



2021年度（2022年2月期） （2021.3.1～2022.2.28）決算説明会

2022年4月7日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

目次

2021年度（2022年2月期）決算説明会

2021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・アセアン・国内）	P 5-7
国内既存83モール 専門店売上2019年度対比（業種別）	P 8
損益計算書（要約）	P 9
セグメント別業績	P 10
貸借対照表（要約）	P 11
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 12

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

中期3カ年経営計画	P 14
2022年度業績計画における売上前提	P 15
2022年度（2023年2月期）連結数値計画	P 16
中期3カ年出店・活性化計画	P 17
2022年度 出店計画	P 18
中期3カ年設備投資計画・資金調達計画	P 19

経営方針・長期ビジョン

経営方針	P 21
マテリアリティへの対応	P 22
長期ビジョン	P 23
中長期定量目標	P 24
目標とする経営指標	P 25
株主還元	P 26

成長に向けた新たな施策の推進

新規出店の加速	P 28
新規出店・活性化戦略（中国）	P 29
新規出店の加速（ベトナム）	P 30-31
社会課題の解決（カンボジア）	P 32
既存モールの収益力強化	P 33

リアルの体験価値を追求	P 34
モール敷地の有効活用による資産価値の向上	P 35
取引先との業態開発	P 36
デジタル技術を活用した利便性向上の取り組み	P 37
モールの機能向上による集客力強化①	P 38
モールの機能向上による集客力強化②	P 39
多様な開発パターンの構築	P 40
地域創生型商業施設の開発	P 41
立地特性に応じた業態開発	P 42
再生ビジネスの推進	P 43
都市型SC事業の再生	P 44
DXビジョン策定により企業のビジネスモデルを変革	P 45
DX推進を通じてイオンモールがめざす姿	P 46
ESG視点に基づく経営	P 47
環境課題解決に向けた取り組み	P 48
脱炭素社会の実現 イオンモール脱炭素ビジョン	P 49
地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出	P 50
サーキュラーモールの実現	P 51
脱プラスチックの推進	P 52
生物多様性の保護	P 53
責任あるビジネスの推進（人権）	P 54
地域の健康拠点としての取り組み	P 55
地域との交流・つながり	P 56
サステナブルファイナンスの拡大	P 57
コーポレート・ガバナンス組織図	P 58
各委員会の概要および活動状況	P 59
成長施策の推進強化に伴う機構改革	P 60

添付資料（モールドータ）

モールドータ	P 62-66
--------	---------

2021年度 決算概要

2021年度 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2021年度 実績	2020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	316,813	280,688	+36,125	112.9	324,138	▲ 7,325	97.7	344,000	92.1
営業原価	248,884	218,926	+29,958	113.7	234,813	+14,070	106.0	—	—
営業総利益	67,928	61,761	+6,167	110.0	89,324	▲ 21,396	76.0	—	—
販管費	29,700	27,367	+2,332	108.5	28,530	+1,170	104.1	—	—
営業利益	38,228	34,394	+3,834	111.1	60,794	▲ 22,566	62.9	59,000	64.8
経常利益	32,540	28,437	+4,103	114.4	56,117	▲ 23,576	58.0	50,500	64.4
親会社株主に帰属する 当期純利益(▲純損失)	19,278	▲ 1,864	+21,142	—	34,239	▲ 14,960	56.3	31,000	62.2
1株当たり当期純利益(円)	84.72	▲ 8.19	+92.91	—	150.50	▲ 65.78	—	136.23	—

- ・ 前期比は増収増益となるも、国内、海外ともに新型コロナウイルスの感染拡大が続き、国内外の当社モールにおいて営業時間短縮や一部業種における休業等を実施した影響からコロナ前の一昨年比の利益水準には戻らず、通期計画に対しても未達での着地。
- ・ 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40億円（前期は165億円）を特別損失に計上。

2021年度 決算概要

セグメント別損益増減（2019年度対比）

<4Q累計>

	営業収益		営業総利益		営業利益	
		2019対比		2019対比		2019対比
国内モール	240,167	▲ 10,160	57,068	▲ 17,264	33,499	▲ 19,165
既存モール	221,025	▲ 21,324	56,630	▲ 17,268	—	—
新規モール	11,965	11,497	137	114	—	—
その他	7,176	▲ 333	301	▲ 110	—	—
都市型SC	21,047	▲ 3,623	171	▲ 2,337	▲ 1,553	▲ 1,349
国内計	261,214	▲ 13,784	57,240	▲ 19,601	31,945	▲ 20,515
中国	43,139	7,288	9,743	1,252	6,958	1,336
アセアン	12,459	▲ 829	919	▲ 3,046	▲ 701	▲ 3,387
ベトナム	5,927	452	597	▲ 1,270	▲ 80	▲ 1,405
カンボジア	2,999	▲ 957	761	▲ 528	489	▲ 624
インドネシア	3,531	▲ 324	▲ 439	▲ 1,247	▲ 1,085	▲ 1,333
その他	—	—	—	—	▲ 24	▲ 24
海外計	55,598	6,459	10,663	▲ 1,794	6,257	▲ 2,050
調整	—	—	25	—	25	—
国内・海外計	316,813	▲ 7,325	67,928	▲ 21,396	38,228	▲ 22,566

<4Q3ヶ月>

(単位：百万円)

	営業収益		営業総利益		営業利益	
		2019対比		2019対比		2019対比
国内モール	64,124	▲ 121	16,903	▲ 4,585	10,258	▲ 5,528
既存モール	58,141	▲ 3,770	16,769	▲ 4,482	—	—
新規モール	4,177	3,955	82	47	—	—
その他	1,805	▲ 306	50	▲ 151	—	—
都市型SC	5,514	▲ 700	103	▲ 1,111	▲ 230	▲ 783
国内計	69,639	▲ 821	17,006	▲ 5,697	10,027	▲ 6,312
中国	11,710	2,349	2,645	519	1,711	196
アセアン	2,176	▲ 1,566	▲ 1,556	▲ 2,609	▲ 1,863	▲ 2,531
ベトナム	241	▲ 1,555	▲ 1,280	▲ 1,888	▲ 1,495	▲ 1,937
カンボジア	932	▲ 29	266	29	101	▲ 88
インドネシア	1,002	18	▲ 542	▲ 750	▲ 466	▲ 501
その他	—	—	—	—	▲ 4	▲ 4
海外計	13,887	783	1,088	▲ 2,090	▲ 152	▲ 2,334
調整	—	—	6	—	6	—
国内・海外計	83,526	▲ 38	18,101	▲ 7,787	9,881	▲ 8,646

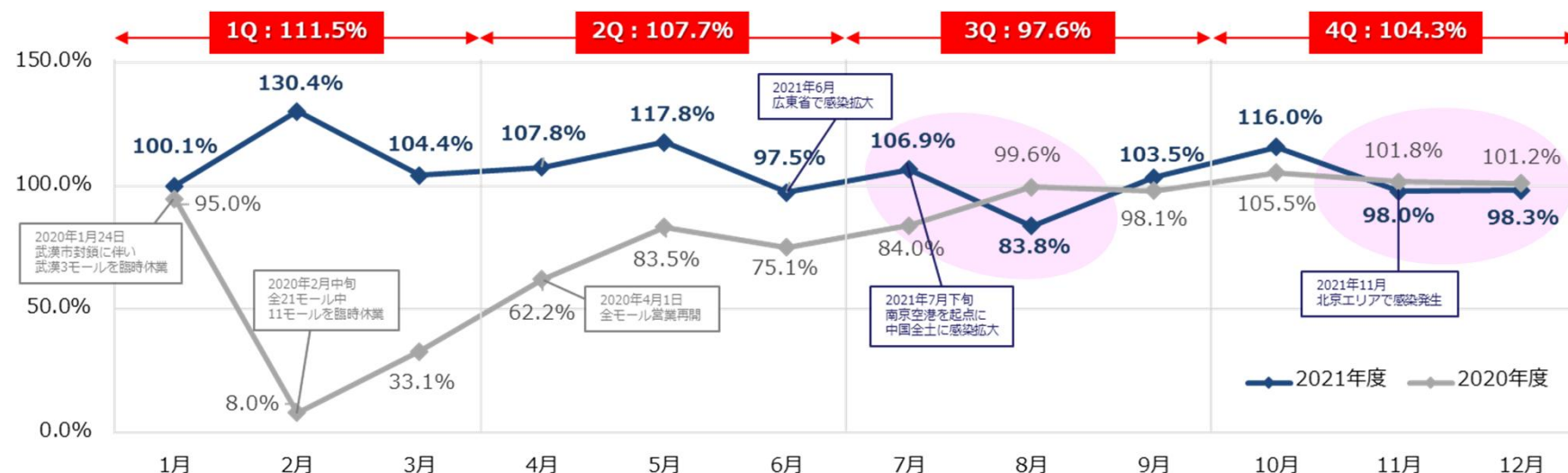
[コロナ影響前の2019年度対比でのコメント]

- ・国内は、新型コロナウイルス感染症拡大が続く中、営業制限は緩和されたものの緊急事態宣言・まん延防止等重点措置により消費マインドは低迷。既存モールでコスト圧縮図るも減収減益での着地。
- ・中国は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い当社の一部モールを休業する等一時的な影響は出たものの、専門店売上は早期にトレンドを持ち直し、営業利益＋13億円と増収増益を達成。
- ・アセアンは、出店3カ国すべてで新型コロナウイルス感染症の拡大が続き、特に都市封鎖が実施されたベトナム、通年に亘り営業時間短縮を強いられたインドネシアにおいて影響が大きく減収減益。

2021年度 決算概要

セグメント別営業概況（中国）

＜中国 既存19モール専門店売上 2019年度対比＞



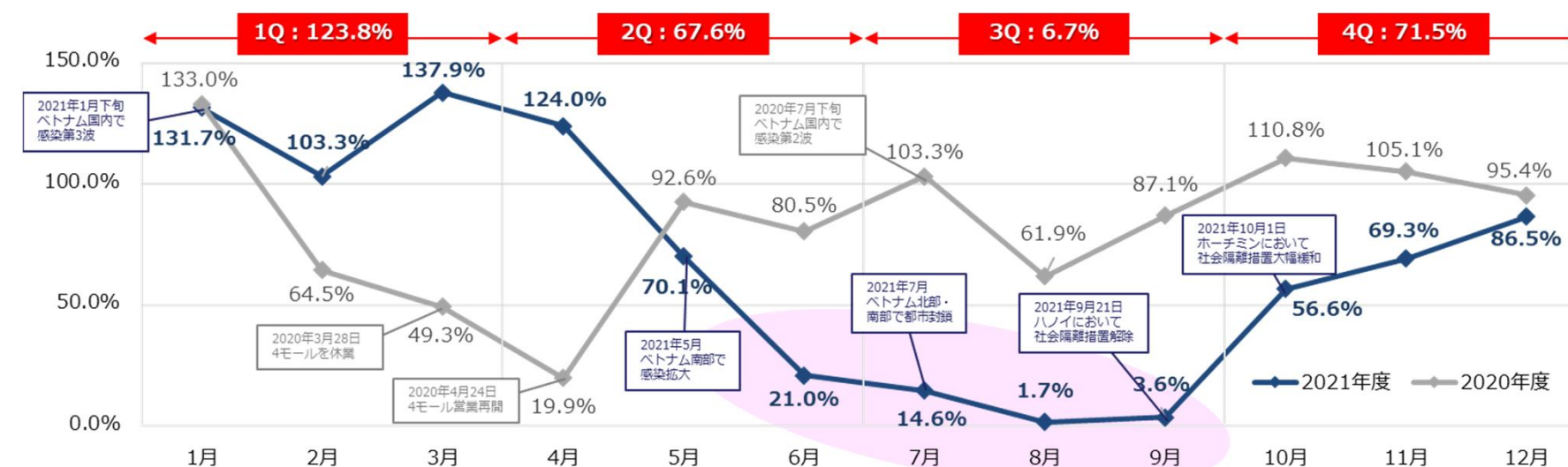
	＜2020年度＞				＜2021年度＞ ※2019年度対比											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
専門店売上	47.5%	74.1%	94.0%	102.9%	100.1%	130.4%	104.4%	107.8%	117.8%	97.5%	106.9%	83.8%	103.5%	116.0%	98.0%	98.3%
物販	55.6%	84.1%	100.6%	104.9%	100.3%	144.7%	109.6%	111.7%	120.7%	101.9%	109.7%	91.0%	105.4%	121.3%	99.8%	97.7%
飲食	39.3%	70.1%	96.6%	106.2%	104.8%	120.0%	106.2%	113.6%	120.6%	98.6%	113.6%	85.7%	111.4%	117.8%	101.8%	106.6%
アミューズメント	20.9%	33.3%	75.8%	94.4%	105.9%	106.9%	100.3%	106.6%	121.8%	93.1%	109.0%	61.9%	104.9%	137.8%	97.3%	101.8%
シネマ	9.9%	0.0%	29.5%	72.4%	81.0%	85.7%	51.3%	36.7%	101.3%	35.9%	47.1%	19.8%	54.1%	75.5%	45.3%	59.0%
来店客数	46.6%	69.2%	86.1%	92.1%	92.5%	107.0%	91.8%	95.4%	99.1%	80.1%	90.5%	70.2%	89.1%	95.9%	85.5%	88.6%

- ・7月下旬に中国全土で新型コロナウイルス感染症が発生し、8月に湖北省の一部モールを臨時休業。11月、12月には内陸部で発生した新型コロナウイルス感染症が拡大しつつあり、厳格なウイルス封じ込めに伴う活動制限やシネマ等の一部業種で入場制限措置等を実施。
- ・局地的に新型コロナウイルス感染症の発生はあるが、政府主導で厳格な封じ込め策が実施され短期間で収束傾向。
- ・当連結会計年度の既存モール専門店売上は2019年度対比105.3%。

2021年度 決算概要

セグメント別営業概況（アセアン）

<ベトナム 既存4モール専門店売上 2019年度対比>



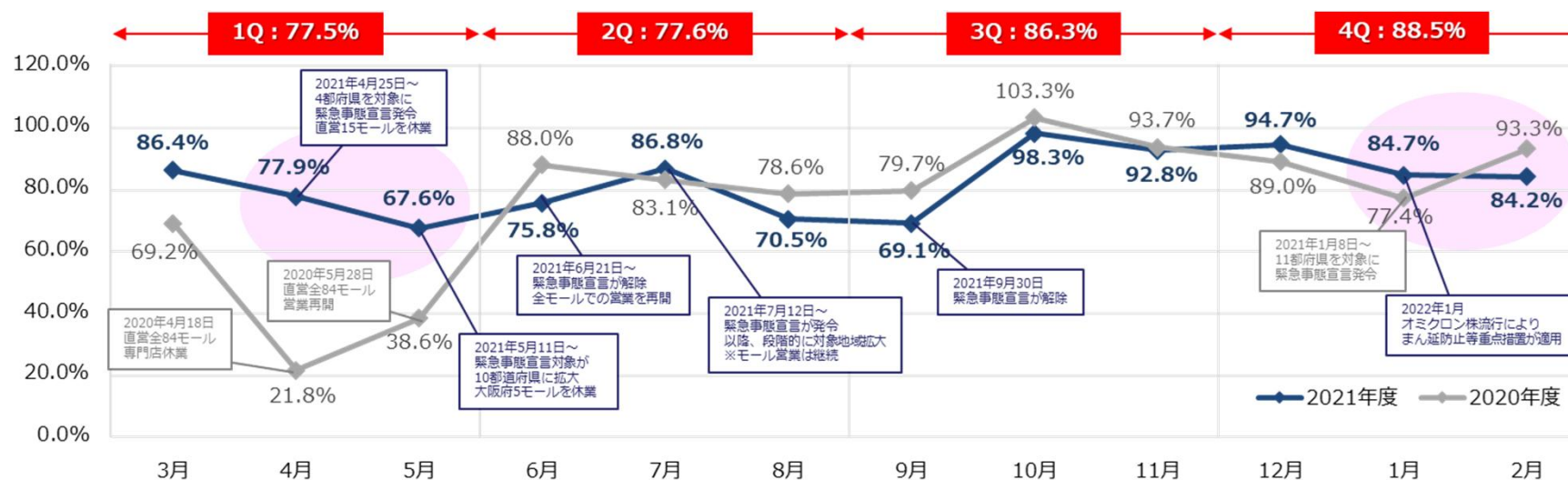
	<2020年度>				<2021年度>				※2019年度対比							
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
専門店売上	84.2%	63.7%	84.2%	103.5%	131.7%	103.3%	137.9%	124.0%	70.1%	21.0%	14.6%	1.7%	3.6%	56.6%	69.3%	86.5%
物販	88.2%	73.4%	91.1%	111.3%	141.7%	142.3%	160.8%	144.8%	86.2%	28.6%	18.5%	1.6%	4.2%	82.2%	81.5%	98.2%
飲食	84.0%	59.8%	79.1%	94.3%	130.1%	93.6%	123.2%	118.6%	62.4%	14.1%	10.9%	0.2%	1.9%	29.4%	59.1%	82.2%
アミューズメント	79.2%	49.6%	85.1%	93.3%	84.6%	22.0%	67.2%	64.3%	15.2%	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%	1.0%	9.6%	35.6%
シネマ	64.7%	15.1%	43.5%	64.0%	87.5%	10.1%	176.0%	86.5%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	7.3%	36.3%
来店客数	81.2%	60.1%	74.1%	87.6%	97.0%	69.3%	87.5%	79.1%	51.8%	23.5%	22.7%	10.9%	9.2%	35.5%	43.5%	55.5%

- ・ベトナムでは、7月以降ベトナム全土に新型コロナウイルス感染症が拡大し、当社モールの出店エリアでは都市封鎖が実施され、GMSを除く専門店を休業。当連結会計年度の既存モール専門店売上は2019年度対比65.2%。
- ・アセアン各国では、ワクチン接種率向上に伴い新型コロナウイルスの新規感染者は減少基調となったものの、営業時間短縮や一部業種での休業等の規制が残ったため、各国の専門店売上は2019年度対比厳しいトレンドで推移。

2021年度 決算概要

セグメント別営業概況（日本）

＜日本 既存83モール専門店売上 2019年度対比＞



＜2020年度＞					＜2021年度＞ ※2019年度対比											
	1Q	2Q	3Q	4Q	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
専門店売上	44.0%	83.2%	91.8%	85.9%	86.4%	77.9%	67.6%	75.8%	86.8%	70.5%	69.1%	98.3%	92.8%	94.7%	84.7%	84.2%
物販	49.5%	94.4%	94.6%	91.0%	91.7%	83.1%	74.0%	82.4%	94.5%	76.6%	73.0%	104.8%	96.1%	98.2%	88.0%	87.6%
飲食	35.3%	69.4%	85.6%	76.1%	79.5%	70.0%	56.6%	65.3%	81.8%	62.6%	65.5%	88.7%	88.8%	90.3%	79.9%	77.8%
アミューズメント	32.5%	73.5%	97.5%	87.5%	96.2%	83.6%	65.3%	77.9%	86.3%	77.9%	77.0%	94.9%	112.3%	98.4%	87.5%	109.8%
シネマ	11.9%	30.0%	112.8%	79.1%	76.6%	66.0%	42.2%	56.5%	60.1%	53.0%	50.6%	71.8%	71.6%	76.9%	105.4%	72.2%
来店客数	58.2%	81.9%	90.7%	85.8%	87.2%	82.7%	75.3%	80.6%	89.2%	75.7%	77.0%	93.1%	91.8%	92.4%	86.5%	83.9%

- ・4月25日に発令された緊急事態宣言により、4月25日から5月11日までモール専門店および都市型SC30施設を臨時休業。その後も緊急事態宣言は対象エリアを拡大しながら9月30日まで断続的に実施。
- ・緊急事態宣言が解除された10月以降、外出自粛が続いた反動からお客さまの消費行動は改善傾向にあったが、1月以降、より感染力の強いオミクロン株流行に伴うまん延防止等重点措置の適用等、再び自粛傾向が強まりトレンド悪化。
- ・当連結会計年度の既存モール専門店売上は2019年度対比82.4%。

2021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）

	2020年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	44.0%	83.2%	91.8%	85.9%	76.0%
大型専門店小計	58.1%	101.0%	95.1%	99.8%	88.5%
衣料品	40.4%	88.2%	91.5%	81.1%	74.9%
服装品	44.5%	90.0%	86.7%	85.2%	76.3%
雑貨	53.9%	100.3%	100.4%	99.3%	88.3%
ホビー	59.0%	100.3%	104.3%	101.6%	91.4%
食品	69.3%	96.0%	100.4%	100.2%	91.7%
飲食	35.3%	69.4%	85.6%	76.1%	66.2%
アミューズメント	32.5%	73.5%	97.5%	87.5%	72.6%
シネマ	11.9%	30.0%	112.8%	79.1%	52.2%
サービス	26.5%	47.1%	69.0%	54.7%	48.8%
中小専門店小計	42.1%	80.7%	91.3%	84.0%	74.2%

2021年度 ※2019年度対比									
1Q	2Q	上期	3Q				4Q	下期	通期
				12月	1月	2月			
77.5%	77.6%	77.6%	86.3%	94.7%	84.7%	84.2%	88.5%	87.4%	82.4%
87.7%	87.0%	87.3%	90.1%	101.6%	95.8%	92.1%	97.2%	93.8%	90.5%
72.1%	75.1%	73.5%	84.3%	89.4%	75.0%	74.6%	81.0%	82.7%	78.2%
75.5%	76.3%	75.9%	82.9%	94.4%	84.4%	79.9%	87.1%	85.1%	80.4%
96.8%	97.8%	97.3%	102.9%	110.7%	100.4%	100.6%	104.4%	103.7%	100.5%
95.5%	93.9%	94.7%	101.2%	105.9%	101.6%	98.2%	102.4%	101.8%	98.2%
103.2%	100.5%	101.9%	104.9%	109.4%	104.2%	99.2%	104.7%	104.8%	103.4%
69.0%	69.6%	69.3%	80.8%	90.3%	79.9%	77.8%	83.2%	82.0%	75.4%
81.7%	80.6%	81.1%	93.6%	98.4%	87.5%	109.8%	96.2%	95.0%	87.8%
61.8%	56.1%	58.5%	63.6%	76.9%	105.4%	72.2%	85.1%	74.5%	65.0%
47.8%	46.0%	46.9%	59.7%	70.2%	51.4%	60.6%	61.0%	60.3%	53.2%
76.2%	76.3%	76.2%	85.7%	93.7%	83.2%	83.0%	87.3%	86.5%	81.3%

2021年度 決算概要

損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2022年2月期	比率	2021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	316,813	100.0%	280,688	100.0%	112.9%	+ 36,125	・ 日本 既存84モール +12,717 百万円 ・ 日本 新規5モール（2020～2021年度） +10,620 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +520 百万円 ・ 日本 その他 +262 百万円 ・ 海外 +12,003 百万円
営業原価	248,884	78.6%	218,926	78.0%	113.7%	+ 29,958	・ 日本 既存84モール +8,903 百万円 ・ 日本 新規5モール（2020～2021年度） +10,305 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,870 百万円 ・ 日本 その他 ▲182 百万円 ・ 海外 +9,059 百万円
営業総利益	67,928	21.4%	61,761	22.0%	110.0%	+ 6,167	・ 日本 既存84モール +3,813 百万円 ・ 日本 新規5モール（2020～2021年度） +314 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲1,349 百万円 ・ 日本 その他 +444 百万円 ・ 海外 +2,943 百万円
販売費及び一般管理費	29,700	9.4%	27,367	9.8%	108.5%	+ 2,332	・ 日本 モール(OPA除く) +2,920 百万円 ・ 日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲1,044 百万円 ・ 海外 +456 百万円
営業利益	38,228	12.1%	34,394	12.3%	111.1%	+ 3,834	
営業外収益	7,459	2.4%	5,042	1.8%	148.0%	+ 2,417	・ 受取利息 +289 百万円 ・ 受取テナント退店違約金 ▲633 百万円 ・ 為替差益 ▲66 百万円 ・ デリバティブ評価益 +1,002 百万円 ・ 補助金収入 +2,025 百万円
営業外費用	13,147	4.1%	10,998	3.9%	119.5%	+ 2,148	・ 支払利息 +1,109 百万円 ・ 為替差損 +1,319 百万円
経常利益	32,540	10.3%	28,437	10.1%	114.4%	+ 4,103	
特別利益	1,970	0.6%	1,073	0.4%	183.5%	+ 896	・ コロナ関連助成金 +1,430 百万円 (前期計上：318百万円、今期計上：1,748百万円)
特別損失	8,362	2.6%	25,242	9.0%	33.1%	▲ 16,880	・ 減損損失 ▲3,986 百万円 ・ 新型コロナウイルス感染症による損失 ▲12,497 百万円 (前期計上：16,572百万円、今期計上：4,075百万円)
税金等調整前当期純利益(▲純損失)	26,149	8.3%	4,268	1.5%	612.6%	+ 21,880	
法人税等	6,937	2.2%	6,301	2.2%	110.1%	+ 636	
当期純利益(▲純損失)	19,211	6.1%	▲ 2,032	▲0.7%	—	+ 21,244	
非支配株主に帰属する当期純利益(▲純損失)	▲ 66	▲0.0%	▲ 168	▲0.1%	—	+ 101	
親会社株主に帰属する当期純利益(▲純損失)	19,278	6.1%	▲ 1,864	▲0.7%	—	+ 21,142	

※日本 新規5モール(2020年度1モール、2021年度4モール)

2021年度 決算概要

セグメント別業績

(単位：百万円)

2020年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度 実績	2020年度 実績	前期比		2021年度 実績	2020年度 実績	前期比	
			増減	%			増減	%
国内モール	240,167	216,566	23,600	110.9%	33,499	31,845	1,653	105.2%
都市型SC	21,047	20,526	520	102.5%	▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 305	—
国内計	261,214	237,093	24,121	110.2%	31,945	30,597	1,347	104.4%
中国	43,139	31,353	11,785	137.6%	6,958	2,296	4,662	303.0%
アセアン	12,459	12,241	217	101.8%	▲ 701	1,474	▲ 2,175	—
海外計	55,598	43,594	12,003	127.5%	6,257	3,771	2,486	165.9%
連結調整	—	—	—	—	25	25	—	100.0%
連結計	316,813	280,688	36,125	112.9%	38,228	34,394	3,834	111.1%

2019年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度 実績	2019年度 実績	2019年度比		2021年度 実績	2019年度 実績	2019年度比	
			増減	%			増減	%
国内モール	240,167	250,328	▲ 10,160	95.9%	33,499	52,664	▲ 19,165	63.6%
都市型SC	21,047	24,671	▲ 3,623	85.3%	▲ 1,553	▲ 203	▲ 1,349	—
国内計	261,214	274,999	▲ 13,784	95.0%	31,945	52,460	▲ 20,515	60.9%
中国	43,139	35,850	7,288	120.3%	6,958	5,622	1,336	123.8%
アセアン	12,459	13,288	▲ 829	93.8%	▲ 701	2,686	▲ 3,387	—
海外計	55,598	49,138	6,459	113.1%	6,257	8,308	▲ 2,050	75.3%
連結調整	力	—	—	—	25	25	—	100.0%
連結計	316,813	324,138	▲ 7,325	97.7%	38,228	60,794	▲ 22,566	62.9%

2021年度 決算概要

貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）		2022年2月期	2021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	87,148	131,442	▲ 44,293	
	関係会社預け金	9,000	—	9,000	
	その他	54,562	47,984	6,577	
	流動資産	150,711	179,427	▲ 28,715	
	有形固定資産	1,191,229	1,100,085	91,144	・有形固定資産の取得 +118,253 百万円
	無形固定資産	3,456	3,350	106	
	投資その他の資産	117,859	111,336	6,523	・繰延税金資産 +4,556 百万円 ・差入保証金 +996 百万円
	固定資産	1,312,544	1,214,771	97,773	
	資 産	1,463,256	1,394,199	69,057	
	未払法人税	6,830	7,024	▲ 193	
負 債	専門店預り金	38,732	60,223	▲ 21,491	前期末休日により、預り金返還が本年度にずれたため。
	設備未払金	24,055	29,369	▲ 5,313	
	その他	143,116	117,322	25,794	・1年内償還予定の社債 +10,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +12,464 百万円
	流動負債	212,734	213,938	▲ 1,203	
	固定負債	823,590	792,774	30,816	・社債 +25,000 百万円 ・長期借入金 ▲10,090 百万円 ・預り保証金 +8,420 百万円
	負 債	1,036,325	1,006,712	29,612	
	純 資 産	426,931	387,486	39,444	・当期純利益 +19,278 百万円 ・配当 ▲10,239 百万円 ・為替換算調整勘定 +30,027 百万円

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

自己資本	416,455	377,318	39,136
自己資本比率	28.5%	27.1%	1.4%
有利子負債	757,593	709,659	47,933
有利子負債比率	51.8%	50.9%	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)	1.6	1.5	0.1

	2022年2月期	2021年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	40,000	30,000	10,000
1年内返済予定の長期借入金	46,093	33,629	12,464
社 債	355,000	330,000	25,000
長期借入金	178,704	188,794	▲ 10,090
小 計	619,798	582,424	37,373
リース債務（1年内返済予定を含む）	137,794	127,234	10,560
総 計	757,593	709,659	47,933

2021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）	2022年2月期	2021年2月期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	61,492	61,621	▲ 129	・ 税金等調整前当期純利益 26,149 百万円 ・ 減価償却費 63,735 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲22,122 百万円 ・ 利息の支払額 ▲10,811 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲11,403 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 122,382	▲ 64,444	▲ 57,938	・ 有形固定資産の取得 ▲117,864 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲4,379 百万円 ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲1,693 百万円 ・ 預り保証金の増加 (NET) 7,335 百万円 ※設備投資 122,243百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	8,225	12,244	▲ 4,019	・ 長期借入金の増減 (NET) 381 百万円 ・ 社債発行による増加 (NET) 35,000 百万円 ・ 配当金の支払額 ▲10,239 百万円 ・ リース債務の返済による支出 ▲16,384 百万円
現金及び現金同等物 当期末残高	82,973	124,080	▲ 41,106	

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きながらも、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）

中期3カ年 出店・活性化計画

■ 出店・活性化計画

新型コロナウイルス感染症拡大により、土地所有者との交渉や、特に海外における街づくりの遅れにより、2021年4月8日に中期3カ年の出店計画を海外（▲4）、国内（▲2）とも後ろ倒しに変更しました。

中長期的なパイプライン確保については変更ありません。

日本	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール上尾	2020年12月4日	34,000 m ²	1,800 台	120 店舗
イオンモール新利府 南館	2021年3月5日	69,000 m ²	3,800 台	170 店舗
イオンモール川口	2021年6月8日	59,000 m ²	2,800 台	150 店舗
イオンモール白山	2021年7月19日	74,000 m ²	3,800 台	200 店舗
イオンモールNagoya Noritake Garden	2021年10月27日	(商業) 37,000 m ² (オフィス) 22,000 m ²	2,100 台	150 店舗
THE OUTLETS KITAKYUSHU	2022年4月	約 48,000 m ²	約 4,500 台	170 店舗
イオンモール土岐	2022年秋	未公表	約 3,950 台	約 150 店舗
(仮称) 平塚プロジェクト	2023年春	約 33,000 m ²	約 3,300 台	未公表
(仮称) イオンモール豊川	2023年春	未公表	約 3,000 台	約 200 店舗
(仮称) イオンモール横浜西口	2023年秋	約 20,000 m ²	未公表	未公表
(仮称) 自由が丘二丁目計画	2023年秋	約 5,000 m ²	未公表	未公表
(仮称) イオンモール須坂	2024年春	未公表	未公表	未公表
(仮称) イオンモール北福島	2024年以降	未公表	未公表	未公表
(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	未公表	未公表	未公表

中国	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州新塘	2021年5月	76,000 m ²	4,600 台	220 店舗
(仮称) イオンモール武漢江夏	2023年度	未公表	約 4,000 台	未公表
(仮称) イオンモール長沙茶塘	2024年度	未公表	約 3,300 台	未公表
(仮称) イオンモール杭州钱塘新区	2024年度	未公表	約 2,500 台	未公表

当初計画
2020年4月9日時点

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
海外新店	3	2	4	9
中国	0	1	0	1
アセアン	3	1	4	8
国内新店	2	3	4	9
モール	2	3	4	9
都市型SC	0	0	0	0

国内増床	2	2	4	8
------	---	---	---	---

変更後
2021年4月8日時点

2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
2	2	1	5
0	1	0	1
2	1	1	4
1	4	2	7
1	4	2	7
0	0	0	0

2	2	4	8
---	---	---	---

ベトナム	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ハイフォンレチャン	2020年12月14日	70,000 m ²	車 1,700 台 バイク 7,000 台	190 店舗
(仮称) イオンモール ホアンマイ	2023年度以降	約 84,000 m ² (オフィス含む)	約 3,000 台 (車換算)	約 200 店舗

インドネシア	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール セントウルシティ	2020年10月28日	70,000 m ²	車 3,000 台	270 店舗
イオンモール タンジュンバラット	2021年11月18日	40,000 m ²	車 1,500 台	180 店舗
(仮称) イオンモール デルタマス	2024年上期	約 85,000 m ²	約 4,000 台	未公表

カンボジア	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ミエンチェイ	2022年度	約 98,000 m ²	約 4,000 台	約 250 店舗

ミャンマー	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
(仮称) イオンモール ダゴンセイカン	2023年度以降	約 69,000 m ²	未公表	約 200 店舗

中期3カ年経営計画（2022年度連結数値計画）

2022年度 出店計画

THE OUTLETS KITAKYUSHU
2022年4月 開業



イオンモール土岐
2022年秋 開業



イオンモール ミエンチェイ
2022年度 開業



中期3カ年経営計画（2020～2022年）の新店計画

	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）

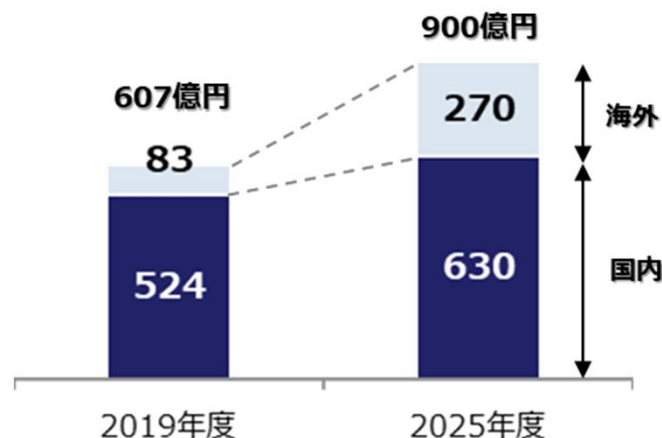
2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利益成長1年分を逸失したこと、また、特に海外において新規物件地の交渉や街づくりに遅れが生じたことを踏まえ、以下の内容に変更。

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

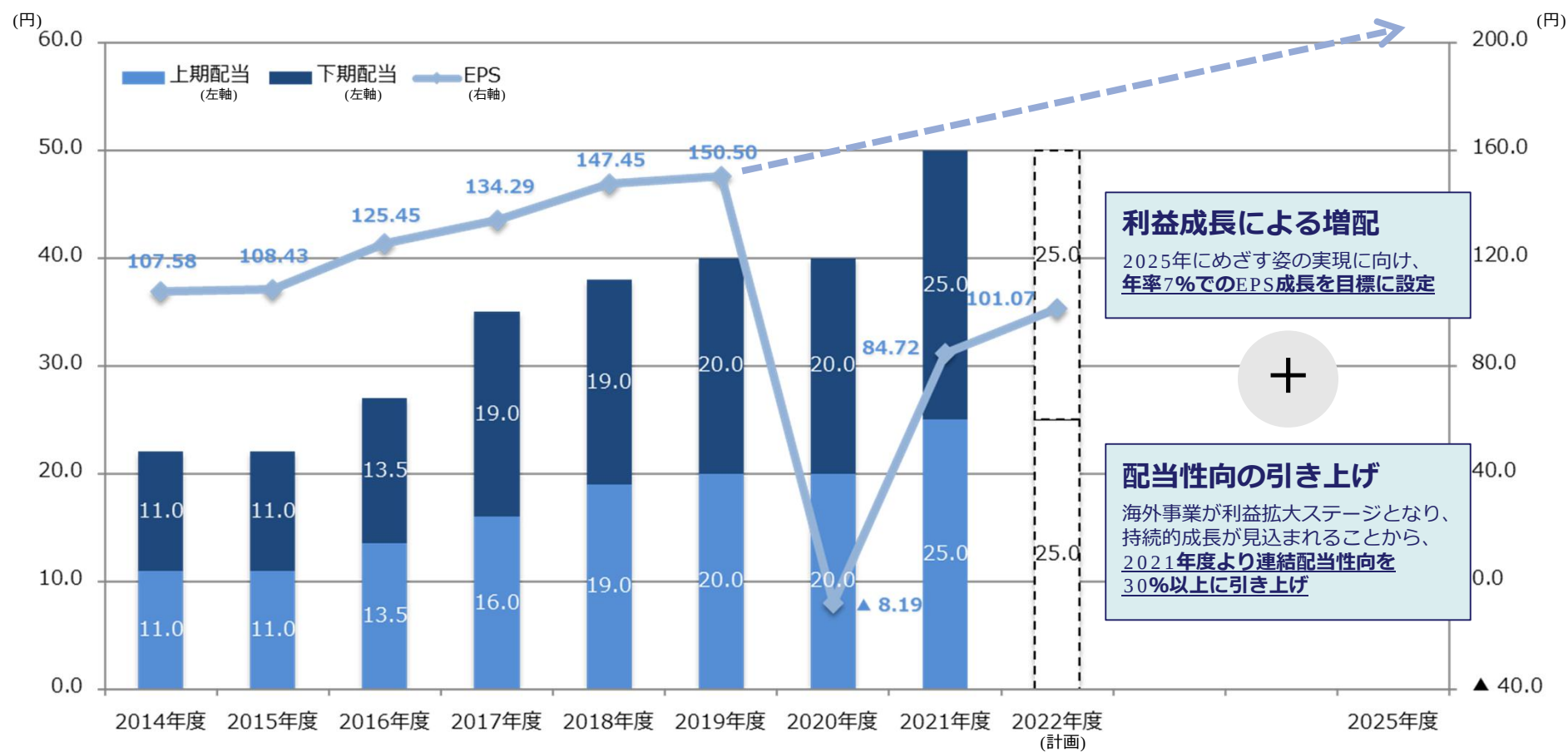
2019年度末	2019年度末
28.5%	31.5%
1.5倍	1.2倍
4.3%	4.9%

※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

新規出店の加速

■2025年度までの出店計画

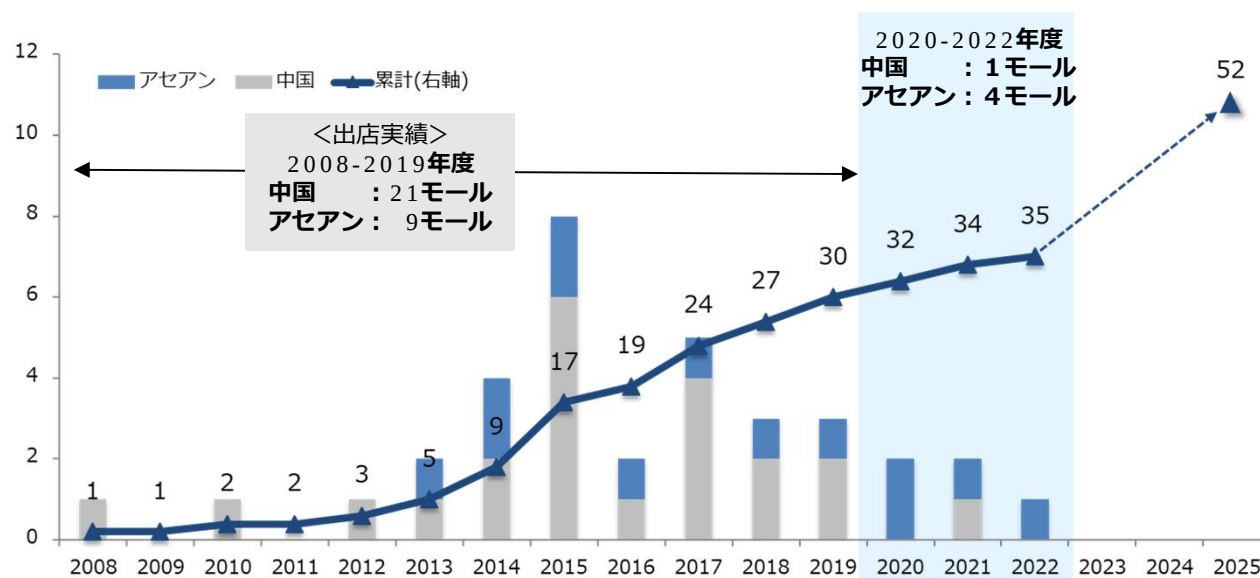
2025年70モール体制を計画していたが、コロナ禍により、交渉、出店予定地の街づくりが後ろ倒しになり、2025年50モール体制へ計画変更するが、2025年度までに70モール体制となる仕込みは完了させる。

	2019年度末
海外	30
中国	21
アセアン	9

2020年度	2021年度	2022年度	2020～ 2022年度
2	2	1	5
0	1	0	1
2	1	1	4

2023～ 2025年度	2025年度末
17	52
7	29
10	23

(店)



(店)



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・活性化戦略（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

新店

「①北京・天津・河北・山東」「②江蘇・浙江」
「③湖北・湖南」「④広東」の4エリアでドミナント出店

(仮称)イオンモール武漢江夏 (湖北省)



2023年オープン予定

①北京・天津・河北・山東エリア

③湖北・湖南エリア

(湖南省)

②江蘇・浙江エリア

④広東エリア

(仮称)イオンモール長沙茶塘 (湖南省)



2024年オープン予定

(仮称)イオンモール杭州錢塘新区 (浙江省)

環境に配慮した
サステナブルモール



2024年オープン予定

活性化

イオンモール天津中北

2022年秋 増床リニューアルオープン



GLA +16,000㎡
店舗 +84区画



3階を駐車場から店舗化してファミリー向けMDを強化

長期的な視点で出店戦略を進めることで、継続的な収益確保をめざす

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

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

ベトナム 最重点エリアと位置づける理由

- ・人口が世界15位の約9,700万人
- ・平均年齢が30歳と若い
- お客さまの消費意欲が高く、今後の経済成長が期待できるエリア

2014年1月
ベトナム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



各地方政府からの出店要請が増加

タインホア省
2021年11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



エリア別計画

北部エリア

ハノイを中心に
周辺の衛星都市に
出店エリアを拡大



中部エリア

フエ省で1号店
開業を実現する
とともに、中部エリア
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
加速させるため
新規物件を開発



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

新規出店の加速（ベトナム）

■ベトナムの出店計画

20モール体制の実現に向けて、2025年度時点で16モール体制を計画。2021年度中に20モールの物件仕込みの完了をめざす。



■ベトナムの出店パイプライン状況

2025年度までの出店候補地は本年度（2021年度）中に社内承認を得て、条件交渉に入る予定。2026年度以降の出店候補地も随時社内承認手続きの準備を進めている。

◎：開業予定

○：土地使用権契約締結済み

▲：土地使用権契約締結予定

～2020			2021	2022	2023	2024	2025	2026
北部エリア	7号店	○			◎			
	10号店	○				◎		
	11号店		○			◎		
	14号店		○				◎	
	15号店			▲			◎	
	16号店			▲			◎	
	17号店			▲				◎
	18号店			▲				◎
中部エリア	13号店		○				◎	
	19号店			▲				◎
南部エリア	8号店		○		◎			
	9号店			▲	◎			
	12号店		○			◎		
	20号店				▲			◎
開業モール数	単年	—	0	0	3	3	4	4
	累計	6	6	6	9	12	16	20

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

海外展開開始動当時

「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

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

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

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**

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

既存モールの収益力強化

■エリアドミナンス強化

①増床・リニューアル

- ・専門店契約満了（3年毎）のタイミングで、専門店入替中心のリニューアル、賃料改定を実施。
- ・計画的な増床により、マクロ環境に左右されずに、売上・収益の拡大が可能。

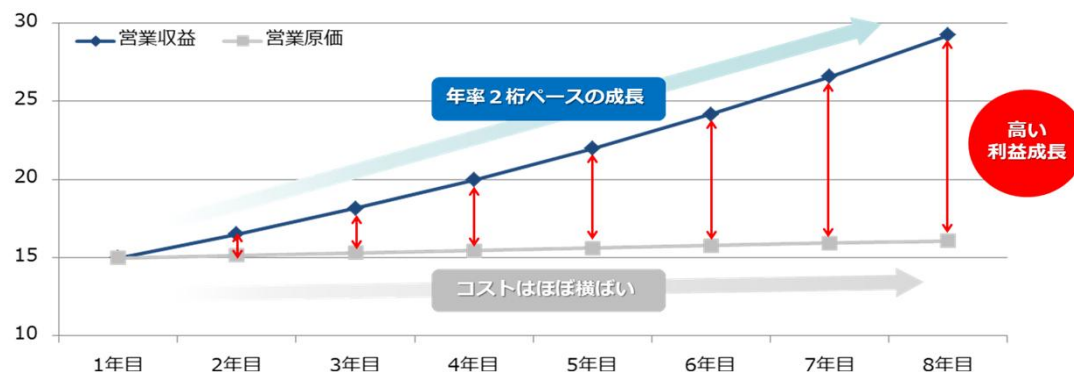
②イベント・セールス

- ・社会行事に対応したイベントやセールス企画の実施

③オペレーションレベルの向上

- ・最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客サービスレベル向上
- ・ジャパंकオリティのオペレーションによる効率化

■利益成長モデル



- ・営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストはほぼ一定で推移。
- ・営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長。
- ・専門店契約満了となる3年目以降も、活性化を行うことで更なる利益改善が見込まれ、7～8年目には日本のモールと同水準の利益計上の見込み。

■海外既存モール 2019年度実績

（単位：百万円）

	海外既存24モール	前期差	前期比
営業総利益	11,733	+7,089	252.7%
1モール平均	489	+295	—

（参考）IFRS第16号適用影響を除く

（単位：百万円）

	海外既存24モール	前期差	前期比
営業総利益	7,003	+3,734	214.2%
1モール平均	292	+156	—

② C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化

リアルの体験価値を追求

お客さまが集う場をつくり、モールのファンを増やす

モールに
新たな機能を付加

リアルの
体験価値が向上

来店動機を創出

敷地の
有効活用

取引先との
業態開発

デジタル

集客力強化

リアル体験価値の提供



モールに様々な機能を付加し、リアルの体験価値を向上させることで
お客さまの集う場を創出するとともにモールのファンを増やす

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

モール敷地の有効活用による資産価値の向上

モール敷地の有効活用による資産価値の向上

既存モールの周辺敷地の新たな活用として、地域行政と連携し、新たなライフスタイルに合わせた環境を形成。人々の交流を促す賑わいを生むことで、従来のショッピングモールにはない新たな価値を創造。

事例①：アウトドアゾーンの新設



新たなライフスタイルを提案しながら、広場を中心にアウトドアやスポーツを体験・体感できるエリアとして形成

事例②：体験型ショールームの導入 イオンモール京都桂川

屋外ショールーム



モール内店舗



モール内のハウスメーカー店舗で商談を行い、屋外敷地の体験型ショールームへ案内。

事例③：キッチンカーの出店エリアを設置 イオンモール羽生



屋外共用部にキッチンカーなどが出店できるスペースを新たに設置。お客さまが食事を楽しめる空間を提供。



モール敷地を有効活用し新たな機能を付加することで
お客さまに体験価値を提供して来店動機を創出

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

取引先との業態開発

取引先との協働事業による新業態開発への挑戦

お客さまが求める「新しい価値」を出店者・パートナー企業・地域の皆さまとともに創造

＜フェムテック専門店のPOPUPストアを出店＞

2022年3月に双日インフィニティと協業でイオンレイクタウンkazeに
女性の健康課題を解決するフェムテック専門店「b y e A S U（あしたへ）」出店

femtech（フェムテック）

Female + Technology を組み合わせた造語で【女性のからだ・健康悩み】を
テクノロジー全般で解決することを目指す新たな市場を指す。



女性の健康やライフイベントに関わる
悩みを相談・共有しやすいように
工夫した売場構成となっている。

マーケティングデータ 活用に関する実証実験を開始

目的：デジタル技術やデータを活用し、
店舗の売場づくりやお客さまへのサービス向上

お客さまの行動や属性データを
個人の特定なしに取得

有効なマーケティングデータとして、活用することで
お客さま一人ひとりのライフステージを見据えた
ソリューションを提供

顕在化した課題を出店者、パートナー企業、地域行政とともに、
経済価値、社会価値に変換することでマーケットへ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

デジタル技術を活用した利便性向上の取り組み

自律走行ロボットによる商品配送サービスの実証実験

当社は三菱電機株式会社と協同で、米国Cartken社の自律走行ロボットによる商品配送サービスの実証実験を開始。

イオンモール常滑での実証実験

お客さまの利便性向上を目的に、アプリから注文した飲食店の商品を、自律走行ロボットにより配送し、離れた場所で受け取ることができるニューノーマルな生活様式に対応した非接触型配送サービスを提供。

商品提供：スターバックス コーヒー



2022年1月11日(火)よりスターバックスの商品
自動配送ロボットの実証実験をスタートします! (日本初導入ロボット)

商品注文から受け取りまでの流れ



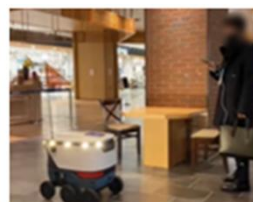
アプリから
注文



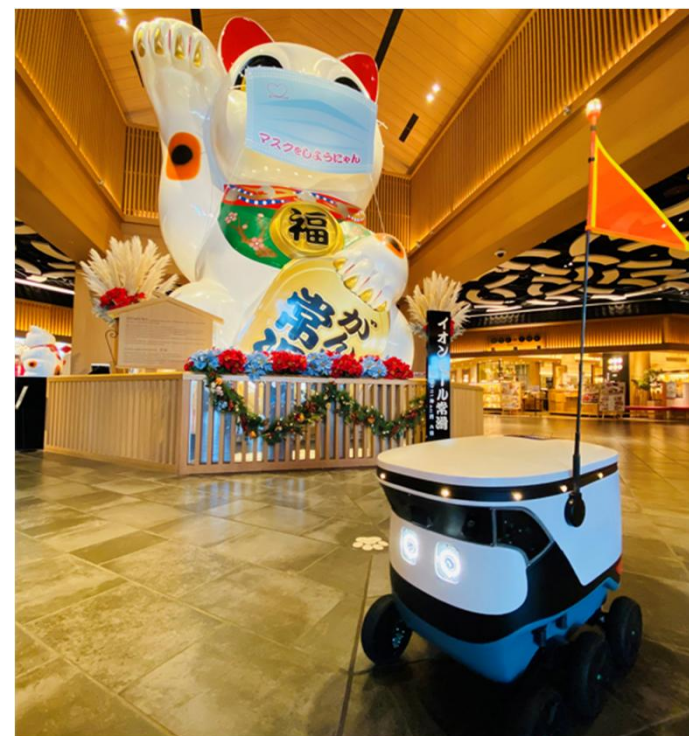
店舗従業員に
よる商品詰込み



ロボットによる
商品配送



商品お受け取り



配送オペレーションの最適化を進めることで、
新たな C X の創造を具現化し、お客さまの利便性向上につなげる

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

モールの機能向上による集客力強化①

リアルモールならではの体験価値の提供

<エンタメ>

イオンモール 新利府南館
アクティビティ体験ができる
エンタメ施設
VSパーク



イオンモール 川口
キッズ向けアミューズメント施設
リトルプラネット



<食品・飲食>

イオンモール 岡崎
百貨店 デパ地下 食物販
タカシマヤフードメゾン

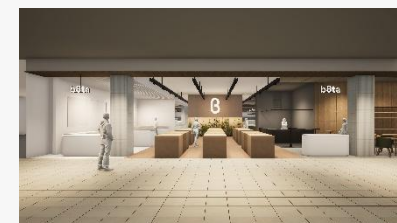


イオンモール 白山
有名シェフプロデュースの
高感度レストランゾーン
グランシェフズキッチン



<サービス>

イオンレイクタウンkaze
体験型ストア
b8ta (ベータ)



イオンモール Nagoya Noritake Garden
健診センター併設の総合医療センター
ナゴヤガーデนครリニック



モールの魅力を増やし、集客を継続的に安定させることで
ディベロッパーとしての役割を果たしていく

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

モールの機能向上による集客力強化②



職業体験型テーマパーク カンドゥー 新コンテンツ導入

ボートレーサー体験 ～プロスポーツの魅力を伝える～

“未経験から目指せるプロアスリート”をテーマに、
VR技術等のデジタルコンテンツを活用した
ボートの操縦体験を通じて、ボートレーサーという職業を
多くの子どもたちに知ってもらうとともに、
プロスポーツの魅力や迫力を伝える



没入型仕事体験

～仕事体験＋最新デジタルが融合した近未来の消防士体験～

新コンテンツの「イマーシブ ファイアファイター」は、
お子さま向けの「仕事体験」に、AR（拡張現実）をはじめとする
最新デジタル技術と演劇業界などで近年注目を集める
“没入型演出”（＝イマーシブ／Immersive）を融合させた、
これまでにない仕事体験エンターテインメント



リアルモールでしか体験できない価値を高めることで
お客さまが来店したくなるモールをつくる

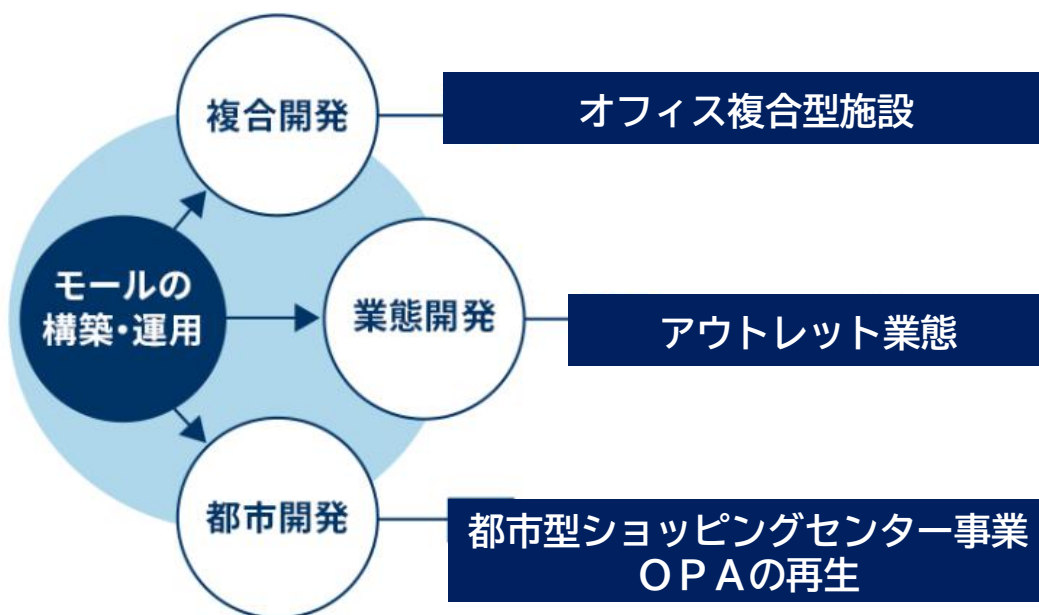
③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

多様な開発パターンの構築

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

<多様な開発パターンの構築>



BIZrium名古屋

働き方の変化に応じた
オフィス事業の展開



2021年10月27日オープン

THE OUTLETS KITAKYUSHU

顧客体験価値を追求した
地方創生型施設



2022年4月28日オープン

金沢フォーラス

REBORN PROJECT
2021年から継続して活性化



地域の課題にソリューションを提供する企業になるため、
多様な開発パターンを構築することで地域のニーズに沿った価値を提供

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

地域創生型商業施設の開発

THE OUTLETS 業態 2号店を北九州に開業

THE OUTLETS
KITAKYUSHU

2022年4月28日オープン

コンセプト

Meet Amazing Emotion

感情を躍らせ、つながる場所。

～LIFE ENTERTAINMENT～

学び × エンターテインメント

地元企業とリレーションシップを図り、「遊び」と「学び」を融合し、「好奇心」や「向上心」に対する満足感や喜びを提供する店舗を導入



地元企業

子どもたちがグローバル社会で活躍するための英語教育向上を目的とした、西日本エリア初の体験型英語教育施設



遊びで明日を変えていく。



地元企業

遊びを通じて未来を考えるキッカケになるゲームや遊具を世界中から集めたアミューズメントパーク



～SUSTAINABLE ACTION～

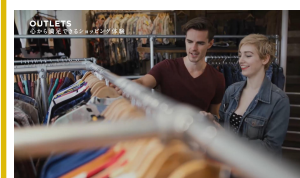
サーキュラーモールの実現

～地域の木材利用の循環促進～

施設内のフードコートの内装及びファニチャーの一部に、福岡県産木材を利用。資材の地産地消に貢献



～アウトレットショッピング体験～



- ・九州最大級 約140店舗の本格アウトレットショップが集結
- ・福岡北九州ならではの、ご当地グルメを味わえる飲食集積

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

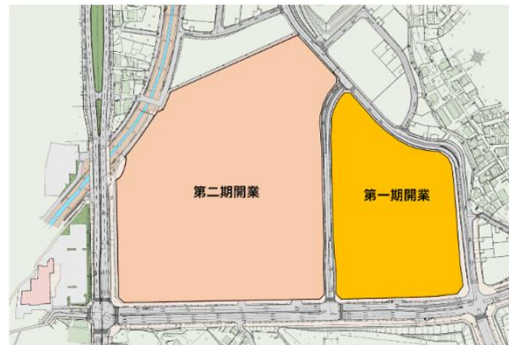
2026年 開業予定

■ 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をより豊かにする
新たな「便利な生活基盤」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

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

再生ビジネスの推進

スクラップ&ビルドによる新たな物件の開発

■（仮称）自由が丘二丁目計画

2023年秋
開業予定

「ピーコックストア自由が丘店」跡地に、
自由が丘ブランドをさらに高めて、
新たな賑わいの創出に寄与できる商業施設を創造



■（仮称）イオンモール横浜西口

2023年秋
開業予定

「ダイエー横浜西口店」跡地の土地を活用し
『YOKOHAMA LIFE BASE』をコンセプトに、
横浜駅西口エリアの賑わいに寄与する施設をつくる



物件を再開発することで、まちの魅力や価値を高め、生活の利便性を向上

③次世代モールの構築と都市型SC事業の推進

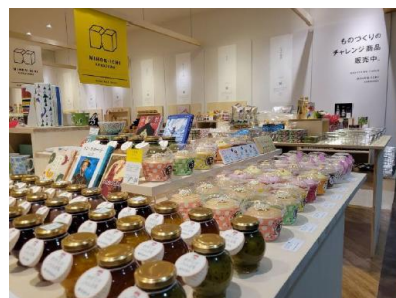
都市型SC事業の再生

OPA事業の改革に向けた取り組み

金沢フォーラス

MIHON-ICHI KANAZAWA 地元のクリエイターを応援する自主編集型店舗

地元企業や地元で活躍する若手作家のアーティスト作品など、メイドイン石川のこだわりの良いモノを集め、石川県のクリエイターとお客さまをつなぐ「見本市」のような店舗をオープン



OPAアクセラレータープログラム2021 新規事業創出に向け、採択企業2社を決定

既存の事業領域の枠組みを越え、新たなビジネスへのチャレンジを目的に採択企業2社を決定。従来の事業領域に捉われない革新への挑戦を積極的に推進。



①someete
クローゼットに眠る大切にしたい服と全国の染工房を結ぶ“衣類染め直し”C to Kプラットフォーム



②株式会社palan
WebARサービスを中心にxRプロダクトによる新しい価値観の体験を提供

ウィズコロナ時代における都市型SC事業の改革を推進し
新たな価値を創造することで地域にソリューションを提供

④DXの推進

DXビジョン策定により企業のビジネスモデルを変革

DXビジョン

“ヒトの想い”を中心としたDXの実現

めざす姿 (KGI)

お客さまとの接点	●国内外約200施設のリアル資産から得られる知見とデジタル技術を組み合わせ、お客さまのライフステージや趣味嗜好に寄り添ったパーソナライズされた新しい価値を提案することで、お客さまの利便性と満足度の向上を図る
地域・外部との連携	●地域や外部のパートナーとのデータ連携やデジタル技術を活用し共創することで、新しい事業領域の創出や、地域課題にソリューションを提供するプラットフォームとなる
専門店支援	●最新のデジタル設備とビッグデータから、店舗オペレーションの業務負荷（業務時間）を低減するとともに、専門店企業の売上に寄与する経営支援と新たな事業機会の提供を行う
自社強化	●デジタル活用やIT基盤の見直しによる業務効率化を進め、マインドセット改革やDX人材育成により新たな付加価値の創造に注力する環境を整備する

行動指標（主なKPI）

顧客接点	●イオンモールアプリ ●ライブショッピング ●フードデリバリー	ダウンロード数・アクティブ率・クーポン利用数 展開モール数・ライブショッピング売上 参加専門店数・フードデリバリー売上
専門店支援	●イオンモールワークス	導入区画数・専門店ES・紙申請書削減数

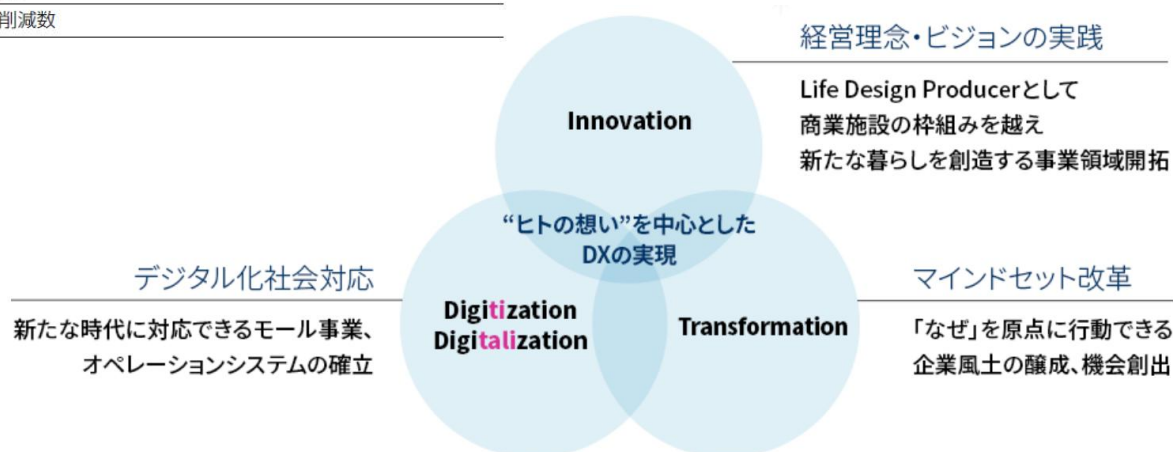
外部パートナーとの共創

地域社会の課題や消費環境の大きな変化を視野に入れ、Creww株式会社が運営するオープンイノベーションプログラムを活用し、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”をともに事業創造するスタートアップ企業さまを募集。123件の応募の中から選考と協議を重ね、当社にとって事業性やシナジーが高いと考えられる採択企業3社を決定。



2022年1月に経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」としての認定を取得

※DX認定制度は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経営とシステムのガバナンス状況の優良な企業を国が認定し、日本全体の「DX」を促進することを目的とした認定制度です。デジタル技術による社会変革を踏まえて経営者に求められる対応をまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX推進の準備が整っている（DX-Ready）事業者を経済産業省が認定するものです。

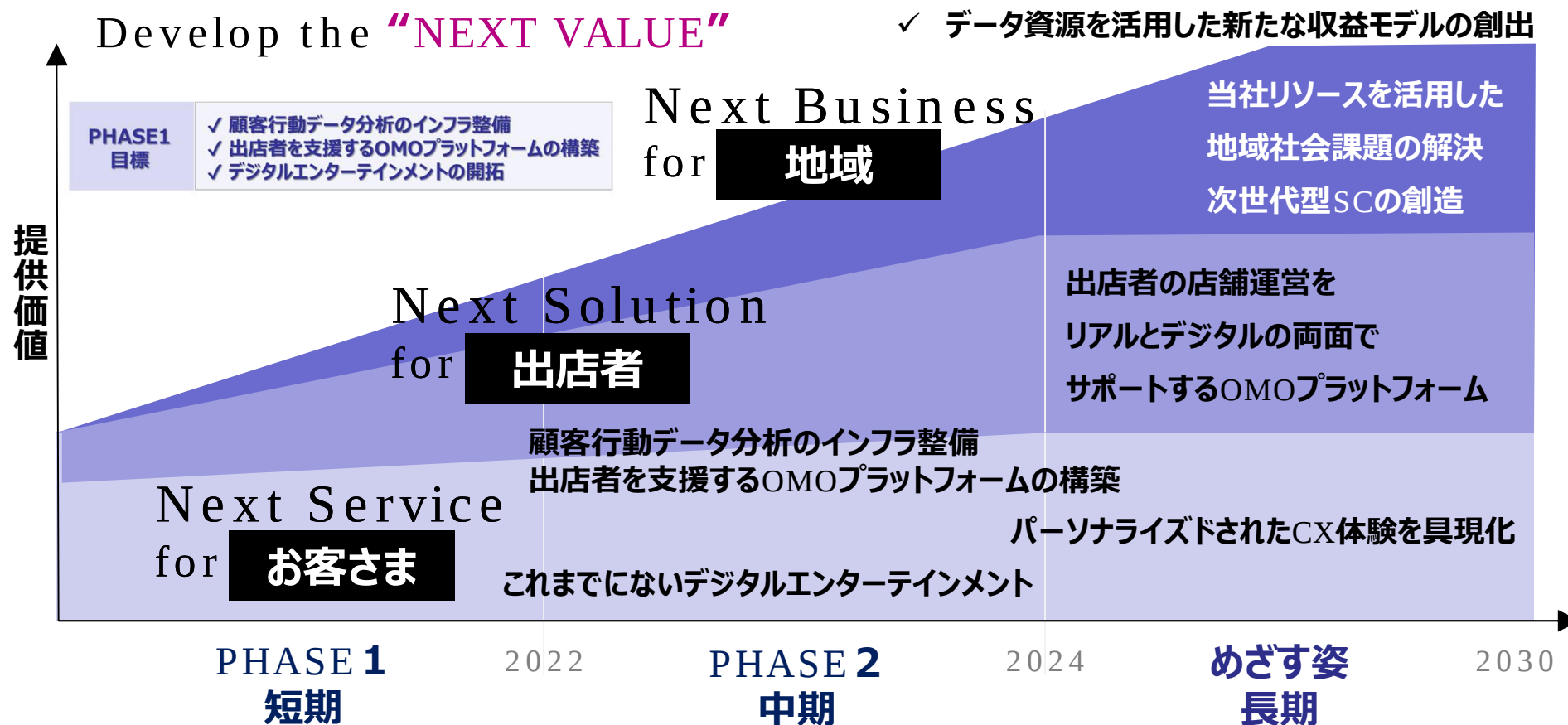


“ヒトの想い”を起点として、当社のありたい姿を実現するために
デジタル技術を活用することで、ステークホルダーへ新たな価値を提供

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

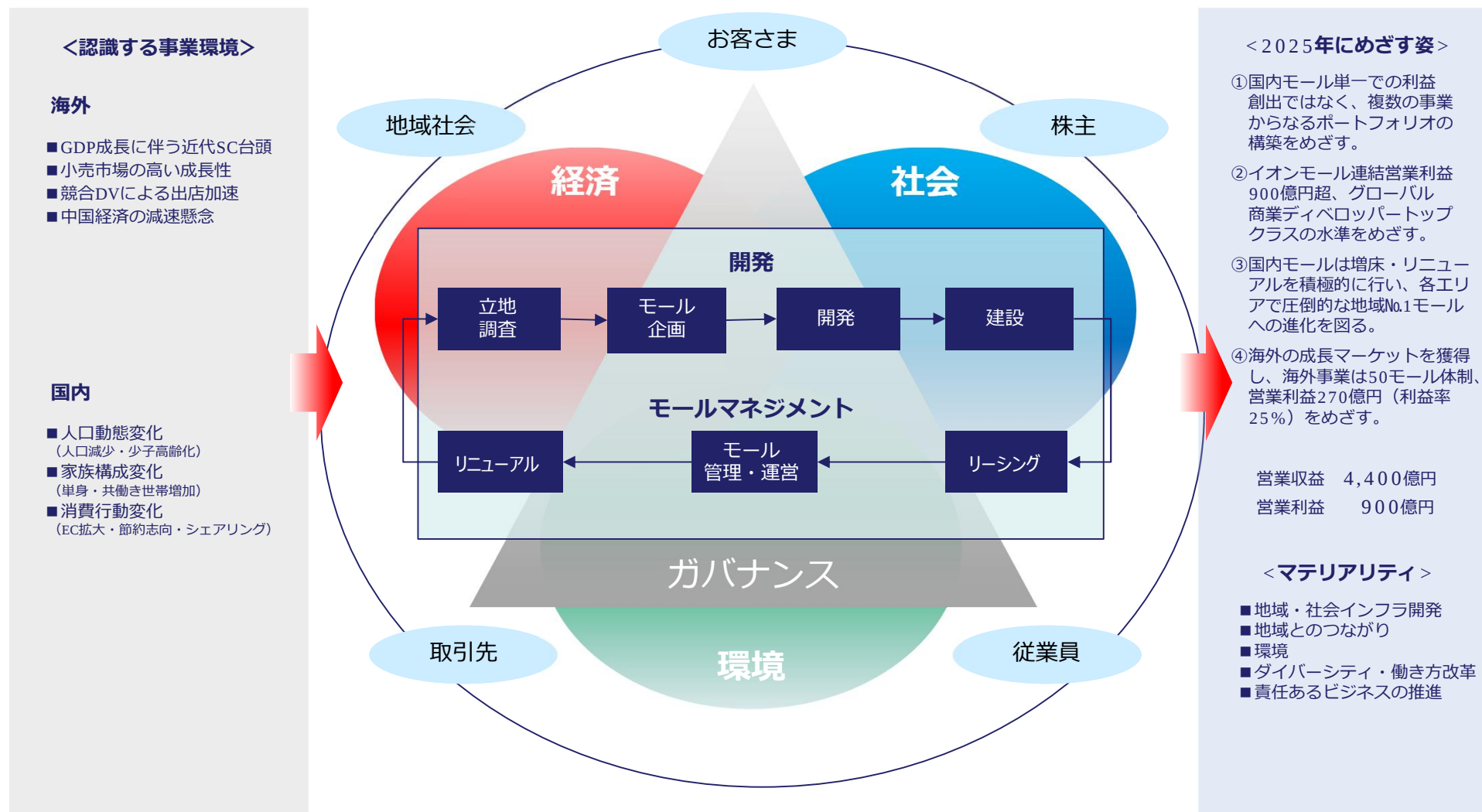


商品・サービスの販売にとどまらず、ビッグデータやテクノロジーを活用して、
共創パートナーとともに地域課題を解決する新しい価値を提供

⑤中長期戦略の推進とESG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

環境課題解決に向けた取り組み

(1) 脱炭素社会の実現

国内約160のイオンモールで
使用する電力を2025年までに
100%再生可能エネルギーに



(2) サーキュラーモールの実現

モールの集積・規模を活かし
共創による循環型社会の実現

線形経済（リニアエコノミー）から
循環経済（サーキュラーエコノミー）への
転換に向け、事業機会創出とリスク低減、
地域、お客さまの共感を共創するため、
6Rsの取組みを推進します。

- ①Rethink（再考する）
- ②Reduce（発生を減らす）
- ③Reuse（再利用する）
- ④Recycle（再生する）
- ⑤Repair（修理する）
- ⑥Returnable（購入先に戻す）

(3) 生物多様性保護

事業活動全体における
「生態系」への影響を把握し、
影響の低減と保全活動を
積極的に推進

1. 「めぐみ」と「いたみ」を自覚します。
2. 「まもる」「そだてる」ための活動を実行します。
3. 活動内容をお知らせします。



⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

脱炭素社会の実現 イオンモール脱炭素ビジョン

**2040年までに国内で排出するCO₂等を総量でゼロをめざす
～本気です。地産地消の再エネ100%～**

これまでの 取り組み	目標	2010年度対比で2020年度エネルギー使用量50%削減
	取り組み	・空調運転の合理化、高効率化 ・省エネ機器の導入 ・店舗屋上などの太陽光システム設置 ・LED証明の導入
	結果	2020年度エネルギー使用量55.1%削減（床面積原単位）を達成

今後の 取り組み	目標	2025年度に国内約160モールを実質CO ₂ フリー電力で運営。 国内のCO ₂ 排出量を2013年比で2025年に80%削減
	取り組み	・オフサイトでの再エネ発電からの調達 ・各地域での再エネ直接契約の推進



TCFDへの賛同



2020年6月に当社は気候関連課題が各企業にもたらすリスクや機会に関する情報開示タスクフォースである「TCFD」の提言に賛同することを表明しました。

SBTの設定を表明

当社は、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「SBT」を認定する機関「SBTイニシアチブ」に対し、コミットメントレターを提出しました。

当社では、Scope1・Scope2は「1.5℃水準」、Scope3は「2℃を十分に下回る水準」に目標レベルを設定し、SBTの認定取得をめざします。

Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

**地域のプラットフォームとして再生可能エネルギーの調達を
積極的に進めることで脱炭素社会を実現**

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出

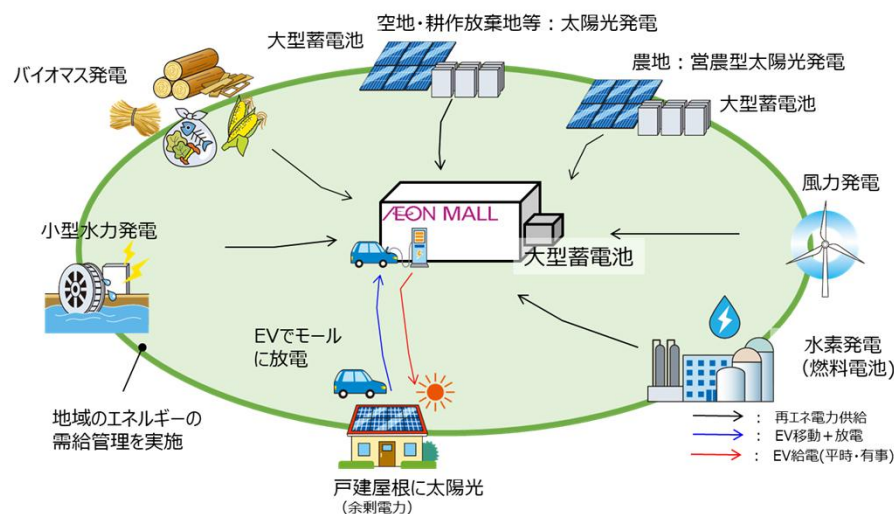
目標

- 2025年度に国内約160モールを実質CO2フリー電力で運営へ
- 2040年までに国内で排出するCO2等を総量でゼロへ

推進計画

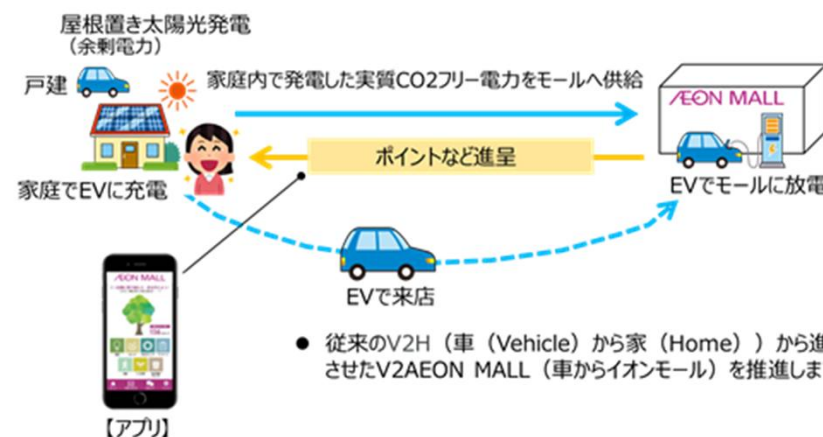
非化石証書購入によるCO2フリー電力調達から、順次地産地消の再生可能エネルギー（PPA手法含む）へ切り替え、2040年には当社直営モールにて100%地産地消の再生可能エネルギーでの運営へ。（約20億Kwh/年）
まずはオンサイト・オフサイトでの太陽光発電から着手。その後、蓄電池、風力発電、水素エネルギーの活用も検討。

地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出



お客さまとともにV2AEON MALLを推進

お客さま参加型の再エネ循環プラットフォームを整えます



地域・お客さまとともに地産地消の再生可能エネルギーを創出し
イオンモールで使用する電力は専門店使用分も含めてCO2フリー電力へ

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

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

6Rsの推進

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| ① Rethink (再考する) | ④ Recycle (再生する) |
| ② Reduce (発生を減らす) | ⑤ Repair (修理する) |
| ③ Reuse (再利用する) | ⑥ Returnable (購入先に戻す) |



①脱プラスチック推進



②食品リサイクル



③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

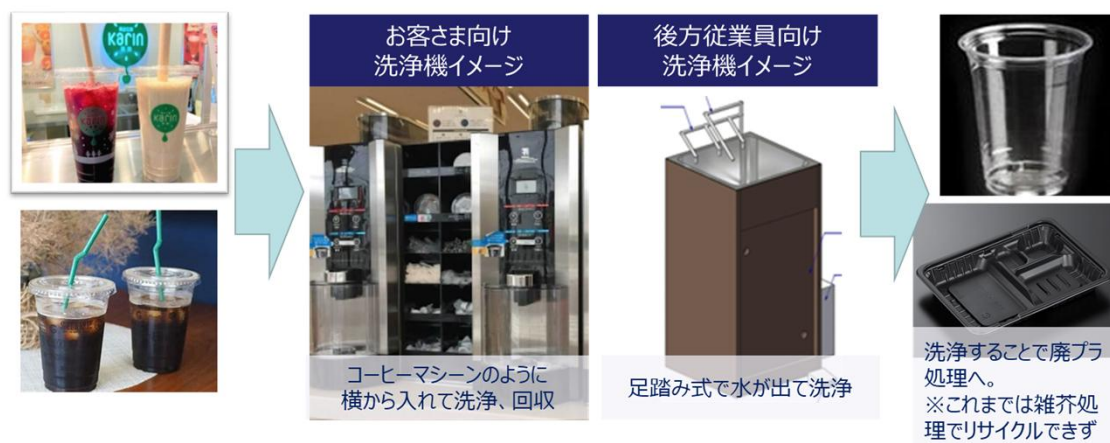
脱プラスチックの推進

プラスチック資源循環促進法への対応

2022年4月に施行されたプラスチック資源循環促進法に関する対応として、
減プラスチックではなく脱プラスチックにシフトする取り組みを加速させていく

プラスチック容器洗浄機の導入

焼却処理される雑芥を削減し、再生可能な資源として廃棄物を排出



お客さま向け洗浄機 : 試作機製作に向けて、最終調整。
後方従業員向け洗浄機 : 2022年3月28日より
イオンモールKYOTOにて実証実験開始。

環境配慮素材への切替促進

飲食店へカトラリー類の代替製品使用を提案
(紙製・木製・バイオマスプラスチックなど)



代替製品(カトラリー)
左上:木製フォーク 右上:木製スプーン
左下:木製ミニフォーク 右下:ペーパースプーン

お客さま、同友店、従業員と連携し、脱プラスチック社会の実現に向けて取り組みを推進

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

生物多様性の保護

「いきもの共生事業所®認証（ABINC認証）」取得を推進

2022年3月、新たに当社6施設において、「いきもの共生事業所®認証（ABINC認証）」を取得。本認証は、「一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）」が作成・登録した「いきもの共生事業所®推進ガイドライン」に基づき、生物多様性に配慮した緑地づくりなどの取り組みを第三者的に評価・認証する「一般社団法人いきもの共生事業推進協議会（ABINC）」が行うものであり、今後も当社は持続可能な社会の実現をめざし、人と環境に配慮したモールづくりを推進する。



■ ABINC認証を取得するための条件

- ☑生物多様性に貢献する環境づくり
- ☑生物多様性に配慮した維持管理
- ☑コミュニケーション≡企業緑地の有効活用

■ 「いきもの共生事業所®」に認証されたモール

モール名称	認証日
イオンモール東員	2014年2月
イオンモール長久手	2017年2月
イオンモール多摩平の森	2015年2月
イオンモール松本	2018年3月
イオンモール常滑	
イオンモール四條畷	2016年2月
イオンモール堺鉄砲町	
イオンモール座間	
THE OUTLETS HIROSHIMA	2019年3月
イオンモール川口	2022年3月
イオンモール上尾	
イオンモール羽生	
イオンモール新利府 北館	
イオンモール新利府 南館	
イオンモール白山	

【認証取得の一例】 イオンモール羽生



イオンモール羽生は、利根川をはじめとした自然豊かな羽生市に位置し、地域の皆さまとともに土地本来の樹木の植樹を実施。

（お客さまとの植樹を含む植樹総本数約9万本）

2021年には、『彩×北（さいほく）NATURE PROJECT』を開催。羽生市・加須市・行田市・鴻巣市の4市及び、各市で活動されている諸団体と連携し、埼玉県北部の緑豊かな自然の魅力を、多くの方々に知ってもらうことを目的に、県内に樹勢する植物の展示や農業体験や天体観測など、実際に自然環境に触れる機会を提供。

**事業活動全体における「生態系」への影響を把握し、
環境への影響の低減と保全活動を積極的に推進**

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

責任あるビジネスの推進（人権）

持続可能な取引のためのガイドライン策定

人権侵害となるような事案発生を未然に防ぎ、持続可能なバリューチェーンを構築するため、当社では、イオンの人権基本方針、イオンサプライヤー取引行動規範に基づきながら、独自に「持続可能な取引のためのガイドライン」を策定。ガイドラインでは、人権・労働に関する国際規範や業界における人権項目を確認することで網羅性を確保しつつ、重要度評価により当社のガイドラインとして記載すべき項目を特定しています。当社のお取引先さまと価値観を共有し、ともに社会的責任を果たすための手引きとすることで、持続可能な社会の実現に貢献します。

お取引先さまへの説明会を開催

2021年12月、お取引先さまへも当社のガイドラインのWEB説明会を開催。公正な取引を行うことでお互いの持続的な発展をめざすことを確認した。



佐藤常務取締役 開発本部長より人権への取り組み趣旨を説明。

対象：建設関連のお取引先さま
参加：約80社 100名

人権デュー・ディリジェンスの実施

人権デュー・ディリジェンスを通じて、人権への影響を特定し、防止・軽減措置を行っていく。リスクを抽出するため、社内で書面調査を実施。今後、対象範囲を拡大予定。



持続可能なバリューチェーンを構築するための取り組みを継続的に実施

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

地域の健康拠点としての取り組み

お客さまの健康的なライフスタイルをサポート

Health! AEON MALL
MALLWALKING
イオンモール ウォーキング

モールを、歩こう。

イオンモールは、館内にウォーキングコースをつくりました。

皆様のお買物に運動をプラス!

AEON MALL
MALLWALKING
イオンモール ウォーキング

歩行距離・消費カロリーがわかるウォーキングサインの設置

正しい歩き方をサポートするウォーキングリーフレット



『健康への気づき』を促すゼロ次予防の視点に基づく空間デザイン・プログラム

・ステップウォーキング



・クライムウォーキング



・バランスウォーキング



地域の健康拠点化を促進することで、
社会課題解決につなげるとともにモールへ来店するきっかけをつくる

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

地域との交流・つながり

継続的な交流で地域コミュニティの中心へ

地域交流の場を継続的に創出することで、来店されたお客さまに体験価値を提供

書道パフォーマンス全国大会の開催

<第1回全国高等学校

書道パフォーマンスグランプリ決勝大会 開催>

2022年1月にイオンモール幕張新都心にて
高校生の書道パフォーマンスの全国大会決勝を開催。



「夢」を見つけ、「未来」を育てる、
『感動』を共有できる『発表の場』を提供

プロスポーツの試合を実施

<卓球Tリーグの公式戦を国内の商業施設で初開催>

2021年12月にイオンモール岡山にて地元の岡山リベッツの試合を開催



地元のスポーツチーム支援、スポーツの振興に貢献

イベントの開催を通じて地域の交流拠点となり、お客さまに特別な体験価値を提供

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

サステナブルファイナンスの拡大

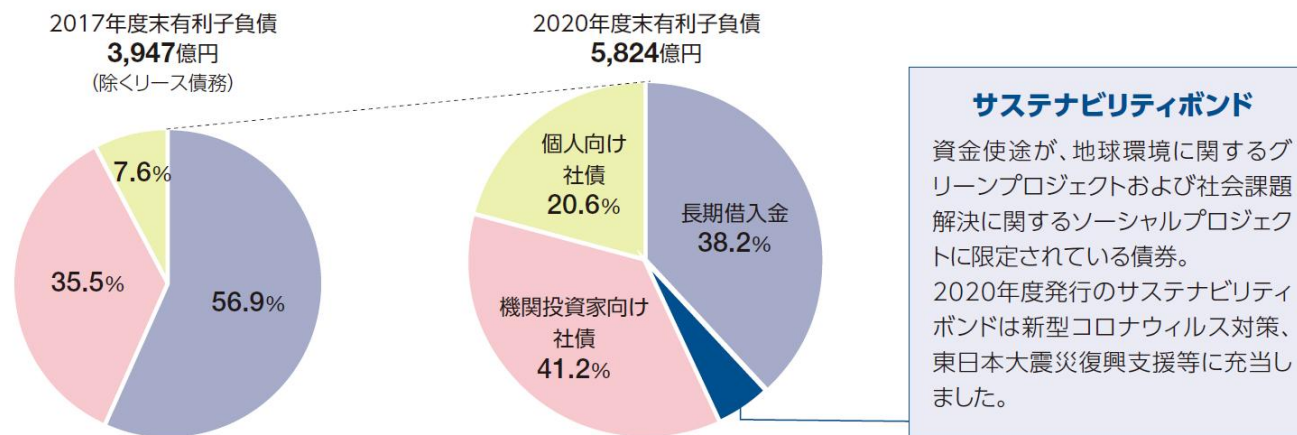
サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

社会課題の解決と環境配慮を目的に、当社初となるサステナビリティ・リンク・ボンドを11月に200億円発行。

発行年限	5年
発行額	200億円
利率	0.160%
SPT	2025年度末における国内の全イオンモールで使用する電力のCO ₂ フリー化
判定後の債券特性	2025年度末の判定時にSPTの未達が確認された場合、2026年10月末までに本社債発行額の0.2%相当額の公益財団法人（イオン環境財団等）への寄付を実施する。

＜グローバルファイナンスミックスの推進＞

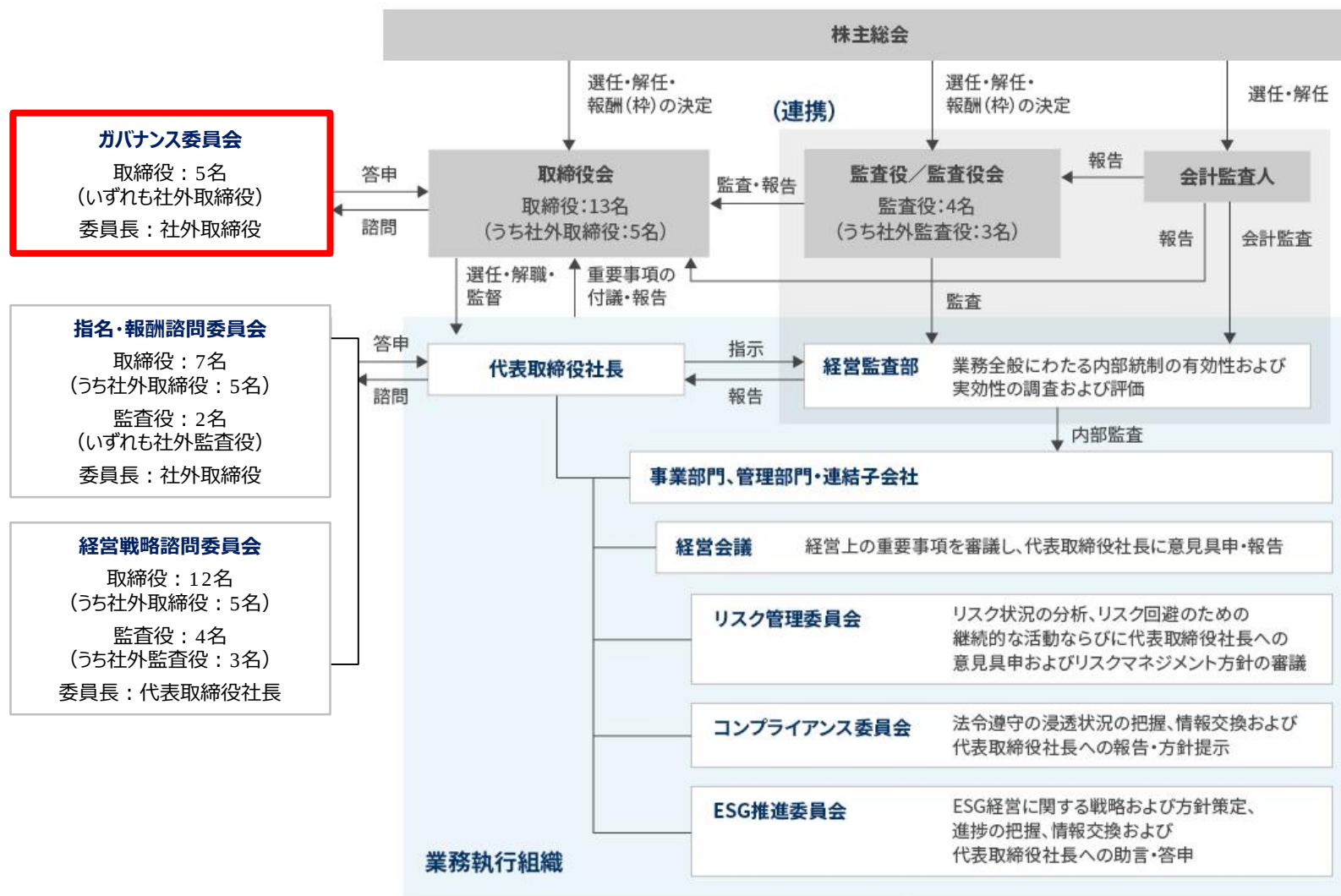
2020年9月にサステナビリティボンド発行により300億円の資金調達を行い、感染症対策や東日本大震災復興支援等に充当。



サステナビリティファイナンスを推進することで多様な資金調達を行い
脱炭素社会の実現などE S Gの取り組み強化を図る

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・ガバナンス組織図



上場子会社として市場から求められるガバナンス体制を構築

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

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
構成	メンバー	代表取締役社長 管理本部長 独立社外取締役 独立社外監査役	業務執行取締役 独立社外取締役 監査役	独立社外取締役
	委員長	委員である独立社外取締役 の互選により選ばれた者	代表取締役社長	委員の互選により選ばれた独立社外取締役
	独立社外 役員の割合	78%	44%	100%
目的		代表取締役社長の諮問機関として、 取締役の基本・業績報酬の支給水準の妥当性、取締役の基本・業績報酬決定にかかる各取締役の業績評価の妥当性 について議論、意見交換を行い、社長に助言または答申すること。	代表取締役社長の諮問に応じて、 重要な政策・経営課題 から事前にテーマを設定し、 その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況 についての議論、意見交換を行い、社長に助言または答申する。	取締役会の諮問機関として、各委員の知見に基づく議論を通じて会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るとともに、その活動を通じて、当社の業務の 適法、妥当かつ効率的な運営 に資すること。 経営陣・支配株主から独立した立場 で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させるように努める。
設立		2018年12月	2021年5月	2021年12月
審議テーマ 活動状況		・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など	・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

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

成長施策の推進強化に伴う機構改革

【海外事業本部】

海外事業推進統括部下の「中国部」「アセアン部」を廃止し、新たに「事業管理部」「事業推進部」を新設

→各国別に縦割りの組織から、海外事業全体を横断的にサポートする組織へと変更。

事業開発、経営企画、内部統制、システムなど幅広く対応できる体制を構築することで、日本本社からのバックアップ機能の強化を図る。

【開発本部】

開発本部下に「地域サステナビリティ推進室」を新設

→重点施策として位置付けているESG経営を推進すべく、

開発部門にサステナビリティ推進部署を新設することで、

脱炭素や地産地消の再生可能エネルギー創出など当社の重点施策の推進強化を図る。

【管理本部】

管理本部下に「コンプライアンス部」を新設

管理本部 システム部下の「管理システムグループ」「営業システムグループ」を廃止し、

新たに「ITインフラグループ」「業務システムグループ」「IT企画グループ」を新設

→社内の**コンプライアンス体制の強化**を図るとともに、

デジタル推進に伴うシステム部の運営体制を充実させるための組織再編を実施。

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	イオンモール下田	1995年 4月	59,000	4,000	120	◎			
5	ショッピングモールフェスタ	1996年 4月	32,000	3,800	90	◎			
6	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
7	イオンモール三光	1996年12月	42,500	2,200	70	◎			
8	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	80			☆	
9	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	240			☆	
10	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
11	イオンモール新利府 北館	2000年 4月	34,000	2,000	80			◎	
12	イオンモール岡崎	2000年 9月	80,000	4,300	180			◎	
13	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
14	イオンモール高知	2000年12月	69,000	3,000	160			◎	
15	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
16	イオンモール東浦	2001年 7月	75,000	4,600	170		◎		
17	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
18	イオンモール高岡	2002年 9月	82,000	4,400	200		◎		
19	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
20	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
21	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
22	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			☆	
23	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280	◎			
24	イオンモール樺原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
25	イオンモール木曽川	2004年 6月	66,000	4,400	170			◎	
26	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,300	220			☆	
27	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	160			☆	
28	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
29	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,300	170	◎			
30	イオンモール直方	2005年 4月	58,000	3,400	140			☆	

☆流動化案件

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

☆流動化案件

モール一覧 ③

	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
61	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
62	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		
63	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
64	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
65	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
66	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
67	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
68	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	350			☆	
69	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
70	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	86,000	4,000	240		◎		
71	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	200		◎		
72	イオンモール常滑	2015年12月	87,000	4,000	180		◎		
73	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
74	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
75	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
76	カテプリ	2016年12月	13,000	1,800	60			◎	
77	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
78	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
79	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
80	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
81	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170		◎		
82	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
83	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	59,000	4,500	230	◎			
84	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
85	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
86	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
87	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,800	120		◎		
88	イオンモール新利府 南館	2021年 3月	69,000	3,800	170			◎	
89	イオンモール川口	2021年 6月	59,000	2,800	150			◎	
90	イオンモール白山	2021年 7月	74,000	3,800	200			◎	
91	イオンモールNagoya Noritake Garden ※	2021年10月	37,000	2,100	150			◎	
国内 計			5,545,500	293,470	14,980	13	28	48	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。

※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。

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 プノンペン(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			7,863,500	378,070	21,730	25	27	69	3

※2022年4月7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	北大路ビブレ	1995年 3 月	22,900	92
6	湘南藤沢オーパ	1996年 3 月	9,700	54
7	キャナルシティオーパ	1996年 4 月	15,800	100
8	明石ビブレ	1997年10 月	18,200	65
9	新百合丘オーパ	1997年11 月	12,700	76
10	河原町オーパ	1998年11 月	10,300	54
11	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9 月	16,000	51
12	横浜ワールドポーターズ	1999年 9 月	37,700	183
13	金沢フォーラス	2006年11 月	26,100	188
14	名古屋mozoオーパ	2009年 4 月	3,200	9
15	ビブレジーンレイクタウン	2011年11 月	2,900	21
16	三宮オーパ2	2017年 2 月	11,400	41
17	水戸オーパ	2017年 3 月	12,100	45
18	秋田オーパ	2017年10 月	11,500	45
19	高崎オーパ	2017年10 月	25,600	157
20	那覇オーパ	2018年10 月	5,200	42
21	八王子オーパ	2018年11 月	6,200	39
22	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			304,200	1,605

※2022年4月7日現在

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。