GLOBAL

ベトナム事業

最重点国と位置付けるベトナムでは、
2012年の1号SC開業以来、着実に事業基盤を築いてきました。
新中期経営計画では、次世代成長を担う事業として成長投資を
重点配分し、成長スピードをさらに加速させていきます。

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

特集

グローバル：次世代成長事業の中核を担うベトナム

イオンは、2030年までにASEANにおける営業収益を1.8倍、営業利益を1,000億円規模に拡大するとともに、
10年後にベトナムをASEANでNo.1の柱とすることを目標としています。ベトナムを日本に次ぐ第二の市場として位置付け、
経済成長著しいベトナムで培ってきた約30年にわたる地域からの信頼やブランド力を強みに、グループ総合力で成長を加速していきます。

先進国入りを目標に掲げるベトナム

ベトナムは、人口約1億人、年齢の中央値が33.9歳の国であり、2025年のGDP成長率は8%以上を達成し、一人当たりGDPも5,000ドルを突破しました。政府は2045年の独立100周年に向けて高所得の先進国入りを目標に掲げ、2026年から2030年にはGDP成長年平均10%以上、一人当たりGDP約8,500ドルの実現を目指しています。一方で、経済成長の著しさの裏側で、経済格差の拡大や環境保全といった社会課題も顕在化しています。

小売業に目を向けると、現状では伝統的な市場（いちば）や個人商店が約8割を占め、イオンのような近代的小売業が約2割にとどまっています。ベトナムに先行して経済発展を遂げているタイやマレーシアでは、近代的小売業の比率が約5割に達しています。このことからも、ベトナムは高いポテンシャルを持つ魅力的なマーケットで、小売業の近代化が今後の成長ドライバーとなることは明らかです。

約30年にわたる信頼のもと、成長への機は熟した

イオンは、ベトナムにおいて1997年に（公財）イオン環境財団・（公財）イオンワンパーセントクラブによる環境・社会貢献活動を開始しました。自然保護区の保全や植樹活動、台風被災者支援、30校に上る学校建設などを通じて地域社会や政府との厚い信頼関係を構築してきました。こうした社会課題解決への姿勢が認められ、2014年にはホーチミン市にショッピングセンター1号店を開業。グループ連携のもと「イオン生活圏」の創造に取り組み、市場において高い評価と確かなポジションを築いてきました。

近年のベトナムは、中間層拡大とともに健康志向が高まっているほか、安全性や品質への意識も一層高まっています。イオンの品質や安全性への取り組みがお客さまニーズとマッチし、2025年度の営業収益は125%の成長を遂げました。これは市場からのイオンに対する期待を反映したものであると考えています。今後もベトナムで展開する小売・ディベロッパー事業、金融事業、サービス・専門店事業などグループ11社が一体となり、10年後には各事業領域でトップとなることを目指します。

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

特集 グローバル：次世代成長事業の中核を担うベトナム

10年後に全事業領域でNo.1、産業として成長を加速する

執行役 ベトナム事業担当
手塚 大輔

プロフィール
2002年イオンクレジットサービス(株)(現イオンフィナンシャルサービス(株))入社。2017年マックスバリュ関東(株)代表取締役社長。2019年ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)代表取締役副社長を経て、2022年執行役 物流担当 兼 イオングローバルSCM(株)代表取締役社長を経て、2025年AEON VIETNAM CO.,LTD. 取締役社長に就任。2025年3月より現職。

マルチフォーマット・マルチエリア戦略が描く成長カーブ

イオンは、2014年のショッピングセンター出店以降、10年間で大型店を10店舗出店し、前中計の5年間で2.5倍成長し、営業収益は1,000億円を超える規模へと拡大しています。2024年度は3店舗、2025年度は4店舗、さらに2026年度は大型SCであるイオンモールを3SC開業します。そのうち2SCは5万平米※を超える規模です。加えて、中型SCなど4店舗以上出店し、ベトナム事業のさらなる成長を見込んでいます。この急速な成長の背景にあるのは、エリア特性に合わせたマルチフォーマット戦略です。イオンモール、ショッピングセンター、スーパーマーケットなど、多様なフォーマットを活用することで、市場創造と成長を加速してきました。

マルチフォーマットは、イオンのエリア戦略のベースとなる考え方です。私たちは、小型店から超大型店まで幅広いフォーマットを持っているため、エリア特性や有益性に応じて最適な出店形態を選択できます。例えば、ホーチミンやハノイは年収水準や市場規模が大きい一方で過密都市であり出店余地が限られるため、都市型小型SMやスタンドアローン型のGMSのほか、他社ディベロッパー施設にSMを出店するなど、さまざまなフォーマットをミックスして展開します。また、現在の年収水準は高くないものの、ベトナム全体で年7%程度の年収増加率を考慮し、4～5年後に収益化できるエリアは、今から立地創造として大型のイオンモールの出店準備を進めています。このマルチフォーマット・マルチエリア展開を進めることで、2025年度に達成した125%成長に続き、今後も120～130%の成長率を維持し、2030年には事業規模を3倍に拡大していきます。

※ 総賃貸面積。延床面積は10万平米を超える規模。

2025年に出店した都市型GMS「イオンスアントゥイ」

2025年に出店したベトナム初の中型SC「イオンタンアンショッピングセンター」

サプライチェーン機能の強化でお客さまの期待に応える

イオンがベトナムを中核としたASEANで成長を遂げていくには、マルチフォーマット・マルチエリアによる「水平方向」の拡大に加え、お客さまに安全・安心で高品質な商品を供給するサプライチェーン機能強化に向けた「垂直方向」戦略も重要です。

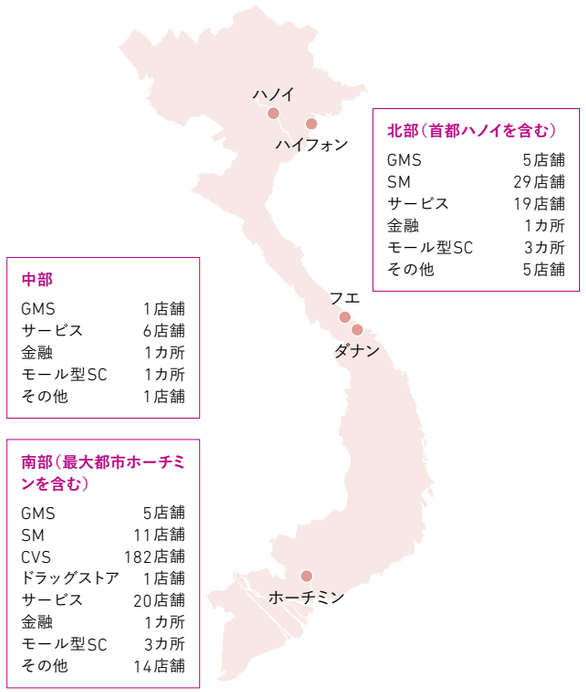
その核となるのがイオンのブランド「トップバリュ」です。2016年にイオントップバリュベトナムを設立し、日本からの輸入だけでなく現地での商品開発も行ってきました。産地やお取引先さまの支援を通じて、メイド・イン・ベトナムでありながらジャパンクオリティの商品を現地で企画・製造・販売(SPA)することにより、高まる安全・安心ニーズに応え、さらには輸入コストを抑えながらナショナルブランドよりも安価で提供することで、ベトナムのお客さまから高い評価をいただいています。近年はイオン品質をクリアすることで技術力や企業体力が向上したお取引先さまとともに、バナナやエビなどをASEAN各国や日本へ輸出するなど、ベトナム企業を通じた経済発展にも貢献しています。

サプライチェーンの強化には、食の加工機能も重要です。北部ではベーカリーのプロセスセンターから厨房のない小型店やGMSにパンを供給していますが、今後は南部にもベーカリーセンターを設け、パンの供給を開始します。また惣菜については、北部の大型店舗にセントラルキッチンを設け、近隣の小型店に供給する体制を構築し、南北それぞれに専用工場を設置する計画を進めています。2030年までに2大都市圏に300店舗のスーパーマーケットの展開を計画していますが、このようなサプライチェーンが小型店の高速出店を支える重要なインフラになると考えています。

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

特集　グローバル：次世代成長事業の中核を担うベトナム

《イオンの店舗展開（2026年2月末時点）》



OMOリテーラーとして成長を牽引する

イオンは日本において、小売業の産業化やDX化など、さまざまな変革を成し遂げてきました。こうした日本での実績を活かし、ベトナムではオールインワンでスピード感を持って戦略を進めています。立地創造型の出店と同時に、インフラとなる金融やEC事業を拡大しています。ベトナムは平均年齢が低く、デジタルネイティブ世代が中心で消費者のほとんどがスマホユーザーです。2025年のEC市場成長率は約130%であり、今後ベトナムはアジアNo.1のEC成長率を維持することが見込まれています。したがって、小売業のDX化は成長の大前提となります。日本におけるEC比率は5%前後ですが、ベトナムでは2桁以上のEC比率を実現していく必要があります。今後もWAON POINTアプリを基盤にイオン生活圏を拡大するとともに、金融サービスもデジタルプラットフォーム上でシームレスに提供することで、オンラインとオフラインを融合したOMO（Online Merges with Offline）リテーラーを実現し、お客さま一人ひとりの多様なニーズに応えていきます。

ベトナムで「働きたい企業」に選ばれる

私たちは、災害時においても生活インフラを提供することを使命として事業活動を行ってきました。ベトナムは台風などの自然災害が多いため、過去の災害データを分析し、店舗設計を行っています。2025年に発生したフエの大洪水では、現地の小売店が休業するなか、イオンは営業を続けました。その情報がSNSで広まり、お客さまやお取引先さまが船を使って来店・納品する姿が話題になったようです。

イオンは2025年に「ベトナムで働きたい企業No.1」に選ばれました。イオンの企業姿勢に共感し、ここで働けることを誇りに思うと語る従業員も多くいます。また、イオンで働いていて良かったと感じる理由のひとつに、充実した研修・教育制度が挙げられています。イオンには「教育は最大の福祉」という創業家の考え方が浸透しており、学ぶ意欲を支援する仕組みと取り組みが社会の発展につながっていることを、私も現場から感じています。

他社の追随を許さない信頼とブランド力で次なる10年の躍進へ

ベトナムで事業を展開するグループ11社のトップは、「全領域でNo.1を目指す」という強い意志を共有し、次なる5年間の成長戦略を策定しています。

現在、ベトナムは極めて高い成長ポテンシャルを持つ一方、地方大併合によりわずか4カ月で全国の省市が半減するなど、市場環境の変化スピードが極めて速くなっています。この状況に対応するため、ベトナムで事業展開する各社が持つ情報をトップ同士で共有し、戦略を柔軟に適応させる体制を構築しています。

また、広域に郊外型ショッピングセンターを展開し、ジャパンクオリティの食を中心としたサプライチェーンを構築している企業はベトナムでは他にありません。約30年にわたり培ってきた地域からの信頼とブランド力は、競合他社に対する大きなアドバンテージとなっています。

私たちは、今後5年、10年にわたる継続的な投資を宣言しています。この揺るぎないコミットメントは、ベトナム社会のさらなる発展に寄与するだけでなく、イオンの持続的成長を明確に示すことができると考えています。

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

特集　グローバル：次世代成長事業の中核を担うベトナム

成長を加速する金融事業・EC事業

ベトナムの豊かな暮らしを支える新しい金融サービスを提供する

AEON Consumer Finance Company Limited
Deputy General Director & COO
里村 真吾

グループの顧客基盤を強みに金融事業を拡大

2008年、イオンフィナンシャルサービスは、金融サービスが黎明期だったベトナムで、家電やバイクなどの自社割賦販売を開始しました。2025年にはPTF社※の子会社化により、提供可能な商品ラインアップの拡充を図りながら成長を加速しています。

ベトナムの金融市場は、信用履歴未保有層が約30%、クレジットカード保有率は約17%と言われており、成長の余地が非常に大きい市場です。また、クレジットカード発行数は2024年の約1,700万枚から2030年までに3,000万枚以上に拡大が見込まれるなど、求められる金融サービスも急速に多様化しています。私たちは、グループの顧客基盤を活かすことに加え、新たなテクノロジーや人材確保のための投資を積極的に行い、変化するお客さまのニーズに応えるスピーディーな事業構造転換を図り、10年後にベトナムにおける金融サービス業界のトッププレイヤーを目指していきます。

※ Post and Telecommunication Finance Company Limited（現AEON Consumer Finance Company Limited）

ベトナムにおける信用供与マーケットの健全な発展に貢献

金融事業を成功させるには、商品・オペレーション・顧客基盤の3要素で競合他社を凌駕する必要があります。商品は、金融事業ライセンスの取得により個人向けローンの提供が可能になりました。2027年度中には、クレジットカードや個人向け保険の展開も予定しており、商品ラインアップをさらに拡充していきます。オペレーションは、デジタル化を競争力の源泉と位置付けています。業務の自動化・標準化を進め、申込から本人確認・審査・契約・利用開始までをアプリで即時完結させ、処理速度と顧客体験の向上を図ります。同時に、不正対策・セキュリティを強化し、低コスト運営と健全な与信管理を両立します。顧客基盤は、これまでに小売事業などで築いた基盤と、ASEANで30年間培ってきたお客さまからの信頼、そしてベトナムでの高いイオンのブランド力が強みです。グループ共通の顧客IDとロイヤルティプログラムを基盤に、モバイルを通じた金融サービスを提供するとともに、他の金融機関が未保有の購買履歴データを活用し、信用情報だけでは見えない消費行動や生活実態を踏まえた与信判断につなげることが可能になります。

短期的な成長機会として、WAON POINT利用者の多くがクレジットカード保有者である点に着目し、他社カードからのスイッチング需要も取り込んでいきます。お買物で貯めたWAON POINTをグループ内の他店舗・サービスで使用するなど、金融を起点にポイント循環を活性化させ、ベトナム事業全体の成長を加速させます。

私たちが目指すのは、日々のさまざまなお買物シーンで安心して使える、最も便利でお得なサービスを提供することで、他のサービスからのスイッチングを促すとともに、これからクレジットカードを利用されるお客さまにとっての「最初の1枚」として選ばれる金融サービスを提供することです。グループ各社と一体で推進することで、イオンならではの新しい金融サービスを提供し、お客さまの日々の暮らしの豊かさや未来に向けた自己投資を支え、ベトナムの信用供与市場の健全な発展に貢献していきます。

ベトナムにおけるECのトップブランドを目指して

AEON VIETNAM CO., LTD.
Head of Online & B2B Business
Christina Dang

イオンベトナムは、年平均130%の成長を遂げているベトナムのEC市場において、ハイパーマーケットのオムニチャネル※戦略で先頭を走っています。個人のお客さま向けのアプリ、ウェブ、電話注文、Grabなどの配送パートナーに加え、工業団地やレストラン、ホテル向けのB2Bオンラインも開始しました。他社にはない強みとして、全国14店舗から生鮮食品や日用品を「1時間配送」「2時間配送」できるクイックデリバリーサービスがあり、特に生鮮食品の鮮度と品質管理に関しては好評をいただいており、トップクラスのシェアを誇っています。

イオンベトナムは、2030年にECの売上比率を二桁以上、2035年に25%の目標を掲げています。現在は約6%ですが、これからの4年間で目標達成を目指すのは大きな挑戦です。これを実現するため、私たちは「便利なワンストップショッピング」の仕組みづくりに取り組んでいます。お客さまは、このサイトを訪問すれば、生鮮食品から家電、ファッションまで、あらゆる商品を揃えることができます。さらに、2026年12月には「AIチャットボット」を導入し、お客さまが入力されたオーダー内容やライフスタイルに応じて商品の提案や食品の調理法の提案まで行えるようにします。私たち本部と各店舗合わせて約200人のECチームがこういった取り組みを進めることで、「ECで買うならイオンベトナム」と想起されるトップブランドの実現を目指しています。

※ 店舗・EC（アプリ/WEB）・電話注文・SNS/ライブコマース・配送など複数の販売チャネルを統合し、会員/ポイントや在庫・配送を連動させて、顧客がどこからでも同じように買える状態をつくる仕組み。

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