



# 2020年度（2021年2月期）第2四半期 （2020.3.1～2020.8.31）決算説明会



イオンモール株式会社  
（東証1部：8905）

2020年10月6日



## 2020年度（2021年2月期）第2四半期 決算説明会

### 2020年度第2四半期 決算概要

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 業績概要                   | P 3   |
| セグメント別営業概況（中国・アセアン・国内） | P 4-6 |
| 国内既存83モール 専門店売上業種別前期比  | P 7   |
| 損益計算書（要約）              | P 8   |
| 貸借対照表（要約）              | P 9   |
| キャッシュ・フロー計算書（要約）       | P 10  |

### 2020年度第2四半期の取り組みおよび今後の方向性

|                     |         |
|---------------------|---------|
| イオンモールの取り組み         | P 12    |
| 継続的な防疫対策による安全・安心の追求 | P 13-14 |
| リアルの強みを活かした取り組み     | P 15    |
| 地域マーケットに対応した取り組み    | P 16    |
| デジタルを活用した取り組み       | P 17    |
| 地域No.1モール化の推進       | P 18    |
| 成長エリアへの新たなモール出店     | P 19-20 |
| 新たなモール空間の創出         | P 21    |
| 多様な資金調達             | P 22    |
| ESGの取り組み            | P 23    |

### 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 25-27 |
| セグメント別営業利益計画                        | P 28    |
| 株主還元                                | P 29    |

### 経営方針

|                  |      |
|------------------|------|
| 目標とする経営指標        | P 31 |
| 経営の基本方針および長期ビジョン | P 32 |
| 中長期定量目標          | P 33 |

### 中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

|                  |         |
|------------------|---------|
| 中期3カ年経営計画        | P 35    |
| 海外事業 重点施策        | P 36    |
| 海外事業 新規出店の加速     | P 37-40 |
| 海外事業 既存モール収益力強化  | P 41-42 |
| 国内事業 重点施策        | P 43    |
| 国内事業 既存モール収益力強化  | P 44-45 |
| 国内事業 モール新規出店     | P 46-47 |
| 都市型ショッピングセンター事業  | P 48    |
| グローバルマネジメント体制の確立 | P 49    |
| ESG視点に基づく経営      | P 50    |
| マテリアリティへの対応      | P 51    |
| ESGの取り組み         | P 52    |
| 経営目標             | P 53    |
| 設備投資計画・資金調達計画    | P 54    |
| 株主還元             | P 55    |

### 添付資料（モールデータ）

|       |         |
|-------|---------|
| モール一覧 | P 57-61 |
|-------|---------|

# 2020年度第2四半期 決算概要

## 業績概要

### ■連結PL

(単位：百万円)

|                        | 2020年度   |          | 計画比    |       |
|------------------------|----------|----------|--------|-------|
|                        | 上期実績     | 上期計画     | 増減     | %     |
| 営業収益                   | 126,050  | 125,000  | +1,050 | 100.8 |
| 営業原価                   | 100,964  | —        | —      | —     |
| 営業総利益                  | 25,086   | —        | —      | —     |
| 販管費                    | 13,325   | —        | —      | —     |
| 営業利益                   | 11,760   | 8,000    | +3,760 | 147.0 |
| 経常利益                   | 8,983    | 4,000    | +4,983 | 224.6 |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益(▲純損失) | ▲ 10,865 | ▲ 14,000 | +3,134 | —     |
| 1株当たり四半期純利益(円)         | ▲ 47.75  | ▲ 61.53  | +13.78 | —     |

| 2019年度<br>上期実績 | 前期比      |      |
|----------------|----------|------|
|                | 増減       | %    |
| 161,070        | ▲ 35,020 | 78.3 |
| 117,618        | ▲ 16,654 | 85.8 |
| 43,451         | ▲ 18,365 | 57.7 |
| 14,238         | ▲ 913    | 93.6 |
| 29,212         | ▲ 17,452 | 40.3 |
| 25,157         | ▲ 16,174 | 35.7 |
| 17,043         | ▲ 27,908 | —    |
| 74.91          | ▲ 122.66 | —    |

### ■セグメント別業績

(単位：百万円)

|       | 営業収益           |                |          |       |
|-------|----------------|----------------|----------|-------|
|       | 2020年度<br>上期実績 | 2019年度<br>上期実績 | 前期差      | 前期比   |
| 国内モール | 98,053         | 124,969        | ▲ 26,916 | 78.5% |
| 都市型SC | 9,361          | 11,941         | ▲ 2,580  | 78.4% |
| 国内計   | 107,414        | 136,911        | ▲ 29,496 | 78.5% |
| 中国    | 12,721         | 17,801         | ▲ 5,080  | 71.5% |
| アセアン  | 5,914          | 6,357          | ▲ 443    | 93.0% |
| 海外計   | 18,635         | 24,159         | ▲ 5,523  | 77.1% |
| 連結調整  | —              | —              | —        | —     |
| 連結計   | 126,050        | 161,070        | ▲ 35,020 | 78.3% |

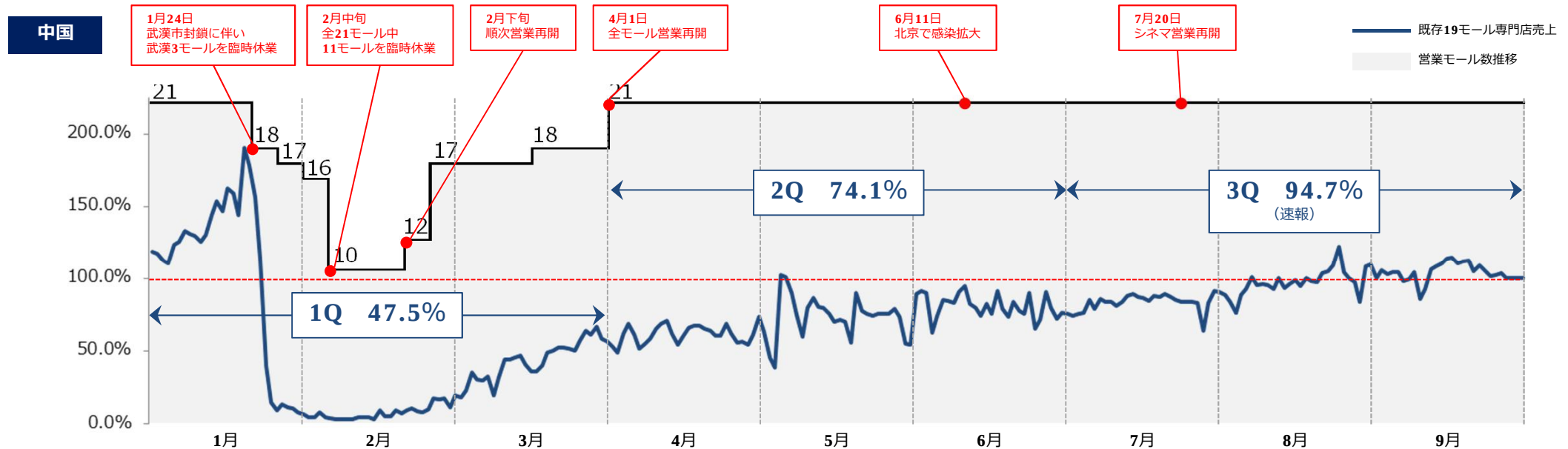
| 営業利益           |         |        |                |          |       |
|----------------|---------|--------|----------------|----------|-------|
| 2020年度<br>上期実績 |         |        | 2019年度<br>上期実績 |          |       |
|                | 上期計画    | 計画差    |                | 前期差      | 前期比   |
| 11,684         | 10,500  | +1,184 | 25,319         | ▲ 13,634 | 46.1% |
| ▲ 568          | ▲ 1,500 | +931   | ▲ 471          | ▲ 96     | －     |
| 11,115         | 9,000   | +2,115 | 24,847         | ▲ 13,731 | 44.7% |
| ▲ 491          | ▲ 1,400 | +908   | 3,006          | ▲ 3,498  | －     |
| 1,123          | 400     | +723   | 1,346          | ▲ 222    | 83.5% |
| 632            | ▲ 1,000 | +1,632 | 4,352          | ▲ 3,720  | 14.5% |
| 12             | －       | +12    | 12             | －        | －     |
| 11,760         | 8,000   | +3,760 | 29,212         | ▲ 17,452 | 40.3% |

- ❶ 収益、各利益とも上期計画に対して超過達成。
- ❷ 通期の業績予想は、足元における国内外モールの専門店売上は回復基調にあるものの、新型コロナウイルス感染症の影響が不透明なことから据え置き。

# 2020年度第2四半期 決算概要



## セグメント別営業概況（中国）

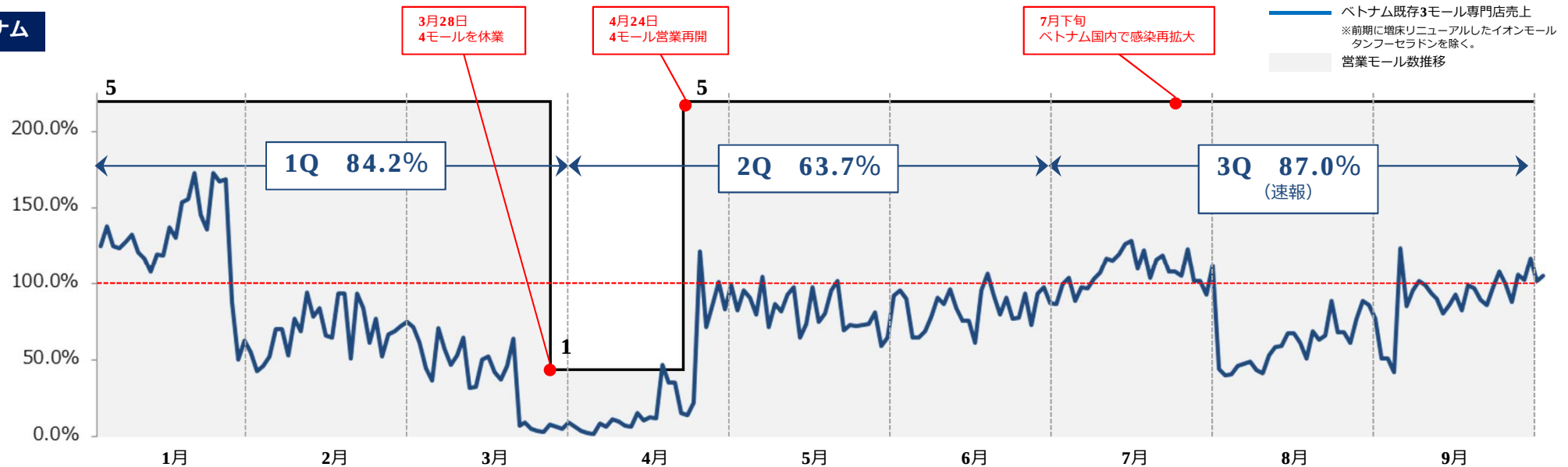


|          | 1月     | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月     | 9月(速報) |
|----------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 専門店売上    | 95.0%  | 8.0%  | 33.1% | 62.2% | 83.5% | 75.1% | 84.0% | 99.6%  | 101.2% |
| 物販       | 102.7% | 10.5% | 40.3% | 73.1% | 94.1% | 81.4% | 92.8% | 106.3% | 104.9% |
| 飲食       | 83.5%  | 6.4%  | 28.5% | 57.2% | 78.3% | 71.4% | 84.7% | 103.6% | 104.5% |
| アミューズメント | 70.4%  | 1.1%  | 0.6%  | 3.1%  | 30.7% | 45.9% | 69.6% | 81.8%  | 84.3%  |
| シネマ      | 48.7%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 3.5%  | 35.2%  | 80.0%  |
| 来店客数     | 86.9%  | 16.3% | 36.9% | 59.2% | 75.9% | 71.3% | 78.5% | 90.8%  | 90.1%  |

- ❶ 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。
- ❷ 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。（専門店におけるライブコマースの実施や飲食専門店に対するデリバリーキャンペーンの実施、大型平面駐車場を活用した夜市開催等）
- ❸ 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。

## 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 (速報) |
|----------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|
| 専門店売上    | 133.0% | 64.5% | 49.3% | 19.9% | 92.6%  | 80.5% | 103.3% | 61.9% | 101.3%  |
| 物販       | 115.5% | 79.0% | 76.8% | 22.9% | 112.5% | 88.3% | 110.5% | 66.5% | 107.4%  |
| 飲食       | 133.0% | 66.2% | 51.1% | 14.3% | 80.9%  | 75.2% | 104.6% | 51.9% | 94.0%   |
| アミューズメント | 112.8% | 60.4% | 56.7% | 0.1%  | 57.2%  | 88.0% | 106.3% | 43.1% | 89.9%   |
| シネマ      | 150.2% | 40.3% | 22.4% | 0.0%  | 18.5%  | 26.8% | 63.9%  | 16.6% | 53.3%   |
| 来店客数     | 125.7% | 66.3% | 52.3% | 33.7% | 78.5%  | 67.5% | 91.0%  | 48.2% | 105.8%  |

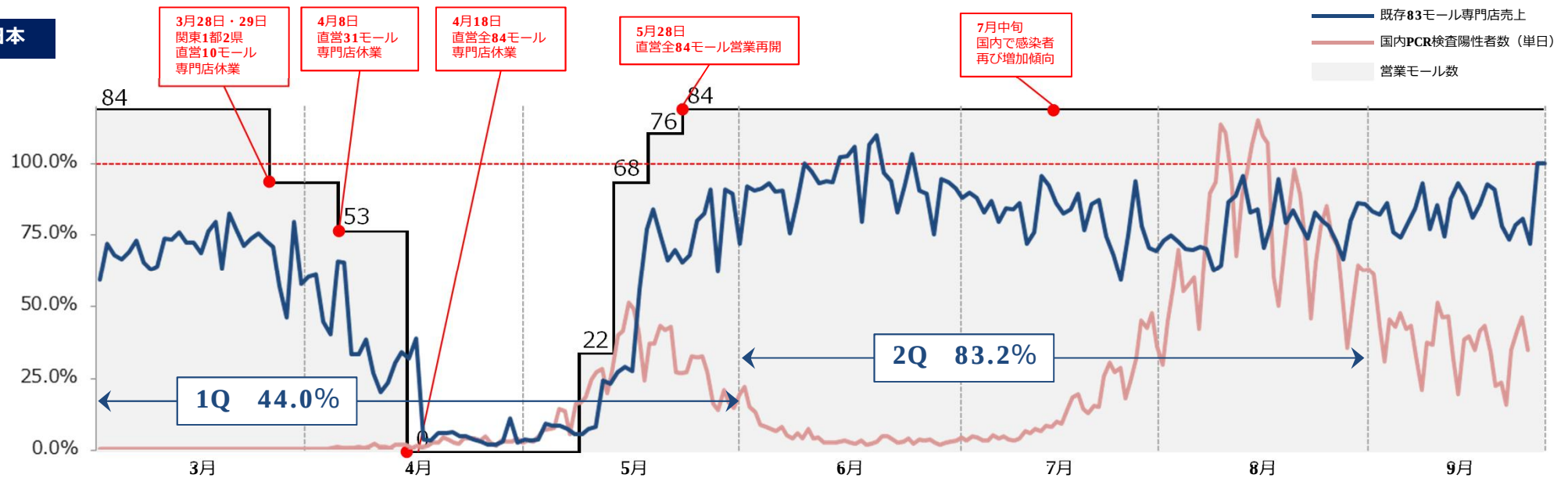
- ベトナムは、3月28日から4モールの専門店営業を臨時休業したが、4月24日には全5モールでの営業を再開。
- 7月下旬にベトナム国内で再び新型コロナウイルス感染者が発生したことから8月は一時的に各モールの来店客数が低下したものの、9月に入り専門店売上はプラスに転じて推移。
- カンボジアは、モール営業時間を短縮していたが、6月に通常の営業時間に戻し、8月には休業していたシネマも営業再開。
- インドネシアは、3月31日より臨時休業していた既存2モールの専門店営業を6月15日に営業を再開するも、新型コロナウイルス感染者数は依然拡大中。

# 2020年度第2四半期 決算概要



## セグメント別営業概況（国内）

日本



|          | 3月    | 4月    | 5月    | 6月     | 7月    | 8月    | 9月（速報） |
|----------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 専門店売上    | 69.2% | 21.8% | 38.6% | 88.0%  | 83.1% | 78.6% | 80.6%  |
| 物販       | 75.3% | 24.9% | 45.9% | 100.5% | 93.4% | 89.1% | 85.3%  |
| 飲食       | 62.0% | 15.3% | 25.8% | 70.2%  | 73.4% | 65.4% | 80.7%  |
| アミューズメント | 64.0% | 16.3% | 15.8% | 83.9%  | 76.5% | 64.9% | 83.7%  |
| シネマ      | 30.6% | 2.6%  | 2.2%  | 11.5%  | 31.5% | 39.8% | 70.1%  |
| 来店客数     | 78.9% | 40.4% | 53.7% | 85.2%  | 83.4% | 77.9% | 85.0%  |

- ❖ 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。
- ❖ 6月度は特別定額給付金支給およびキャッシュレス還元キャンペーン終了に伴う駆け込み需要等により前期比88.0%。
- ❖ 7月中旬以降に再び新型コロナウイルス感染症拡大の兆候が見られたことで、7月度は前期比83.1%、8月度は前期比78.6%。
- ❖ 9月度（速報）は前年が消費税増税前の駆け込み需要があった反動減もあり、前期比80.6%と小幅の回復も、感染者数減少に伴い、飲食、アミューズメント、シネマは大幅改善。

## 国内既存83モール 専門店売上業種別前期比

|          | 2020年度 |        |        |       |        |       |
|----------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
|          | 1Q     |        |        |       | 2Q     | 上期    |
|          |        | 6月     | 7月     | 8月    |        |       |
| 専門店合計    | 44.0%  | 88.0%  | 83.1%  | 78.6% | 83.2%  | 63.5% |
| 大型専門店小計  | 58.1%  | 106.1% | 100.9% | 96.3% | 101.0% | 79.6% |
| 衣料品      | 40.4%  | 98.1%  | 83.6%  | 81.8% | 88.2%  | 62.9% |
| 服装品      | 44.5%  | 94.3%  | 92.2%  | 83.8% | 90.0%  | 67.1% |
| 雑貨       | 53.9%  | 104.8% | 102.0% | 94.4% | 100.3% | 76.9% |
| ホビー      | 59.0%  | 102.3% | 100.6% | 98.1% | 100.3% | 80.0% |
| 食品       | 69.3%  | 100.3% | 99.3%  | 89.6% | 96.0%  | 82.4% |
| 飲食       | 35.3%  | 70.2%  | 73.4%  | 65.4% | 69.4%  | 52.7% |
| アミューズメント | 32.5%  | 83.9%  | 76.5%  | 64.9% | 73.5%  | 54.2% |
| シネマ      | 11.9%  | 11.5%  | 31.5%  | 39.8% | 30.0%  | 22.4% |
| サービス     | 26.5%  | 44.6%  | 46.1%  | 50.8% | 47.1%  | 37.0% |
| 中小専門店小計  | 42.1%  | 85.5%  | 80.7%  | 76.2% | 80.7%  | 61.3% |

# 2020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）                    | 2021年2月期<br>第2四半期 | 比率     | 2020年2月期<br>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                       | 126,050           | 100.0% | 161,070           | 100.0% | 78.3%    | ▲ 35,020 | ・日本 既存83モール ▲26,734 百万円<br>・日本 新規1モール +363 百万円<br>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲2,580 百万円<br>・日本 その他 ▲545 百万円<br>・海外 ▲5,523 百万円 |
| 営業原価                       | 100,964           | 80.1%  | 117,618           | 73.0%  | 85.8%    | ▲ 16,654 | ・日本 既存83モール ▲12,642 百万円<br>・日本 新規1モール +350 百万円<br>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲2,553 百万円<br>・日本 その他 ▲354 百万円<br>・海外 ▲1,455 百万円 |
| 営業総利益                      | 25,086            | 19.9%  | 43,451            | 27.0%  | 57.7%    | ▲ 18,365 | ・日本 既存83モール ▲14,092 百万円<br>・日本 新規1モール +13 百万円<br>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲26 百万円<br>・日本 その他 ▲191 百万円<br>・海外 ▲4,068 百万円     |
| 販売費及び一般管理費                 | 13,325            | 10.6%  | 14,238            | 8.9%   | 93.6%    | ▲ 913    | ・日本 モール(OPA除く) ▲635 百万円<br>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +70 百万円<br>・海外 ▲347 百万円                                                 |
| 営業利益                       | 11,760            | 9.3%   | 29,212            | 18.1%  | 40.3%    | ▲ 17,452 |                                                                                                                           |
| 営業外収益                      | 2,363             | 1.9%   | 2,088             | 1.3%   | 113.2%   | + 275    | ・受取利息 +168 百万円<br>・テナント受取退店違約金 +57 百万円<br>・為替差益 +107 百万円<br>・補助金収入 +218 百万円                                               |
| 営業外費用                      | 5,140             | 4.1%   | 6,143             | 3.8%   | 83.7%    | ▲ 1,002  | ・支払利息 ▲249 百万円<br>・デリバティブ評価損 ▲201 百万円<br>・社債発行費用 ▲267 百万円                                                                 |
| 経常利益                       | 8,983             | 7.1%   | 25,157            | 15.6%  | 35.7%    | ▲ 16,174 |                                                                                                                           |
| 特別利益                       | 90                | 0.1%   | 1,948             | 1.2%   | 4.7%     | ▲ 1,858  |                                                                                                                           |
| 特別損失                       | 20,704            | 16.4%  | 1,582             | 1.0%   | 1,308.6% | + 19,121 | ・新型コロナウイルス感染症による損失 +16,475 百万円                                                                                            |
| 税金等調整前四半期純利益(▲純損失)         | ▲ 11,630          | ▲9.2%  | 25,524            | 15.8%  | —        | ▲ 37,154 |                                                                                                                           |
| 法人税等                       | ▲ 595             | ▲0.5%  | 8,325             | 5.1%   | —        | ▲ 8,921  |                                                                                                                           |
| 四半期純利益(▲純損失)               | ▲ 11,034          | ▲8.7%  | 17,198            | 10.7%  | —        | ▲ 28,233 |                                                                                                                           |
| 非支配株主に帰属する<br>四半期純利益(▲純損失) | ▲ 168             | 0.1%   | 155               | 0.1%   | —        | ▲ 324    |                                                                                                                           |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益(▲純損失) | ▲ 10,865          | ▲8.6%  | 17,043            | 10.6%  | —        | ▲ 27,908 |                                                                                                                           |

※日本 新規1モール(2019年度オープン1モール)

## 貸借対照表（要約）

(単位:百万円)

| 連結（百万円） |          | 2021年2月期<br>第2四半期 | 2020年2月期  | 前期末比<br>増減額 | 主な増減要因                                                            |
|---------|----------|-------------------|-----------|-------------|-------------------------------------------------------------------|
| 資 産     | 現金及び預金   | 68,805            | 58,283    | 10,522      |                                                                   |
|         | 関係会社預け金  | 12,000            | 63,400    | ▲ 51,400    | ・イオングループ余資産運用                                                     |
|         | その他      | 48,999            | 47,671    | 1,328       |                                                                   |
|         | 流動資産     | 129,805           | 169,354   | ▲ 39,549    |                                                                   |
|         | 有形固定資産   | 1,069,521         | 1,091,455 | ▲ 21,934    | ・有形固定資産の取得 +15,687 百万円<br>・減価償却費 ▲28,959 百万円<br>・使用権資産 ▲9,378 百万円 |
|         | 無形固定資産   | 3,707             | 3,807     | ▲ 99        |                                                                   |
|         | 投資その他の資産 | 115,451           | 116,600   | ▲ 1,149     | ・差入保証金 +1,185 百万円                                                 |
|         | 固定資産     | 1,188,680         | 1,211,863 | ▲ 23,182    |                                                                   |
|         | 資 産      | 1,318,485         | 1,381,217 | ▲ 62,732    |                                                                   |
|         |          |                   |           |             |                                                                   |
| 負 債     | 未払法人税    | 727               | 11,388    | ▲ 10,660    |                                                                   |
|         | 専門店預り金   | 45,993            | 65,426    | ▲ 19,432    |                                                                   |
|         | 設備未払金    | 17,279            | 32,859    | ▲ 15,580    |                                                                   |
|         | その他      | 110,709           | 102,242   | 8,466       | ・1年内返済予定の長期借入金 +12,349 百万円                                        |
|         | 流動負債     | 174,710           | 211,916   | ▲ 37,206    |                                                                   |
|         | 固定負債     | 760,402           | 764,779   | ▲ 4,376     | ・社債 +15,000 百万円<br>・長期借入金 ▲9,691 百万円<br>・預り保証金 ▲607 百万円           |
|         | 負 債      | 935,112           | 976,695   | ▲ 41,582    |                                                                   |
|         |          |                   |           |             |                                                                   |
|         | 純 資 産    | 383,372           | 404,522   | ▲ 21,149    | ・当期純損失 ▲10,865 百万円<br>・配当 ▲4,550 百万円<br>・為替換算調整勘定 ▲5,008 百万円      |
|         |          |                   |           |             |                                                                   |

### 【有利子負債増減】

(単位:百万円)

|                      |         |         |          |
|----------------------|---------|---------|----------|
| 自己資本                 | 373,579 | 393,849 | ▲ 20,269 |
| 自己資本比率               | 28.3%   | 28.5%   | ▲ 0.2%   |
| 有利子負債                | 675,408 | 666,076 | 9,331    |
| 有利子負債比率              | 51.2%   | 48.2%   | 3.0%     |
| デット・エクイティ・レシオ(倍)     | 1.8     | 1.6     | 0.1      |
| ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍) | 1.6     | 1.5     | 0.1      |

#### 【参考】

|                      |       |       |        |
|----------------------|-------|-------|--------|
| 自己資本比率               | 31.2% | 31.5% | ▲ 0.3% |
| 有利子負債比率              | 46.9% | 43.5% | 3.4%   |
| 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) | 1.2   | 1.2   | 0.0    |

※IFRS第16号適用の影響を控除。

|               | 2021年2月期<br>第2四半期 | 2020年2月期 | 前期末比<br>増減額 |
|---------------|-------------------|----------|-------------|
| 1年内償還予定の社債    | 15,000            | 15,000   | —           |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 48,124            | 35,774   | 12,349      |
| 社 債           | 315,000           | 300,000  | 15,000      |
| 長期借入金         | 189,630           | 199,322  | ▲ 9,691     |
| 小 計           | 567,754           | 550,096  | 17,658      |
| リース債務         | 107,653           | 115,980  | ▲ 8,326     |
| 総 計           | 675,408           | 666,076  | 9,331       |

## 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<br>第2四半期 | 2020年2月期<br>第2四半期 | 前年増減額     | 主な項目                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-------------------|-------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー | ▲ 12,301          | 95,582            | ▲ 107,883 | <ul style="list-style-type: none"> <li>税金等調整前四半期純損失 ▲11,630 百万円</li> <li>減価償却費 28,959 百万円</li> <li>専門店売上預り金 ▲19,324 百万円</li> <li>法人税等の支払額 ▲10,859 百万円</li> </ul>                                                                                 |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー | ▲ 34,414          | ▲ 63,049          | 28,635    | <ul style="list-style-type: none"> <li>有形固定資産の取得 ▲32,369 百万円</li> <li>長期前払費用の取得 ▲832 百万円</li> <li>(海外土地使用权等)</li> <li>差入保証金の減少 (NET) ▲1,225 百万円</li> <li>預り保証金の減少 (NET) ▲252 百万円</li> </ul> <div>             ※設備投資<br/>33,202百万円         </div> |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | 8,534             | 44,284            | ▲ 35,750  | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期借入金による増加 (NET) 3,669 百万円</li> <li>社債発行による収入 30,000 百万円</li> <li>社債償還による支出 ▲15,000 百万円</li> <li>配当金の支払額 ▲4,550 百万円</li> <li>リース債務の返済による支出 (IFRS第16号影響額) ▲5,356 百万円</li> </ul>                            |
| 現金及び現金同等物<br>期末残高    | 74,382            | 130,458           | ▲ 56,076  |                                                                                                                                                                                                                                                  |

# 2020年度第2四半期の取り組み および今後の方向性

## イオンモールの取り組み

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、消費も外でなく家で出来るものは家で)
- 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、インテリサイクル、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。)

### 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、ビニールカーテン等を設置するなど、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。



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、ビニールカーテン等を設置するなど、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。

今日も、皆さまの笑顔をお待ちしています。

新しい日常の中で、私たちは日々、感染対策を重ねています。  
換気、消毒、換気をする、距離をとる…そして、お客さまに事実をお伝えすること。  
イオンは、全国8000社の専門店とともに感染防止に取り組む一環として、情報公開について厳格な基準を定めています。  
万が一、感染者が確認されたときは、速やかに公表します。  
それは、皆さまを守るため、いっしょに前へすすむための、もうひとつの感染対策。  
誠意をもって伝えることで生まれる安心がある、そう信じています。  
イオンモールで働く皆さまと力を合わせて、お客さまの笑顔のために、これからもずっと。

あんぜん、あんしん、その先へ。



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/](https://www.aeon.jp/sc/lp/keep_distance/)

感染症リスクの低減に向けて、モール内の環境改善を含めた防疫対策を継続的に実行

### ■ 更なる新型コロナウイルス対策の取り組み

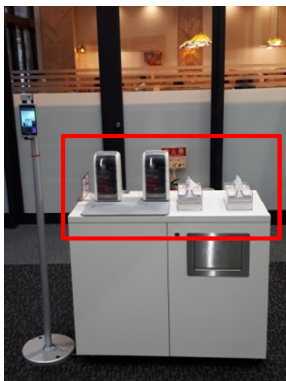
フードコート、吹き抜け、バックヤード（モール事務所、休憩室）に換気設備を追加する等、お客さま、従業員に更なる安全、安心を実感いただくための取り組みを強化。



ウイルスの分解・除去に効果のある換気設備や空気清浄機をフードコート各所に設置。



フードコートでは、感染防止対策として席の間引きを実施していたが、席と席の間にアクリル板をパーテーションとして設置。安全に配慮しつつ適切に席数を増加し売上強化を図る。



風除室に消毒液、紙フキン、珪藻マットを設置。



お客さま用トイレ、手洗い場にブース間仕切りを設置。



事務所に換気設備を設置。また、従業員休憩室はパーテーションを設置し独り席として、安全、安心な労働環境を整備。



## リアルの強みを活かした取り組み

### ■ 屋外スペースの有効活用

中国



#### ナイトタイムエコノミーの取り組み

政府が推進するナイトタイムエコノミーの施策として、モール平面駐車場を活用した夜市や夏祭りを開催。コロナ禍の影響が大きいシネマ、アミューズメント、飲食等の業種を中心に出品。



日本



#### ドライブインシアター ドライブインパブリックビューイング

新しい生活様式に合致したエンターテインメントとして、ソーシャルディスタンスを保ち、3密を避けた映画鑑賞で心安らぐ時間をご提供する事を目的に開催。



### ■ 高まる健康ニーズへの対応



日本



#### モール de スポーツ

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様々な取り組みを行っています。スポーツ庁が推進する「スポーツ・イン・ライフ」「FUN+WALK PROJECT」にも賛同しています。



日本



#### イオンモール de 歌舞伎

より多くの方々に文化・芸能・芸術を身近に感じていただくことを目的に、全国のモールでオペラや落語などを開催。その一環として「イオンモールde歌舞伎」を全国のイオンモール4会場において開催。



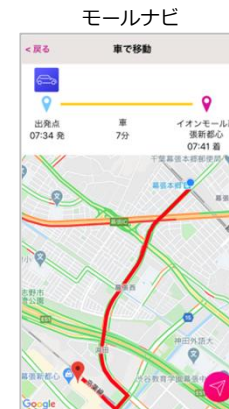
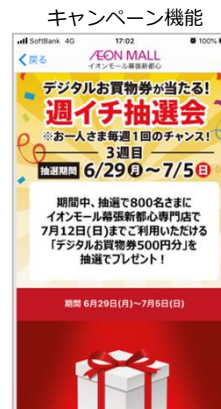
広い空間を持つ当社モールの規模を活用した施策の拡充と深耕

## 地域マーケットに対応した取り組み

日本

### イオンモールアプリ活用による シームレスなショッピング環境の提供と販売促進

2019年3月導入の『イオンモールメンバーズアプリ』を改良。ユーザビリティを向上し、車でのモールへのアクセス向上、シームレスなショッピング環境の提供など、リアルとデジタルの融合により利便性向上を図る。  
また、エリア別のクーポンやアイドルタイムの利用促進を目的としたポイント還元などによる売上促進を図る。



日本

### 地元商業とのコラボレーション（イオンモール松本）

松本パルコとのコラボレーションによる販促プロジェクト。新型コロナウイルスの感染拡大によって落ち込んだ消費の回復を狙い、両施設や地元商店街などを巡るスタンプラリーや街頭フラッグの掲示などを展開。



日本

### 行政支所機能の移転（イオンモール宇城）

イオンモール宇城では、宇城市役所の小川支所がモール内に移転。支所機能を丸ごと移転するのは全国初で、執務エリアや市民の待合スペースのほか、障がい者施設が運営するカフェの併設も予定。2020年12月7日より業務開始予定。



## 地域との協業によるモールの持続的成長の実現

## デジタルを活用した取り組み

### ■新たなイベント体験の提供

日本

複数のモールのサイネージを  
オンラインで接続し同時にイベント開催

田畑藤本のおもしろ算数授業

吉本興業所属の高学歴芸人がオンラインでイオンモールに登場し、算数の楽しさを伝える学習イベント。



イオンモール幕張新都心



イオンモール津南



イオンモール堺鉄砲町

全国×カ所のイオンモールをオンラインで接続し同時開催

### ■新たな販売機会の創出

中国

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。アプリを活用してインフルエンサーや専門店従業員によるライブ動画を配信し、オンライン販売を実施。

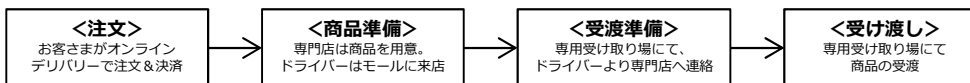


アセアン

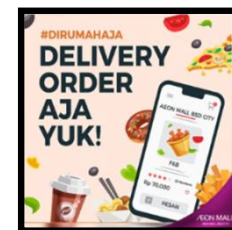
フードデリバリー

コロナ禍により高まるデリバリーのニーズに対応し、フードデリバリーのサービスを拡充。デリバリー会社への運送手数料の一部を当社が負担し、コロナ禍の影響を大きい飲食テナントへの営業支援策として実施。

【デリバリーサービスの流れ】



ドライバー待機所  
(感染防止のため間隔をあけて距離確保)



商品受け渡し

海外で先行しているデジタルの取り組みを日本でも展開

# 2020年度第2四半期の取り組みおよび今後の方向性



## 地域No.1モール化の推進

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)



- Ø 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、全体では68舗を刷新。
- Ø 4階増床エリアには、中華料理と世界各国の飲食専門店舗を計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。

中国

### イオンモール武漢金橋 食物販ゾーンリニューアル

1階食物販ゾーンをこれまでの20店舗から26店舗に拡大。武漢で人気の歴史スポット“江漢路”で話題の専門店を含め、バラエティ豊かな食の空間を提供。

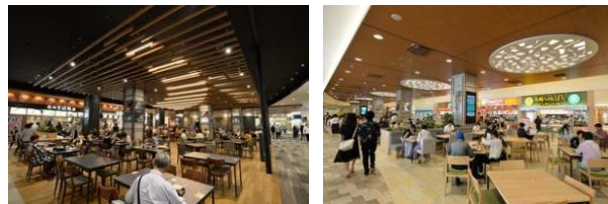


日本

### 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 : 約 142,000㎡ (+ 21,000㎡)  
総賃貸面積 : 約 76,000㎡ (+ 17,000㎡)  
駐車台数 : 約 4,000台 (+ 300台)  
専門店数 : 約 210店舗 (+ 40店舗)



- Ø 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舗を新たに導入。
- Ø 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。
- Ø 9月には該店舗の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。

#### <第2四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 | イオンモール川口前川  | 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        |

※イオンモール座間、イオンモール三光はシネマ棟の増床。

## 成長エリアへの新たなモール出店

ミャンマー

### 継続的な社会貢献活動が新たなエリアでの出店へ ミャンマー・ヤンゴンにイオンモール1号店出店決定



オープン : 2023年度予定  
敷地面積 : 約72,000㎡  
総賃貸面積 : 約69,000㎡  
専門店数 : 約200店舗

#### ミャンマー連邦共和国とイオンのこれまでの交流について

イオングループでは、公益財団法人イオンワンパーセントクラブや公益財団法人イオン環境財団による以下の活動を通じて、ミャンマーにおける教育・生活環境の改善、及び国際的な文化・人材交流、人材育成の支援活動に寄与してきました。

#### ■イオン スカラシップ

アジア各国の大学生および日本で学ぶアジアの私費留学生を対象とした給付型奨学金制度。

#### ■学校建設支援事業

教育設備が必要とされるアジア5カ国において、2000年から学校建設支援を実施。ミャンマーでは計61校の小学校建設を支援。

#### ■イオンユニセフセーフウォーターキャンペーン

カンボジア、ラオス、ミャンマーの一部地域では衛生的な水確保が困難であり、かつ子供たちは遠方への水汲みに時間をとられ学校で学べない状況であることに、日本ユニセフ協会を通じて全国から寄せられた募金とイオンワンパーセントクラブからの拠出金を、安全な水の供給や給水施設の設置に活用。

#### ■ティーンエイジアンバサダー

日本と海外の高校生が互いの国を訪問し、国際的な相互理解と親交を深める交流プログラム。

#### ■イオンの森づくり

アジア各地で自然災害や伐採などで荒廃した森林の再生を目的に植樹活動を実施。ミャンマーでは、ヤンゴン政府からの要請を受け、ヤンゴン市郊外にあるローガー湖において累計6,270人のボランティアとともに60,000本を植樹。

#### 計画地について



計画地であるダゴンセイカンエリアは、ヤンゴンの中心部より東北に約10kmに位置。都市計画では新たな副都心計画の一つとして、2014年よりSHWE TAUNG（シュエタン）グループにより新都市開発が進められています。

日本政府主導で開発がすすめられたティラワ経済特区に近く、道路環境も良くアクセスし易いことから、近隣では多くの開発計画が進められており、今後新たな住宅開発により100万人超のマーケットを有する期待されたエリア。

モール事業を通じて  
新たなライフスタイルの提案、経済活性化に寄与



学校建設  
校庭を元気に駆け回る子どもたち



セーフウォーター  
設置された水道で手を洗うミャンマーの子どもたち

## 成長エリアへの新たなモール出店

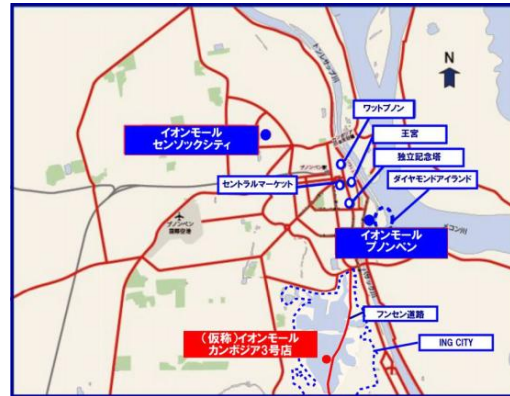
### カンボジア

### イオンモール ミエンチェイ



オープン：2022年度予定  
敷地面積：約 174,000㎡ 総賃貸面積：約 98,000㎡  
駐車台数：約 4,000台 専門店数：約 250店舗

### 計画地について



- ❑ プノンペン都心部から南へ約8kmの郊外に位置し、開通したばかりのフン・セン大通りに面しプノンベンの市街地と結ばれる。
- ❑ 周辺ではレジデンス・アパートメント・ヴィラ等の住宅開発、行政機関などのインフラ整備が進む。近隣には新国際空港も開港予定であり、衛星都市として大きな発展が期待される。

### 環境配慮の取り組み

- ❑ 高効率空調システムの採用や空調設備の分散配置、人感センサーによる自動照明制御、エスカレーター自動運転、太陽光発電設備といった環境配慮設計を導入予定。また、節水衛生器具や汚水浄化設備の導入により水資源保護に配慮を行う。
- ❑ 適切な量の駐車スペースを確保し、周辺の交通負荷を抑制。ゼネコンの選定基準として現地雇用の積極採用や環境保全対策など地域振興への貢献度を重視。また、現場への人の出入りをID管理し児童労働や不法就労を防止するほか、作業員の健康診断を実施する責任ある企業として労働者の人権保護にも取り組む。
- ❑ グリーンビルディングの第三者認証「Green Mark」GOLD+を取得予定。

### ベトナム

### (仮称) イオンモール ホアンマイ



オープン：2022年度下期予定  
敷地面積：約 60,000㎡  
総賃貸面積：約 84,000㎡ (オフィス含む)  
駐車台数：約 3,000台 (車換算)  
専門店数：約 200店舗

### 中心市街地ニーズへの対応

- ❑ 都市における幅広いニーズに対応し、お客さまに新たな体験や感動を提供。
- ❑ 駐車場を約3,000台併設し、ハノイ市中心部において社会問題となっている駐車場不足に対応するなど、地域密着型のソリューションを提供。
- ❑ 上層階にオフィスを設けたオフィス複合型商業施設として、入居する企業やオフィスワーカーにとって快適性、利便性の高いオフィス環境を提供。

### 自然環境と共生するコミュニティモール

ベトナムにおける環境意識の高まりを考慮し、ベトナムのイオングループ初の試みとして、**LOTUS\***等の環境基準認定においてゴールドランク以上の認証を取得予定。

※LOTUS  
ベトナムグリーンビルディング協会が所管する建物の環境性能評価システム。

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

## 新たなモール空間の創出



感染症リスク軽減のためのモール内環境の向上に加えて、大空間の飲食エリアやテイクアウトニーズに対応可能な外部ゾーンを活用した飲食エリアの形成、屋外スペースでのイベント開催、館内に緑を配置することで心地よい非日常な空間を提供するセミオープンモールなど、これまでにないモールづくりを推進。



※画像は全てイメージです。

アフターコロナを見据えた新たなモール空間の創造

## 多様な資金調達

### 社会課題解決と環境配慮を目的に 当社初となるサステナビリティボンドを発行



| 対象事業（新規/リファイナンス） |                                           | 事業カテゴリー                      |                                                            |
|------------------|-------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                  |                                           | グリーン                         | ソーシャル                                                      |
| 新型コロナウィルス対策      | モールの検温機器導入費用（新規・リファイナンス）                  |                              | 社会経済的向上とエンパワメント                                            |
|                  | 出店テナント企業に対する事業継続支援（リファイナンス）               |                              | 社会経済的向上とエンパワメント/中小企業向け資金供給およびマイクロファイナンスによる潜在的効果の活用を含めた雇用創出 |
|                  | マスク・消毒液・パーティション等の感染防止他の目の備品の取得費用（リファイナンス） |                              | 社会経済的向上とエンパワメント                                            |
| 東日本大震災復興支援       | イオンモールいわき小名浜の建設（リファイナンス）                  |                              | 社会経済的向上とエンパワメント/必要不可欠なサービスへのアクセス                           |
| 海外モール            | イオンモールHoang Mai（ベトナム）の建設（新規）              | グリーンビルディング/再生可能エネルギー/エネルギー効率 |                                                            |
|                  | イオンモールミエンチェイ（カンボジア）の建設（新規）                | グリーンビルディング/再生可能エネルギー/エネルギー効率 |                                                            |
| 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/エネルギー効  |                                                            |
|                  | イオン藤井寺SCの建設（リファイナンス）                      | グリーンビルディング/再生可能エネルギー/エネルギー効率 |                                                            |

#### ■サステナビリティボンド・フレームワーク

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

|                                           |                                                                                                              |                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| (1)名称                                     | イオンモール株式会社第25回無担保社債（社債間限定同順位特約付）（サステナビリティボンド）                                                                | イオンモール株式会社第26回無担保社債（社債間限定同順位特約付）（サステナビリティボンド） |
| (2)発行年限                                   | 5年                                                                                                           | 7年                                            |
| (3)発行額                                    | 200億円                                                                                                        | 100億円                                         |
| (4)利率                                     | 0.220%                                                                                                       | 0.470%                                        |
| (5)条件決定日                                  | 2020年9月16日(水)                                                                                                |                                               |
| (6)発行日                                    | 2020年9月24日(木)                                                                                                |                                               |
| (7)償還日                                    | 2025年9月24日(水)                                                                                                | 2027年9月24日(金)                                 |
| (8)資金使途                                   | 新型コロナウィルス対策、東日本大震災復興支援、海外モール建設、国内モール建設                                                                       |                                               |
| (9)取得格付                                   | A-（株式会社格付投資情報センター）                                                                                           |                                               |
| (10)主幹事                                   | みずほ証券株式会社(事務)、大和証券株式会社、SMBC日興証券株式会社                                                                          |                                               |
| (11)Sustainability Bond Structuring Agent | みずほ証券株式会社                                                                                                    |                                               |
| (12)外部評価                                  | 本発行にあたって策定したサステナビリティボンド・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行政に対する外部評価(セカンドオピニオン)を取得しました。 |                                               |

イオンモールいわき小名浜



イオンモール上尾



イオンモール ミエンチェイ



イオンモール ホアンマイ



イオン藤井寺  
ショッピングセンター



## ESGの取り組み



### 気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD」に賛同

当社は、企業等に対して気候変動関連リスクと機会に関する情報開示を推奨する気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD」の提言に賛同することを表明しました。当社では、気候変動問題への取り組みを喫緊の課題と認識しており、日本企業として初めてEV100に参加する等、持続可能社会の実現に向けた取り組みを実施しています。今後は、TCFDの提言に基づき、気候変動が当社事業に与えるリスク・機会の両面からの分析を進めていきます。



### 脱プラスチックの推進 プラスチック製ストローの提供終了

当社が管理・運営をする国内142モールにおいて、3月16日よりプラスチック製ストローの提供を終了しました。飲食専門店の協力を得て、モール内のフードコートやレストランなどにおいて紙製などの環境配慮型ストローへの切り替えを実施しました。



### イオンモール富津 令和2年「海の日」海事関係功労者大臣表彰受賞



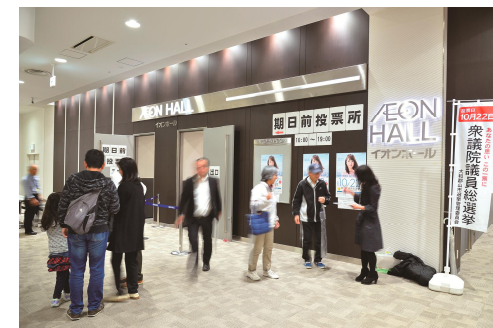
イオンモール富津では、1998年より年2回、専門店従業員や、富津市、商工会、観光協会の皆さまにご協力いただき、当モールから4 kmほどにある布引海岸の清掃活動を実施。清掃活動の実績が評価され、海洋環境保全に対する奉仕活動で顕著な実績を残している功労者及び団体が表彰される「海をきれいにする一般協力者」として受賞。



### イオンモール多摩平・イオンモール広島府中 期日前投票所の設置



日野市とイオンモール多摩平の森では、7月5日(日)の「東京都知事選挙・東京都議会議員補欠選挙」において、当モールに「期日前投票所」を開設。府中町とイオンモール広島府中（以下、当モール）では、9月13日(日)の「府中町議会議員一般選挙」において、当モールに「期日前投票所」を開設。設置にあたっては、新型コロナウイルス感染防止対策を講じて投票所を設置し、有権者の皆さまに安全・安心に投票いただけるようにしています。



# 2020年度（2021年2月期） 連結数値計画

## 連結数値計画

### ■業績計画

（業績予想前提条件）

当社の国内外モールの専門店売上は新型コロナウイルス感染症の影響により落ち込んでいましたが、足元は回復が見られます。一方、新型コロナウイルス感染症による当社事業への影響は、感染拡大のピークは過ぎたものの、**2021年2月期末まで**縮小しながらも継続すると想定して、業績予想に織り込んでいます。

|                     | ①              |              |       | ②－①<br>新型コロナ<br>ウイルス感染症<br>影響額 | ② (単位：億円)          |        |
|---------------------|----------------|--------------|-------|--------------------------------|--------------------|--------|
|                     | 2020年度<br>当初計画 | 2019年度<br>実績 | 前期比   |                                | 2020年度<br>通期<br>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<br>当期純利益 | 350            | 342          | +2.2% | ▲ 390                          | ▲ 40               | —      |

※新型コロナウイルス感染症影響額として、200億円を特別損失に見込んでおります。

今回の業績予想にあたりましては、新型コロナウイルス感染拡大の第2波による再度の緊急事態宣言等の大規模な社会的制限について想定・反映はしておらず、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。開示すべき重要な事項が発生した場合には、速やかに業績への影響をお知らせいたします。

## 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ボンド**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     | <b>730</b>   |
| 新規     | <b>330</b>   |
| 活性化    | <b>350</b>   |
| 都市型SC  | <b>50</b>    |
| 海外     | <b>570</b>   |
| 中国     | <b>150</b>   |
| アセアン   | <b>420</b>   |
| 合計     | <b>1,300</b> |

(単位：億円)

| 資金投資計画 | 2020年度       |
|--------|--------------|
| 設備投資   | <b>1,300</b> |
| その他    | <b>300</b>   |
| 支出計    | <b>1,600</b> |
| 営業CF   | <b>700</b>   |
| 手元資金活用 | <b>400</b>   |
| 有利子負債  | <b>500</b>   |
| 調達計    | <b>1,600</b> |

# 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<br>ウィルス感染症<br>影響額 | 影響勘案後    |      |
|------|----------|----------|-----|-----------------------------|----------|------|
|      |          | 2020年度計画 | 前期差 |                             | 2020年度計画 | 前期差  |
|      |          |          |     |                             | 通期       |      |
| 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<br>ウィルス感染症<br>影響額 | 影響勘案後    |       |
|-------|----------|----------|-----|-----------------------------|----------|-------|
|       |          | 2020年度計画 | 前期差 |                             | 2020年度計画 | 前期差   |
|       |          |          |     |                             | 通期       |       |
| 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<br>ウィルス感染症<br>影響額 | 影響勘案後    |       |
|----|----------|----------|-----|-----------------------------|----------|-------|
|    |          | 2020年度計画 | 前期差 |                             | 2020年度計画 | 前期差   |
|    |          |          |     |                             | 通期       |       |
| 連結 | 607      | 640      | +32 | ▲ 340                       | 300      | ▲ 307 |

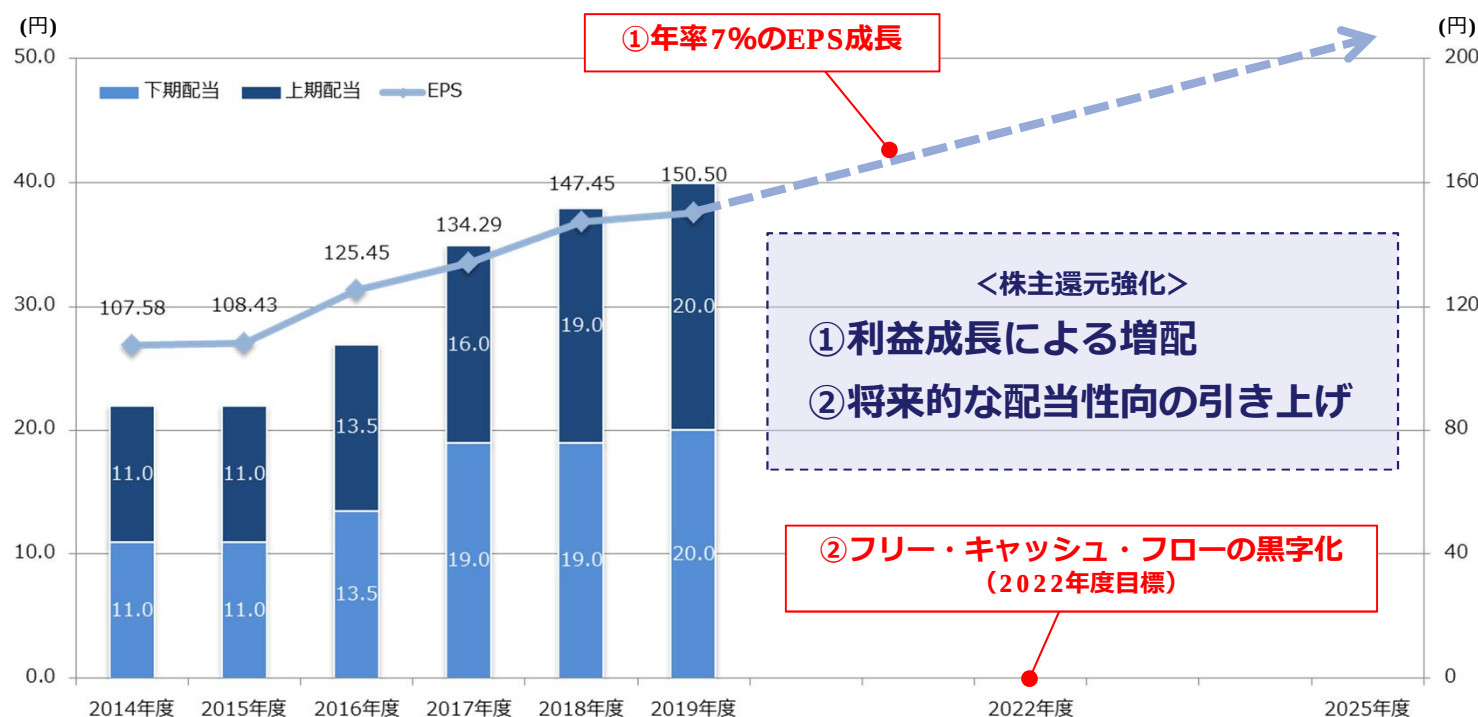
(単位：億円)

## 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<br>（実績） | 20.0<br>（計画） | 40.0<br>（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。

# 経営方針

## 目標とする経営指標

### ■ 経営指標

2019年度よりIFRS第16号が適用となったこと、また、将来にわたるキャッシュ・フローの最大化および企業価値向上を目的として、目標とする経営指標（2025年度目標）を見直します。

| 項目               | 分類    | 目標値 (2025年度時点)                     | 2019年度末              |
|------------------|-------|------------------------------------|----------------------|
| EPS (1株当たり利益)成長率 | 成長性指標 | <b>年率7%</b><br>(2019～2025年度の年率成長率) | <b>2.1%</b><br>(前期比) |
| 純有利子負債EBITDA倍率   | 安全性指標 | <b>4.5倍以内</b>                      | <b>4.7倍</b>          |
| ROIC (投下資本利益率)   | 効率性指標 | <b>5%以上</b>                        | <b>4.3%</b>          |

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

※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。

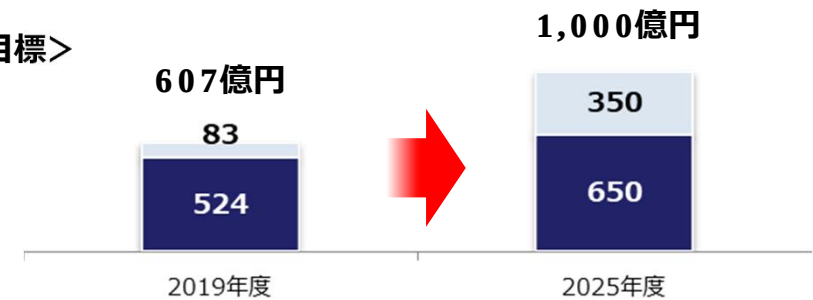
## ◆長期ビジョン（2018年4月11日公表）

### 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<br>2025年にめざす姿 |                             | 2019年度<br>実績 |           | 2022年度<br>※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<br>※利益率20.0% |
| 事業ポートフォリオ<br>(営業利益)           | 国内モール事業                     | 526 億円       | (86.6%)   | 550 億円             | (74.3%)   | 635 億円<br>(63.5%)     |
|                               | 海外事業                        | 83 億円        | (13.7%)   | 180 億円             | (24.3%)   | 350 億円<br>(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<br>(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
- ④ESG経営の推進

### ■ 数値計画

- ①経営目標
- ②セグメント別計画
- ③設備投資計画・資金調達計画
- ④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

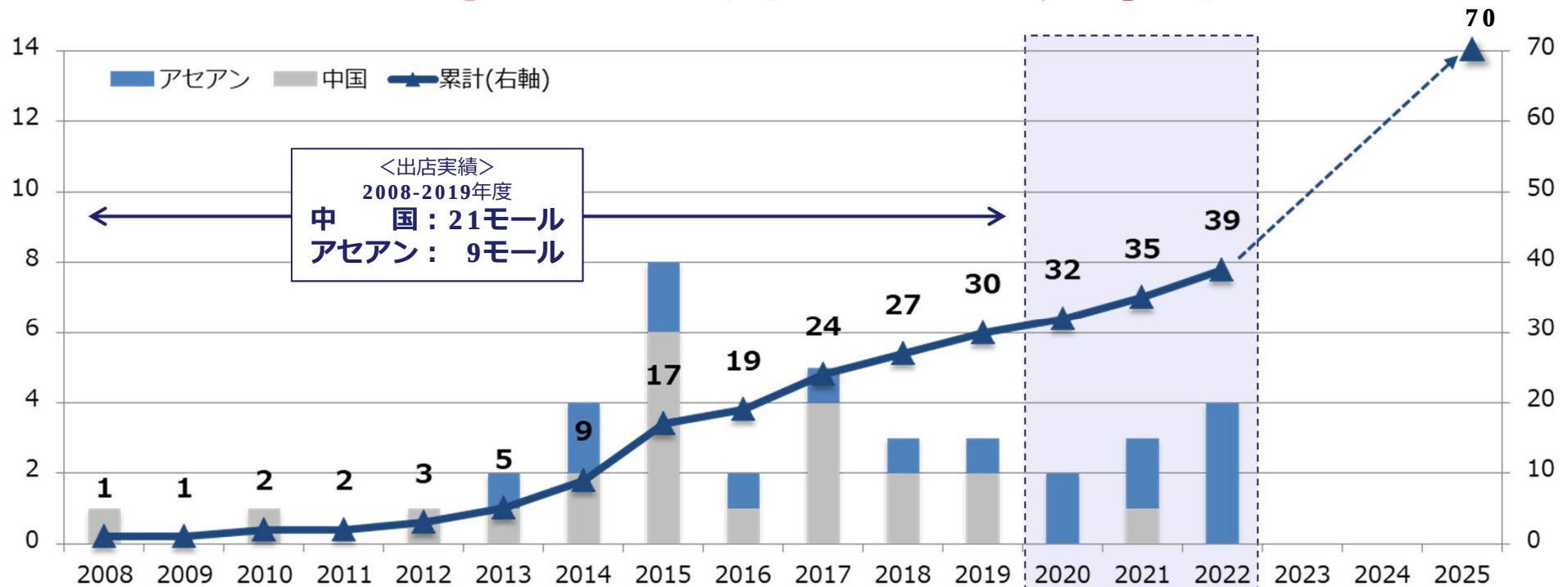
- ・ 増床・リニューアル
- ・ 社会行事に対応したイベント・セールスの実施
- ・ デジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・ 接客レベルの向上、オペレーション効率化等



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



計画モールの  
確実な新規オープン

2020-2022年度  
中国：1モール アセアン：8モール

+

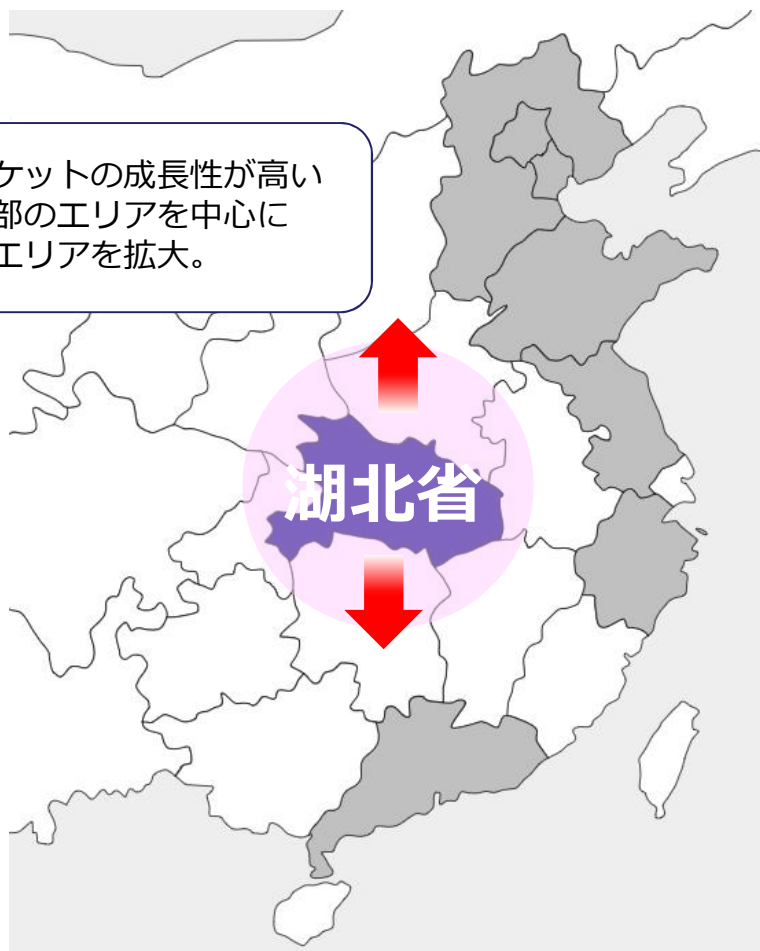
次期中期3カ年  
オープン予定物件の  
探索・確保

## 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

マーケットの成長性が高い  
内陸部のエリアを中心に  
出店エリアを拡大。



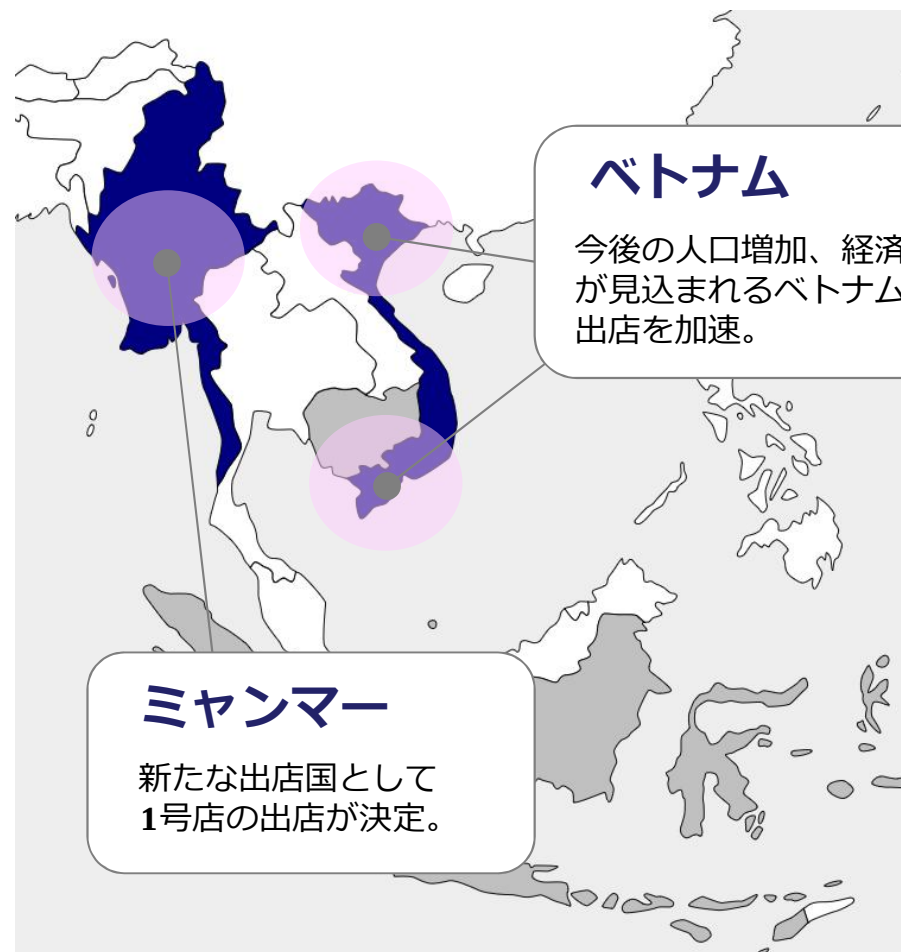
#### ■アセアン

##### ベトナム

今後の人口増加、経済成長  
が見込まれるベトナムで  
出店を加速。

##### ミャンマー

新たな出店国として  
1号店の出店が決定。



## 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年度 | 約 75,000 m <sup>2</sup> | 約 3,500 台 | 未公表  |

#### <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年度下期 | 約 74,000 m <sup>2</sup>             | 車 約 2,100 台<br>バイク 約 9,000 台 | 約 200 店舗 |
| (仮称) イオンモール ホアンマイ | 2022年度下期 | 約 84,000 m <sup>2</sup><br>(オフィス含む) | 約 3,000 台<br>(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 <sup>2</sup> | 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年度  | 約 71,000 m <sup>2</sup> | 車 約 3,000 台 | 約 250 店舗 |
| イオンモール タンジュンバラット  | 2021年度  | 約 42,000 m <sup>2</sup> | 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 <sup>2</sup> | 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 ハイフォンレチャン（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

### エリアドミニナンスの強化

#### 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BSD CITY  
2020年下期活性化予定  
(インドネシア)



#### 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

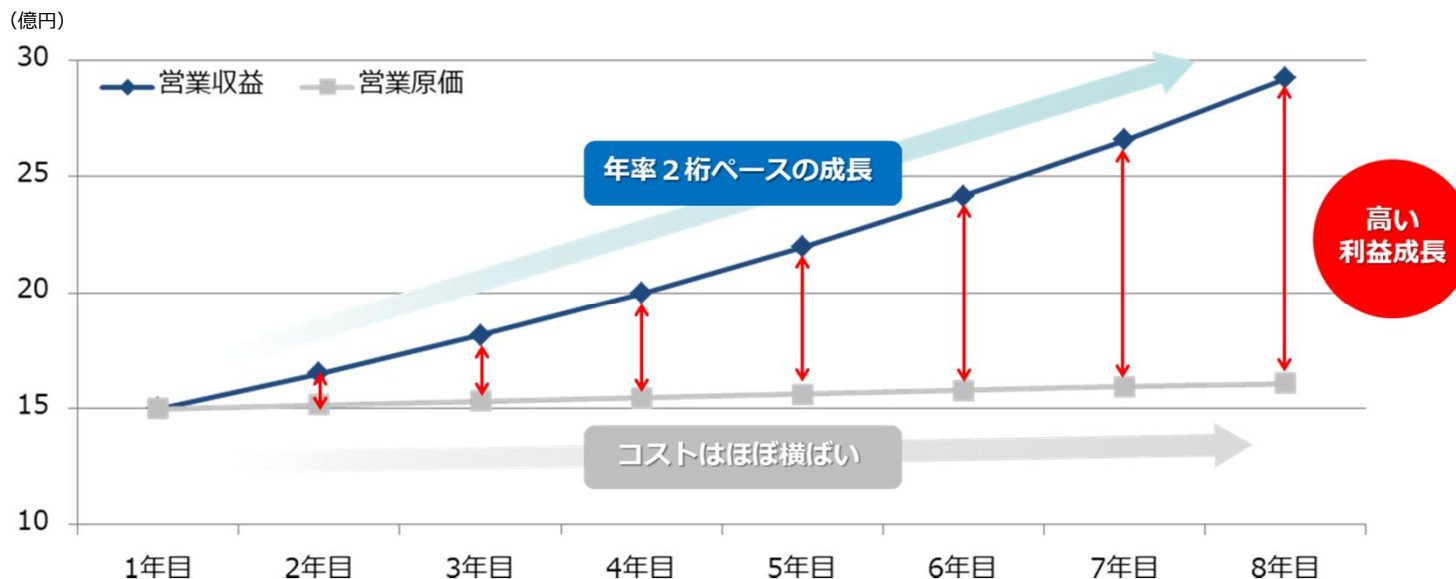
- ・最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客サービスレベル向上
- ・ジャパंकオリティのオペレーションによる効率化



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    |



イオンモール高崎

| 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 <sup>2</sup><br>(+ 17,000 m <sup>2</sup> ) | 4,000 台<br>(+ 300 台) | 210 店<br>(+ 40 店) |



イオンモール高知

| 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 <sup>2</sup><br>(+ 12,000 m <sup>2</sup> ) | 3,000 台<br>(+ 200 台) | 約 160 店<br>(+ 約 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年冬 | 約 34,000 ㎡               | 未公表       | 約 130 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 ㎡               | 約 3,800 台 | 未公表     |
|        | イオンモール川口                             | 埼玉県川口市    | 2021年春 | 約 59,000 ㎡               | 未公表       | 未公表     |
|        | (仮称) イオンモール白山                        | 石川県白山市    | 2021年夏 | 約 73,000 ㎡               | 約 4,000 台 | 約 220 店 |
|        | イオンモール則武新町<br>※総賃貸面積は上段が商業施設、下段がオフィス | 愛知県名古屋市   | 2021年秋 | 約 37,000 ㎡<br>約 22,000 ㎡ | 約 2,100 台 | 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 ㎡               | 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。

## 都市型ショッピングセンター事業

### 既存店活性化に経営資源を重点投入

#### ①既存店舗のリニューアル

- ・店舗ごとの立地特性に応じたリニューアル推進



#### ②所有および管理・運営スキーム変更

- ・天神ビッグバンプロジェクト
- ・横浜インポートマート



#### ③駅前立地の特性を活かした資産活用

- ・不動産価値向上の視点での取り組み  
(シェアオフィスなど)



アパレル中心から脱却し抜本的な改革を推進し、利益改善を実現

## グローバルマネジメント体制の確立

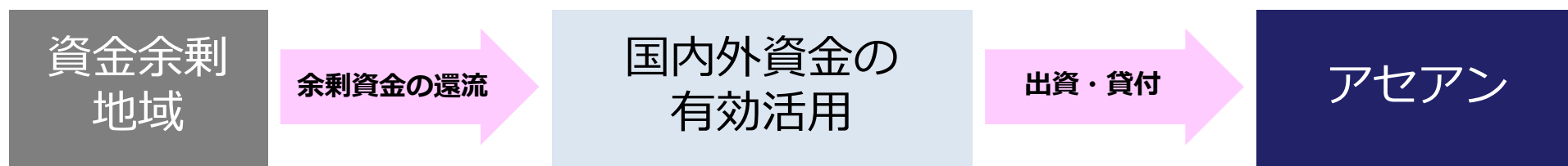
### ■ グローバルファイナンスミックス

#### 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

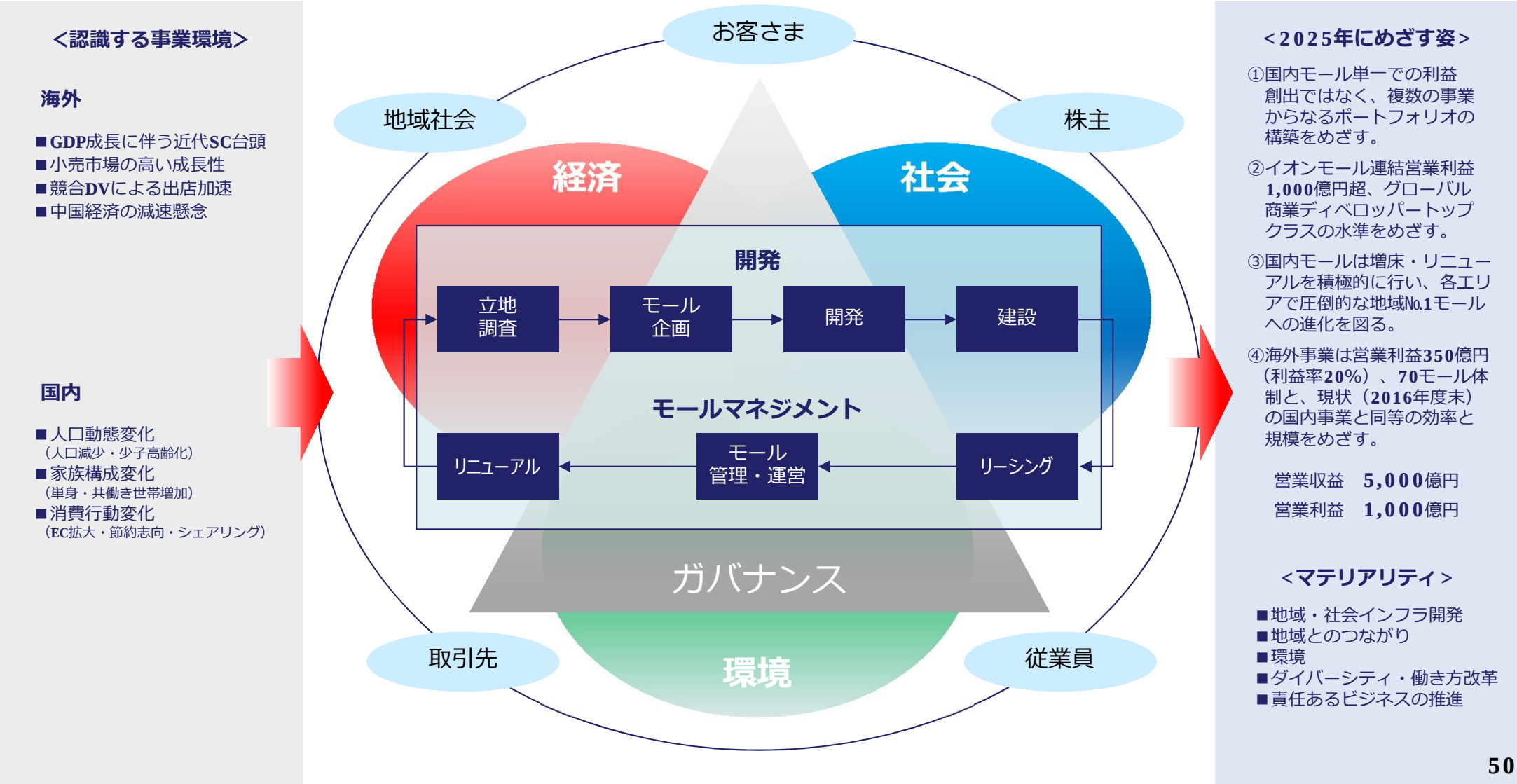


### ■ リスク管理の高度化

- ・ 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



## 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                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>地域・社会インフラ開発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能かつレジリエントなインフラ開発</li> <li>・生産消費形態</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                    | 安全・安心・快適な施設の開発<br>地域の魅力を発信するモールの開発<br>防災まちづくりとしての取り組み<br>公共的機能の拡充<br>EV（電気自動車）の普及・利用を促進<br>公共交通利用促進 |
| <b>地域とのつながり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・文化の保存・継承</li> <li>・少子化・高齢化社会</li> </ul>            |                                                                                                                                                                                                                                                                    | ハピネスモールの取り組み<br>地域の魅力を磨く究極のローカライズ                                                                   |
| <b>環境</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動・地球温暖化</li> <li>・生物多様性・資源の保護</li> </ul>              |      | 気候変動・地球温暖化への対応<br>イオン ふるさとの森づくり（生物多様性）<br>廃棄物リサイクル                                                  |
| <b>ダイバーシティ・働き方改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康と福祉</li> <li>・多様性・働き方</li> </ul>            |                                                                                                                                                                           | イオンゆめみらい保育園<br>人材のグローバル化<br>なでしこ銘柄<br>専門店従業員も含めたES（従業員満足度）向上                                        |
| <b>責任あるビジネスの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人権</li> <li>・贈収賄</li> </ul>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                | 人権方針・人権体制・人権研修<br>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P P A(※)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。これらの取り組みにより、当ショッピングセンターは、イオンで初めて使用電力の**100%**を再生可能エネルギーで賄う店舗として運営。



### 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。

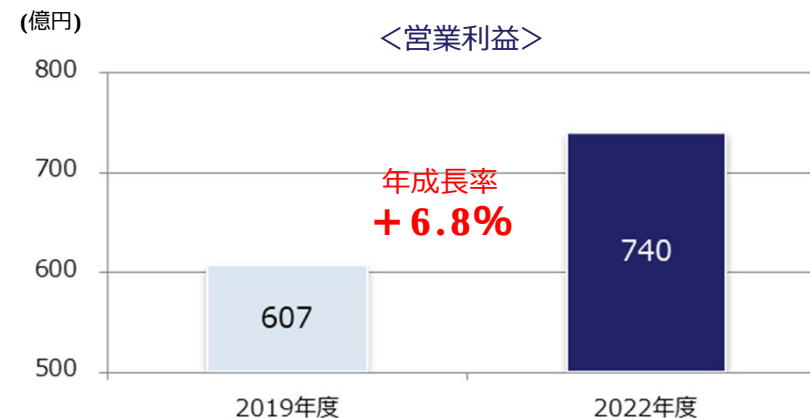
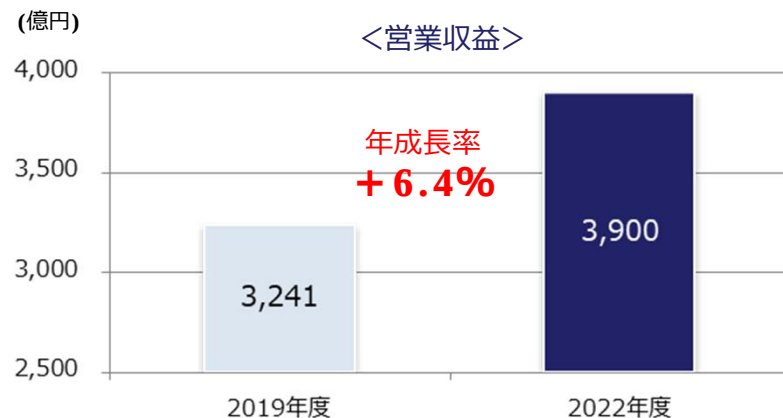


※イオングループに設置している10施設を含みます。

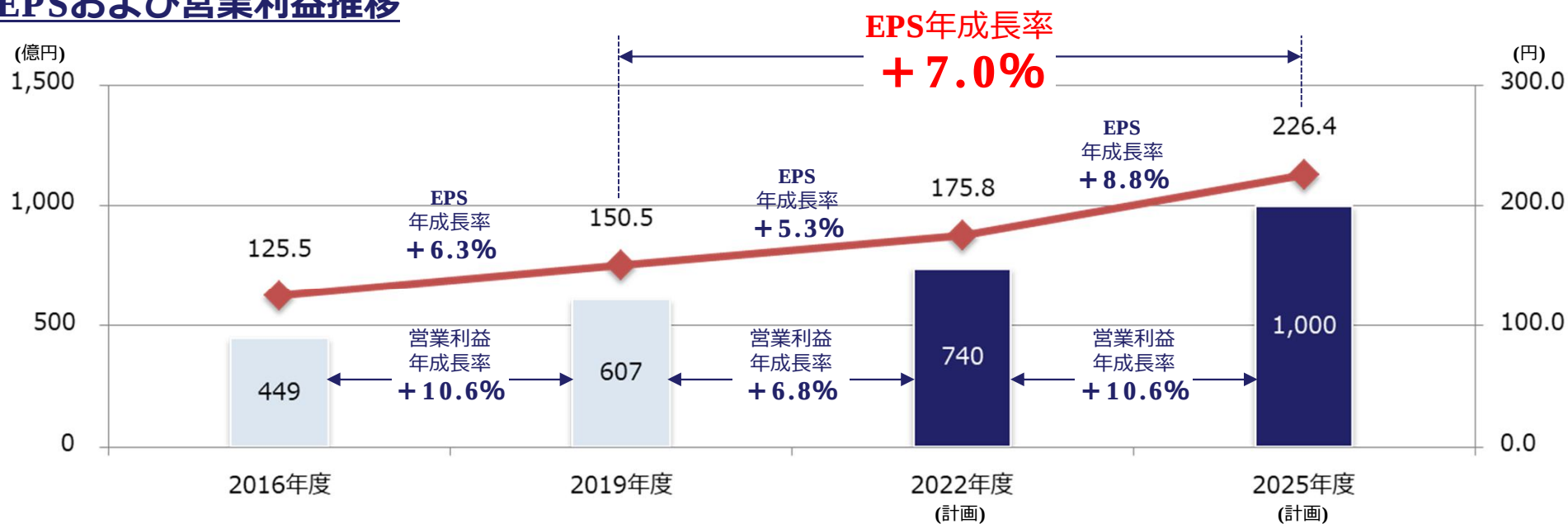
※「P o 略略略 P 略略略略略略略 A 略略略略略略略 (電力販売契約) モデル」の略で、P P A事業者が電力需要家の敷地や屋根等を借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を需要家に販売する事業モデルです。

## 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 |

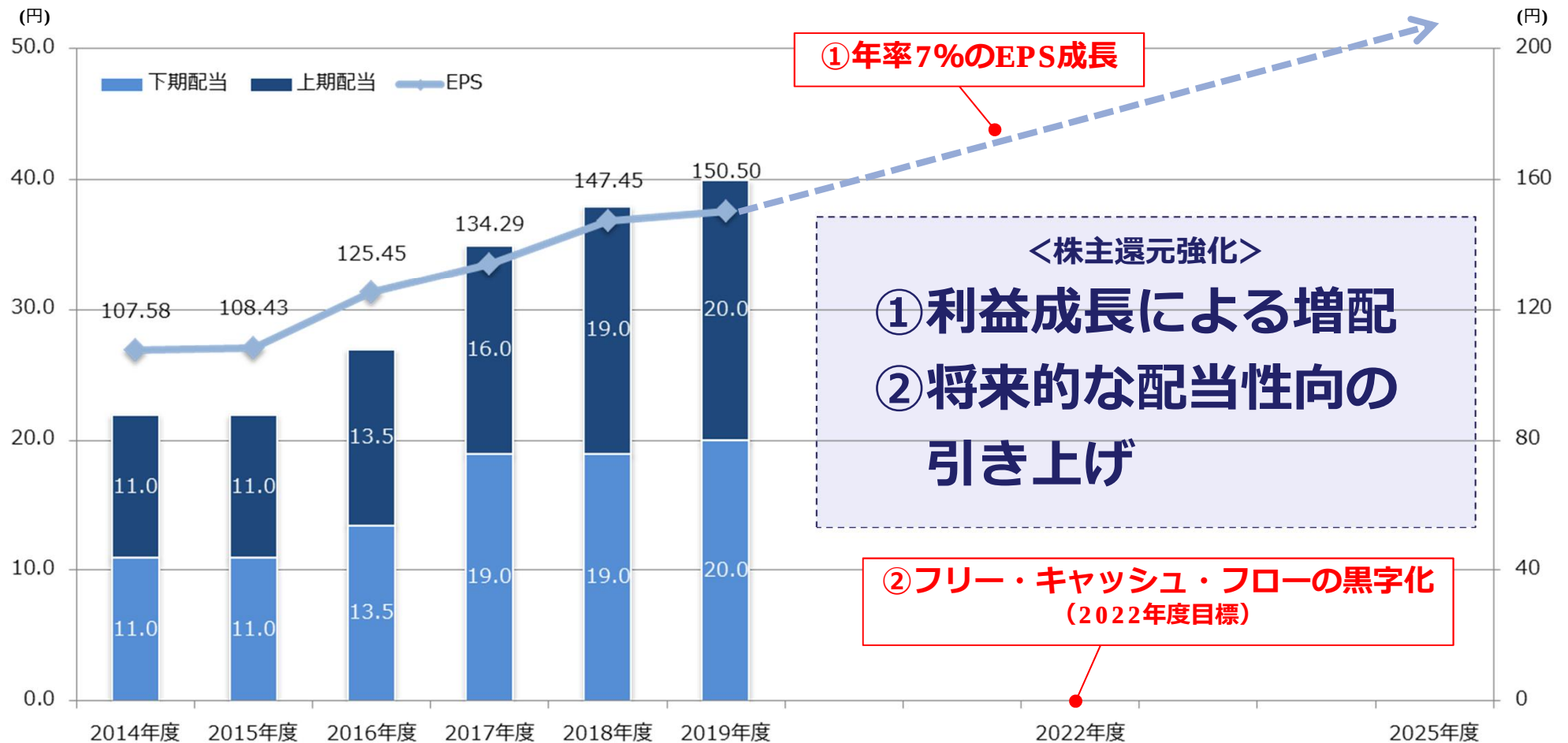
※設備投資計画は、開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNet数値。

(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<br>(㎡) | 駐車場台数 | 専門店数 | 土地／建物<br>所有 | 土地賃借／<br>建物所有 | 土地／建物<br>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 | 57,000       | 2,800 | 140  |             |               | ◎           |      |
| 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 | イオンモール木曽川     | 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<br>(㎡) | 駐車場台数 | 専門店数 | 土地／建物<br>所有 | 土地賃借／<br>建物所有 | 土地／建物<br>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<br>(㎡) | 駐車場台数   | 専門店数   | 土地／建物<br>所有 | 土地賃借／<br>建物所有 | 土地／建物<br>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 |                       |           | 5,172,500    | 274,570 | 13,930 | 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<br>(㎡) | 駐車場台数  | 専門店数  | 土地／建物<br>所有 | 土地賃借／<br>建物所有 | 土地／建物<br>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    | イオンモール蘇州呉中(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<br>(㎡) | 駐車場台数   | 専門店数   | 土地／建物<br>所有 | 土地賃借／<br>建物所有 | 土地／建物<br>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   | 150    |             |               | ○           |      |
| 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 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    | ○           |               |             |      |
| アセアン 計   |                               |          | 634,000      | 17,300  | 1,790  | 6           | 0             | 2           | 1    |
| 国内外モール 計 |                               |          | 7,262,500    | 350,970 | 19,970 | 25          | 25            | 61          | 3    |

※2020年8月31日現在

|                 | モール名称        | オープン日     | 総賃貸面積<br>(㎡) | 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     |

※2020年8月31日現在

※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。

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。