事業・財務戦略担当役員メッセージ

執行役副社長
事業・財務戦略担当
四方 基之

プロフィール
1996年イオンディライト(株)入社。2020年イオン(株)戦略担当、2022年イオン(株)執行役 戦略担当、執行役 事業構造改革担当を経て、2026年3月より現職。

変革のスピードを強みに、次のステージへ

見えてきた課題

前中計では、「事業基盤を整備する5年間」と位置付け、小売事業の収益力強化や、エリア事業再編によるイオン生活圏の創造、そしてグループ会社の再編などに取り組んできました。地政学リスクに伴うインフレなど、計画の前提となる事業環境が大きく変化した厳しい5年間でしたが、経営戦略の方向性は適切だったと振り返っています。特に、商品起点の改革を進めて小売事業の営業利益を全体の半分以上を占める成長の柱に育てることに注力したことは、後のインフレへの対応にも大きく貢献しました。もしこの改革を進めていなければ、インフレ対策は遅れていたと考えます。この5年間で新中計の成長戦略を実行するための土台が築かれたと認識しています。

イオンはマルチフォーマット構造を推進していますが、その中心には小売事業があり、小売を取り巻くようにディベロッパー、エンターテイメント、金融などの事業が位置し、相互に成長し合っています。小売事業の活力が失われれば、他の事業にも影響が及ぶため、改めて小売事業への集中が不可欠と考えました。なかでもプライベートブランド(PB)の拡大に力を入れています。インフレ局面でPBに取り組む企業は多いですが、「トップバリュ」は50年以上の実績を背景に差別化商品へと成長し、PB全体では売上1.7兆円まで成長するなど、着実な成果を上げています。

一方、小売事業の進化については、依然として継続すべき課題が残っています。売場のフォーマットや価格設計、販売方法やデータ活用など、さまざまな面でさらなる改善の余地があると感じています。また、スーパーマーケット事業においてリージョナル単位の運営基盤を整えましたが、今後の成長のためにはグループシナジーをより発揮できるインフラの統合も重要な課題のひとつです。加えて、イオン全体としては黒字であるものの、各事業の収益性にはまだばらつきがあります。特に、重複した事業や機能の整理、そして赤字企業への対応など、引き続き取り組むべき課題が存在しています。

私は、事業・財務戦略担当として、イオンが有するスケールとデータを確実に利益へつなげることで、グループ全体の収益性および資本効率を一層高めていくことが自らの重要なミッションであると捉えています。

新中計における事業構造改革の役割

「事業構造改革の完遂」は新中計の重要なテーマです。イオンは、約300社から成るグループですが、シナジーを最大限に引き出せば、さらなる成長が可能だと考えています。グループ全体視点からアセットの組み合わせや構造改革を検討することで、個社単独では難しい収益改善にも対応できるようになります。

具体的な方向性は二つあります。

ひとつは「赤字企業の解消による当期純利益の改善」です。3期以上連続で営業赤字が続いている会社を中心に、構造的課題を明確化し、解決策を具体的に検討します。一定期間内に成長が見込めない場合には、撤退や売却も選択肢に含め対応策を決定します。①内外環境の把握、②本質的な課題の抽出、③抜本的なコスト削減計画の立案、④事業再成長の可能性検証、⑤方向性の確定という5つのステップで検討を進めます。最大の判断基準は単なる黒字化ではなく、「将来にわたって持続的な成長が見込めるかどうか」です。単にROIや投資回収率などの指標だけでなく、グループ内

社長メッセージ

経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画(2026–2030年度)
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業

サステナビリティ

データセクション

の連携や事業意義、その成長性という観点も重視し、総合的に判断します。

もうひとつは「事業・機能の統廃合による資本効率の改善」です。イオンはM&Aや資本提携を重ねながら成長を続けてきましたが、事業や機能が重複している会社が複数存在しています。そこで、まずは同一エリアで重複する事業や、一元管理すべき会社の統合・集約を進め、事業構造を再編します。また、「機能」については、競争力の高い会社への機能集約や相互の強みを活かした新会社の設立などを通じて、無駄を削減します。現状では各地域の事業体は統合済みですが、物流が二重化していたり、プロセスセンターが別々に設置されるといった非効率の解消にも着手しています。そういった重複している部分を丁寧に洗い出しと検討を重ねたうえでリスト化し、一社一社統合を進めているところです。前中計期間には28社の方向性を確定し、2025年度には100億円規模の利益改善効果が出ています。このペースを維持すれば、2027年度末までに300億円の利益改善目標は達成できると考えています。

事業戦略を進めていくための資源配分の考え方

資源配分にあたっては、今後の金利上昇も見据えながら、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資を基本方針としています。トップシェアを獲得できる事業に対して、重点的に成長投資を振り分けていきます。食品小売をしっかりと収益の軸としつつ、収益性の高い非食品・サービス領域である、ヘルス&ウエルネスやディベロッパー・エンターテイメント分野への投資を今後さらに強化していく方針です。

食品小売については、物流やプロセスセンター、デジタル基盤といったインフラ整備への集中的な投資を行い、グループ横断での競争力と収益力の強化を図ります。非食品・サービス分野では、既存アセットの価値向上を通じた高い投資効率を活かし、ディベロッパーのリニューアルや、エンターテイメントゾーンの拡充、ドラッグストアの拡大などを進めます。

また、成長エリアへの投資という観点からはASEANへの注力を強めていきます。現在グループ全体の売上高約10兆円のうち、海外売上高比率は10%未満ですが、今後の伸長が期待されます。なかでも、日本に次ぐ第二の成長市場として、特にベトナムへの集中投資を行っていきます。

投資判断においては、成長投資は事業単位での採算性や成長性を重視し、インフラ投資については食品小売を中心とした業態横断での収益改善効果を評価するなど、投資の特性に応じたROIマネジメントを徹底します。成長加速と資本効率向上を両立させながら、持続的な企業価値向上を目指し、将来の成長機会に備えるための戦略的資金として約5,000億円を確保しています。加えて、食品小売の競争力強化に資する製造・加工技術やサプライチェーン機能の獲得など、既存事業とのシナジー創出につながるM&Aも視野に入れています。

このように、規律ある資本配分で成長投資を実行することで、トップシェア事業が1,000億円規模の利益創出と収益成長の牽引、そして非食品・サービス領域の拡大を通じてグループ全体の収益モデルをさらに強化し、高収益な事業ポートフォリオの構築を実現していきます。

赤字企業の解消による当期純利益の改善

- 3期以上連続の営業赤字会社を中心に、特に赤字の大きい企業を重点会社に設定
- ホールディングスが構造的課題を明確化し、黒字化もしくは撤退・売却を決議

事業・機能の統廃合による資本効率の改善

事業
- 同一エリアにおける重複事業の統合・集約
- 戦略・効率性の観点から一元管理すべき会社の統合・集約

機能
- 同じ機能を有している会社の統合・集約
  - 競争力のある会社への集約
  - 相互の強みを生かした新会社の設立

改革効果ポテンシャル

約300億円

（280～320億円）

上記の当期純利益効果に加え、赤字企業の債務超過解消など、資本効率の改善にもつなげる

新中計の実行力を高めるための仕組み

確実な実行に向けては、事業会社任せにせず、ホールディングスが戦略立案だけでなく現場にも積極的に関与し、実行プロセスまで一緒に進めることが重要です。その中核として、グループ横断で設置したプロジェクトチームが機能しています。重要テーマごとにチームを設け、個社単位ではなくグループ全体の視点で意思決定と実行を推進する体制づくりに取り組んでいます。これにより、グループ最適を見据えた改革推進体制に移行しつつあります。

社長メッセージ

経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画（2026–2030年度）
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業

サステナビリティ

データセクション

また、グループ共通マネジメントシステムの構築にも注力しています。従来は各社が異なる情報管理や業務プロセスを運用しており、グループ全体の強みを十分に発揮できていませんでした。今後は、業績や商品、顧客などのデータをグループ横断で統合し、経営情報をリアルタイムで可視化・活用できる仕組みへと進化させています。こうした体制により、グループ各社の多様な強みやノウハウを新たな価値へと転換し、経営の質やスピードの向上を図っていきます。

株式市場からの評価に対する受け止め

2025年末からイオンの株価動向は、自社の業績によるものと認識しています。PBR（株価純資産倍率）は約3倍となっていますが、決して満足できる水準ではありません。私たちは株式市場からの期待を真摯に受け止めており、特にイオンの規模に見合う収益改善ができるかどうかが重要なポイントと考えています。株式市場の期待に応えるためにも、新中計において食品小売の収益改善は最優先課題と位置付け、必ずやり遂げる決意です。

また市場からの信頼を高めるためには、事業構造改革を迅速に推進することが必須です。直近2年間で、グループのプラットフォームであるイオンモールとグループインフラ機能を担うイオンディライトの完全子会社化、2025年度には「東西新生スーパーマーケット始動」に伴うイオンフードスタイルの誕生、新生ダイエーやU.S.M.Hの再編といった構造改革を実現してきました。こうした大規模な変革をスピードを持って実行できている点はイオンの強みです。これまでの実績を基に、新中計でもさらなるスピードで改革を進めていくことが重要だと考えています。

お客さま株主というイオンの強み

イオンの強みは「お客さま株主」の存在であり、ともに成長させていただく「経営パートナー」と位置付けています。現在114万人を超えるお客さま株主の皆さまには、生活者として日々の商品やサービスを体験しながら、株主として中長期的な企業価値向上への期待を寄せてくださっています。その声は、生活者視点と投資家視点の双方を兼ね備えた貴重な経営資本であり、経営の意思決定や価値創造において重要な役割を果たしています。

2026年の株主総会では、現地参加が約570人、さらにオンラインには2千人を超えるお客さま株主の方々にご参加いただきました。現地参加は首都圏近郊にお住まいの方が中心となりますが、私たちはネットを活用して世界に開かれた株主総会を目指しています。ご自宅から参加いただいた株主さまが会場のスクリーンに映し出され、役員へ直接質問できるなど、より開かれた株主総会となるよう取り組みを深化させていきます。

また、株主総会にご参加いただけない方にも、地域で株主懇談会を実施し（2025年度は8カ所開催）、お客さま株主との直接対話を大切にしています。こうした継続的な交流を通じて、経営への貴重なご意見を取り入れています。こうした直接対話の取り組みを通じて、寄せられたご意見やご要望を経営へフィードバックし、好循環を生み出しています。加えて、2026年4月からはイオンのトータルアプリ「iAEON」にて株主優待サービス「イオンオーナーズクラブ」を開始し、経営情報の発信、アンケート、株主限定イベントのご案内、双方向のコミュニケーションを強化しています。さらには株式会社化100年を機に「共創プロジェクト」を立ち上げ、株主の皆さまとともに価値を創造していく取り組みを続けていきます。

社長メッセージ

経営戦略
08 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像
09 新中期経営計画（2026–2030年度）
13 事業・財務戦略担当役員メッセージ
16 経営統合の進捗
17 財経担当役員メッセージ
20 価値創造の源泉となる経営資本
22 価値創造モデル
23 グループ共通機能
23 商品
27 デジタル
31 人的資本
35 特集
35 ベトナム事業

サステナビリティ

データセクション