



2020年度（2021年2月期）第3四半期 （2020.3.1～2020.11.30）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2021年1月12日



2020年度（2021年2月期）第3四半期 決算説明会

2020年度第3四半期 決算概要

業績概要	P 3
セグメント別営業利益（四半期別）	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

2020年度第3四半期の取り組みおよび今後の方向性

環境変化（ニューノーマル）への対応と経営方針	P 14
ニューノーマルにおける施設環境づくり	P 15
ニューノーマルにおけるモールづくり	P 16
ニューノーマルにおける営業施策	P 17
地域No.1モール戦略の推進	P 18-19
成長エリアへの新たなモール出店	P 20
ESGの取り組み	P 21
都市型ショッピングセンターの事業構造改革	P 22

2020年度（2021年2月期）連結数値計画

連結数値計画（業績計画／出店・活性化計画／設備投資計画・資金調達計画）	P 24-26
セグメント別営業利益計画	P 27
株主還元	P 28

経営方針

目標とする経営指標	P 30
経営の基本方針および長期ビジョン	P 31
中長期定量目標	P 32

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画	P 34
海外事業 重点施策	P 35
海外事業 新規出店の加速	P 36-39
海外事業 既存モール収益力強化	P 40-41
国内事業 重点施策	P 42
国内事業 既存モール収益力強化	P 43-44
国内事業 モール新規出店	P 45-46
グローバルマネジメント体制の確立	P 47
ESG視点に基づく経営	P 48
マテリアリティへの対応	P 49
ESGの取り組み	P 50
経営目標	P 51
設備投資計画・資金調達計画	P 52
株主還元	P 53

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 55-59
-------	---------

2020年度第3四半期 決算概要

業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2020年度 3Q実績 (3ヶ月)	2019年度 3Q実績 (3ヶ月)	前期比		2020年度 3Q実績 (累計)	2019年度 3Q実績 (累計)	前期比		通期計画	
			増減	%			増減	%	進捗率(%)	
営業収益	76,632	79,502	▲ 2,869	96.4	202,683	240,573	▲ 37,890	84.3	280,000	72.4%
営業原価	58,771	59,518	▲ 746	98.7	159,736	177,137	▲ 17,401	90.2	-	-
営業総利益	17,860	19,983	▲ 2,122	89.4	42,947	63,435	▲ 20,488	67.7	-	-
販管費	6,587	6,930	▲ 343	95.0	19,913	21,169	▲ 1,256	94.1	-	-
営業利益	11,273	13,053	▲ 1,779	86.4	23,034	42,265	▲ 19,231	54.5	30,000	76.8%
経常利益	9,926	11,625	▲ 1,698	85.4	18,909	36,783	▲ 17,873	51.4	22,000	86.0%
親会社株主に帰属する四半期純利益(▲純損失)	6,266	6,460	▲ 194	97.0	▲ 4,599	23,503	▲ 28,103	-	▲ 4,000	-
1株当たり四半期純利益(円)	27.54	28.40	▲ 0.86	-	▲ 20.21	103.31	▲ 123.52	-	▲ 17.58	-

- 第2四半期累計(上期)に引き続き、当第3四半期も計画を上回り推移。
- 特にコストにおいて、イオンモールアプリ活用による販促の効率化やWEB会議、テレワーク等の取り組みにより、コスト改善が進捗。
- 通期業績予想については、新型コロナウイルスの感染拡大および一部地域において緊急事態宣言の発令がなされており、今後の業績への影響が不透明なため、据え置きといたします。

セグメント別営業利益（四半期別）

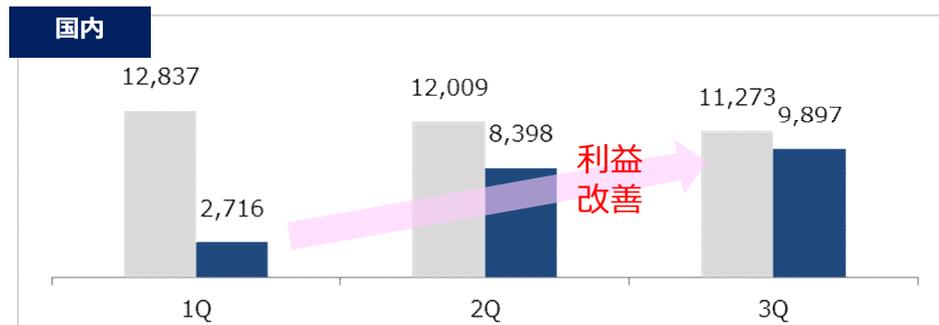
■ 四半期別業績比較

FY2020	1Q	2Q	3Q	3Q累計
国内	2,716	8,398	9,897	21,012
中国	▲ 1,019	528	1,206	715
アセアン	768	355	163	1,287
調整額	6	6	6	18
連結計	2,471	9,288	11,273	23,034

(単位：百万円)

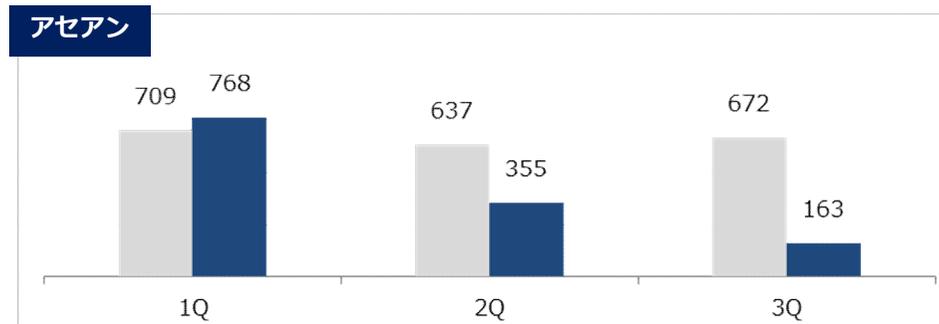
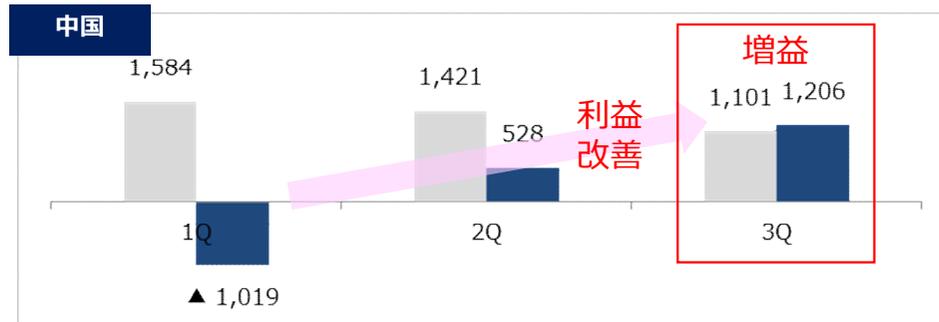
FY2019	1Q	2Q	3Q	3Q累計
国内	12,837	12,009	11,273	36,120
中国	1,584	1,421	1,101	4,107
アセアン	709	637	672	2,019
調整額	6	6	6	18
連結計	15,137	14,075	13,053	42,265

増減	1Q	2Q	3Q	3Q累計
国内	▲ 10,120	▲ 3,610	▲ 1,376	▲ 15,107
中国	▲ 2,604	▲ 893	105	▲ 3,392
アセアン	58	▲ 281	▲ 509	▲ 731
調整額	0	0	0	0
連結計	▲ 12,666	▲ 4,786	▲ 1,779	▲ 19,231



(単位：百万円)

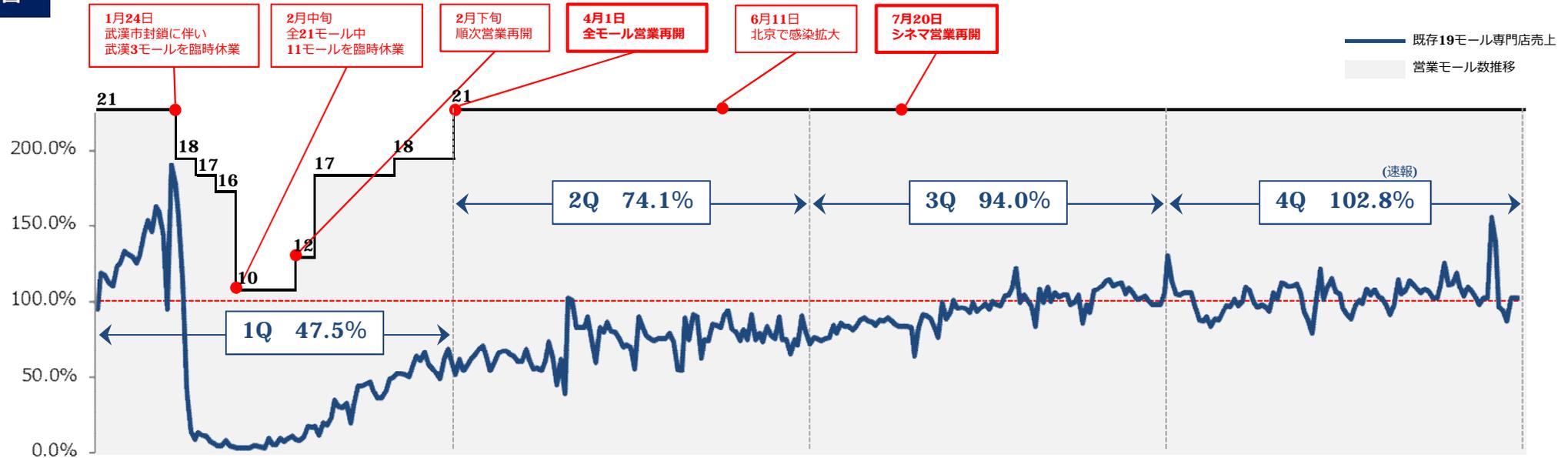
■ 2019年度
■ 2020年度



- 日本および中国は、第1・2四半期と比較して第3四半期は改善傾向。
- アセアンは、新型コロナウイルス感染拡大の影響があり、第1・2四半期と比較して第3四半期は悪化。ウイルス封じ込め対策が厳格なベトナムでは、足元の専門店売上は前年上回るトレンドで推移。

セグメント別営業概況（中国）

中国

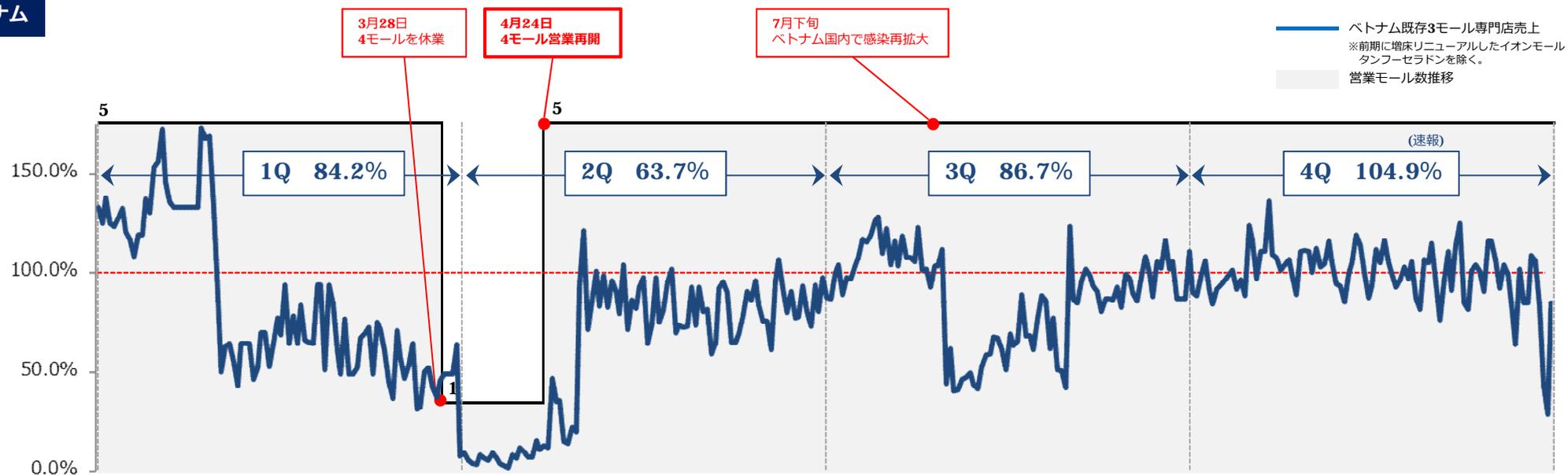


	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月(速報)
専門店売上	95.0%	8.0%	33.1%	62.2%	83.5%	75.1%	84.0%	99.6%	97.9%	105.5%	101.8%	100.8%
物販	102.7%	10.5%	40.3%	73.1%	94.1%	81.4%	92.8%	106.3%	102.1%	106.6%	105.0%	100.4%
飲食	83.5%	6.4%	28.5%	57.2%	78.3%	71.4%	84.7%	103.6%	101.8%	108.9%	102.8%	106.6%
アミューズメント	70.4%	1.1%	0.6%	3.1%	30.7%	45.9%	69.6%	81.8%	74.6%	102.0%	84.8%	81.8%
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%	91.1%
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%	93.6%

- 〇 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。
- 〇 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。
- 〇 既存モールの増床リニューアル効果等もあり、第3四半期（3ヶ月）の既存19モール専門店売上は前期比94.0%まで回復。足元の専門店売上は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）

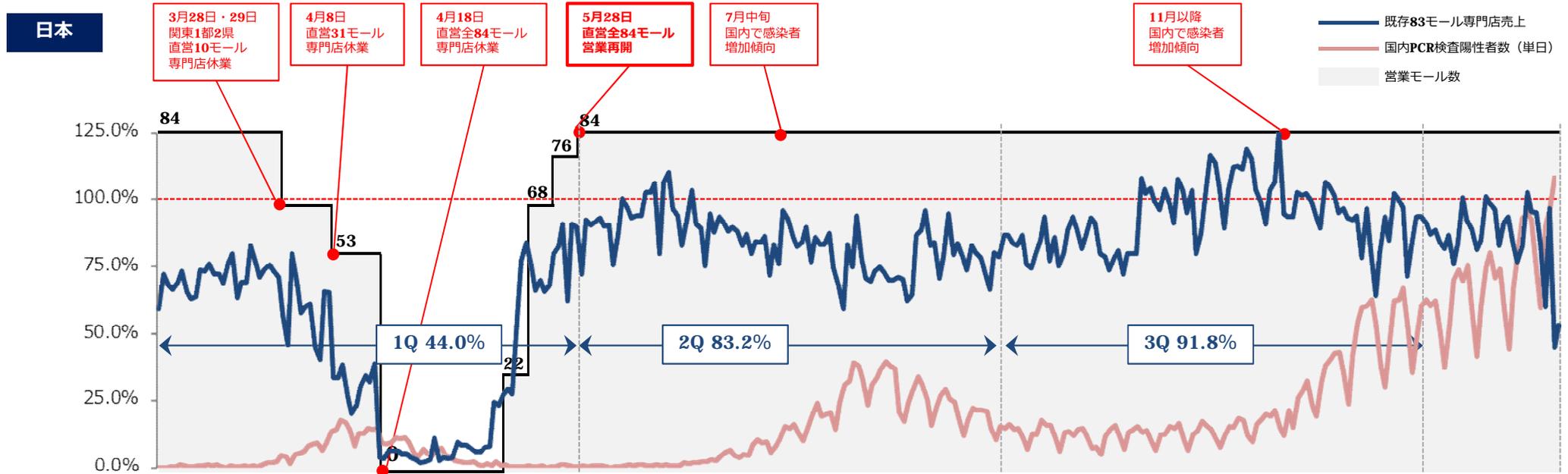
ベトナム



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月(速報)
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%	95.5%
物販	115.5%	79.0%	76.8%	22.9%	112.5%	88.3%	110.5%	66.5%	94.1%	126.4%	107.8%	104.3%
飲食	133.0%	66.2%	51.1%	14.3%	80.9%	75.2%	104.6%	51.9%	81.8%	96.9%	99.9%	85.9%
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%	84.5%
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%
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%	76.9%

- 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、足元の専門店売上は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。新型コロナウイルス感染症の影響は軽微。
- 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日に営業を再開するも、新型コロナウイルス感染者数は増加し、政府による大規模社会制限が継続中。

セグメント別営業概況（国内）



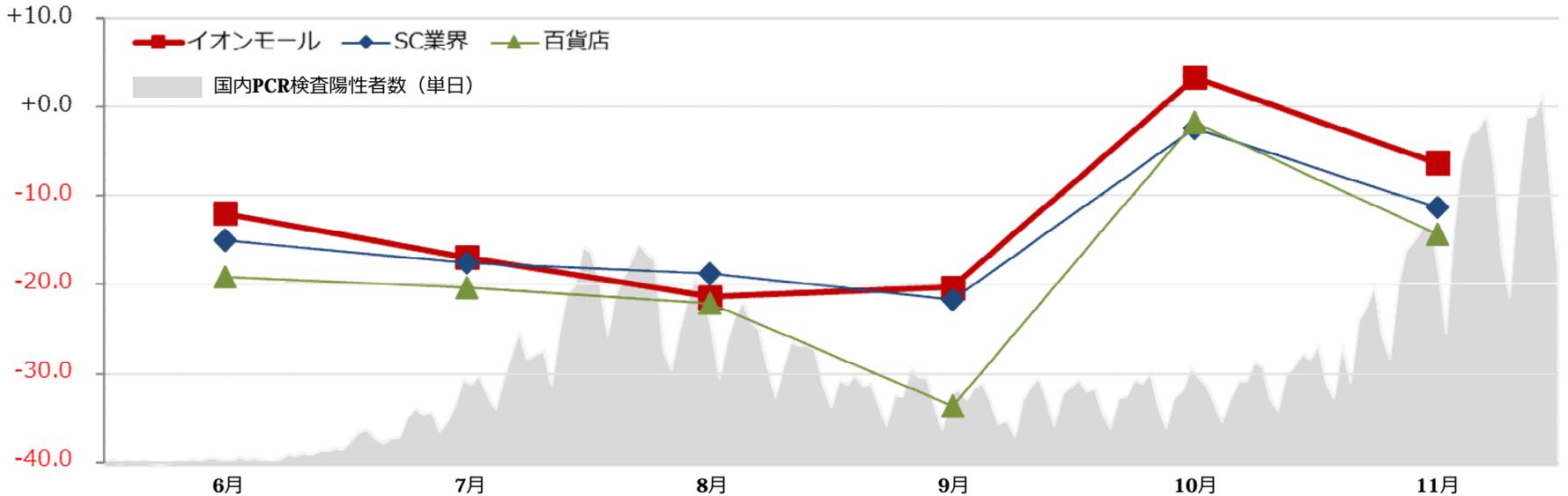
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月 (速報)
専門店売上	69.2%	21.8%	38.6%	88.0%	83.1%	78.6%	79.7%	103.3%	93.7%	89.3%
物販	75.3%	24.9%	45.9%	100.5%	93.4%	89.1%	83.2%	106.7%	95.2%	96.5%
飲食	62.0%	15.3%	25.8%	70.2%	73.4%	65.4%	78.0%	91.2%	88.3%	78.2%
アミューズメント	64.0%	16.3%	15.8%	83.9%	76.5%	64.9%	84.1%	97.3%	113.9%	85.6%
シネマ	30.6%	2.6%	2.2%	11.5%	31.5%	39.8%	64.5%	161.4%	126.9%	80.2%
来店客数	78.9%	40.4%	53.7%	85.2%	83.4%	77.9%	84.6%	94.6%	93.3%	87.3%

○ 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。

○ 第3四半期（3ヶ月）の既存83モールの専門店売上は、既存モールにおける増床リニューアルや、ニューノーマルにおける新たな営業施策の展開、シネマの集客効果等もあり、前期比91.8%と回復。

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	9月	10月	11月	3Q	3Q累計
専門店合計	44.0%	83.2%	63.5%	79.7%	103.3%	93.7%	91.8%	72.6%
大型専門店小計	58.1%	101.0%	79.6%	76.5%	110.7%	104.7%	95.1%	84.6%
衣料品	40.4%	88.2%	62.9%	86.8%	102.2%	86.1%	91.5%	72.7%
服装品	44.5%	90.0%	67.1%	69.9%	103.5%	93.7%	86.7%	73.2%
雑貨	53.9%	100.3%	76.9%	86.6%	113.8%	104.1%	100.4%	84.5%
ホビー	59.0%	100.3%	80.0%	92.7%	113.8%	108.0%	104.3%	87.7%
食品	69.3%	96.0%	82.4%	96.2%	104.6%	100.5%	100.4%	88.3%
飲食	35.3%	69.4%	52.7%	78.0%	91.2%	88.3%	85.6%	63.0%
アミューズメント	32.5%	73.5%	54.2%	84.1%	97.3%	113.9%	97.5%	67.4%
シネマ	11.9%	30.0%	22.4%	64.5%	161.4%	126.9%	112.8%	45.2%
サービス	26.5%	47.1%	37.0%	56.7%	80.7%	71.6%	69.0%	47.0%
中小専門店小計	42.1%	80.7%	61.3%	80.2%	102.4%	92.3%	91.3%	71.0%

損益計算書 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2021年2月期 第3四半期	比率	2020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	202,683	100.0%	240,573	100.0%	84.3%	▲ 37,890	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲28,936 百万円 ・日本 新規1モール +399 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲3,496 百万円 ・日本 その他 ▲159 百万円 ・海外 ▲5,697 百万円
営業原価	159,736	78.8%	177,137	73.6%	90.2%	▲ 17,401	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲13,380 百万円 ・日本 新規1モール +339 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲3,325 百万円 ・日本 その他 +63 百万円 ・海外 ▲1,099 百万円
営業総利益	42,947	21.2%	63,435	26.4%	67.7%	▲ 20,488	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲15,556 百万円 ・日本 新規1モール +59 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲171 百万円 ・日本 その他 ▲222 百万円 ・海外 ▲4,598 百万円
販売費及び一般管理費	19,913	9.8%	21,169	8.8%	94.1%	▲ 1,256	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) ▲818 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +36 百万円 ・海外 ▲474 百万円
営業利益	23,034	11.4%	42,265	17.6%	54.5%	▲ 19,231	
営業外収益	3,842	1.9%	3,324	1.4%	115.6%	+ 518	<ul style="list-style-type: none"> ・受取利息 +259 百万円 ・受取テナント退店違約金 +181 百万円 ・為替差益 ▲195 百万円 ・補助金収入 +197 百万円
営業外費用	7,967	4.0%	8,806	3.7%	90.5%	▲ 839	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 ▲311 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲266 百万円 ・社債発行費用 ▲176 百万円
経常利益	18,909	9.3%	36,783	15.3%	51.4%	▲ 17,873	
特別利益	312	0.2%	1,950	0.8%	16.0%	▲ 1,637	
特別損失	20,909	10.3%	2,568	1.1%	814.2%	+ 18,341	<ul style="list-style-type: none"> ・減損損失 +2,552 百万円 ・新型コロナウイルス感染症による損失 +16,486 百万円
税金等調整前四半期純利益(▲純損失)	▲ 1,687	▲0.8%	36,164	15.0%	-	▲ 37,852	
法人税等	3,081	1.6%	12,510	5.2%	24.6%	▲ 9,428	
四半期純利益(▲純損失)	▲ 4,769	▲2.4%	23,654	9.8%	-	▲ 28,423	
非支配株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 169	▲0.1%	150	0.0%	-	▲ 320	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 4,599	▲2.3%	23,503	9.8%	-	▲ 28,103	

※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
	3Q実績	3Q実績			3Q実績	3Q実績		
国内モール	157,386	186,082	▲ 28,696	84.6%	21,977	36,877	▲ 14,900	59.6%
都市型SC	14,959	18,456	▲ 3,496	81.1%	▲ 964	▲ 756	▲ 207	—
国内計	172,345	204,538	▲ 32,192	84.3%	21,012	36,120	▲ 15,107	58.2%
中国	21,621	26,489	▲ 4,868	81.6%	715	4,107	▲ 3,392	17.4%
アセアン	8,716	9,545	▲ 829	91.3%	1,287	2,019	▲ 731	63.8%
海外計	30,337	36,034	▲ 5,697	84.2%	2,002	6,126	▲ 4,124	32.7%
連結調整	—	—	—	—	18	18	—	—
連結計	202,683	240,573	▲ 37,890	84.3%	23,034	42,265	▲ 19,231	54.5%

貸借対照表 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2021年2月期 第3四半期	2020年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	64,555	58,283	6,272	
関係会社預け金	55,000	63,400	▲ 8,400	・イオングループ余資運用
その他	54,648	47,671	6,977	
流動資産	174,204	169,354	4,850	
有形固定資産	1,077,590	1,091,455	▲ 13,865	・有形固定資産の取得 +40,154 百万円 ・減価償却費 ▲43,572 百万円 ・使用権資産 ▲10,506 百万円
無形固定資産	3,671	3,807	▲ 135	
投資その他の資産	115,573	116,600	▲ 1,027	・差入保証金 +1,305 百万円
固定資産	1,196,835	1,211,863	▲ 15,028	
資 産	1,371,040	1,381,217	▲ 10,177	
未払法人税	3,439	11,388	▲ 7,948	
専門店預り金	54,886	65,426	▲ 10,540	
設備未払金	29,812	32,859	▲ 3,046	
その他	118,385	102,242	16,142	・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 +3,810 百万円
流動負債	206,523	211,916	▲ 5,392	
固定負債	782,575	764,779	17,796	・社債 +30,000 百万円 ・長期借入金 ▲1,263 百万円 ・預り保証金 ▲1,649 百万円
負 債	989,099	976,695	12,403	
純 資 産	381,941	404,522	▲ 22,581	・当期純損失 ▲4,599 百万円 ・配当 ▲9,100 百万円 ・為替換算調整勘定 ▲7,774 百万円

自己資本	372,595	393,849	▲ 21,254
自己資本比率	27.2%	28.5%	▲ 1.3%
有利子負債	705,175	666,076	39,098
有利子負債比率	51.4%	48.2%	3.2%
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)	1.7	1.5	0.2

【参考】

自己資本比率	29.9%	31.5%	▲ 1.6%
有利子負債比率	47.3%	43.5%	3.8%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.5	1.3	0.2
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.3	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 第3四半期	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	39,585	35,774	3,810
社 債	330,000	300,000	30,000
長期借入金	198,058	199,322	▲ 1,263
小 計	597,643	550,096	47,547
リース債務	107,531	115,980	▲ 8,448
総 計	705,175	666,076	39,098

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 第3四半期	2020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	18,029	106,426	▲ 88,397	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前四半期純損失 ▲1,687 百万円 ・ 減価償却費 43,572 百万円 ・ 専門店売上預り金 ▲10,461 百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲11,150 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 47,881	▲ 85,002	37,120	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲44,344 百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,575 百万円 (海外土地使用权等) ・ 差入保証金の減少 (NET) ▲1,220 百万円 ・ 預り保証金の減少 (NET) ▲1,341 百万円 <p style="text-align: right;">} ※設備投資 45,920百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	30,341	36,674	▲ 6,333	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期借入金による増加 (NET) 3,515 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) ▲8,451 百万円
現金及び現金同等物 期末残高	113,838	109,771	4,066	

2020年度第3四半期の取り組み および今後の方向性

コロナ
発生

ウィズコロナ

アフター
コロナへ

イオン
モールの
取り組み

- イオン防疫プロトコルに基づく感染症対策
- 賃料減額等による専門店サポート
- テレワーク等の新たな働き方の推進
- 役員巡回によるモール現場の把握
- 従業員への政策方針の再発信

消費者の
変化

- 消費・購買行動のデジタル、非接触・EC化。
3密を回避しにくいサービスや対人サービスが避けられる
- 家での過ごし方が変わる、家の形が変わる
(家の時間が増え、消費も外でなく可能なものは家で)
- 都心一局集中から地方都市に分散
(郊外の再評価)
- 新しい屋外の使い方が発生
(例：公園、リクリエーション、スポーツ、自然)

消費者の変化に対応した
カスタマーエクスペリエンス(CX)の提供

新常態（ニューノーマル）に対応した
ワンストップ機能の提供

<取り組みの方向性>

- ①アフターコロナに対応した次世代モデルモール
- ②コロナ禍で発生したもののみならず、コロナ前に存在したトレンドでも発生しているニーズへの対応
- ③コロナ禍により失われたニーズの代替え、新たなCXの創出
- ④ウィズコロナ・アフターコロナに対応した出店戦略とCRE戦略の構築

2025年にめざす姿の実現

経営理念に基づき、事業を通じた社会課題解決によって
持続的成長と企業価値向上を果たす

(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。)



#1 換気強化とさらなる試み

その安心が、
いつもの時間をくれる。

安心して出かけられる、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心強い。
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、
館内のエアータンクを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。
換気が新になるこの冬も、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

さらに換気促進のため、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
館内の換気状況を表示、フードコートでは
アクリル板の設置や出入口での換気・消毒など、
様々な対策を夏も、お客様に安心して
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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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

ハートフル・サステナブル

AEON MALL

ハピネスモールを日南して。

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限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/



従業員の体調管理として入館時には検温を実施します。



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。

防疫対策の実施と向上への取り組みによる安全・安心な環境の提供

ニューノーマルにおけるモールづくり



日本

イオンモール上尾 2020年12月4日グランドオープン

■ローカライズの取り組み



敷地面積：68,000㎡ 総賃貸面積：34,000㎡
 駐車台数：1,800台 専門店数：120店舗

①株式会社コーセーとの取り組み

当モールは地元で43年間操業していた株式会社コーセーの上尾事業所跡地に出店。館内4カ所にコーセー監修のパウダールームを設置。



②上尾市との地域連携協定の締結

イオンと上尾市は、地域の一層の活性化及び市民サービス向上を目的に地域活性化包括連携協定を締結。



■デジタル化の推進

①「お客さまの声」



紙ベースで回答していたお客さまの声をデジタル化

②配送ロボットの導入



フロアガイド等をのせたロボットが館内回遊

③大型サイネージによる情報発信



モール外壁に320インチ大型LEDビジョンを設置する他、館内各所にデジタルサイネージを配備。地域情報やイベント情報などを積極的に配信。



④核店舗イオンスタイルの取り組み

ネットスーパーでの購入商品を、安全・快適・非接触に受け取り可能なピックアップ専用レーンを配置。専用スマホでお客さま自身が商品バーコードをスキャンし専用端末で決済するレジゴーを導入。



■最新の防疫対策

当モールでは、館内すべての吹き抜けにサーキュレーターや有圧扇を用いて空気循環を強化するほか、床面への誘導サインの表示、モール通路にはサイドテーブルを設置したベンチを配置。国内商業施設として初めて「WELL Health-Safety Rating」を取得。



WELL Health-Safety Rating 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」。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。



ローカライゼーションの視点とDXの推進によるリアルモールの価値向上

ニューノーマルにおける営業施策

日本

イオンモールブラックフライデー

11月20日～29日の10日間開催。目玉商品のご提供に加え、ライブコマース開催やイオンモールアプリから参加可能な抽選会など新たな企画を実施。またモールを訪れた人気Youtuberがテナント企画をライブ配信するコラボ企画を実施。



インドネシア

AEONMALL Mobile App 新機能追加

3号店のイオンモール セントウルシティのオープンに合わせ、フードコートオーダリングシステムや動画視聴機能、来店ポイント等を追加。本アプリの機能強化をはじめ、館内のデジタルサイネージを通じた情報発信など、リアル店舗とデジタルの融合による利便性向上を推進。



中国

イオンモール中国最大のショッピングフェスティバル ALIVE WINTER PLANの開催

中国全21モールで「ダブル11」を皮切りに、年末年始に向けた特別キャンペーン「ALIVE WINTER PLAN」を開催。セール企画に加え、オンライン販売サイトでは「ダブル11」セールやデジタルお買い物物券企画、ライブコマースなど、最新デジタルプロモーションを実施。

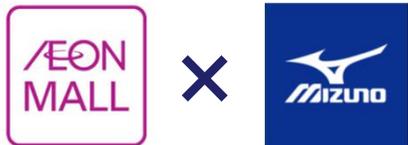


オンライン販売ミニプログラムで抽選会の実施やお得なお買物券を販売



日本

イオンモール×ミズノ スポーツ実施者増加に向けた共同プロジェクトがスポーツ庁の公募事業に採択



当社とミズノ株式会社は、スポーツへの意欲向上や実施回数の拡大、スポーツ体験を通じた健康サポートの実現をめざし、気軽にスポーツ体験を楽しめるイベント開催および動画コンテンツの配信を実施。これらの取り組みは、スポーツ庁の公募事業「令和2年度Sport in Life推進プロジェクト」に採択されました。

リアル

イオンモールを活用したスポーツ体験コンテンツの実施

激ムズチャレンジ

ミズノ株式会社の企画・運営によるスポーツ体験コンテンツ。シンプルかつ難易度を高く設定することで、性別関係なく気軽に参加が可能。



デジタル

WEBサイトやアプリを活用したスポーツ体験コンテンツの配信



双方向でのスポーツ体験

モールでの体験イベントでスポーツに関心を持ちスポーツ実施につなげる

事前の映像配信でスポーツに関心を持ちモールでの体験イベントにつなげる

リアルとデジタルの一体化によるCXの提供

地域No.1 モール戦略の推進

インドネシア

イオンモール ジャカルタガーデンシティ 行政機能SAMSATをオープン



イオンモール ジャカルタガーデンシティでは、11月17日にジャカルタ特別州の行政機能であるSAMSAT（ワンストップ統合行政システム）をオープン。当システムの設置により、車やバイクの車両登録や自動車税の納税などの行政手続きが可能。今後、SIM（運転免許更新センター）の導入も予定しており、地域生活者の利便性向上に向けた取り組みを推進。



日本

イオンモール宇城 宇城市小川支所新庁舎が開所



イオンモール宇城では、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。



日本

究極のローカライズ企画 イオンモール松本におけるローカライズの推進



イオンモール松本×松本パルコ 松本ショッピング創生プロジェクト

イオンモール松本と松本パルコは、9月18日～30日にかけてコラボレーション企画「きて、みて、楽しむ！松本ショッピング創生」プロジェクトを開催。競合の垣根を越えて、地元のリアルショッピングの活性化を図る取り組みを実施。



地元商店街も巻き込んだスタンプラリー企画を実施



地元スポーツチームと共同イベント開催

イオンモール松本×松本クラフト推進協会 「クラフトスクエアノエル」開催

イオンモール松本とNPO法人松本クラフト推進協会は、1985年より開催される「クラフトフェアまつもと」が、本年は新型コロナウイルス感染拡大の影響で中止となったことに伴い、当モールと松本パルコの2会場で実施した9月の「クラフトスクエアオータム」に続き、11月にクリスマス企画「クラフトスクエアノエル」を開催。



地域コミュニティの拡充と地域との協業によるモールの持続的成長の実現

地域No.1 モール戦略の推進



日本

イオンモール高知 増床リニューアル



オープン : 2020年9月17日
 敷地面積 : 75,000㎡
 総賃貸面積 : 69,000㎡ (+12,000㎡)
 駐車台数 : 3,000台 (+200台)
 専門店数 : 160店舗 (+20店舗)



- ▶ 平面駐車場に3層の増床棟を新設し、既存棟と合わせて全体の58%となる92店舗をリニューアル。
- ▶ 増床棟では、2階に国内外の大型ファストファッション専門店が出店する他、3階には既存棟からフードコートに移転し、約4,000㎡に面積を拡大、14店舗からなる大型フードコートに刷新。

＜第3四半期までの国内リニューアルモール＞

	モール名称	所在地	リニューアル日	専門店数	リニューアル専門店数
1	イオンモール座間	神奈川県	3月6日	160	1
2	イオンモール三光	大分県	3月7日	70	1
3	イオンモール四條畷	大阪府	3月13日	200	6
4	イオンモール川口朝川	埼玉県	3月19日	170	14
5	イオンモール日の出	東京都	3月20日	160	21
6	イオンモール東員	三重県	3月20日	155	21
7	イオンモール幕張新都心	千葉県	4月24日	360	33
8	イオンモール高崎	群馬県	6月26日	210	106
9	イオンモール高知	高知県	9月17日	160	92
10	イオンモール岡崎	愛知県	10月16日	170	60

※イオンモール座間、イオンモール三光はシネマ棟の増床。

日本

イオンモール高崎 増床リニューアル



オープン : 2020年6月26日
 敷地面積 : 142,000㎡ (+21,000㎡)
 総賃貸面積 : 76,000㎡ (+17,000㎡)
 駐車台数 : 4,000台 (+300台)
 専門店数 : 210店舗 (+40店舗)

- ▶ 全体の約50%となる106店舗をリニューアル。増床棟には大型ファストファッションや書籍、家電、ペット用品等のライフスタイル型専門店を新たに導入。
- ▶ 3階フードコートは、ファミリーゾーンと大人ゾーンの2つの空間を設け、16店舗の飲食専門店で構成する約1,000席に拡大。
- ▶ 9月には核店舗のGMSと隣接する1階に食物販ゾーンとして、新たに4店舗を導入するリニューアルを実施。

中国

イオンモール武漢金銀潭 増床リニューアル



オープン : 2020年7月31日
 敷地面積 : 88,000㎡
 総賃貸面積 : 90,000㎡ (+16,000㎡)
 駐車台数 : 2,500台
 専門店数 : 260店舗 (+60店舗)

- ▶ 4階立体駐車場を店舗化し、計48店舗を新たに導入。1～3階の既存エリアも移転や改装等を実施し、全体で68店舗を刷新。
- ▶ 4階増床エリアには、中華料理と世界各国の飲食専門店を計48店舗集積。4階レストラン街にはデリバリーステーションを新設。配達員が待機できるスペースを用意し、高まる配達ニーズに対応。

地域マーケットの変化に対応した新たな価値の提供

成長エリアへの新たなモール出店

インドネシア

イオンモール セントウルシティ



オープン：2020年10月28日
敷地面積：78,000㎡ 総賃貸面積：70,000㎡
駐車台数：3,000台 専門店数：270店舗



- 〇 ジャカルタ郊外の避暑地としての観光都市の特色を活かした飲食、食物販、雑貨ゾーン等を展開。
- 〇 今回は一部ゾーンの先行オープンで、2021年上期にグランドオープンを予定。



ベトナム

イオンモール ハイフォンレチャン



オープン：2020年12月14日
敷地面積：93,000㎡ 総賃貸面積：70,000㎡ 専門店数：190店舗
駐車台数：1,700台（自動車）7,000台（バイク）



- 〇 ベトナム第三の中央直轄市で、工業都市と港湾都市としての顔を持つハイフォン市の特徴を感じられる
- 〇 最先端のスマートモールをめざしたデジタル体験の提供に加え、モール外周にフラワーガーデンを設置。



出店促進に向けた行政との連携強化

ボゴール県と「地域活性化に関する連携協定書」を締結

- ・当モールが立地するボゴール県とイオンモールインドネシアは、**10月16日**、双方の資源を有効に活用、連携し地域の活性化を推進するため、「地域活性化に関する連携協定書」を締結。
- ・ボゴール県にお住まいの地域の方々への利便性向上や地域の情報発信、コミュニティの拠点となることを目的に連携を強化。

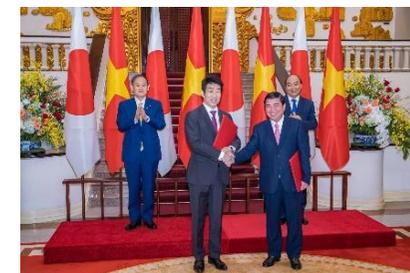
「協定項目」

- (1) 行政サービスステーションの出店検討
- (2) 地域情報をモール内サインージュを利用して配信
- (3) モール内アトリウムを利用したイベントやエキシビションの開催
- (4) ボゴール県内に居住の小規模事業者による販売イベントの開催
- (5) 双方のCSR活動への協力



「ホーチミン市におけるショッピングモール開発に関する投資及び事業推進に関する包括的覚書」を締結

- ・ホーチミン市政府とイオンモールベトナムは、**10月19日**、ベトナム社会主義共和国のフック首相、日本の菅首相との首脳相対談のもと、「ホーチミン市におけるショッピングモール開発に関する投資及び事業推進に関する包括的覚書」を締結。
- ・本覚書に基づき、ホーチミン市での大型ショッピングモール事業の更なる展開に向けた相互協力体制を強化。



街づくりの中核施設となる社会インフラとしてのモールづくりの推進

ESGの取り組み

CDP気候変動調査「A-」の評価を獲得



国際的な環境調査と情報開示を行う非営利団体CDPにおいて、気候変動への戦略及び対応が評価され、昨年取得した「B」スコアより1段階高い「A-」評価を取得。

CDP

運用総資産106兆ドルを超える515以上の機関投資家等の要請により、温室効果ガス排出削減活動や気候変動緩和などの環境問題に関する企業の戦略及び対応を調査し、その結果を公表している非営利団体。



Eco検定アワード2020 エコユニット部門優秀賞を受賞



東京商工会議所が主催する「eco検定アワード2020」において、「エコユニット部門優秀賞」を受賞。同賞は、eco検定で身に付けた知識を活かして環境活動に取り組んでいる企業を表彰し、その活動を広く周知することを目的とするもの。

当社では、中期環境計画（2018～2020年）にて全社員eco検定取得を掲げ、2019年は新たに約500名が取得し、国内では、対象社員の約8割が同検定を取得。

<当社の主な環境活動内容>

- ・「イオン ふるさとの森」植樹祭開催、森づくりへの社員の参加
- ・全モールでの脱プラスチック製ストローの利用推進
- ・クリーンエネルギーの活用



GRESBリアルエステイト評価 最上位の「5スター」評価を取得



2020年GRESBリアルエステイト評価において、当社は総合スコアのグローバル順位により5段階で格付されるGRESBレーティングで最高位の「5スター」を取得。

GRESBリアルエステイト評価

GRESBは、不動産会社・ファンドの環境・社会・ガバナンス（ESG）配慮を測る年次のベンチマーク評価及びそれを運営する組織の名称であり、責任投資原則（PRI）を主導した欧州の主要年金基金グループを中心に2009年に創設。



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



日本赤十字社と当社は、全国のイオンモール計32箇所で「全国学生クリスマス献血キャンペーン」を開催。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、当社モールのお客さまに献血の呼びかけを行う活動。昨年は全国30モールで実施し、献血協力者は約2,500名。



新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛等の影響で、企業や学校での献血機会が減少し、血液不足が懸念される中、いち早く献血活動を再開。血液を必要とする多くの方の一助となるよう、継続的に支援活動を実施。

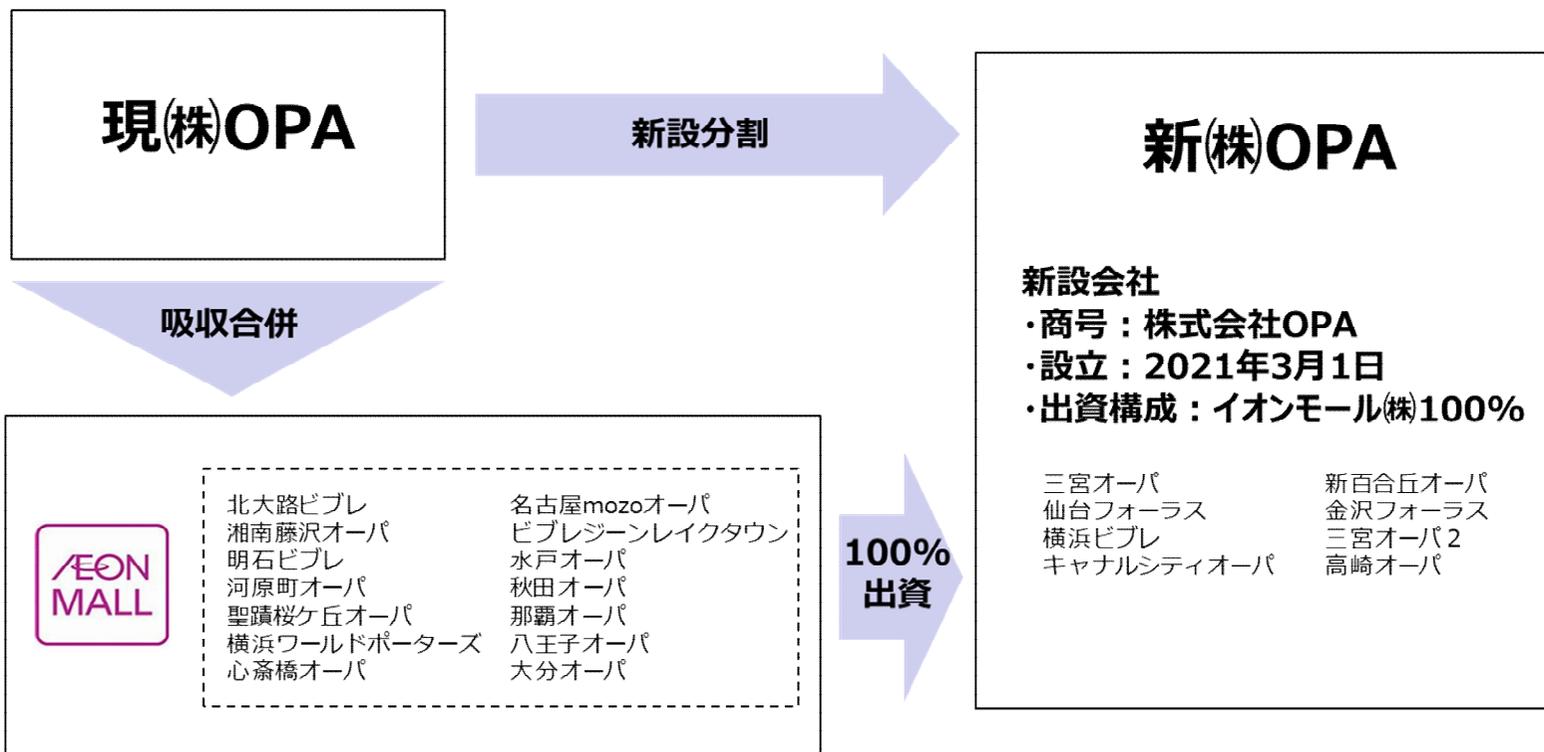
<2020年3-10月の当社モールでの献血活動実績>

採血量 : 約52,000ℓ (昨比約+12,000ℓ)
 献血協力者 : 約163,000名 (昨比約+35,000名)
 ※日本赤十字社が全国で実施した献血協力者の約4.3%に相当。

都市型ショッピングセンターの事業構造改革

- Ø ウィズコロナ・アフターコロナの新常態（ニューノーマル）における消費行動の変容に対応した取り組みの強化を目的として、都市型SC事業の組織再編を実施。
- Ø 新OPAは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。現OPAが保有するコミュニティ型施設及び都市型施設の一部は当社が吸収し、デイリーニーズを満たす施設への変革や、物件によっては再開発実施により物件価値を向上。
- Ø 事業体制の転換により、立地特性に応じた取り組みを推進し、施設の収益向上・効率化を推進。

【再編スキーム】



2020年度（2021年2月期） 連結数値計画

連結数値計画

■業績計画

	①			②-① 新型コロナ ウイルス感染症 影響額	② (単位：億円)	
	2020年度 当初計画	2019年度 実績	前期比		2020年度 通期 計画	前期比
営業収益	3,425	3,241	+5.7%	▲ 625	2,800	▲13.6%
営業利益	640	607	+5.3%	▲ 340	300	▲50.7%
経常利益	565	561	+0.7%	▲ 345	220	▲60.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	350	342	+2.2%	▲ 390	▲ 40	-

国内では、新型コロナウイルスの大幅な感染拡大および一部地域において緊急事態宣言の発令がなされたことにより、来店客数、売上に影響が出ており、モールの休業は前提としていないものの、今後の影響が不透明なため、通期の連結業績予想につきましては、**2020年7月7日**に公表しました業績予想は据え置きといたします。

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る工事スケジュールへの影響から、出店・活性化時期に数カ月～半年程度の時期ずれが生じ、**2020年度**オープン予定の**2モール**（アセアン、国内の各**1モール**）を**2021年度**オープンに変更。いずれも一時的要因であり、**3カ年**での出店・活性化計画に変更はありません。

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

2020年10月6日時点

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

国内増床	2	2	4	8
------	---	---	---	---

2020年度新規オープン予定モール

エリア	名称
ベトナム	イオンモール ハイフォンレチャン
インドネシア	イオンモール セントウルシティ
	イオンモール タンジュンバラット
日本	イオンモール上尾
	イオンモール新利府 南館

エリア	名称
ベトナム	イオンモール ハイフォンレチャン
インドネシア	イオンモール セントウルシティ
日本	イオンモール上尾

イオンモールタンジュンバラット（インドネシア）、イオンモール新利府南館（国内）のオープン年度を**2021年度**に変更。

連結数値計画

■ 設備投資計画・資金調達計画

- ・コロナ禍により、営業キャッシュ・フローが**400**億円減少する一方、同じくコロナ禍の影響で設備投資の一部（国内モールの仕込み）で期ずれが発生。
- ・有利子負債については計画より**150**億円増加するも、前期比**500**億円の増加で留まる見通し。
- ・資金手当については**2020年3月**に個人向け社債**300**億円、**9月**にサステナビリティ債券**300**億円を調達済。また、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。

(単位：億円)

設備投資計画	2020年度
国内	730
新規	330
活性化	350
都市型SC	50
海外	570
中国	150
アセアン	420
合計	1,300

(単位：億円)

資金調達計画	2020年度
設備投資	1,300
その他	300
支出計	1,600
営業CF	700
手元資金活用	400
有利子負債	500
調達計	1,600

セグメント別営業利益計画

① 海外事業

	2019年度実績	当初計画		新型コロナウイルス ウイルス感染症 影響額	影響勘案後	
		2020年度計画	前期差		2020年度計画	前期差
中国	56	75	+18	▲ 71	4	▲ 52
アセアン	26	33	+6	▲ 27	6	▲ 20
海外計	83	108	+24	▲ 98	10	▲ 73

(単位：億円)

② 国内事業

	2019年度実績	当初計画		新型コロナウイルス ウイルス感染症 影響額	影響勘案後	
		2020年度計画	前期差		2020年度計画	前期差
モール	526	527	+0	▲ 217	310	▲ 216
都市型SC	▲ 2	5	+7	▲ 25	▲ 20	▲ 17
国内計	524	532	+7	▲ 242	290	▲ 234

(単位：億円)

①+② 連結

	2019年度実績	当初計画		新型コロナウイルス ウイルス感染症 影響額	影響勘案後	
		2020年度計画	前期差		2020年度計画	前期差
連結	607	640	+32	▲ 340	300	▲ 307

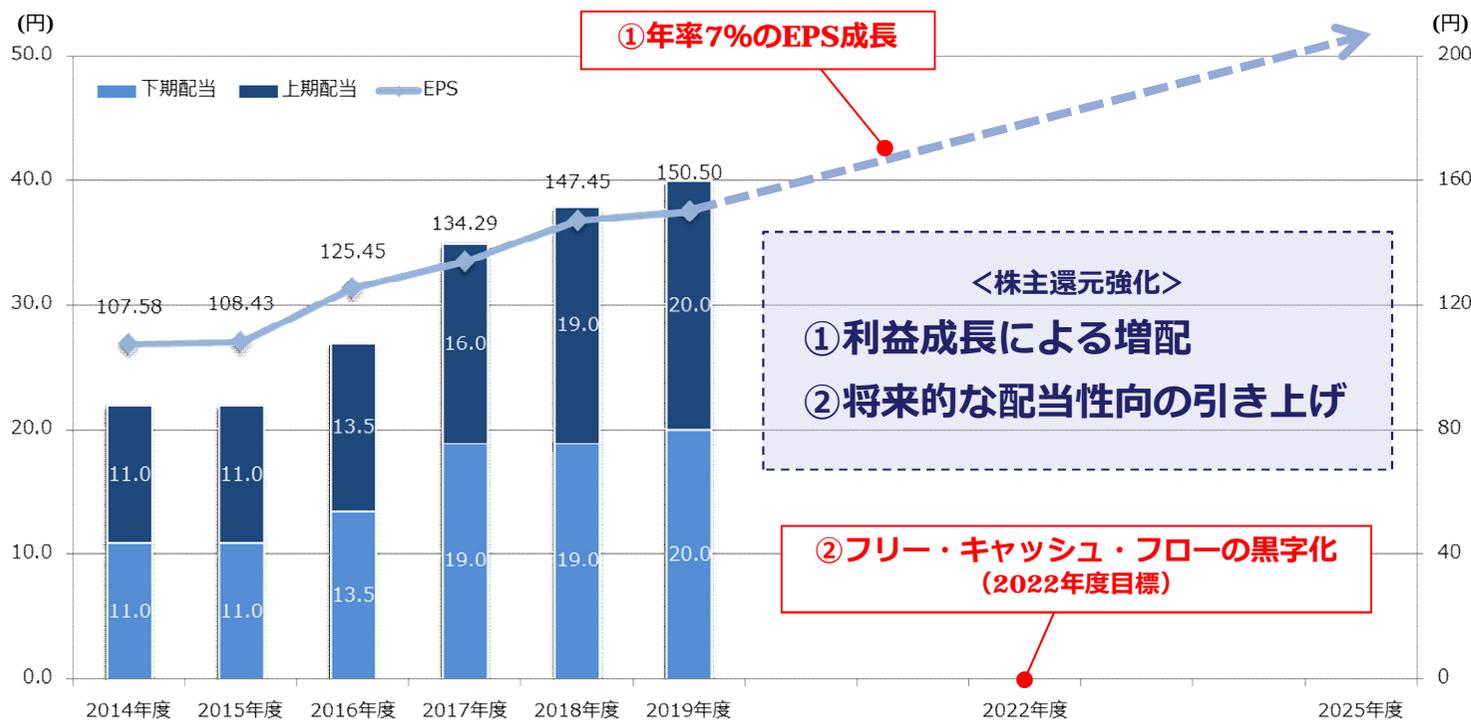
(単位：億円)

株主還元

■ 株主還元

	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2019年度（実績）	20.0	20.0	40.0	26.6%
2020年度	20.0 （実績）	20.0 （計画）	40.0 （計画）	-

2020年度の業績は新型コロナウイルスの影響を受けますが、中長期的な成長計画については変更はなく、かつ安定的な配当継続を鑑み、2020年度の年間配当金は1株につき40円の据え置きを予定しています。



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。



将来的な配当性向の引き上げ
海外事業の利益拡大に伴い、営業キャッシュ・フローが増加。2022年度を目標にフリー・キャッシュ・フローの黒字化をめざし、株主還元を強化。

經營方針

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
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
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	5%以上	4.3%

※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)

(参考) 従来の経営指標

項目	分類	目標値	IFRS第16号 影響額控除後	
			2019年度末	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

経営の基本方針および長期ビジョン

◆基本理念・経営理念

基本理念：**お客さま第一**

経営理念：**イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくる Life Design Developer です。**

※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、人との出会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。

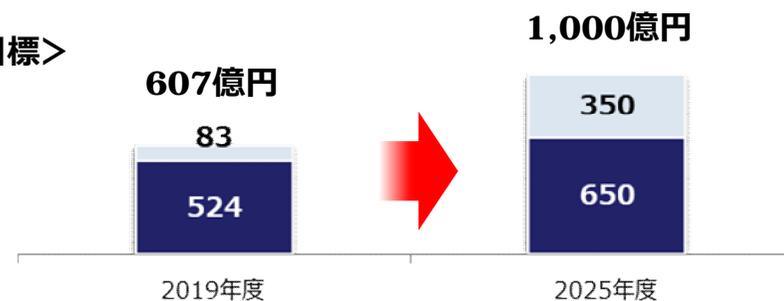
◆長期ビジョン (2018年4月11日公表)

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年度末**）の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

<定量目標>



		2019年度	2025年度
国内	モール	86.6%	63.5%
	都市型SC	▲0.3%	1.5%
海外		13.7%	35.0%

中長期定量目標

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%
事業ポートフォリオ (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	

中期3力年経営計画 (2020－2022年度)

中期3カ年経営計画

■ 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

■ 数値計画

- ① 経営目標
- ② 設備投資計画・資金調達計画
- ③ 株主還元

海外事業 重点施策

①新規出店の加速

- ・成長エリアへの出店
- ・出店加速に向けた物件探索・確保
- ・出店加速を実現する体制整備

②既存モール収益力強化

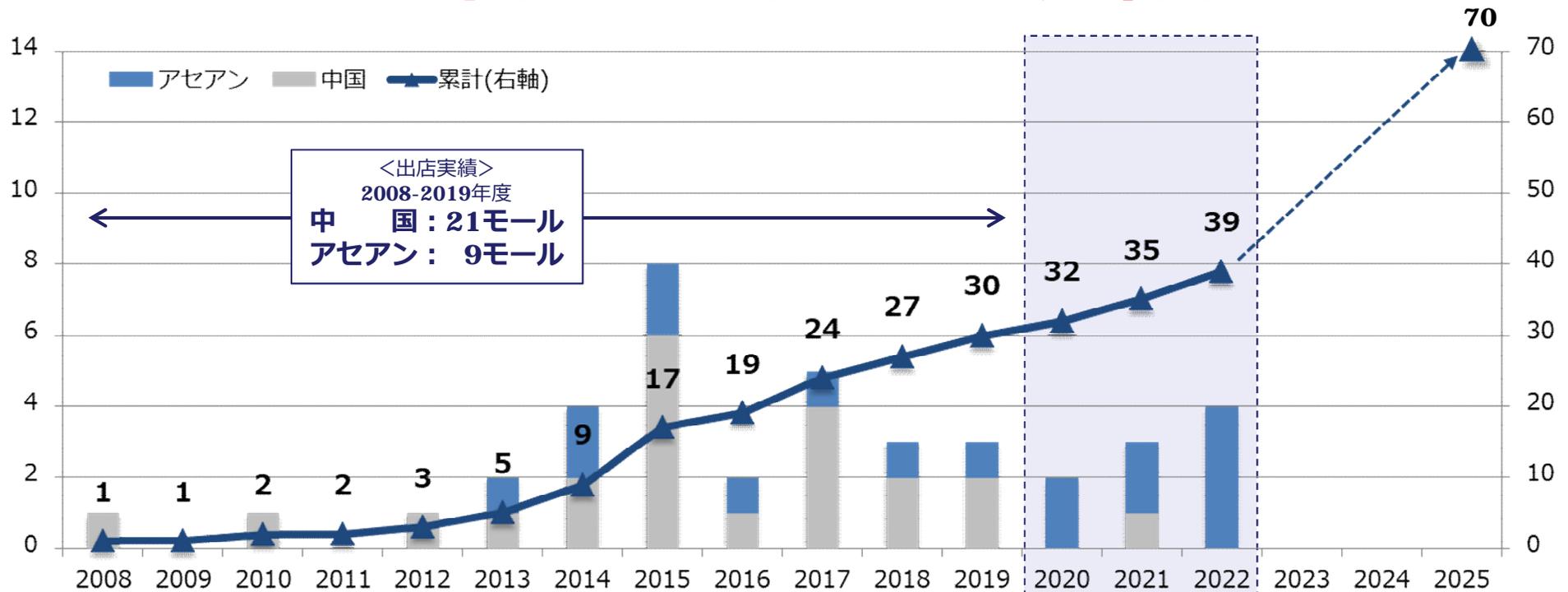
- ・増床・リニューアル
- ・社会行事に対応したイベント・セールスの実施
- ・デジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客レベルの向上、オペレーション効率化等



海外における高い利益成長の実現

海外事業 新規出店の加速

2025年度に海外70モール体制へ



＜出店実績＞
2008-2019年度
中国：21モール
アセアン：9モール

**計画モールの
確実な新規オープン**
+
**次期中期3カ年
オープン予定物件の
探索・確保**

[2020-2022年度
中国：1モール アセアン：8モール]

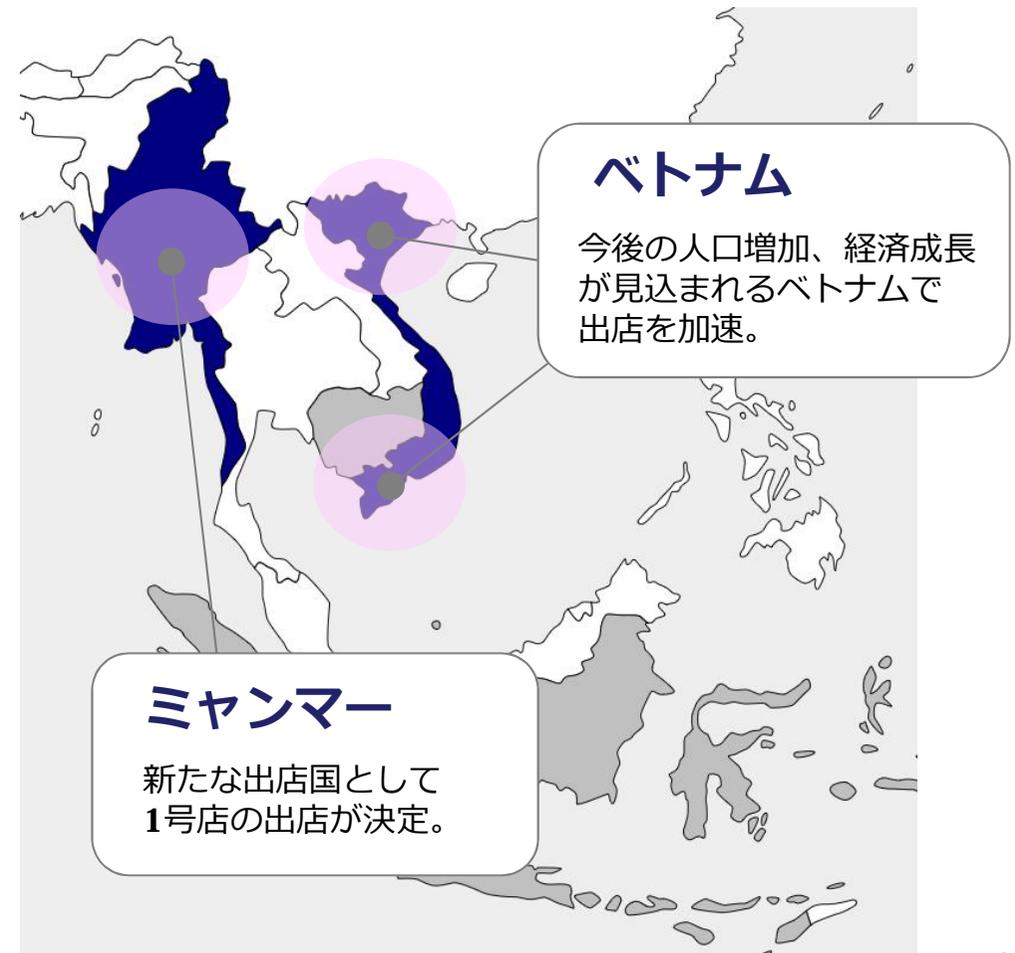
海外事業 新規出店の加速

綿密なマーケット分析に基づき成長性の高いエリアに出店

■中国



■アセアン



海外事業 新規出店の加速

◆3カ年出店計画

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
海外	2	3	4	9
中国	0	1	0	1
アセアン	2	2	4	8

<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	2022年度下期	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	2022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



イオンモール広州新塘（中国）



イオンモール ホアンマイ（ベトナム）

※リリースしている物件のみ記載しています。

海外事業 新規出店の加速

将来の出店加速に向けた物件の探索・確保

①組織

- ・グローバルに活躍する人材育成
- ・モール経営の現地化推進



②地域社会

- ・行政機関や地元企業との連携強化



③資金手当

- ・マスターリース出店の推進
- ・グローバルなキャッシュマネジメント体制の確立（トレジャリーセンター設立検討）
- ・自社所有物件の流動化

海外事業 既存モール収益力強化

エリアドミナンスの強化

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、テナント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。

イオンモール武漢金銀潭
増床リニューアル
(中国)



イオンモール ビンズオンキャナリー
全館リニューアル
(ベトナム)



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

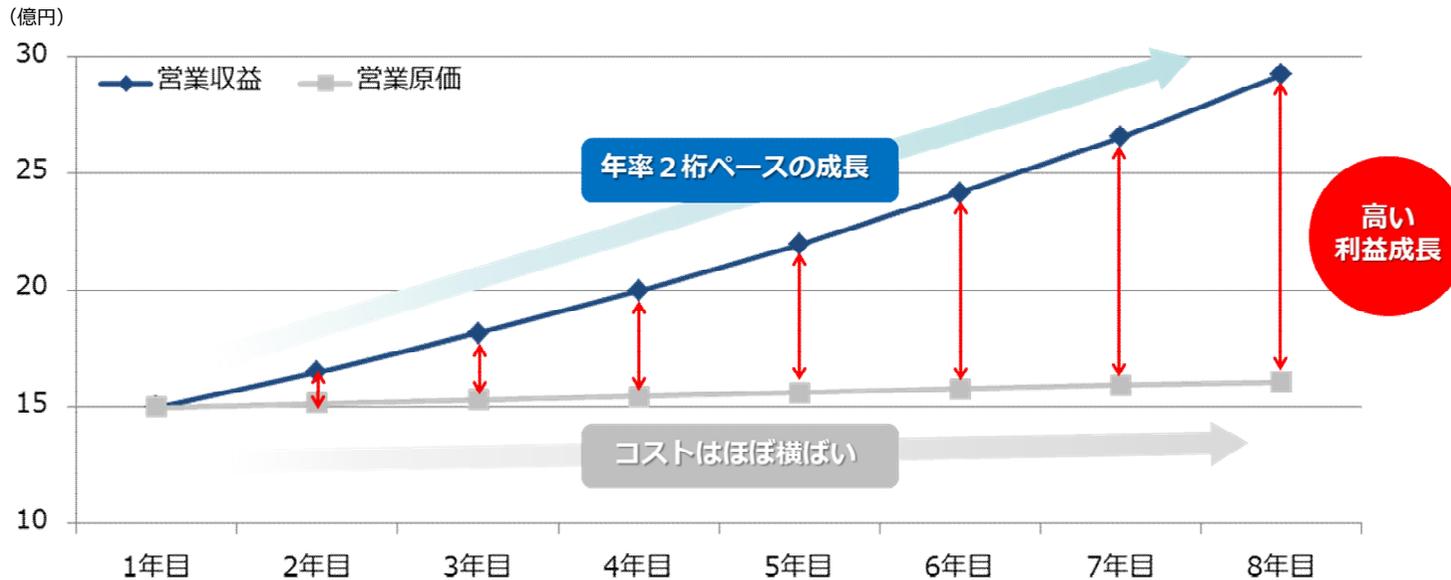
- ・最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客サービスレベル向上
- ・ジャパंकオリティのオペレーションによる効率化



集客力をさらに向上

海外事業 既存モール収益力強化

■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	-

国内事業 重点施策

①既存モール収益力強化

- ・ 地域における圧倒的No. 1 のポジション確立
増床・リニューアルの推進
新たな来店動機の創出

②モール新規出店

- ・ 新たな発想に基づく出店によるリアルモールの価値最大化
新たなフォーマットでの新規出店
既存資産を活用したモールリノベーション
リアルモールの価値最大化

③都市型ショッピングセンター事業の収益改善

- ・ 既存店の抜本的改革の推進



国内における安定的成長の実現

国内事業 既存モール収益力強化

エリア別のニーズに基づく増床・リニューアルを推進

地域No.1モール化を推進
(集客・売上の向上)

■ 3カ年増床計画

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
国内増床	2	2	4	8



増床オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2020年6月26日	76,000 m ² (+ 17,000 m ²)	4,000 台 (+ 300 台)	210 店 (+ 40 店)



増床オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2020年9月17日	69,000 m ² (+ 12,000 m ²)	3,000 台 (+ 200 台)	160 店 (+ 20 店)

国内事業 既存モール収益力強化

来店動機を創出する機能を付加

①ハピネスモール

- ・ヘルス&ウェルネスをテーマにした各モールでのイベント開催
- ・拡大するシニアマーケットへの対応



②公共機能拡充

- ・郵便局、行政窓口、クリニック、図書館等の日常の暮らしに不可欠な機能を拡充。



③スマートモール化

- ・利便性の高いショッピング環境
- ・リアルとデジタルを融合したチャネルによる顧客接点強化
- ・専門店サポート力の強化



モールの集客力を向上させ、売上拡大を図る

国内事業 モール新規出店

新たな発想に基づく出店によりリアルモールの価値最大化

①新フォーマット

・地域創生型商業施設

アウトレットの物販に加え、エンターテインメント、ローカライズ機能を合わせ持つ業態。

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

・オフィス複合型商業施設

都市部において、商業とオフィスの複合により、オフィスの価値を高める。



②既存資産を活用したモールリノベーション

スクラップ&ビルド、および既存モールの隣接地に新棟を増設し、既存棟と一体で競争力を強化。



③リアルならではの魅力の提案

食やアミューズメントなど、リアルならではのエンターテインメント機能を拡充。来店しなければ体験できない魅力を提案し、ECとの差別化を図る。



国内市場における継続出店により収益拡大を図る

国内事業 モール新規出店

◆3カ年出店計画

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年計
国内	1	4	4	9
モール	1	4	4	9
都市型SC	0	0	0	0

オフィス複合型商業施設



地域創生型商業施設



年度	名称	所在地	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2020年度	イオンモール上尾	埼玉県上尾市	2020年12月4日	34,000 m ²	1,800 台	120 店
2021年度	イオンモール新利府 南館	宮城県宮城郡利府町	2021年春	約 69,000 m ²	約 3,800 台	未公表
	イオンモール川口	埼玉県川口市	2021年5月	約 59,000 m ²	未公表	未公表
	イオンモール白山 (仮称)ノリタケの森プロジェクト ※総賃貸面積は上段が商業施設、下段がオフィス	石川県白山市 愛知県名古屋市	2021年夏 2021年秋	約 73,000 m ² 約 22,000 m ²	約 4,000 台 約 2,100 台	約 220 店 未公表
2022年度	(仮称)八幡東田プロジェクト	福岡県北九州市	2022年春	約 58,500 m ²	約 4,000 台	未公表

※リリースしている物件のみ記載しています。

グローバルマネジメント体制の確立

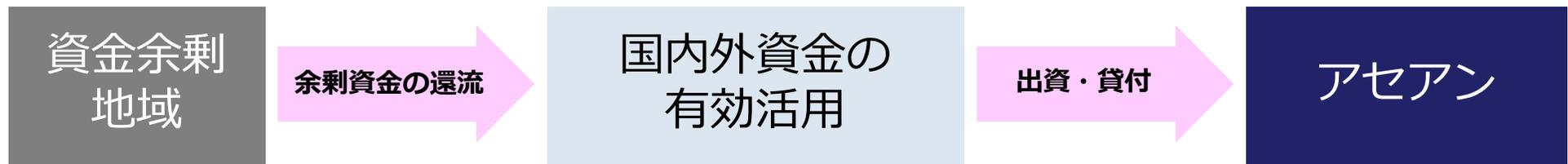
■グローバルファイナンスミックス

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

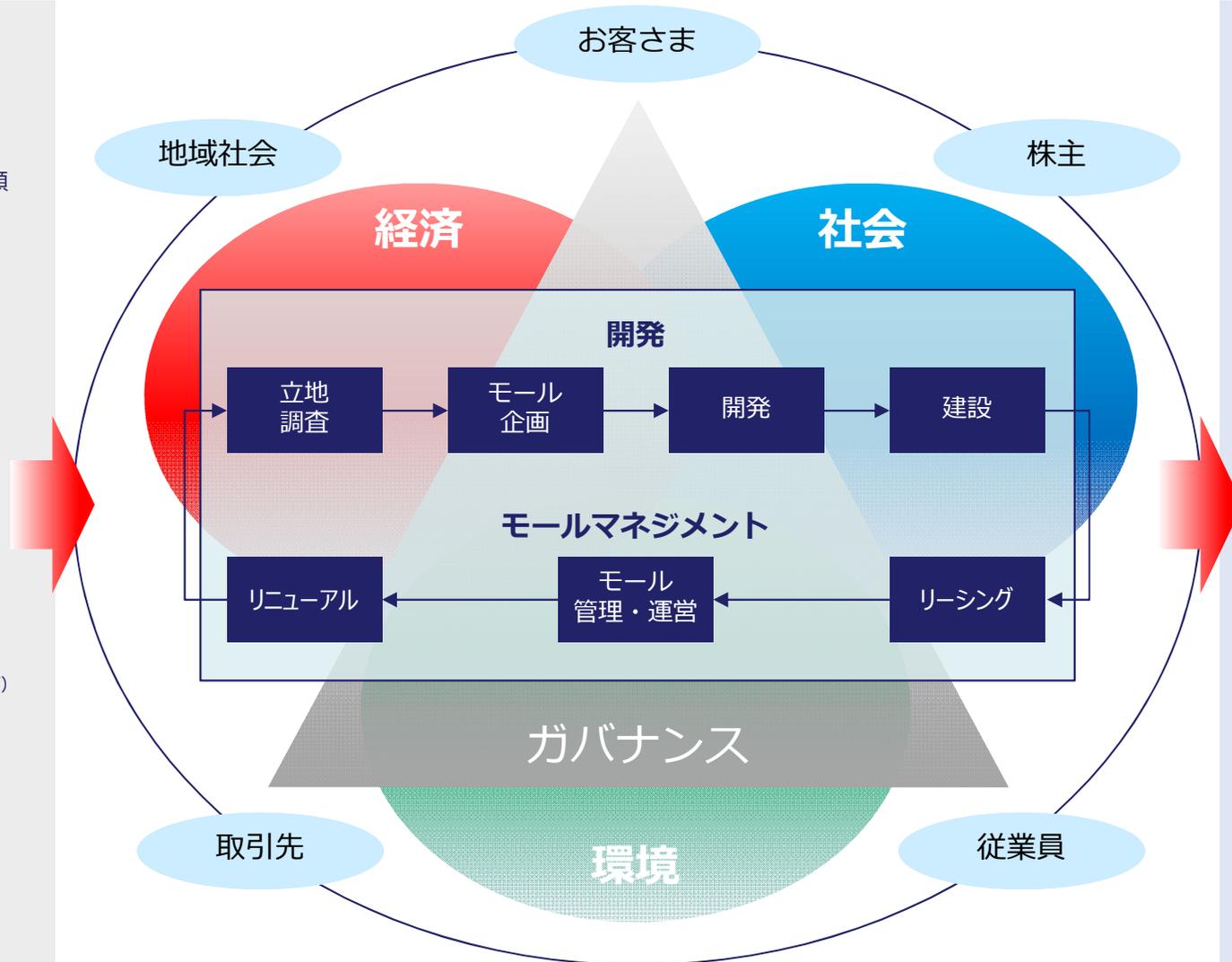
<認識する事業環境>

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1,000億円超、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年度末)の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

営業収益 5,000億円
営業利益 1,000億円

<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

■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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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

ESGの取り組み

地域・社会インフラ開発

防災まちづくり としての取り組み

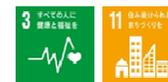
地域の皆さまに対する安全の提供として、国内の大半のモールでは、防災活動への協力などに関する協定を地方行政と締結。また、専門店の従業員にも参加いただく実践的な防災訓練を国内すべてのモールで定期的を実施するなど、地域に密着した防災体制強化の取り組みを推進。



地域とのつながり

イオンモールウォーキング

お客さまの健康的なライフスタイル実現をサポートする取り組みとして、イオンモール館内にコースを設定し開放。イオンモール宮崎（宮崎県）では、**2018年3月**の増床に合わせて、千葉大学予防医学センター監修によるウォーキングプログラムをモール館内に採り入れ、健康への気付きを促す空間や仕掛けづくりを実施。また、スポーツ庁が官民連携プロジェクトとして推進する「FUN+WALK PROJECT」と連携し、天候に左右されず快適な館内でのモールウォーキングを推進。



環境

再生可能エネルギー 100%使用の店舗運営

イオン藤井寺ショッピングセンターでは、当社初となるPPA(※)モデルによる**100kW**の太陽光発電設備を設置。また、イオンディライト株式会社が提供するオープンネットワークシステムを導入。施設運営に必要な設備機器類を統合管理することで、各種設備の遠隔監視が可能となる等、省エネルギー化を推進。イオンモール上尾では、使用電力の**100%**を再生可能エネルギーに由来する非化石証書を活用した実質CO2フリーとなる電気により運営。



ダイバーシティ・働き方改革

イオンゆめみらい保育園

子育てをしながら働く従業員の活躍支援を目的として、事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を設置。**2019年度末**において**30園(※)**まで拡大。今後もモール専門店のスタッフやグループ企業の従業員をはじめ、より多くの方々の仕事と育児の両立支援、待機児童解消の一助となる取り組みを推進。

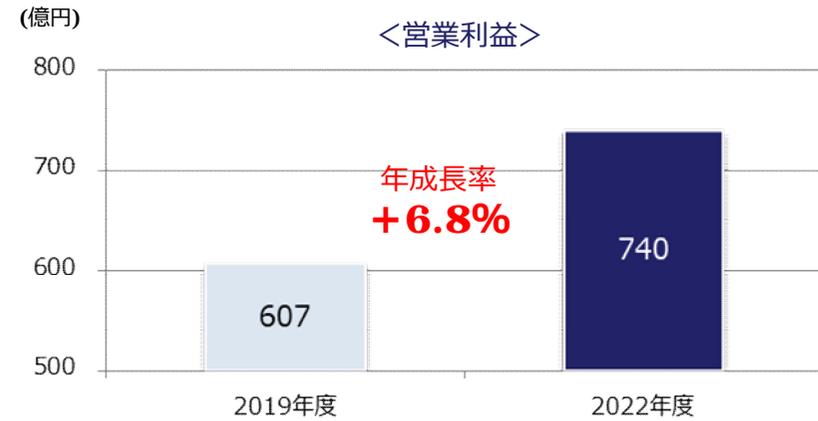
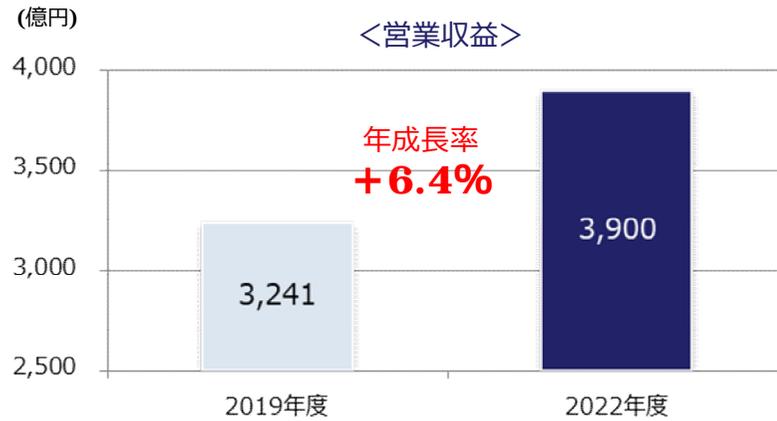


※イオングループに設置している10施設を含みます。

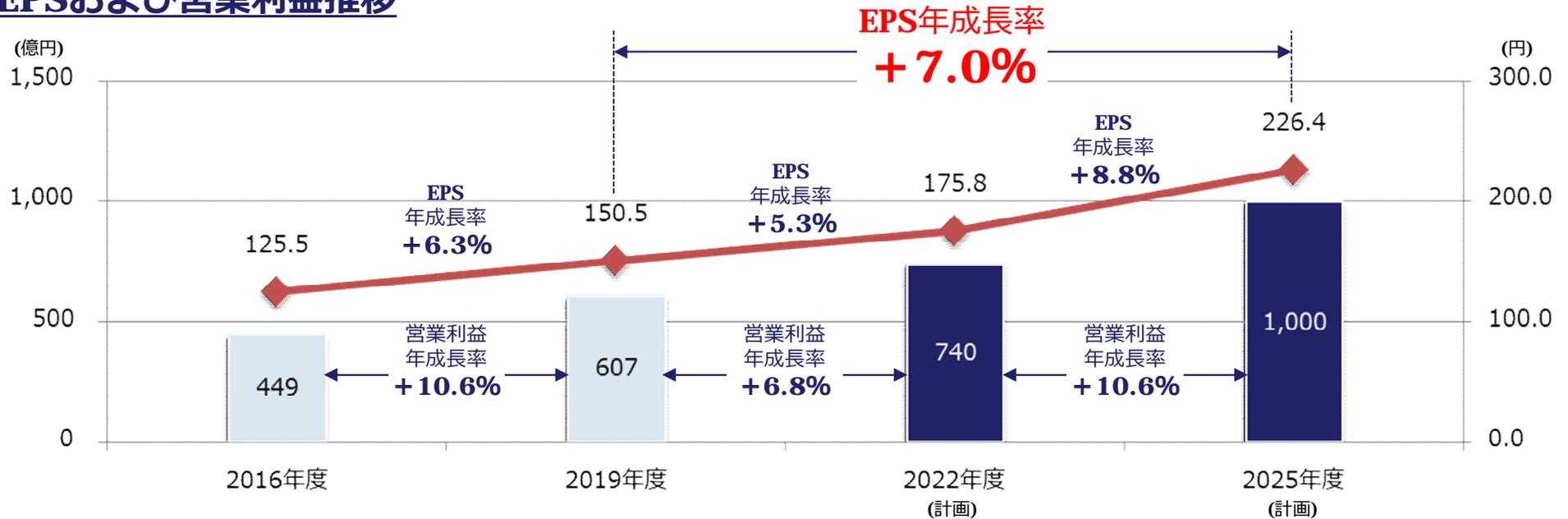
※「Power Purchase Agreement（電力販売契約）モデル」の略で、PPA事業者が電力需要家の敷地や屋根等を借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を需要家に販売する事業モデルです。

経営目標

◆2022年度 連結業績計画



◆EPSおよび営業利益推移



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	1,500
新規	1,050
活性化	350
都市型SC	100
海外	2,500
中国	500
アセアン	2,000
合計	4,000

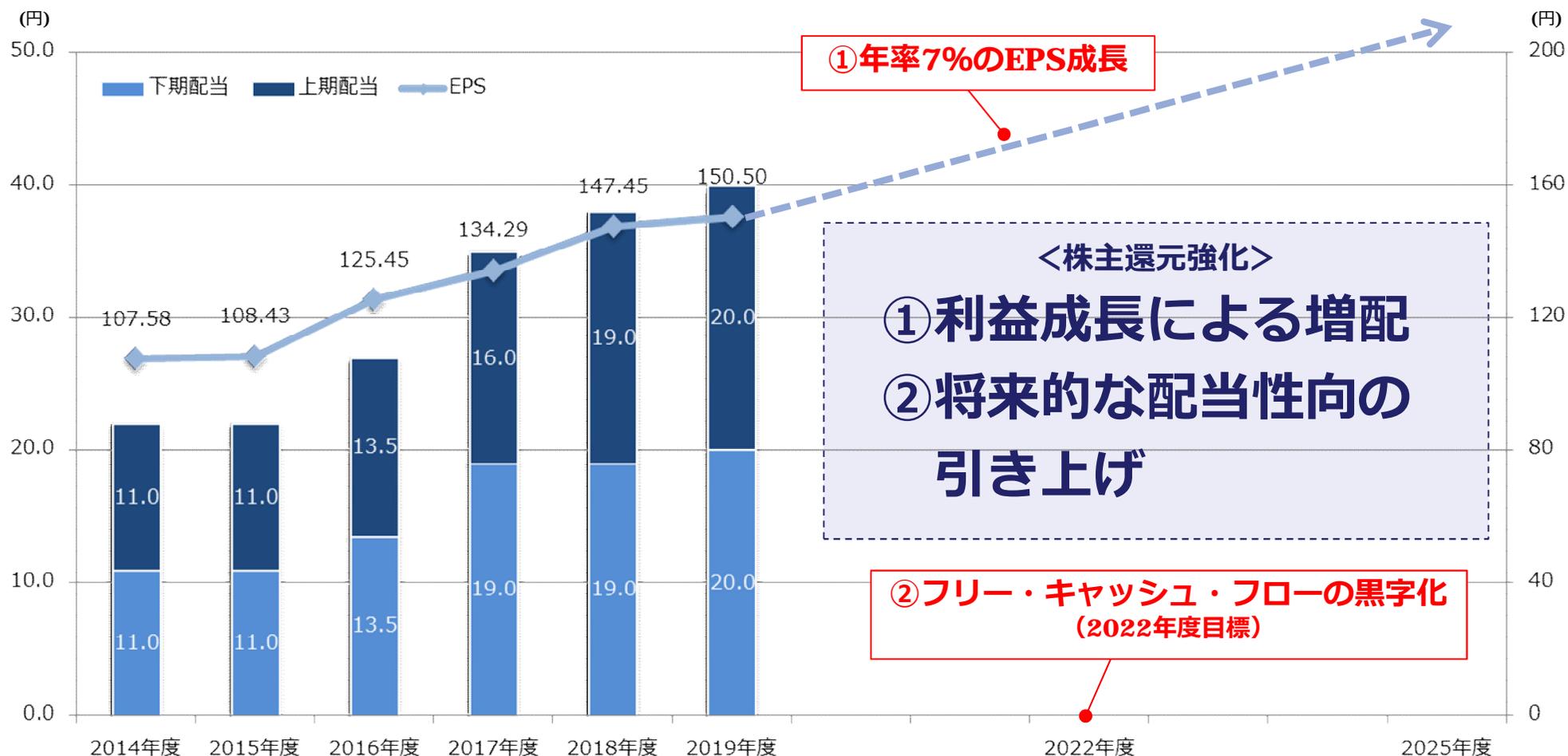
※設備投資計画は、開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNet数値。

(単位：億円)

資金調達計画	3カ年合計
設備投資	4,000
その他	700
支出計	4,700
営業CF	2,900
手元資金活用	700
有利子負債	1,100
調達計	4,700

2022年度にフリー・キャッシュ・フロー黒字化をめざす

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。



将来的な配当性向の引き上げ
 海外事業の利益拡大に伴い、営業キャッシュ・フローが増加。2022年度を目標にフリー・キャッシュ・フローの黒字化をめざし、株主還元を強化。

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	◎			
国内 計			5,184,500	274,770	13,950	15	25	42	2

※上記以外にイオンリテール（株）の商業施設58施設（G L A 2,451,000㎡、専門店数7,220）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瀝(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 ロンピエン(ベトナム)	2015年10月	74,000	1,000	180	◎			
4	イオンモール ピンタン (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 プノンベン(カンボジア)	2014年 6月	68,000	2,300	190	◎			
7	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	◎			
8	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年 5月	77,000	2,100	280	◎			
9	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	◎			
10	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		704,000	20,300	2,030	6	0	3	1
	国内外モール 計		7,344,500	354,170	20,230	25	25	62	3

※2020年11月30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	1,200	38
都市型ショッピングセンター 計			301,600	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。

※2020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。