



2022年度（2023年2月期）第1四半期 （2022.3.1～2022.5.31）決算説明資料

2022年7月5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1四半期 決算説明会

2022年度 第1四半期 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年度業績計画における売上前提	P 16
2022年度（2023年2月期）連結数値計画	P 17
新規出店計画	P 18
国内の出店計画(公表済分)	P 19
海外の出店計画(公表済分)	P 20
中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画	P 21

経営方針・長期ビジョン

経営方針	P 23
マテリアリティへの対応	P 24
長期ビジョン	P 25
中長期定量目標	P 26
目標とする経営指標	P 27
株主還元	P 28

成長に向けた新たな施策の推進

海外モールの利益成長モデル	P 30
海外物件の出店計画	P 31
新規出店の加速（ベトナム）	P 32
新規出店戦略（中国）	P 33
社会課題の解決（カンボジア）	P 34
お客さまの体験価値を追求	P 35
リアルモールでの顧客価値創造の取り組み	P 36
オンラインにおける顧客価値創造の取り組み	P 37
安全・安心なモール空間の提供	P 38
駅前立地物件の活性化	P 39
多様な開発パターン構築	P 40
THE OUTLETS業態の開発	P 41
立地特性に応じた業態開発	P 42
DXの実現に向けた取り組みの方向性	P 43
DX推進を通じてイオンモールがめざす姿	P 44
ESG視点に基づく経営	P 45
2022年夏 節電・省エネ対応	P 46
太陽光発電による再生可能エネルギーの調達	P 47
サーキュラーモールの実現	P 48
人材マネジメントの考え方	P 49
ダイバーシティの推進	P 50
コーポレート・ガバナンス	P 51

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 53-57
-------	---------

2022年度 第1四半期 決算概要

2022年度第1四半期 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

	2022年度 1Q実績	2021年度 1Q実績	前期比	
			増減	%
営業収益	96,167	76,207	+19,959	126.2
営業原価	75,979	58,456	+17,522	130.0
営業総利益	20,188	17,750	+2,437	113.7
販管費	7,096	6,928	+167	102.4
営業利益	13,092	10,822	+2,269	121.0
経常利益	10,845	8,888	+1,957	122.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,226	8,879	▲ 2,652	—
1株当たり四半期純利益(円)	27.36	39.02	▲ 11.66	—

(単位：百万円)

2019年度 1Q実績	2019年度比	
	増減	%
80,690	+15,476	119.2
58,996	+16,982	128.8
21,693	▲ 1,505	93.1
6,555	+540	108.2
15,137	▲ 2,045	86.5
12,862	▲ 2,017	84.3
7,991	▲ 1,764	77.9
35.13	▲ 7.77	—

上期計画	進捗率(%)
196,500	48.9
—	—
—	—
—	—
24,700	53.0
20,000	54.2
8,000	77.8
35.15	—

- 前期比は、営業収益、各利益段階で増収増益を確保するも、国内における売上がコロナ前水準には戻らず、営業利益は2019年度対比▲20億円での着地。
- 上期計画に対しては、営業収益、各利益とも概ね計画通りの進捗。
- 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112.1%。
- 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7億円を特別損失に計上。

2022年度第1四半期 決算概要

セグメント別損益増減（2019年度対比）

<1Q累計>

（単位：百万円）

	営業収益			営業総利益			営業利益		
		2019-1Q実績	2019対比		2019-1Q実績	2019対比		2019-1Q実績	2019対比
国内モール	72,919	62,618	10,301	16,182	18,133	▲ 1,951	10,437	13,085	▲ 2,647
既存モール	65,029	60,689	4,340	16,121	18,114	▲ 1,992	—	—	—
新規モール	6,275	0	6,275	43	0	43	—	—	—
その他	1,614	1,928	▲ 314	16	18	▲ 2	—	—	—
都市型SC	5,400	5,957	▲ 557	▲ 92	374	▲ 466	▲ 527	▲ 247	▲ 279
国内計	78,319	68,575	9,744	16,089	18,507	▲ 2,417	9,909	12,837	▲ 2,927
中国	12,820	8,988	3,831	3,015	2,221	794	2,426	1,584	842
アセアン	5,027	3,126	1,900	1,076	958	117	749	709	39
ベトナム	2,680	1,206	1,473	911	426	485	765	321	443
カンボジア	1,104	968	136	262	321	▲ 58	250	283	▲ 33
インドネシア	1,242	951	290	▲ 98	210	▲ 309	▲ 263	103	▲ 366
その他	—	—	—	—	—	—	▲ 3	—	▲ 3
海外計	17,847	12,115	5,732	4,091	3,179	912	3,175	2,293	882
調整	—	—	—	6	6	—	6	6	—
国内・海外計	96,167	80,690	15,476	20,188	21,693	▲ 1,505	13,092	15,137	▲ 2,045

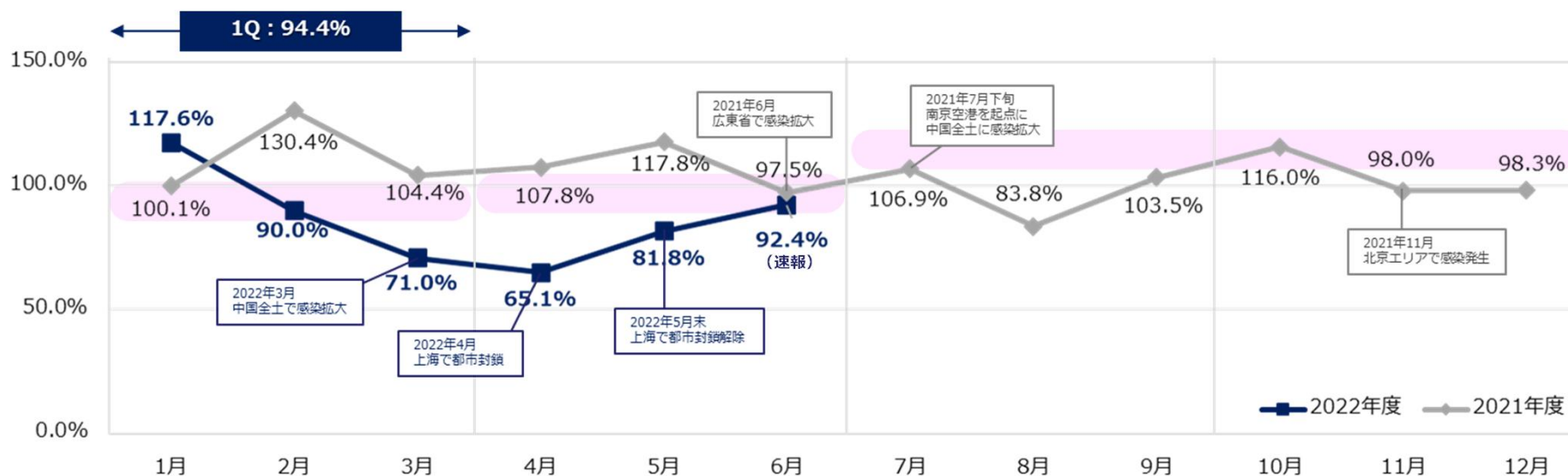
[コロナ影響前の2019年度対比でのコメント]

- 国内は新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は徐々に減少基調となるも、消費マインドはコロナ前水準までは戻らず、営業利益は▲29億円の減益。
- 中国は新型コロナウイルス感染症拡大に伴い一部モールを休業する等、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6億円を特別損失に振り替えたことから、営業利益は+8億円の増益。
- ベトナムはウィズコロナで経済成長を優先する方針へ転換、消費トレンドが回復し、営業利益は+4億円の増益。
- カンボジア、インドネシアは徐々にコロナ感染拡大の影響は縮小してきているものの、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1四半期 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1四半期の結果および足元の進捗

〔第1四半期〕

- 第1四半期の既存モール専門店売上は、2019年度対比94.4%。
- 1月以降、局地的にコロナ感染が発生し、当社の一部モールを臨時休業。3月中旬よりオミクロン株流行により中国全土に感染が拡大、ゼロコロナ政策に基づく厳しい行動規制のもと、外出自粛傾向が強まり消費トレンドが低迷。

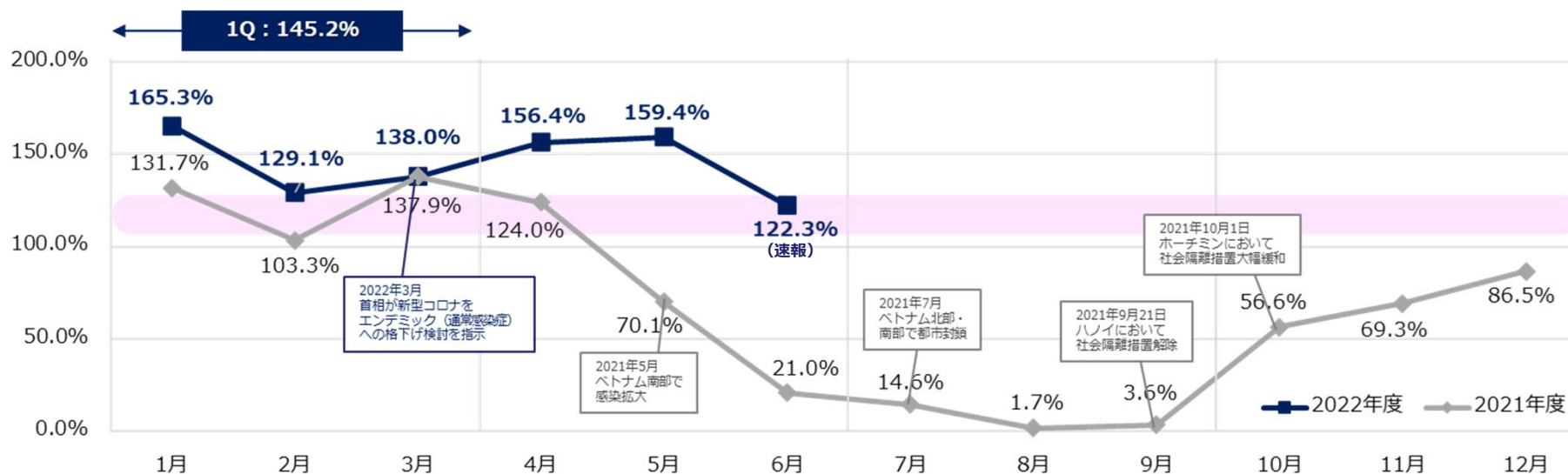
〔第2四半期以降〕

- 4月以降も上海市で2か月間に及ぶロックダウンが実施される等、厳しい行動規制のもと外出自粛の傾向が続く。5月末を以て上海市のロックダウンが解除されて以降、消費トレンドは徐々に回復基調となり、6月度の既存モール専門店売上は92.4%（速報）まで回復。

2022年度第1四半期 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1四半期の結果および足元の進捗

〔第1四半期〕

- 第1四半期の既存モール専門店売上は、2019年度対比145.2%。
- 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、当社モールは概ね通常営業。

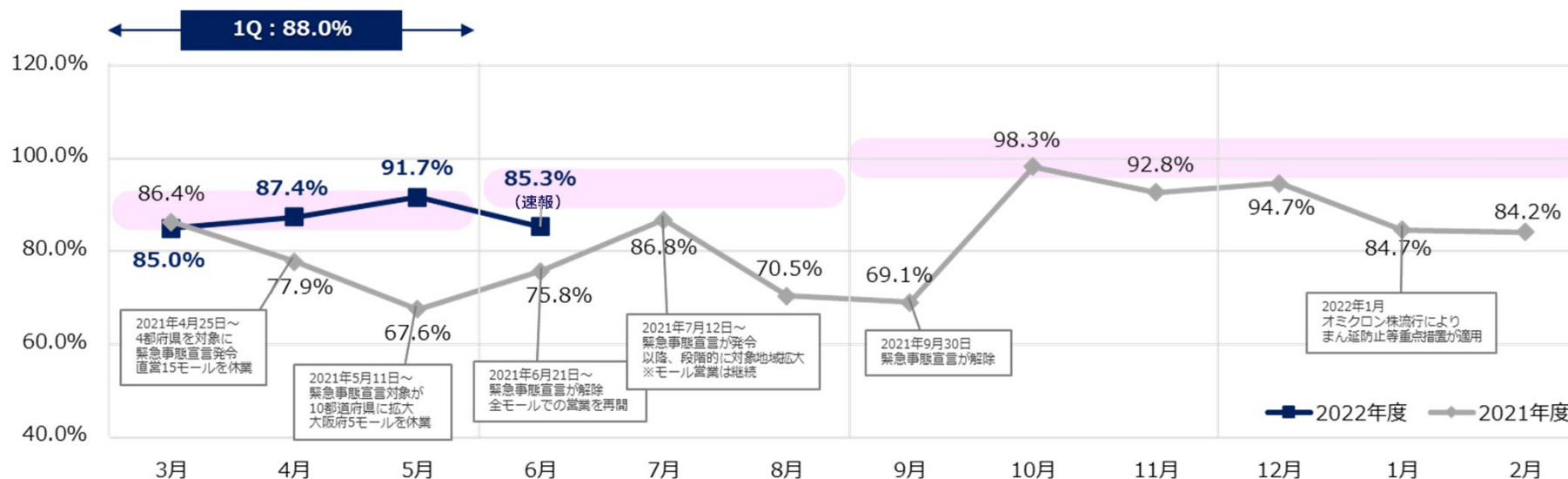
〔第2四半期以降〕

- 新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は大幅に減少し、引き続き消費トレンドは強い基調で推移。4月度以降も2019年度対比150%超と強いトレンドを継続。

2022年度第1四半期 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1四半期の結果および足元の進捗

〔第1四半期〕

- 第1四半期の既存モール専門店売上は、2019年度対比88.0%。
- 前第1四半期は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い緊急事態宣言が発令された影響で当社の一部モールを臨時休業したが、当第1四半期は、新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は徐々に減少基調となり、当社モールは通常営業。

〔第2四半期以降〕

- 6月度も新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は減少基調で推移し、お客さまの消費マインドは徐々に回復傾向となり、6月度の既存モール専門店売上は2019年度対比85.3%（休日▲2日、速報）まで回復。

2022年度第1四半期 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> ※2019年度対比													<2022年度> ※2019年度対比				
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	100.1%	130.4%	104.4%	107.8%	117.8%	97.5%	106.9%	83.8%	103.5%	115.9%	98.0%	98.3%	117.6%	90.0%	71.0%	65.1%	81.8%
物販	100.3%	144.7%	109.6%	111.7%	120.7%	101.9%	109.7%	91.0%	105.4%	121.3%	99.8%	97.7%	127.5%	94.4%	78.3%	73.5%	89.7%
飲食	104.8%	120.0%	106.2%	113.6%	120.6%	98.6%	113.6%	85.7%	111.4%	117.8%	101.8%	106.6%	106.0%	91.9%	67.8%	61.5%	78.9%
アミューズメント	105.9%	106.9%	100.3%	106.6%	121.8%	93.1%	109.0%	61.9%	104.9%	137.8%	97.3%	101.8%	114.7%	85.3%	49.2%	33.2%	50.5%
シネマ	81.0%	85.7%	51.3%	36.7%	101.3%	35.9%	47.1%	19.8%	54.1%	75.5%	45.3%	59.0%	56.7%	57.9%	14.7%	7.0%	12.5%
来店客数	92.5%	107.0%	91.8%	95.4%	99.1%	80.1%	90.5%	70.2%	89.1%	95.9%	85.5%	88.6%	92.1%	78.3%	62.3%	58.8%	71.0%

<ベトナム>

<2021年度> ※2019年度対比													<2022年度> ※2019年度対比				
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	131.7%	103.3%	137.9%	124.0%	70.1%	21.0%	14.6%	1.7%	3.6%	56.6%	69.3%	86.5%	165.3%	129.1%	138.0%	156.4%	159.4%
物販	141.7%	142.3%	160.8%	144.8%	86.2%	28.6%	18.5%	1.6%	4.2%	82.2%	81.5%	98.2%	196.5%	147.6%	168.7%	185.8%	172.6%
飲食	130.1%	93.6%	123.2%	118.6%	62.4%	14.1%	10.9%	0.2%	1.9%	29.4%	59.1%	82.2%	140.8%	139.0%	130.4%	154.9%	159.3%
アミューズメント	84.6%	22.0%	67.2%	64.3%	15.2%	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%	1.0%	9.6%	35.6%	61.3%	70.6%	65.6%	90.6%	112.0%
シネマ	87.5%	10.1%	176.0%	86.5%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	7.3%	36.3%	46.7%	68.7%	55.3%	61.6%	116.9%
来店客数	97.0%	69.3%	87.5%	79.1%	51.8%	23.5%	22.7%	10.9%	9.2%	35.5%	43.5%	55.5%	87.6%	78.5%	75.0%	86.1%	91.6%

<カンボジア>

<2021年度> ※2019年度対比													<2022年度> ※2019年度対比				
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
専門店売上	94.9%	80.2%	23.7%	9.0%	35.5%	51.0%	42.6%	44.5%	54.9%	74.0%	90.1%	85.7%	106.5%	73.9%	83.2%	96.8%	103.6%
物販	125.3%	105.9%	34.1%	14.4%	56.5%	74.6%	62.8%	66.9%	76.7%	107.3%	106.5%	101.2%	138.6%	92.9%	107.2%	129.1%	125.7%
飲食	69.0%	59.6%	14.2%	4.5%	16.5%	29.5%	24.4%	25.5%	36.6%	54.7%	69.6%	68.4%	81.2%	59.8%	65.1%	75.0%	82.9%
アミューズメント	49.6%	42.8%	10.1%	1.3%	0.7%	0.8%	10.3%	0.5%	0.9%	0.8%	55.7%	64.8%	66.9%	50.1%	59.3%	72.1%	76.5%
シネマ	57.9%	44.7%	0.3%	0.0%	0.1%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%	6.7%	97.1%	72.6%	68.8%	54.5%	51.8%	53.1%	100.0%
来店客数	65.8%	56.9%	22.0%	11.3%	24.1%	33.2%	32.9%	31.9%	40.5%	49.0%	65.8%	65.2%	70.8%	55.5%	60.8%	67.6%	76.7%

2022年度第1四半期 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%

2022年度 ※2019年度対比			
3月	4月	5月	1Q
85.0%	87.4%	91.7%	88.0%
94.4%	94.0%	96.0%	94.8%
79.0%	80.6%	83.7%	81.1%
82.9%	82.9%	87.4%	84.3%
103.0%	109.7%	110.9%	107.6%
97.9%	99.7%	106.0%	101.2%
109.3%	110.5%	116.2%	111.8%
78.6%	83.6%	88.4%	83.4%
96.6%	94.8%	107.1%	99.6%
70.9%	81.0%	94.0%	81.9%
56.7%	60.9%	65.5%	60.9%
83.8%	86.5%	91.2%	87.1%

2022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）	2023年2月期 第1四半期	比率	2022年2月期 第1四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	96,167	100.0%	76,207	100.0%	126.2%	+ 19,959	・日本 既存85モール + 11,697 百万円 ・日本 新規モール + 4,580 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) + 260 百万円 ・日本 その他 ▲243 百万円 ・海外 + 3,664 百万円
営業原価	75,979	79.0%	58,456	76.7%	130.0%	+ 17,522	・日本 既存85モール + 8,929 百万円 ・日本 新規モール + 4,926 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) + 527 百万円 ・日本 その他 ▲51 百万円 ・海外 + 3,191 百万円
営業総利益	20,188	21.0%	17,750	23.3%	113.7%	+ 2,437	・日本 既存85モール + 2,768 百万円 ・日本 新規モール ▲345 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲266 百万円 ・日本 その他 ▲192 百万円 ・海外 + 473 百万円
販売費及び一般管理費	7,096	7.4%	6,928	9.1%	102.4%	+ 167	・日本 モール(OPA除く) + 171 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲82 百万円 ・海外 + 78 百万円
営業利益	13,092	13.6%	10,822	14.2%	121.0%	+ 2,269	
営業外収益	1,719	1.8%	1,664	2.2%	103.3%	+ 55	・受取利息 + 49 百万円 ・受取テナント退店違約金 ▲277 百万円 ・デリバティブ評価益 + 198 百万円 ・補助金収入 + 83 百万円
営業外費用	3,966	4.1%	3,598	4.7%	110.2%	+ 368	・支払利息 + 95 百万円 ・為替差損 + 241 百万円
経常利益	10,845	11.3%	8,888	11.7%	122.0%	+ 1,957	
特別利益	225	0.2%	8	0.0%	2,786.6%	+ 217	
特別損失	1,042	1.1%	1,889	2.5%	55.2%	▲ 846	・新型コロナウイルス感染症による損失 ▲814 百万円 (前期計上：1,561百万円、今期計上：747百万円)
税金等調整前四半期純利益	10,029	10.4%	7,007	9.2%	143.1%	+ 3,021	
法人税等	3,793	3.9%	▲ 1,876	▲2.5%	—	+ 5,670	
四半期純利益(▲純損失)	6,235	6.5%	8,884	11.7%	70.2%	▲ 2,648	
非支配株主に帰属する 四半期純利益	9	0.0%	4	0.0%	189.8%	+ 4	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,226	6.5%	8,879	11.7%	70.1%	▲ 2,652	

※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1四半期 決算概要

セグメント別業績

(単位：百万円)

		営業収益			営業総利益			営業利益		
			2021-1Q実績	2021対比		2021-1Q実績	2021対比		2021-1Q実績	2021対比
国内モール	国内モール	72,919	56,885	16,034	16,182	13,951	2,230	10,437	8,379	2,058
	既存モール	65,763	54,065	11,697	16,047	13,279	2,768	—	—	—
	新規モール	5,541	961	4,580	118	463	▲ 345	—	—	—
	その他	1,614	1,858	▲ 243	16	208	▲ 192	—	—	—
	都市型SC	5,400	5,139	260	▲ 92	174	▲ 266	▲ 527	▲ 343	▲ 184
国内計		78,319	62,024	16,295	16,089	14,125	1,964	9,909	8,035	1,874
中国	中国	12,820	10,327	2,492	3,015	2,811	204	2,426	2,299	126
	アセアン	5,027	3,854	1,172	1,076	807	268	749	480	268
	ベトナム	2,680	2,200	479	911	682	229	765	537	227
	カンボジア	1,104	786	318	262	198	64	250	172	78
	インドネシア	1,242	867	374	▲ 98	▲ 73	▲ 25	▲ 263	▲ 216	▲ 46
	その他	—	—	—	—	—	—	▲ 3	▲ 12	8
海外計		17,847	14,182	3,664	4,091	3,618	473	3,175	2,780	395
調整		—	—	—	6	6	—	6	6	—
国内・海外計		96,167	76,207	19,959	20,188	17,750	2,437	13,092	10,822	2,269

2022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）		2023年2月期 第1四半期	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	101,812	87,148	14,664	
	関係会社預け金	45,000	9,000	36,000	イオングループ余資運用
	その他	64,962	54,562	10,399	
	流動資産	211,775	150,711	61,063	
	有形固定資産	1,223,386	1,191,229	32,157	・有形固定資産の取得 +26,447 百万円
	無形固定資産	3,571	3,456	115	
	投資その他の資産	118,738	117,859	879	
	固定資産	1,345,696	1,312,544	33,151	
	資 産	1,557,471	1,463,256	94,215	
	未払法人税	3,409	6,830	▲ 3,420	
	専門店預り金	57,017	38,732	18,285	
	設備未払金	34,894	24,055	10,838	
	その他	168,339	143,116	25,222	・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 ▲8,532 百万円
	流動負債	263,661	212,734	50,926	
負 債	固定負債	848,346	823,590	24,756	・社債 +10,000 百万円 ・長期借入金 +10,736 百万円 ・預り保証金 +1,289 百万円
	負 債	1,112,007	1,036,325	75,682	
純 資 産		445,464	426,931	18,532	・四半期純利益 +6,226 百万円 ・配当 ▲5,688 百万円 ・為替換算調整勘定 +18,650 百万円

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

自己資本	434,511	416,455	18,055
自己資本比率	27.9%	28.5%	▲0.6%
有利子負債	803,858	757,593	46,265
有利子負債比率	51.6%	51.8%	▲0.2%
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)	1.6	1.6	0.0

	2023年2月期 第1四半期	2022年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	70,000	40,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	37,561	46,093	▲ 8,532
社 債	365,000	355,000	10,000
長期借入金	189,441	178,704	10,736
小 計	662,002	619,798	42,204
リース債務（1年内返済予定を含む）	141,855	137,794	4,060
総 計	803,858	757,593	46,265

2022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）	2023年2月期 第1四半期	2022年2月期 第1四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	29,442	▲ 9,951	39,394	・ 税金等調整前四半期純利益 10,029 百万円 ・ 減価償却費 16,794 百万円 ・ 専門店売上預り金 18,045 百万円 ・ 利息の支払額 ▲3,050 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲6,080 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 19,375	▲ 12,891	▲ 6,484	・ 有形固定資産の取得 ▲16,210 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲726 百万円 ・ 差入保証金の増減 (NET) 63 百万円 ・ 預り保証金の増減 (NET) 396 百万円 ※設備投資 16,936百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	28,640	20,273	8,367	・ 長期借入金の増減 (NET) ▲611 百万円 ・ 社債発行による増減 (NET) 40,000 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 ▲4,796 百万円
現金及び現金同等物 四半期期末残高	130,178	126,410	3,767	

中期3力年経営計画 (2022年度連結数値計画)

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
- ④ESG経営の推進

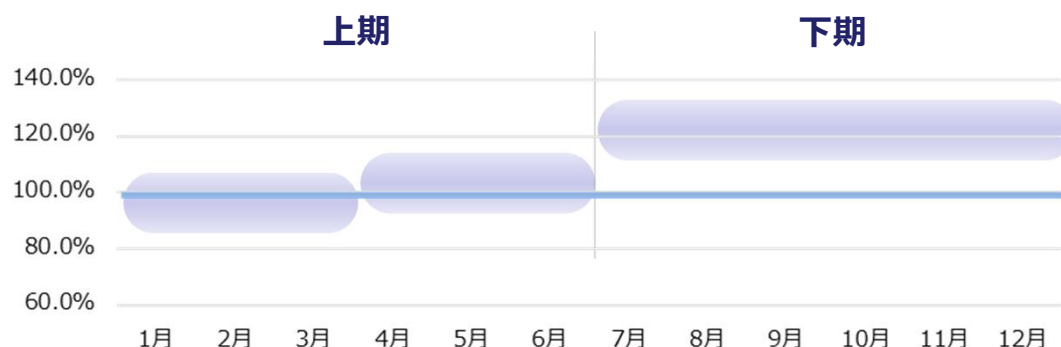
上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

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力年経営計画（2022年度連結数値計画）

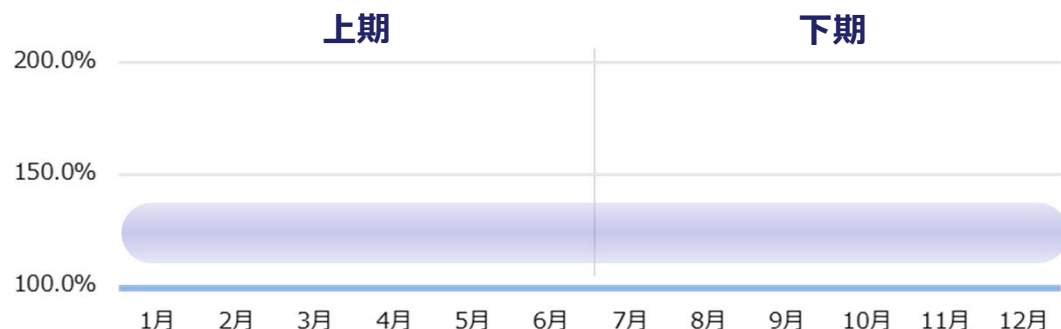
2022年度業績計画における売上前提

中国



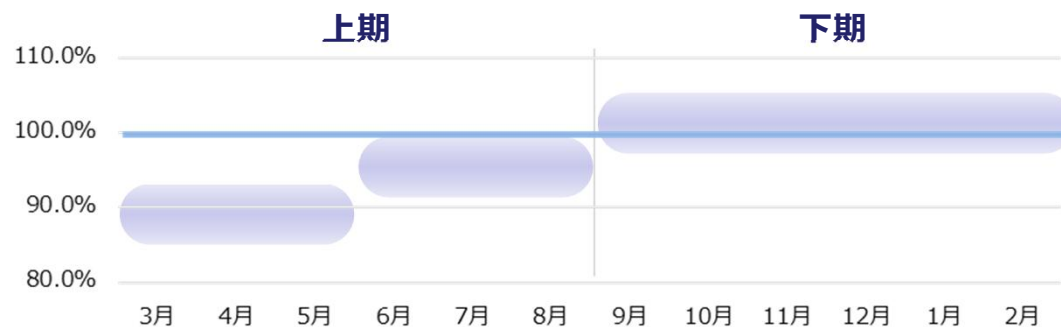
1月以降、全土でオミクロン株による感染が拡大し、**1Qは厳しいスタート**。今後、政府は共産党大会に向け大規模な景気対策を強化していくと見通し、**下期以降、2019年度対比で2桁成長のトレンドに回復**していくと予測。

ベトナム



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。

日本



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。

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	2019年度比	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
中国	7,500	107.7%	133.4%	6,958	2,296	5,622
アセアン	2,500	+3,201	93.1%	▲ 701	1,474	2,686
海外計	10,000	159.8%	120.4%	6,257	3,771	8,308
モール	47,000	140.3%	89.2%	33,499	31,845	52,664
都市型SC	▲ 1,500	+53	▲ 1,297	▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 203
国内計	45,500	142.4%	86.7%	31,945	30,597	52,460
連結調整	—	▲ 25	▲ 25	25	25	25
合計	55,500	145.2%	91.3%	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	10	23
	カンボジア	2	0	0	1	1		
	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(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。

※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(株)及び(株)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 フェ
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（2020-2022年度）

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



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年を目指す姿(KPI)	2050年を目指す姿(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 ※サーマルリサイクル除く	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）

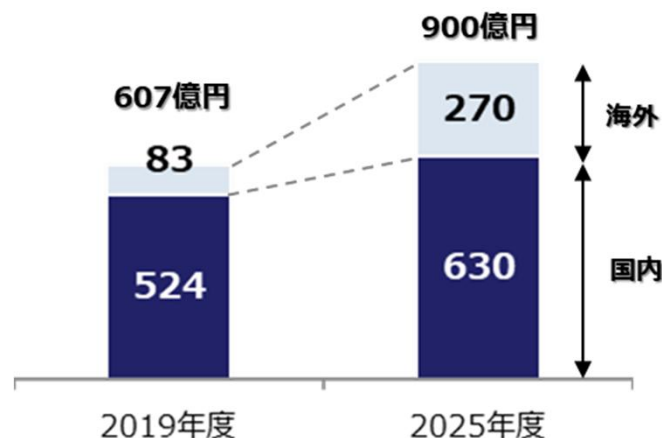
2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利益成長1年分を逸失したこと、また、特に海外において新規物件地の交渉や街づくりに遅れが生じたことを踏まえ、以下の内容に変更。

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	900 億円
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	618 億円
	海外事業	83 億円	(13.7%)	145 億円	270 億円
	都市型ショッピングセンター事業	▲2 億円	(▲0.3%)	8 億円	12 億円
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	900 億円
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	618 億円
	海外事業	83 億円	(13.7%)	100 億円	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	12 億円
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

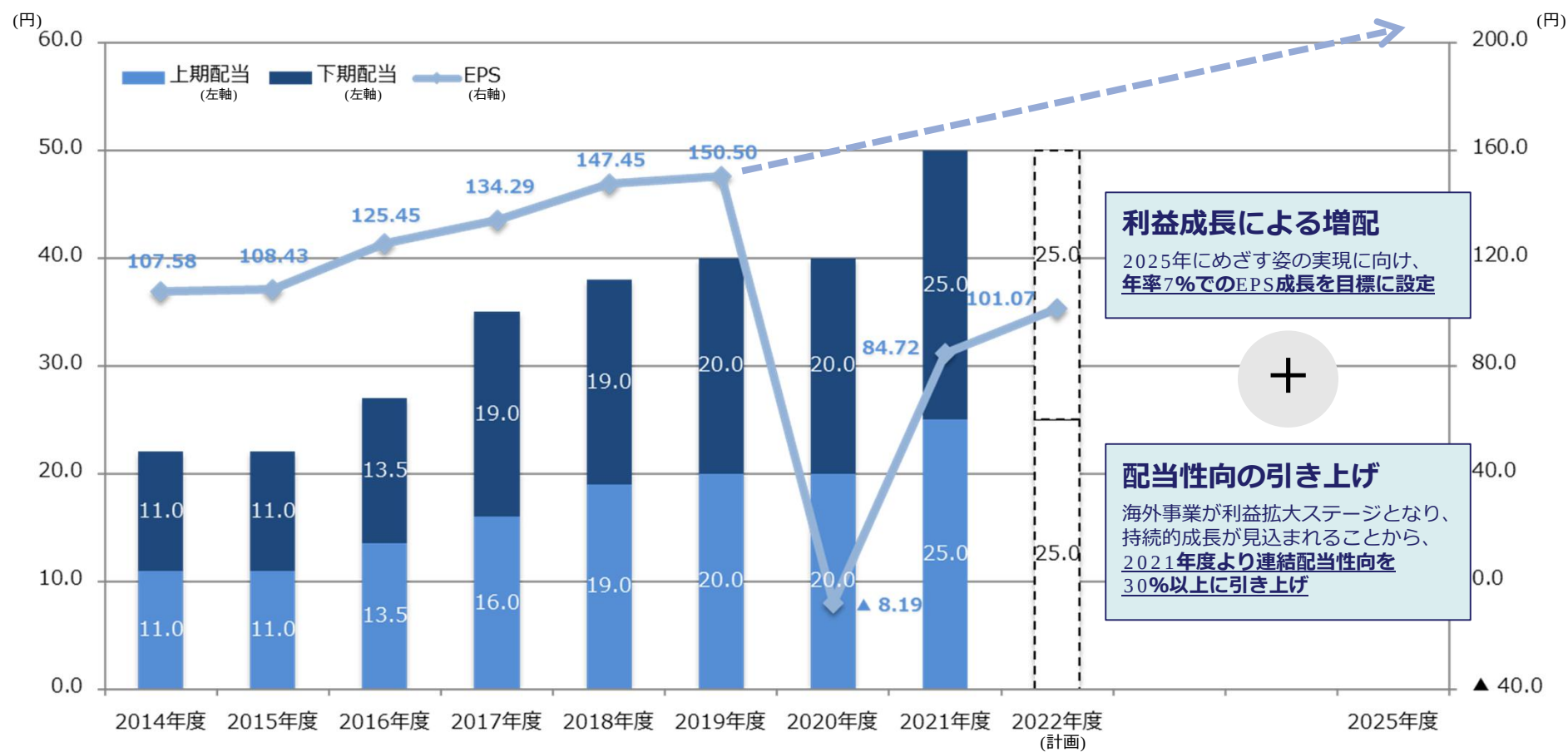
2019年度末	2019年度末
28.5%	31.5%
1.5倍	1.2倍
4.3%	4.9%

※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

海外モールの利益成長モデル

海外出店の加速により、高い利益成長を実現

経済成長が
著しいエリアに出店

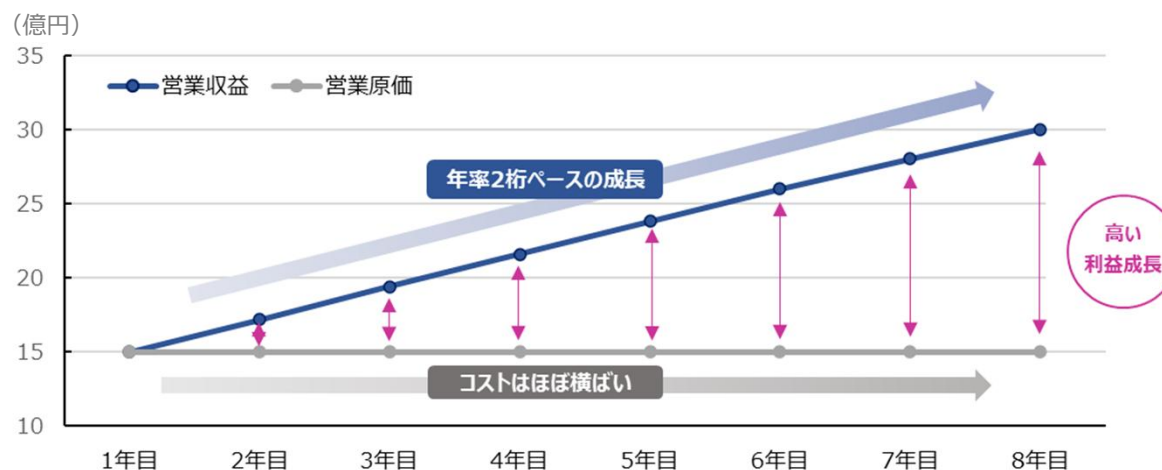
生活利便性向上
雇用の創出

人口増加
所得水準向上

年率2桁ペースの
売上伸長

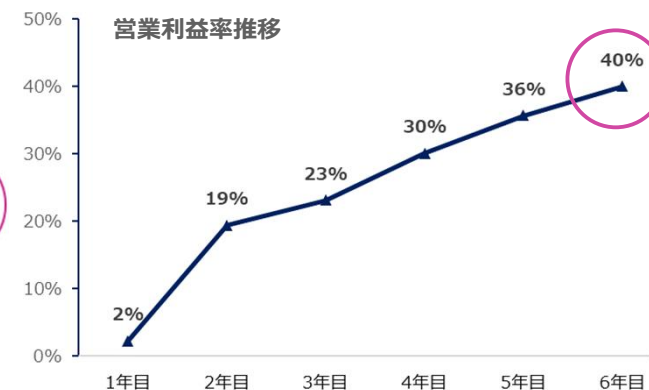
■利益成長モデル

開業から7～8年目で日本のモールと同水準の利益計上を見込む



例：イオンモール武漢経開

- ・2015年12月オープン
- ・開業から6年目で営業利益率 40%
- ・営業収益は開業年度比で 170% 伸長



※国内既存モールの営業利益率平均は 約30%
(2019年度実績)

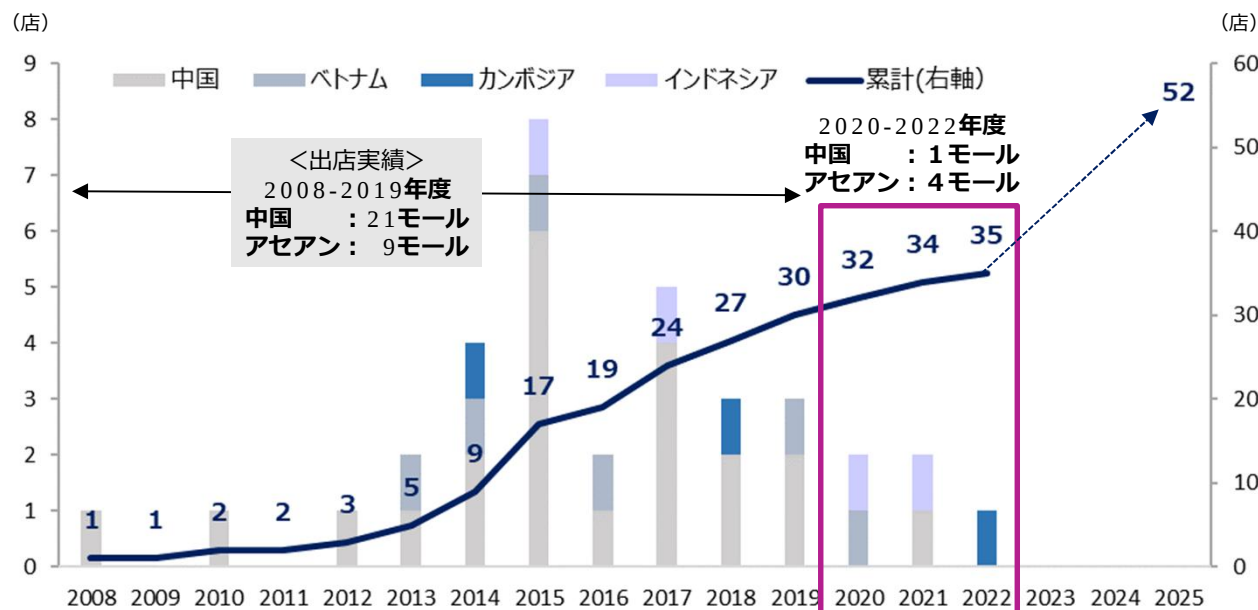
経済成長の著しいエリアに出店し、開業から毎年収益を伸ばすことで高い利益率を確保

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		



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

新規出店の加速（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

マーケット環境

- マーケット環境
 - ・人口が世界15位の約9,700万人
 - ・平均年齢が30歳と若い
 - 消費意欲が高く、経済成長が期待できるエリア

- ベトナムへの早期進出
 - 2014年1号店オープン

- ・まちづくり促進
- ・雇用を創出
- ・地域の利便性向上



イオンモール タンフーセラドン

各地方政府からの出店要請が増加

ダナン市
2022年6月



→SC開発に関する協力協定を締結

地方政府と相互協力協定



エリア別 開発戦略

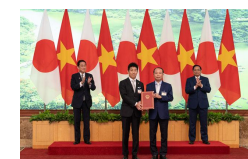
北部エリア

ハノイを中心に
周辺都市に出店拡大



中部エリア

フエ省で1号店
オープンが決定
直轄都市ダナン市の
物件開発を推進



南部エリア

ホーチミン周辺の
ドミナント出店を加速



雇用創出やまちづくり促進への貢献が認知され各地方政府と協力協定を締結
エリア別に戦略を立て、新規物件の開発を推進

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

新規出店戦略（中国）

マーケットの成長性が高い、内陸部エリアを中心に出店拡大

22モールを展開 4エリアにドミナントを形成

①北京・天津・河北・山東エリア 9モール



③湖北・湖南エリア

3モール



②江蘇・浙江エリア

6モール



④広東エリア

4モール



：既存物件 ★：新規物件

経済成長が著しい内陸部
湖北省物件の収益性が高い

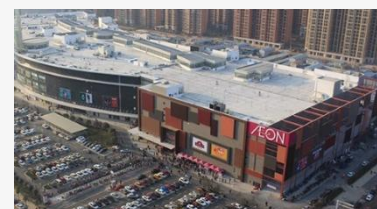
イオンモール武漢経開

営業利益 No.1物件



イオンモール武漢金銀潭

営業利益 No.2物件



内陸部への出店を加速

湖北省・湖南省に出店

(仮称)イオンモール武漢江夏

湖北省 2023年オープン予定



(仮称)イオンモール長沙茶塘

湖南省 2024年オープン予定



収益性の高いエリアへ経営資本を集中的に投下することで利益を伸ばす

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

社会課題の解決（カンボジア）

事業の多角化を通じて地域課題を解決

海外進出当時

「商業ディベロッパー」として
ショッピングモールを展開する

社会課題

外資系企業の生産拠点整備投資が
進んでいるが、保税倉庫不足

現在

ショッピングモールの運営を行う中で、
各国・各エリアの**社会課題 = 需要**を発見

社会課題

プノンペンエリア周辺に
娯楽施設が不足している

カンボジア 多機能物流センター事業

AEON MALL
LOGI PLUS



新たに「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。

新規モールにエンタメ機能を付加

イオンモール ミエンチェイ
2022年度 オープン予定



最新のデジタル技術を駆使したエンターテインメント
機能を提供することで、地域にソリューションを提供。
外部区画には広大で自然豊かなゾーンを配置し、
お客さまに体験を通して情報発信するモールをめざす。

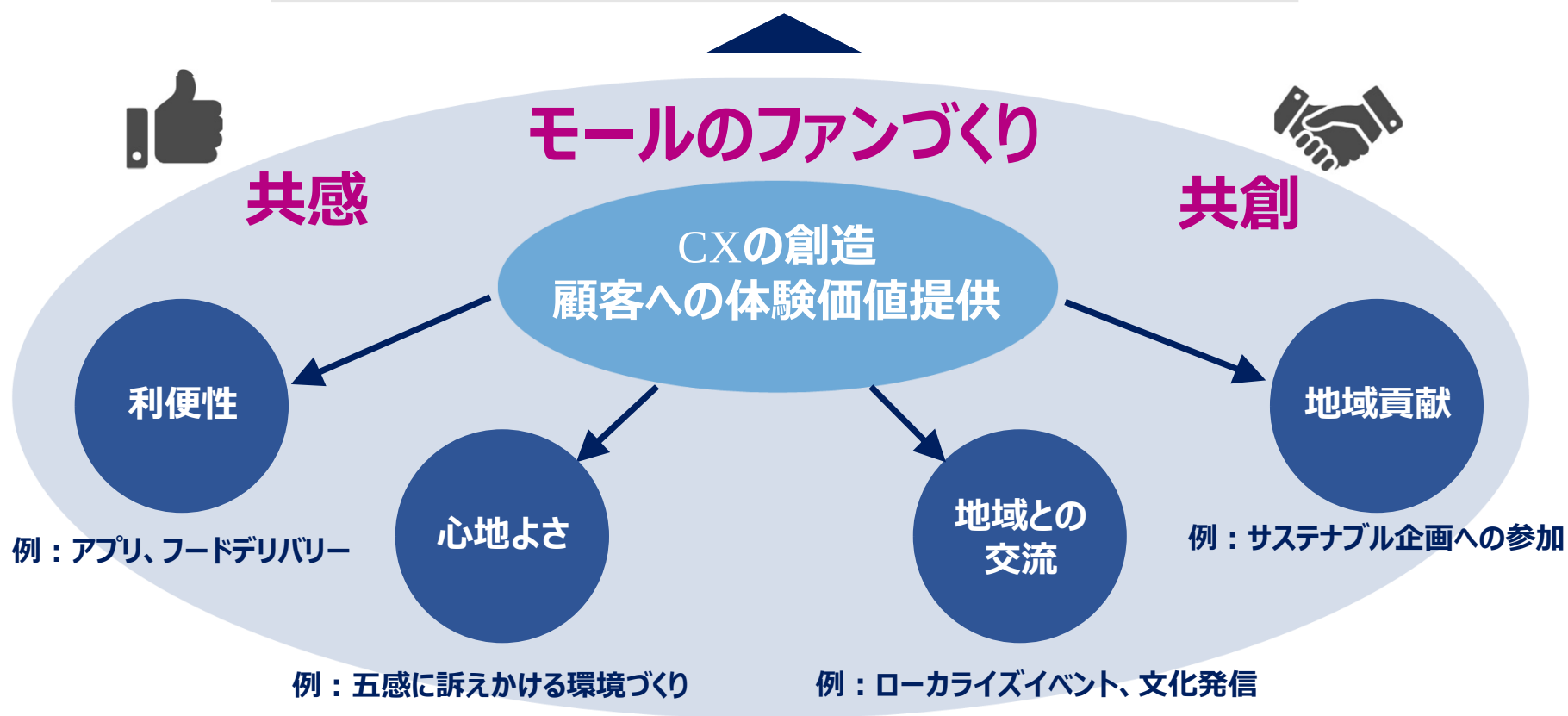
**モール運営と物流センターを組み合わせた事業展開で、
現地の社会課題にソリューションを提供**

② C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化

お客さまの体験価値を追求

お客さまが集う場をつくり、モールのファンを増やす

集客アップ・来店頻度向上・商圈内のシェア獲得



お客さまに体験価値を提供するため、多様な視点でC X創造の取り組みを推進

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

アプリを活用した顧客接点の創出

<イオンモールアプリ>

累計DL数 920万DL

※2022年6月時点

- タイムリーな情報発信
- お客さまとの繋がり強化
- 来店頻度向上



機能改善を図り、アクティブ率の向上
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>

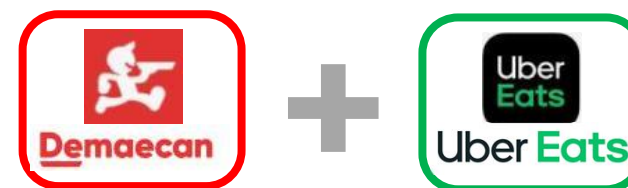
リーチできていなかったお客さまとのタッチポイント創出を目的に
TwitterやInstagram等のSNSでの情報発信を強化

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

フードデリバリーサービスの利用促進

<フードデリバリー>

出前館・Uber Eatsとパートナーシップを提携



モールの敷地内に
フードデリバリーサービスの
専用駐車スペースを設置

飲食店舗の販売チャネルを増やすことで
認知度向上につなげ、モールとお客さまとの
タッチポイントを創出

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

安全・安心なモール空間の提供

感染症対策により獲得した知的資本

換気を意識したモール設計

換気促進のため、換気扇や空気清浄機の増設、定期的な空調量の管理を強化



館内の換気システムを駆使して良好な空気環境を確保

■外部からの評価

▶ ※ 2020年以降に開業した国内モールで
WELL Health-Safety Rating 認証を取得

※建物をウェルネスという観点から評価するグローバル認証「WELL認証」の
評価基準の一つで、特に感染症などへの対策状況を評価するもの。

安全・安心に配慮したモール運営

消毒やキープディスタンス等の基本的な対策から、
デジタルを活用した館内混雑度の表示やCO2濃度の
モニタリングまで館内での感染対策を徹底



館内のCO2濃度をリアルタイムで表示



アプリで混雑度を表示

■外部からの評価

▶ 早稲田大学との共同研究においてモールの
感染症対策の有効性が科学的な視点から評価

**感染症対策を通じて防疫対策のノウハウ（知的資本）を確立
安全・安心をお客さまに空間を提供できる企業へと成長**

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

駅前立地物件の活性化

デイリーニーズを満たす地域コミュニティの中核施設 イオンモール北大路 リニューアルオープン

北大路ビブレを名称変更

駅前立地、バスターミナル直結の立地特性を活かし、
地域コミュニティの中核施設として賑わいを創出するとともに、
地域の皆さまの日々の暮らしを豊かにする
地域インフラ施設をめざし、**イオンモール北大路へ名称変更**



VIVRE
北大路ビブレ
KITAOJI VIVRE

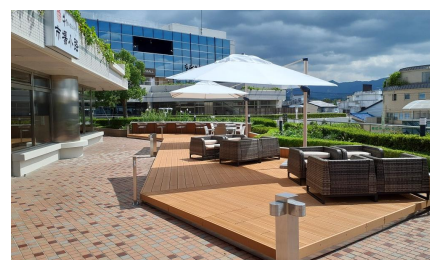


AEON MALL

リニューアルによりデイリーニーズを強化

■屋外エリアの刷新

安らげる憩いの空間を創出



■リニューアル事項

- ・テラス席の新設
- ・植栽の植え替え
- ・小鳥のさえずり、
小川のせせらぎなどの
BGMを導入

■フードコートの改装



■リニューアル事項

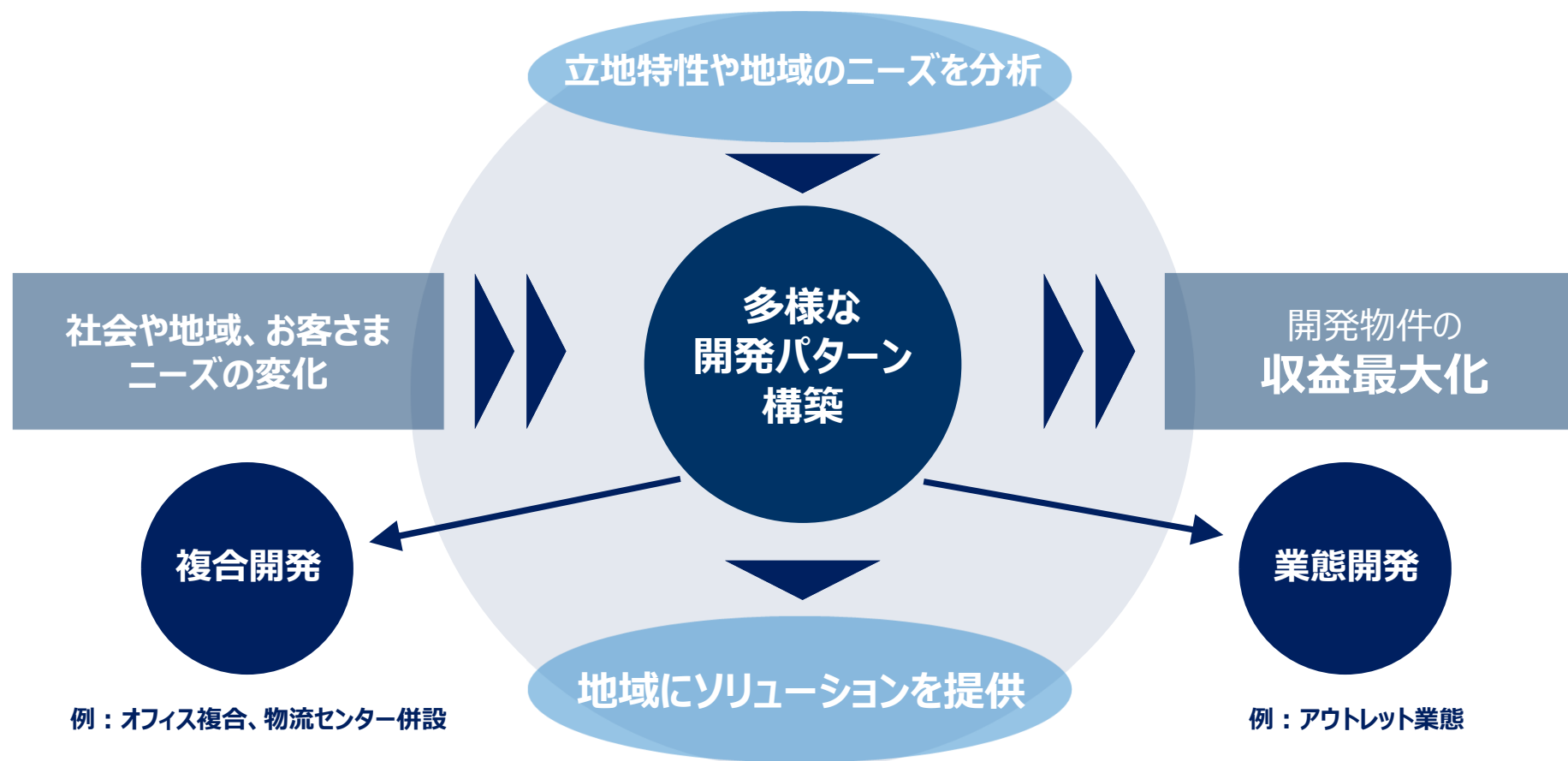
- ・客席の増席
- ・内装デザインの刷新
- ・一部に古材を使用した
椅子や環境配慮型の
床材を導入

地域のお客さまのライフスタイルをより豊かにする施設として
名称変更及びリニューアルを通じてデイリーニーズの機能を拡充

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

多様な開発パターンの構築

立地特性やニーズに応じた開発を行い、物件の収益を最大化



商業施設の枠組みを越えて多様な開発パターンを構築することで
地域へソリューションを提供するとともに開発物件の収益を最大化

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

THE OUTLETS 業態の開発

地域のお客さまが「行きたくなる場」を創造



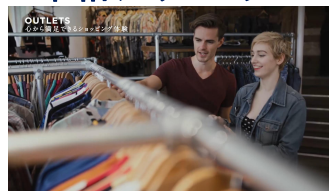
学び × エンターテインメント

遊びで明日を変えていく。

ASOBLE



九州最大級
本格アウトレット



持続可能な社会を実現して
地域経済を活性化



地域の企業と連携し、地域に根付く文化やライフスタイルの魅力を発信することで、
広域集客が可能な施設として、地域経済の活性化に寄与

③次世代モールの構築と都市型S C事業の推進

立地特性に応じた業態開発

(仮称)八王子インターチェンジ北 出店

顧客フルフィルメントセンター（CFC）を有する次世代型複合商業施設を出店

高齢化・労働者不足・買物難民・子育て支援・災害対策といった社会課題の解決を目的に物件を開発

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

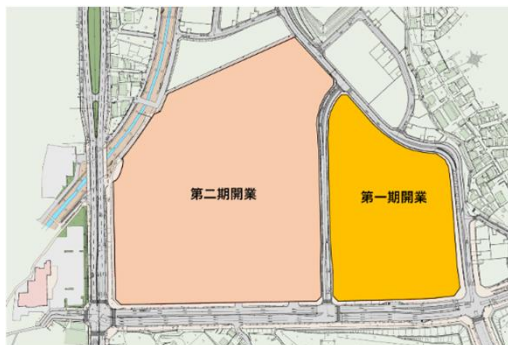
2026年 開業予定

■ 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展開することで、
地域で暮らす人々の生活に利便性を提供



ライフスタイル施設

彩りのある新たなライフスタイルの発信拠点

2025年春 開業予定

■ 提供する機能

- ・シネマコンプレックス
- ・障がい者スポーツ施設
- ・道の駅「八王子滝山」と連携した飲食施設



■ イオンネクスト…イオングループの企業で、2023年に最先端のAI及びロボティクス機能を導入した日本初のCFC建設とネットスーパー事業の本格稼働をめざしている。

地域の課題を解決するため、複合開発による出店を行うことで
商業施設の枠組みを超えて新たな価値を提供

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

Digitization
Digitalization

Transformation

“ヒトの想い”を中心とした
DXの実現

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

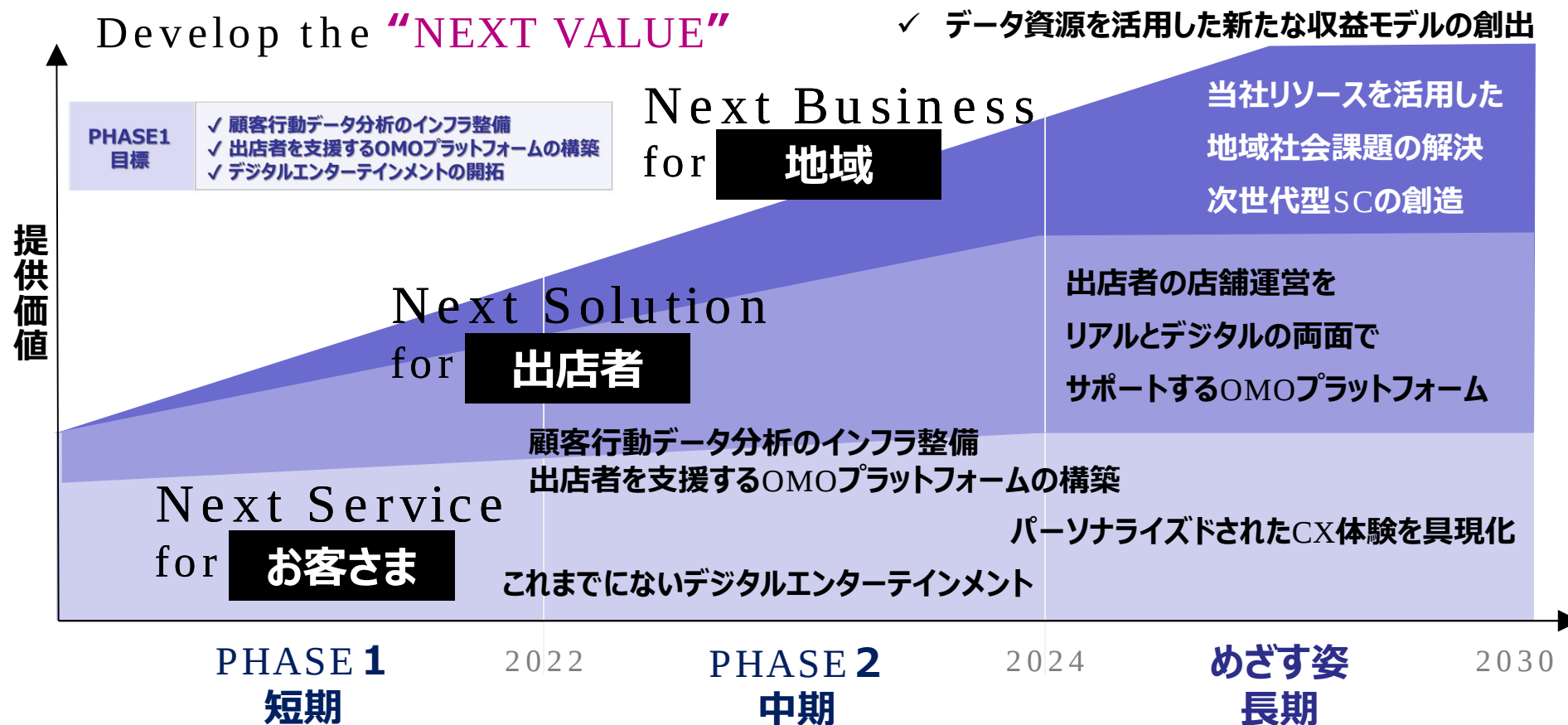
価値提供

“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

DX推進を通じてイオンモールがめざす姿

中長期視点で革新を起こし、ステークホルダーに対して新たな価値を創造

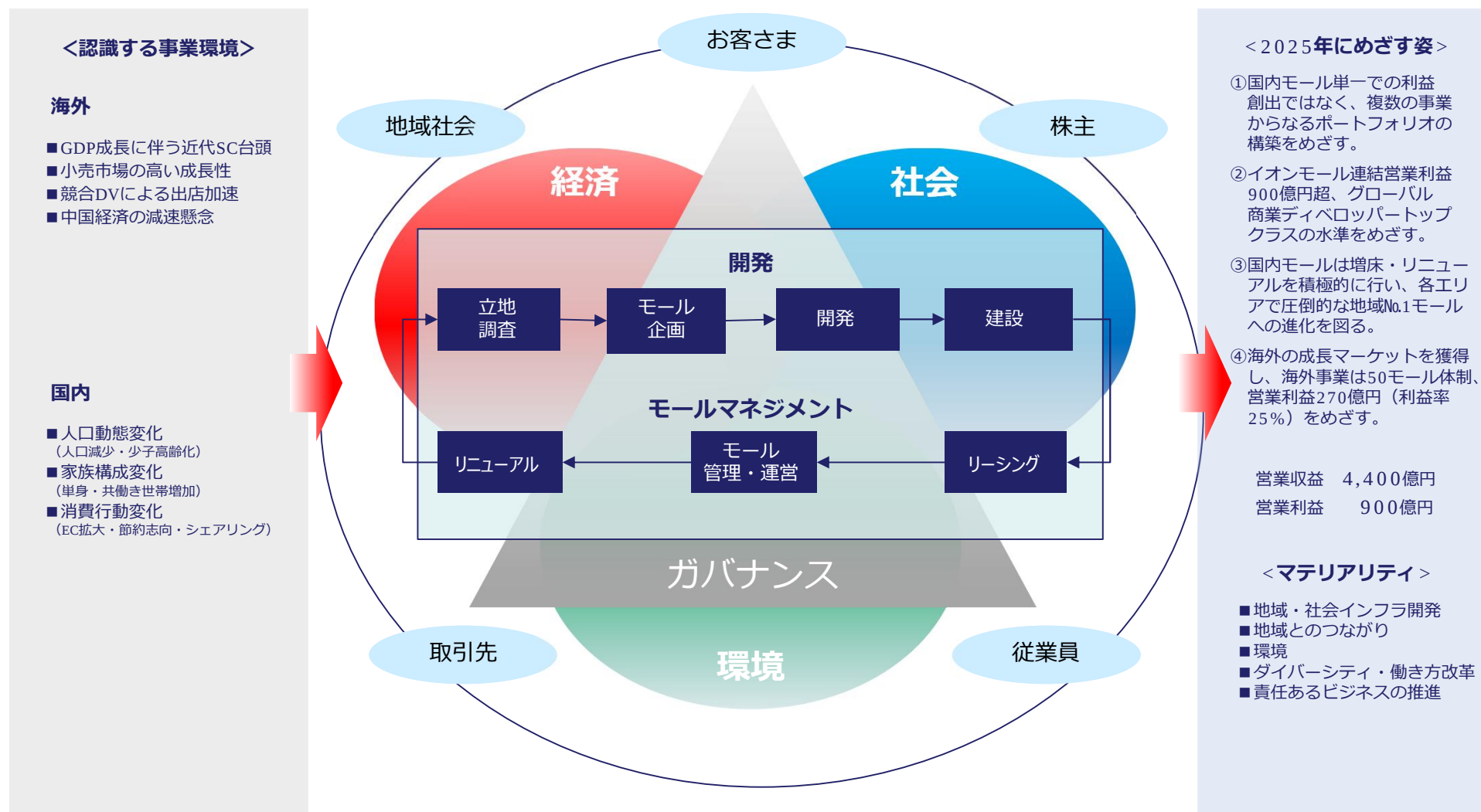


商品・サービスの販売にとどまらず、ビッグデータやテクノロジーを活用して、
共創パートナーとともに地域課題を解決する新しい価値を提供

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

ESG視点に基づく経営

持続的成長と企業価値向上を実現するESG視点に基づく経営の推進



⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

2022年夏 節電・省エネ対応

今夏の電力需要のひっ迫に備え、全国のイオンモールで節電・省エネ対応

積極的な節電・省エネ対応

【節電・省エネ対応】

屋外消灯など館外への取り組みに加え、
企業や工場の稼働による電力使用量増加が予想される
平日、および需給ひっ迫注意報の発令日において、
館内照明の消灯、空調の一部停止など
積極的な節電対応を実施

Before



after



継続的な換気強化

【館内の換気対応】

効率的な空調管理を行うことで継続して強化
充分な換気量を確保した上で節電・省エネに取り組む



今夏の電力需給が厳しい状況であることから、政府からの節電要請を受けて
積極的な節電・省エネ対応を実施

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

Cause

電力コスト高騰

Action

クリーン電力を
地産地消で発電

Goal

電力コストを最小化
脱炭素社会の実現

本気です。
地産地消の
再エネ100%

AEON

【太陽光発電事業】

2022年秋

低圧・分散型太陽光発電設備を通じた
再生可能エネルギー調達開始

全国740カ所、約65MWを発電し、
約30モールに供給予定



■100%CO₂フリー電力達成モール 7モール

イオンモール川口、イオンモール上尾、イオンモールNagoya Noritake Garden
イオン藤井寺ショッピングセンター、イオンモール福岡

mozoワンダーシティ、THE OUTLETS KITAKYUSHU

※2022年4月現在

将来的な電力コスト高騰を見据え、機能戦略として発電事業に着手することで
将来のコストを最小化するとともに脱炭素社会を実現

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

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

人材マネジメントの考え方

人材は企業が持続的に成長するための経営資源

企業理念

基本理念
お客さま第一

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。

経営ビジョン
アジア50億人の心を動かす企業へ

基本理念
経営理念

経営ビジョン

ビジョン・経営計画

- 2025年にめざす姿
- 中期3ヵ年経営計画

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

人材・組織ビジョン

求める人材像

Life Design Producer

- ① 相手よし、地域よし、未来よしの視点で自己実現できる人材
- ② 「つなぐ」を創造し育む人材
- ③ 自分の個性を活かし「自己のありたい姿」を描ける人材

求める組織像

革新し続けるプロフェッショナル集団

- ① 新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、常に「お客さま」を創造し続ける組織
- ② 「つなぐ」を広げ深められる組織
- ③ 一人ひとりを尊重し、能力を最大限に発揮できる組織風土

ダイバーシティ 推進

女性活躍、育児介護支援

人材育成施策

グローバル人材育成、公募制度

健康経営

有給休暇取得促進

働き方改革

モールの業務効率化

企業理念を実現するため、変革の原動力となる人材・組織に関するビジョンを明確化

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

ダイバーシティの推進

誰もが活躍できるダイバーシティの実現

女性活躍機会の創出

■ 女性活躍のめざすべき姿

社員1人ひとりがLife Design Producerとして
ライフステージに関わらず**働き続けることができる。**
管理職としても活躍できる。

チャレンジする
意欲

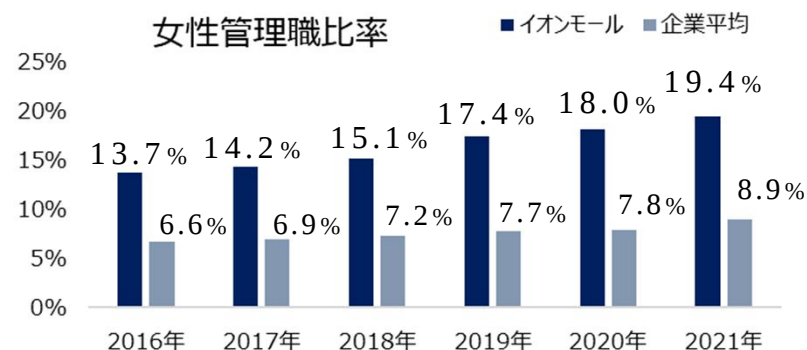
アンコンシャス
バイアスの払拭

サポートする
環境

■ 目標達成に向けた取り組み

- 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KPI：2025年度目標 30%



■ 取り組み事例

<キャリアプラン面談>

キャリアのターニングポイントとなる28,35,42歳の従業員と面談。
キャリア形成や将来のプランを会社に相談できる機会を創出。

<育児休業取得を促進>

出産や育児と仕事の両立を支援するため、各種制度を整えるとともに男性従業員も含めて育児休業を利用しやすい環境をつくる。

2021年度 男性育休取得率 100%

全ての従業員が自分が持ち合わせる能力を発揮し多様性を強みとする組織をめざす

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

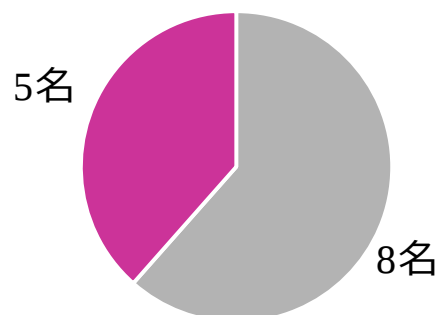
社外取締役による経営の監督機能を強化

取締役会の実効性を高めるとともに、専門的な知見により当社の事業戦略への提言を行う

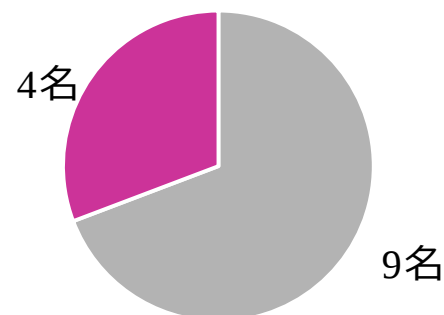
取締役会の概要

- ・ 社内取締役8名、社外取締役5名の計13名で構成
- ・ 社外取締役5名は2名が男性、3名が女性であり、5名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出

取締役会の構成



取締役会における男女構成



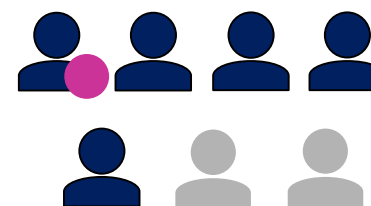
■ 社外取締役 ■ 社内取締役 ■ 女性 ■ 男性

委員会の構成

- ・ 指名・報酬諮問委員会・ガバナンス委員会ともに
委員長が社外取締役
- ・ ガバナンス委員会は**社外取締役のみで構成**され、親子上場企業としてのガバナンス体制を監督

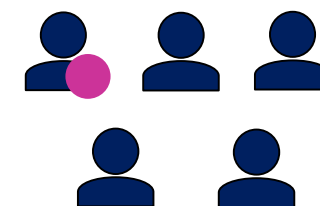
指名報酬諮問委員会

委員長が社外取締役



ガバナンス委員会

社外取締役のみで構成



■ : 社外取締役 ■ : 社内取締役 ■ : 委員長

長期的な企業価値向上に資する
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umi e(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	イオンモール沖縄ワイカム	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			◎	
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	60,000	3,300	160			○	
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	250			○	
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	290	○			
11	イオンモール広州番禺広場	2015年12月	64,000	1,600	170			○	
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			1,552,000	63,100	4,470	4	0	18	0

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 タンフォーセラドン(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7月5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

※2022年7月5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。