



2023年度（2024年2月期）第1四半期 （2023.3.1～2023.5.31）決算説明資料

2023年7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1四半期 決算説明会

2023年度 第1四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
国別 既存モール 専門店売上 前期比	P 4
第1四半期のトピックス	P 5
セグメント別損益 前期比増減	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加速	P 14
カンボジア 物流ソリューションの提案	P 15
お客さまの五感を満たす快適な空間の提供	P 16
既存アセットの有効活用による収益性改善	P 17
マーケットに合わせた出店モデルの展開	P 18
抜本的な事業構造改革の進捗	P 19
持続可能な物流網の構築	P 20
サーキュラーエコノミーの取り組み	P 21
地域の脱炭素社会実現	P 22
ダイバーシティの推進	P 23

企業価値向上に向けた取り組み

目標とする経営指標および株価指標の推移	P 25
資本コストの分析	P 26
ROE改善への課題	P 27
ROE改善策	P 28
事業ポートフォリオ	P 29
業績およびROICの推移（事業別）	P 30
海外事業におけるROIC改善	P 31
キャッシュアロケーション	P 32
株主還元の拡充	P 33
企業価値向上に向けたサステナビリティの取り組み推進	P 34

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 36
国内外におけるリージョナルシフトの推進	P 37
ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造	P 38
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 39
国内におけるビジネスモデル改革の推進	P 40
マーケットに合わせた提供価値の多様化	P 41-42
既存アセットの有効活用による収益性改善	P 43-44
抜本的な事業構造改革の実行	P 45
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 46
複合開発機能の拡充	P 47
新たな事業創出に向けた取り組み推進	P 48-49
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築	P 50-52
経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築	P 53

中期3カ年経営計画（2023～2025年度）数値計画

長期ビジョン	P 55
中期定量目標	P 56
2023年度（2024年2月期）連結数値計画	P 57
2023年度業績計画における専門店売上の前提	P 58
中期3カ年 新規出店計画	P 59
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 60
目標とする経営指標	P 61
株主還元	P 62

添付資料（モールデータ）

物件一覧	P 64-69
------	---------

2023年度 第1四半期 決算概要

2023年度 第1四半期 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

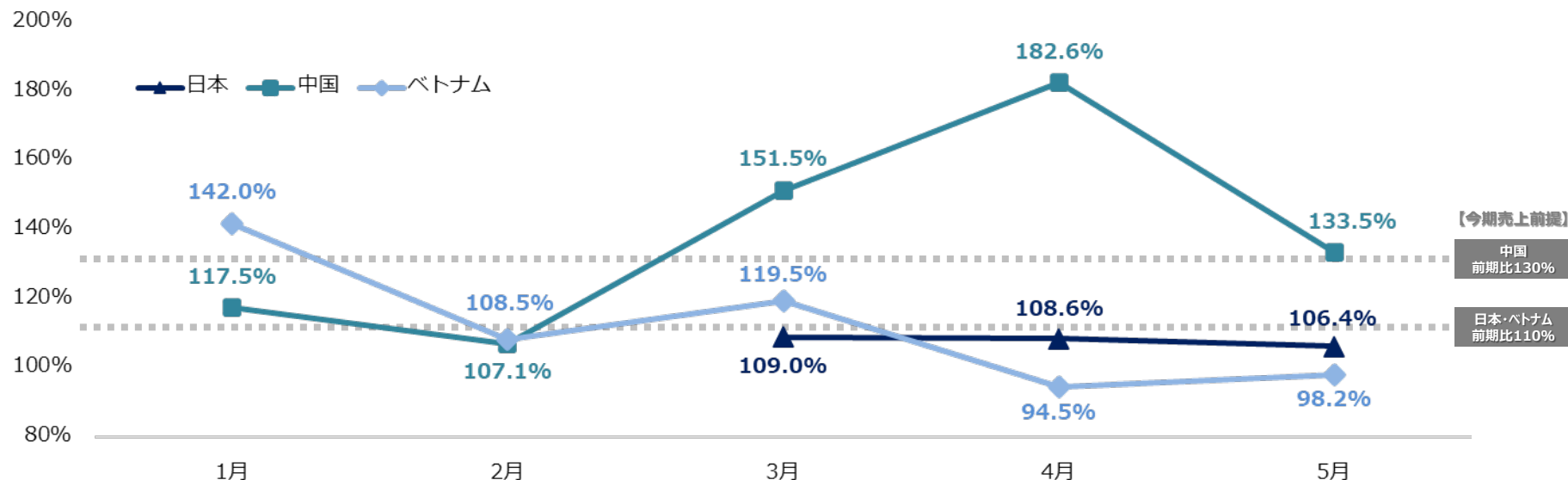
(単位：百万円)

	2023年度 1Q実績	2022年度 1Q実績	前期比		上期計画	進捗率(%)
			増減	%		
営業収益	105,529	96,167	+9,362	109.7	220,000	48.0
営業原価	83,592	75,979	+7,613	110.0	—	—
営業総利益	21,937	20,188	+1,749	108.7	—	—
販管費	8,054	7,096	+957	113.5	—	—
営業利益	13,883	13,092	+791	106.0	27,500	50.5
経常利益	11,471	10,845	+625	105.8	22,500	51.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,372	6,226	+146	102.3	15,000	42.5
1株当たり四半期純利益(円)	28.00	27.36	+0.64	—	65.91	—

- ・ 営業収益は過去最高を達成、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益とも増益を確保。
- ・ 国内外のモール売上は改善傾向であり、第1四半期の業績は各利益段階において計画通りに進捗。

2023年度 第1四半期 決算概要

国別 既存モール専門店売上 前期比



日本

1Q累計
108.0%

- ・ 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、消費トレンドも回復基調。
- ・ GW期間中にはキッズ向けのイベント等を1,000以上実施する等、ファミリー層の集客を強化。

中国

1Q累計
121.8%

- ・ 昨年12月にゼロコロナ政策が緩和されて以降、中国国内の経済活動および消費は活発化。
- ・ 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。
- ・ 4月以降は、昨年に新型コロナ拡大に伴う臨時休業を実施した反動から、4月度・5月度とも計画を上回る推移。

ベトナム

1Q累計
125.4%

- ・ 旧正月のテトにおける購買需要に加え、国際女性デーやアースアワー等の積極的プロモーションにより集客拡大。
- ・ 4月・5月は経済成長鈍化の影響がありますが、2019年度対比では150%程度で伸長しており、引き続き好調を継続。

※海外の決算期は12月末。

2023年度 第1四半期 決算概要

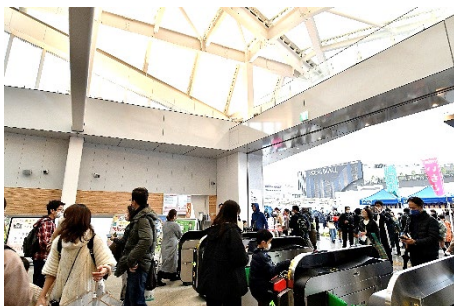
第1四半期のトピックス

新駅の開業に伴う売上・集客アップ

■イオンモール幕張新都心 幕張豊砂駅 開業

2023年3月 イオンモール幕張新都心に隣接するJR京葉線の新駅 幕張豊砂駅が開業。

新駅開業時 駅構内

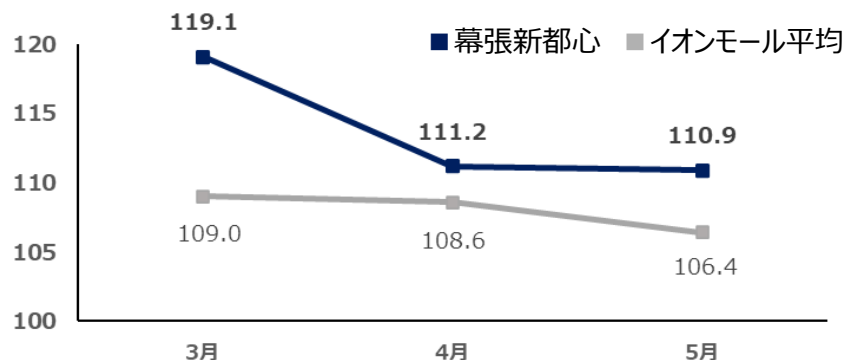


館内の状況



駅の開業に合わせて、行政と連携し、様々なイベントを開催したことで、駅とモール館内の賑わいを創出。

イオンモール幕張新都心
駅開業後の専門店売上(昨年比)



GW 全国で1,000以上のイベントを開催

■ゴールデンウィーク期間に集客イベントを積極的に実施

ファミリー層の集客強化を目的に全国のイオンモールで1,076件のイベントを開催。繁忙期の集客を最大化することに成功した。

イベント実施例



イオンレイクタウンmori
アイスクリーム博覧会



イオンモール秋田
なまはげ 太鼓パフォーマンス

■「イオンモール キッズクラブ」を発足

0歳から小学生のお子さまを対象とした会員クラブ『イオンモール キッズクラブ』を発足し、イオンモールアプリ上でサービスをスタート



キッズクラブのポイント

- ・入会費・年会費は無料
- ・会員限定クーポンを配信
- ・キッズ向け施設サービス情報を発信

2023年度 第1四半期 決算概要

セグメント別損益 前期比増減

<1Q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			
		2022-1Q実績	2022対比			2022-1Q実績	2022対比			2022-1Q実績	2022対比			2022-1Q実績	2022対比			2022-1Q実績	2022対比
国内モール	78,625	72,919	5,705	61,483	56,737	4,745		17,142	16,182	959		6,361	5,744	616		10,780	10,437	343	
既存モール	73,698	70,436	3,261	56,465	54,262	2,202		17,233	16,174	1,058		-	-	-		-	-	-	
新規モール	2,975	646	2,329	2,889	732	2,156		86	▲ 86	172		-	-	-		-	-	-	
その他 ※	1,951	1,837	114	2,129	1,742	386		▲ 177	94	▲ 271		-	-	-		-	-	-	
都市型SC	5,525	5,400	125	5,574	5,492	81		▲ 49	▲ 92	43		436	435	1		▲ 485	▲ 527	41	
国内計	84,150	78,319	5,831	67,057	62,229	4,827		17,093	16,089	1,003		6,798	6,179	618		10,294	9,909	384	
中国	14,391	12,820	1,571	11,126	9,804	1,322		3,265	3,015	249		764	589	174		2,501	2,426	75	
アセアン	6,987	5,027	1,959	5,414	3,951	1,463		1,572	1,076	496		489	326	163		1,082	749	333	
ベトナム	3,528	2,680	848	2,223	1,768	455		1,304	911	392		211	146	64		1,093	765	328	
カンボジア	1,899	1,104	794	1,702	842	860		197	262	▲ 65		99	11	88		97	250	▲ 153	
インドネシア	1,559	1,242	316	1,488	1,341	147		70	▲ 98	169		176	164	11		▲ 105	▲ 263	157	
その他	-	-	-	-	-	-		-	-	-		3	3	0		▲ 3	▲ 3	0	
海外計	21,378	17,847	3,531	16,540	13,755	2,785		4,838	4,091	746		1,255	916	340		3,582	3,175	406	
調整	-	-	-	▲ 6	▲ 6	-		6	6	-		-	-	-		6	6	-	
国内・海外計	105,529	96,167	9,362	83,592	75,979	7,613		21,937	20,188	1,749		8,054	7,096	957		13,883	13,092	791	

※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+58億円の増収。
- ・既存モールの営業原価は前期比+22億円。内、電気代支払は+16億円だが、テナントからの徴収分（営業収益に計上）が+14億円あり、電気代は実質+2億円の増加。その他増加要因としては、本年度より通常の営業体制に戻ったことで、販促費や活性化コストが増加。

海外

- ・中国は、前第1四半期に休業期間中の固定費6億円を特別損失に振り替えており、営業利益は実質+7億円の増益。
- ・ベトナムは、専門店売上が好調に推移し歩合賃料収入の増加に伴い、営業利益は+3億円の増益。
- ・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▲1億円の減益。
- ・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+1億円の増益。

2023年度 第1四半期 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	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	85.0%	75.4%	100.8%	67.9%	117.5%	107.1%	151.5%	182.6%	133.5%
物販	88.4%	79.6%	101.6%	70.8%	113.2%	105.4%	140.5%	164.3%	122.8%
飲食	80.0%	72.1%	100.8%	67.2%	125.3%	120.2%	173.1%	215.6%	150.9%
アミューズメント	82.5%	53.0%	98.2%	44.2%	149.1%	74.5%	240.8%	449.9%	236.0%
シネマ	62.0%	34.3%	131.2%	31.9%	340.1%	48.7%	242.2%	659.2%	534.5%
来店客数	79.9%	76.3%	98.5%	68.9%	117.2%	117.0%	148.2%	177.0%	137.3%

<ベトナム>	<2022年度>				<2023年度>				
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	113.8%	224.9%	965.2%	183.4%	142.0%	108.5%	119.5%	94.5%	98.2%
物販	118.9%	210.2%	824.6%	162.9%	111.4%	109.0%	114.0%	91.8%	92.9%
飲食	108.7%	238.6%	1139.5%	205.9%	214.7%	96.5%	119.8%	94.5%	101.1%
アミューズメント	99.3%	383.7%	5598.1%	660.6%	415.1%	140.9%	181.3%	101.9%	100.8%
シネマ	86.4%	300.8%	17764.8%	1091.5%	1013.1%	146.6%	149.0%	120.5%	141.3%
来店客数	90.4%	168.7%	406.3%	180.6%	163.3%	112.9%	124.9%	99.4%	103.8%

<カンボジア>	<2022年度>				<2023年度>				
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	135.0%	319.3%	192.7%	106.6%	97.2%	107.9%	98.6%	86.0%	83.9%
物販	129.5%	258.8%	157.1%	98.6%	92.8%	102.8%	91.2%	78.8%	74.9%
飲食	147.8%	480.3%	255.5%	113.6%	101.2%	111.3%	104.8%	95.4%	94.1%
アミューズメント	172.3%	8259.9%	1984.1%	196.1%	128.6%	136.3%	129.3%	110.4%	109.0%
シネマ	181.3%	51240.2%	225065.0%	151.3%	126.3%	137.4%	148.2%	106.7%	98.2%
来店客数	131.6%	323.5%	210.2%	128.8%	114.7%	123.3%	114.0%	103.5%	99.4%

※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1四半期 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
109.0%	108.6%	106.4%	108.0%
105.8%	101.3%	102.4%	103.2%
106.2%	102.6%	103.1%	104.0%
105.2%	109.0%	103.1%	105.7%
104.7%	102.4%	98.9%	102.1%
109.4%	111.8%	104.2%	108.3%
106.1%	110.1%	109.6%	108.5%
119.2%	117.2%	111.2%	115.8%
107.9%	109.5%	105.0%	107.3%
112.4%	152.4%	154.9%	141.8%
124.0%	117.6%	116.1%	119.2%
109.5%	109.7%	107.0%	108.7%
105.5%	106.2%	102.0%	104.5%

2023年度 第1四半期 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1四半期	比率	2023年2月期 第1四半期	比率	増減率	前年増減額	主な前期比増減要因
営業収益	105,529	100.0%	96,167	100.0%	109.7%	+9,362	・日本 既存91モール +3,261 百万円 ・日本 新規モール +2,329 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +125 百万円 ・日本 その他 +114 百万円 ・海外 +3,531 百万円
営業原価	83,592	79.2%	75,979	79.0%	110.0%	+7,613	・日本 既存91モール +2,202 百万円 ・日本 新規モール +2,156 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +81 百万円 ・日本 その他 +386 百万円 ・海外 +2,785 百万円
営業総利益	21,937	20.8%	20,188	21.0%	108.7%	+1,749	・日本 既存91モール +1,058 百万円 ・日本 新規モール +172 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +43 百万円 ・日本 その他 ▲271 百万円 ・海外 +746 百万円
販売費及び一般管理費	8,054	7.6%	7,096	7.4%	113.5%	+957	・日本 モール(OPA除く) +616 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1 百万円 ・海外 +339 百万円
営業利益	13,883	13.2%	13,092	13.6%	106.0%	+791	
営業外収益	1,287	1.2%	1,719	1.8%	74.9%	▲ 432	・受取利息 +157 百万円 ・受取テナント退店違約金 +12 百万円 ・デリバティブ評価益 ▲455 百万円 ・補助金収入 ▲176 百万円
営業外費用	3,699	3.5%	3,966	4.1%	93.3%	▲ 266	・支払利息 +243 百万円 ・為替差損 ▲569 百万円
経常利益	11,471	10.9%	10,845	11.3%	105.8%	+625	
特別利益	0	0.0%	225	0.2%	0.2%	▲ 225	・受取保険金 (今期計上なし) ▲225 百万円
特別損失	1,009	1.0%	1,042	1.1%	96.8%	▲ 32	・固定資産除却損 +215 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金繰入額 (前期計上なし) +650 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) ▲747 百万円
税金等調整前四半期純利益	10,462	9.9%	10,029	10.4%	104.3%	+433	
法人税等	4,047	3.8%	3,793	3.9%	106.7%	+254	
四半期純利益	6,414	6.1%	6,235	6.5%	102.9%	+179	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	42	0.0%	9	0.0%	457.4%	+33	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,372	6.0%	6,226	6.5%	102.3%	+146	

※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1四半期 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1四半期	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	100,112	92,683	7,429	
	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	74,324	66,775	7,548	
	流動資産	184,437	184,459	▲ 22	
	有形固定資産	1,293,592	1,256,763	36,829	・有形固定資産の取得 +46,322 百万円
	無形固定資産	3,414	3,456	▲ 41	
	投資その他の資産	126,039	114,913	11,126	
	固定資産	1,423,046	1,375,133	47,913	
	資 産	1,607,484	1,559,592	47,891	
負 債	未払法人税	3,601	5,787	▲ 2,186	
	専門店預り金	61,271	47,225	14,046	
	設備未払金	30,797	41,259	▲ 10,461	
	その他	202,444	175,973	26,470	・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 +5,647 百万円 ・1年内返済予定のリース債務 +559 百万円
	流動負債	298,115	270,246	27,868	
	固定負債	848,356	837,634	10,722	・社債 ▲10,000 百万円 ・長期借入金 ▲5,398 百万円 ・リース債務 +24,792 百万円 ・長期預り保証金 +1,958 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金 +650 百万円
	負 債	1,146,472	1,107,881	38,590	
	純 資 産	461,011	451,711	9,300	・四半期純利益 +6,372 百万円 ・配当 ▲5,688 百万円 ・為替換算調整勘定 +8,129 百万円

自己資本	449,518	440,495	9,023
自己資本比率	28.0%	28.2%	▲ 0.2%
有利子負債	829,800	794,199	35,601
有利子負債比率	50.2%	50.9%	▲ 0.7%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.8	1.8	▲ 0.0
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1四半期	2023年2月期	前期末比 増減額
コマーシャル・ペーパー	—	—	—
短期借入金	—	—	—
1年内償還予定の社債	90,000	70,000	20,000
1年内返済予定の長期借入金	45,013	39,365	5,647
社 債	355,000	365,000	▲ 10,000
長期借入金	189,064	194,463	▲ 5,398
小 計	679,077	668,828	10,248
リース債務（1年内返済予定を含む）	150,722	125,370	25,352
総 計	829,800	794,199	35,601

2023年度 第1四半期 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1四半期	2023年2月期 第1四半期	前年増減額	2024年2月期第1四半期実績の主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	33,462	29,442	4,019	・ 税金等調整前当期純利益 10,462 百万円 ・ 減価償却費 18,039 百万円 ・ 専門店売上預り金 13,979 百万円 ・ 利息の支払額 ▲3,258 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲5,435 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 38,713	▲ 19,375	▲ 19,338	・ 有形固定資産の取得 ▲32,431 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,130 百万円 ・ 預り保証金の増減 (NET) 1,636 百万円 ・ 差入保証金の増減 (NET) ▲1,011 百万円 ・ 定期預金の増減 (NET) 3,025 百万円 ※設備投資 33,562百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	▲ 2,219	28,640	▲ 30,859	・ 長期借入金の増減 (NET) ▲753 百万円 ・ 社債の増減 (NET) 10,000 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 ▲5,520 百万円
現金及び現金同等物 四半期期末残高	96,358	130,178	▲ 33,819	

中期3力年経営計画（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

重点出店エリア 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 進捗報告

カンボジア 物流ソリューションの提案

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

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

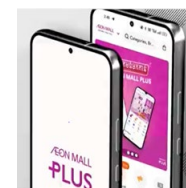


第1期倉庫 2023年6月開設、
第2期倉庫 2023年7月竣工予定

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 進捗報告

お客さまの五感を満たす快適な空間の提供

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

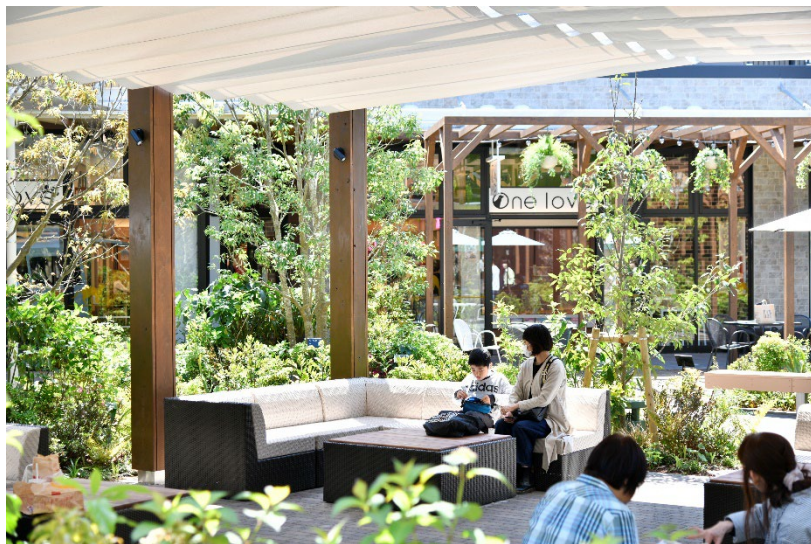
ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

感覚的価値の提案による来店動機の創出

2023年4月に開業したTHE OUTLETS SHONAN HIRATSUKAでは、「安らぎ」や「心地よさ」といった五感に訴えかける仕掛けを取り入れ、お客さまに憩いの場を提供。



大神VILLAGE 緑溢れるテラス席を設けた開放的な空間



WEST COURT 大型LEDビジョンでのパブリックビューイングを楽しめる

公園を散歩しながらショッピングを楽しめるような居心地の良さを感じられる空間を創出

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収益性改善

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 7月20日 開業

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
多種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



フードホール（2023年秋開業予定）



移動販売ゾーン 移動販売車の出店



約8,500㎡の駅前イベント広場



屋台ゾーン

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

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年秋開業予定

東京都目黒区において最大の商業エリアである自由が丘駅至近に立地



■ 開放感あふれるテラス

約1,000㎡の緑豊かなテラスで
ヨガや食物販マルシェなど
1年を通じて様々な体験型の
交流イベントを開催。



■ 個性豊かな専門店

上質な日常を彩る個性豊かな
専門店が出店。
エリア初となる食物販専門店など、
地域に寄り添う話題の専門店が集結。



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、憩い集う場を創出

中期3カ年経営計画 進捗報告

抜本的な事業構造改革の進捗

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

現状

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

(スケジュール)

対策

抜本的な事業構造改革を実施

2023年度

店舗閉鎖に伴う特別損失
約60億円の計上を計画

2024年度

引き続き、店舗閉鎖に伴う
特別損失を計画に織り込む

2025年度以降

経営の効率化につなげることで、
営業利益を改善

カテプリ新さっぽろ

2024年6月30日に管理運営を終了

※管理運営会社は

株式会社札幌副都心開発公社に変更

特別損失 6.5億円を計上

**2025年度末時点で15億円、
2027年度末時点で30億円の営業利益改善の見込みです。**

持続可能な物流網の構築

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

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

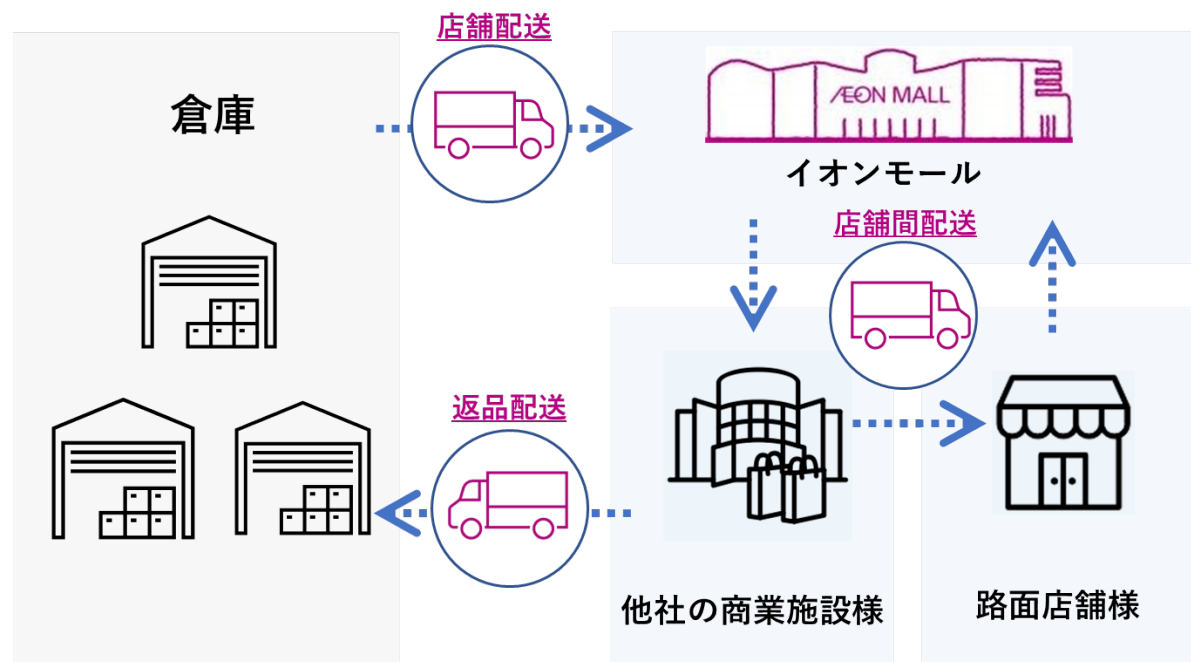
国内におけるビジネスモデル改革の推進

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

共同配送サービスを開始

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 進捗報告

サーキュラーエコノミーの取り組み

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

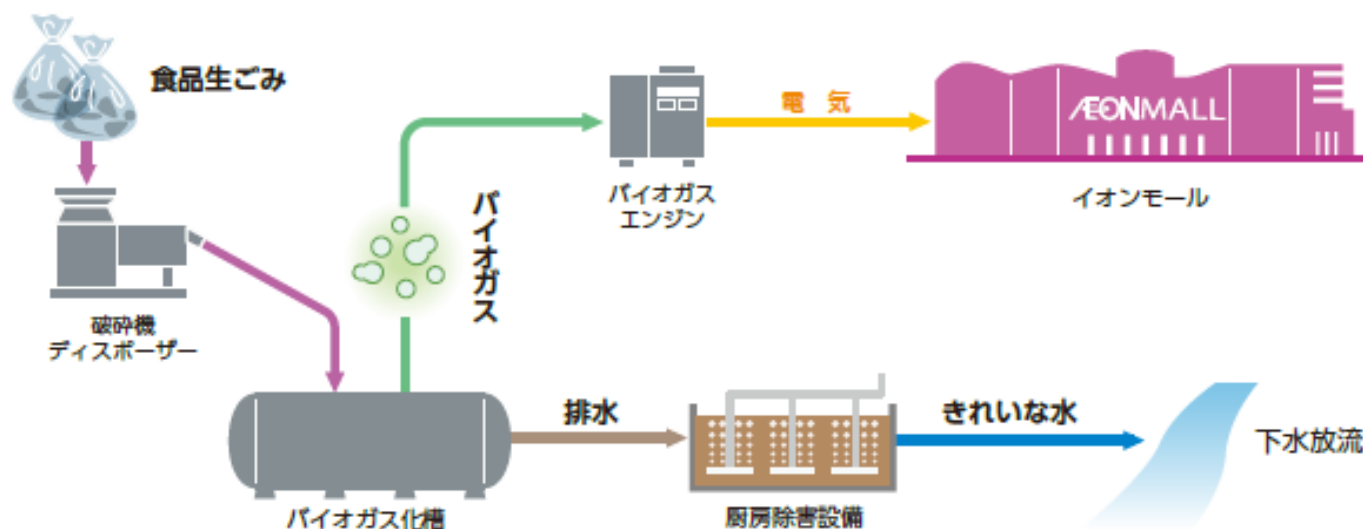
ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

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

バイオガス発電の導入

2023年4月に開業したイオンモール豊川では、地域の環境負荷低減により「サーキュラーエコノミー」に貢献するバイオガス発電システムを導入。



施設内で発生する食品生ごみを利用して「バイオガス」エネルギーとして活用。
生ごみを大幅に抑制することで「地域の環境負荷低減」「ごみ処理負荷低減」を実現。

地域の脱炭素社会実現

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

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

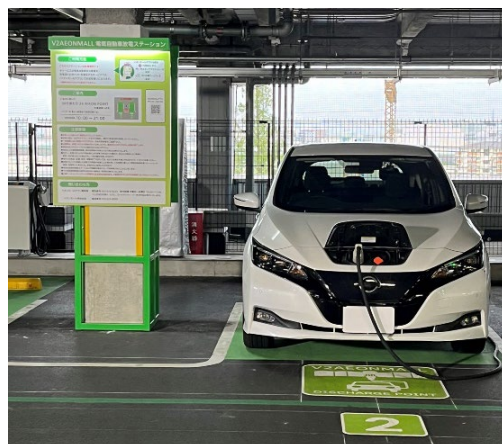
国内におけるビジネスモデル改革の推進

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

お客さま参加型のEV充電「V2AEON MALL」サービス開始

家庭で発電した電力（余剰電力）をEVを介してモールのEV充電器に放電いただくと、脱炭素社会実現に向けた取り組み協力の御礼としてポイントを進呈。



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

従来のV2H〔車（Vehicle）から家（Home）〕から進化させた
V2 AEON MALL（車からイオンモール）を推進します。



家庭で発電した余剰電力をEVでモールに放電し放電量に応じてポイントなどを進呈

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

中期3カ年経営計画 進捗報告

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

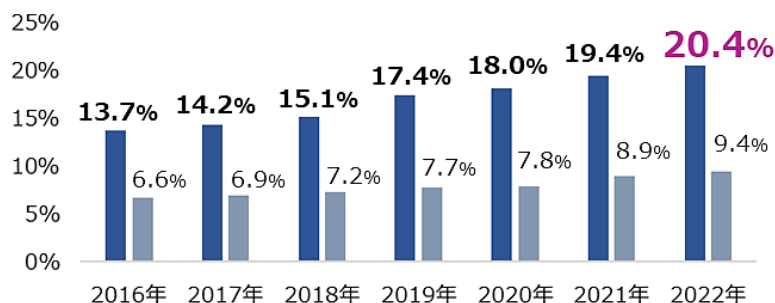
2025年度に女性管理職比率**30%**を目標に掲げ、4つの取り組みを計画し実施。

目標達成への取り組み

- ①管理職一歩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



■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。

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組み

【現状分析】

目標とする経営指標および株価指標の推移

■ 目標とする経営指標

採用指標	分類	目標値	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
ROIC	効率性	6%以上	4.9%	4.5%	4.4%	4.6%	4.4%	4.3%
自己資本比率	安全性	30%以上	36.4%	34.2%	34.6%	33.2%	31.9%	28.5%
ネットD/エリシオ (倍)	安全性	1倍程度	0.5	0.8	0.8	0.9	1.1	1.5

2019年度よりIFRS第16号が適用となったこと、また、将来にわたるキャッシュ・フローの最大化および企業価値向上を目的として、目標とする経営指標を変更。

採用指標	分類	目標値	2020年度	2021年度	2022年度
ROIC	効率性	5%以上	2.2%	2.4%	2.5%
EPS成長率 (2019年度基点の年率)	成長性	7%	—	-25.0%	-27.6%
純有利子負債EBITDA倍率 (倍)	安全性	4.5倍以内	6.3	6.6	6.1

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

■ 株価指標

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価 (円)	2,313	1,600	1,725	2,237	1,816	1,531	1,792	1,613	1,778
PBR (倍)	1.6	1.1	1.1	1.4	1.1	0.9	1.1	0.9	0.9
PER (倍)	21.5	14.8	13.8	16.7	12.3	10.2	—	19.0	31.1
ROE	7.5%	7.4%	8.1%	8.2%	8.7%	8.7%	-0.5%	4.6%	2.9%

※2020年度のPERは、1株当たり当期純利益が損失のため算出していません。

【目標とする経営指標】

- ・ ROIC : 将来成長に向けた海外新規物件の確保に伴う先行投資拡大により、低下トレンドが続いている。
- ・ EPS成長率 : 2020年度以降の新型コロナ影響による業績低迷で、マイナス成長が続いている。
- ・ 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、海外投資拡大のための資金調達増加により目標値超過が続いている。

【株価指標】

- ・ PBR : 2020年以降の新型コロナ影響による業績低迷や、上記経営指標の悪化等に伴い株価が低迷しており、直近ではPBR1倍割れの状態が続いている。

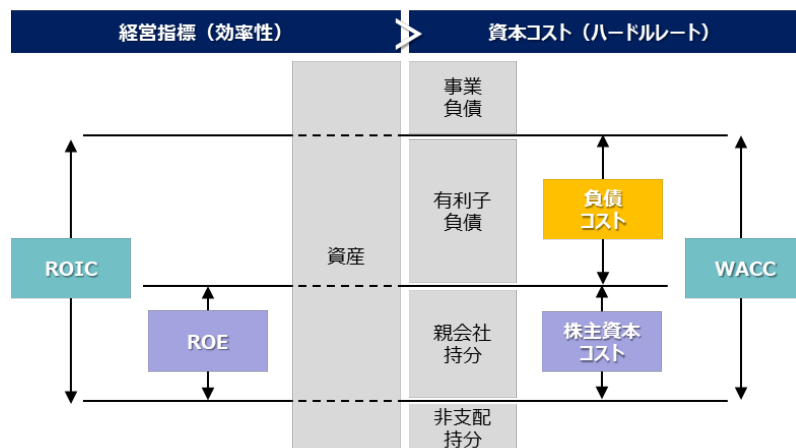
企業価値向上に向けた取り組み

【現状分析】

資本コストの分析

■ 資本コストの考え方

効率性指標と資本コストの関係は以下の通りで、ROEに対しては株主資本コスト、ROICに対してはWACCが対応。



■ 資本コストの把握

株主資本コストはCAPMベースで算定。

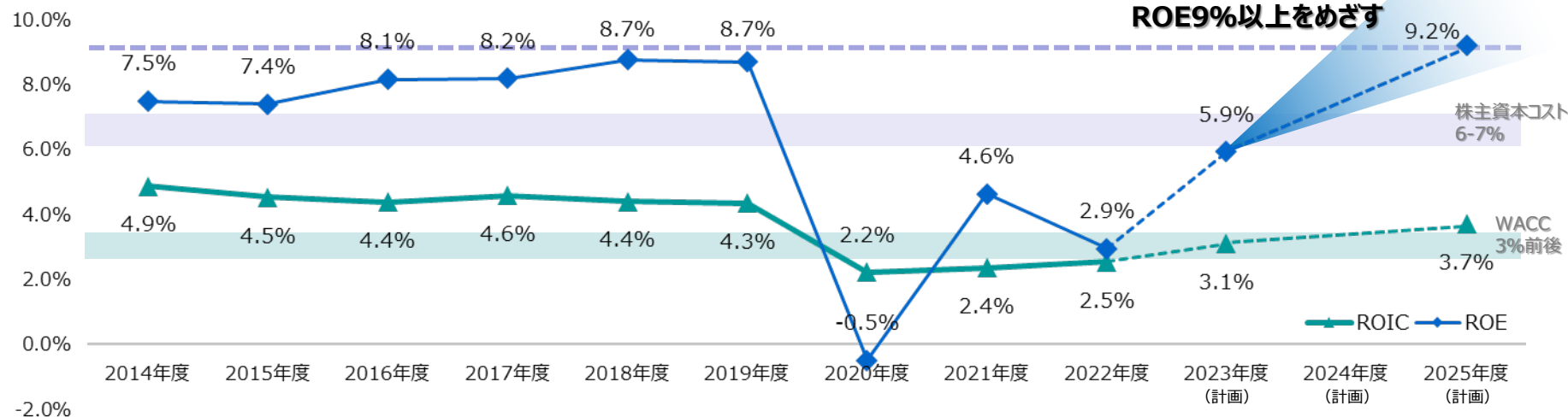
$$= \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{マーケットリスクプレミアム}$$

0～0.5%程度 0.8～1.1 7%前後

WACCは株主資本コストと負債コストを加重平均して算定。

$$= \text{株主資本コスト} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{時価総額} + \text{有利子負債}} + \text{負債コスト} \times \frac{\text{有利子負債}}{\text{時価総額} + \text{有利子負債}}$$

■ ROE、ROICの推移



企業価値向上に向けた取り組み

【現状分析】

ROE改善への課題

ROE

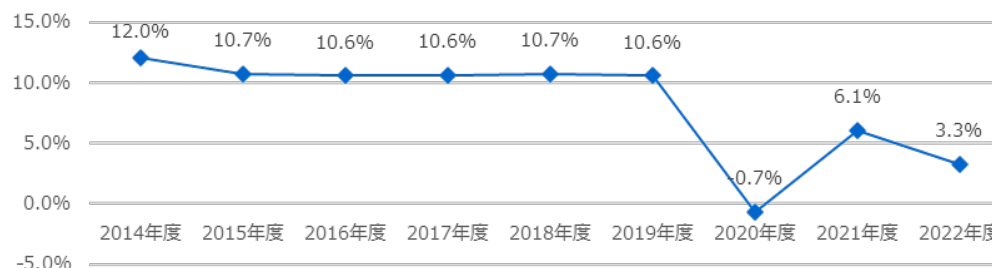
ROE改善に向けた課題および対策

- ・当期純利益率の低下がROE低下の主因であり、**中期計画に掲げた利益目標の確実な達成が必須**。
- ・**物件流動化等によりB/Sコントロール**を図りながら成長分野への投資を確実に実行。
- ・**安定的かつ利益成長による継続的な増配**により株主還元を拡充。

※各指標は以下にて算出。

- ・ ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本
- ・ 当期純利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 営業収益
- ・ 総資産回転率 = 営業収益 ÷ 総資産
- ・ 財務レバレッジ = 総資産 ÷ 自己資本

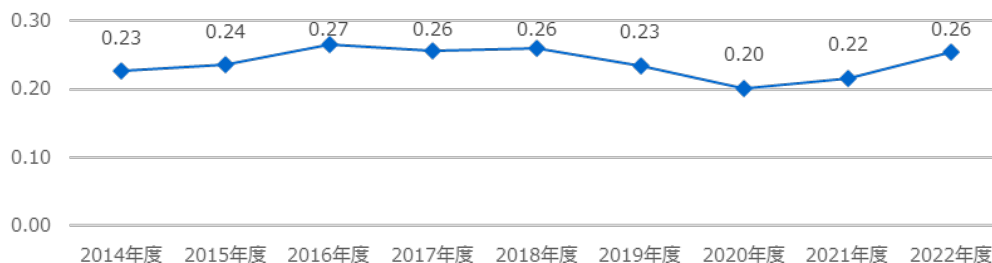
当期純利益率



2020年以降、新型コロナ影響に伴う業績低迷や減損計上により当期純利益率が大きく悪化。ROE低下の主因。

高

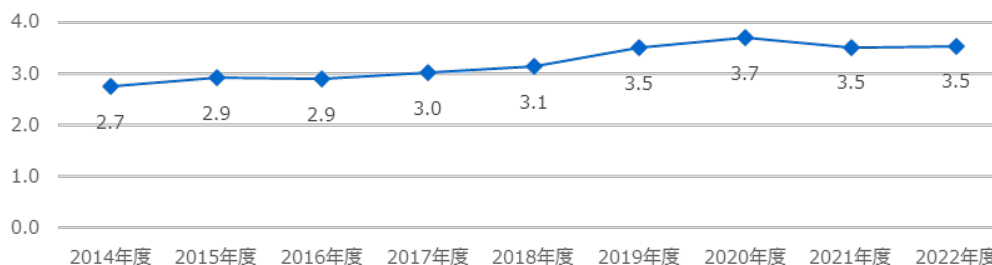
総資産回転率 (倍)



新型コロナ下では若干低下するも、0.2～0.3倍の水準で安定的に推移。成長施策の推進により収益力向上を図る。

中

財務レバレッジ (倍)



海外を中心とした出店拡大に伴う調達増加により財務レバレッジは上昇基調。格付評価も勘案し、レバレッジは現状水準をピークとしてコントロール。

中

企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

ROE改善策

目標

分野

方針・対策

中期経営計画 (2023-2025年度)

2025年度
ROE
9%以上

事業

将来成長性および資本効率性を意識した 投資実行による事業ポートフォリオの改善

- ・成長市場である海外への重点投資による積極出店
- ・国内モールのビジネスモデル改革による安定成長の実現
- ・国内モールの新店投資は選別対応
- ・低採算事業の撤退・縮小
- ・新規ビジネス創出による新たな収益源の創出

財務

B/Sコントロールによる効率性の向上と フリーキャッシュ・フロー黒字化の実現

- ・投資採算基準(ROIC > WACC)に基づく投資の実行
- ・物件流動化による財務レバレッジの維持・改善
- ・フリーキャッシュ・フローの改善
- ・安定的かつ利益成長による継続的な増配

サステナ ビリティ

真の統合型ESG経営実現に向けた サステナビリティの取り組み推進

- ・脱炭素に向けた地産地消の再エネでのモール運営へ移行
- ・サーキュラーモールによる循環型経済圏の構築
- ・人的資本経営による革新の原動力となる人材の育成・輩出

<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

- ・重点エリアへの出店加速
- ・地域の課題解決に向けた新たな事業展開

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
- ・既存アセットの有効活用による収益性改善
- ・デジタル技術を駆使した業務効率性・利便性の向上
- ・抜本的な事業構造改革の実行

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
- ・新たな事業創出に向けた取り組み推進

<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
- ・経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築
- ・最も重要な経営資源としての人的資本活用

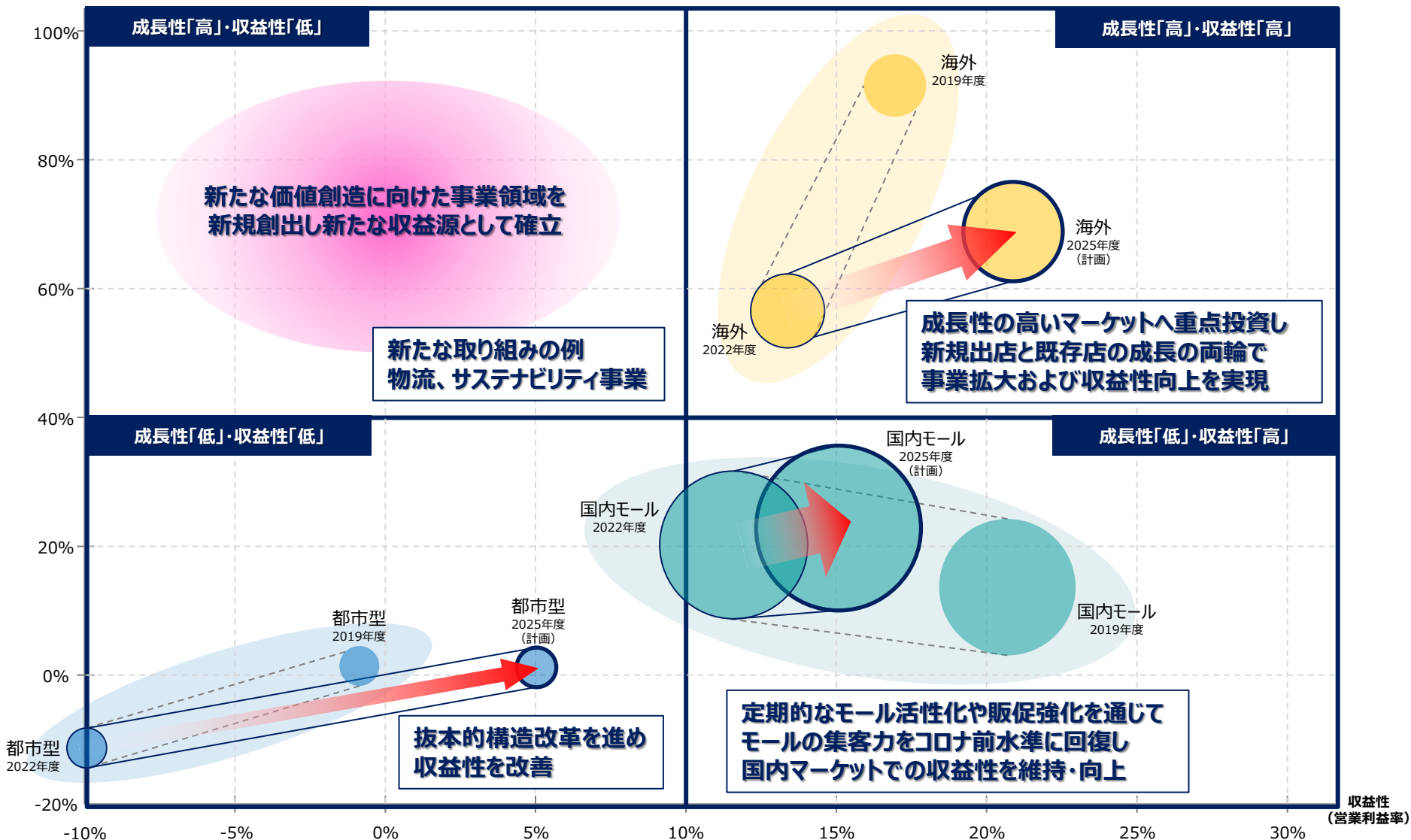
企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

事業ポートフォリオ

成長性
(3年営業収益成長率) ※3事業年度前の営業収益対比での成長率

※各円グラフの大きさは事業規模（営業収益）の大きさを表しています。



企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

業績およびROICの推移（事業別）

			2019年度実績		2022年度実績		2025年度計画
海外事業	営業収益		491億円	→	773億円	→	1,300億円
	営業利益		83億円		98億円		270億円
	営業利益率		16.9%		12.7%		20.8%
	ROIC（事業別）		2.0%		1.5%		2.4%
国内事業	国内モール	営業収益	2,503億円	→	2,998億円	→	3,680億円
		営業利益	526億円		363億円		570億円
		営業利益率	21.0%		12.1%		15.5%
	都市型	営業収益	246億円		218億円		220億円
		営業利益	▲2億円		▲22億円		10億円
		営業利益率	▲0.8%		▲10.4%		4.5%
	ROIC（事業別） （国内モール・都市型合算）		4.6%		2.7%		5.3%
連結	営業収益		3,241億円	→	3,982億円	→	5,200億円
	営業利益		607億円		439億円		850億円
	営業利益率		18.8%		11.0%		16.3%
	ROIC（全体）		4.3%		2.5%		3.7%

※ROIC（事業別）は各事業ごとの残存簿価に対する税引き後営業利益の割合にて簡易算定。

2025年度時点のROICは、国内事業では目標値の5%以上を達成見込みであるが、海外事業に未達により連結で3.7%の見込み。

企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

海外事業におけるROIC改善

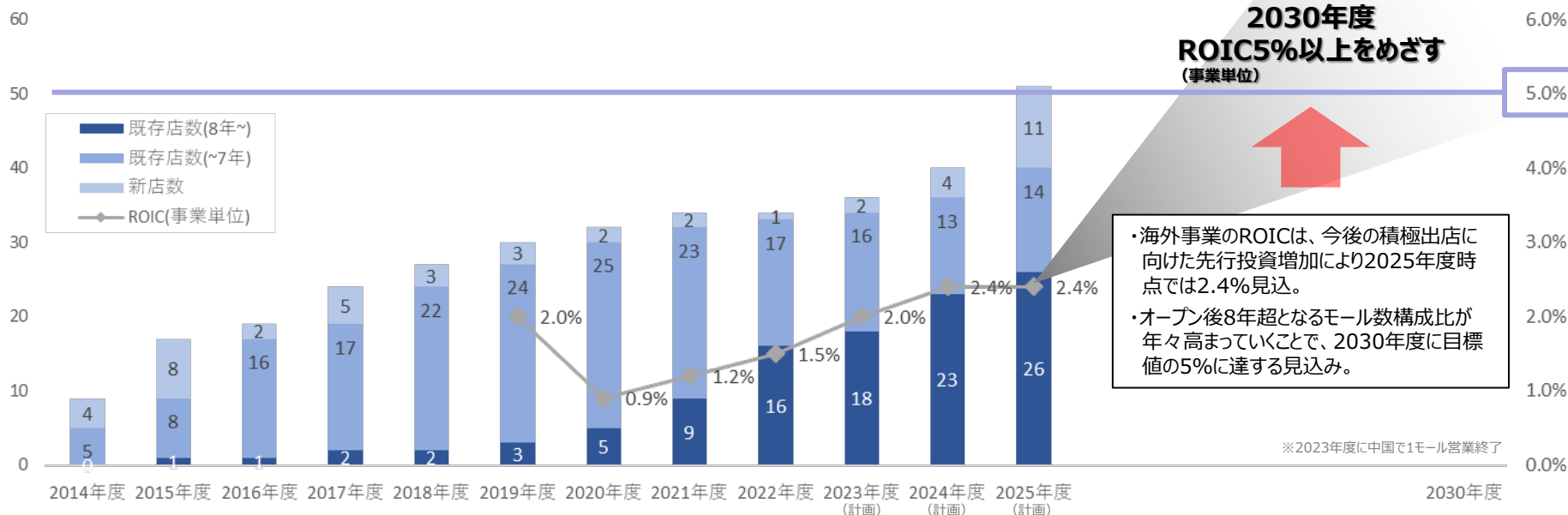
■海外モール 損益モデルおよびROIC（プロジェクト単位）の推移

※既存モールの実績を反映したモデルケース

	初年度	4年目	8年目	12年目
営業収益	14.5億円	21.8億円	37.0億円	49.3億円
営業利益	▲2.7億円	7.2億円	13.9億円	24.3億円
営業利益率	▲18.5%	33.0%	37.5%	49.3%
ROIC (プロジェクト単位)	0.0%	2.6%	5.0%	8.8%

- ・海外モールにおいては、出店エリアの高い経済成長や商圈内人口の増加に伴い、営業収益、営業利益ともに増加。
- ・利益成長に伴いROIC（プロジェクト単位）は年々改善し、**8年目には目標値である5%超の水準**となり、以降も改善が続く

■海外事業 出店モール数とROIC（事業単位）の推移

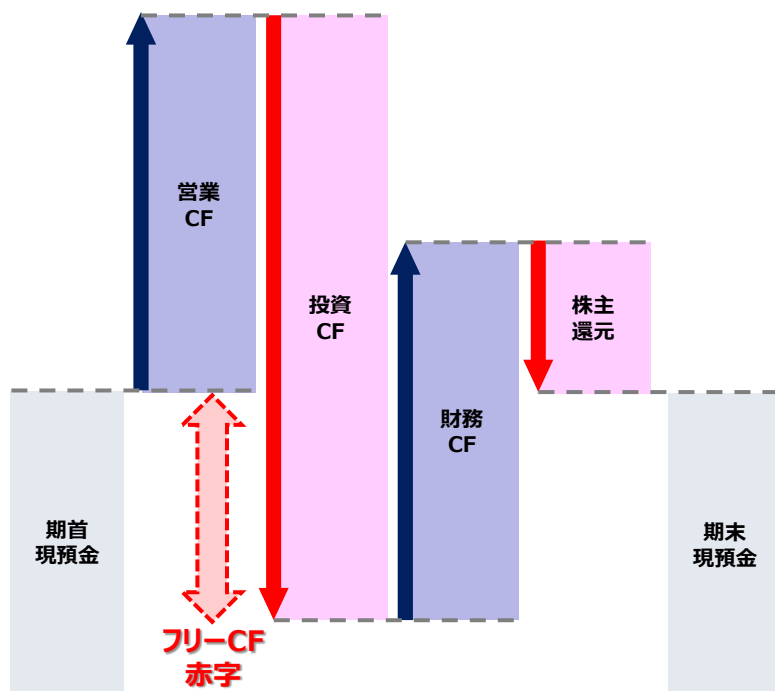


企業価値向上に向けた取り組み

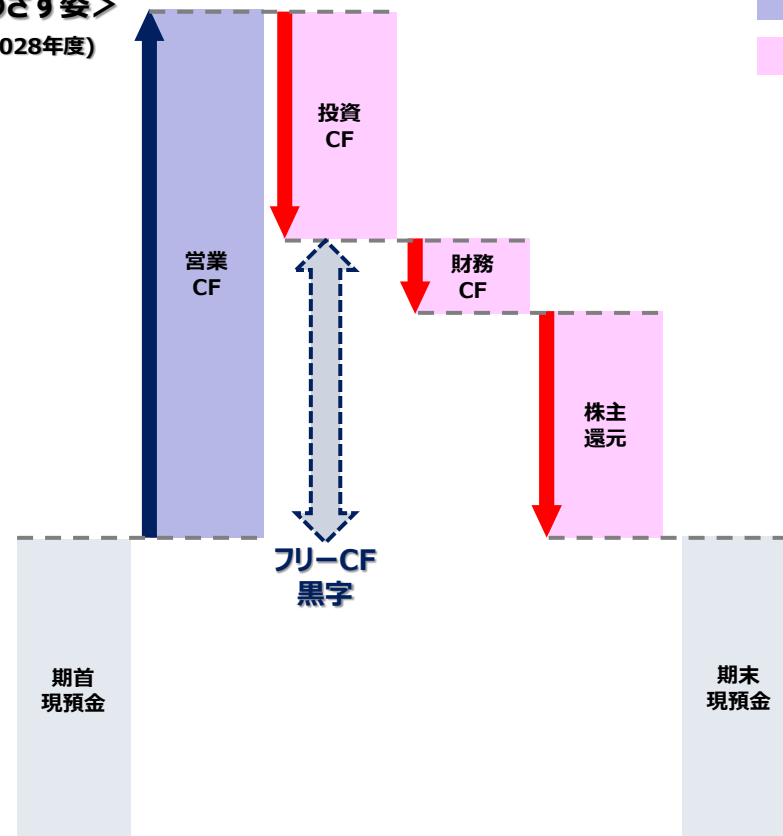
【方針・対策】

キャッシュアロケーション

<現状>



海外事業の拡大及び新型コロナ影響に伴うキャッシュ・フロー創出力低下に加えて、将来の高い成長力を見据えた海外への積極出店に伴い、当面は営業キャッシュ・フローを上回る設備投資水準が続く。

<めざす姿>
(2028年度)

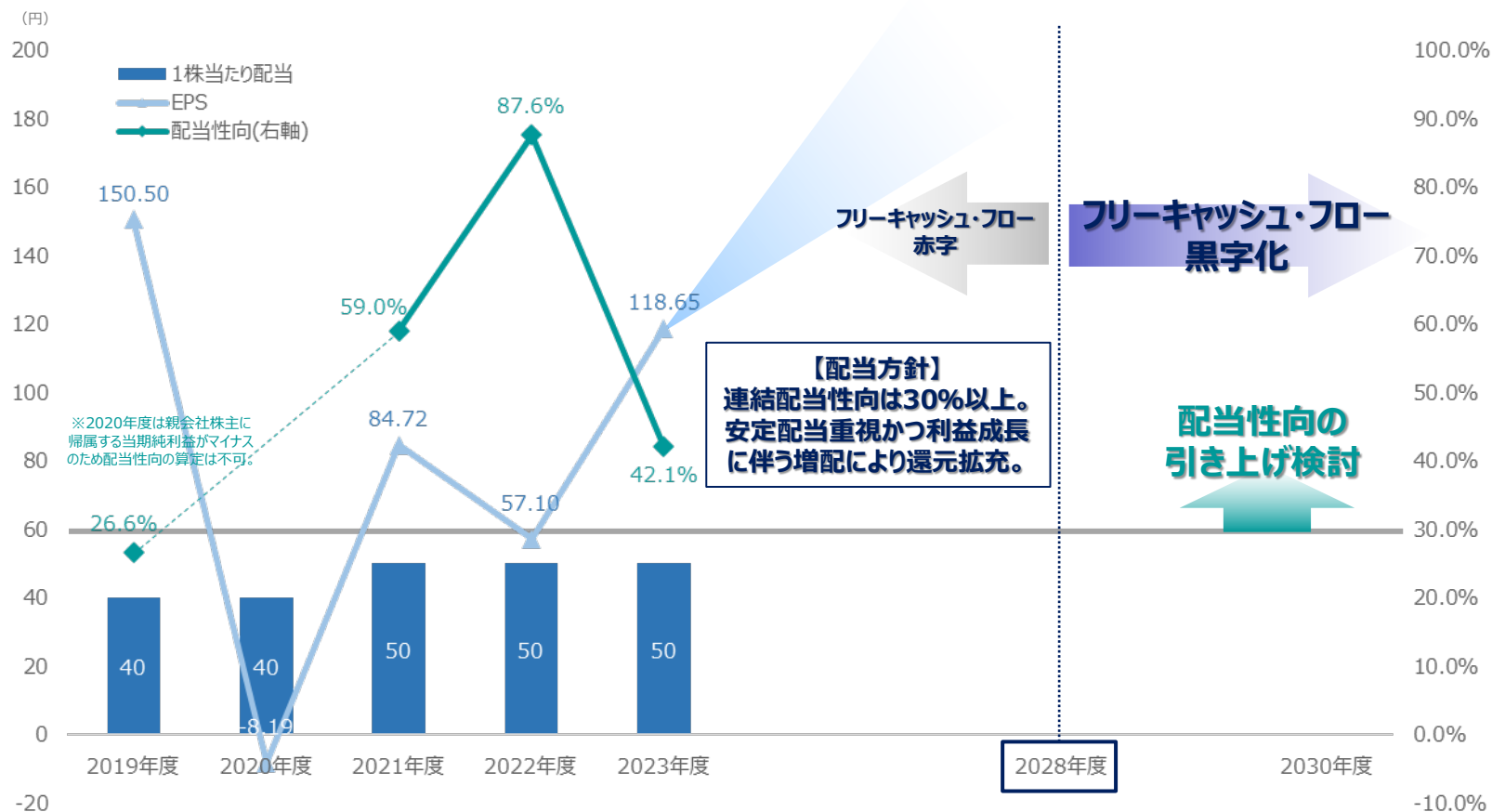
海外事業の利益成長が本格化し、営業キャッシュ・フローが拡大。**2028年度時点でのフリーキャッシュ・フロー黒字化をめざす。**有利子負債の圧縮も進め、2028年度に純有利子負債EBITDA倍率4.5倍以内をめざす。

2028年度時点でのフリーキャッシュ・フロー黒字化をめざす

企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

株主還元の拡充



- ・中期3カ年の利益計画ベースでは、最終年度（2025年度）のEPSは約200円まで成長見込。
- ・フリーキャッシュ・フロー黒字化（2028年度目標）の段階では、もう一段の配当性向引き上げを検討。

企業価値向上に向けた取り組み

【方針・対策】

企業価値向上に向けたサステナビリティの取り組み推進



**ステークホルダーの皆さまとの共創によるサステナビリティ活動を通じ、
環境価値・社会価値・経済価値を創出**

脱炭素社会の実現



循環型社会の実現



防災拠点機能の発揮



人的資本の活用



イオンモールファンづくりによる
集客力の向上

パートナー企業の課題解決を通じた
リーシング力の向上

サステナビリティ評価向上による
資金調達環境の改善

人的資本への積極投資による
従業員エンゲージメントの向上

ステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれ続ける企業へ

【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

Well-Beingの循環

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

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

国内におけるビジネスモデル改革の推進

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

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



イオンモール豊川 セントラルパーク

**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

地域におけるウェルビーイングの実現



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

イオン京橋店跡地に暫定利用施設を着工

2023年7月20日に第一期、秋に第二期を開業



**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

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

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

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

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

株式会社マリモとの資本業務提携

AEON MALL



marimo
holdings

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

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

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

ドライバー不足、小口多頻度化、燃料費増など、2024年の物流課題の深刻化が進む中、パートナー企業である専門店企業の皆さまへの価値提供として、物流倉庫サービスを展開



■ 近畿・東海エリア ■

大阪、京都、兵庫、奈良、
和歌山、愛知、岐阜、三重



■ 名古屋エリア ■

路面店

他社SC



店舗間配送

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

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

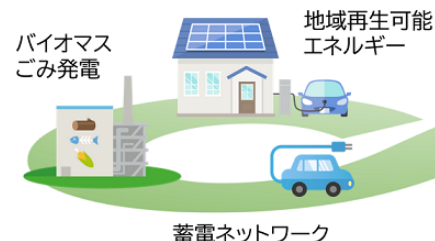


（仮称）大相模調節池河畔 水辺活用のイメージ

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

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

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

イオンモール
広がる、まちの発電所 /
Mall power plant

全国
約740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30施設に送られています。

■ V2 AEON MALLの推進

従来のV2H〔(車 (Vehicle) から家 (Home)) から進化させた
V2 AEON MALL (車からイオンモール) を推進します。



家庭で発電した余剰電力をEVでモールの充電し放電量に応じてポイントなどを進呈

2023年5月 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

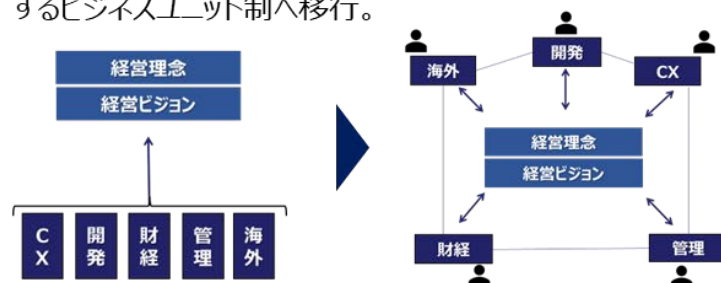
取締役
執行と監督を兼任

2023年5月以降

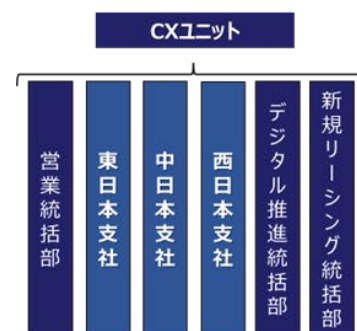
取締役
経営の監督機能を強化執行役員
経営の意思決定を迅速化

■ 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。

【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。

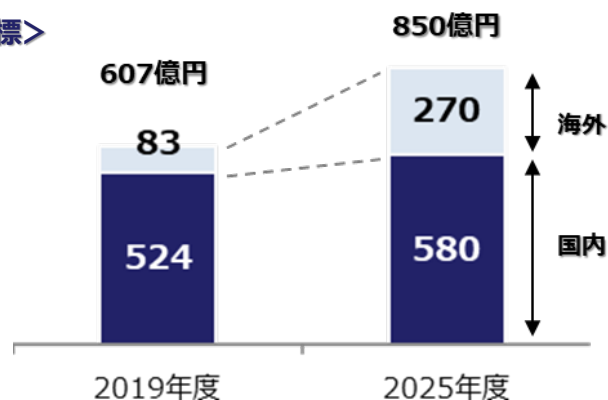
2025年にめざす姿

<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
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
	海外事業	83 億円	(13.7%)	150 億円	(25.6%)	270 億円
	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
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			2025年度末 累計施設数
		2023年度	2024年度	2025年度	
国内	94	4	2	3	103
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。

※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 ・横浜西口※ ・JIYUGAOKA de aone	・須坂※ 他 1件	・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）

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

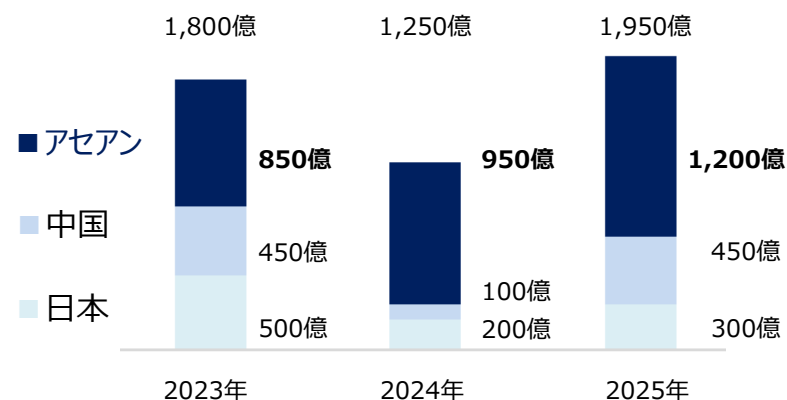
■ 設備投資計画

（単位：億円）

	3カ年合計			
	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

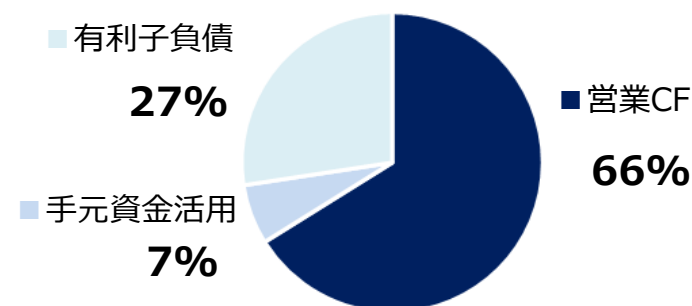


■ 資金調達計画

（単位：億円）

	3カ年合計			
	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	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

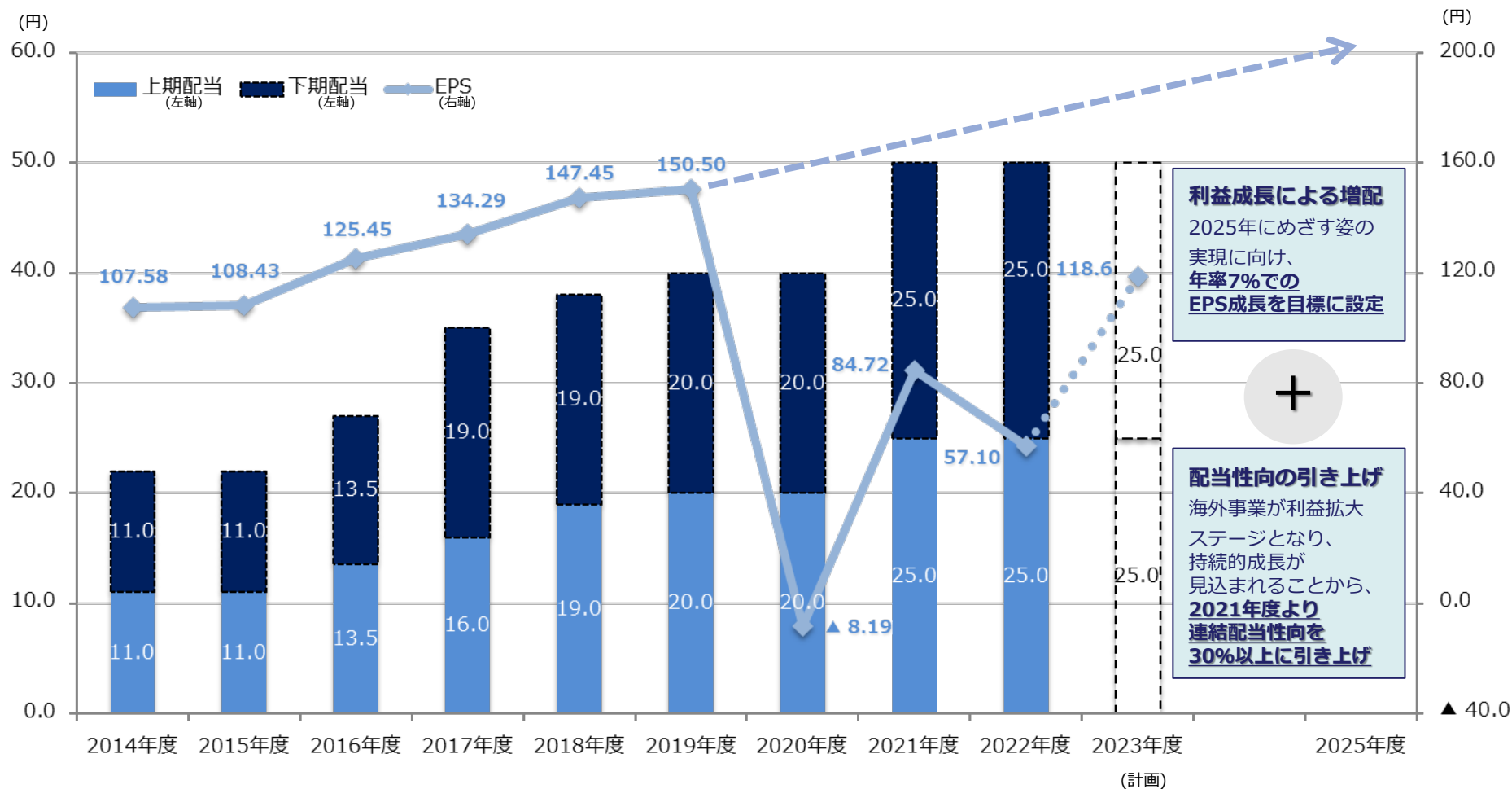
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

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	ショッピングモールフェスタ	1996年 4月	32,000	3,800	90	◎			
7	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
8	イオンモール三光	1996年12月	42,500	2,200	70	◎			
9	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	80			☆	
10	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	240			☆	
11	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
12	イオンモール新利府 北館	2000年 4月	34,000	2,000	80			◎	
13	イオンモール岡崎	2000年 9月	73,000	4,300	190			◎	
14	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
15	イオンモール高知	2000年12月	69,000	3,000	160			◎	
16	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
17	イオンモール東浦	2001年 7月	75,000	4,600	170		◎		
18	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
19	イオンモール高岡	2002年 9月	82,000	4,400	200		◎		
20	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
21	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
22	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
23	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			☆	
24	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280	◎			
25	イオンモール橿原	2004年 4月	80,000	5,000	220		◎		
26	イオンモール木曽川	2004年 6月	66,000	4,400	170			◎	
27	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,300	200			☆	
28	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	160			☆	
29	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
30	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,300	170	◎			

☆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	イオンモール直方	2005年 4 月	58,000	3,400	140			☆	
32	イオンモール宮崎	2005年 5 月	84,000	4,300	250		◎		
33	イオンモール熊本	2005年10 月	84,000	5,000	200			☆	
34	イオンモール水戸内原	2005年11 月	78,000	4,100	200			☆	
35	イオンモール千葉ニュータウン	2006年 4 月	79,000	4,000	180			☆	
36	イオンモール高崎	2006年10 月	76,000	4,000	210			☆	
37	イオンモールむさし村山	2006年11 月	78,000	4,000	180			☆	
38	イオンモール鶴見緑地	2006年11 月	54,000	2,200	160			☆	
39	イオンモール神戸北	2006年11 月	55,000	4,000	160			☆	
40	イオンモール八幡東	2006年11 月	48,000	2,000	130		◎		
41	イオンモール名取	2007年 2 月	80,000	4,500	240		◎		
42	イオンモール羽生	2007年11 月	75,000	5,000	200	◎			
43	イオンモール日の出	2007年11 月	64,000	3,600	160		◎		
44	イオンレイクタウンKaze	2008年10 月	61,000	2,300	230			◎	
45	イオンモール草津	2008年11 月	78,000	4,400	200		◎		
46	イオンモール筑紫野	2008年12 月	80,000	3,800	200		◎		
47	イオンモール都城駅前	2008年12 月	28,000	1,700	100			☆	
48	mozo wondercity	2009年 4 月	101,000	5,000	230				◎
49	イオンモール広島祇園	2009年 4 月	50,000	2,800	130		◎		
50	イオンモール新瑞橋	2010年 3 月	38,000	1,700	120			☆	
51	イオンモール大和郡山	2010年 3 月	67,000	4,100	170			☆	
52	イオンモールKYOTO	2010年 6 月	51,000	1,100	130			☆	
53	イオンモール甲府昭和	2011年 3 月	70,000	3,500	180			☆	
54	イオンモール大牟田	2011年 3 月	57,000	4,800	130	◎			
55	イオンレイクタウンアウトレット	2011年 4 月	23,000	1,100	120		◎		
56	広島段原ショッピングセンター	2011年 9 月	24,000	800	60			◎	
57	イオンモール福津	2012年 4 月	63,000	3,500	180			☆	
58	イオンモールつくば	2013年 3 月	64,000	4,000	200			☆	
59	イオンモール春日部	2013年 3 月	56,000	2,900	160			☆	
60	神戸ハーバーランドumie(ウミエ)	2013年 4 月	85,000	3,000	230				◎

☆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	イオンモール東員	2013年11月	58,000	3,500	140		◎		
62	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
63	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		
64	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
65	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
66	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
67	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
68	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
69	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	320			☆	
70	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
71	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	86,000	4,000	210		◎		
72	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	190		◎		
73	イオンモール常滑	2015年12月	87,000	4,000	180		◎		
74	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
75	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
76	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
77	カテプリ	2016年12月	13,000	1,800	60			◎	
78	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
79	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
80	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
81	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
82	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170		◎		
83	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
84	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	59,000	4,500	230	◎			
85	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
86	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
87	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
88	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,800	120		◎		
89	イオンモール新利府 南館	2021年 3月	69,000	3,800	170			◎	
90	イオンモール川口	2021年 6月	59,000	2,800	150			◎	

☆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	イオンモール白山	2021年 7 月	74,000	3,800	200			◎	
92	イオンモールNagoya Noritake Garden ※	2021年10 月	37,000	2,100	150			◎	
93	THE OUTLETS KITAKYUSHU	2022年 4 月	48,000	4,500	170		◎		
94	イオンモール土岐	2022年 10月	49,000	3,600	140		◎		
95	イオンモール豊川	2023年 4 月	63,000	3,000	190			◎	
96	THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA	2023年 4 月	33,000	3,300	150			◎	
国内 計			5,754,400	308,350	15,620	13	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

※2022年2月28日付で、イオンリテール(株)の大型商業施設6SCの管理・運営業務委託を終了しました。

※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。

※2023年7月11日時点

■ 2023年4月の開業物件

イオンモール豊川

2023年4月4日オープン

物件の特徴

- ・ アウトドアから話題のライフスタイル専門店まで、約190の専門店
- ・ 2つのPARKを配置し、開放的でゆったりと過ごせる空間を提供



THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA

2023年4月28日オープン

物件の特徴

- ・ 緑あふれる環境で心豊かなショッピング体験を提供
- ・ 平塚市や湘南ベルマーレ等と協働し、地域との出会いを創出



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	105,000	4,000	260	○			
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			1,508,000	60,100	4,370	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6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			8,193,800	395,150	22,670	27	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7月11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7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。