



2024年度（2025年2月期）第3四半期 （2024.3.1～2024.11.30）決算説明資料

2025年1月9日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

2024年度（2025年2月期）第3四半期 決算説明資料

2024年度 第3四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別業績（国内）	P 4
セグメント別業績（海外）	P 5
セグメント別損益 前期比増減	P 6
国内の売上成長要因（リニューアル・インバウンド）	P 7
外部環境の変化に対応した取り組み	P 8
都市型SC事業 利益改善に向けた取り組み①	P 9
都市型SC事業 利益改善に向けた取り組み②	P 10
中国事業 収益改善に向けた取り組み	P 11
ベトナム事業の進捗	P 12

【appendix】2024年度 第3四半期 数値データ

損益計算書（要約）	P 14
貸借対照表（要約）	P 15
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 16
国内既存92モール専門店売上 前期比（業種別）	P 17
海外既存モール専門店売上 前期比（業種別）	P 18

【appendix】中期3カ年経営計画（2023～2025年度）数値計画

長期ビジョン	P 20
中期定量目標	P 21
2024年度（2025年2月期）連結数値計画	P 22
中期3カ年 新規出店計画	P 23
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 24
目標とする経営指標	P 25
株主還元	P 26

【appendix】中期3カ年経営計画（2023～2025年度）成長方針

中期3カ年経営計画 成長方針	P 28
国内外におけるリージョナルシフトの推進	P 29
ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造	P 30
海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化	P 31
2024年度 新店4モール開業	P 32
中国 重点エリアへの出店加速	P 33
ベトナム 新規物件確保の推進	P 34
ベトナム 新規出店計画	P 35
国内におけるビジネスモデル改革の推進	P 36
国内既存モールのリニューアル	P 37
既存アセットの有効活用による収益性改善	P 38
抜本的な事業構造改革の進捗	P 39
既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出	P 40
複合開発機能の拡充	P 41
新たな価値創造に向けた事業創出	P 42
コーポレート・ベンチャー・キャピタル「Life Design Fund」	P 43
物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開	P 44
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築	P 45
イオンモールが推進する環境に関する3つのこと	P 46
生物多様性の保全	P 47
脱炭素社会の実現	P 48
サーキュラーモールの実現	P 49
組織体制（人的資本）強化の取り組み	P 50
ESGインデックスへの取り組み	P 51

【appendix】モールデータ

物件一覧	P 53-58
------	---------

2024年度 第3四半期 決算概要

2024年度 第3四半期 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

- ・ 営業収益は**過去最高を達成**
- ・ 営業利益は国内事業での売上成長により**前期比111.9%と伸長**
- ・ 四半期純利益は年初計画の事業構造改革を進め、
特別損失計上により前期比83.5%

(単位：百万円)

	2024年度 3Q実績	2023年度 3Q実績	前期比		通期計画	進捗率(%)
			増減	%		
営業収益	332,729	313,859	+18,869	106.0	453,500	73.4
営業原価	267,485	254,970	+12,514	104.9	—	—
営業総利益	65,244	58,889	+6,355	110.8	—	—
販管費	27,050	24,744	+2,306	109.3	—	—
営業利益	38,193	34,145	+4,048	111.9	55,000	69.4
経常利益	29,742	27,222	+2,519	109.3	42,000	70.8
親会社株主に帰属する 四半期純利益	12,279	14,709	▲ 2,429	83.5	16,500	74.4
1株当たり 四半期純利益(円)	53.96	64.64	▲ 10.68	—	72.50	—

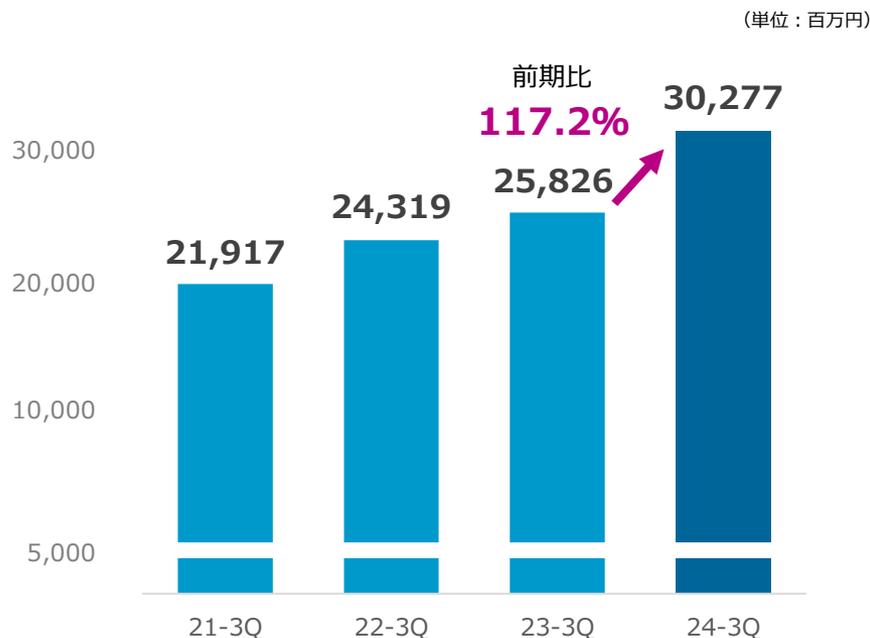
2024年度 第3四半期 決算概要

セグメント別業績 (国内)

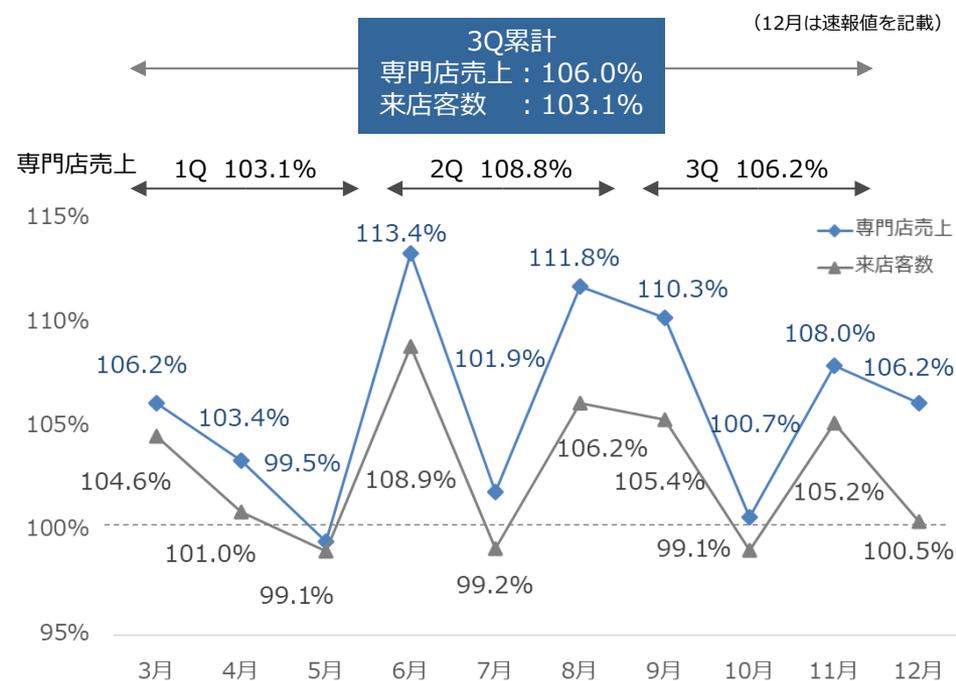
(国内事業)

- ・ 営業利益は**前期比117.2%**、**+4,450百万円増加**
- ・ 既存専門店売上が**前期比106.0%**と伸長し、歩合賃料収入増加
- ・ 12月の既存モール専門店売上は前期比**106.2%** (速報) と好調

営業利益推移



既存92モール 専門店売上・来店客数 前期比



2024年度 第3四半期 決算概要

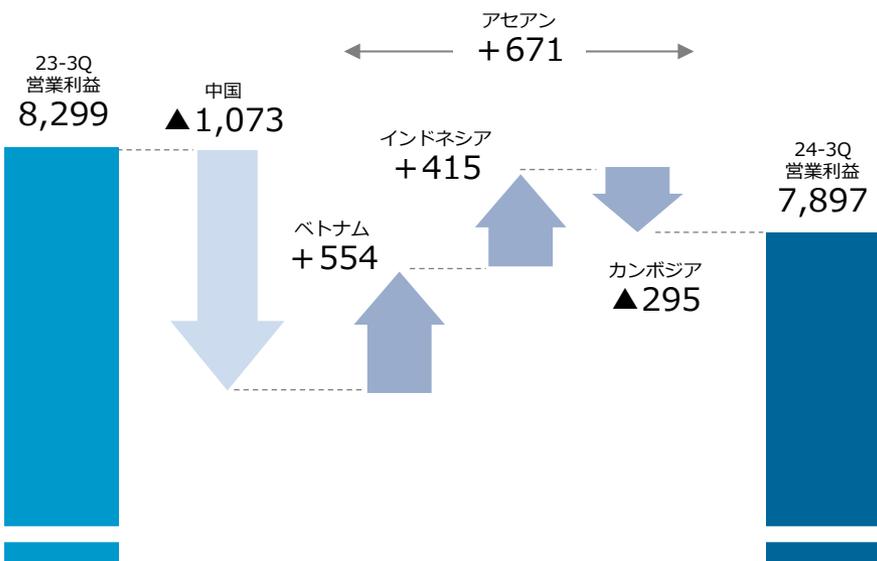
セグメント別業績（海外）

（海外事業）

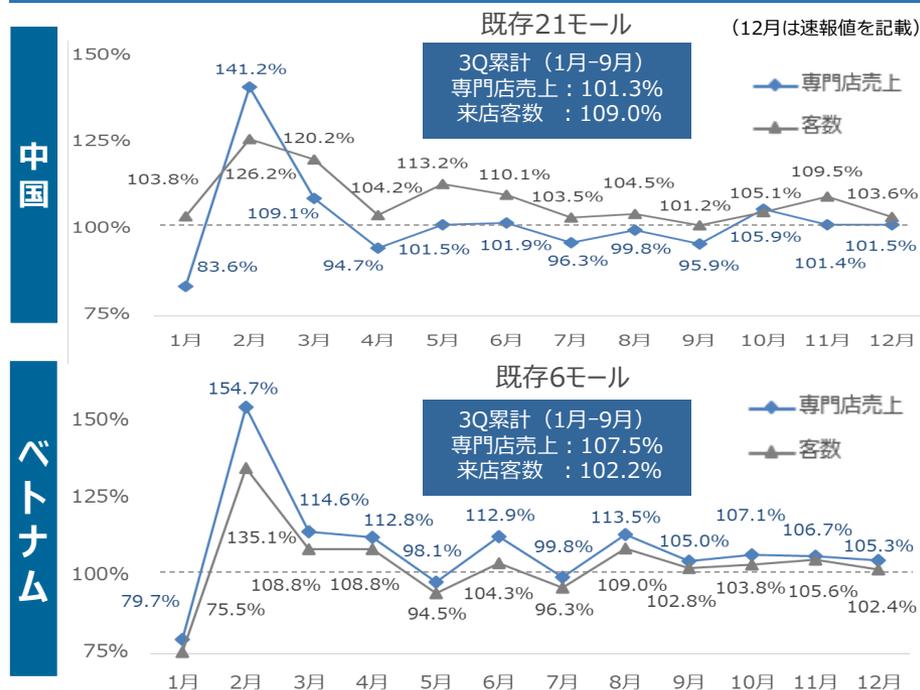
- ・ 中国 新規モール開設による赤字、および前期閉店モールの利益減少影響で減益
既存専門店売上は前期比101.3%と増加も、売上計画の前期比110%から乖離
- ・ ベトナム **前期比119.3%の利益成長**を達成、既存専門店売上は前期比107.5%と伸長
- ・ インドネシア **前期比+415百万円の利益改善となり黒字化**
空床改善が進み、既存店の来店客数は前期比108.7%と伸長

営業利益 前期比増減要因

(単位：百万円)



既存モール 専門店売上 前期比（中国・ベトナム）



2024年度 第3四半期 決算概要

セグメント別損益 前期比増減

<3Q 累計>

(単位：百万円)

	営業収益			営業原価			営業総利益			販管費			営業利益		
		2023-3Q実績	2023対比		2023-3Q実績	2023対比		2023-3Q実績	2023対比		2023-3Q実績	2023対比		2023-3Q実績	2023対比
国内モール	239,209	231,739	7,470	187,003	185,402	1,600	52,206	46,336	5,869	20,510	19,040	1,469	31,695	27,295	4,399
既存モール	226,507	220,237	6,270	174,087	173,821	265	52,420	46,415	6,004	-	-	-	-	-	-
新規モール※1	6,659	5,232	1,427	6,310	4,646	1,664	349	585	▲ 236	-	-	-	-	-	-
その他	6,042	6,270	▲ 228	6,605	6,934	▲ 329	▲ 563	▲ 664	101	-	-	-	-	-	-
都市型SC	17,044	16,539	505	16,826	16,649	176	218	▲ 110	328	1,636	1,358	277	▲ 1,418	▲ 1,469	50
国内計	256,254	248,278	7,975	203,830	202,052	1,777	52,424	46,226	6,197	22,147	20,399	1,747	30,277	25,826	4,450
中国	50,427	43,405	7,022	42,859	35,248	7,611	7,567	8,156	▲ 589	3,291	2,806	484	4,276	5,350	▲ 1,073
アセアン	26,487	22,472	4,014	20,813	17,687	3,125	5,673	4,784	889	2,052	1,835	217	3,621	2,949	671
ベトナム	12,460	10,958	1,502	8,126	7,314	811	4,334	3,643	690	899	764	135	3,434	2,879	554
カンボジア	6,874	6,190	684	6,533	5,517	1,016	340	672	▲ 332	320	357	▲ 37	20	315	▲ 295
インドネシア	7,152	5,323	1,828	6,153	4,856	1,297	998	467	530	819	704	115	179	▲ 236	415
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	9	3	▲ 12	▲ 9	▲ 3
海外計	76,915	65,878	11,036	63,673	52,936	10,736	13,241	12,941	300	5,343	4,641	701	7,897	8,299	▲ 401
調整	▲ 439	▲ 297	▲ 142	▲ 18	▲ 18	-	▲ 420	▲ 278	▲ 142	▲ 439	▲ 297	▲ 142	18	18	-
国内・海外計	332,729	313,859	18,869	267,485	254,970	12,514	65,244	58,889	6,355	27,050	24,744	2,306	38,193	34,145	4,048

※1 2023年度オープンの新規モール

2024年度 第3四半期 決算概要

国内の売上成長要因（リニューアル・インバウンド）

リニューアルモール・インバウンド推進モール 売上・客数の前期比

リニューアルモールとインバウンド推進モールが好調 3Q累計の免税売上は前期比約2倍に伸長

3Q累計	売上	来店客数
インバウンド推進モール	109.4%	105.5%
リニューアルモール（2023年・2024年）①	109.3%	105.7%
非リニューアルモール ②	104.4%	102.1%
国内既存92モール ① + ②	106.0%	103.1%



イオンモール幕張新都心 2024年9月 リニューアル

■ 増床リニューアルモール レイクタウンOUTLET

3Q累計 前期比

売上 **136.6%**

イオンモール太田

3Q累計 前期比

売上 **149.5%**

■ 2023年・2024年 リニューアルモール

イオンモール広島府中

3Q累計 前期比

売上 **118.3%**

イオンモール幕張新都心

3Q累計 前期比

売上 **109.2%**

イオンモールKYOTO

3Q累計 前期比

売上 **119.5%**

■ インバウンド推進モール

イオンモール常滑

3Q累計 前期比

売上 **111.2%**

イオンモール沖縄ライカム

3Q累計 前期比

売上 **120.2%**

2024年度 第3四半期 決算概要

外部環境の変化に対応した取り組み

社会与件

物価高騰 円安や物価高騰が長期化し、お客さまの節約志向が高まる

当社の
アプローチ

イオン ブラックフライデー 11月22日（金）～ 12月1日（日）

多数のイベントやお得な目玉商品を用意し、集客・買上を促進



専門店売上 **120.1%**

来店客数 **113.2%**

(前期比)

各モールでの具体的な取り組み

集客施策

- ・限定ノベルティの配布
- ・多数のイベントを開催

買上促進施策

- ・買上レシート抽選会の実施
- ・専門店による目玉商品の販売

イオンモールアプリ会員さま 限定プレゼント! 各日先着 各500名 限定

イオンモールアプリにてイオンモール名古屋茶屋をお気に入り登録&クーポンご提示で素敵なプレゼントをご用意!

★場所:3F ワテワン前 ★時間:10:00~13:00

11/30(金) オリジナルデザイン 春日井製菓の 黒い豚

12/1(日) 東洋水産 マルちゃん 黒い豚 カレーうどん

11.22(金)・23(土)・24(日) 3日間限定

目玉

- 野菜の詰め放題 199円
- シャインマスカット Mサイズ 300円
- トートン 5個セット 300円
- Let's Skin 10個装 10枚セット 88円

効果

第3四半期の実績

9月1日（日）～11月30日（土）

前期比

売上 **106.2%**

前期比

客数 **103.2%**

2024年度 第3四半期 決算概要

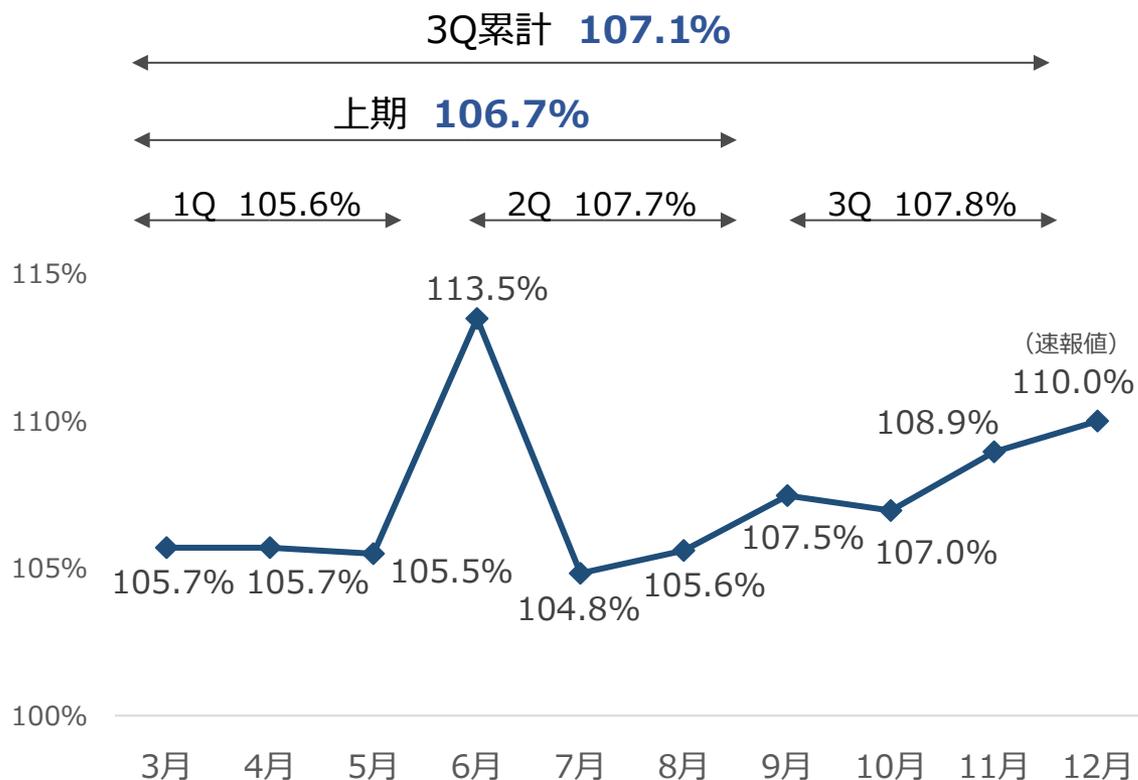
都市型SC事業 利益改善に向けた取り組み①

既存店の収益力回復

既存店の活性化やインバウンド需要の取り込みにより収益力を強化

都市型SC 専門店売上（前期比）

都市型SC：19施設



金沢フォーラス

3Q累計 前期比
112.5%

- ・集客力の高い専門店を導入
- ・キャラクターPOPUPショップを継続実施

キャナルシティ
オーバ3Q累計 前期比
116.8%

- ・インバウンド需要 免税売上構成約20%
- ・自主編集売場 OPA STUDIOの展開

横浜ワールド
ポーターズ3Q累計 前期比
103.5%

- ・7月に大規模な活性化を実施
- ・3Qでは前期比113.2%

2024年度 第3四半期 決算概要

都市型SC事業 利益改善に向けた取り組み②

抜本的な事業構造改革の実行

将来的な営業利益の最大化に向けて、キャッシュ・フロー創出力が低下した店舗の事業構造改革を実行

2024年度

2024年度中に**複数店舗**の抜本的構造改革を実施
2024年度は**約60億円**の特別損失の計上を見込む

2025年度以降

2025年度末時点で**4億円/年**、
2030年度末までに**30億円/年**の営業利益改善の見込み

上期

聖蹟桜ヶ丘オーパ 他1件
特別損失 **18.6億円**

聖蹟桜ヶ丘オーパは
2025年8月末に管理運営を終了

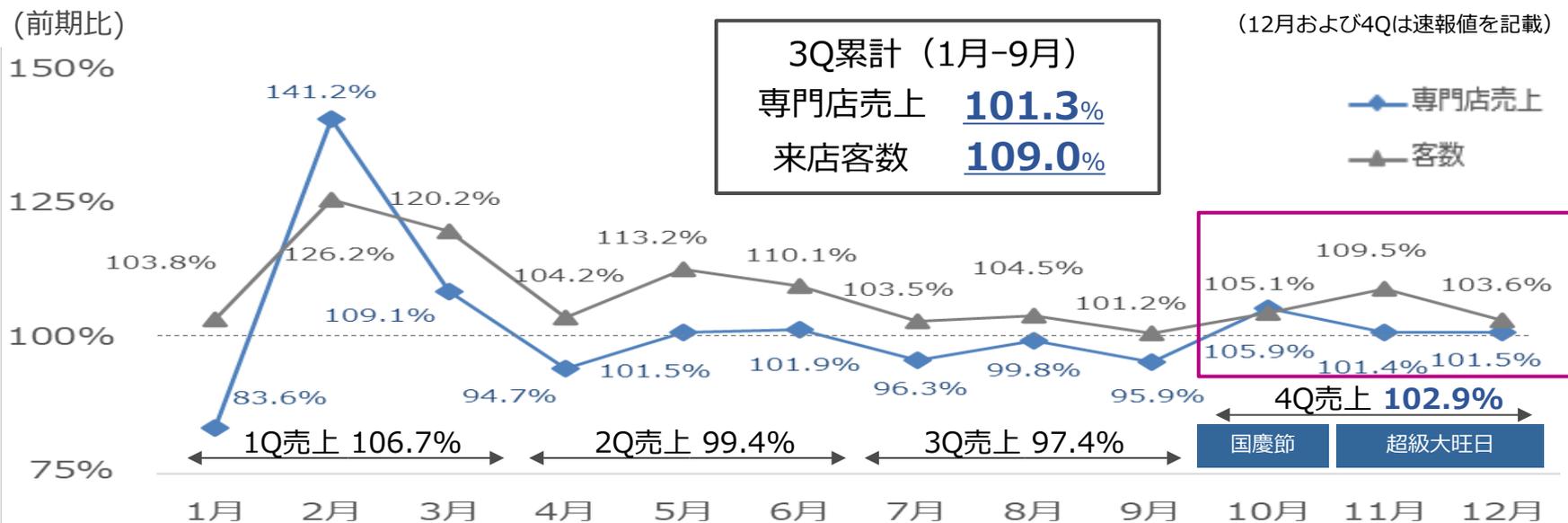
下期

閉店決定 1物件
特別損失 **25.6億円**

2024年度 第3四半期 決算概要

中国事業 収益改善に向けた取り組み

経済環境の影響で厳しい状況が続く中、独自のセールス企画で収益を改善



国慶節期間の実績 (前期比)

9月29日 (日) ~ 10月7日 (月)

連休大型ではハレ型の消費意欲が高い

専門店売上 123.3%来店客数 119.9%

(前年同曜日)

イオンモール超級大旺日 (スーパーラッキーデー)

11月28日 (木) ~ 12月1日 (日)

ハレ型の消費を喚起する新たなセールス企画を実施

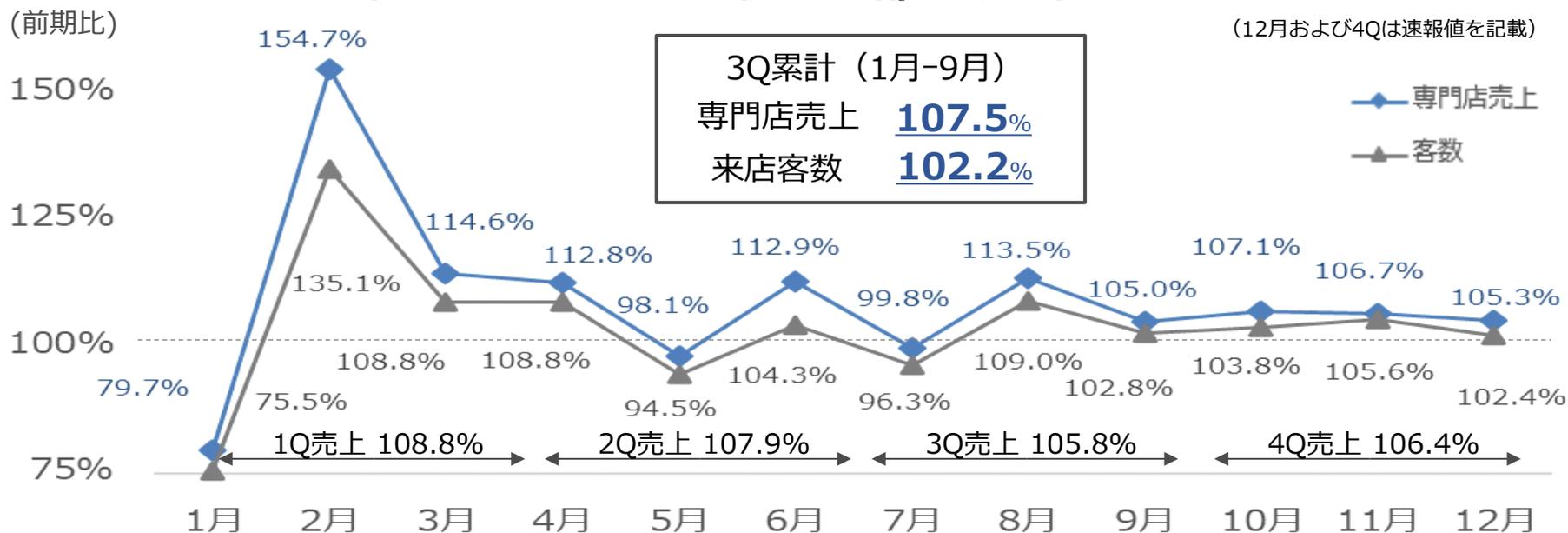
専門店売上 113.6%来店客数 112.4%

(前年同曜日)

2024年度 第3四半期 決算概要

ベトナム事業の進捗

専門店売上は堅調に推移 中部エリアに新店をオープン



イオンモール フエ 2024年9月オープン



ベトナム中部の
トゥア・ティエン・フエ省に立地

総賃貸面積 **約51,000㎡**

専門店数 **約140店舗**

基本商圈 車30分圏 **約65万人**

全体の約70%(83店舗)がエリア初出店



オープン初日には7万人のお客さまが来店

【appendix】
2024年度 第3四半期 数値データ

2024年度 第3四半期 数値データ

損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2025年2月期 第3四半期	比率	2024年2月期 第3四半期	比率	増減率	前年増減額	主な前期比増減要因
営業収益	332,729	100.0%	313,859	100.0%	106.0%	+18,869	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存92モール +6,270 百万円 ・日本 新規モール +1,427 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +505 百万円 ・日本 その他 ▲228 百万円 ・海外 +11,036 百万円
営業原価	267,485	80.4%	254,970	81.2%	104.9%	+12,514	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存92モール +265 百万円 ・日本 新規モール +1,664 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +176 百万円 ・日本 その他 ▲329 百万円 ・海外 +10,736 百万円
営業総利益	65,244	19.6%	58,889	18.8%	110.8%	+6,355	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存92モール +6,004 百万円 ・日本 新規モール ▲236 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +328 百万円 ・日本 その他 +101 百万円 ・海外 +300 百万円
販売費及び一般管理費	27,050	8.1%	24,744	7.9%	109.3%	+2,306	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) +1,469 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +277 百万円 ・海外 +701 百万円
営業利益	38,193	11.5%	34,145	10.9%	111.9%	+4,048	
営業外収益	4,779	1.4%	4,717	1.5%	101.3%	+61	<ul style="list-style-type: none"> ・受取利息 +192 百万円 ・受取テナント退店違約金 ▲39 百万円 ・為替差益 +883 百万円 ・デリバティブ評価益 ▲1,355 百万円 ・補助金収入 +110 百万円 ・持分法(商マリモ)による投資利益 +194 百万円
営業外費用	13,231	4.0%	11,640	3.7%	113.7%	+1,591	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 +1,216 百万円 ・為替差損 ▲1,091 百万円 ・デリバティブ評価損 +1,176 百万円
経常利益	29,742	8.9%	27,222	8.7%	109.3%	+2,519	
特別利益	0	0.0%	0	0.0%	118.4%	+0	
特別損失	7,029	2.1%	1,394	0.4%	504.1%	+5,634	
減損損失	2,681	0.8%	-	-	-	+2,681	<ul style="list-style-type: none"> 【今期】 ・事業構造改革損失(日本) +1,045 百万円 ・その他 +1,635 百万円
店舗閉鎖損失引当金繰入額	3,393	1.0%	650	0.2%	522.1%	+2,743	<ul style="list-style-type: none"> 【今期・前期ともに事業構造改革損失】 今期: 817百万円(聖蹟桜ヶ丘オーバ(管理運営終了) 2,560百万円(他1物件管理運営終了) 前期: 650百万円(カテプリ管理運営終了)
その他	954	0.3%	744	0.2%	128.2%	+210	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産除却損 +139 百万円
税金等調整前四半期純利益	22,713	6.8%	25,828	8.2%	87.9%	▲ 3,115	
法人税等	10,279	3.1%	11,018	3.5%	93.3%	▲ 738	
四半期純利益	12,433	3.7%	14,809	4.7%	84.0%	▲ 2,376	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	153	0.0%	100	0.0%	153.5%	+53	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	12,279	3.7%	14,709	4.7%	83.5%	▲ 2,429	

※日本 新規4モール(2023年度4モール)

2024年度 第3四半期 数値データ

貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2025年2月期 第3四半期	2024年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	90,115	89,915	199	
関係会社預け金	27,500	40,000	▲ 12,500	・イオングループ余資運用
その他	87,074	70,862	16,212	
流動資産	204,689	200,778	3,911	
有形固定資産	1,327,797	1,323,673	4,124	・有形固定資産の取得 +52,961 百万円
無形固定資産	3,389	3,559	▲ 170	
投資その他の資産	130,421	127,243	3,178	
固定資産	1,461,607	1,454,475	7,132	
資 産	1,666,297	1,655,253	11,043	
未払法人税	2,577	10,315	▲ 7,737	
専門店預り金	90,793	54,810	35,982	
設備未払金	25,660	27,125	▲ 1,465	
その他	167,832	184,651	▲ 16,819	・1年内償還予定の社債 +13,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 ▲33,049 百万円 ・1年内返済予定のリース債務 +2,747 百万円
流動負債	286,863	276,904	9,959	
固定負債	895,767	902,123	▲ 6,356	・社債 ▲13,000 百万円 ・長期借入金 +14,806 百万円 ・リース債務 ▲13,837 百万円 ・長期預り保証金 +3,057 百万円
負 債	1,182,630	1,179,027	3,603	
純 資 産	483,666	476,226	7,440	・四半期純利益 +12,279 百万円 ・配当 ▲11,377 百万円 ・為替換算調整勘定 +6,242 百万円

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

自己資本	471,567	464,291	7,275
自己資本比率 (%)	28.3	28.0	0.3
有利子負債	827,884	857,218	▲ 29,333
有利子負債比率 (%)	49.7	51.8	▲ 2.1
デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.7	1.8	▲ 0.1
ネット・デット・エクイティ・レシオ (倍)	1.5	1.6	▲ 0.1

	2025年2月期 第3四半期	2024年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	63,000	50,000	13,000
1年内返済予定の長期借入金	26,020	59,069	▲ 33,049
社 債	392,000	405,000	▲ 13,000
長期借入金	195,935	181,129	14,806
小 計	676,955	695,199	▲ 18,243
リース債務 (1年内返済予定を含む)	150,928	162,018	▲ 11,090
総 計	827,884	857,218	▲ 29,333

2024年度 第3四半期 数値データ

キャッシュ・フロー計算書（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2025年2月 第3四半期	2024年2月期 第3四半期	前年増減額	2025年2月期 第3四半期実績の主な項目
営業活動による キャッシュ・ フロー	96,308	82,028	14,279	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前四半期純利益 22,713 百万円 ・ 減価償却費 57,018 百万円 ・ 専門店売上預り金 35,767 百万円 ・ 利息の支払額 ▲11,213 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲17,941 百万円
投資活動による キャッシュ・ フロー	▲ 73,534	▲ 96,321	22,787	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲61,443 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,787 百万円 ・ 差入保証金の増減（NET） ▲449 百万円 ・ 預り保証金の増減（NET） 2,726 百万円 ・ 定期預金の増減（NET） ▲11,853 百万円
財務活動による キャッシュ・ フロー	▲ 51,033	▲ 26,708	▲ 24,325	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期借入金の増減（NET） ▲19,278 百万円 ・ 社債の増減（NET） - 百万円 ・ 配当金の支払額 ▲11,377 百万円 ・ リース債務の返済による支出 ▲19,818 百万円
現金及び 現金同等物 四半期末残高	88,408	71,175	17,232	

※設備投資
63,231百万円

2024年度 第3四半期 数値データ

国内既存92モール専門店売上 前期比（業種別）

	2024年度 前期比													
	1Q				2Q				上期	3Q			3Q累計	
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	3Q	3Q累計			
専門店合計	106.2%	103.4%	99.5%	103.1%	113.4%	101.9%	111.8%	108.8%	105.9%	110.3%	100.7%	108.0%	106.2%	106.0%
大型専門店小計	112.1%	104.7%	100.6%	106.0%	119.5%	104.3%	114.9%	112.4%	109.2%	104.8%	103.3%	105.2%	104.5%	107.6%
衣料品	95.5%	104.6%	99.1%	99.7%	110.9%	97.4%	110.1%	105.6%	102.4%	110.9%	92.4%	107.9%	102.9%	102.6%
服装品	105.3%	101.6%	103.9%	103.7%	120.4%	102.4%	108.9%	110.1%	106.9%	110.1%	104.8%	110.3%	108.4%	107.3%
雑貨	107.2%	101.9%	103.1%	104.2%	115.0%	101.3%	111.4%	108.8%	106.5%	110.9%	104.7%	106.9%	107.4%	106.8%
ホビー	105.9%	105.3%	104.9%	105.4%	119.3%	104.7%	114.9%	112.6%	109.0%	113.7%	105.7%	111.0%	110.1%	109.3%
食品	109.3%	100.7%	100.7%	103.8%	111.2%	103.7%	111.2%	108.7%	106.1%	108.1%	104.0%	108.1%	106.7%	106.3%
飲食	110.2%	102.9%	101.7%	105.0%	116.0%	104.7%	112.7%	110.9%	108.0%	111.6%	104.1%	111.2%	108.9%	108.3%
アミューズメント	112.3%	111.4%	96.4%	106.3%	115.8%	113.0%	112.2%	113.4%	110.0%	125.1%	105.2%	107.7%	112.7%	110.8%
シネマ	128.3%	91.5%	56.1%	85.3%	67.6%	89.5%	124.3%	96.6%	90.6%	105.4%	84.7%	95.2%	96.4%	92.0%
サービス	109.7%	107.6%	104.1%	107.2%	107.4%	102.2%	103.5%	104.3%	105.7%	107.8%	102.2%	105.9%	105.3%	105.6%
中小専門店小計	105.4%	103.2%	99.4%	102.6%	112.6%	101.5%	111.4%	108.2%	105.4%	111.1%	100.3%	108.4%	106.4%	105.7%
来店客数	104.6%	101.0%	99.1%	101.5%	108.9%	99.2%	106.2%	104.6%	103.1%	105.4%	99.1%	105.2%	103.2%	103.1%

2024年度 第3四半期 数値データ

海外既存モール専門店売上 前期比（業種別）

<中国>

	1月	2月	3月	1Q	4月	5月	6月	2Q	上期	7月	8月	9月	3Q	10月	11月
専門店売上	83.6%	141.2%	109.1%	106.7%	94.7%	101.5%	101.9%	99.4%	103.3%	96.3%	99.8%	95.9%	97.4%	105.9%	101.4%
物販	79.3%	151.1%	105.7%	104.9%	92.7%	98.1%	98.4%	96.5%	101.0%	94.6%	98.0%	93.3%	95.4%	106.5%	97.5%
飲食	95.5%	118.0%	111.8%	107.7%	97.5%	106.2%	106.4%	103.5%	105.6%	98.6%	103.3%	99.6%	100.6%	103.0%	106.4%
アミューズメント	85.2%	180.5%	136.7%	126.0%	101.2%	121.2%	118.3%	114.3%	120.2%	93.8%	99.7%	95.5%	96.5%	117.7%	125.2%
シネマ	28.9%	247.5%	146.0%	98.6%	73.7%	89.1%	54.8%	71.5%	87.4%	68.4%	57.2%	54.4%	61.9%	104.9%	112.1%
来店客数	103.8%	126.2%	120.2%	116.0%	104.2%	113.2%	110.1%	109.3%	112.5%	103.5%	104.5%	101.2%	103.2%	105.1%	109.5%

<ベトナム>

	1月	2月	3月	1Q	4月	5月	6月	2Q	上期	7月	8月	9月	3Q	10月	11月
専門店売上	79.7%	154.7%	114.6%	108.8%	112.8%	98.1%	112.9%	107.9%	108.3%	99.8%	113.5%	105.0%	105.8%	107.1%	106.7%
物販	87.3%	161.0%	113.0%	112.4%	109.2%	96.2%	109.9%	105.2%	108.9%	98.5%	110.7%	104.4%	104.3%	107.6%	103.5%
飲食	72.5%	147.3%	112.6%	104.5%	116.0%	99.3%	113.2%	109.3%	106.9%	101.0%	114.3%	104.9%	106.5%	106.9%	111.6%
アミューズメント	52.1%	142.1%	95.3%	87.9%	103.1%	78.2%	103.1%	94.8%	91.6%	84.8%	107.7%	97.7%	95.7%	95.4%	104.8%
シネマ	37.6%	147.9%	184.1%	104.3%	130.8%	93.5%	105.2%	106.1%	105.1%	101.8%	170.0%	127.0%	128.0%	120.3%	99.2%
来店客数	75.5%	135.1%	108.8%	101.9%	108.8%	94.5%	104.3%	102.3%	102.1%	96.3%	109.0%	102.8%	102.5%	103.8%	105.6%

<カンボジア>

	1月	2月	3月	1Q	4月	5月	6月	2Q	上期	7月	8月	9月	3Q	10月	11月
専門店売上	87.4%	113.2%	104.4%	100.6%	100.0%	94.1%	104.7%	99.6%	100.1%	92.8%	101.2%	109.6%	100.7%	106.1%	100.3%
物販	85.3%	111.9%	99.3%	97.8%	97.1%	94.6%	101.5%	97.8%	97.8%	91.7%	102.5%	116.4%	102.9%	105.0%	99.8%
飲食	85.6%	110.2%	105.6%	99.5%	100.9%	95.4%	109.4%	101.8%	100.7%	90.4%	100.1%	102.5%	97.3%	103.7%	100.6%
アミューズメント	85.6%	115.2%	101.4%	99.7%	93.8%	95.5%	102.9%	97.2%	98.4%	97.2%	101.4%	103.3%	100.4%	111.8%	89.0%
シネマ	101.6%	123.3%	135.7%	120.8%	114.7%	71.8%	108.2%	95.8%	106.5%	104.4%	90.7%	74.3%	91.5%	129.5%	106.5%
来店客数	88.4%	114.2%	110.7%	103.4%	108.5%	101.7%	110.1%	106.7%	105.1%	106.5%	105.5%	105.7%	105.9%	111.3%	99.5%

【appendix】
中期3力年經營計画（2023~2025年度）
数值計画

中期3カ年経営計画（数値計画）

長期ビジョン

2030年ビジョン

イオンモールは、地域共創業へ。

同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、持続可能な地域の未来につながる営みを共創する

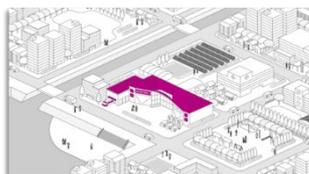
「変える」

- ①存在価値 ②実行主体 ③活動フィールド

これまで

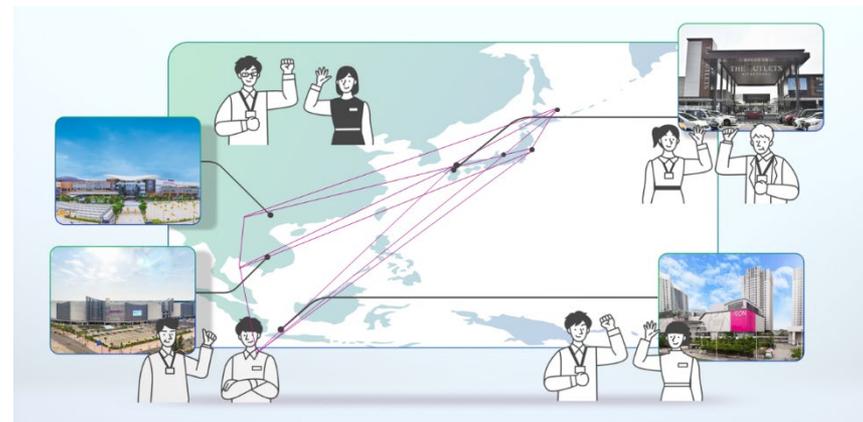


これから



「活かす」

- ①全国、アジアに広がる拠点と、拠点が持つネットワーク
②集合・集積価値
③これまで培った、安全・安心・信頼と運営レベル



中期3カ年経営計画（数値計画）

中期定量目標

2024年4月9日時点

2023-2025年度中期計画		2023年度 実績		2024年度 計画		2025年度 計画	
損益計画	営業収益	4,231 億円		4,535 億円		4,800 億円	
	営業利益	464 億円	※利益率11.0%	550 億円	※利益率12.1%	690 億円	※利益率14.4%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	376 億円	(81.0%)	430 億円	(78.2%)	490 億円	(71.0%)
	海外事業	105 億円	(22.6%)	135 億円	(24.5%)	210 億円	(30.4%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 17 億円	(▲3.6%)	▲ 15 億円	(▲2.7%)	▲ 10 億円	(▲1.4%)
経営指標	EPS成長率 ※2019年を起点とした年率成長率	▲12.1 %		▲13.6 %		0.1 %	
	純有利子負債EBITDA倍率	6.2 倍		5.8 倍		5.9 倍	
	ROIC	2.5 %		2.8 %		3.3 %	

中期定量目標を変更した背景

- ・中期3カ年計画の初年度である2023年度は、各国本格的にウィズコロナに移行することから、国内はコロナ前の売上水準に戻る前提、海外はコロナ前の成長へ戻る前提で計画していたが、回復が遅れ、営業利益ベースで121億円の未達で着地。
- ・直近数年間は、計画乖離が続いており、2024年度、2025年度の計画は現状のトレンド、リスクシナリオを加味した上、見直しを行っております。（2025年度の営業利益目標を850億円から690億円に変更）

中期3力年経営計画（数値計画）

2024年度（2025年2月期）連結数値計画

■業績計画

（単位：百万円）

	2024年度	
	計画	前期比
営業収益	453,500	107.2%
営業利益	55,000	118.5%
経常利益	42,000	113.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	16,500	80.9%

2023年度 実績	2022年度 実績	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
423,168	398,244	316,813	280,688	324,138
46,411	43,979	38,228	34,394	60,794
37,086	36,409	32,540	28,437	56,117
20,399	12,994	19,278	▲ 1,864	34,239

※2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しています。

■セグメント別営業利益計画

（単位：百万円）

	2024年度	
	計画	前期比増減
中国	8,000	+1,462
アセアン	5,500	+1,471
海外計	13,500	+2,934
モール	43,000	+5,393
都市型SC	▲ 1,500	+284
国内計	41,500	+5,678
連結調整	－	▲ 25
合計	55,000	+8,588

2023年度 実績	2022年度 実績	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
6,537	6,634	6,958	2,296	5,622
4,028	3,205	▲ 701	1,474	2,686
10,565	9,839	6,257	3,771	8,308
37,606	36,390	33,499	31,845	52,664
▲ 1,785	▲ 2,275	▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 203
35,821	34,114	31,945	30,597	52,460
25	25	25	25	25
46,411	43,979	38,228	34,394	60,794

中期3カ年経営計画（数値計画）

中期3カ年 新規出店計画

■ 出店計画

- 国内 : 2025年度にオープン予定であった1物件を2026年度に変更。
 中国 : 不動産市況の悪化に伴い、物件地周辺のまちづくりに遅れが生じていることから、開業スケジュールを見直し。
 ベトナム : 政府による開発許可に時間を要しており、開業スケジュールを後ろ倒し。

変更前 (2024年4月時点)

	2023~			2025年度
	2023年度	2024年度	2025年度	
国内	4	0	3	7
中国	1	2	2	5
アセアン	1	2	2	5

変更後 (2024年10月時点)

	2023~			2025年度末 累計施設数
	2023年度	2024年度	2025年度	
国内	4	0	2	98
中国	1	2	1	25
アセアン	1	2	0	16

中期3カ年経営計画（2024～2025年度）の開業物件

	2024年度	2025年度
国内		<ul style="list-style-type: none"> ・須坂 ・仙台上杉
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・杭州銭塘 ・長沙星沙 	<ul style="list-style-type: none"> ・長沙湘江新区
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> ・デルタマス（インドネシア） ・フエ（ベトナム） 	

中期3力年経営計画（数値計画）

中期3力年 設備投資計画・資金調達計画

■ 設備投資計画

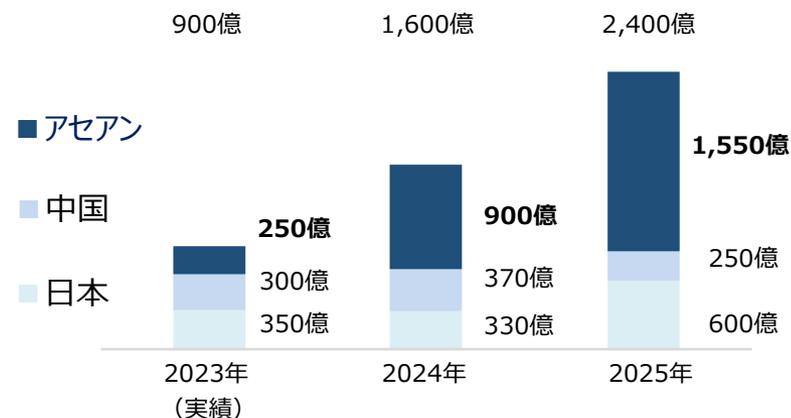
2024年度以降は国内の活性化投資を推進し、モール環境の改善に徹底して取り組む。

（単位：億円）

	3力年合計			旧計画からの 増減	
	2023実績	2024計画	2025計画		
国内	350	330	600	1,280	▲ 280
新規	270	100	150	520	▲ 205
活性化	80	200	435	715	▲ 505
都市型SC	0	30	15	45	▲ 20
海外	550	1,270	1,800	3,620	▲ 380
中国	300	370	250	920	▲ 80
アセアン	250	900	1,550	2,700	▲ 300
合計	900	1,600	2,400	4,900	▲ 100

※設備投資計画は開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNET数値。

設備投資計画 国別構成比

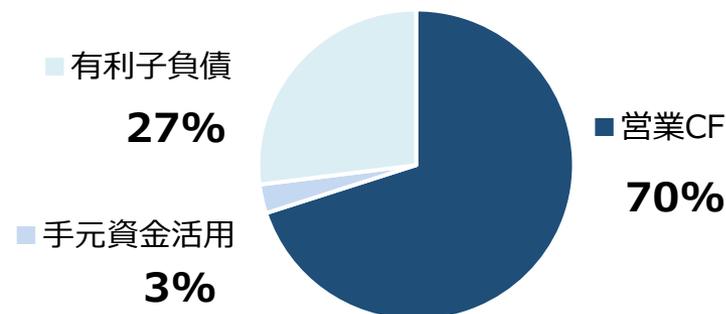


■ 資金調達計画

（単位：億円）

	3力年合計			旧計画からの 増減	
	2023実績	2024計画	2025計画		
設備投資	900	1,600	2,400	4,900	▲ 100
その他	650	550	300	1,500	300
支出計	1,550	2,150	2,700	6,400	200
営業CF	1,270	1,500	1,700	4,470	370
手元資金活用	30	150	0	180	▲ 220
有利子負債	250	500	1,000	1,750	50
調達計	1,550	2,150	2,700	6,400	200

資金調達 3力年合計 内訳



中期3力年経営計画（数値計画）

目標とする経営指標

項目	分類	目標値	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)
EPS成長率	成長性	年率7% (2019年を基点とした年率成長率)	2.1% (前期比)	— ※1	▲25.0%	▲27.6%	▲12.1%	▲13.6%	0.1%
純有利子負債 EBITDA倍率	安全性	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	6.2倍	5.8倍	5.9倍
ROIC	効率性	5%以上	4.3%	2.2%	2.4%	2.5%	2.5%	2.8%	3.3%

EPS：親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均株式数

純有利子負債EBITDA倍率：（有利子負債－現金及び現金同等物の期末残高）÷（営業利益＋キャッシュ・フロー計算書上の減価償却費）

投下資本利益率：営業利益×（1－実効税率）÷（期首・期末平均自己資本＋期首・期末平均有利子負債）

※1. 2020年度のEPS成長率は、2020年度の1株当たり当期純利益が損失であるため算出していません。

今後の海外物件を中心とした高い成長性を背景に各指標とも改善を見込んでおります。

EPS成長率

前中期経営計画の最終年度（2022年度）を基点とした2025年度時点の年率成長率は+38.8%と高い成長を見込んでいます。

純有利子負債EBITDA倍率

新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

ROIC

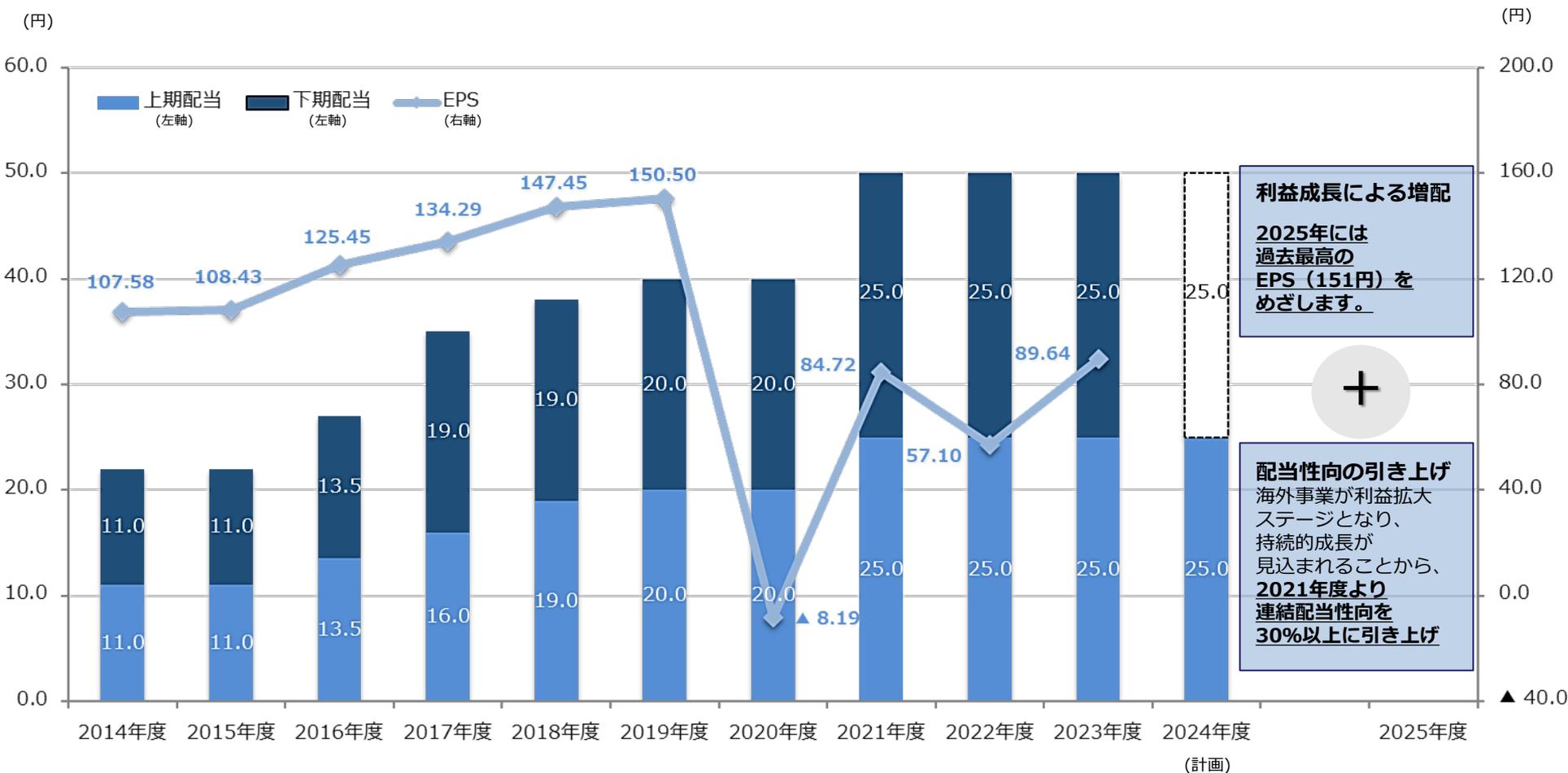
将来成長に向けた海外の新規物件確保に伴う先行投資拡大が未達の要因。今後の利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、目標達成をめざします。

ROE

2025年度時点で9%を目標としておりましたが、業績計画の変更に伴い2025年時点で7.2%を見込んでいます。今後、海外物件を中心とした利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、目標達成をめざします。

中期3力年経営計画（数値計画）

株主還元



【appendix】
中期3力年経営計画（2023~2025年度）
成長方針

中期3カ年経営計画 成長方針

中期3カ年経営計画 成長方針

真の統合型ESG経営

取組方針

国内外における
リージョナルシフトの推進ヘルス&ウェルネス
プラットフォームの創造

成長施策

海外成長マーケットにおける
事業機会の発掘と事業化国内における
ビジネスモデル改革の推進既存事業の枠組みにとらわれない
新たなビジネスモデルの創出

基盤構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

国内外におけるリージョナルシフトの推進

Co-Creation for Sustainable Region

Translating Global Goals to Local Contexts

持続可能な地域の共創

多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく
そのために、グローバルな目標をローカルな状況に翻訳し、実行する



グローバルな目標を、出店する各国、各地域というローカルな特性に翻訳し、その地域に関わる、多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく行動こそが、「持続可能な地域の創造」につながる。そして、地域課題にフォーカスし、共感できる人たちとともに、新しい価値を創造するために行動する。地域のため共感を醸成し、ひととのつながりを深め、広げる企業になりたいと考えています。

地域課題にフォーカスし、共感できる人達と共に、新しい価値を創造する

中期3カ年経営計画 成長方針

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造



当社は施設の「めざす姿」を「体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる施設」とし、当社がLife Design Developerとして、事業活動を通じ、Well-beingな暮らしづくりを継続してサポートするプラットフォームづくりができるよう取り組んでいきます。



“体の健康（ヘルス）”を超えて、一人ひとりのライフスタイルデザインをサポート

中期3カ年経営計画 成長施策①

海外成長マーケットにおける 事業機会の発掘と事業化

重点エリアへの出店加速

- ・ベトナムや中国内陸部等、将来成長性の高いエリアでの物件探索・確保
- ・新規出店を通じたドミナント化推進によるエリア競争力強化

地域の課題解決に向けた 新たな事業展開

- ・カンボジアにおける多機能物流センター事業の展開
- ・地域特性に合わせた新たな価値創造モデルの創出

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに
各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

2024年度 新店4モール開業

■ イオンモール デルタマス (インドネシア)

2024年3月 オープン



■ イオンモール杭州銭塘 (中国)

2024年6月 オープン



■ イオンモール フエ (ベトナム)

2024年9月 オープン



■ イオンモール長沙星沙 (中国)

2024年9月 オープン



中国 重点エリアへの出店加速

2024年は重点エリアに2施設の出店を計画

■ 中国事業 展開エリア



江蘇・浙江エリア



2024年6月1日オープン
浙江省2号店

くいしゅうせんとう

イオンモール杭州銭塘

浙江省に位置し、モール周辺に2020年から2022年の3年間で、合計4本の地下鉄が開通するなど、今後人口の増加や将来の発展が期待できるエリア

湖北・湖南エリア



2024年9月12日オープン
湖南省1号店

ちようさせいさ

イオンモール長沙星沙

長沙市は直近10年間の人口増加が300万人を超えるなど、高い経済成長を継続しており、将来の成長性が非常に期待できるエリア

ベトナム 新規物件確保の推進

地方政府との相互協力により出店を加速

さらなるベトナム事業の基盤確立をめざし、地方都市への展開を推進することで、著しい経済成長を遂げるベトナムの持続的な発展とまちづくりに貢献

■ 出店パイプラインの確保

出店パイプラインの確保に向けて、地方政府とショッピングモール開発に関する包括的覚書を締結

	地域	エリア
2021年2月	トゥア・ティエン・フエ省	中部
2021年3月	バクニン省	北部
2022年4月	ホーチミン市ホックモン県※	南部
2022年5月	ドンナイ省	南部
2022年6月	ダナン市 ※	中部
2023年12月	バクザン省	北部
2023年12月	カントー市 ※	南部
2024年1月	クアンニン省	北部

※は中央直轄市

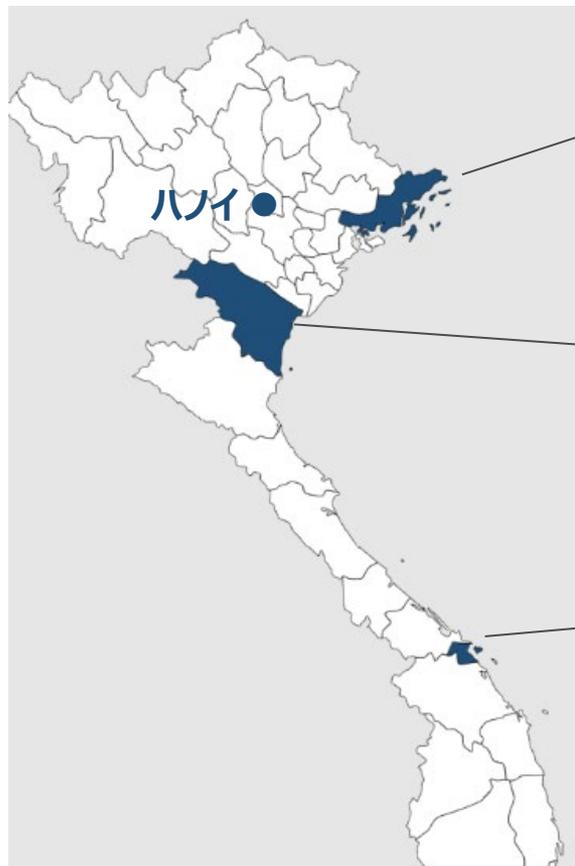


● 既存モール ● 新規モール予定地 ● 包括協定締結

ベトナム 新規出店計画

地方都市における出店用地の確保

最重点出店エリアであるベトナムでは3モールの新規出店を計画
今後も成長性の高いエリアにおける出店用地の確保を進め、新規出店を推進



イオンモール ハロン 北部エリア クアンニン省

ベトナム北東部に位置し、高速道路や国際空港等のインフラ整備により生産・物流拠点の増加や都市開発が進む

イオンモール タインホア 北部エリア タインホア省 2026年下期 オープン予定

ハノイ市から南へ約135kmに位置
全国3番目の人口を有する



イオンモール ダナン タンケー 中部エリア ダナン市

ベトナム中央政府の管轄下に置かれた中央直轄市の一つとして、約125万人の人口を有する中部最大都市



中期3カ年経営計画 成長施策②

国内におけるビジネスモデル改革の推進

マーケットに合わせた 提供価値の多様化

- ・従来とは異なるアプローチによる新業態での新規出店
- ・立地特性に応じた開発パターンの推進
- ・ウエルビーイング実現に向けたソリューションの提供

既存アセットの有効活用 による収益性改善

- ・リアル店舗の役割変化を踏まえた収益モデルの多様化
- ・敷地内における新たな事業用地の創出
- ・モールの魅力度向上による来店動機の創出

デジタル技術を駆使した 業務効率性・利便性の向上

- ・当社従業員のみならず、モール内で働く専門店従業員の生産性向上の実現
- ・お客さま視点でのユーザビリティ向上、より良い価値提案の提供による接点拡大

抜本的な 事業構造改革の実行

- ・活性化投資を含めた商圈内の競争力アップと運営効率改善
- ・不動産・財務的アプローチからの構造改革の推進

急激な事業環境の変化を機会とし既存のビジネスモデル改革を推進
集客力強化および収益性の向上を図る

国内既存モールのリニューアル

既存モールのリニューアルによる収益力の強化

■リニューアルによる来店動機の創出

専門店の入れ替えに加えて、共用部における快適な空間・環境を実現するためのリニューアルを推進

来店動機を創出 /
滞留時間の増加

館内の
買い回りが促進

専門店の
売上アップ

当社の
収益・利益に寄与

子育て世代対応



フードコート 芝生エリア
ファミリーで寛ぎながら、
ピクニック気分で食事を楽しめる

快適な環境づくり



屋外 テラスエリア
開放的な屋外空間で
心地よい時間を楽しめる

子育て世代対応



モクイクひろば
地域の天然木を造作に使用した
お子さま向けの遊び場

子育て世代対応



屋外 芝生エリア
屋外に芝生エリアを設け、公園の
ように気軽に遊べる空間を提供

※2024年4月に実施したイオンモール太田のリニューアル事例より

既存アセットの有効活用による収益性改善

既存店の増床により圧倒的な地域No.1モールのポジションを確立

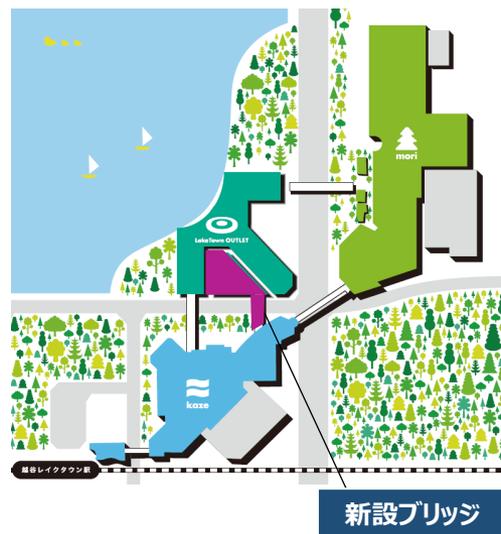
■レイクタウンOUTLET (埼玉県)

3月29日 増床リニューアルオープン

2階建ての増床棟を新設し、
インターナショナルブランドや
ライフスタイル提案型ブランドを導入



増床棟、既存棟合わせて
新規38店舗を含む68店舗を刷新



紫色の部分が増床エリア
kazeと接続するブリッジを新設

■イオンモール太田 (群馬県)

4月19日 増床リニューアルオープン

総賃貸面積 : +約14,000㎡
専門店数 : +約35店舗



駐車場として使用していた平面駐車場に
2階建ての増床棟を新設



フードコートで自然を五感で感じるこ
のできるエリア「ピクニックコート」を配置

地域No.1モールとしてマーケットシェアを拡大することで、
Life Design Developerとして地域のお客さまから選ばれ続ける施設をめざす

抜本的な事業構造改革の進捗

課題

事業環境変化への適応が進まず、一部の店舗でキャッシュ・フロー創出力が低下

対策

対策①

店舗活性化による
商圈内の競争力アップと
運営効率の改善

対策②

プロジェクトチームを組成
営業施策に加え、
不動産・財務的
アプローチから改革

対策③

抜本的構造改革を実施

- 2024年度中に**複数店舗**の抜本的構造改革を実施
- 2024年度は**約60億円**の特別損失の計上を見込む

スケジュール

2023年度

物件オーナー・出店企業と交渉

カテプリ 特別損失 **6.5億円**

2024年6月30日に管理運営を終了

2024年度

上期

店舗閉鎖に向けて継続的な交渉を実施
特別損失を計画に織り込む

聖蹟桜ヶ丘オーパ 他1件
特別損失 **18.6億円**

※聖蹟桜ヶ丘オーパは2025年8月末に管理運営を終了

下期

閉店決定 1物件
特別損失 **25.6億円**

2025年度以降

2025年度末時点で**4億円/年**、
2030年度末までに**30億円/年**の
営業利益改善の見込み

中期3カ年経営計画 成長施策③

既存事業の枠組みにとらわれない 新たなビジネスモデルの創出

複合開発機能の拡充

- ・パートナー企業との連携強化による地域共創の実現
- ・市街地における再開発・複合開発事業の推進

新たな事業創出に向けた 取り組み推進

- ・CVCを通じたスタートアップ企業への出資
- ・社内ベンチャー制度による新たな価値提供
- ・地域課題解決、店舗運営の高度化による事業価値創造

変化のスピードが速い不確実性の時代において
新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域の拡大を図る

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

複合開発機能の拡充

株式会社マリモとの資本業務提携

地域の暮らしの未来を共創することを目的に
資本業務提携等のM&Aを通じたパートナー企業との連携を強化

イオンモールの強み



地域における立地創造力
圧倒的な事業規模と集客力
地域と共生するSCの開発・運営力
地域との強固なネットワーク

経営理念
/ パーパス

イオンモールは、
地域とともに「暮らしの未来」をつくる
Life Design Developerです。

主な事業

大規模地域開発及び
ショッピングモール開発と運営

実績

国内に164施設を運営
※2023年2月末現在

～地域の暮らしの未来を共創～ 活力ある地域 コンパクト+ネットワーク型の都市の実現



マリモの強み



不動産総合デベロッパーとしての
多彩なプロデュース力

一気通貫可能な企画・設計・販売・
管理力、住宅・収益不動産開発に
精通

ヒューマニティとビジネスの力で社会の課題を解決し、
人々の豊かな暮らしを創造し続ける

分譲マンション及び収益不動産の開発と販売

全国44都道府県に452棟、
29,355戸の分譲マンションを開発
※2023年2月末現在

地方の市街地における
複合開発による事業機会の創出

当社の既存資産活用による
敷地利用の高度化

住宅不動産企業との資本業務提携により、住み続けたい地域をつくる

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

新たな価値創造に向けた事業創出

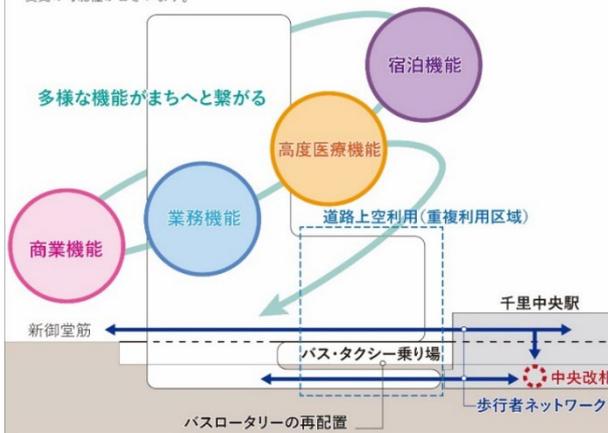
千里中央地区における旧オトカリテ敷地の再整備を検討

再整備に向けた検討内容

- 千里中央駅（せんちゅうパル）と接続した施設外周や通り抜け等の歩行者動線や屋内アトリウム等を整備することで、地区内回遊性を向上
- 高度利用により、商業機能を中心に業務機能、多様な潜在需要を受け入れる宿泊機能、宿泊機能と連携し人生100年時代を見据えた高度医療機能等の高次都市機能を導入した複合施設を検討

機能配置及び公共貢献のイメージ

※導入用途は今後の計画検討に応じて変更の可能性がございます。



駅西側における再整備（駅西街区）

- 旧オトカリテ敷地と道路上空を活用し、商業核の再構築や高次都市機能など多様な機能導入により高度利用を図る
- 主用途は、商業・業務・宿泊・高度医療等
- 公共的な歩行者導線・バスターミナル・防災空間、広場空間等の確保



既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

コーポレート・ベンチャー・キャピタル『Life Design Fund』

3社への出資を決定

イグニション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社と共同で運営する
コーポレート・ベンチャー・キャピタル「Life Design Fund」を通じて、
株式会社COUNTERWORKS、orosy株式会社、株式会社ATOMicaに出資



小売・商業施設DXを支援



事業者向け卸・仕入れのマーケットプレイスを運営



全国各地にソーシャルワーキング事業を展開



Life Design Fund

- 運営会社 : イグニション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社
- 設立 : 2023年4月
- 運用期間 : 10年
- 設立規模 : 30億円

ノウハウを掛け合わせることで、当社の有効資産である施設を
より地域の皆さまに開かれた場へと深化させ、地域共創を実現

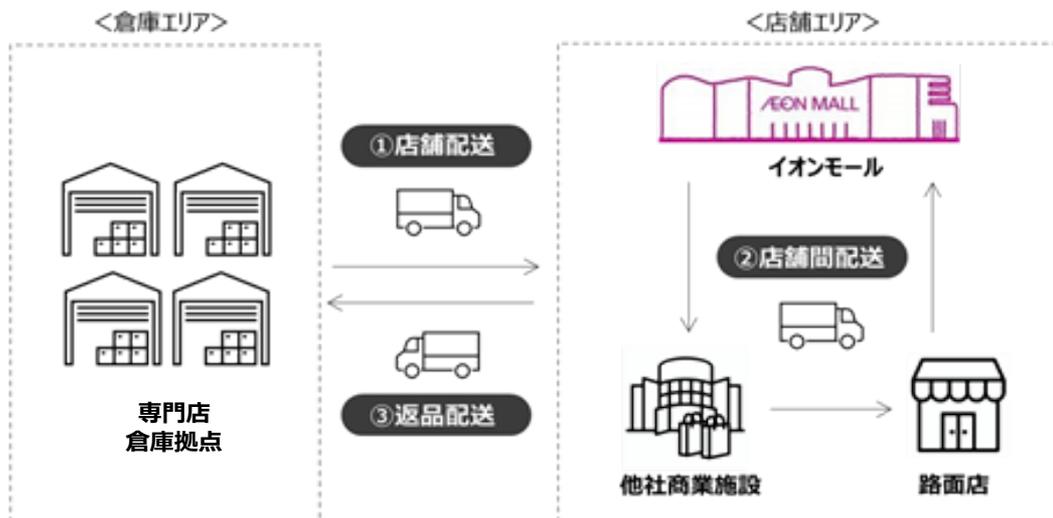
既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

共同配送サービスの提供エリア拡大

物流課題の深刻化が進む中、当社が共同配送サービスを開始
専門店の物流拠点から店舗の集荷・配送を担い、
出店企業の物流コスト削減に寄与することで当社の施設に出店するメリットを付加

■ 共同配送サービスメニュー



■ 共同配送サービス提供エリア

2023年2月～

近畿・東海エリアでのサービス提供を開始

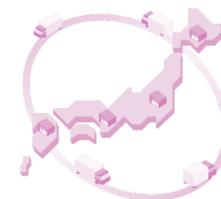
2023年12月～

7エリア 24都道府県に提供エリアを拡大

展開エリア：
北海道・東北、
関東、中部、近畿、
甲信越・北陸、中国、九州

2024年度

配送エリアを全国化



出店企業のコスト削減と物流品質の維持を実現し、
出店企業をインフラの側面からも支援することで更なるビジネスチャンスへとつなげる

中期3カ年経営計画 基盤構築

サステナブル視点での 財務基盤強化と組織体制構築

ファイナンスミックスの推進と 資産ポートフォリオの最適化

- ・グローバルファイナンスミックスの推進による調達手段多様化
- ・開発型リース活用、既存優良物件の取得による資産ポートフォリオの最適化

経営監督機能の強化と 迅速な業務執行体制の構築

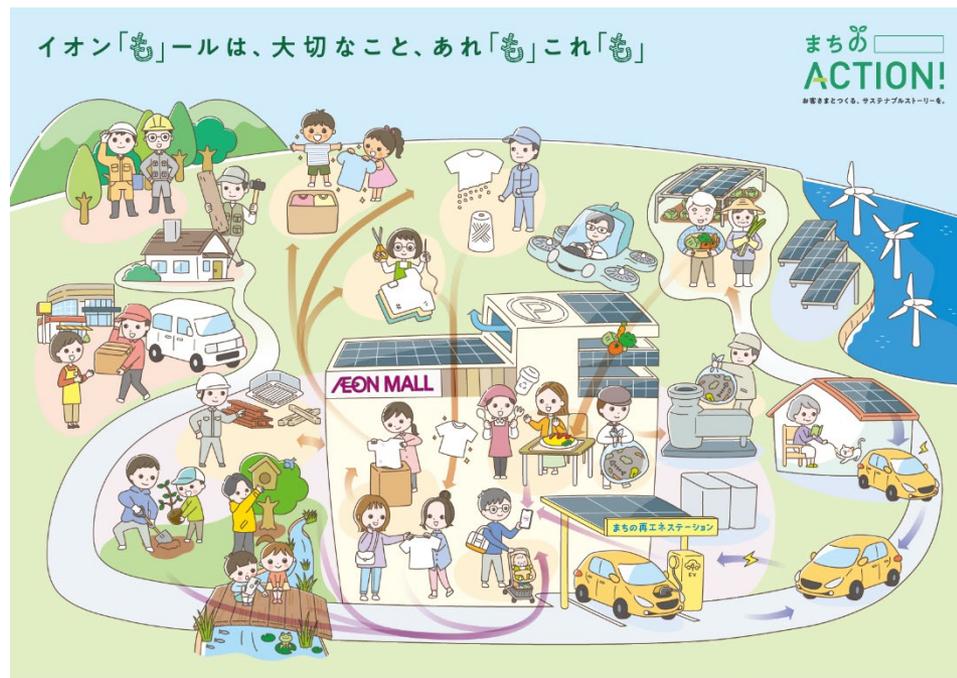
- ・経営の監督と執行の分離によるガバナンス強化
- ・執行役員制度の導入による経営スピードの加速化
- ・次世代の経営人材の育成

最も重要な経営資源としての 人的資本活用

- ・人材ビジョン・組織ビジョンに基づく
人材育成、ダイバーシティ、働き方改革、健康経営等による働きがい向上
- ・従業員のパフォーマンス向上と組織生産性向上の両立

真の統合型ESG経営の実現に向けて
持続的な成長を可能とする経営基盤強化を図る

イオンモールが推進する環境に関する3つのこと



生物多様性の保全

■ TNFD Adopterへの登録

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の最終提言を参照した情報開示を実施し、2024年9月、TNFD Adopter※に登録

※TNFD Adopter…TNFD提言に沿った情報開示を行う意思をTNFDのWebサイトで登録した企業や組織

これまでのTNFDへの対応

自社事業が自然へ及ぼす影響を分析し、自然に関するリスクと機会に対応するため、TNFDフォーラムに参画TNFDの提言するLEAPアプローチ※を用いて分析し、その結果と当社の取り組みを整理して開示

※LEAPアプローチ…TNFDにより開発された自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

統合報告書2024



生物多様性は
P70～75にて開示

■ 生態系の保全と緑地の創出に配慮した店舗開発

2023年10月にオープンしたJIYUGAOKA de aoneの緑地づくりにおいては、周辺の生態系ネットワークに貢献するため開発時に施設周辺に残存する社寺林等の緑地や河川などで調査を実施。また、地域のステークホルダーにヒアリングし植栽種を決定



各階テラスには鳥の巣箱やバードバス、屋上には武蔵野の野山でみられる在来草本を植えた「はらっぱ」を設け、多様ないきものが生息できる環境づくりを実施

施設づくりにおいては多摩産材ヒノキを積極的に取り入れ、資材の地産地消に取り組むことで環境負荷軽減に貢献



※JIYUGAOKA de aoneは当社が特定したホットスポットに位置しています
また、2024年2月にABINC認証を取得しています

脱炭素社会の実現

■ SBT認定の取得

2030年に向けた当社のGHG（温室効果ガス）排出量削減目標が、パリ協定が定める水準に科学的に整合した目標であるとして、国際的イニシアチブ「SBTi」からSBT認定を2024年2月に取得

【GHG（温室効果ガス）削減目標】

2030年目標

スコープ1+スコープ2
GHG 排出量を**42%削減**
(2020年度比)

スコープ3（カテゴリ13）
GHG 排出量を**25%削減**
(2020年度比)



Scope1：事業者自らの燃料の燃焼や工業プロセスに伴う直接排出
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出
当社ではカテゴリ13のリース資産（下流）を対象

■ 脱炭素都市づくり大賞 イオンモール豊川が環境大臣賞を受賞

延床面積10万㎡以上の施設として初めて**ZEB Ready認証**を受けており、高い省エネ性能を有している点が評価



■ イオンモール ハドン 5つ星建物を受賞

エネルギーの消費抑制、効率的な自家エネルギー創出に貢献した建物や商業施設として、最上位の5つ星建物の受賞



Building using Green Energy in HANOI 2023（ベトナム）

■ イオンモール ミエンチェイ GreenRE「ゴールド」認証を取得

省エネにつながるLED照明の設置、再エネ活用のためのソーラーパネルを設置など、建物の持続可能性が評価



(カンボジア)

再生可能エネルギーの取り組みを継続的に推進することで、
全ての事業活動で排出するCO2等を総量でゼロにすることをめざす

サーキュラーモールの実現

全国のイオンモールで資源回収BOXを常設

ご家庭で不要となった衣料品や雑貨を回収することで地域のごみを削減、ごみを資源として循環する社会をめざし、2024年6月より順次、全国のイオンモールにおいて常設の資源回収ボックスを設置

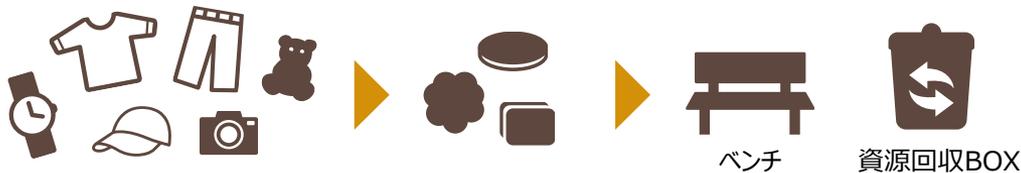


サーキュラーエコノミーの概念で資源循環を行う“**サーキュラーモール**”を実現するため、**6Rsを推進**し、お客さま、パートナー企業、地域社会との共創による循環型社会の確立に向けた取り組みを推進

資源回収BOX常設の背景

当社のモールでは衣料品関連企業の専門店が多くを占めていることから、廃棄問題においても当社が主導して取り組み、リユース・リサイクル率を上げることで、衣料品業界の抱える課題解決をサポート

回収した衣料品・雑貨 リユース・リサイクル 館内什器にアップサイクル



お客さまから回収した衣料品・雑貨がイオンモール内での循環につながっていることの体験を創出し、「不用品を捨てずに資源化する」というお客さまの行動変容を促進



組織体制（人的資本）強化の取り組み

多様な人材の活躍機会を創出

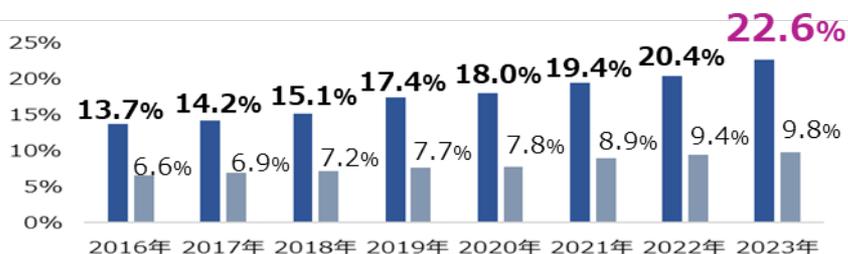
■ 女性活躍機会の創出

2025年度に女性管理職比率**30%**を目標に掲げ、4つの取り組みを計画し実施

目標達成への取り組み

- ①管理職一步手前における動機づけ
- ②多様な管理職ロールモデルの輩出・周知
- ③産前～復職前のフォローアップ
- ④管理職の部下育成スキルの向上

女性管理職比率 ■ イオンモール ■ 企業平均



※出所：帝国データバンク調べ

■ 多様・多才な人材採用の強化

つながりを活かした多様・多才な人材採用の強化を目的に「イオンモールアルムナイネットワーク」を構築、「ウェルカムバック採用」「社員紹介採用」「絆採用」、「アスリートセカンドキャリア採用」を開始

■ イオンモールアルムナイネットワーク

アルムナイ（退職者）とのつながりを強化し、ネットワークを構築するため、新たにSNSを開設。異なる価値観を互いに認め合いながら、ビジネス協業に向けたアイデア・機会の創出をめざす

■ ウェルカムバック採用

当社を自己都合で退職された方を対象に、「ウェルカムバック採用」を開始

■ 内定辞退者を優遇する 絆(きずな)採用

新卒3年以内の内定辞退者で入社を希望する方を対象に、一部の選考過程を免除した採用を実施

■ アスリートセカンドキャリア採用

アスリートとして目標に向かって果敢に取り組んだ経験や、スポーツを通じて培ったリーダーシップや粘り強さ、コミュニケーション能力などを発揮いただくことを目的に採用を開始

ESGインデックスへの組み入れ

ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Index」及び「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選出

世界最大級の機関投資家である日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用しているESG投資指数「FTSE Blossom Japan Index」及び、ESG対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックス「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選出

「FTSE Blossom Japan Index」初選出

「FTSE4Good Index Series」

2つの指数は、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russell社が作成し、ESG（環境・社会・ガバナンス）について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもの



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE4Good

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する日本株を対象とした6つのESG指数のうち、当社は下記5つの構成銘柄に組み入れ

- ・FTSE Blossom Japan Index
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)
- ・MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）
- ・S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

【appendix】 モデルデータ

物件一覧 ① 国内

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモールつがる柏	1992年11月	40,000	2,600	90	◎			
2	イオンモール秋田	1993年 9月	58,000	3,200	150	◎			
3	イオンモール富津	1993年 9月	28,000	1,000	60			☆	
4	イオンモール北大路	1995年 3月	22,900	480	90		◎		
5	イオンモール下田	1995年 4月	59,000	4,000	120	◎			
6	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
7	イオンモール三光	1996年12月	42,500	2,200	70	◎			
8	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	80			☆	
9	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	240			☆	
10	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
11	イオンモール新利府 北館	2000年 4月	34,000	2,000	80			◎	
12	イオンモール岡崎	2000年 9月	73,000	4,300	190			◎	
13	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
14	イオンモール高知	2000年12月	69,000	3,000	160			◎	
15	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
16	イオンモール東浦	2001年 7月	75,000	4,600	170		◎		
17	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
18	イオンモール高岡	2002年 9月	82,000	4,400	200		◎		
19	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
20	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
21	イオンモール太田	2003年12月	76,000	4,200	185			☆	
22	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			☆	
23	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280	◎			
24	イオンモール橿原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
25	イオンモール木曾川	2004年 6月	66,000	4,400	160			◎	
26	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,300	200			☆	
27	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	150			☆	
28	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
29	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,300	170	◎			
30	イオンモール直方	2005年 4月	58,000	3,400	140			☆	

☆流動化案件

物件一覧 ② 国内

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
31	イオンモール宮崎	2005年 5月	84,000	4,300	250		◎		
32	イオンモール熊本	2005年10月	84,000	5,000	200			☆	
33	イオンモール水戸内原	2005年11月	78,000	4,100	200			☆	
34	イオンモール千葉ニュータウン	2006年 4月	79,000	4,000	180			☆	
35	イオンモール高崎	2006年10月	76,000	4,000	210			☆	
36	イオンモールむさし村山	2006年11月	78,000	4,000	180			☆	
37	イオンモール鶴見緑地	2006年11月	54,000	2,200	160			☆	
38	イオンモール神戸北	2006年11月	55,000	4,000	160			☆	
39	イオンモール八幡東	2006年11月	48,000	2,000	130		◎		
40	イオンモール名取	2007年 2月	80,000	4,500	240			☆	
41	イオンモール羽生	2007年11月	79,000	5,000	200	◎			
42	イオンモール日の出	2007年11月	64,000	3,600	160		◎		
43	イオンレイクタウンKaze	2008年10月	61,000	2,300	230			◎	
44	イオンモール草津	2008年11月	78,000	4,400	200		◎		
45	イオンモール筑紫野	2008年12月	80,000	3,800	200		◎		
46	イオンモール都城駅前	2008年12月	28,000	1,700	100			☆	
47	mozo wondercity	2009年 4月	101,000	5,000	230				◎
48	イオンモール広島祇園	2009年 4月	50,000	2,800	130		◎		
49	イオンモール新瑞橋	2010年 3月	38,000	1,700	120			☆	
50	イオンモール大和郡山	2010年 3月	67,000	4,100	170			☆	
51	イオンモールKYOTO	2010年 6月	51,000	1,100	130			☆	
52	イオンモール甲府昭和	2011年 3月	70,000	3,500	180			☆	
53	イオンモール大牟田	2011年 3月	57,000	4,800	130	◎			
54	イオンレイクタウンアウトレット	2011年 4月	30,000	1,000	140			☆	
55	広島段原ショッピングセンター	2011年 9月	24,000	800	60			◎	
56	イオンモール福津	2012年 4月	63,000	3,500	180			☆	
57	イオンモールつくば	2013年 3月	64,000	4,000	200			☆	
58	イオンモール春日部	2013年 3月	56,000	2,900	160			☆	
59	神戸ハーバーランド umie (ウミエ)	2013年 4月	85,000	3,000	230				◎
60	イオンモール東員	2013年11月	58,000	3,500	140		◎		

☆流動化案件

物件一覧 ③ 国内

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
61	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
62	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		
63	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
64	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
65	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
66	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
67	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
68	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	320			☆	
69	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
70	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	86,000	4,000	210		◎		
71	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	190		◎		
72	イオンモール常滑	2015年12月	87,000	4,000	180		◎		
73	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
74	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
75	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
76	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
77	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
78	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
79	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
80	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170		◎		
81	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
82	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	59,000	4,500	230	◎			
83	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
84	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
85	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
86	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,600	120		◎		
87	イオンモール新利府 南館	2021年 3月	69,000	3,800	170			◎	
88	イオンモール川口	2021年 6月	59,000	2,800	150			◎	
89	イオンモール白山	2021年 7月	74,000	3,800	200			◎	
90	イオンモールNagoya Noritake Garden ※	2021年10月	37,000	2,100	150			◎	

☆流動化案件

物件一覧 ④ 国内 / 都市型

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
91	THE OUTLETS KITAKYUSHU	2022年 4月	48,000	4,500	170		◎		
92	イオンモール土岐	2022年 10月	49,000	3,600	140		◎		
93	イオンモール豊川	2023年 4月	63,000	3,000	190			◎	
94	THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA	2023年 4月	33,000	3,300	150			◎	
95	Jiyugaoka de aone	2023年10月	5,000	49	26			◎	
96	CeeU Yokohama	2023年12月	20,000	200	24			◎	
国内 計			5,759,400	302,699	15,565	12	29	53	2

※上記以外にイオンリテール(株)及びイオン東北(株)の商業施設49施設 (GLA2,136,000㎡、専門店数5,890) の管理・運営を受託しております。

☆流動化案件

※イオンモールNagoya Noritake Gardenの総賃貸面積は商業施設部分のみを記載しており、オフィス部分の総賃貸面積は22,000㎡です。

※ショッピングモールフェスタは、新たな商業施設へと生まれ変わるため、2023年8月31日をもって一旦営業終了となりました。

※カテプリは2024年6月30日をもって当社の運営を終了しました。今後の運営は株式会社札幌副都心開発公社へ変更となります。

※2025年1月9日時点

■都市型物件 OPA

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮オーパ	1984年 3月	6,100	21
2	横浜ビブレ	1985年 4月	18,700	105
3	心齋橋オーパ	1994年11月	11,200	79
	オーパきれい館	1998年 8月	2,400	心齋橋オーパに含む
4	湘南藤沢オーパ	1996年 3月	9,700	54
5	チャンネルシティオーパ	1996年 4月	15,800	100
6	明石ビブレ	1997年10月	18,200	65
7	新百合丘オーパ	1997年11月	12,700	76
8	河原町オーパ	1998年11月	10,300	54
9	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,000	51

※仙台フォーラスは、建物・設備調査のため、2024年3月1日より休業しました。

※ビブレゾーンレイクタウンは、2023年9月30日をもって営業を終了しました。

※2025年1月9日時点

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
10	横浜ワールドポーターズ	1999年 9月	37,700	183
11	金沢フォーラス	2006年11月	26,100	188
12	名古屋mozoオーパ	2009年 4月	3,200	9
13	三宮オーパ2	2017年 2月	11,400	41
14	水戸オーパ	2017年 3月	12,100	45
15	秋田オーパ	2017年10月	11,500	45
16	高崎オーパ	2017年10月	25,600	157
17	那覇オーパ	2018年10月	5,200	42
18	八王子オーパ	2018年11月	6,200	39
19	大分オーパ	2019年 6月	3,800	38
都市型ショッピングセンター 計			263,900	1,392

物件一覧 ⑤ 中国

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地／建物 所有	土地賃借／ 建物所有	土地／建物 賃借	PM受託
1	イオンモール天津TEDA	2010年10月	55,000	2,500	130			◎	
2	イオンモール天津中北	2012年 4月	76,000	3,300	230			◎	
3	イオンモール天津梅江	2014年 1月	63,000	2,400	170			◎	
4	イオンモール蘇州呉中	2014年 4月	79,000	3,100	200			◎	
5	イオンモール武漢金銀潭	2014年12月	88,000	2,500	240			◎	
6	イオンモール蘇州園區湖東	2015年 5月	75,000	3,000	200	◎			
7	イオンモール北京豊台	2015年 9月	62,000	2,500	180			◎	
8	イオンモール杭州良渚新城	2015年11月	72,000	2,500	180	◎			
9	イオンモール武漢經開	2015年12月	125,000	4,500	290	◎			
10	イオンモール広州番禺広場	2015年12月	64,000	1,600	160			◎	
11	イオンモール蘇州新区	2016年 1月	75,000	3,300	260			◎	
12	イオンモール河北燕郊	2016年11月	73,000	2,700	200			◎	
13	イオンモール天津津南	2017年10月	72,000	2,600	210			◎	
14	イオンモール南通星湖	2017年12月	78,000	3,000	280			◎	
15	イオンモール武漢金橋	2017年12月	55,000	1,700	200			◎	
16	イオンモール佛山大瀝	2017年12月	69,000	2,700	240			◎	
17	イオンモール煙台金沙灘	2018年 5月	72,000	2,700	220	◎			
18	イオンモール広州金沙	2018年11月	65,000	3,000	170			◎	
19	イオンモール常熟新区	2019年 6月	63,000	3,800	180			◎	
20	イオンモール青島西海岸新区	2019年11月	71,000	2,600	240			◎	
21	イオンモール広州新塘	2021年 5月	76,000	4,600	220			◎	
22	イオンモール武漢江夏	2023年11月	95,000	4,500	260			◎	
23	イオンモール杭州錢塘	2024年 6月	70,000	2,500	170	◎			
24	イオンモール長沙星沙	2024年 9月	84,000	3,300	250	◎			
中国 計			1,777,000	70,900	5,080	6	0	18	0

※イオンモール北京国際商城は、建物オーナーとの賃貸借契約満了を機に、2023年6月24日をもって営業を終了しました。

※2025年1月9日時点

物件一覧 ⑥ アセアン

ベトナム

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモール タンフーセラドン	2014年 1月	84,000	3,800	200				◎
2	イオンモール ビンズオンキャナリー	2014年11月	49,000	1,500	120			◎	
3	イオンモール ロンビエン	2015年10月	74,000	2,200	180	◎			
4	イオンモール ビンタン	2016年 7月	60,000	1,600	150			◎	
5	イオンモール ハドン	2019年12月	74,000	2,700	220	◎			
6	イオンモール ハイフォンレチャン	2020年12月	70,000	2,600	190	◎			
7	イオンモール フエ	2024年 9月	51,000	2,500	140	◎			
ベトナム 計			462,000	16,900	1,200	4	0	2	1

カンボジア

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモール ブノンベン	2014年 6月	81,000	2,370	240	◎			
2	イオンモール センソックシティ	2018年 5月	85,000	2,300	210	◎			
3	イオンモール ミエンチェイ	2022年12月	98,000	3,200	250	◎			
4	シハヌークビル FTZロジスティクスセンター	2023年 7月	19,400	—	—	◎			
カンボジア 計			283,400	7,870	700	4	0	0	0

インドネシア

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	駐車場台数	専門店数	土地/建物 所有	土地賃借/ 建物所有	土地/建物 賃借	PM受託
1	イオンモールBSD CITY	2015年 5月	77,000	3,050	280	◎			
2	イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ	2017年 9月	63,000	3,000	220	◎			
3	イオンモール セントウールシティ	2020年10月	70,000	3,000	270	◎			
4	イオンモール タンジュン パラット	2021年11月	40,000	1,500	180			◎	
5	イオンモール デルタマス	2024年 3月	86,000	3,500	300	◎			
インドネシア 計			336,000	14,050	1,250	4	0	1	0
アセアン 計			1,081,400	38,820	3,150	12	0	3	1
国内外モール 計			8,617,800	412,419	23,795	30	29	74	3

※シハヌークビル FTZロジスティクスセンターは、総賃貸面積の欄に建築面積を記載しております。

※2025年1月9日時点

※国内外モール 計は都市型物件OPAを除く、日本・中国・アセアンの合計を記載しております。

本資料に記載されている内容及び業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は様々な要因により大きく異なる可能性があります。