



2022年度（2023年2月期）第2四半期 （2022.3.1～2022.8.31）決算説明資料

2022年10月4日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

目次

2022年度（2023年2月期）第2四半期 決算説明会

2022年度 第2四半期 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
セグメント別業績	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

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

中期3カ年経営計画	P 15
2022年度（2023年2月期）連結数値計画	P 16
新規出店計画	P 17
国内の出店計画(公表済分)	P 18
海外の出店計画(公表済分)	P 19
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 20

経営方針・長期ビジョン

経営方針	P 22
マテリアリティへの対応	P 23
長期ビジョン	P 24
中長期定量目標	P 25
目標とする経営指標	P 26
株主還元	P 27

成長に向けた新たな施策の推進

海外物件の新規出店計画	P 29
既存物件の収益力強化	P 30
カンボジア 多機能物流センター	P 31
新規モールでの顧客価値創造の取り組み	P 32
新規モールでの顧客価値創造の取り組み②	P 33
行政と連携した水辺空間創出の取り組み	P 34
オンラインにおける顧客価値創造の取り組み	P 35
共創パートナーとのデジタイゼーションの取り組み	P 36
立地特性に応じた開発	P 37
OPA事業の改革	P 38
OPA事業の改革②	P 39
DXの実現に向けた取り組みの方向性	P 40
スタートアップ企業との事業共創	P 41
太陽光発電による再生可能エネルギーの調達	P 42
サーキュラーモールの実現	P 43
持続可能な社会の実現に向けて	P 44
コーポレート・ガバナンス	P 45

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 47-51
-------	---------

2022年度 第2四半期 決算概要

2022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)

	2022年度 2Q実績	2021年度 2Q実績	前期比		2019年度 2Q実績	2019年度比		上期計画	
			増減	%		増減	%	達成率(%)	
営業収益	194,104	154,101	+40,003	126.0	161,070	+33,034	120.5	196,500	98.8
営業原価	156,457	120,234	+36,223	130.1	117,618	+38,838	133.0	—	—
営業総利益	37,647	33,866	+3,780	111.2	43,451	▲ 5,804	86.6	—	—
販管費	14,821	14,181	+639	104.5	14,238	+582	104.1	—	—
営業利益	22,826	19,684	+3,141	116.0	29,212	▲ 6,386	78.1	24,700	92.4
経常利益	18,533	16,189	+2,343	114.5	25,157	▲ 6,624	73.7	20,000	92.7
税金等調整前四半期純利益	12,375	13,803	▲ 1,427	89.7	25,524	▲ 13,149	48.5	—	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	7,122	12,835	▲ 5,712	55.5	17,043	▲ 9,920	41.8	8,000	89.0
1株当たり四半期純利益(円)	31.30	56.40	▲ 25.10	—	74.91	▲ 43.61	—	35.15	—

- 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110.8%。
- 営業利益は前期比+31億円で増収増益を確保。上期計画比では▲18億円のビハインド。
- 一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として17億円を営業原価から特別損失に振替計上。
- 老朽化した一部施設のスクラップ&ビルド決議により、減損損失17億円、店舗閉鎖損失引当金繰入額20億円を特別損失に計上。
- 前期に株式会社OPA吸収合併に伴う繰延税金資産を計上したこと等により、法人税等合計が42億円増加。

2022年度第2四半期 決算概要

セグメント別損益増減（2019年度対比）

<2Q累計>

（単位：百万円）

	営業収益			営業総利益			営業利益		
		2019-2Q実績	2019対比		2019-2Q実績	2019対比		2019-2Q実績	2019対比
国内モール	146,663	124,969	21,693	30,007	36,253	▲ 6,245	17,916	25,319	▲ 7,402
既存モール	130,303	121,153	9,149	30,302	36,209	▲ 5,907	—	—	—
新規モール	12,825	0	12,825	▲ 317	0	▲ 317	—	—	—
その他	3,534	3,815	▲ 281	22	43	▲ 20	—	—	—
都市型SC	10,779	11,941	▲ 1,161	▲ 190	860	▲ 1,050	▲ 1,083	▲ 471	▲ 611
国内計	157,443	136,911	20,532	29,817	37,113	▲ 7,296	16,832	24,847	▲ 8,014
中国	25,765	17,801	7,963	5,740	4,424	1,315	4,453	3,006	1,447
アセアン	11,156	6,357	4,798	2,336	1,900	436	1,526	1,346	180
ベトナム	5,926	2,423	3,503	1,802	820	982	1,459	589	869
カンボジア	2,489	1,995	494	683	687	▲ 3	617	619	▲ 1
インドネシア	2,739	1,939	800	▲ 149	392	▲ 542	▲ 542	138	▲ 680
その他	—	—	—	—	—	—	▲ 7	—	▲ 7
海外計	36,921	24,159	12,761	8,076	6,325	1,751	5,980	4,352	1,627
調整	▲ 259	—	▲ 259	▲ 247	12	▲ 259	12	12	—
国内・海外計	194,104	161,070	33,034	37,647	43,451	▲ 5,804	22,826	29,212	▲ 6,386

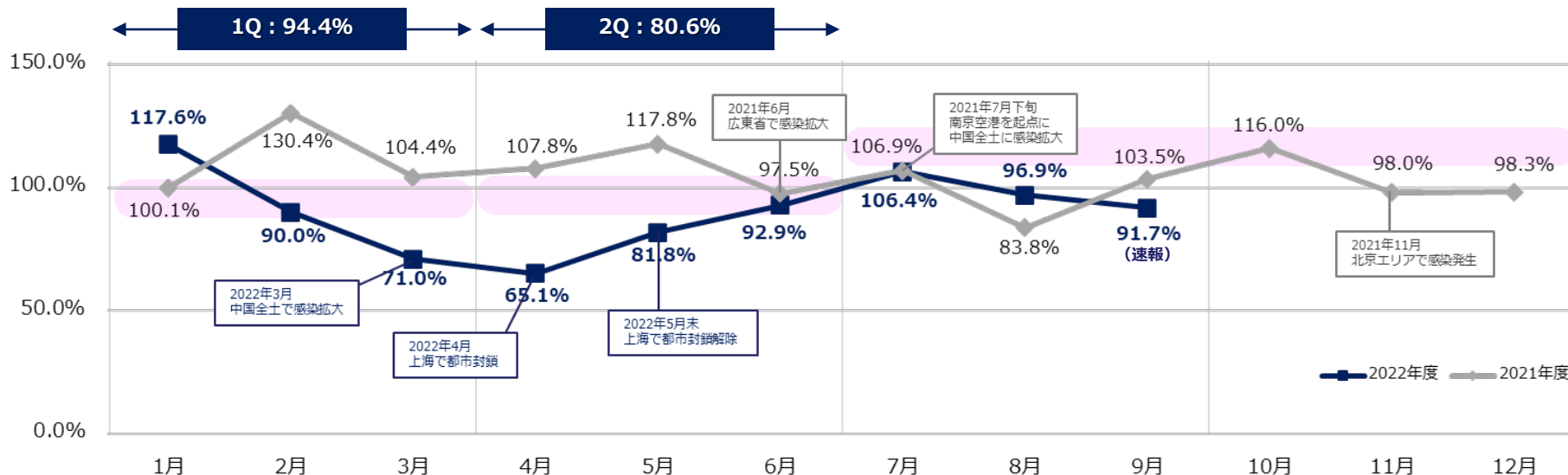
[コロナ影響前の2019年度対比でのコメント]

- 国内は長引くコロナ禍での消費行動やマインドの変化があり、営業利益は▲80億円減益。
- 中国は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16億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+14億円増益。
- ベトナムはウィズコロナで経済を成長軌道に戻す政府方針のもと、売上が好調に推移し、営業利益は+8億円増益。
- カンボジア、インドネシアは新型コロナウイルス感染症の影響は感染者数の減少に伴い縮小しているものの、コロナ前の水準までは戻らず、いずれも営業利益は減益での着地。

2022年度第2四半期 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**。今後、政府は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年度第2四半期の結果および足元の進捗

〔第2四半期〕

- 第2四半期（累計）の既存モール専門店売上は、2019年度対比87.8%。
- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、ゼロコロナ政策を進める政府による厳しい行動規制によって外出自粛傾向が強まり、4月度の売上は65.1%まで低下。6月以降、売上トレンドは徐々に回復基調で推移。

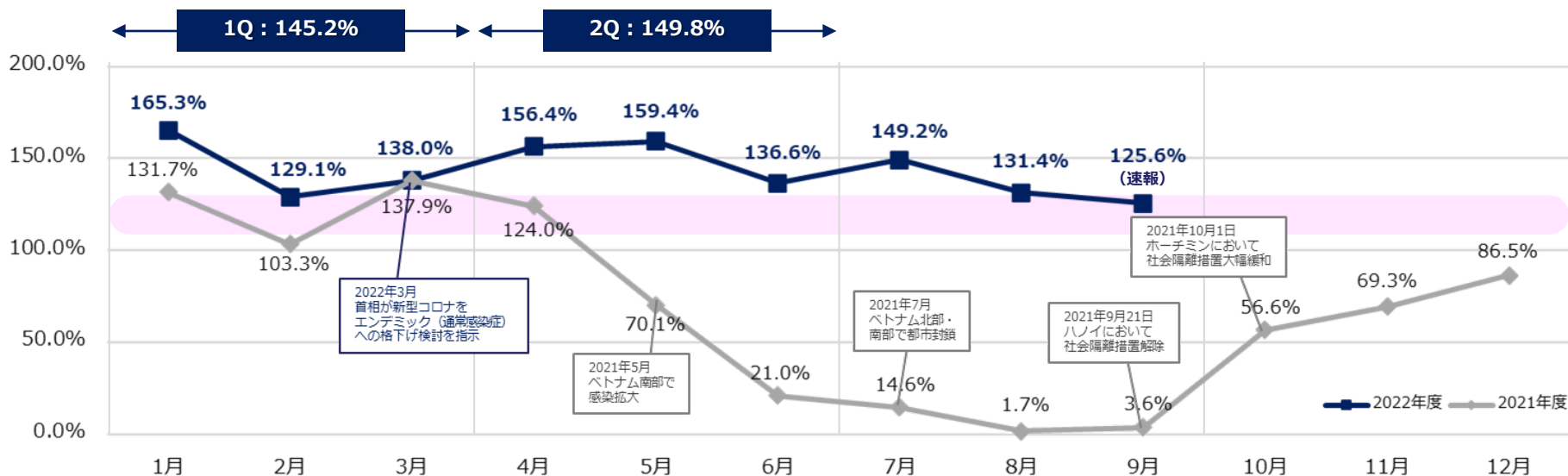
〔第3四半期以降〕

- 7月以降、蘇州市、武漢市等のエリアではコロナ前と同水準の2桁トレンドでの成長に回復するも、北京・天津エリアでは引き続き厳しい行動管理が継続しており、中国全体では2019年度並みのトレンドで推移。
- 加えて、政府主導の財政出動による経済支援や、各地方政府による消費刺激策等の経済政策が行われており、需要の取り込みを図る。

2022年度第2四半期 決算概要

セグメント別営業概況

<ベトナム 既存4モール専門店売上 2019年度対比>



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くながらも、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年度第2四半期の結果および足元の進捗

〔第2四半期〕

- 第2四半期（累計）の既存モール専門店売上は、2019年度対比147.6%。
- 政府はゼロコロナ政策に基づく厳格な行動規制から、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し、当社モールは全ての業種で営業を再開。
- 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、営業施策の実施により集客力強化を図った。

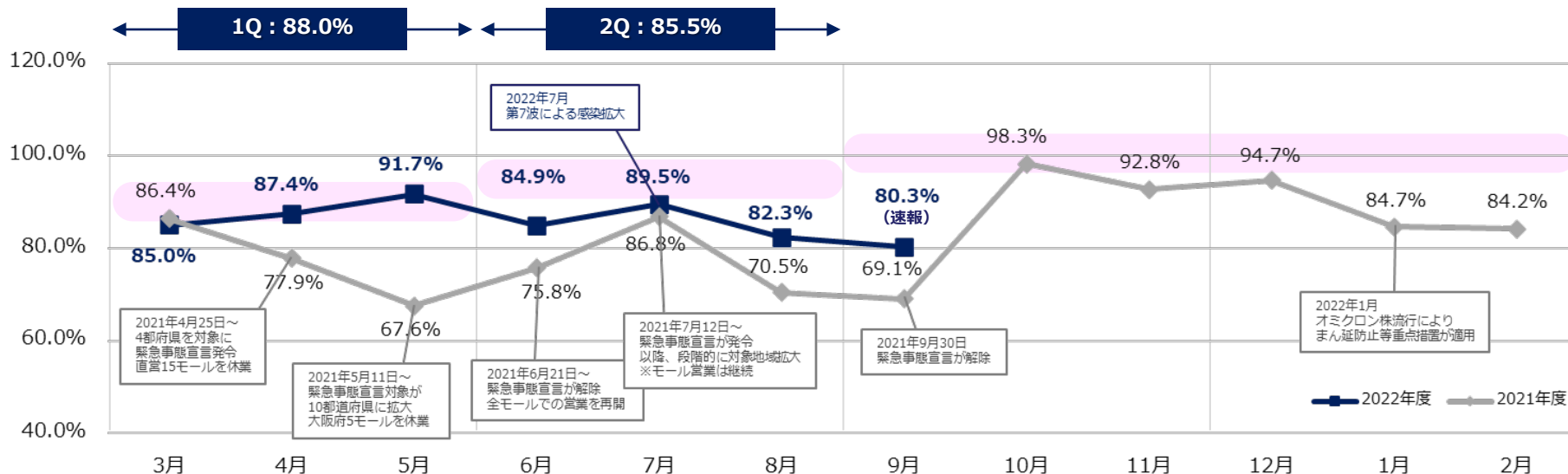
〔第3四半期以降〕

- 7月以降も消費トレンドは強く、当社モールの売上は2019年度対比130%程度のトレンドを継続。

2022年度第2四半期 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年度第2四半期の結果および足元の進捗

〔第2四半期〕

- 第2四半期（累計）の既存モール専門店売上は、2019年度対比86.8%。
- 7月上旬までは新型コロナウイルス感染者数の減少に伴い売上トレンドは改善基調で推移するも、中旬以降第7波が急拡大。長引くコロナ禍での消費行動やマインド変化もあり、集客面で大きな影響が発生。

〔第3四半期以降〕

- 防疫対策を徹底したうえでお客さまの行動等のマーケット分析を徹底し、集客強化策を実施するとともに、政府による消費喚起策により創出される新たな需要を取り込むべく、販促施策の実施を通じて売上拡大を図る。

2022年度第2四半期 決算概要

海外既存モール専門店売上 2019年度対比（業種別）

<中国>

	<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
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%
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%
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%
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%
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%
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%

<ベトナム>

	<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
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%
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%
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%
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%
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%
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%

<カンボジア>

	<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
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%
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%
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%
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%
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%
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%

2022年度第2四半期 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								
3月	4月	5月	1Q	2Q			上期	
				6月	7月	8月		
85.0%	87.4%	91.7%	88.0%	84.9%	89.5%	82.3%	85.5%	86.8%
94.4%	94.0%	96.0%	94.8%	92.7%	98.5%	83.7%	91.5%	93.3%
79.0%	80.6%	83.7%	81.1%	76.9%	82.7%	73.6%	77.9%	79.6%
82.9%	82.9%	87.4%	84.3%	81.5%	88.5%	78.2%	82.7%	83.5%
103.0%	109.7%	110.9%	107.6%	102.1%	109.7%	98.6%	103.4%	105.2%
97.9%	99.7%	106.0%	101.2%	93.7%	105.6%	97.0%	98.8%	99.9%
109.3%	110.5%	116.2%	111.8%	107.3%	109.0%	101.0%	105.5%	108.7%
78.6%	83.6%	88.4%	83.4%	83.1%	88.5%	78.6%	83.1%	83.2%
96.6%	94.8%	107.1%	99.6%	103.8%	95.6%	98.1%	98.7%	99.1%
70.9%	81.0%	94.0%	81.9%	71.3%	71.1%	82.5%	76.0%	78.5%
56.7%	60.9%	65.5%	60.9%	65.6%	59.9%	62.3%	62.5%	61.7%
83.8%	86.5%	91.2%	87.1%	83.8%	88.3%	82.1%	84.7%	85.9%

84.5%	87.8%	91.7%	88.2%	86.3%	90.8%	83.3%	86.7%	87.2%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2022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)	2023年2月期 第2四半期	比率	2022年2月期 第2四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	194,104	100.0%	154,101	100.0%	126.0%	+40,003	・ 日本 既存85モール +22,939 百万円 ・ 日本 新規モール +8,322 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +407 百万円 ・ 日本 その他 +2 百万円 ・ 海外 +8,592 百万円
営業原価	156,457	80.6%	120,234	78.0%	130.1%	+36,223	・ 日本 既存85モール +19,268 百万円 ・ 日本 新規モール +8,734 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +718 百万円 ・ 日本 その他 +301 百万円 ・ 海外 +7,201 百万円
営業総利益	37,647	19.4%	33,866	22.0%	111.2%	+3,780	・ 日本 既存85モール +3,671 百万円 ・ 日本 新規モール ▲412 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲310 百万円 ・ 日本 その他 ▲298 百万円 ・ 海外 +1,390 百万円
販売費及び一般管理費	14,821	7.6%	14,181	9.2%	104.5%	+639	・ 日本 モール(OPA除く) +720 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲18 百万円 ・ 海外 +196 百万円
営業利益	22,826	11.8%	19,684	12.8%	116.0%	+3,141	
営業外収益	3,818	2.0%	3,063	2.0%	124.6%	+755	・ 受取利息 +58 百万円 ・ 受取テナント退店違約金 ▲210 百万円 ・ デリバティブ評価益 +945 百万円 ・ 補助金収入 ▲88 百万円
営業外費用	8,111	4.2%	6,558	4.3%	123.7%	+1,552	・ 支払利息 +388 百万円 ・ 為替差損 +964 百万円
経常利益	18,533	9.5%	16,189	10.5%	114.5%	+2,343	
特別利益	294	0.2%	849	0.6%	34.6%	▲ 555	
特別損失	6,451	3.3%	3,236	2.1%	199.4%	+3,215	・ 新型コロナウイルス感染症による損失 (前期計上: 2,405百万円、今期計上: 1,782百万円) ▲622 百万円 ・ 減損損失 +1,653 百万円 ・ 店舗閉鎖損失引当金繰入額 (前期計上なし) +2,017 百万円
税金等調整前四半期純利益	12,375	6.4%	13,803	9.0%	89.7%	▲ 1,427	
法人税等	5,227	2.7%	970	0.6%	538.7%	+4,257	前期: ㈱OPA吸収合併に伴う繰延税金資産を計上
四半期純利益(▲純損失)	7,148	3.7%	12,832	8.3%	55.7%	▲ 5,684	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	25	0.0%	▲ 2	▲0.0%	—	+27	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	7,122	3.7%	12,835	8.3%	55.5%	▲ 5,712	

※日本 新規5モール(2021年度4モール、2022年度1モール)

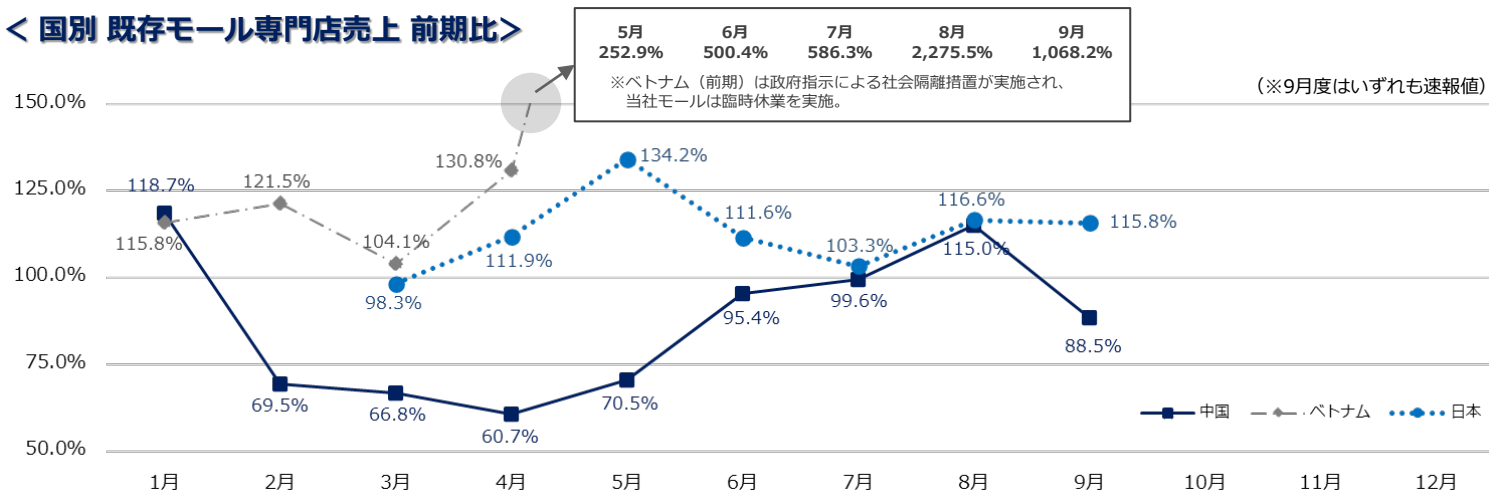
2022年度第2四半期 決算概要

セグメント別業績

	営業収益			営業総利益			営業利益		
		2021-2Q実績	2021対比		2021-2Q実績	2021対比		2021-2Q実績	2021対比
国内モール	146,663	115,399	31,263	30,007	27,048	2,959	17,916	15,677	2,239
既存モール	131,773	108,834	22,939	30,130	26,459	3,671	—	—	—
新規モール	11,354	3,032	8,322	▲ 145	267	▲ 412	—	—	—
その他	3,534	3,532	2	22	321	▲ 298	—	—	—
都市型SC	10,779	10,372	407	▲ 190	120	▲ 310	▲ 1,083	▲ 791	▲ 292
国内計	157,443	125,771	31,671	29,817	27,168	2,649	16,832	14,886	1,946
中国	25,765	20,964	4,800	5,740	5,293	446	4,453	4,192	261
アセアン	11,156	7,364	3,791	2,336	1,392	944	1,526	594	932
ベトナム	5,926	4,155	1,771	1,802	1,161	640	1,459	861	598
カンボジア	2,489	1,380	1,109	683	337	345	617	279	337
インドネシア	2,739	1,828	910	▲ 149	▲ 107	▲ 41	▲ 542	▲ 530	▲ 12
その他	—	—	—	—	—	—	▲ 7	▲ 16	9
海外計	36,921	28,329	8,592	8,076	6,685	1,390	5,980	4,786	1,194
調整	▲ 259	—	▲ 259	▲ 247	12	▲ 259	12	12	—
国内・海外計	194,104	154,101	40,003	37,647	33,866	3,780	22,826	19,684	3,141

(単位：百万円)

< 国別 既存モール専門店売上 前期比 >



2022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）		2023年2月期 第2四半期	2022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	117,834	87,148	30,685	
	関係会社預け金	70,000	9,000	61,000	イオングループ余資運用
	その他	69,448	54,562	14,885	
	流動資産	257,283	150,711	106,571	
	有形固定資産	1,243,249	1,191,229	52,020	・有形固定資産の取得 +35,085 百万円
	無形固定資産	3,469	3,456	12	
	投資その他の資産	121,058	117,859	3,199	
	固定資産	1,367,777	1,312,544	55,232	
	資 産	1,625,060	1,463,256	161,804	
負 債	未払法人税	5,463	6,830	▲ 1,366	
	専門店預り金	53,562	38,732	14,830	
	設備未払金	29,287	24,055	5,232	
	その他	192,627	143,116	49,510	・1年内償還予定の社債 +35,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +5,265 百万円
	流動負債	280,941	212,734	68,206	
	固定負債	870,631	823,590	47,040	・社債 +35,000 百万円 ・長期借入金 +3,107 百万円 ・預り保証金 +2,483 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金 +2,017 百万円
	負 債	1,151,572	1,036,325	115,247	
	純 資 産	473,488	426,931	46,556	・四半期純利益 +7,122 百万円 ・配当 ▲5,688 百万円 ・為替換算調整勘定 +44,778 百万円

自己資本	461,653	416,455	45,197
自己資本比率	28.4%	28.5%	▲0.1%
有利子負債	843,429	757,593	85,835
有利子負債比率	51.9%	51.8%	0.1%
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	▲0.1

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2023年2月期 第2四半期	2022年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	75,000	40,000	35,000
1年内返済予定の長期借入金	51,359	46,093	5,265
社 債	390,000	355,000	35,000
長期借入金	181,812	178,704	3,107
小 計	698,171	619,798	78,373
リース債務（1年内返済予定を含む）	145,257	137,794	7,462
総 計	843,429	757,593	85,835

2022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）	2023年2月期 第2四半期	2022年2月期 第2四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	48,144	17,647	30,496	・ 税金等調整前四半期純利益 12,375 百万円 ・ 減価償却費 34,446 百万円 ・ 専門店売上預り金 14,121 百万円 ・ 利息の支払額 ▲5,654 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲7,024 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 36,199	▲ 74,006	37,806	・ 有形固定資産の取得 ▲31,815 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,344 百万円 ・ 預り保証金の増減（NET） 540 百万円 } ※設備投資 33,160百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	57,695	4,891	52,803	・ 長期借入金の増減（NET） 3,228 百万円 ・ 社債発行による増減（NET） 70,000 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 ▲9,432 百万円
現金及び現金同等物 四半期期末残高	169,175	78,683	90,491	

中期3力年經營計画 (2022年度連結数值計画)

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

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

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

2022年度（2023年2月期）連結数値計画

■業績計画

（単位：百万円）

	2022年度 計画	前期比	2019年度比	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
営業収益	404,000	※127.5%	124.6%	316,813	280,688	324,138
営業利益	55,500	145.2%	91.3%	38,228	34,394	60,794
経常利益	45,500	139.8%	81.1%	32,540	28,437	56,117
親会社株主に帰属する 当期純利益	23,000	119.3%	67.2%	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）等を適用するため、上記の連結業績予想は当該基準に基づいた予想となります。
当該基準の適用により営業収益が大きく影響を受け、当該基準適用前で試算した場合、営業収益は前期比113.3%の見通しとなります。営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、基準適用前後での影響はございません。

■セグメント別営業利益計画

（単位：百万円）

	2022年度 計画	前期比増減	2019年度比増減	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
中国	7,500	+541	+1,877	6,958	2,296	5,622
アセアン	2,500	+3,200	▲ 187	▲ 701	1,474	2,686
海外計	10,000	+3,742	+1,691	6,257	3,771	8,308
モール	47,000	+13,500	▲ 5,665	33,499	31,845	52,664
都市型SC	▲ 1,500	+52	▲ 1,298	▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 203
国内計	45,500	+13,554	▲ 6,961	31,945	30,597	52,460
連結調整	—	▲ 25	▲ 25	25	25	25
合計	55,500	+17,271	▲ 5,295	38,228	34,394	60,794

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

新規出店計画

■ 出店計画

		2019年度末 累計施設数	2020～ 2022年度				2023～ 2025年度	2025年度末 累計施設数
			2020年度	2021年度	2022年度			
海外		30	2	2	1	5	17	52
	中国	21	0	1	0	1	7	29
	ベトナム	5	1	0	0	1		
	カンボジア	2	0	0	1	1	10	23
	インドネシア	2	1	1	0	2		
国内		106	1	4	2	7	9	124
	モール	84	1	4	2	7	9	103
	都市型SC（OPA）	22	0	0	0	0	0	21

※国内モールでは上記以外にイオンリテール㈱及びイオン東北㈱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。

※2025年度末累計施設数の国内モールには2021～2022年にイオンリテール㈱及び㈱OPAから当社が取得した新利府北館、八幡東、北大路物件を含めております。

中期3カ年経営計画（2020～2022年）の開業物件

	2020年	2021年	2022年
国内	・上尾	・新利府 南館 ・川口 ・白山 ・Nagoya Noritake Garden	・THE OUTLETS KITAKYUSHU ・土岐
海外	・ハイフォンレチャン（ベトナム） ・セントウールシティ（インドネシア）	・広州新塘（中国） ・タンジュンバラット（インドネシア）	・ミエンチェイ（カンボジア）

中期3力年経営計画（2022年度連結数値計画）

国内の出店計画（公表済分）

福岡県



THE OUTLETS KITAKYUSHU

2022年4月開業

敷地面積：約270,000㎡

総賃貸面積：約 48,000㎡

愛知県



イオンモール豊川

2023年春開業予定

敷地面積：約128,000㎡

神奈川県



（仮称）平塚プロジェクト

2023年春開業予定

敷地面積：約131,000㎡

総賃貸面積：約 33,000㎡

長野県

（仮称）イオンモール須坂

2024年春開業予定

敷地面積：約158,000㎡

福島県



（仮称）イオンモール北福島

2024年以降開業予定

敷地面積：約159,000㎡

（開業年度）

2022年度

2023年度

2024年度

2025年度以降

岐阜県



イオンモール土岐

2022年秋開業予定

敷地面積：約203,000㎡

神奈川県



（仮称）イオンモール横浜西口

2023年秋開業予定

敷地面積：約 7,000㎡

総賃貸面積：約20,000㎡

東京都



（仮称）自由が丘二丁目計画

2023年秋開業予定

敷地面積：約3,500㎡

総賃貸面積：約5,000㎡

東京都



（仮称）八王子インターチェンジ北

第1期：2025年春 第2期：2026年開業予定

敷地面積：約102,000㎡

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

海外の出店計画（公表済分）

中国（湖北省）



（仮称）イオンモール武漢江夏
2023年度 開業予定
敷地面積：約106,000㎡

中国（湖南省）



（仮称）イオンモール長沙茶塘
2024年度 開業予定
敷地面積：約115,000㎡

中国（浙江省）



（仮称）イオンモール杭州錢塘新区
2024年度 開業予定
敷地面積：約89,000㎡

（開業年度）

2022年度

2023年度

2024年度

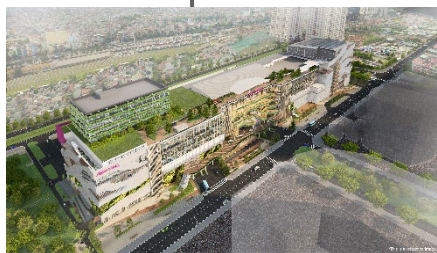
2025年度以降

カンボジア



イオンモール ミエンチェイ
2022年度 開業予定
敷地面積：約174,000㎡
総賃貸面積：約 98,000㎡

ベトナム



（仮称）イオンモール ホアンマイ
2023年度以降 開業予定
敷地面積：約60,000㎡
総賃貸面積：約84,000㎡（オフィス含む）

ベトナム

イオンモール フエ
2024年度開業予定
敷地面積：約86,000㎡

インドネシア



（仮称）イオンモール デルタマス
2024年上期開業予定
敷地面積：約200,000㎡
総賃貸面積：約 85,000㎡

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画

■設備投資計画

	3カ年合計			
	2020実績	2021実績	2022計画	
国内	420	750	600	1,770
新規	140	450	350	940
活性化	270	300	230	800
都市型SC	10	0	20	30
海外	180	450	600	1,230
中国	30	200	50	280
アセアン	150	250	550	950
合計	600	1,200	1,200	3,000

※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。

（2021年4月8日時点）（単位：億円）

3カ年合計	
国内	1,770
新規	990
活性化	710
都市型SC	70
海外	1,730
中国	330
アセアン	1,400
合計	3,500

■資金調達計画

	3カ年合計			
	2020実績	2021実績	2022計画	
設備投資	600	1,200	1,200	3,000
その他	350	100	350	800
支出計	950	1,300	1,550	3,800
営業CF	600	600	1,000	2,200
手元資金活用	0	350	150	500
有利子負債	350	350	400	1,100
調達計	950	1,300	1,550	3,800

（2021年4月8日時点）（単位：億円）

3カ年合計	
設備投資	3,500
その他	750
支出計	4,250
営業CF	2,700
手元資金活用	650
有利子負債	900
調達計	4,250

経営方針・長期ビジョン

経営方針・長期ビジョン

経営方針

基本理念

〔基本理念〕

お客さま第一

経営理念

〔経営理念〕

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

※Life Designとは商業施設の枠組みを越えて、一人ひとりのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた“暮らしの未来”をデザインすること。

経営ビジョン

〔経営ビジョン アジア50億人の心を動かす企業へ〕

- ・私たちは、パートナーとともに、地域の魅力を磨きつづける究極のローカライズに挑戦します。
- ・私たちは、一人ひとりがLife Design Producerとして、商業施設の枠組みを越え、新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、成長し続けます。
- ・私たちは、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、永続的に発展することで、強い財務体質と強固な事業基盤を構築します。
- ・私たちは、革新し続けるプロフェッショナル集団です。
- ・私たちは、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。

経営計画

〔2025年にめざす姿・中期3か年経営計画〕



Life Design Developerの経営理念のもと、企業市民として、持続可能な社会の実現に向けて、地域・社会に貢献・活性化する取り組みを「ハートフル・サステナブル」としました。当社だけでなく、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さまとともに、より良い社会をめざします。

イオンモールのめざす姿

地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立

経営方針・長期ビジョン

マテリアリティへの対応

	重要課題(マテリアリティ)	2030年に目指す姿(KPI)	2050年に目指す姿(KGI)
地域・社会インフラ開発 	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	①BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 ②地方自治体との防災協定締結割合	地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会
	生産消費形態	①エンカルの消費の推進 グリーン購入率 ②脱プラスチックの取り組み推進	適切な生産消費により地球環境への影響が限りなくゼロに近い社会
地域とのつながり 	文化の保存・継承	伝統・文化イベントの積極的開催と海外含む他地域への展開	文化継承のプラットフォームが構築されている社会
	少子化・高齢化社会	①子ども向けサービスの充実 ②認知症サポーター数	キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会
環境 	気候変動・地球温暖化	①EV充電器設置の拡大、EV充電器設置台数 ②再生可能エネルギー創出による年間CO2排出量総量35%削減 ③地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 ④eco検定の取得率100%	①脱炭素が達成された社会 ②地域全体で環境配慮に取り組む社会
	生物多様性・資源の保護	①ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数 ②リサイクル率70%の達成 ※サマールリサイクル除く	環境に配慮し自然と調和した社会
ダイバーシティ・働き方 	健康と福祉	健康的なライフスタイルの提案	すべての方が心身ともに健康でいられる社会
	多様性・働き方	①女性管理職比率 ②男性育児休暇取得100% ③グローバルで活躍する人材育成の推進	人種、国籍、年齢、性別、場所に関わらずすべての人に均等な機会が与えられている社会
責任あるビジネスの推進 	人権	①人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入 ②人権教育研修100%受講	すべての人に対して人権が尊重されている社会
	贈収賄	①贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 ②就業規則内、収賄防止条項の継続的順守 ③贈賄防止基本規則の遵守体制の継続的な見直しと贈賄防止基本規則の遵守状況の年1回以上の代表取締役社長への報告及び是正の徹底	インシデント発生件数0件

経営方針・長期ビジョン

長期ビジョン

◆長期ビジョン（2021年4月8日変更）

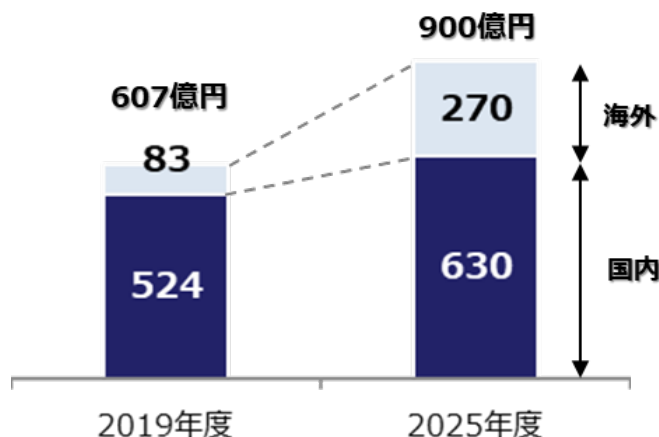
2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利益成長1年分を逸失したこと、また、特に海外において新規物件地の交渉や街づくりに遅れが生じたことを踏まえ、以下の内容に変更。

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900億円超、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25%）をめざす。

<定量目標>



※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、1年後ろ倒しの2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。

※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、2028年度に70モール体制とする。

経営方針・長期ビジョン

中長期定量目標

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿 (2021年4月8日時点)		2019年度 実績		2022年度 ※中期3カ年計画		2025年度	
損益計画	営業収益	3,241 億円		3,600 億円		4,400 億円	
	営業利益	607 億円	※利益率18.8%	680 億円	※利益率18.9%	900 億円	※利益率20.5%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	527 億円	(77.5%)	618 億円	(68.7%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	145 億円	(21.3%)	270 億円	(30.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)	8 億円	(1.2%)	12 億円	(1.3%)
経営指標	EPS成長率 ※2019～2025年度までの年率成長率	—		5.0 %		7 %以上	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		5.0 倍以内		4.5 倍以内	
	ROIC	4.3 %		4 %以上		5 %以上	

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿 (2022年4月7日時点)		2019年度 実績		2022年度 ※中期3カ年計画		2025年度	
損益計画	営業収益	3,241 億円		4,040 億円		4,900 億円	
	営業利益	607 億円	※利益率18.8%	555 億円	※利益率13.7%	900 億円	※利益率18.4%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	470 億円	(84.7%)	618 億円	(68.7%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	100 億円	(18.0%)	270 億円	(30.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)	▲ 15 億円	(▲2.7%)	12 億円	(1.3%)
経営指標	EPS成長率 ※2019～2025年度までの年率成長率	—		▲12.4 %		7 %以上	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		6.1 倍		4.5 倍以内	
	ROIC	4.3 %		3.2 %		5 %以上	

経営方針・長期ビジョン

目標とする経営指標

■経営指標

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、以下を目標とする経営指標（2025年度目標）としています。

※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）

項目	分類	目標値（2025年度時点）
EPS（1株当たり利益）成長率	成長性指標	年率7% （2019～2025年度の年率成長率）
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5倍以内
ROIC（投下資本利益率）	効率性指標	5%以上

2019年度末	2020年度末	2021年度末
2.1% （前期比）	—	▲25.0%
4.7倍	6.2倍	6.6倍
4.3%	2.2%	2.4%

※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。

（参考）従来の経営指標

項目	分類	目標値
自己資本比率	安全性指標	30%以上
ネット・デット・エクイティ・レシオ	安全性指標	1倍程度
ROIC（投下資本利益率）	効率性指標	6%以上

IFRS第16号
影響額控除後

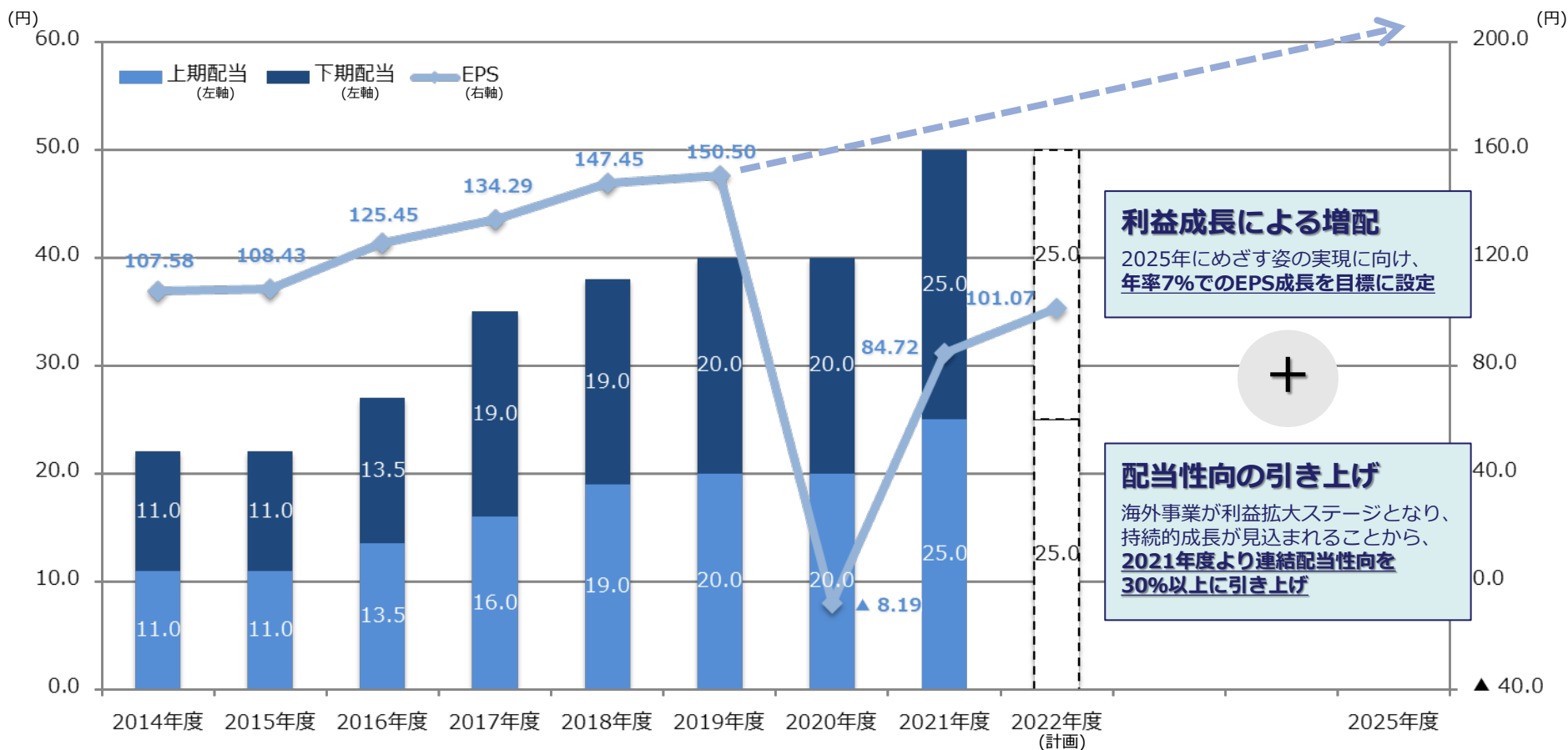
2019年度末	2019年度末
28.5%	31.5%
1.5倍	1.2倍
4.3%	4.9%

※自己資本比率：自己資本／総資産

ネット・デット・エクイティ・レシオ：（有利子負債－現預金）／自己資本

経営方針・長期ビジョン

株主還元



成長に向けた新たな施策の推進

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外物件の新規出店計画

2025年度までに海外52モール体制をめざす

	2019年度末 累計施設数	2020～ 2022年度				2023～ 2025年度	2025年度末 累計施設数
		2020年度	2021年度	2022年度	2022年度		
海外	30	2	2	1	5	17	52
中国	21	0	1	0	1	7	29
ベトナム	5	1	0	0	1		
カンボジア	2	0	0	1	1	10	23
インドネシア	2	1	1	0	2		

ベトナム

最重点エリアと位置づけ、
2025年度時点で16モール体制をめざす

地方政府と相互協力協定

2022年6月 ダナン市



→エリア別に戦略を立て
新規物件の開発を推進



中国

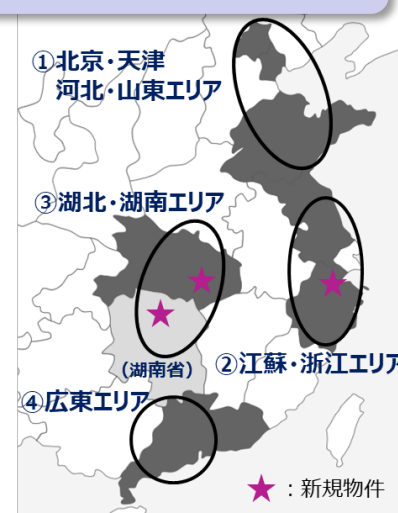
4エリアにドミナントを形成
湖北省など成長性の高い内陸部を中心に出店

内陸部の湖南省へ進出

2024年度 1号店 開業予定



→経済成長が著しい
エリアへ経営資本を投下



2023～2025年度の中期3カ年で中国7モール、アセアン10モールの開業を計画

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

既存物件の収益力強化

増床リニューアルによる収益力向上

イオンモール天津中北 増床リニューアル

2022年9月9日 増床リニューアルオープン



総賃貸面積

約60,000㎡

専門店数

167店舗

+約16,000㎡

+63店舗

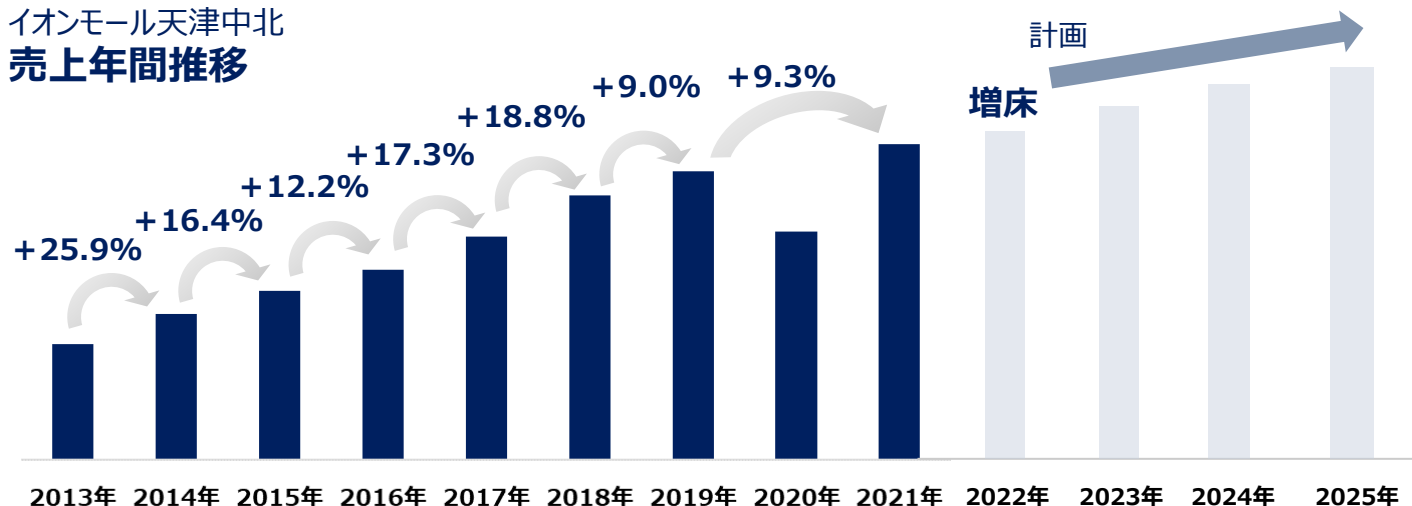
約76,000㎡

約230店舗

増床リニューアルのポイント

- ・3F増床フロアに45店舗がオープン
- ・新たなレストラン街を導入
- ・キッズファッション・アミューズメントゾーンを新設

イオンモール天津中北
売上年間推移



増床リニューアルにより、商圈内における優位性を高め、エリアNo1モールをめざす

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

カンボジア 多機能物流センター

事業の多角化を通じて地域課題を解決

地域課題

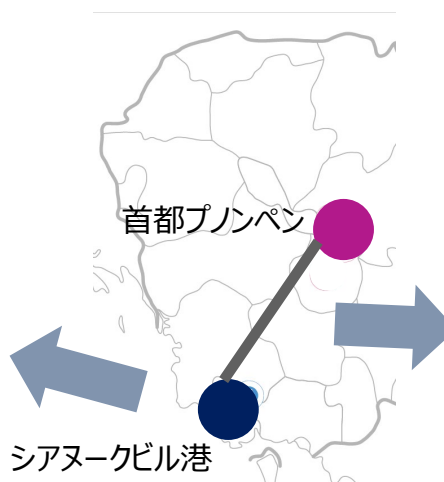
外資系企業による生産拠点整備への投資が進んでいるが、保税倉庫不足

AEON MALL LOGI+PLUS 多機能物流センター事業

6月に「イオンモールカンボジア ロジプラス」を設立。経済特区エリアに保税機能を含む越境EC事業者に必要なライセンス、および通関代行やフルフィルメントセンター機能を備えた多機能物流センターを設置・運営。

2023年開業予定

シアヌークビル物流センター



2022年5月 物流センター起工式

高速道路 2022年9月暫定開通

首都プノンペンと南部の港湾都市シアヌークビルを結ぶ高速道路が暫定開通。2023年に完成予定。

商業施設の枠組みを超えて、新たな成長戦略として物流事業に着手
現地の社会課題にソリューションを提供

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

新規モールでの顧客価値創造の取り組み

イオンモール土岐 ～空間・環境による体験価値の提供～

緑豊かなオープンテラス

緑豊かなオープンテラスの空間で、くつろぎの時間を創出。
地域と人とつながる芝生エリアを配置し、
さまざまなヒトがつながる地域の交流拠点を形成。



開放的な飲食ゾーン

1Fには開放的なテラス席を設けたレストラン、
2Fフードコートには、
屋外テラス席を設け、
オープンエアの中、
ゆったりと食事を楽しめる
環境を整備。



快適な空間で心地よい時間を過ごしてもらえる環境を提供

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

新規モールでの顧客価値創造の取り組み②

イオンモール土岐 ～地域の文化を知るという体験～

土岐美濃焼の魅力を発信

岐阜県東濃地方の伝統工芸品である土岐美濃焼の魅力を発信するため、地域と連携して取り組みを推進。

美濃焼販売店を モール内にオープン

土岐市販売戦略等チャレンジ協議会による実証実験店舗として「TOKI MINOYAKI」を出店。



美濃焼の廃材を活用した モニュメントを制作・設置

土岐美濃焼の普及を目的に、美濃焼の廃材を地域の方々から回収して、モニュメントを制作。モールのオープンテラスに設置。

HPにて土岐の魅力を発信する 特設サイトを公開

特設サイトにて土岐の楽しみ方や新しいスポットやイベント情報など、地域の魅力を伝える。



土岐・美濃をもっとおもしろく
ココトキ

トキのこえ

土岐を盛り上げる人に聞く、
これから注目の
土岐のモノ・コト・楽しみ方



教えて市長！土岐市の愛すべき魅力と、
みんなが暮らしやすい未来に向けたまち
づくりとは？

土岐市 土岐市長
加藤 淳司 氏

#土岐市長 #インタビュー



土岐商工会の会頭に聞く！土岐産業の今
とこれから

土岐商工会 会頭
大島 健太郎 氏

#土岐市 #インタビュー

地域に根ざし、頼りにされる地域コミュニティの場をめざし、
地域と連携する取り組みを積極的に推進

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

行政と連携した水辺空間創出の取り組み

越谷市・イオンモール (仮称) 大相模調節池河畔 水辺活用に関する基本協定の締結

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活性化

水辺空間づくりにおいて、良好な水辺と都市空間の形成やにぎわい創出、地域との連携による魅力の向上などの検討を推進。



2022年8月27日 埼玉県、越谷市との締結式



(仮称) 大相模調節池河畔 水辺活用のイメージ

行政とともに河川敷地を活性化することで、地域の発展に寄与

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

オンラインにおける顧客価値創造の取り組み

オンライン上での顧客とのつながりを強化

日本：アプリを活用したファンづくり

<イオンモールアプリ>

累計DL数 1,400万DL

※2022年9月時点

App Store 評価：4.3/5

Google Play 評価：4.3/5



機能改善を図り、ユーザー評価・アクティブ率を向上
お客さま毎のセグメントに適した情報の発信

<SNSでのアプローチ>

リーチできていなかったお客さまとのタッチポイント創出を目的に
TwitterやInstagram等のSNSでの情報発信を強化

好意度の醸成や来店を想起するきっかけをつくり
ロイヤルカスタマー化を促進

中国：会員システム構築によるサービス提供

<イオンモールウィチャットミニプログラム>

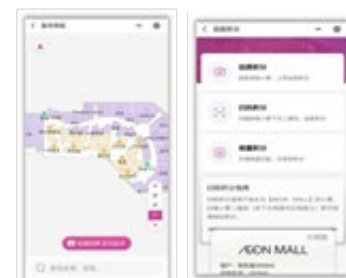
登録会員数 180万人

※2022年6月時点

- SNSアプリ「ウィチャット」内の「ミニプログラム」を利用して
会員プラットフォームを構築
- お客さまに館内ナビ、イベント情報、EC、ライブコマース
など多くの機能を提供

■ 機能・サービス

- ① 館内外ナビ & スマートパーキング機能
- ② EC、イベント、クーポンやライブコマース
- ③ 会員ポイント、会員限定セールス情報



館内ナビ 会員ポイント

オンライン・オフラインを融合した、双方向の
コミュニケーション活動を行うことで、お客さまの
ニーズをより深く理解し、最適なサービスを提供

オンラインでのアプローチを通じて、モールの魅力を発信してファンをつくる

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

共創パートナーとのデジタイゼーションの取り組み

スタッフDXアプリケーションサービスを活用した専門店支援

「STAFF START」を通じて、全国のイオンモールに出店する専門店で働く優秀なスタッフインフルエンサーを可視化。コンテンツ管理プラットフォーム「OneGATE」を用いて、デジタルサイネージに配信。

■スタッフDXアプリケーションサービス



店舗に所属するスタッフをDX化し、
自社ECサイトやSNS上での
オンライン接客を可能にする
Staff Techサービス



■コンテンツ管理プラットフォーム



様々なシステムと連携が可能な
配信管理プラットフォームを導入



モールで働く専門店スタッフが発信するおすすめ商品や
コーディネート提案などを、館内のデジタルサイネージで配信

パートナー企業と共に、デジタルを活用して、お客さまと専門店のタッチポイントを創出

③次世代モールの構築と都市型S C事業の推進

立地特性に応じた開発

地域のニーズに応える物件開発を推進

THE OUTLETS業態の開発

2022年4月、福岡県北九州市に
THE OUTLETS KITAKYUSHUをオープン。
アウトレットショッピング機能に加えて、エンターテインメント機能を
強化し、地域のニーズに応える施設を開発。



顧客フルフィルメントセンター併設施設

2025年春/2026年に開業予定の
(仮称)八王子インターチェンジ北物件では
顧客フルフィルメントセンターの導入により「オンライン」と
「オフライン」が融合する、新たなライフスタイル施設を開発。



顧客フルフィルメントセンター（CFC） イオンネクストが英国オカドグループと提携して開発

- 提供する機能
- ・宅配機能
- ・次世代スーパー（実店舗）



※顧客フルフィルメントセンターは第2期の2026年開業を予定

地域の課題を解決するため、多様な開発パターンの構築を行うことで
商業施設の枠組みを超えて新たな価値を提供

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

OPA事業の改革

高崎オーパにおける改革の取り組み

活性化の推進による売上改善

高崎オーパでは、2021年10月に活性化を実施。
店舗の入れ替えにより、食やコスメの専門店を充実させたことで、
2022年上期の売上は、2019年売上実績を上回った。



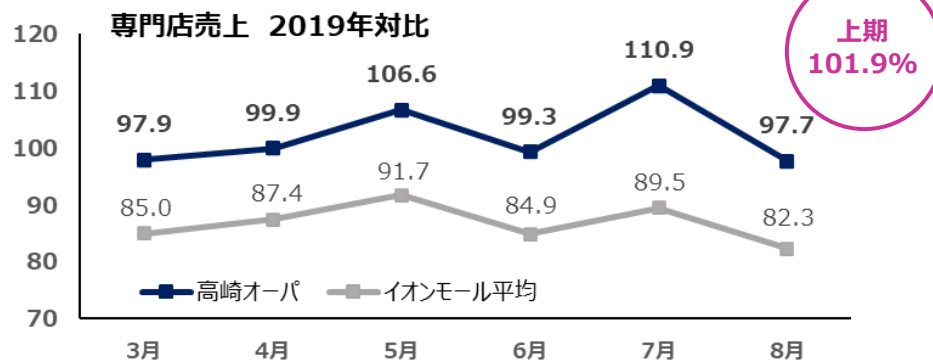
SABON



Gong Cha

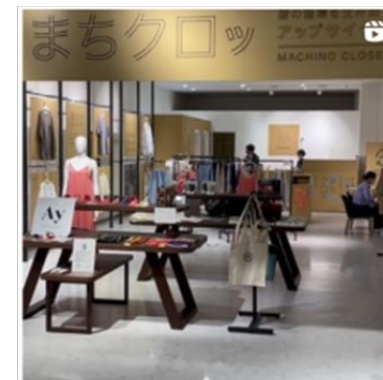


KALDI



ファッションロスの課題解決

洋服染め直しプラットフォーム「somete」を運営する
(株)PlayBlueと共創し、高崎オーパにて「まちのクローゼット」の
実店舗を期間限定でオープン。



まちのクローゼット（まちクロツ）とは、“服の循環”を生み出す
アップサイクルコミュニティ。「Color（服の染め直し）」、
「Pass（服の回収）」、「Trade（服の交換）」などを中心に
地域と連携し、社会課題である「ファッションロス削減」をめざす。

※アップサイクル…捨てられるはずだった資源を、
デザインやアイデアにより、新しい商品に生まれ変わらせること。

物件ごとに着実に活性化を推進することで、収益力の強化を図る

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

OPA事業の改革②

新規事業創出に向けたパートナー企業との共創

リアルとバーチャルで伝統工芸品を販売する自主編集型ストア

金沢フォーラスにて、石川県の伝統工芸品をセレクトし、販売する自主編集型店舗「MIHON-ICHI KANAZAWA」を展開。8月には(株)palanと共創し、バーチャルショップをオープン。

リアル

地元の良いものを集めた
「見本市」のような店舗

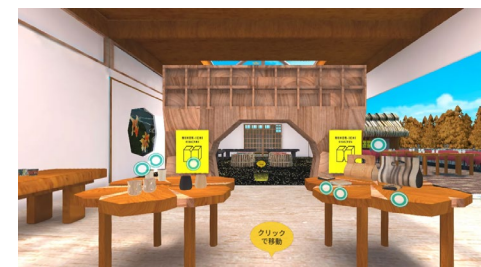
地元の企業や若手作家の
作品など、メイドイン石川
の商品を展開。



バーチャル

WebXRコマー스를活用した
新しい買い物体験

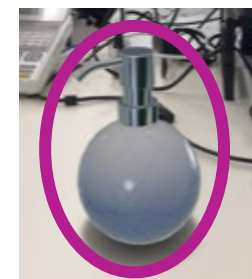
実店舗の商品から
ピックアップした
こだわりの特産品を販売。



石川県の特産品
九谷焼の手毬型
ソーポトル



AR技術を活用し商品を
360度確認できる



スマートフォンで読み込むと
ARによる試し置きが可能

共創パートナーと連携することで、従来の事業領域に捉われない改革に挑戦

④DXの推進

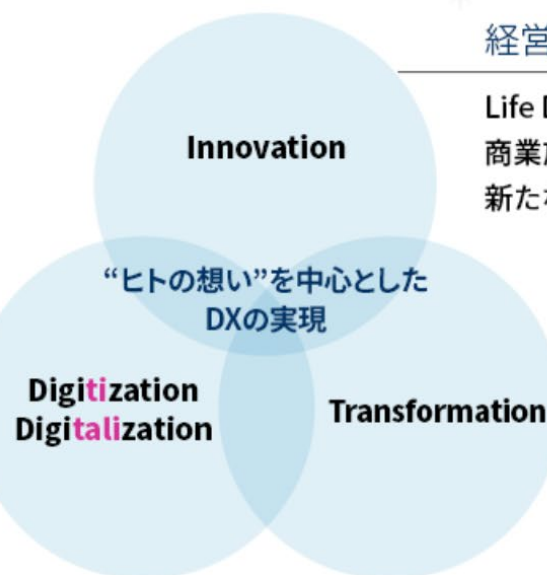
DXの実現に向けた取り組みの方向性

“ヒトの想い”を中心としたDXの実現



2022年1月に
「DX認定事業者」の認定を取得

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



経営理念・ビジョンの実践

Life Design Producerとして
商業施設の枠組みを越え
新たな暮らしを創造する事業領域開拓

マインドセット改革

「なぜ」を原点に行動できる
企業風土の醸成、機会創出

思考の起点

ヒトの想い

デジタルテクノロジー

ありたい姿

価値提供

“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することで、ステークホルダーへ新たな価値を提供

④DXの推進

スタートアップ企業との事業共創

AEON MALL (CHINA) ACCELERATOR PROGRAM

中国事業において、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さま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。

目的・背景

中国では、経済発展に伴い、サステナブルな社会の実現に向けた関心が高まっており、今回のプログラムでは、継続して社会の発展に貢献することを目指し、当社の持つアセットと多様なスタートアップ企業の持つ先端テクノロジーの融合によって、既存産業の変革や社会課題解決を実現、共創プロジェクトの創出から社会実装まで一気通貫の支援を行う。



募集テーマ

モールの新たな用地開発

モール×ESG

モールの顧客の体験向上

モール×地域コンテンツ

モールの運営DX

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

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

太陽光発電による再生可能エネルギーの調達

2040年までに国内で排出するCO₂等を総量でゼロをめざす

2025年度に国内モール全てを実質CO₂フリー電力で運営

2040年に当社直営モールで100%地産地消の再生可能エネルギーで運営

第1弾 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



Point 1

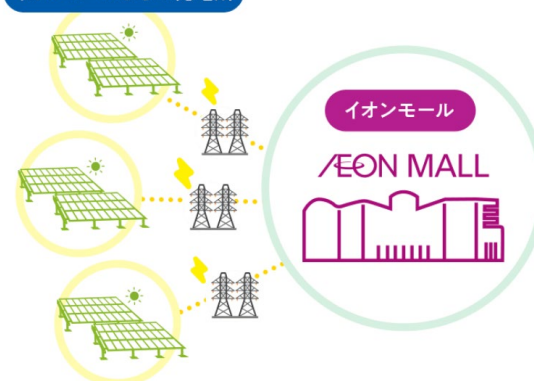
低圧太陽光発電所が約 **740** か所



Point 2

全国約 **30** 施設へ電力を供給

イオンモールまちの発電所



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

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

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

サーキュラーエコノミーの概念を取り込み、
イオンモール内で資源循環を行う

廃棄物を「削減する」という考えから

「ゼロにする」「すべて資源化する」ことをめざす



脱プラスチック推進

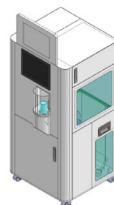
リユースハンガー



リユースタンブラー



プラ容器洗浄機



循環型社会の実現

食品リサイクル



衣料品回収



お客さま、同友店、地域社会との共創により循環型社会の実現

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

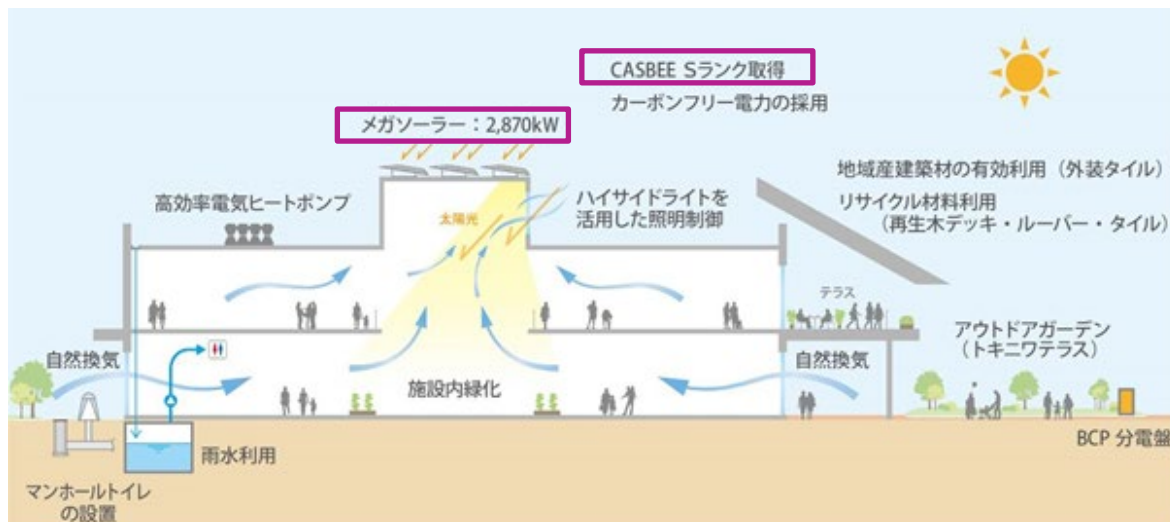
持続可能な社会の実現に向けて

建築分野におけるサステナブルなモールづくり

サーキュラーモールの実現に向けて、建築分野においても可能な限り資源を廃棄させない仕組みづくりを検討。開業後の運営時だけでなく、物件建設やリニューアル時も含めてサプライチェーン全体での資源循環をめざす。

人と環境に配慮したモール ～イオンモール土岐～

サインや照明へのLED採用によるCO₂の削減や空調熱源の弾力運転を行うことで、熱源負荷の効率化を実現。



■メガソーラー
太陽光発電設備
発電容量
2,870Kw



■CASBEE Sランク取得

地球環境・周辺環境への配慮事項とその程度を客観的に評価するCASBEE評価において最高ランクの**Sランク認証**を取得。



サプライチェーン全体で資源を廃棄させない仕組みを構築し、環境に配慮した設備を導入することで、循環型社会を実現

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

コーポレート・ガバナンス

各委員会の概要および活動状況

	指名・報酬諮問委員会	経営戦略諮問委員会	ガバナンス委員会
委員長	独立社外取締役	代表取締役社長	独立社外取締役
独立社外 役員の 割合	78% 	44% 	100% 
設立	2018年12月	2021年5月	2021年12月
実施回数	年間3回	16回	7回
審議テーマ	・業務執行取締役の個人業績評価に関する事項 ・業績報酬支給率報告に関する事項 ・委員長選出、取締役の規模・構成に関する事項 ・取締役会実効性評価に関する事項 ・取締役の規模・構成に関する事項 ・新任社外取締役候補者 ・来期役員体制について	・DXビジョン ・ESG経営に対する取り組み・推進の考え方 ・海外の利益成長と新規出店計画の推進 ・ダイバーシティ・女性活躍推進の取り組み ・コーポレートガバナンス・コードへの対応 ・取締役会評価と今後のガバナンス体制	・2022年度の開催スケジュール、議案について ・取締役会実効性評価について ・グループシナジーについて ・2022年度グループ合同販促費について ・関連当事者取引について ・コーポレート・ガバナンス報告書の内容確認

コーポレート・ガバナンス体制の整備及び実効性の向上を図る

添付資料 (モールデータ)

モール一覧 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	80,000	4,300	180			◎	
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	230		◎		
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	220			☆	
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

モール一覧 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	210		◎		
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

モール一覧 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	350			☆	
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	240		◎		
72	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	200		◎		
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	カデブリ	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SENRI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			◎	
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		◎		
国内 計			5,616,400	298,450	15,240	13	30	48	2

※上記以外にイオンリテール㈱及びイオン東北㈱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㈱の大型商業施設6SCの管理・運営業務委託を終了しました。

※イオンモール八幡東は、イオンリテール㈱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。

※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。

※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。

モール一覧 ④



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滘	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 ブノンベン(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BSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	○			
10	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	○			
11	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	○			
12	イオンモール タンジュン バラット (インドネシア)	2021年11月	40,000	1,500	180			○	
アセアン計			814,000	23,500	2,430	8	0	3	1
国内外モール計			7,982,400	385,050	22,140	25	30	69	3

※2022年10月4日現在

都市型ショッピングセンター

	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	ビブレゾーンレイクタウン	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

※2022年10月4日現在

※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。