略	既存店の収益性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>●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</li><li>●DXによる生産性の向上</li><li>●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</li><li>●既存業態への時間制定額サービスの導入・強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●イオン生活圏</li><li>●タッチポイント</li></ul>



国内においては既存市場のシェアを拡大しつつ、新たな市場にも進出します。商業施設内においては、従来の主な出店先であるGMS区画にて進化した「モーリーファンタジー」を展開、そして新たな価値を持つ新業態を専門店区画や別途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。

2024年度の取り組み

「ちきゅうのにわ」を中心としたプレイグラウンドの出店を拡大しました。また、アミューズメントの小型店を都市部駅前立地に出店するなど新たな挑戦にも取り組んでいます。

得を目指します。また、ショッピングセンター外への出店にも挑戦します。これまで私たちが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、駅前繁華街区画へと進出します。このエリア開発により、国内事業におけるさらなる成長基盤を創出していきます。

2025年度の取り組み方針

引き続きプレイグラウンドの拡大を推進していきます。特に安価モデルである「のびっこジャンボ」は出店戦略上重要な役割を担う業態として積極的な出店を予定しています。



事業戦略

国内事業

プレイグラウンド事業

「ちきゅうのにわ」の拡大

「ちきゅうのにわ」は、地球環境をテーマに、森や山などの自然をモチーフにした複数のエリアで構成される大型プレイグラウンドです。施設内には環境について遊びながら学べる仕掛けがたくさん散りばめられており、遊具やイベントを通じてお子さまの知的好奇心を育てます。温暖化の影響が深刻化する昨今において、環境問題への関心はさらに高まり、屋内施設への需要も増加しています。そうした状況にあって当業態が果たす社会的意義は大きく、今後もお子さまの「こころ・あたま・からだの成長」に寄与する重要な業態として、出店を継続していきます。

初出店	2023年3月
主要出店先	大規模商業施設
2024年度累計店舗数	8店舗
2025年度出店予定	11店舗



没入感を高める空間設計



毎日開催されるイベント



好奇心を刺激する多様な遊具

「のびっこ」ブランドの開発・拡大

「のびっこジャンボ」「のびっこピクニック」は、これまでアミューズメント店舗の併設区画として展開していた「のびっこ」ブランドを、単独店舗として進化させた業態です。広々とした店舗面積と持ち込み可の飲食スペース、そして手頃な料金設定が特長で、お客さまが気軽に・長時間利用できる屋内公園のような空間作りを目指しています。開発にあたっては昨今の子育て世帯が抱えるニーズに着目し、お子さまが存分に楽しめることはもちろん、親の負担・ストレスを軽減するという要素もコンセプトに取り入れました。日々の育児に尽力される皆さまの憩いの場として、商圈を問わず出店を拡大していく予定です。

初出店	2025年6月
主要出店先	中小規模商業施設
2025年度上期店舗数	4店舗
2025年度出店予定	8店舗



開放感のある空間設計



思い切りからだを動かせる店内



家族でくつろげる飲食スペース

アミューズメント事業

「Feedy Diner&Arcade」の初出店

「Feedy Diner&Arcade」は、Z世代が重視する「共感」にフォーカスした、飲食スペース併設の大型アミューズメント施設です。アメリカンダイナーをモチーフとしたこだわりの内装や、写真映えするフードメニューなど、さまざまな方法で思わず誰かにシェアしたくなる体験を提供することで、新たな来店動機を創出しています。従来のアミューズメント施設のターゲットであるファミリー層に加え、若年層の取り込みを図ることで、幅広い世代へのアプローチを可能にしています。今後、新たな顧客層を取り込む施策の一つとして、随時出店を広げていきます。



初出店	2024年11月
主要出店先	大規模商業施設
2024年度累計店舗数	1店舗
2025年度出店予定	1店舗

「カプセル横丁」「クレーン横丁」を新たなエリアへ単独出店

本業態は、レトロな横丁をモチーフにしたプライズ・カプセルトイの専門店です。コンパクトな店舗でありながら豊富な商品ラインナップと丁寧なスタッフ対応により、気軽さと楽しさの両立を実現しています。出店先はショッピングセンターに加え、都市部の駅前繁華街にも単独で出店している業態であり、従来の店舗とは異なる客層やインバウンド需要へのアプローチが可能な拠点として重要な役割を果たしています。



初出店	2024年4月
主要出店先	モール内・都市部
2024年度累計店舗数	5店舗
2025年度出店予定	1店舗

温浴事業

温浴事業「OYUGIWA」への注力

「OYUGIWA」はファミリーを中心に幅広い客層を取り込むことができる複合型の温浴施設です。温浴やサウナについては最新のトレンドを積極的に取り入れ、従来の主要顧客であるシニア層や若年層のニーズに応える一方で、飲食メニューの充実や季節ごとのイベントの開催など、親子で楽しめる店舗づくりにも力を入れています。温浴が持つ「癒し・憩い」という価値は、当社の理念である「ファミリー支援」に対する新たなアプローチの一つとして位置付けており、今後はさらなる展開・拡大を視野に入れています。



初出店	2018年4月
主要出店先	地方都市郊外
2024年度累計店舗	2店舗



# 海外事業

アセアンは第二の成長ドライバーとなるべく各国の市場に合わせた戦略を展開します。中国はプレイグラウンド主体の構成へシフトします。



### 事業担当役員メッセージ

磨き上げた「ソフト」の力で、市場での確かな地位を築く。

取締役兼執行役員 海外事業責任者  
小岩 渉

2025年2月期のアセアン事業は、売上高が前期比19.8%増の131億円と過去最高を更新し、売上総利益率も22.9%と高い水準を維持しました。一方、中国事業は市場の競争激化を受け、収益性改善に向けた不採算店舗の整理を当初計画の40店舗から67店舗へ拡大しました。これに伴う特別損失の計上もあり、売上高は前期比26%減の48億円、営業損失30億円となりました。

中期経営計画においては、アセアン事業を成長ドライバーと位置付けています。アセアンのプレイグラウンド市場では大型競合店の参入が増加しており、お客さまに当社施設の付加価値を再認識していただくことが重要です。店舗活性化やイベント企画力といった当社独自の「ソフト」の強みを活かしていくことが、競合との差別化につながると考えています。「テーマ型プレイグラウンド」の積極的な出店に加え、投資を抑えた店舗モデルの開発により、小規模商圈や地域2番手以下の商業施設への展開も拡大を進め、将来の成長基盤の構築を目指しています。

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、多彩な業態ポートフォリオを活かして地方都市など未開拓エリアへの進出を推進するほか、マレーシアやフィリピンなど「シェア拡大重視」の国では、既存店の活性化を加速させ、顧客満足度の向上を追求していきます。

中国事業においては、過当競争に陥ったアミューズメント事業からプレイグラウンド事業への転換を加速させています。この推進にもアセアンで培った開発・運営ノウハウが活かされており、計画以上の成果を上げています。今後も、プレイグラウンド事業の拡大と活性化を継続し、早期の事業立て直しを目指します。

当社の事業は、世界中のこどもたちとそのファミリーに「えがお」を届けるという、普遍的な価値を持つと確信しています。今後は、アセアンやグローバルサウスにとどまらず、可処分所得の高い国への進出も視野に入れ、グローバルな成長を支える現地経営人材の育成にも注力することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

## 市場環境認識と課題

### アセアン

市場環境	<ul style="list-style-type: none"><li>● 全体的なGDP増加</li><li>● 人口増加</li><li>● 熱帯気候の加速、異常気象の増加</li><li>● コロナ以降の消費の活性化</li><li>● アミューズメントに対する法規制</li></ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"><li>● 環境に対応した柔軟な出店戦略</li><li>● 各事業の役割・資源分配の最適化</li></ul>
------	---	----	--

### 中国

市場環境	<ul style="list-style-type: none"><li>● 政府方針の転換による経済情勢の不安定化</li><li>● 少子化の進行</li><li>● 環境汚染の進行</li><li>● アミューズメント市場の競争環境の激化</li></ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営構造のスリム化</li><li>● 次なる成長につながるサービスの開発</li></ul>
------	---	----	---

## 重点戦略

### アセアン

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	<ul style="list-style-type: none"><li>● 大商圈・有力商業施設・好条件立地に適した大型業態の開発</li><li>● 小商圈・小型商業施設に対応した小型業態の開発</li></ul>	● 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	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 1商業施設に複数出店を前提とする施設規模別出店</li><li>● ベトナム・インドネシア → 成長率重視</li><li>● マレーシア・フィリピン → シェア拡大重視</li><li>● タイ → 生産性の向上</li></ul>	● 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	<ul style="list-style-type: none"><li>● スピードある拡大を支える組織改編</li><li>● 有力ディベロッパーとの連携強化</li><li>● 競争優位性のある日本水準のサービス品質の維持・進化</li></ul>	● えがお人財

### 中国

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	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 社会関心の高まる健康・運動に関する業態の開発</li><li>● 高効率な小型店の拡大</li></ul>	● 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	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人口動態を加味した成長性のある商圈への出店集中</li><li>● 小型店を中心とする高効率店舗の出店</li></ul>	● あそび開発力
個別戦略	再成長に向けた構造改革	<ul style="list-style-type: none"><li>● 不採算店舗の整理</li><li>● 本社販管費の削減</li></ul>	● あそび開発力

## 2024年度の取り組み

アセアンにおいては小型業態である「KID'S BOX」の出店を拡大、既存地域における出店密度を高め、未進出だった地域にも進出しました。

中国は不採算店舗の閉店を精力的に実施しました。

## 2025年度の取り組み方針

アセアン出店拡大を継続します。インドネシアにおいてはアミューズメント事業も合わせて拡大し、収益増加を狙います。

中国はプレイグラウンド事業へのシフトと経営構造のスリム化を引き続き推進していきます。



事業戦略

# 海外事業

アセアン事業

新たな業態の開発

アセアンでは、あらゆる商圏・商業施設の規模に対応する業態の開発を各国で推進しています。現在積極的に拡大を進めているのは新業態の「KID'S BOX」です。従来の主力業態である「kidzooona」と比較して小面積・低投資で展開可能な小型業態であり、これまで出店を見送ってきた中規模商業施設や小区画への出店を可能にしています。これにより地方エリアへの進出や都市部における出店密度の向上は大きく前進しました。

一方、大型区画への出店にも力を入れています。ジャングルをモチーフにした新業態「kidzooona Safari」は、大型遊具やダイナミックな内装により、天井の高い吹き抜け区画にも出店できるよう設計されており、モールの中でも高い存在感を発揮しています。また「KID'S BOX JUMBO」は低投資でありながらカラフルな内装と充実したコンテンツを備えており、大型区画への迅速な出店に適した業態として各国での展開を拡大しています。

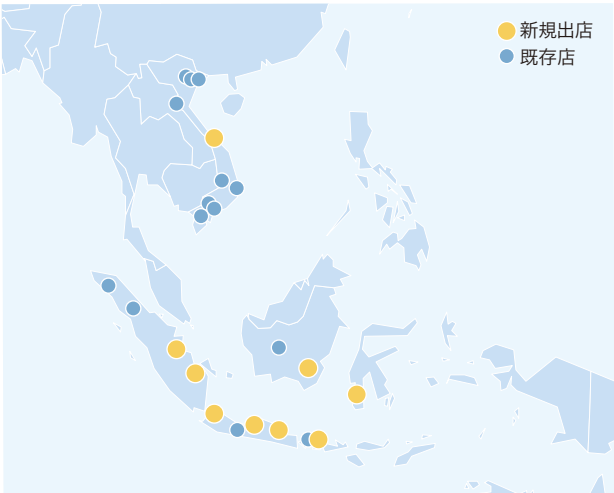
		
初出店	初出店	初出店
2022年9月	2024年4月	2024年10月
2024年度累計店舗数	2024年度累計店舗数	2024年度累計店舗数
28店舗	2店舗	5店舗
		

未進出エリアへの出店

アセアンにおいては、これまで所得水準などが比較的高い各国の首都圏を中心に出店を進めてきましたが、今後は経済成長に合わせて地方都市や未進出地域への出店を拡大していきます。

例えばインドネシアでは、首都移転に先立ち、カリマンタン島の新首都近郊に大型店舗を出店しました。また、既存出店エリアにおいてはアミューズメント事業に参入し、日本と協力して開発した独自コンテンツを活用しながら、さらなる出店拡大を図っています。

ベトナムでは、これまでホーチミンとハノイに限定していた出店地域を広げ、新たにフエ地域にも進出しました。ベトナムはイオングループとしても注力しているエリアであり、今後もグループの出店戦略にあわせて地方への展開を進めていきます。



既存業態の進化

新業態の開発・新エリアへの進出と並行して、既存業態の価値のアップデートも行っています。プレイグラウンドの主力業態である「kidzooona」は定期的に遊具やサービスの見直しを実施しており、それとともにした既存店の活性化を各国で計画しています。アミューズメントにおいても「Mollyfantasy」を中心に新たなマシンの導入やリデンプションの拡充、他企

業と提携した新たなコーナーの設置など店舗ごとの特性に合わせたアップデートを実施しています。また、アミューズメント店舗に併設していたプレイグラウンド区画を増床拡大し「KID'S BOX」として独立させることで価値を高める施策も実行しています。

	
2024年度累計店舗数	2024年度累計店舗数
173店舗	108店舗
2024年度新店・活性化店舗	2024年度新店・活性化店舗
64店舗	22店舗
	

中国事業

プレイグラウンドへのシフト

中国においては、アミューズメント市場の競争が激化しており、当社施設も大きな影響を受けています。一方、プレイグラウンドにおいては、当社の接客品質や遊具の安全性がお客さまから高く評価されております。

アミューズメントの不採算店舗については、既に閉店もしくはプレイグラウンドへの転換を完了しており、本社経費の削減を含む様々な利益改善策を実施しています。そのうえで、好調なプレイグラウンドの店舗に対しては活性化を図り、事業の選択と集中による資源配分の最適化を進めています。



2024年度累計店舗数	2024年度累計店舗数
137店舗	137店舗
2024・2025年度活性化店舗	2024・2025年度活性化店舗
39店舗	39店舗



## Focus

イオンから見た  
「サービス事業の役割」

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  
株式会社イオンファンタジー 取締役会長  
株式会社オレンジフードコート 取締役

藤原 信幸



## 変化を先読みし、くらしを豊かに—— “地域のサービスインフラ”を強化する。

小売を基盤に、金融やディベロッパーまで多彩な事業を展開しているイオングループ。その中でサービス事業は、アミューズメントや映画、レストランなど、多彩な事業で人々の楽しみや潤いを支えています。これら事業を束ねる藤原信幸が、近年の事業環境の変化やイオングループの戦略を語ります。

### 地域の“心のウェルネス”に応える存在へ

現在、イオングループは「一人ひとりの笑顔が咲く未来のくらしを創造する」という未来ビジョンを掲げ、地域に根差したインフラとしての役割を強めていくための5つの変革に取り組んでいます。その中で「ヘルス&ウェルネスの進化」「イオン生活圏の創造」は、私が統括しているサービス事業が大きな役割を担っていくべきだと考えています。

ヘルス&ウェルネスにおいて、からだの健康を支えるのはイオングループのドラッグストア事業が担っていますが、私たちサービス事業は、あそびや学び、エンタメ体験を通じて“心の健康＝ウェルネス”を提供しています。こどもが安心して遊べる場をつくり、親子や地域住民が交流できる環境を整えることが、今後の使命です。例えば、イオンファンタジーはこれまで「遊育」や一時的な保育に取り組んできましたが、知育・体育・徳育・食育など幅広い要素を取り込み、多様化する家庭の受け皿としての役割も担っていきたいと考えています。さらに母親同士が語り合える場を提供する

など、社会の課題に応える存在として進化を続けています。

また、イオンエンターテイメントは全国98カ所(2025年10月現在)に「イオンシネマ」を展開し、日本最大級のシネマコンプレックスチェーンとして地域文化を支えています。しかし、まだシネマコンプレックスのない地域も多く存在します。そこで私たちは小商圈向けに「コンパクトシネコン」を導入し、テナント跡地などを活用して小規模の映画館も展開しています。規模は小さくとも、オープンと同時に地域や自治体からの大きな期待と反響を集めており、文化と娯楽の拠点としての役割を果たしています。

このように私たちは“コト消費”を軸としたビジネスを展開しています。この遊びや映画、飲食といった“体験価値”を通じて、人々が集い、くらしを豊かにする「生活圏の創造」を実現したいと考えています。イオングループもまた、県単位のような大きなエリアから、市区町村や地域コミュニティといったより小さな単位に密着する方向へと進化しています。サービス事業もその流れを先導し、くらしの中で心身両面のウェルネスを支えるサービスインフラとしての役割を深めていきます。

### 課題を克服し、 グループのアセット価値を最大化する

サービス事業は、エンターテインメント分野を成長の柱としています。日本のコンテンツ産業は世界的に高い評価を得ており、イオンエンターテイメントやイオンファンタジーも高い収益力を発揮しています。サービス事業全体の売上に占める割合も大きく、グループの成長戦略にとって欠かせない存在となっています。

一方で、依然として克服すべき課題があります。その一つが「独自の知的財産(IP)の不足」です。これまでは外部コンテンツを活用し、上映や商品化を通じて事業を拡大してきましたが、持続的な成長のためには自社ならではのキャラクターやブランドを育てることが重要です。オリジナルIPの開発は将来の競争力を確保するうえで不可欠な取り組みであり、イオンファンタジーでは既に新たなプロジェクトを始動しています。

また、「グループ内での情報共有の不足」も課題です。従来の連邦制経営では各社が独立して運営されてきたため、横断的な連携が弱い傾向にありました。例えば、映画の公開情報とアミューズメント施設の商品展開を十分に結び付けられないなど、シナジーを発揮しきれない場面がありました。しかし現在、マーケティング部門同士が定例会を設け、作品やイベントの計画を早期に共有する仕組みを整備しています。これによってグループ全体での事業展開が可能となりつつあります。

さらに重要なのが「情報発信力の強化」です。従来はイオンモールの集客力に依存していましたが、今後は地域社会に積極的に働きかけるとともに、出店エリアの特性に応じたプロモーション、地域メディアや多様なチャンネルを活用した発信、地元コミュニティとの連携強化などを通じて、利用者との接点を広げていきます。こうした取り組みは、地域に根差したサービスインフラとしての認知度を高めるうえでも不可欠です。

加えて経営面でも、新たな視点が求められています。従来は「複数年をかけて黒字化する」という収益モデルを前提としてきましたが、環境変化のスピードが増す中で、より短期間で成果を上げることが重要になっています。そのため初年度からの黒字化を目標に据え、事業構造や投資のあり方を再設計する必要があります。早期に収益を確保できれば、投資回収を加速させ、次の成長投資や新規開発に迅速に振り向けることが可能になります。これは単に財務効率を高めるにとどまらず、変化に対応する力を強め、グループ全体の競争力を引き上げることに繋がります。

これらを実現することで、サービス事業はグループの企業価値を最大化する戦略的な基盤として機能していくはずです。

### 唯一無二のサービスインフラを アセアンから世界へ

イオングループは長年にわたりアジアでの事業展開を進めてきましたが、サービス事業においてもその歩みは早く、イオンファンタジーが約20年前にマレーシアに進出したことを皮切りに、アセアン各国で確固たる地位を築いてきました。現在は300店舗を超える規模となり、単にあそびを提供する場にとどまらず、こどもや家族が安心して過ごせるコミュニティの拠点として現地のくらしに深く根差しています。地域社会に寄り添いながら積み重ねてきた経験は、イオングループが掲げる成長戦略「アジアシフト」を支える大きな力となっています。

また、イオンエンターテイメントもベトナムにおいて配給事業を開始しました。アセアン地域には配給会社が少なく、優れた映像コンテンツを安定的に届ける仕組みが整っていません。その中で日本のアニメーションや映画など、高品質な知的財産を現地に届けることは大きな機会であり、2025年度には17作品の配給を予定しています。さらに、映画館運営にとどまらず、配給という新たな領域に踏み出すことで、地域の文化的基盤の充実に貢献し、同時にイオンファンタジーの店舗とのシナジーを発揮することが可能になります。

加えて、飲食事業ではクレープがアジア地域で高い人気を得ています。親しみやすく日常に根付いたスイーツだからこそ、文化や習慣の壁を越えて幅広い世代に受け入れられ、海外でも成長の可能性が広がっています。国内ではグループ企業の(株)オレンジフードコートが「ディッパードン」ブランドを展開していますが、こうした日常的で親しみやすいブランドをイオンファンタジーとのシナジーを生かして海外に展開していくことは、イオングループが提供する価値をさらに多様化し、世界に向けて「日本発の生活文化」を広める試みとも言えるでしょう。

私たちのサービス事業は、単なるエンターテインメントや飲食ではなく、地域に欠かせない“サービスインフラ”です。この国内外で培った強みをさらに深化・拡大させ、これからも地域社会にとっての安心と楽しさを提供していきます。サービスを通じて人々の心の健康を支えることは、イオングループにおいて「コト・トキ消費」の中核を担い、グループ全体の持続的成長に直結する存在でもあります。その中でもイオンファンタジーは、こどもと家族を起点に独自の強みを発揮し、企業価値の最大化に欠かせない役割を果たしています。これからも私たちは変化を先取りし、地域社会に寄り添いながら、唯一無二のサービスインフラとしてグループ全体の価値創造に貢献してまいります。

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	●専門人財のキャリア形成      ●職位一律の教育から個別最適教育へのシフト
制度	●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進      ●福利厚生の拡充

1.ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

グローバル企業として、持続的な成長を実現するためには、多様な価値観を活かす「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」の推進が重要な経営戦略であると捉え、積極的に取り組んでいます。

当社では、性別、国籍、年齢、キャリアに捉われることなく、優秀な人財の採用と登用を積極的に推進しています。

多様性を活かすための活動として、女性管理職候補の育成を目的とした研修派遣に加え、育児休業支援制度の導入など、仕事と育児・介護の両立を支援する施策や福利厚生を年々拡充しています。その結果、これらの取り組みが公的に評価され、2023年に「プラチナくるぼしマーク」を取得し、2024年には、女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣認定の「プラチナえるぼし」を取得しました。「プラチナえるぼし」の認定は千葉県内で4社目、イオングループ企業としては2社目となります。さらに、2023年度内に認定された「プラチナくるみん」と「プラチナえるぼし」のダブル認定は、イオングループで初めての快挙となりました。

2.生産性の向上

社内登用試験をオンライン(Web)形式へ全面的に移行しています。この新たな試みは、単なるペーパーレス化に留まらない多岐にわたる効果をもたらしています。受験者は、試験会場への移動が不要となり、時間的・物理的な拘束が大幅に緩和されたことで、店舗や現場での業務負担を軽減できました。これにより、従業員の学習機会の提供と、店舗運営における生産性の向上を両立させています。



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、顧客ニーズに即したサービスの開発と生産性の向上、それらに必要な迅速な意思決定を実現します。

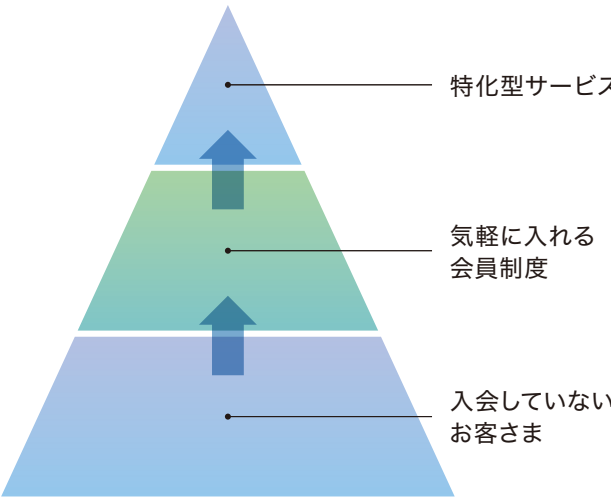
重点戦略

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

会員サービスのデジタル化

2024年より従来の会員システムを一新、紙のスタンプカードからデジタルツールを基軸とした新制度へと移行しました。

これによりお客さまにより気軽に、便利にご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



キャッシュフローの継続的拡大により  
財務の健全性を改善しながら、  
企業価値の持続的な向上を目指します。

取締役兼専務執行役員  
管理統括兼リスクマネジメント担当  
井関 義徳

## 2024年度の振り返り

2024年度の連結業績は、売上高は872億円と過去最高となり、昨年比106.7%と伸ばすことができました。営業利益は43.4億円と前年より7.5億円増益となりました。国内事業が好調に進捗したことにより既存店売上高は昨年比106%と伸び、新店でのプレイグラウンド新業態や戦略的小型店の繁華街モデルの出店の成功が大きく貢献しました。しかし、各国為替レートが期首より円高となり、4.5億円の為替差損が発生したほか、中国事業の構造改革の実施により不採算店舗の閉鎖、減損損失の計上により、特別損失を連結で約31.9億円計上しました。この結果、経常利益は34.4億円、親会社株主に帰属する当期純利益は△18.1億円となりました。

国内事業は、売上高昨年比107.7%、営業利益で62.1億円と、前年より16億円増と大幅に増益となりました。部門別ではプライズ部門、メダル部門が好調に推移し既存店売上高が拡大するとともに荒利益率も改善したことで、賃上げによる人件費の増加や減価償却費の増加を吸収する形となりました。また、前述の新店も業績に貢献したことにより、国内事業の売上高・営業利益は過去最高となりました。

アセアン事業は、売上高が過去最高を更新する一方で、今後の規模拡大を想定した本社人員の拡充や、前年の52店舗を上回る72店舗を出店したことによるイニシャルコストの増加、さらにフィリピンでは対面授業の再開により、前期のオンライン授業による来店増の反動があり、営業利益は前年から減少する結果となりました。業界シェア1位であるマレーシアとフィリピンでは安定した売上高・営業利益を確保し、営業利益率は両国とも10%超と高い水準を維持しています。

中国事業は経済活動の低迷や、商業施設内において他業種からアミューズメントへの新規参入が激増したことにより競争が激化し、売上高の低下が進んでいます。そのため不採算店舗の閉店を年間82店舗(大型・標準店舗67店舗)と加速し、既存店舗・本社販管費を削減するとともに、アミューズメント区画を縮小し、競争力のあるプレイグラウンドの活性化を通じて面積拡大に努めてきました。

2025年度は、国内事業では引き続き売上高・営業利益を拡大し、中国事業は構造改革の推進により営業損失を大幅に縮小していきます。アセアン事業は将来に向けての成長基盤を構築し、連結での売上高・営業利益の過去最高の更新を目指していきます。

## 連結業績

	連結業績		前期比	
	2024年2月期	2025年2月期	増減額	増減率
売上高	81,758	87,240	+5,481	6.7
売上総利益	10,254	11,668	+1,413	13.8
営業利益	3,585	4,344	+759	21.2
為替差損益	1,173	△457	△1,630	—
経常利益	4,488	3,440	△1,048	△23.4
特別損失	1,397	3,190	+1,793	228.3
親会社株主に帰属する当期純利益	1,314	△1,816	△3,131	—
1株当たり当期純利益	+66.50円	△91.87円	△158.38円	—

## セグメント業績

	売上高		営業利益		
	2025年2月期	前期比増減率	2025年2月期	前期比増減額	営業利益率
国内	69,468	+7.7	6,210	+1,639	8.9
アセアン	13,181	+19.8	1,190	△168	9.0
中国	4,829	△26.0	△3,052	△709	—
海外計	18,010	+2.7	△1,862	△877	—
連結計	87,240	+6.7	4,344	+759	5.0

## 資本コストや株価を意識した経営の実現

当社は資本コストについて、CAPM(資本資産評価モデル)による試算で加重平均資本コスト(WACC)は8.0%～8.9%と見えています。資本コストは株主の皆さまからの最低限の収益期待値と認識し、継続して資本コストを上回るROEの達成を目指していきます。

新型コロナウイルスの影響や中国事業における経済低迷・競争激化による収益減少、さらに構造改革の推進により、財務の健全性は引き続き課題と認識しています。2025年2月期の主要な財務指標では、自己資本比率は12.3%、有利子負債はコロナ前より増加し、DEレシオ(リース債務除く)は4倍超となっています。

一方、国内事業は2025年2月期に売上高・営業利益とも過去最高を更新しました。アセアン事業も売上高がコロナ前の2倍超となり、3年連続で過去最高を更新しています。これにより、連結売上高・営業利益は大きく改善し、償却前営業利益は2024年度151億円とコロナ前とほぼ同水準に回復、借入金償

却前営業利益(EBITDA)倍率は約2倍の水準です。今後もDEレシオ・自己資本比率を改善することで、財務の健全性の改善を意識しながら成長のチャンスを的確に捉え、積極的な成長投資を実行していきます。親会社株主に帰属する当期純利益は2025年度25億円の計画であり、来期以降も拡大を目指していきます。まずは確実に自己資本比率を改善基調に乗せ、将来的な目標である40%超を目指していきます。

東証によるTOPIXの投資対象としての機能性向上に向けた第二弾の見直しを踏まえ、当社もこれを意識し、営業利益率の改善、2026年度以降の配当政策の検討、長期安定的な株主獲得に向けた適切な対話の実現に取り組んでいきます。

	2024年度末	2026年度末目標	長期目標
自己資本比率	12.3%	26.8%	40.0%超
DEレシオ	4.1倍	1.6倍	1.0倍以内

※DEレシオはリース債務を除く



企業価値向上に向けた成長投資

2025年度は中期経営計画のとおり、国内アミューズメントを全社成長を担う利益の源泉と位置付け、キャッシュフローを確保しながら、国内及びアセアン地域での業態開発とエリア開発を推進します。国内アミューズメントでは、様々な仕掛けを検討し既存店売上高前年比104%を目指します。国内プレイグラウンドでは、「ちぎゅうのにわ」やローコスト型業態の「のびっこジャンボ」など、計27店舗の出店を計画しています。さらに、ROIの高い戦略的小型店については57店舗の出店を予定し、利益を下支えします。アセアン事業では、多様な業態ラインナップを活用し、年間80店舗超の出店を実施します。2025年度の連結投資計画は約160億円超と過去最高水準を見込んでおり、今後の成長につなげます。また、キャピタルアロケーションを策定することで、拡大するキャッシュフローを成長投資や株主還元にとどのように配分するかを明確にすることで、企業価値向上の道筋を示します。こうした情報開示を通じて、株主の皆さまとの対話の深化に取り組んでいきます。

リスク分散を図った安定的な資金調達を実現

2024年度は、売上高・営業利益が増収増益となり、償却前営業利益(EBITDA)はコロナ前とほぼ同等の高い水準まで回復していることから、取引金融機関からは当社の経営状況を好意的にご理解いただき、安定的な資金調達が実現しています。外部格付けは引き続き「A-」を継続しています。

2025年度は、ポジティブ・インパクト・ファイナンスのスキームを取り入れた、長期の資金調達を中心に、財務の健全性の改善を図るとともに、国内の当座貸越枠の増加により必要に応じて資金を確保できる体制の構築と、複数の金融機関からの借入を実施することで、資金調達リスクを分散しており、安定的な資金調達と資金リスクの許容度の改善に努めています。海外子会社においても現地金融機関からの調達が進み成長投資を支えています。

借入金償却前営業利益(EBITDA)倍率は今期より2倍以内に抑える財務規律を守り、資金調達余力を確保していきます。今後は財務課題に応じた最適な資金調達を常に模索し、多様な手段により資金調達を実現することによりリスクの分散を図っていきます。

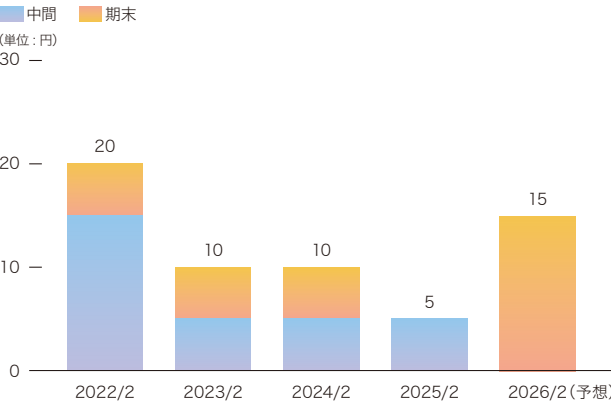
株主還元について

2025年2月期の配当は、中国事業の構造改革の影響による親会社株主に帰属する当期純利益が赤字となったことから、1株当たりの配当金は中間5円、期末0円の年間5円となりました。

当社は、2025年2月28日時点において単体の繰越利益剰余金に欠損を計上しました。この欠損金を填補し、財務体質の健全化を図るとともに、今後の株主還元を含む資本政策の柔軟性及び機動性を確保することを目的に、資本準備金及び利益準備金の額の減少、並びに剰余金の処分を2025年5月開催の株主総会で決議いただきました。この結果、今期単体の当期純利益の回復を図ることにより安定的な配当の実現を目指す体制を確保しました。

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ており、長期的、安定的な利益還元を基本方針としています。2026年2月期においては、中間配当は無配となりますが、期末配当は、1株当たり配当金15円の配当予想とし、前期年間1株当たり配当金5円からの増配を目指していきます。

1株当たり配当金の推移



当社はコロナ後着実に売上高・営業利益の拡大を続けています。今後もパーバスの実現と、あらゆるステークホルダーの期待に応えるよう企業価値のさらなる向上に向けて従業員一丸となって真摯に努力していきます。また投資家の皆さまにも、成長戦略や財務の改善に向けた当社の取り組みをご理解いただけるよう丁寧に説明をしていきます。

Chapter 4  
サステナビリティ

サステナビリティ方針

私たちイオンファンタジーは、  
「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」  
という信念のもと、こどもたちの夢を育み、“えがお”あふれる世界を目指します。

私たちは事業を通じて創出する価値を、  
「たのしさ」「ふれあい」「安全・安心」「おもてなし」と  
これらの価値をうみだすための「ファンタジーピープルのハピネス」の5つと捉えています。

これら5つの価値を創出し続けるため、私たちはパートナーの皆さまとともに、  
地球環境の保全や、社会課題の解決、そして「コーポレート・ガバナンスの強化」に取り組み続けます。