社長メッセージ

このたび、令和8年熊本地震に起因し、「イオンモール熊本」「イオンモール宇城」で発生した事故により、お亡くなりになられた方々に哀悼の意を表し、ご遺族の皆さま、負傷された方々、関係するすべての皆さまに深くお詫び申し上げます。

2026年7月28日に「イオンモール熊本」で発生した爆発事故について、当社は原因究明と再発防止に向け事故調査委員会を設置し、現在調査を進めています。本調査は客観性・透明性を十分に確保する必要があると考え、委員会は外部専門家のみで構成しています。

今後、事故調査委員会による報告書を受領し次第、その内容を速やかに開示するとともに災害時における新たな防災基準の策定と、イオンモールをはじめとする全ての施設における安全性向上への取り組みに反映させてまいります。併せて、マニュアルの改定や教育、運用体制の整備など、イオンとして対処すべきことは調査結果を待つことなく、実施していく所存です。

被害に遭われた皆さまが一日も早く平穏な生活に戻られることを、心よりお祈り申し上げます。引き続き、イオンを安心してご利用いただけるよう責任ある対応を続けていくとともに、地域の復旧・復興支援に全力で取り組んでまいります。

2026年9月

多様な事業とスケールを活かし、豊かな社会づくりの一翼を担う企業へ

昨年の「イオンレポート2025」にて、物価高や地域間格差の拡大、甚大な自然災害の多発、世界経済の分断リスクの高まりといった社会課題によって、多くの生活者にとって豊かさが失われてきていると述べましたが、この1年でさらに深刻さが増したと感じています。足もとでは、地政学要因による原材料・エネルギー調達環境の不安定化のリスクも顕在化し、地域の暮らしに一層深刻な影響を与えています。

イオンはこれまでも時代ごとに移り変わるさまざまな社会課題の解決に寄与するため、その解決のなかに事業機会を見出しながら事業を変革し、企業としての成長につなげてきました。チェーンストアモデルの導入による小売業の近代化、地方の発展を加速させたモール文化の創出、暮らしを支えるプライベートブランドの開発、小売起点の新しい金融サービス、健康拠点として地域を支えるドラッグストアの拡大。創業期からのこうした取り組みの積み重ねが、今のイオングループのスケールとマルチフォーマットの礎となっています。

イオンが展開している事業は、家計消費における支出の約6割をカバーし、かつ誕生から老後・介護まで、個人の一生涯に関わり、支えていくことができます。こうした広さと深さで生活者と接点を持ち、生活そのものに寄り添うことができる企業だと思っています。

今年度よりスタートさせた5カ年の新しい中期経営計画（新中計）においては、グループが有する多様な事業とスケールを活かし、生活者が物価高やさまざまな格差を感じることなく、安心して暮らせる社会づくりの一翼を担いたいと考えています。

昨今のような変化の激しい環境下においては、マルチフォーマットの適応力と補完性が大きな強みになると考えています。新中計では、成長を加速させるために、事業間でシナジーを生み出し、併せてグループの将来成長に向けた柔軟な投資配分を行うことで、今の環境に合致した事業ポートフォリオを作り上げ、収益性を向上させていきます。

社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
データセクション

前中期経営計画によって作り上げた土台をベースに次の成長へ

新中計を2026年度より新たに進めていくわけですが、ゼロからのスタートではなく、前中期経営計画（前中計）での取り組みにより、次の成長に向けた基盤づくりは着実に進めていました。そのひとつが、「スケールを利益に転じていくための基盤の構築」です。インフレと人手不足が常態化するなか、特に小売事業においては、荒利率の低下圧力がかかる一方、コスト上昇が継続し、利益が圧迫されやすい構造にあります。これは業界共通の構造的課題であり、個店・個社単位での改善には限界が見えてきている反面、スケールを有する企業にとっては構造的な優位性を発揮しやすい条件でもあります。

イオンが有するスケールを競争優位性につなげていくために、商品とデジタルの領域では、国際基準「GS1」に準拠したグループ共通商品マスタの整備を進めてきました。商品・サプライチェーンデータをグループで可視化する。そしてリアルタイムで取引量を把握できるデータ基盤を持つことで、個社単位ではなく、グループ全体での需要集約とサプライチェーンの合理化を可能にしていきます。

併せて、「リージョナルシフト」を完了させ、北海道から九州まで最適化の単位を個社からリージョナル、グループへと引き上げました。特に、国内最大の成長市場である首都圏を含む関東においては、U.S.M.Hが1兆円規模となったことに加え、まいばすけっと、ウエルシアの事業成長、イオンのネット専用スーパー「Green Beans」の稼働によって、3兆円規模にまで事業基盤を拡大しました。

もうひとつは、「複数の成長ドライバーの創出」です。足もとの環境が小売事業にとっては向かい風であっても、追い風となっている事業もあります。前中計で大きく成長させたのが「ヘルス&ウエルネス」「ディベロッパー」「ASEAN」の3つの事業です。

ヘルス&ウエルネス事業では、ツルハとウエルシアの経営統合を当初から2年間前倒しで実現し、国内最大のシェアを有するドラッグストア連合を形成しました。既にイオンを含む3社の統合シナジー創出に向けて着実に統合プロセスを進めています。

ディベロッパー事業では、中心を担うイオンモールが、来館者数・利益ともにコロナ前を上回る水準に伸長しています。さまざまな環境変化を背景に、気軽に集い・楽しめる拠点としての価値が支持され、収益として顕在化し始めた結果と捉えています。また、イオンモールの完全子会社化を行い、グループアセットの最適化と施設価値向上を図るグループプラットフォームとして強化していく準備を整えています。

海外では、前中計期間で事業規模が1.4倍となる9,300億円となりました。特に、成長著しいベトナムを最重点国とし、小売・ディベロッパー事業の出店を加速。金融子会社の設立、エンターテイメント・サービス事業の進出など、今後の成長機会を取り込むためのマルチフォーマット展開を進め、エリア全体で売上が2.5倍となる1,000億円を超える事業規模へ拡大しました。

こういった前中計を通じて構築した事業基盤を踏まえ、将来の環境変化がもたらす機会を、グループ全体の成長と利益拡大に着実に転換していきたいと考えています。

社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
データセクション

新しい中期経営計画で成し遂げたいこと

各事業の成長戦略は → P.91–100 を参照

基本方針

前中計までに整えた基盤を最大限活用しつつ、
重点的なリソースアロケーションを行い、
抜本的な構造改革を通じて、
収益力と資本効率の持続的向上を実現

高収益ポートフォリオの構築

成長ドライバーを明確化し、
事業ポートフォリオを最適化

- トップシェア事業の創出
- 次世代成長事業の構築
- 既存事業の再活性化

食品小売の収益構造改革

食品小売のスケール・データを
利益に転換する事業構造改革

事業構造改革の完遂

重点会社の対応を完遂、
収益性・資本効率を改善

財務構造の刷新

金利のある環境下でグループの
成長を支える財務基盤の構築・強化

新中計は、「規模の拡大」や「収益力の向上」に加えて「資本効率の向上」を重視しており、「成長戦略」と「構造改革」を同時に実現させていく設計としています。

高収益ポートフォリオの構築

単一領域に依存しないマルチフォーマットでの成長を具現化していきます。成長ドライバーを明確にし、成長領域へのリソース集中と既存事業の再活性化を並行して進めるにあたり、事業を3つのセグメントに分類しています。

トップシェア事業の創出

「ヘルス&ウエルネス」「ディベロッパー・エンターテイメント」「食品小売」の3つの事業です。

市場そのものが成長フェーズにあり、かつ既に業界トップクラスの事業規模を有するヘルス&ウエルネス事業とディベロッパー事業については、グループの利益を支える柱と位置付けます。新たな成長機会を取り込み、競争優位性を一段高め、他社の追随を許さないシェアと顧客支持を持つ事業へと成長させ、グループの収益基盤をより強固なものにしていきます。

ヘルス&ウエルネス

ライフステージに応じた健康課題に対し、商品とサービスの両面から継続的に支援する、包括的なヘルス&ウエルネス事業への進化を目指していきたいと考えています。

新生ツルハホールディングスは、薬や日用品をワンストップで購入できる店舗を全国に5,600店超展開し、競合他社の2倍以上となる圧倒的な顧客接点を有しており、薬剤師や登録販売者など5万人の健康に関するプロフェッショナルが、日々お客さまと接しています。

今後は事業領域を物販、調剤にとどまらず、食、ウエルネス、生活支援といった周辺領域へと事業を拡張するとともに、付加価値型サービスの比重を高めます。これにより、誕生から老後まで、生涯にわたりお客さまの健康的な暮らしをサポートする事業へと成長を図ります。

ディベロッパー・エンターテイメント

建設コストの上昇により新規の物件開発のハードルが高まるなか、イオンは過去に低コストで建築した国内最大級の商業アセットを保有しており、インフレを背景に相対的な価値が上がった不動産を成長の基盤と位置付けています。

イオンモールを中心とするショッピングセンター（SC）では、世の中でニーズが高まるエンターテイメントやサービス機能を強化する方針です。シネマやアミューズメント、スポーツ観戦に加え、本格的な文化・芸術を体験できるイベントを拡充します。併せて飲食やサービスを充実させ、「お買物をする場」のみならず、「楽しめる場」へと施設の性格そのものを変えていきます。

もうひとつの軸として、生活支援や地域活動、公共サービスなど、地域の生活者や行政が抱える課題の解決につながる機能を取り入れ、地域の拠点としての役割を強化していきます。地域に不足している機能を補完・集約し、暮らしやすいまちづくりに必要不可欠な施設を目指していきます。

これら2つの軸でSCをリモデルすることで、施設そのものの価値の向上とダイナミックな利益創出の両立を図っていきます。

次世代成長事業の構築

国全体さらには私たちの事業としても成長著しい「ASEAN」を次世代成長事業と位置付けています。特に最重点国と位置付けているベトナムには、5カ年でASEAN全体の投資の約6割を重点配分します。モダンリテールへの移行が本格化する前段階から計画的に出店を加速し、事業基盤とシェアの早期確立を図ります。今後5年間で営業収益を現在の3倍の規模へ拡大する計画です。

さらに、小売やディベロッパー事業を通じた顧客基盤を起点に、金融やエンターテイメントなどサービス領域を含むマルチフォーマット展開を段階的に拡充します。高付加価値領域の収益取り込みを推進することで、営業利益は営業収益の伸長を上回る現在の4倍の規模への成長を実現し、中長期的にベトナムにおけるトップクラスの小売事業者としての地位確立を目指します。

社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
データセクション

既存事業の再活性化

過去、グループの収益をけん引してきた一方で、足もとで成長が停滞している「GMS事業」「中国事業」「国内の金融事業」の3つの事業については、主軸となる領域を見極め、選択と集中を進めることで再成長を果たすべき事業として位置付けています。それぞれの事業では、新たな成長モデルの確立に向けた実証に着手しています。事業単独にとどまらず、グループのアセットも活用し、シナジーを発揮しながら、成果につなげていきたいと考えています。

食品小売の収益構造改革

「トップシェア事業の創出」のひとつとして掲げる「食品小売」は、グループの中で最も売上規模が大きく、店舗や人材などの経営資源が集積している事業です。先ほど述べた通り、業界全体で向かい風の環境下にあるからこそ、その収益性改善は競争優位につながり、グループ全体の利益水準を押し上げるうえでも、重要な施策であることから、独立したテーマとして取り組みます。

家計において最も支出構成比の高い「食」の領域では、多くの方が物価高の影響を受けています。イオンは生活に密着した事業を担う企業として、原材料や人件費の高騰を理由に安易に商品値上げを行うのではなく、自らの企業努力の積み重ねにより、品質を維持したまま、商品やサービスをお求めやすい価格で提供していくべきだと考えています。

「価格競争力の強化」と「企業収益の確保」の両立に向けて、グループが持つ事業規模を活かし、プライベートブランドのさらなる拡大やナショナルブランドの需要集約などにより、合理的なコストの抑制を図ります。加えて、AIやロボティクスにより自動化された物流やプロセスセンターの整備に投資を傾斜配分し、店舗作業を減らし、省人化と高生産性を実現できる構造へ転換を図ります。これにより労働資本への依存度を引き下げ、インフレ耐性を高めます。

事業構造改革の完遂

これまでの事業拡大に伴い生じた事業・資本構造の歪みを戦略に合致する形へ再整備し、赤字事業や重複企業など、収益構造を阻害する要因を取り除くことでポートフォリオ全体の質を高めます。その解消手段を講じるにあたっては、単純な売却や清算による短期的な資本効率の向上だけではなく、グループとしての事業価値の拡張と持続的成長を通じた企業価値の最大化を志向していく考えです。

一過性の費用は発生するものの、約300億円規模の利益改善につながると試算しています。さらに、債務超過解消などを通じたROEの向上も見込まれることから、新中計の前半2年での完遂を目指します。

事業・財務戦略担当役員メッセージ → P.13

財務構造の刷新

キャッシュ創出力の拡大とともに、財務バランスを意識した有利子負債のコントロールにより、財務基盤を強化していきます。金利のある環境下において、特にキャッシュ・フローおよび資本効率を重視したマネジメントへ転換を図ります。

これら4つの「戦略の柱」を実践し、2030年度に向けた定量目標の達成と、その先の持続的成長につなげていく計画です。

財経担当役員メッセージ → P.17

社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
データセクション

新中期経営計画の目標

目指す水準として4つの指標（右図）を掲げています。国内小売業トップシェアとなる規模への拡大に加えて、収益力と資本効率の向上を目指します。この水準を通過点と位置付け、持続的な成長に向けた土台を構築していきます。

投資配分では、ディベロッパー事業における既存アセット価値向上に資する投資に加え、ドラッグストア、ベトナムなどの成長事業への投資を優先します。食品小売については、収益構造改革に向けて物流や、高品質の惣菜を製造できるプロセスセンターなどのインフラ構築に投資をシフトします。

成長投資は事業単位での採算性を重視し、インフラ投資については食品小売における業態横断での収益改善を通じてリターンを確保するなど、投資タイプごとにROIマネジメントを行っていきます。また、新中計の実現に向けては、グループ従業員数67万人超のポテンシャルを最大限に引き出す組織へと変革していく必要があります。そのために、教育・制度・環境整備への投資をコストとしてではなく、将来への先行投資として実行していきたいと考えています。

目指す経営指標

1. 営業収益15兆円
2. 営業利益5,300億円
3. ROE8.5%以上
4. EBITDA1.1兆円

イオンが目指すサステナビリティ

イオンは、サステナビリティという言葉が一般化する以前から、植樹活動や買物袋持参運動、店頭での資源回収などに、時代に先駆けて取り組み、お客さまや地域社会とともに推進してきました。

イオンの商品やサービスをご利用いただくことが、自然と環境の回復につながる、すなわち事業活動そのものが環境対応となることを目指しています。その一環として、「トップバリュ」の環境配慮商品への切り替えを推進してきましたが、目標としていた2025年度末までに全商品で切り替えを完了しました。今後も環境配慮の取り組みを継続し、進化させていきます。また、イオンモールをはじめとする大型SCを中心に、PPAモデルの拡大を進め、電力の自社調達比率を高めることで外部環境への依存度を低減しています。

さらに、生活者との接点を活かした参加型の環境配慮の取り組みを進め、イオンだからこそ実現できる社会的なインパクトの創出により、社会に前向きな変化を起こしていきたいと考えます。こうした取り組みの積み重ねが、長期的な視点で「企業の社会的な存在価値につながっていく」そういった思いで、取り組みを推進していきます。

最後に、イオンは2026年に、株式会社化100年を迎えました。株式会社化した当時、株主25人のうち、21人が従業員でした。これは、「会社」は店主のものではなく、従業員が経営に参加するという近代化のひとつの表れでした。

100年を経たいま、イオンは114万人を超えるお客さま株主に支えられる企業へと成長しました。さまざまな環境変化により、お客さまの価値観や暮らしは変化を続けていますが、変わらないものは理念であり、「理念に基づく価値による経営」です。

イオンの事業活動そのものが社会課題の解決につながる。よって、その解決に努めることが企業収益を高めることに連動する。イオンの成長がより解決の範囲を広げることとなり、地域のさらなる豊かさにつながっていく。そんなイオンに地域の方々がもっと期待したくなる。こういった循環をつくっていくことが、サステナブルな企業経営につながっていくと考えています。地域の方々からイオンの成長を期待され、応援していただける。そんな企業となれるよう、努力を続けていきます。

取締役 代表執行役社長 吉田昭夫

プロフィール

1983年ジャスコ(株)（現イオン(株)）入社。永旺（中国）投資有限公司 董事。イオンモール(株)中国本部中国開発統括部長、中国本部長、営業本部長兼中国担当、常務取締役、代表取締役社長を歴任。2016年当社執行役、2019年代表執行役副社長、ディベロッパー事業担当兼デジタル事業担当を経て、2020年代表執行役社長に就任。2020年5月より現職。

社長メッセージ
経営戦略
サステナビリティ
データセクション