

夢中を育む。



株式会社イオンファンタジー

統合報告書
2025

株式会社イオンファンタジー
統合報告書 2025

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/>

夢中を育む。





あそびは、 まなびのはじまり

人とふれあい、思いやりの気持ちを育む。
走って、跳ねて、健やかだからだを育む。
考へて、工夫して、創造力を育む。
こどもたちが最初に出会う「まなび」は、
あそびの中にある。



“夢中”の 先の未来をつくる

こどもたちが
夢中になれる時間を、もっと。
その夢中が、成長につながり、
未来への力になっていく。



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



こころ

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



あたま

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

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、平衡性、
柔軟性、適応力



Chapter 1

イオンファンタジーの現在地

- 07 価値創造のあゆみ
- 09 価値創造モデル
- 11 事業展開
- 13 コアコンピタンス
- 15 提供価値

Chapter 2

イオンファンタジーが目指す先

- 17 社長メッセージ
- 23 中長期戦略

Chapter 3

事業戦略・機能戦略

- 26 事業概況
- 27 事業戦略 国内事業
- 31 海外事業
- 35 Focus イオンから見た「サービス事業の役割」
- 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 社外取締役鼎談

- 65 財務・非財務ハイライト
- 67 連結経営指標等 10年間サマリー
- 69 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、こどもたちの夢中を育み、「えがお」に貢献することを目指しています。

統合報告書2025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

2024年度(2024年3月1日から2025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みます。

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「価値協創ガイドンス」

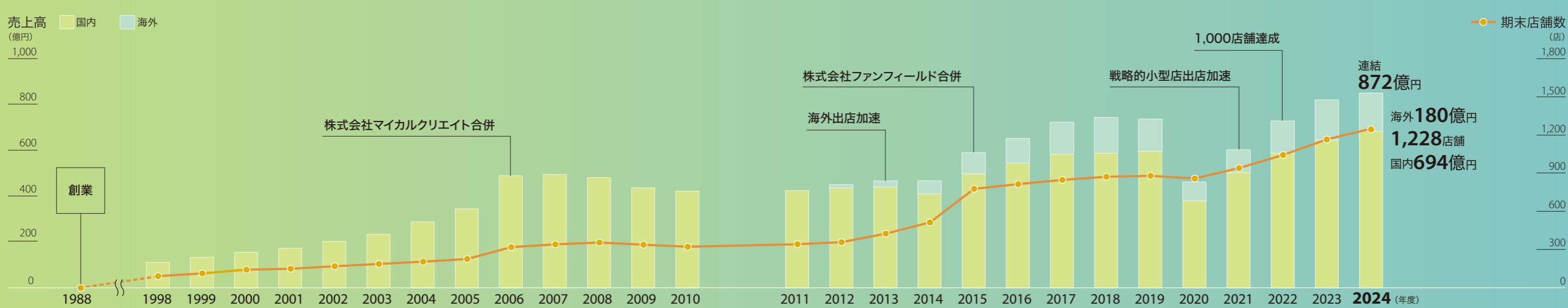


Chapter 1

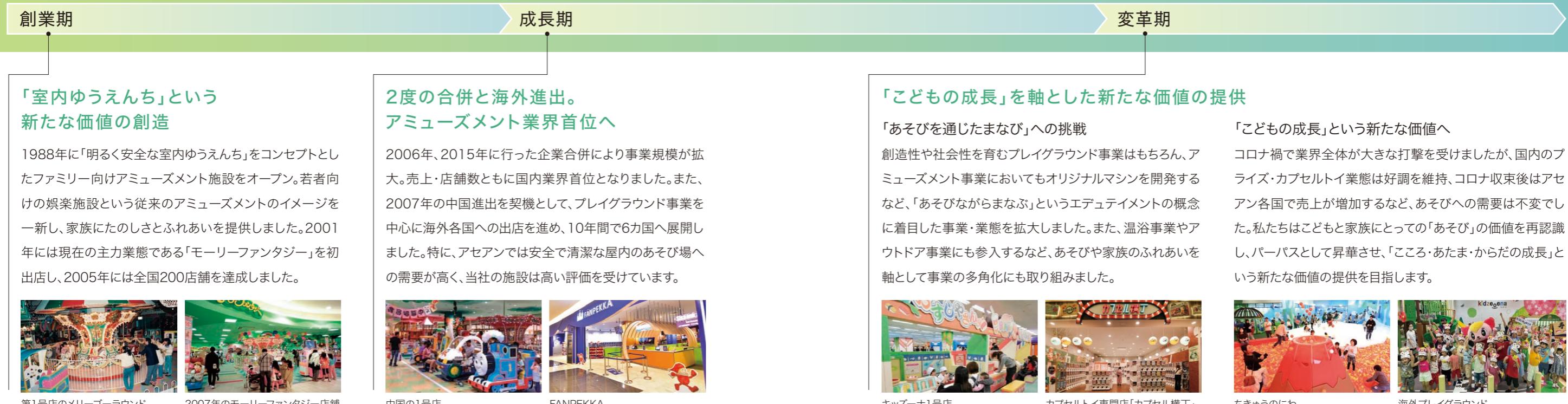
イオンファンタジーの現在地

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、こ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、「こどもたちのえがお」です。これからも、「あそび」を通じてこどもたちの成長を支え、新たな価値を提供していきます。



会社の沿革	1988年	1998年	2005年	2011年	2014年	2017年	2022年
	●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	●社是・企業理念の制定 ●東証第一部上場	●東証第一部上場 ●JASDAQ 市場上場	●株式会社マイカルクリエイトと合併	●イオンファンタジーマレーシア設立 ●イオンファンタジーフィリピン設立	●イオンファンタジータイランド設立 ●株式会社ファンフィールドと合併	●パークスを制定 ●東証プライム市場を選択 ●世界で1,000店舗を達成
	●株式会社イオンファンタジー設立	●東証第二部上場	●株式会社マイカルクリエイトと合併	●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			
	1997年	2002年	2006年	2007年	2012年	2015年	2022年



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こどもたちの“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	536億円
総資産	
知的資本	
従業員への教育投資	約8,000万円
人的資本	
従業員数	7,772名
保育士、幼稚園教諭資格保有者数	524名
電気工事士資格保有者数	77名
社会関係資本	
展開国数	9カ国
店舗数	1,228店舗
年間来場者数	1億人

※数値は2024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こ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こ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)

- ・こ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

外部環境変化

- ・気候変動による屋内需要の高まり
- ・教育ニーズの高まり
- ・公園・遊具の減少
- ・少子高齢化
- ・環境意識の高まり
- ・市場競争の激化
- ・働き方の変化
- ・都市郊外化
- ・エネルギー問題
- ・デジタル化の加速

事業の成果(アウトプット)

こ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
ピーブルの
ハピネス

安全・安心

おもてなし

たのしい体験による
こどもたちの「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
こどもたちの
夢中を育み、
“えがお”あふれる
世界をつくる。

一人でも多くのこどもが
未来を夢見て
生きられる社会

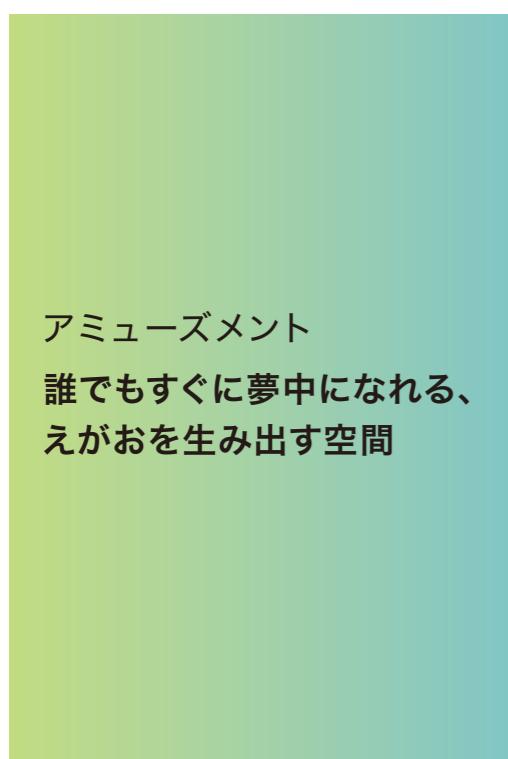
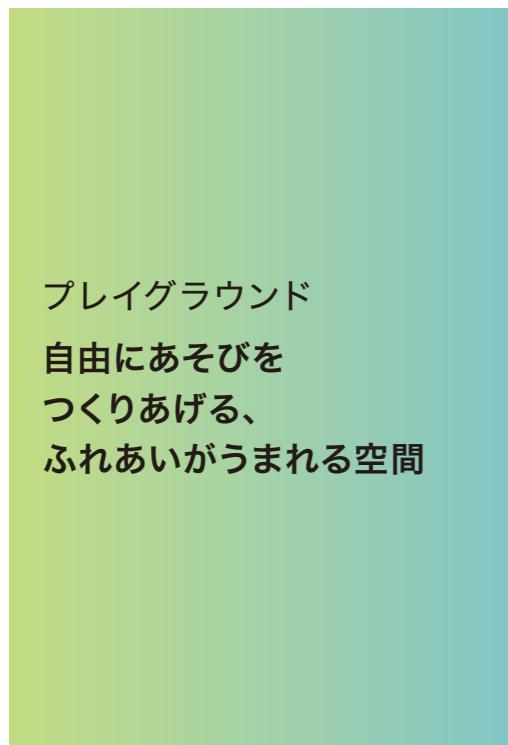
脱炭素社会、
循環型社会の実現、
生物多様性の保全

すべての従業員が
仕事に夢中になれる

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、より多くのこどもたちの“えがお”に貢献しています。

展開業態



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。



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。



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進めています。また、活性化や経費の見直しなど利益改善に向けた構造改革を推進しています。



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く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 10兆1,348億円
店舗数 14カ国 1万8,086店舗
お買物客数(2022年のべ) 約40億人
会員数 約5,572万人



ファミリー層と直接つな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メントとして独自の存在感を発揮しています。このお客様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 1,228店舗
年間来場者数(海外含む) のべ約1億人
国内デジタル会員数 約252.6万人
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随できない強み。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 524人
電気工事士資格保有者数 77人
エンタメリーダー数 319人
CSインストラクター数 1,223人



独自のたのしさを生み出し提供するあそびの開発力

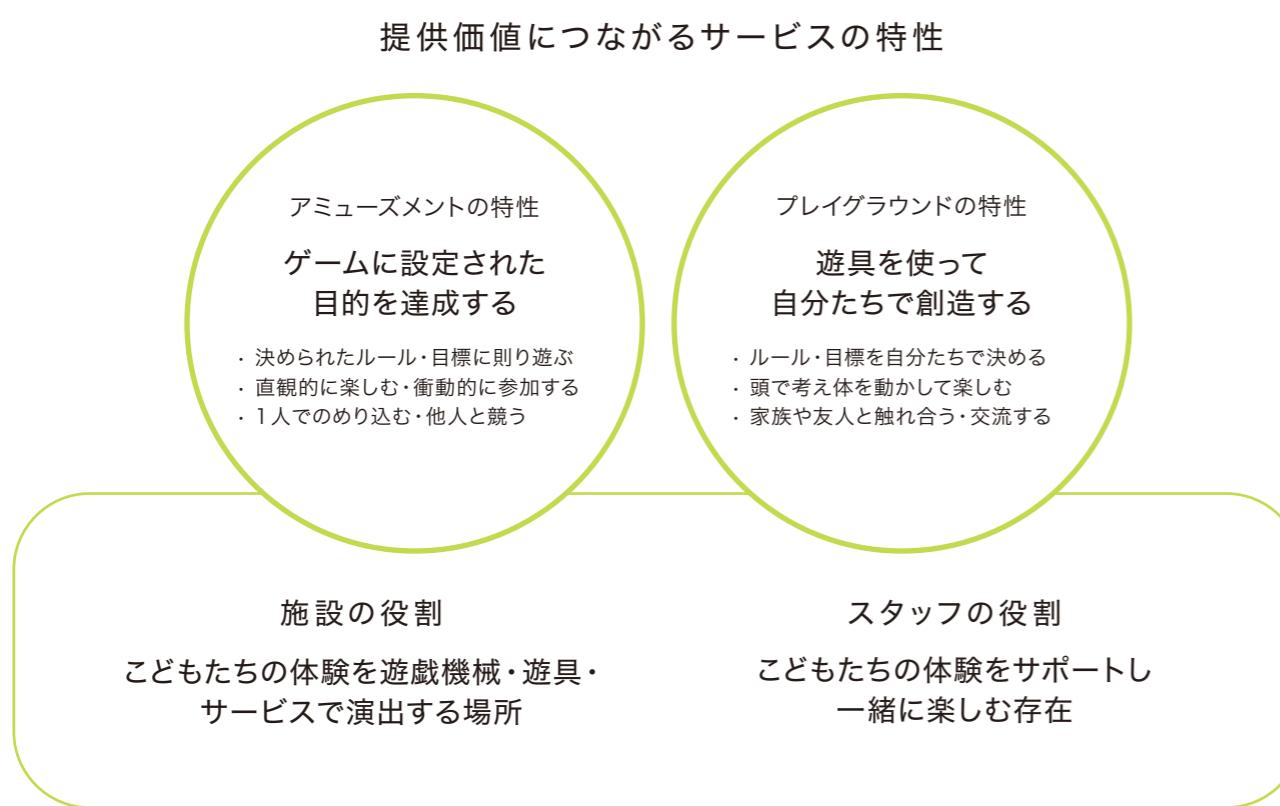
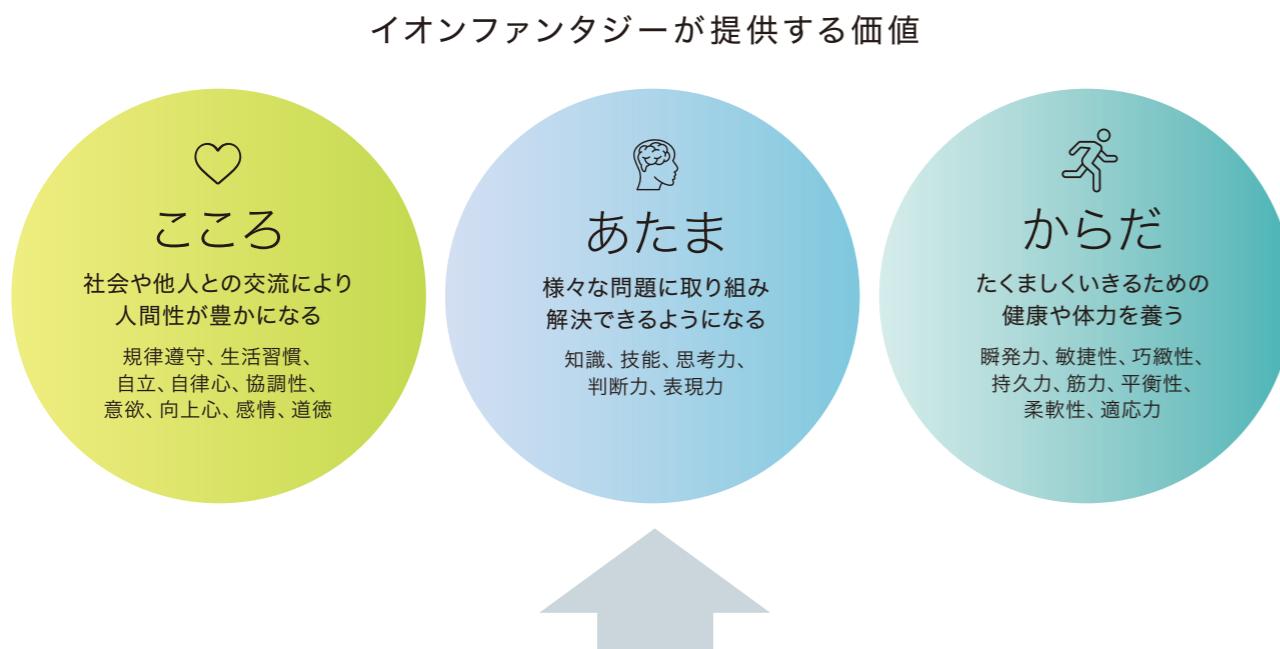
子どもたちが喜ぶ「色」「動き方」「キャラクター」「コミュニケーション」など、その嗜好性や気持ちの動きを長年にわたって研究し、ノウハウとして蓄積してきました。それが、広く支持される独自業態やオリジナルの遊戯機械・遊具・イベントなどを開発し提供できる理由です。

開発した業態数 29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%



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。



社長メッセージ



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なります。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、年間を通じてこ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、こ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、親が安心してこ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、こ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様の選択肢を拡大し、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、お客様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チュアル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月末時点では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、お客様の来店頻度は3カ月に1回程度となるため、スタッフが積極的にこ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ことからスタートし、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入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したこと、お客様の平均滞在時間は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。お客様・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あります。まずはイオングループの商業施設を中心に出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が、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、お客様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、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。お客様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も、社会人になっても、イオンファンタジーに来ていただけます。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けます。そうした「お客様にイオンファンタジーと共に人生を歩んでいただけ」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、コンセプチュアルな大型業態「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、お客様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ンド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發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。

1つの商業施設への複数出店

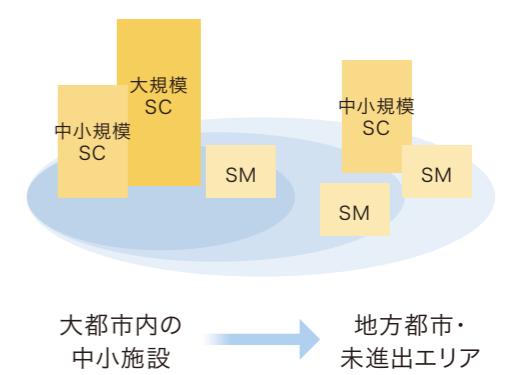
従来の「1SC1業態」の出店からSC規模に応じた複数業態の出店へ移行する



※1 ショッピングセンター ※2 スーパーマーケット

未進出エリア出店

大都市においては中小規模SC・SMにも出店を拡大
大都市以外の地方都市・未進出エリアへと進出する



社長メッセージ

セグメント別売上高推移

実績	(単位:億円)				
	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

セグメント別営業利益推移

実績	(単位:億円)				
	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

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を考えています。そのため採用活動をしっかりと継続すると同時に、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

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、パーカスの制定とビジョンの策定、その浸透です。2022年にパーカス、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いくと、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、パーカ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われます。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ます。映画館でもニーズがあるのではないか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」と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」と呼んでいますが、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様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。

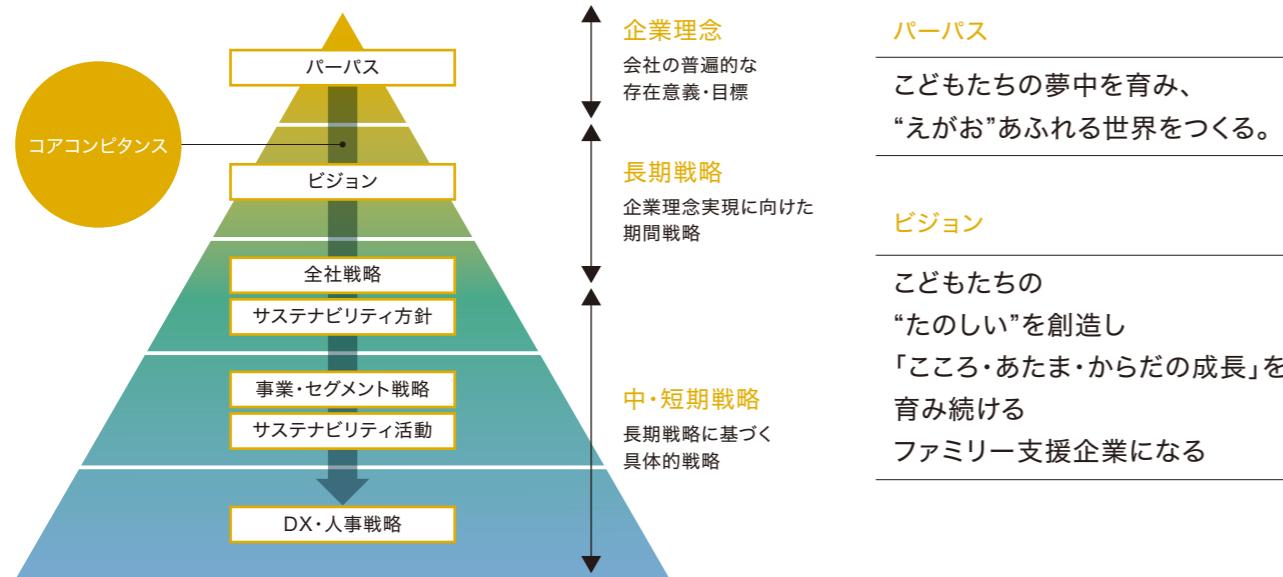
内部環境においては、そうした世の中の変化に対応し提供価値を進化させていくことが重要となります。特に出店という領域においては、お客様とディベロッパーのニーズを捉えた柔軟な業態開発が不可欠であり、従来の単一業態による拡大戦略からの脱却を目指します。

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

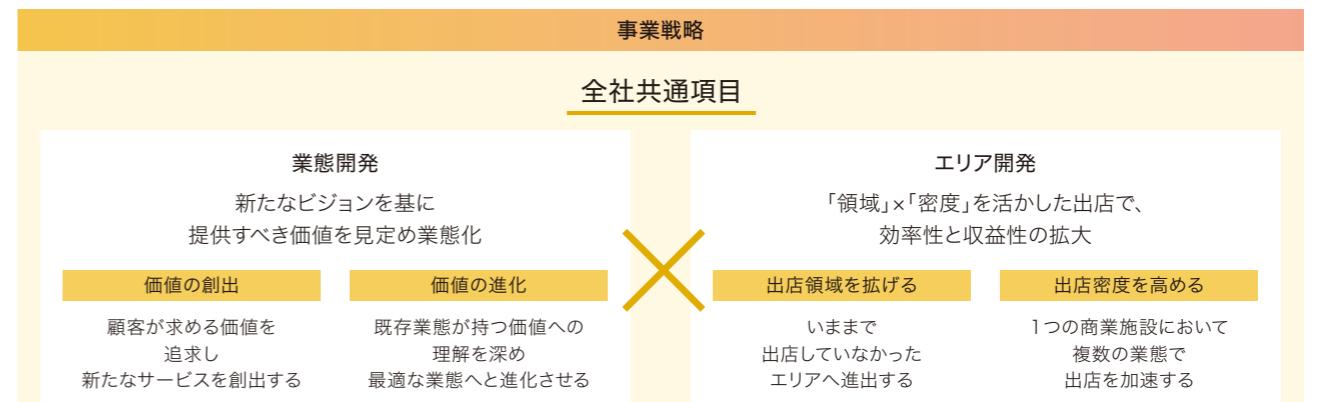
全社戦略においては「出店」を重視し、それを「業態開発」と「エリア開発」の二軸によって実現していきます。

「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

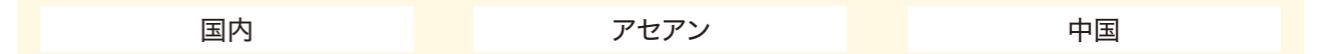
密度を高めることで、収益性の拡大と効率性の向上の両方を目指します。

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。



個別項目

国・セグメント別の市場環境を鑑み、重要課題を特定し対応



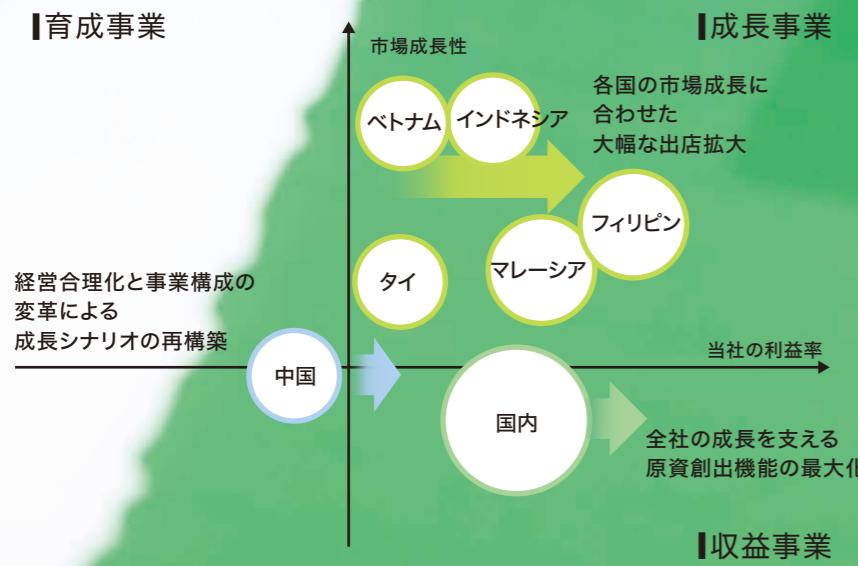
機能戦略



数値目標

	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

Chapter 3 事業戦略・機能戦略



事業概況

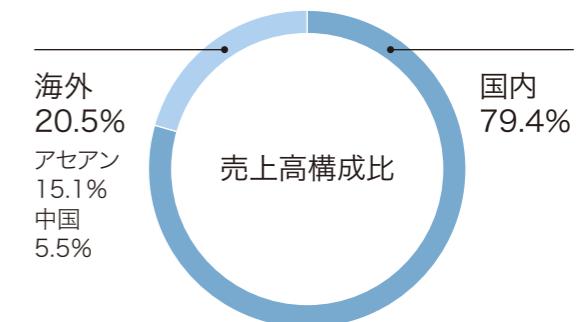
2024年度 決算概況(連結)

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。

売上高 872億円 (前期比6.7%増)

営業利益 43億円 (前期比21.2%増)



セグメント別概況

国内事業

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)

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。

海外事業 アセアン

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)

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。

海外事業 中国

売上高 48億円
(前期比26.0%減)

△30億円
(前期営業損失23億43百万円)

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。

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長期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」ブランドを中心とし、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。

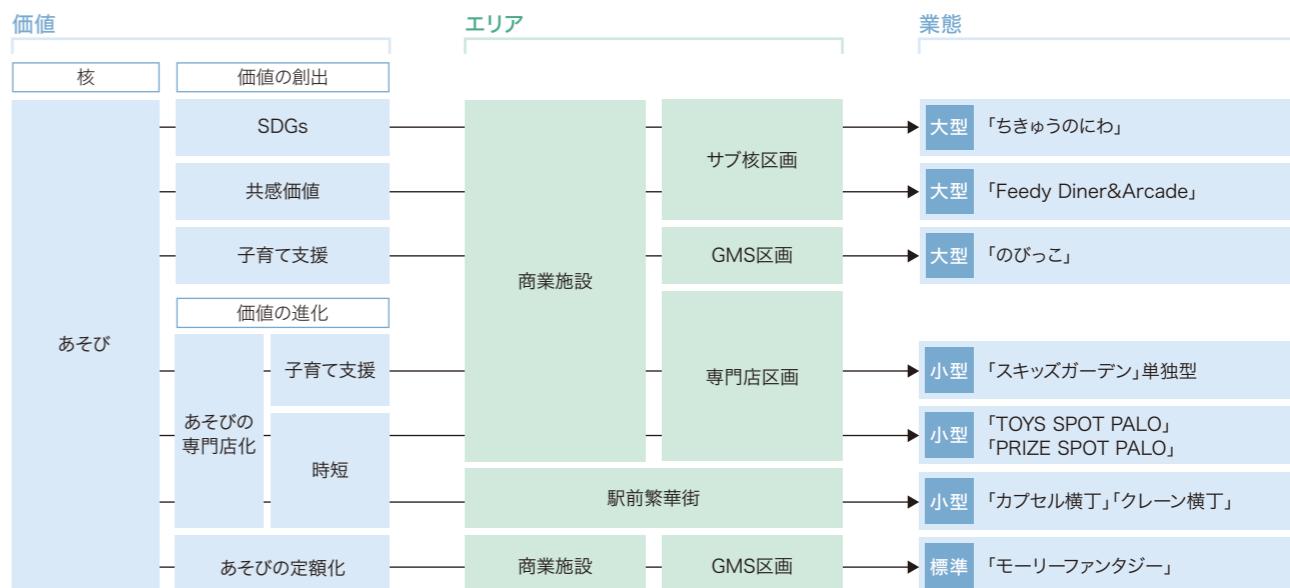
今後も当社は、今期芽生えた新たな成長機会を着実に発展させ、当社独自の価値創造を通じて持続的な成長を目指していきます。

市場環境認識と課題

市場環境	<ul style="list-style-type: none"> 円安による物価高騰 人口減少・首都圏集中 親のストレス・子育ての不安増加 	課題	<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	価値の創出・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)
エリア開発	未進出領域への出店	<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
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



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。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。

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、お客様が気軽に・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



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

「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	2018年4月
主要出店先	地方都市郊外
2024年度累計店舗数	2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・拡大を視野に入っています。



事業戦略

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"> • 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 	課題	<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
------	---	----	---

中国

市場環境	<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 • 少子化の進行 • 環境汚染の進行 • アミューズメント市場の競争環境の激化 	課題	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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"> • 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"> • 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"> • 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"> • 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"> • 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"> • 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、あらゆる商圈・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。



初出店 2022年9月

2024年度累計店舗数 28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、新たにフ工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ます。

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國での展開を拡大しています。



初出店 2024年4月

2024年度累計店舗数 2店舗



初出店 2024年10月

2024年度累計店舗数 5店舗



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、それともと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



2024年度累計店舗数 173店舗

2024年度新店・活性化店舗 64店舗



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 108店舗

2024年度新店・活性化店舗 22店舗

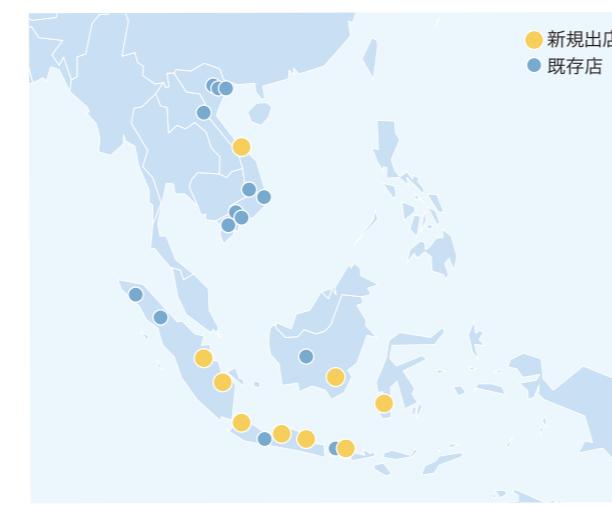


中国事業

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様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・2025年度活性化店舗

137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、金融やデイ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“心のウエルネス”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＆ウエルネスの進化」「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＆ウエルネスにおいて、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＝ウエルネス”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・德育・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力所(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圏向けに「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しており、文化と娛樂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エ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つながります。

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「ディッパーダン」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「プラチナくるみんマーク」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、それらに必要となる迅速な意思決定を実現します。

重点戦略

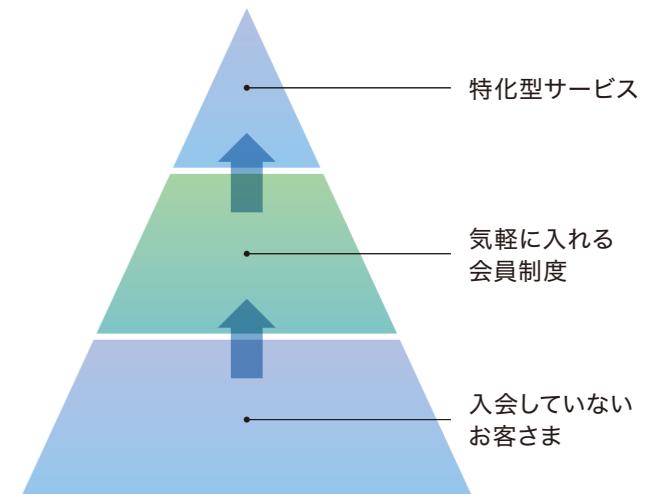
重点戦略 重点施策

攻め	顧客	顧客接点の拡大・満足度の向上	●顧客分析に基づくニーズにそったサービスの提供 ●オムニチャネルの強化によるサービスレベルの向上 ●新たな会員制度のリリース・CRMの向上
		新たな価値体験の創造	●リアルとデジタルが融合したサービスの提供 ●デジタルを活用した遊具や学びのコンテンツの提供 ●動画、ウェビナーなどインタラクティブなコンテンツの提供
守り	企業	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
		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	ESG経営	●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
		セキュリティ向上	

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。

これによりお客様により気軽に、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、より多くのお客様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末より円高となり、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、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・営業利益を拡大するとともに、荒利益率も改善したこと、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。

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、「ちきゅうのにわ」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、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。

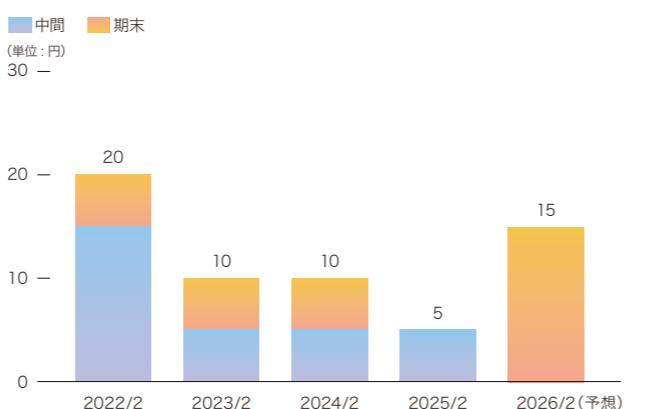
株主還元について

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息還元を重視しており、長期的、安定的な利息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。今後もパーセスの実現と、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。また投資家の皆さんにも、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、こどもたちの夢中を育み、「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んとともに、
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。

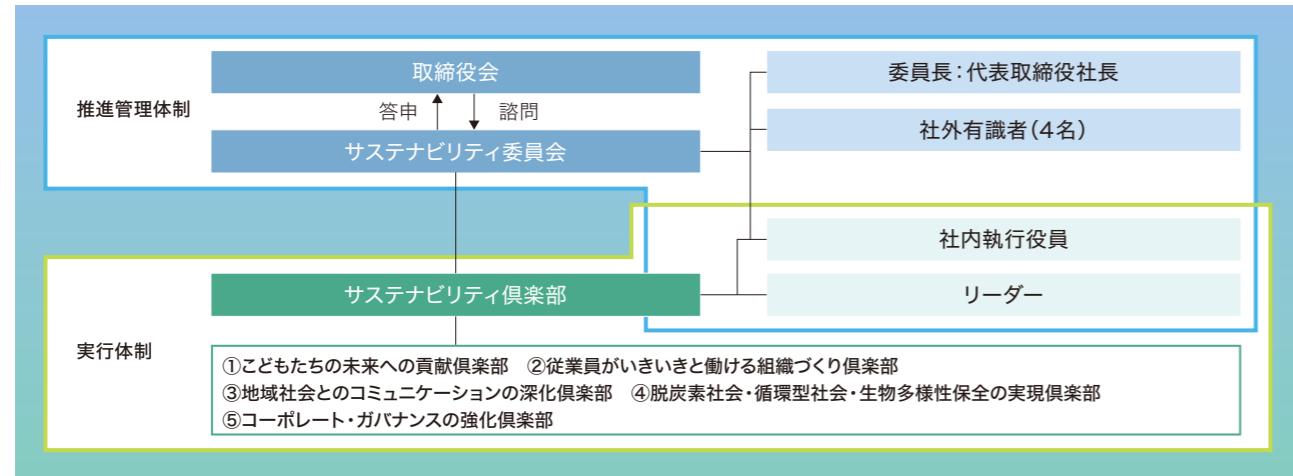
サステナビリティマネジメント

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、取締役会の諮問機関として「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「サステナビリティ俱楽部」を設置しています。

サステナビリティ推進体制図



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。各俱楽部は、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/>

サステナビリティ委員会での主な議題（2024年度）

開催日時	主な議題
2024年6月6日	2024年度の目標と取り組みについて
2024年8月29日	進捗報告、海外での取り組みについて
2024年11月13日	進捗報告、外部評価の結果について
2025年2月20日	2024年度の振り返りと、2025年度の課題について

マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス



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、自社にとって重要な社会課題の抽出を行いました。

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。

各社会課題について、機会とリスクの両面から、経営層個々人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。

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 インクルーシブな遊び場の満足度：75% 誰でもあそべる機会の社会的インパクト※：75% ※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	障がいのあるお子さまでも遊べる遊戯機械・遊具の拡大
S 従業員が いきいきと働く 組織づくり	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 働き方の改革
E 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の提供を通じて、“えがお”あふれる地域社会	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」に関する項目の平均肯定回答率	サーベイの実施と、改善に向けた取り組み
E 脱炭素社会・ 循環型社会・ 生物多様性保全の 実現	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%	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
G コーポレート・ ガバナンスの強化	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） 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	社会福祉施設のこどもたちのご招待会の実施
	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	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供
	人間活動から放置された場所を復活させる取り組みの推進	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	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
	コーポレートガバナンスコードの実践体制の強化	Scope1・2の削減 ①省エネの実施 ②再エネ導入	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
	コンプライアンス研修の実施（国内・海外）	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供	環境や生物多様性の重要性についてまなぶ機会の提供
	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	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

こどもたちの未来への貢献

中期目標(2030年)	取り組み	2024年度目標	2024年度評価・実績
こどもたちの “えがお”をひろげる 新たな機会の創出	障がいのある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を「ちきゅうのにわ」に導入	○ ●2025年8月オープンのちきゅうのにわ幕張新都心店にインクルーシブ視点を取り入れた遊具と設備を導入することを決定
インクルーシブな あそび場の満足度: 75%	障がいのあるお子さまも参加できる企画の推進	障がいのあるお子さまのご利用優先時間帯を企画	△ ●遊びやすい時間帯「あったかタイム」の実証実験を1店舗で実施
誰でもあそべる機会の 社会的インパクト※: 75%	お客さまとともに、こどもの権利を守る活動を支援	こどもの権利を守るため、「あそんで募金」を実行	○ ●合計1,000万円を世界7カ国のかども支援活動を行うNPO、財団法人の活動に寄付

障がいのあるお子さまとご家族が周りの視線を気にせず遊べる時間帯を企画 あったかタイム

障がいのあるお子さまとご家族は、お子さまの障がい特性(例: 大きな声での発声、多動性など)から生じる周囲の反応を気にされ、「外で安心して遊べない」というお困りごとを抱えていらっしゃいます。特に、「ほかのお友だちとの関わりに不安がある」「周囲の視線が気になる」といった声は少なくありません。そこで、私たちはすべてのお子さまとご家族が心置きなく楽しめる居場所を提供したいという想いから、お互いをあたたかく見守り合うための時間帯「あったかタイム」を企画しました。本企画は、多様性を尊重し、誰もが安心して過ごせる社会の実現に



あったかタイムの告知ポスター

貢献することを目的としています。この取り組みは、時間制遊具施設「のびっこ」(佐久平店)にて実証実験として開催しました。当日は2組の障がいのあるお子さまとご家族にご来店いただきました。また、この企画をウェブ検索で知った別の地域のお客さまからも、実施のご要望をお問い合わせいただきました。本企画への高いニーズと社会的意義を改めて確認することができました。私たちはこの結果を受け、今後も障がいの有無にかかわらず、すべてのお子さまとご家族がともにえがおで楽しめる機会を継続的に提供していきたいと考えています。地域社会の一員として、インクルーシブな社会の実現に貢献するため、本企画の全国展開や、多様なニーズに応えるための新たなプログラム開発にも積極的に取り組んでいきます。



実証実験したのびっこ(佐久平店)

お客さまとともに、 こどもの権利を守る活動を支援

あそんで募金

「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の約1%及びプライズゲーム機「すくってちょ」全台の年間売上約1%を毎年寄付する取り組みです。2024年度は日本、中国、 ASEANの7カ国1,230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法人日本クリニクラウン協会」など、当社が事業を展開する世界7カ国のかども支援活動を行うNPO、財団法人の活動に寄付しました。



ベトナムでの贈呈式

無料招待会を実施

「あそびを通じてこどもたちの健やかな成長を育む」という願いを込めて、毎年「こどもの日」(5月5日)と「世界こどもの日」(11月20日)に合わせ、国内の対象プレイグラウンドを無料開放しています。この取り組みは、地域のこどもたちのえがおを育み、かけがえのない思い出作りに貢献しています。

2024年度は、約200カ所のプレイグラウンドで無料開放を実施し(2024年5月5日(日・祝)、同年11月24日(日))、約10万6千人のご家族にご来場いただきました。各店舗で朝から多くのお客さまにご利用いただき、心ゆくまで楽しい時間をお過ごしいただきました。



「世界こどもの日」無料開放の告知ポスター

お子さまの夢をかなえる「ララゆめ」の実施

こ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、一人でも多くのこ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」。2024年度は、応募対象者をこどもだけではなく大人にも拡大。イオングループ各社協賛のもと、10個の夢を叶えるお手伝いをしました。

車椅子のお母さんと家族みんなでプールに入りたい (岡山県/5歳)

出産後に病気で車椅子ユーザーとなったお母さまと、大好きだったプールで遊べなくなってしまったまなちゃんは、「車椅子でも入れて、お母さんも一緒に楽しめるようにお手伝いしてほしい」と、この夢を私たちに応募してくれました。

かつてフルマラソンに何度も出場するほどスポーツ万能だったお母さまにとって、車椅子になってからプールに入ることは諦めていたことでした。しかし、この機会が、車椅子ユーザーになって初めてのプール体験となったのです。

夢の実現後、お母さまからは「忘れられない一日になりました。プール・ボランティアさんにサポートしていただいたおかげで、安全にプールを楽しむことができました。自分の身体がこれだけ動くのだと分かったので、また挑戦したいです」という感動のコメントをいただきました。

その後、「この体験を自分たち家族だけのものにしたくない」と、お母さまは「まなていの輪・岡山パリアフリー・プールプロジェクト」を立ち上げ、障がいのある方がプールを楽しむためのサポート活動へと発展させられました。私たちがお手伝いしたひとつの夢が、いま、多くの人々のえがおと希望へと広がり続けています。



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	2024年度目標	2024年度評価・実績
国内外女性課長職以上比率: 50%	ダイバーシティの推進	● 国内の女性課長職以上比率: 50% ● 障がい者雇用率: 4% ● 男性育児休暇取得率: 100%	○ ● 国内の女性課長職以上比率: 51.3% ● 障がい者雇用率: 4.2% ● 男性育児休暇取得率: 100%
障がい者雇用率: 5%	働き方の改革	● プラチナえるぼしの認定獲得	○ ● 千葉県内で4社目となるプラチナえるぼしの認定を獲得
男性育児休暇取得率: 100%	サーベイの実施と、改善に向けた取り組み	● ウェルビーイングサーベイのアンケート項目を制定 ● いきいき度: 50%達成	△ ● いきいき度: 48.9%

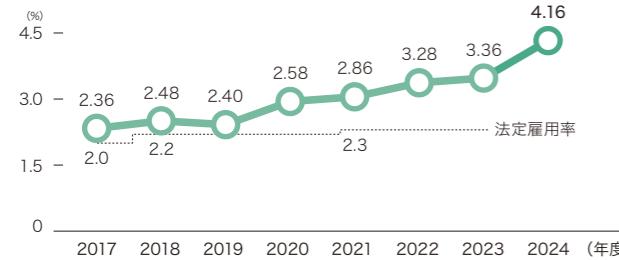
ダイバーシティの推進

障がい者雇用の推進

当社は、多様な人財が活躍できる社会を目指し、2008年度から障がい者雇用に取り組んでいます。2017年3月には、障がい者の採用支援、配属部署への理解促進、そして配属後の定着と戦力化を目的とした専任部署「ジョブサポート」を設置し、きめ細やかなサポートを行ってきました。

2024年度は店舗における採用を特に強化した結果、障がい者雇用率は法定雇用率を上回る4.2%を達成しました。今後も、2030年目標である「障がい者雇用率5%」の達成に向け、さらなる取り組みを進めます。具体的には、店舗における採用をさらに推し進め、全国100店舗以上で採用活動を実施します。また、早期離職を防ぐための施策として、精神保健福祉士との協力のもと、入社後半年間の定期的な面談を行う仕組みを導入しました。全社員の障がいへの理解を深めるための社内セミナーについても、継続的に実施していく予定です。

障がい者雇用率推移



働き方の改革

日本でいちばん大切にしたい会社大賞

「経済産業大臣賞」を受賞

2024年3月、当社は第14回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞は、企業が本当に大切にすべき①従業員とその家族、②外注先・仕入れ先、③顧客、④地域社会、⑤株主の5者をはじめ、人を大切にし、人の幸せを実現する行動を継続して実践している会社の中から、その取り組みが特に優良な企業を表彰し、他の企業の範となることを目的として、2010年度から実施されています。今回の受賞では、当社が長年培ってきた「人を大切にする経営」の具体的な成果が多岐にわたって高く評価されました。特に、低い転職的離職率(1.5%)や月間平均所定外労働時間の短さ(月平均 6.5 時間)といった従業員の働きがいとワークライフバランスを示す数値に加え、高い障がい者雇用率などのダイバーシティ推進への貢献も評価対象となりました。さらに、全従業員が当社の存在意義を共有する「パーカスの社内浸透度」を高めるための継続的な取り組みも、企業文化の醸成と一体感の醸成につながるものとして高く評価されました。

この「経済産業大臣賞」の受賞は、当社が目指す持続的な企業価値向上と、社会からの信頼獲得に向けた重要な一步であると認識しています。これからも、当社を取り巻く

すべてのステークホルダーの皆さまの幸せを追求し、「人を大切にする経営」を一層深化させていきます。



授賞式の様子

健康経営優良法人・プラチナえるぼしの認定

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2024」(大規模法人部門)に3年連続認定されました。2024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、「女性活躍推進企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証の「プラチナえるぼし」に認定されました。「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社目となりました。2023年度に認定された「プラチナくるみん」と「プラチナえるぼし」のW認定はイオングループ初となりました。管理職の意識改革のための「管理職セミナー」の実施、女性のキャリアアップ支援、女性リーダー育成、パートタイム社員から社員への登用などの取り組みにより、女性が活躍しやすい環境を整備しています。

今後も、企業の成長を支える人財が長期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ます。



従業員サーベイの実施と改善に向けた取り組み

2024年度の調査と結果

当社では、「ファンタジーピープル」と呼ぶ全従業員(アルバイト含む)が、仕事と生活の両面で楽しくいきいきと活躍できる環境づくりに注力しています。その一環として、従業員が抱える課題やニーズを正確に把握し、組織課題の解決につなげるため、従業員サーベイを定期的に実施しています。

2024年度は、調査項目を刷新したウェルビーイングサーベイを実施しました。この調査は、従業員一人ひとりの心身の健康、働きがい、成長実感、人間関係など、多角的な側面からウェルビーイングの状態を測るものです。

調査の結果、「職場の協力体制がよい」「有給休暇が取得しやすい」といった働きやすさに関する項目では肯定的な回答が多く集まりました。これは、日頃からチームワークを重視し、柔軟な働き方を推進してきた当社の取り組みが従業員に浸透している証であると捉えています。

一方で、「スキルアップ実感」など個人の成長に関する項目には改善の余地があることが明らかになりました。多様な価値観が尊重される現代において、従業員が仕事を通じて成長を実感し、充実感を得ることは、エンゲージメント向上に不可欠であると認識しています。

当社は、2030年度目標として「いきいき度75%達成」を掲げています。今回のサーベイ結果を深く分析し、個人の成長支援に重点を置いた具体的な施策を検討・実行することで、ファンタジーピープル一人ひとりがさらに輝き、企業全体の持続的な成長につなげていきます。



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	2024年度目標	2024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 社会福祉施設のこどもたちのご招待会の実施	国内外社会貢献活動: 6,000回実施	○ 国内外社会貢献活動: 7,618回実施

国内における社会貢献活動

国内での活動

「ララちゃんのハートフル・ツアー」

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しています。2024年度は、全国16カ所の施設を巡り、333名のお子さまにプレゼントを贈り、ダンスやゲームを通じて多くのえがおを届けました。

「ご招待会」

各店舗では、近隣の社会福祉施設や幼稚園のこどもたちを店舗にご招待する「ご招待会」を独自に実施しています。2024年度は、80施設のこどもたちに楽しい時間を提供しました。



児童養護施設を訪問



全国のスタッフが協力

海外における社会貢献活動

アセアン・中国でのご招待会

当社海外事業各社では、プレイグラウンド施設を多数展開するアセアン・中国地域において、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対象とした招待活動を定期的に実施しています。これは、地域社会への貢献とこどもたちの健やかな成長を支援する取り組みです。

新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に活動規模を縮小していましたが、2024年度は、各国での店舗網の拡大と経済活動の回復に伴い、活動範囲を大きく広げることができました。その結果、これまで招待が難しかった新たな地域の学校や社会福祉施設のこどもたちを多数お迎えし、楽しい時間を提供することができました。

当社は、海外各国においても「えがお」あふれる地域づくりに貢献するため、今後もこどもたちが安心してあそび、成長できる機会の提供を継続・拡大していきます。



行政と協力し、移動式プレイグラウンドを様々な地域へ

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	2024年度目標	2024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%	Scope 1・2の削減 ① 省エネの実施 ② 再エネ導入	2018年比: 50.0%減	○ エネルギー由来のCO ₂ 排出 2018年比: 54.2%減
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	プラスチック使用量の削減	○ プラスチック使用量: 15.6t (2019年度比△77.5%削減)
店舗で廃棄する遊戯機械・景品廃棄率: 10%未満		遊戯機械の廃棄率: 10%以下	○ 遊戯機械の廃棄率: 7.3%
環境保全や生物多様性の保全についてまなぶ子どもの数: 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	まなぶ子どもの人数: 70万人	○ 358.7万のこどもたちへ まなぶ機会を提供
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	生物多様性を学ぶイベントを実施	○ 全国のプレイグラウンドにて 生物多様性イベント「どこどこ?いきものさがし」を実施し、2,000名が参加

生物多様性保全の実現

初イベント「どこどこ?いきものさがし」

当社は、サステナビリティ経営におけるマテリアリティ(重要課題)の一つとして「生物多様性保全の実現」を掲げ、その取り組みを推進しています。2024年11月、このマテリアリティへの取り組みの一環として、初の生物多様性をテーマとしたイベント「どこどこ?いきものさがし」を全国60店舗のプレイグラウンドで実施し、約2,000名のお子さまにご参加いただきました。

このイベントは、「地球上の多様な環境がそれぞれの生態系を構成している」ことを学ぶことを主なねらいとしています。こどもたちは、砂漠、森、南極、都市といった異なる環境にどんな生物がくらしているかについてクイズ形式で考えました。

参加したこどもの中には、2歳のお子さまがペンギンのシールを「森」に貼るなど、まだ生息地に関するイメージがついていない様子も見られましたが、年上の子が優しく

教えてあげる微笑ましい場面も多く見受けられました。イベントの最後には、スタッフがそれぞれの生き物の好きな食べ物などを解説し、こどもたちが生物について深く知るきっかけをつくることができました。

今後も、こどもたちに楽しみながら学びの機会を提供できる当社のプレイグラウンドというユニークな場所を活かし、環境に関するイベントを継続的に実施することで、未来を担うこどもたちの環境意識の醸成に貢献していきます。



ちきゅうのにわとスキッズガーデンにて開催

環境

Scope 3の削減

景品袋の有料化とプラスチック備品の変更による
環境負荷低減

当社は、持続可能な社会の実現と環境負荷低減を目指し、プラスチック使用量の削減に積極的に取り組んでいます。

景品袋の有料化

2020年7月1日から施行されたプラスチック製買物袋の有料化に伴い、当社は2021年1月までに全店舗で、バイオマスプラスチックを25%以上配合した環境配慮型の景品袋への切り替えを完了しました。このバイオマス配合率25%以上の袋は地球温暖化対策に寄与するため、有料化の対象外として、お客さまには無料で提供してきました。

しかし、循環型社会実現に向けた当社のプラスチック使用量調査の結果、年間約68トン*のプラスチックを使用しており、その約75%をプライズゲームの景品袋が占めていることが判明しました。この現状を受け、景品袋の無料配布を終了し、2024年4月より1枚一律10円(税込)での有料販売を開始しました。これにより、景品袋の使用量削減を推進しています。

プラスチック備品の変更

景品袋の有料化と同時に、個包装で配布していたおしぶりを詰め替え式のウェットティッシュに変更しました。

削減効果

これらの取り組みにより、約50トンという顕著なプラスチック削減効果を実現しました。これは、2019年度比で70%を超える大幅な削減に相当します。

当社は、今後も環境負荷低減に向けた取り組みを継続的に推進していきます。

※主要5品目(①備品②景品袋③おしぶり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

TOPIC

「いっしょに発見！モーリーファンタジー SDGs探検」ウェブサイトの開設

2025年2月、当社のアミューズメント施設「モーリーファンタジー」を舞台にした、こども向けのSDGs学習ウェブサイト「いっしょに発見！モーリーファンタジー SDGs探検」を開設しました。

このウェブサイトは、「こどもたちの夢中を育み、「えがお」あふれる世界をつくる。」という当社のバーバスに基づき、こどもたちがアミューズメント施設でのあそびを通じて、SDGsを身近に感じ、楽しく学べるよう工夫されています。モーリーファンタジーマップの中を探索しながらSDGsクイズに挑戦したり、当社の具体的なSDGs活動を知ったりすることで、こどもたちのSDGsへの理解促進を促すことを目指しています。

ウェブサイトを通じて、未来を担うこどもたちが持続可能な社会への意識を高め、地球や人への思いやりを育むことを期待しています。



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」を取締役会の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」を重要課題とする俱楽部を設置し、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、取締役会に報告しています。

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・従業員等への補填修繕コストの増加
- 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

- 省エネルギー対応の推進
- 再生エネルギー調達の拡大
- 3Rの推進
- 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、「気候変動への対応俱楽部」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Scope 1・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。2024年度のGHG排出量(Scope 1・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。

2025年度CO₂排出量:

2018年度比54.2%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-CO₂)

区分	2022年度	2023年度	2024年度	
総量	Scope 1	532	771	857
	Scope 2	25,577	17,026	19,204
	Scope 1・2 小計	26,109	17,797	20,061
	2018年比削減率	29.8%	52.3%	46.2%
売上 億円 あたり	国内売上(億円)	588	644	694
	億円あたり排出量	44	28	29
	2018年比削減率	29.3%	56.2%	54.2%
	Scope 3	37,669	42,772	42,535
Scope 1・2・3 合計		63,777	60,569	62,596

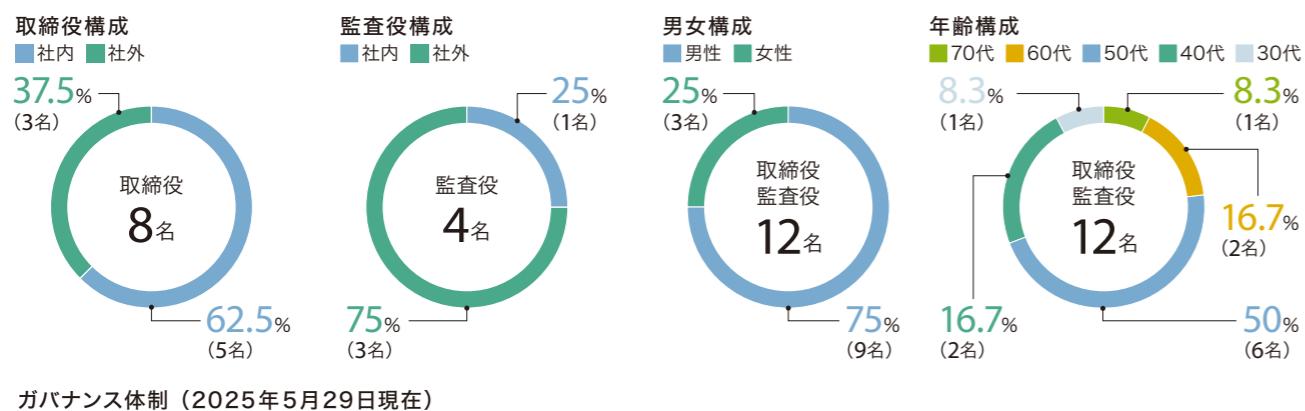
※算定方法変更により2018年度排出量を一部修正しています。

ガバナンス

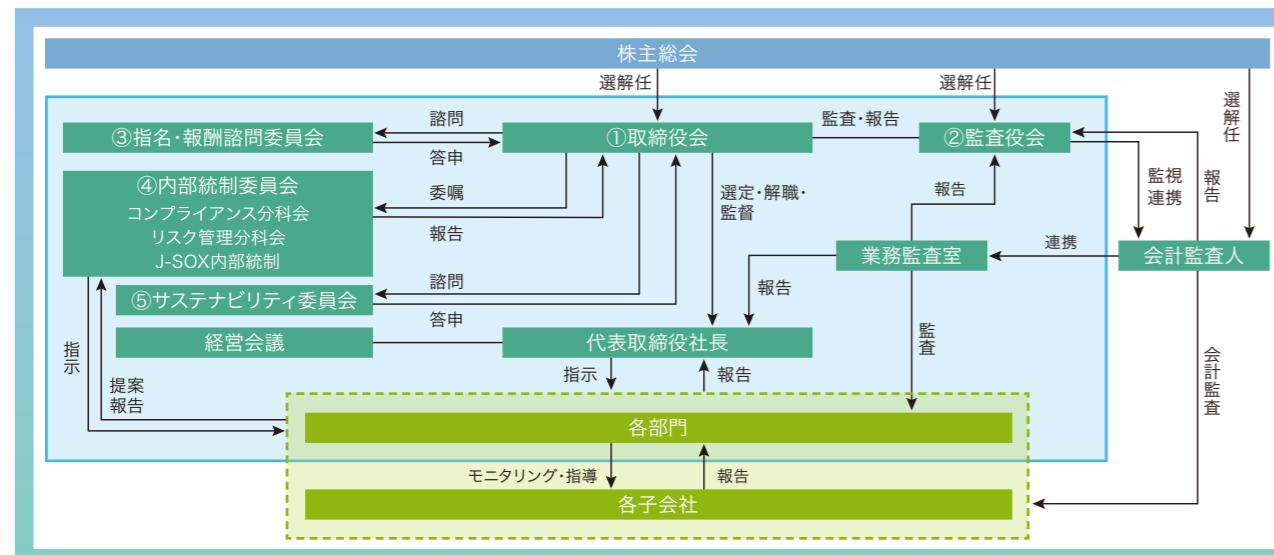
コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「お客様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ソンスを、すべての企業活動の指針とします。お客様やステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を努めるとともに、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



ガバナンス体制（2025年5月29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、必要に応じて隨時開催しています。

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。

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。

③指名・報酬諮詢委員会

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、取締役会に答由を行っています。

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、「こどもたちの夢中を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というパーカスの実現に向け、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	●	●	●	●			●		●
	草島 智咲	●	●	●			●			
	斎藤 政彦	●	●	●	●			●	●	●
監査役	河口 仁典	●		●			●	●		●
	杉本 茂次	●	●		●		●			
	岡本 紫苑	●	●		●		●		●	
	野口 克義						●			

※上記の一覧は役員の保有する経験や知見のすべてを表したものではなく、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(2024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 19回／19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 18回／19回
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おりました。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。	取締役会 16回／16回 *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 15回／19回 監査役会 11回／14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 19回／19回 監査役会 14回／14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。

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とともに、取締役会事務局がその結果をまとめました。
- 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4.1、前回3.9)
 - 取締役会の運営について(評点平均4.0、前回3.7)
 - 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3.7)
 - 全体としての実効性の評価について
(評点平均4.1、前回4.0)
- 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、「取締役会の運営について」が最も改善されました。今後の課題として、戦略的なアジェンダについての議論の充実や取締役会の多様性の充実などを認識しています。

2023年度の課題に対する取り組み

2023年度の課題に対する主な取り組みは以下の通りです。

- 通期: 戦略的事案について取締役会アジェンダの年間計画に組み入れ取締役会にて議論
- 6月: 新任社外役員に対して店舗視察と当社の課題についての説明を実施
- 12月: 社外取締役・社外監査役による新業態店舗への視察を実施。今後の展開について意見交換
- 1月: 中国子会社課題についてオフサイトミーティングの実施

その他、議案説明やスケジュールの改善及びオフサイトミーティングなどの活用により、審議時間の短縮・効率化を図ることができました。

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
独立社外取締役構成についての検討
- 成長へ向けた戦略的アジェンダについての議論の充実
- 海外子会社課題についての議論の充実
- 社外取締役・監査役への情報提供の充実

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。2024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。

株主・投資家との対話

当社では、「株主との建設的な対話に関する基本方針」を定め、IRを担当する部門を窓口として、株主の皆さまと建設的な対話を促進する体制を整備しています。

2024年度IRミーティング件数
192件 (前年181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、建設的な対話を実現に努めます。
- 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規を遵守し、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

2024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4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

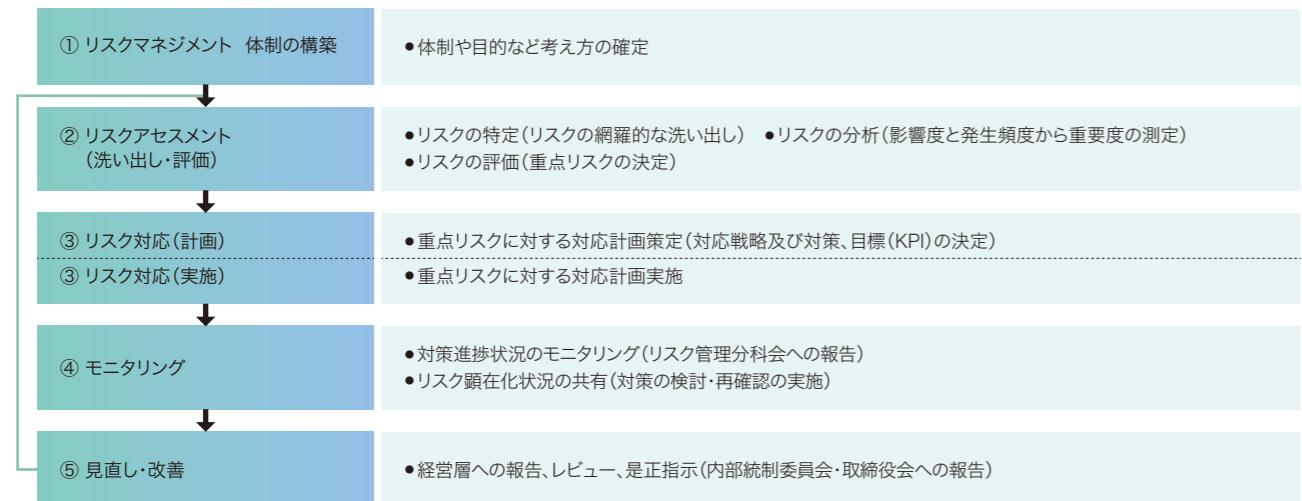
リスク管理について

当社は、「発生する可能性のあるリスクに対しての予防」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に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を共有し、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

2024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、重点的に対策するべき項目を国内33項目、中国2項目、アセアン11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の確認や期末評価点目標との比較を実施しています。

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に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

人権への取り組み

当社は「こどもたちの夢中を育み、“えがお”あふれる世界をつくる。」というパーザスを掲げ、このパーザスのもと事業活動を行っています。

人権リスクについては、国内及び海外事業について人権リスクを特定し、人権リスクを低減させる取り組みを実行しています。

2024年度の人権リスク低減に関する主な取り組み(国内)

対象国	リスク	主な取り組み
日本	消費者の安全性 サプライチェーン上の人権問題 こどもの権利(児童労働以外) 児童労働 ハラスメント 過剰・不当な労働時間	賞味期限切れのチェックを強化する取り組みを計画 イオンサプライヤー取引行動規範に関する研修実施を計画 こどもの人権に配慮した表現のガイドラインの作成や、インクルーシブ遊具を導入した店舗の出店を計画 15歳未満の労働防止及び18歳未満の労働基準法違反を防ぐ取り組みの強化を計画 当社のカスタマーハラスメントに関する取り組みを計画 未払い残業代の発生事案及び従業員時間のモニタリングを実施し、管理体制の強化を計画

2025年度の人権リスク低減に関する主な取り組み(海外)

対象国	リスク	主な取り組み
中国	消費者の安全性 知的財産権	プレイグラウンドでの安全性を強化する取り組みの実施を計画 仕入業者に対して、知的財産権のライセンスの確認の実施を計画
マレーシア	労働安全衛生 ハラスメント	法令違反とならないように、勤怠管理の強化の実施を計画 店舗スタッフへの継続的なハラスメント研修の実施を計画
タイ	こどもの権利(児童労働以外) 労働安全衛生	こどもの人権に配慮した接客の手引の作成や研修の実施を計画 従業員のケガ・事故を防止するための、取り組みの実施を計画
フィリピン	賃金の不足・未払い、生活賃金 ジェンダー(性的マイノリティを含む)に関する人権問題	勤怠管理システムを新たに導入し、未払い及びサービス残業の発生を防止する取り組みの実施を計画 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実を実施を計画
インドネシア	労働時間(過剰・不当な労働時間) 賄賄・腐敗	残業時間を前年比20%削減を目標として、業務管理の強化の実施を計画 仕入に関するガイドラインや教育動画等の作成を実施を計画
ベトナム	賃金の不足、未払い 労働安全衛生	人事評価制度の見直しを実施し、従業員のモチベーションを高める制度を計画 電気を扱うメンテナンススタッフの事故を防止する取り組みを計画

グリーバンスマカニズム

(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受けることがないように、社内運用規定を定めており、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。2024年度は、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。2025年度は、サプライヤーとの取引について定めた「イオンサプライヤー取引行動規範」に関する教育研修を実施し、サプライヤー・チェーン上で発生する人権問題について学びました。

役員一覧

(2025年5月22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)董事總經理
2013年 1月 同社董事長總經理
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ツ取締役
2021年 5月 株式会社ジーフット取締役
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 5,900株



井関 義徳
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

1990年 4月 株式会社ダイエー入社
1995年 4月 株式会社ダイアーレジャーランド(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
2025年 5月 当社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(現任)

重要な兼職の状況 なし
所有する当社の株式数 1,200株



小岩 渉
取締役兼執行役員
海外事業責任者

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ードアブレイグラウンド事業部長
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 6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ブレイグラウンド事業部長
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 当社執行役員海外事業責任者兼ブレイグラウンド開発本部長
2025年 3月 当社執行役員海外事業責任者(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 1,900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 当社商品本部メタ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
重要な兼職の状況 なし
所有する当社の株式数 9,700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 株式会社ウイ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
株式会社ウイ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 一株



斎藤 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(現富士フィルムビジネスソリューションズ株式会社)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 富士フィ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
2024年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況 なし
所有する当社の株式数 一株

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ィ代表取締役社長
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 ローラシアレイジーパン株式会社取締役管理本部長兼海外事業担当
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 一株



杉本 茂次
監査役(社外) (独立役員)

1974年 4月 松本・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 松本茂次公認会計士事務所開設
2016年 5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)
2016年 6月 株式会社イオン銀行社外監査役(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 一株



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 ゼン・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(現HUMAN MADE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)
2025年 3月 株式会社OKAN社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
HUMAN MADE株式会社社外取締役
neo終活株式会社代表取締役
株式会社OKAN社外取締役
所有する当社の株式数 一株



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 なし
所有する当社の株式数 一株

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

加藤 達也
財経本部 本部長

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リエイティブセールス担当
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ージャー
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)
2024年 6月 三井住友建設株式会社社外取締役(現任)
2024年 6月 株式会社ナック社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
株式会社こころく代表取締役
三井住友建設株式会社社外取締役
株式会社ナック社外取締役
所有する当社の株式数 一株

塩澤 裕也
商品本部 本部長

王鞍 一真
グランドデザイン本部 本部長 兼
デザイン企画グループ ゼネラルマネージャー

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 ゼン・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(現HUMAN MADE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)
2025年 3月 株式会社OKAN社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
HUMAN MADE株式会社社外取締役
neo終活株式会社代表取締役
株式会社OKAN社外取締役
所有する当社の株式数 一株

李 爽
人事総務本部 本部長

イオンファンタジー 統合報告書 2025

社外取締役鼎談

外部の視点と現場の実感を掛け合わせ、イオンファンタジーの“成長スパイラル”を拓く

イオンファンタジーのガバナンスや成長戦略は、外部の目にどう映っているのか——。ガバナンス体制の強化や国内外の事業戦略、人財戦略、デジタル変革などにいかに向き合うべきかを金融・IT・グローバル事業のそれぞれに精通する3名の社外取締役に語り合ってもらいました。

——社外取締役の役割とは、どのようなものだとお考えですか？

山下 社外取締役の役割は幅広いのですが、最も重視しているのは中長期的な企業価値の最大化に貢献することです。経営陣は日々の数値や短期課題と向きあう時間が長くなりがちだからこそ、私たちは中長期を意識して、どの挑戦は背中を押すべきか、どのリスクは抑制すべきかを整理し、意思決定を支えることが重要です。つまり“攻めと守り”的な両面で、経営をぶらさないための軸を提供するのが務めだと考えています。

齋藤 同感です。私が意識しているのは「社内にない視点を持ち込むこと」です。マーケティングや販売での海外事業の経験から、地政学や規制、為替といった外部要因が事業に与える影響を肌で知りました。取締役会では、「この投資は想定

外の遅延が起きたらどうなるか」「撤退の条件は明確か」といった、少し角度の違う問い合わせを投げかけ、意思決定の幅を広げるようにしています。

草島 私はITの専門家として参画しています。デジタルは、やるかやらないかで数年後の競争力が大きく変わる領域です。一方で、ITは専門用語や技術の前提がわかりづらく、議論が止まりがちになります。ですから、私は技術の肝をかみ砕いて「やる／やらない」の判断材料に翻訳し、意思決定のスピードを上げる役割を重視しています。

齋藤 当社の取締役会での議論はとてもオープンで、藤原社長をはじめ経営陣がパーパスを本気で実装しようとする姿勢を示している。だから外からの率直な意見が受け止められ、議論が前に進む。私は就任して一年が経ちましたが、その健全さは大きな強みだと感じています。

山下 形式的な会議ではない、というのは本当に大きいですね。私たちはブレーキ役だけではなく、挑戦を安全に加速させるナビゲーターの役割も果たすべきです。リスクの線引きを共同で考え、必要に応じて軌道修正を助言する。結果として、短期の数字だけに振り回されず、長期の価値創造に向けた舵を切り続けられるのだと思います。

草島 その「ナビゲーター」としての役割を実効性あるものにするには、現場からの情報をいかに早く吸い上げるかが肝心です。デジタルを使えば、スタッフの感覚値や改善提案を可視化してタイムリーに経営に届けられる。外部の視点と現場の実感がかみ合えば、判断の精度は確実に高まります。

齋藤 お二人の指摘は重要です。外部の視点と現場の声が交わるときは、議論の熱量が上がるものです。ただし、その熱量が感情的にならず、論点に集中することも欠かせません。厳しい問い合わせも、論点の深掘りとして受け止め合う。この健全な緊張感が維持されてこそ、最終的な結論の質が高まるのだと思います。

草島 だからこそ、問い合わせの立て方を磨き続けたいですね。前提を確認し、数字と現場の両面から確かめ、必要ならいったん立ち止まるということが必要です。そのためにも、外からの視点を内側の実行に接続する“対話の技術”をこれからも高めていきたいと思います。

——ガバナンスの現状と強化に向けた今後の方針について、どう見ていますか？

山下 この4年間で取締役会は確実に進化しました。議案の整理が進み、限られた時間で本質に集中できるようになりました。特に「どのリスクは受け入れ、どのリスクは避けるのか」という線引きの議論が精緻になり、判断の質が上がってきました。ここが整うと、執行側は安心してギアを上げられると思います。まさに“守りが攻めを支える”状態に近づいています。

齋藤 それは実感としてありますね。執行側は往々にして「どう実行するか」を前提に提案します。そこで私たちが「前提は妥当か」「代替案は検討したか」「見直しや撤退の判断を行なう基準は何か」と問い合わせます。最近はこのキャッチボールがスムーズで、執行側も問い合わせを“ブレーキ”ではなく“補強”として受け止めている。議論の温度がちょうど良いのです。

草島 そうした前提にたって、もう一段、デジタルの議論を引き上げたいと思っています。現在もグループ全体で「デジタルシフト」を掲げてはいますが、当社としての独自の勝ち筋をもっと明確にできるはずだと考えます。

例えば、会員アプリの利用履歴と、店内でのお客様の動きを合わせて分析すれば、“どの時間帯に混雑するか”“どの遊具がよく使われているか”を具体的に把握できます。こうしたデータがあると、取締役会の議論は単に『新しい設備に投資するか否か』という判断にとどまらず、『導入した後にどう運用すれば成果を最大化できるか』という実践的な議題へと発展します。

山下 デジタルは効率化の道具であるだけでなく、当社の「自律性」にも直結しますからね。イオングループの一員として共通の資産や仕組みを活用できるのは強みですが、上場企業としては、親会社に忖度せず自分たちで意思決定すべき領域もあります。「どの部分はグループと同じ基盤を使い、どこは独自に工夫して強みを伸ばすのか」という切り分けを明確にし、客観的に助言するのが社外取締役の大事な役割だと思います。

齋藤 グループの一員である強みと、独自の舵取りの両立は簡単ではありません。海外事業でも、共通化で得る規模のメリットと、現地最適で得る柔軟性のバランス、これを最初に原則を決めて、軌道修正をしながら最適解を見つけることが効率的です。



社外取締役鼎談

草島 現場の小さな挑戦を経営に接続する回路づくりも、ガバナンスのテーマとして取り上げたいです。店舗のアイデアがデータで裏打ちされ、本部の意思決定とつながるサイクルが回り始めれば、ボトムアップとトップダウンが良い緊張感で交わります。そうした“仕組みとしてのガバナンス”を、取締役会で継続的に点検していきたいですね。

山下 そうですね、健全な経営基盤の確保とそれを持続的に機能させるために協議を重ねることが重要です。そのためにも判断の前提条件やリスクシナリオを協議の中でアップデートし、トレースできる形で積み重ねていきたいですね。

齋藤 その積み上げがあると、新任のメンバーや海外拠点にも素早く共有できますね。ガバナンスは仕組みであり、同時に習慣でもある。形骸化させないためには、良い問い合わせを投げ続けることが“最低限の作法”だと思います。

草島 デジタルの素養を取締役会全体で底上げすることも提案したいです。年数回の勉強会や先進店舗の視察を定例化し、共通の語彙を増やす。そうすれば議論のスピードが上がり、執行へのフィードバックの質も高まります。

—2024年度は、中期経営計画1年目でした。どのように振り返っていますか？

齋藤 一番の論点は中国事業です。想定より回復に時間がかかるのは事実で、消費マインドの変化や競合の価格攻勢など外部要因が重なりました。同時に、かつて有効だった

“成功方程式”を機械的に適用しにくくなっています。東南アジアや中国では、地域ごとに生活習慣や価値観の差があり、競争環境や生活インフラのレベルが違います。ひとつのモデルを水平展開しながら、そのうえで地域の類型化を考慮して最適化する発想が要ると考えます。

草島 現場に行くと、数字だけではわからない仮説が生まれます。こどもが集中する遊具や、親の安心感を左右する導線、決済のスムーズさなどを観察し、取得可能なデータと突き合すことで、改善の糸口が見えることもあります。国内外のプレイグラウンド事業で得た学び、例えば安全・清潔・待ち時間の見える化などは、中国でも応用できるはずです。

齋藤 国内の進展は心強い材料ですね。プレイグラウンドは、“目的地として選ばれる場所”になれるかどうかが成否を分ける。私は数店回りましたが、スタッフの創意工夫が顧客体験を明確に押し上げている店舗は、口コミやリピートの波及が早い。海外でも通じる普遍的な示唆が、現場の中にたくさんあります。

山下 数値の背後にあるストーリーを、取締役会に持ち込む仕組みがあると良いですよね。

特にアセアンは、中長期的に比率を上げていきたいセグメントなので出店ペースが速くなっています。新規出店や新業態への投資の戦略性と精度を高める必要があり、現場からの正確な情報が上がってくることを重視しています。

草島 デジタルは、現場の感覚を裏付ける“翻訳機”的に使えます。例えば、アプリから得られる来店頻度や滞在時間、混雑状況などの数字と、店長やスタッフの「この遊具はよく使われる」といった実感を照らし合わせることもできます。

両者を往復させることで、海外の店舗ごとの違いも客観的に比べられるようになります。結果として、中国市場の複雑さも「どの要素に問題があるか」を分解して捉えられるようになります。

齋藤 最初の一歩は、仮説の置き方ですね。私は「どこで勝ちに行くのか」をもっとはっきりさせたいと思います。全方位ですべての最大化をねらうのではなく、序盤は勝ち筋に投資を集中し、そこから周辺に広げる。資源配分の意思を明確に示すことが、スピードと学習の両立につながります。

山下 その集中戦略を実効性あるものにするには、「止まる勇気」も組織のマインドに組み込む必要があります。

検証の段階で目標をクリアできなければ、いったん立ち止まって仮説を組み替える。撤退も失敗ではなく、資源をより

協議時間を、人財、ブランド、安全、データなど、将来の価値ドライバーとなるトピックに意図的に配分することを提案したいです。

齋藤 海外事業では、現地チームの自律性をどう高めるかが鍵です。私は、現地責任者に権限を委ねつつ、四半期ごとに仮説と検証のフレームを擦り合わせる場を設けると良いと考えています。共通言語を持てば、距離は障害ではなくなります。

山下 投資家との対話も重要です。リスクを取る根拠、止める基準、学習のプロセスなど、これらをわかりやすく共有することで長期の信認を生みます。良いニュースだけでなく、計画どおりにいかなかった理由と次の一手をセットで示す。説明責任は、挑戦の質を上げるための攻めの側面もあります。

草島 その意味では、私たち社外取締役の役割も広がりますね。外部の視点での問い合わせを、社内の言葉に翻訳して伝える。その往復運動がうまく回れば、組織はもっと強くなる。今日の鼎談も、取締役会での議論をよりオープンにする一助になればと考えています。

齋藤 ええ。人財とデジタル、そして海外事業。これらを“ガバナンス”という骨格でつなぎ直し、現場の力を生かして次のステージへ。私は、当社ならではの強みを磨きながら、確かな歩みで前進できると確信しています。



有効な挑戦に振り向ける前向きなプロセスです。その考え方を社内外に共有できれば、投資家も納得し、挑戦そのものの質がさらに高まるはずです。

—今後、イオンファンタジーにどのようなことを期待しますか？

草島 まずデジタルに期待しています。会員アプリの磨き込み、店内の動線データの活用、スタッフのナレッジ共有など、一つひとつは小さくとも、積み上げると競争力になります。私は「現場の仮説→データで検証→運用に落とす」の循環を考慮したデータ活用意識を全社で持っていただきたいです。

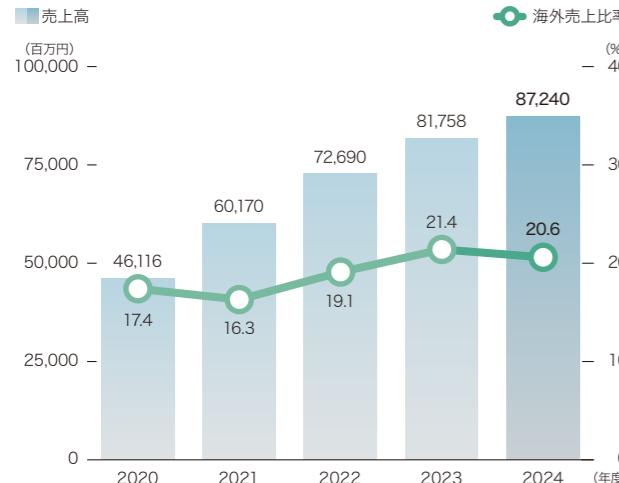
齋藤 人財の観点では、現場に寄り添うリーダーを増やしたいですね。海外展開を進めると、文化や価値観の差が意思疎通の障壁になります。そこで効くのは、現場の共感と数字の両方を語れる人財です。私は若手や女性社員の越境機会を増やし、短期の派遣・ジョブローテーションを活用して経験を重ねることが、挑戦と失敗を前向きに回す土壌をつくると考えます。

山下 長期の視点も忘れてはなりません。5年後、10年後にはどのような企業像を目指すのか。その長期の目線やバーバスに照らして、毎年の打ち手を意味付けることが重要です。単年度の目標数値は大事ですが、長期の物語がなければ足元の合理性は積み上がりません。ですから、取締役会の

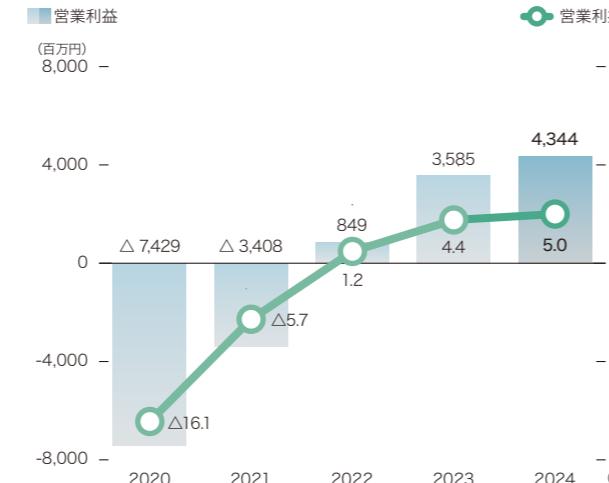


財務・非財務ハイライト

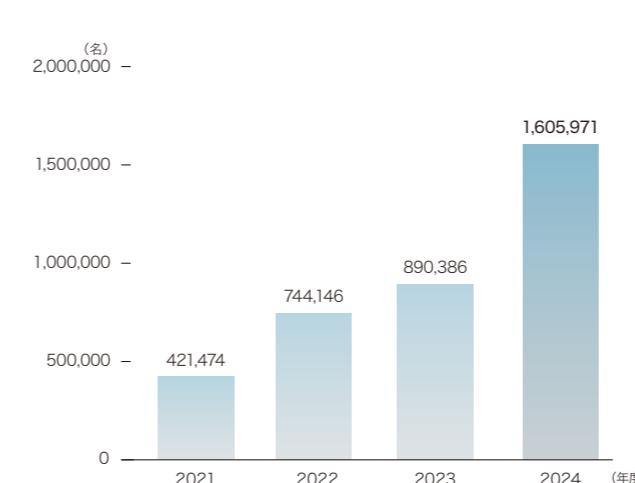
売上高／海外売上比率



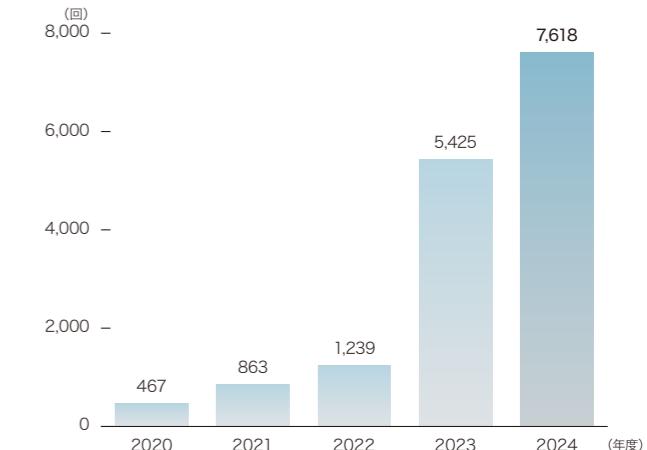
営業利益／営業利益率



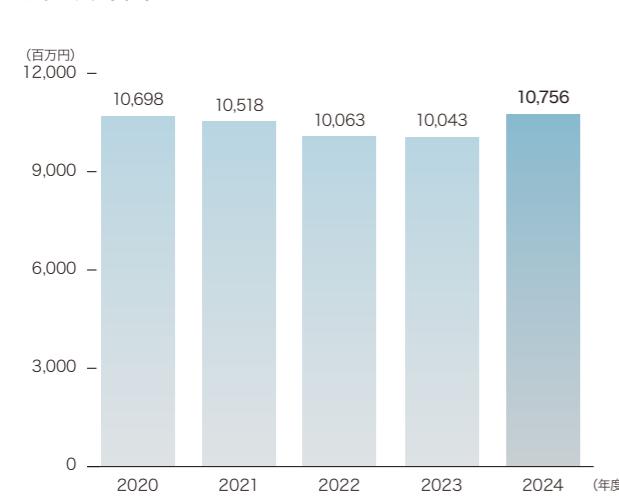
LINEともだち登録及びトットトット累計会員数*



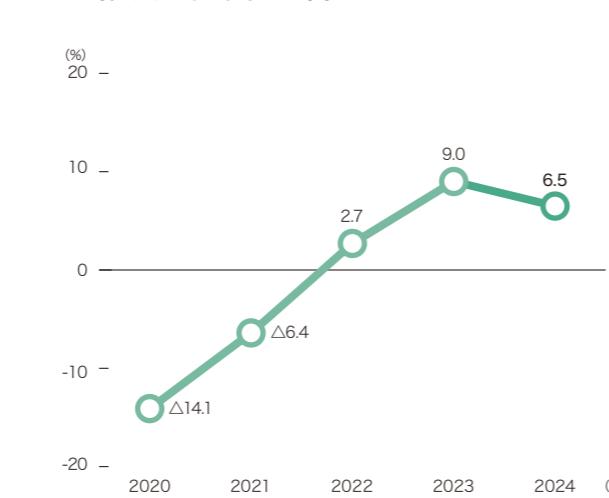
社会福祉施設等のこどもたちの訪問会・招待会の開催回数(国内・海外)



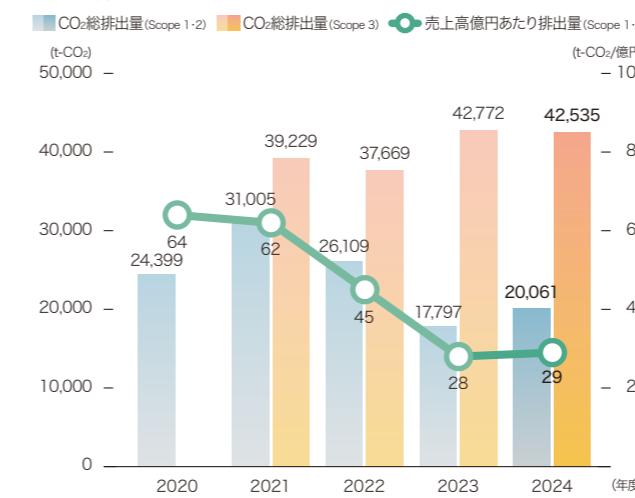
減価償却費



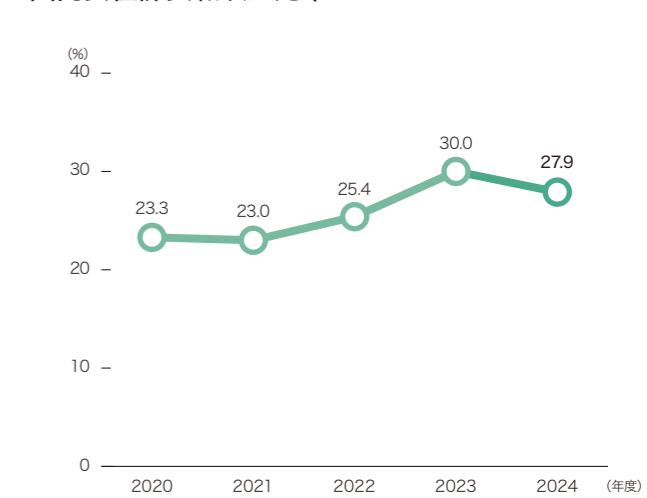
ROA(総資産経常利益率)



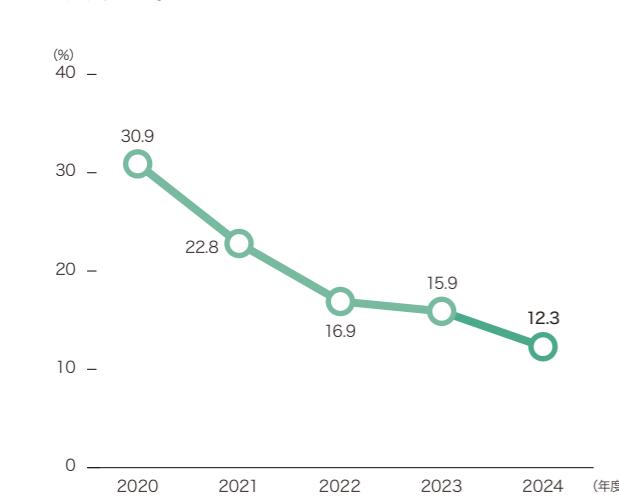
CO₂排出量



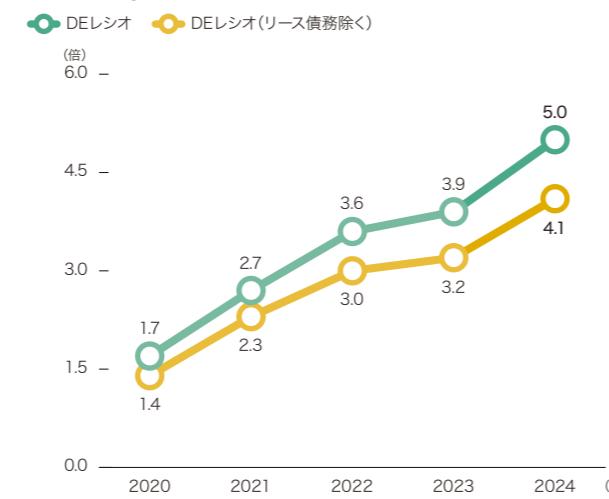
国内女性課長職以上比率



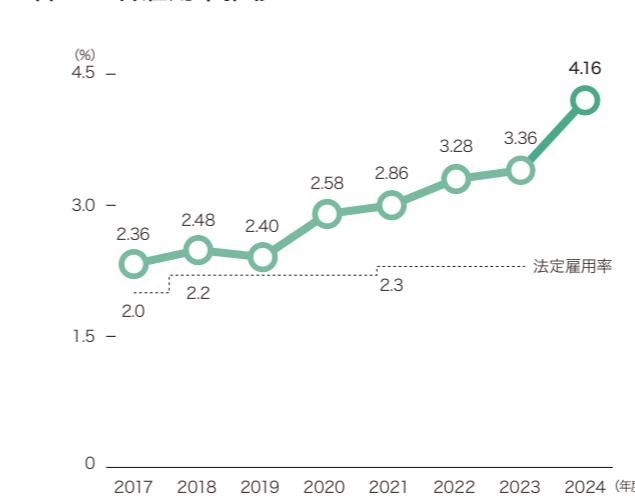
自己資本比率



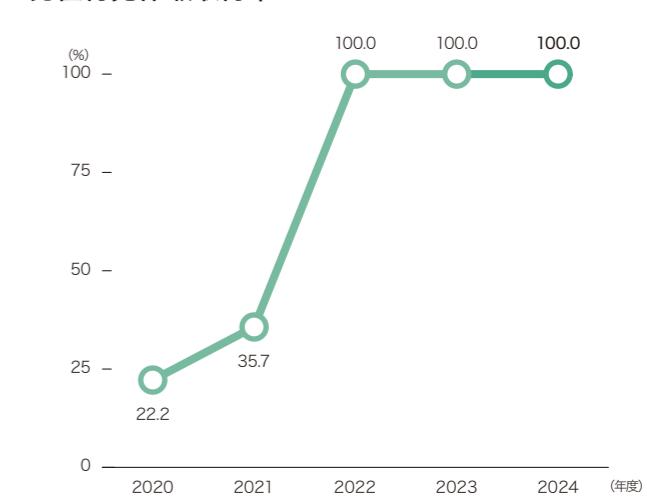
DEレシオ



障がい者雇用率推移



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『トットトット』アプリに移行。

連結経営指標等 10年間サマリー

財務情報	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	2024年度
会計年度(単位:百万円)										
売上高	58,831	65,058	72,174	74,243	73,492	46,116	60,170	72,690	81,758	87,240
セグメント別売上高 (国内事業)	49,777	54,557	58,446	58,861	59,637	38,092	50,339	58,797	64,475	69,468
(海外事業 アセアン)	2,630	3,325	4,687	5,734	6,212	1,128	2,109	9,034	11,006	13,181
(海外事業 中国)	6,423	7,175	9,040	9,647	7,642	6,895	7,721	4,858	6,527	4,829
営業利益又は営業損失(△)	2,748	3,769	5,970	4,651	3,211	△7,429	△3,408	849	3,585	4,344
経常利益又は経常損失(△)	2,630	3,498	5,598	4,299	2,387	△7,719	△3,385	1,318	4,488	3,440
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	2,453	3,160	5,080	3,441	652	△11,808	△4,783	△2,049	3,289	334
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(△)	1,480	1,697	2,986	1,865	△325	△9,277	△4,507	△3,376	1,314	△1,816
減価償却費	6,202	6,593	7,206	8,356	10,815	10,698	10,518	10,063	10,043	10,756
会計年度末(単位:百万円)										
純資産額	24,744	25,619	28,369	29,220	27,128	16,922	11,841	8,138	8,541	6,842
総資産額	41,040	43,328	46,928	48,891	55,739	53,961	51,235	46,917	52,303	53,673
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	8,156	10,349	10,672	9,588	10,271	183	6,176	9,057	12,056	12,353
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,571	△7,660	△11,416	△12,069	△10,849	△6,964	△7,091	△4,845	△10,725	△10,858
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,285	112	△506	1,862	96	8,445	1,395	△4,379	△97	△2,841
現金及び現金同等物期末残高	3,724	6,442	5,132	4,533	4,132	5,718	5,986	6,058	7,491	6,141
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(△)	76.70	86.18	151.53	94.58	△16.47	△469.51	△228.07	△170.82	66.50	△91.87
1株当たり配当額	30	31	41	50	50	30	20	10	10	5
1株当たり純資産額	1,239.44	1,283.33	1,409.05	1,449.36	1,348.77	844.86	591.51	401.98	419.70	332.51
財務指標										
売上高営業利益率	4.7%	5.8%	8.3%	6.3%	4.4%	△16.1%	△5.7%	1.2%	4.4%	5.0%
自己資本当期利益率(ROE)	6.5%	6.8%	11.3%	6.6%	△1.2%	△42.8%	△31.8%	△34.4%	16.2%	△24.4%
総資産経常利益率(ROA)	7.4%	8.3%	12.4%	9.0%	4.6%	△14.1%	△6.4%	2.7%	9.0%	6.5%
自己資本比率	59.5%	58.4%	59.2%	58.4%	47.8%	30.9%	22.8%	16.9%	15.9%	12.3%
DEレシオ(倍) ※リース債務含む	0.3	0.3	0.3	0.4	0.7	1.7	2.7	3.6	3.9	5.0
DEレシオ(倍) ※リース債務除く	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	1.4	2.3	3.0	3.2	4.1
非財務情報										
期末店舗数(店)	764	799	840	864	870	849	931	1,035	1,167	1,228
LINEともだち登録及びトットトット累計会員数(名)*1	-	993,589	1,515,534	1,505,639	1,527,830	1,366,500	421,474	744,146	890,386	1,605,971
従業員数(名)*2	6,430	7,184	7,767	8,926	7,645	7,518	7,180	7,432	7,641	7,772
障がい者雇用率(%)*3	1.51	1.78	2.36	2.48	2.40	2.58	2.86	3.28	3.36	4.16
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)*4	156	136	470	1,231	1,037	467	863	1,239	5,425	7,618
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)	3,781	1,520	2,051	3,222	3,208	1,041	1,622	3,088	10,000	10,000
CO2排出量(Scope1・2)(t-CO2)	-	-	-	37,267	26,331	24,399	31,005	26,109	17,797	20,061

*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『トットトット』アプリに移行。

*2 従業員数は臨時従業員(8時間換算)を含む。 *3 毎年6月末時点の集計。

*4 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 (2025年8月末現在)

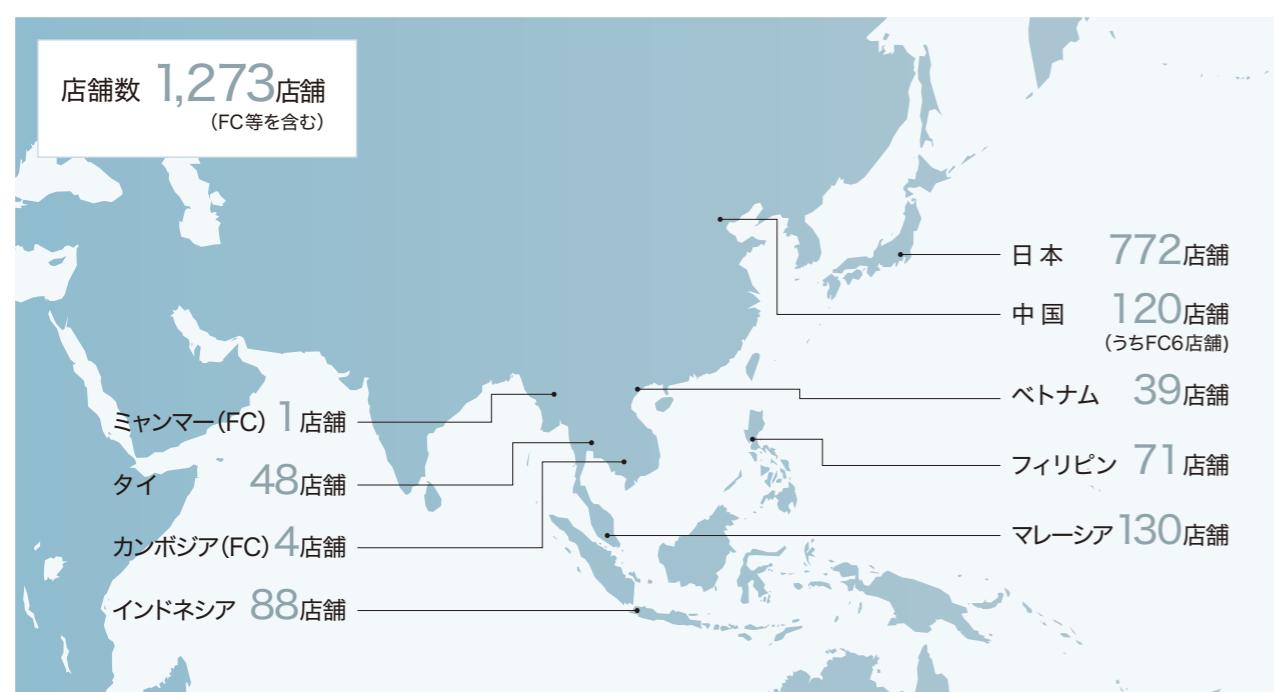
会社概要

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	18億25百万円
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 (2025年8月末現在)

株式状況

発行可能株式総数	50,000,000株
発行済株式の総数	19,782,025株
株主数	21,884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	60.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	788	3.98
GOVERNMENT OF NORWAY	373	1.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	318	1.61
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AX ISG(FE-AC)	271	1.37
モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社	259	1.30
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	174	0.88
CACEIS BANK,LUXEMBOURG BRANCH/UCITS - FULL TAX	173	0.87
BNYM SA/NV FOR BNY M FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	116	0.58
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

所有者別株式分布状況

