



2026年度～2030年度

グループ中期経営計画

2026年5月11日

取締役兼代表執行役社長 吉田 昭夫

Agenda

1 新中期経営計画の全体像

- 前中計で構築・強化した事業基盤
- 策定の基本的な考え方
- 新中計の概要
- 目指す水準と主要ドライバー

2 新中計の主要戦略

- 高収益ポートフォリオの構築
- 食品小売の収益構造改革
- 事業構造改革の完遂
- 財務構造の刷新

- 前中計の取組みを通じて構築した事業基盤を基に、
新中計においては、事業環境変化がもたらす機会を確実に成長と利益に転換していくフェーズへと移行

財務指標

	2025年実績
営業収益 (兆円)	10.7
営業利益 (億円)	2,704
営業利益率	2.5%
ROE	6.4%
Debt/EBITDA ¹	4.0倍

想定を超える環境変化に伴う
人件費・水光熱費 約1,900億円の
コスト上昇を吸収

5つの変革(前中計の主要戦略)における主な成果

- 商品・サプライチェーン
 - 共通MD基盤・体制の構築
 - グループのプライベートブランド商品1.7兆円規模へ
- デジタル
 - セルフレジ導入など店舗のデジタル化
 - ネットスーパー「Green Beans」の成長
 - グループトータルアプリ「iAEON」会員数 約2,200万人
- ヘルス & ウェルネス
 - ツルハホールディングスとの経営統合を前倒しで実現
 - 国内最大のシェアを有するドラッグストア連合を形成
- イオン生活圏
 - 首都圏・近畿圏を含む全国のリージョナルシフトを完遂
 - イオンモール、イオンディライトの完全子会社化
- アジアシフト
 - ベトナムを重点エリアとし、小売・DV事業の出店を加速
 - 金融子会社の設立、サービス事業の現地進出

※1 金融除くネット、ハイブリッド調整後

■ 国内有数の顧客・購買・決済データの分析・活用基盤、およびグローバル調達体制強化を進め、今後グループのスケールを利益に転換するグループ共通MD基盤を構築

共通MD基盤・体制の構築

● 科学的MDへの転換（独自データ分析ツールの活用）

データに基づく科学的・合理的MDにより、品揃え・棚割りを決定。荒利を最大化

● 商品・サプライチェーンデータの可視化（GS1、商品ID統合）

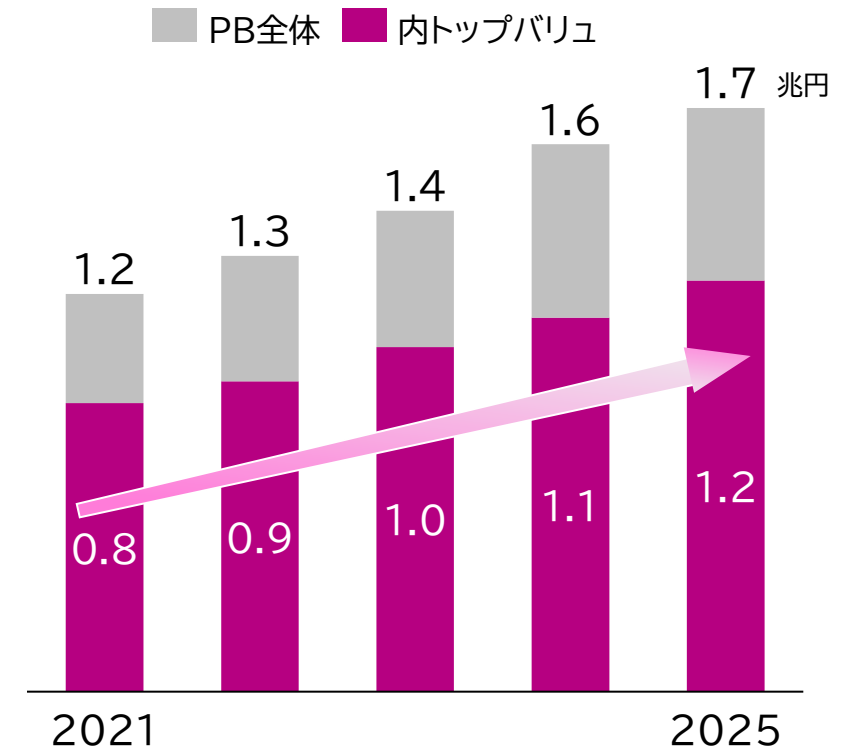
グループ全体の取引量をリアルタイムに可視化できる共通データ基盤を整備。高度な需要予測を実現可能に

● グローバルソーシングの強化に向けた商品調達体制の強化

従来の国内メーカー・卸に依存する体制から、グローバルのベストソースからの調達が可能な体制へ

プライベートブランドの拡大

- トップバリュの成長加速を受け、PB全体は売上 **1.7兆円**まで成長



- DX施策の推進により、「生産性改善」「首都圏・若年層に向けたEC事業の強化」「顧客データの蓄積」を図り、次の成長に向けた基盤として整備

店舗のデジタル化

店舗にデジタルを実装する取組み

- DXで実現するレジ改革
- AI活用による作業の簡易・精緻化
- セルフレジ導入率は約7割¹



デジタル事業の加速

Green Beansの成長

- 国内最大の首都圏市場シェア拡大・若年層獲得につながる事業基盤
- 90万人の会員基盤を構築



デジタル共通基盤の確立

アプリ「iAEON」の会員基盤拡大

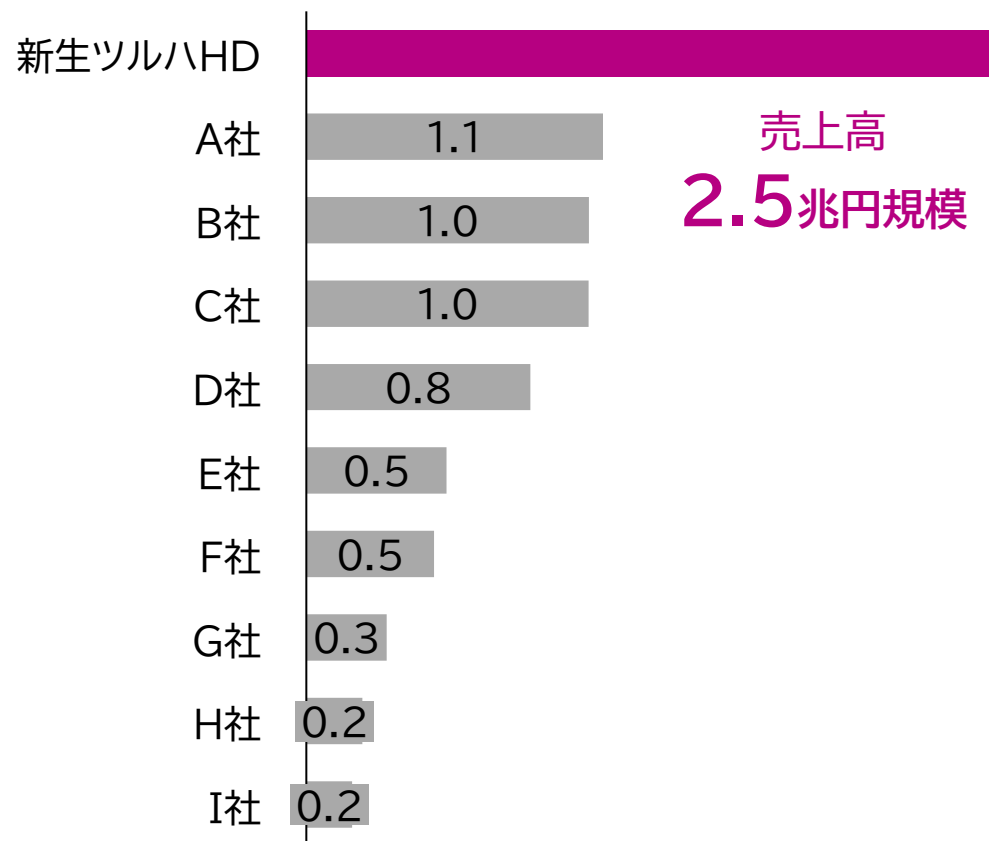
- 今後のデータ活用を進める上でコアとなる顧客データの獲得
- デジタルによる顧客アプローチ基盤
- 会員数2,200万人へ拡大



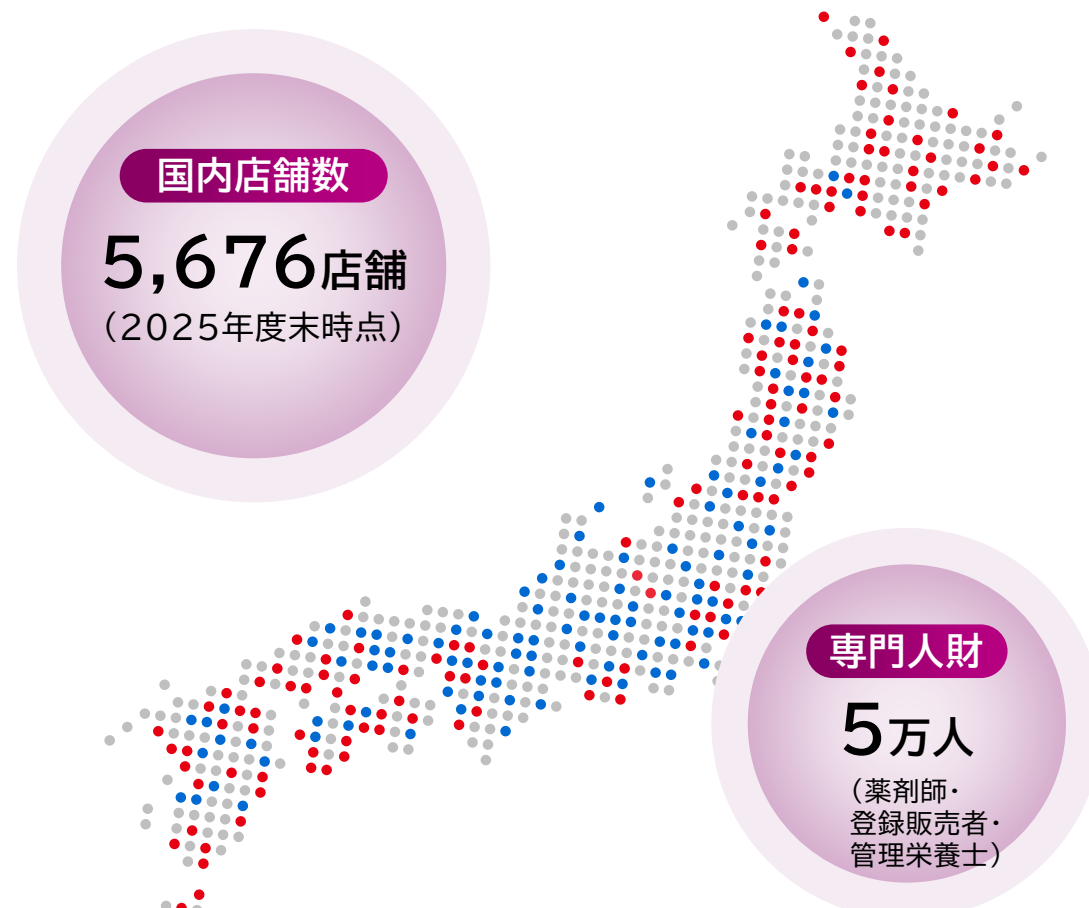
※1 フルセルフレジの導入企業の店舗数に占める導入店舗割合

- 国内最大シェアのドラッグストア連合を形成
- 統合シナジーの創出に向けて、統合プロセスを着実に進行

国内最大のドラッグストア連合



全国を網羅する店舗網



■ 各地域No.1の実現に向けたSM事業再編を進め、
リージョナル単位でスケールを活かした事業運営が可能となる経営体制を確立

各エリアにおける中核企業の売上規模(2025年度)

新生ダイエー 約3,000億円

- '26 光洋

フジ 約8,000億円

- '21 マルナカ、山陽マルナカ
- '24 MV西日本

イオン九州 約6,000億円

- '20 MV九州、イオンストア九州
- '25 ジョイフルサン
- '26 トキハイндストーリー



北海道

イオン北海道 約4,000億円

- '20 MV北海道
- '24 西友9店舗を事業承継

東北

イオン東北 約3,000億円

- '20 イオンリテール 東北Co.
- '25 イオンスーパーセンター

関東

U.S.M.H 約1兆円

- '23 いなげや
- '26 イオンフードスタイルの創設 (MV関東、ダイエー、イオンマーケット)

中部

MV東海 約4,000億円

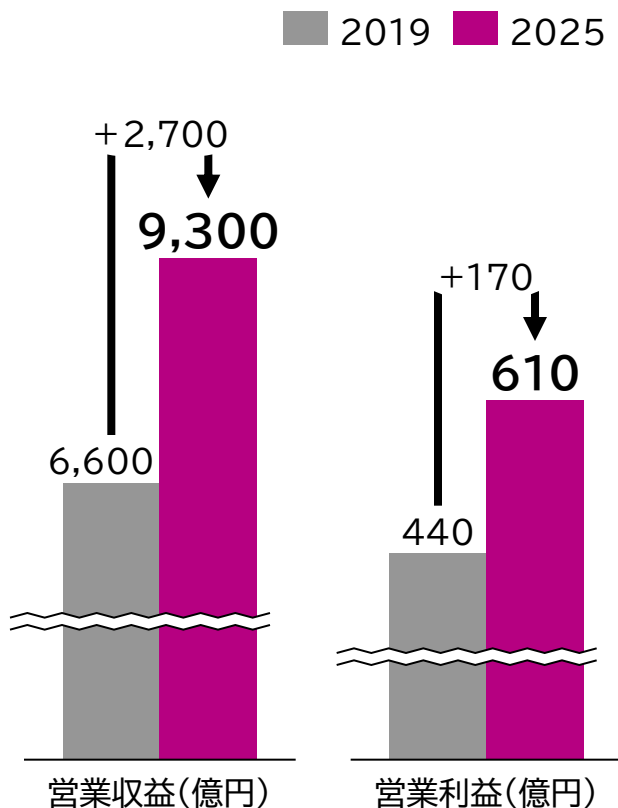
- '19 MV中部

近畿

中四国

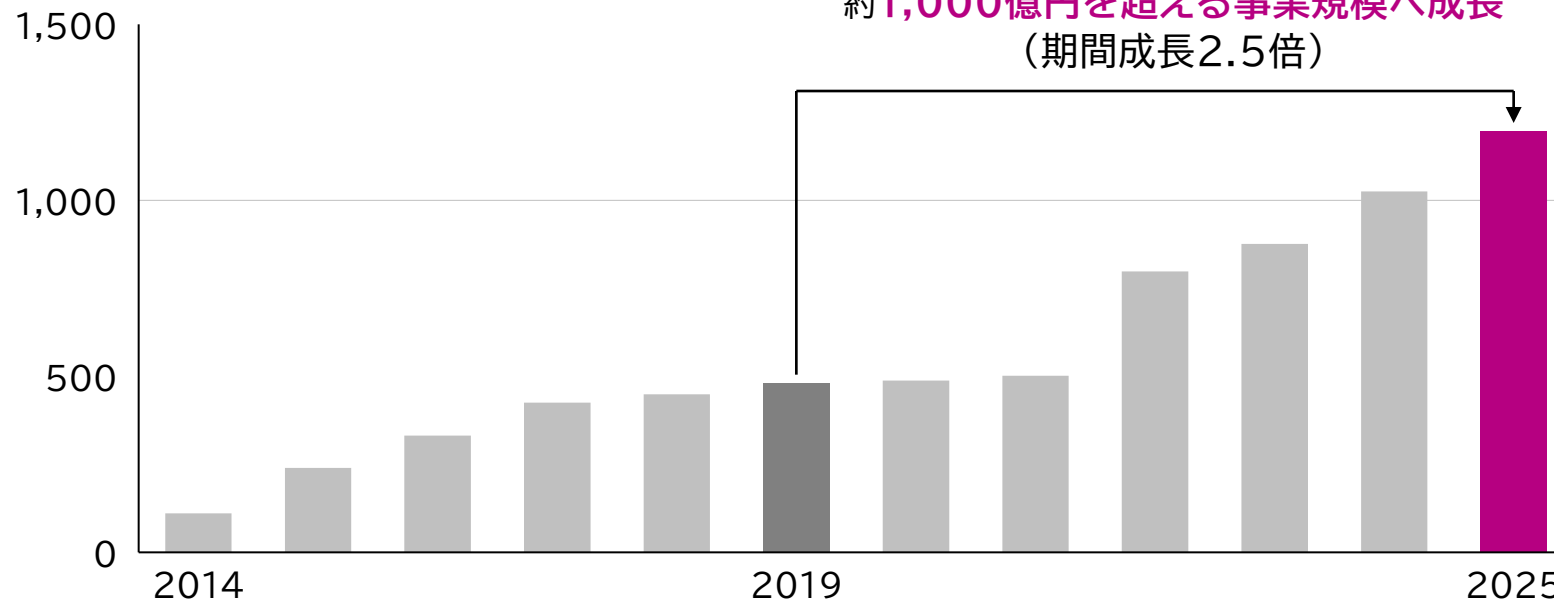
- 中国・アセアンで、9,000億円超の事業体へ成長
- 重点国ベトナムでは、新規事業の進出を含めたマルチフォーマットの事業基盤を着実に推進

海外業績の推移



ベトナム事業の成長

(営業収益; 億円)



- '11 ミニストップ
- '13 イオンディライト
- '14 イオンベトナム
- '14 イオンモール

- '17 イオンファンタジー

- '25 イオンエンターテイメント
- '25 PTF(金融子会社)

■ 「スケール」、成長領域を有する「事業ポートフォリオ」、「顧客基盤・データ」を競争優位として、環境変化をグループの変革機会に転換する好機

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
- **アセアン**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、アセアン、など)

**顧客データを基に、顧客行動を分析・活用
できる企業の優位性が高まる**

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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現

A 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

A-1

トップシェア事業の創出

H&W
DV¹・エンタメ 食品小売

A-2

次世代成長事業の構築

アセアン

A-3

既存事業の再活性化

GMS 中国
国内総合金融

B 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

B-1

荒利構造の刷新

B-2

経費構造の刷新

B-3

新SMモデルへの転換

B-4

首都圏シェアの拡大

C 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

C-1

赤字企業の解消による当期純利益の改善

C-2

事業・機能の統廃合による資本効率の改善

D 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

D-1

キャッシュ創出力の拡大

D-2

財務バランスを意識した有利子負債コントロール

D-3

資本効率の継続的改善

※1 国内ディベロッパー事業

本中期経営計画を、「規模の拡大」に加え
「キャッシュ創出力」「資本効率」を重視する5か年と位置づける

営業収益

15兆円

(25-30年度CAGR +7.0%)

営業利益

5,300億円

(25-30年度CAGR +14.4%)

ROE

8.5%
以上

(25年度との差分 +2.1%)

EBITDA

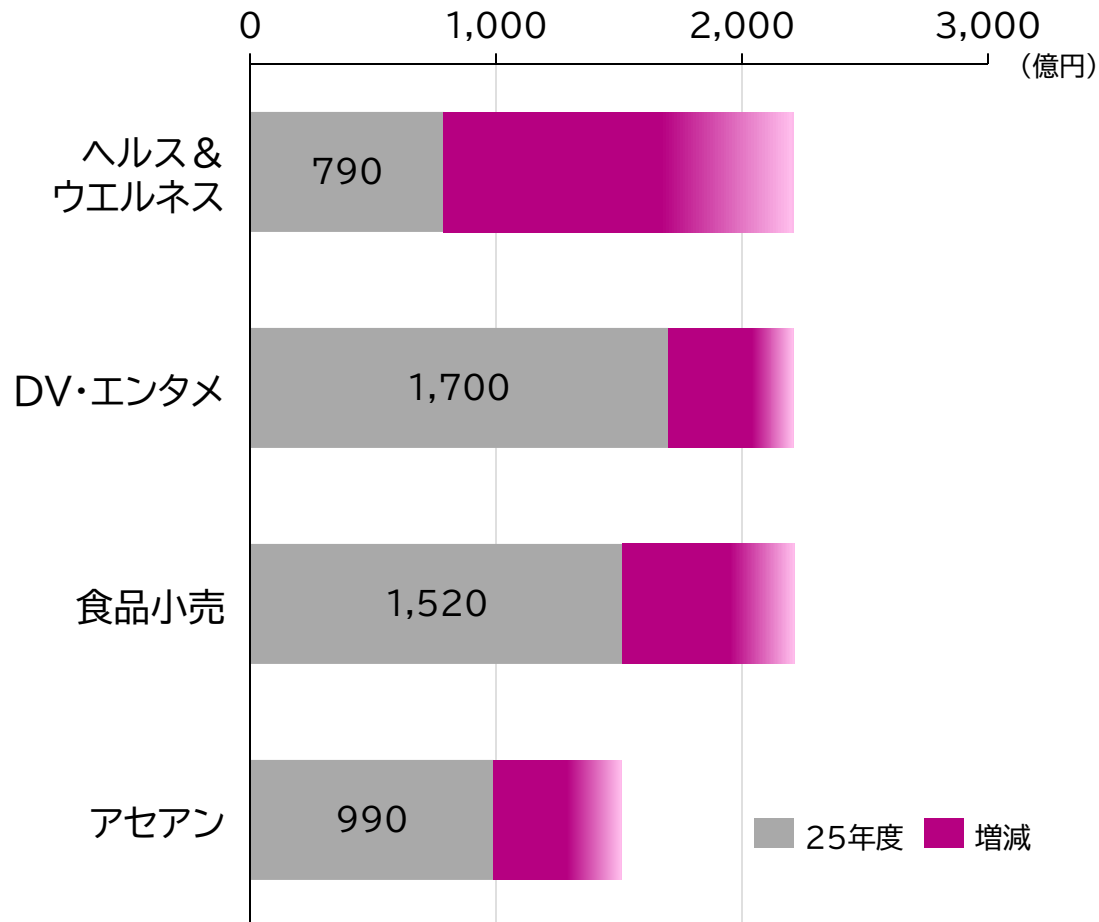
1.1兆円

対営業収益比 7.3%

(25年度との差分 +0.4兆円)

■ 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ることで持続的にキャッシュ創出力を高める構造への転換を図る

EBITDA増減の主な内訳



戦略的位置づけ

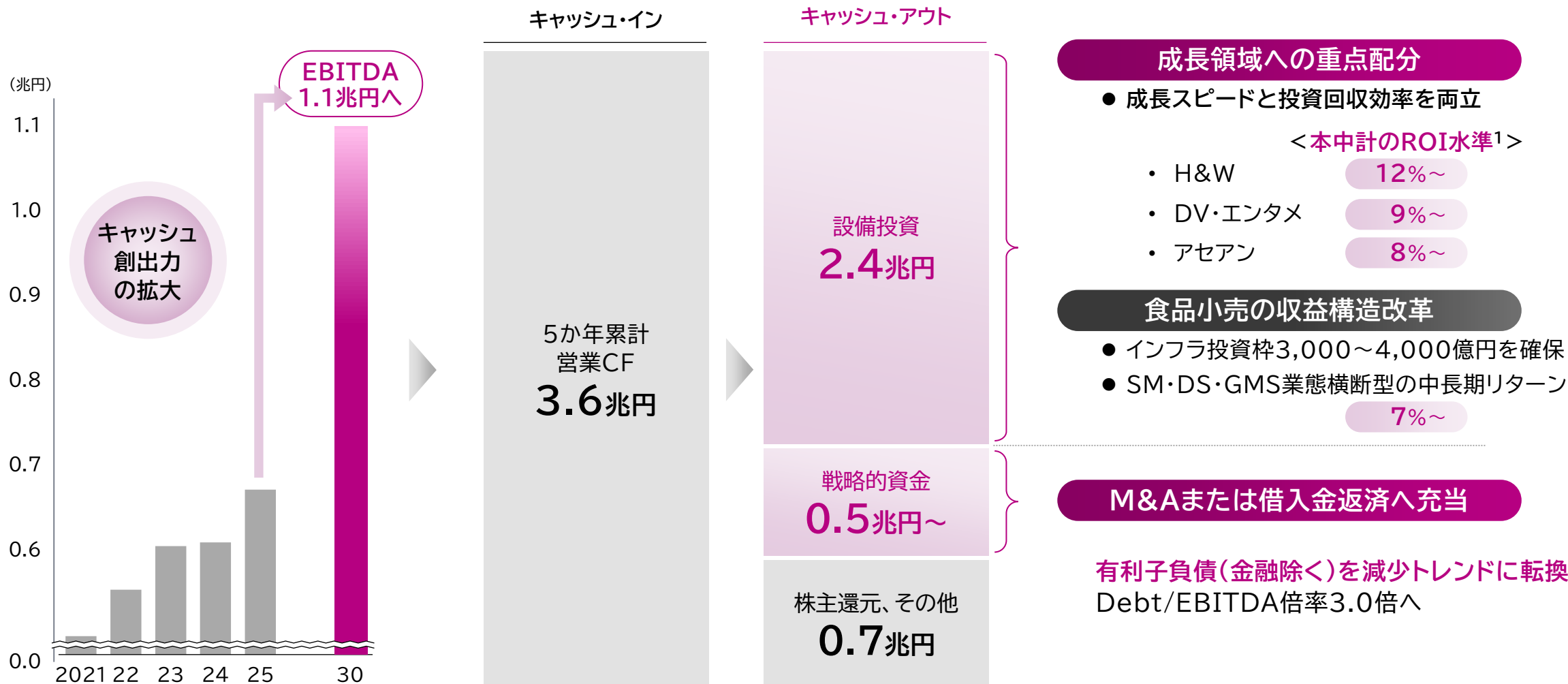
- 国内最大のドラッグストア連合
- 健康軸での包括的なH&Wサービスの提供
- 国内最大規模のSCアセット
- 成長領域(エンタメ)との融合
- まいばすけっとの成長加速
- 物流・PC等インフラを活用し事業全体の収益構造を引き上げ
- ベトナムの経済成長の取込み
- 金融、サービス領域を含むマルチフォーマットでの事業拡大

高付加価値領域の拡大
(EBITDA増分+0.4兆円の約半分を占める)

キャッシュ創出基盤の再活性化

**高成長・高ROI
ドライバーの育成**

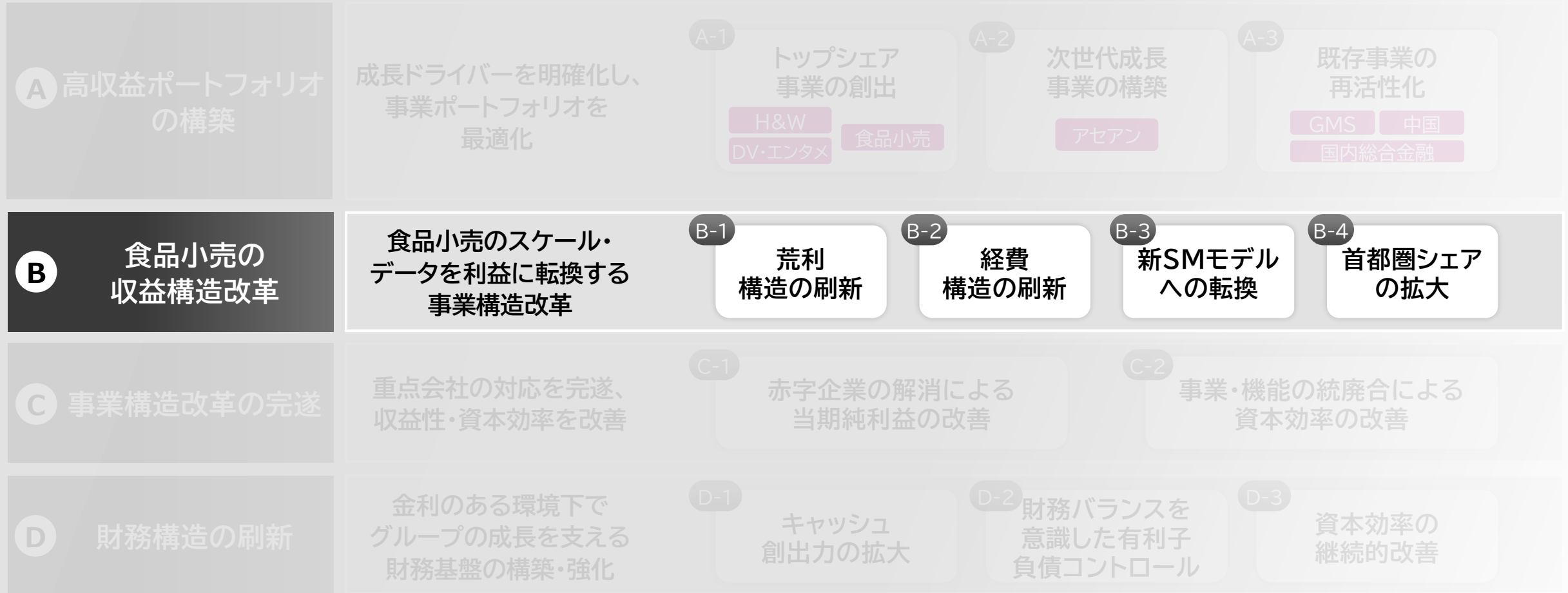
- 成長事業、および食品小売の収益構造改革に向けたインフラ構築へ投資を重点配分。
営業CF内での投資とすることで、財務健全性を確保



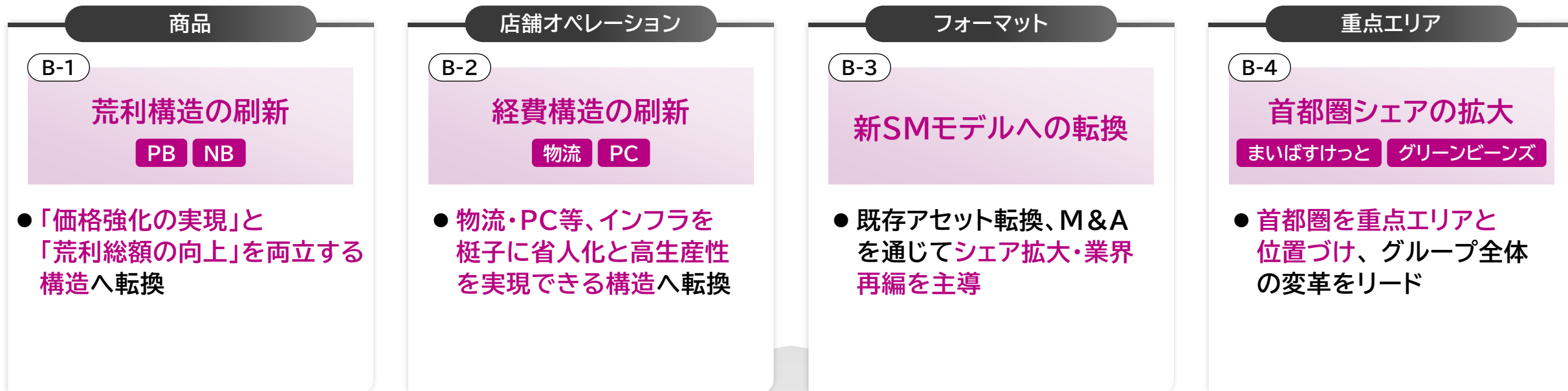
※1 簡易ROI=EBITDA増分÷設備投資額で算定(アセアンについては、国別リスクプレミアムを調整後のROI値)

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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現



- 「商品」「店舗オペレーション」「フォーマット」を一体として連動させる事業構造へのシフトを図る
- 実行を支える基盤・体制整備をHLDGSが主導し、スケールを利益に転換する収益構造へ着実に転換させる



グループ共通基盤

- グループ全体の商品ID・顧客ID統合
- サプライチェーン全体の情報の可視化
- データ活用を促進するグループ共通データ基盤

実行体制

- 最適化の単位を、個社からリージョナル・グループへ
- インフラ設計・投資配分・導入をHLDGSが主導
- 科学的MD・データ分析の高度化を担う専門部隊の組成

- これまで押し進めてきたPB、NBの取組みを更にスケール化
- 原価低減を単なるコスト削減に留めず、戦略的に価格へ投資することで価格競争力を強化

実行を支えるグループ共通基盤

科学的MDへの転換

品揃え・棚割りの最適化による荒利総額の最大化

商品・サプライチェーンデータの可視化

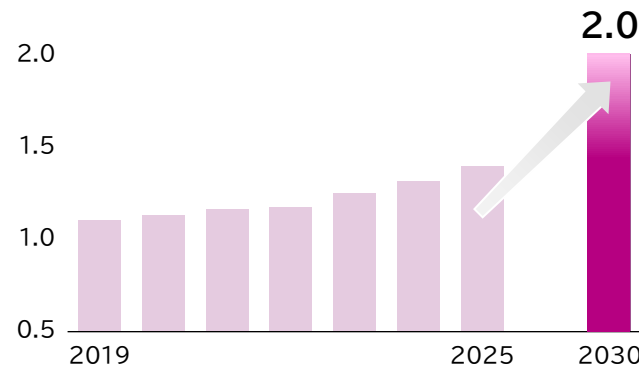
グループ全体の取引量をリアルタイムに可視化し、高度な需要予測を実現

グローバルソーシングを視野に入れた商品調達体制の構築

グローバルのベストソースからの調達を可能とする体制へ

5か年の主要取組み

- トップバリュ売上高2兆円へ (構成比30%)



- NBグループ共同調達構成比を45%へ



現状30%から45%へ

荒利創出および原価低減
1,300~1,400億円¹

創出した原資を
戦略的に価格へ投資

※1 2025年度と比較した2030年単年度の効果

■ 投資アロケーションを含め、HLDGS主導で物流・PC改革を推進。
 グループの事業インフラを梃子に“仕組み”として全体へ効果を波及させていく構造へ転換

実行を支える基盤・体制

- リージョナル単位での構造改革への移行
 個店・個社単位の生産性改善から、リージョナル・グループレベルでの構造改革へ

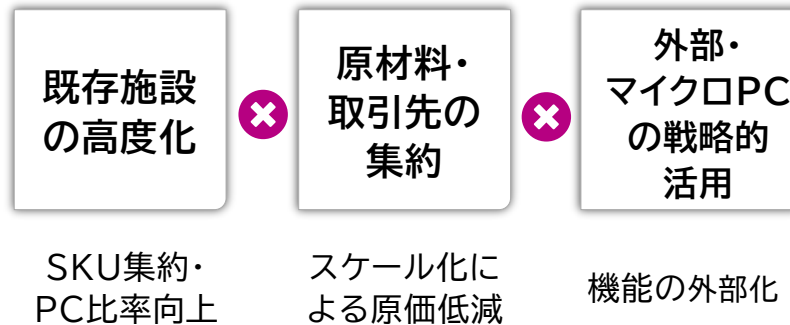
- 商品・サプライチェーンデータの可視化
 サプライチェーン全体で商品情報を共通利用できる環境の整備により、高度な需要予測を実現可能に

- インフラ設計・導入をHLDGSが主導
 グループのスケールを全体最適で波及させるため、インフラ設計・投資をHLDGSがリード

事業インフラの再構築に向けて

- プロセスセンター活用による製造・加工の生産性向上
- 通路別納品や納品頻度の見直しによる店舗オペレーションの省人化
- AI・ロボティクス等、物流施設の自動化

26-28年度(中計前半)



上記の組み合わせによる生産性向上により
 コスト上昇を吸収 (年間500~600億円)

29年度以降

- 中計前半で投資した新設インフラの本格稼働
- PC比率70%へ

店舗人件費削減
700~900億円¹

コスト上昇圧力を吸収した上で
 利益インパクトを確保

※1 2025年度と比較した2030年単年度の効果

- グループ共通基盤をベースに、新たな提供価値・再現性あるフォーマットを確立
- 既存アセット転換、機動的なM&Aを通じてシェア拡大・業界再編を主導する

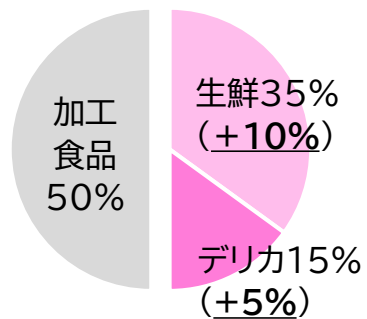
新SMモデルの構想

顧客提供価値

- 荒利・経費構造の刷新による「価格競争力」
- 産地開発や売場面積拡大による「鮮度・安さ・品揃え」を追求した生鮮・デリカ

生鮮・デリカ強化

- 売場構成(25年度対比)

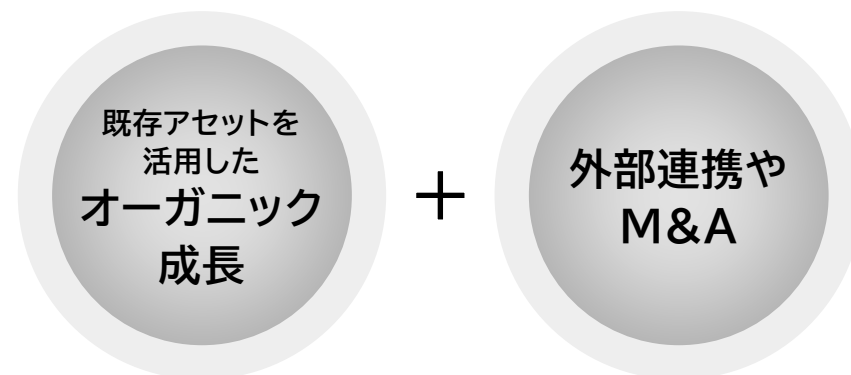


- 客数 +10%
- 買上点数 +20%
- 売上 +30%

段階的な新モデルへの転換に向けて、5か年で約3,000億円程度の活性化投資を計画

戦略的意義

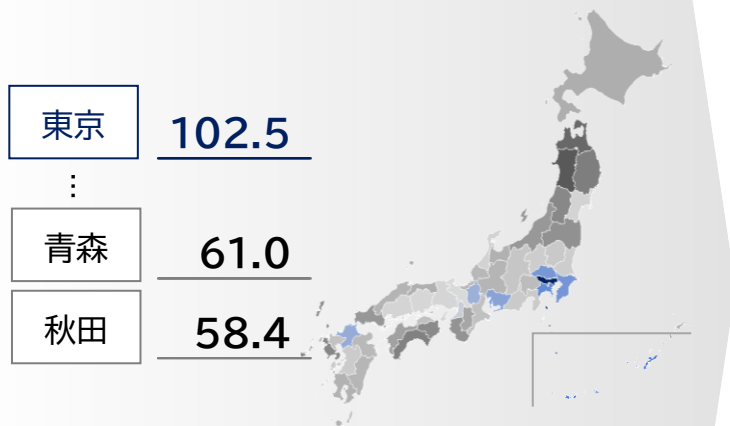
グループ共通基盤を土台に
新SMモデルを高速に展開し
オーガニック成長と外部連携・M&Aの両輪で
食市場のシェア拡大と業界再編を主導する



- 複数フォーマットを共通基盤上で連動させることにより、国内唯一の巨大な成長市場を取り込む
- 首都圏で最大のシェアを確立することにより、中長期の成長力につなげていく

首都圏における事業環境

- 2050年予測 総人口ヒートマップ (2020年=100)



全国的に少子高齢化が進む中で
**首都圏は人口流入が続き
 若年層も増加する
 国内唯一の巨大な成長市場**

2030年に目指す姿

複数フォーマットを共通基盤の上で連動させる圧倒的な競争優位を活かし、
首都圏シェアNo.1となる営業収益2.4兆円規模へ

U.S.M.H

- **サプライチェーン改革**で既存SMの収益性を向上
- **店舗スケールを利益に転換**

まいばすけっと

- 全店直営・標準化による高速出店で **2,500店舗体制**へ
 - **即食・デリカ強化**で日販・利益率を向上
- 売上高
約7,000億円

グリーンビーンズ

- **会員数400万人**を獲得
- 商品力と配送網を武器に、**首都圏オンライン領域で第一想起**を目指す

PC・物流等のサプライチェーン、顧客データ、決済など
グループ共通基盤

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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現



■ 健康・医療にとどまらず、食、予防、ウェルネス、生活支援といった周辺領域へと事業を拡張し、地域の生活者のニーズを幅広く捉え、より高い収益性を実現できるモデルを構築

社会環境の変化

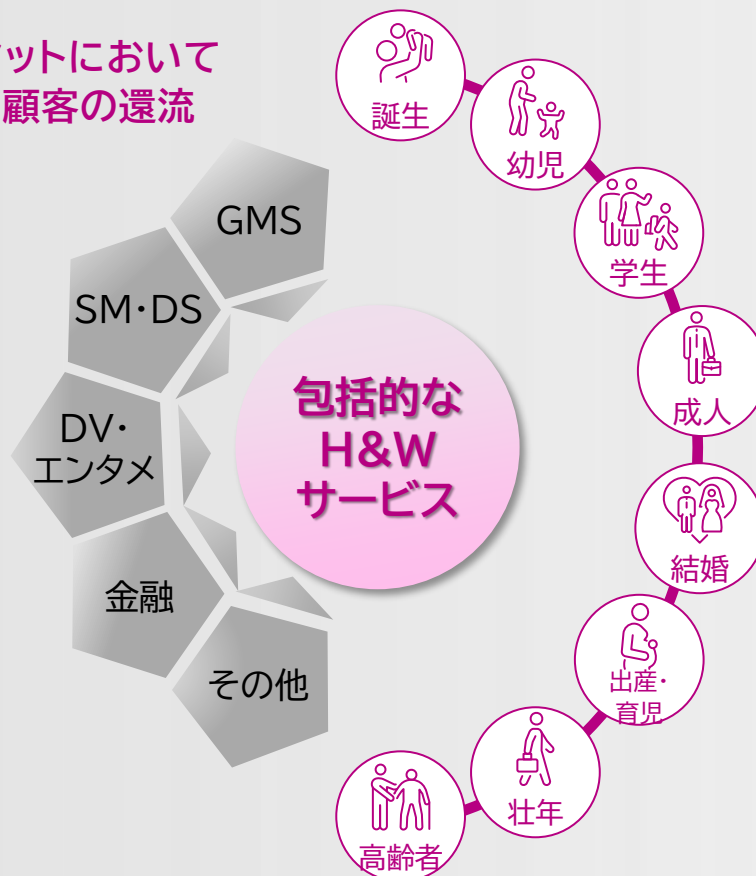
- 高齢化・地方の過疎化
- 医療・介護費用の増加
- 生活インフラ機能の低下
- ウェルネス・ニーズの拡大

+

生活者の抱える「負」

- サービスが「分断」され、利便性が低い
- 「格差」により商品・サービスへアクセスできない
- 動機が弱く、「継続が難しい」

マルチフォーマットにおいて獲得している顧客の還流



出産・子育てから介護まで、病める時も、健やかなる時もあらゆるライフステージへの寄り添いを実現

新中計の重点取組み

- **ドラッグ&フード業態の確立**
(顧客接点の拡張)
- **健康軸でのサービス領域を含む包括的なH&W事業への進化**
(グループのサービス領域拡大を牽引)

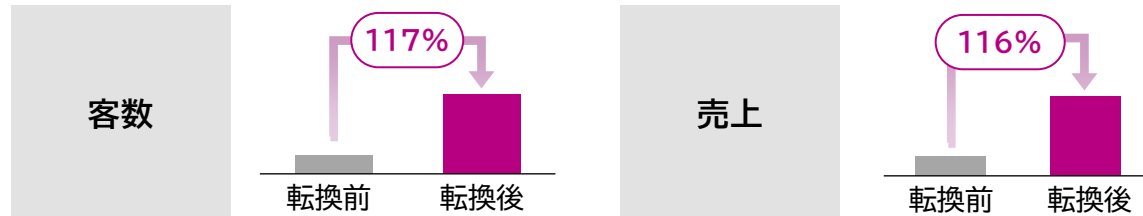
- グループの食の強みを最大活用し、日常性の高い来店動機を創出する業態モデルを構築
- 地域の健康を支える「暮らしの拠点」として、社会課題の解決と収益成長を同時に実現

イオン独自のD&F業態の概要

店舗規模・構成



フォーマット転換によるインパクト



新フォーマット転換における利益・投資計画



競争優位性の源泉

生鮮食品
・デリカの
販売ノウハウ

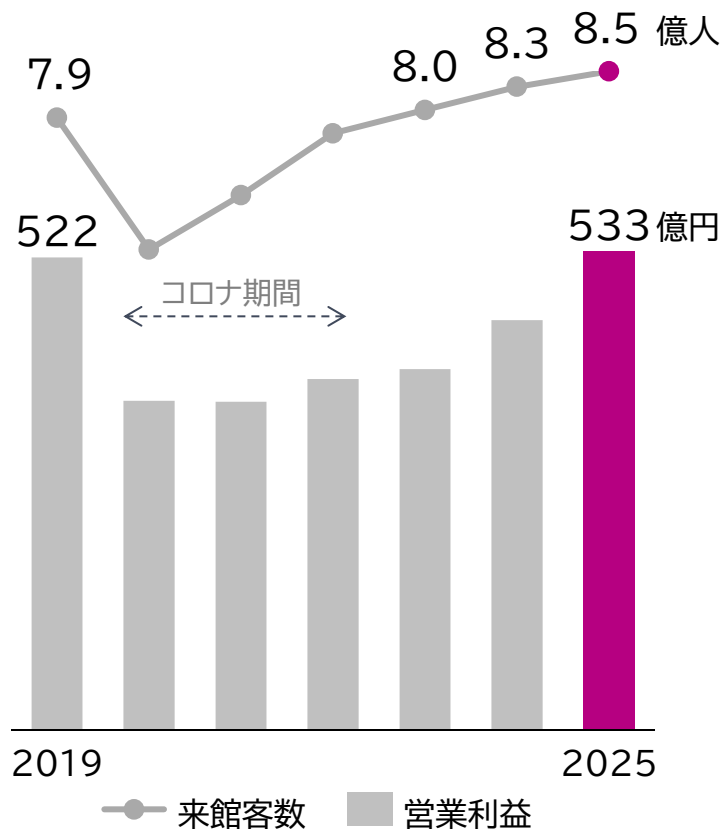
+

PC等の
事業インフラ

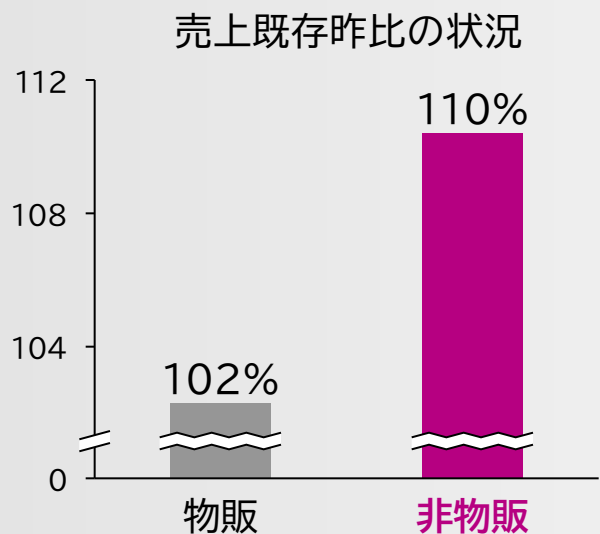
- デリカ(弁当・惣菜)・デイリーにおける品揃え・価格・品質の差別化
- 最小限の店舗オペレーションの負荷で売上・利益を最大化させる収益構造(10店舗で実証済み)
- 店舗単位ではなく、仕組みとして横展開できスピーディな業態転換が可能

- 物価高、気候変動、地域格差といった環境変化を背景に、身近で滞在・体験できる拠点としてのアセット価値が高まり、収益に結びつく構造へ移行しつつある

イオンモール(国内)の客数・利益推移



専門店売上(25年度)



シネマ、サービス、アミューズメントが集客を牽引

既存店活性化の効果

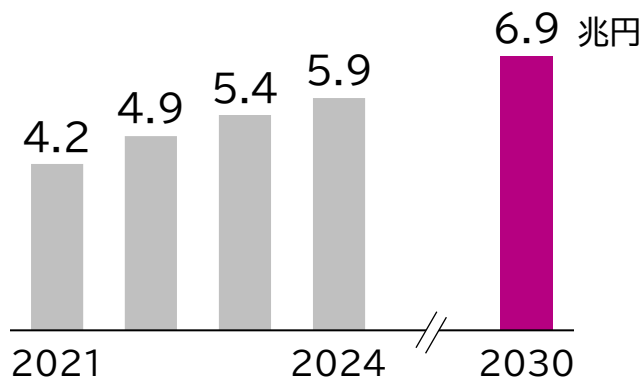
直近2か年の増床・活性化SCのリニューアル効果

- テナント売上 **108%**
- 営業利益 **111%**

生活インフラ機能、および体験・イベント性の強化が収益性向上に直結

- 将来の成長領域と地域に不足する社会資本を国内最大の不動産アセットに埋め込み、利益創出・生活インフラとしての価値向上につなげていく

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

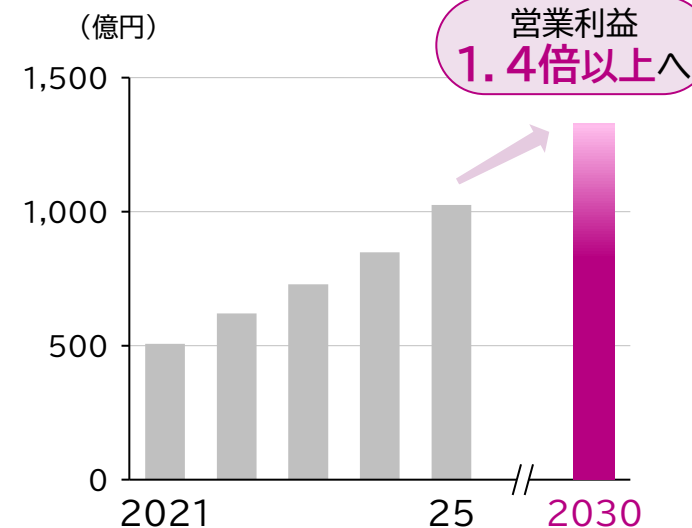
国内最大アセットの収益化

国内DV事業のアセット規模

専門店 総賃貸面積 **680 万㎡**
 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¹ (営業利益)



「成長領域」+「社会的機能」を取込み、
 成長基盤を収益に置換える

※1 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

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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現





- 高成長市場でのドミナント形成とマルチフォーマットによる事業横断シナジーの創出により、モダンリテールへの本格的移行を牽引するとともに、10年後の小売業No.1を目指し成長を加速

経営リソースの重点配分

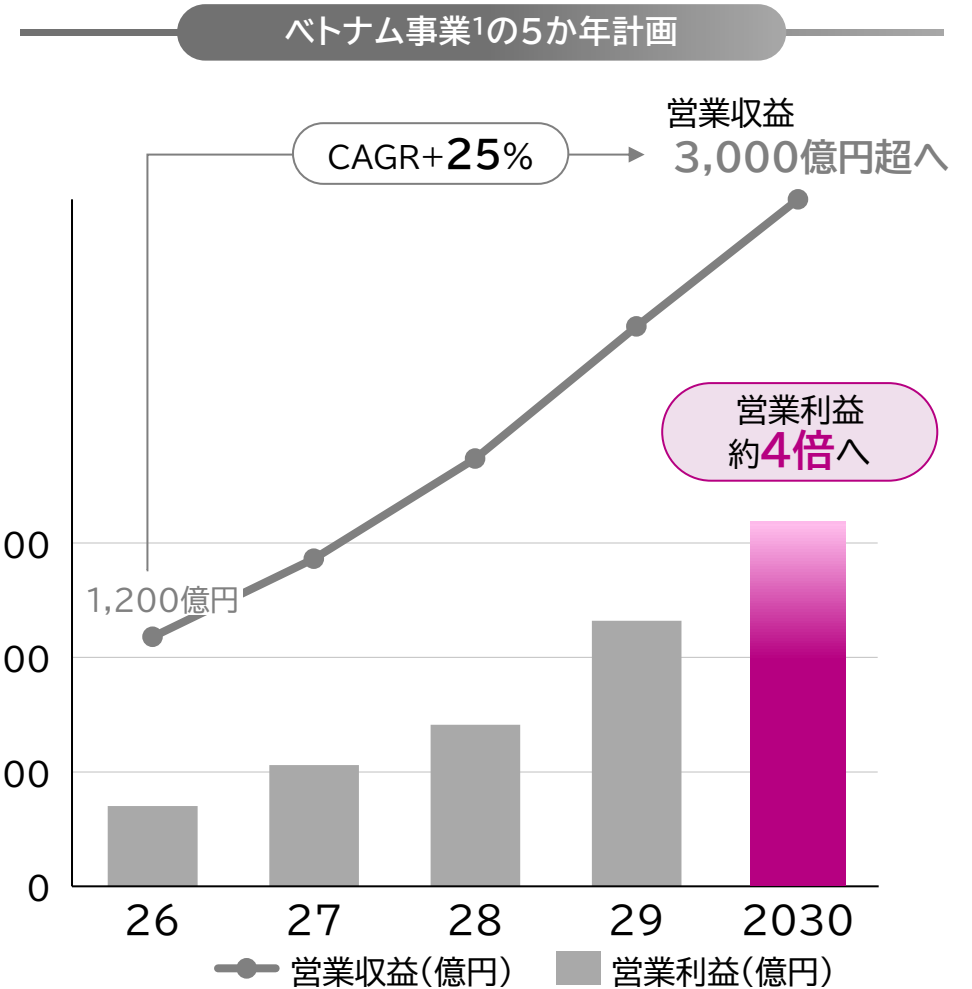
- アセアン総投資の約6割を傾斜配分
- 国内SM人材の戦略的配置転換
- 商品開発(SPA)体制の強化

出店ペースの拡大

- SSM/SMの出店加速
- 2030年度 300店舗体制へ

サービス領域の成長加速

- 金融事業(決済、融資など)
- サービス事業(シネマ、ファンタジーなど)



※1 ベトナムに展開するグループ企業の単純合算値

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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現



■ 前中計の取組みの成果を活かし、
2つの成長エンジンを組み合わせることで、収益モデルの転換とアセット価値向上を図る

前中計の取組みによる主な成果

再配置可能な
人時の創出

店舗DX等による生産性改善¹
(人件費上昇分113%を含む)

111%

売場構成を機動的に
再編集できる余地

在庫回転日数の改善¹

▲22%

新たな改革へ踏み出す
財務余力

食・H&BC領域の拡大による
キャッシュ創出力の拡大²
(EBITDA)

121%

GMSアセットを
戦略的に進化させる余地を創出

GMS改革の考え方

各々の専門売場の集合体から、
「来店頻度」×「滞在価値」で稼ぐモデルへの構造転換を図る

成長エンジン① ワンストップ価値の向上

- 価格訴求
- 生活に必要な要素を過不足なく品揃え
- 来店1回当たりの価値を最大化

ワンストップの利便性を高め、
安定的に収益を積み上げる
(頻度×効率)

成長エンジン② 来店動機を創出するデスティネーション化

- 体験型売場(エンタメ、ウエルネス等)
- 滞在時間の拡大、回遊・再来店を促す

来店動機とアセット価値を
高める(体験×価値)

※1 イオンリテール数値(19年度・25年度の対比)、※2 GMS事業数値(〃)

- 衣料・住余改革を起点にGMSの「場の体験価値」を再構築
- 非食品・サービス領域の拡大により、収益構造の抜本的変革を図る

衣料・住余の重点取組み

- 1 集客を生み出す“核”の創出

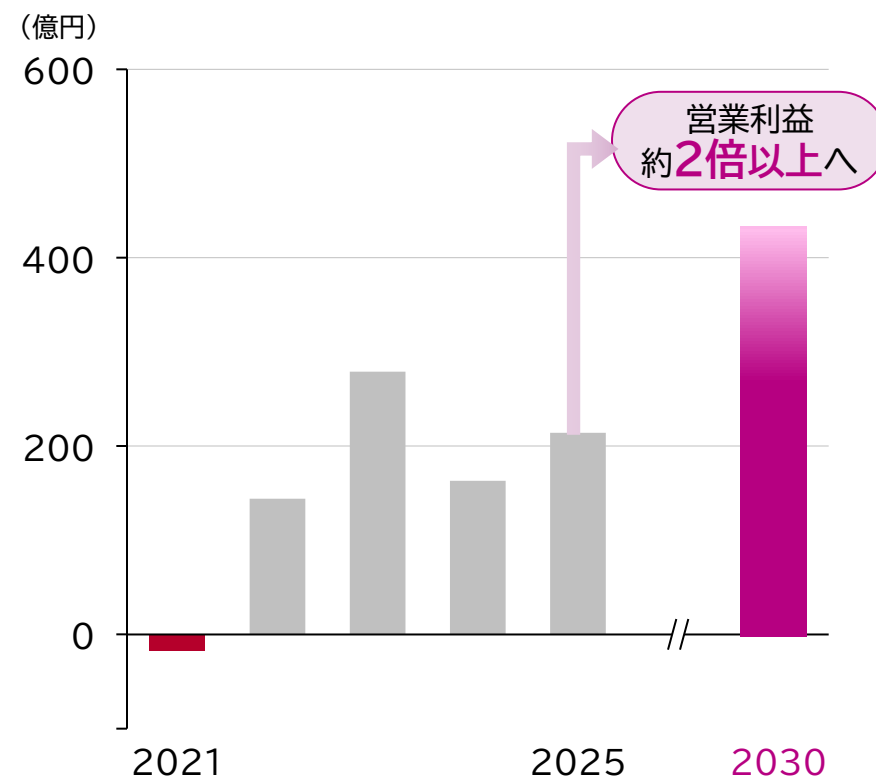
 - **GMS直営・SC専門店の融合による体験型エリアの展開**
 - 食の体験型新業態「フード・エンポリウム」
 - 子育て世代に選ばれる「キッズゾーン」、など
- 2 ベーシック領域のスケール化

 - **スケールを活用した非食品領域の拡大**
 - インナー・キッチン雑貨などベーシックSKUのSPA化
 - SM・小型店等への供給による調達ロット拡大・原価低減
- 3 専門ゾーンの強化

 - **顧客支持が実証されたモデルの水平展開**
 - 特定顧客に訴求する専門ゾーンを全店舗へ拡大（若年層向け、カジュアル強化型、など）
- 4 カテゴリーの改廃

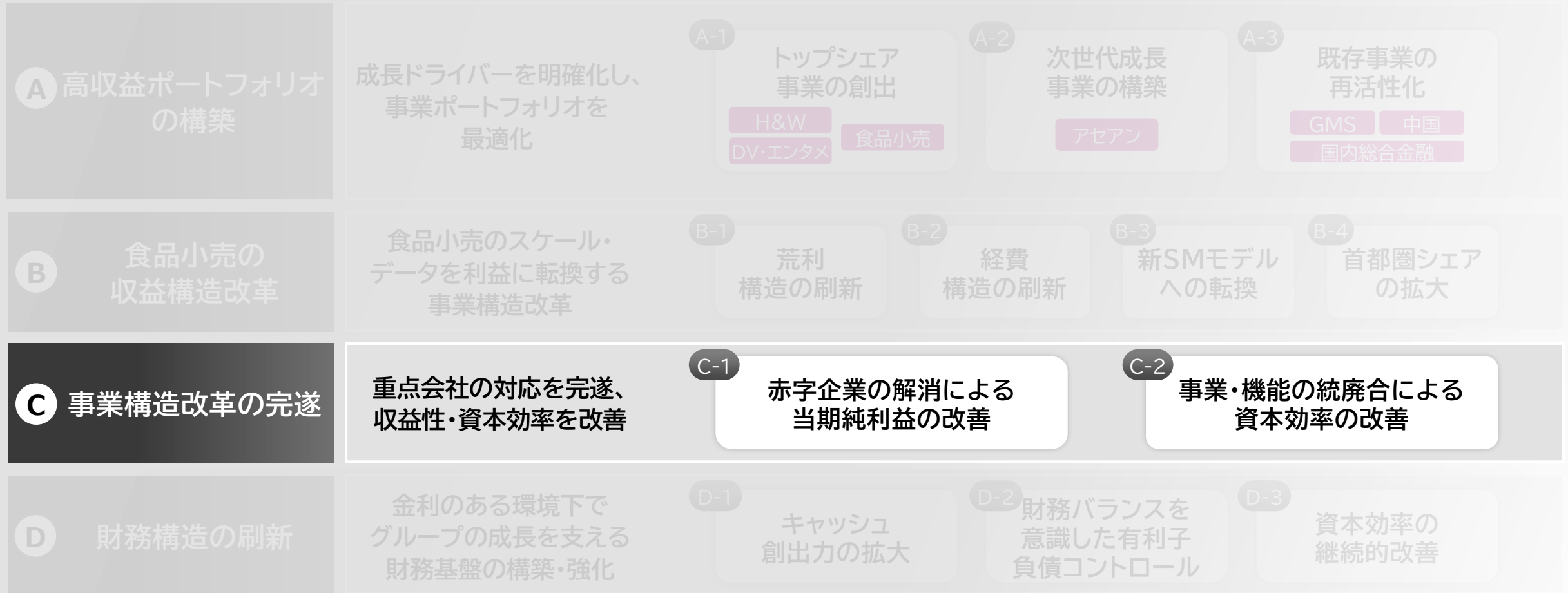
 - **収益を生み出さない領域の整理**
 - 収益改善の見通しが立たないカテゴリーの存続可否を判断
 - 改廃を含めてアセットの再配分を実行

営業利益の目標水準



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、抜本的な構造変革を通じて、収益力と資本効率の持続的向上を実現



- 25年度から進めている事業構造改革の取組みを本格的な成果創出フェイズへ移行させる
- 新中計前半2年間で、これまでの改革効果を収益として着実に顕在化させていく

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
- HLDGS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

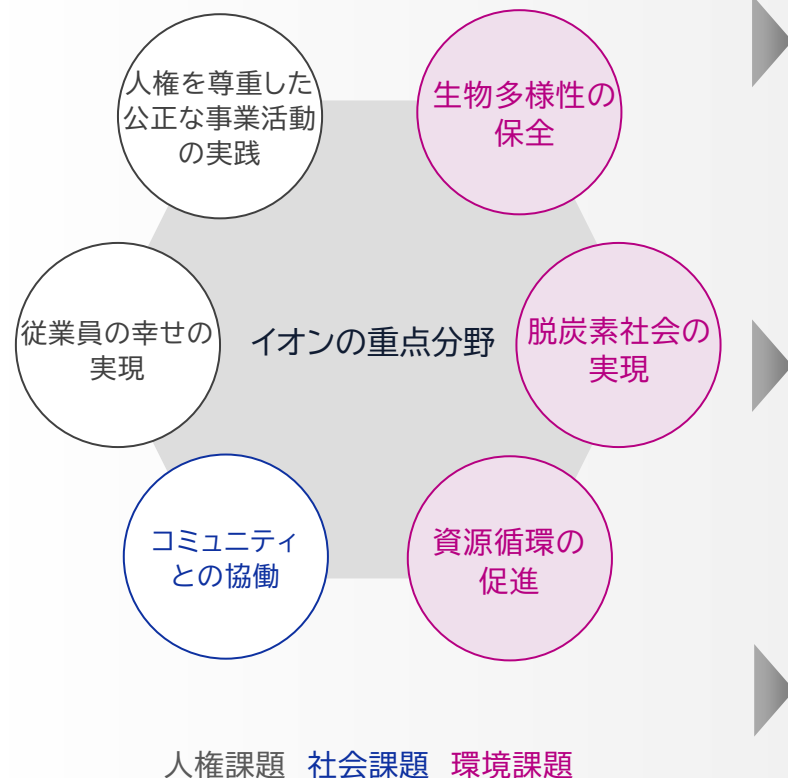
約 **300** 億円

(280~320億円)

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

- お客さまとの共創とグループのスケールを掛け合わせることで、イオンだからこそ実現できる社会的インパクトを創出し、持続可能な社会の実現を目指す

重点分野と主な取組み



植樹活動

累計植樹本数
約**1,284万本**



太陽光パネル導入

累計導入店舗
1,554店舗/カ所



店頭資源回収

累計ペットボトル回収量
約**5億9,600万本**



目指す姿

ネイチャーポジティブ

(事業活動全体における生態系への影響低減と回復活動の推進)

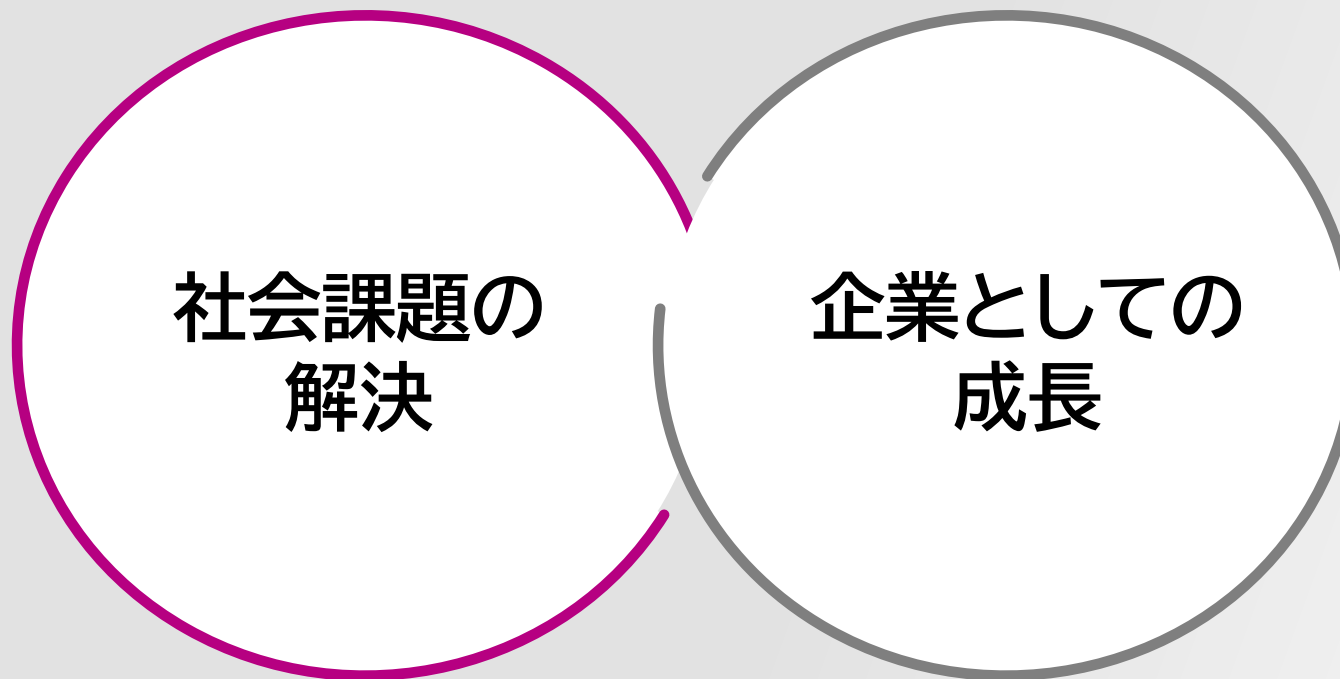
CO₂ネットゼロの世界

(2040年までに、店舗で排出するCO₂などのネットゼロ)

サーキュラーモデル転換

(2030年までに、PB商品のPETボトルを100%再生又は植物由来素材へ転換)

「社会課題の解決」と「企業としての成長」を両立させ、
地域になくってはならない存在となる。
中長期的な企業価値向上、サステナブルな成長の源泉となる。



- 社会課題に対して選択肢を提供することにより、お客さまからの支持を高め、収益創出につなげる

- 次の成長や社会課題解決への投資に循環させることにより、長期的な企業価値向上を目指す