



2021年度（2022年2月期）第3四半期 （2021.3.1～2021.11.30）決算説明会

2022年1月11日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

目次

2021年度（2022年2月期）第3四半期決算説明会

2021年度第3四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別損益増減（2019年度第3四半期対比）	P 4
セグメント別営業概況（中国・アセアン・国内）	P 5-7
2022年度以降の売上見通しについて	P 8
国内既存83モール 専門店売上前期比（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

成長に向けた新たな施策の推進

新規出店・活性化戦略（中国）	P 15
新規出店の加速（ベトナム）	P 16
新規出店の加速（インドネシア）	P 17
新規事業への参入（カンボジア）	P 18
モールの機能向上による集客力強化	P 19
快適な空間・時間の提案によるモール滞在価値の提供	P 20
新たな業態開発	P 21
立地特性に応じた業態開発	P 22
外部パートナーとの共創	P 23
地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出	P 24
環境課題の解決に向けて	P 25
6R推進に向けた取り組み	P 26
社会課題の解決に向けて	P 27
サステナブルファイナンスの拡大	P 28
プライム市場にて当社が実現する経営体制	P 29
ガバナンス強化に向けた体制整備	P 30

経営方針

経営方針	P 32
長期ビジョン	P 33
中長期定量目標	P 34
目標とする経営指標	P 35
株主還元	P 36

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画	P 38
海外事業 新規出店の加速	P 39-41
海外事業 既存モールの収益力強化	P 42
国内事業 ローカライズの取り組み深化	P 43
国内事業 地域の健康拠点としての取り組み	P 44
国内事業 新たな業態開発による付加価値の創出	P 45
国内事業 次世代モールの構築	P 46
国内事業 事業ポートフォリオ改革	P 47
DX実現に向けた取り組みの方向性	P 48
DXビジョンおよび推進体制	P 49
DX推進を通じてイオンモールがめざす姿	P 50
成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築	P 51
ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化	P 52
ESG視点に基づく経営	P 53
マテリアリティへの対応	P 54
マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）	P 55
中期3カ年経営目標	P 56
中期3カ年出店・活性化計画	P 57
中期3カ年設備投資計画・資金調達計画	P 58
2021年度（2022年2月期）連結数値計画	P 59-60

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 62-66
-------	---------

2021年度第3四半期 決算概要

2021年度第3四半期 決算概要

連結業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2021年度 3Q実績	2020年度 3Q実績	前期比		2019年度 3Q実績	2019年度比		通期計画	進捗率(%)
			増減	%		増減	%		
営業収益	233,286	202,683	+30,603	115.1	240,573	▲ 7,286	97.0	344,000	67.8
営業原価	183,459	159,736	+23,723	114.9	177,137	+6,321	103.6	—	—
営業総利益	49,827	42,947	+6,880	116.0	63,435	▲ 13,608	78.5	—	—
販管費	21,480	19,913	+1,567	107.9	21,169	+311	101.5	—	—
営業利益	28,346	23,034	+5,312	123.1	42,265	▲ 13,919	67.1	59,000	48.0
経常利益	23,755	18,909	+4,845	125.6	36,783	▲ 13,027	64.6	50,500	47.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	16,457	▲ 4,599	+21,057	—	23,503	▲ 7,046	70.0	31,000	53.1
1株当たり四半期純利益(円)	72.32	▲ 20.21	+92.53	—	103.31	▲ 30.99	—	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があり、コロナ前の一昨年比の利益水準には戻らず。
- ・ 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36億円を特別損失に計上。

2021年度第3四半期 決算概要

セグメント別損益増減（2019年度第3四半期対比）

（単位：百万円）

		営業収益			営業総利益			営業利益		
			2019-3Q実績	2019対比		2019-3Q実績	2019対比		2019-3Q実績	2019対比
	国内モール	176,042	186,082	▲ 10,039	40,165	52,843	▲ 12,678	23,240	36,877	▲ 13,637
	既存モール	162,884	180,439	▲ 17,554	39,861	52,647	▲ 12,786	—	—	—
	新規モール	7,788	246	7,541	54	▲ 13	67	—	—	—
	その他	5,370	5,397	▲ 26	250	209	41	—	—	—
	都市型SC	15,532	18,456	▲ 2,923	68	1,294	▲ 1,226	▲ 1,322	▲ 756	▲ 565
国内計		191,575	204,538	▲ 12,963	40,233	54,137	▲ 13,904	21,917	36,120	▲ 14,202
	中国	31,428	26,489	4,939	7,098	6,365	733	5,247	4,107	1,139
	アセアン	10,282	9,545	737	2,476	2,913	▲ 436	1,162	2,019	▲ 856
	ベトナム	5,686	3,677	2,008	1,877	1,259	618	1,414	882	531
	カンボジア	2,067	2,995	▲ 927	495	1,053	▲ 558	387	923	▲ 535
	インドネシア	2,528	2,872	▲ 343	103	600	▲ 496	▲ 618	213	▲ 832
	その他	—	—	—	—	—	—	▲ 20	—	▲ 20
	海外計	41,711	36,034	5,676	9,574	9,278	296	6,409	6,126	283
調整		—	—	—	18	18	—	18	18	—
国内・海外計		233,286	240,573	▲ 7,286	49,827	63,435	▲ 13,608	28,346	42,265	▲ 13,919

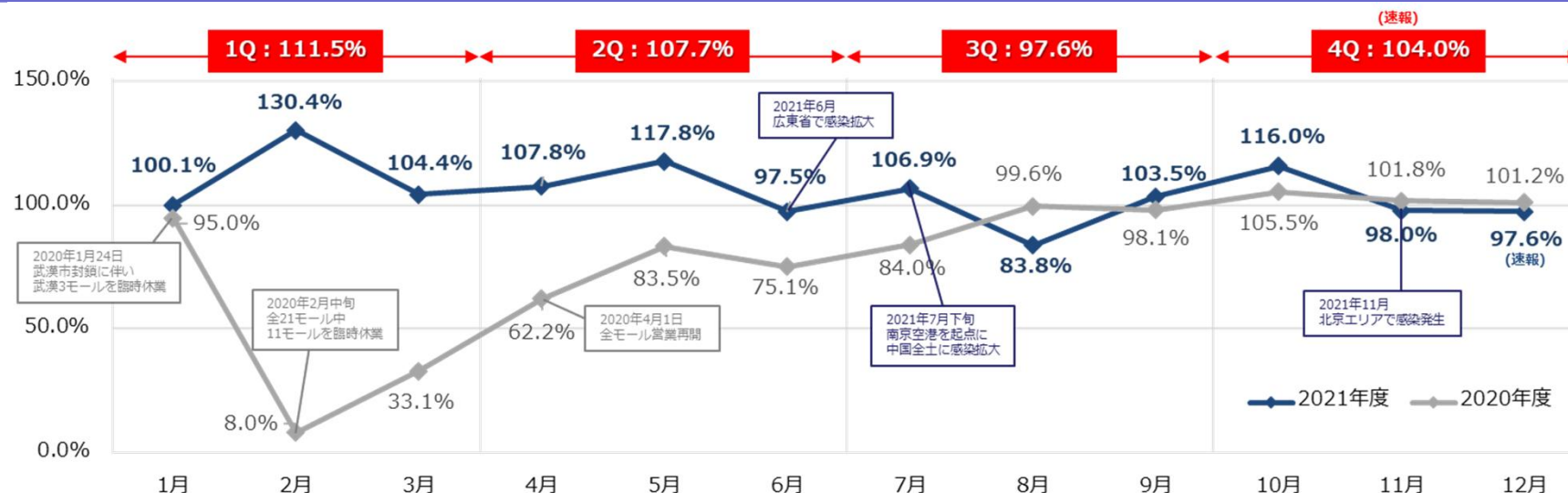
[コロナ影響前の2019年度対比でのコメント]

- ・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は9月30日まで断続的に実施。コスト圧縮を図るも、消費マインド低下の影響は大きく減収減益。
- ・中国は、新型コロナウイルス感染症が全土で発生し、一部の当社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+11億円の増益を確保。
- ・アセアンは、ベトナムで新型コロナウイルス感染症が全土に拡大し、当社モールの出店エリアで都市封鎖が実施された影響もあり減益。

2021年度第3四半期 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>



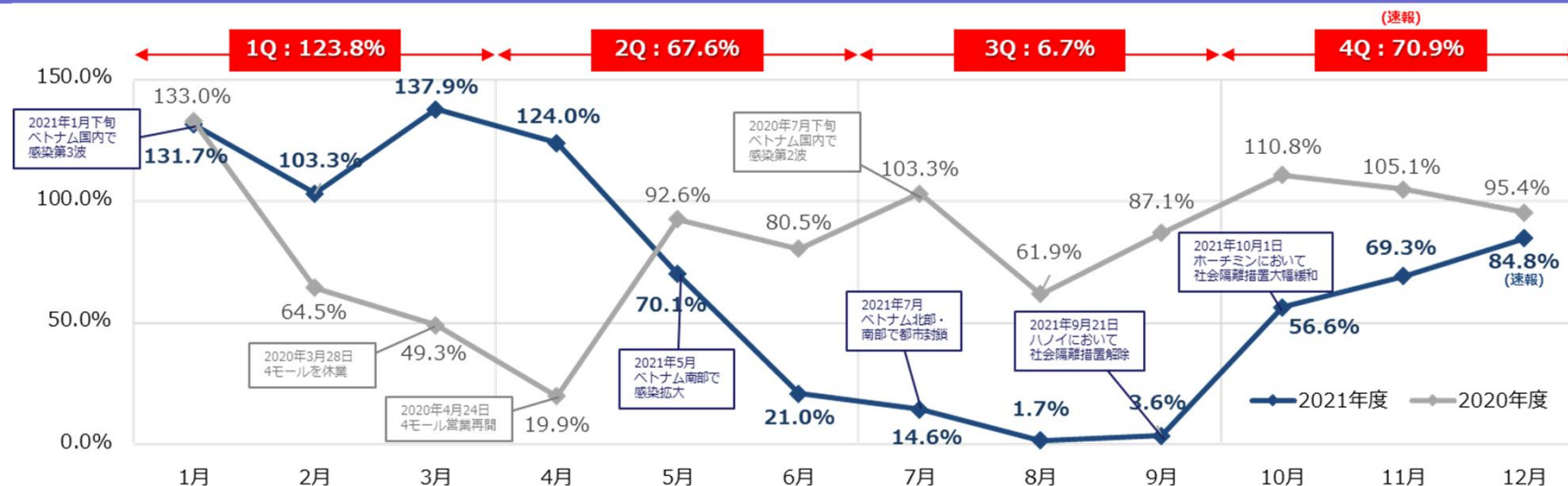
	<2020年度>				<2021年度> ※2019年度対比											
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	
専門店売上	47.5%	74.1%	94.0%	102.9%	100.1%	130.4%	104.4%	107.8%	117.8%	97.5%	106.9%	83.8%	103.5%	116.0%	98.0%	
物販	55.6%	84.1%	100.6%	104.9%	100.3%	144.7%	109.6%	111.7%	120.7%	101.9%	109.7%	91.0%	105.4%	121.3%	99.8%	
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%	
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%	
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%	
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%	

- ・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。
- ・10月の国慶節に伴う大型連休期間において、長距離旅行等は敬遠されエリア内での消費需要が高まり売上伸長。
- ・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。

2021年度第3四半期 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>



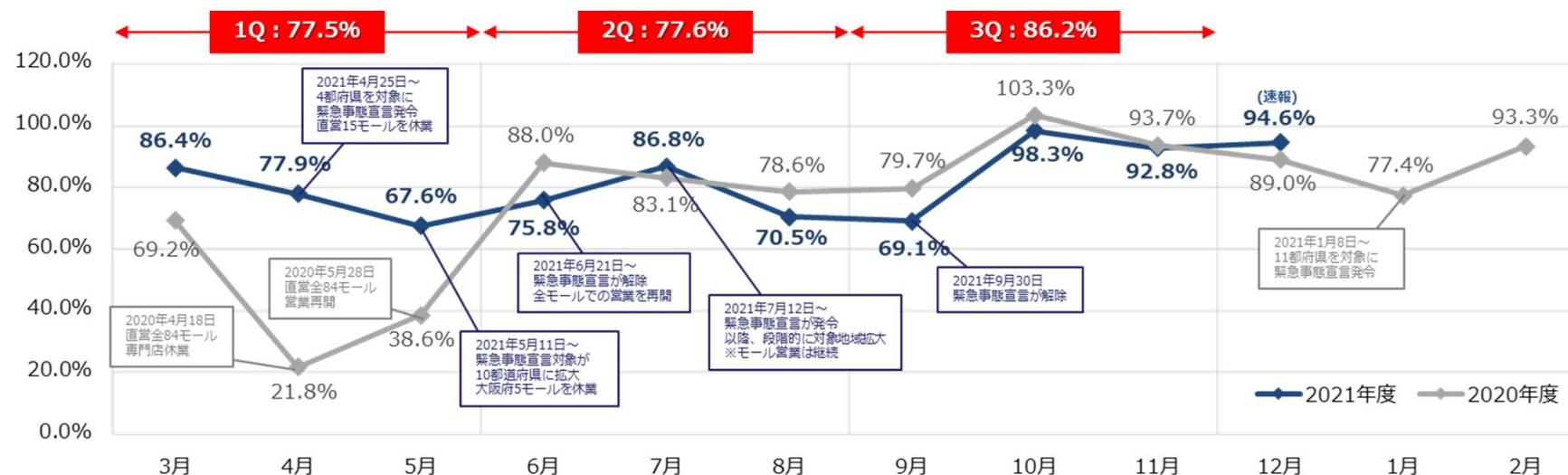
<2020年度>					<2021年度> ※2019年度対比										
	1Q	2Q	3Q	4Q	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
専門店売上	84.2%	63.7%	84.2%	103.5%	131.7%	103.3%	137.9%	124.0%	70.1%	21.0%	14.6%	1.7%	3.6%	56.6%	69.3%
物販	88.2%	73.4%	91.1%	111.3%	141.7%	142.3%	160.8%	144.8%	86.2%	28.6%	18.5%	1.6%	4.2%	82.2%	81.5%
飲食	84.0%	59.8%	79.1%	94.3%	130.1%	93.6%	123.2%	118.6%	62.4%	14.1%	10.9%	0.2%	1.9%	29.4%	59.1%
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%
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%
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%

- 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。10月以降、社会隔離措置は解除され、当社モールの専門店営業を再開。
- アセアン各国では、営業時間短縮や一部業種の休業等の規制は残っているが、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にあり、各国の専門店売上も改善トレンド。

2021年度第3四半期 決算概要

セグメント別営業概況（国内）

<日本 既存83モール専門店売上 2019年度対比>



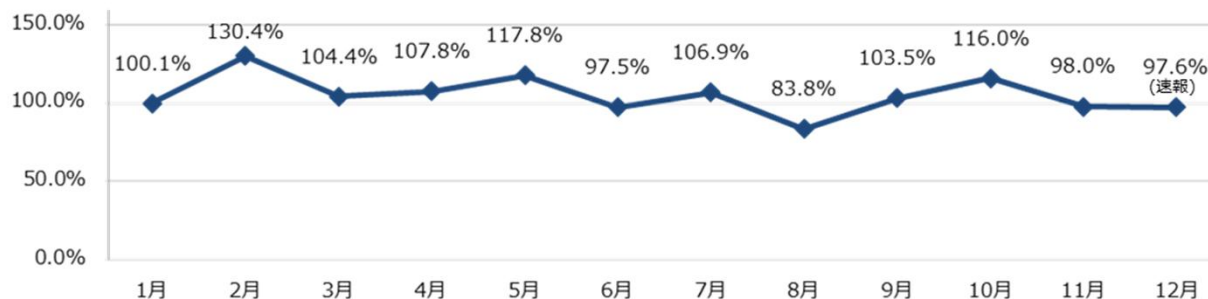
<2020年度>					<2021年度> ※2019年度対比								
	1Q	2Q	3Q	4Q	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
専門店売上	44.0%	83.2%	91.8%	85.9%	86.4%	77.9%	67.6%	75.8%	86.8%	70.5%	69.1%	98.3%	92.8%
物販	49.5%	94.4%	94.6%	91.0%	91.7%	83.1%	74.0%	82.4%	94.5%	76.6%	73.0%	104.8%	96.1%
飲食	35.3%	69.4%	85.6%	76.1%	79.5%	70.0%	56.6%	65.3%	81.8%	62.6%	65.5%	88.7%	88.8%
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%
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%
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%

- ・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。
- ・緊急事態宣言中の営業制限の内容は営業時間短縮および酒類提供停止に緩和されるも、全国的な新規感染者数の大幅増加に伴い消費マインドは低下。
- ・緊急事態宣言が解除された10月以降、お客さまの消費行動は外出自粛からの反動もあり、売上トレンドは改善基調。

2021年度第3四半期 決算概要

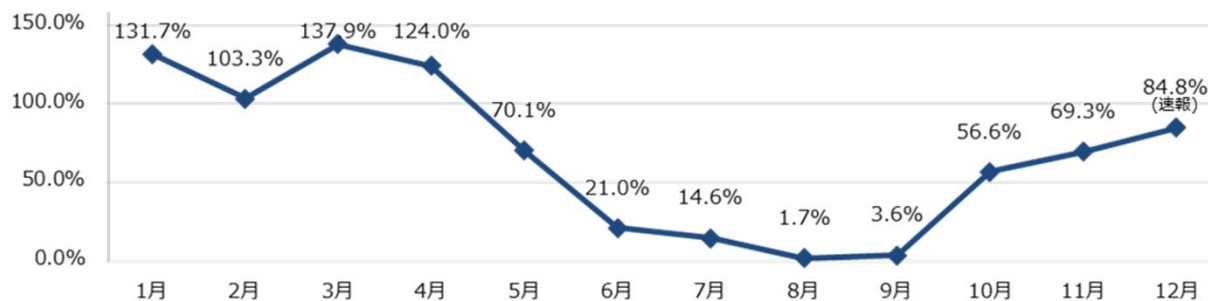
2022年度以降の売上見通しについて

中国



2022年度からは
コロナ前の成長トレンドへ

ベトナム



2022年度からは
コロナ前の成長トレンドへ

日本



2022年度からは
2019年度並みのトレンドへ

中国・アセアン・日本いずれのエリアも、2022年度よりコロナ前の売上成長への回復を見込む

2021年度第3四半期 決算概要

国内既存83モール 専門店売上前期比（業種別）

■ 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	3Q累計
			9月	10月	11月		
77.5%	77.6%	77.6%	69.1%	98.3%	92.8%	86.2%	80.4%
88.1%	87.0%	87.5%	67.4%	111.0%	101.5%	90.5%	88.5%
72.2%	75.3%	73.7%	69.2%	95.3%	86.3%	84.4%	77.3%
75.5%	76.2%	75.9%	60.8%	101.5%	95.2%	82.9%	78.1%
96.2%	97.4%	96.8%	83.3%	119.2%	109.1%	102.5%	98.7%
95.4%	93.9%	94.6%	84.1%	113.6%	106.4%	100.6%	96.5%
103.2%	100.5%	101.9%	97.0%	110.1%	107.7%	104.9%	102.9%
69.0%	69.5%	69.3%	65.5%	88.7%	88.8%	80.7%	72.8%
81.7%	80.6%	81.1%	77.0%	94.9%	112.3%	93.6%	84.9%
61.8%	56.1%	58.5%	50.6%	71.8%	71.6%	63.6%	59.8%
47.7%	45.9%	46.8%	45.2%	67.3%	68.3%	59.6%	50.8%
76.1%	76.3%	76.2%	69.4%	96.7%	91.7%	85.7%	79.3%

2021年度第3四半期 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 第3四半期	比率	2021年2月期 第3四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	233,286	100.0%	202,683	100.0%	115.1%	+ 30,603	・日本 既存84モール +11,433 百万円 ・日本 新規5モール（2020～2021年度） +7,091 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +573 百万円 ・日本 その他 +132 百万円 ・海外 +11,373 百万円
営業原価	183,459	78.6%	159,736	78.8%	114.9%	+ 23,723	・日本 既存84モール +8,693 百万円 ・日本 新規5モール（2020～2021年度） +7,053 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,627 百万円 ・日本 その他 ▲131 百万円 ・海外 +6,479 百万円
営業総利益	49,827	21.4%	42,947	21.2%	116.0%	+ 6,880	・日本 既存84モール +2,739 百万円 ・日本 新規5モール（2020～2021年度） +38 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲1,054 百万円 ・日本 その他 +263 百万円 ・海外 +4,894 百万円
販売費及び一般管理費	21,480	9.2%	19,913	9.8%	107.9%	+ 1,567	・日本 モール(OPA除く) +1,777 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲696 百万円 ・海外 +486 百万円
営業利益	28,346	12.2%	23,034	11.4%	123.1%	+ 5,312	
営業外収益	5,206	2.2%	3,842	1.9%	135.5%	+ 1,363	・受取利息 +74 百万円 ・受取テナント退店違約金 ▲319 百万円 ・為替差益 ▲206 百万円 ・デリバティブ評価益 +889 百万円 ・補助金収入 +1,206 百万円
営業外費用	9,796	4.2%	7,967	3.9%	123.0%	+ 1,829	・支払利息 +1,075 百万円 ・為替差損 +874 百万円
経常利益	23,755	10.2%	18,909	9.3%	125.6%	+ 4,845	
特別利益	1,382	0.6%	312	0.2%	442.8%	+ 1,070	・コロナ関連助成金 (前期計上：304百万円、今期計上：1,381百万円)
特別損失	4,995	2.1%	20,909	10.3%	23.9%	▲ 15,914	・減損損失 ▲2,931 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失 ▲12,822 百万円 (前期計上：16,486百万円、今期計上：3,663百万円)
税金等調整前四半期純利益(▲純損失)	20,142	8.6%	▲ 1,687	▲0.8%	—	+ 21,830	
法人税等	3,700	1.6%	3,081	1.5%	120.1%	+ 619	
四半期純利益(▲純損失)	16,442	7.0%	▲ 4,769	▲2.4%	—	+ 21,211	
非支配株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 15	▲0.0%	▲ 169	▲0.1%	—	+ 154	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	16,457	7.1%	▲ 4,599	▲2.3%	—	+ 21,057	

※日本 新規5モール(2020年度1モール、2021年度4モール)

2021年度第3四半期 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 3Q実績	2020年度 3Q実績	前期比		2021年度 3Q実績	2020年度 3Q実績	前期比	
			増減	%			増減	%
国内モール	176,042	157,386	18,656	111.9%	23,240	21,977	1,263	105.7%
都市型SC	15,532	14,959	573	103.8%	▲ 1,322	▲ 964	▲ 358	—
国内計	191,575	172,345	19,229	111.2%	21,917	21,012	904	104.3%
中国	31,428	21,621	9,807	145.4%	5,247	715	4,532	733.8%
アセアン	10,282	8,716	1,566	118.0%	1,162	1,287	▲ 124	90.3%
海外計	41,711	30,337	11,373	137.5%	6,409	2,002	4,407	320.1%
連結調整	—	—	—	—	18	18	—	100.0%
連結計	233,286	202,683	30,603	115.1%	28,346	23,034	5,312	123.1%

2019年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度 3Q実績	2019年度 3Q実績	2019年度比		2021年度 3Q実績	2019年度 3Q実績	2019年度比	
			増減	%			増減	%
国内モール	176,042	186,082	▲ 10,039	92.3%	23,240	36,877	▲ 13,637	63.0%
都市型SC	15,532	18,456	▲ 2,923	86.9%	▲ 1,322	▲ 756	▲ 565	—
国内計	191,575	204,538	▲ 12,963	93.7%	21,917	36,120	▲ 14,202	60.7%
中国	31,428	26,489	4,939	118.6%	5,247	4,107	1,139	127.8%
アセアン	10,282	9,545	737	107.7%	1,162	2,019	▲ 856	57.6%
海外計	41,711	36,034	5,676	115.8%	6,409	6,126	283	104.6%
連結調整	—	—	—	—	18	18	—	100.0%
連結計	233,286	240,573	▲ 7,286	97.0%	28,346	42,265	▲ 13,919	67.1%

2021年度第3四半期 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 第3四半期	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	104,419	131,442	▲ 27,023	
	関係会社預け金	10,000	—	10,000	・イオングループ余資運用
	その他	65,042	47,984	17,057	
	流動資産	179,461	179,427	34	
	有形固定資産	1,170,818	1,100,085	70,733	・有形固定資産の取得 +92,212 百万円
	無形固定資産	3,303	3,350	▲ 46	
	投資その他の資産	117,248	111,336	5,912	・繰延税金資産 +3,442 百万円 ・差入保証金 +825 百万円
	固定資産	1,291,371	1,214,771	76,599	
	資 産	1,470,832	1,394,199	76,633	
負 債	未払法人税	3,001	7,024	▲ 4,022	
	専門店預り金	59,606	60,223	▲ 616	前期末休日により、預り金返還が本年度にずれため。
	設備未払金	29,893	29,369	524	
	その他	148,667	117,322	31,345	・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 +19,616 百万円
	流動負債	241,168	213,938	27,230	
	固定負債	816,142	792,774	23,368	・社債 +25,000 百万円 ・長期借入金 ▲15,123 百万円 ・預り保証金 +7,762 百万円
	負 債	1,057,311	1,006,712	50,598	
純 資 産		413,521	387,486	26,034	・当期純利益 +16,457 百万円 ・配当 ▲10,239 百万円 ・為替換算調整勘定 +19,658 百万円

自己資本	403,300	377,318	25,981
自己資本比率	27.4%	27.1%	0.3%
有利子負債	757,532	709,659	47,872
有利子負債比率	51.5%	50.9%	0.6%
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

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2022年2月期 第3四半期	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	53,246	33,629	19,616
社 債	355,000	330,000	25,000
長期借入金	173,670	188,794	▲ 15,123
小 計	621,917	582,424	39,492
リース債務	135,614	127,234	8,380
総 計	757,532	709,659	47,872

2021年度第3四半期 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）	2022年2月期 第3四半期	2021年2月期 第3四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	45,925	18,029	27,895	・ 税金等調整前四半期純利益 20,142 百万円 ・ 減価償却費 47,235 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲980 百万円 ・ 利息の支払額 ▲8,314 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲10,669 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 93,225	▲ 47,881	▲ 45,344	・ 有形固定資産の取得 ▲86,717 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲3,579 百万円 ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲1,705 百万円 ・ 預り保証金の増加 (NET) 6,756 百万円 ※設備投資 90,297百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	14,910	30,341	▲ 15,430	・ 長期借入金の増加 (NET) 2,907 百万円 ・ 社債発行による収入 (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 ▲12,225 百万円
現金及び現金同等物 四半期末残高	98,881	113,838	▲ 14,956	

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・活性化戦略（中国）

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）



①北京・天津・河北・山東エリア

(仮称)イオンモール杭州錢塘新区（浙江省）



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）



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



3階フロア（約16,000㎡）を駐車場から店舗化

今期のリニューアル実績

- イオンモール武漢経開
- イオンモール武漢金橋
- イオンモール広州番禺広場
- イオンモール佛山大滘
- イオンモール広州金沙
- イオンモール武漢金銀潭
- イオンモール蘇州園区湖東

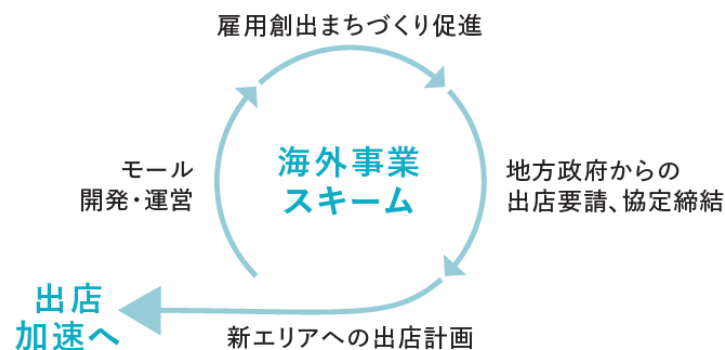
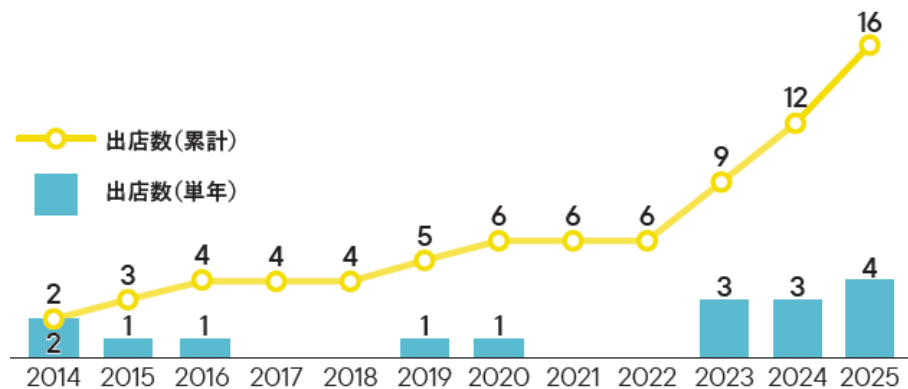
中国ではマーケットの成長性が高い、内陸部エリアを中心に店出拡大。
長期的視点で出店戦略を進めることで、継続的な収益確保を図っていく。

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）

ベトナムを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

ベトナム出店計画



各地方政府と協定を締結

2021年11月
日越投資カンファレンスにて
タインホア省との協定を締結



雇用創出やまちづくり促進への貢献が認知され
各地方政府と出店に向けての協力協定を締結

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（インドネシア）

3号店 イオンモール セントウルシティ
2021年10月29日 グランドオープン



DISCOVER THE EXCITEMENTを
コンセプトに新たな体験や発見を提供。

4号店 イオンモール タンジュン バラット
2021年11月18日 一部先行オープン



計画地は、鉄道駅に直結するほか、至近には、ジャカルタの主要環状線のひとつである高速道路があることから、交通アクセスにも恵まれ、広域からの集客も期待できる有望な立地環境。



大手EC プラットフォーム運営会社 JD.IDとの協業

インドネシア大手EC プラットフォーム運営会社JD.ID との協業を開始
オンラインとリアル融合店舗の新規出店、拡大および共同プロモーション、新規ビジネスの取り組みを推進



親会社は中国最大手EC 小売業である京東(JD.COM)であり、EC プラットフォーム運営・自社物流機能・リアル店舗出店戦略により顧客に買い物の楽しさを届け続けている企業。



ジャカルタ周辺エリアへのドミナント出店を推進するとともに
リアルとオンラインの融合による顧客接点を創出していく

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

新規事業への参入（カンボジア）

新規事業への挑戦による事業の多角化

モール、物流センターを組み合わせた事業の開発を進め、より顧客と近い存在へと変革を進める

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

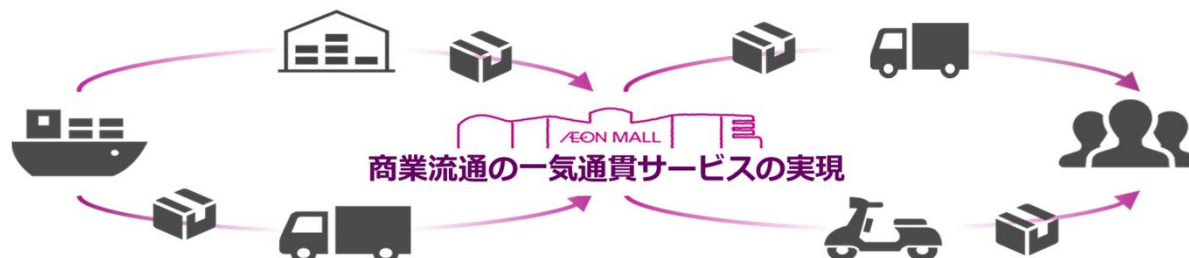
“商業施設の枠組みを超えて” 各国で新規事業に着手

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。



**モール事業に続く新たな成長戦略として
商業施設の枠組みを超えて、新規事業に着手**

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

来店動機創出

イオンモール Nagoya Noritake Garden 大型クリニックの導入

名古屋大学医学部附属病院と連携する大型クリニック
「ナゴヤガーデンクリニック」を開院



20科目の
豊富な診療科

土日祝日も
診療

健診センター
併設



来店頻度向上

イオンモール川口 生鮮三品専門店の導入

肉、野菜、魚の生鮮三品の専門店を導入。
デイリーニーズ型店舗の導入で来店頻度向上を図る。

MEAT & DELI
TAKAGI FOODS
タカキフーズ

魚力

九州屋



集客力 強化

来店動機創出

イオンモール 新利府南館 次世代型エンタメ施設の導入

テレビのバラエティ番組に参加しているような
アクティビティ体験ができるエンタメ施設



来店動機創出

イオンモール 白山 コンセプト型飲食ゾーンの導入

有名シェフがプロデュースする
高感度レストランゾーンなど新たなフードホールを導入



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

快適な空間・時間の提案によるモール滞在価値の提供

居心地の良い環境で長く滞在してもらえるモールをつくる

お客さまがリラックスして過ごせる憩いの空間をつくり、リアルモールならではの価値を提供。自然の要素を取り入れたバイオフィリックデザインの空間設計や香りや音の要素で五感への働きかけを行うなど快適な時間を過ごせるモールを提案することで滞在時間の増加をめざしていく。



五感と3つの間（人間・時間・空間）を意識し、訪れたくなる場の創造
既存資産を活用し、中長期的に、お客さまに選ばれ続ける価値を提案

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

新たな業態開発

多様な業態開発による価値創造

<複合開発>

オフィス複合型施設

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
BIZrium名古屋
商業施設とのシナジーによる
多様なワークスタイルを提案



2023年以降オープン予定
イオンモール ホアンマイ（ベトナム）
オフィス複合型施設の
海外1号店として出店



ベトナム国内で社会問題化している
駐車場不足に対応し、ハノイの市街地に
位置する立地特性を活かして、
約3,000台分の駐車場を併設予定。

<業態開発>

THE OUTLETS 業態

エンターテインメント要素や地域との出会いのある新業態

本格アウトレット × エンターテインメント × 地域との出会い

THE OUTLETS

2022年春オープン予定
(仮称) 八幡東田プロジェクト



英語教育の向上に寄与することを目的に、
西日本エリア初の体験型英語教育施設
(仮称) Kitakyushu Global Gatewayの出店が決定。
学びや教育の要素をもつコンテンツを導入していく。

画一的なモール開発ではなく、出店エリアの立地特性、ニーズに応じた
多様な業態開発を行うことで地域の課題解決につなげていく

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

④DXの推進

外部パートナーとの共創

「イオンモール共創プログラム」採択企業が決定

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社を決定しました。

採択企業

NEWROPE

ファッション特化AI“#CBK”を展開。
SNS やEC の画像解析に基づくトレンド分析や、
AI によるオンライン接客支援等に取り組む。



日本全国の物流事業者、倉庫事業者をネットワーク化し、シェアリング型オンライン物流プラットフォームサービスを展開する企業。



「食べること」を科学し、体験価値を向上する仕組みを開発。食べることを、ちょっとしたエンタメにするFoodTech 企業。



当社のリソース

01 リアル拠点

- ・出店数202施設（子会社含む）
国内：168施設（うち都市型：22）
海外：34施設
- ・総賃貸面積 平均53,000㎡
- ・駐車場 平均3,200台
- ・配送設備
- ・屋上
- ・ユニバーサルな館内環境
- ・EVチャージャー



02 タッチポイント、集う場所

- ・月間来館者数 1億人以上
- ・WEBページ月間UU 600~1,000万
- ・アプリ月間MAU 30%超（総DL数612万）
- ・出店舗数 約17,000店超
- ・月間来車数 約27,000千台
- ・1施設の従業員数 2,000人~3,000人

03 商業施設開発・運営のノウハウ

- ・出店企業8,000社とのリレーション
- ・専門店各社さまとの団体組織
- ・国内最大規模の出店数を支える開発ノウハウ
- ・集客・販促ノウハウ
- ・行政や民間機関との連携体制
- ・ファシリティマネジメントのノウハウ



新たなビジネス・サービスの創出に向け実証開始

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

お客さまとともにV2AEON MALLを推進

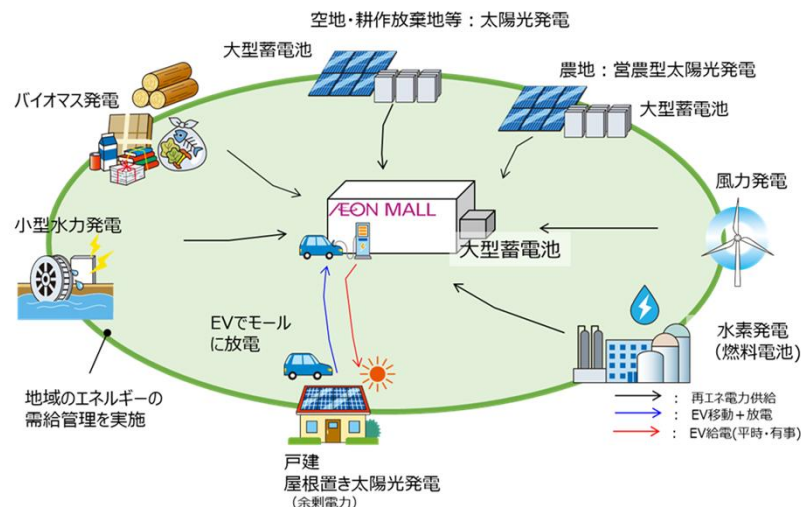
目標

- 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

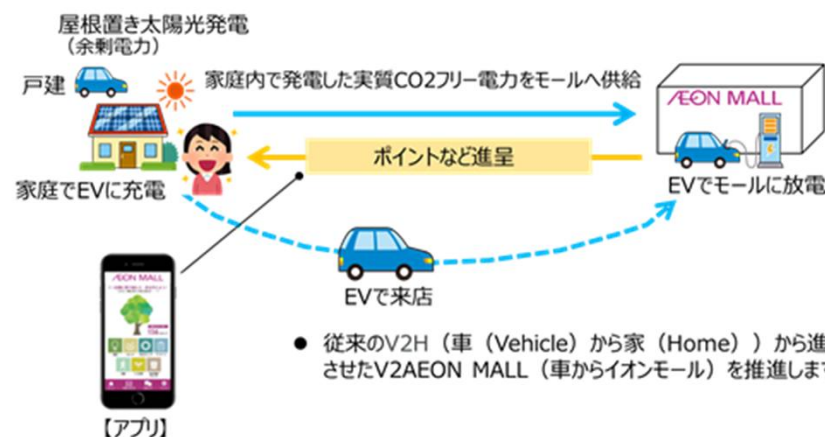
非化石証書購入によるCO2フリー電力調達から、順次地産地消の再生可能エネルギー（PPA手法含む）へ切り替え、**2040年には当社直営モールにて100%地産地消の再生可能エネルギーでの運営へ。（約20億Kwh/年）**まずはオンサイト・オフサイトでの太陽光発電から着手。その後、蓄電池、風力発電、水素エネルギーの活用も検討。

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

環境課題の解決に向けて

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

6Rの推進

- | | | |
|-----------------|------------------|----------------------|
| 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) |

▼ 実現に向けた取り組み ▼

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

6 R推進に向けた取り組み

衣料品回収「幸福リレー！ワールド」実施

国内7モールおよびカンボジアのイオンモールとの連携による衣料品のリデュース・リユース取り組み

Reduce

日本国内7モールで衣料品回収



Reuse

カンボジア
プノンペン近郊のお子さまへ“つなぐ”衣料品
約110kg

廃棄物を資源化するサーキュラーモールの実現に向けて6 R推進に取り組む

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

社会課題の解決に向けて

地域インフラ機能の拡充



第49回衆議院議員総選挙 全国のモール55箇所に「投票所」開設

当社は、お客さまに選挙を身近に感じてもらえる、快適な施設環境で投票していただくとともに、モールに勤務する従業員にとっても、投票しやすい環境を提供することを目的に、「投票所」の設置を進めてまいりました。利便性の高さから利用率や投票率向上にも寄与しています。

<これまでの投票所設置実績>

2016年 第24回参議院議員通常選挙 29箇所
2017年 第48回衆議院議員総選挙 31箇所
2019年 第25回参議院議員通常選挙 56箇所



日本赤十字社×イオンモール 「全国学生クリスマス献血キャンペーン」開催

全国のイオンモール計30箇所で「全国学生クリスマス献血キャンペーン」を開催しました。日本赤十字社の学生献血推進ボランティアが主体となり、モールに来店されたお客さまに献血の呼びかけを行うことで、若年層を中心に各年代層への献血の理解と協力を促す企画で、2017年より実施し今回で5回目の開催となります。

2021年度に当社モールで実施した献血実績
日本赤十字社が全国で実施した献血協力者の約4.4%に相当



地域の社会拠点として、モールにインフラ機能を拡充することで利便性を提供

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

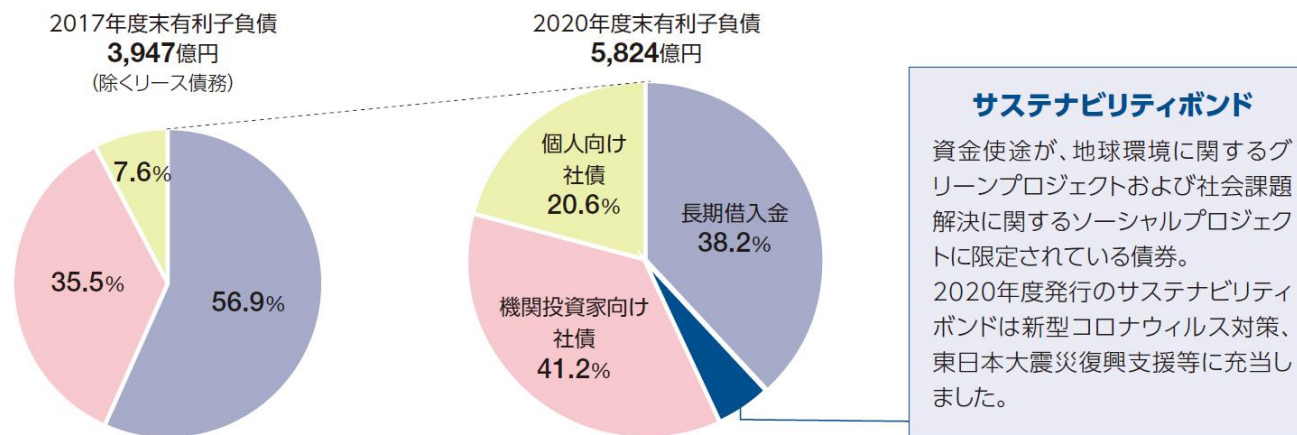
サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

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＞

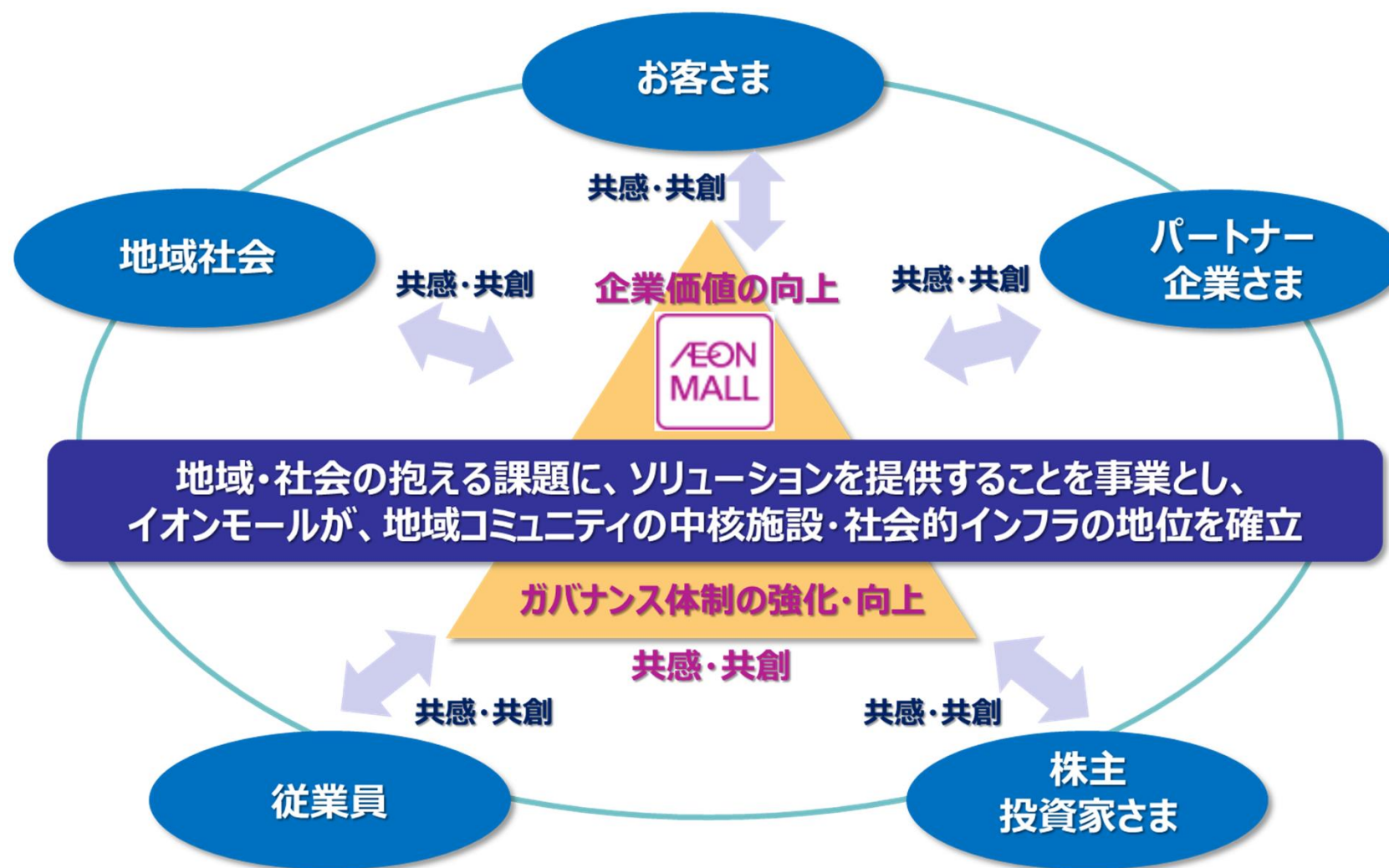
2020年9月にサステナビリティボンド発行により300億円の資金調達を行い、感染症対策や東日本大震災復興支援等に充当。



**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

プライム市場にて当社が実現する経営体制



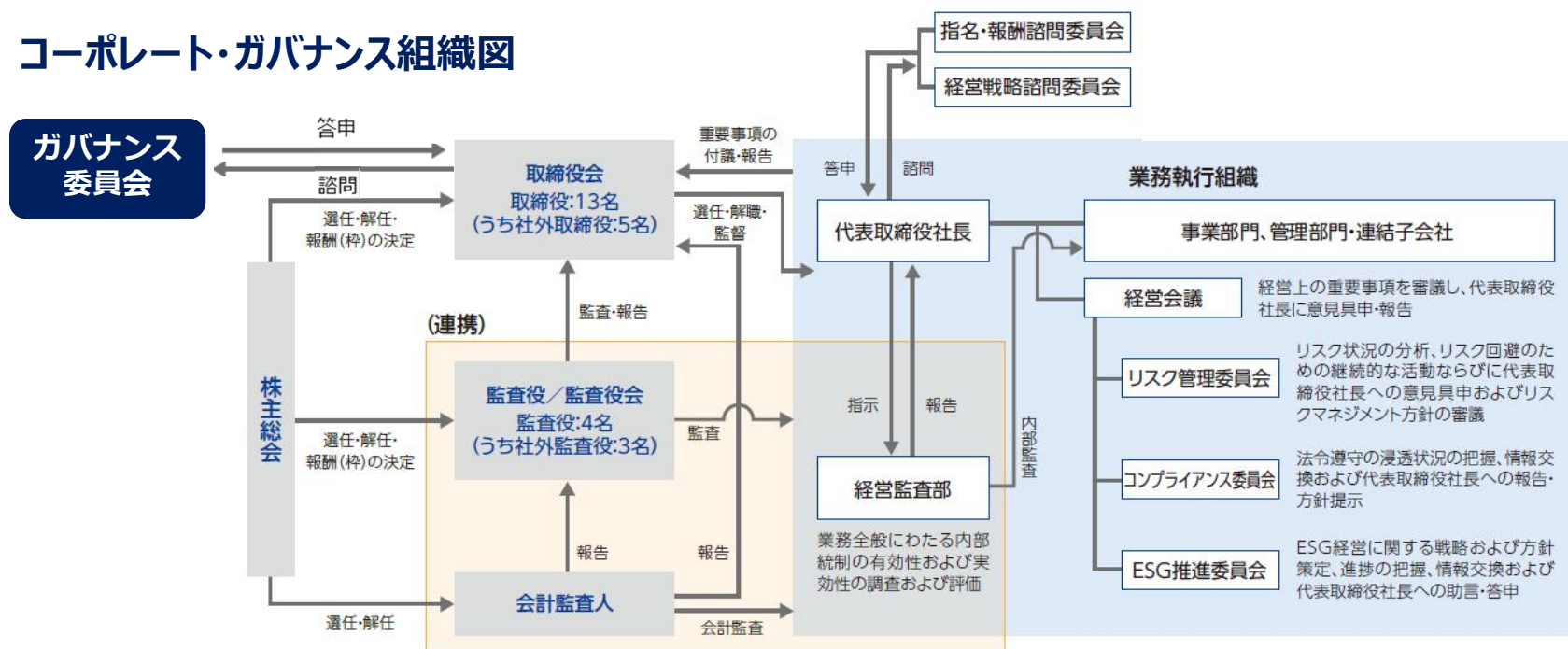
すべてのステークホルダーから当社の「めざすべき姿」に共感・共創いただき企業価値向上を図る

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

ガバナンス強化に向けた体制整備

委員会	設置時期	目的・役割
指名・報酬諮問委員会	2018年12月	取締役・監査役候補者の指名方針や育成計画および取締役の報酬などに関し、代表取締役社長の諮問に応じ助言、答申。
経営戦略諮問委員会	2021年6月	重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言、答申。
ガバナンス委員会	2021年10月	利益相反取引等における取引の合理性や取引条件の相当性に関し、独立社外取締役が支配株主から独立した立場より、少数株主意見の適切な反映を図り、取締役会の諮問に応じ助言、答申。

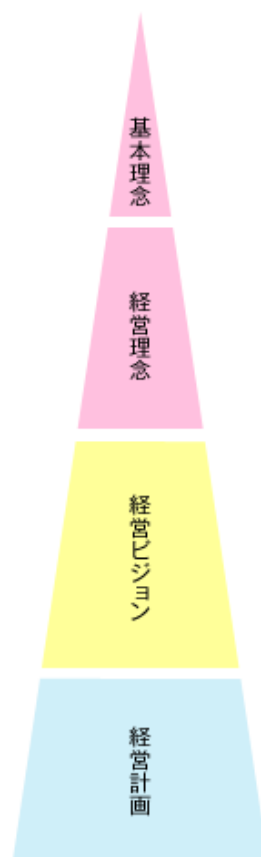
コーポレート・ガバナンス組織図



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

経営方針

経営方針



[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。

※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 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。

[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

経営方針

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1,000億円超、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海外事業は営業利益350億円（利益率20%）、70モール体制と、現状（2016年度）の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

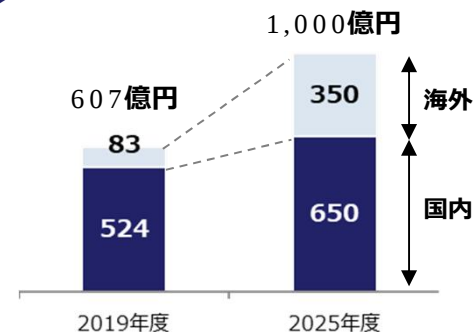


- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロッパートップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率25%）をめざす。

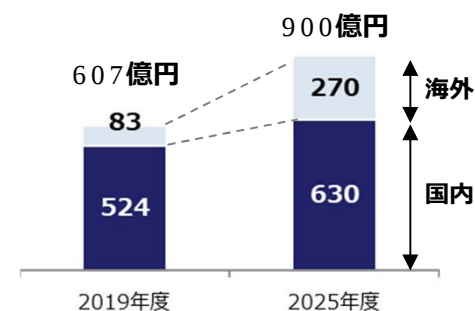
※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。
 ※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、2028年度に70モール体制とする。

<定量目標>

（変更前）



（変更後）



経営方針

中長期定量目標

(変更前)

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿			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			3,900 億円		5,000 億円	
	営業利益	607 億円	※利益率18.8%		740 億円	※利益率19.0%	1,000 億円	※利益率20.0%
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)		550 億円	(74.3%)	635 億円	(63.5%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)		180 億円	(24.3%)	350 億円	(35.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)		10 億円	(1.4%)	15 億円	(1.5%)
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	



(変更後)

2020-2022年度中期計画 2025年にめざす姿			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	

経営方針

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、目標とする経営指標（2025年度目標）を見直します。

項目	分類	目標値 (2025年度時点)	2019年度末	2020年度末
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)	2.1% (前期比)	—
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	5%以上	4.3%	2.2%

※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）

※2020年度のEPS成長率は、同年度の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

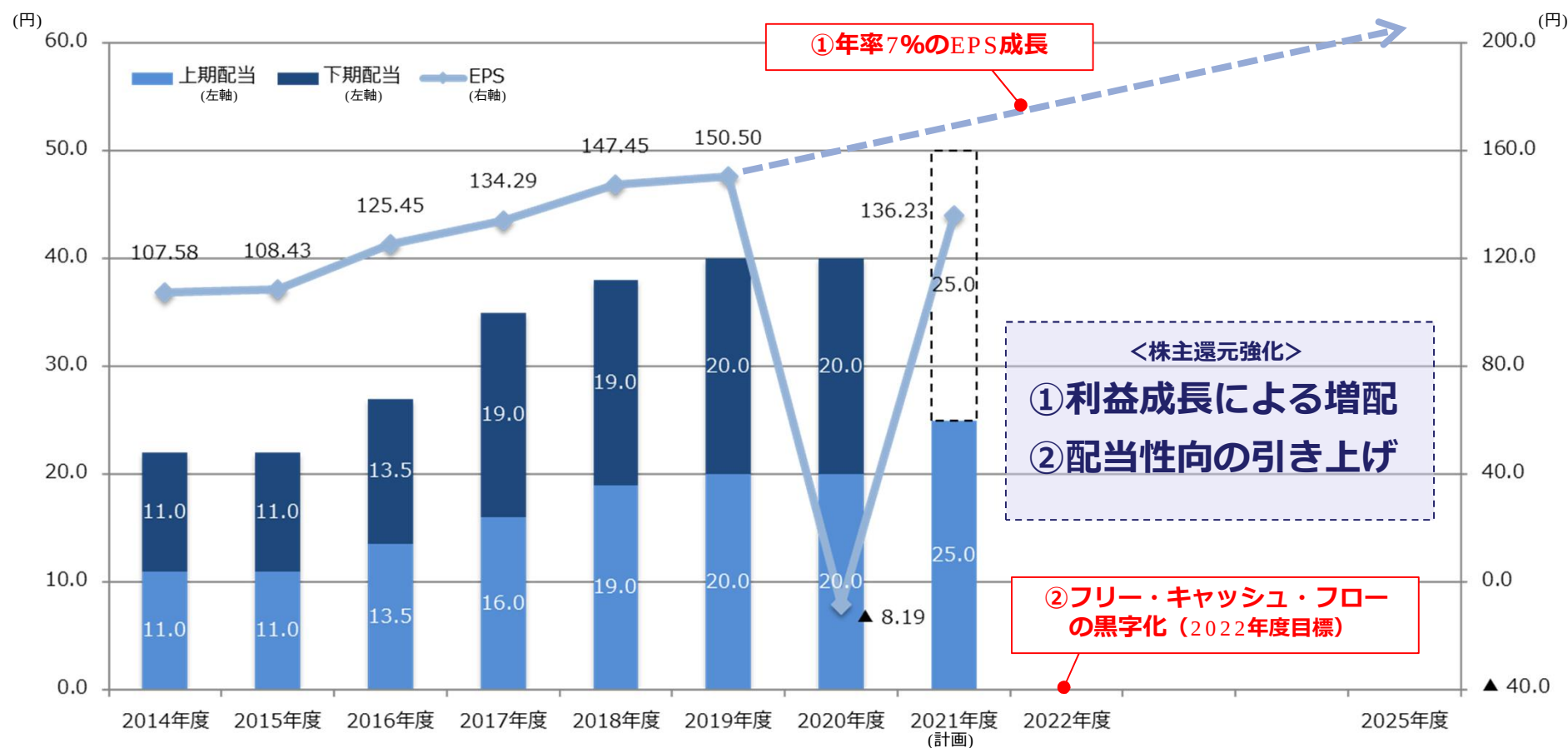
項目	分類	目標値	2019年度末	IFRS第16号 影響額控除後 2019年度末
自己資本比率	安全性指標	30%以上	28.5%	31.5%
ネット・デット・エクイティ・レシオ	安全性指標	1倍程度	1.5倍	1.2倍
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	6%以上	4.3%	4.9%

※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

株主還元



利益成長による増配

2025年にめざす姿の実現に向け、年率7%でのEPS成長を目標に設定。

+

配当性向の引き上げ

海外事業が利益拡大ステージに入っており、今後持続可能な成長計画が見込まれることから、2021年度より連結配当性向を従来の25%以上から30%以上に変更。

中期3年経営計画 (2020-2022年度)

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画

■ 中期3カ年成長施策

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

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外事業 新規出店の加速

■ 中国

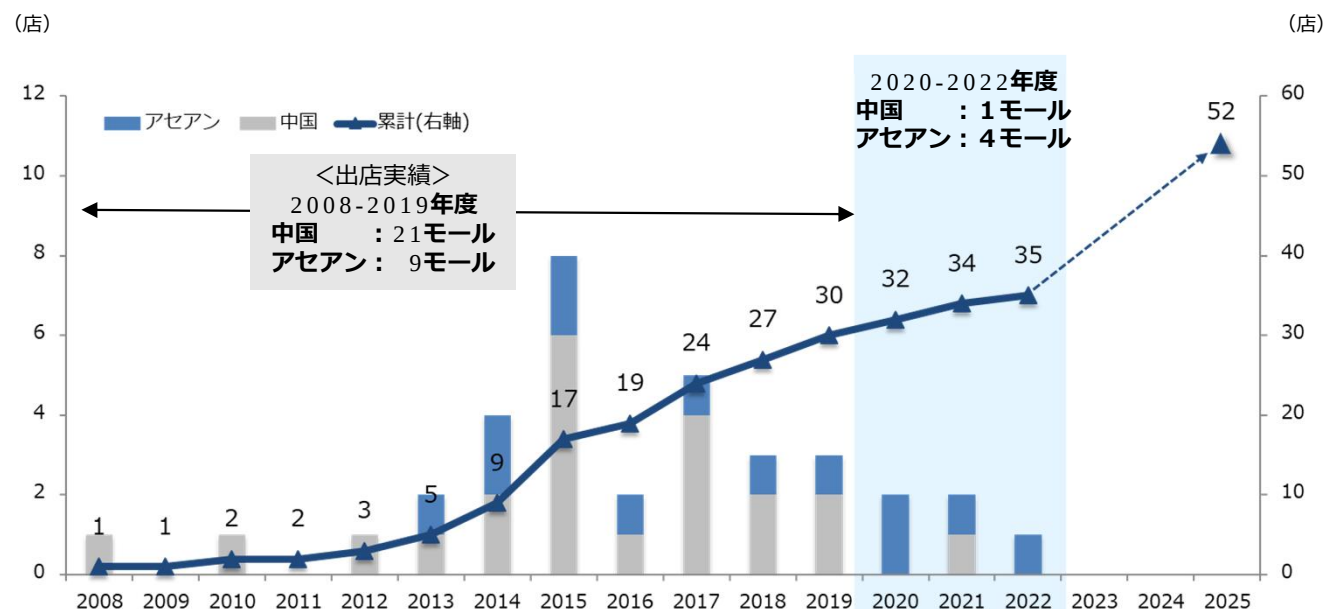
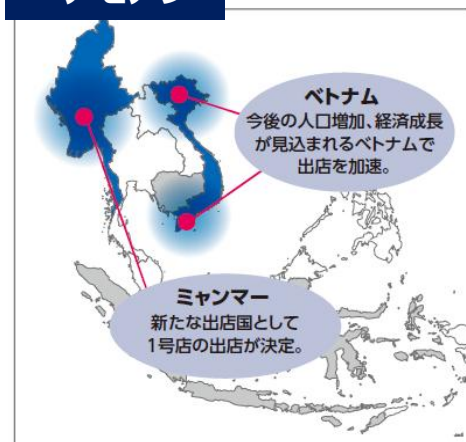


■ 2025年度までの出店計画

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 時点	2020-2022				2023-2025 年度	2025年度末 時点
		2020年度	2021年度	2022年度	年度		
海外	30	2	2	1	5	17	52
中国	21	0	1	0	1	7	29
アセアン	9	2	1	1	4	10	23

■ アセアン



①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外事業 新規出店の加速（ベトナム）

各地方政府との相互協力による出店加速

（各地方政府とショッピングモール開発に関する投資および事業推進に関する包括的覚書を締結）

■ハノイ市 2017年6月



■ハイフォン市 2017年10月



■バクニン省 2021年3月



■トゥア・ティエン・フエ省 2021年2月



■ドンナイ省 2021年5月



■ホーチミン市 2020年10月



①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外事業 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

海外事業 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。

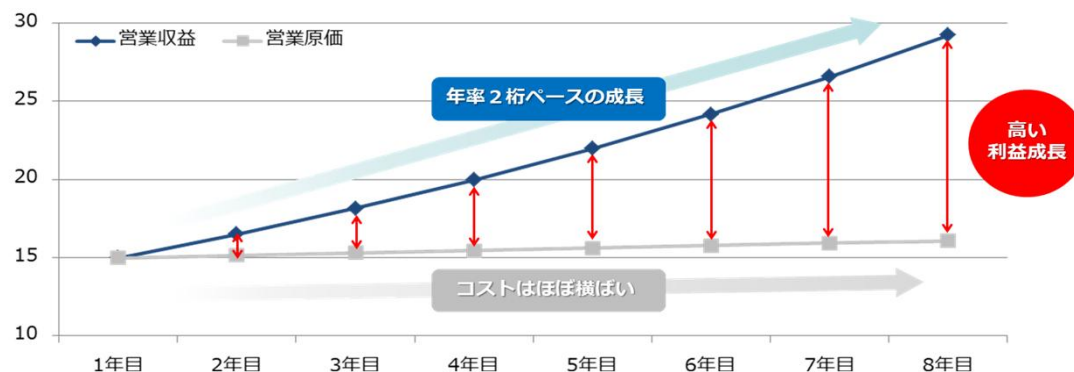
②イベント・セールス

- ・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	—

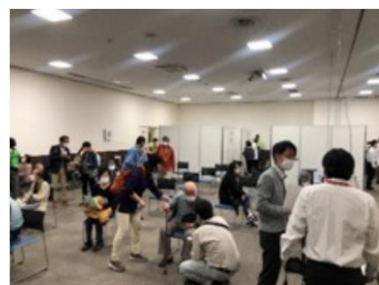
② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 ローカライズの取り組み深化

ワクチン接種会場としての活用



全国の行政や自治体からの要請に対して積極的にワクチン接種会場を提供。イオングループでは、2021年3月時点で約30の自治体との間で館内施設を接種会場として提供することが決定。



行政施設の開設



イオンモール宇城では、2020年12月7日に外部棟に「宇城市小川支所新庁舎」を開所。支所内には、新たに就労支援を目的とした障がい者施設の運営によるカフェや、子育て世代を対象に広い空間を利用した憩いのスペースを設置するなど、利用者の利便性向上や就労者にとっての機能充実を図る。

地域インフラ機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール内に選挙の期日前投票所や確定申告会場などを設置する他、日本赤十字社と協力し、全国のモールで献血会場を提供し、若年層を中心とした各年代層への献血の理解と協力を促進



確定申告会場



成人式会場



献血会場



期日前投票所

② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 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



『健康への気づき』を促すゼロ次予防に基づく 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

イオンモールアプリ ウォーキング機能の活用



私は全国何位?

週間歩数
ランキングが
わかる!



気になる
ウォーキングデータも!

グラフでひと目で
わかる! 毎日CHECK!



② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 新たな業態開発による付加価値の創出

専門店企業とのリレーションシップによる共創の取り組み

ヘルス&ウェルネスへの取り組み

スポーツジム・ドラッグストア・総合医療を核とした新ゾーニングの開発



エンタメ・レジャー機能の拡充

多様化するお客さまニーズに対応可能な新たな集客核の構築

鑑賞（音楽・演劇・ミュージカルなど）



体験（ドキュメンタリー・アート・アクティビティ）



② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

国内事業 次世代モールの構築

地域コミュニティの「場」、生活者の集い・憩いの「場」



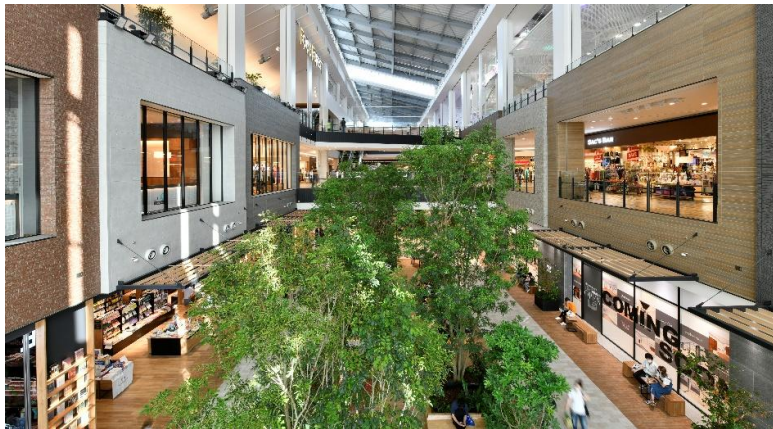
利用シーン

- 家族や友人とのコミュニティスペースとして
- 待ち合わせ、ぶらぶら歩きの場として
- 日常生活に創造性を求めたい時の拠り所
- 日々の買い物、食事の生活ベースキャンブ

施設イメージ

- 開放感があり、ゆとりと豊かさのある空間
- 人工的でない自然と共生した空間・施設

2021年7月19日オープン
イオンモール白山



メインエントランスからの通りは、年中天候に左右されことなく街歩きを楽しめる空間とし、メインストリートの中央には木々を配置。

2021年10月27日オープン
イオンモールNagoya Noritake Garden



コンセプトは「自然と自然になれる場所」。緑を感じられる場所、そのような立地の魅力を最大限に活かした商業、オフィスが一体となった複合施設。

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

国内事業 事業ポートフォリオ改革

—— 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

～ポートフォリオ構築による事業拡大への取り組み～

<複合開発>

オフィス複合型施設

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
イオンモールNagoya
Noritake Garden



<業態開発>

アウトレット業態の展開

郊外型と都市圏型の2つの立地チャンネルで展開

本格アウトレット × エンターテインメント × 地域との出会い

THE OUTLETS



2022年春オープン予定
(仮称) 八幡東田プロジェクト

<都市開発>

都市型SC事業(OPA)の再生

- ①ニューノーマルに即した施設づくり
- ②既存店活性化の成功
- ③空床率改善

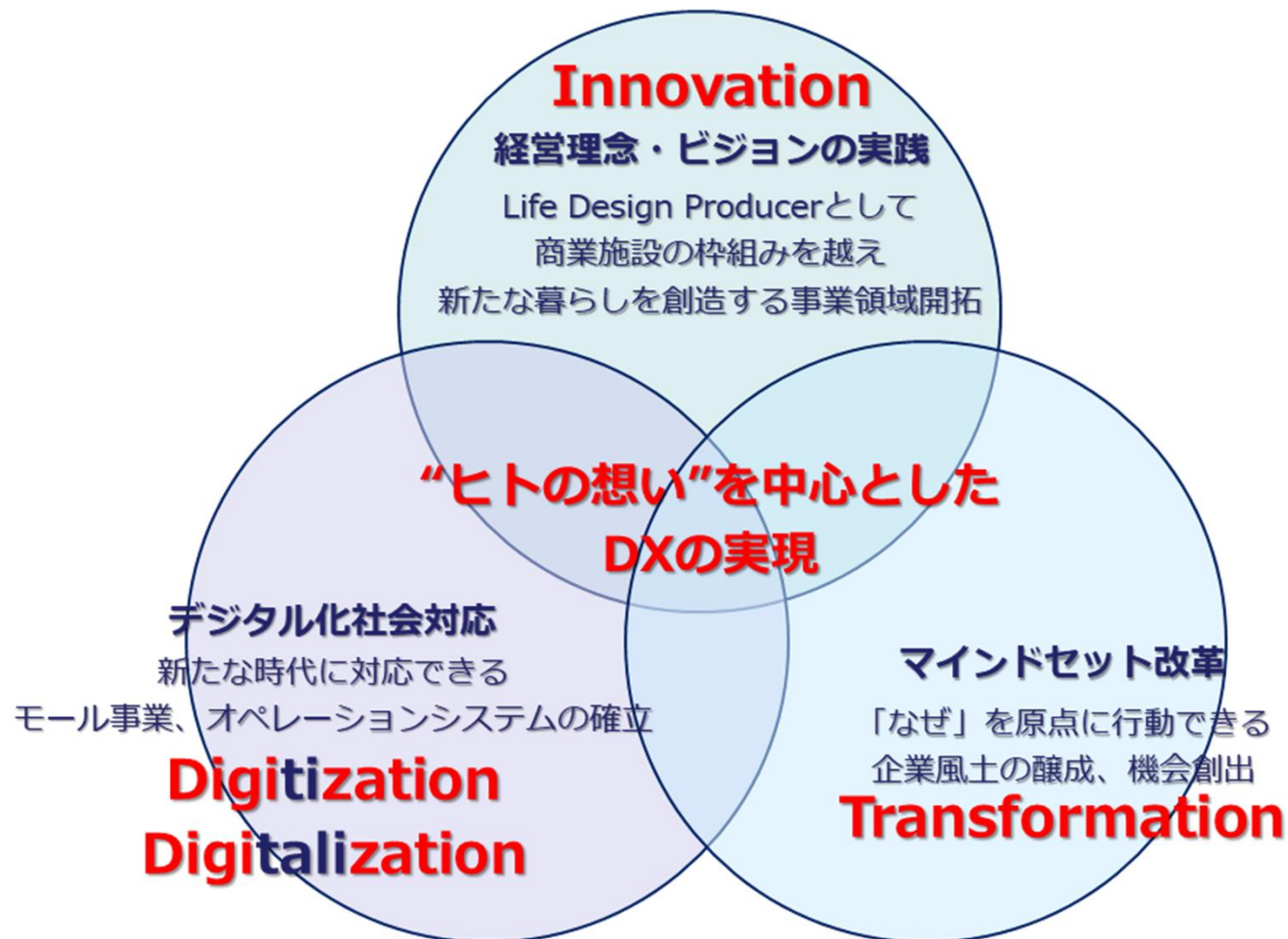


OPA

④DXの推進

DX実現に向けた取り組みの方向性

イオンモールならではのDXを実現するための3つの取り組み



④DXの推進

DXビジョンおよび推進体制

DX推進の方向性

お客さまのライフステージに合わせた新しい価値を創造する事業の開拓、デジタル技術やデータを活用し地域やパートナーと共創する新たなビジネスモデルの創出、および次世代に対応するオペレーションシステムの確立やES向上を含めたDXの推進を行います。

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施設のリアルの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 ダウンロード数・アクティブ率・クーポン利用数 ●ライブショッピング 展開モール数・ライブショッピング売上 ●フードデリバリー 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

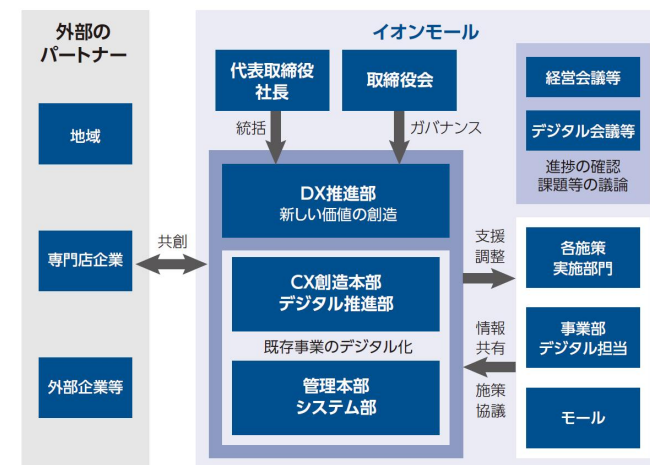
地域社会の課題や消費環境の大きな変化を視野に入れ、Creww株式会社が運営するオープンイノベーションプログラムを活用し、当社の経営資源と社外の技術やネットワークを掛け合わせて“新たな暮らしの未来”をともに事業創造するスタートアップ企業さまを募集し採択企業3社が決定しました。

募集テーマ：

- ① イオンモールのリソースを活用した社会・地域課題の解決
地域社会の持続的な発展に向けて様々な課題解決に貢献しうるソリューション型ビジネスの創出を目指します。
- ② 次世代型ショッピングモールの創造
イオンモールに出店する専門店各社さまをはじめ、多様な事業者さまの「プラットフォーム」やその魅力をさらに発揮できる「ソリューション」を提供することで、次世代型ショッピングモールの創造を目指します。
- ③ 新たな事業領域の創造
商業施設の枠を超えて挑戦できる事業を募集します。従来では考えられなかったようなサービスが私たちの生活を豊かにしてくれる様に、スタートアップ企業さまとの協創で“新たな暮らしの未来”づくりを目指します。

DX推進体制の整備

社長直轄の組織として、新しい価値創造のためのDXを推進するとともに、全社のDXの支援、調整を行う「DX推進部」を新設。一方、既存事業部内にもデジタル推進部・担当を設置し、DX推進部と連携しながら、より現場の近くでデジタル化を迅速に進める体制を構築しました。

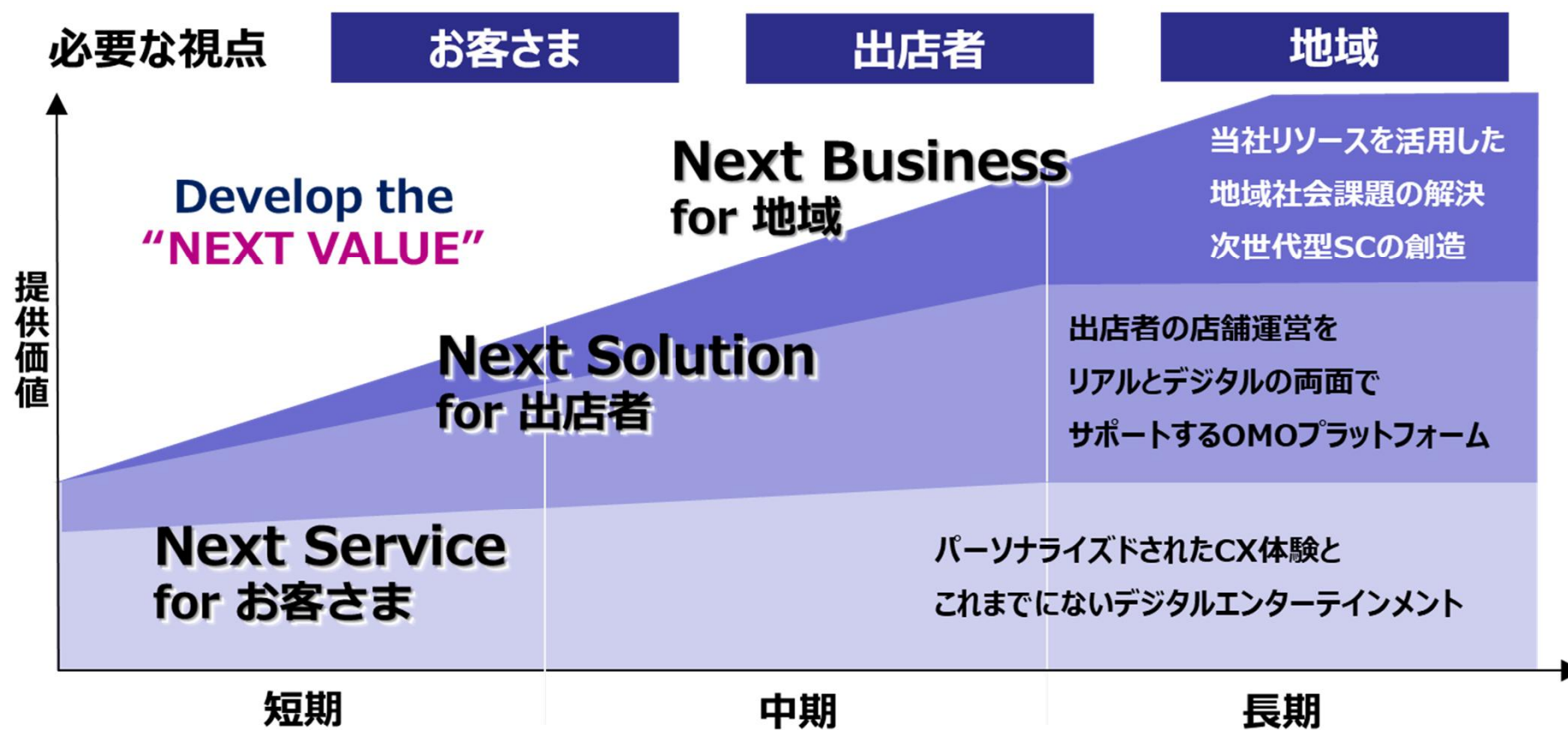


採択企業	事業内容
株式会社 ニューロープ	ファッション特化AI“#CBK”を展開。SNS やEC の画像解析に基づくトレンド分析や、AI によるオンライン接客支援等に取り組む。
株式会社 souco	日本全国の物流事業者、倉庫事業者をネットワーク化し、シェアリング型オンライン物流プラットフォームサービスを展開する企業。
株式会社 Super Duper	「食べることを科学し、体験価値を向上する仕組みを開発。食べることを、ちょっとしたエンタメにするFoodTech 企業。

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

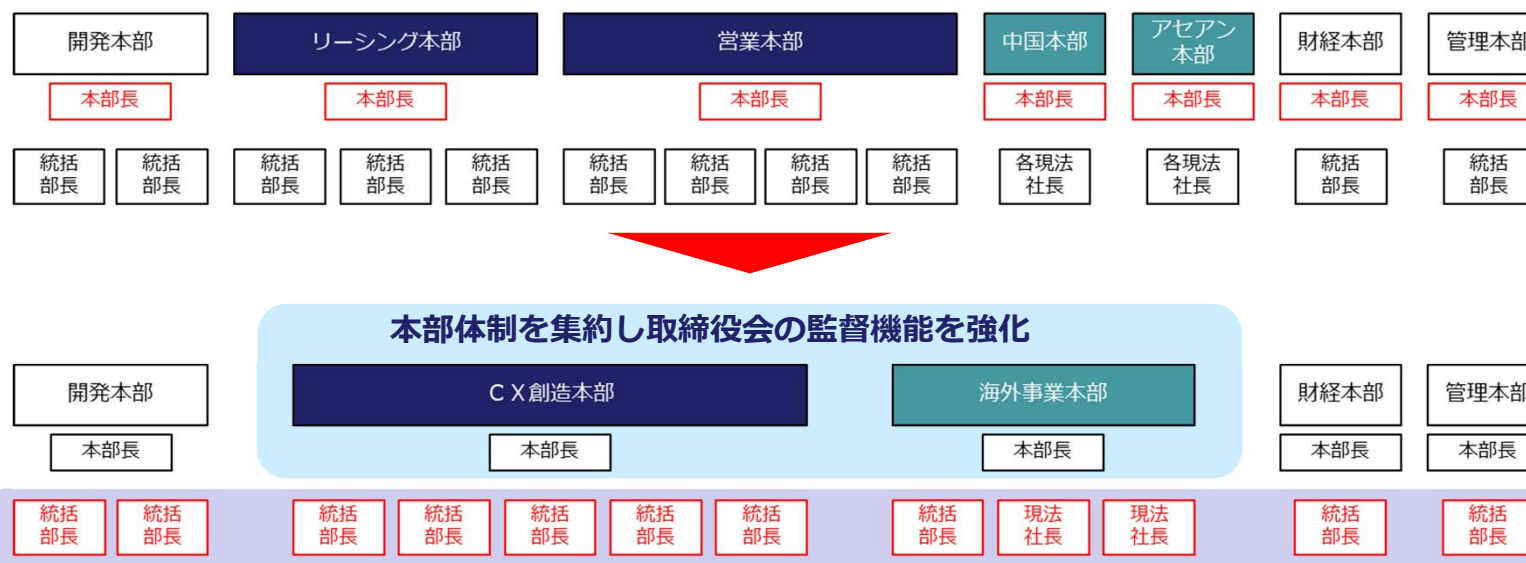


⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築

取締役の役割・責務の見直し

- ・取締役が兼務する本部体制を7本部制から5本部制へ集約。
- ・取締役会は企業戦略の方向性の議論及びより実効性の高い監督を行える体制とする。
- ・統括部長に執行の権限を更に委譲して業務の意思決定の迅速化と後継者の育成を図る。



2021年5月20日第110期定時株主総会での承認を前提とした取締役・監査役体制

独立社外取締役の増員

- ・多様な視点や様々な知識・経験・スキル等を有する独立社外取締役を増員し、当社の課題に対する対策及び成長施策を推進。

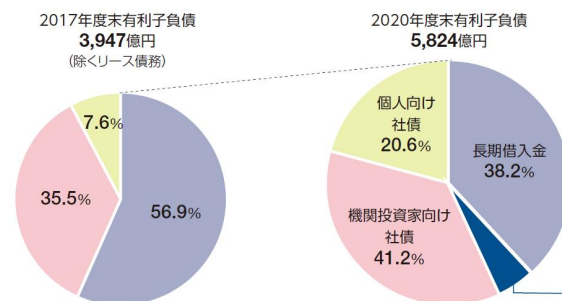
- ・独立社外取締役及び監査役のスキル：海外経験、DX、人材育成、ダイバーシティ、コーポレートコミュニケーション、環境、会計、法律、ガバナンス
- ・独立社外取締役比率：38.5%（5名／13名）、独立役員比率：41.2%（7名／17名）、女性役員比率：35.3%（6名／17名）

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化

■グローバルファイナンスミックス

国内外における間接金融と直接金融および不動産流動化を組み合わせた多様な資金調達、すなわちグローバルファイナンスミックスを推進しています。具体的には、金融機関借入の裾野を拡大していくとともに、国内リテール債の定例発行を継続しており、また、サステナブルファイナンス時代の本格的な到来を見据えて、2020年9月にはサステナビリティボンド300億円を発行しました。引き続き不動産流動化も活用して新しいショッピングモール開発資金を創出していくとともに、海外での資金調達についても検討を進めています。



サステナビリティボンド

資金使途が、地球環境に関するグリーンプロジェクトおよび社会課題解決に関するソーシャルプロジェクトに限定されている債券。2020年度発行のサステナビリティボンドは新型コロナウイルス対策、東日本大震災復興支援等に充当しました。

■キャッシュマネジメントの最適化

海外事業の規模拡大、利益創出ステージへの移行に伴い、特定エリアでは資金残高が大きく増加していることから、資金余剰となっているエリアから資金需要旺盛なエリアに資金を融通する、キャッシュマネジメントの最適化を進めています。一例としては、中国子会社とイオンモール（日本）との間で2020年度に構築したクロスボーダープーリングを活用して、2021年度より中国子会社の余剰資金をイオンモール（日本）に融通し、既存の有利子負債の返済に充当しており、新たに日本で調達した資金をアセアン子会社へ出店資金として振り向けています。



<ESGファイナンスの取り組み>

当社は更なるE S Gの取り組みを拡充し、持続可能な社会の実現に貢献していくため、新型コロナウイルス対策、東日本大震災復興支援及び国内外モールのグリーンビルディング推進等の資金調達として、国際資本市場協会（ICMA）のガイドラインに基づき「サステナビリティボンド・フレームワーク」を策定し、同ガイドラインのソーシャルボンド原則及びグリーンボンド原則等との適合性に対する外部評価（セカンドオピニオン）を株式会社格付投資情報センター（R & I）より取得、2020年9月24日にサステナビリティボンド300億円を発行し、当連結会計年度は対象事業に130億円充当いたしました。

■サステナビリティボンド・フレームワーク

サステナビリティボンドの発行にあたって、国際資本市場協会（ICMA）のサステナビリティボンド・ガイドラインにおいて言及しているソーシャルボンド原則及びグリーンボンド原則の両方に共通して定められている4つの要素（1.調達資金の使途、2.プロジェクトの評価と選定のプロセス、3.調達資金の管理、4.レポートニング）に関する方針を記載した「サステナビリティボンド・フレームワーク」を策定しました。

■株式会社格付投資情報センター（R & I）による外部評価

本フレームワークについて、株式会社格付投資情報センターより、サステナビリティボンド・ガイドラインなどの原則との適合性に対する外部評価（セカンドオピニオン）を取得しました。

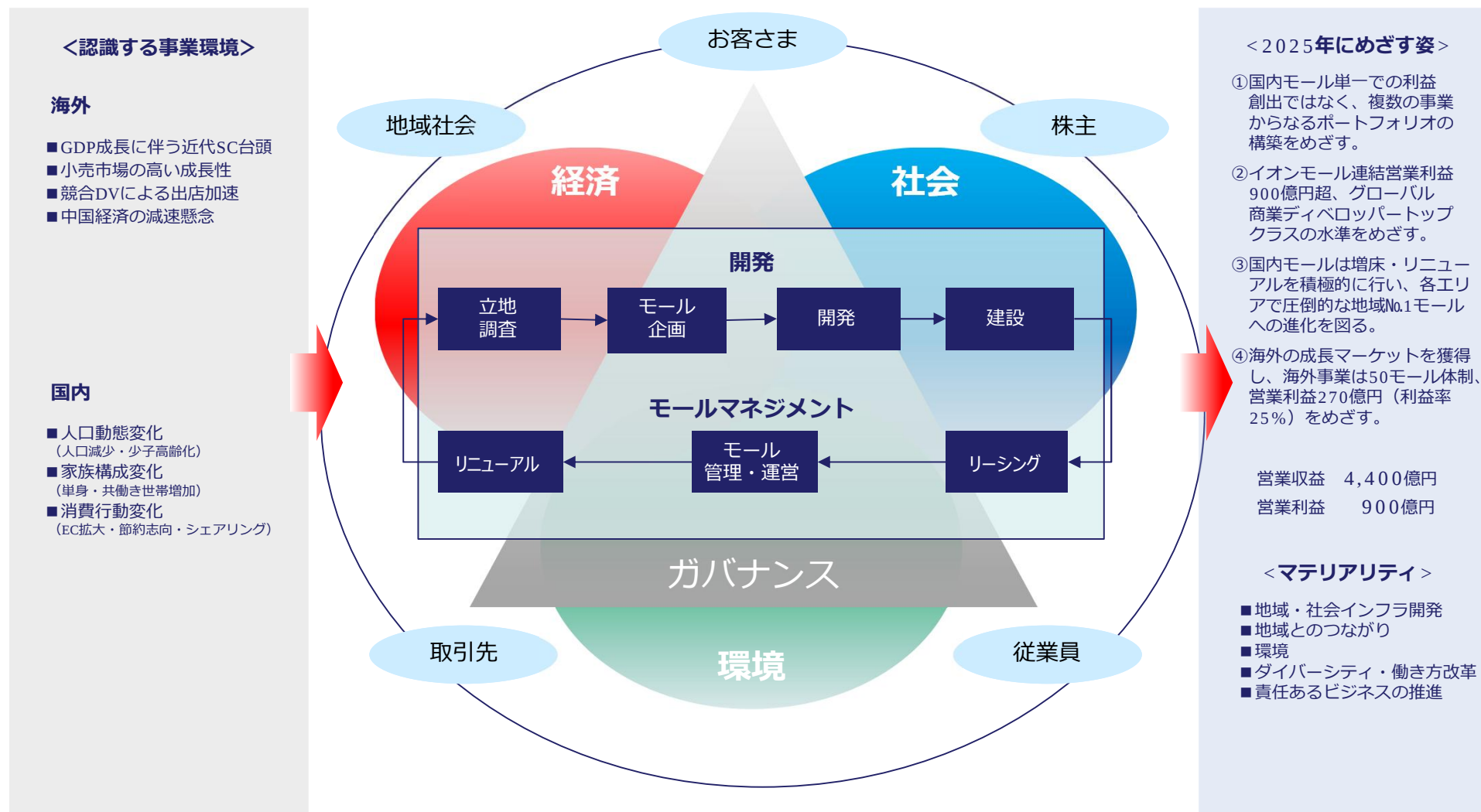
対象事業		事業カテゴリー		充当予定金額	充当金額実施
(新規/リファイナンス)		グリーン	ソーシャル		
新型コロナウイルス対策	モールの検温機器導入費用 (新規・リファイナンス)	-	社会経済的向上とエンパワメント	100	77
	出店企業に対する事業継続支援 (リファイナンス)	-	社会経済的向上とエンパワメント/中小企業向け資金供給およびマイクロファイナンスによる潜在的効果の活用を含めた雇用	3,000	3,000
	マスク・消毒液・パーティション等の感染防止のための備品取得費用 (リファイナンス)	-	社会経済的向上とエンパワメント	400	400
東日本大震災復興支援	イオンモールいわき小名浜の建設 (リファイナンス)	-	社会経済的向上とエンパワメント/必要不可欠なサービスへのアクセス	6,500	0
海外モール	(仮称) イオンモールホアンマイの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	-	5,000	980
	イオンモールミエンチェイの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	-	5,000	2,380
国内モール	イオンモール上尾の建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	-	5,000	1,166
	イオン藤井寺SCの建設 (新規)	グリーンビルディング/再生可能エネルギー	-	5,000	5,000
合計				30,000	13,003

(単位：百万円)

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ESG視点に基づく改革の加速

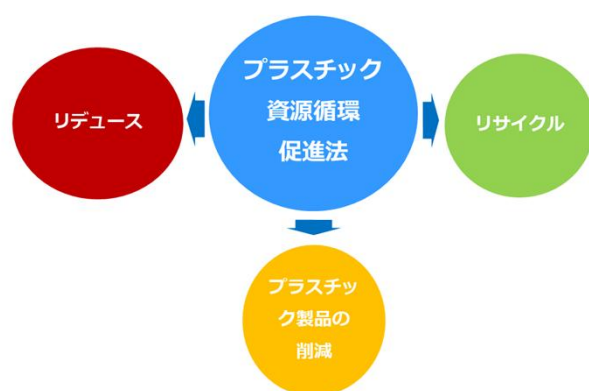
マテリアリティへの対応

	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
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
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

⑤中長期戦略の推進とE S G視点に基づく改革の加速

マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）

<日本での海洋プラスチックごみ・廃棄物問題の解決に向けた取り組み推進>



プラスチック製ストロー提供終了

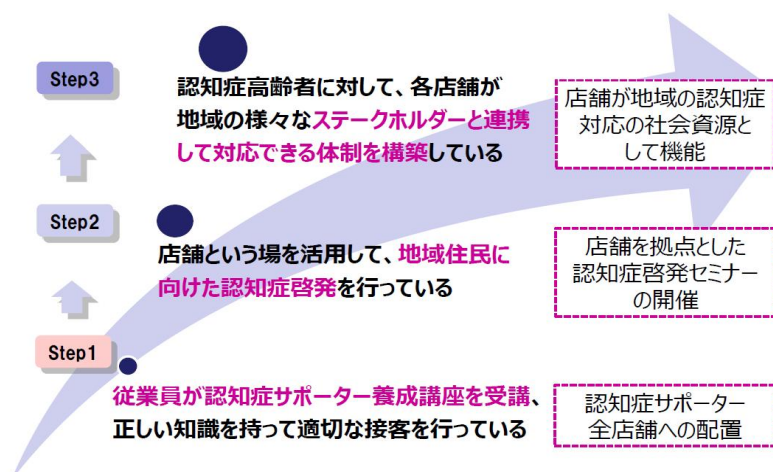
イオンボトルtoボトルプロジェクト

テイクアウト容器の脱プラ化検討

カトラリーの脱プラ化検討



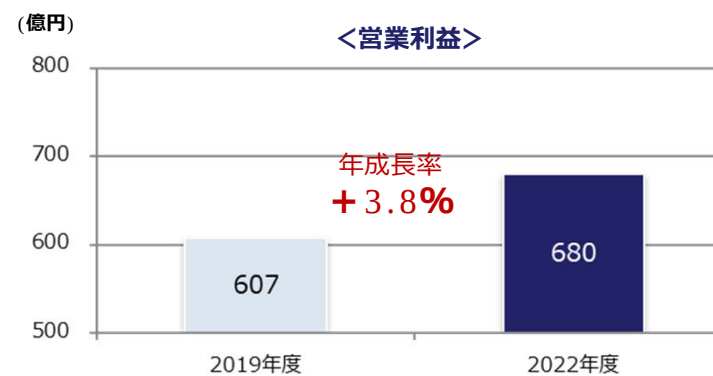
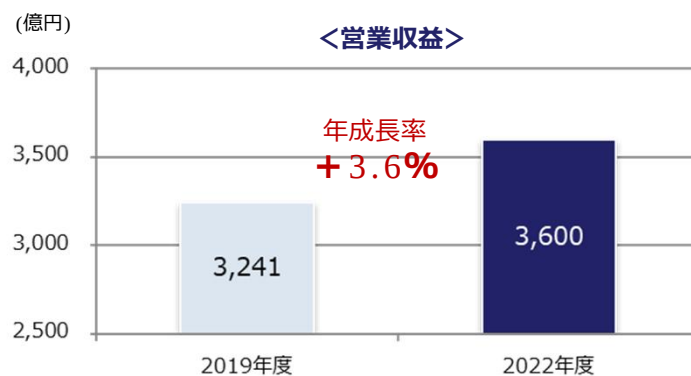
<高齢化社会の課題解決として認知症サポーター養成講座の開催>



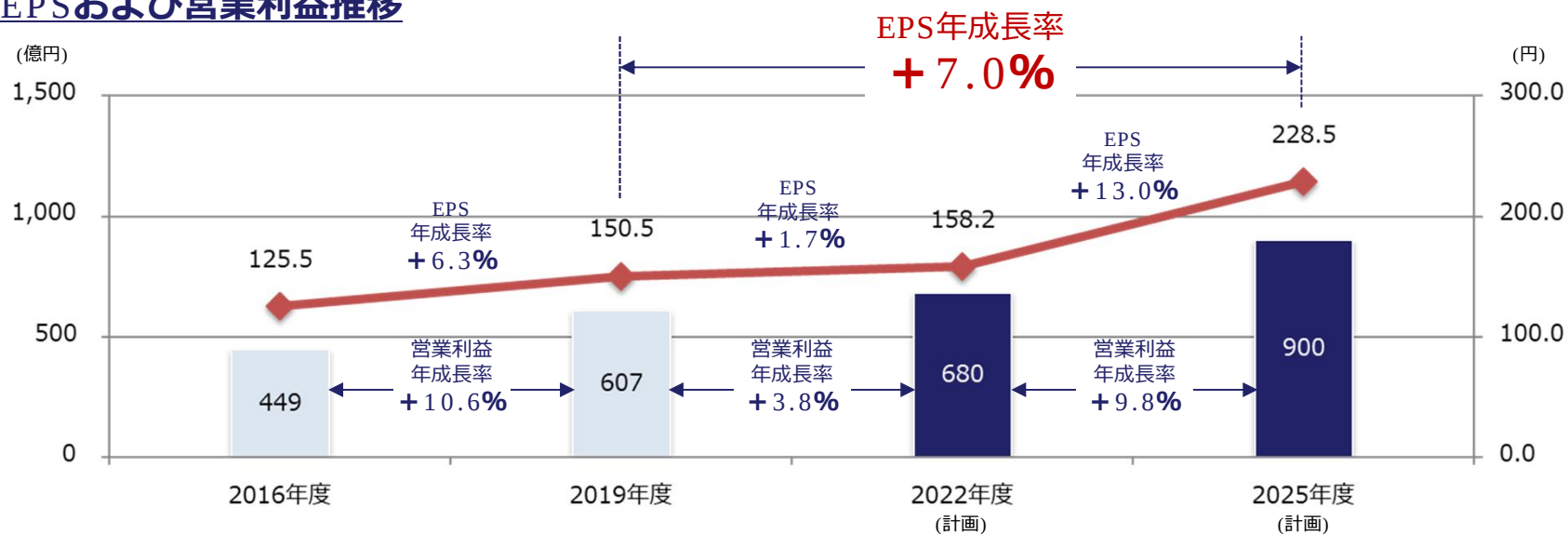
中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年 経営目標

◆2022年度 連結業績計画



◆EPSおよび営業利益推移



中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

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、地権者との交渉や、特に海外における街づくりの遅れにより、中期3カ年の出店計画は海外（▲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。

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

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

国内増床	2	2	4	8
------	---	---	---	---

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

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
(仮称) 八幡東田プロジェクト	2022年春	約 48,000 m ²	約 4,500 台	未公表
(仮称) イオンモール土岐	2022年秋	未公表	約 3,950 台	約 150 店舗
(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) 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	未公表	未公表
(仮称) イオンモール長沙茶塘	2024年度	未公表	未公表	未公表
(仮称) イオンモール杭州錢塘新区	2024年度	未公表	未公表	未公表

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年度	約 42,000 m ²	車 約 1,500 台	約 150 店舗
(仮称) イオンモール デルタマス	2023年以降	未公表	未公表	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（2020-2022年度）

中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画

（単位：億円）

設備投資計画		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

（単位：億円）

資金調達計画		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

※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。

2022年度にフリー・キャッシュ・フロー黒字化をめざす

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

2021年度（2022年2月期）連結数値計画

■業績計画

	2021年度 計画	2020年度比	2019年度比
営業収益	344,000	122.6%	106.1%
営業利益	59,000	171.5%	97.0%
経常利益	50,500	177.6%	90.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	31,000	—	90.5%

(単位：百万円)

2020年度 実績	2019年度 実績
280,688	324,138
34,394	60,794
28,437	56,117
▲ 1,864	34,239

■セグメント別営業利益計画

	2021年度 計画	2020年度比	2019年度比
中国	7,000	+ 4,704	+ 1,378
アセアン	3,000	+ 1,526	+ 314
海外計	10,000	+ 6,229	+ 1,692
モール	50,000	+ 18,155	▲ 2,664
都市型SC	▲ 1,000	+ 247	▲ 797
国内計	49,000	+ 18,403	▲ 3,460
連結調整	—	▲ 25	▲ 25
合計	59,000	+ 24,606	▲ 1,794

(単位：百万円)

2020年度 実績	2019年度 実績
2,296	5,622
1,474	2,686
3,771	8,308
31,845	52,664
▲ 1,247	▲ 203
30,597	52,460
25	25
34,394	60,794

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

2021年度（2022年2月期）連結数値計画

■設備投資計画・資金調達計画

（単位：億円）

設備投資計画	2021年度
国内	750
新規	500
活性化	240
都市型SC	10
海外	950
中国	200
アセアン	750
合計	1,700

（単位：億円）

資金調達計画	2021年度
設備投資	1,700
その他	300
支出計	2,000
営業CF	800
手元資金活用	650
有利子負債	550
調達計	2,000

- ・設備投資はコロナ禍の影響で2020年度設備投資の一部期ずれが発生しており、1,700億円の見込み。
- ・資金手当については、2020年度末時点の現預金残高1,216億円活用の他、有利子負債はNETで550億円調達予定。
- ・2020年度に新たにコミットメントラインによる融資枠（500億円）を設定。既存の借入枠（当座貸越枠・CP枠）との合計で約1,400億円を確保していることから、手元流動性は高い水準にあり資金面の懸念はなし。

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	イオンモール名取	2007年 2 月	80,000	4,500	240		◎		
40	イオンモール羽生	2007年11 月	75,000	5,000	210	◎			
41	イオンモール日の出	2007年11 月	64,000	3,600	160		◎		
42	イオンレイクタウンKaze	2008年10 月	61,000	2,300	230			◎	
43	イオンモール草津	2008年11 月	78,000	4,400	200		◎		
44	イオンモール筑紫野	2008年12 月	80,000	3,800	210		◎		
45	イオンモール都城駅前	2008年12 月	28,000	1,700	100			☆	
46	mozo wondercity	2009年 4 月	101,000	5,000	230				◎
47	イオンモール広島祇園	2009年 4 月	50,000	2,800	130		◎		
48	イオンモール新瑞橋	2010年 3 月	38,000	1,700	120			☆	
49	イオンモール大和郡山	2010年 3 月	67,000	4,100	170			☆	
50	イオンモールKYOTO	2010年 6 月	51,000	1,100	130			☆	
51	イオンモール甲府昭和	2011年 3 月	70,000	3,500	180			☆	
52	イオンモール大牟田	2011年 3 月	57,000	4,800	130	◎			
53	イオンレイクタウンアウトレット	2011年 4 月	23,000	1,100	120		◎		
54	広島段原ショッピングセンター	2011年 9 月	24,000	800	60			◎	
55	イオンモール福津	2012年 4 月	63,000	3,500	180			☆	
56	イオンモールつくば	2013年 3 月	64,000	4,000	200			☆	
57	イオンモール春日部	2013年 3 月	56,000	2,900	160			☆	
58	神戸ハーバーランドumie(ウミエ)	2013年 4 月	85,000	3,000	230				◎
59	イオンモール東員	2013年11 月	58,000	3,500	140		◎		
60	イオンモール幕張新都心	2013年12 月	128,000	7,300	360		◎		

☆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	イオンモール天童	2014年 3 月	47,000	3,000	130		◎		
62	イオンモール和歌山	2014年 3 月	69,000	3,500	210			☆	
63	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6 月	75,000	4,100	200		◎		
64	イオンモール京都桂川	2014年10 月	77,000	3,100	220			☆	
65	イオンモール木更津	2014年10 月	84,000	4,000	160		◎		
66	イオンモール多摩平の森	2014年11 月	24,000	1,000	130			☆	
67	イオンモール岡山	2014年12 月	92,000	2,500	350			☆	
68	イオンモール旭川駅前	2015年 3 月	29,000	900	130			◎	
69	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4 月	86,000	4,000	240		◎		
70	イオンモール四條畷	2015年10 月	75,000	4,300	200		◎		
71	イオンモール常滑	2015年12 月	87,000	4,000	180		◎		
72	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3 月	56,000	2,600	160		◎		
73	イオンモール今治新都市	2016年 4 月	54,000	2,900	120	◎			
74	イオンモール長久手	2016年12 月	59,000	2,600	200		◎		
75	カテプリ	2016年12 月	13,000	1,800	60			◎	
76	イオンモール新小松	2017年 3 月	63,000	3,400	170			☆	
77	イオンSENRI TO 専門館	2017年 4 月	9,000	400	35			◎	
78	イオンモール徳島	2017年 4 月	50,000	3,100	160		◎		
79	イオンモール神戸南	2017年 9 月	39,000	1,400	130		◎		
80	イオンモール松本	2017年 9 月	49,000	2,300	170		◎		
81	イオンモール座間	2018年 3 月	55,000	2,500	160		◎		
82	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4 月	59,000	4,500	230	◎			
83	イオンモールいわき小名浜	2018年 6 月	50,000	1,300	130		◎		
84	イオンモール津南	2018年11 月	60,000	3,400	170	◎			
85	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9 月	15,000	470	65	◎			
86	イオンモール上尾	2020年12 月	34,000	1,800	120		◎		
87	イオンモール新利府 南館	2021年 3 月	69,000	3,800	170			◎	
88	イオンモール川口	2021年 6 月	59,000	2,800	150			◎	
89	イオンモール白山	2021年 7 月	74,000	3,800	200			◎	
90	イオンモールNagoya Noritake Garden	2021年10 月	37,000	2,100	150			◎	
国内 計			5,497,500	291,470	14,860	13	27	48	2

※上記以外にイオンリテール（株）の商業施設56施設（G L A 2,374,000㎡、専門店数7,080）の管理・運営を受託しております。 ☆流動化案件

※イオンモール新利府北館は、イオンリテール株式会社からのPM受託物件として管理・運営を行っていましたが、2021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	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	68,000	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			1,548,000	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			7,859,500	378,070	21,740	25	27	69	3

※2021年11月30日現在

都市型ショッピングセンター

	モール名称	分類	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮オーパ	ターミナル立地型	1984年 3 月	6,100	21
2	仙台フォーラス	ターミナル立地型	1984年11 月	14,500	100
3	横浜ビブレ	ターミナル立地型	1985年 4 月	18,700	105
4	心斎橋オーパ	デイリーニーズ型	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	デイリーニーズ型	1995年 3 月	22,900	92
6	湘南藤沢オーパ	デイリーニーズ型	1996年 3 月	9,700	54
7	キャナルシティオーパ	ターミナル立地型	1996年 4 月	15,800	100
8	明石ビブレ	デイリーニーズ型	1997年10 月	18,200	65
9	新百合丘オーパ	ターミナル立地型	1997年11 月	12,700	76
10	河原町オーパ	デイリーニーズ型	1998年11 月	10,300	54
11	聖蹟桜ヶ丘オーパ	デイリーニーズ型	1999年 9 月	16,000	51
12	横浜ワールドポーターズ	デイリーニーズ型	1999年 9 月	37,700	183
13	金沢フォーラス	ターミナル立地型	2006年11 月	26,100	188
14	名古屋mozoオーパ	デイリーニーズ型	2009年 4 月	3,200	9
15	ビブレジーンレイクタウン	デイリーニーズ型	2011年11 月	2,900	21
16	三宮オーパ2	ターミナル立地型	2017年 2 月	11,400	41
17	水戸オーパ	デイリーニーズ型	2017年 3 月	12,100	45
18	秋田オーパ	デイリーニーズ型	2017年10 月	11,500	45
19	高崎オーパ	ターミナル立地型	2017年10 月	25,600	157
20	那覇オーパ	デイリーニーズ型	2018年10 月	5,200	42
21	八王子オーパ	デイリーニーズ型	2018年11 月	6,200	39
22	大分オーパ	デイリーニーズ型	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

※天神ビブレは、入居ビルの建て替え工事に伴い、2020年2月11日に一旦営業を終了。

※2021年11月30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。