



2023年度（2024年2月期）第2四半期 （2023.3.1～2023.8.31）決算説明資料

2023年10月10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2四半期 決算説明会

2023年度 第2四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
営業利益 計画対比の乖離要因	P 4
セグメント別損益 前期比増減	P 5
国別 既存モール 専門店売上 前期比	P 6
第2四半期のトピックス	P 7
海外既存モール 専門店売上 前期比（業種別）	P 8
国内既存91モール 専門店売上 前期比（業種別）	P 9
損益計算書（要約）	P 10
貸借対照表（要約）	P 11
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 12

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 14
中国 成長性の高い内陸部エリアへの出店拡大	P 15
既存アセットの有効活用による価値提供	P 16
マーケットに合わせた出店モデルの展開	P 17
立地特性に応じた開発パターンの推進	P 18
バーチャル空間における新たな可能性を模索	P 19
地産地消の再生可能エネルギー創出	P 20
サーキュラーモールの実現	P 21
統合報告書	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
既存アセットの有効活用による収益性改善	P 33-34
抜本的な事業構造改革の実行	P 35
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 36
複合開発機能の拡充	P 37
新たな事業創出に向けた取り組み推進	P 38-39
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築	P 40-42
経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築	P 43
ダイバーシティの推進	P 44

中期3カ年経営計画（2023～2025年度）数値計画

長期ビジョン	P 46
中期定量目標	P 47
2023年度（2024年2月期）連結数値計画	P 48
2023年度業績計画における専門店売上の前提	P 49
中期3カ年 新規出店計画	P 50
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 51
目標とする経営指標	P 52
株主還元	P 53

添付資料（モールデータ）

物件一覧	P 55-60
------	---------

2023年度 第2四半期 決算概要

2023年度 第2四半期 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

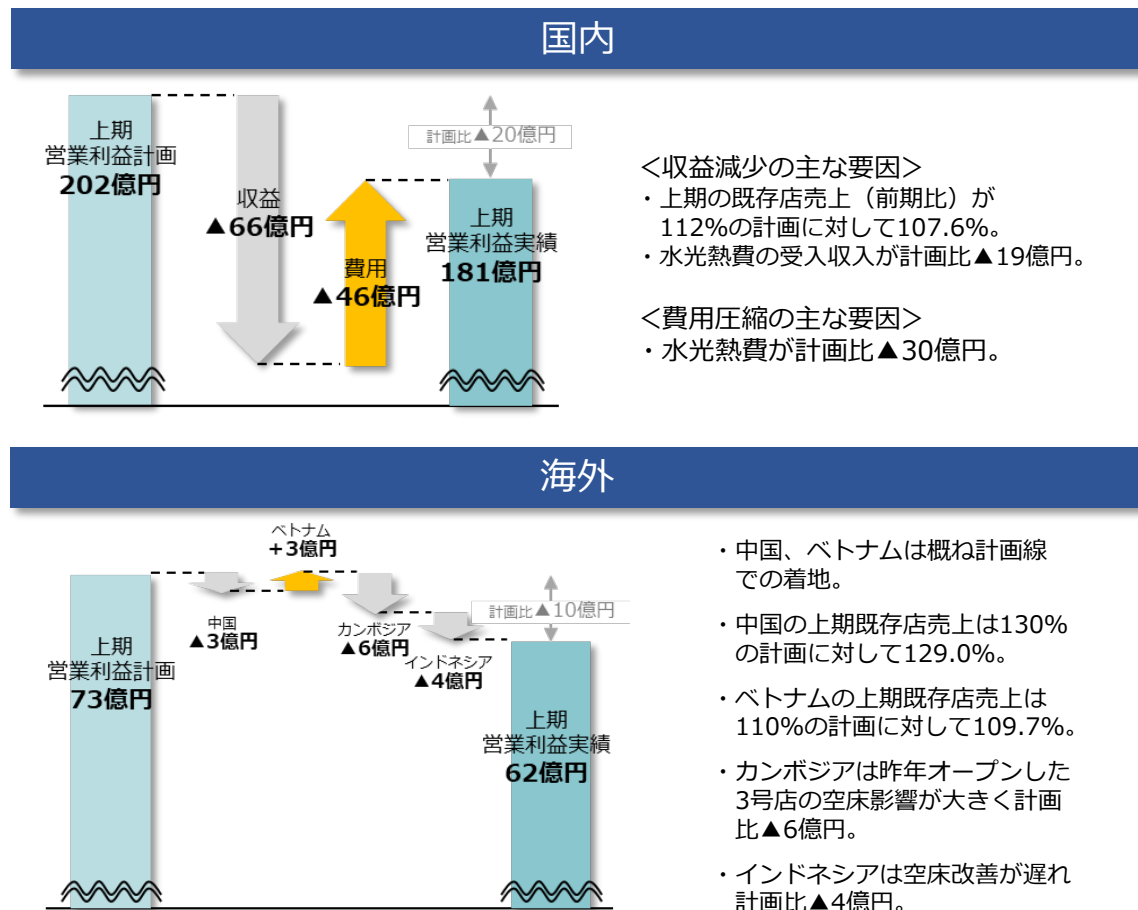
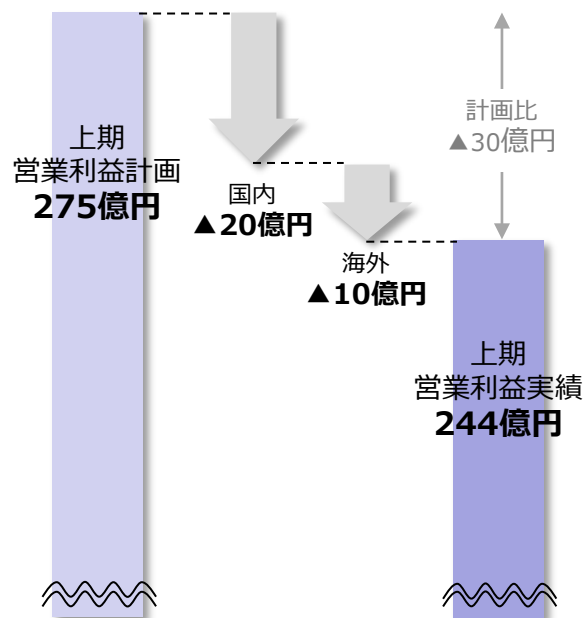
(単位：百万円)

	2023年度 2Q実績	2022年度 2Q実績	前期比		上期計画	達成率(%)	計画差
			増減	%			
営業収益	210,807	194,104	+16,703	108.6	220,000	95.8	▲ 9,192
営業原価	169,881	156,457	+13,423	108.6	—	—	—
営業総利益	40,926	37,647	+3,279	108.7	—	—	—
販管費	16,498	14,821	+1,677	111.3	—	—	—
営業利益	24,428	22,826	+1,602	107.0	27,500	88.8	▲ 3,071
経常利益	19,674	18,533	+1,141	106.2	22,500	87.4	▲ 2,825
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,505	7,122	+3,382	147.5	15,000	70.0	▲ 4,494
1株当たり四半期純利益(円)	46.16	31.30	+14.86	—	65.91	—	▲ 19.75

- ・ 営業収益は過去最高を達成。各利益段階で増益を確保するも、上期計画比ではいずれも未達。
- ・ 親会社株主に帰属する四半期純利益の計画乖離要因は、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、活性化に伴う除却損5億円等（いずれも下期に予算計上）によるもの。
- ・ 当期純利益の計画乖離に対しては、収益拡大および経費削減による利益改善に加え、抜本的構造改革に伴う特別損失額の圧縮等で改善を図る。

2023年度 第2四半期 決算概要

営業利益 計画対比の乖離要因



- ・ 収益対策としては、集客イベントの継続的な実施に加え、モールアセット活用による収益拡大を図る。
- ・ 経費対策としては、電力単価が高騰している中、地産地消の再生可能エネルギー創出、効率的なモール運営による電気使用量の削減等によりコスト圧縮を図る。

2023年度 第2四半期 決算概要

セグメント別損益 前期比増減

<2Q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		
		2022-2Q実績	2022対比		2022-2Q実績	2022対比		2022-2Q実績	2022対比		2022-2Q実績	2022対比		2022-2Q実績	2022対比
国内モール	156,593	146,663	9,930	124,587	116,655	7,932	32,005	30,007	1,997	12,897	12,091	806	19,108	17,916	1,191
既存モール	146,417	141,256	5,161	114,495	111,016	3,478	31,922	30,240	1,682	—	—	—	—	—	—
新規モール ※	6,193	1,403	4,790	5,900	1,720	4,179	293	▲ 317	610	—	—	—	—	—	—
その他	3,981	4,003	▲ 21	4,191	3,918	273	▲ 209	84	▲ 294	—	—	—	—	—	—
都市型SC	11,091	10,779	311	11,101	10,970	131	▲ 9	▲ 190	180	900	893	7	▲ 910	▲ 1,083	173
国内計	167,684	157,443	10,241	135,688	127,625	8,063	31,996	29,817	2,178	13,798	12,984	813	18,198	16,832	1,365
中国	28,672	25,765	2,907	22,793	20,025	2,768	5,879	5,740	139	1,687	1,286	400	4,192	4,453	▲ 261
アセアン	14,588	11,156	3,432	11,411	8,819	2,592	3,177	2,336	840	1,151	809	342	2,025	1,526	498
ベトナム	7,155	5,926	1,228	4,703	4,124	578	2,451	1,802	649	459	343	115	1,992	1,459	533
カンボジア	3,999	2,489	1,509	3,537	1,806	1,731	462	683	▲ 221	280	66	213	181	617	▲ 435
インドネシア	3,434	2,739	694	3,170	2,888	282	263	▲ 149	412	405	393	12	▲ 142	▲ 542	399
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	7	▲ 0	▲ 6	▲ 7	0
海外計	43,261	36,921	6,340	34,204	28,844	5,360	9,056	8,076	979	2,839	2,096	742	6,217	5,980	237
調整	▲ 138	▲ 259	121	▲ 12	▲ 12	—	▲ 126	▲ 247	121	▲ 138	▲ 259	121	12	12	—
国内・海外計	210,807	194,104	16,703	169,881	156,457	13,423	40,926	37,647	3,279	16,498	14,821	1,677	24,428	22,826	1,602

※2022年度～2023年度オープンの新規モール

国内

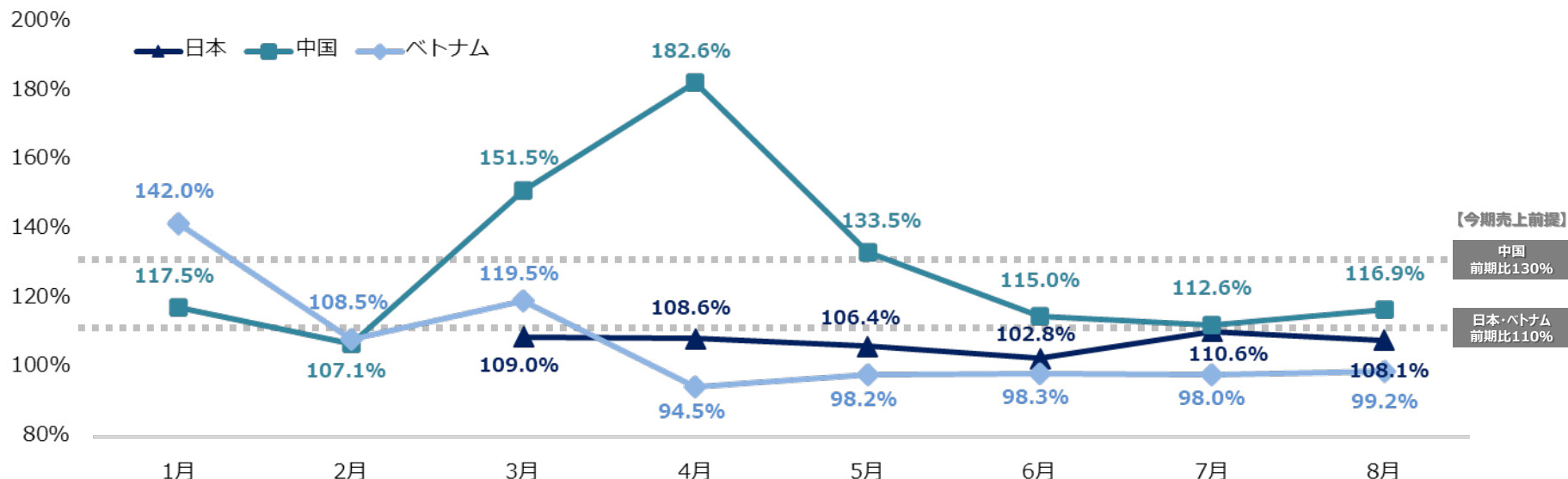
- ・国内モール、都市型SCともに専門店売上が前期比プラスで推移し、営業収益は+102億円の増収。
- ・既存モールの営業原価は前期比+34億円。内、電気代支払は+23億円だが、テナントからの徴収分（営業収益に計上）が+17億円あり、電気代は実質+6億円の増加。その他増加要因としては、販促費や活性化コストなど。

海外

- ・中国は、前第2四半期に休業期間中の固定費16億円を特別損失に振り替えており、営業利益は実質+13億円の増益。
- ・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▲4億円の減益。
- ・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+3億円の増益。

2023年度 第2四半期 決算概要

国別 既存モール専門店売上 前期比



日本

2Q累計
107.6%

- ・ 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。
- ・ 7月以降全国的に猛暑が続く、高騰する電気代の抑制ニーズが高まる中、クールシェアスポットとしての当社モールの利用ニーズが高まる。
- ・ 8月度は、レジャー需要における国内旅行へのシフトや、お盆期間に台風7号が列島を縦断し客足に影響が発生。

中国

2Q累計
129.0%

- ・ 昨年12月にゼロコロナ政策が緩和。4年ぶりに行動制限のない春節を迎え、帰省や旅行等の購買需要が高まる。
- ・ 客足は回復基調で推移し、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

2Q累計
109.7%

- ・ 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、売上トレンド（前期比）は悪化。
- ・ 2Q（3ヶ月）の売上は前年がウィズコロナ転換に伴うペントアップデマンドが顕在化し好調だった反動があり、2019年度対比でみれば140%を超えており、引き続き高い成長を継続。
- ・ 観光業等のサービス業種においては回復傾向がみられ、足元の専門店売上は改善基調で推移。

※海外の決算期は12月末。

2023年度 第2四半期 決算概要

第2四半期のトピックス

夕方以降の集客対策

■イオンモール成田 夜グルメフェア

7月15日～17日までの3日間、夕方16:00以降の集客を目的として、先着72名さま限定で、特定のメニューが100円となるクーポンを配布。

3日間の実績：

売上 前期比 **129.5%** 来館客数 前期比 **108.8%**

▶入館客数前年比（時間帯別）

18:00～ **121.2%**
19:00～ **121.3%**
20:00～ **137.3%**

18:00以降の集客の伸長率が高く
施策実施により一定の効果が見られた。



サーティワンアイスクリームは好評で、
開始同時に全ての引換券が終了。

ガソリン価格高騰への対応

■イオンモールアプリを活用したガソリンクーポンの配布

ガソリン価格の高騰が社会課題となっていることから、
イオンモールアプリを活用した値引きクーポンを配布。



イオンモールアプリでガソリンクーポンを配布

お客さまへアプリの利用を促進

プッシュ通知でモールのお知らせを発信

モールに来館するきっかけ・動機を創出

2023年度 第2四半期 決算概要

海外既存モール専門店売上 前期比（業種別）

<中国>

	<2022年度>					<2023年度>							
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8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%
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%
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%
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%
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%
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%

<ベトナム>

	<2022年度>					<2023年度>							
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8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%
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%
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%
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%
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%
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%

<カンボジア>

	<2022年度>					<2023年度>							
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8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%
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%
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%
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%
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%
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%

※ベトナムおよびカンボジアでは、2021年度に新型コロナ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2四半期 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								
3月	4月	5月	1Q				2Q	上期
				6月	7月	8月		
109.0%	108.6%	106.4%	108.0%	102.8%	110.6%	108.1%	107.3%	107.6%
105.8%	101.3%	102.4%	103.2%	97.6%	108.0%	106.2%	104.0%	103.6%
106.2%	102.6%	103.1%	104.0%	100.3%	111.0%	106.9%	106.1%	105.0%
105.2%	109.0%	103.1%	105.7%	102.2%	108.7%	110.5%	107.2%	106.4%
104.7%	102.4%	98.9%	102.1%	100.5%	108.7%	106.0%	105.2%	103.6%
109.4%	111.8%	104.2%	108.3%	104.2%	106.9%	105.8%	105.7%	107.0%
106.1%	110.1%	109.6%	108.5%	108.4%	110.8%	108.0%	109.1%	108.7%
119.2%	117.2%	111.2%	115.8%	106.6%	115.2%	116.8%	113.1%	114.4%
107.9%	109.5%	105.0%	107.3%	97.1%	107.6%	106.6%	104.4%	105.8%
112.4%	152.4%	154.9%	141.8%	113.5%	107.4%	78.4%	95.4%	115.5%
124.0%	117.6%	116.1%	119.2%	111.9%	117.9%	123.2%	117.5%	118.4%
109.5%	109.7%	107.0%	108.7%	103.6%	110.9%	108.4%	107.8%	108.2%

105.5%	106.2%	102.0%	104.5%	98.1%	104.3%	103.8%	102.2%	103.4%
--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------

2023年度 第2四半期 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2四半期	比率	2023年2月期 第2四半期	比率	増減率	前年増減額	主な前期比増減要因
営業収益	210,807	100.0%	194,104	100.0%	108.6%	+16,703	・日本 既存91モール +5,161 百万円 ・日本 新規モール +4,790 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +311 百万円 ・日本 その他 ▲21 百万円 ・海外 +6,340 百万円
営業原価	169,881	80.6%	156,457	80.6%	108.6%	+13,423	・日本 既存91モール +3,478 百万円 ・日本 新規モール +4,179 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +131 百万円 ・日本 その他 +273 百万円 ・海外 +5,360 百万円
営業総利益	40,926	19.4%	37,647	19.4%	108.7%	+3,279	・日本 既存91モール +1,682 百万円 ・日本 新規モール +610 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +180 百万円 ・日本 その他 ▲294 百万円 ・海外 +979 百万円
販売費及び一般管理費	16,498	7.8%	14,821	7.6%	111.3%	+1,677	・日本 モール(OPA除く) +806 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +7 百万円 ・海外 +742 百万円
営業利益	24,428	11.6%	22,826	11.8%	107.0%	+1,602	
営業外収益	2,871	1.4%	3,818	2.0%	75.2%	▲ 946	・受取利息 +262 百万円 ・受取テナント退店違約金 ▲40 百万円 ・デリバティブ評価益 ▲862 百万円 ・補助金収入 ▲369 百万円 ・持分法（南マリモ）による投資利益（前期計上なし） +66 百万円
営業外費用	7,625	3.6%	8,111	4.2%	94.0%	▲ 485	・支払利息 +615 百万円 ・為替差損 ▲950 百万円
経常利益	19,674	9.3%	18,533	9.5%	106.2%	+1,141	
特別利益	0	0.0%	294	0.2%	0.1%	▲ 293	・受取保険金（今期計上なし） ▲293 百万円
特別損失	1,187	0.6%	6,451	3.3%	18.4%	▲ 5,264	・固定資産除却損 ▲223 百万円 ・減損損失（今期計上なし） ▲1,731 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金繰入額 ▲1,367 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失（今期計上なし） ▲1,782 百万円
税金等調整前四半期純利益	18,487	8.8%	12,375	6.4%	149.4%	+6,111	
法人税等	7,917	3.8%	5,227	2.7%	151.5%	+2,689	
四半期純利益	10,570	5.0%	7,148	3.7%	147.9%	+3,422	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	65	0.0%	25	0.0%	254.6%	+39	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,505	5.0%	7,122	3.7%	147.5%	+3,382	

※日本 新規4モール(2022年度2モール、2023年度2モール)

2023年度 第2四半期 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2四半期	2023年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
資 産	現金及び預金	82,551	92,683	▲ 10,132	
	関係会社預け金	10,000	25,000	▲ 15,000	イオングループ余資運用
	その他	79,455	66,775	12,679	
	流動資産	172,007	184,459	▲ 12,452	
	有形固定資産	1,326,909	1,256,763	70,145	・有形固定資産の取得 +72,291 百万円
	無形固定資産	3,294	3,456	▲ 161	
	投資その他の資産	124,939	114,913	10,025	
	固定資産	1,455,143	1,375,133	80,010	
	資 産	1,627,150	1,559,592	67,557	
負 債	未払法人税	6,266	5,787	479	
	専門店預り金	59,700	47,225	12,474	
	設備未払金	24,652	41,259	▲ 16,607	
	その他	174,699	175,973	▲ 1,274	・1年内償還予定の社債 +5,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 ▲9,361 百万円 ・1年内返済予定のリース債務 +1,033 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金 +650 百万円
	流動負債	265,318	270,246	▲ 4,928	
	固定負債	873,689	837,634	36,055	・社債 ▲10,000 百万円 ・長期借入金 +10,047 百万円 ・リース債務 +33,858 百万円 ・長期預り保証金 +2,978 百万円
	負 債	1,139,008	1,107,881	31,126	
	純 資 産	488,141	451,711	36,430	・四半期純利益 +10,505 百万円 ・配当 ▲5,688 百万円 ・為替換算調整勘定 +30,173 百万円

自己資本	475,729	440,495	35,234
自己資本比率	29.2%	28.2%	1.0%
有利子負債	824,777	794,199	30,578
有利子負債比率	50.7%	50.9%	▲0.2%
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

【有利子負債増減】

（単位:百万円）

	2024年2月期 第2四半期	2023年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	75,000	70,000	5,000
1年内返済予定の長期借入金	30,004	39,365	▲ 9,361
社 債	355,000	365,000	▲ 10,000
長期借入金	204,511	194,463	10,047
小 計	664,515	668,828	▲ 4,313
リース債務（1年内返済予定を含む）	160,261	125,370	34,891
総 計	824,777	794,199	30,578

2023年度 第2四半期 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2四半期	2023年2月期 第2四半期	前年増減額	2024年2月期第2四半期実績の主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	55,300	48,144	7,156	- 税金等調整前四半期純利益 18,487 百万円 - 減価償却費 36,317 百万円 - 専門店売上預り金 12,214 百万円 - 利息の支払額 ▲6,149 百万円 - 法人税等の支払額 ▲6,441 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 62,126	▲ 36,199	▲ 25,927	- 有形固定資産の取得 ▲54,039 百万円 - 長期前払費用の取得 ▲1,655 百万円 - 差入保証金の増減 (NET) ▲1,057 百万円 - 預り保証金の増減 (NET) 1,933 百万円 - 定期預金の増減 (NET) 2,408 百万円 ※設備投資 55,694百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	▲ 24,407	57,695	▲ 82,103	- 長期借入金の増減 (NET) ▲1,941 百万円 - 社債の増減 (NET) ▲5,000 百万円 - 配当金の支払額 ▲5,688 百万円 - リース債務の返済による支出 ▲11,380 百万円
現金及び現金同等物 四半期期末残高	77,077	169,175	▲ 92,097	

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

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

中期3カ年経営計画 進捗報告

中国 成長性の高い内陸部エリアへの出店拡大

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

重点出店エリア 湖北省 増床リニューアル・新規出店

湖北省の武漢市では3モールを出店し、営業総利益の構成比としては中国全体の40%を占めていることから、さらなる利益拡大を目的に新規出店や既存店増床リニューアルを推進



2023年7月 増床リニューアル
湖北省2号店 イオンモール武漢経開
総賃貸面積 +約20,000㎡



2023年11月 開業予定
湖北省4号店 イオンモール武漢江夏

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

中期3カ年経営計画 進捗報告

既存アセットの有効活用による価値提供

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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CO₂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**

中期3カ年経営計画 進捗報告

マーケットに合わせた出店モデルの展開

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

立地特性に応じた物件開発の推進

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

■ 街を散策しているような商業空間

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。



店舗の賑わいが共用部にしみ出している「パサージュ」



■ 地域の木材を活用

東京都の木である多摩産材ヒノキを、3Fテラスや階段部分にウッドデッキとして利用するほか、ベンチなどにも積極的に取り入れ、資材の地産地消を推進



都市で木材を使用することで、地球温暖化防止に貢献

自由が丘の街に住まう人や訪れる人が街歩きの中で、ふとたどり着き、憩い集う場を提供

中期3カ年経営計画 進捗報告

立地特性に応じた開発パターンの推進

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

エリア一体での賑わいを創出

CeeU Yokohama 2023年12月15日グランドオープン

神奈川県横浜市西区に建設中の「(仮称)イオンモール横浜西口」の正式名称が、「CeeU Yokohama」(シーユー ヨコハマ)に決定。

■コミュニティを醸成する空間を創造



メインエントランス前に地域のイベントが開催できるピロティ形状の広場を設け、隣接する横浜ビブレとの一体利用ができる空間を創出

CeeU Yokohama



■資材の地産地消に取り組む



神奈川県産木材をエレベーターホール壁面材に採用し、資材の地産地消に取り組む。

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づくりをめざす

中期3カ年経営計画 進捗報告

バーチャル空間における新たな可能性を模索

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

メタバースアプリ「REV WORLDS」に出店

三越伊勢丹が開発・運営する仮想都市のコミュニケーションプラットフォーム「REV WORLDS」内に、イオンモールが展開するバーチャルストアをオープン。

■ メタバースアプリ「REV WORLDS」

REV WORLDSは、アバターを操作して仮想都市でコミュニケーションやショッピング、イベント参加などが体験できるメタバースです。



■ イオンモールが展開するバーチャルストア

バーチャルストアでは、リアルイオンモール同様にメタバースの世界でも多種多様な店舗でのショッピングはもちろん、ゲームなどエンターテインメントをはじめ、様々なコンテンツを楽しめる。



中期3カ年経営計画 進捗報告

地産地消の再生可能エネルギー創出

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

イオンモール まちの発電所

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

中期3カ年経営計画 進捗報告

サーキュラーモールの実現

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

エシカル消費を意識したモールづくり

幕張豊砂駅と直結する、イオンモール幕張新都心 ファミリーモールの名称をより分かりやすく「エキマエ」に変更
エシカルをコンセプトに外観のリニューアルやパブリックラウンジを新設 ※変更日：11月23日

■ 外観の刷新

幕張豊砂駅から直結する入口側の外壁を
木の温もり溢れるブラウンを基調としたデザインに刷新



エシカルを意識したシンプルでモダンなデザインへ刷新
館内通路には、環境に配慮した千葉県産の間伐材を使用

■ 「エキマエラウンジ」の新設

休憩や待ち合わせなど、自由に利用できる空間を創出
お客さまにエシカルな取り組みへの興味や関心を高めていただく



千葉大学の学生による
エシカルオブジェの作品を展示



ラウンジ内には衣料品回収ボックスを常設

環境に配慮した商品やサービスに取り組む“エシカル”な消費への
関心を高めることで地域とともに持続可能な社会の実現をめざす

統合報告書

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

Integrated Report 2023

統合報告書2023を9月よりIRサイトにて開示

Point

- 1 2030年ビジョンを解説
- 2 社外取締役×証券アナリスト対談
- 3 財務戦略の開示を大幅拡充
- 4 人材戦略の情報開示を充実

Integrated Report 2023

Be Co-Creator for Sustainable Region as Life Design Producer.
イオンモールは、地域共創者へ。



統合報告書「Integrated Report 2023」

<https://www.aeonmall.com/ir/integrated/>



【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

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

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

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

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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 成長方針

中期3カ年経営計画 成長施策①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

重点エリアへの出店加速

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

中国内陸部 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。**

中期3カ年経営計画 成長方針

地域の課題解決に向けた新たな事業展開

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

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

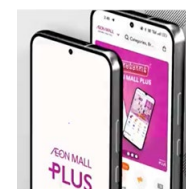


2023年7月開設

EC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 成長方針

中期3カ年経営計画 成長施策②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

マーケットに合わせた提供価値の多様化①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

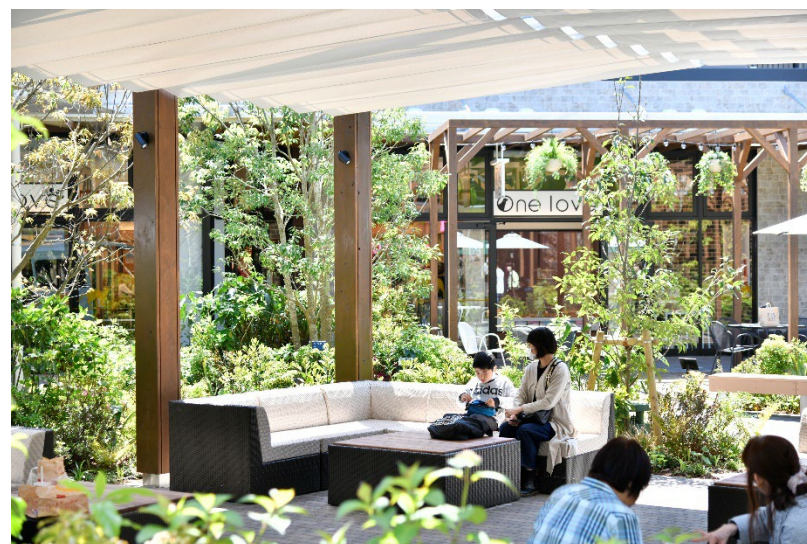
ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

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**

中期3カ年経営計画 成長方針

マーケットに合わせた提供価値の多様化②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

既存アセットの有効活用による収益性改善①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

新たな事業用地創出による敷地の有効活用

INPUT

既存モール内の敷地や駐車場スペース

目的

集客強化

収益向上

多機能化

OUTPUT

快適な屋外公園の設置
子どもの遊び場の増設

敷地を貸し出し
企業を誘致

敷地内へ庁舎等の
行政施設を誘致

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

中期3カ年経営計画 成長方針

既存アセットの有効活用による収益性改善②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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**

中期3カ年経営計画 成長方針

抜本的な事業構造改革の実行

国内外におけるリージョナルシフトの推進

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

事業環境

人口動態
変化労働力
不足建設コスト
高騰消費スタイル
変化為替・金利
動向の変化インフ
進行

新型コロナウイルス感染症

事業環境の変化スピードがさらに加速

事業環境変化への適応が進まず、
キャッシュ・フロー創出力が低下した店舗が増加

対策

対策①

店舗活性化による
商圏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

- 2025年度までに**複数店舗**の抜本的構造改革を実施。
- 2023年度は**約60億円**の特損計上を見込む。
2024年度、2025年度も継続して改革を実施。

中期3カ年経営計画 成長方針

中期3カ年経営計画 成長施策③

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

複合開発機能の拡充

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

新たな事業創出に向けた取り組み推進①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

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『Life Design Fund』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
新規事業の創出



当社が保有・管理する
不動産ストックを活用した
新規事業の創出



同友店が営む店舗の
高度化支援



商業施設運営の高度
化や新たな体験価値の
創造



既存の枠組みを超えた
次世代型施設の創出

中期3カ年経営計画 成長方針

新たな事業創出に向けた取り組み推進②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

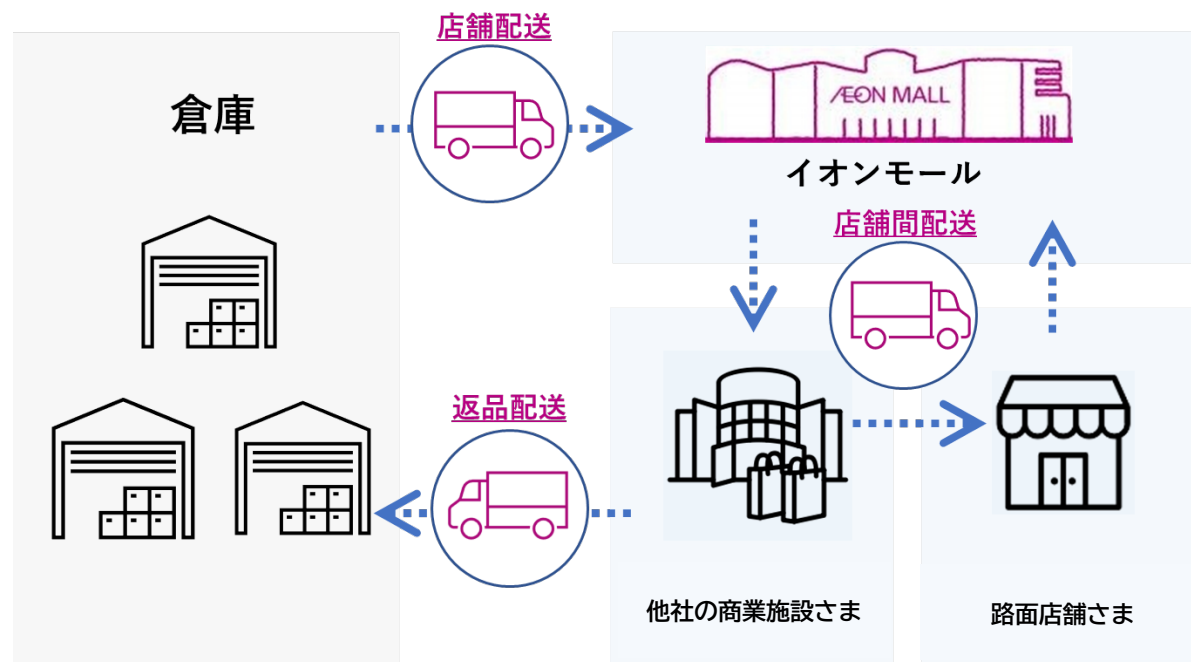
国内におけるビジネスモデル改革の推進

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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

2024年の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することで、パートナー企業である専門店企業の「コストの削減」と「物流サービスの品質維持」を実現



中期3カ年経営計画 成長方針

中期3カ年経営計画 基盤構築

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス & ウェルネスプラットフォームの創造

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

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

中期3カ年経営計画 成長方針

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

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

産官学の連携による持続可能なまちづくり

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

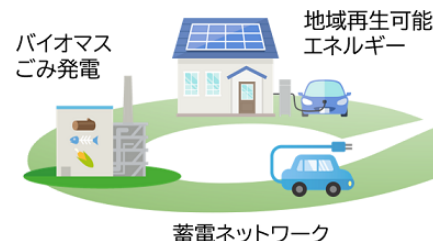


（仮称）大相模調節池河畔 水辺活用のイメージ

イオンモール・東京大学社会連携講座

多様な主体が連携するサステナブルな地域共生型サービス・交流・行動システム

1. 脱炭素を先導する地域エネルギーシステム



2. 脱炭素を実現する行動施策の支援システム



イオンモール・東京大学社会連携講座

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

脱炭素社会の実現

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
つくります。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月よりイオンモール樫原、堺北花田、堺鉄砲町にてスタート

中期3カ年経営計画 成長方針

経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

執行役員制度への移行とビジネスユニット性の導入

■ 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



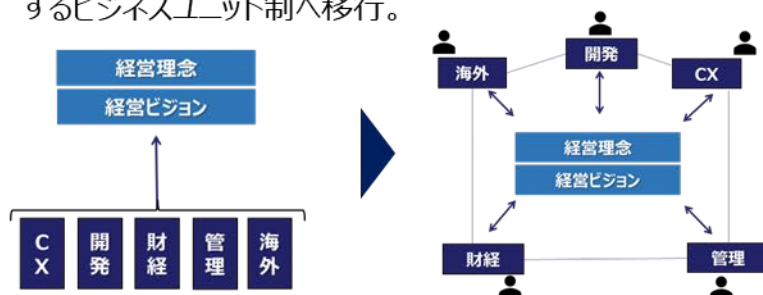
取締役
経営の監督機能を強化



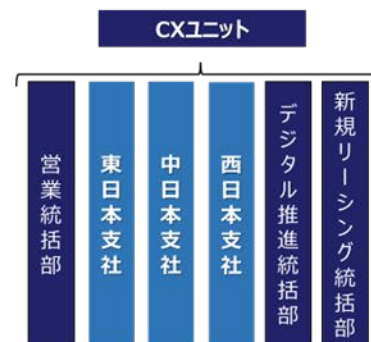
執行役員
経営の意思決定を迅速化

■ 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。

中期3カ年経営計画 成長方針

ダイバーシティの推進

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

女性活躍推進の取り組み

■女性活躍機会の創出

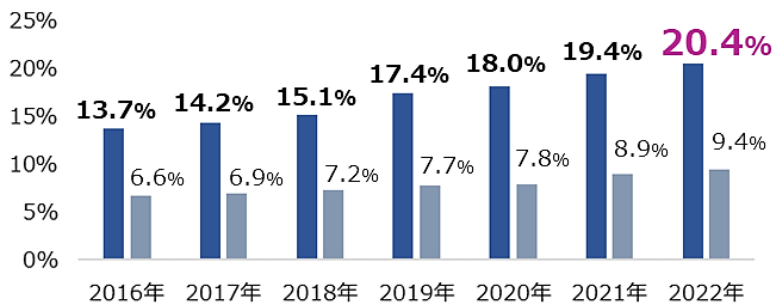
2025年度に女性管理職比率**30%**を目標に掲げ、4つの取り組みを計画し実施。

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

■イオンモール ■企業平均※



※出所：帝国データバンク調べ

■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力年経営計画（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。

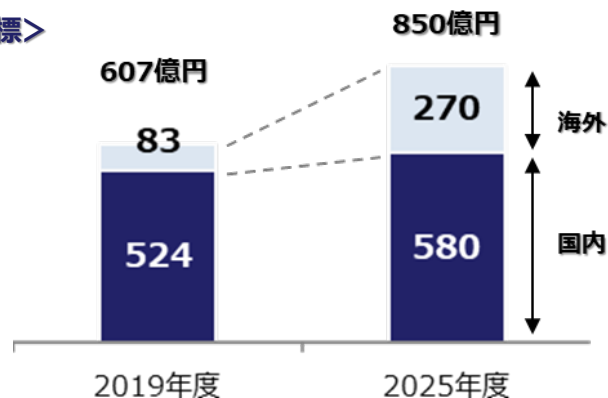
2025年にめざす姿

<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		5,200 億円
	営業利益	607 億円	※利益率18.7%	585 億円	※利益率13.1%	850 億円 ※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	—		▲5.7 %		5.4 %
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		5.9 倍		6.1 倍
	ROIC	4.3 %		3.1 %		3.7 %

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
中国	9,000	+2,365
アセアン	6,000	+2,794
海外計	15,000	+5,160
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力年経営計画（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			2025年度末 累計施設数
		2023年度	2024年度	2025年度	
国内	94	4	0	4	101
中国	22	1	2	4	28
アセアン	13	1	2	7	23

海外
51件

※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	・豊川 ・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA ・JIYUGAOKA de aone ・CeeU Yokohama		・須坂※ ・八王子IC北※ 他 2件
中国	・武漢江夏	・杭州銭塘新区※ ・長沙星沙	・長沙湘江新区 他 3件
アセアン	・シハヌークビル FTZロジスティクスセンター（カンボジア）	・フエ（ベトナム） ・デルタマス※（インドネシア）	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

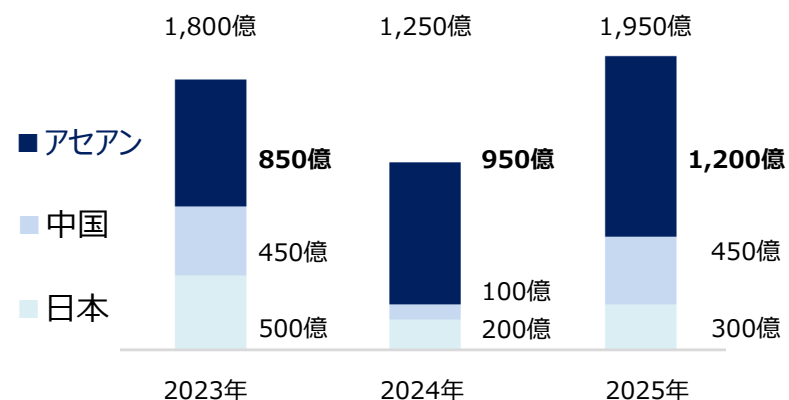
■ 設備投資計画

（単位：億円）

	3力年合計			
	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

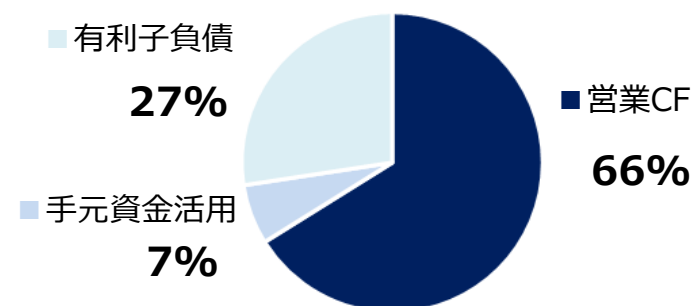


■ 資金調達計画

（単位：億円）

	3力年合計			
	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 (計画)	2025年度 (見込)
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%	▲5.7%	5.4%
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	5.9倍	6.1倍
ROIC	効率性	5%以上	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

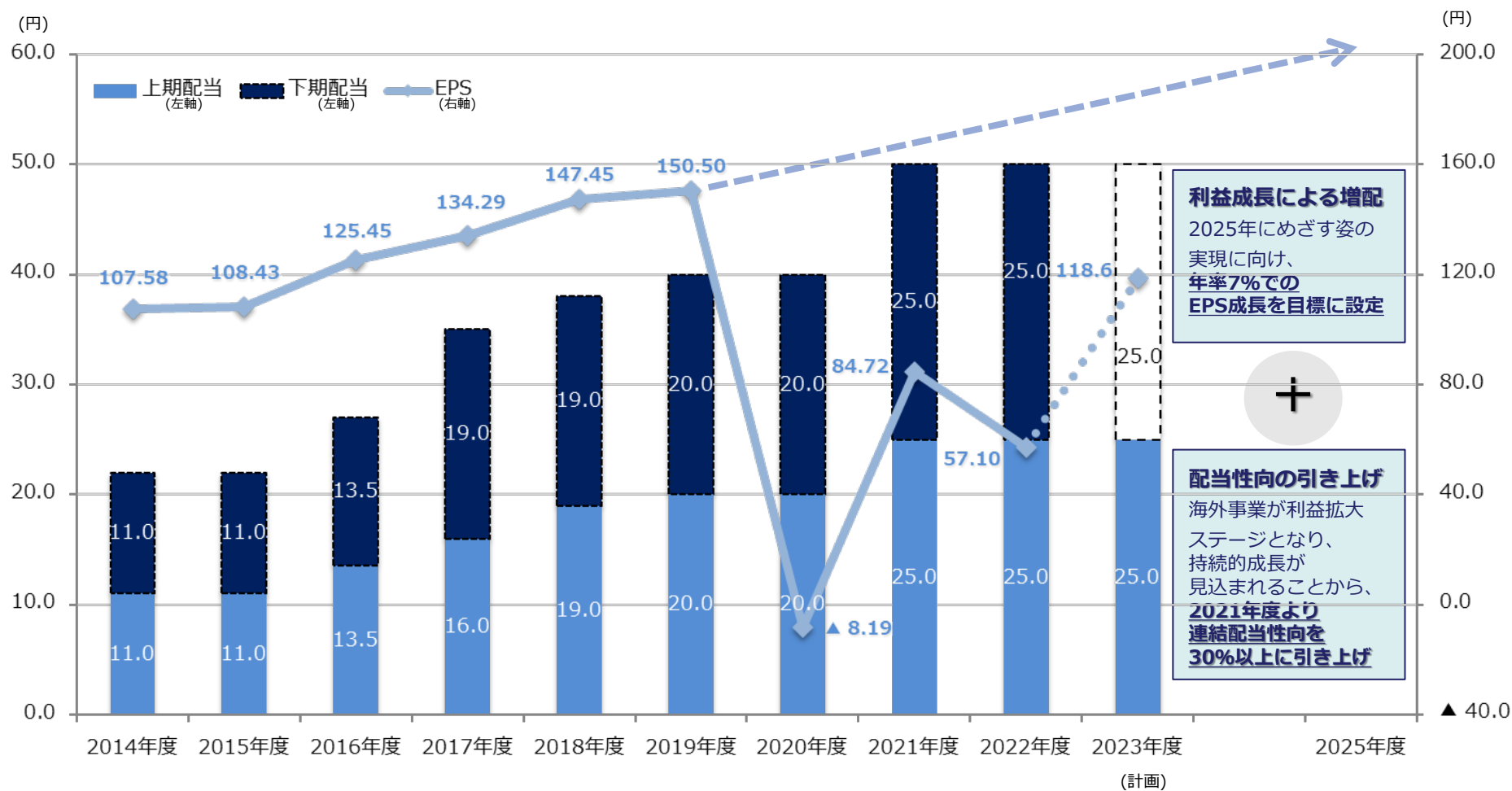
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

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	イオンモール木曽川	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

	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			◎	
国内計			5,722,400	304,550	15,520	12	31	50	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。

※2023年10月10日時点

■ 2023年下期の開業物件

JIYUGAOKA de aone

2023年10月20日 グランドオープン

物件の特徴

- ・ 地域の人々が憩い集う約1,000㎡の緑豊かなテラスを配置
- ・ 上質な日常を彩る個性豊かな専門店26店舗を導入



CeeU Yokohama

2023年12月15日 グランドオープン

物件の特徴

- ・ メインエントランス前には地域のイベントが開催できる広場を設置
- ・ 大型家電量販店、美と健康の専門店など専門店24店舗を導入



物件一覧 ⑤ 中国・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			○	
中国 計			1,528,000	60,600	4,400	4	0	17	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。

	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			8,181,800	391,850	22,600	26	31	70	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。

※2023年10月10日時点

物件一覧 ⑥ 都市型

	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	心斎橋オーパ	1994年11 月	11,200	79
	オーパきれい館	1998年 8 月	2,400	心斎橋オーパに含む
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
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

※2023年10月10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。