



各 位

2024年4月10日

株式会社イオンファンタジー

代表取締役社長 藤原 徳也

(コード番号 4343 東証プライム市場)

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

(電話 043-212-6203)

「中期経営計画(2024年度～2026年度)」策定に関するお知らせ

当社は、2024年度から、2026年度までの中期経営計画を下記のとおり策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画の骨子

当社は、経営課題として「市場の変化に合わせた自らの変革」及び「自社の強みを生かした成長戦略の推進」を掲げ、従来から推進してきた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『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』として掲げ、こどもとその家族に向けた新たな提供価値を基盤とした事業を推進してまいります。

2. 中期経営計画主要方針

当社独自の強み「コアコンピタンス」を生かした成長戦略を推進し、セグメント別方針として国内事業は企業成長を支える原資創出を重視してまいります。アセアン事業は第2の成長ドライバーとし、業態のローカライズとエリア開発をスピードと密度を持って進めます。中国事業はV字回復に向けた経営体制の再構築と次世代成長につながるサービス開発を推進します。更にサステナビリティ方針並びにマテリアリティにもとづく活動を継続し、持続可能な社会への貢献と企業価値向上の実現に向け邁進してまいります。

以 上



中期経営計画

2024年度～2026年度

株式会社イオンファンタジー

2024年4月10日

Agenda

1.環境分析


- (1) 内部環境
- (2) 外部環境
- (3) 課題のまとめ

2.今後の方向性

3.中期経営計画

- (1) 事業戦略
 - ① 国内
 - ② ASEAN
 - ③ 中国
 - (2) 機能戦略
 - ① DX
 - ② 人事
 - ③ 財務
 - (3) 数値計画
-

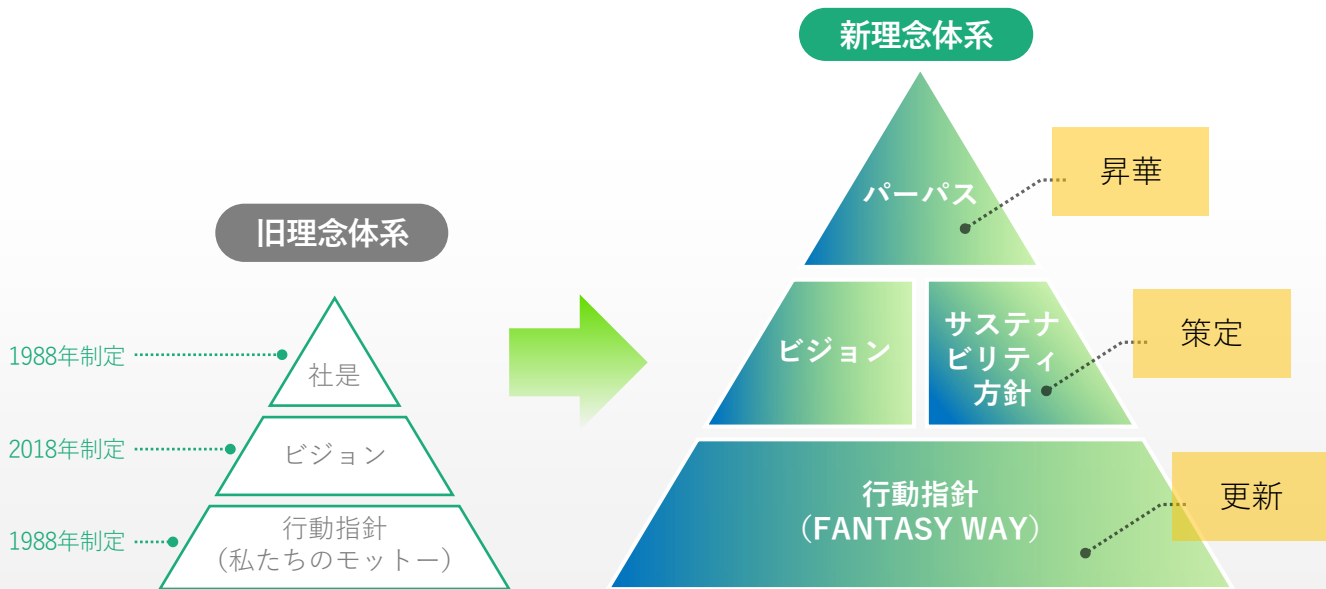
1 .環境分析



1-(1) 内部環境

理念体系の刷新

社是をパーパスへ昇華
サステナビリティ方針を策定
行動指針を更新



パーパス

PURPOSE

**子どもたちの夢を育み、
“えがお”あふれる世界をつくる。**

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です。

だから私たちは、効率化や最適化だけでなく、足りない
子どもたちの“えがお”に、驚よりも真剣に取り組みたいと思うのです。

私たちの夢が、子どもたちの夢を育む、“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。

2022年4月

サステナビリティ方針

サステナビリティ方針

私たちはイオンファンタジー社、
「子どもと向き合うこと、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
いう経営の原点と、子どもたちの夢を育む、“えがお”あふれる社会を創ります。

私たちは未来を担って歩出する自覚を
「目的」(「はれお」) ファンタジー・パーパス(「夢を育み、未来を創る」)と掲げています。
「手段」として、ふれあい、は、えがお”づくりを最も大切な価値観と捉えています。
そのために、「ファンタジー・グループ」のなかで、やるべきことを、
そして、あきらめずやり続ける「意欲・意気」を「あきらめず」を、
このための活動を世界中で展開し続けていきます。

私たちは3つの環境を創出し続けるため、「パーパス」の達成と、**「環境保護への対応、や
社会福祉活動への取り組み、安全の確保・防災の確保、」**子どもたちの未来への言葉、や「抱負がたいいよと受け継ぐ経営」であり、
「環境社会」の「サステナビリティ」による社会的責任の果たし、そして「イオン・グループ」の「サステナビリティ」に貢献していきます。

2022年4月

行動指針 (FANTASY WAY)

FANTASY WAY

4 ACTIONS

- 「楽しんでる？」
- 「チャレンジしてる？」
- 「感謝してる？」
- 「想像してる？」

「自信を持っていいんだよ。」

MESSAGE

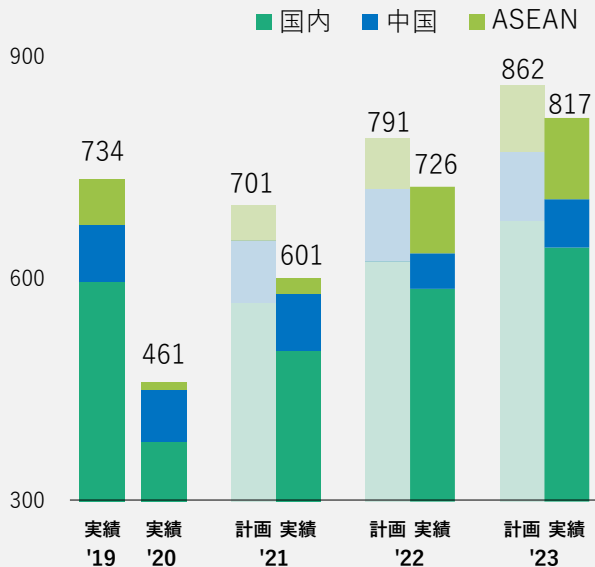
2022年9月

セグメント別 数値状況

- 連結の売上は過去最高を更新、営業利益は19年度を超過。
- ASEANは売上・営業利益ともに計画を上回り2期連続で過去最高を更新。

セグメント別売上

(単位：億円)

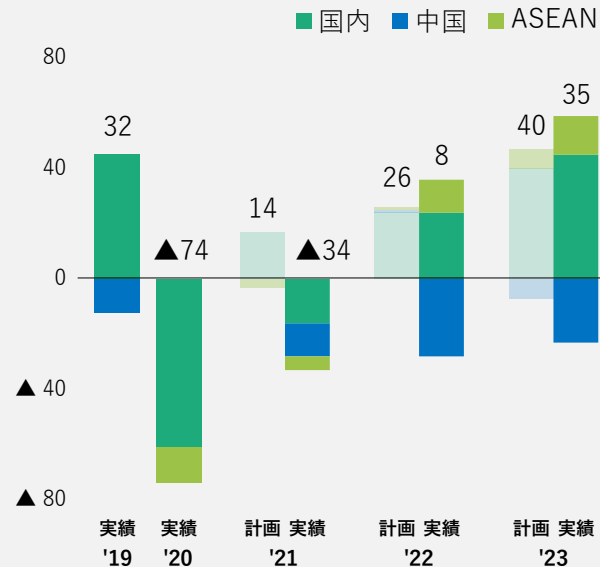


(単位：億円)

実績	'19	'20	'21	'22	'23
国内	598	382	504	588	644
中国	76	68	77	48	65
ASEAN	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

(単位：億円)



(単位：億円)

実績	'19	'20	'21	'22	'23
国内	44	▲60	▲16	24	45
中国	▲11	0	▲12	▲27	▲23
ASEAN	0	▲13	▲5	12	13
海外計	▲12	▲13	▲18	▲15	▲9
連結計	32	▲74	▲34	8	35

※ 計画数値は2023年に見直した数値

セグメント別 概況

- 国内は戦略的小型店が大きく伸長。主力部門の回復が顕著。
- 中国は感染症に対する規制および経済回復の遅れが影響。
- ASEANはあそび需要の回復に伴いプレイグラウンドと戦略的小型店を拡大。

国内

- 戦略的小型店（プライズ専門店・カプセルトイ専門店）が大幅に伸長
- キッズプライズを拡大したプライズ部門が好調に推移（キッズプライズ売上19年比153.8%）
- メダル部門は四半期ごとに回復が進み、**時間制部門は23年第3Qから19年水準を超える**
- 新規事業であるオンラインクレーンは市場競争激化により売上が伸び悩む

中国

- 22年12月まで感染症に対する断続的かつ大規模な規制を受け店舗稼働状況が安定せず
- 規制解除後も経済の不振により売上・利益ともに厳しい状況が続く
- 23年には高まるこどもの健康ニーズを意識した大型新業態「游育運動館」を出店

ASEAN

- マレーシア** 営業休止中も継続した機械投資が規制解除後に大きく貢献
新規キッズカード機が特に人気 体感部門は**リデンプションの導入**
- フィリピン** 22年上期は小学校がオンライン授業になった影響で平日の売上が増加
現在も部分的にオンライン授業が継続され好調を維持
- インドネシア** 22年に日本文化をテーマにした大型新業態「EDOKKO」を出店
23年10月にはプライズ専門店「PRIZE SPOT PALO」を出店
- タイ** **23年度は創業以来初の黒字化**
- ベトナム** 22年にプレイグラウンドの戦略的小型店「KID'S BOX」を出店
これをプロトタイプとし現在ではASEAN全体で展開

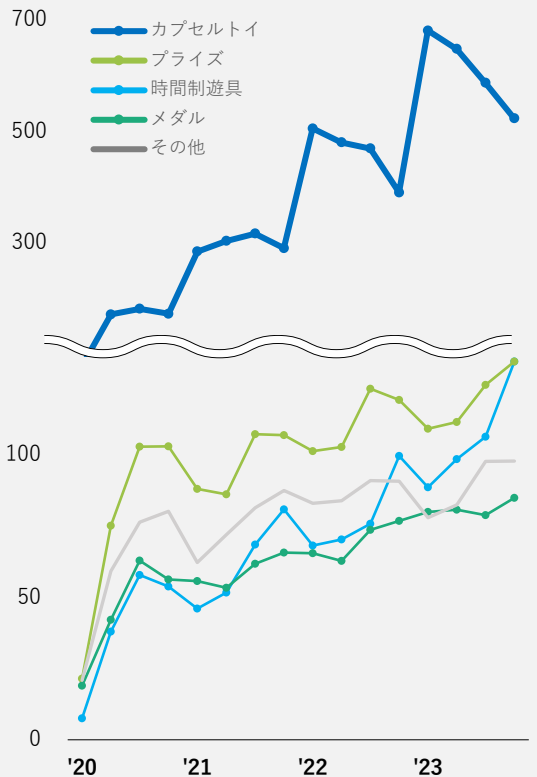
国内 主要部門別推移

- カプセルトイとプライズが全体を牽引。
- 直近では時間制遊具の回復が顕著。
- メダルも堅調に回復。

国内主要部門別売上推移

四半期単位・19年比

(単位：%)



2023年度第4Qの19年比

カプセルトイ

専門店の積極出店により大幅に拡大

524%

プライズ

低単価商品を中心としたキッズプライズが部門全体を牽引

133%

時間制遊具

感染症が落ち着いてから急速に回復
23年第3Qからは19年水準を超える

133%

メダル

23年度より投資を再開し堅調に回復

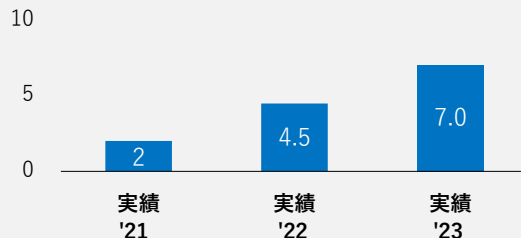
85%

国内 その他の取り組み

- 温浴が軌道に乗る一方でオンラインは計画乖離。
- アウトドア・子育て支援複合業態は23年度にそれぞれ計画通り1号店を開業。

温浴売上

(単位：億円)



- 1号店は売上・営業利益ともに計画から大きく超過
- 22年度に出店した2号店は計画通り23年度で黒字化達成

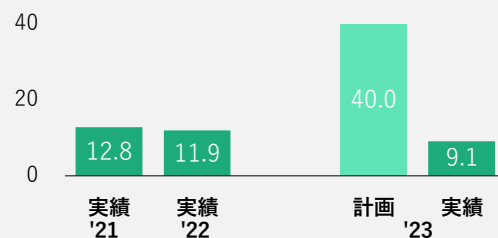
アウトドア

- 23年7月山梨県上野原にて開業



オンライン売上

(単位：億円)



- 21年度にオンラインスクールとオンラインスクラッチを新設
- オンラインクレーンは市場競争激化で業績悪化

子育て支援複合業態

- 23年4月イオンモール柏店にて開業



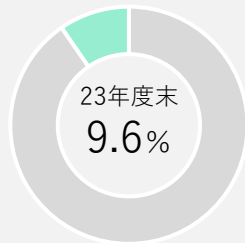
構造改革の進捗

- 「新規事業比率」と「デジタル会員比率」は計画を大幅に達成。
- 「IT投資比率」は計画通り投資を実行。
- 「グループ外出店比率」は戦略的小型店の需要がグループ内で急拡大した為計画未達。

新規事業比率

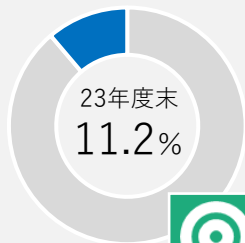
国内事業売上における
新規事業の割合

計
画



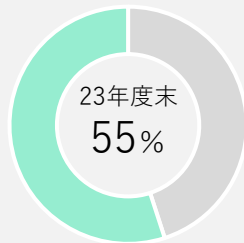
■ 既存事業
■ 新規事業

実
績

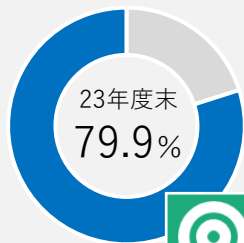


デジタル会員比率

当社会員数における
デジタル会員の割合

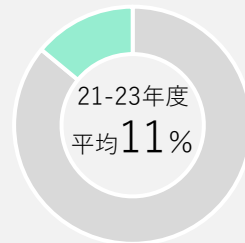


■ アナログ会員
■ デジタル会員

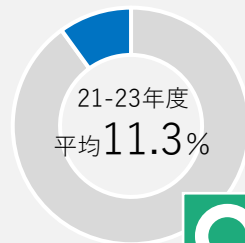


IT投資比率

年間投資額における
IT投資の平均割合

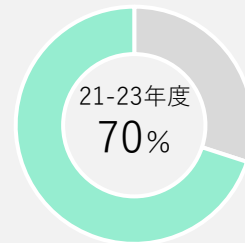


■ 一般投資
■ IT投資

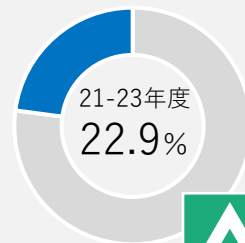


グループ外出店比率

国内新規出店における
グループ外出店の割合



■ G内出店
■ G外出店



DX・機能改革の進捗

- DXは業務効率化において3ヵ年で52万人時の作業削減。デジタル会員は240万人突破。
- 人材・組織・風土では様々な取り組みを行い、国の行政機関からも高く評価。
- 財務状況は課題が残るも効果的な投資実行によりEBITDAは改善。
- ガバナンスは計画通り進行。

— DX



- デバイスの更新や非接触ツールの導入などにより労働環境を改善
店舗においては**後方作業を削減（3年計▲52万人時）、人件費抑制と接客時間増加**を実現
- 会員制度のアプリ移行とオンラインクレーンを中心にデジタル会員を拡大
一方でそれらの連携やグループ内でのオムニチャネル化は継続対応

— 人材・組織・風土



- 営業組織を事業部制へ移行、権限と裁量を強化し意思決定を迅速化
- 全ストアマネジャーを社員化、転勤の有無など社員区分も細分化
- 福利厚生を拡充、**ライフワークバランスを調整しやすい環境へ**
- これらの取り組みについて**厚生労働省・経済産業省から表彰を受ける**

— 財務



- 感染症拡大の影響により財務指標が悪化（2023年2月期 自己資本比率15.9% DEレシオ 3.2倍）
- 資金リスクに備え**国内の短期借入・当座貸越枠を拡大**
- **効率的な投資実行によりEBITDAは毎年改善**

— ガバナンス



- **支配株主から独立性を有する社外取締役** 構成1/3以上を確保
- 執行役員制度を導入。経営の監督・執行機能を明確化し**業務執行速度を改善**
- **サステナビリティ経営の取組みを推進**（サステナビリティ方針およびマテリアリティの制定）

内部環境のまとめ

- 自社の状況から抽出された3つの重要課題を今後の戦略に反映。

	事象・結果	要因
評価できる項目	パーパス制定による社内意識の統一	早期に社会課題に対する意識を持つことができた
	国内既存事業の回復	アミューズメントは年度経過と共にプライズ部門を中心に業績が回復
	ASEANの成長	プレイグラウンドの提供価値は高い支持を得た
	戦略的小型店の拡大	あそびの専門業態が顧客の支持を得た
改善すべき項目	ビジョンの未更新	パーパスとの連動性が弱い
	中国の回復の遅れ	政府の営業規制や経済不況の影響を大きく受けた
	新規事業の伸び悩み	市場競争激化の影響を大きく受けた
	コスト増による利益圧迫	コストの増加傾向は今後も長期的に継続

重要課題と対応方針

顧客の期待価値の変化の捕捉・反映


▼
**ビジョンの再定義による
 提供価値のアップデート**

「独自の強み」を活かした
 事業の創造・運営

▼
**コアコンピタンス経営
 へのシフト**

コスト増加への継続的対策
 高ROI業態等による利益率向上

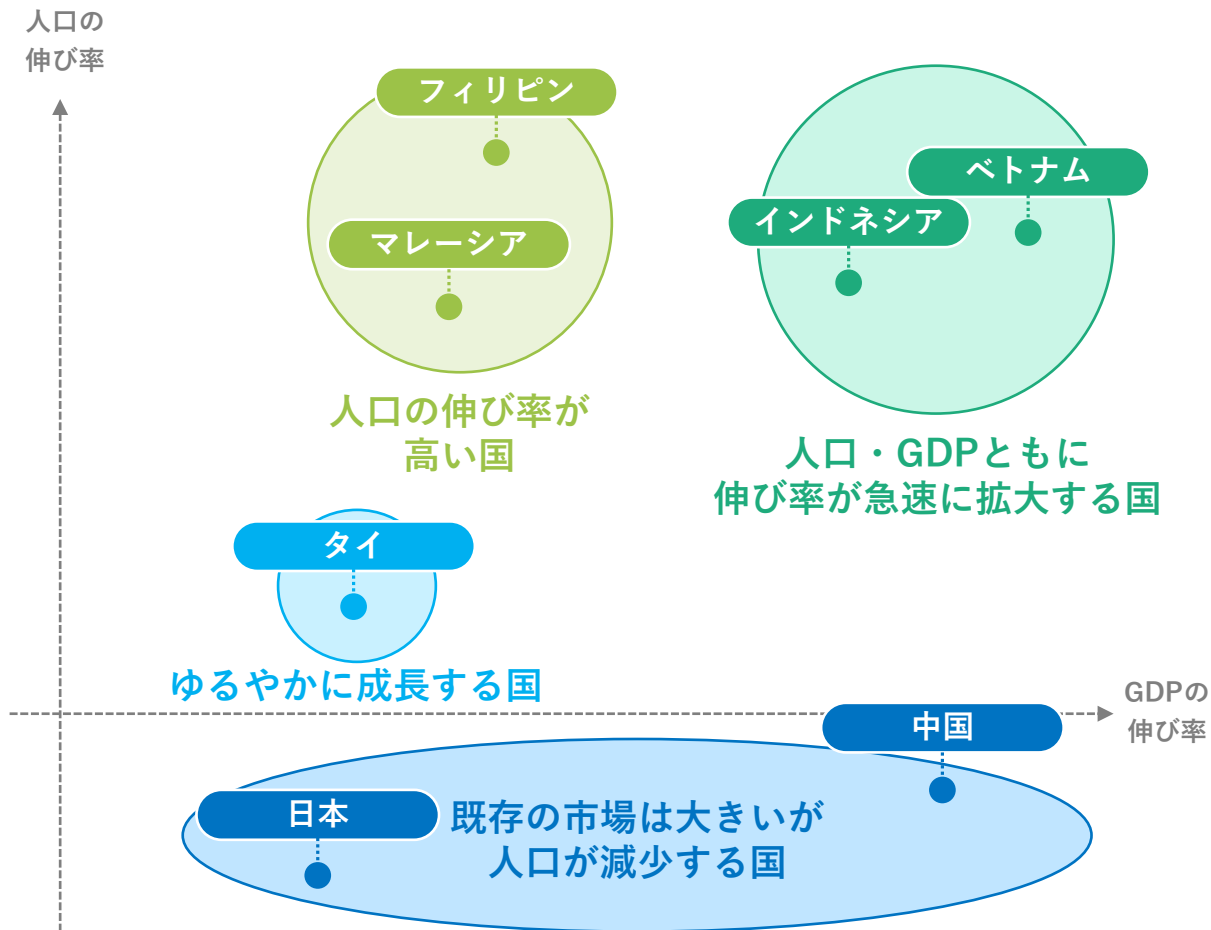
▼
**生産性向上に向けた
 構造改革**



1-(2) 外部環境

国別 マーケット分析

- 人口とGDPの伸び率から今後の市場成長について4つのグループに分類。



国別 PEST分析

- コスト増加、社会課題への対応、DX推進は共通課題。

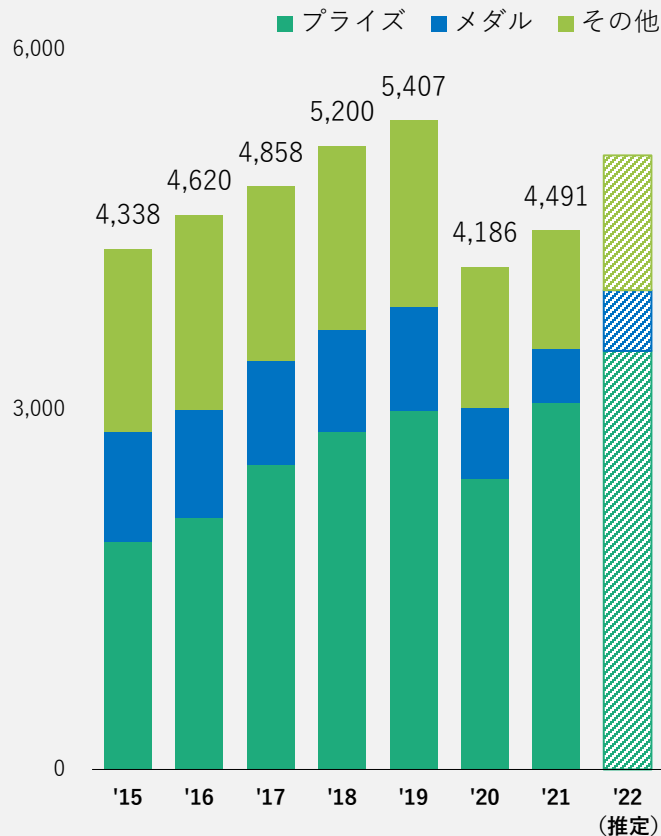
	政治	経済	社会	技術
共通	<ul style="list-style-type: none"> • 地政学リスクの高まり (ロシア・中国関連) • SDGs関係の規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> • エネルギー経費高騰 • 建築費高騰(新店減) • 人件費高騰 • 原価・物価高騰 	<ul style="list-style-type: none"> • 地球温暖化の進行 (屋内施設需要増加) • 環境志向の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> • 生成AIによる産業革命 • 省人化・自動化の拡大 • 調査・分析ツールの進化 • サイバー犯罪の拡大 (セキュリティ強化必須)
国内	<ul style="list-style-type: none"> • 環境情報の開示義務化 • 環境税導入・規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 円安による物価高騰 • インバウンド増加 • 消費税の増税 	<ul style="list-style-type: none"> • 少子高齢化 • 人口減少・首都圏集中 • 異常気象の増加 	<ul style="list-style-type: none"> • キャッシュレス拡大 • オンラインサービスの進化
A S E A N	<ul style="list-style-type: none"> • 地政学リスクの高まり • アミューズメントに対する法規制 	<ul style="list-style-type: none"> • 感染症以降の消費の活性化 • 全体的なGDP増加 	<ul style="list-style-type: none"> • 人口増加 • 熱帯気候の加速 • 異常気象の増加 	<ul style="list-style-type: none"> • デジタルネイティブの増加 • 製造・農業・物流のIT導入
中国	<ul style="list-style-type: none"> • 政府による法規制 • 地政学リスクの高まり 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> • 少子化 • 健康志向 • 環境汚染の進行 	<ul style="list-style-type: none"> • 欧米との技術競争激化 • セキュリティ対策

国内 アミューズメント市場

- 市場全体は順調に回復。
- 主要企業は「自社の強み」を活かした戦略を構築。

国内アミューズメント市場推移

(単位：億円)



市場の傾向

- 市場全体は順調に回復**
市場規模は感染症の影響から順調に回復
- 主要出店先は商業施設内へと移行**
個人店やロードサイド店が減少
新規出店の多くは商業施設内へ
- 市場の中心はプライズに偏重**
売上構成比の約70%にまで高まる
- 独自戦略の重要性が増加**
各社が自社の経営基盤に根差した
独自の強みを活かし差別化を推進
特に業界大手はグループ戦略と連動した
強固な成長戦略を構築

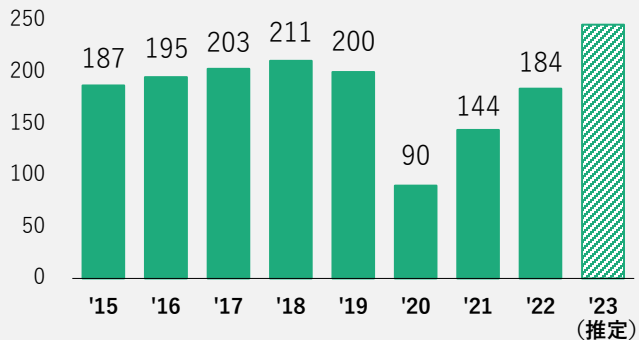
外部環境

国内 プレイグラウンド および関連市場

- 感染症拡大の影響で一時低下するも、子育て市場の価値観の変化により市場全体は回復から成長局面へ移行。
- プレイグラウンドの機能は今後多様化し、習い事・スポーツ・保育等関連市場との関連性が高い。
- ディベロッパーがパブリックスペースを設置するなど時間消費型の需要が拡大。

国内プレイグラウンド市場推移

(単位：億円)



国内プレイグラウンドとその他関連市場



— 市場の傾向

- **市場全体はゆるやかに成長**
小規模ながらも成長傾向
- **設置個所が全国的に増加**
商業施設をはじめ、観光地・公共施設などファミリー層が集まる空間で増加
- **気候変動による需要増加**
温暖化・異常気象の影響で屋内施設の需要はさらに増加する見込み

— プレイグラウンドとの関連性

- **習い事市場**
こどもの興味関心を広げる場として各習い事への橋渡し役を担う
- **スポーツ教室市場**
運動に対する普遍的な需要を共有
- **保育園市場**
保育に関する親の需要の一部をプレイグラウンドで代替可能

イオングループの 環境認識から捉えた 重要項目

- グループ全体で「重点顧客」と「注力すべき提供価値」を共有、企業間のシナジーを高める。

重点顧客と それぞれの期待価値

Z世代 「共感」

好きなものへの出費を惜まずその場の空気での消費が生まれ、購入後の感想共有も大きな目的

子育て世代 「時間」

かける時間を短縮しつつ時間あたりの価値を高め、効率よく時間を使うことを重視

団塊世代 「つながり」

人と過ごせるコミュニティや地域における一体感を求め、体験を通じて時間を共有したい

注力すべき提供価値

DX推進

+

コト消費 (=体験)

+

モノ消費 (=所有)

+

トキ消費 (=参画・共感)

注視すべきポイント



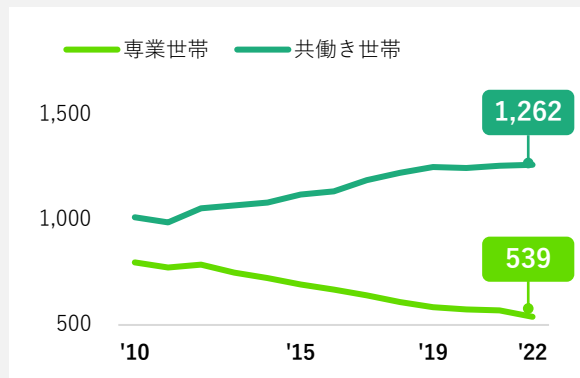
3つの消費をDXによって
進化・最適化させ
各世代へと提供していく

「親子の在り方」 の変化

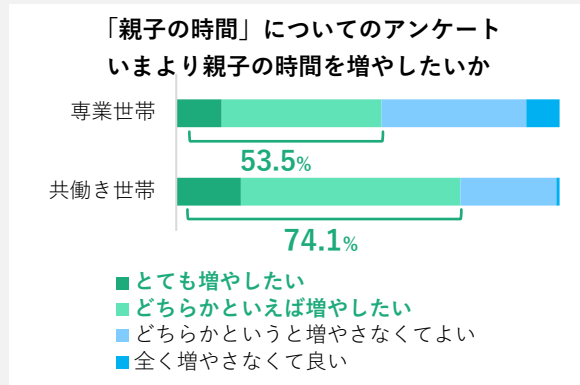
- 「親子の時間を増やしたい」と思う一方で「自分の時間も欲しい」という親の複雑な心境が顕在化。

共働き世帯の推移

(単位：万世帯)

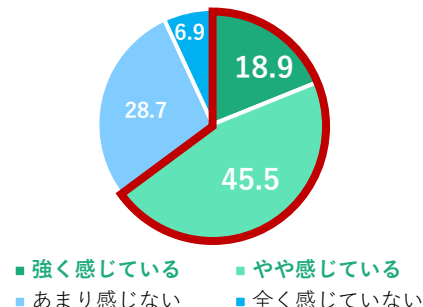


「親子の時間」の不足

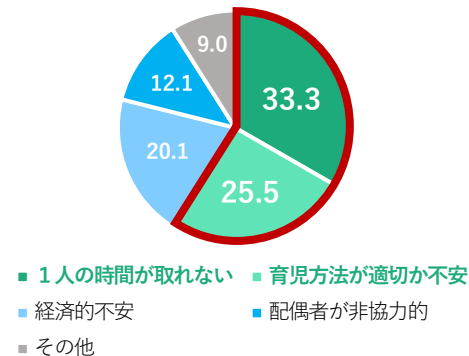


子育ての不安・負担の増加

「子育てのストレス」についてのアンケート
子育てにストレスを感じることもあるか



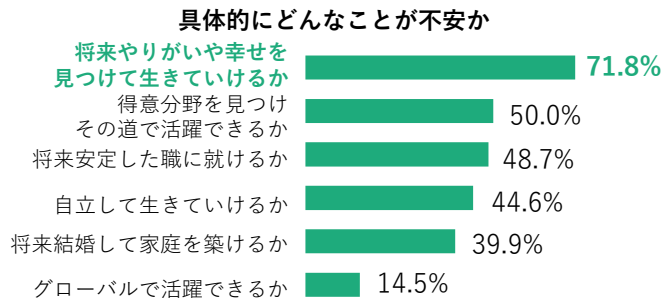
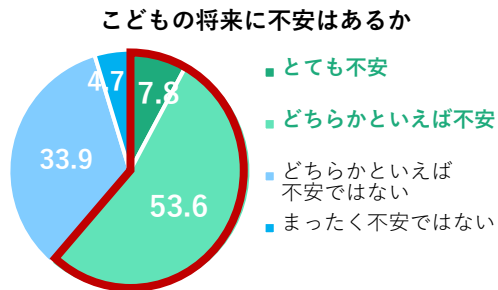
最もストレスと感じる要因はなにか



「子育ての在り方」 の変化

- こどもの将来に対する親の子育て不安は漠然としたものに変化。
- 教育現場は知識の詰め込みで終わらない「生きる力」を重視する方針へとシフト。

「子育て」に関する不安の曖昧化



幼稚園教育要領・保育所保育指針 幼少期に育ってほしい「10の姿」

健康な心と体	自立心
協同性	道徳性・規範意識の芽生え
社会生活とのかかわり	自然とのかかわり・生命尊重
思考力の芽生え	数量・図形・文字などへの関心
言葉による伝え合い	豊かな感性と表現

小中高等教育学習指導要領 子どもたちに必要な「3つの力」

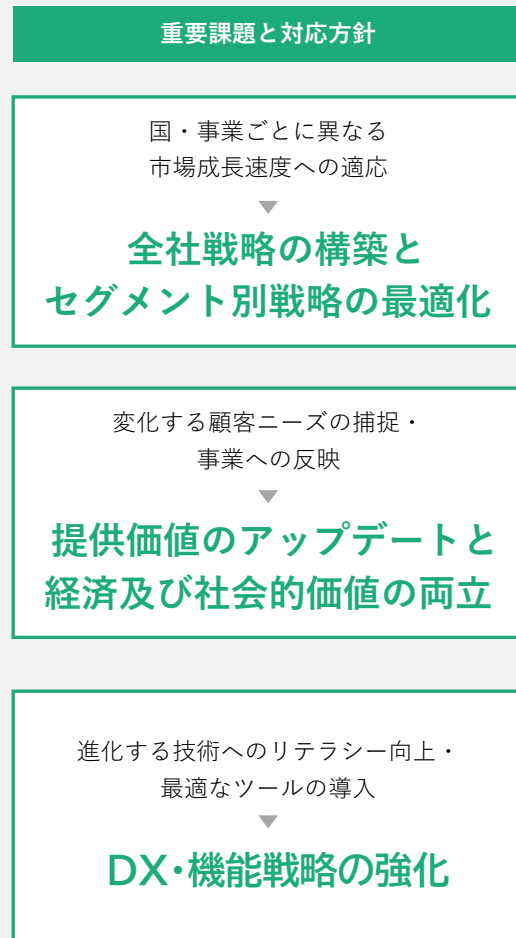
- 知識・技能**
実際の社会や生活で生きて働く力を蓄える
- 思考力・判断力・表現力など**
未知の状況にも対応できる応用力を身につける
- 学びに向かう力・人間性など**
学んだことを人生や社会に生かそうとする


外部環境

外部環境のまとめ

- 社会・市場・顧客の各領域から抽出された3つの重要課題を今後の戦略に反映。

事象・結果	
社会	ASEANの急速拡大 中国の経済情勢の不安定化
	AIの進化や分析ツールの普及による DXのさらなる加速
市場	アミューズメント市場は拡大傾向 業界大手は自社の強みを活かす
	プレイグラウンド市場は小規模ながら拡大 関連市場の取り込み次第ではさらに成長
顧客	イオングループが子育て世代を 重点顧客として認識
	社会の変化による子育て世帯の負担増加 親子が抱える不安・問題の変化





1-(3)

課題のまとめ

課題のまとめ

内部・外部環境の課題のまとめ

- 内部・外部の各環境から抽出された課題を時間軸で整理し、8項目に分けて対応。

内部環境からの課題

ビジョンの再定義による提供価値のアップデート

コアコンピタンス経営へのシフト

利益向上に向けた構造改革

外部環境からの課題

セグメント別戦略の最適化

提供価値のアップデートと経済及び社会的価値の両立

DX・機能戦略の強化

長期に対応すべき課題

顧客ニーズの変化に対応する業態進化

経済的価値と社会的価値の両立

市場競争や事業拡大に必須となる「独自の強み」の特定

事業単位ごとの役割意識やそれに伴う資源分配の最適化

早期に対応すべき課題

人件費・エネルギーコストなどの高騰を吸収する収益構造の改革

グループ方針や各国の市場に柔軟に対応した出店戦略

DX改革の推進を加速

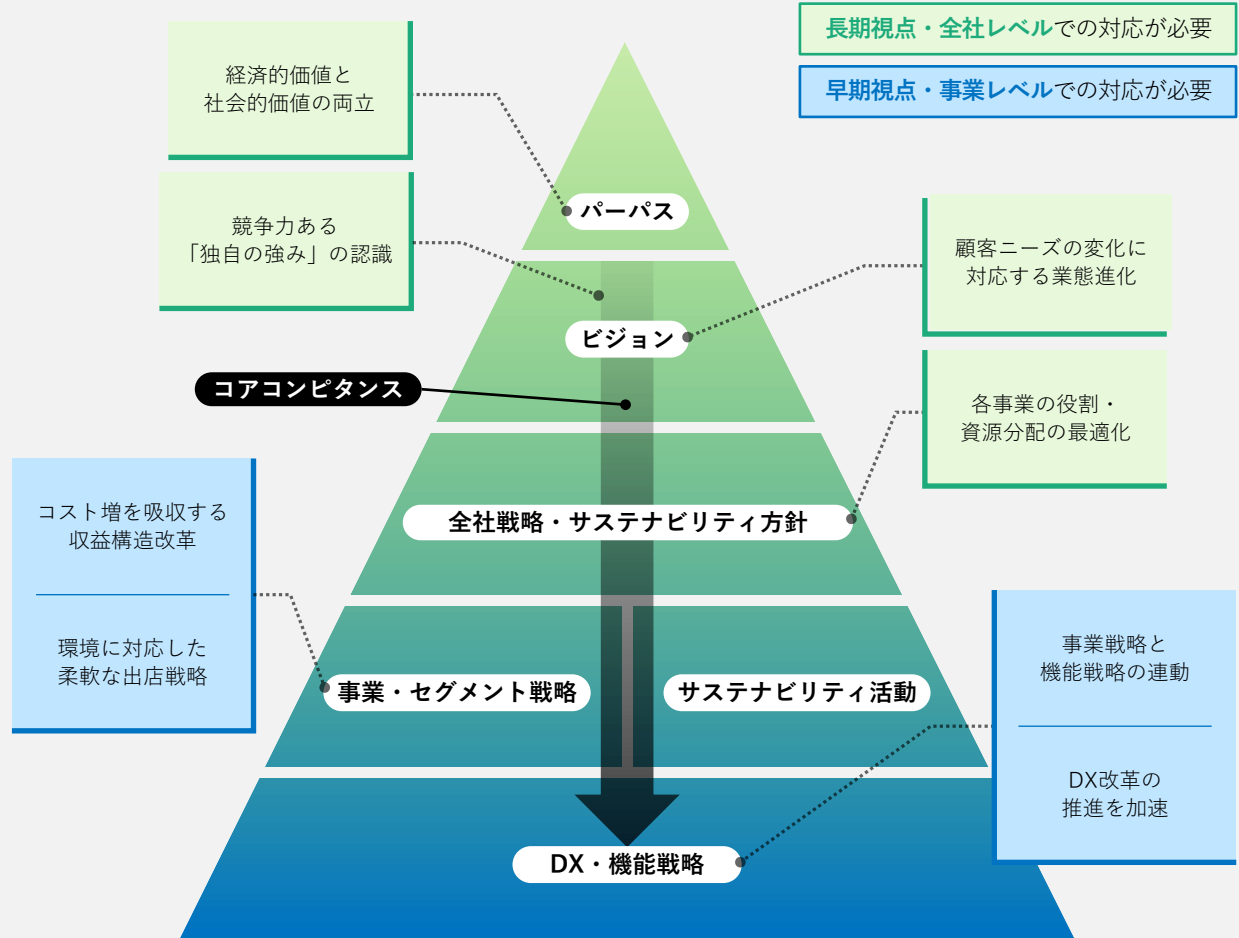
事業戦略と機能戦略の連動

2. 今後の方向性

今後の方向性

新たな経営構造と課題の整合

- 長期・早期の8つの課題を経営構造の各レイヤーで対応。
- ビジョンから機能戦略までの全てのレイヤーにおいてコアコンピタンス（独自の強み）を反映。



長期視点・全社レベルでの対応が必要

早期視点・事業レベルでの対応が必要

顧客ニーズの変化に対応する業態進化

各事業の役割・資源分配の最適化

コスト増を吸収する
収益構造改革

環境に対応した
柔軟な出店戦略

事業戦略と
機能戦略の連動

DX改革の
推進を加速

経済的価値と
社会的価値の両立

競争力ある
「独自の強み」の認識

コアコンピタンス

全社戦略・サステナビリティ方針

事業・セグメント戦略

サステナビリティ活動

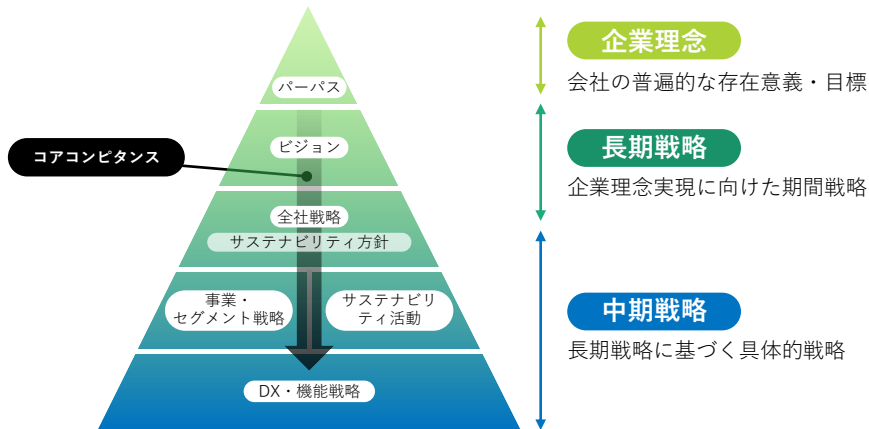
DX・機能戦略

今後の方向性

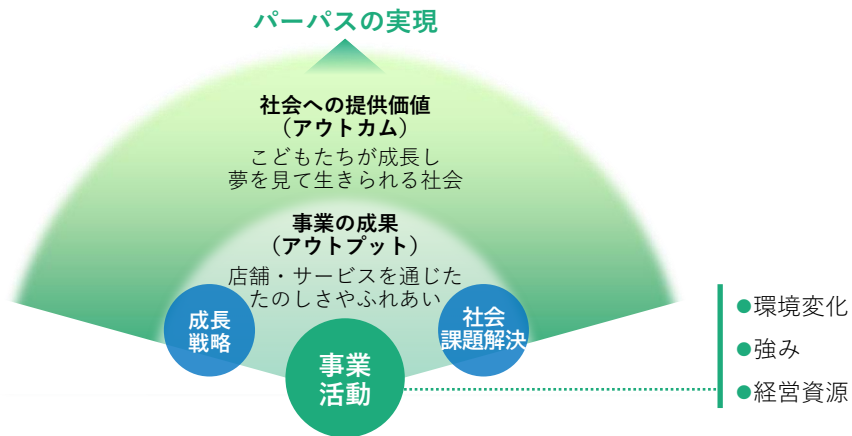
新たな経営構造と 価値創造モデル

- 「新たな経営構造」と「価値創造モデル」を連動し、パーパスに基づく経営を推進。

新たな経営構造



価値創造モデル



今後の方向性

新たなビジョン

イオンファンタジーの 新たなビジョン

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



ビジョン

— こころの成長

- 社会や他人との交流により人間性が豊かになる
- 規律順守、生活習慣、自立、自律心、協調性、意欲、向上心、感情、道徳



— あたまの成長

- 様々な問題に取り組み解決できるようになる
- 知識、技能、思考力、判断力、表現力



— からだの成長

- たくましくいきるための健康や体力を養う
- 瞬発力、敏捷性、巧緻性、持久力、筋力、平行性、柔軟性、適応力



今後の方向性

価値のアップデートに伴うサービスの進化

- ビジョンの更新に伴いイオンファンタジーのサービスを進化させる。
- プレイグラウンド・アミューズメントの価値についても再定義。



ビジョン

サービスの進化の方向性

価値のアップデート（新ビジョンによる再定義）

— 施設の役割

従来：遊戯機械・遊具で遊んでもらう場所

今後：こどもたちの体験を遊戯機械・遊具・サービスで演出する場所

— スタッフの役割

従来：機械・遊具を設置し管理する存在

今後：こどもたちの体験をサポートし一緒に楽しむ存在

— プレイグラウンドの特性

遊具を使って自分たちで創造する

- ルール・目標を自分たちで決める
- 頭で考え体を動かして楽しむ
- 家族や友人と触れ合う・交流する

— アミューズメントの特性

ゲームに設定された目的を達成する

- 決められたルール・目標に則り遊ぶ
- 直観的に楽しむ・衝動的に参加する
- 1人でのめり込む・他人と競う

コアコンピタンス

- 「独自の強み」を特定し経営構造の柱とする。



コアコンピタンス

イオンファンタジーのコアコンピタンス

— イオン生活圏という強大な企業基盤

売上や総資産による経済力だけでなくグループ全体の販売チャネル・地域とのつながり・アライアンス・商品開発力などを含むアセットを活用

— ファミリー層と直接繋がるリアルタッチポイントの数

「子どもとその家族が集まる施設」の保有数は世界トップレベル
「顧客と接する機会」は量も質も圧倒的

— こどものえがおを支える専門人材

保育士・幼稚園教諭や電気工事士の有資格者を自社社員化
社内試験に合格した社内認定者も含め高いサービスレベルを有する

— 独自のたのしさを生み出し提供するあそびの開発力

「色・動き方・キャラクター」など子どもたちの好きなものを独自研究
そのノウハウを活かして新業態や機械・遊具・イベントを自社で開発

今後の方向性

全社戦略の骨子

- 全社戦略を「全社共通項目」「個別項目」の2項目で構成。
- 全社共通項目として「業態開発」「エリア開発」の2つを推進。
- 個別項目としてセグメント・国単位の「重要課題への対応」を推進。



全社戦略

全社戦略

全社共通項目

個別項目

業態開発

新たなビジョンを基に提供すべき価値を見定め業態化する

価値の創出

顧客が求める価値を追求し
新たなサービスを創出する

価値の進化

既存業態が持つ価値への理解を深め
最適な業態へと進化させる

エリア開発

「領域」×「密度」を活かした出店で、効率性と収益性の拡大を図る

出店領域を拡げる

いままで出店していなかった
エリアへ進出する

出店密度を高める

1つの商業施設において
複数の業態で出店を加速する

セグメント・国別 重要課題への対応

国別の環境認識に合わせ、重要課題を特定・対応する

今後の方向性

セグメント別 戦略方針

- 全社戦略に基づき、各セグメントで業態開発・エリア開発・個別重点課題対応を実行。



全社戦略&事業・セグメント別戦略

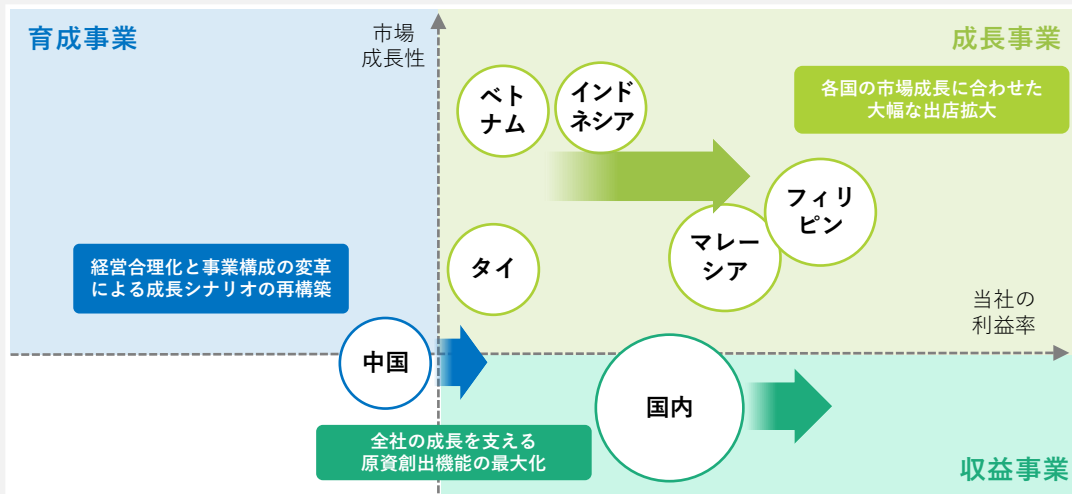
		国内	ASEAN	中国
全社戦略	業態開発	<p>価値の創出・進化</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDGsなど関心の高まる社会課題を取り込む • 子育て世代が抱える不安や負担の軽減 • Z世代が持つ共感性を取り込む 	<p>商圏別業態開発</p> <ul style="list-style-type: none"> • 市場特性に対応する各業態の開発 • デイベロッパーのニーズに応える新たな業態の開発 • 新たな提供価値に基づく既存業態の進化 	<p>競争力のある業態への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>未進出領域への出店</p> <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 	<p>地方都市・小商圏への進出</p> <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 	<p>出店エリアの選択的集中</p> <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
	重点課題対応	<p>全社の成長原資の創出</p> <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 	<p>第二の成長ドライバーへ</p> <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 	<p>V字回復に向けた構造改革</p> <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

今後の方向性

国別 戦略的ポジション

- 国内は「成長原資創出」を最大の役割とし、利益の拡大を図る。
- ASEANはマーケット拡大に沿った「第二の成長ドライバー」へ。
- 中国は「スピードある経営合理化と新たな成長軸の確立」によりV字回復を目指す。

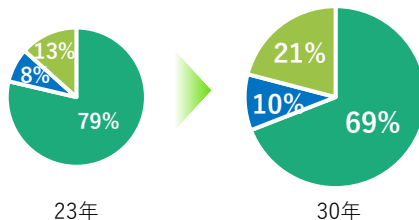
戦略的ポジション



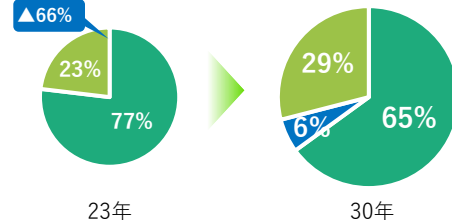
数値インパクト

■ 国内 ■ 中国 ■ ASEAN

連結・セグメント別 売上構成比



連結・セグメント別 利益構成比



今後の方向性

サステナビリティ活動

- サステナブル方針に基づき各重要課題(マテリアリティ)について定性・定量目標を設定。ESG単位で分化したテーマにて取り組みを推進。



サステナビリティ方針・活動

重要課題とありたい姿・中長期目標

「Social」

こどもたちの未来への貢献

1人でも多くのこどもたちがえがおで未来を夢見て生きられる社会

従業員がいきいきと働ける組織づくり

全“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

地域社会とのコミュニケーションの深化

たのしさとふれあいの場を提供によりえがおあふれる地域社会

中長期目標

地域・社会貢献活動ののべ対象者数(国内外計)	400万人
社内サーベイによる従業員いきいき度	75%
女性課長職以上比率(国内)	50%
障がい者雇用率	5%
男性育児休暇取得率	100%

「Environment」

脱炭素社会・循環型社会・ 生物多様性保全の実現

あそびを通じて地球環境を大切にすること・機会を創造し、
地球の豊かさを未来のこどもたちと育む社会

中長期目標


事業活動におけるエネルギー由来のCO2排出量(18年度比)	▲64%
施設で使用するプラスチックの総量(19年度比)	▲30%
施設で廃棄する遊戯機械・景品の廃棄率	10%未満
環境・生物多様性の保全に関するこどもへの教育	500万人

「Governance」

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、従業員を守り、持続的に成長する

3.中期経営計画



3-(1) 事業戦略

国内の重点戦略

- 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。

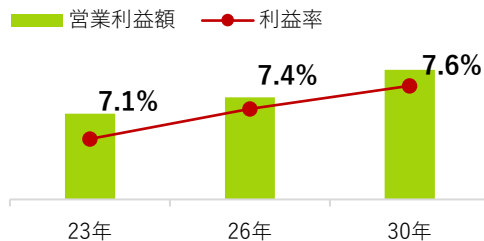
目標数値

	2023年度	2026年度
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

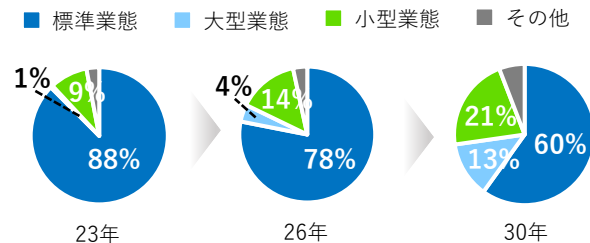


課題認識	重点戦略	重点施策	強み
顧客ニーズの変化に対応する業態進化	業態開発 価値の創出と進化	<ul style="list-style-type: none"> • 関心の高まる社会・環境問題をテーマにした業態開発(大型) • 世界観演出やSNS活用等共感価値を意識した業態開発(大型) • 各地域の子育て世帯に必要な子育て支援機能の提供(標準) • あそびの部門を特化・専門化した業態の開発(小型) 	イオン生活圏 あそび開発力
	エリア開発 未進出エリアへの出店	<ul style="list-style-type: none"> • イオンの商業施設内における未進出エリアへの進出 • 駅前繁華街立地への進出 	イオン生活圏 あそび開発力
コスト増を吸収する収益構造改革	個別戦略 既存店の収益性向上	<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限額サービスの導入・強化 	あそび開発力 タッチポイント

国内 営業利益額・率の推移



国内 業態別売上構成比



国内の業態開発①

価値の創出

(新たな業態の開発)

- 従来「あそび」の提供価値に加え、お客さまの「新たな期待価値」を加えた業態を開発、出店領域を拡大。



セグメント戦略

『ちきゅうのにわ』 (大型業態)



環境がテーマの大型プレイグラウンド
エコな遊具の採用や環境イベントの開催など
社会的関心の高まる課題について
あそびを通じてアプローチする



共感価値を提供する エンターテインメントモデル (大型業態)

アメリカンダイナーがモチーフの
飲食区画併設の大型複合アミューズメント
「SNS映え」や「シェアしたくなる世界観
演出」を意識し共感世代の取り込みを狙う



※イメージ

国内の業態開発② 価値の創出 (既存業態との複合)

- 当社の業態があそびを提供し、その周囲に他の価値・機能を持つ区画を併設することで、子育て世帯が必要とする機能を複合して提供。



セグメント戦略

子育て支援複合業態 (標準業態)

子育て支援区画

こども・ファミリーに関連する他業種とアライアンスを形成
必要な支援機能を外付けし
社会的価値を高める



学童



体操教室



ラウンジ



クリニック



アミューズメント区画

モーリーや物販コーナーを中心に設置することで
全体の集客と収益性を担保
経済的価値を高める

プレイグラウンド区画

こどもには屋内のあそび場を
親には託児などの機能を提供
社会的価値と経済的価値の
両立・融合を目指す

国内の業態開発③ 価値の進化 (部門の特化・専門化)

- 既存業態で培ったノウハウをもとに部門単位で独立店舗化。品揃えとオペレーションを特化させることで顧客満足度を高めつつ、需要の高いエリアへの迅速な出店を実現。



セグメント戦略

『カプセル横丁』 (小型業態)

既存のカプセル玩具専門店を進化させた業態
新たな出店領域へと進出する



『スキッズガーデン』 単独出店 (小型業態)

スキッズガーデン

子どもが一人でもあそべる時間制部門が
標準業態の併設区画から単独出店化
「親の時間」の創出に寄与する

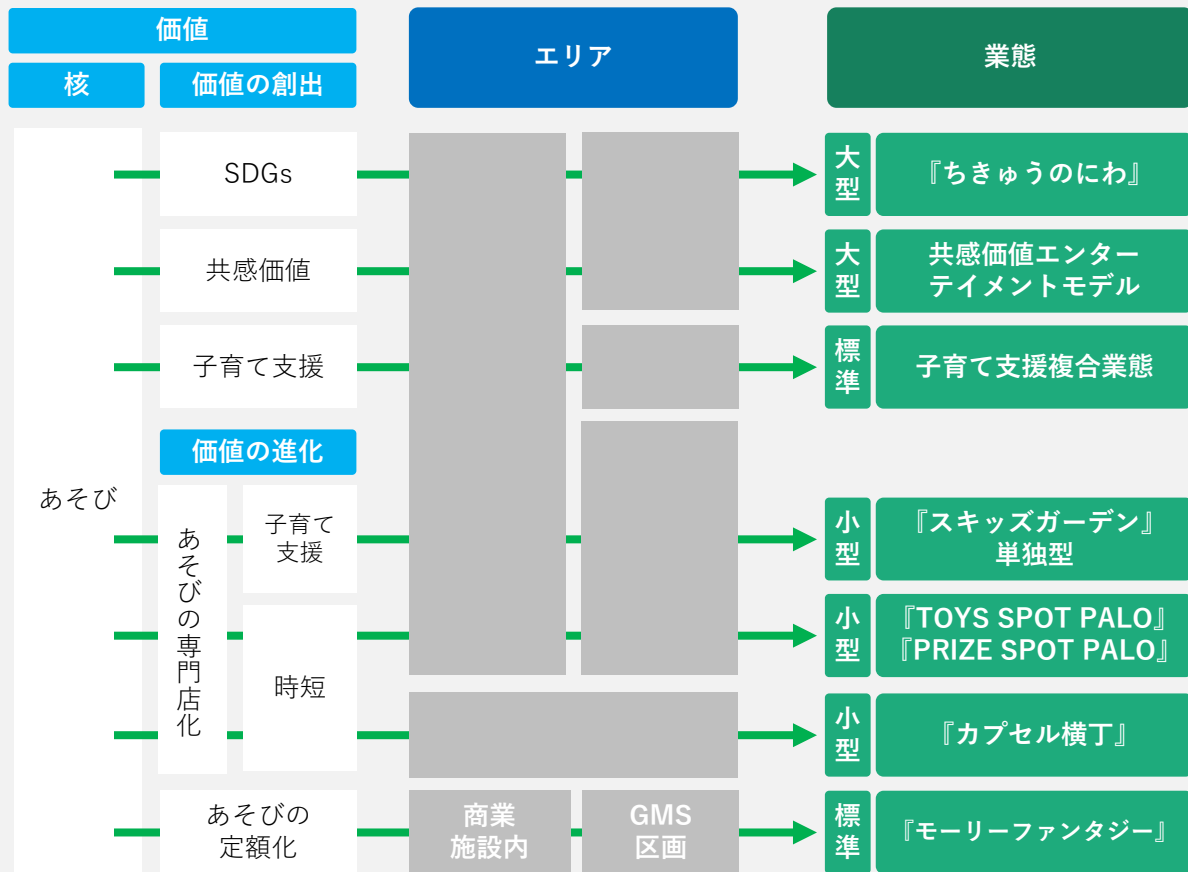


国内の業態開発④ 業態体系図

- あそびを核に価値を創出・進化、それらを最適なエリアで展開。
- 標準業態（モーリーファンタジー）はサービス・コンテンツのアップデートにより体験価値を向上。



セグメント戦略



ASEANの重点戦略

- 国内に次ぐ「第二の成長ドライバー」とし、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。

目標数値

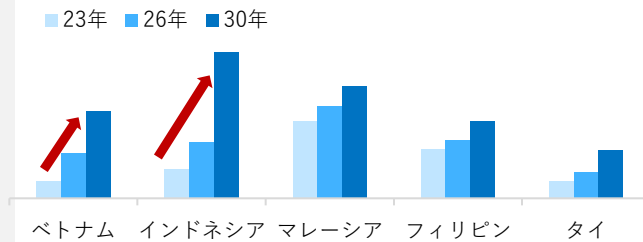
	2023年度	2026年度
売上高	110億円	161億円
営業利益	13億円	18億円
店舗数	277店舗	691店舗



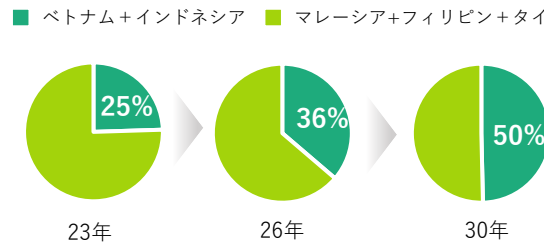
セグメント戦略

課題認識	重点戦略	重点施策	強み
環境に対応した柔軟な出店戦略	業態開発	柔軟な出店に向けた業態の開発 <ul style="list-style-type: none"> 大圏・有力商業施設・好条件立地に適した大型業態の開発 小圏・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	領域と密度のスピードある拡大 <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 	あそび開発力 イオン生活圏
各事業の役割・資源分配の最適化	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"> 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 	えがお人材

ASEAN 国別売上高推移



ASEAN 国別売上構成比



ASEANの 業態・エリア開発①

- 標準業態をアップデートしつつ、大型・小型業態を積極的に開発。
- 商圏や商業施設の規模に対応した業態の出店により成長スピードを向上。



セグメント戦略

業態開発

— 大型業態

それぞれ異なるテーマを持った、世界観重視の施設

- ファンベッカ
- 江戸っ子
- キッズーナサファリ



— 標準業態

遊具・機械を中心としたスタンダードな施設

- キッズーナ
- モーリーファンタジー



— 小型業態

限られた面積のなかをサービスで演出する施設

- タイニーキッズーナ
- タイニーモーリー
- キッズボックス



エリア開発

— 1つの商業施設への複数業態出店

従来の「1施設1業態」の出店から施設規模に応じた複数業態の出店へと移行

— 地方都市・未進出エリアへの出店

首都圏・大都市だけでなく地方都市・未進出エリアへと出店する

	大型業態	標準業態	小型業態
大規模施設	○	○	○
中規模施設	-	○	○
小規模施設	-	-	○

ASEANの 業態・エリア開発②

- 各国の特性・状況に応じて戦略方針を3つに分類。これらに沿って成長拡大を実現。



セグメント戦略

成長率重視

— ベトナム

- ハノイ・ホーチミンだけでなく国内中央エリアへの重点出店・ドミナント形成
- 大手競合をマークした大型業態の開発

— インドネシア

- ジャワ島、スマトラ島、カリマンタン島への出店開発拠点の設置・重点出店
- アミューズメント事業への参入・拡大

シェア拡大重視

— フィリピン

- ルソン島、セブ島、ミンダナオ島への出店開発拠点の設置・重点出店
- 現地有力ディベロッパーとの連携強化による1施設複数出店

— マレーシア

- イオンと共同で行うキッズエンターテイメント複合モデルの構築
- イオンの活性化に合わせたバージョンアップや業態転換

生産性向上

— タイ

- 回復から成長のステージに向けた小型業態の見直しとハイエンド業態の出店
- これまで出店が出来ていなかった現地大手ディベロッパーとの関係強化

中国の重点戦略

- V字回復を目指し、スピードある経営合理化と新たな成長の芽となる業態を開発する。

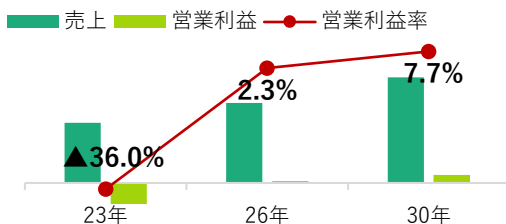
目標数値

	2023年度	2026年度
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

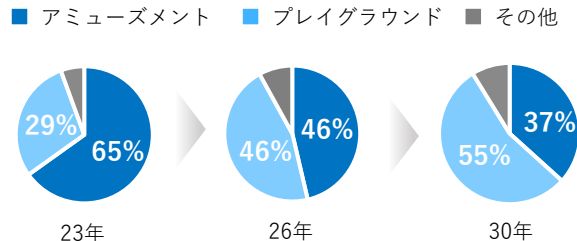


課題認識	重点戦略	重点施策	強み
V字回復に向けた経営構造のスリム化	業態開発	<ul style="list-style-type: none"> 既存のアミューズメント業態から競争優位性の高いプレイグラウンド業態への転換 日本品質により評価を受けているプレイグラウンド業態のブラッシュアップ 社会関心の高まる健康・運動に関する業態の開発 高効率な小型店の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> あそび開発力 えがお人材
	エリア開発	<ul style="list-style-type: none"> 効率を重視した選択的集中 人口動態を加味した成長性のある商圈への出店集中 小型店を中心とする高効率店舗の出店 	あそび開発力
次なる成長につながるサービスの開発	個別戦略	<ul style="list-style-type: none"> 再成長に向けた構造改革 不採算店舗の整理、本社販管費の削減 アミューズメント機械の改廃による鮮度向上 	あそび開発力

中国 営業利益率推移



中国 業態別売上構成比



中国の業態開発 プレイグラウンドの 優位性

- 当社のプレイグラウンドはソフト面（サービス・安全性）での優位性が高い。
- 利益率はプレイグラウンドの方がアミューズメントより高い。

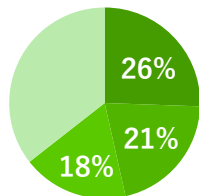


セグメント戦略

顧客支持

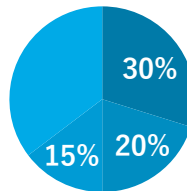
支持を得ているオペレーションやスタッフの質はプレイグラウンドにおいて独自の強みとして機能

利用者アンケート
「当社施設を選ぶ理由」



- 衛生環境が良い
- 知育玩具が面白い
- イベントが多い
- その他

「他社施設を選ぶ理由」



- 設備が新しい
- 値段が安い
- 景品種類多い
- その他

良い点・悪い点

良い点	悪い点
従業員が笑顔	遊具の更新が遅い・少ない
衛生環境が良い	入場料が高い
イベントが多い	6歳以上向けのものが少ない


市場傾向・業態特性

- 海外における競争優位性が高い
日本水準の接客は他社に真似できない
- こどもの成長との親和性が高い
当社が掲げる「こころ・あたま・からだの成長」に貢献する要素が多い
- 環境変化による需要増加が見込まれる
気候変動の影響により屋内施設の重要性は今後も増していく見込み

当社の数値傾向

業態別に比較するとプレイグラウンドはアミューズメントより利益率が高い

業態区分	店舗利益率	
	23年	26年
アミューズメント	×	○
プレイグラウンド	○	◎



3-(2) 機能戦略

DX戦略

- 急速に変化する社会に対し事業変革を牽引するDXを推進。
- ITを活用し業務を根幹から見直すことで、顧客ニーズに即応したサービス開発と生産性向上、それらに必要な迅速な意思決定を実現。



DX・機能戦略

		対象	目指す姿・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沿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	<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
		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
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
		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
	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

人事戦略

- パーパスの実現に向けて多様性・専門性の面で人的資本投資を実行。



DX・機能戦略

重要課題

- 賃上げ率を上回る生産性の向上の実現
- 多様性・専門性を高める制度および組織の構築
- 事業の変化・多様化を支える後方部門の進化

重要施策

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および高度専門人材比率の向上

採用

- 中途採用強化による高度専門人材の確保
- アルバイト採用強化による充足率・人時効率の向上

教育

- 多様性・専門性を重視した人的資本の向上
- 職位一律の教育から個別最適教育へのシフト

制度

- 専門人材のキャリア形成
- 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

財務戦略

- 財務バランスの改善と、成長投資を並行して推進。
- 株主資本コストを上回るROEを実現。

財務指標目標

- 財務バランスを重視しつつ、成長投資を推進
- 将来的には高EBITDAを獲得し成長投資を加速
- 資金調達手段の多様化によるリスク分散
- 現在のWACCは8~9%と見積もる

	23年度末	26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

戦略上のポイント

- 投資額
24-26年度計：407億円
(前3ヵ年比 172.7%)
- 借入金
23年度末との差：▲7億円
(26年度末時点)

	23年度時点	~26年度	~30年度
財務指標の改善	○	◎	○
成長投資	○	◎	◎
有利子負債低減	-	○	○



DX・機能戦略

3-(3)

数值計画

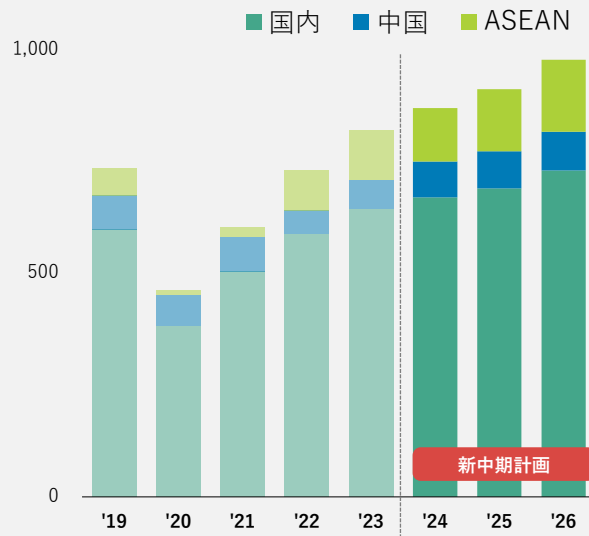
売上・営業利益

セグメント別

- 連結営業利益は25年度に過去最高を計画。
- ASEANは積極的な成長投資により年10%以上の収益拡大。
- 中国は25年度で営業利益の黒字化。

売上

(単位：億円)

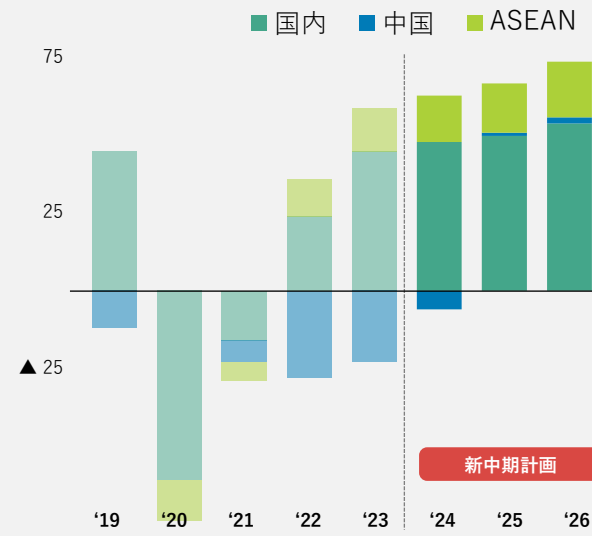


(単位：億円)

	'22	'23	'24	'25	'26
国内	588	644	670	690	730
ASEAN	90	110	120	139	161
中国	48	65	79	83	86
海外計	138	175	199	222	247
連結計	726	817	867	910	975

営業利益

(単位：億円)



(単位：億円)

	'22	'23	'24	'25	'26
国内	24	45	48	50	54
ASEAN	12	13	14	15	18
中国	▲27	▲23	▲5	0.5	2
海外計	▲15	▲9	9	16	20
連結計	8	35	57	66	74

損益計算書・ 経営諸効率

連結

- 営業利益率は早期の改善を目指し、7.6%を計画。
- 自己資本比率は26%超を計画。
- DEレシオは1.6倍を計画。

損益計算書

(単位：百万円、%)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	72,690	81,758	86,700	91,000	97,500
営業利益	849	3,585	5,700	6,600	7,400
経常利益	1,318	4,488	4,200	5,400	6,200
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 3,376	1,314	1,600	3,000	3,600
売上高対前年比	120.8	112.5	106.0	105.0	107.1
営業利益対前年比	—	422.3	159.0	115.8	112.1
営業利益率	1.2	4.4	6.6	7.3	7.6

経営諸効率

ROE	▲32.7%	14.5%	15.4%	24.2%	23.5%
自己資本比率	16.9%	15.9%	18.8%	22.3%	26.8%
DEレシオ (リース債務除く)	3.0	3.2	2.6	2.1	1.6

店舗数

セグメント別

- ASEANは成長するマーケットに合わせて出店を拡大。インドネシア・ベトナムは成長最重点国。
- 国内は新たな価値の創造と既存業態の進化を推進し、未出店エリアへの出店を拡大。
- 中国は不採算店舗を整理し、プレイグラウンド・小型店を中心に効率を重視。

期末店舗数推移

セグメント別

(単位：店舗)

	2023年度 期末店舗	2024年度 期末店舗	2025年度 期末店舗	2026年度 期末店舗	3ヵ年 出店数	3ヵ年 退店数
連結合計	1,167	1,287	1,545	1,823	774	118
国内事業	703	784	863	936	271	38
アセアン事業	277	344	511	691	446	32
マレーシア	118	139	166	193	88	13
タイ	31	42	62	79	53	5
フィリピン	58	68	78	91	43	10
インドネシア	35	45	76	124	93	4
ベトナム	30	45	124	199	169	0
その他	5	5	5	5	0	0
中国事業	187	159	171	196	57	48

投資計画

セグメント別

- セグメント別ではASEANへの投資を大幅強化。
- 使用用途別では新店投資にシフト、成長スピードを加速。
- IT投資は毎年5%以上の投資を継続。

設備投資計画

セグメント別

(単位：億円)

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年	3か年計
国内事業	81	88	83	83	253
海外	30	41	55	56	153
アセアン	24	35	45	46	127
中国	5	6	10	10	26
連結合計	111	129	138	139	407

※設備投資金額は使用権資産を除く

投資用途別

(単位：%)

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年	3か年計
新店投資	36.9	44.2	50.8	52.6	49.3
既存店	55.5	47.9	41.3	39.4	42.8
IT・その他	7.6	7.8	7.9	8.0	7.9
連結合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

PURPOSE

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。

