前中期経営計画の成果と新中期経営計画の全体像

構築・強化した事業基盤と事業環境認識

前中期経営計画（前中計）では、営業収益はほぼ目標に到達しました。しかし、コロナ長期化やインフレへの転換など、立案時には想定していなかった事業環境の変化によって、約1,900億円（人件費約1,400億円、水道・光熱費約500億円）のコスト上昇が生じました。その結果、営業利益は目標未達となりました。前中計の主要戦略の実行により収益基盤の強化が図られています。商品・サプライチェーンでは、データ分析基盤やグローバル調達を強化しました。また、プライベートブランドは、「トップバリュ」が牽引し売上高1.7兆円へと拡大しました。価格優位性とイオンにしかない独自価値を兼ね備えたブランドとして、広くお客さまに認知されるポジションを確立しています。デジタルではDXによる生産性向上や首都圏・若年層に向けたEC事業の強化に取り組み、顧客データの蓄積を目的に進めていたイオンのトータルアプリ「iAEON」を軸にした顧客IDの統合は、会員数2,100万人超となりました。ヘルス&ウエルネスでは国内最大規模のドラッグストア連合を形成し、イオン生活圏では、各地域No.1の実現に向けたスーパーマーケット再編によりリージョナル単位でスケーラビリティを発揮できる経営体制を確立しています。アジアシフトでは、最重点国のベトナムにおいて、新規事業の進出も含めたマルチフォーマットの事業基盤を構築しました。

将来の事業環境には一見厳しい面がありますが、前中計で構築してきた複数の成長領域、スケール、データ、これら3つを一体的に機能させることが大きな競争優位性となる事業環境へ移行していると認識しています。

主な環境変化

経済環境	• コスト上昇圧力の常態化（商品・エネルギー・金利） • 人手不足の深刻化 • ASEAN経済の継続成長
社会環境	• M・Z・α世代が主要顧客層へシフト • 単身化・高齢化の継続進展 • 地政学リスクの拡大による調達の不安定化 • EC・OMOに加えAI普及がさらに加速
競争環境	• 価格競争の激化（DSの台頭） • 大再編時代の到来

環境変化がもたらす事業機会

- スケール・データを活かした価格競争力・安定的調達能力が企業競争力そのものに
- 既に成長領域における土台があり、複層的に市場成長を取り込める機会（H&W、エンタメ、ASEANなど）
- 顧客データをもとに、顧客行動を分析・活用できる企業の優位性が高まる

新中期経営計画の全体像

新中期経営計画（新中計）では、これまで築いてきた事業基盤を最大限に活用し、重点的なリソースアロケーションを行うことで、収益力と資本効率の持続的向上を実現することを基本方針としています。4つの戦略の柱のもと、規模拡大に加え、キャッシュ創出力と資本効率を重視する5カ年と位置付けています。

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	• ヘルス&ウエルネス	→ P.09
	• ディベロッパー・エンターテイメント	→ P.10
	• 食品小売	→ P.11
次世代成長事業の構築	• ASEAN	→ P.12
既存事業の再活性化	• GMS、中国、国内総合金融	→ P.12

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 → P.11

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

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 → P.12

- 赤字企業の解消による当期純利益の改善
- 事業・機能の統廃合による資本効率の改善

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 → P.12

キャッシュ創出力の拡大	資本効率の継続的改善

- 財務バランスを意識した有利子負債コントロール

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

新中期経営計画（2026–2030年度）

高収益ポートフォリオの構築　“トップシェア事業の創出”

高収益ポートフォリオの構築にあたっては、複数の事業を内包し、単一事業に依存しない「マルチフォーマットでの成長」を実現するため、成長領域へのリソース重点配分と既存事業の再活性化を並行して推進します。特に、ヘルス＆ウエルネス事業とディベロッパー・エンターテイメント事業、食品小売事業を、業界トップクラスのシェアと顧客支持を獲得する事業へと成長させ、グループの収益基盤をより強固なものとしていきます。

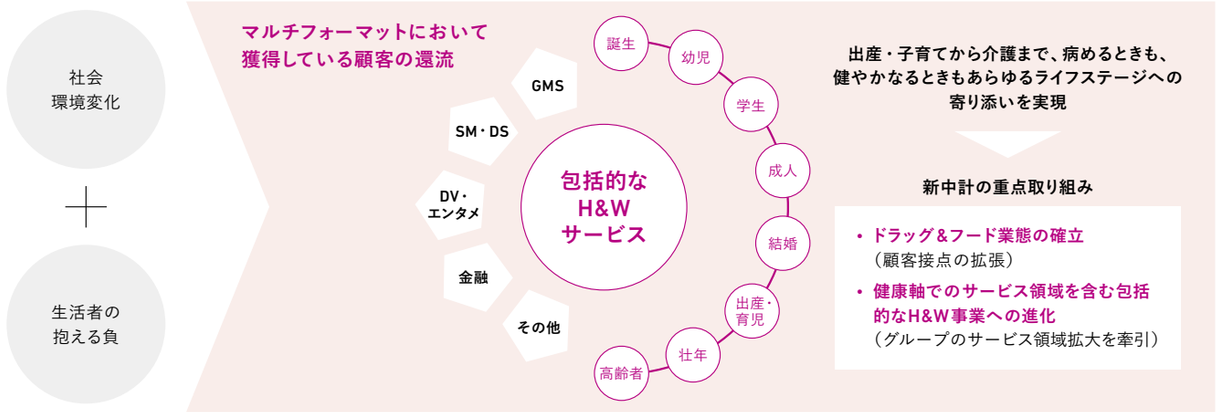
ヘルス＆ウエルネス

ヘルス＆ウエルネス事業は、新中計において最大の利益成長ドライバーとして位置付けています。ツルハとウエルシアの統合によるシナジーを確実に創出し、規模の成長を基盤に利益率を高めていきます。

地域社会では、高齢化や地方の過疎化、医療・介護費用の増大、生活インフラ機能の低下が同時進行し、ウエルネスニーズは量・質ともに拡大しています。しかし、サービスは領域ごとに分断され利便性が低く、所得や居住地によるアクセス格差も深刻化しています。さらに、健康になるための行動は、動機付けが弱くなりやすく、継続が難しいという「負」を生活者は抱えています。

こうした課題を解決するため、新生ツルハホールディングスは出産・子育てから高齢期・介護まであらゆるライフステージの健康課題に対し、商品とサービスの両面から支援していく、包括的なヘルス＆ウエルネス事業への進化を目指します。具体的には、医薬品や日用品の提供にとどまらず、調剤、健康相談、予防・未病領域でのサービス、さらには介護や生活支援といった領域まで視野に入れ、健康と暮らしを支える機能を拡張していきます。

併せて、エリアごとにイオンがマルチフォーマットで獲得している顧客を、この健康サービスの領域へ還流させます。グループ内で顧客基盤の共有を深めることで、事業成長をさらに加速していきます。こうした取り組みにより、物販のみではなく、サービスを含めた収益構造へと転換することで、より安定的かつ高付加価値な事業へと進化させていきます。



■ドラッグ＆フードモデルの推進

地方において生活インフラとして機能していくうえで、食品の充実は不可欠です。ドラッグストアに“食”を融合した「ドラッグ＆フード」を、グループの食の強みを最大限に活用した、日常的に高い来店動機を創出するモデルとして確立します。

2025年度、ウエルシア10店舗で実験した結果、客数・売上ともに大幅な伸長を達成し、利益水準も改善しました。デリカやデイリー食品での品揃え・価格・品質の差別化に加え、イオンの食品のオペレーションノウハウを導入することで、店舗負荷を抑えつつ売上と利益を両立できる収益構造を確立しています。こうした成果を踏まえ、2030年までの5年間に700店舗超へと一気に展開を加速します。スケールを活かし競争力をさらに高めることで、お客さまにとって「近くて便利な、健康と食の両方をサポートする店」としての価値を高めていきます。

ヘルス＆ウエルネス事業 → P.94

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

新中期経営計画（2026–2030年度）

ディベロッパー・エンターテイメント

2025年度、ディベロッパー事業の中核であるイオンモールは、年間来館客数が14億人に達し、専門店売上高も伸長した結果、営業利益は前年比131%の684億円となり、増収増益を達成しました。2026年度第1四半期も、同期間における過去最高益を更新しており、お客さまからの支持が着実に高まっています。

近年の猛暑や電気代の高騰を背景に、快適な空間を共有する「クールシェア」の場の価値が再認識されていることに加え、ファミリー層の間では「子どもたちを安心して遊ばせたい」という志向が広がっています。さらに、物価高やガソリン価格の上昇により、遠出をせずに日常の生活圏内で時間を過ごせる拠点の価値が相対的に高まっています。こうした環境変化を受け、イオンが保有するSCは、単なる商業施設にとどまらず、滞在・体験需要を創出するプラットフォームとして、これまで以上にアセット価値が高まり、それが収益として顕在化しました。

こうした構造変化を捉え、将来の成長領域と、地域に不足する社会資本をイオンが有する国内最大規模の不動産アセットに取り込むことで、利益創出と生活インフラとしての価値向上につなげていきます。

2026年度の機構改革において、ディベロッパー事業担当下にエンターテイメント事業担当を配置し、従来に増して双方の集客力を相互に補完し、一体的に取り組む組織を組成しました。

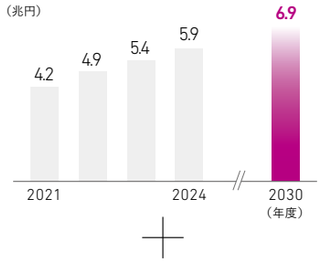
体験や時間価値を軸とした余暇消費は、人口減少下においても堅調に推移しており、シネマ、アミューズメント、スポーツ観戦、音楽・動画配信などを含む国内エンターテイメント市場は、大きな成長余地を有する領域です。エンターテイメント事業を、グループの非小売事業における中核的な柱のひとつに位置付け、戦略的かつ重点的に育成し、「遊び・楽しむ／体験・交流する場」としてイオンのSCのリモデルを図ります。一例として、各施設においてスポーツと連動した新たな来店動機を創出する取り組みも進めています。高校野球や世界的なスポーツ大会のパブリックビューイングを全国の施設で実施しているほか、気軽に参加できる体験イベントを2025年度に950回以上開催しました。

一方、猛暑の常態化や物価高によって深刻さを増している子どもの体験格差や、主に地方において「生活支援機能」「学び・地域活動の拠点」「公共サービス」の偏在による地域間格差など、地域の生活者や行政が抱える課題を解決する機能を取り込み、SCの「地域の生活拠点化」も進めています。お買物や食事、映画のみならず、郵便局や行政窓口に代表される公的サービス、図書館や子どもの遊び場などのコミュニティの場、クリニックモールなどの医療サービス、お金の相談ができるフィナンシャルモールなど、多様なサービスカテゴリを追加することで、生活インフラとしての機能を担う場としての機能拡張を行っていきます。立地する地域によって必要とされる社会的機能はそれぞれ異なるため、行政との連携を進め、その地域で必要とされる機能を施設内に充実させていきます。

2025年度にイオンモールを非上場化し、完全子会社としたことで、グループ内の不動産アセットを柔軟に移動・再配置できる体制を構築しました。これにより、施設のリモデルを推進する役割をイオンモールに集約し、グループのアセット価値を最大化していきます。

国内最大アセットの収益化

国内エンタメ市場の成長



社会環境の変化

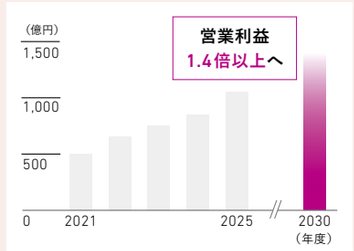
- 地方のインフラ機能低下
- 体験機会の地域格差
- 気候変動による遊び場の制約、など

国内DV事業のアセット規模

専門店 賃貸面積	680万m²
専門店 売上高	2.7兆円/年
来館客数	14億人/年

建築コストの高騰など、インフレ下により価値が高まるグループの成長基盤

目指す水準※（営業利益）



「成長領域」+「社会的機能」を取り込み、成長基盤を収益に置き換える

※ 国内ディベロッパー（イオンリテールDV事業含む）、エンタメ、サービスのセグメント単純合算値

2025年11月「イオンモール今治新都市」で開催したバスケットイベント

ディベロッパー・エンターテイメント事業 → P.96　エンターテイメント事業 → P.97

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

高収益ポートフォリオの構築　“トップシェア事業の創出”／食品小売の収益構造改革

食品小売

物価高の長期化・常態化により、食品小売業界では価格競争が一段と激しくなっています。継続的な原価上昇も相まって、荒利率の確保が難しい環境と言えます。コスト面においても、人件費や物流費などの上昇圧力、為替影響などが利益圧迫の要因となっています。

こうした業界共通の構造的な課題の克服に向けて、「商品」「店舗オペレーション」「フォーマット」を一体的に連動させた取り組みを推進します。PBの拡大とNBのグループ共同調達の推進を中心とする荒利構造の刷新に取り組むとともに、物流やプロセスセンター（PC）をグループレベルで再設計し、インフラをテコに省人化と高生産性を実現できる構造へ転換することで、経費構造の刷新を図ります。

これらの取り組みにより実現する価格競争力と、高い鮮度・品質を追求した生鮮・デリカを兼ね備えた新たなSMモデルを構築し、既存アセットからの転換を進めることで、食品小売事業の構造転換を図ります。また、重点エリアとしては、国内人口の3割超を占め、若年層が継続的に流入する成長市場である首都圏において、シェア拡大を目指します。

食品小売の収益構造改革の全体像			2030年度に向けた定量目標
商品	**荒利構造の刷新**	**価格強化の実現と荒利総額の向上を両立する構造への転換** ・これまで推し進めてきたPB、NBの取り組みをさらにスケール化 ・原価低減を単なるコスト削減にとどめず、戦略的に価格へ投資し、価格競争力を向上	・トップバリュ売上高2兆円、構成比30%、メガアイテム※を1,000まで拡大 ・NBグループ共同調達構成比45% ・荒利創出および原価低減1,300～1,400億円
店舗オペレーション	**経費構造の刷新**	**物流・PCなどのインフラをレバレッジとして省人化と高生産性を実現できる構造への転換** ・投資アロケーションを含め、HLD主導で物流・PC改革を推進 ・既存施設・マイクロPCの効率的活用による短期的収益改善と新設インフラの本格稼働による中長期の利益インパクト創出を並行で推進	・PC比率70% ・店舗人件費削減700～900億円 ・インフラ投資3,000～4,000億円
フォーマット	**新SMモデルへの転換**	**新たな提供価値を持つ再現性のあるフォーマットの確立とシェア拡大** ・鮮度・品質・品揃えを追求した生鮮・デリカと、価格競争力を兼ね備えたモデルを構築 ・既存アセットの転換および機動的なM&Aによりシェアを拡大し、業界再編を主導	・新SMモデル売上30%増加、客数10%増加、買い上げ点数20%増加 ・活性化投資約3,000億円
重点エリア	**首都圏シェアの拡大**	**首都圏を重点エリアと位置付けグループ全体の変革をリード** ・U.S.M.Hの収益性向上、まいばすけっとの高速出店、および「Green Beans」の成長加速を推進 ・複数フォーマットを共通基盤上で連動させ、国内唯一の巨大成長市場を取り込む	・首都圏シェアNo.1となる営業収益2.4兆円規模 ・まいばすけっと2,500店舗体制、日販80万円、売上高約7,000億円 ・「Green Beans」会員数400万人

※ メガアイテムとは、年間売上高が10億円以上の単品

2026年8月開業の「フードスタイル東大島店」

GMS事業 → P.91　スーパーマーケット事業 → P.92
ディスカウントストア事業 → P.93

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

新中期経営計画（2026–2030年度）

高収益ポートフォリオの構築

“次世代成長事業の構築”

国内では成長市場が一部の大都市に限られている一方、ASEANは高い経済成長が全域で継続しています。

特に、成長ポテンシャルが高く、最重点国と位置付けているベトナムでは、ディベロッパー、小売、金融、サービス、エンターテイメントなど、マルチフォーマットで事業展開を進めていきます。2024年度には中部都市フエに初出店し、展開エリアを拡大しました。2026年度には、ベトナム事業で過去最多となる年間4施設の開業を計画しています。7月に開業した「イオンモールDa Nang Thanh Khe（ダナン タンケー）」は中規模サイズのSCに分類されますが、飲食やエンターテイメントなどのサービス・非物販機能を強化して設計したことで、大型SCに迫る客数で推移しています。

小売事業では、GMS、大型スーパーマーケットに加え、ハノイ・ホーチミンの2大都市圏および地方中核都市においてスーパーマーケットのドミナント出店を推進し、2030年度までに、51店から300店体制を目指しています。

併せて、これまでに構築してきた顧客基盤を起点に、金融サービスを拡充します。既にローンチしているWAON POINTの会員基盤は約400万人で、これを2030年度までに2,000万人まで拡大させます。2027年度には、クレジットカードや個人向け保険などのサービスの展開を予定しています。

SCやスーパーマーケットなどの店舗をご利用いただくお客さまをWAON POINT会員として会員化し、シネマ、エンターテイメント、ドラッグストアなど、グループ各社の店舗・サービスへ相互送客を推進します。グループ全体で、シナジーを最大化することで、ベトナム事業の成長拡大につなげていきます。

ベトナム事業 → P.35　国際事業（マレーシア事業） → P.99

“既存事業の再活性化”

「GMS事業」「中国事業」「国内の金融事業」の3事業は、注力すべき領域を明確化し、選択と集中を徹底することで、再活性化を図る事業と位置付けています。

GMS事業については、「ワンストップ価値の向上」と「来店動機を創出するディスティネーション化」を柱に、衣料・住居余暇を起点にGMSの持つ「場の体験価値」を再構築します。直営売場と専門店を組み合わせ、集客の核となる体験型エリアを創出するとともに、ベーシック領域の非食品を中心にSPA化を加速し、グループ規模での調達による原価改善と価格競争力の強化を図ります。併せて衣料では、顧客支持が実証された売場モデルの水平展開を進める一方、不採算カテゴリについては存続可否を見極めつつ、アセットの再配分や他社との連携も含めて売場を再設計します。これらの取り組みにより、GMSアセットを再構築し、収益構造の抜本的な改革を図ります。

中国事業については、デフレの進行により価格競争が一段と激化し、継続的な値下げ圧力を背景に、従来の収益モデルが通用しにくい環境となっています。こうしたなか、成長が見込まれるエリアに経営資源を集中し、新たな事業モデルを構築することで、小売事業の再成長を目指します。

国内の金融事業については、コード決済「AEON Pay」に経営資源を集中し、顧客基盤のさらなる拡大を図ります。その基盤を活用し、収益化に直結する融資事業を強化することで、収益構造の変革を目指します。加えて、グループの取引先や地域のサプライヤーなどを対象とした法人向け融資の展開を強化し、安定的な収益基盤の構築を進めていきます。

GMS事業 → P.91　総合金融事業 → P.95　国際事業（中国事業） → P.100

事業構造改革の完遂

収益性・資本効率・成長投資余力の向上に向けて、ポートフォリオの再構築を推進しています。赤字が継続する企業への抜本的な対応に加え、重複する事業と機能の統廃合を進めることで、これまでの事業拡大に伴って生じた事業構造・資本構造の歪みを解消し、ポートフォリオ全体の質を高めていきます。その効果として、新中計前半の2年で約300億円の利益改善を見込んでいます。

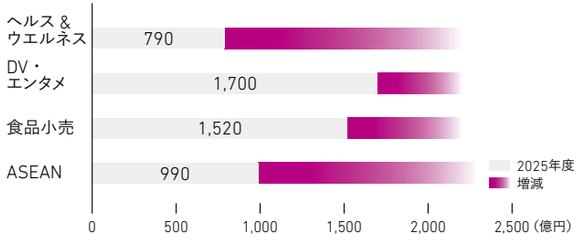
事業・財務戦略担当役員メッセージ → P.13

財務構造の刷新

キャッシュ・フローと資本効率を重視したマネジメントへの転換を図ります。マルチフォーマットの優位性を活かし、複数のキャッシュ創出源を組み合わせ、持続的にキャッシュ創出力を高める構造への転換を進めます。

2030年度にはEBITDAを1.1兆円に引き上げ、安定的なフリーキャッシュ・フローの創出を図ります。これにより、必要な成長投資を営業キャッシュ・フローの範囲内で継続的に実行できる状態を実現します。事業成長と財務健全化を両立させ、持続的な成長に向けた堅固な財務基盤を確立します。

EBITDA増減の主な内訳



財経担当役員メッセージ → P.17

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