



# 2022年度（2023年2月期） （2022.3.1～2023.2.28）決算説明資料

2023年4月11日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

# 目次

## 2022年度（2023年2月期）決算説明会

### 2022年度 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別損益増減（2019年度対比）	P 4
セグメント別営業概況（中国・ベトナム・日本）	P 5-7
海外既存モール 専門店売上 2019年度対比（業種別）	P 8
国内既存83モール 専門店売上 2019年度対比（業種別）	P 9
損益計算書（要約）	P 10
セグメント別損益増減（2021年度対比）	P 11
貸借対照表（要約）	P 12
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 13
2020～2022年度 中期3カ年経営計画	P 14
1.海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速	P 15
2.CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化	P 16
3.次世代モールの構築と都市型SC事業の推進	P 17
4.DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進	P 18
5.中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速	P 19

### 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 21
国内外におけるリージョナルシフトの推進	P 22
ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造	P 23
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 24
国内におけるビジネスモデル改革の推進	P 25
マーケットに合わせた提供価値の多様化	P 26-27
既存アセットの有効活用による収益性改善	P 28-29
抜本的な事業構造改革の実行	P 30
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 31
複合開発機能の拡充	P 32
新たな事業創出に向けた取り組み推進	P 33-34
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築	P 35-37
経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築	P 38

### 中期3カ年経営計画（2023～2025年度）数値計画

長期ビジョン	P 40
中期定量目標	P 41
2023年度（2024年2月期）連結数値計画	P 42
2023年度業績計画における専門店売上の前提	P 43
中期3カ年 新規出店計画	P 44
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 45
目標とする経営指標	P 46
株主還元	P 47

### 添付資料（モールデータ）

物件一覧	P 49-54
------	---------

# 2022年度 決算概要

# 2022年度 決算概要

## 連結業績概要

### ■ 連結PL

(単位：百万円)

	2022年度 実績	2021年度 実績	前期比		2019年度 実績	2019年度比		通期計画	
			増減	%		増減	%	達成率(%)	
営業収益	398,244	316,813	+81,431	125.7	324,138	+74,105	122.9	404,000	98.6
営業原価	322,829	248,884	+73,945	129.7	234,813	+88,016	137.5	-	-
営業総利益	75,414	67,928	+7,485	111.0	89,324	▲ 13,910	84.4	-	-
販管費	31,434	29,700	+1,734	105.8	28,530	+2,904	110.2	-	-
営業利益	43,979	38,228	+5,751	115.0	60,794	▲ 16,814	72.3	55,500	79.2
経常利益	36,409	32,540	+3,868	111.9	56,117	▲ 19,707	64.9	45,500	80.0
税金等調整前当期純利益	24,592	26,149	▲ 1,557	94.0	54,019	▲ 29,426	45.5	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益(▲純損失)	12,994	19,278	▲ 6,284	67.4	34,239	▲ 21,244	38.0	23,000	56.5
1株当たり当期純利益(円)	57.10	84.72	▲ 27.62	-	150.50	▲ 93.40	-	101.07	-

〔営業収益〕・今期より「収益認識に関する会計基準」を適用。当該基準適用前の試算では営業収益は前期比110.3%。

〔特別損失〕・一時休業期間中の固定費等を「新型コロナウイルス感染症による損失」として30億円計上。

・減損損失44億円、店舗閉鎖損失引当金繰入額20億円、固定資産除却損24億円を計上。

〔法人税等〕・前期に株式会社OPAの一部店舗を吸収合併し繰延税金資産を計上したこと等により、法人税等合計が45億円増加。

## 2022年度 決算概要

## セグメント別損益増減（2019年度対比）

## &lt;4Q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		
		2019-4Q実績	2019対比		2019-4Q実績	2019対比		2019-4Q実績	2019対比		2019-4Q実績	2019対比		2019-4Q実績	2019対比
国内モール	299,871	250,328	49,543	238,956	175,995	62,960	60,915	74,332	▲ 13,417	24,525	21,667	2,857	36,390	52,664	▲ 16,274
既存モール	264,819	242,350	22,468	203,917	168,451	35,465	60,901	73,899	▲ 12,997	-	-	-	-	-	-
新規モール ※	27,583	467	27,116	28,034	445	27,588	▲ 450	22	▲ 472	-	-	-	-	-	-
その他	7,469	7,510	▲ 40	7,004	7,098	▲ 93	464	411	52	-	-	-	-	-	-
都市型SC	21,828	24,671	▲ 2,842	22,307	22,162	145	▲ 478	2,509	▲ 2,987	1,796	2,713	▲ 916	▲ 2,275	▲ 203	▲ 2,071
国内計	321,700	274,999	46,700	261,264	198,157	63,106	60,436	76,841	▲ 16,405	26,321	24,380	1,940	34,114	52,460	▲ 18,346
中国	52,538	35,850	16,687	41,970	27,359	14,611	10,568	8,491	2,076	3,933	2,869	1,064	6,634	5,622	1,012
アセアン	24,853	13,288	11,565	19,620	9,321	10,298	5,233	3,966	1,266	2,027	1,280	747	3,205	2,686	518
ベトナム	13,283	5,420	7,863	9,305	3,612	5,693	3,978	1,808	2,169	914	553	361	3,063	1,254	1,808
カンボジア	5,672	4,026	1,645	4,249	2,666	1,582	1,422	1,359	62	277	176	101	1,145	1,183	▲ 38
インドネシア	5,897	3,841	2,056	6,064	3,042	3,022	▲ 167	798	▲ 966	819	549	269	▲ 987	248	▲ 1,235
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	15	▲ 15	-	▲ 15
海外計	77,392	49,138	28,253	61,590	36,681	24,909	15,801	12,457	3,343	5,961	4,149	1,812	9,839	8,308	1,531
調整	▲ 848	-	▲ 848	▲ 25	▲ 25	-	▲ 822	25	▲ 848	▲ 848	-	▲ 848	25	25	-
国内・海外計	398,244	324,138	74,105	322,829	234,813	88,016	75,414	89,324	▲ 13,910	31,434	28,530	2,904	43,979	60,794	▲ 16,814

※2019年度～2022年度オープンの新規モール

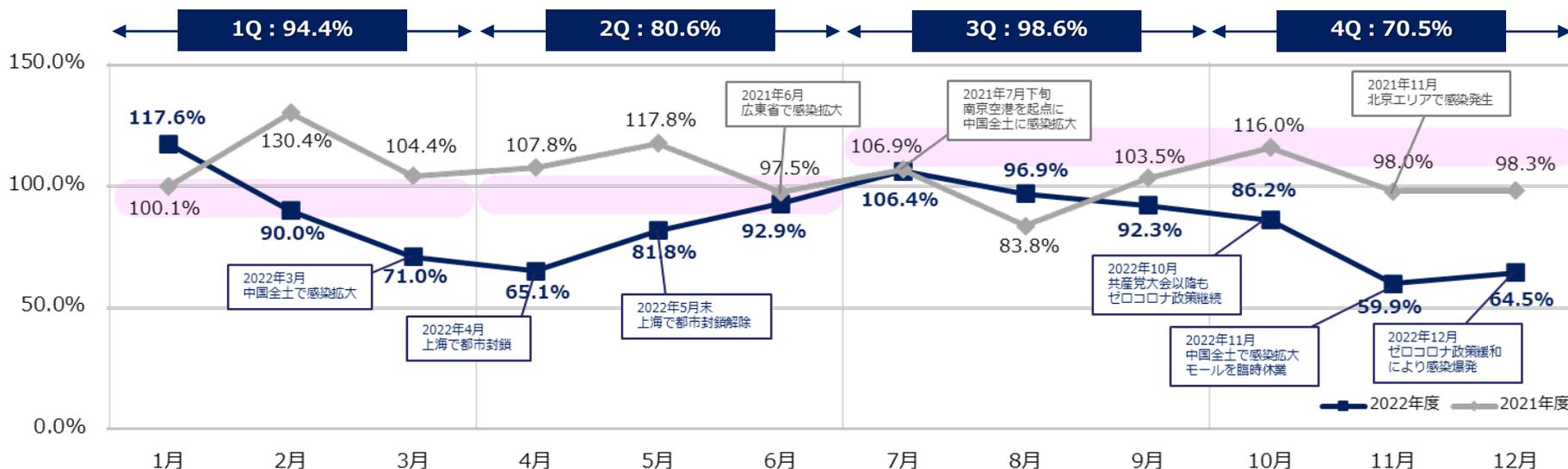
## 【コロナ影響前の2019年度対比でのコメント】

- 〔国内〕 ・長引くコロナ下での消費行動やマインドの変化があり、営業利益は▲183億円減益。
- 〔海外〕 ・中国・アセアンとも増益で、海外事業としては前期比+15億となり過去最高益を達成。
- 〔中国〕 ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う厳しい行動制限が続く中、売上トレンドはダウンしたものの、一時休業期間中の固定費等29億円を営業原価から特別損失に振り替えたことから、営業利益は+10億円増益。
- 〔ベトナム〕 ・ウィズコロナで経済を成長軌道に戻す政府方針のもと売上が好調に推移、営業利益は+18億円増益。
- 〔カンボジア〕 ・新型コロナウイルス感染症の縮小に伴い営業利益がほぼ2019年度並みに回復
- 〔インドネシア〕 ・営業上の規制は緩和が進むも、前期にコロナ下でオープンしたモールの空床影響もあり減益で着地。

## 2022年度 決算概要

## セグメント別営業概況

## ＜中国 既存19モール専門店売上 2019年度対比＞



## 2022年度売上計画の前提

1月以降、全土でオミクロン株による感染が拡大し、**1Qは厳しいスタート**。政府は2022年10月の共産党大会に向け大規模な景気対策を強化していくと見通し、**下期以降、2019年度対比で2桁成長のトレンドに回復**していくと予測。

## 2022年度の結果および足元の進捗

## 〔2022年度〕

- 2022年度通期の既存モール専門店売上は2019年度対比85.9%。
- ゼロコロナ政策に基づく厳しい行動規制が敷かれ、一部の当社モールを臨時休業する等、新型コロナウイルスの影響を大きく受ける。
- 10月の中国共産党大会の閉幕以降もゼロコロナ政策は継続され感染拡大エリアの当社モールは臨時休業。12月7日以降、ゼロコロナ政策は緩和され当社モールの営業は再開するも、行動制限が無い中で感染爆発により、大部分の専門店従業員が出勤できず専門店休業。

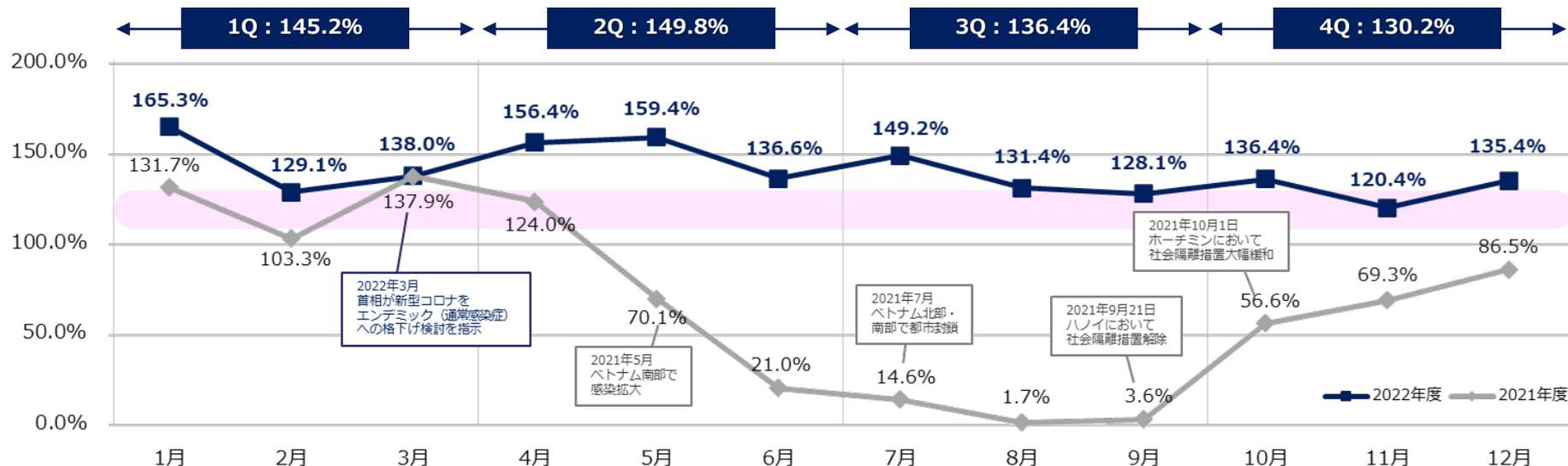
## 〔2023年度第1四半期 速報〕

- 12月下旬より、感染爆発による新型コロナウイルス感染者が一斉に回復し、経済活動および消費行動が一気に活発化。当社の既存モール専門店売上（前期比）は1・2月累計で113.3%と急回復。

## 2022年度 決算概要

## セグメント別営業概況

## &lt;ベトナム 既存4モール専門店売上 2019年度対比&gt;



## 2022年度売上計画の前提

新型コロナウイルス感染症の拡大は続きながらも、ウィズコロナ下での経済活動優先の政策がとられるとの前提のもと、**通期での売上トレンドは2019年度対比で2桁成長の売上トレンドで推移すると仮定**しています。

## 2022年度の結果および足元の進捗

## 〔2022年度〕

- 2022年度通期の既存モール専門店売上は2019年度対比139.6%。
- 前期は政府の社会隔離措置により、当社モールを臨時休業したが、今期はウィズコロナ政策に基づく経済成長を優先する方針に転換、当社モールは全ての業種で通常営業を実施。
- ショッピング、アミューズメント、飲食等のレジャー機能を持つ当社モールが高い支持を受け、営業施策の効果もあり売上は高い伸び率で伸長。

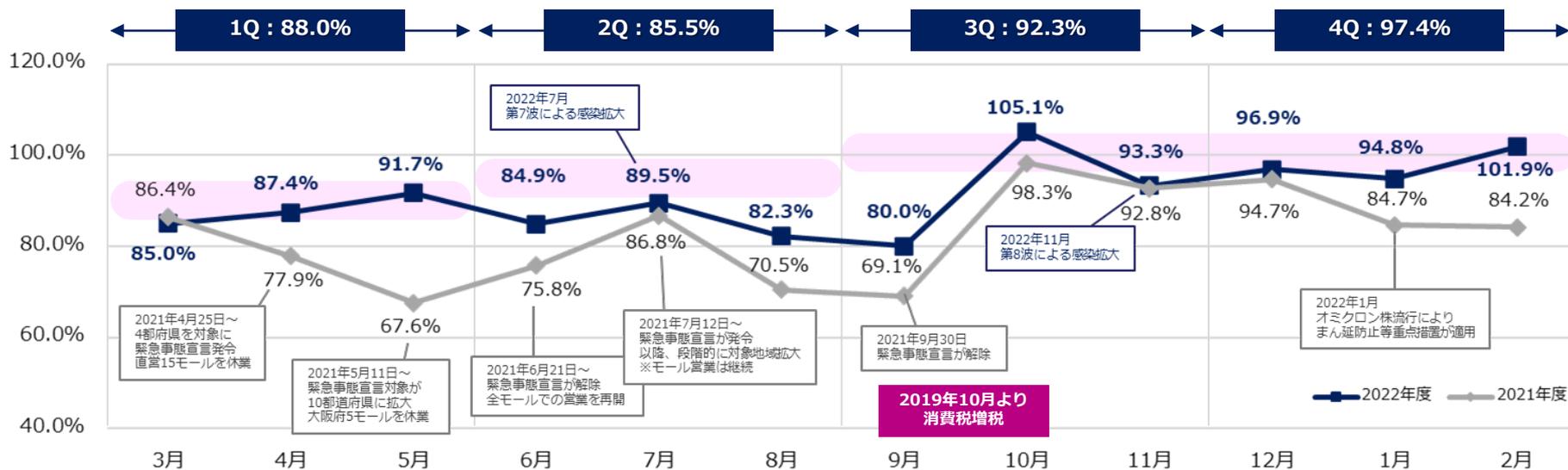
## 〔2023年度第1四半期 速報〕

- 2023年度も引き続き高い経済成長を背景とした消費意欲は高く、当社の既存モール専門店売上（前期比）は1・2月累計で127.8%と好調を継続。

## 2022年度 決算概要

## セグメント別営業概況

## ＜日本 既存83モール専門店売上 2019年度対比＞



## 2022年度売上計画の前提

第7波の影響による来店客数の若干の低下は予測されるものの、日本も経済・社会活動を正常化させていく流れの中、大規模な景気回復策が実施される前提のもと、**上期中にかけては景気は緩やかに改善し、下期には2019年度並みの売上水準に戻る**と見込んでいます。

## 2022年度の結果および足元の進捗

## 〔2022年度〕

- 2022年度通期の既存モール専門店売上は2019年度対比90.8%。
- 当社モールは通年に亘り通常営業するも、7月以降の第7波、12月以降の第8波等、通年に亘り新型コロナウイルス感染拡大の影響は残る。
- 第3四半期以降、新型コロナウイルスに対する消費者心理も改善し徐々に行動が活発化。当社では、各モールでの集客イベントの開催に加え、ブラックフライデーや年末年始商戦など集客回復に向けたプロモーションを実施し、下期の既存モール専門店売上は2019年度対比94.9%まで改善。

## 〔2023年度第1四半期 速報〕

- 2023年3月13日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してきており、2023年3月の既存モール専門店売上（前期比）は109.4%。

## 2022年度 決算概要

## 海外既存モール専門店売上 2019年度対比（業種別）

## &lt;中国&gt;

	<2021年度>				<2022年度>											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
専門店売上	111.5%	107.7%	97.6%	104.3%	117.6%	90.0%	71.0%	65.1%	81.8%	92.9%	106.4%	96.9%	92.3%	86.2%	59.9%	64.5%
物販	124.5%	119.0%	110.0%	113.2%	127.5%	94.4%	78.3%	73.5%	89.7%	98.6%	111.5%	102.2%	97.3%	93.3%	63.5%	68.0%
飲食	115.6%	116.6%	108.4%	114.2%	106.0%	91.9%	67.8%	61.5%	78.9%	97.0%	112.2%	102.5%	98.0%	89.0%	61.6%	68.0%
アミューズメント	48.4%	46.3%	43.2%	44.0%	114.7%	85.3%	49.2%	33.2%	50.5%	73.8%	100.3%	84.1%	70.6%	80.1%	32.1%	31.6%
シネマ	50.0%	16.5%	4.7%	30.8%	56.7%	57.9%	14.7%	7.0%	12.5%	38.1%	59.9%	44.0%	32.0%	19.4%	8.1%	34.3%
来店客数	97.1%	91.1%	82.8%	90.3%	92.1%	78.3%	62.3%	58.8%	71.0%	77.2%	86.5%	80.7%	77.8%	72.8%	52.9%	57.0%

## &lt;ベトナム&gt;

	<2021年度>				<2022年度>											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
専門店売上	123.8%	67.6%	6.7%	71.5%	165.3%	129.1%	138.0%	156.4%	159.4%	136.6%	149.2%	131.4%	128.1%	136.4%	120.4%	135.4%
物販	146.9%	80.8%	8.2%	87.3%	196.5%	147.6%	168.7%	185.8%	172.6%	147.1%	158.5%	143.1%	136.9%	151.3%	126.4%	147.0%
飲食	114.3%	61.3%	4.4%	57.5%	140.8%	139.0%	130.4%	154.9%	159.3%	142.1%	146.5%	132.8%	128.3%	129.4%	121.1%	128.9%
アミューズメント	54.7%	25.2%	0.0%	15.6%	61.3%	70.6%	65.6%	90.6%	112.0%	101.0%	112.4%	101.4%	96.6%	94.7%	85.0%	95.7%
シネマ	71.8%	37.9%	0.0%	16.0%	46.7%	68.7%	55.3%	61.6%	116.9%	88.7%	159.9%	73.6%	113.6%	103.8%	97.4%	99.3%
来店客数	84.5%	49.8%	14.4%	45.0%	87.6%	78.5%	75.0%	86.1%	91.6%	82.9%	93.8%	86.2%	84.4%	85.2%	82.5%	86.3%

## &lt;カンボジア&gt;

	<2021年度>				<2022年度>											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
専門店売上	64.8%	31.1%	47.6%	83.6%	106.5%	73.9%	83.2%	96.8%	103.6%	98.4%	98.3%	90.6%	86.6%	92.5%	89.8%	85.8%
物販	86.9%	48.0%	69.2%	104.6%	138.6%	92.9%	107.2%	129.1%	125.7%	117.5%	114.4%	109.9%	102.5%	114.9%	101.9%	96.2%
飲食	46.2%	16.4%	29.0%	64.4%	81.2%	59.8%	65.1%	75.0%	82.9%	78.9%	80.8%	70.5%	71.3%	74.0%	73.9%	71.7%
アミューズメント	34.0%	0.9%	3.8%	40.1%	66.9%	50.1%	59.3%	72.1%	76.5%	75.9%	84.6%	74.6%	70.0%	75.1%	83.7%	77.2%
シネマ	31.9%	0.2%	0.0%	56.9%	68.8%	54.5%	51.8%	53.1%	100.0%	109.9%	113.1%	85.5%	64.1%	74.0%	92.6%	92.3%
来店客数	47.3%	31.1%	47.6%	83.6%	70.8%	55.5%	60.8%	67.6%	76.7%	76.0%	78.4%	71.2%	71.9%	77.2%	78.0%	76.6%

## 2022年度 決算概要

## 国内既存83モール専門店売上 2019年度対比（業種別）

	2021年度 ※2019年度対比				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	77.5%	77.6%	86.3%	88.5%	82.4%
大型専門店小計	87.7%	87.0%	90.1%	97.2%	90.5%
衣料品	72.1%	75.1%	84.3%	81.0%	78.2%
服装品	75.5%	76.3%	82.9%	87.1%	80.4%
雑貨	96.8%	97.8%	102.9%	104.4%	100.5%
ホビー	95.5%	93.9%	101.2%	102.4%	98.2%
食品	103.2%	100.5%	104.9%	104.7%	103.4%
飲食	69.0%	69.6%	80.8%	83.2%	75.4%
アミューズメント	81.7%	80.6%	93.6%	96.2%	87.8%
シネマ	61.8%	56.1%	63.6%	85.1%	65.0%
サービス	47.8%	46.0%	59.7%	61.0%	53.2%
中小専門店小計	76.2%	76.3%	85.7%	87.3%	81.3%
来店客数	81.8%	81.6%	87.1%	87.9%	84.5%

	2022年度 ※2019年度対比										
	1Q	2Q	上期	3Q	3Q累計	2022年度			4Q	下期	通期
						12月	1月	2月			
専門店合計	88.0%	85.5%	86.8%	92.3%	88.5%	96.9%	94.8%	101.9%	97.4%	94.9%	90.8%
大型専門店小計	94.8%	91.5%	93.3%	95.8%	94.1%	106.0%	104.9%	105.5%	105.5%	100.8%	97.1%
衣料品	81.1%	77.9%	79.6%	86.4%	82.0%	90.2%	82.4%	89.0%	87.1%	86.7%	83.3%
服装品	84.3%	82.7%	83.5%	87.2%	84.6%	91.0%	90.2%	96.1%	91.9%	89.7%	86.5%
雑貨	107.6%	103.4%	105.2%	105.5%	105.3%	110.1%	109.7%	108.3%	109.5%	107.5%	106.4%
ホビー	101.2%	98.8%	99.9%	106.5%	102.0%	108.0%	110.3%	107.9%	108.7%	107.7%	103.8%
食品	111.8%	105.5%	108.7%	110.1%	109.2%	113.7%	116.0%	112.7%	114.2%	112.3%	110.6%
飲食	83.4%	83.1%	83.2%	92.5%	86.1%	95.2%	96.3%	105.4%	98.3%	95.5%	89.1%
アミューズメント	99.6%	98.7%	99.1%	105.7%	101.1%	101.8%	98.6%	134.9%	107.8%	106.8%	102.9%
シネマ	81.9%	76.0%	78.5%	85.0%	80.1%	99.8%	104.3%	133.8%	109.4%	97.4%	86.2%
サービス	60.9%	62.5%	61.7%	71.3%	64.7%	72.3%	71.4%	89.3%	76.6%	73.9%	67.4%
中小専門店小計	87.1%	84.7%	85.9%	91.8%	87.8%	95.6%	93.4%	101.4%	96.2%	94.1%	89.9%
来店客数	88.2%	86.7%	87.2%	90.6%	88.3%	91.6%	92.4%	93.8%	92.5%	91.6%	89.3%

# 2022年度 決算概要

## 損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2023年2月期	比率	2022年2月期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	398,244	100.0%	316,813	100.0%	125.7%	+81,431	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存85モール +44,314 百万円</li> <li>・日本 新規モール +15,097 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +781 百万円</li> <li>・日本 その他 +292 百万円</li> <li>・海外 +21,793 百万円</li> </ul>
営業原価	322,829	81.1%	248,884	78.6%	129.7%	+73,945	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存85モール +39,924 百万円</li> <li>・日本 新規モール +15,803 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,431 百万円</li> <li>・日本 その他 +129 百万円</li> <li>・海外 +16,655 百万円</li> </ul>
営業総利益	75,414	18.9%	67,928	21.4%	111.0%	+7,485	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 既存85モール +4,389 百万円</li> <li>・日本 新規モール ▲705 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲650 百万円</li> <li>・日本 その他 +163 百万円</li> <li>・海外 +5,137 百万円</li> </ul>
販売費及び一般管理費	31,434	7.9%	29,700	9.4%	105.8%	+1,734	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 モール(OPA除く) +955 百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +71 百万円</li> <li>・海外 +1,555 百万円</li> </ul>
営業利益	43,979	11.0%	38,228	12.1%	115.0%	+5,751	
営業外収益	5,715	1.4%	7,459	2.4%	76.6%	▲1,744	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受取利息 +341 百万円</li> <li>・受取テナント退店違約金 ▲11 百万円</li> <li>・デリバティブ評価益 ▲332 百万円</li> <li>・補助金収入 ▲1,776 百万円</li> </ul>
営業外費用	13,285	3.3%	13,147	4.1%	101.1%	+138	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支払利息 +813 百万円</li> <li>・為替差損 ▲595 百万円</li> </ul>
経常利益	36,409	9.1%	32,540	10.3%	111.9%	+3,868	
特別利益	1,411	0.4%	1,970	0.6%	71.6%	▲558	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金収入（今期計上なし） ▲1,748 百万円</li> <li>・受取保険金 +1,190 百万円</li> </ul>
特別損失	13,229	3.3%	8,362	2.6%	158.2%	+4,867	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産除却損 +1,740 百万円</li> <li>・減損損失 +1,159 百万円</li> <li>・店舗閉鎖損失引当金繰入額（前期計上なし） +2,017 百万円</li> <li>・新型コロナウイルス感染症による損失 ▲1,038 百万円</li> <li>（前期計上：4,075百万円、今期計上：3,037百万円）</li> <li>・災害による損失 +965 百万円</li> </ul>
税金等調整前当期純利益	24,592	6.2%	26,149	8.3%	94.0%	▲1,557	
法人税等	11,510	2.9%	6,937	2.2%	165.9%	+4,573	前期：(株)OPA吸収合併に伴う繰延税金資産を計上
当期純利益(▲純損失)	13,081	3.3%	19,211	6.1%	68.1%	▲6,130	
非支配株主に帰属する当期純利益	86	0.0%	▲66	▲0.0%	-	+153	
親会社株主に帰属する当期純利益	12,994	3.3%	19,278	6.1%	67.4%	▲6,284	

※日本 新規6モール(2021年度4モール、2022年度2モール)

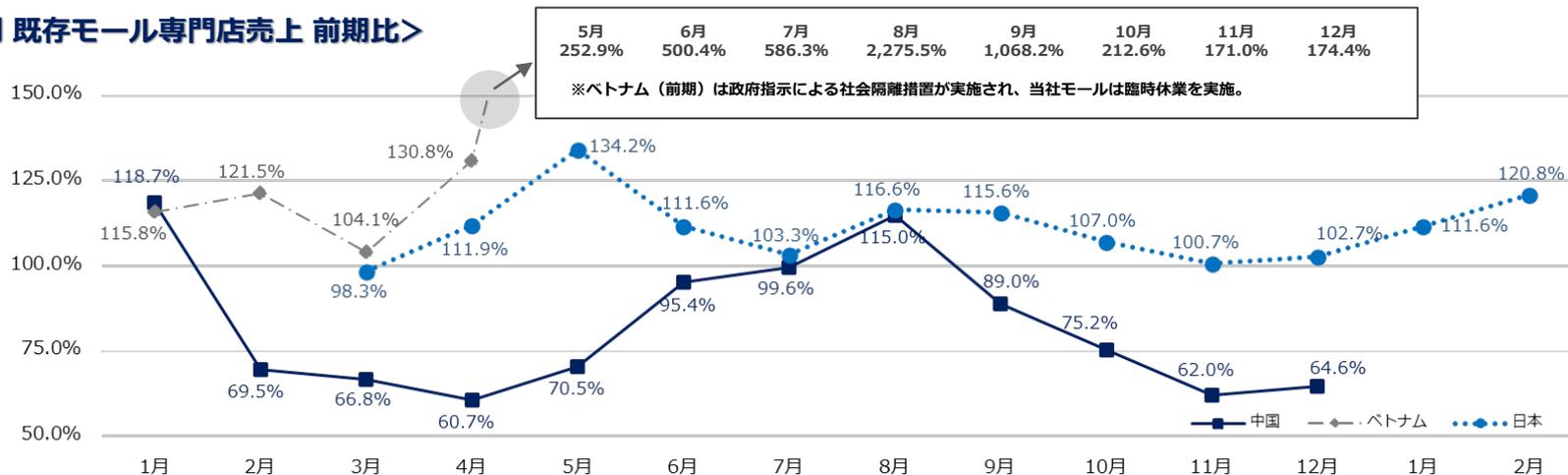
## 2022年度 決算概要

## セグメント別損益増減（2021年度対比）

(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		
		2021-4Q実績	2021対比		2021-4Q実績	2021対比		2021-4Q実績	2021対比		2021-4Q実績	2021対比		2021-4Q実績	2021対比
国内モール	299,871	240,167	59,704	238,956	183,098	55,857	60,915	57,068	3,846	24,525	23,569	955	36,390	33,499	2,890
既存モール	267,760	223,445	44,314	207,246	167,321	39,924	60,513	56,124	4,389	-	-	-	-	-	-
新規モール	24,642	9,545	15,097	24,705	8,902	15,803	▲ 62	643	▲ 705	-	-	-	-	-	-
その他	7,469	7,176	292	7,004	6,875	129	464	301	163	-	-	-	-	-	-
都市型SC	21,828	21,047	781	22,307	20,875	1,431	▲ 478	171	▲ 650	1,796	1,725	71	▲ 2,275	▲ 1,553	▲ 721
国内計	321,700	261,214	60,485	261,264	203,974	57,289	60,436	57,240	3,196	26,321	25,294	1,027	34,114	31,945	2,169
中国	52,538	43,139	9,399	41,970	33,395	8,574	10,568	9,743	824	3,933	2,784	1,148	6,634	6,958	▲ 324
アセアン	24,853	12,459	12,394	19,620	11,539	8,081	5,233	919	4,313	2,027	1,620	406	3,205	▲ 701	3,906
ベトナム	13,283	5,925	7,358	9,305	5,330	3,975	3,978	594	3,383	914	678	236	3,063	▲ 83	3,146
カンボジア	5,672	3,001	2,670	4,249	2,238	2,011	1,422	763	659	277	272	5	1,145	491	654
インドネシア	5,897	3,532	2,364	6,064	3,970	2,093	▲ 167	▲ 438	270	819	645	173	▲ 987	▲ 1,084	96
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	24	▲ 8	▲ 15	▲ 24	8
海外計	77,392	55,598	21,793	61,590	44,934	16,655	15,801	10,663	5,137	5,961	4,405	1,555	9,839	6,257	3,581
調整	▲ 848	-	▲ 848	▲ 25	▲ 25	-	▲ 822	25	▲ 848	▲ 848	-	▲ 848	25	25	-
国内・海外計	398,244	316,813	81,431	322,829	248,884	73,945	75,414	67,928	7,485	31,434	29,700	1,734	43,979	38,228	5,751

## &lt; 国別 既存モール専門店売上 前期比 &gt;



## 2022年度 決算概要

## 貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2023年2月期	2022年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	92,683	87,148	5,534	
関係会社預け金	25,000	9,000	16,000	イオングループ余資運用
その他	66,775	54,562	12,213	
流動資産	184,459	150,711	33,747	
有形固定資産	1,256,763	1,191,229	65,534	有形固定資産の取得 +109,998 百万円
無形固定資産	3,456	3,456	▲0	
投資その他の資産	114,913	117,859	▲ 2,945	
固定資産	1,375,133	1,312,544	62,588	
資 産	1,559,592	1,463,256	96,336	
未払法人税	5,787	6,830	▲ 1,042	
専門店預り金	47,225	38,732	8,493	
設備未払金	41,259	24,055	17,204	
その他	175,973	143,116	32,857	・1年内償還予定の社債 +30,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 ▲6,728 百万円 ・1年内返済予定のリース債務 +2,851 百万円
流動負債	270,246	212,734	57,512	
固定負債	837,634	823,590	14,044	・社債 +10,000 百万円 ・長期借入金 +15,758 百万円 ・リース債務 ▲15,275 百万円 ・長期預り保証金 +2,069 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金 +2,017 百万円
負 債	1,107,881	1,036,325	71,556	
純 資 産	451,711	426,931	24,779	・当期純利益 +12,994 百万円 ・配当 ▲11,377 百万円 ・為替換算調整勘定 +23,316 百万円

自己資本	440,495	416,455	24,039
自己資本比率	28.2%	28.5%	▲0.2%
有利子負債	794,199	757,593	36,606
有利子負債比率	50.9%	51.8%	▲0.9%
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	1.6	▲0.0

## 【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2023年2月期	2022年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	70,000	40,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	39,365	46,093	▲ 6,728
社 債	365,000	355,000	10,000
長期借入金	194,463	178,704	15,758
小 計	668,828	619,798	49,030
リース債務 (1年内返済予定を含む)	125,370	137,794	▲ 12,424
総 計	794,199	757,593	36,606

## 2022年度 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）	2023年2月期	2022年2月期	前年増減額	2023年2月期実績の主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	101,490	61,492	39,998	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税金等調整前当期純利益 24,592 百万円</li> <li>・ 減価償却費 70,422 百万円</li> <li>・ 専門店売上預り金 8,010 百万円</li> <li>・ 利息の支払額 ▲11,600 百万円</li> <li>・ 法人税等の支払額 ▲12,456 百万円</li> </ul>
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 103,276	▲ 122,382	19,106	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有形固定資産の取得 ▲99,670 百万円</li> <li>・ 長期前払費用の取得 ▲2,627 百万円</li> <li>・ 預り保証金の増減 (NET) 800 百万円</li> <li>・ 差入保証金の増減 (NET) 1,187 百万円</li> <li>・ 定期預金の増減 (NET) ▲1,979 百万円</li> </ul> <p style="text-align: right;">※設備投資 102,297百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	13,515	8,225	5,290	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期借入金の増減 (NET) 4,383 百万円</li> <li>・ 社債の増減 (NET) 40,000 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 ▲18,925 百万円</li> </ul>
現金及び現金同等物 当期末残高	101,101	82,973	18,127	

# 2022年度 決算概要

## 2020~2022年度 中期3カ年経営計画

### ■ 中期3カ年成長施策

- ① 海外における高い利益成長の実現
- ② 国内における安定的成長の実現
- ③ 成長を支えるファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化
- ④ ESG経営の推進

上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

1. 海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速
2. C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化
3. 次世代モールの構築と都市型 S C事業の推進
4. D Xの推進
5. 中期戦略の推進と E S G視点に基づく改革の加速

# 2022年度 決算概要

## 1. 海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

### 成長エリアへの新規モール出店

出店パイプライン確保に向けて各地方政府と協力協定を締結。

#### ベトナム 中部エリアへの進出



2022年6月  
ダナン市と相互協力協定を締結



2023年2月  
イオンモール フエ 建設着工



2024年下期 開業予定

### 活性化推進による既存モールの進化

専門店や施設面を刷新するリニューアルを実施。

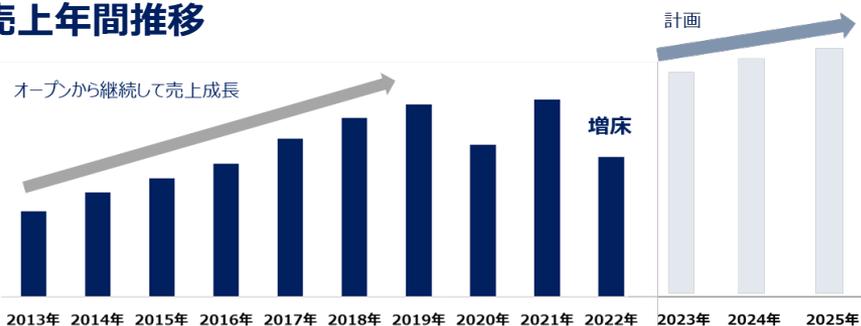
#### 中国 既存モールの収益力強化

2022年9月  
イオンモール天津中北 増床リニューアル オープン



- ・3Fの駐車場を店舗化
- ・専門店数 **63店舗** 増加
- ・キッズファッション、飲食、アミューズメント機能を拡充

イオンモール天津中北  
売上年間推移



※2020年、2022年は新型コロナウイルスによる行動制限の影響で売上減少。

# 2022年度 決算概要

## 2. CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化

### リアルならではのCX向上の取り組み

#### ■ 心地よい施設環境づくり

「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。

2022年10月  
イオンモール土岐 オープン



レストランゾーンに隣接する形でオープンテラスを配置。緑豊かな景観で食事を楽しめる。

2022年11月  
イオンモール浜松志都呂 リニューアルオープン



2Fの屋外テラスを刷新し、テーブルやソファを新たに設置したほか、木目を基調としたデザインに改修。緑あふれる安らぎある空間を提供。

### デジタル技術を活用したCX向上の取り組み

#### ■ アプリによるお客さまとのコミュニケーション強化

デジタル化を通じたお客さまのショッピング体験の高度化をめざし、イオンモールアプリのユーザビリティ向上を推進。

イオンモールアプリ

累計DL数 1,700万DL

※2023年2月時点



追加機能 サステナアクション

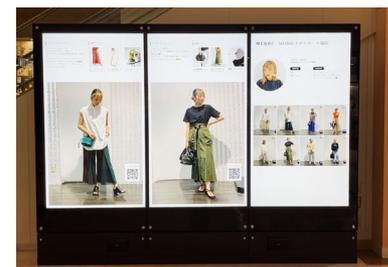
フードコートでカトラリーを辞退するとアプリに抽選券が配布され、抽選でWAON POINTが当たる機能を追加



#### ■ デジタル活用による専門店企業との共創

専門店スタッフによるコーディネート提案を館内のデジタルサイネージで配信。

スタッフインフルエンサーから配信された情報をもとに、実際に専門店を訪れ、ショッピングを楽しむことができる。



# 2022年度 決算概要

## 3.次世代モールの構築と都市型SC事業の推進

### THE OUTLETS業態の開発

アウトレットショッピング機能、エンターテインメント機能を持ち、地域のニーズに応える地域創生型商業施設を開発。

2022年4月

THE OUTLETS KITAKYUSHU オープン

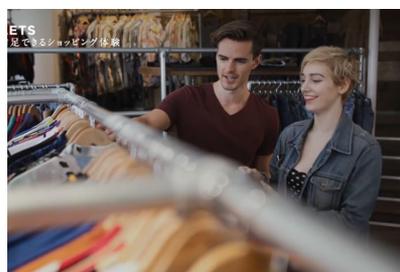


学び×エンターテインメント



スペースLABO（北九州市科学館）

アウトレット



約140店舗のブランドショップが集結

### 都市型SC事業の推進

OPAの新規事業創出に向けて、パートナー企業と共創し、リアルとバーチャルで伝統工芸品の自主編集型店舗を展開。

2022年3月

金沢フォーラス MIHON-ICHI KANAZAWA オープン



地元の良いものを集めた  
「見本市」のような店舗

地元の企業や若手作家の  
作品など、メイドイン石川  
の商品を展開。

2022年8月

MIHON-ICHI KANAZAWA バーチャルショップでの実証実験



Web X Rコマースを活用した  
新しい買い物体験

実店舗の商品から  
ピックアップした  
こだわりの特産品を販売。

# 2022年度 決算概要

## 4. DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進

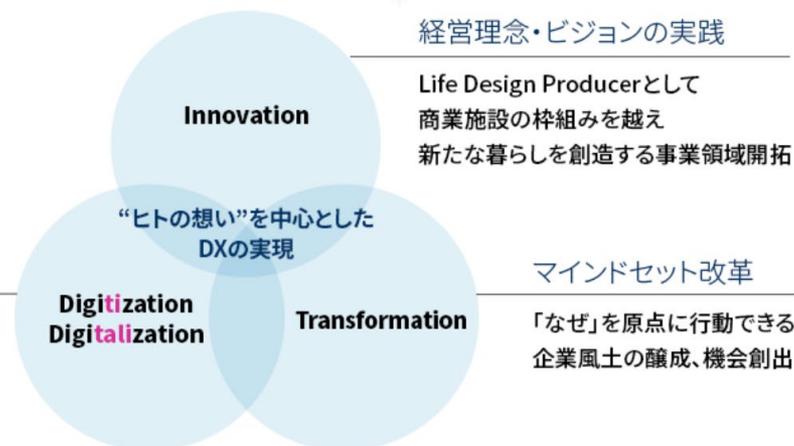
### DXの実現に向けた方向性

“ヒトの想い”を起点として、当社のありたい姿を実現するためにデジタル技術を活用し、ステークホルダーへ新たな価値を提供。

#### DXビジョン

“ヒトの想い”を中心としたDXの実現

デジタル化社会対応  
新たな時代に対応できるモール事業、  
オペレーションシステムの確立



### イオンモールグループ全体でDXを推進

当社の経営資源と社外の技術やネットワークを掛け合わせて“新たな暮らしの未来”を創造。

日本

2022年5月  
ビジネスアイデアソンを開催



新たな暮らしの未来を実現するビジネスアイデアの創出に向けて、社外の方々との共創を目的に当社初となるビジネスアイデアソンを開催。

中国

2022年9月 スタート  
AEON MALL ACCELERATOR PROGRAM



地域の「暮らしの未来」をデザインする革新的な事業を生み出すことを目的に、ReGACY Innovation Group (株)と共同で、中国国内のスタートアップ企業からの事業提案を募集し、共創によるオープンイノベーションの実現をめざす。

# 2022年度 決算概要

## 5. 中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速

### 環境価値創出に向けた取り組み

#### ■「イオンモール まちの発電所」稼働開始

脱炭素社会の実現をめざし、再生可能エネルギーの活用を積極的に推進。



イオンモール  
**まちの発電所**  
Mall power plant

- 低圧太陽光発電所が約 **740** か所
- 全国約 **30** 施設へ電力を供給

#### ■サーキュラーモールの実現

廃棄物の資源化を進め、地域の循環型経済圏を構築。

#### フードロス削減への取り組み THE OUTLETS KITAKYUSHU



フードコートに食べ残り残渣回収器を設置



バイオ式コンポスターで食べ残り残渣を堆肥に変える



植樹祭で肥料として散布

### 社会価値創出に向けた取り組み

#### ■国内外におけるローカライズの推進

地域との連携によるローカライズの取り組みを推進することで、地域に根ざし、地域から頼りにされるコミュニティの場をめざす。

#### 日本 2022年10月 イオンモール土岐 子育て支援・交流施設「ときめっく」を出店



土岐市がNPO法人に運営委託する子育て支援・交流施設「ときめっく」を開設。小さなお子さまを持つ方々の子育ての不安解消や交流の場となっている。

#### 中国 2022年7月 イオンモール天津TEDA 地元の農業支援に向けた支援活動



館内でのオンライン注文会の様子

地元でのみ消費されていた農産品を地元TV局と提携し、アピールするとともにモール内で試食会やオンライン注文会を実施。

# 中期3力年經營計画（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

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 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

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

## 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&amp;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&ウエ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

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

## 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

空間

“五感で感じる”**“こだわりの広場”**

人間

人と人が**“つながる”**時・場

時間

“こだわり”のテナント



心 (充足)

体 (健康)

社会  
(つながり)

Well-being



展開フレーム

MALL併設型

MALL既存棟



外部棟集積



駐車場 / MALL内敷地・隣接地

単体事業型



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

海外成長市場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&ウエ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

#### 既存モール内の敷地や駐車場スペース

INPUT

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

### 遊休アセットの活用

**イオン京橋店跡地に暫定利用施設を着工  
2023年夏に第一期、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&amp;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&ウエ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&ウエ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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

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

## 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

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&ウエ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

## 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

AEON MALL



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  
 設立予定：2023年4月下旬  
 運用期間：10年  
 設立規模：30億円

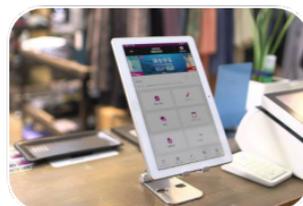
### 投資方針



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

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

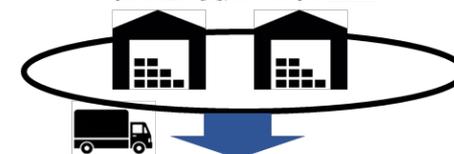
## 物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

ドライバー不足、小口多頻度化、燃料費増など、2024年の物流課題が深刻化が進む中、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



# 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

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

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

# 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

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

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

広がる、まちの発電所 /  
Mall power plant

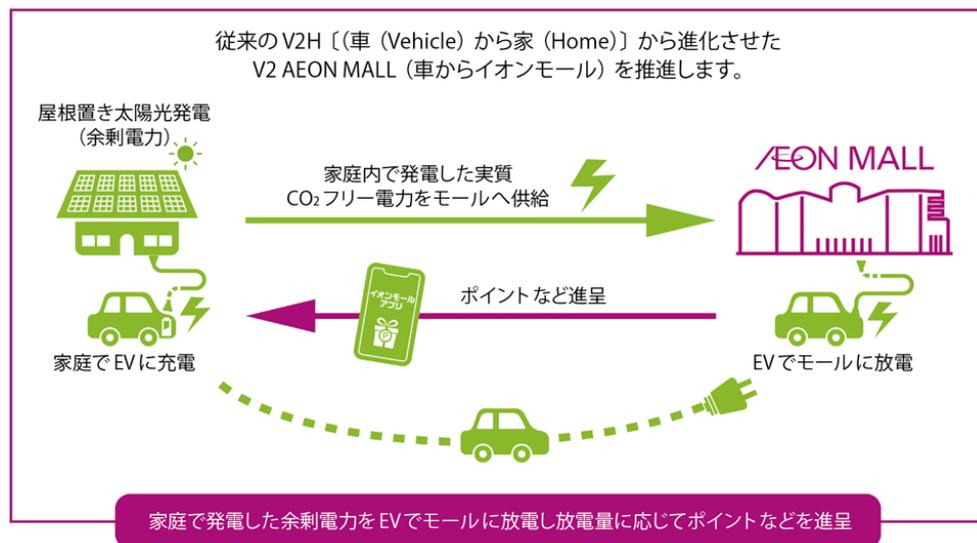
全国  
約740か所

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。



2023年5月中旬 イオンモール樫原、堺北花田、堺鉄砲町にてスタート予定

# 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

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

### 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

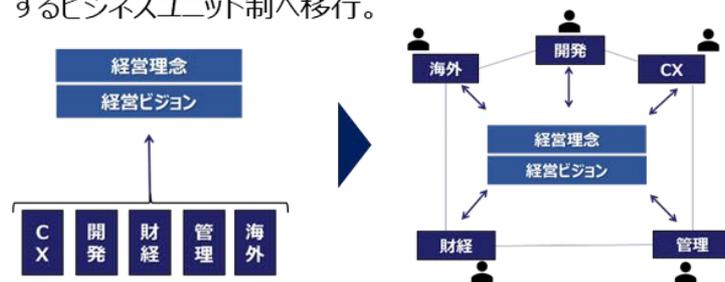


取締役  
経営の監督機能を強化

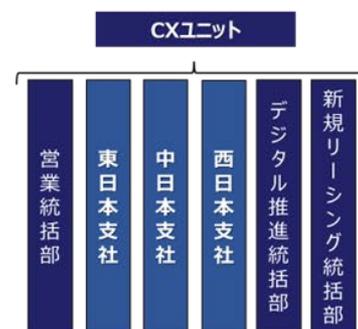
執行役員  
経営の意思決定を迅速化

#### ■ 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力年経営計画（2023~2025年度） 数值計画

# 中期3カ年経営計画（数値計画）

## 長期ビジョン

### ◆長期ビジョン（2023年4月11日変更）

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。

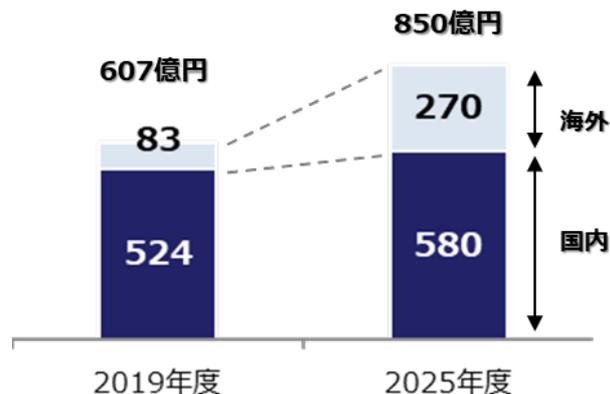
### 2025年にめざす姿

#### <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プメント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>



# 中期3カ年経営計画（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カ年経営計画（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	中国	9,000	+2,365
	アセアン	6,000	+2,794
海外計		15,000	+5,160
国内	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速報値で前期比109.4%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	2	3	9	海外 51件
中国	22	1	2	4	7	
アセアン	13	1	2	7	10	
						103
						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。

※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>・横浜西口※</li> <li>・自由が丘二丁目計画※</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・須坂※</li> <li>他 1件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・八王子IC北※</li> <li>他 2件</li> </ul>
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>・長沙茶塘※</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4件（未公表物件）</li> </ul>
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シアヌークビル物流センター（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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7件（未公表物件）</li> </ul>

# 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

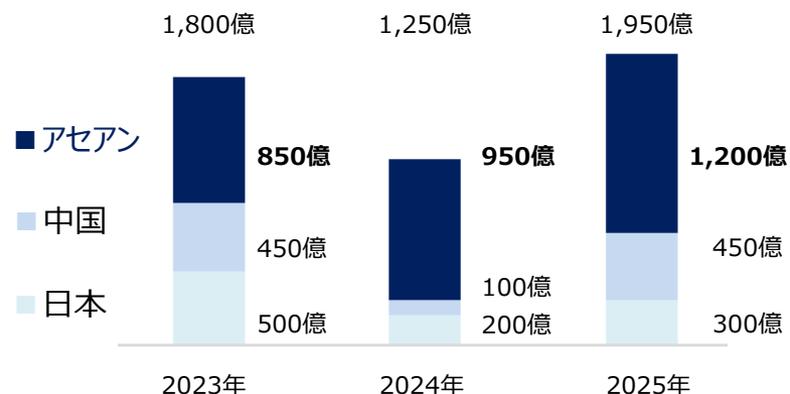
### ■ 設備投資計画

（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

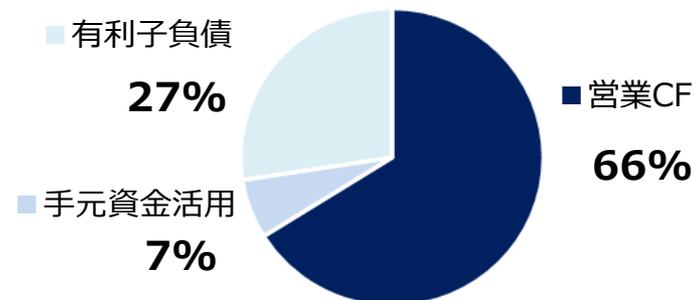


### ■ 資金調達計画

（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カ年経営計画（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

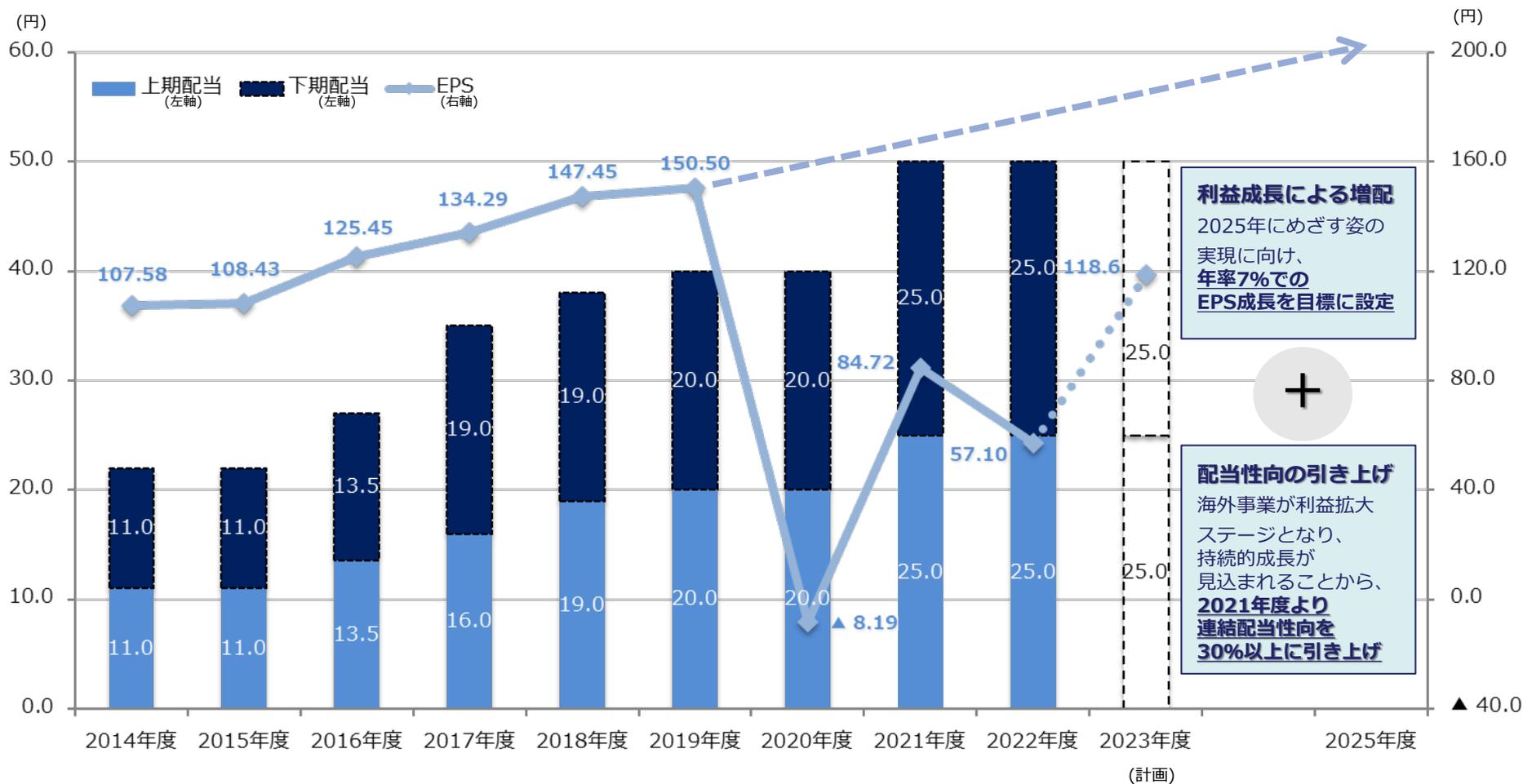
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

### 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

## ショッピングモール（国内）

	モール名称	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	イオンモール木曾川	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	◎			

※北大路ビブレは2022年6月24日付で名称を「イオンモール北大路」に変更したため、ショッピングモール一覧に移行しました。

☆流動化案件

## 物件一覧 ②

	モール名称	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				◎

※イオンモール八幡東は、イオンリテール(株)からのPM受託物件として管理・運営を行っていましたが、2022年2月28日付で当社が取得しました。 ☆流動化案件

## 物件一覧 ③

	モール名称	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

	モール名称	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

## ショッピングモール（中国）

	モール名称	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	イオンモール北京国際商城	2008年11月	60,000	3,000	120			○	
2	イオンモール天津TEDA	2010年10月	55,000	2,500	130			○	
3	イオンモール天津中北	2012年4月	76,000	3,300	230			○	
4	イオンモール天津梅江	2014年1月	63,000	2,400	170			○	
5	イオンモール蘇州吳中	2014年4月	79,000	3,100	200			○	
6	イオンモール武漢金銀潭	2014年12月	88,000	2,500	240			○	
7	イオンモール蘇州園区湖東	2015年5月	75,000	3,000	200	○			
8	イオンモール北京豊台	2015年9月	62,000	2,500	180			○	
9	イオンモール杭州良渚新城	2015年11月	72,000	2,500	180	○			
10	イオンモール武漢經開	2015年12月	105,000	4,000	260	○			
11	イオンモール広州番禺広場	2015年12月	64,000	1,600	160			○	
12	イオンモール蘇州新区	2016年1月	75,000	3,300	260			○	
13	イオンモール河北燕郊	2016年11月	73,000	2,700	200			○	
14	イオンモール天津津南	2017年10月	72,000	2,600	210			○	
15	イオンモール南通星湖	2017年12月	78,000	3,000	280			○	
16	イオンモール武漢金橋	2017年12月	55,000	1,700	200			○	
17	イオンモール佛山大瀝	2017年12月	69,000	2,700	240			○	
18	イオンモール煙台金沙灘	2018年5月	72,000	2,700	220	○			
19	イオンモール広州金沙	2018年11月	65,000	3,000	170			○	
20	イオンモール常熟新区	2019年6月	63,000	3,800	180			○	
21	イオンモール青島西海岸新区	2019年11月	71,000	2,600	240			○	
22	イオンモール広州新塘	2021年5月	76,000	4,600	220			○	
中国計			1,568,000	63,100	4,490	4	0	18	0

※イオンモール天津中北は2022年9月9日に増床リニューアルオープンしました。（総賃貸面積+16,000㎡）

## ショッピングモール（アセアン）

	モール名称	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	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	○			
11	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	○			
12	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	○			
13	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			912,000	26,700	2,680	9	0	3	1
国内外モール計			8,234,400	398,150	22,790	26	31	71	3

※2023年4月30日時点

## 物件一覧 ⑥

	モール名称	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
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4月30日時点

※北大路ビブレは2022年6月24日付で名称を「イオンモール北大路」に変更したため、ショッピングモール一覧に移行しました。

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。