



2021年度（2022年2月期）第2四半期 （2021.3.1～2021.8.31）決算説明会



イオンモール株式会社

（東証1部：8905）

2021年10月5日

2021年度（2022年2月期）第2四半期決算説明会

2021年度第2四半期 決算概要

連結業績概要	P 3
セグメント別損益増減（2019年度第2四半期対比）	P 4
セグメント別営業概況（中国・アセアン・国内）	P 5-7
下期以降の見通しについて	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

海外における新規出店の加速	P 15
海外既存モールの収益力強化	P 16
リアルモールならではの体験価値の提案	P 17-18
体験・体感の提案、憩いの場の提案	P 19
“働く人と企業の成長を支えるオフィス”と商業施設の融合を提案	P 20
立地特性に応じた新たな都市型ライフスタイルの提案	P 21
DXビジョンおよび推進体制	P 22
リアルとオンラインの融合による顧客接点の創出	P 23
DX推進を通じてイオンモールがめざす姿	P 24
環境課題の解決に向けて	P 25-26
社会課題の解決に向けて	P 27-28
経営戦略諮問委員会の設置	P 29
統合報告書2021の発行	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
成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築	P 49
ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化	P 50
ESG視点に基づく経営	P 51
マテリアリティへの対応	P 52
マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）	P 53
中期3カ年経営目標	P 54
中期3カ年出店・活性化計画	P 55
中期3カ年設備投資計画・資金調達計画	P 56
2021年度（2022年2月期）連結数値計画	P 57-58

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 60-64
-------	---------

2021年度第2四半期 決算概要

2021年度第2四半期 決算概要



連結業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2021年度 2Q実績	2020年度 2Q実績	前期比		2019年度 2Q実績	2019年度比		上期計画	達成率(%)
			増減	%		増減	%		
営業収益	154,101	126,050	+28,050	122.3	161,070	▲ 6,969	95.7	167,000	92.3
営業原価	120,234	100,964	+19,270	119.1	117,618	+2,615	102.2	—	—
営業総利益	33,866	25,086	+8,780	135.0	43,451	▲ 9,584	77.9	—	—
販管費	14,181	13,325	+855	106.4	14,238	▲ 57	99.6	—	—
営業利益	19,684	11,760	+7,924	167.4	29,212	▲ 9,527	67.4	26,500	74.3
経常利益	16,189	8,983	+7,206	180.2	25,157	▲ 8,968	64.4	23,000	70.4
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	12,835	▲ 10,865	+23,700	—	17,043	▲ 4,207	75.3	18,000	71.3
1株当たり四半期純利益(円)	56.40	▲ 47.75	+104.15	—	74.91	▲ 18.51	—	79.10	—

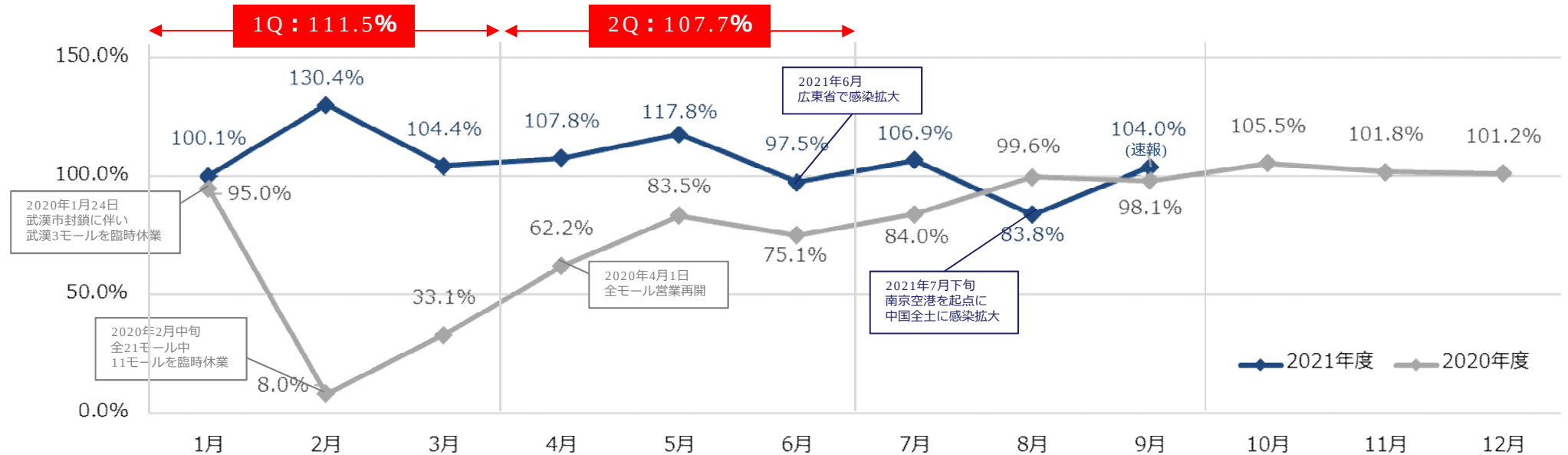
- ・国内、海外ともに新型コロナウイルスの感染拡大が続き、国内外の当社モールにおいて営業時間短縮、一部業種における専門店休業、飲食店での酒類提供禁止等を実施。
- ・集客、売上ともに大きく影響を受け、上期計画に対して営業収益、各利益とも未達。
- ・一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として24億円を特別損失に計上。

(単位：百万円)

4

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>

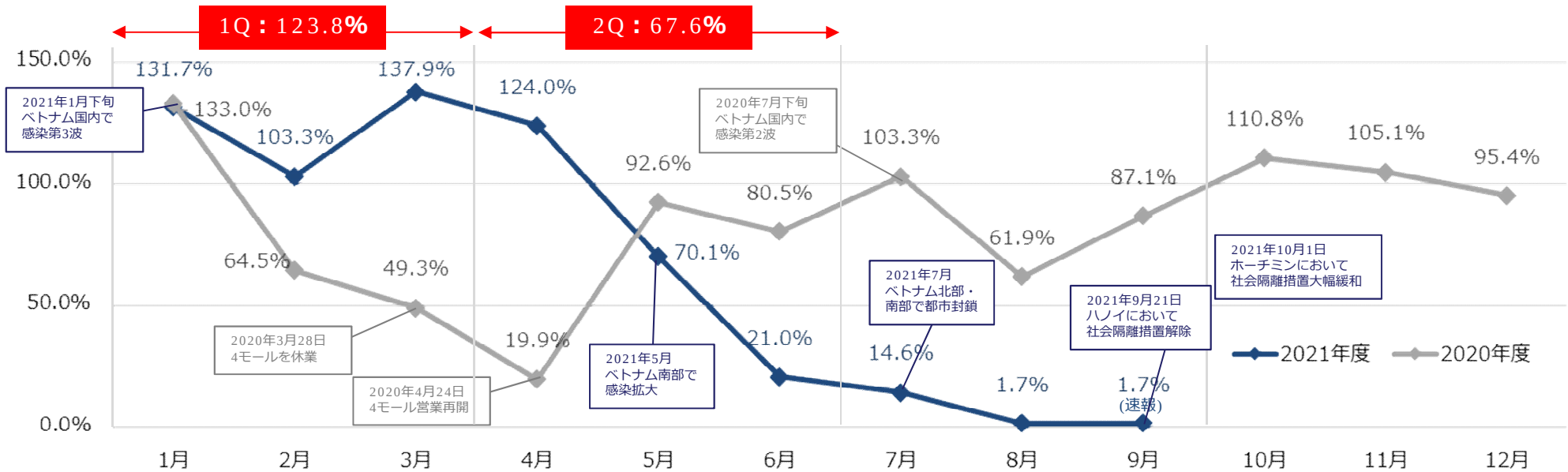
<2021年度> ※2019年度対比

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
専門店売上	95.0%	8.0%	33.1%	62.2%	83.5%	75.1%	84.0%	99.6%	98.1%	105.5%	101.8%	101.2%	100.1%	130.4%	104.4%	107.8%	117.8%	97.5%	106.9%	83.8%
物販	102.7%	10.5%	40.3%	73.1%	94.1%	81.4%	92.8%	106.3%	102.1%	106.6%	105.0%	100.6%	100.3%	144.7%	109.6%	111.7%	120.7%	101.9%	109.7%	91.0%
飲食	83.5%	6.4%	28.5%	57.2%	78.3%	71.4%	84.7%	103.6%	101.8%	108.9%	102.8%	106.6%	104.8%	120.0%	106.2%	113.6%	120.6%	98.6%	113.6%	85.7%
アミューズメント	70.4%	1.1%	0.6%	3.1%	30.7%	45.9%	69.6%	81.8%	74.6%	102.0%	84.8%	94.2%	105.9%	106.9%	100.3%	106.6%	121.8%	93.1%	109.0%	61.9%
シネマ	48.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	35.2%	64.7%	73.2%	50.3%	91.3%	81.0%	85.7%	51.3%	36.7%	101.3%	35.9%	47.1%	19.8%
来店客数	86.9%	16.3%	36.9%	59.2%	75.9%	71.3%	78.5%	90.8%	89.3%	92.8%	89.2%	94.2%	92.5%	107.0%	91.8%	95.4%	99.1%	80.1%	90.5%	70.2%

- ・ 6月は、広東省において新型コロナウイルス感染症が拡大し一時的に影響を受けるが、早期に収束しトレンドは回復。
- ・ 7月下旬に、南京禄口国際空港を起点に発生した新型コロナウイルス感染症が中国全土に拡大し、8月は当社の一部モールで臨時休業を実施。その後早期収束へと向かい、9月度は前期比104.0%（速報）まで回復。
- ・ 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。

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>

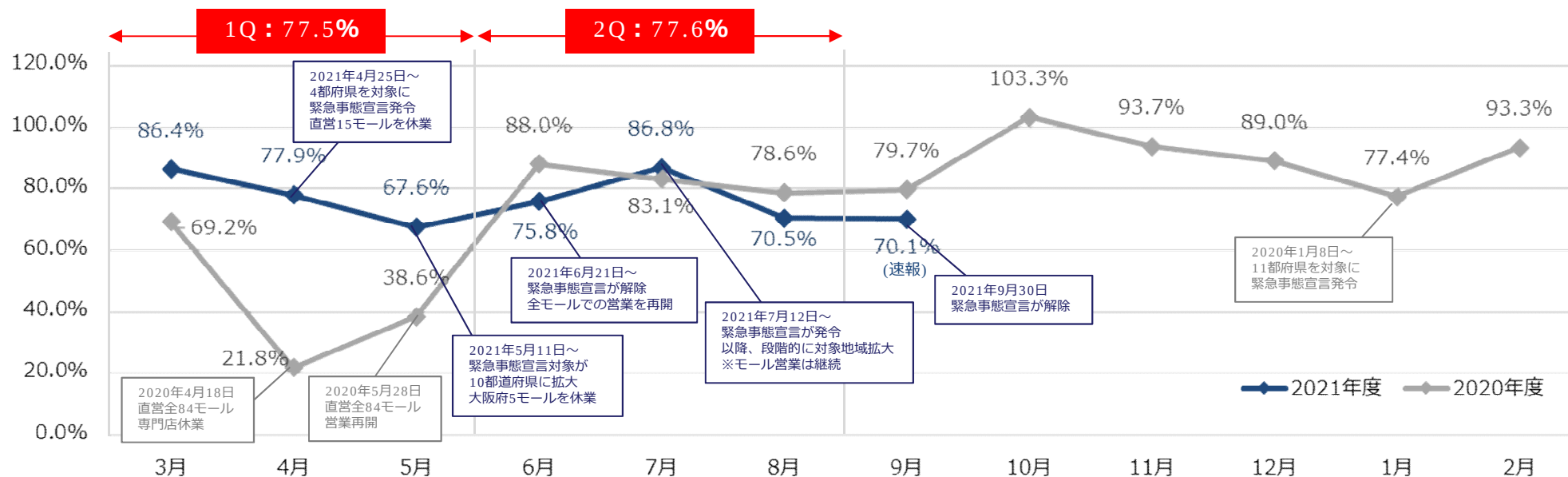


<2020年度>													<2021年度> ※2019年度対比							
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
専門店売上	133.0%	64.5%	49.3%	19.9%	92.6%	80.5%	103.3%	61.9%	87.1%	110.8%	105.1%	95.4%	131.7%	103.3%	137.9%	124.0%	70.1%	21.0%	14.6%	1.7%
物販	115.5%	79.0%	76.8%	22.9%	112.5%	88.3%	110.5%	66.5%	94.1%	126.4%	107.8%	103.4%	141.7%	142.3%	160.8%	144.8%	86.2%	28.6%	18.5%	1.6%
飲食	133.0%	66.2%	51.1%	14.3%	80.9%	75.2%	104.6%	51.9%	81.8%	96.9%	99.9%	86.6%	130.1%	93.6%	123.2%	118.6%	62.4%	14.1%	10.9%	0.2%
アミューズメント	112.8%	60.4%	56.7%	0.1%	57.2%	88.0%	106.3%	43.1%	88.1%	88.1%	107.8%	84.8%	84.6%	22.0%	67.2%	64.3%	15.2%	0.2%	0.1%	0.0%
シネマ	150.2%	40.3%	22.4%	0.0%	18.5%	26.8%	63.9%	16.6%	53.3%	57.5%	75.8%	61.2%	87.5%	10.1%	176.0%	86.5%	18.0%	0.0%	0.0%	0.0%
来店客数	125.7%	66.3%	52.3%	33.7%	78.5%	67.5%	91.0%	55.4%	74.8%	90.5%	93.3%	79.5%	97.0%	69.3%	87.5%	79.1%	51.8%	23.5%	22.7%	10.9%

- ・ベトナムでは、5月以降、ホーチミンを始めとする南部エリアにおいて新型コロナウイルス感染者数が拡大し、ホーチミン周辺の既存3モールで専門店営業を臨時休業。その後も感染拡大は止まらず、北部・南部エリアとも厳格な都市封鎖の実施により、GMSを除く専門店を休業。
- ・ベトナムの社会隔離措置については、ハノイは9月21日に解除、ホーチミンは10月1日に大幅緩和。
- ・カンボジア、インドネシアにおいても新型コロナウイルス感染拡大傾向は続き、営業時間短縮や一部業種の休業等を実施。

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>

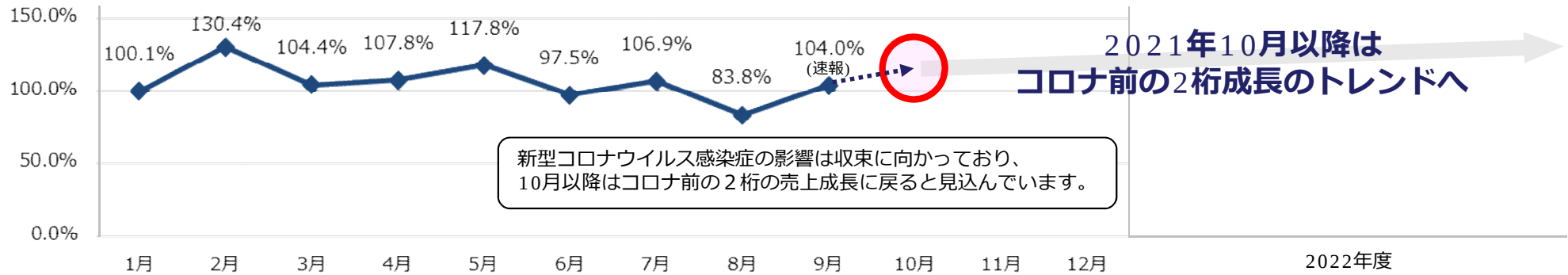


＜2020年度＞												＜2021年度＞ ※2019年度対比							
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	
専門店売上	69.2%	21.8%	38.6%	88.0%	83.1%	78.6%	79.7%	103.3%	93.7%	89.0%	77.4%	93.3%	86.4%	77.9%	67.6%	75.8%	86.8%	70.5%	
物販	75.3%	24.9%	45.9%	100.5%	93.4%	89.1%	83.2%	106.7%	95.2%	93.7%	82.8%	98.6%	91.7%	83.1%	74.0%	82.4%	94.5%	76.6%	
飲食	62.0%	15.3%	25.8%	70.2%	73.4%	65.4%	78.0%	91.2%	88.3%	78.1%	68.2%	84.2%	79.5%	70.0%	56.6%	65.3%	81.8%	62.6%	
アミューズメント	64.0%	16.3%	15.8%	83.9%	76.5%	64.9%	84.1%	97.3%	113.9%	91.3%	71.1%	113.5%	96.2%	83.6%	65.3%	77.9%	86.3%	77.9%	
シネマ	30.6%	2.6%	2.2%	11.5%	31.5%	39.8%	64.5%	161.4%	126.9%	80.2%	74.0%	84.2%	76.6%	66.0%	42.2%	56.5%	60.1%	53.0%	
来店客数	78.9%	40.4%	53.7%	85.2%	83.4%	77.9%	84.6%	94.6%	93.3%	87.4%	80.4%	90.4%	87.2%	82.7%	75.3%	80.6%	89.2%	75.7%	

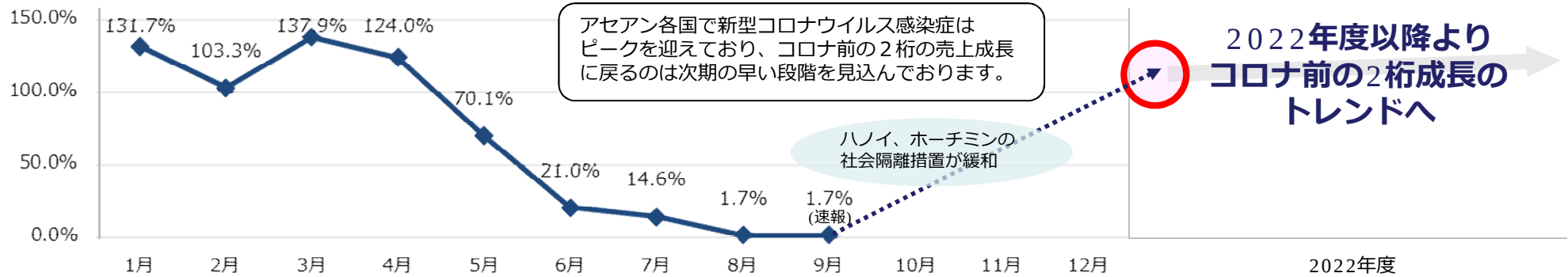
- ・4月25日に4都府県を対象に緊急事態宣言が発令され、4月25日から5月11日まで東京都、大阪府、京都府、兵庫県のモール専門店および都市型SC30施設（内、直営モールは15）を臨時休業。
- ・5月12日から緊急事態宣言の対象エリアが10都道府県に拡大、6月20日にいったん解除されたものの、7月12日以降再び緊急事態宣言が発令され段階的に対象エリアが拡大。営業制限の内容は営業時間短縮及び酒類提供停止に緩和。
- ・全国的に新規感染者数が大幅に増加し、緊急事態宣言対象エリア以外においても消費マインドは低下。

下期以降の見通しについて

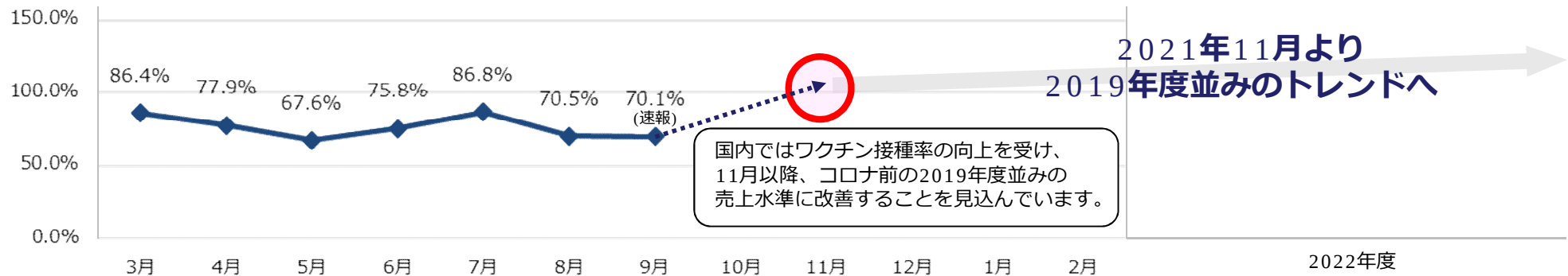
中国



ベトナム



日本



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

2021年度第2四半期 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								
3月	4月	5月	1Q	2Q			上期	
				6月	7月	8月		
86.4%	77.9%	67.6%	77.5%	75.8%	86.8%	70.5%	77.6%	77.6%
97.1%	88.4%	78.1%	88.1%	83.1%	99.7%	78.5%	87.0%	87.5%
82.9%	71.4%	61.8%	72.2%	75.6%	84.9%	64.1%	75.3%	73.7%
83.0%	75.4%	67.1%	75.5%	72.5%	85.9%	70.4%	76.2%	75.9%
101.8%	98.5%	87.9%	96.2%	95.1%	107.1%	90.4%	97.4%	96.8%
101.8%	96.5%	87.7%	95.4%	88.6%	104.7%	88.6%	93.9%	94.6%
107.5%	103.2%	97.9%	103.2%	103.5%	107.9%	91.7%	100.5%	101.9%
79.5%	70.0%	56.6%	69.0%	65.3%	81.8%	62.6%	69.5%	69.3%
96.2%	83.6%	65.3%	81.7%	77.9%	86.3%	77.9%	80.6%	81.1%
76.6%	66.0%	42.2%	61.8%	56.5%	60.1%	53.0%	56.1%	58.5%
53.0%	48.1%	41.3%	47.7%	45.5%	48.4%	43.6%	45.9%	46.8%
85.0%	76.4%	66.2%	76.1%	74.8%	85.0%	69.4%	76.3%	76.2%

2021年度第2四半期 決算概要



損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2022年2月期 第2四半期	比率	2021年2月期 第2四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	154,101	100.0%	126,050	100.0%	122.3%	+ 28,050	・日本 既存83モール +13,257 百万円 ・日本 新規5モール（2019～2021年度） +3,826 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,010 百万円 ・日本 その他 +262 百万円 ・海外 +9,693 百万円
営業原価	120,234	78.0%	100,964	80.1%	119.1%	+ 19,270	・日本 既存83モール +8,690 百万円 ・日本 新規5モール（2019～2021年度） +3,797 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +1,724 百万円 ・日本 その他 ▲207 百万円 ・海外 +5,264 百万円
営業総利益	33,866	22.0%	25,086	19.9%	135.0%	+ 8,780	・日本 既存83モール +4,567 百万円 ・日本 新規5モール（2019～2021年度） +28 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲713 百万円 ・日本 その他 +469 百万円 ・海外 +4,428 百万円
販売費及び一般管理費	14,181	9.2%	13,325	10.6%	106.4%	+ 855	・日本 モール(OPA除く) +1,072 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲491 百万円 ・海外 +274 百万円
営業利益	19,684	12.8%	11,760	9.3%	167.4%	+ 7,924	
営業外収益	3,063	2.0%	2,363	1.9%	129.6%	+ 699	・受取利息 +65 百万円 ・受取テナント退店違約金 +54 百万円 ・為替差益 ▲377 百万円 ・デリバティブ評価益 +720 百万円 ・補助金収入 +234 百万円
営業外費用	6,558	4.3%	5,140	4.1%	127.6%	+ 1,418	・支払利息 +651 百万円 ・為替差損 +751 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲11 百万円
経常利益	16,189	10.5%	8,983	7.1%	180.2%	+ 7,206	
特別利益	849	0.6%	90	0.1%	936.7%	+ 758	・新型コロナウイルス大規模施設等休業協力金 +841 百万円
特別損失	3,236	2.1%	20,704	16.4%	15.6%	▲ 17,467	・減損損失 ▲3,466 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失 ▲14,070 百万円 (前期計上：16,475百万円、今期計上：2,405百万円)
税金等調整前四半期純利益(▲純損失)	13,803	9.0%	▲ 11,630	▲9.2%	—	+ 25,433	
法人税等	970	0.6%	▲ 595	▲0.5%	—	+ 1,565	
四半期純利益(▲純損失)	12,832	8.3%	▲ 11,034	▲8.8%	—	+ 23,867	
非支配株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 2	0.0%	▲ 168	▲0.1%	—	+ 166	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	12,835	8.3%	▲ 10,865	▲8.6%	—	+ 23,700	

※日本 新規5モール(2019年度1モール、2020年度1モール、2021年度3モール)

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 2Q実績	2020年度 2Q実績	前期比		2021年度 2Q実績	2020年度 2Q実績	前期比	
			増減	%			増減	%
国内モール	115,399	98,053	17,346	117.7%	15,677	11,684	3,993	134.2%
都市型SC	10,372	9,361	1,010	110.8%	▲ 791	▲ 568	▲ 222	—
国内計	125,771	107,414	18,357	117.1%	14,886	11,115	3,770	133.9%
中国	20,964	12,721	8,243	164.8%	4,192	▲ 491	4,683	—
アセアン	7,364	5,914	1,450	124.5%	594	1,123	▲ 529	52.9%
海外計	28,329	18,325	9,693	152.0%	4,786	632	4,154	757.3%
連結調整	—	—	—	—	12	12	—	100.0%
連結計	154,101	126,050	28,050	122.3%	19,684	11,760	7,924	167.4%

2019年度対比	営業収益				営業利益			
	2021年度 2Q実績	2019年度 2Q実績	2019年度比		2021年度 2Q実績	2019年度 2Q実績	2019年度比	
			増減	%			増減	%
国内モール	115,399	124,969	▲ 9,569	92.3%	15,677	25,319	▲ 9,641	61.9%
都市型SC	10,372	11,941	▲ 1,569	86.9%	▲ 791	▲ 471	▲ 319	—
国内計	125,771	136,911	▲ 11,139	91.9%	14,886	24,847	▲ 9,961	59.9%
中国	20,964	17,801	3,162	117.8%	4,192	3,006	1,185	139.4%
アセアン	7,364	6,357	1,006	115.8%	594	1,346	▲ 752	44.1%
海外計	28,329	24,159	4,169	117.3%	4,786	4,352	433	110.0%
連結調整	—	—	—	—	12	12	—	100.0%
連結計	154,101	161,070	▲ 6,969	95.7%	19,684	29,212	▲ 9,527	67.4%

貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）		2022年2月期 第2四半期	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	91,201	131,442	▲ 40,241	
	その他	52,926	47,984	4,941	
	流動資産	144,127	179,427	▲ 35,299	
	有形固定資産	1,167,981	1,100,085	67,896	・有形固定資産の取得 +78,060 百万円
	無形固定資産	3,318	3,350	▲ 32	
	投資その他の資産	116,080	111,336	4,744	・繰延税金資産 +2,942 百万円 ・差入保証金 +59 百万円
	固定資産	1,287,381	1,214,771	72,609	
	資 産	1,431,508	1,394,199	37,309	
	未払法人税	3,371	7,024	▲ 3,652	
	専門店預り金	41,315	60,223	▲ 18,907	前期末休日により、預り金返還が本年度にずれため。
負 債	設備未払金	35,380	29,369	6,011	
	その他	122,989	117,322	5,667	・1年内償還予定の社債 ▲5,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +8,774 百万円
	流動負債	203,056	213,938	▲ 10,881	
	固定負債	817,457	792,774	24,682	・社債 +20,000 百万円 ・長期借入金 ▲5,924 百万円 ・預り保証金 +5,278 百万円
	負 債	1,020,513	1,006,712	13,800	
	純 資 産	410,995	387,486	23,508	・当期純利益 +12,835 百万円 ・配当 ▲4,550 百万円 ・為替換算調整勘定 +15,295 百万円

自己資本	400,989	377,318	23,670
自己資本比率	28.0%	27.1%	0.9%
有利子負債	734,323	709,659	24,664
有利子負債比率	51.3%	50.9%	0.4%
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2四半期	2021年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	25,000	30,000	▲ 5,000
1年内返済予定の長期借入金	42,404	33,629	8,774
社 債	350,000	330,000	20,000
長期借入金	182,870	188,794	▲ 5,924
小 計	600,274	582,424	17,849
リース債務	134,049	127,234	6,814
総 計	734,323	709,659	24,664

2021年度第2四半期 決算概要



キャッシュ・フロー計算書（要約）

（単位:百万円）

連結（百万円）	2022年2月期 第2四半期	2021年2月期 第2四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	17,647	▲ 12,301	29,949	・ 税金等調整前四半期純利益 13,803 百万円 ・ 減価償却費 31,080 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲19,229 百万円 ・ 利息の支払額 ▲5,361 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲7,320 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 74,006	▲ 34,414	▲ 39,592	・ 有形固定資産の取得 ▲69,747 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲2,683 百万円 ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲1,027 百万円 ・ 預り保証金の増加 (NET) 4,447 百万円 ※設備投資 72,430百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	4,891	8,534	▲ 3,642	・ 長期借入金の増加 (NET) 2,070 百万円 ・ 社債発行による収入 (NET) 15,000 百万円 ・ 配当金の支払額 ▲4,550 百万円 ・ リース債務の返済による支出 ▲7,345 百万円
現金及び現金同等物 四半期末残高	78,683	74,382	4,300	

成長に向けた新たな施策の推進

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外における新規出店の加速

出店拡大に向けて物件用地確保を加速

中国

「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

③湖北・湖南エリア

(仮称)イオンモール長沙茶塘 (湖南省)



(湖南省)

②江蘇・浙江エリア

④広東エリア

アセアン

ベトナムを中心にアセアン各国の地方政府との
相互協力により出店用地を確保。

(仮称)イオンモール ホアンマイ (ベトナム)



(仮称) イオンモール
ダゴンセイカン

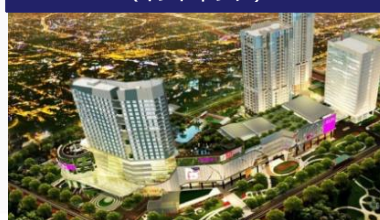
(仮称)イオンモール杭州銭塘新区
(浙江省)



イオンモール ミエンチェイ (カンボジア)



イオンモール タンジュンバラット
(インドネシア)



(仮称) イオンモール デルタマス

①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

海外既存モールの収益力強化

＜既存店リニューアル＞
エリアの成長に合わせ3年ごとにリニューアルを実施

■海外モール数

	店舗数
中国	22
ベトナム	6
カンボジア	2
インドネシア	3
合計	33

(2021年10月時点)

中国

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

■上期のリニューアルモール

■イオンモールBSD CITY

■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瀝

■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

カンボジア

イオンモールプノンペン
2023年度 増床リニューアルオープン



都心に立地していることから、より高感度な専門店の誘致とビジネス需要へ対応するため増床棟を新設。さらに既存棟内のアメニティを最新の施設へと刷新することで、都会的なラグジュアリーモールへと進化。



② C X の創造によるリアルモールの魅力の最大化

リアルモールならではの体験価値の提案

ここでしか味わえない食の非日常体験

～イオンモール白山～

従来のレストラン・フードコートに加えて、コンセプト型の飲食ゾーンを導入



地元金沢の人気レストランを運営する6社が手がけた新業態



5名の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



開放的な空間で地元の人気料理やデザート・アルコールを楽しむことができる新感覚フードゾーン



イタリアンなど本格的な料理を味わうことができるゾーン
地元の製菓専門学校の学生が運営するベーカリーも出店

② C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化

リアルモールならではの体験価値の提案

デジタルを駆使した次世代型エンターテインメント施設の導入

イオンモール新利府南館 VS PARK

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



イオンモール白山 MIRAINO

スポーツとエンターテインメントを融合した
新業態の体験型アミューズメント施設



イオンモール川口 リトルプラネット

音と映像を駆使したキッズ向け体験型アミューズメント施設



② C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化

体験・体感の提案、憩いの場の提案

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。



屋外スペースのテラスエリアとしての活用



飲食ゾーンに隣接したテラスエリアの環境を整備することで、換気の良い客席を提供。飲食店の売上支援につなげる。

③次世代モールの構築と都市型 S C 事業の推進

“働く人と企業の成長を支えるオフィス”と商業施設の融合を提案

イオンモール Nagoya Noritake Garden (愛知県名古屋市)



オープン日 : 2021年10月27日
敷地面積 : 57,000㎡
総賃貸面積 : 37,000㎡ (商業施設)
22,000㎡ (オフィス)
駐車台数 : 4,000台
専門店数 : 150店舗

concept

自然と自然に
なれる場所。

都心の中であって緑を感じられる場所にある。そんな立地の魅力を存分に活かしつつ、商業施設、オフィスが一体となった施設で、一人ひとりが「自然体になれる場所」をめざします。

1F~3F 商業エリア



ガーデンマルシェ



プラネタリウム



レストラン



大型クリニック

4F~6F BIZrium 名古屋 (オフィスエリア)

オフィスBIZriumは、Work Life Blend Officeをコンセプトに、一人ひとりが自分の意志で、働き方も暮らし方も選べる柔軟性を兼ね備え、場所も時間もフル活用したくなる「ライフスタイルオフィス」です。商業ゾーンとの併用によりワークとライフがワンストップになり、よりゆとりある暮らし、より柔軟な働き方を実現することが可能となります。



メインエントランス



ゆとりのコミュニケーション空間



屋内ラウンジ



テラスラウンジ



立地特性に応じた都市型ライフスタイルの提案

新OPA（ターミナル立地型）

ターミナル立地中心の都市型施設の管理・運営に特化し、経営リソースを集中することにより、新たな価値を創造。

【対象施設】

- ・三宮オーパ
- ・仙台フォーラス
- ・横浜ビブレ
- ・キャナルシティオーパ
- ・新百合丘オーパ
- ・金沢フォーラス
- ・三宮オーパ2
- ・高崎オーパ



高崎オーパ



キャナルシティオーパ



OPA（デイリーニーズ型）

当社のリーシング力を活かし、地域のデイリーニーズを満たす施設への変革を進めるとともに、各エリアの事業部が営業体制をフォローすることで施設の収益力向上および効率化を推進。

【対象施設】

- ・北大路ビブレ
- ・湘南藤沢オーパ
- ・明石ビブレ
- ・河原町オーパ
- ・聖蹟桜ヶ丘オーパ
- ・横浜ワールドポーターズ
- ・心斎橋オーパ
- ・名古屋mozoオーパ
- ・ビブレゾーンレイクタウン
- ・水戸オーパ
- ・秋田オーパ
- ・那覇オーパ
- ・八王子オーパ
- ・大分オーパ



横浜ワールドポーターズ



大分オーパ

都市型SC事業(OPA)の重点施策

①既存事業の利益拡大

活性化で大型専門店の導入

<金沢フォーラス>

大型雑貨店舗
無印良品・LOFTを導入



大型店舗の導入で
集客力を向上
デイリーニーズの
導入を強化

②新たな柱となる事業創造

本社に新部署を設立

<㈱OPA 3月に事業創造部を新設>



新業態開発・DXという視点から、立地・ニーズに合わせた新たな価値創造を図る。外部パートナーとの共創も視野に入れ取り組み推進。

④ DX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)

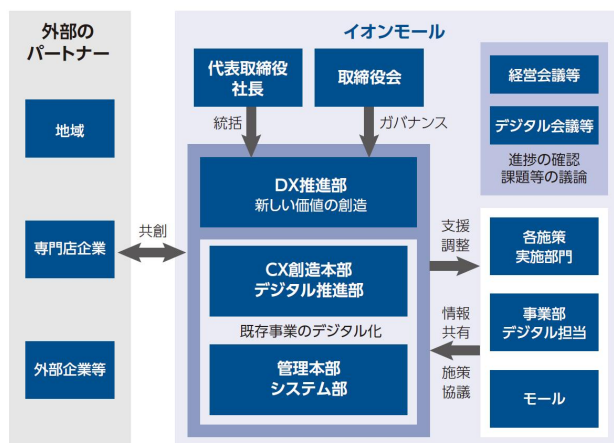
お客さまとの接点	●国内外約200施設のリアルの資産から得られる知見とデジタル技術を組み合わせ、お客さまのライフステージや趣味嗜好に寄り添ったパーソナライズされた新しい価値を提案することで、お客さまの利便性と満足度の向上を図る
地域・外部との連携	●地域や外部のパートナーとのデータ連携やデジタル技術を活用し共創することで、新しい事業領域の創出や、地域課題にソリューションを提供するプラットフォームとなる
専門店支援	●最新のデジタル設備とビッグデータから、店舗オペレーションの業務負荷（業務時間）を低減するとともに、専門店企業の売上に寄与する経営支援と新たな事業機会の提供を行う
自社強化	●デジタ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

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。



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”を共に事業創造するスタートアップ企業さまを募集しました。

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。

④DXの推進

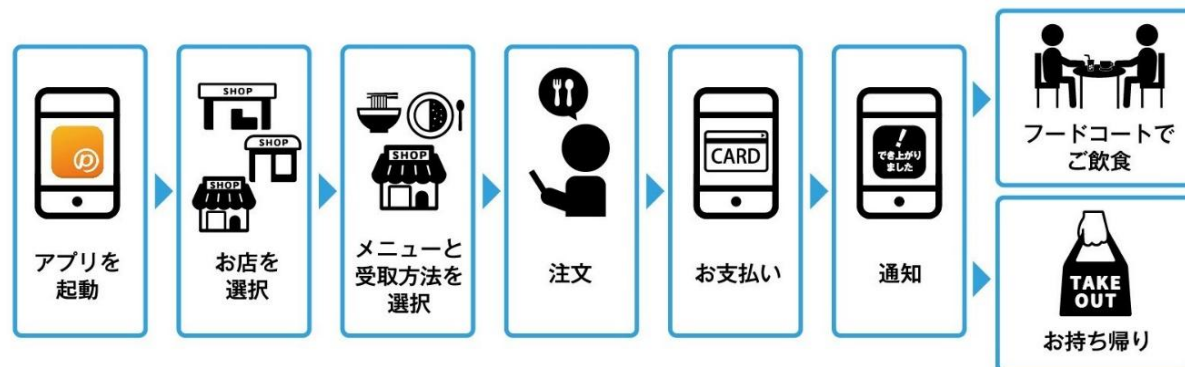
リアルとオンラインの融合による顧客接点の創出

■ 国内におけるデジタル推進

日本

モバイルオーダーシステムの導入

スマートフォンを活用し、イオンモールアプリから各飲食専門店のメニューやテイクアウト商品をオーダーし、モバイル上で決済、店頭で待つことなく受け取ることができる「モバイルオーダーサービス」を随時導入。



■ 海外におけるデジタル推進

中国

デジタル技術を活用したモール環境づくり

2021年5月オープンのイオンモール広州新塘では、大型LEDビジョンやデジタルサイネージの設置、CRMとしてWeChatを利用した会員システムやAIによるインフォメーションサービスを新たに導入しています。



360度 取り囲むLEDビジョン



AIインフォメーション

カンボジア

ライブコマース

ライブコマースは、動画配信とネット通販を融合した新たな販売手法。アプリを活用して専門店従業員によるライブ動画を7日間連続で配信し、オンライン販売を実施しました。



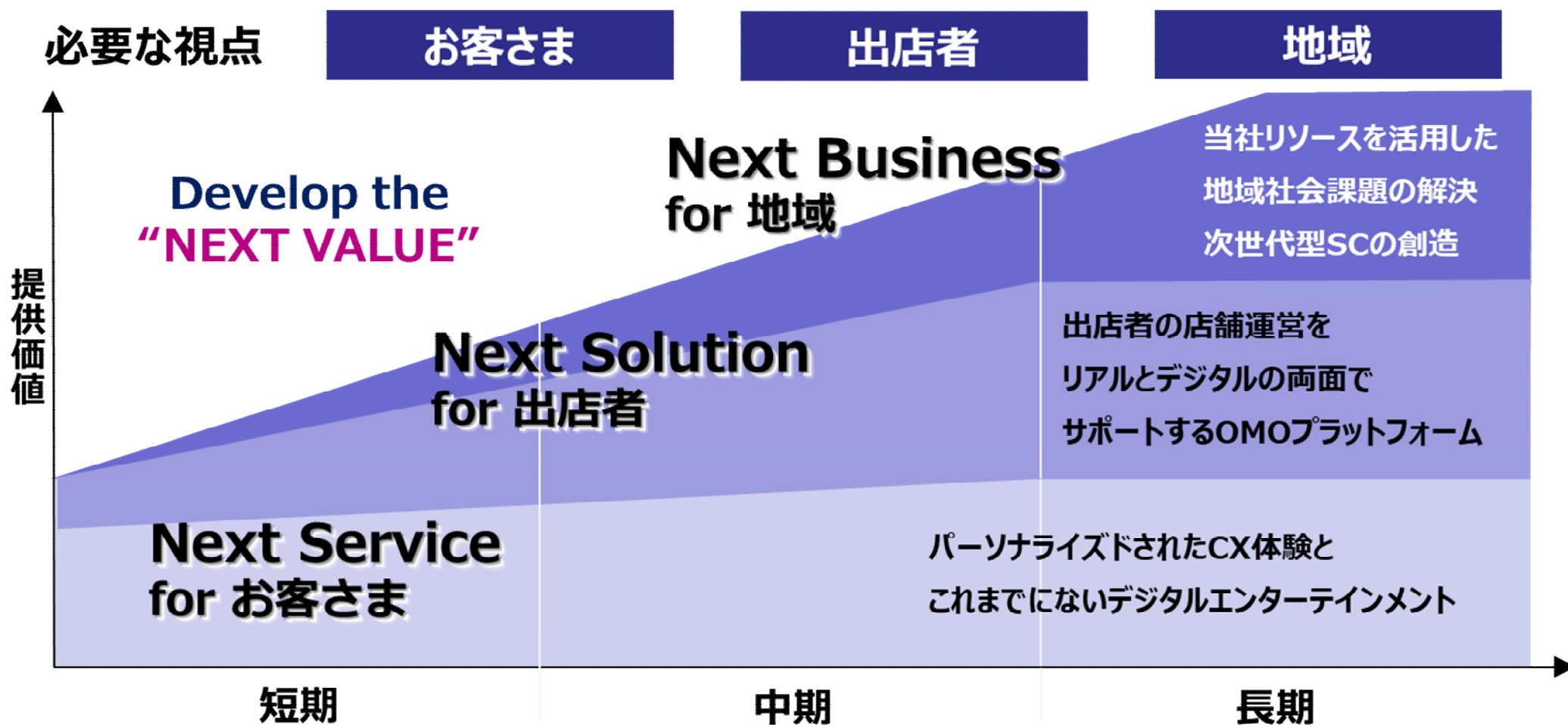
7日間でトータル32,700View数を記録



イオンホールをテレビスタジオ化

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



環境課題の解決に向けて

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

イオンモール 脱炭素ビジョン

脱炭素への取り組みとして、2040年までに国内で排出するCO₂等を総量でゼロにすることをめざします。これまで、2010年度対比で2020年度エネルギー使用量50%削減を目標に、空調運転の合理化、高効率および省エネ機器の導入、店舗屋上などの太陽光システム設置、LED照明の導入等を進め、2020年実績で2010年度対比エネルギー使用量55.1%削減(床面積原単位)を達成しました。

引き続きこれらの削減策に加え、新たに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等により、新たな目標として2025年度に国内全てのイオンモールを実質的にCO₂フリー電力で運営を目標としました。CO₂発生源の大部分が電気使用であることから、国内のCO₂総排出量は2013年対比で2025年80%の削減となります。また、今後は脱炭素社会の実現に向けて、海外を含め取り組みを推進し、全ての事業活動で排出するCO₂等を総量でゼロにすることを目指し、取り組みを加速いたします。



太陽光発電設備（イオンモール座間）



EV充電器（イオンモール新利府南館）



PPA（電力販売契約）モデル（イオン藤井寺ショッピングセンター）

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。TCFDとは、2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会（FSB）によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」です。TCFDの推奨する情報開示フレームワークに沿って、気候変動への取り組みを推進していきます。

⑤中長期戦略の立案・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

中国 エネルギー自動車施設の導入

イオンモール蘇州園区湖東において、中国国内の人気電気自動車ブランド「NIO」と事業協定を結び、モールの平面駐車場にNIO独自の充電・電池交換設備を導入しました。中国では、政府の電気自動車支援方針および電気自動車産業の発展に伴い電気自動車を持っているお客さまの人数、充電に対するニーズが拡大しつつあります。地域のニーズにいち早く対応することで、地域に貢献できるモール運営を行っています。



館外ライトダウンを実施

6月5日世界環境デーに合わせて、全国のモールで夜間に屋外照明の一部を消灯。消費電力の削減、CO2排出量削減を通じて、地球温暖化防止に努め、地域のお客さまとともに地球環境について考えました。

Before



after



SDGs Weekの開催

9月に全国のモールで「イオンモールのSDGs Week」を開催。持続可能な社会の実現を目指して、行政や地域団体、企業と連携し、地域のお客さまとともに、オリジナルの企画やイベントを実施しました。今後もお客さまとともに、地球と未来のために大切なことを一緒に考え行動することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。



社会課題の解決に向けて

2020年より人権デュー・ディリジェンスの取り組みを開始

イオンでは、イオンピープル（役員と従業員）全員が人権への理解を深め、人権基本方針に基づき、人権が尊重される社会の実現をめざしています。また、人権基本方針では人権デュー・ディリジェンスの実施を明記しており、イオンの指針に従ってイオンモールでも2020年から取り組みを開始しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」においても示されているとおり、人権保障の担い手としての役割を担うべく、当社でも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していきます。

2020～2021年 人権デュー・ディリジェンスの実施プロセス

実態把握とギャップ分析

既に実施している国内外の人権関連活動を棚卸し、実態把握に取り組みました。「児童労働」や「強制労働」など各種人権リスクに対するポリシー開示や、「救済へのアクセス」などの制度や管理体制について、外部からの要請と実態とのギャップ分析をしました。分析結果から、今後さらに開示や取り組みを拡充していく際のポイントを確認しました。

人権課題の抽出

「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」など、各国国際規範やガイドラインを参照したことに加え、業界特有の課題を確認し、多数の課題から「差別の禁止と法の下での平等」、「調達慣行」などの自社とバリューチェーンに関連する人権リスクを抽出しました。

リスク評価と影響特定

「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、特定した人権課題について深刻度と発生可能性の観点から自社におけるリスク評価を行います。実態を正確に反映するため、海外グループ会社を含めヒアリングや書面による人権への取り組み状況調査を行います。リスク評価を行う過程で、人権課題が及ぼす負の影響を特定します。

軽減措置の検討

特に影響の大きいものを重点課題と捉え、対応や予防是正措置、推進体制など、軽減のための対策を検討していきます。

■ 実施済み □ 実施予定

⑤中長期戦略の立案・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

国内外でのワクチン接種会場の提供・職域接種を実施

<ワクチン接種会場の提供>

各自治体と連携し、モール内のホールや駐車場等の施設を新型コロナウイルスワクチン接種会場として活用いただく取り組みを推進。全国で約30のモールが接種会場として使用されています。海外においても、ベトナムのイオンモール ビンズオンキャナリーにおいて、市内の工場や商業施設で働く約3,300人を対象に、1日約650回のワクチン接種を実施しました。

<職域接種の実施>

イオングループでは、地域全体の接種率を上げるため、全国のグループ従業員に対して新型コロナウイルスワクチンの職域接種を推進。イオンモール幕張新都心（千葉県）、イオンレイクタウン（埼玉県）等の当社モールが接種会場として使用されています。当社では接種対象を当社従業員だけでなく、専門店従業員の方々にも拡大して割り当てることで、安心して働ける職場環境づくりに努めています。



イオンモール春日部（埼玉県）



イオンモール ビンズオンキャナリー（ベトナム）

産学連携協力の取り組み

地域の課題に適切に対応し、社会活動の更なる発展に寄与することを目的に、エリアに所在する学校との産学連携を推進

イオンモール白山 「かがやき、あつまるプロジェクト」の実施



『食』『文化』『体験・体感』の3本の柱を軸に、地域の魅力を発信し、地域の多様な人々に「かがやく」場所を提供し続けることで地域の活性化と発展に寄与

<白山市内3校との産学連携協力>

学校法人国際ビジネス学院、学校法人金城学園、石川県立翠星高校との間で「産学連携協力」に関する覚書を締結しました。モールが学校側に発表場所を提供し、学校側は研究発表やイベントに活用する等、各校との連携を深めて、地域振興や教育、地域の皆さまの健康増進に貢献していきます。

ヘルス&ウェルネス イオンモールウォーキングと健康に関する共同研究



<千葉大学との産学連携協力>

当社が取り組むイオンモールウォーキングに関して、「イオンモールウォーキングと健康」を題材に、千葉大学と共同研究を実施します。本研究は、OPERA 採択事業として産学が連携することにより、イオンモールウォーキングの取り組みが、地域住民の健康やコミュニティに及ぼす影響を明らかにすることを目的としています。

⑤中長期戦略の立案・推進とE S G視点に基づく改革の加速

経営戦略諮問委員会の設置

独立社外役員の経験や知見を経営戦略に反映

2021年5月に社外取締役を2名から5名（すべて独立役員）に増員。独立役員である社外監査役2名を含め、独立社外役員の知見を政策実現や経営課題解決に活かすとともに、独立社外役員の監督機能を重視した体制・運用に転換。

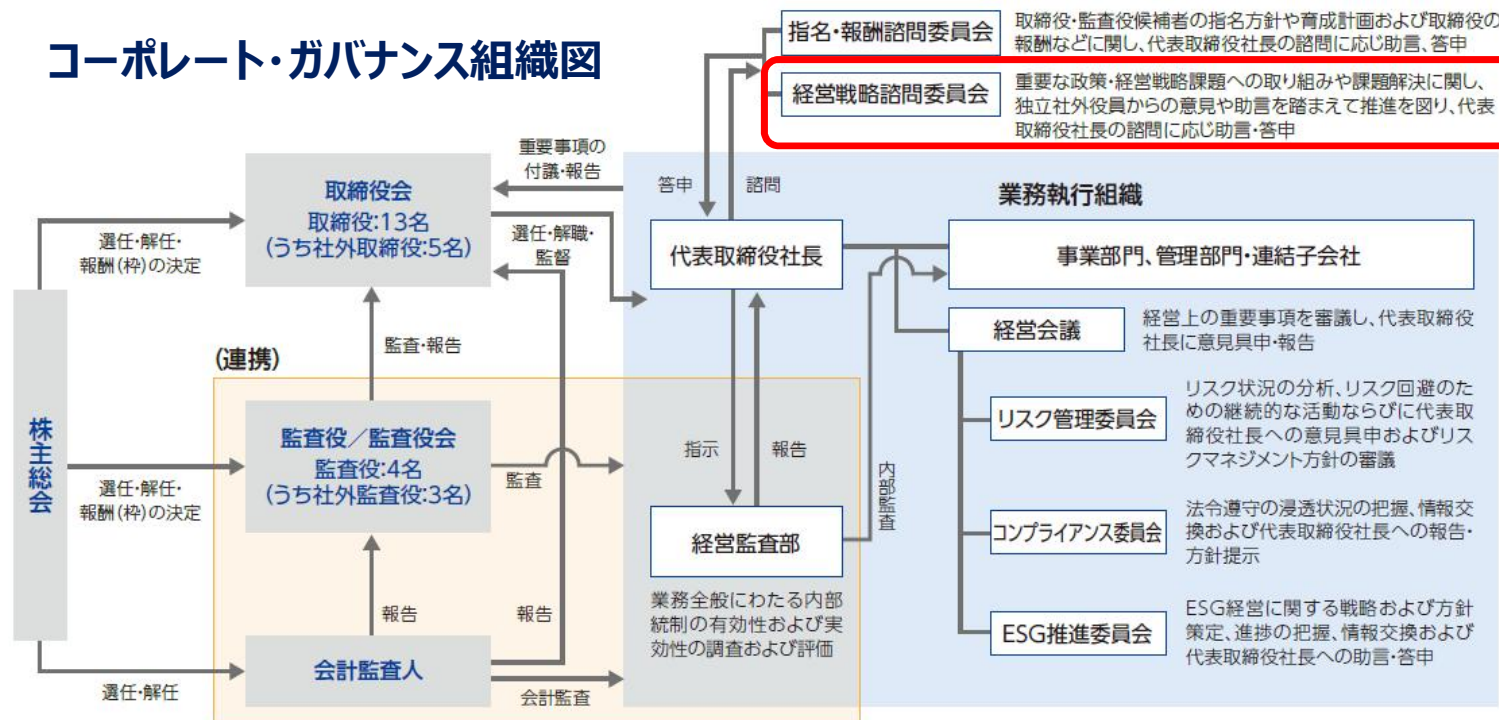
委員会の役割

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て助言・答申。

議題の一例

- ・DXビジョンの取り組み
- ・E S G経営に対する取り組み・推進の考え方について
- ・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

コーポレート・ガバナンス組織図



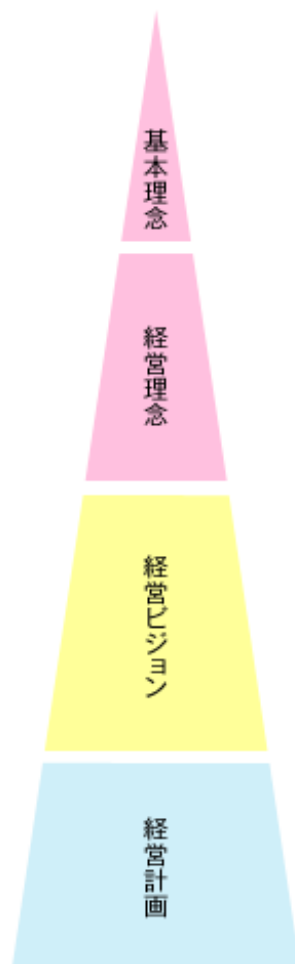
2021年統合報告書を8月に開示

30

イオンバンク 経営戦略 2021 46

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

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。



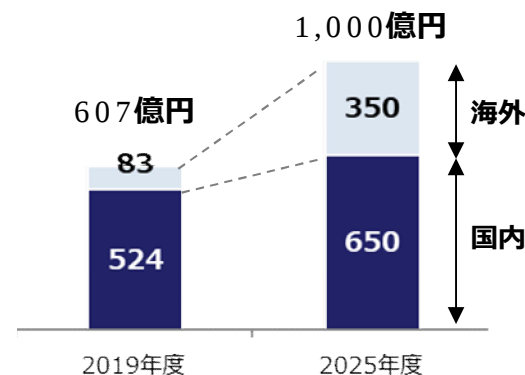
- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロッパートップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率25%）をめざす。

※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。

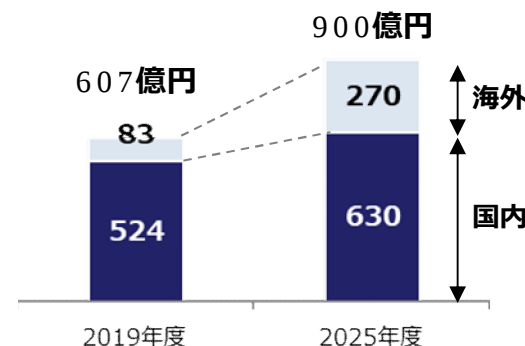
※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、2028年度に70モール体制とする。

<定量目標>

（変更前）



（変更後）



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	

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	6.0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。

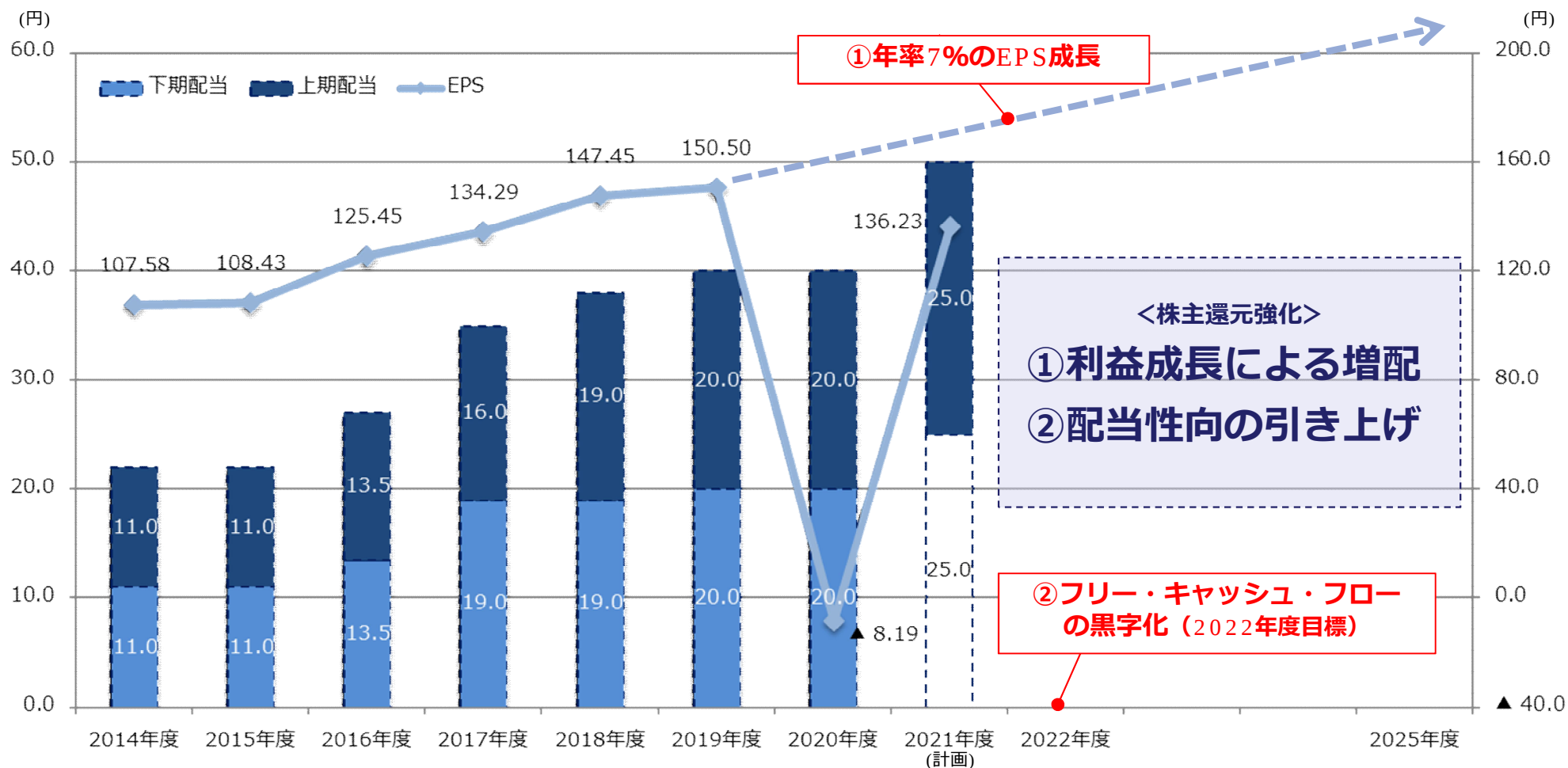
（参考）従来の経営指標

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

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. 中期戦略の立案・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

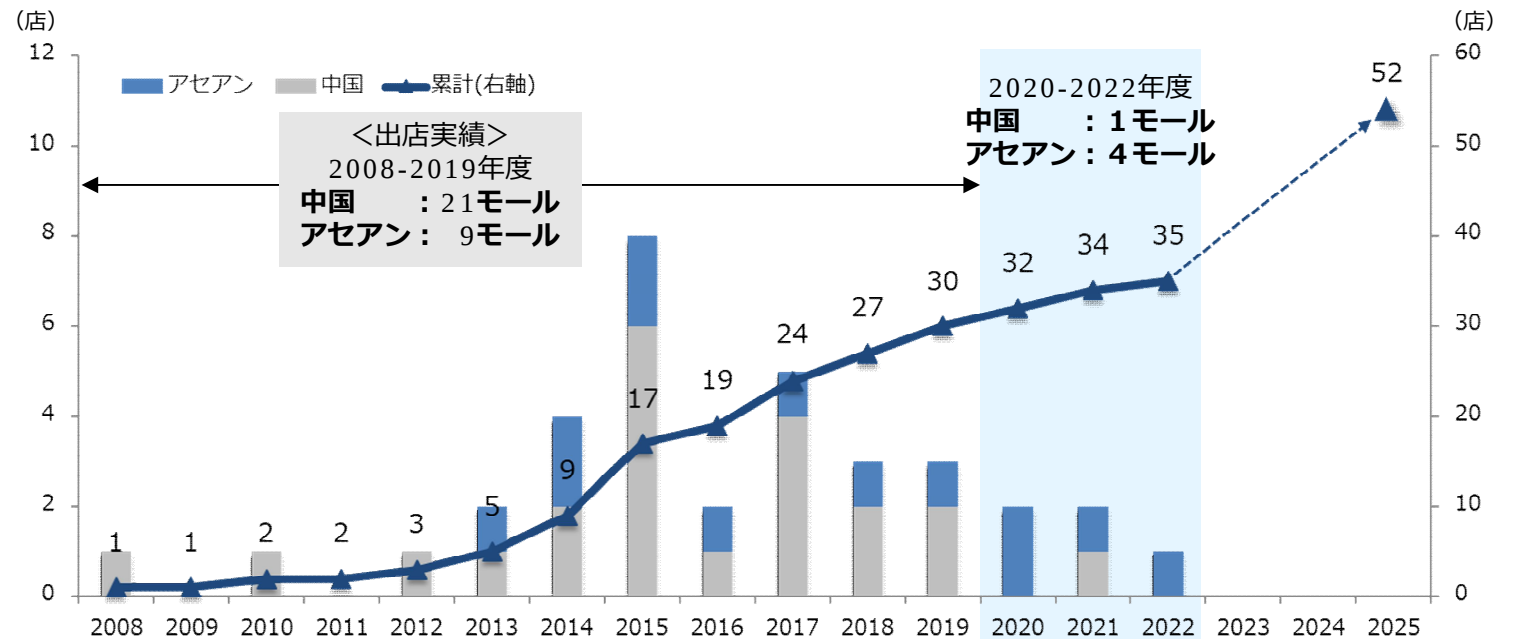
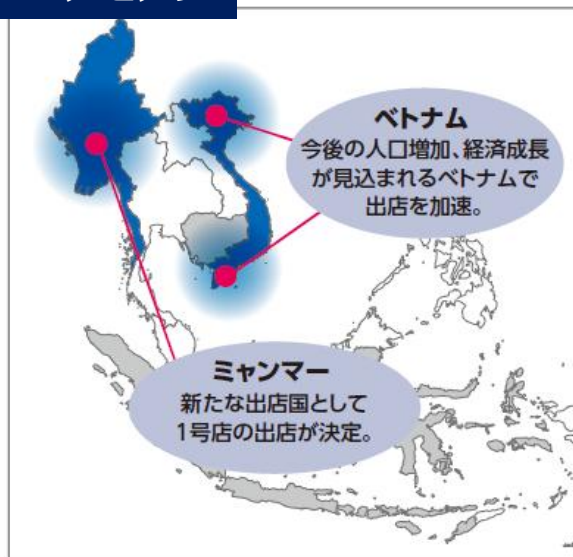


■ 2025年度までの出店計画

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	2025年度末
		2020年度	2021年度	2022年度	年度	年度	時点
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



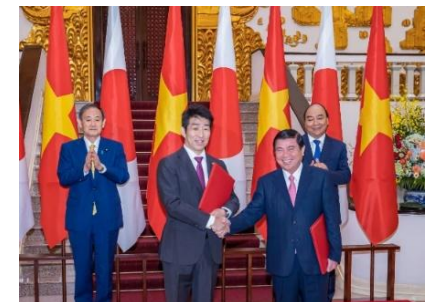
■トゥア・ティエン・フエ省 2021年2月



■ドンナイ省 2021年5月



■ホーチミン市 2020年10月

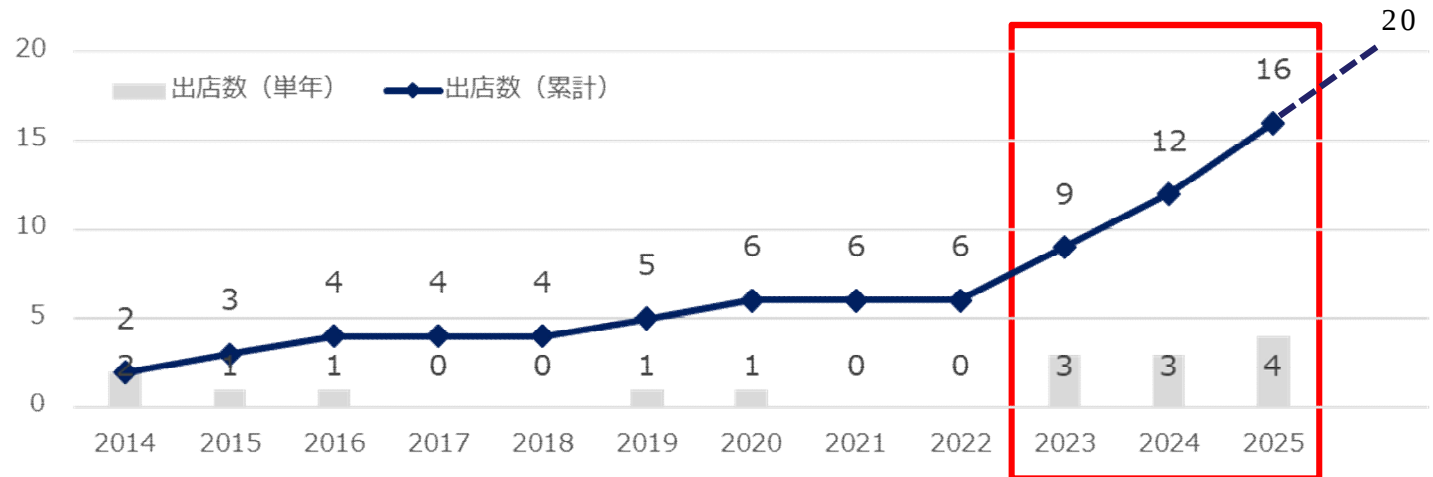


①海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速

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。

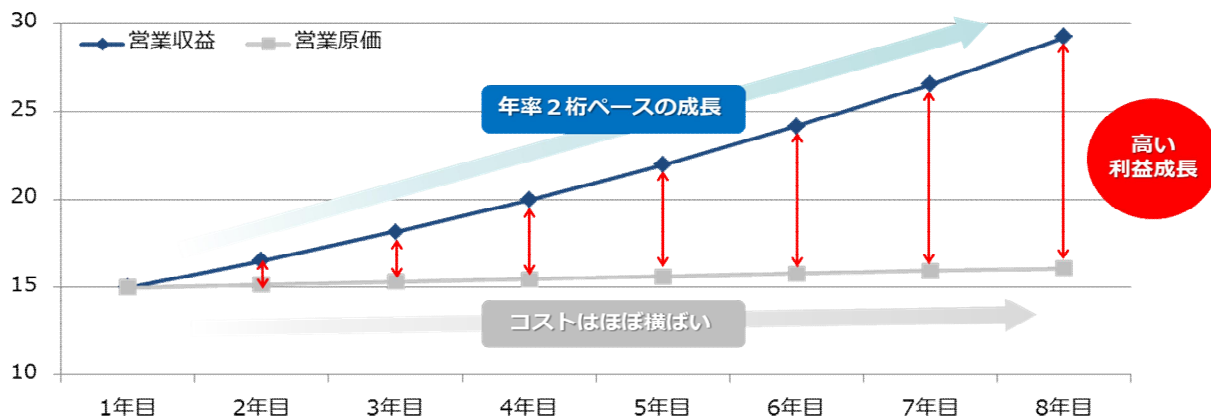
②イベント・セールス

- ・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
		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
		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



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

歩くだけでポイントが
当たるかも!?

アタリが
出たら

WAON
POINT
プレゼント!

モール内を1日
1,000歩で

どこでも1日
8,000歩で

1枚で1回
クジ引き

5枚で1回
クジ引き

銀
補助券

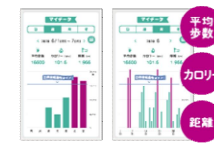
私は全国何位?

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）



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 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」



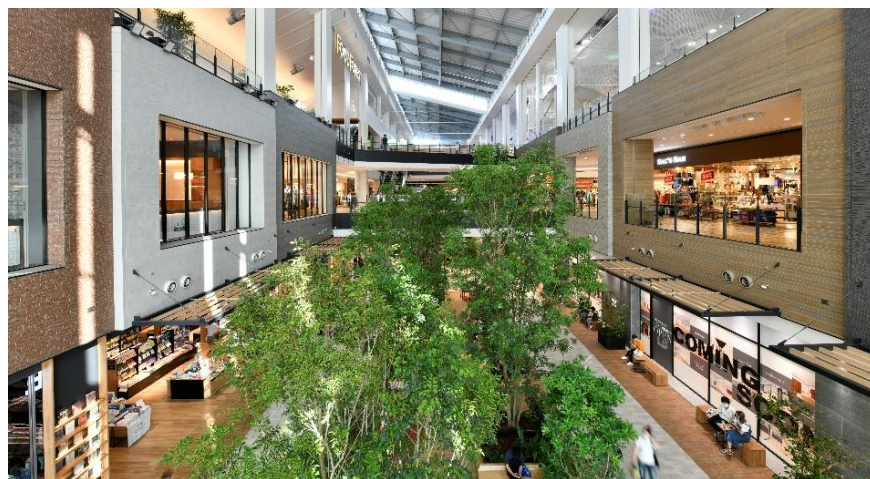
利用シーン

- 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プ

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月オープン予定
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月オープン予定
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 X エンターテインメント X 地域との出会い

THE OUTLETS



2022年春オープン予定
イオンモール八幡東田

<都市開発>

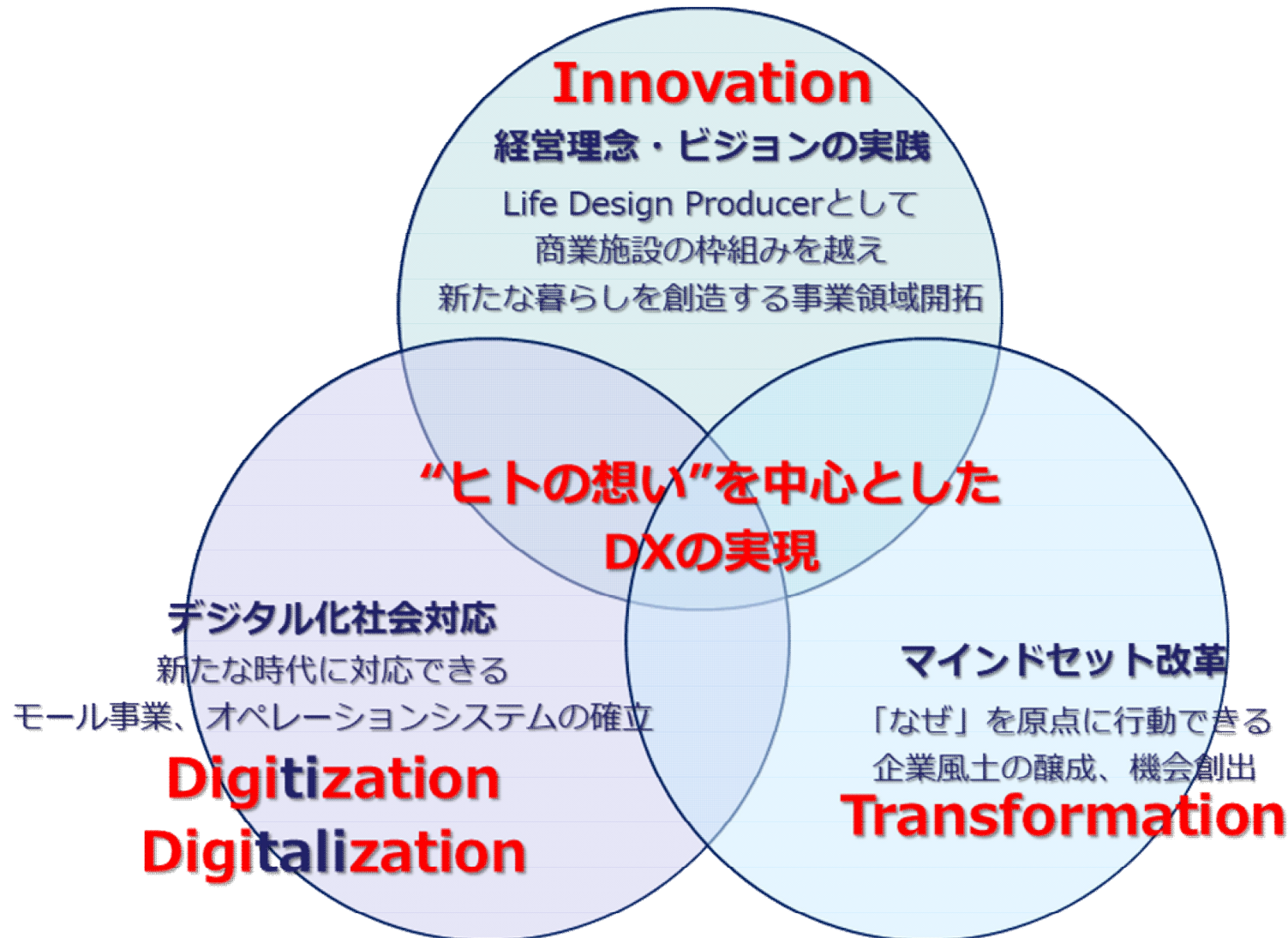
都市型SC事業(OPA)の再生

- 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



D X 実現に向けた取り組みの方向性

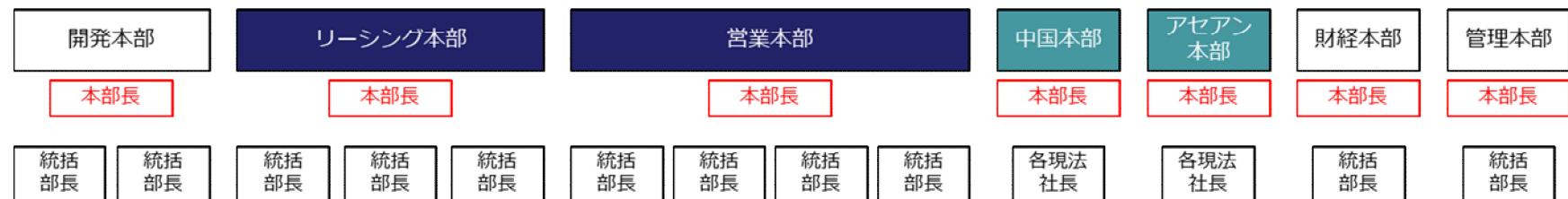
イオンモールならではの D X を実現するための 3 つの取り組み



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。



本部体制を集約し取締役会の監督機能を強化



執行権限
を委譲

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、D X、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中長期戦略の立案・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

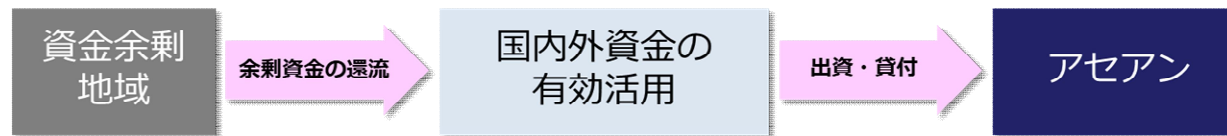
■グローバルファイナンスミックス

グローバル展開に伴う、現地調達等を含めた財務活動の高度化

日本での一元的な資金調達体制から、為替リスクコントロールに有効となるアセアンでの外部調達等のグローバルファイナンスミックスを本格検討

■キャッシュマネジメントの最適化

特定地域に遍在する資金を吸い上げ、投資拡大を見込むアセアンに配分することで、資金効率化を実現する



■リスク管理の高度化

- ・海外での様々なリスク（戦争・内乱・クーデター・災害・事故・テロ）に備えた強固なリスク管理体制の強化
- ・J-SOXレベルの内部統制システムの構築

<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.レポーティング）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（評&評）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。

（単位：百万円）

対象事業 (新規/リファイナンス)		事業カテゴリー		充当予定金額	充当金額実施
		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ーメント	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ーメント/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ーメント	400	400
東日本大震災復興支援	イオンモールいわき小浜の建設 (リファイナンス)	－	社会経済的向上とエンパワーメント/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

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

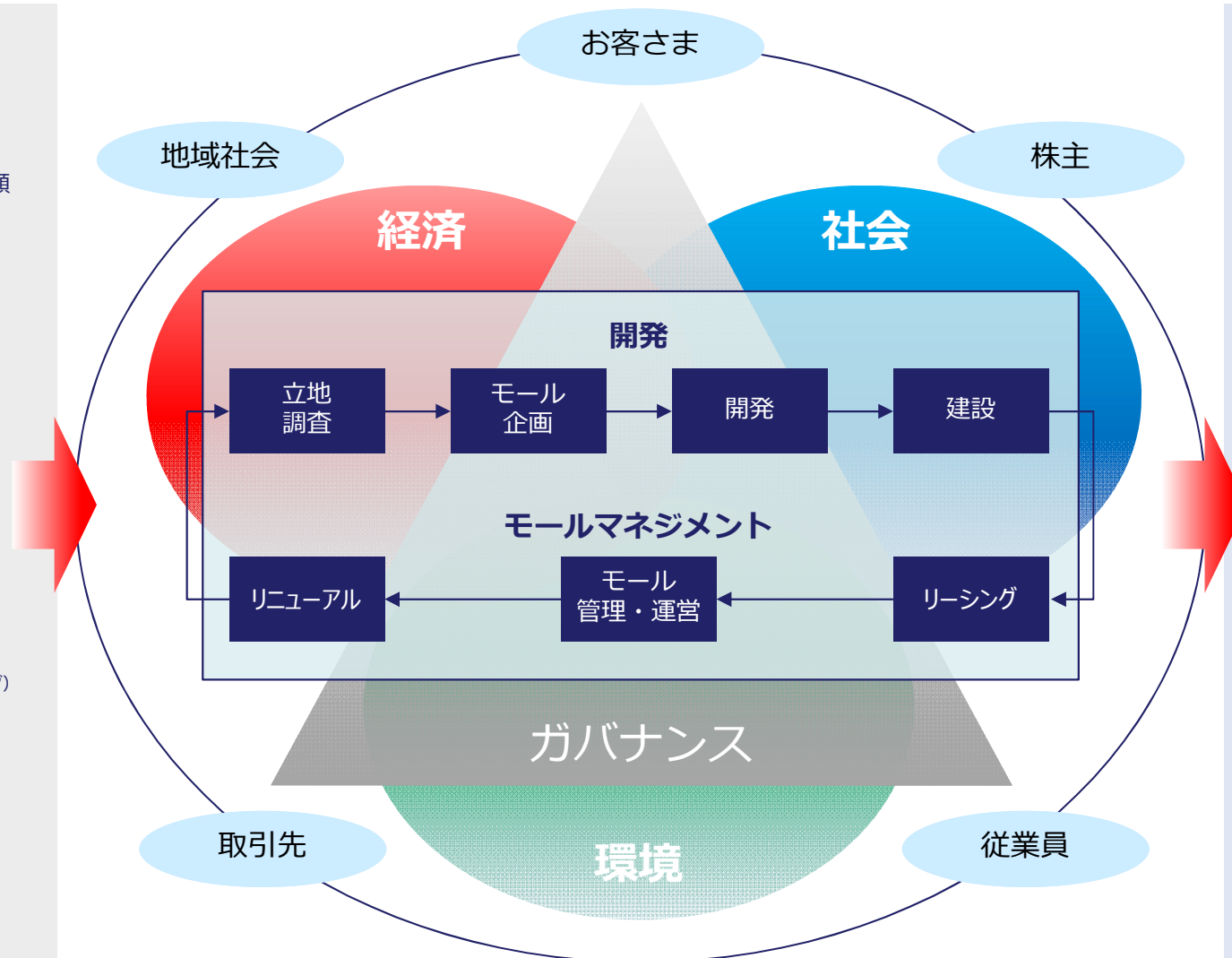
<認識する事業環境>

海外

- GDP成長に伴う近代SC台頭
- 小売市場の高い成長性
- 競合DVによる出店加速
- 中国経済の減速懸念

国内

- 人口動態変化
(人口減少・少子高齢化)
- 家族構成変化
(単身・共働き世帯増加)
- 消費行動変化
(EC拡大・節約志向・シェアリング)



<2025年にめざす姿>

- 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プメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率25%）をめざす。

営業収益 4,400億円

営業利益 900億円

<マテリアリティ>

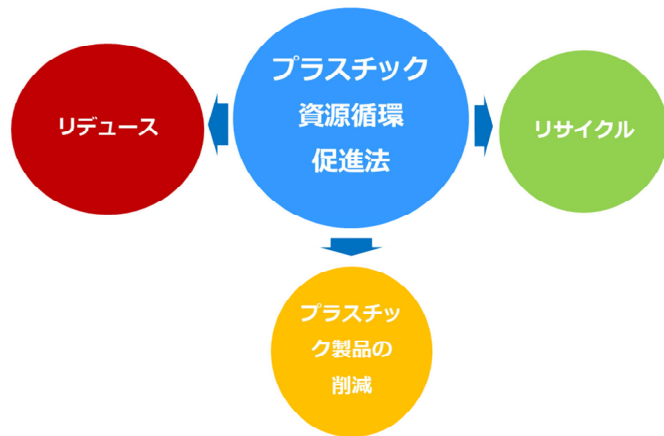
- 地域・社会インフラ開発
- 地域とのつながり
- 環境
- ダイバーシティ・働き方改革
- 責任あるビジネスの推進

マテリアリティへの対応

	重要課題(マテリアリティ)	2030年に目指す姿(KPI)	2050年に目指す姿(KGI)
地域とのつながり  	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エシカル消費の推進 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

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

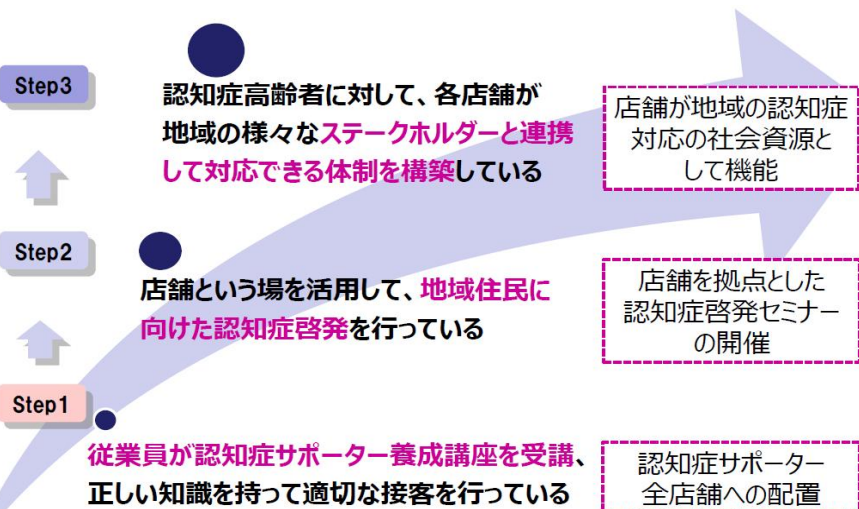
イオンボトルtoボトルプロジェクト

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

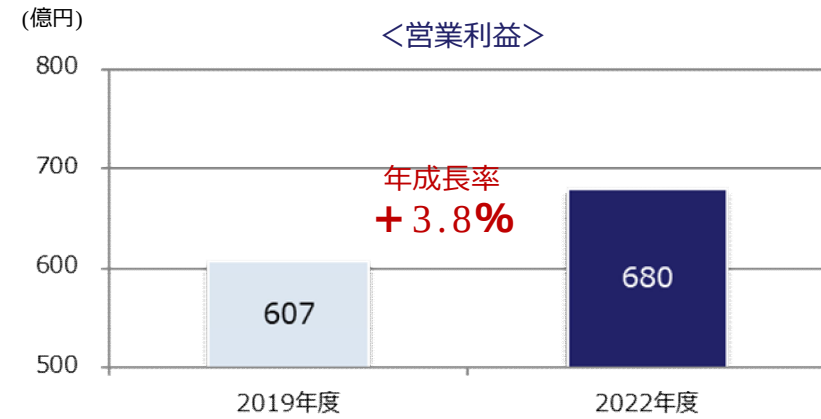
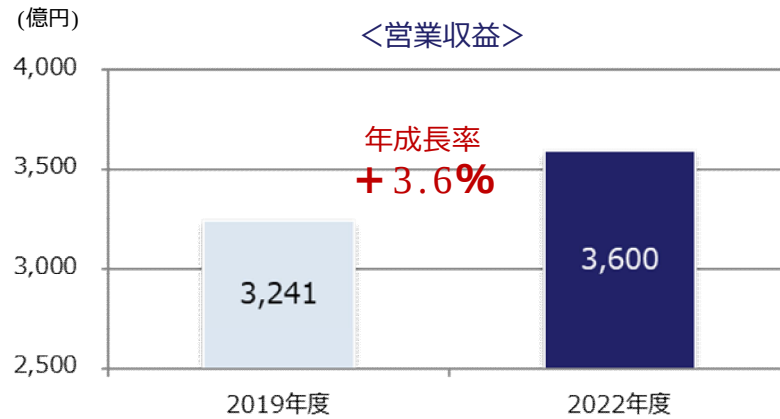


＜高齢化社会の課題解決として認知症サポーター養成講座の開催＞

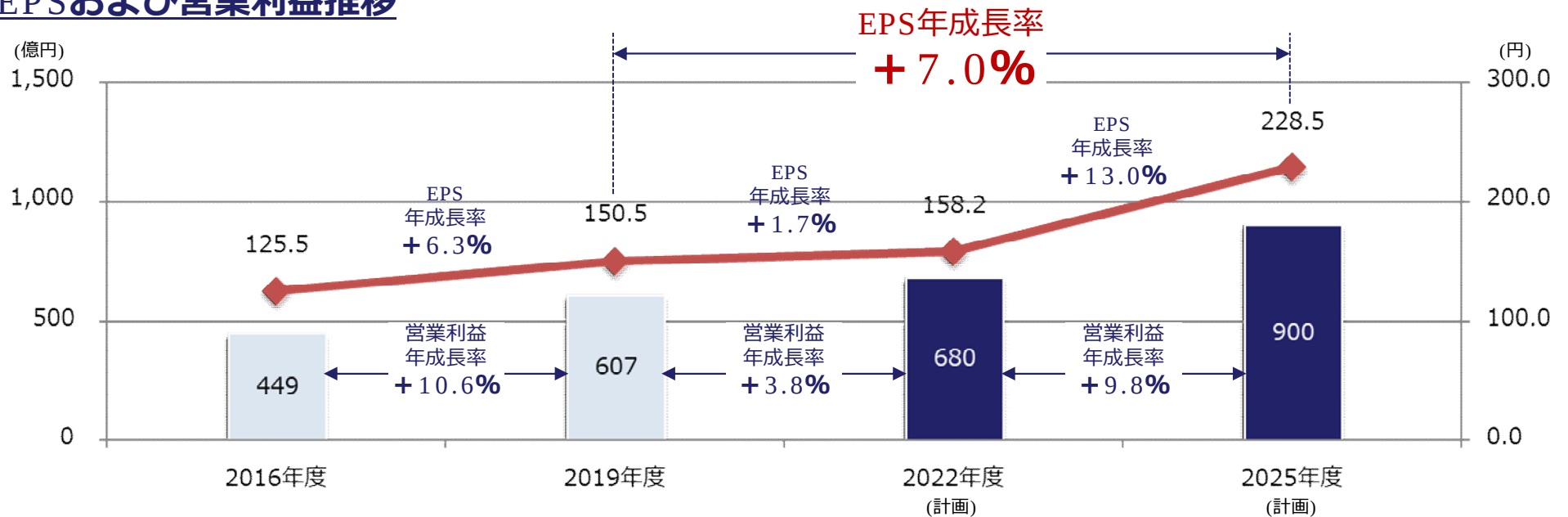


中期3カ年 経営目標

◆2022年度 連結業績計画



◆EPSおよび営業利益推移



中期3カ年 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
海外新店	2	2	1	5
中国	0	1	0	1
アセアン	2	1	1	4
国内新店	1	4	2	7
モール	1	4	2	7
都市型SC	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

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) イオンモール杭州銭塘新区	2024年度	未公表	未公表	未公表

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

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

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)

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	73,000	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	イオンモール柵原	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umi e(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SENRITO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	53,000	4,000	200	◎			
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			◎	
国内 計			5,447,500	288,870	14,680	15	25	47	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。

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 タンフーセラドン(ベトナム)	2014年1月	84,000	2,000	200				◎
2	イオンモール ビンズオンキャナリー(ベトナム)	2014年11月	49,000	1,000	120			◎	
3	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	74,000	1,000	180	◎			
4	イオンモール ビンタン (ベトナム)	2016年7月	60,000	1,500	150			◎	
5	イオンモール ハドン (ベトナム)	2019年12月	74,000	2,100	220	◎			
6	イオンモール ハイフォンレチャン (ベトナム)	2020年12月	70,000	1,700	190	◎			
7	イオンモール プノンベン(カンボジア)	2014年6月	68,000	2,300	210	◎			
8	イオンモール センソックシティ(カンボジア)	2018年5月	85,000	2,300	210	◎			
9	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	◎			
10	イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ (インドネシア)	2017年9月	63,000	3,000	220	◎			
11	イオンモール セントウルシティ (インドネシア)	2020年10月	70,000	3,000	270	◎			
アセアン 計			774,000	22,000	2,250	8	0	2	1
国内外モール 計			7,769,500	373,970	21,400	27	25	67	3

※2021年8月31日現在

	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8月31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。