



ひとも、
まちも、
きらきら。

2020年度（2021年2月期） （2020.3.1～2021.2.28）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2021年4月8日



2020年度（2021年2月期）決算説明会

2020年度 決算概要

業績概要	P 3
株主還元	P 4
セグメント別営業概況（中国・アセアン・国内）	P 5-7
国内既存83モール 専門店売上前期比（業界比較・業種別）	P 8
損益計算書（要約）	P 9
セグメント別業績	P 10
貸借対照表（要約）	P 11
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 12

ウィズコロナにおける取り組み

イオン防疫プロトコルに基づく防疫対策	P 14-15
デジタル活用による販促効率化	P 16
デジタルを活用したCX向上の取り組み	P 17
デジタル活用によるESの向上	P 18
働き方改革・業務効率化の推進	P 19

経営方針

経営方針	P 21
長期ビジョン	P 22
中長期定量目標	P 23
目標とする経営指標	P 24
株主還元	P 25

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画	P 27
海外事業 新規出店の加速	P 28-31
海外事業 既存モールの収益力強化	P 32
国内事業 ローカライズの取り組み深化	P 33
国内事業 地域の健康拠点としての取り組み	P 34
国内事業 新たな業態開発による付加価値の創出	P 35
国内事業 次世代モールの構築	P 36
国内事業 事業ポートフォリオ改革	P 37
DX実現に向けた取り組みの方向性	P 38
成長施策の推進を図るガバナンス体制の構築	P 39
ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築	P 40
ESG視点に基づく経営	P 41
ESG経営の推進	P 42
マテリアリティへの対応	P 43
マテリアリティへの対応施策（取り組み推進事例）	P 44
中期3カ年経営目標	P 45
中期3カ年設備投資計画・資金調達計画	P 46
2021年度（2022年2月期）連結数値計画	P 47-48
不確実性の時代に企業価値を高めるには	P 49

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 51-55
-------	---------

2020年度 決算概要

業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2020年度 実績 (累計)	2019年度 実績 (累計)	前期比		通期計画	達成率(%)	2020年度 4Q実績 (3ヶ月)	2019年度 4Q実績 (3ヶ月)	前期比	
			増減	%					増減	%
営業収益	280,688	324,138	▲ 43,450	86.6	280,000	100.2%	78,004	83,565	▲ 5,560	93.3
営業原価	218,926	234,813	▲ 15,887	93.2	-	-	59,190	57,676	+1,514	102.6
営業総利益	61,761	89,324	▲ 27,563	69.1	-	-	18,814	25,889	▲ 7,074	72.7
販管費	27,367	28,530	▲ 1,162	95.9	-	-	7,454	7,360	+93	101.3
営業利益	34,394	60,794	▲ 26,400	56.6	30,000	114.6%	11,360	18,528	▲ 7,168	61.3
経常利益	28,437	56,117	▲ 27,679	50.7	22,000	129.3%	9,527	19,333	▲ 9,806	49.3
親会社株主に帰属する当期純利益(▲純損失)	▲ 1,864	34,239	▲ 36,103	-	▲ 4,000	-	2,735	10,735	▲ 8,000	25.5
1株当たり当期純利益(円)	▲ 8.19	150.50	▲ 158.69	-	▲ 17.58	-	12.02	47.19	▲ 0.86	-

- 営業収益、各利益とも通期計画に対して超過達成。
- イオンモールアプリのユーザビリティ向上による販売促進の効率化、WEB会議やテレワーク等の推進による業務効率向上等によりコスト削減が進捗。

株主還元

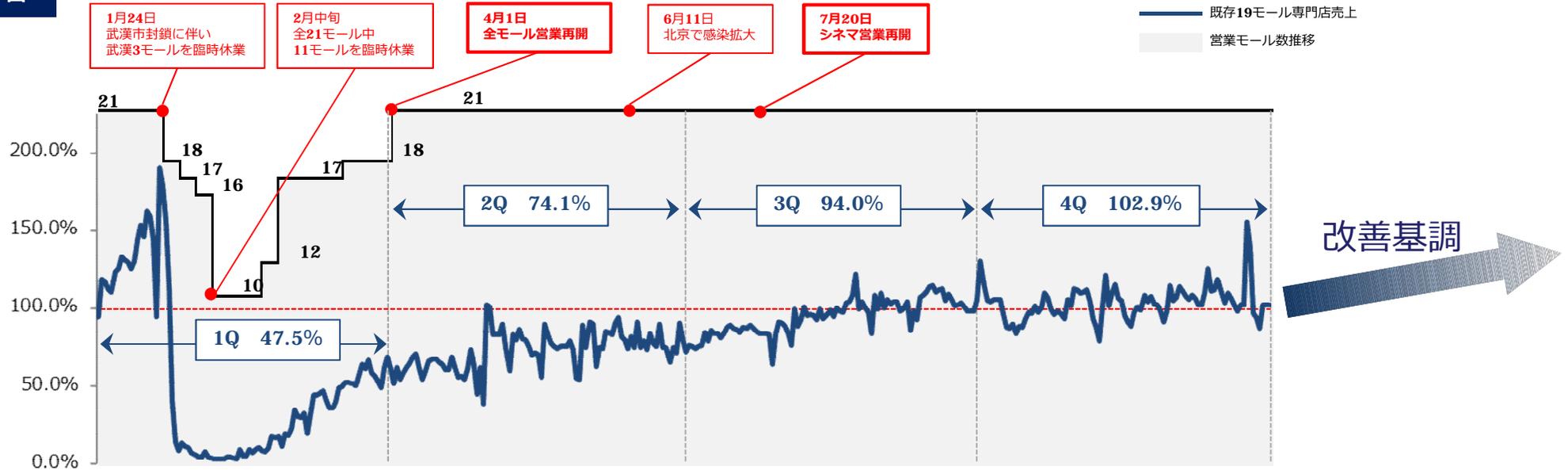
■ 株主還元

年度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2019実績	20.0円	20.0円	40.0円	26.6%
前期比	+1.0円	+1.0円	+2.0円	+0.8%
2020実績	20.0円	20.0円	40.0円	—
前期比	—	—	—	—
2021計画	25.0円	25.0円	50.0円	36.7%
前期比	+5.0円	+5.0円	+10.0円	—

- Ø 中間期配当（20円）と合わせた年間配当金は当初計画通り1株当たり40円にて実施。
- Ø 海外事業は利益創出フェーズに入っており、国内事業は2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響による一時的な収益低下を脱し、今後も持続可能な成長計画達成が見込まれることから、連結配当性向は30%以上とし、次期配当金は1株当たり50円（10円増配）を予定。

セグメント別営業概況（中国）

中国



<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
専門店売上	95.0%	8.0%	33.1%	62.2%	83.5%	75.1%	84.0%	99.6%	97.9%	105.5%	101.8%	101.2%	100.1%	130.4%	112.7%
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%	116.5%
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%	115.5%
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%	96.5%
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%	55.0%
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%	98.0%

- 1月から2月中旬にかけて、中国で展開する全21モール中、最大11モールを臨時休業。段階的に営業を再開し、4月1日には全21モールの専門店営業を再開。
- 消費行動の変容や政府による景気刺激策に対応した施策を推進。政府指示により休業を継続していたシネマが、7月20日より順次営業を再開。
- 既存モールの増床リニューアル効果等もあり、第4四半期（3ヶ月）の既存19モール専門店売上は前期比102.9%と前年を超えるトレンドに回復。

セグメント別営業概況（アセアン）

ベトナム



<2020年度>

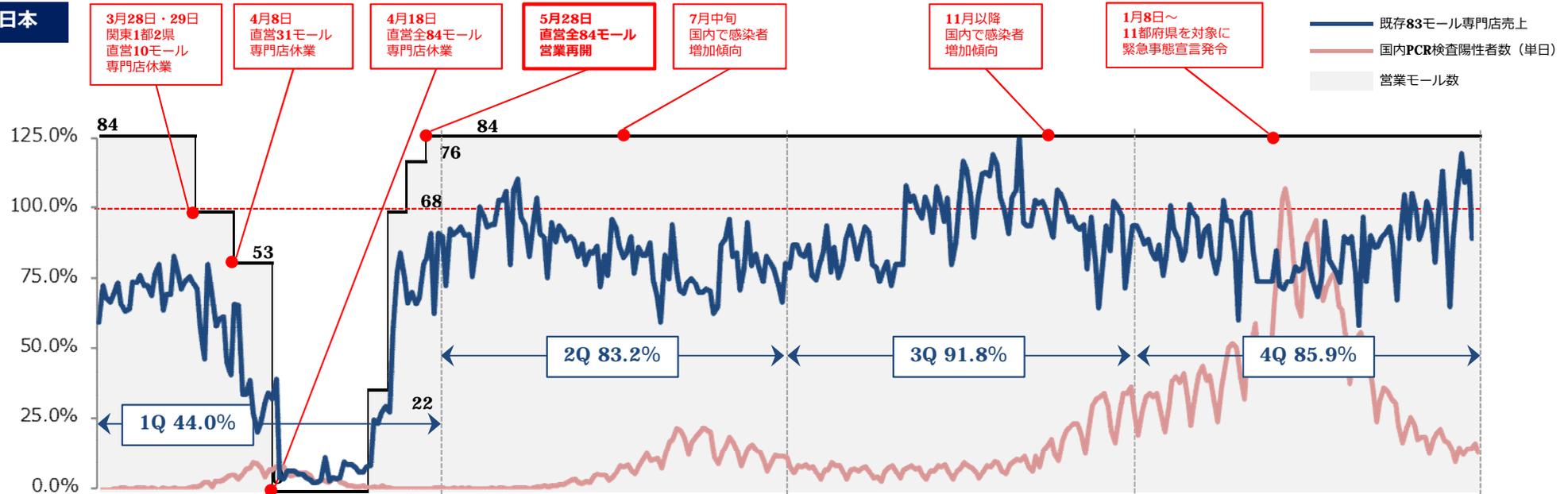
<2021年度> ※2019年度対比

	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
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%	105.9%
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%	117.1%
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%	96.7%
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%	47.1%
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%	175.1%
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%	83.2%

- ベトナムは、3月28日から4モールで専門店の営業を臨時休業したが、4月24日には全5モールでの営業を再開。7月下旬に再び新型コロナウイルス感染者が発生するも、同国の厳格なウイルス封じ込め対策により客足の戻りは早く、第4四半期（3ヶ月）の既存3モール専門店売上は103.5%と前年を超えるトレンドに回復。
- カンボジアは、モール営業時間を短縮していたが、6月に通常の営業時間に戻し、8月には休業していたシネマも営業再開。
- インドネシアは、3月31日より臨時休業していた既存2モールの専門店営業を6月15日に営業を再開。以降も、新型コロナウイルス感染者数は増加し、小規模のコミュニティ活動の制限が継続中。

セグメント別営業概況（国内）

日本



<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
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%	87.1%
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%	99.6%
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%	83.0%
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%	56.1%
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%	82.5%
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%	91.8%

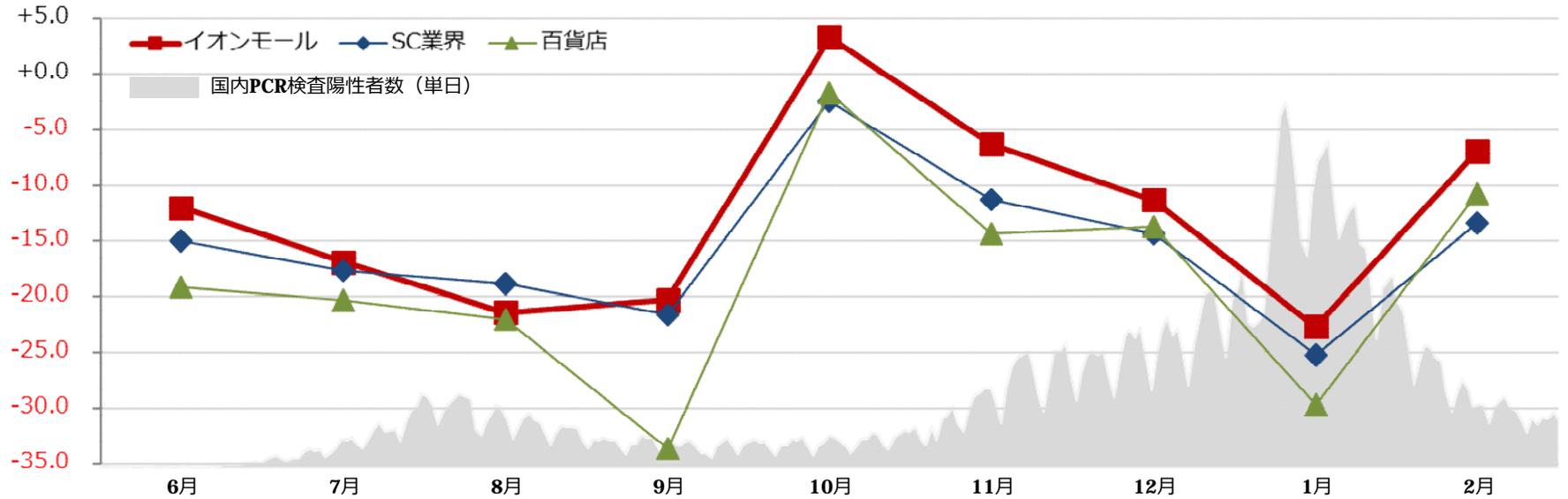
(2019年度比休日▲3日)

〇4月18日から直営84モール全てを臨時休業。その後、緊急事態宣言の段階的解除を受け、5月13日より順次営業を再開し、5月28日には全モールの営業を再開。

〇第4四半期（3ヶ月）の既存83モールの専門店売上は、11月下旬より新型コロナウイルス感染者が再び拡大し、1月に11都府県を対象に緊急事態宣言が再発令された影響もあり前期比85.9%。感染者数の減少とともに改善基調となり、2月度は前期比93.3%まで回復。

国内既存83モール 専門店売上前期比（業界比較・業種別）

■ 業界比較



■ 業種別

	2020年度										
	1Q	2Q	上期	3Q	3Q累計				4Q	下期	通期
						12月	1月	2月			
専門店合計	44.0%	83.2%	63.5%	91.8%	72.6%	89.0%	77.4%	93.3%	85.9%	88.8%	76.0%
大型専門店小計	58.1%	101.0%	79.6%	95.1%	84.6%	103.3%	94.6%	101.3%	99.8%	97.5%	88.5%
衣料品	40.4%	88.2%	62.9%	91.5%	72.7%	85.3%	70.8%	90.8%	81.1%	86.3%	74.9%
服装品	44.5%	90.0%	67.1%	86.7%	73.2%	90.9%	75.1%	92.2%	85.2%	85.9%	76.3%
雑貨	53.9%	100.3%	76.9%	100.4%	84.5%	99.9%	92.6%	107.3%	99.3%	99.9%	88.3%
ホビー	59.0%	100.3%	80.0%	104.3%	87.7%	101.8%	97.3%	107.0%	101.6%	102.8%	91.4%
食品	69.3%	96.0%	82.4%	100.4%	88.3%	99.3%	97.6%	104.3%	100.2%	100.3%	91.7%
飲食	35.3%	69.4%	52.7%	85.6%	63.0%	78.1%	68.2%	84.2%	76.1%	80.8%	66.2%
アミューズメント	32.5%	73.5%	54.2%	97.5%	67.4%	91.3%	71.1%	113.5%	87.5%	92.1%	72.6%
シネマ	11.9%	30.0%	22.4%	112.8%	45.2%	80.2%	74.0%	84.2%	79.1%	95.7%	52.2%
サービス	26.5%	47.1%	37.0%	69.0%	47.0%	61.9%	43.6%	59.2%	54.7%	62.1%	48.8%
中小専門店小計	42.1%	80.7%	61.3%	91.3%	71.0%	87.0%	75.1%	92.2%	84.0%	87.6%	74.2%

損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2021年2月期	比率	2020年2月期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	280,688	100.0%	324,138	100.0%	86.6%	▲ 43,450	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲33,992 百万円 ・日本 新規1モール +827 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲4,144 百万円 ・日本 その他 ▲596 百万円 ・海外 ▲5,543 百万円
営業原価	218,926	78.0%	234,813	72.4%	93.2%	▲ 15,887	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲12,879 百万円 ・日本 新規1モール +996 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲3,157 百万円 ・日本 その他 ▲41 百万円 ・海外 ▲806 百万円
営業総利益	61,761	22.0%	89,324	27.6%	69.1%	▲ 27,563	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲21,113 百万円 ・日本 新規1モール ▲169 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲987 百万円 ・日本 その他 ▲554 百万円 ・海外 ▲4,737 百万円
販売費及び一般管理費	27,367	9.8%	28,530	8.8%	95.9%	▲ 1,162	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) ▲1,018 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +56 百万円 ・海外 ▲200 百万円
営業利益	34,394	12.2%	60,794	18.8%	56.6%	▲ 26,400	
営業外収益	5,042	1.8%	6,777	2.1%	74.4%	▲ 1,735	<ul style="list-style-type: none"> ・受取利息 +147 百万円 ・受取テナント退店違約金 ▲412 百万円 ・為替差益 ▲265 百万円 ・デリバティブ評価益 +323 百万円 ・補助金収入 ▲380 百万円 ・差入保証金評価替 (前期計上) ▲1,340 百万円
営業外費用	10,998	3.9%	11,454	3.5%	96.0%	▲ 455	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 ▲32 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲46 百万円 ・社債発行費用 ▲139 百万円
経常利益	28,437	10.1%	56,117	17.3%	50.7%	▲ 27,679	
特別利益	1,073	0.4%	5,156	1.6%	20.8%	▲ 4,082	・固定資産売却益 ▲1,759 百万円
特別損失	25,242	9.0%	7,254	2.2%	348.0%	+ 17,988	<ul style="list-style-type: none"> ・減損損失 +2,253 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失 +16,572 百万円
税金等調整前当期純利益(▲純損失)	4,268	1.5%	54,019	16.7%	7.9%	▲ 49,750	
法人税等	6,301	2.2%	19,496	6.0%	32.3%	▲ 13,195	
当期純利益(▲純損失)	▲ 2,032	▲0.7%	34,522	10.7%	-	▲ 36,554	
非支配株主に帰属する当期純利益(▲純損失)	▲ 168	▲0.0%	282	0.1%	-	▲ 451	
親会社株主に帰属する当期純利益(▲純損失)	▲ 1,864	▲0.7%	34,239	10.6%	-	▲ 36,103	

※日本 新規1モール(2019年度オープン1モール)

セグメント別業績

(単位：百万円)

	営業収益				営業利益			
	2020年度	2019年度	前期差	前期比	2020年度	2019年度	前期差	前期比
	実績	実績			実績	実績		
国内モール	216,566	250,328	▲ 33,761	86.5%	31,845	52,664	▲ 20,818	60.5%
都市型SC	20,526	24,671	▲ 4,144	83.2%	▲ 1,247	▲ 203	▲ 1,044	—
国内計	237,093	274,999	▲ 37,906	86.2%	30,597	52,460	▲ 21,862	58.3%
中国	31,353	35,850	▲ 4,496	87.5%	2,296	5,622	▲ 3,325	40.9%
アセアン	12,241	13,288	▲ 1,047	92.1%	1,474	2,686	▲ 1,211	54.9%
海外計	43,594	49,138	▲ 5,543	88.7%	3,771	8,308	▲ 4,537	45.4%
連結調整	—	—	—	—	25	25	—	100.0%
連結計	280,688	324,138	▲ 43,450	86.6%	34,394	60,794	▲ 26,400	56.6%

貸借対照表（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2021年2月期	2020年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	131,442	58,283	73,159	
関係会社預け金	0	63,400	▲ 63,400	・イオングループ余資運用
その他	47,984	47,671	313	
流動資産	179,427	169,354	10,073	
有形固定資産	1,100,085	1,091,455	8,629	・有形固定資産の取得 +79,212 百万円 ・減価償却費 ▲58,586 百万円 ・使用権資産 +12,689 百万円
無形固定資産	3,350	3,807	▲ 456	
投資その他の資産	111,336	116,600	▲ 5,264	・差入保証金 +1,007 百万円
固定資産	1,214,771	1,211,863	2,908	
資 産	1,394,199	1,381,217	12,981	
未払法人税	7,024	11,388	▲ 4,364	
専門店預り金	60,223	65,426	▲ 5,203	
設備未払金	29,369	32,859	▲ 3,490	
その他	117,322	102,242	15,079	・1年内償還予定の社債 +15,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 ▲2,144 百万円
流動負債	213,938	211,916	2,022	
固定負債	792,774	764,779	27,995	・社債 +30,000 百万円 ・長期借入金 ▲10,527 百万円 ・預り保証金 ▲2,596 百万円
負 債	1,006,712	976,695	30,017	
純 資 産	387,486	404,522	▲ 17,035	・当期純損失 ▲1,864 百万円 ・配当 ▲9,100 百万円 ・為替換算調整勘定 ▲6,036 百万円

自己資本	377,318	393,849	▲ 16,530
自己資本比率	27.1%	28.5%	▲1.4%
有利子負債	709,659	666,076	43,582
有利子負債比率	50.9%	48.2%	2.7%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.8	1.6	0.2
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.5	1.5	▲0.0

【参考】

自己資本比率	30.2%	31.5%	▲1.3%
有利子負債比率	46.0%	43.5%	2.5%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.4	1.3	0.1
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.1	1.2	▲0.1

※IFRS第16号適用の影響を控除。

【有利子負債増減】

（単位：百万円）

	2021年2月期	2020年2月期	前期末比 増減額
1年内償還予定の社債	30,000	15,000	15,000
1年内返済予定の長期借入金	33,629	35,774	▲ 2,144
社 債	330,000	300,000	30,000
長期借入金	188,794	199,322	▲ 10,527
小 計	582,424	550,096	32,328
リース債務	127,234	115,980	11,254
総 計	709,659	666,076	43,582

キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2021年2月期	2020年2月期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	61,621	133,645	▲ 72,023	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前当期純利益 4,268 百万円 ・ 減価償却費 58,586 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲5,184 百万円 ・ 利息の支払額 ▲9,705 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲11,528 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 64,444	▲ 95,783	31,339	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲57,535 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲2,202 百万円 (海外土地使用权等) ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲1,454 百万円 ・ 預り保証金の減少 (NET) ▲2,552 百万円 <p style="text-align: right;">} ※設備投資 59,738百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	12,244	22,808	▲ 10,563	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期借入金の減少 (NET) ▲12,039 百万円 ・ 社債発行による収入 60,000 百万円 ・ 社債償還による支出 ▲15,000 百万円 ・ 配当金の支払額 ▲9,100 百万円 ・ リース債務の返済による支出 (IFRS第16号影響額) ▲11,727 百万円
現金及び現金同等物 期末残高	124,080	114,368	9,711	

ウィズコロナにおける取り組み



徹底した防疫対策の実施による安全・安心な環境の提供

イオンモールの取り組み

- ①従業員の体調管理として入館時には検温を実施します。
- ②全ての出入口に手指消毒用液を設置します。
- ③館内のお客さま高頻度接触部位についての消毒を徹底します。
- ④館内換気システムを最大稼働させるとともに、館内の空気の流れをつくり換気を促進します。
- ⑤対面での接客においては、アクリル板を設置するなど、飛沫感染防止を図ります。
- ⑥フードコートをはじめ、飲食店においては、換気と席の間引きを実施します。
- ⑦発熱等の症状がある方の入場をご遠慮いただくよう広報をいたします。
- ⑧お客さまの来館カウントシステムにより在館人数を管理し、状況により入場制限を実施します。

イオンモールにおける感染防止対策について
https://www.aeon.jp/sc/lp/keep_distance/

#1 換気強化とさらなる試み AEON



その安心が、
いつもの時間をくれる。

安心して出かける。お買い物ができる。
 どんな時も、そんな場所がそばにあるっての強い。
 安全や安心がより大切な今、
 イオンモールは換気対策に力を入れています。
 外から新鮮な空気をたくさん取り入れて、
 館内のエアークリスタルも機械で上手にコントロール。
 出入口の扉を開けたまま、つねに空気が入れ替わり
 快適な環境が守られているのです。
 換気が良くなるこの冬も、気持ちよく過ごせそうです。

**安心と快適のための
イオンモールの対策**

さらに換気強化のため、換気扇や空気清浄機の
 稼働、定期的な空調機の管理を実施しています。
 またインフォメーションやイオンモールアプリでは
 館内の換気量を表示、フードコートでの
 アクリル板の設置や出入口での検温・消毒など、
 様々な対策を講じ、お客さまに安心して
 お過ごしいただける環境づくりに取り組んでいます。



イオンモールは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。





イオンモールが取り組む
SDGsの活動について
紹介しています。
詳しくはこちら





ハピネスモール 各館併用して。



従業員は入館時に検温を実施。更にイオンモールワークスで詳細な体調管理を行っています。



館内のお客さま高頻度接触部位についての消毒を徹底します。



対面での接客においては、アクリル板を設置するなど、飛沫感染防止を図ります。



お客さまの来館カウントシステムにより在館人数を管理し、状況により入場制限を実施します。



継続的な対策改善による防疫体制の進化



「WELL Health-Safety Rating」を取得 (イオンモール新利府南館)



公衆衛生等の専門家の知見を踏まえて設立した「WELL Health-Safety Rating」は、IWBI (The International WELL Building Institute) が2020年6月に新たに設けた「WELL 健康安全性評価」になります。ウィズコロナ禍において、来訪者や従業員などの健康と安全に配慮し、施設を管理・運営していることを第三者検証機関により、審査するグローバル基準の評価となります。

イオンモールアプリの機能強化

2020年6月にイオンモールアプリをリニューアル。デザインを大幅刷新し、新たな機能を追加。従来のマス向けから個々にアプローチする販促手法への切り替えを促進。

- ・累計ダウンロード数 **約330万DL** (3月末時点)
- ・平均月間アクティブ率**約50%**



<主な搭載機能>



モールまでの
経路ナビ
周辺情報表示



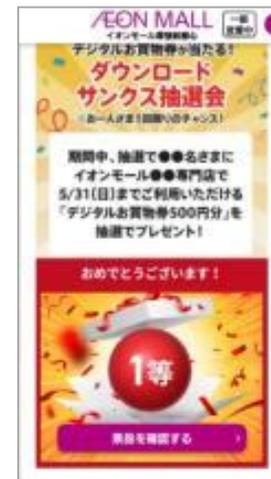
インドアナビ
(フロアMAP)



イベント・ショップ
ニュース



クーポン



抽選キャンペーン



「App Ape Award 2020」アプリ オブ・ザ・イヤー優秀賞を受賞

アプリ分析プラットフォームを手がけるフラー株式会社が主催する日本最大級のアプリの祭典「App Ape Award 2020」において、2020年に本質的な成長を遂げたアプリとして、アプリ オブ・ザ・イヤー優秀賞を受賞。

リアルの強みを活かしたオンラインとの接点の創出

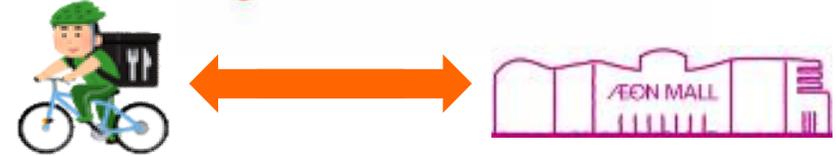
LIVE SHOPPING (ライブショッピング)

同友店従業員・商品の魅力をライブ/動画でお客さまに伝え、来館・来店に繋げる。



フードデリバリー

コロナ禍でのデリバリー需要の高まりを受け、出前館との協業によりフードデリバリーの展開を拡大。



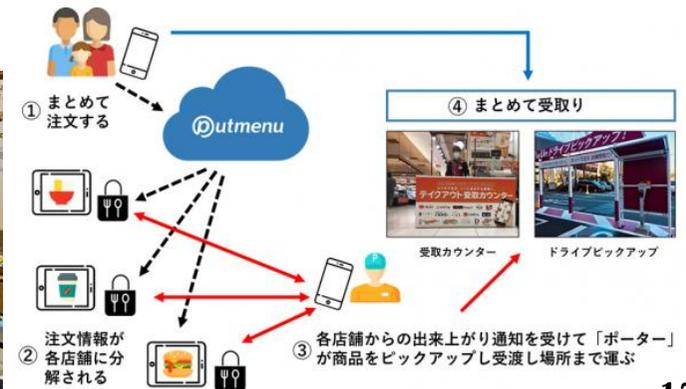
PAPATTO (パパット) ステーション

配送やクロークサービス等の一般的な機能に加えて、フリマアプリ配送時の資材販売、試着室貸出サービス等、リアルならではの接点を提供。2020年12月オープンのイオンモール上尾に設置し、1ヶ月(12月度)で約500件の利用実績。



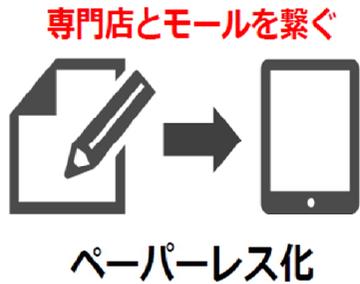
モバイルオーダー (Putmenu)

複数店舗の商品をまとめてスマホで注文・会計し、店内カウンターやドライブスルーでまとめて受け取れるサービス。



業務タブレット活用により専門店従業員の業務効率化を促進

イオンモールワークス
2020年3月1日～ 本格稼働



<コロナ禍での接触機会削減のために機能追加>

感染症・インフルエンザ体調チェック



毎日用紙提出の運用から非接触の運用(4月)

店長会動画配信機能



密を回避するために動画での配信(6月)

新型コロナ対策ポータルサイト



専門店従業員向けポータルサイト(9月)

入館研修動画機能



月数回の入館研修をいつでも可能に(10月)

コロナ禍でデジタル活用により多様な働き方が定着

テレワークの普及



- ・テレワーク実施に必要な機器類の支給
- ・テレワークの社内制度化
- ・在社率**30%**目標

会議運営の見直し



- ・**TV会議システム**での社内会議実施
- ・現地視察が困難な中で、**ドローン映像**を活用した物件地の確認

オフィスのフリーデスク化



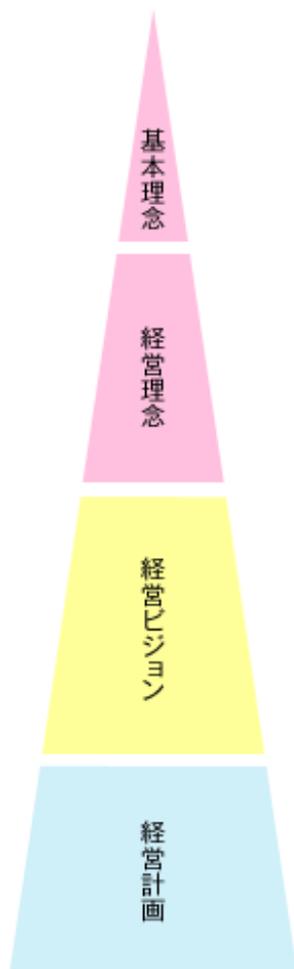
- ・テレワークによる在社率減少により、**オフィス価値の再定義**を図る

**テレワーク、TV会議の普及による
取引先との商談、社内会議での移動減少に伴い
旅費交通費を大幅に削減**
(2020年度実績約▲7億円)

**2021年5月より
本社オフィスフロアを
4フロア→3フロアに削減**

經營方針

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。

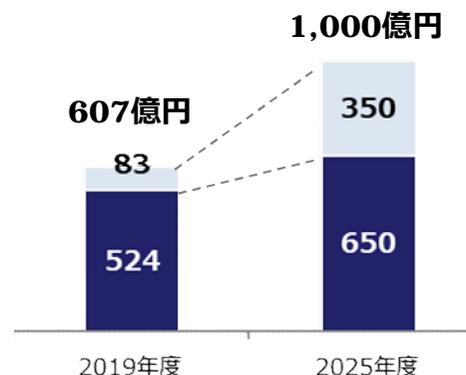


- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール**連結営業利益900億円超**、グローバル商業ディベロッパートップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④**海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率25%）**をめざす。

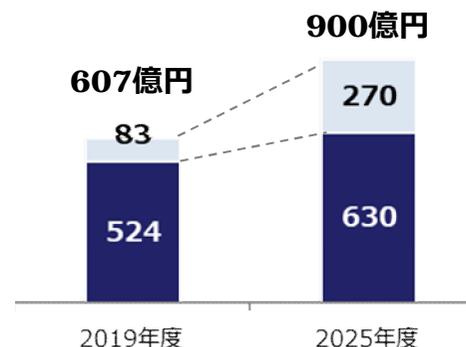
※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、**2026年度**に連結営業利益**1,000億円超**をめざす。
 ※**2025年度**時点で、**70モール体制**となるパイプラインを確保し、**2028年度**に**70モール体制**とする。

<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。

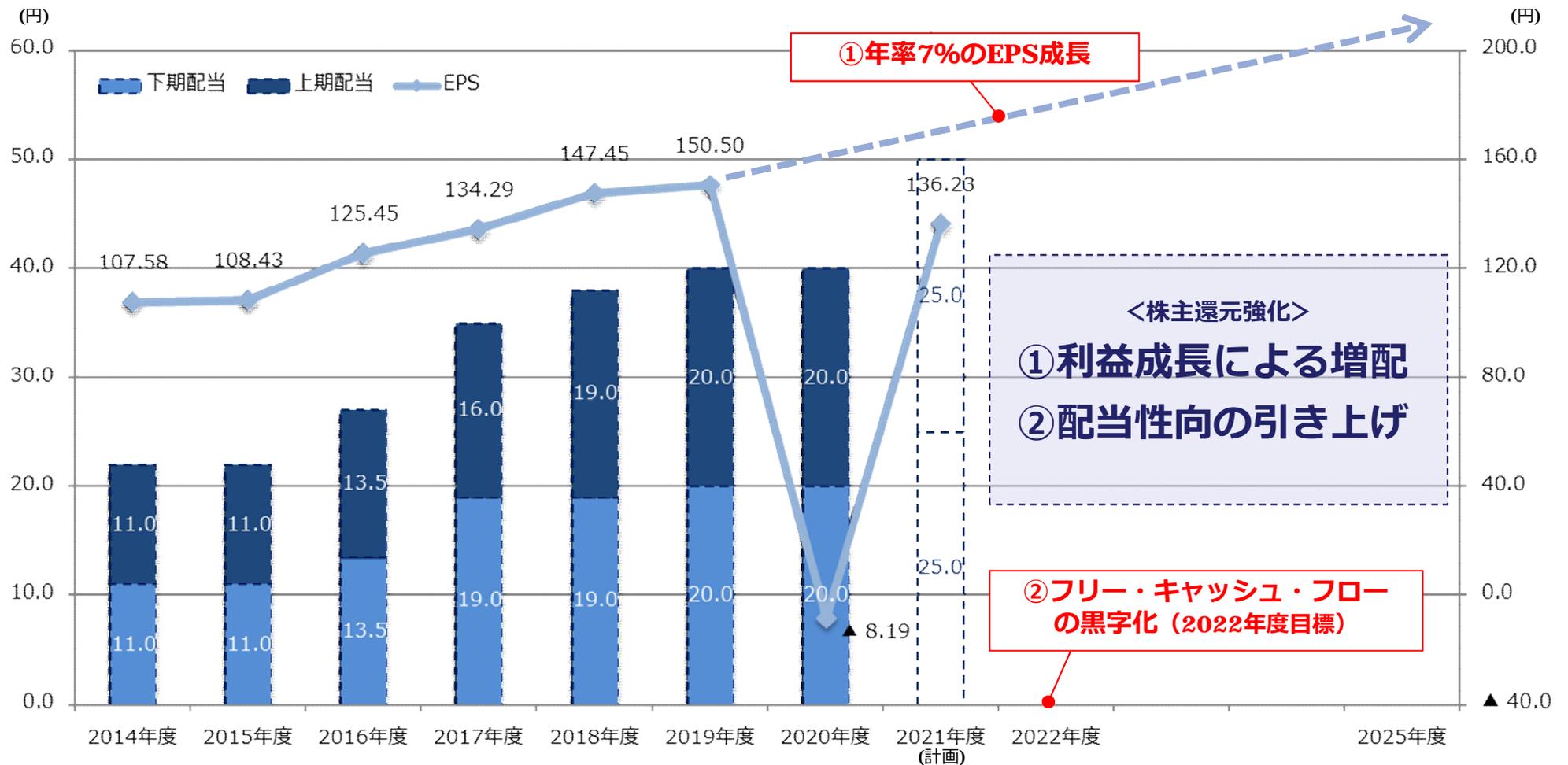
(参考) 従来の経営指標

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とガバナンス体制構築
- ④**ESG**経営の推進

上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

1. 海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速
2. C Xの創造によるリアルモールの魅力の最大化
3. 次世代モールの構築と都市型S C事業の推進
4. D Xの推進
5. 中期戦略の立案・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

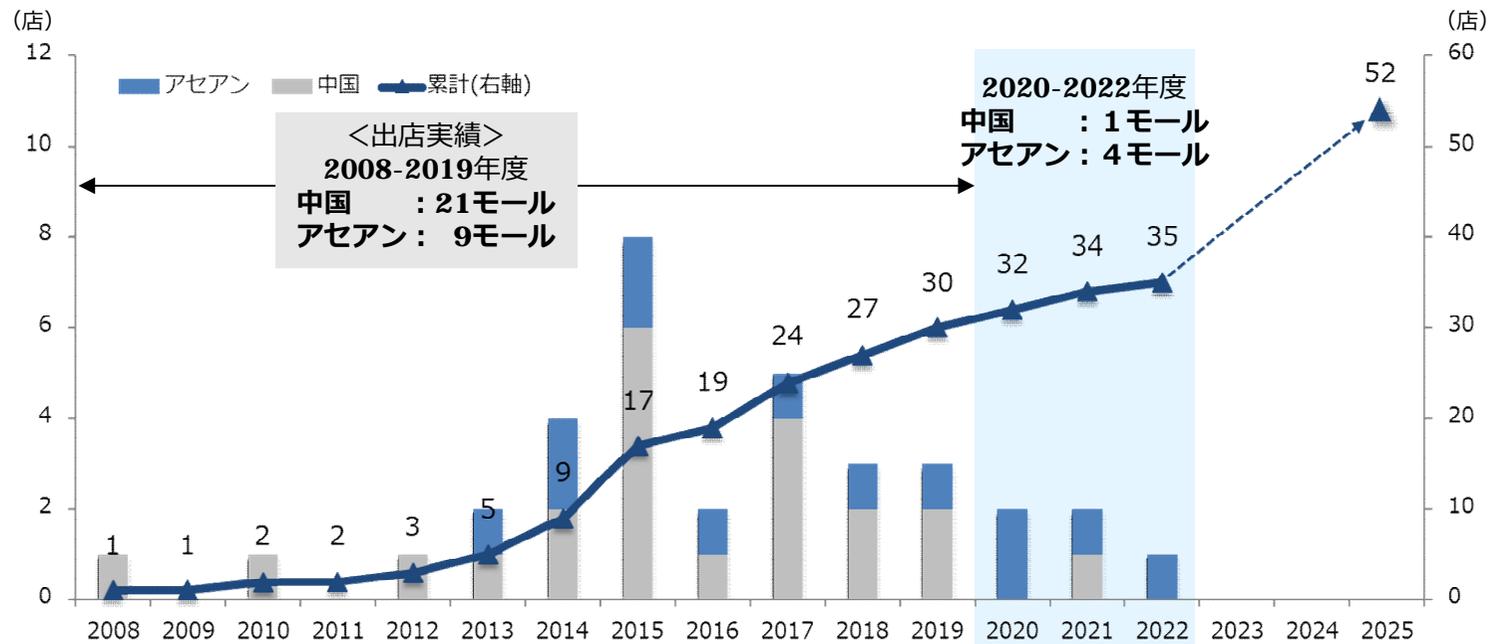
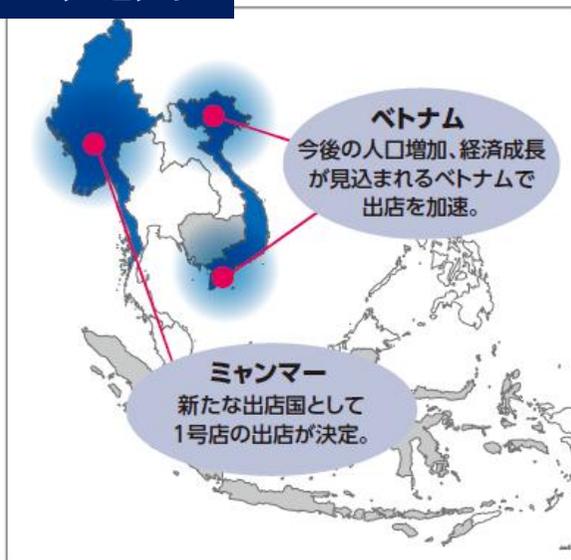


■ 2025年度までの出店計画

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 年度	2025年度末 時点
		2020年度	2021年度	2022年度		
海外	30	2	2	1	5	52
中国	21	0	1	0	1	29
アセアン	9	2	1	1	4	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



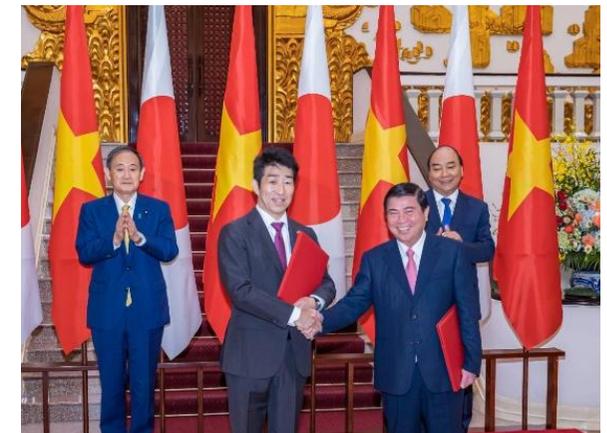
■ハイフォン市 2017年10月



■トゥア・ティエン・フエ省 2021年2月



■ホーチミン市 2020年10月



■バクニン省 2021年3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（or予定）
- ▲：MOU締結（or予定）

※MOU：基本合意書

		~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 新規出店の加速

<中国> イオンモール 広州新塘



<インドネシア> イオンモール タンジュンバラット



<ベトナム> (仮称)イオンモール ホアンマイ



<中国>

	オープン日	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州新塘	2021年上期	約 76,000 m ²	約 4,400 台	約 250 店舗

<アセアン>

ベトナム	オープン日	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	約 84,000 m ² (オフィス含む)	約 3,000 台 (車換算)	約 200 店舗

カンボジア	オープン日	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

インドネシア	オープン日	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

ミャンマー	オープン日	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	約 69,000 m ²	未公表	約 200 店舗

※リリースしている物件のみ記載しています。

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。

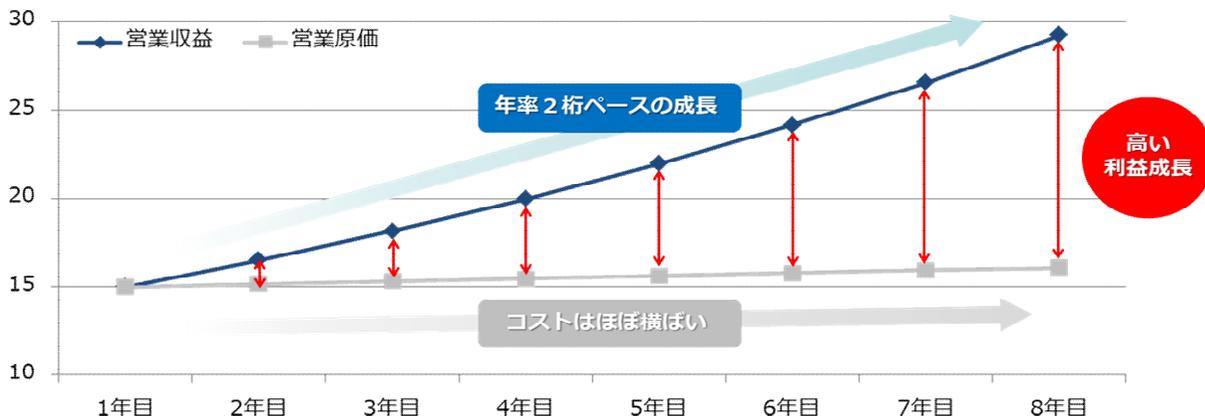
②イベント・セールス

- ・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



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



モール内を1日
1,000歩で



どこでも1日
8,000歩で



私は全国何位?

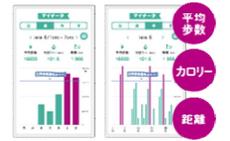
週間歩数
ランキングが
わかる!

もしかして
1位?



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）



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、歩ら歩ら歩きの場として
- 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年夏オープン予定
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年秋オープン予定
(仮称)リタケの森プロジェクト



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。

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年秋オープン予定
(仮称)リタケの森プロジェクト



<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>

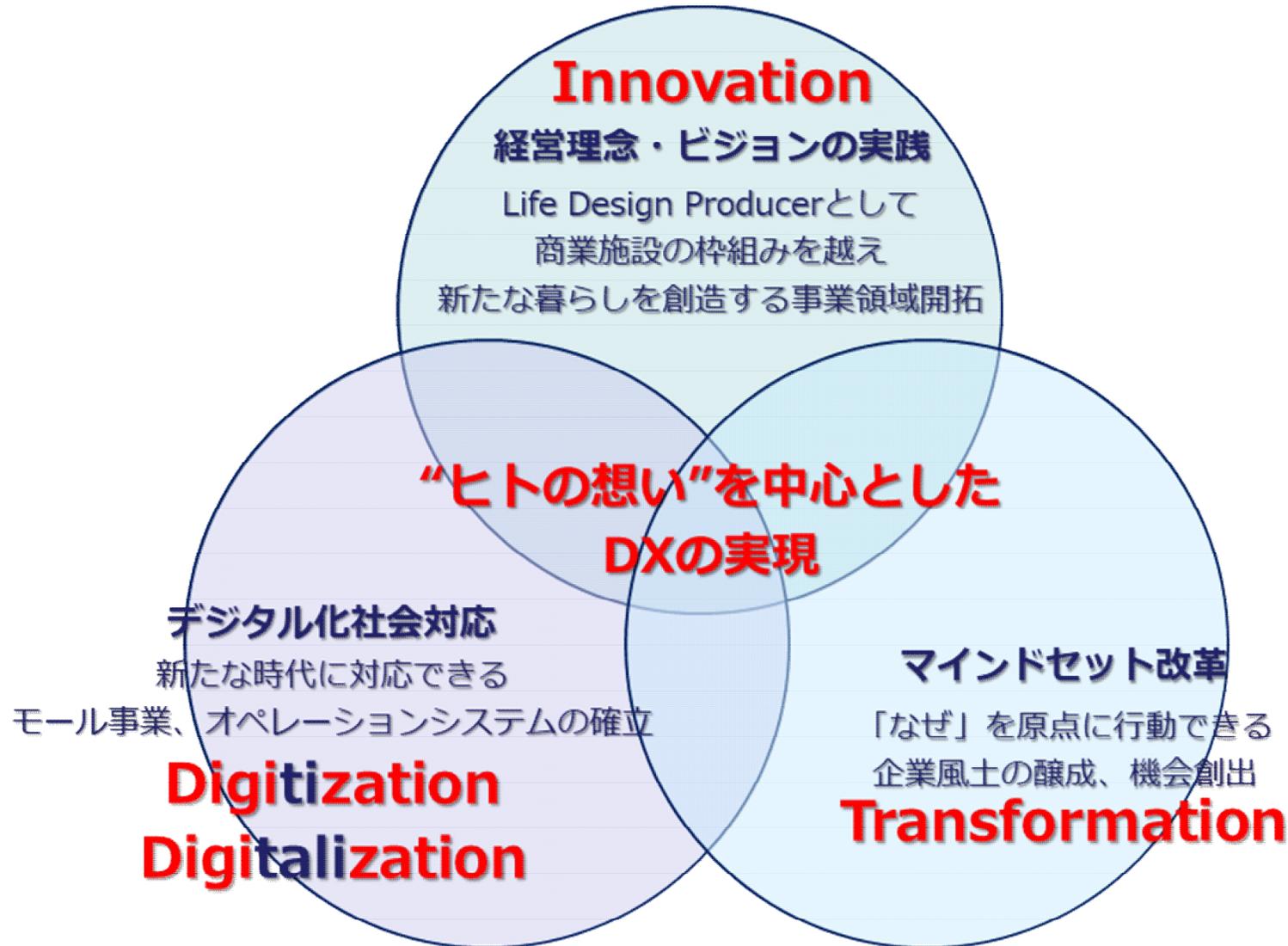
都市型SC事業(OPA)の再生

- 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



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



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)

ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築

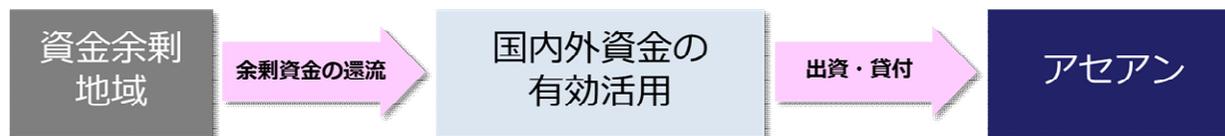
■グローバルファイナンスミックス

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ESG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.調達資金の用途、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（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。

（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名浜の建設 (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

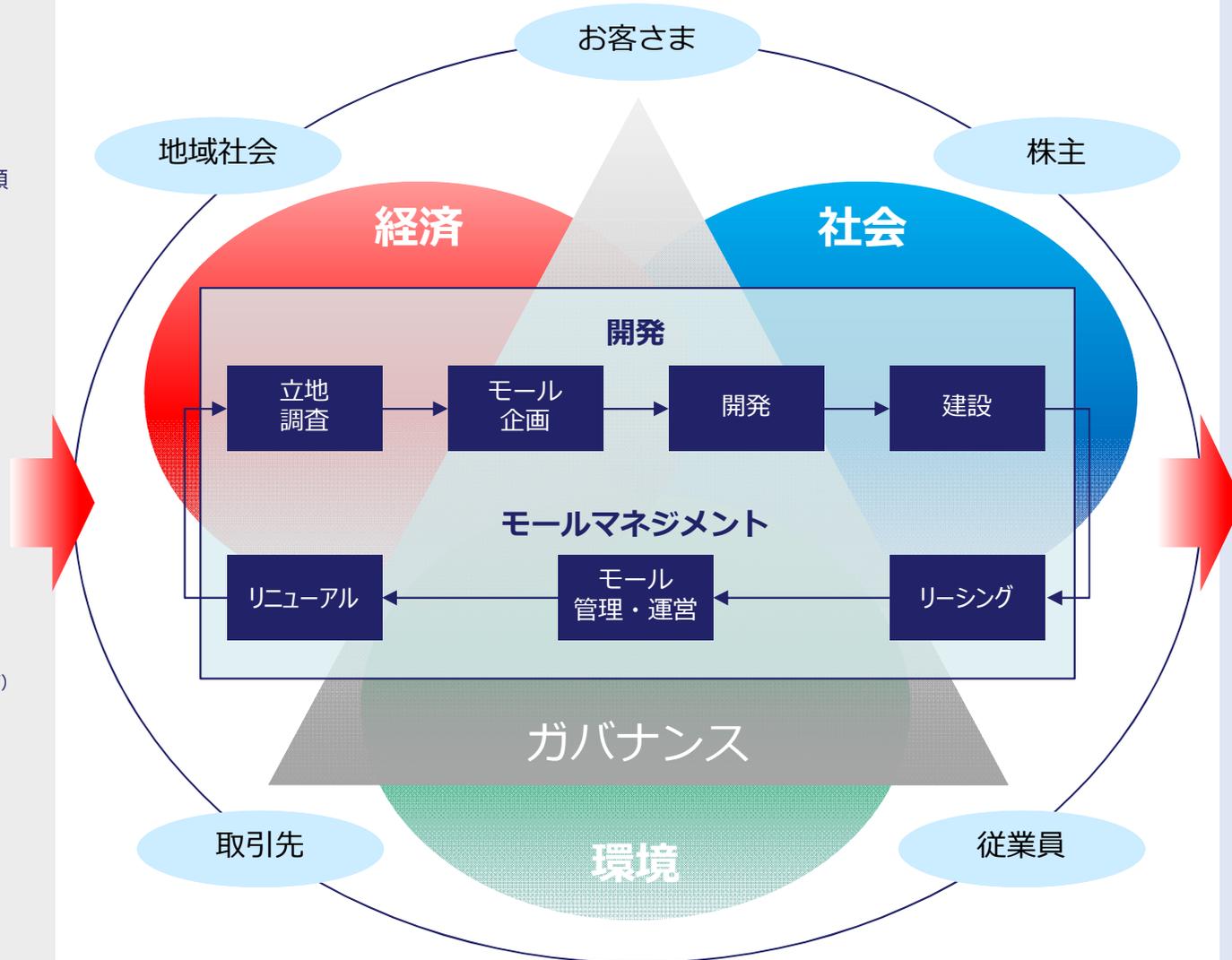
<認識する事業環境>

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>

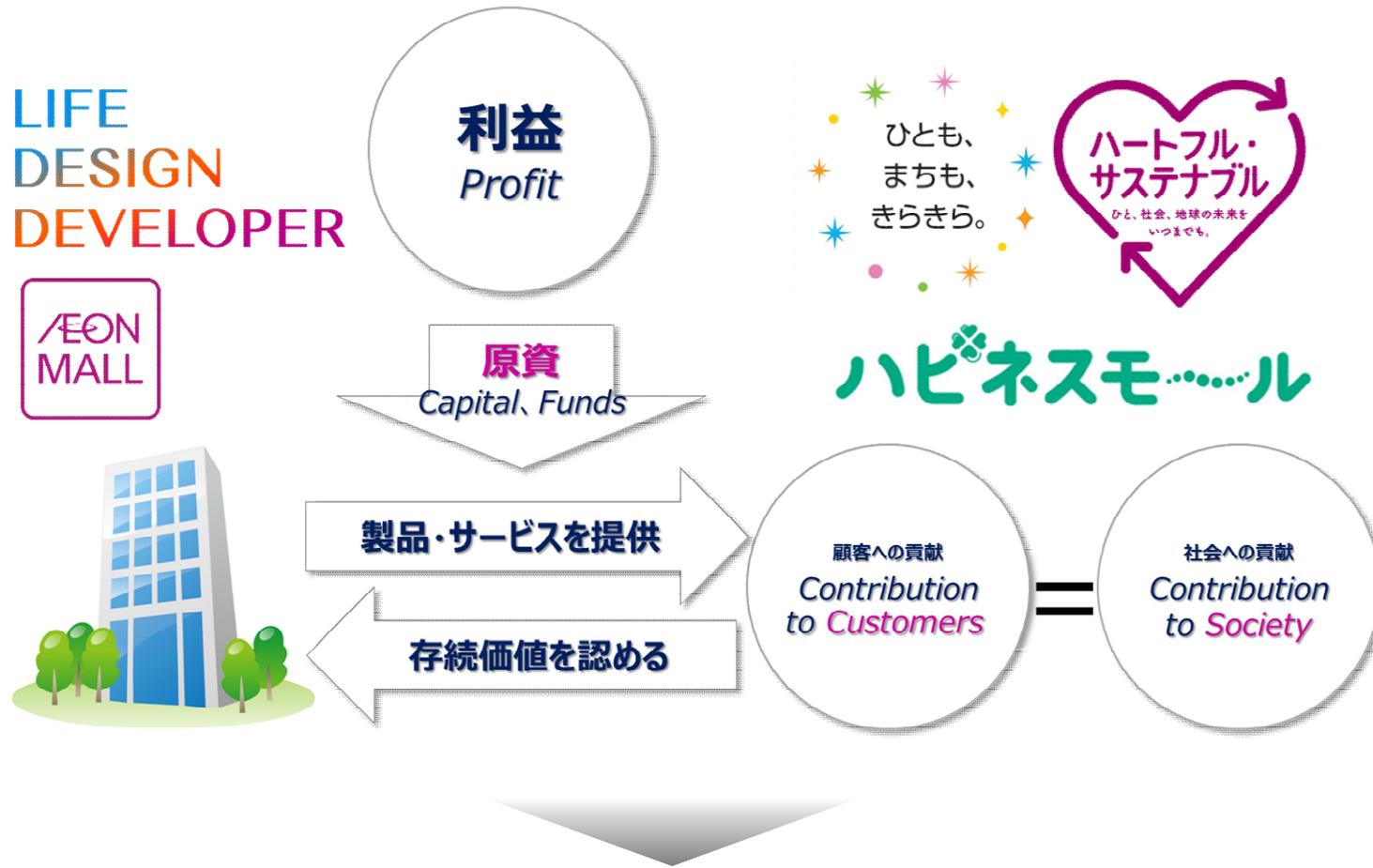
- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)をめざす。

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

E S G経営の推進



経済価値

社会価値

環境価値

ステークホルダーに対して経済価値・社会価値・環境価値を創出

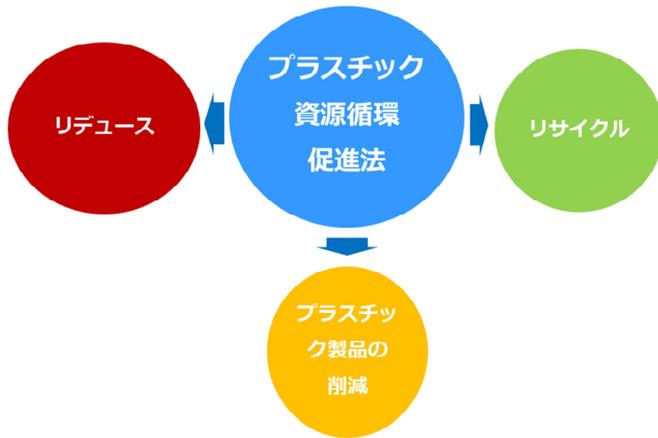
マテリアリティへの対応

■マテリアリティへの対応施策

マテリアリティ	関連するSDGs	施策
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 ・生産消費形態	 	安全・安心・快適な施設の開発 地域の魅力を発信するモールの開発 防災まちづくりとしての取り組み 公共的機能の拡充 EV（電気自動車）の普及・利用を促進 公共交通利用促進
地域とのつながり ・文化の保存・継承 ・少子化・高齢化社会	 	ハピネスモールの取り組み 地域の魅力を磨く究極のローカライズ
環境 ・気候変動・地球温暖化 ・生物多様性・資源の保護	    	気候変動・地球温暖化への対応 イオン ふるさとの森づくり（生物多様性） 廃棄物リサイクル
ダイバーシティ・働き方改革 ・健康と福祉 ・多様性・働き方	  	イオンゆめみらい保育園 人材のグローバル化 なでしこ銘柄 専門店従業員も含めたES（従業員満足度）向上
責任あるビジネスの推進 ・人権 ・贈収賄	 	人権方針・人権体制・人権研修 腐敗防止への取り組み

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

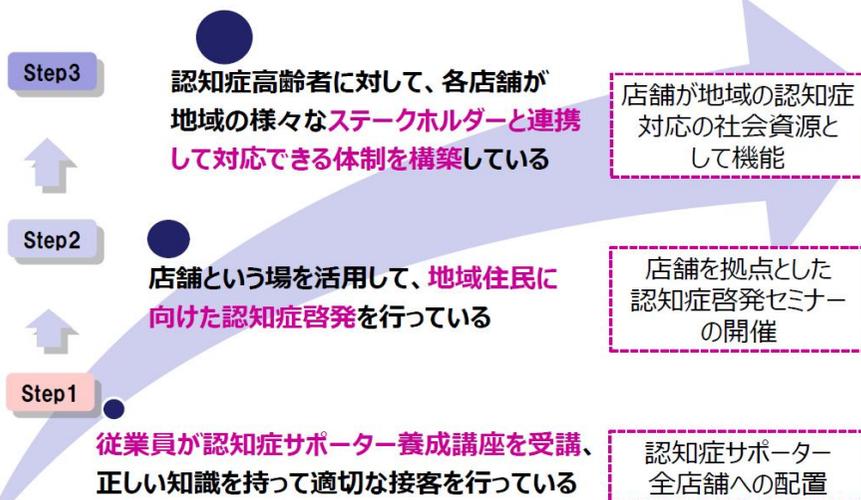
イオンボトルtoボトルプロジェクト

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＞



店舗が地域の認知症対応の社会資源として機能

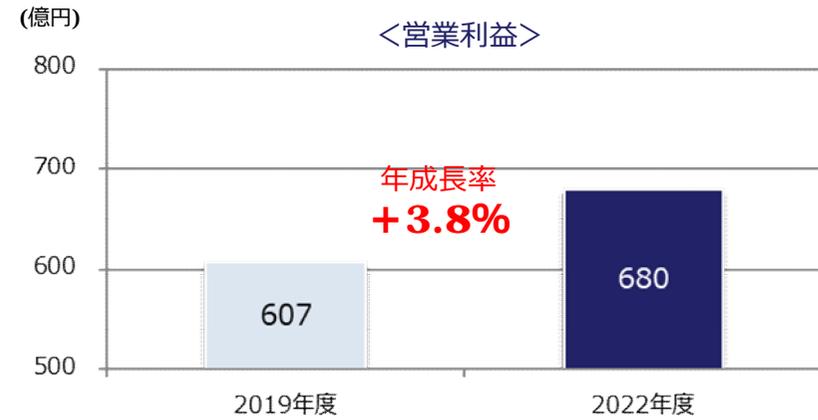
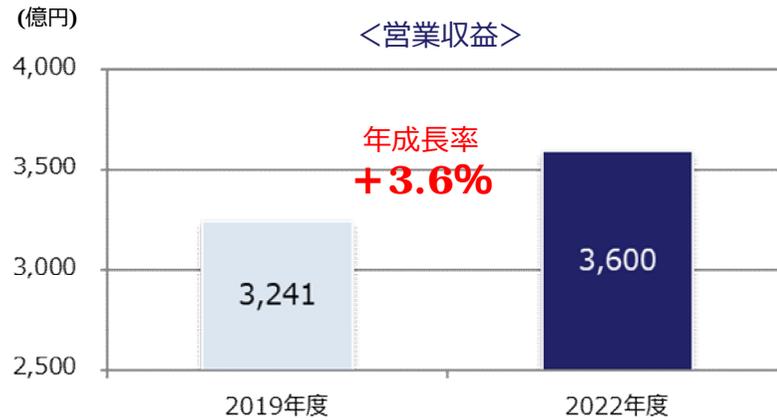
店舗を拠点とした認知症啓発セミナーの開催

認知症サポーター全店舗への配置

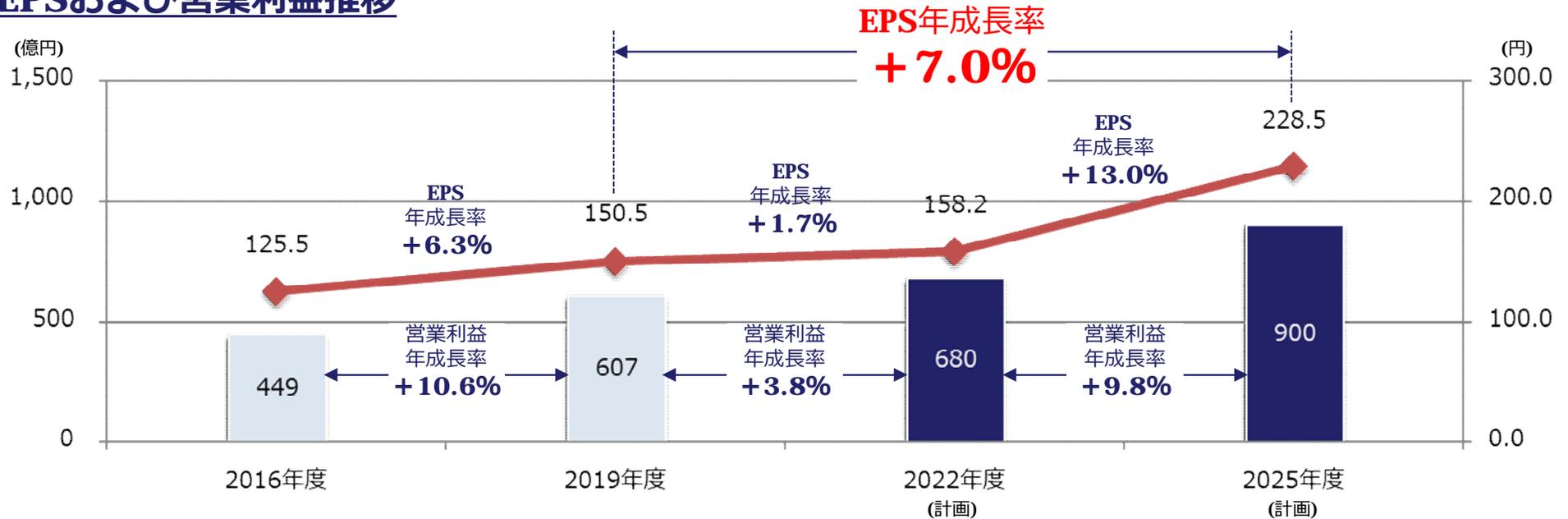


中期3カ年 経営目標

◆2022年度 連結業績計画



◆EPSおよび営業利益推移



中期3カ年 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

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度		2019年度	2019年度比
	計画	実績	2020年度比		
営業収益	344,000	280,688	122.6%	324,138	106.1%
営業利益	59,000	34,394	171.5%	60,794	97.0%
経常利益	50,500	28,437	177.6%	56,117	90.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	31,000	▲ 1,864	-	34,239	90.5%

海外では、インドネシアにおいてはモールの営業を継続しているものの、小規模のコミュニティ活動の制限が続いている状況ですが、中国、ベトナムでは、お客さまの消費意欲はコロナ前の水準に戻りつつあります。国内では、依然として新型コロナウイルスの感染拡大は収束しておらず、今後の影響は依然として不透明な状況ではありますが、十分な防疫対策がなされ、感染者が低位に推移するという前提においては、来店客数、売上への影響は限定的と見込んでおります。

■セグメント別営業利益計画

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度		2019年度	2019年度比
	計画	実績	2020年度比		
中国	7,000	2,296	+4,704	5,622	+1,378
アセアン	3,000	1,474	+1,526	2,686	+314
海外計	10,000	3,771	+6,229	8,308	+1,692
モール	50,000	31,845	+18,155	52,664	▲ 2,664
都市型SC	▲ 1,000	▲ 1,247	+247	▲ 203	▲ 797
国内計	49,000	30,597	+18,403	52,460	▲ 3,460
連結調整	-	25	▲ 25	25	▲ 25
合計	59,000	34,394	+24,606	60,794	▲ 1,794

2021年度（2022年2月期）連結数値計画

■ 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
国内増床	2	2	4	8

変更後
2021年4月8日時点

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
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

2021年度新規オープン予定モール

エリア	名称	オープン予定
＜海外＞		
中国	イオンモール広州新塘	2021年上期
インドネシア	イオンモール タンジュンバラット	2021年度
＜国内＞		
日本	イオンモール新利府 南館	2021年3月
	イオンモール川口	2021年5月
	イオンモール白山	2021年夏
	(仮称) ノリタケの森プロジェクト	2021年秋

■ 設備投資計画・資金調達計画

(単位：億円)

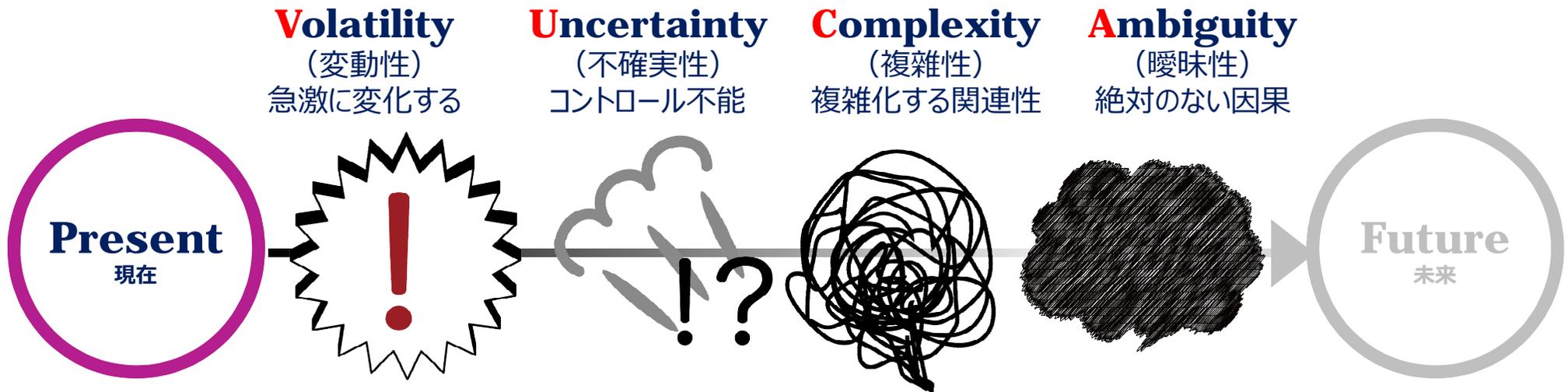
設備投資計画	2021年度
国内	750
新規	500
活性化	240
都市型SC	10
海外	950
中国	200
アセアン	750
合計	1,700

(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。

不確実性の時代に企業価値を高めるためには



市場に対してどのように新しい価値を提供し、お客さま価値を創造し続けるか

企業が将来的に社会や環境にもたらす価値の期待値による評価をどう高めるか

未来が予測困難なのであれば、
 “未来にどうなりたいのか？”を考え
 “自分たちが見たい世界”をつくるために行動しよう

未来を予測する最良の方法は、未来を創ることだ
The best way to predict your future is to create it.
 P.F. ドラッカー

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	イオンモール岡崎	2000年9月	80,000	4,300	170		◎		
12	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
13	イオンモール高知	2000年12月	69,000	3,000	160			◎	
14	イオンモール新居浜	2001年6月	66,000	3,500	120		◎		
15	イオンモール東浦	2001年7月	75,000	4,600	170	◎			
16	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
17	イオンモール高岡	2002年9月	82,000	4,400	200		◎		
18	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
19	イオンモール盛岡	2003年8月	52,000	2,600	130			☆	
20	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
21	イオンモール京都五条	2004年3月	36,000	1,700	140			☆	
22	イオンモール広島府中	2004年3月	98,000	5,000	280	◎			
23	イオンモール橿原	2004年4月	80,000	5,000	230		◎		
24	イオンモール木曾川	2004年6月	66,000	4,400	170			◎	
25	イオンモール福岡	2004年6月	90,000	5,300	220			☆	
26	イオンモール浜松志都呂	2004年8月	65,000	3,500	160			☆	
27	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
28	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,300	170	◎			
29	イオンモール直方	2005年4月	58,000	3,400	140			☆	
30	イオンモール宮崎	2005年5月	84,000	4,300	250		◎		

☆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	イオンモール熊本	2005年10月	84,000	5,000	200			☆	
32	イオンモール水戸内原	2005年11月	78,000	4,100	200			☆	
33	イオンモール千葉ニュータウン	2006年 4月	79,000	4,000	180			☆	
34	イオンモール高崎	2006年10月	76,000	4,000	210			☆	
35	イオンモールむさし村山	2006年11月	78,000	4,000	180			☆	
36	イオンモール鶴見緑地	2006年11月	54,000	2,200	160			☆	
37	イオンモール神戸北	2006年11月	55,000	4,000	160			☆	
38	イオンモール名取	2007年 2月	80,000	4,500	240		◎		
39	イオンモール羽生	2007年11月	75,000	5,000	210	◎			
40	イオンモール日の出	2007年11月	64,000	3,600	160		◎		
41	イオンレイクタウンKaze	2008年10月	61,000	2,300	230			◎	
42	イオンモール草津	2008年11月	78,000	4,500	190		◎		
43	イオンモール筑紫野	2008年12月	80,000	3,800	210		◎		
44	イオンモール都城駅前	2008年12月	28,000	1,700	100			☆	
45	mozo wondercity	2009年 4月	101,000	5,000	230				◎
46	イオンモール広島祇園	2009年 4月	50,000	2,800	130		◎		
47	イオンモール新瑞橋	2010年 3月	38,000	1,700	120			☆	
48	イオンモール大和郡山	2010年 3月	67,000	4,100	170			☆	
49	イオンモールKYOTO	2010年 6月	51,000	1,100	130			☆	
50	イオンモール甲府昭和	2011年 3月	70,000	3,500	180			☆	
51	イオンモール大牟田	2011年 3月	57,000	4,800	130	◎			
52	イオンレイクタウンアウトレット	2011年 4月	23,000	1,100	130		◎		
53	広島段原ショッピングセンター	2011年 9月	24,000	800	60			◎	
54	イオンモール福津	2012年 4月	63,000	3,500	180			☆	
55	イオンモールつくば	2013年 3月	64,000	4,000	200			☆	
56	イオンモール春日部	2013年 3月	56,000	2,900	160			☆	
57	神戸ハーバーランドumi e(ウミエ)	2013年 4月	85,000	3,000	230				◎
58	イオンモール東員	2013年11月	58,000	3,500	140		◎		
59	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
60	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		

☆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	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
62	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
63	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
64	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
65	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
66	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	350			☆	
67	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
68	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	86,000	4,000	240		◎		
69	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,300	200		◎		
70	イオンモール常滑	2015年12月	87,000	4,000	180		◎		
71	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
72	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
73	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
74	カテプリ	2016年12月	13,000	1,800	60			◎	
75	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			☆	
76	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,000	400	35			◎	
77	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
78	イオンモール神戸南	2017年 9月	39,000	1,400	130		◎		
79	イオンモール松本	2017年 9月	49,000	2,300	170	◎			
80	イオンモール座間	2018年 3月	55,000	2,500	160		◎		
81	THE OUTLETS HIROSHIMA	2018年 4月	53,000	4,000	200	◎			
82	イオンモールいわき小名浜	2018年 6月	50,000	1,300	130		◎		
83	イオンモール津南	2018年11月	60,000	3,400	170	◎			
84	イオン藤井寺ショッピングセンター	2019年 9月	15,000	470	65	◎			
85	イオンモール上尾	2020年12月	34,000	1,800	120		◎		
国内 計			5,218,500	276,570	14,070	15	26	42	2

※上記以外にイオンリテール(株)の商業施設57施設(G L A 2,407,000㎡、専門店数7,160)の管理・運営を受託しております。

☆流動化案件

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 (中国)	2008年11月	54,000	3,000	120			◎	
2	イオンモール天津TEDA(中国)	2010年10月	55,000	2,500	130			◎	
3	イオンモール天津中北(中国)	2012年4月	65,000	3,900	150			◎	
4	イオンモール天津梅江(中国)	2014年1月	62,000	2,400	170			◎	
5	イオンモール蘇州吳中(中国)	2014年4月	75,000	3,100	200			◎	
6	イオンモール武漢金銀潭(中国)	2014年12月	90,000	2,500	260			◎	
7	イオンモール蘇州園区湖東(中国)	2015年5月	75,000	3,000	200	◎			
8	イオンモール北京豊台(中国)	2015年9月	62,000	2,500	180			◎	
9	イオンモール杭州良渚新城(中国)	2015年11月	68,000	2,500	180	◎			
10	イオンモール武漢經開(中国)	2015年12月	101,000	4,000	290	◎			
11	イオンモール広州番禺広場(中国)	2015年12月	64,000	1,600	170			◎	
12	イオンモール蘇州新区(中国)	2016年1月	74,000	3,300	260			◎	
13	イオンモール河北燕郊(中国)	2016年11月	70,000	2,700	200			◎	
14	イオンモール天津津南(中国)	2017年10月	70,000	2,600	210			◎	
15	イオンモール南通星湖(中国)	2017年12月	77,000	3,000	280			◎	
16	イオンモール武漢金橋(中国)	2017年12月	55,000	1,700	200			◎	
17	イオンモール佛山大滘(中国)	2017年12月	69,000	2,700	240			◎	
18	イオンモール煙台金沙灘(中国)	2018年5月	72,000	2,700	220	◎			
19	イオンモール広州金沙(中国)	2018年11月	65,000	3,000	170			◎	
20	イオンモール常熟新区(中国)	2019年6月	63,000	3,800	180			◎	
21	イオンモール青島西海岸新区(中国)	2019年11月	70,000	2,600	240			◎	
中国計			1,456,000	59,100	4,250	4	0	17	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	190	◎			
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	200	◎			
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	2,220	7	0	3	1
国内外モール計			7,448,500	357,670	20,540	26	26	62	3

※2021年2月28日現在

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮オーパ	1984年 3月	6,100	21
2	仙台フォーラス	1984年11月	14,500	100
3	横浜ビブレ	1985年 4月	18,700	105
4	心斎橋オーパ	1994年11月	11,200	79
	オーパきれい館	1998年 8月	2,400	心斎橋オーパに含む
5	北大路ビブレ	1995年 3月	22,900	92
6	湘南藤沢オーパ	1996年 3月	9,700	54
7	キャナルシティオーパ	1996年 4月	15,800	100
8	明石ビブレ	1997年10月	18,200	65
9	新百合丘オーパ	1997年11月	12,700	76
10	河原町オーパ	1998年11月	10,300	72
11	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,000	51
12	横浜ワールドポーターズ	1999年 9月	37,700	183
13	金沢フォーラス	2006年11月	26,100	188
14	名古屋mozoオーパ	2009年 4月	3,200	9
15	ビブレジーンレイクタウン	2011年11月	2,900	21
16	三宮オーパ2	2017年 2月	11,400	41
17	水戸オーパ	2017年 3月	12,100	45
18	秋田オーパ	2017年10月	11,500	45
19	高崎オーパ	2017年10月	25,600	157
20	那覇オーパ	2018年10月	5,200	42
21	八王子オーパ	2018年11月	6,200	39
22	大分オーパ	2019年 6月	3,800	38
都市型ショッピングセンター 計			304,200	1,623

※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2月28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。