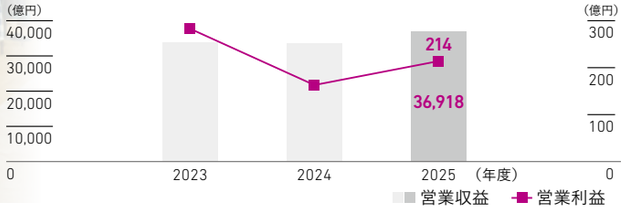
GMS事業

執行役
GMS事業担当 兼
イオンリテール(株)
代表取締役社長
古澤 康之

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《客数および各カテゴリ売上高の直近3年間のCAGR》

客数	3.3%	衣料	1.2%
食品	6.8%	住居余暇	0.7%
ヘルス&ビューティケア	5.6%		

※ GMS5社計の数値実績
(イオンリテール、イオン北海道、イオン東北、イオン九州、イオン琉球)

事業環境・課題認識

総合スーパー(GMS)事業を取り巻く環境は、業態の垣根を越えた競争の激化により、存在価値が改めて問われています。こうした厳しい状況のなか、日本で全国展開を続けているGMSはイオンのみとなりました。現在、食品やヘルス&ビューティケアの売上は堅調ですが、衣料・住居余暇の非食品領域における収益性が低く、大きな課題となっています。しかしイオンは、GMSこそがこれからの社会に必要な業態であると考えています。そのために不可欠なのは、時代に合わせて自らを進化させ続けることです。それが、昨年から掲げている「新たな総合」の追求につながります。従来の何でも揃う場所から、一人ひとりの多様なニーズに応える価値提供型のGMSへと転換を図っています。例えば、100円ショップが支持される理由は、既存の商品分類に捉われず、新たなライフスタイルや利便性を提案している点にあります。イオンも「トップバリュ」を核に、価格と価値の両面で工夫をしていますが、今後はカテゴリの枠組みを超えて、イオンならではのスタイルや新しい体験を提案する形にシフトしていかなければなりません。

加えて、昨年対比に偏った経営視点から脱却し、計画比や競合比較などの外部指標を織り込んだ柔軟な判断への転換が欠かせません。UVケアや機能性衣料といった新たな成長領域を、スタイル提案として積極的に発信するためにも、先を見据えたマーケティング起点でトレンドを読み、MD・調達・生産計画を前倒しで連動させる体制づくりをすることで、売場の鮮度が常に期待を超えるものになる仕組みを強化していきます。

新中期経営計画における戦略

新中計では、3つのフェーズで改革を進めていきます。最初の2年間は、収益モデル転換フェーズとして、衣料・住居余暇を中心に、売場・商品・オペレーションを一体で磨き込んでいきます。例えば、これまでの施策で成果が出てきているヤングカジュアルブランド「ダブルフォーカス」を中核に、Z世代をはじめ若年層に特化した専門ゾーンを展開し、洋服だけでなくキャラクターグッズなどIP※も活用した服飾雑貨も組み合わせ、スタイル提案を行っていきます。加えて、売場は部門の壁を越え、集う・遊ぶ・祝うなど目的軸で設計していきます。さらに、エンターテイメントやヘルス&ウエルネスとの融合や、子育て世代に向けた「キッズゾーン」などの集客の核となる売場も創出していきます。また、インナーなどベーシック領域を中心とした軽衣料を強化し、スーパーマーケット事業なども含めグループ横断でSPA化を図ることで、競争優位性のある価格・品質を実現していきます。なお、収益の見通しが立たないカテゴリは大胆に改廃する考えです。

次の2年間は水平展開フェーズに移行します。お客さまの支持が実証されたモデルをパターン化し、効率的に全店舗へ展開していきます。そうして仕上げとなる2030年度は拡大フェーズとして、新規出店も含め再成長を果たし、営業利益を2025年度比で2倍以上にしていきます。

独自商品の販売チャネルを拡張するため、店舗だけでなくECについてもグループ視点で抜本的に再設計します。店舗とデジタルの融合によるワンストップ価値を最大化していきます。唯一無二のGMSとして、マーケティング起点のスタイル提案で「新たな総合」を具現化し、持続的な成長を実現します。

サステナビリティの取り組み

PETボトルリサイクルや太陽光発電設備の設置継続はもちろん、原材料費の高騰をきっかけに、パッケージ不足時にはトレーの廃止や商品のバラ売り拡大など、発想を転換した取り組みを進めています。2026年3月からは衣料や雑貨・おもちゃも含めた回収を全国約700カ所で実施し、衣食住で総合的な循環型社会を目指します。さらには、東日本大震災で被害を受けた福島の復興を応援し続けており、2018年からは「福島鮮魚便」で地元小名浜港の新鮮な水産物を全国へ届け、地域支援と環境配慮への取り組みを強化しています。

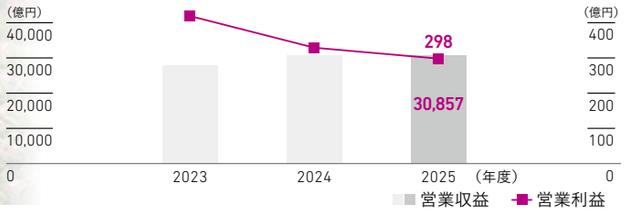
※ IPとは、「Intellectual Property(知的財産)」の略で、創作活動によって生み出された価値あるアイデアや作品を指します。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

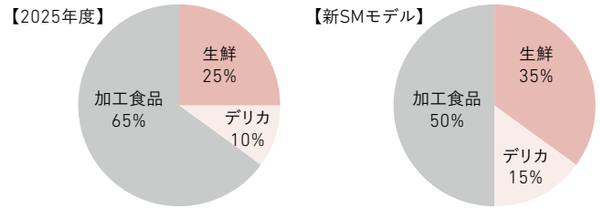
スーパーマーケット事業

執行役
スーパーマーケット事業担当 兼
首都圏担当 兼
U.S.M.H(株)代表取締役社長
井出 武美

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《新SMモデルで目指す売上構成の変化》



事業環境・課題認識

スーパーマーケット事業を取り巻く環境では、世界的な資源価格の高騰や円安を背景とした物価上昇の長期化により、消費者の節約志向がさらに強まり、ディスカウントストアやドラッグストアなどとの競争が一層激化しています。このような環境下においても、イオンはお客さまからの支持を高め、地域社会に貢献できるよう取り組んでいます。

そのひとつが、昨年度完遂したリージョナルシフトです。それぞれの地域でエリアシェアNo.1となり、スケールを活かした事業運営が可能となるよう、経営統合を進めてきました。首都圏においては、その中核となるU.S.M.Hで、共通重点商品、共通販促に取り組んだほか、グループ一体経営によるグループシナジーの最大化を図るべく、商品・物流・営業などの機能統合を行っています。加えて、新たな成長モデルとして、価格強化と生鮮・デリカ強化をコンセプトに売場改革を行い、新規出店や店舗活性化を進めてきました。

一方で、課題は事業の収益性の低さにあります。スーパーマーケット事業は、豊富な店舗網を有しながら、そのスケールを利益に転換しきれていません。成長戦略として、V(バリュー)=Q(クオリティ)/P(プライス)を追求し、お客さまへの提供価値を最大化していくとともに、それを支える基盤構築として、プロセスセンター(PC)や物流などのインフラ整備を進めていきます。デジタル・AIの取り組みについても、現在U.S.M.Hにて実証実験をスタートさせており、AIを使ったデータ分析や棚割の最適化などを検証しています。

新中期経営計画における戦略

新中計における、食品小売の収益構造改革を牽引するのがスーパーマーケット事業です。食品小売の持つスケールやデータを利益に転換するために、荒利構造の刷新、経費構造の刷新、新SMモデルへの転換、首都圏シェアの拡大に取り組みます。グループ調達の活用による荒利改善や、グループ横断での独自のサプライチェーン構築の深化により、新SMのモデルとしての完成度がより高まっていくものだと考えます。そして今後は、都市部で多く展開する小型店へも生鮮・デリカの供給を拡大することで、お客さまの利便性を高め、他業態や外食との差別化を図ります。その核となるのがPC戦略です。品揃えの基準を明確にしたうえで、店舗とPCで担う領域を明確にし、店舗の設備投資や店内加工作業を最小化したローコスト運営モデルを構築していきます。店舗での再現性を高め、誰もが同じように調理できるレベルまで標準化を進めるほか、商品のおいしさはもちろん、見た目のおいしさも徹底的に追求していきたいと考えています。新SMモデルは、これらの取り組みにより生鮮・デリカの売上高構成比を現状の約35%から50%以上とすることを目指しています。なお、PCの開設については、用地選定を含め長い期間を要します。そこで、将来の商品供給体制のありたい姿について実行計画を策定すると同時に、短期・中期の計画策定を進めています。

首都圏は、2030年度までに営業収益2.4兆円、市場シェアNo.1のポジションを狙います。その中心となるのが、U.S.M.H、まいばすけっと、ネット専用スーパー「Green Beans」です。まいばすけっとは、出店をさらに加速させ、エリア内での店舗密度を高めることで競合に対して優位性を築いていくほか、デリカのオリジナル商品の開発と供給体制の強化により日販の拡大を図ります。グループ共通のインフラを活用しながら、2030年度までに2,500店舗、売上高7,000億円規模の事業に成長させることを目標としています。

サステナビリティの取り組み

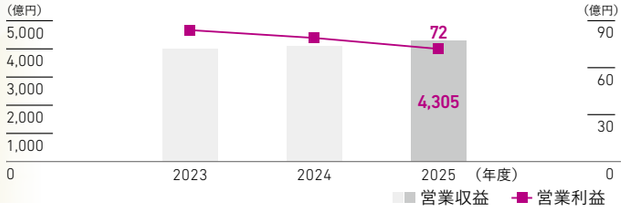
お客さまと取り組む店頭での資源回収はもちろんのこと、地域課題解決のひとつとして、都市部や郊外のお買物困難者へ移動販売を展開しています。2026年春時点で、全国に約300台が稼働中です。なかには、行政から要請を受けて開始するケースもあります。移動販売は地域のお客さまのライフラインであるため、継続することが重要です。これからも地域とお客さまの暮らしを支え、サステナブルな社会の構築に向けて取り組んでいきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

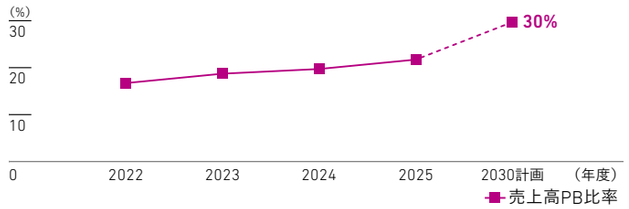
ディスカウントストア事業

ディスカウントストア事業担当
小林 健太郎

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《売上高PB比率》



事業環境・課題認識

ディスカウントストア事業を取り巻く環境は、低価格ニーズの拡大という追い風と、収益確保を難しくするコスト上昇という逆風が同時に吹く、複雑な局面にあります。市場規模は、人口減少と高齢化の進む地方では縮小傾向にあり、従来通りの売上を維持することが難しくなっています。一方、人口が集中する首都圏では、賃料をはじめコスト上昇が大きく、固定費の吸収が困難になっています。加えて、競争も激化しています。エンゲル係数が44年ぶりの高水準となり食費負担が増えたことで、各業態で低価格訴求の必要性が高まっています。スーパーマーケットのディスカウントストアへの業態転換が増え、ドラッグストアやEC各社も低価格戦略を進めており、業態の垣根が薄れつつあります。こうした環境変化を背景に、生活を「低価格かつ高頻度」で支えるディスカウントストアへの需要がかつてないほど高まっています。しかしながら、ディスカウントストアの根幹となる、ローコストオペレーションの徹底、プライベートブランドでの価格訴求力、サプライチェーン改革など、構造的に優位なビジネスモデルを構築することができなければ、生き残りをかけた競争を勝ち抜くことは困難な時代になっています。イオンのディスカウントストア事業では、これらの強化策へ一層注力するとともに、非食品領域の収益性改善に取り組んでいます。ディスカウントストアのビジネスモデルをより強固なものにし、高い競争力を創り上げることが成長の鍵であると認識しています。

新中期経営計画における戦略

新中計では、重点エリアを明確にした出店戦略によるドミナント構築、ローコスト仕様へ刷新するフォーマット改革、圧倒的な価格訴求を実現する商品開発の3つを柱に注力します。これらの取り組みを、グループのディスカウントストア業態へ横展開し、価格競争力向上の中心的な役割を果たしていきます。

まず出店戦略については、ビッグ・エーは首都圏に経営資源を集中し、新中計期間中に、500店舗を達成し、その先早期に1,000店舗体制の実現を目指します。徒歩10分圏内でのシェアを高め、固定費上昇リスクを分散しつつ、効率的に出店余地の拡大を図ります。イオンビッグは地方中核都市を起点に、柔軟な店舗規模を商圏特性に応じて展開し、エリアごとに最適な店舗ネットワークを構築します。

次にフォーマット改革については、実験業態「Palette！」の検証で培った品目数の絞り込みとオペレーション効率化のノウハウを水平展開し、投入人時モデルの刷新を図ります。併せて、イオンビッグの一部エリアで稼働を始めた店内作業をセンターに移管する物流拠点の仕組みを、首都圏・中京圏へ拡大を目指します。採用難・人手不足への対策と、人的生産性の向上の両面を狙います。

さらに、PB商品開発を推進します。前中計での取り組みが実を結び、2025年度のPB売上高は前年比116%と食品小売事業で最大の伸びとなりました。この実績を踏まえ、「トップバリュベストプライス」に加え、ディスカウントストア仕様のPB開発を今後強化します。事業計で20%台前半のPB比率を早期に30%台へ引き上げることを目指し、高頻度消耗品の領域だけでなく、驚きや発見のある魅力的な新商品開発を進め、これまで課題であった非食品分野の拡大にも注力していきます。

サステナビリティの取り組み

ディスカウントストア事業が目指すサステナビリティは、何よりも安さの追求、そして地域に根ざしたお買物環境の維持です。経営理念に「安さ」を掲げ真正面から取り組んでいるのは、ディスカウントストア事業ならではです。日々の暮らしに寄り添い、手頃で身近な店舗を維持することで、安心してお買物いただける環境を守り続けていきます。

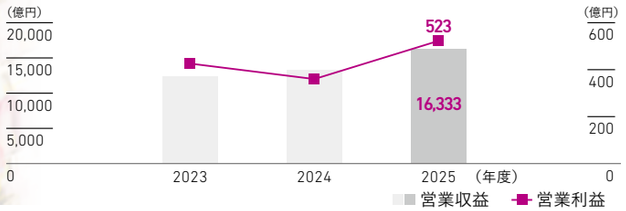
高齢化が進む地域では、イオンのディスカウントストアが、暮らしを支える大切な存在となっており、今後も地域の皆さまが気軽に足を運べるお店として、必要とされる拠点であり続けたいと考えています。そして、暮らしを安さで支えていけるよう、価値を磨き上げていきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

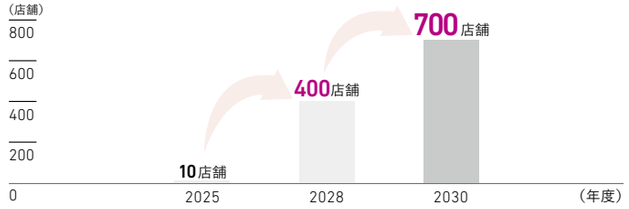
ヘルス&ウエルネス事業

責任者
ヘルス&ウエルネス事業担当
久木 邦彦

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《ドラッグ&フード業態店舗数》



事業環境・課題認識

ヘルス&ウエルネス事業を取り巻く環境は、消費者の節約志向、健康志向がますます高まりを見せているほか、調剤報酬の改定が事業に大きな影響を与えています。門前薬局のような立地依存型薬局には抑制策が導入され、処方箋の電子化を含む在宅医療など地域住民の健康維持に貢献する取り組みについては手厚い評価が設定されるなど、非常に重要な局面に入ってきたと認識しています。

こうした環境の中、2025年12月、ツルハホールディングスとウエルシアホールディングスの2社が経営統合し、売上高2兆円超、全国5,600店舗超、薬剤師・登録販売者・管理栄養士など約5万人の専門人材を擁する国内最大のドラッグストアチェーンが誕生しました。新生ツルハホールディングスは、早期にPMIを完了させ、商品戦略、サプライチェーン、人材、データ活用などのグループシナジーを創出するとともに、健康で健やかな生活を通じて社会課題の解決に貢献するインフラとしての新たなドラッグストアへの進化を図っていく方針です。

一方で、ヘルス&ウエルネス事業は、グループの中で最も高い営業収益成長率を達成していますが、営業利益率の伸長が課題と認識しています。規模の成長を基盤としつつ、3年間で統合効果として500億円を創出するなど経営効率を高めることで営業利益率を大幅に向上させていきます。

新中期経営計画における戦略

新中計において、ヘルス&ウエルネス事業はイオンの非食品・サービス領域の拡大を牽引していきます。健康・医療にとどまらず、食、予防、ウエルネス、生活支援などの周辺領域へ事業を拡張し、出産・子育てから介護まであらゆるライフステージに寄り添うとともに、地域の生活者の未病・予防・治療・介護に従事し、健康寿命の延伸に貢献する包括的なヘルス&ウエルネス事業を展開していきます。この事業戦略の軸となるのが「ドラッグ&フード業態」の確立です。ドラッグストアにグループの強みである食のノウハウを融合し、店舗の約4割を食品で構成するモデルを構築することで、お客さまの利便性と来店頻度を高めていきます。既存店舗からの転換を含め、2030年度までに700店舗以上のドラッグ&フード業態を展開していく計画です。

また、ヘルスケアを取り巻く環境は変化しており、調剤や一般用医薬品の販売に加え、よりパーソナライズされた健康支援ニーズが高まっています。2026年度は、お客さまの食事や歩数、睡眠データなど、体の状態を管理する健康記録アプリ「からサポ」の提供を開始し、取得したデータをアプリ内での健康アドバイスだけでなく、店頭での接客に活用するなど、デジタルと店頭の連動で、お客さまに寄り添った健康支援を展開していきます。

さらに、グローバル展開を加速させるため、ツルハグループのタイ・ベトナム、ウエルシアグループのシンガポールなどにおける出店実績をもとに、地元企業との連携やイオングループのインフラを活かすことで、ASEANでの100店舗展開を計画しています。将来的にはアジアNo.1のヘルス&ウエルネス企業の実現を目指します。

サステナビリティの取り組み

ウエルシア薬局では、お買物のついでにできる「身近なリサイクル」を呼びかけ、お客さまとともにPETボトル・アルミ缶のリサイクルを推進しているほか、募金活動や、移動販売車「うえたん号」を39自治体で42台運行しています。うえたん号は、食品・日用品の販売に加え、大型モニターを通じて薬剤師や管理栄養士へオンライン相談をすることができ、地域に寄り添うお買物支援や交流、健康増進機会の増加に寄与しています。

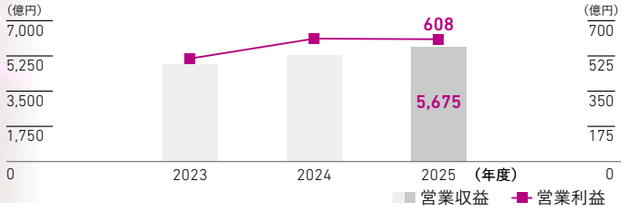
また、2026年4月に東京大学とイオン、ウエルシア薬局は「フレイル・オーラルフレイル予防・対策」の実証を開始しました。半年間で約750店舗の薬剤師へのフレイル予防・対策に関する教育を実施するほか、薬剤師が日常業務の中で介入するモデルの有効性を検証します。地域住民の健康寿命延伸に向けた社会課題解決に貢献していきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

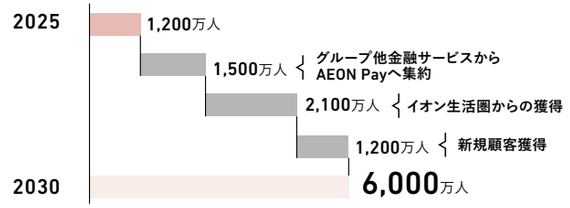
総合金融事業

イオンフィナンシャル
サービス(株)
代表取締役 兼
社長執行役員
深山 友晴

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《AEON Pay顧客基盤拡大計画》



事業環境・課題認識

総合金融事業を取り巻く環境は、国内では賃上げなどを背景に景気が緩やかな回復基調を維持した一方、物価上昇の継続により個人消費は慎重な動きが続きました。また、金利は緩やかな上昇基調で推移しました。海外市場では内需を中心とした成長が続いたものの、物価上昇に加え、各国の通商・金融政策を巡る不確実性の高まりや中東情勢などの地政学リスクもあり、先行き不透明な状況が続きました。こうしたなか、国内外で急速に進むキャッシュレス化・デジタル化への対応は、お客さまへの提供価値向上と競争力強化に向け、引き続き重要な課題です。

新中期経営計画における戦略

総合金融事業を担うイオンフィナンシャルサービス(AFS)は、国内事業で「AEON Pay」を中核としたビジネスモデルへの転換を進めています。2026年には、既存のアプリの名称を「AEON Pay」へ一新し、視認性と操作性を高めるデザインへ刷新しました。併せて、既存サービスをご利用のお客さまへの利用促進施策を強化し、顧客基盤をさらに広げていきます。同時に、グループ各社の店舗に加え、提携先企業との連携を通じ、加盟店を着実に増やしていきます。2025年度時点でのAEON Pay有効会員数は1,200万人ですが、今後はデジタルネイティブを含む幅広い世代へのアプローチを加速し、「最もお得で利便性の高い決済サービス」としての地位を確立していきます。また、アプリをグループ各社が横断的に活用できる共通基盤として整備し、UXをさらに向上させることで、2030年度までに会員数6,000万人の達成を目指します。

さらに、収益力の強化に向けては、AEON Payをはじめとした決済、銀行などで蓄積する金融データと、グループが保有する顧客基盤や小売データを融合し、AI技術の活用を推進します。これにより、お客さま一人ひとりの購買行動やライフステージ、資産状況をより高度かつリアルタイムに把握し、ニーズと最適なタイミングを捉えた融資など、最適な商品・サービスの提案を実現します。総合金融事業は、金融と小売のデータをつなぐ中核として、AEON Payを起点とした戦略を推進し、グループ全体のデジタライゼーションの加速とAIを活用したDXの推進をリードしていきます。

海外事業では、成長ポテンシャルの高い重点国に経営資源を集中し、「小売×金融×デジタル」による事業モデルの確立を図ります。マレーシアでは、既存アプリを軸に決済・銀行・小売が連動するモデルを深化させ、成功事例として他国へ水平展開を図ります。ベトナムでは、WAON POINT会員向け融資による収益基盤の構築とともに、将来的にはスマホ完結型の決済・融資サービスを展開し、グループ店舗網の拡大と連動した成長を目指します。

ガバナンス面では、事業環境の急速な変化と高度化するリスクに対応するため、レジリエントな経営基盤の構築を進め、検証と改善を継続的に行う仕組みを整備します。子会社の管理体制や業務運営プロセスも見直し、リスクを可視化したうえで主体的に管理・統制する体制の構築に努めます。また、サイバーセキュリティを含むリスク管理機能を強化し、不正や事故の未然防止を徹底するとともに、人材ポートフォリオの可視化、計画的な人材配置と教育を通じて、健全な組織風土を醸成し定着させていきます。

サステナビリティの取り組み

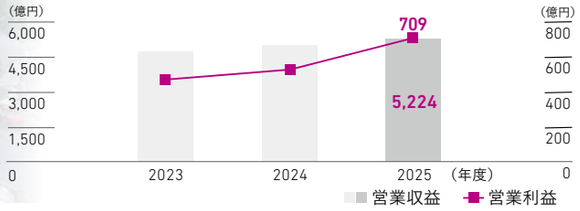
AFSではサステナビリティ基本方針のもと、マテリアリティを特定し、4つの課題を明確化しています。そのひとつである「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」に注力し、金融包摂、金融リテラシー教育、地域社会への貢献をグループ一体で推進しています。具体的には、事業を展開する国や地域の誰もが金融サービスにアクセスできる環境整備を進めるとともに、お子さまから社会人までを対象とした金融教育の拡充に取り組んでいます。さらに、地域社会、自治体、各種パートナーとの連携を通じて、キャッシュレスの提供や地域課題の解決支援を進めています。これらの取り組みにより、金融をより身近でわかりやすいものとし、お客さまの豊かな暮らしと地域社会の持続的な発展への貢献を目指しています。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

ディベロッパー・エンターテインメント事業

執行役
ディベロッパー事業担当 兼
イオンモール(株)
代表取締役社長
大野 恵司

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《モール専門店売上高の直近3年間のCAGR》

既存モール・エリア別(%)

日本	5.6
中国	11.2
ベトナム	9.7
カンボジア	0.3
インドネシア※	9.7

※ インドネシアは、既存モール来店客数

日本国内既存モール・業種別(%)

衣料品	1.5
服飾品	5.3
雑貨	4.9
飲食	8.5
アミューズメント・シネマ	9.6
サービス	8.5

事業環境・課題認識

ディベロッパー(DV)事業を取り巻く環境においては、需要はモノ消費から体験・時間消費へのシフトが顕著に進む一方、供給は建築費や人件費の高騰が続いています。ショッピングセンター(SC)など新規開設や出店のハードルがかつてないほど高くなっている今、既存アセットの活用と再構築が最大のテーマと考えています。

イオンは、日本国内300拠点以上に及ぶSCの既存アセットを有しています。しかし、30～40年前に開業し、地域に新しいにぎわいを生み出してきた施設も、現在の多様化するライフスタイルに対応した体験価値を創出できているのか再検証が必要です。全国に展開するアセットを最大限活用し、お客さまの価値観や地域特性に合う形で専門店・空間を組み替え、収益力向上を実現するリニューアルが重要な課題となっています。

さらに、既存アセットの再構築にとどまらず、新たな価値を創出する新規開発にも積極的に取り組んでいきます。2025年度は国内8施設、海外2施設を開業しました。新設・リニューアルを問わず、重視することはお客さま視点の施設作りです。「誰もやらないことに取り組む、新しいことに挑戦する」というマインドを持って、地域に選ばれ続けるSCを創造します。

新中期経営計画における戦略

2026年度機構改革により、新たに「ディベロッパー事業担当」を設置、その任をDV中核事業会社の代表である私が担うことになりました。また、その担当下にエンターテイメント事業を配置、多様なエンターテイメントコンテンツをSC内に拡充・集積することで、イオンならではの一大エンターテイメントゾーンを提供し、余暇を手軽に楽しむ裾野の拡大を目指しています。

イオンモールでは、中長期的に、エンターテイメント性を軸とした集客型(商圏拡大)と生活インフラとしての機能集約型(商圏深掘)のそれぞれ異なる方向性でアセット入れ替えを進めていきます。

集客型では、お客さまの体験・時間消費シフトに対応したエンターテイメント性、趣味嗜好性の高い専門店、海外の有力専門店などを積極的に誘致し、新たな顧客体験を創出することで集客力を高めていきます。将来的には、アリーナやライブハウスの導入によりスポーツや音楽との連動を図り、人が集まるイベントを増やすことも構想しています。

一方、機能集約型においては商圏人口の維持・増加を視野に、生活インフラとしての機能を強化し、専門店構成の一部を保育、医療、銀行、保険、役所機能に転換するなど、地域特性に合わせてワンストップニーズを満たします。これにより、SCに来る必然性を創出し、日常生活の行動の中にSCが組み込まれた状態を目指していきます。

海外については、成長余地の大きいベトナムを最重点国と位置付け出店を加速させます。2030年度までに30SC以上の体制を目指し、2026年度は過去最高となる年間4SCの開業を予定しています。ベトナムのSCは、同規模の国内SCに比べて来館客数が約1.8倍と圧倒的です。現状は国内の売上が上回るものの、2030年度には逆転すると見込んでいます。

さらに、新中計でGMS改革に取り組むなか、私たちのネットワークやノウハウを活かした飲食・小売との「食」の融合やキッズゾーンの一体化を進め、グループのシナジーを最大化していきます。

サステナビリティの取り組み

DV事業では、安全・安心な施設環境の提供を事業活動の基盤とし、安全対策の抜本的な見直しを図っています。また、行政や民間パートナーとの連携を強化し、災害時における地域の防災・復興拠点としての機能確保にも努めています。

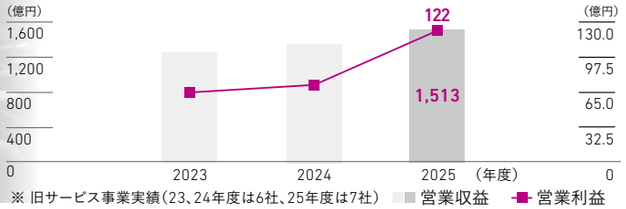
加えて、近年はガソリン価格や電気代の高騰、猛暑の影響もあり、生活圏内で快適に過ごせる「クールシェア」の需要や、公園遊具の減少に伴う安全な遊び場としてのニーズが高まるなど、SCは商業施設としての枠組みを越え、日常に根ざした体験・滞在拠点としての役割が拡大しています。それぞれの地域の課題や特性に合わせたアセットの再評価と店舗づくりを進め、DV事業の価値を高めていきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

エンターテイメント事業

責任者
エンターテイメント事業 兼
イオンエンターテイメント(株)
代表取締役社長
藤原 信幸

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《エンターテイメント事業の企業》

イオンエンターテイメント株式会社

イオンエンターテイメント株式会社

株式会社イオンファンタジー

株式会社オレンジフードコート

事業環境・課題認識

エンターテイメント事業を取り巻く環境は、モノ消費からコト消費へのシフトが進み、国内のエンタメ市場でも、リアル体験を提供する市場が、想定を上回るペースで拡大しています。こうした環境下で、エンターテイメント事業は映画を核に、ライブビューイングなどのイベント、飲食、物販、アミューズメントを組み合わせることで、体験価値を高め、2020年以降増益を継続、2025年度に過去最高益となりました。

一方、ショッピングセンター(SC)のテナントは、物販が中心であり、限られた可処分所得の中でお客さまの支出を十分に獲得できていないという課題があります。従来のビジネスモデルは、商品購入や映画鑑賞後すぐに帰宅されるような、客数や回転率に依存して収益を上げる構造でした。今後は、いかにSCでの滞在時間を延ばし、確実に収益へと結びつけていけるかが最重要課題です。エンターテイメント事業は、SC全体の回遊と消費を押し上げる起点として果たすべき役割は大きいと考えています。

新中期経営計画における戦略

新中計におけるエンターテイメント事業の役割は、新しい体験価値の創造を通じSCの滞在時間と一人当たり売上の拡大、来店頻度の向上、新規顧客層の獲得を実現することです。SCへの来訪をエンタメ体験化し、滞在時間を延ばすことで食事やお買物への相乗効果を生み出します。例えば、シネマとアミューズメントをつなぐ位置にグループのクレープチェーン「ディッパーダン」を配置するなど、戦略的なレイアウトを推進していきます。

シネマでは、映画のほかに、ライブビューイングをはじめとする非映画コンテンツの拡充、飲食・物販の強化を継続し、来場動機の幅を広げ、来店頻度と客単価の向上を図ります。これまでにも作品コラボフードやIP※1を活用した限定グッズで成果を上げてきましたが、今後は、例えば映画に登場するレストランの世界観をSC内の店舗で再現するなど、五感に訴えかける体験型コンテンツの展開を検討していきます。また、鑑賞環境の提供にとどまらず、配給事業を強化することにより上流でのコンテンツ確保を進め、さらなる収益機会を拡大します。ベトナムでの展開に加え、インドネシアにも配給事業会社を設立しました。ASEANでの配給事業の拡大を見据え、日本のアニメなどの高品質なIPを現地へ届けることを成長機会として取り込みます。

アミューズメントでは、猛暑による外遊びの代替需要を捉えたインドアプレイグラウンド「ちきゅうのにわ」や、乳幼児が安心して遊べる「のびっこ」が好調に推移しています。プライズ部門※2では、景品を生活必需品へ変更したことで主婦層から支持を得ており、今後も嗜好や暮らしに寄り添った景品設計を通じて顧客層の拡大を進めます。

また、会員制度を活用した顧客接点の強化にも注力します。映画チケット価格が業界全体で上昇傾向にあるなか、シネマの有料の会員制度を刷新し、利用回数に応じた特典を提供するなどサービスを充実させることで来店頻度を向上させます。アミューズメントにおいても会員制度を刷新しており、両社の会員制度を活用してグループシナジーを拡大し、差別化を図ります。

サステナビリティの取り組み

重要テーマとして、「食品廃棄物の削減」と「ダイバーシティ」を推進しています。

食品廃棄物の削減では、シネマのポップコーンを、売上実績データに基づく需要予測により必要量のみを作る仕組みを取り入れ、今後は誰が見てもできる仕組みに発展させていきます。ダイバーシティでは、従業員の多様な視点を経営・サービスに反映し、あらゆるお客さまが安全かつ快適に楽しめる空間づくりを推進します。女性幹部の育成・登用を進めるとともに、プレイグラウンドでは保育士資格を持つ約500人のスタッフの専門性を生かし、子ども連れのお客さまにも安心な運営と体験品質の向上を両立させます。また、障がいなどの特性があるお子さまを対象とした「あったかタイムinイオンシネマ」という取り組みも継続して実施していきます。

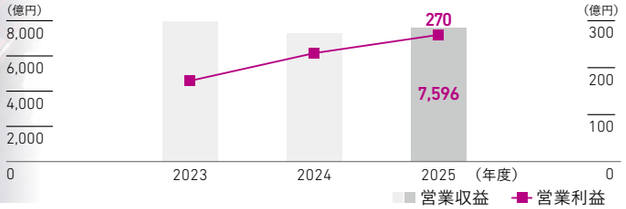
※1 IPとは、「Intellectual Property(知的財産)」の略で、創作活動によって生み出された価値あるアイデアや作品を指します。
※2 プライズ部門とは、クレーンゲームなどの景品の開発・供給を行う部門です。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

サービス・専門店事業

執行役
サービス・専門店事業担当
濵田 和成

《営業収益と営業利益の3年間推移》



EC強化のため、おすすめ商品をオンラインで紹介する「ブランシェス」

事業環境・課題認識

サービス・専門店事業は、カルチャーセンターのような学びの場、お直しやリメイクを通じたサステナブルなライフスタイルの提案、飲食や葬祭など生活に身近なサービスの提供に加え、衣料品、靴、スポーツ用品、ペット用品、書籍など、それぞれの店舗がその専門性を活かし、地域の暮らしを多面的に支えお客さまの生活を豊かにする役割を担っています。

かつては、タルボットやローラアシュレイといった海外ブランドを複数展開し、グループ営業利益の約40%を占めていましたが、過去10年で6社が事業撤退し、新規M&Aも厳しい状況が続きました。現在は、ECの拡大や消費ニーズの多様化を受けて、店舗は「モノを買う場所」から、地域とつながり体験を提供する「コトの場」へと役割が進化しています。こうした変化を見極め、成長領域の見定めや経営資源の最適配分、M&Aも含めた事業再設計に取り組み、競争力の強化を図ります。サービス・専門店の魅力強化は、イオンが有する全国のショッピングセンター(SC)の集客力向上、そしてグループの独自価値を創出する観点からも今後ますます重要な課題であると認識しています。

新中期経営計画における戦略

新中計において、非食品・サービス領域の拡大を目指すうえでもサービス・専門店事業の役割は大きいと考えています。最優先で、事業の目指す姿と事業会社ごとのポートフォリオを徹底的に検証します。そのうえで、競争力の高い事業群の創出に取り組み、成長戦略およびM&A戦略を策定し、イオンが持つマルチフォーマットの総合力を最大限発揮します。物販とサービスを組み合わせた独自価値創出に挑戦し、成長や再生が見込める分野には資源を集中させ、再生が難しい事業は撤退・売却を検討します。こうした選択と集中を実行することで、全体の質を高めていきます。

戦略を進めるうえで、特に既存店の基盤強化が不可欠であり、来店者数の増加をKPIとしています。売場改革やサービス品質向上などで来店動機を高め、継続的な来店・ご利用につなげていきます。例えば、子ども服の「ブランシェス」では、マーケティング手法の刷新や広告運用の最適化でEC売上が前年度比106%、店舗を含めた総客数も105%に拡大しました。併せて、改装を実施したことによって魅力と快適性を高め、思わず足を運びたくなる仕掛けづくりを行った結果、新規とリピーター双方の顧客の獲得にもつながっています。

こうした目標達成に向けては、イオンの経営資源を最大限活用していく考えです。建築費高騰下でも全国にSCを展開するアドバンテージを活かすことをはじめ、グループで推進するDXやバックオフィス業務の共通化による効率改善にも注力していきます。そのために、人材育成の強化や外部専門性の積極的な導入を行い、市場環境や地域のお客さまの変化にいち早く応え続ける事業へと進化させていきます。

サステナビリティの取り組み

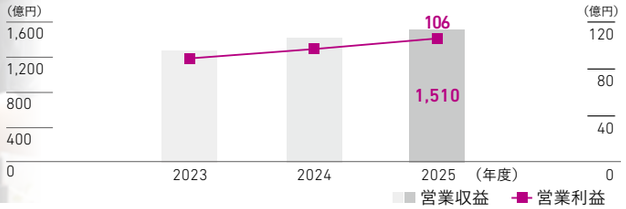
環境面では、「省エネルギー」「省資源の推進」に加え、お直しやリメイクなどのリデュース・リユース・リサイクルを推進することで資源循環と温室効果ガス削減へも取り組んでいます。社会面では、イオンペットが千葉県市川市との協定やNPOとの連携により、保護動物の譲渡促進や適正飼養の啓発、災害時のペット救護など、地域インフラとしての役割を拡大しています。今後も地域社会の一員として、お客さまや地域行政、NPOと連携し、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

国際事業（マレーシア事業）

執行役
マレーシア事業担当 兼
AEON CO. (M) BHD.
取締役社長
世古 継敏

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《トップバリュ商品売上高》

	2024年度	2025年度
現地開発商品	22億円	31億円
輸入商品	11億円	10億円
合計	33億円	41億円

事業環境・課題認識

イオンマレーシアは1984年に設立、1996年にはクアラルンプール証券取引所メインボードに上場、2026年で42年目を迎えます。現在はマレーシア全域で事業を展開しており、地域社会に根ざした「マレーシアの企業」と認識される存在に成長しています。

マレーシア経済は、地政学リスクによる不透明感はあるものの、GDP成長率5%程度の安定成長が見込まれています。足元ではインフレ環境が続き、既存ショッピングセンター（SC）の資産価値は上昇していますが、長らく改装投資が行われていないSCも多く、競争力の低下が課題となっていました。これを受けて、2022年以降、毎年4～5件の活性化投資を継続的に実施し、SCの「店舗年齢」は2022年の16年から2026年度上期時点で11年と大幅に短縮しました。今後10年未満を維持することを目指し、投資を継続していきます。

新中期経営計画における戦略

イオンマレーシアは、「SCの増床・活性化による資産価値向上」と「スーパーマーケットと専門店の出店加速」を成長の柱に据えて、2030年度までの成長シナリオを描いています。

SCでは、体験価値・時間消費型のニーズが高まっており、これに合わせてテナント構成を見直し、特に飲食を含むサービス機能を強化します。従来、飲食テナントの構成比は20%程度でしたが、2025年度は約28%まで高め、2026年度には30%を目指します。

スーパーマーケットをはじめとする小売事業では、衣料・住居関連において強い専門店をつくること、そして小売事業売上の約半分を占める食領域の変革に取り組みます。多民族国家であるマレーシアの各地域の食文化やニーズに対応するため、店舗ごとに最適な品揃えを実現することが重要です。また、節約・低価格指向の高まりに対応し、差別化要素である「トップバリュ」の強化を進めます。マレーシアで販売しているトップバリュの売上高は41億円で、このうち75%は現地で企画・開発し、ハラル認証を取得した商品です。2025年度のトップバリュ売上高は前年度比24%増で順調に拡大しており、プライベートブランド全体の売上構成比は約11%です。2030年には20%まで高めていきます。付加価値型の商品拡大に加え、節約志向に対応する「トップバリュ ベストプライス」も強化します。さらに、ASEAN域内で類似のニーズがある生活必需品などは共同調達・開発を進め、スケールメリットによる効率化と価格競争力の向上を図ります。専門店では雑貨やヘルス＆ビューティケア商品を取り扱う「AEON Wellness」を約60店舗展開しています。今後、「KIDS REPUBLIC」や「HOME COORDY」などの衣料・住居分野で選ばれる強い専門店の出店を強化していきます。

加えて、2026年秋には首都クアラルンプール中心部で、オフィス・住宅・ホテルが一体となった8フロア、約130のテナントが入居する都市型SCを開業予定です。SC内のテナントレイアウトを刷新し、直営店の衣料・住居関連は、スーパーマーケットと一体運営せず、独立した専門店として配置し、魅力ある店舗づくりを目指します。

サステナビリティの取り組み

環境面では、12モールでの太陽光発電、18モールにおける64台のEV充電設備の設置を進めています。2025年度のCO_2排出量は、2019年度比で17%削減、2030年には2019年度比45%削減を目標にしています。食品廃棄物削減やプラスチックリサイクルにも積極的に取り組み、2025年度のリサイクル率は11%で、2030年までに15%を目指します。

当社は、マレーシア各地域に根ざした企業として、社会貢献活動を継続して実施しています。また、永続的な事業成長のためには、人材育成が最も重要だと考えています。社内で多様なキャリアを描ける仕組みづくりを進め、平均勤続年数はマレーシア企業平均を上回る水準となっています。さらに、マレーシアには障がい者雇用を義務付ける法律は存在しませんが、当社では障がい者雇用率を継続的に管理し、2025年度において2.08%を達成しています。

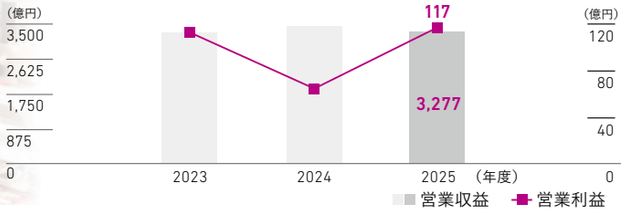
今後も、イオンマレーシアは企業市民として、マレーシアの持続的な社会の実現に向けて取り組みを進めていきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン

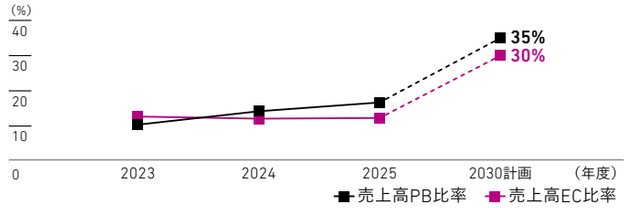
国際事業（中国事業）

執行役副社長
中国事業担当 兼 永旺（中国）投資有限公司 董事長・総裁
羽生 有希

《営業収益と営業利益の3年間推移》



《売上高PB比率・売上高EC比率》



事業環境・課題認識

中国のGDP成長率は、ここ5年間3～5%台で推移するなど成長が鈍化しています。また、米国関税の影響で需給バランスが崩れつつあるなかでデフレ基調が続き、ビジネスの前提条件が大きく変化しました。お客さまの財布の紐は固くなり、価格競争が業界を問わず激しくなっています。中国が成長市場から成熟市場へと変貌しているなか、この市場変化を機会と捉え、プライスリーダーシップを発揮できる事業モデルへ変革を進める必要があります。

中国事業は、イオンが海外で計上する営業収益の約4割を占める重要なエリアです。ディベロッパー事業の黒字転換などで非小売部門の利益拡大が進み、中国事業全体では黒字を確保していますが、営業収益の7割を占める小売部門の赤字が続いている現状があります。中国事業において、小売部門をいかに成長させていくかが、重要な課題だと認識しています。

新中期経営計画における戦略

中国事業の戦略は、展開エリアの選択と集中の判断と、小売事業の成長に向けたフォーマットの確立を軸に、取り組みを強化しています。

展開エリアは、成長ポテンシャルの高い広東省、湖北省、湖南省へ経営資源を重点配分します。現在、小売事業では、小型店と体験を重視したスーパーマーケットの2つのフォーマットで実験店舗を展開し、検証を進めています。マルチフォーマットによるドミナント戦略を進め、地域における圧倒的な認知度とシェアの確立を目指します。特に広東省は、約30年展開してきた地域であり、既存アセットのリニューアルも含め、早期に立て直しを図ります。

新フォーマットのうちのひとつは、売場面積500㎡程度の小型店です。品揃えを従来店舗から大幅に見直し約1,500品まで絞り込み、価格幅も縮小しています。2030年までに100店舗以上出店することを目標にしています。もうひとつは、売場面積2,000～2,500㎡程度で、体験価値を重視したスーパーマーケットです。目的の食品を購入するだけの店舗ではなく、ワクワク感の創出や非計画購買を促す売場づくりによってオンラインと差別化し、リアルの強みを発揮します。食へのこだわりが強い中国市場において、特に強化しているデリカは、ライブ感などのエンターテイメント性に加え、味と価格面でも高い評価を得ています。「イオンのデリカ」のブランド価値を高めるため、試行錯誤を重ね、集客の核として確立を目指します。

併せて、PBを強化し、2030年度までに売上比率を35%まで引き上げます。中国では「トップバリュ」に加え、食品中心のローカルPBも開発しています。仕入方法を見直し、農産物は産地から一括仕入れを拡大しています。規格品はPBとして展開し、規格外はデリカなどで使用することで、仕入価格をコントロールしています。

DXは、日本に先行して進展しており、ECは2030年に売上比率30%を目指しています。2026年4月には新MDシステムを導入し、AI活用による業務効率化も含めてコスト意識を高めています。さらに、新しいロイヤリティプログラムの導入も開始し、顧客体験価値の一層の向上を目指していきます。

サステナビリティの取り組み

中国事業の成長の鍵となるのは人材育成です。人材なくしてグローバル化はありません。海外トレーニー制度を復活させ日本との人材交流を促すことで、現地人材の育成も図っていきたいと考えています。

また、地域の生活者をつなぐ食事会の運営をコロナ下以降復活させました。中国はマンションに住んでいる方が多く、地域でのつながりや活動が日本よりも少ないため、イオンが場を作り、地域の方々をつなぐ役割を果たしていきたいと考えています。そのほか、「イオンモールウォーキング」が日本で定着していますが、中国でも「画面を見るより体験を楽しみたい」という風潮が出てきています。特にヤングファミリーに「歩くこと自体を楽しみたい」というニーズが強い傾向があることから、イオンならではのリアルの体験価値、健康価値を中国でも提供していきます。

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
91 グループ事業ポートフォリオ
101 財務ハイライト
102 主なESGデータ
103 TCFD/TNFD提言に基づく情報開示
107 3つの公益財団法人
111 会社概要・IR/SR 活動
112 株主関連情報
113 イオンの基本理念
114 イオングループ未来ビジョン