



# 2023年度（2024年2月期）第3四半期 （2023.3.1～2023.11.30）決算説明資料

2024年1月11日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

# 目次

## 2023年度（2024年2月期）第3四半期 決算説明会

### 2023年度 第3四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別損益 前期比増減	P 4
国別 既存モール専門店売上 前期比	P 5
第3四半期の集客対策	P 6
海外既存モール 専門店売上 前期比（業種別）	P 7
国内既存91モール 専門店売上 前期比（業種別）	P 8
損益計算書（要約）	P 9
貸借対照表（要約）	P 10
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 11

### 中期3カ年経営計画（2023～2025年度）進捗報告

中期3カ年経営計画 成長方針	P 13
中国 成長性の高い内陸部エリアへの出店拡大	P 14
ベトナム 新規物件確保の推進	P 15
立地特性に応じた開発パターンの推進	P 16
コーポレート・ベンチャー・キャピタル「Life Design Fund」	P 17
“新たな暮らしの未来”を共に創るパートナーの募集	P 18
物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開	P 19
屋外駐車場を活用したソーラーカーポートの導入	P 20
「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画	P 21
スポーツ振興による地域との連携強化	P 22

### 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 24
国内外におけるリージョナルシフトの推進	P 25
ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造	P 26
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 27
重点エリア 中国内陸部への出店加速	P 28
地域の課題解決に向けた新たな事業展開	P 29

国内におけるビジネスモデル改革の推進	P 30
マーケットに合わせた提供価値の多様化	P 31-32
新たな事業用地創出による敷地の有効活用	P 33
既存アセットの有効活用による価値提供	P 34
アセット活用による収益機会の獲得	P 35
抜本的な事業構造改革の実行	P 36
既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出	P 37
株式会社マリモとの資本業務提携	P 38
アライアンス戦略としてのコーポレート・ベンチャー・キャピタルの設立	P 39
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築	P 40
イオンモールが推進する環境に関する3つのこと	P 41
産官学の連携による持続可能なまちづくり	P 42
脱炭素社会の実現	P 43
地産地消の再生可能エネルギー創出	P 44
執行役員制度への移行とビジネスユニット制の導入	P 45
ダイバーシティの推進	P 46

### 中期3カ年経営計画（2023～2025年度）数値計画

長期ビジョン	P 48
中期定量目標	P 49
2023年度（2024年2月期）連結数値計画	P 50
2023年度業績計画における専門店売上上の前提	P 51
中期3カ年 新規出店計画	P 52
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 53
目標とする経営指標	P 54
株主還元	P 55

### 添付資料（モールデータ）

物件一覧	P 57-62
------	---------

# 2023年度 第3四半期 決算概要

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## 連結業績概要

## ■ 連結PL

(単位：百万円)

	2023年度 3Q実績	2022年度 3Q実績	前期比	
			増減	%
営業収益	<b>313,859</b>	294,600	+19,259	106.5
営業原価	<b>254,970</b>	239,825	+15,145	106.3
営業総利益	<b>58,889</b>	54,775	+4,113	107.5
販管費	<b>24,744</b>	22,276	+2,467	111.1
営業利益	<b>34,145</b>	32,499	+1,646	105.1
経常利益	<b>27,222</b>	26,624	+598	102.2
税金等調整前四半期純利益	<b>25,828</b>	17,932	+7,895	144.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>14,709</b>	10,428	+4,281	141.1
1株当たり四半期純利益(円)	<b>64.64</b>	45.83	+18.81	-

- ・ 営業収益は過去最高を達成。各段階利益で増益を確保。
- ・ 抜本的構造改革の進捗に伴い、特別損失としてカテプリの管理・運營業務終了に伴う店舗閉鎖損失引当金6.5億円が発生するも、前期比では特別損益が72億円改善し、親会社株主に帰属する四半期純利益は前期比+41.1%の大幅増益。

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## セグメント別損益 前期比増減

## &lt;3Q累計&gt;

(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		
	2022-3Q実績	2022対比		2022-3Q実績	2022対比		2022-3Q実績	2022対比		2022-3Q実績	2022対比		2022-3Q実績	2022対比	
国内モール	231,739	220,676	11,063	185,402	177,128	8,274	46,336	43,547	2,789	19,040	17,460	1,580	27,295	26,087	1,208
既存モール	216,826	212,101	4,725	170,346	167,866	2,479	46,480	44,234	2,245	-	-	-	-	-	-
新規モール ※	9,170	2,767	6,402	8,888	3,281	5,606	282	▲ 513	796	-	-	-	-	-	-
その他	5,742	5,806	▲ 64	6,168	5,980	187	▲ 426	▲ 173	▲ 252	-	-	-	-	-	-
都市型SC	16,539	16,183	356	16,649	16,635	13	▲ 110	▲ 452	342	1,358	1,314	44	▲ 1,469	▲ 1,767	298
国内計	248,278	236,859	11,419	202,052	193,764	8,287	46,226	43,094	3,131	20,399	18,775	1,624	25,826	24,319	1,507
中国	43,405	40,295	3,110	35,248	32,210	3,038	8,156	8,084	72	2,806	2,421	384	5,350	5,663	▲ 312
アセアン	22,472	17,706	4,766	17,687	13,868	3,819	4,784	3,837	947	1,835	1,339	495	2,949	2,497	451
ベトナム	10,958	9,398	1,559	7,314	6,536	777	3,643	2,861	781	764	573	191	2,879	2,288	590
カンボジア	6,190	3,968	2,221	5,517	2,838	2,679	672	1,130	▲ 458	357	155	202	315	975	▲ 660
インドネシア	5,323	4,338	985	4,856	4,493	362	467	▲ 155	623	704	601	102	▲ 236	▲ 756	520
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	10	▲ 1	▲ 9	▲ 10	1
海外計	65,878	58,001	7,876	52,936	46,079	6,857	12,941	11,922	1,019	4,641	3,761	880	8,299	8,160	138
調整	▲ 297	▲ 260	▲ 36	▲ 18	▲ 18	-	▲ 278	▲ 241	▲ 36	▲ 297	▲ 260	▲ 36	18	18	-
国内・海外計	313,859	294,600	19,259	254,970	239,825	15,145	58,889	54,775	4,113	24,744	22,276	2,467	34,145	32,499	1,646

※2022年度～2023年度オープンの新規モール

## 国内

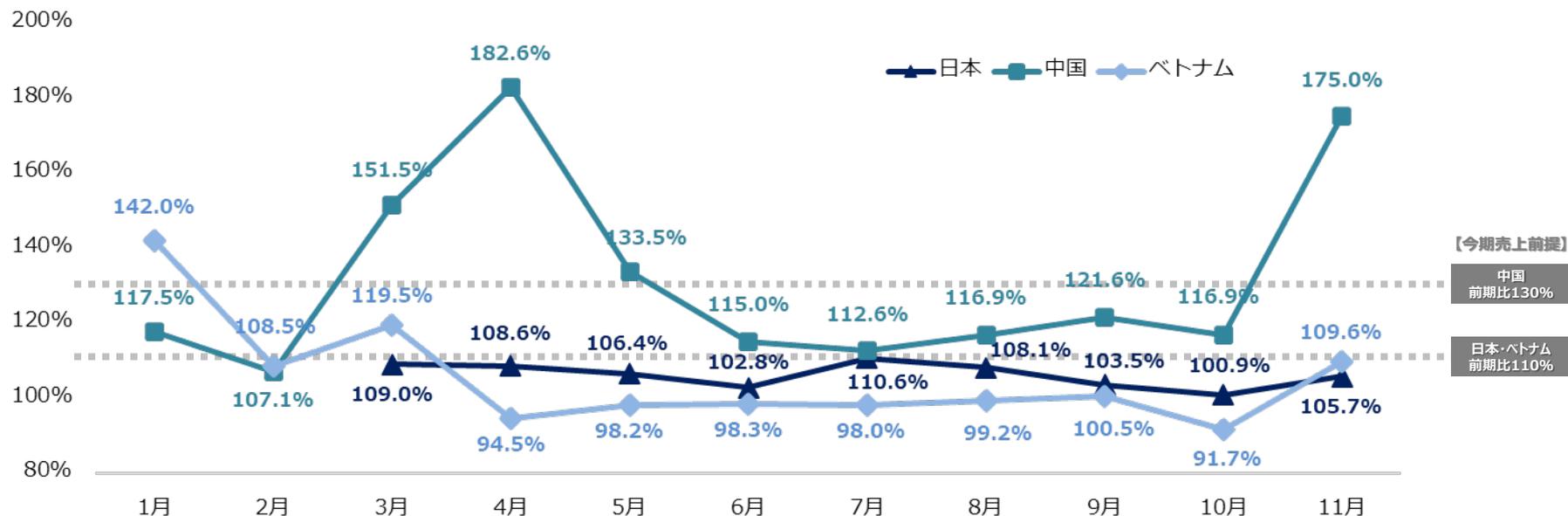
- 国内モール、都市型SCともに専門店売上が前期比プラスで推移し、営業収益は+114億円の増収。
- 既存モールの営業原価は前期比+24億円。内、電気代支払は+13億円だが、テナントからの徴収分（営業収益に計上）が+8億円あり、電気代は実質+5億円の増加。その他増加要因としては、販促費や活性化コストなど。

## 海外

- 中国は、前第3四半期に休業期間中の固定費19億円を特別損失に振り替えており、営業利益は実質+16億円の増益。
- ベトナムは、外需低迷や電力不足に伴う経済成長鈍化の一部影響を受けるも、営業利益は+5億円の増益。
- カンボジアは、前期オープンの新店効果で増収も、コロナ下オープンによる空床影響から営業利益は▲6億円の減益。
- インドネシアは、今期から行動制限が大幅に緩和されたことで集客数が改善し、営業利益は+5億円の増益。

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## 国別 既存モール専門店売上 前期比



## 日本

3Q累計  
**106.2%**

- ・5月8日より新型コロナの5類引き下げ等に伴いお客さまの外出意欲は改善。
- ・9月から10月にかけては、例年以上に気温の高い日が続き、アパレル業種を中心に売上トレンドが低下。
- ・10月ハロウィンでのコラボ企画や、11月ブラックフライデーでのノベルティ配布等、様々な企画を実施し集客強化。

## 中国

3Q累計  
**124.7%**

- ・昨年12月にゼロコロナ政策が緩和。客足は回復基調で、飲食・アミューズメント業種を中心に好調に推移。
- ・不動産市場の低迷等による経済成長率の低下が懸念されるも、当社モールでは江蘇省、湖北省を中心に好調を継続。

## ベトナム

3Q累計  
**106.0%**

- ・4月以降外需低迷や電力不足に伴う経済成長鈍化の影響を一部受けたことに加え、前年がウィズコロナ転換に伴うpent-up demandが顕在化し好調だった反動から、前年実績を下回るトレンドで推移。
- ・2019年度対比では、3Q累計で147.6%と引き続き高い成長を継続。

# 2023年度 第3四半期 決算概要

## 第3四半期の集客対策

### ハロウィンの取り組み

#### ■イオンモール上尾 ゾンビイベント

お客さまに非日常体験を提供する目的で館内や敷地内のパークにゾンビが現れるイベントを企画。イベント開始時間を17時からとしたことで、夕方以降の集客アップにつながった。

#### 入館客数の実績

11月4日 前期比 **126.8%** 11月5日 前期比 **121.5%**



各地でハロウィンイベントが開催される10月末を避け、戦略的に11月初旬に実施

#### ▶入館客数前期比（時間帯別）

17:00～ **178.1%**

18:00～ **140.2%**

2日間ともに、集客ピークが17時台となり、イベント目的での来店促進に成功



近隣中学校の文化祭で告知を行い、ティーンのお客さまへのアプローチを強化

### クリスマスの取り組み

#### ■イオンモール幕張新都心 クリスマスマーケット

隣接する幕張豊砂公園の広い敷地を活用し、クリスマスマーケットと台湾祭を同時開催。共創パートナーとともに幕張新都心を盛り上げ、お客さまにリアルな体験価値を提供。



11月18日～12月25日  
17時～19時の入館客数が  
前期比**140%**を超える

季節感のあるイベントを大規模に実施し、夜の時間帯の集客アップにつながる



巨大なツリーやイルミネーションを装飾  
飲食ブースでは、温かいメニューを提供



屋根付の巨大テントの中に客席を設置  
天候を気にせず、食事が楽しめる

夕方以降の集客アップに向けて、好事例を水平展開

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## 海外既存モール専門店売上 前期比（業種別）

## &lt;中国&gt;

&lt;2022年度&gt;

&lt;2023年度&gt;

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
専門店売上	85.0%	75.4%	100.8%	67.9%	81.9%	117.5%	107.1%	151.5%	182.6%	133.5%	115.0%	112.6%	116.9%	121.6%	116.9%	175.0%
物販	88.4%	79.6%	101.6%	70.8%	84.5%	113.2%	105.4%	140.5%	164.3%	122.8%	109.6%	106.4%	111.7%	114.9%	109.5%	166.5%
飲食	80.0%	72.1%	100.8%	67.2%	80.2%	125.3%	120.2%	173.1%	215.6%	150.9%	121.1%	118.7%	122.3%	130.3%	129.5%	188.0%
アミューズメント	82.5%	53.0%	98.2%	44.2%	70.3%	149.1%	74.5%	240.8%	449.9%	236.0%	157.1%	139.1%	149.4%	201.4%	141.2%	330.8%
シネマ	62.0%	34.3%	131.2%	31.9%	60.0%	340.1%	48.7%	242.2%	659.2%	534.5%	168.2%	185.4%	165.7%	208.6%	180.0%	426.6%
来店客数	79.9%	76.3%	98.5%	68.9%	81.0%	117.2%	117.0%	148.2%	177.0%	137.3%	122.9%	128.5%	128.7%	136.2%	132.8%	183.7%

## &lt;ベトナム&gt;

&lt;2022年度&gt;

&lt;2023年度&gt;

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
専門店売上	113.8%	224.9%	965.2%	183.4%	210.1%	142.0%	108.5%	119.5%	94.5%	98.2%	98.3%	98.0%	99.2%	100.5%	91.7%	109.6%
物販	118.9%	210.2%	824.6%	162.9%	194.3%	111.4%	109.0%	114.0%	91.8%	92.9%	94.5%	99.0%	99.2%	99.3%	89.0%	110.8%
飲食	108.7%	238.6%	1139.5%	205.9%	227.2%	214.7%	96.5%	119.8%	94.5%	101.1%	100.3%	97.9%	99.0%	103.1%	99.0%	107.7%
アミューズメント	99.3%	383.7%	5598.1%	660.6%	386.7%	415.1%	140.9%	181.3%	101.9%	100.8%	106.0%	104.3%	95.8%	98.8%	86.2%	94.1%
シネマ	86.4%	300.8%	17764.8%	1091.5%	336.2%	1013.1%	146.6%	149.0%	120.5%	141.3%	121.1%	68.7%	87.9%	82.9%	72.3%	105.4%
来店客数	90.4%	168.7%	406.3%	180.6%	169.6%	163.3%	112.9%	124.9%	99.4%	103.8%	105.3%	99.9%	102.4%	104.8%	97.4%	105.6%

## &lt;カンボジア&gt;

&lt;2022年度&gt;

&lt;2023年度&gt;

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
専門店売上	135.0%	319.3%	192.7%	106.6%	161.3%	97.2%	107.9%	98.6%	86.0%	83.9%	83.0%	90.2%	89.6%	79.4%	90.9%	96.6%
物販	129.5%	258.8%	157.1%	98.6%	143.3%	92.8%	102.8%	91.2%	78.8%	74.9%	79.7%	84.2%	80.8%	71.3%	85.2%	90.6%
飲食	147.8%	480.3%	255.5%	113.6%	190.6%	101.2%	111.3%	104.8%	95.4%	94.1%	90.5%	98.7%	98.8%	88.1%	103.7%	103.6%
アミューズメント	172.3%	8259.9%	1984.1%	196.1%	387.1%	128.6%	136.3%	129.3%	110.4%	109.0%	94.4%	99.2%	102.2%	89.7%	108.6%	103.4%
シネマ	181.3%	51240.2%	225065.0%	151.3%	369.4%	126.3%	137.4%	148.2%	106.7%	98.2%	78.2%	79.9%	102.2%	107.4%	67.7%	103.9%
来店客数	131.6%	323.5%	210.2%	128.8%	174.7%	114.7%	123.3%	114.0%	103.5%	99.4%	94.5%	97.5%	99.5%	97.3%	95.2%	112.4%

※ベトナムおよびカンボジアでは、2021年度に新型コロナの影響によりアミューズメント、シネマを一部期間休業しておりました。

# 2023年度 第3四半期 決算概要

## 国内既存91モール専門店売上 前期比（業種別）

	2022年度 前期比				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	112.9%	110.1%	107.0%	110.0%	110.0%
大型専門店小計	107.6%	104.7%	105.8%	108.2%	107.0%
衣料品	112.1%	103.9%	102.8%	107.8%	106.7%
服装品	111.5%	108.6%	105.4%	105.7%	107.8%
雑貨	110.0%	105.3%	102.1%	104.3%	105.2%
ホビー	105.6%	105.8%	105.9%	106.9%	106.1%
食品	107.2%	103.7%	104.7%	108.3%	105.7%
飲食	120.8%	120.4%	115.6%	118.9%	119.0%
アミューズメント	121.9%	122.1%	112.7%	111.7%	116.8%
シネマ	132.6%	135.6%	133.3%	129.0%	132.7%
サービス	126.8%	133.5%	117.8%	123.4%	124.4%
中小専門店小計	113.8%	110.9%	107.2%	110.3%	110.5%
来店客数	108.6%	108.2%	104.5%	105.8%	106.8%

	2023年度 前期比							
	1Q	2Q	上期	3Q			3Q累計	
				9月	10月	11月		
	<b>108.0%</b>	<b>107.3%</b>	<b>107.6%</b>	<b>103.5%</b>	<b>100.9%</b>	<b>105.7%</b>	<b>103.4%</b>	<b>106.2%</b>
	<b>103.2%</b>	<b>104.0%</b>	<b>103.6%</b>	<b>104.5%</b>	<b>103.2%</b>	<b>110.2%</b>	<b>106.0%</b>	<b>104.4%</b>
	<b>104.0%</b>	<b>106.1%</b>	<b>105.0%</b>	<b>91.2%</b>	<b>95.5%</b>	<b>106.1%</b>	<b>98.3%</b>	<b>102.5%</b>
	<b>105.7%</b>	<b>107.2%</b>	<b>106.4%</b>	<b>103.8%</b>	<b>101.5%</b>	<b>101.9%</b>	<b>102.4%</b>	<b>105.1%</b>
	<b>102.1%</b>	<b>105.2%</b>	<b>103.6%</b>	<b>102.9%</b>	<b>99.4%</b>	<b>105.0%</b>	<b>102.4%</b>	<b>103.2%</b>
	<b>108.3%</b>	<b>105.7%</b>	<b>107.0%</b>	<b>104.2%</b>	<b>99.1%</b>	<b>103.3%</b>	<b>102.1%</b>	<b>105.4%</b>
	<b>108.5%</b>	<b>109.1%</b>	<b>108.7%</b>	<b>107.4%</b>	<b>104.8%</b>	<b>105.4%</b>	<b>105.8%</b>	<b>107.8%</b>
	<b>115.8%</b>	<b>113.1%</b>	<b>114.4%</b>	<b>111.3%</b>	<b>104.9%</b>	<b>108.7%</b>	<b>108.2%</b>	<b>112.4%</b>
	<b>107.3%</b>	<b>104.4%</b>	<b>105.8%</b>	<b>105.5%</b>	<b>107.8%</b>	<b>99.0%</b>	<b>104.1%</b>	<b>105.3%</b>
	<b>141.8%</b>	<b>95.4%</b>	<b>115.5%</b>	<b>111.2%</b>	<b>103.4%</b>	<b>83.4%</b>	<b>99.4%</b>	<b>111.2%</b>
	<b>119.2%</b>	<b>117.5%</b>	<b>118.4%</b>	<b>115.9%</b>	<b>109.2%</b>	<b>109.8%</b>	<b>111.6%</b>	<b>116.0%</b>
	<b>108.7%</b>	<b>107.8%</b>	<b>108.2%</b>	<b>103.3%</b>	<b>100.6%</b>	<b>105.1%</b>	<b>103.0%</b>	<b>106.5%</b>
	<b>104.5%</b>	<b>102.2%</b>	<b>103.4%</b>	<b>101.4%</b>	<b>98.7%</b>	<b>100.6%</b>	<b>100.2%</b>	<b>102.3%</b>

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## 損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2024年2月期 第3四半期	比率	2023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	313,859	100.0%	294,600	100.0%	106.5%	+19,259	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存91モール +4,725 百万円</li> <li>・日本 新規モール +6,402 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +356 百万円</li> <li>・日本 その他 ▲64 百万円</li> <li>・海外 +7,876 百万円</li> </ul>
営業原価	254,970	81.2%	239,825	81.4%	106.3%	+15,145	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存91モール +2,479 百万円</li> <li>・日本 新規モール +5,606 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +13 百万円</li> <li>・日本 その他 +187 百万円</li> <li>・海外 +6,857 百万円</li> </ul>
営業総利益	58,889	18.8%	54,775	18.6%	107.5%	+4,113	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存91モール +2,245 百万円</li> <li>・日本 新規モール +796 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +342 百万円</li> <li>・日本 その他 ▲252 百万円</li> <li>・海外 +1,019 百万円</li> </ul>
販売費及び一般管理費	24,744	7.9%	22,276	7.6%	111.1%	+2,467	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 モール(OPA除く) +1,580 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +44 百万円</li> <li>・海外 +880 百万円</li> </ul>
営業利益	34,145	10.9%	32,499	11.0%	105.1%	+1,646	
営業外収益	4,717	1.5%	4,773	1.6%	98.8%	▲ 55	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受取利息 +34 百万円</li> <li>・受取テナント退店違約金 ▲239 百万円</li> <li>・デリバティブ評価益 +110 百万円</li> <li>・補助金収入 ▲446 百万円</li> <li>・持分法（㈱マリモ）による投資利益（前期計上なし） +554 百万円</li> </ul>
営業外費用	11,640	3.7%	10,647	3.6%	109.3%	+992	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支払利息 +957 百万円</li> <li>・為替差損 +38 百万円</li> </ul>
経常利益	27,222	8.7%	26,624	9.0%	102.2%	+598	
特別利益	0	0.0%	294	0.1%	0.1%	▲ 293	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受取保険金（今期計上なし） ▲293 百万円</li> </ul>
特別損失	1,394	0.4%	8,985	3.0%	15.5%	▲ 7,591	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産除却損 ▲1,765 百万円</li> <li>・減損損失（今期計上なし） ▲1,731 百万円</li> <li>・店舗閉鎖損失引当金繰入額 ▲1,367 百万円</li> <li>・新型コロナウイルス感染症による損失（今期計上なし） ▲2,040 百万円</li> </ul>
税金等調整前四半期純利益	25,828	8.2%	17,932	6.1%	144.0%	+7,895	
法人税等	11,018	3.5%	7,455	2.5%	147.8%	+3,563	
四半期純利益	14,809	4.7%	10,477	3.6%	141.4%	+4,332	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	100	0.0%	48	0.0%	206.6%	+51	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	14,709	4.7%	10,428	3.5%	141.1%	+4,281	

※日本 新規6モール(2022年度2モール、2023年度4モール)

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## 貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2024年2月期 第3四半期	2023年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	89,225	92,683	▲ 3,457	
関係会社預け金	0	25,000	▲ 25,000	イオングループ余資運用
その他	83,215	66,775	16,439	
流動資産	172,440	184,459	▲ 12,018	
有形固定資産	1,341,905	1,256,763	85,142	・有形固定資産の取得 +96,763 百万円
無形固定資産	3,605	3,456	149	
投資その他の資産	127,221	114,913	12,308	
固定資産	1,472,732	1,375,133	97,599	
資産	1,645,173	1,559,592	85,581	
未払法人税	4,061	5,787	▲ 1,726	
専門店預り金	66,582	47,225	19,356	
設備未払金	19,480	41,259	▲ 21,778	
その他	206,397	175,973	30,423	・コマースナル・ペーパー +28,000 百万円 ・1年内償還予定の社債 ▲20,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +14,876 百万円 ・1年内返済予定のリース債務 +2,180 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金 +650 百万円
流動負債	296,521	270,246	26,274	
固定負債	854,519	837,634	16,884	・社債 ▲10,000 百万円 ・長期借入金 ▲7,699 百万円 ・リース債務 +31,137 百万円 ・長期預り保証金 +4,221 百万円
負債	1,151,041	1,107,881	43,159	
純資産	494,132	451,711	42,421	・四半期純利益 +14,709 百万円 ・配当 ▲11,377 百万円 ・為替換算調整勘定 +37,499 百万円

## 【有利子負債増減】

(単位:百万円)

自己資本	481,688	440,495	41,192
自己資本比率	29.3%	28.2%	1.1%
有利子負債	832,694	794,199	38,495
有利子負債比率	50.6%	50.9%	▲0.3%
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	1.5	0.0

	2024年2月期 第3四半期	2023年2月期	前期末比 増減額
コマースナル・ペーパー	28,000	-	28,000
1年内償還予定の社債	50,000	70,000	▲ 20,000
1年内返済予定の長期借入金	54,242	39,365	14,876
社債	355,000	365,000	▲ 10,000
長期借入金	186,763	194,463	▲ 7,699
小計	674,005	668,828	5,177
リース債務（1年内返済予定を含む）	158,688	125,370	33,318
総計	832,694	794,199	38,495

## 2023年度 第3四半期 決算概要

## キャッシュ・フロー計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2024年2月期 第3四半期	2023年2月期 第3四半期	前年増減額	2024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	82,028	70,539	11,488	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税金等調整前四半期純利益 25,828 百万円</li> <li>・ 減価償却費 54,553 百万円</li> <li>・ 専門店売上預り金 18,984 百万円</li> <li>・ 利息の支払額 ▲9,880 百万円</li> <li>・ 法人税等の支払額 ▲11,359 百万円</li> </ul>
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 96,321	▲ 77,600	▲ 18,721	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有形固定資産の取得 ▲84,458 百万円</li> <li>・ 長期前払費用の取得 ▲1,975 百万円</li> <li>・ 差入保証金の増減 (NET) ▲1,972 百万円</li> <li>・ 預り保証金の増減 (NET) 2,757 百万円</li> <li>・ 定期預金の増減 (NET) 2,408 百万円</li> </ul> <p style="text-align: right;">} ※設備投資 86,433百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	▲ 26,708	17,643	▲ 44,351	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期借入金の増加 28,000 百万円</li> <li>・ 長期借入金の増減 (NET) 4,320 百万円</li> <li>・ 社債の増減 (NET) ▲30,000 百万円</li> <li>・ 配当金の支払額 ▲11,377 百万円</li> <li>・ リース債務の返済による支出 ▲17,200 百万円</li> </ul>
現金及び現金同等物 四半期期末残高	71,175	110,180	▲ 39,005	

# 中期3力年經營計画（2023~2025年度） 進捗報告

## 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

## 中国 成長性の高い内陸部エリアへの出店拡大

### 中国事業 最大級のRSCを新規出店

イオンモール武漢江夏 2023年11月1日オープン

総賃貸面積 約95,000㎡ 専門店数 約260店舗



中国内陸部の湖北省に立地  
基本商圈：車20分圏 約39万世帯・約143万人

※居住者・就業者を合わせた人数

#### Point 1 高い集客力

週末は1日の来館客数が**10万人**を超える

来館客数 中国22モール中 **1位**

専門店売上 中国22モール中 **2位**

※2023年11月度実績

#### Point 2

#### リアルの体験価値を追求

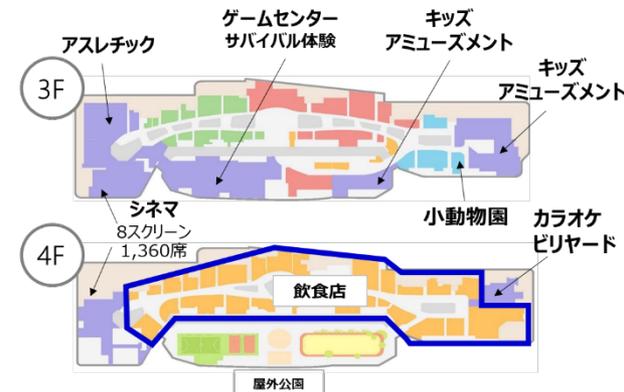
アミューズメント比率を高め、  
飲食との連携を強化

アミューズメント・シネマ

面積構成比：**22.8%**

飲食

面積構成比：**16.0%**



### マーケットの成長性が高い湖北省・湖南省などの内陸部を中心に出店を強化

## ベトナム 新規物件確保の推進

### 新たに2つの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

出店パイプライン確保に向けて、2023年12月にバクザン省とカントー市、2024年1月にはクアンニン省と協力協定を締結

#### ■ Bac Giang (バクザン) 省

北部に位置し、首都ハノイ市から車で約1時間、約190万人の人口を有する都市



#### ■ Can Tho (カントー) 市



ホーチミン市から西南に約160Kmに位置し、人口約125万人を有する中央政府直轄市



#### ■ Quang Ninh (クアンニン) 省

北東部に位置し、約135万人の人口を有する都市



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

## 立地特性に応じた開発パターンの推進

### 2023年下期 2物件を新規オープン

自由が丘 デュ アオーネ

#### ■JIYUGAOKA de aone

2023年10月20日オープン

東京都目黒区の自由が丘駅至近に、  
緑豊かな街歩きのできる空間を創出



JIYUGAOKA

de aone



スィーユー ヨコハマ

#### ■CeeU Yokohama

2023年12月15日オープン

神奈川県横浜市西区に、大型家電量販店、  
美と健康の専門店など24店舗を導入



隣接する横浜ビブレと合わせて  
横浜西口エリアの賑わい創出に寄与する施設をめざす

出店エリアの立地特性に応じた多様な開発パターンによる  
出店モデルの構築を推し進めることで、新たな価値提案を図る

緑道を歩きながらお店や公園のようなテラスに、偶然出会う自由が丘らしい商業環境を実現

## コーポレート・ベンチャー・キャピタル『Life Design Fund』

### 商業施設のデジタル化を支援する「カウンターワークス」へ出資

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、第1号案件として小売・商業施設DXを支援する株式会社COUNTERWORKSに出資。



Life Design Fund

#### 取り組みの方向性

- ① 両社サービス・ノウハウの連携による事業拡大
- ② イオンモールグループのリーシング業務の効率化支援
- ③ イオンモールのアジア拠点におけるサービス展開
- ④ 地域のステークホルダーとともに地域の魅力を発信できる施設づくり



双方の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

## “新たな暮らしの未来”を共に創るパートナーの募集

### AEONMALL OPEN INNOVATION PROGRAM 開催

10月から当社事業とのシナジーや新たなサービスを生み出すことを目的にオープンイノベーションプログラムがスタート  
当社の理念や取り組みに共感いただくスタートアップ企業、大企業、社団法人、NPO等から幅広い応募をいただく

#### ■ 募集テーマ

##### ①ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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創造に向けた生活者の心と体の健康維持向上や地域社会の課題解決に資する提案

##### ②リアルショッピングの魅力最大化

多様化するニーズに応えリアルならではの体験価値を最大化に向けたお客さまや専門店への新たな付加価値向上に繋がる提案

##### ③地球環境と共生する地域基盤の形成

サステナブルな価値循環を地域と共に創出に向けた施設の脱炭素化やサーキュラーモールの構築、生物多様性保全に繋がる提案



**提案数：185件/168団体**

今後、募集テーマに共感いただいたパートナーと共に具体的な取り組みの検証を進める

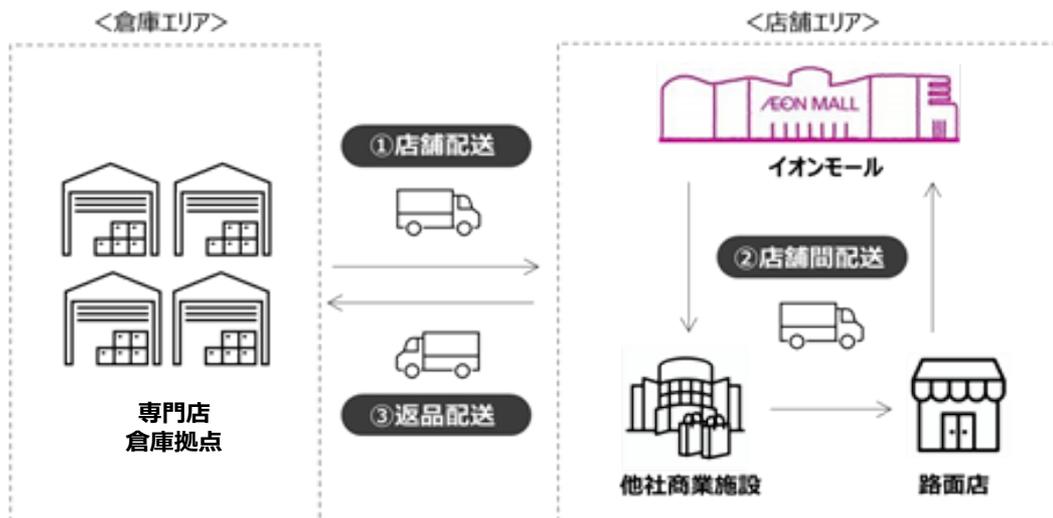
既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 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・配送を担うことで、物流コスト削減に寄与

#### ■ 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～

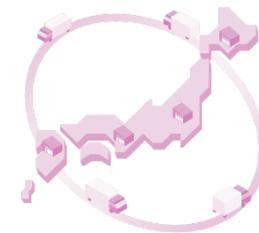
近畿・東海エリアでのサービス提供を開始

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年度中には  
配送エリアの全国化を予定



今後もパートナーである出店者さまのコスト削減と  
物流品質の維持を実現するとともに、持続可能な物流網を構築

## 屋外駐車場を活用したソーラーカーポートの導入

### 日本最大規模の包括ソーラーカーポート・オンサイト太陽光PPA契約の締結

Sun Trinity合同会社※1との間で、当社の国内商業施設**12店舗**の屋外駐車場において最大規模となる合計**15,000kw**のソーラーカーポートを導入

#### ■ 駐車場の有効スペースを活用

駐車場スペースを有効活用し屋根と太陽光発電設備を導入することで、お客さまの利便性向上に加え、新たに再エネ由来の電力を生み出す



車の前方に柱のないデザインを採用  
晴天時は日除けに、雨天時には雨除けとなる

#### ■ オンサイト太陽光PPA契約

当社の敷地を活用したオンサイトPPA契約※2のため、初期投資や管理コストをかけず、長期にわたり安定的に再エネの調達が可能となる



締結式の写真

※1…住友商事株式会社・四国電力株式会社が日本国内で太陽光発電事業の開発・運営を行うために2022年1月に設立した合同会社。

※2…電力事業者が需要家の屋根・敷地を活用して太陽光発電設備を建設・保有・運営し、電力・環境価値を需要家に販売する。

全国のイオンモールへのソーラーカーポート導入に向け協業を加速し、  
2025年度までに合計50店舗以上の稼働開始をめざす

## 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

### ■ 30by30アライアンスとは

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする「30by30」目標の達成に向け、環境省を含めた産民官17団体により2022年4月に発足。



30by30目標達成に向け、今後日本として現状の保護地域(陸域 約20%、海域 約13%)の拡充とともに、民間等によって保全されてきたエリアをOECM※として認定する取り組みを進めるための企業・自治体・団体による有志の連合。

### ■ アライアンスの参画を通じて当社がめざすもの

同じ目的を持つ企業、自治体、NPO、地域の皆さまと連携し、今後も生物多様性の保全活動を積極的に進めるとともに、OECM※として国際データベースへの登録を目指すことで「30by30」目標の達成に貢献し、ネイチャーポジティブの実現をめざす。

※OECM…民間等の取り組みにより生物多様性保全に貢献している里地里山や企業林など、保護地域以外の土地・地域のこと。



#### 【取り組み事例】

#### 屋上のビオトープ

イオンモール多摩平の森

環境学習や環境保護啓発活動を実施



緑あふれる環境に配慮した施設づくりを行い、  
いきものが共生する豊かな未来をめざして、生物多様性の保全に取り組む

## スポーツ振興による地域との連携強化

### ジャパンラグビーリーグワン × イオンモール 地域共創パートナーとして契約を締結

モール施設内のデジタルサイネージ・アプリ・イベント等を通じて、  
ジャパンラグビーリーグワンの公式戦が開催されるスタジアムへの積極的な送客を共同で行うとともに、  
地域のお客さまに楽しい「時」と繋がる「場」というイオンモールならではの価値を提供



締結式の写真

©JRLO



©JRLO

地域共創をめざす一環として活力ある地域づくりにつなげるとともに、ラグビーの振興に貢献

**【参考資料】**

**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

### Gain Point 価値提案

マーケティング活動を徹底し、  
地域の潜在的なニーズを把握し  
顧客満足を最大化

当社がLife Design Producerとして  
Well-beingな暮らしづくりを継続してサポート

### 「めざす姿」

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

### Pain Point 削除

顧客の悩みや不満を解消し  
マイナスの状態を  
ゼロへ戻すためにアプローチ  
ヒトのみならず、地域社会、環境視点も必要

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 Producer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

## 重点エリア 中国内陸部への出店加速

### 湖南省 2号店の出店が決定

湖南省長沙市は直近10年間の人口増加が300万人を超える等、高い経済成長を継続



**2024年開業予定** ちょうさせいさ  
湖南省**1号店** **イオンモール長沙星沙**  
※旧称：イオンモール長沙茶塘



**2025年開業予定** ちょうさしょうこうしんく  
湖南省**2号店** **イオンモール長沙湘江新区**

**長沙市政府と2021年5月に包括的連携契約（5年間で5カ所のモール出店）を締結  
今後も地域に新たな価値を提供し、持続的な成長をめざす**

## 地域の課題解決に向けた新たな事業展開

### カンボジアマーケットに変化を与える新たなサービスを展開

#### 物流

シハヌークビル FTZロジスティクスセンター  
保税機能を有したロジスティックセンターを開設



2023年7月開設

#### Eコマース

- ECプラットフォーム  
AEONMALL PLUSアプリ  
直接来店しなくても  
商品を購入できる
- ショールーム  
3号店にショールーム設置  
実際に見て買いたい  
ニーズに応える
- ライブコマース  
広く商品をプロモーション  
オンライン上で商品と出会える



海外企業

2023年6月  
日系企業の  
海外進出に向けた  
説明会を開催

現地マーケットへの利便性の提供に加えて、  
海外商品との接点を創出するプラットフォームを構築

### 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
- ・ウェ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

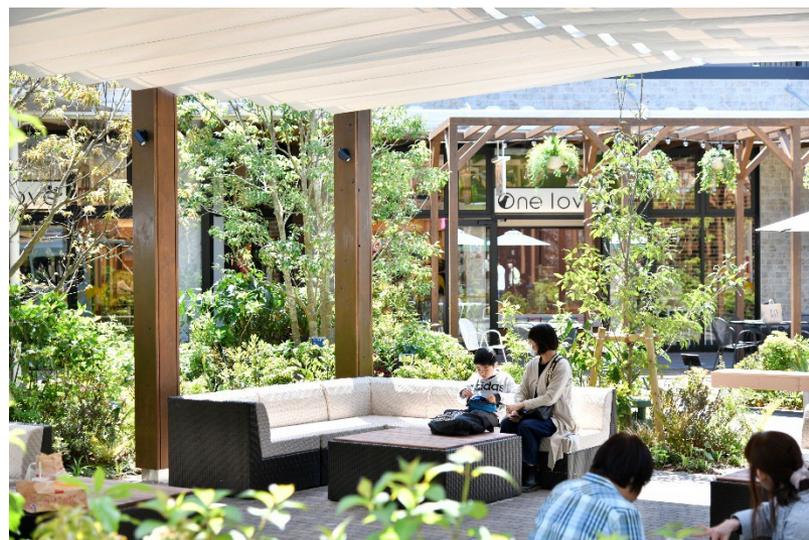
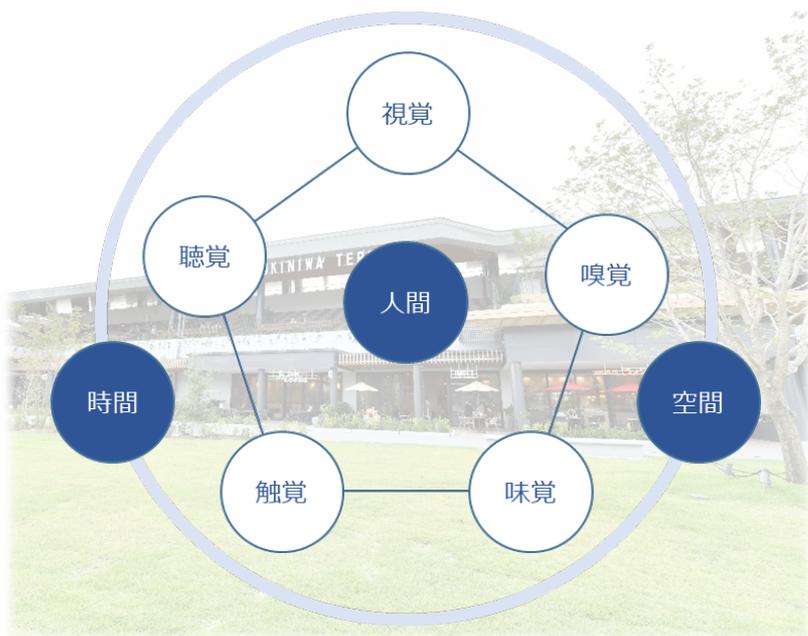
##### 抜本的な 事業構造改革の実行

- ・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

## マーケットに合わせた提供価値の多様化①

### 空間マネジメントによる情緒的な価値提供



THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA  
大神VILLAGE 緑溢れるテラス席を設けた開放的な空間

**モール空間の変革により「五感」を通じた感覚的価値を提案  
お客さまの体験価値向上を図る**

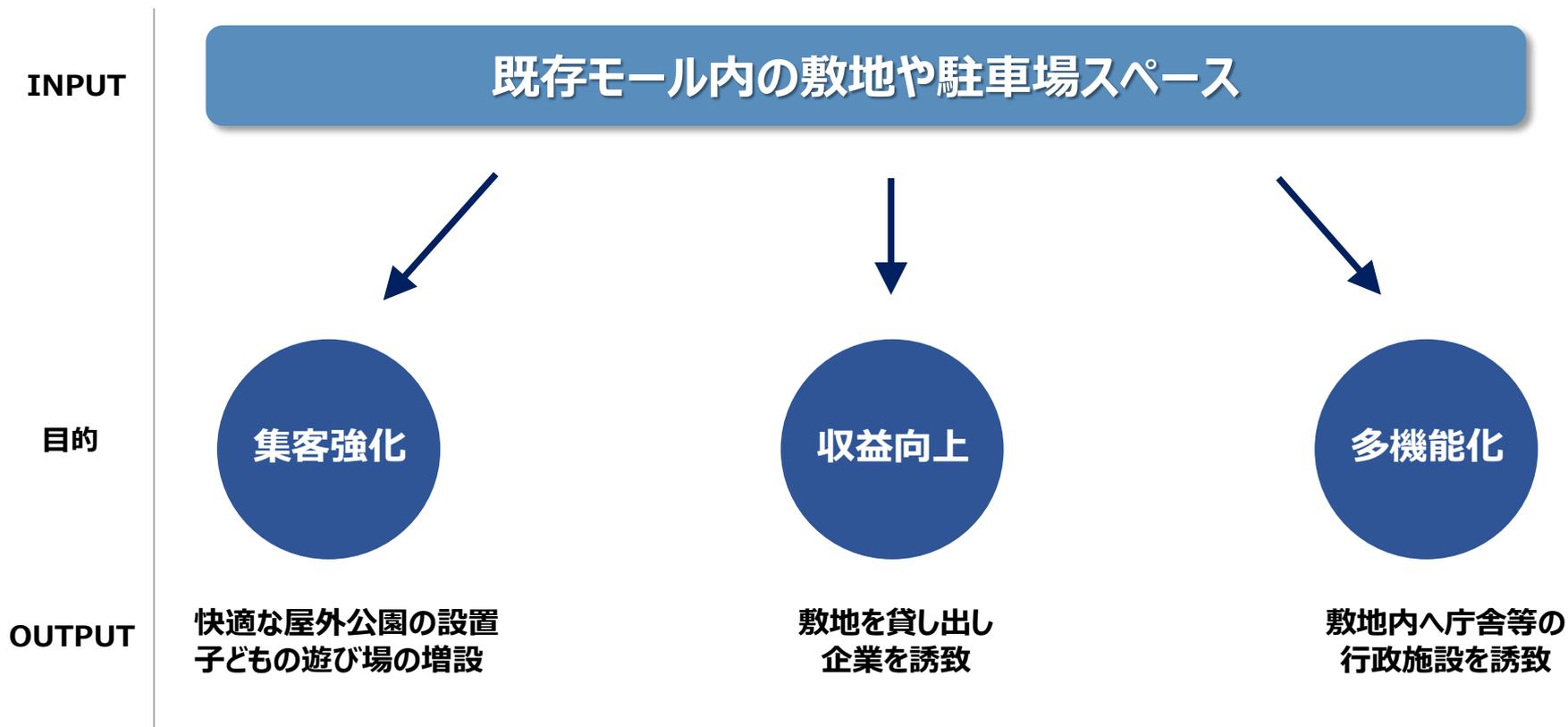
## マーケットに合わせた提供価値の多様化②

### 地域におけるWell-beingの実現



人々が集まり、つながる「時」と「場」を提供し、地域における新たな顧客創造をめざす

## 新たな事業用地創出による敷地の有効活用



既存モール内の敷地や駐車場の稼働率を踏まえ事業用地を新たに創出  
モールの魅力度を向上する機能を付加し集客力を強化

## 既存アセットの有効活用による価値提供

### 広場一体型の新コンセプト「NONIWA」の展開

新コンセプトの1号店としてイオンモール羽生の平面駐車場を活用して「HANYU NONIWA」を新設

- ・2023年10月 :アウトドア&スポーツを中心とした構成で先行オープン
- ・2024年度 :アウトドアサウナパークやグランピング施設等の体験ゾーンをオープン予定



自然や緑を感じながら快適に過ごせる中央広場



#### ■ 再生可能エネルギー100%店舗

国内全モールで使用する電力を2025年までに100%再生可能エネルギーにする目標に向け、当施設で使用する電力を、100%実質CO<sub>2</sub>フリー電力で運営

#### ■ リサイクル材の利用

西側平面駐車場の改修に伴い、改修工事時の環境負荷の低減にも配慮、工事で発生する資源の再利用や使用する舗装材料の再生材利用率100%をめざし、リユース・リサイクルの取り組みを推進

**お客さまの生活スタイルや趣味が多様化する中で、  
一人ひとりの好きに寄り添い、すきを深め、好きにつながる新しい場を提供**

## アセット活用による収益機会の獲得

### イオン京橋店跡地の暫定利用施設 **FULALI KYOBASHI** 2023年7月20日 オープン

大阪のターミナル駅 JR京橋駅に隣接し、交通アクセスの恵まれた立地で多様な形態の飲食ゾーンや様々なイベントが開催できる駅前広場を開設



約8,500㎡の駅前イベント広場



移動販売ゾーン 移動販売車の出店



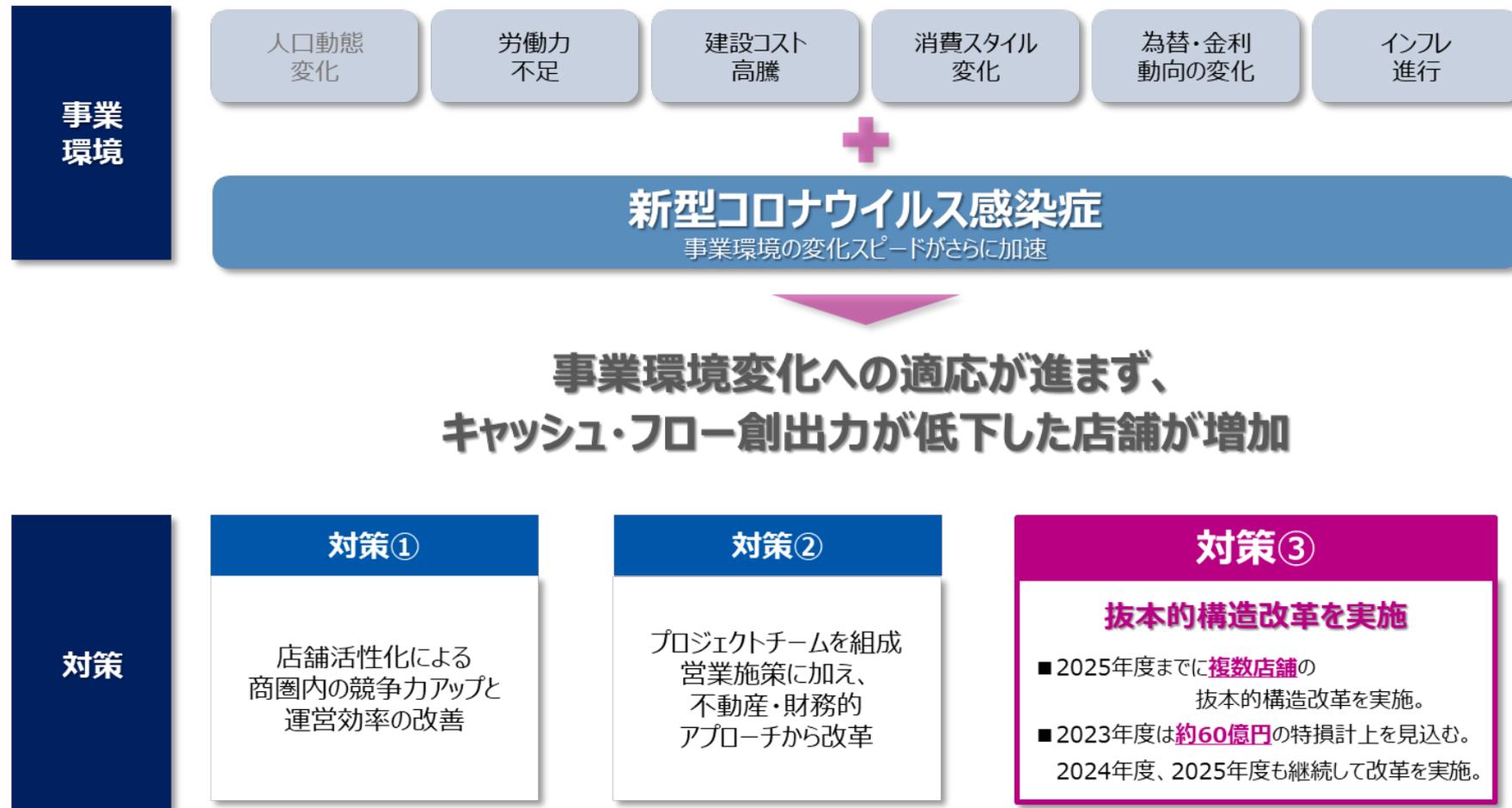
屋台ゾーン



フードホール  
(2023年度中 開業予定)

将来の開発事業を推進するために、  
お客さまへの期待感醸成やエリア周知を目的にプレ事業として実施

## 抜本的な事業構造改革の実行



## 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

## 株式会社マリモとの資本業務提携



### 提携する目的

～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

### 主な取り組み

- 1) 多機能複合型大規模開発の推進
- 2) 市街地再開発事業の推進
- 3) 市街地における複合開発の推進
- 4) イオンモール資産利用の高度化
- 5) 「マリモ地方創生リート」による地方への投資促進

### “暮らしの未来を創造”



商業、居住、オフィスや学校、医療、福祉等の機能が有機的につながる  
多世代、多様なひとたちが交流する、活力ある拠点

住宅不動産企業との資本業務提携の実現により  
市街地再開発事業への参画・複合開発を推進

## アライアンス戦略としてのコーポレート・ベンチャー・キャピタルの設立



スタートアップ  
企業

Life Design Fund  
投資事業有限責任組合

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

### 投資方針



社会や地域が抱える  
課題の解決につながる  
取り組み



当社アセットを活用した  
新たな事業モデルの  
展開



専門店が営むビジネス  
の高度化支援



商業施設における  
新たな体験価値の  
提供



既存の枠組みを超えた  
次世代型施設の  
創造

スタートアップ企業が持つ最先端の技術やノウハウを結集し、  
地域課題の解決、店舗運営の高度化を通じた事業価値創造に挑戦

## 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

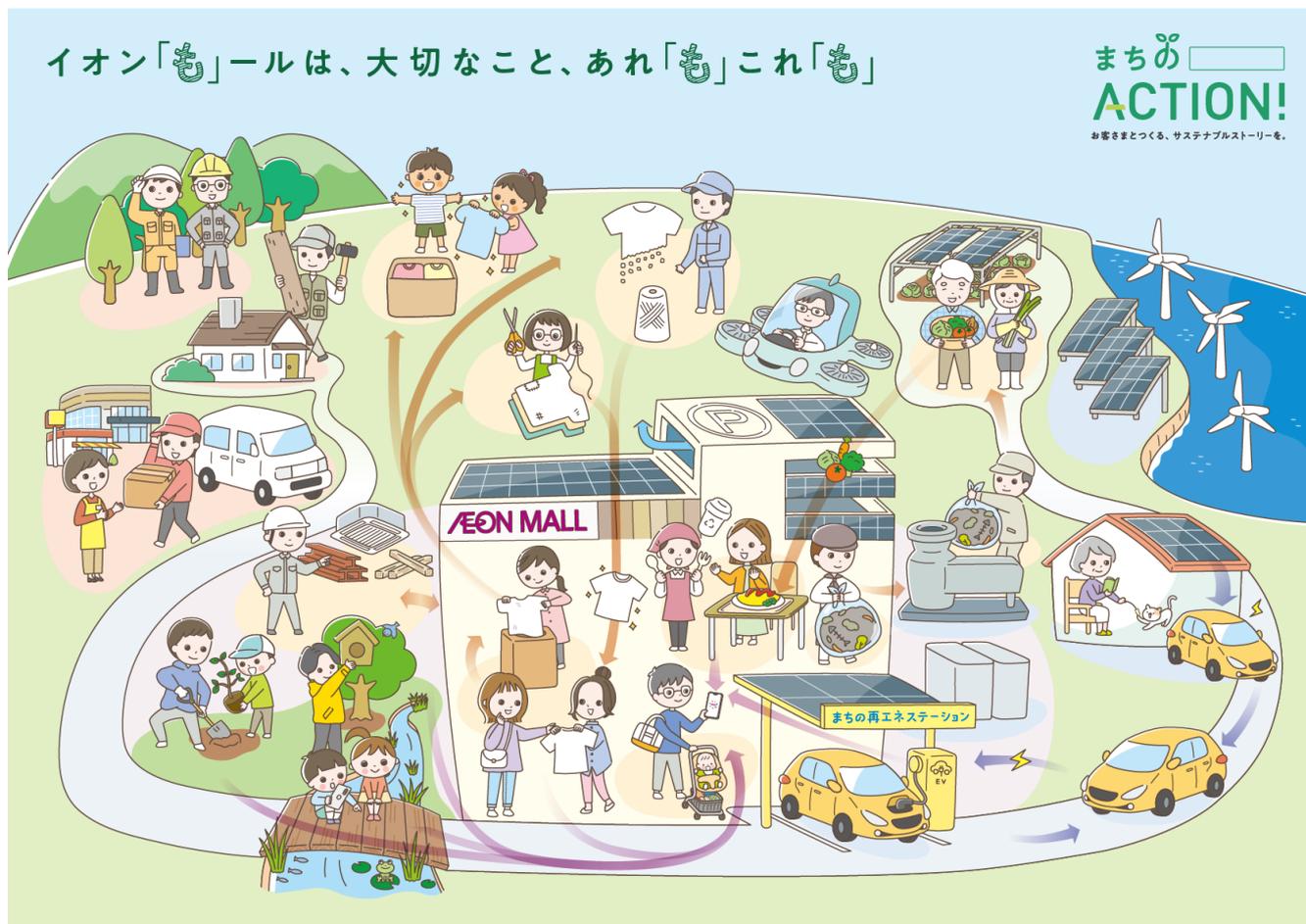
- ・経営の監督と執行の分離によるガバナンス強化
- ・執行役員制度の導入による経営スピードの加速化
- ・次世代の経営人材の育成

#### 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



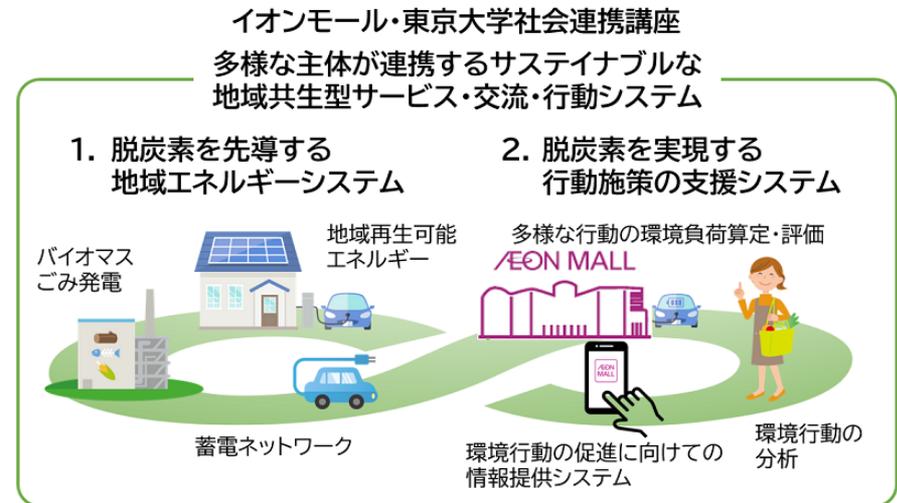
## 産官学の連携による持続可能なまちづくり

### 行政と連携した水辺空間創出の取り組み

イオンレイクタウンに隣接する河川敷地を越谷市とイオンモールが連携し活性化、さらに東京大学との連携による地域連携システムの検証・実現



(仮称) 大相模調節池河畔 水辺活用のイメージ



イオンモール・東京大学社会連携講座

水辺空間づくりにおいて、良好な水辺と都市空間の形成やにぎわいを創出  
地域と連携し、まちの魅力の向上に向けた取り組みを推進

## 脱炭素社会の実現

### イオンモール脱炭素 ビジョン

2025年度に国内モール全てを実質CO2フリー電力で運営  
2040年までに国内で排出するCO2等を総量でゼロへ

#### ■ 再生可能エネルギーの活用

2023年秋に、太陽光発電設備をさらに増設

広がる、まちの発電所 /  
Mall power plant

全国  
約1,390か所  
再生可能エネルギーを  
つくりだす、まちの発電所は  
全国に広がっています。



まちの発電所で発電された電力は、  
全国のイオンモール約50施設に送電

#### ■ V2 AEON MALLの推進

お客さま参加型の再生可能エネルギー循環プラットフォームを構築



2023年5月イオンモール榎原、堺北花田、堺鉄砲町にてスタート

### 地産地消の再生可能エネルギー創出



2022年より自己託送方式による低圧・分散型太陽光発電設備「イオンモール まちの発電所」の稼働を開始  
脱炭素社会の実現に向けて、地産地消の再エネ発電を推進するため、再生可能エネルギーの調達網を拡大

#### ■まちの発電所 第2弾

2023年秋に、太陽光発電設備をさらに増設



#### Point

- 低圧太陽光発電所 発電容量  
約 **1,390** か所 約 **120** MW
- 全国約 **50** 施設へ電力を供給
- 太陽光発電による電力量は  
モール **7~8** 施設分の消費電力に相当

#### 営農型太陽光発電 (ソーラーシェアリング)

太陽光発電の一部としてソーラーシェアリングを活用



ソーラーパネルの下では、日陰で育つ植物である榊（さかき）を栽培することで、外国産が大部分を占める国内榊市場において国産榊の普及に貢献。

※ソーラーシェアリング（営農型太陽光発電）：  
農地に支柱を立てて上部空間に太陽光発電設備を設置し、太陽光を農業生産と発電とで共有する取り組み。

電力単価が高騰する中、環境への貢献だけでなくコスト改善にも寄与

### 執行役員制度への移行とビジネスユニット制の導入

#### ■ 執行役員制度を導入し、経営の監督と執行を分離

2023年4月まで



取締役  
執行と監督を兼任

2023年5月以降



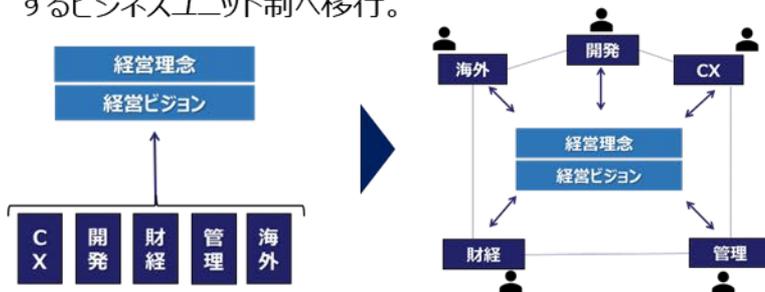
取締役  
経営の監督機能を強化



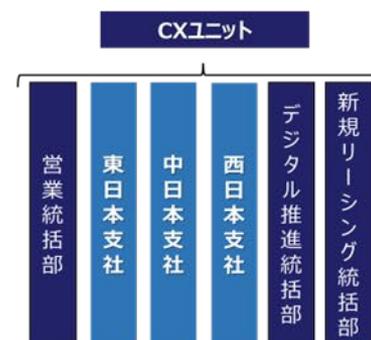
執行役員  
経営の意思決定を迅速化

#### ■ 本部制を廃止し、ビジネスユニット制を導入

事業目的達成に向けて本部ごとに動く縦型の組織体制から各ユニットが専門性を持ち、全社最適のために相互に貢献するビジネスユニット制へ移行。



#### ■ CXユニット内の3支社でモールを運営



地域の課題や機会を各国、各地域というローカルな特性に分解し、地域視点で迅速に業務執行を進めるため、東日本、中日本、西日本の3支社を設置し、リージョナルシフトを推進。

## ダイバーシティの推進

### 女性活躍推進の取り組み

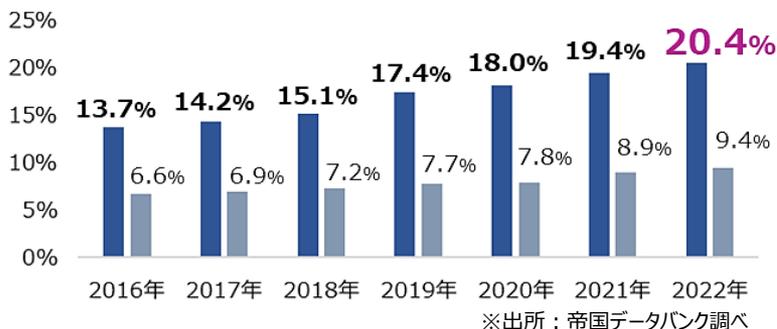
#### ■ 女性活躍機会の創出

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



#### ■ プラチナえるぼし認定取得

2023年3月に女性活躍推進法に基づく優良企業として「プラチナえるぼし」認定を取得。



##### 評価のポイント

- 女性管理職候補者の育成研修実施
- 子育て従業員の支援を目的とした事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を22園導入
- 男性社員の育児休業取得促進を目的とした独自の「育児休業扶助金」制度

##### 2021年度・2022年度

男性社員 育児休暇取得率：100%

#### プラチナえるぼし認定とは

女性活躍の推進に積極的に取り組む企業を認定する制度「えるぼし」企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況について、特に優良な企業に対し、厚生労働大臣が認定するもの。

**【参考資料】**

**中期3カ年経営計画（2023～2025年度）**

**数値計画**

# 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。

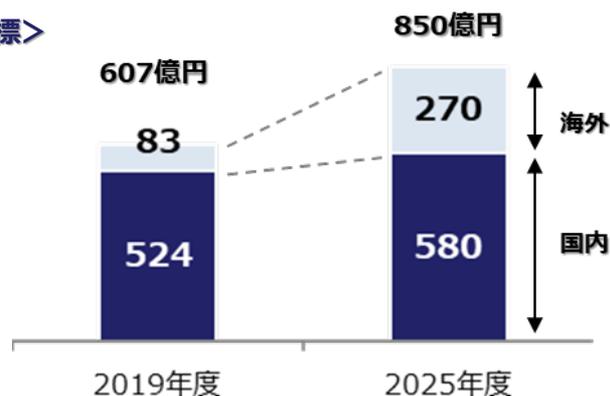
### 2025年にめざす姿

#### <定性目標>

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール **連結営業利益850億円**、グローバル商業ディベロッパー トップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④ **海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率20%）**をめざす。

※2023年4月11日に連結営業利益900億円超から850億円に変更。

#### <定量目標>



※日本国内における  
電力単価高騰や賃金上昇に伴う  
人件費増加などのコスト増加要因を  
勘案し、以下の内容に変更。

# 中期3力年経営計画（数値計画）

## 中期定量目標

2023年4月11日時点

2023-2025年度中期計画 2025年にめざす姿		2019年度 実績		2023年度 計画		2025年度 計画	
損益計画	営業収益	3,241 億円		4,470 億円		<b>5,200 億円</b>	
	営業利益	607 億円	※利益率18.7%	585 億円	※利益率13.1%	<b>850 億円</b>	※利益率16.3%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	450 億円	(76.9%)	570 億円	(67.1%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	150 億円	(25.6%)	270 億円	(31.8%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)	▲15 億円	(▲2.6%)	10 億円	(1.2%)
経営指標	EPS成長率 ※2019年を起点とした年率成長率	—		<b>▲5.7 %</b>		<b>5.4 %</b>	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		<b>5.9 倍</b>		<b>6.1 倍</b>	
	ROIC	4.3 %		<b>3.1 %</b>		<b>3.7 %</b>	

# 中期3力年経営計画（数値計画）

## 2023年度（2024年2月期）連結数値計画

### ■業績計画

(単位：百万円)

	2023年度	
	計画	前期比
営業収益	447,000	112.2%
営業利益	58,500	133.0%
経常利益	49,000	134.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,000	207.8%

2022年度 実績	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
398,244	316,813	280,688	324,138
43,979	38,228	34,394	60,794
36,409	32,540	28,437	56,117
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)

		2023年度	
		計画	前期比増減
海外計	中国	9,000	+2,365
	アセアン	6,000	+2,794
海外計		15,000	+5,160
国内計	モール	45,000	+8,609
	都市型SC	▲ 1,500	+774
国内計		43,500	+9,385
連結調整		-	▲ 25
合計		58,500	+14,520

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

# 中期3カ年経営計画（数値計画）

## 2023年度業績計画における専門店売上の前提

中国

**年間売上：前期比 130.0%**

**経済活動再開に伴い、急速に売上が回復**

※前年は年間を通じて、モール休業が各エリアで断続的に発生。

- ・2022年12月以降ゼロコロナ政策が緩和され、ウィズコロナ下で経済活動および消費行動が急速に活発化。
- ・直近の売上トレンドは既存モールの専門店売上 1・2月累計で前期比113.3%と急回復しており、年間を通じて前期比で2桁成長のトレンドが継続すると想定しています。

アセアン

**年間売上：前期比 110.0%**

**高い経済成長を背景に、消費動向は堅調**

- ・ベトナムを中心に高い経済成長を背景として、アセアン全体で前期比で2桁水準の成長を見込んでいます。
- ・ベトナムの売上トレンドは既存モールの専門店売上 1・2月累計で前年比127.8%と好調を維持。
- ・既存モールの活性化を推進するとともに、将来の出店加速に向けて新店のパイプライン確保を進めます。

日本

**年間売上：前期比 110.0%**

**ウィズコロナへの移行で、消費行動が正常化**

- ・2023年3月以降マスク着用が個人の判断となる等、ウィズコロナへの移行に伴い消費行動は徐々に活発化。
- ・2023年3月の既存モール専門店売上は前期比109.0%と改善基調。
- ・既存モールの増床およびリニューアルを積極的に推進することで収益拡大を図っていきます。

# 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

	2022年度末 累計施設数	2023~			2025年度末 累計施設数	
		2023年度	2024年度	2025年度		
国内	94	4	0	4	8	海外 51件
中国	22	1	2	4	7	
アセアン	13	1	2	7	10	
						101
						28
						23

※国内モールでは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。

※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。

※イオンモール北京国際商城（中国）は、建物オーナーとの賃貸借契約満了を機に、2023年6月24日をもって営業終了となります。

### 中期3カ年経営計画（2023～2025年）の開業物件

※物件名称は仮称

	2023年	2024年	2025年
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊川</li> <li>・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA</li> <li>・JIYUGAOKA de aone</li> <li>・CeeU Yokohama</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・須坂※</li> <li>・八王子IC北※</li> </ul> 他 2件
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・武漢江夏</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・杭州銭塘新区※</li> <li>・長沙星沙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長沙湘江新区</li> </ul> 他 3件
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シハヌークビル FTZロジスティクスセンター（カンボジア）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フエ（ベトナム）</li> <li>・デルタマス※（インドネシア）</li> </ul>	7件（未公表物件）

国内では、建設費高騰や建設業界の人手不足により、事業計画および開業スケジュールを見直しており、2024年度オープン予定の2物件を2025年度以降に変更。経営資源を既存店の増床活性化等に振り分け、利益改善を図っていく。

# 中期3カ年経営計画（数値計画）

## 中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画

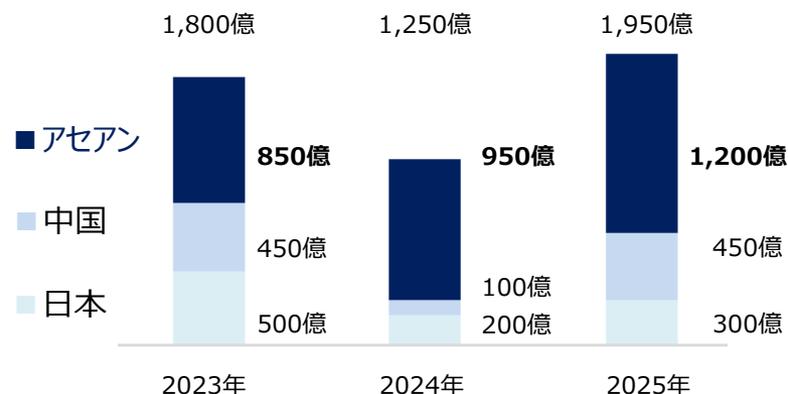
### ■ 設備投資計画

（単位：億円）

	3カ年合計			3カ年合計
	2023計画	2024計画	2025計画	
国内	500	200	300	1,000
新規	375	120	230	725
活性化	110	50	50	210
都市型SC	15	30	20	65
海外	1,300	1,050	1,650	4,000
中国	450	100	450	1,000
アセアン	850	950	1,200	3,000
合計	1,800	1,250	1,950	5,000

※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

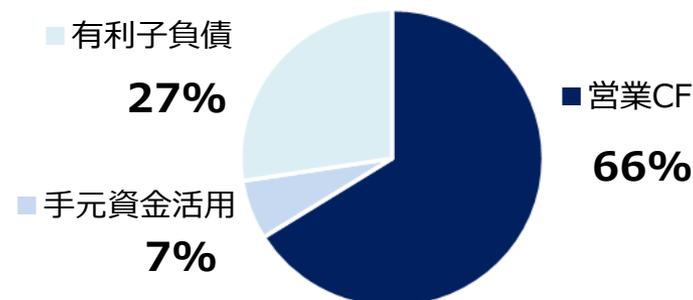


### ■ 資金調達計画

（単位：億円）

	3カ年合計			3カ年合計
	2023計画	2024計画	2025計画	
設備投資	1,800	1,250	1,950	5,000
その他	500	350	350	1,200
支出計	2,300	1,600	2,300	6,200
営業CF	1,200	1,200	1,700	4,100
手元資金活用	250	50	100	400
有利子負債	850	350	500	1,700
調達計	2,300	1,600	2,300	6,200

### 資金調達 3カ年合計 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 (計画)	2025年度 (見込)
EPS成長率	成長性	<b>年率7%</b> (2019年を基点とした年率成長率)	2.1% (前期比)	— ※1	▲25.0%	▲27.6%	▲5.7%	5.4%
純有利子負債 EBITDA倍率	安全性	<b>4.5倍以内</b>	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	5.9倍	6.1倍
ROIC	効率性	<b>5%以上</b>	4.3%	2.2%	2.4%	2.5%	3.1%	3.7%

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。

いずれの指標も2025年度時点において目標値に達しない見込みですが、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+53.5%と高い成長を見込んでいます。

### 純有利子負債EBITDA倍率

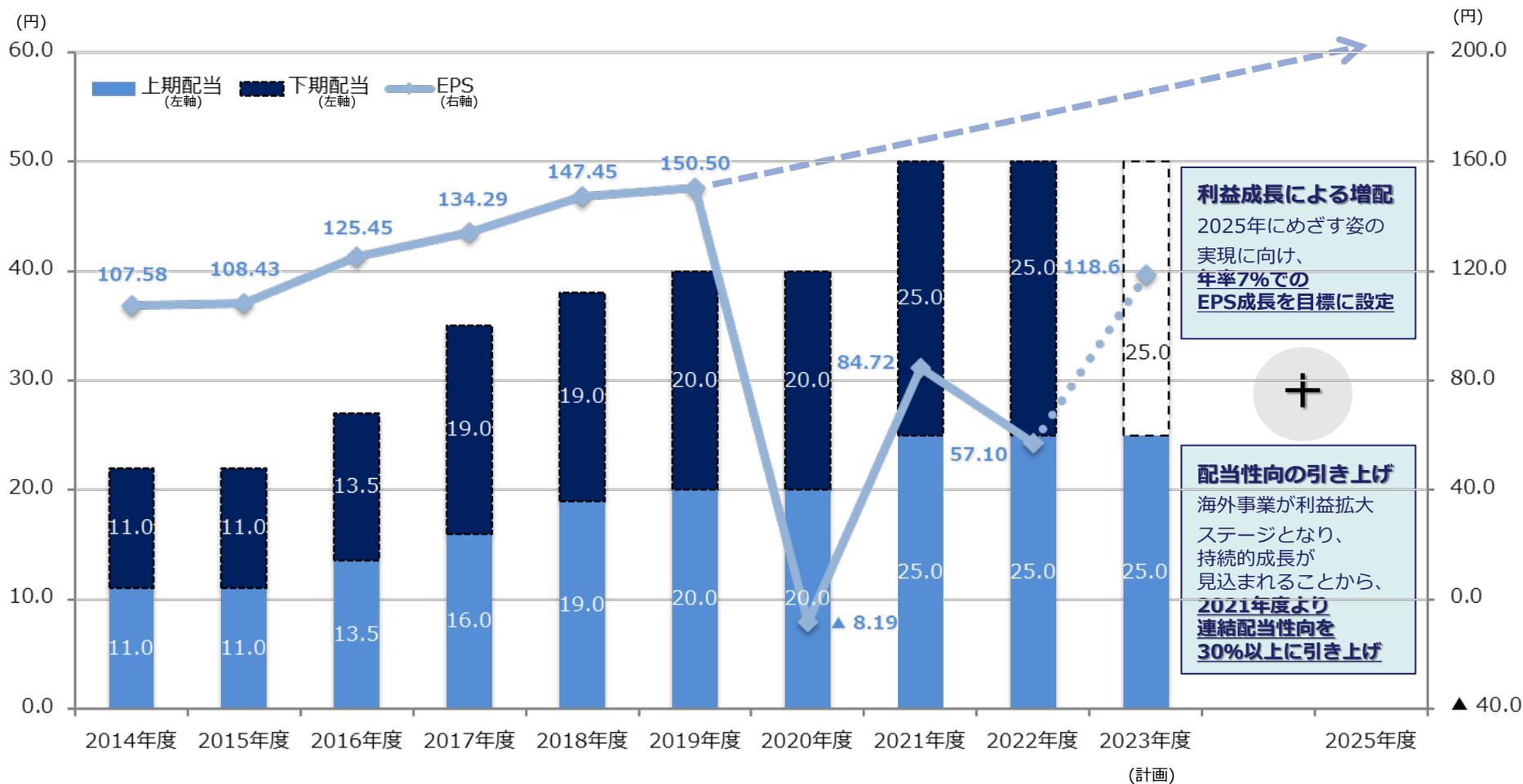
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

### 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低下要因で、仕掛かり物件の投資額影響を除いたベースでは2025年度は4.7%となる見込みです。今後の利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、2030年度を目途に目標達成を見込んでおります。

# 中期3力年経営計画（数値計画）

## 株主還元



# 添付資料 (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	62,000	4,200	150			☆	
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	75,000	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	23,000	1,100	120		◎		
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	カテプリ	2016年12月	13,000	1,800	60			◎	
77	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
78	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
79	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
80	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
81	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170		◎		
82	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
83	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	59,000	4,500	230	◎			
84	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
85	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
86	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
87	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,800	120		◎		
88	イオンモール新利府 南館	2021年 3月	69,000	3,800	170			◎	
89	イオンモール川口	2021年 6月	59,000	2,800	150			◎	
90	イオンモール白山	2021年 7月	74,000	3,800	200			◎	

☆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	イオンモールNagoya Noritake Garden ※	2021年10月	37,000	2,100	150			◎	
92	THE OUTLETS KITAKYUSHU	2022年 4月	48,000	4,500	170		◎		
93	イオンモール土岐	2022年 10月	49,000	3,600	140		◎		
94	イオンモール豊川	2023年 4月	63,000	3,000	190			◎	
95	THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA	2023年 4月	33,000	3,300	150			◎	
96	JYUGAOKA de aone	2023年10月	5,000	49	26			◎	
97	CeeU Yokohama	2023年12月	20,000	200	24			◎	
国内 計			5,747,400	304,799	15,570	12	31	52	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。

※2024年1月11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	仙台フォーラス	1984年11月	14,500	100
3	横浜ビブレ	1985年 4月	18,700	105
4	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
5	湘南藤沢オーパ	1996年 3月	9,700	54
6	キャナルシティオーパ	1996年 4月	15,800	100
7	明石ビブレ	1997年10月	18,200	65
8	新百合丘オーパ	1997年11月	12,700	76
9	河原町オーパ	1998年11月	10,300	54
10	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,000	51

	物件名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
11	横浜ワールドポーターズ	1999年 9月	37,700	183
12	金沢フォーラス	2006年11月	26,100	188
13	名古屋mozoオーパ	2009年 4月	3,200	9
14	ビブレジーンレイクタウン	2011年11月	2,900	21
15	三宮オーパ2	2017年 2月	11,400	41
16	水戸オーパ	2017年 3月	12,100	45
17	秋田オーパ	2017年10月	11,500	45
18	高崎オーパ	2017年10月	25,600	157
19	那覇オーパ	2018年10月	5,200	42
20	八王子オーパ	2018年11月	6,200	39
21	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			281,300	1,513

※2024年1月11日時点

# 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	イオンモール蘇州吳中	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区湖東	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滘	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			◎	
中国 計			1,623,000	65,100	4,660	4	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。

※2024年1月11日時点

# 物件一覧 ⑥ アセアン

	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(ベトナム)	2014年 1月	84,000	2,000	200				◎
2	イオンモール ビンズオンキャナリー(ベトナム)	2014年11月	49,000	1,000	120			◎	
3	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	74,000	1,000	180	◎			
4	イオンモール ビンタン (ベトナム)	2016年 7月	60,000	1,500	150			◎	
5	イオンモール ハドン (ベトナム)	2019年12月	74,000	2,100	220	◎			
6	イオンモール ハイフォンレチャン (ベトナム)	2020年12月	70,000	1,700	190	◎			
7	イオンモール プノンベン(カンボジア)	2014年 6月	68,000	2,300	210	◎			
8	イオンモール センソックシティ(カンボジア)	2018年 5月	85,000	2,300	210	◎			
9	イオンモール ミエンチェイ(カンボジア)	2022年12月	98,000	3,200	250	◎			
10	シハヌークビル FTZロジスティクスセンター (カンボジア)	2023年 7月	19,400	—	—	◎			
11	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年 5月	77,000	2,100	280	◎			
12	イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ (インドネシア)	2017年 9月	63,000	3,000	220	◎			
13	イオンモール セントウルシティ (インドネシア)	2020年10月	70,000	3,000	270	◎			
14	イオンモール タンジュン パラット (インドネシア)	2021年11月	40,000	1,500	180			◎	
アセアン 計			931,400	26,700	2,680	10	0	3	1
国内外モール 計			8,301,800	396,599	22,910	26	31	73	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。

※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。

※2024年1月11日時点

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。