



2020年度（2021年2月期）第1四半期 （2020.3.1～2020.5.31）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2020年7月7日



2020年度（2021年2月期）第1四半期 決算説明会

2020年度（2021年2月期）第1四半期 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
社会課題への対応	P 7
ウィズコロナを見据えたモールオペレーション	P 8-11
新たな働き方へのシフト／継続的な社会貢献活動	P 12
持続可能社会の実現に向けた環境保全の取り組み	P 13
環境配慮型モールの出店	P 14
損益計算書（要約）	P 15
貸借対照表（要約）	P 16
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 17

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 19-21
セグメント別営業利益計画	P 22
株主還元	P 23

経営方針

目標とする経営指標	P 25
経営の基本方針および長期ビジョン	P 26
中長期定量目標	P 27

中期3カ年経営計画（2020-2022年度）

中期3カ年経営計画	P 29
海外事業 重点施策	P 30
海外事業 新規出店の加速	P 31-34
海外事業 既存モール収益力強化	P 35-36
国内事業 重点施策	P 37
国内事業 既存モール収益力強化	P 38-39
国内事業 モール新規出店	P 40-41
都市型ショッピングセンター事業	P 42
グローバルマネジメント体制の確立	P 43
ESG視点に基づく経営	P 44
マテリアリティへの対応	P 45
ESGの取り組み	P 46
経営目標	P 47
設備投資計画・資金調達計画	P 48
株主還元	P 49

添付資料（モールデータ）

モール一覧	P 51-55
-------	---------

2020年度第1四半期 決算概要

業績概要

■ 連結PL

(単位：百万円)

	2020年度 1Q実績	2019年度 1Q実績	前期比	
			増減	%
営業収益	52,790	80,690	▲ 27,899	65.4
営業原価	43,933	58,996	▲ 15,063	74.5
営業総利益	8,857	21,693	▲ 12,836	40.8
販管費	6,386	6,555	▲ 169	97.4
営業利益	2,471	15,137	▲ 12,666	16.3
経常利益	1,051	12,862	▲ 11,810	8.2
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 13,476	7,991	▲ 21,467	-
1株当たり 四半期純利益(円)	▲ 59.23	35.13	▲ 94.36	-

■ セグメント別業績

(単位：百万円)

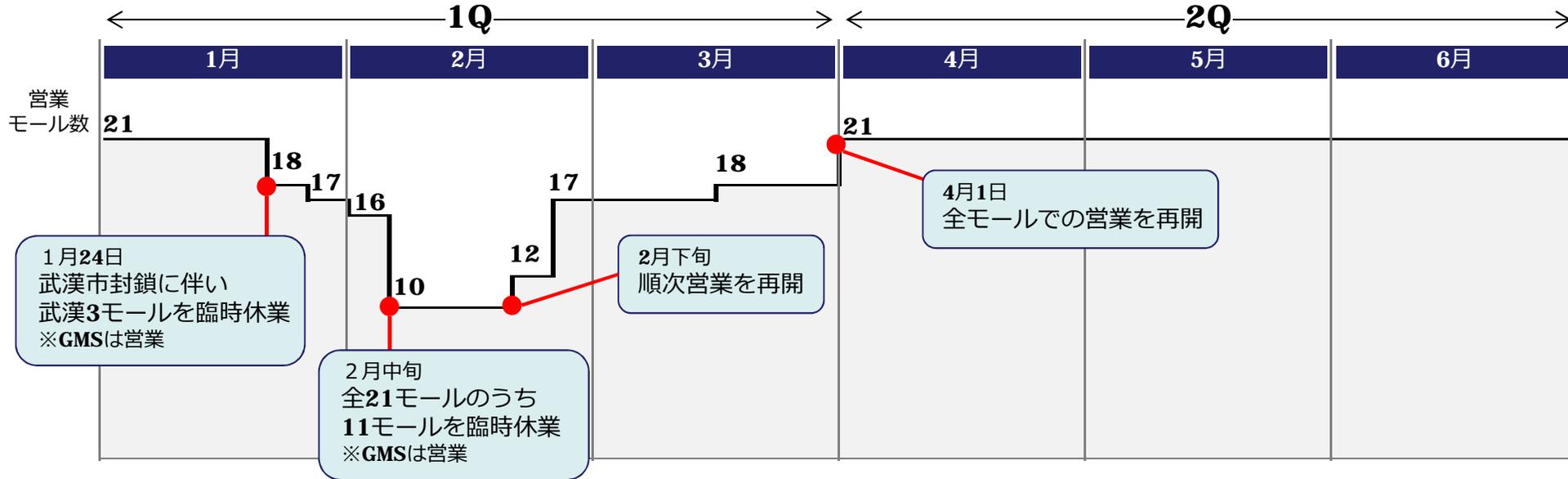
	営業収益			営業利益		
	2020年度 1Q実績	2019年度 1Q実績	前期比	2020年度 1Q実績	2019年度 1Q実績	前期比
国内モール	40,502	62,618	▲ 22,116	3,229	13,085	▲ 9,856
都市型SC	3,673	5,957	▲ 2,283	▲ 512	▲ 247	▲ 264
国内計	44,175	68,575	▲ 24,399	2,716	12,837	▲ 10,120
中国	4,985	8,988	▲ 4,002	▲ 1,019	1,584	▲ 2,604
アセアン	3,629	3,126	502	768	709	58
海外計	8,615	12,115	▲ 3,499	▲ 251	2,293	▲ 2,545
連結調整	-	-	-	6	6	-
連結計	52,790	80,690	▲ 27,899	2,471	15,137	▲ 12,666

- ①新型コロナウイルス感染症の世界規模での拡大により、当社が出店している中国、アセアン、日本において、行政による通達や感染拡大防止への配慮からモールの営業時間短縮や臨時休業を実施。
- ②重要な事業パートナーである専門店企業に対しては、モールの営業上の制約が出ていることを踏まえ、賃料の減免等の支援を実施。
- ③一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として158億円を特別損失に計上。
※他に減損損失18億円計上。
- ④コロナ禍の影響により、第1四半期は▲300億円（営業利益▲124億円+特別損失176億円）のマイナスインパクトが発生（コロナ前計画比）。

セグメント別営業概況（中国）

■ 中国モールの営業状況推移

※海外現地法人の決算期末は12月末。



■ 中国 既存19モール専門店売上前期比

	2019年度 通期	2020年度						
		1Q			2Q			
		1月	2月	3月	4月	5月	6月※速報	
専門店売上	109.3%	95.0%	8.0%	33.1%	47.5%	62.2%	83.5%	79.9%
来店客数	103.8%	86.9%	16.3%	36.9%	46.6%	59.2%	75.9%	76.5%

【売上トレンド】

- ・ 厳しいウイルス封じ込め策による効果およびリベンジ消費から、**物販業種のトレンドは回復基調。**
- ・ エリアによって業種規制・イベント自粛規制の対応レベルは異なるものの、**シネマ・アミューズ・子供教室等の業種の営業停止、および飲食業種の入店規制が継続中。**
- ・ 北京では感染者数が再び増加傾向にあるが、**当局は早期の封じ込めをめざし、人の移動制限等の感染予防策を強化。**

■ 中国 既存19モール業種別専門店売上前期比

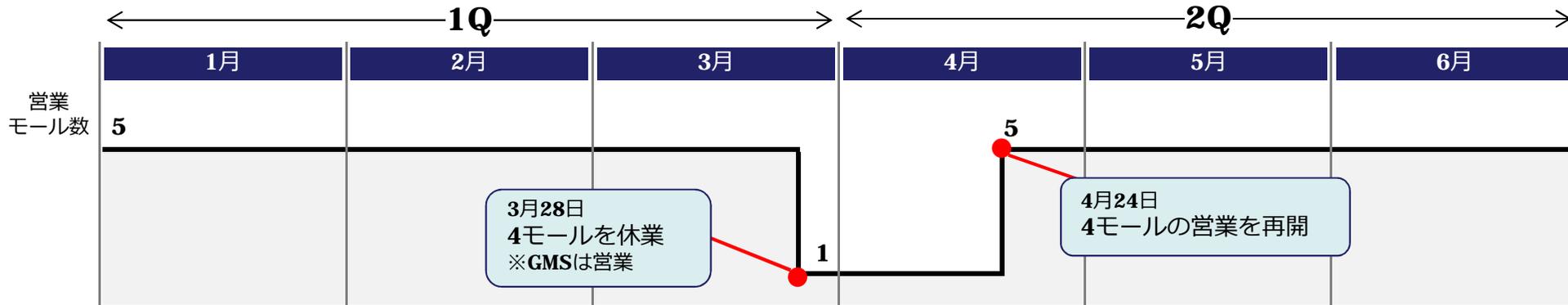
		物販	飲食	アミューズメント	シネマ
		2Q	4月	73.1%	57.2%
	5月	94.1%	78.3%	30.7%	0.0%
	6月※速報	81.4%	71.4%	45.9%	0.0%

	北京・天津 7モール	除く 12モール
専門店売上	66.8%	86.4%
来店客数	63.5%	82.8%

セグメント別営業概況（アセアン）

■ベトナムモールの営業状況推移

※海外現地法人の決算期末は12月末。



■ベトナム 既存3モール* 専門店売上前期比

	2019年度 通期	2020年度						
		1Q			2Q			
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	
専門店売上	110.5%	133.0%	64.5%	49.3%	84.2%	19.9%	92.6%	83.3%
来店客数	98.1%	125.7%	66.3%	52.3%	81.2%	33.7%	78.5%	74.0%

※前期に増床リニューアルしたイオンモールタンフォーセラドンを除く。

【売上トレンド】

- ベトナムは中国と同様、厳しいウイルス封じ込め対策の実施による効果および強い購買意欲を背景としたリベンジ消費により、**5月度の既存店売上は前期並みで、物販業種を中心に売上トレンドの回復は早い。**

■ベトナム 既存3モール* 業種別専門店売上前期比

		物販	飲食	アミューズメント	シネマ
		2Q	4月	22.9%	14.3%
	5月	112.5%	80.9%	57.2%	18.5%
	6月 ※速報	88.3%	75.2%	88.0%	26.8%

※前期に増床リニューアルしたイオンモールタンフォーセラドンを除く。

■カンボジア、インドネシアの営業状況

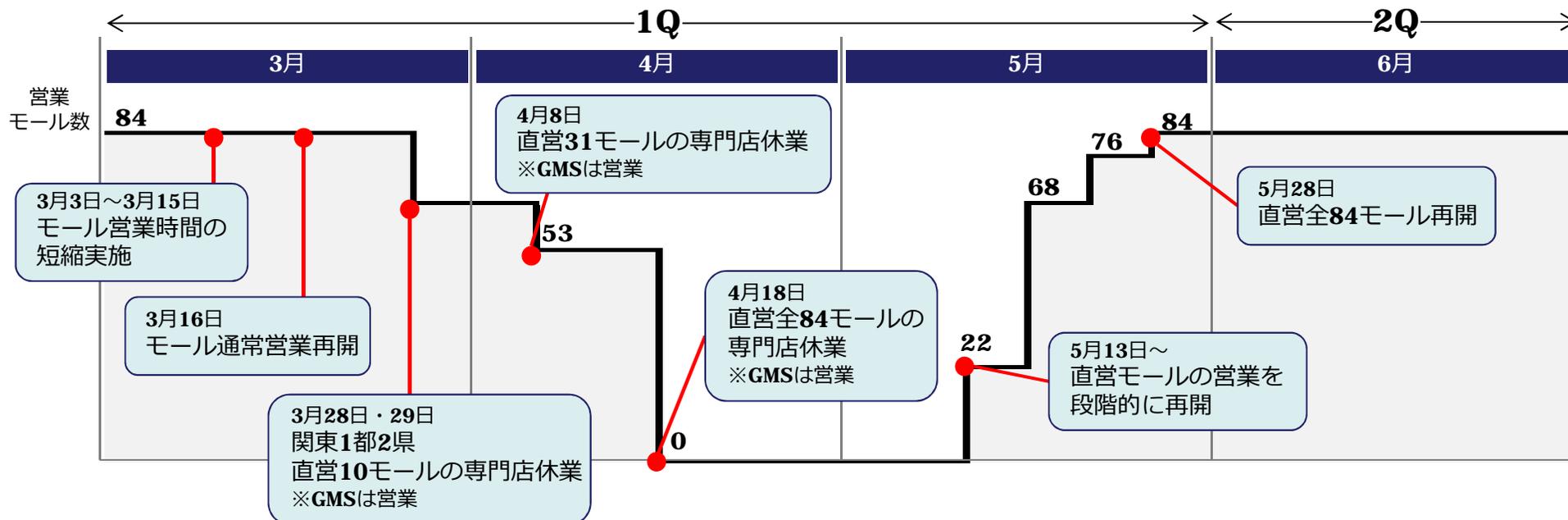
【営業状況】

- カンボジアは、**営業時間の短縮**を実施しながら営業を継続（休業は無し）。**6月の足元の専門店売上は前期並みまで回復。**
- インドネシアは、ジャカルタにおける大規模社会制限の実施に伴い、**3月31日より2モールを臨時休業、6月15日より営業再開。**

※インドネシアは現地の商慣習上、売上報告がない専門店が多く、売上状況を記載していません。

セグメント別営業概況（国内）

■ 国内直営モールの営業状況推移



■ 国内既存83モール専門店売上前期比推移

	2019年度 通期	2020年度				
		1Q			2Q	
		3月	4月	5月	6月※速報	
専門店売上	101.1%	69.2%	21.8%	38.6%	44.0%	87.7%
来店客数	100.5%	78.9%	40.4%	53.7%	58.2%	85.2%

■ 国内 既存83モール業種別専門店売上前期比

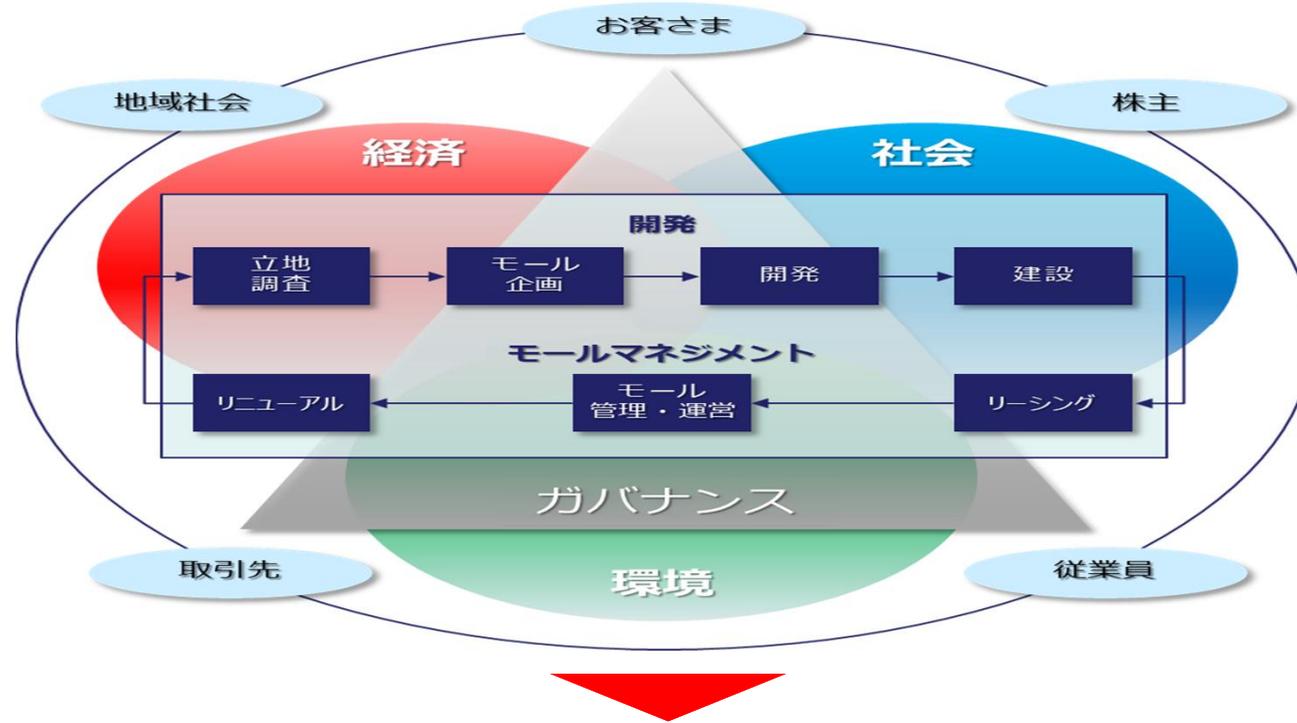
		物販	飲食	アミューズメント	シネマ
1Q	3月	75.3%	62.0%	46.3%	30.6%
	4月	24.9%	15.3%	8.8%	2.6%
	5月	45.9%	25.8%	8.6%	2.2%
2Q	6月※速報	100.2%	70.2%	41.0%	11.4%

【売上トレンド】

- ・ 緊急事態宣言解除後、全モール営業再開（5月28日）以降の既存店売上は前期比約90%のトレンドで推移。
- ・ 足元の6月（速報）においては、物販は前期比100.2%と好調な推移。想定以上にお客さまの消費意欲の回復が早いことに加え、安全、安心な空間として当社モールが支持されている。

社会課題への対応

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



新型コロナウイルス対応を契機としたESG視点に基づく改革を推進

経済価値

社会価値

環境価値

ステークホルダーに対して経済価値・社会価値・環境価値を創出

防疫対策を一時的な取り組みでなく継続的に実行



「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を制定

従業員や消費者の店舗などでの感染予防を強化し
安心できる買い物環境を確保

AEON

感染症拡大 防止への対応

イオンの防疫の誓い

- イオンは、専門家の科学的根拠に基づく助言と最新の知見により、防疫対策を実行します。
- イオンは、防疫対策を全従業員一致団結して実行します。
- イオンは、お客さまと一体となって防疫体制を構築します。
- イオンは、デジタルを活用しお客さまのタッチポイントを減らす施策、社会的な距離を確保した施設への変更などに投資を実施します。

＜お客さまへのご協力のお願い＞

入口での手指の消毒の実施をお願いします

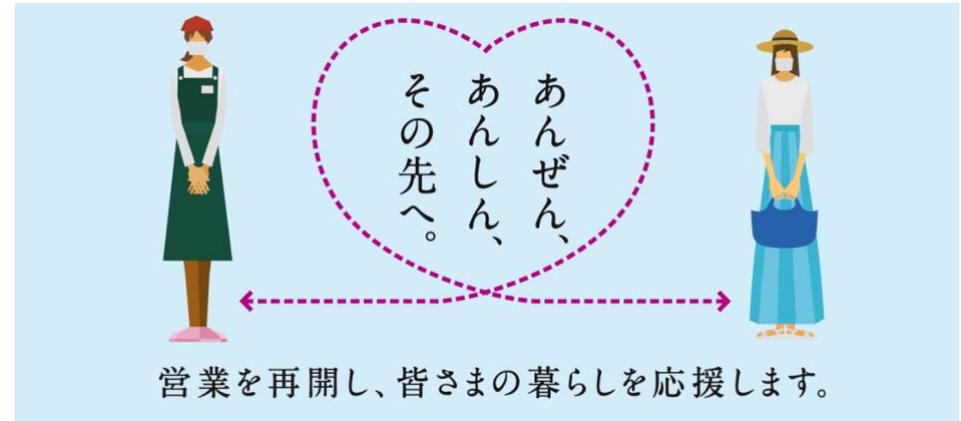
店内ではお客さま間での距離確保をお願いします

店内でのマスク着用をお願いします

体調がすぐれない時は来店をご遠慮ください

防疫対策を一時的な取り組みでなく継続的に実行していくことで、防疫が生活の一部となる社会を実現し、お客さま及び従業員の健康と生活を守り、お客さまとともに地域社会の「安全・安心」な生活を守ることを目的に制定。これまで取り組んだ防疫対策を明確な基準とすることで、継続して、従業員の防疫教育やお客さまへの周知に活かすべく、3名の防疫に関する専門家の監修を加え作成。

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、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、換気と席の間引き等を実施します。
- 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/

防疫対策を一時的な取り組みでなく継続的に実行



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。



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。



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。

混雑度

現在の混雑度

50% 以下

営業を再開し、
皆さまの暮らしを
応援します。

混雑度の考え方

イオンモールは、お客さまの安心安全を保つため、館内の混雑基準を設けております。以下考え方の元、混雑度により入場制限を実施いたします。ご理解の程、よろしくお願いたします。

① 社会的距離に基づく最大在館人数

【社会的距離に基づく1人あたりの基準】
2.45m × 2.45m × 6m³/人
建物面積 ÷ 6m³
= 社会的距離に基づく最大在館人数

② 換気量に基づく最大在館人数

【商業施設での換気が出発している基準】
必要換気量(1人あたり 毎時30m³)
※厚生労働省より
空調設備による換気量(m³・h) ÷ 30m³
= 換気量に基づく最大在館人数

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。



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。

イオンの新型コロナウイルス感染拡大防止対策 モール館内の換気強化

換気対策においては、外部からの吸気により空気の圧力を高める正圧で館内エアーバランスをコントロールすることで、モール館内の空気を循環しやすくしています。より快適なショッピング環境を実現するため、外気の取り込み量を従来より増やすことで、館内の換気機能をこれまで以上に強化しています。

イオンモールにおける館内換気強化
https://www.aeon.jp/sc/lp/keep_distance/

**館内換気強化
実施中!**

外気の取込量を、これまでより増やすことにより、これまで以上に換気を強化しています。
お客さま出入口を閉じていても十分な換気が保たれています。

AEON MALL

お客さま、従業員双方に安全、安心を提供できるモールオペレーションを実現



■ [中国] ライブコマース (2020年3月よりスタート)

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テナント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。



ライブ中継室を設置し
テナントに無料提供



ソーシャルプラットフォームを活用したリアル・ネット融合による新たな買い物体験 (デジタルトランスフォーメーションによる顧客接点の構築)

■ [中国] ナイトタイムエコノミー (夜間経済)

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。



屋内での密集・密接を回避する屋外での集客イベントとして展開 (ウィズコロナに対応したイベント開催)



■ [日本] イオンモールアプリ 全面リニューアル

2019年3月に導入した『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、ストレスフリーなショッピング環境を提供。リアルとデジタルの融合により利便性向上を図る。

メッセージ機能



オフピーク時の
飲食店利用に
ポイント5倍付与

キャンペーン機能



モールへの来店を促進する
デジタル抽選会の実施

モールナビ



自宅からモールまでの
最適な経路を案内

クーポン機能



コロナ禍で厳しい飲食専門店への
サポートとしてテイクアウト
購入時の割引クーポンを発行

■ [日本] おうち de エンターテイメント

イオンモールアプリやホームページから、ご自宅等どこからでも楽しめるオンラインコンテンツ。オペラや落語・歌舞伎などの文化芸能を身近に感じて頂けるコンテンツを毎月2回定期更新。



■ [日本] CINEMATHEQUE-Drive in Theater-

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。

実施モール：イオンモール幕張新都心
実施日：6月13日(土)・14日(日)



【社会課題への対応】

新たな働き方へのシフト



■テレワーク、TV会議活用等による働き方改革の推進

- ①テレワークを促進するデジタル環境整備
 - ・従業員に対する在宅勤務に必要なハードウェア提供
 - ・ネットワーク構築やセキュリティ対策などデジタル環境の整備
 - ・在宅勤務ガイド、サポートのパッケージ提供
- ②ITインフラ活用によるコミュニケーションツールの導入

オフィスの出社比率を約7割削減



**デジタルの活用により業務効率性をアップ
従業員にとってより働きやすい会社へ**

【社会課題への対応】

継続的な社会貢献活動



イオンワンパーセントクラブ 「新型コロナウイルス 子ども支援募金」

新型コロナウイルス感染拡大に伴う臨時休校等の影響で、十分な食事の機会が持てず健康不安や栄養不足等が問題とされる中、イオンは、困難な状況にある子どもたちを支える一助として、全国約8,600のイオングループの店舗や事業所において、支援が必要な家庭へ食品を届ける活動等を応援する支援募金を実施。

【実施期間】2020年4月25日（土）より順次～5月24日（日）

【贈呈金額】28,495,266円

【募金贈呈先】NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ、
認定NPO法人フローレンス、
認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ の3団体

イオンモール×日本赤十字社 全国のイオンモールで献血活動を強化

緊急事態宣言に伴う外出自粛等の影響から、企業や学校における献血機会が減少し、血液不足が懸念される中、当社モールでは営業再開モールから受け入れを強化し、全国121モールで献血活動を実施。



2019年度のイオンモールでの献血活動
献血協力者 約196,500名 約62,500リットル
※日本赤十字社が全国で実施した献血協力者の約3%に相当。

イオンモール×全国健康増進協議会 地域の健康増進に向けた 協働協定書を締結

地域の方の健康診断受診率の向上と健康増進に寄与することを目的として締結。2020年度は全国19の施設にてレディース健診をはじめとする巡回健康診断を実施。





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 ふるさとの森 地域の自然を結ぶネットワークとして成長



世界環境デー（毎年6月5日）の2020年テーマが「生物多様性」であることから、当社として初めて「イオンふるさとの森」の生態系調査を実施しました。ふるさとの森に植樹した木々の成長にあわせて多様な動植物が暮らしはじめ、地域の自然を結ぶ緑のネットワークとしての成長を確認しました。

調査対象 “イオン ふるさとの森” で見られる植物

タブノキ 自然にもみられる常緑高木。葉に刺す葉は、鳥たちに人気。	コジイ 別名ツバシイ。自然にもみられる常緑高木。高さ3mほどに大きく成長する。	ヤマモモ 自然にもみられる常緑高木。葉は甘酸っぱい果実をつける。	ネズミモチ 自然にもみられる常緑高木。花には鳥たちが集まる葉実をつける。
ヒサカキ 自然にもみられる常緑高木。葉に刺す葉実をたくさんつける。	コナラ 樹皮に生着する常緑高木。THE OUTLETS IFCOJ-SHIMAでは、樹皮エリアに植えられている。	エノキ 自然にもみられる常緑高木。イオンモール豊巻では、築地から元々生えていた木を保全している。	スズムリ 自然にもみられる常緑高木。THE OUTLETS IFCOJ-SHIMAでは、コスミシに特徴的な葉が主。

従業員に対する環境意識向上への啓蒙



<植樹活動>

イオングループでは、イオンの基本理念を具現化する活動として、1991年から植樹活動を継続して実施しており、2019年度末時点の累計植樹本数は約1,212万本。当社は全従業員の参加を目標としています。

2020年2月末時点参加率
85.5%



<エコ検定>

環境保護に対する意識の向上および取り組みの推進を目的として、従業員にエコ検定の取得を推進しており、全従業員の資格取得を目標としています。

2020年2月末時点取得率
82.2%



世界環境デーは、環境について考える国際的な記念日で、国や社会全体で人々の環境に対する行動を変えるきっかけづくりを行うため、毎年テーマに沿って環境問題へアプローチするもの。

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



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。

(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

損益計算書（要約）

(単位:百万円)

連結（百万円）	2021年2月期 第1四半期	比率	2020年2月期 第1四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	52,790	100.0%	80,690	100.0%	65.4%	▲ 27,899	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲21,889 百万円 ・日本 新規1モール +153 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲2,283 百万円 ・日本 その他 ▲380 百万円 ・海外 ▲3,499 百万円
営業原価	43,933	83.2%	58,996	73.1%	74.5%	▲ 15,063	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲11,981 百万円 ・日本 新規1モール +133 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲2,108 百万円 ・日本 その他 ▲258 百万円 ・海外 ▲848 百万円
営業総利益	8,857	16.8%	21,693	26.9%	40.8%	▲ 12,836	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 既存83モール ▲9,907 百万円 ・日本 新規1モール +20 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲174 百万円 ・日本 その他 ▲122 百万円 ・海外 ▲2,651 百万円
販売費及び一般管理費	6,386	12.1%	6,555	8.1%	97.4%	▲ 169	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) ▲153 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +89 百万円 ・海外 ▲106 百万円
営業利益	2,471	4.7%	15,137	18.8%	16.3%	▲ 12,666	
営業外収益	1,271	2.4%	720	0.9%	176.5%	+551	<ul style="list-style-type: none"> ・受取利息 +111 百万円 ・テナント受取退店違約金 ▲86 百万円 ・為替差益 +388 百万円 ・補助金収入 ▲17 百万円
営業外費用	2,691	5.1%	2,995	3.7%	89.8%	▲ 304	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 ▲46 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲68 百万円 ・為替差損 ▲78 百万円 ・社債発行費用 +4 百万円
経常利益	1,051	2.0%	12,862	15.9%	8.2%	▲ 11,810	
特別利益	9	0.0%	2	0.0%	408.6%	+7	
特別損失	17,863	33.8%	347	0.4%	5,133.9%	+17,515	・新型コロナウイルス感染症による損失 +15,818 百万円
税金等調整前四半期純利益(▲純損失)	▲ 16,802	▲31.8%	12,517	15.5%	-	▲ 29,319	
法人税等	▲ 3,103	▲5.9%	4,416	5.5%	-	▲ 7,520	
四半期純利益(▲純損失)	▲ 13,698	▲25.9%	8,100	10.0%	-	▲ 21,798	
非支配株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	221	0.4%	▲ 109	▲0.1%	-	+330	
親会社株主に帰属する 四半期純利益(▲純損失)	▲ 13,476	▲25.5%	7,991	9.9%	-	▲ 21,467	

※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 第1四半期	2020年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	76,318	58,283	18,035	
関係会社預け金	-	63,400	▲ 63,400	・イオングループ余資運用
その他	47,979	47,671	307	
流動資産	124,297	169,354	▲ 45,056	
有形固定資産	1,073,598	1,091,455	▲ 17,856	・有形固定資産の取得 +9,041 百万円 ・減価償却費 ▲14,592 百万円 ・使用権資産 ▲5,936 百万円
無形固定資産	3,894	3,807	86	
投資その他の資産	118,821	116,600	2,220	・差入保証金 +1,001 百万円
固定資産	1,196,314	1,211,863	▲ 15,549	
資 産	1,320,611	1,381,217	▲ 60,606	
未払法人税	675	11,388	▲ 10,713	
専門店預り金	30,181	65,426	▲ 35,244	
設備未払金	24,177	32,859	▲ 8,682	
その他	107,416	102,242	5,173	・営業未払金 +125 百万円 ・短期借入金 +8,000 百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +4,621 百万円
流動負債	162,449	211,916	▲ 49,466	
固定負債	783,941	764,779	19,162	・社債 +30,000 百万円 ・長期借入金 ▲5,164 百万円 ・預り保証金 ▲363 百万円
負 債	946,391	976,695	▲ 30,303	
純 資 産	374,219	404,522	▲ 30,302	・当期損失 ▲13,476 百万円 ・配当 ▲4,550 百万円 ・為替換算調整勘定 ▲10,786 百万円

自己資本	365,175	393,849	▲ 28,673
自己資本比率	27.7%	28.5%	▲0.8%
有利子負債	698,333	666,076	32,256
有利子負債比率	52.9%	48.2%	4.7%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.9	1.6	0.3
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.7	1.5	0.2

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2021年2月期 第1四半期	2020年2月期	前期末比 増減額
短期借入金	8,000	-	8,000
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	40,396	35,774	4,621
社 債	330,000	300,000	30,000
長期借入金	194,157	199,322	▲ 5,164
小 計	587,554	550,096	37,457
リース債務	110,779	115,980	▲ 5,201
総 計	698,333	666,076	32,256

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1四半期	2020年2月期 第1四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	▲ 53,137	28,537	▲ 81,675	<ul style="list-style-type: none"> 税金等調整前四半期純利益 ▲16,802 百万円 減価償却費 14,592 百万円 専門店売上預り金 ▲35,193 百万円 法人税等の支払額 ▲10,332 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 20,612	▲ 36,234	15,621	<ul style="list-style-type: none"> 有形固定資産の取得 ▲18,972 百万円 長期前払費用の取得 ▲601 百万円 (海外土地使用权等) 差入保証金の減少 (NET) ▲1,262 百万円 預り保証金の増加 (NET) 141 百万円 <p>※設備投資 19,573百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	31,004	11,510	19,493	<ul style="list-style-type: none"> 短期借入金およびCPの増減 8,000 百万円 長期借入による収入 2,000 百万円 長期借入金の返済による支出 ▲2,064 百万円 社債発行による収入 30,000 百万円 配当金の支払額 ▲4,550 万円 リース債務の返済による支出 (IFRS第16号影響額) ▲2,214 百万円
現金及び現金同等物 期末残高	69,660	60,277	9,382	

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		② (単位：億円)					
	2020年度 当初計画	2019年度 実績	前期比	新型コロナ ウイルス感染症 影響額	2020年度		下期		通期		
					上期 計画	前期比	下期 計画	前期比	通期 計画	前期比	
営業収益	3,425	3,241	+5.7%	▲ 625	1,250	▲22.4%	1,550	▲4.9%	2,800	▲13.6%	
営業利益	640	607	+5.3%	▲ 340	80	▲72.6%	220	▲30.3%	300	▲50.7%	
経常利益	565	561	+0.7%	▲ 345	40	▲84.1%	180	▲41.9%	220	▲60.8%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	350	342	+2.2%	▲ 390	▲ 140	-	100	▲41.8%	▲ 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発生する可能性はありますが、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
------	---	---	---	---

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

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**億円を既に調達済。手元流動性は高い水準にあり、かつ**1,200**億円の借入枠（当座貸越枠・CP枠）を確保していることから、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)

資金投資計画	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

	当初計画			新型コロナ ウイルス感染症 影響額	影響勘案後 (単位：億円)					
	2019年度実績	2020年度計画			2020年度計画		下期		通期	
			前期差		上期	前期差		前期差		前期差
中国	56	75	+18	▲ 71	▲ 14	▲ 44	18	▲ 8	4	▲ 52
アセアン	26	33	+6	▲ 27	4	▲ 9	2	▲ 11	6	▲ 20
海外計	83	108	+24	▲ 98	▲ 10	▲ 53	20	▲ 19	10	▲ 73

② 国内事業

	当初計画			新型コロナ ウイルス感染症 影響額	影響勘案後 (単位：億円)					
	2019年度実績	2020年度計画			2020年度計画		下期		通期	
			前期差		上期	前期差		前期差		前期差
モール	526	527	+0	▲ 217	105	▲ 148	205	▲ 68	310	▲ 216
都市型SC	▲ 2	5	+7	▲ 25	▲ 15	▲ 10	▲ 5	▲ 7	▲ 20	▲ 17
国内計	524	532	+7	▲ 242	90	▲ 158	200	▲ 76	290	▲ 234

① + ② 連結

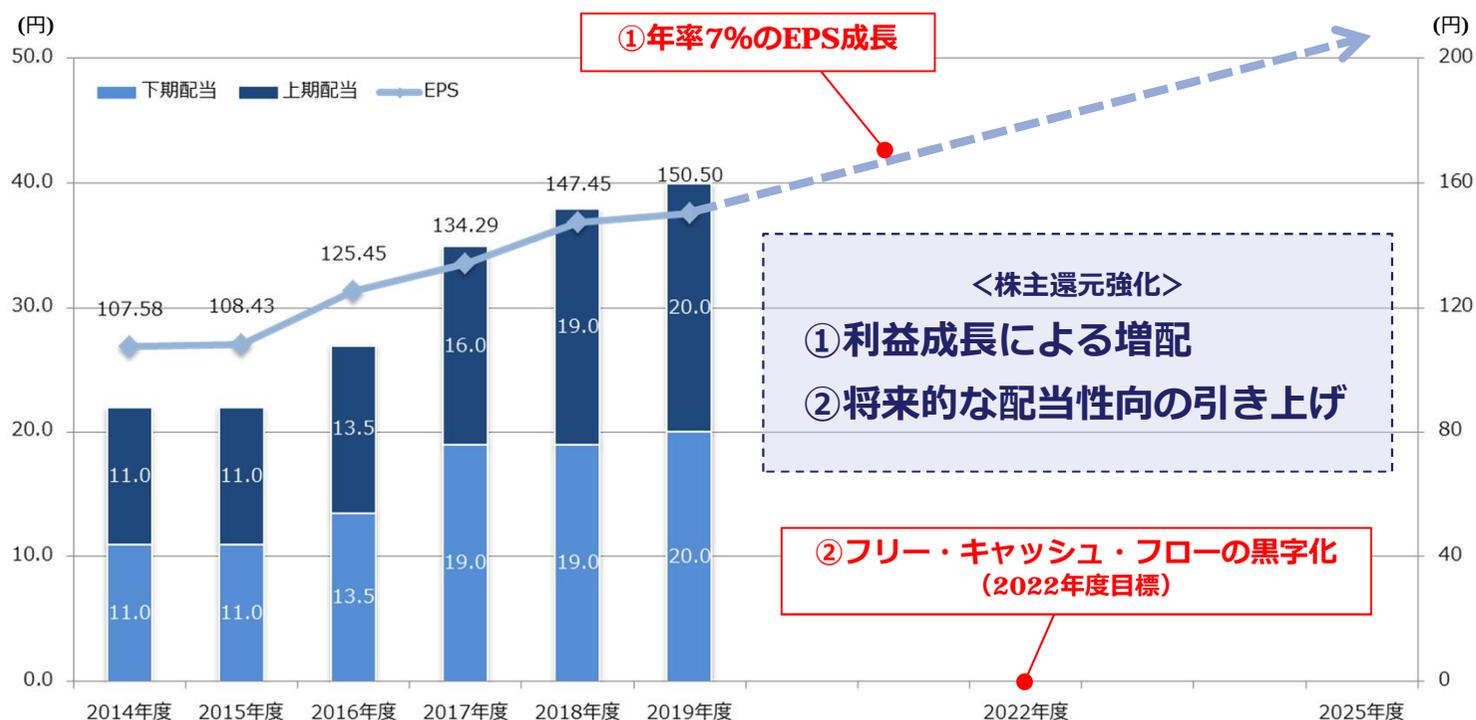
	当初計画			新型コロナ ウイルス感染症 影響額	影響勘案後 (単位：億円)					
	2019年度実績	2020年度計画			2020年度計画		下期		通期	
			前期差		上期	前期差		前期差		前期差
連結	607	640	+32	▲ 340	80	▲ 212	220	▲ 95	300	▲ 307

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（計画）	20.0	20.0	40.0	-

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。

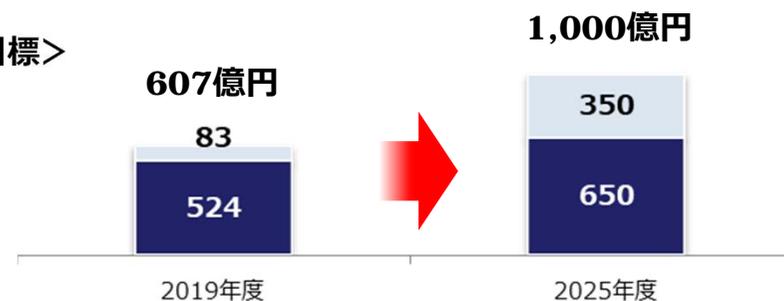
◆長期ビジョン

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
- 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

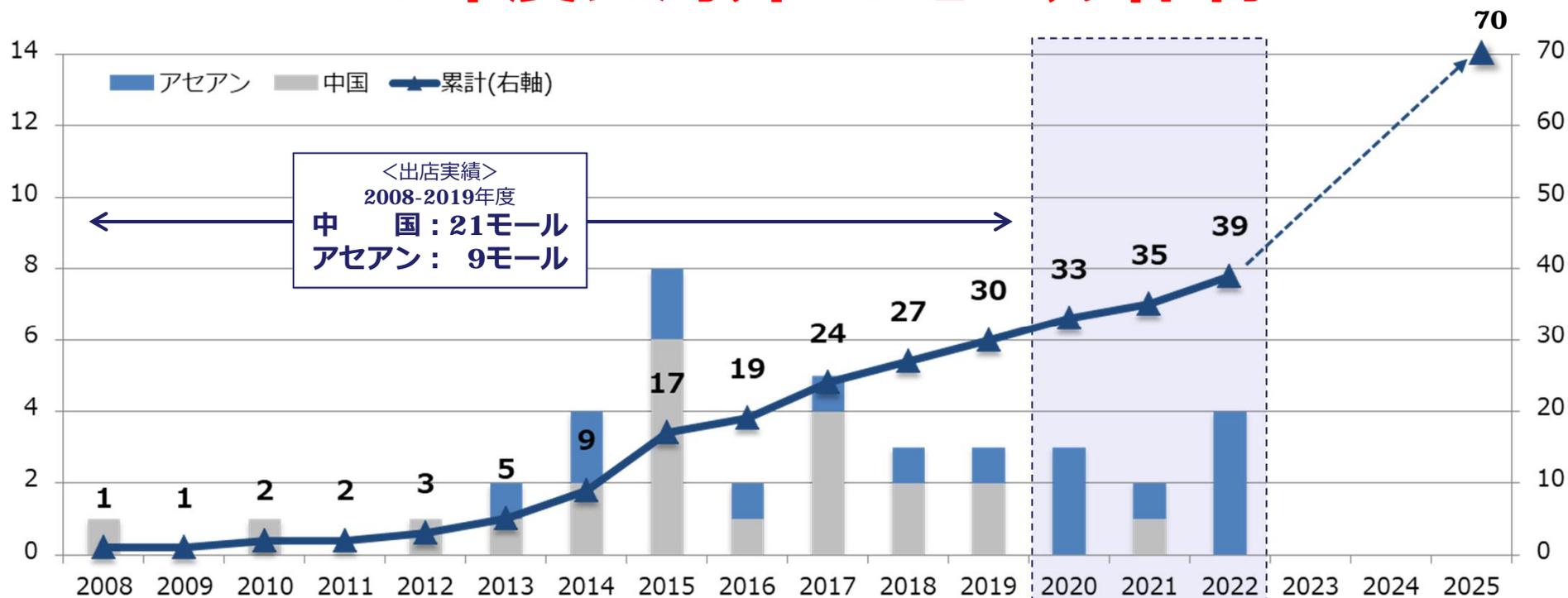
- ・増床・リニューアル
- ・社会行事に対応したイベント・セールスの実施
- ・デジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客レベルの向上、オペレーション効率化等



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

+

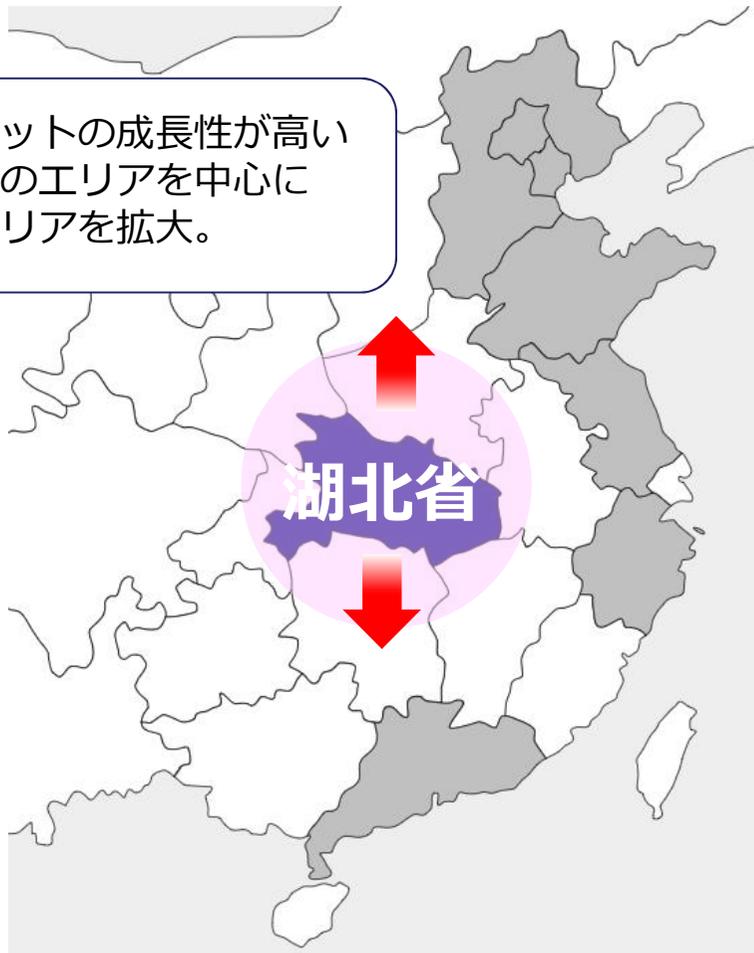
次期中期3か年
オープン予定物件の
探索・確保

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。



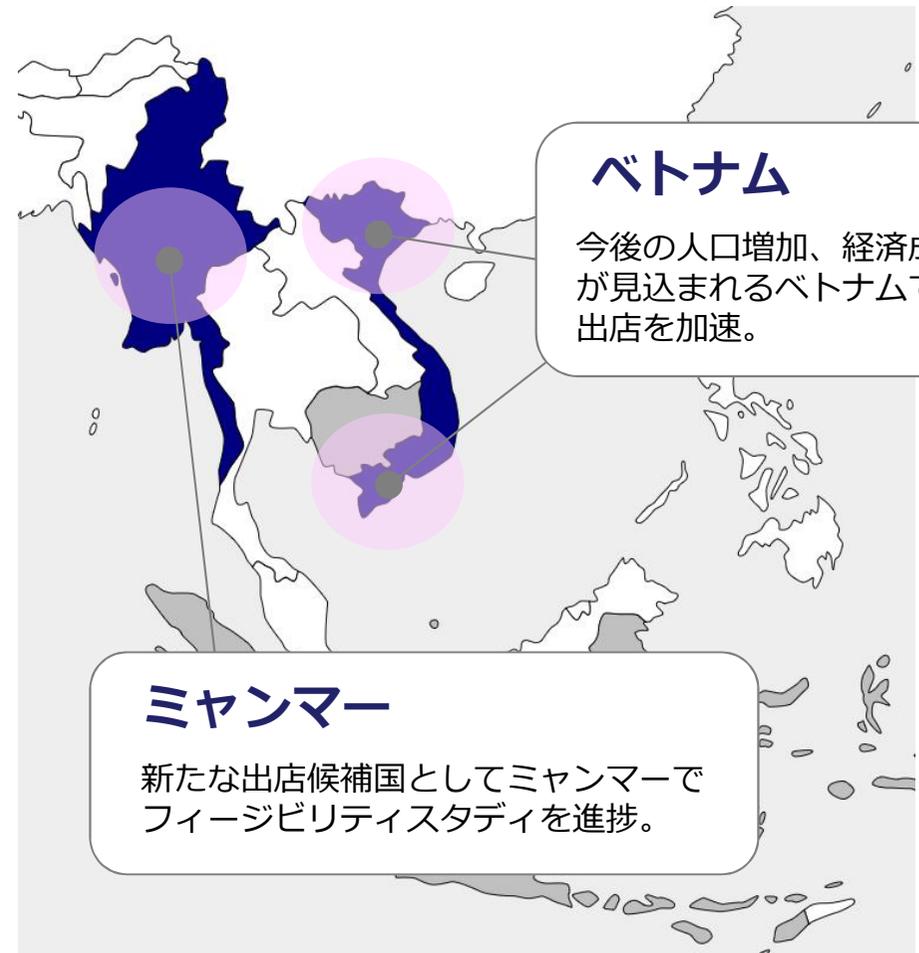
■アセアン

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

新たな出店候補国としてミャンマーで
フィージビリティスタディを進捗。



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	3	2	4	9
中国	0	1	0	1
アセアン	3	1	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 ²	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 ²	車 約 2,100 台 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 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
(仮称) イオンモール カンボジア 3号店	2023年度	未公表	未公表	未公表

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 ²	車 約 3,000 台	約 250 店舗
イオンモール タンジュン パラット	2020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



※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



ベトナム ブック首相

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BSD CITY
2020年下期活性化
(インドネシア)



イオンモール武漢金銀潭
増床リニューアル
(中国)



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

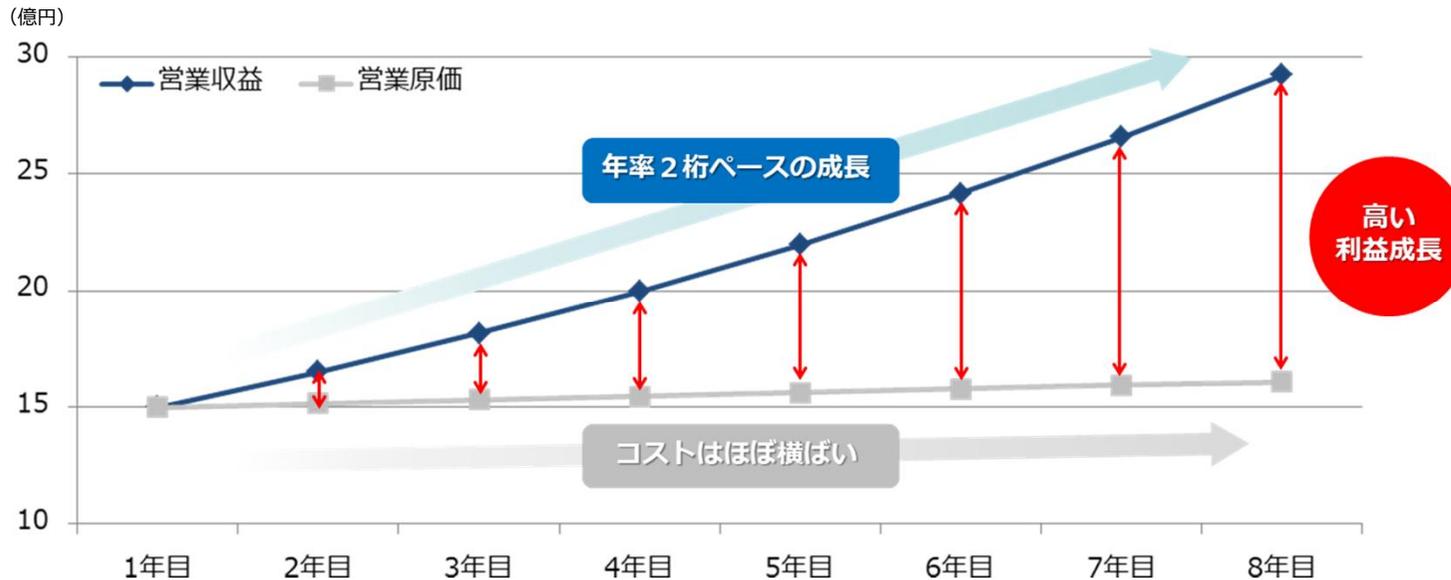
- ・最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくり
- ・接客サービスレベル向上
- ・ジャパंकオリティのオペレーションによる効率化



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	約 76,000 m ² (+約 17,000 m ²)	約 4,000 台 (+約 300 台)	約 210 店 (+約 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年秋	69,000 m ² (+約 12,000 m ²)	3,000 台 (+約 200 台)	約 170 店 (+約 30 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	2	3	4	9
モール	2	3	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年秋	約 34,000 m ²	未公表	約 130 店
	イオンモール新利府 南館	宮城県宮城郡利府町	2020年冬	約 69,000 m ²	約 3,800 台	未公表
2021年度	イオンモール川口	埼玉県川口市	2021年春	約 59,000 m ²	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 m ²	約 4,000 台	約 220 店
	(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	愛知県名古屋	2021年秋	約 37,000 m ² 約 22,000 m ²	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 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。

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

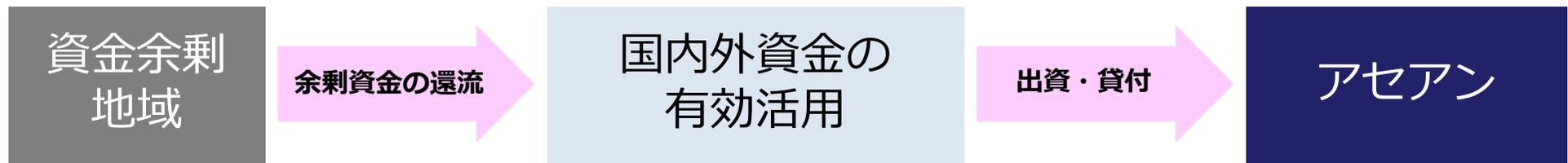
■グローバルファイナンスミックス

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

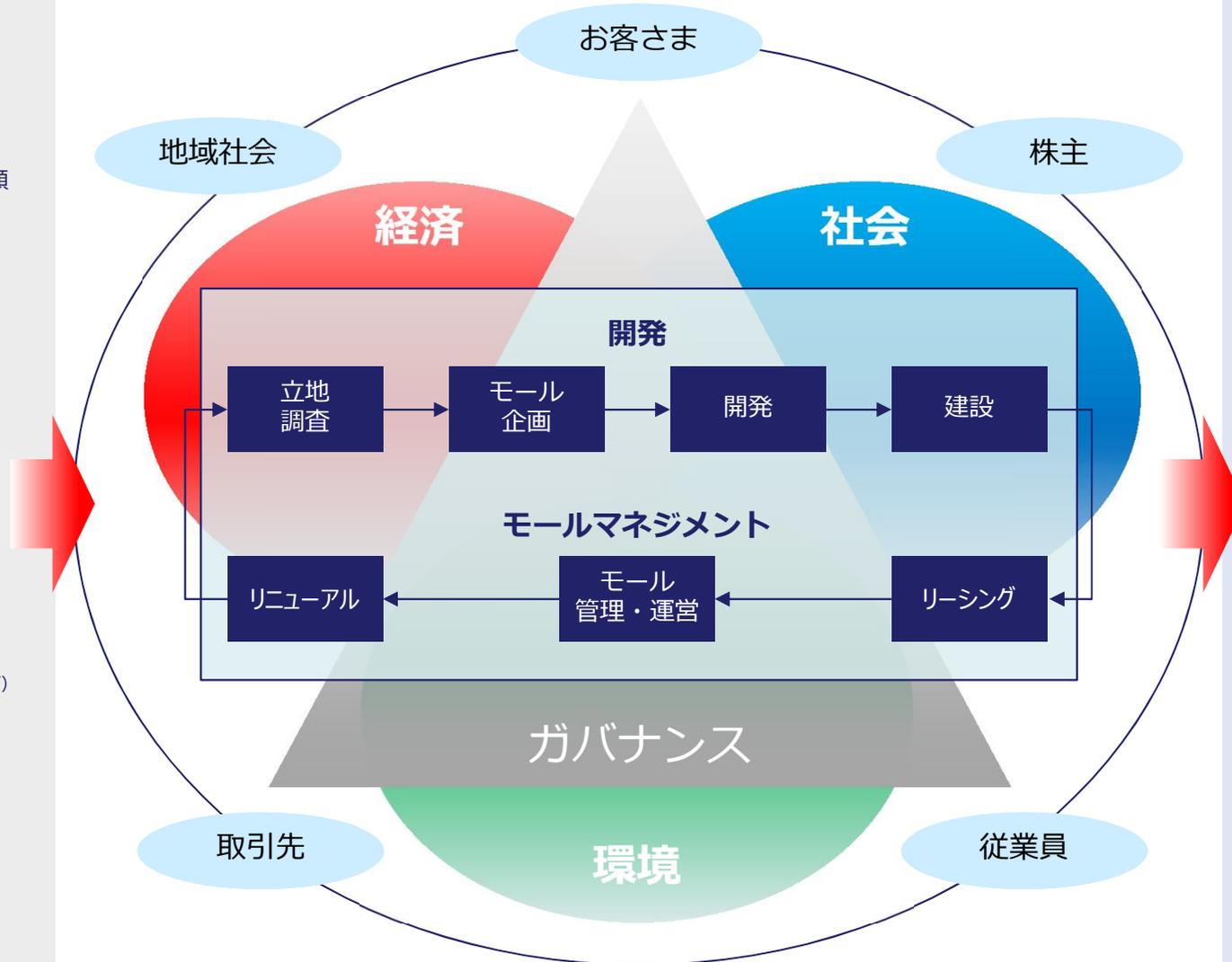
<認識する事業環境>

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。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。

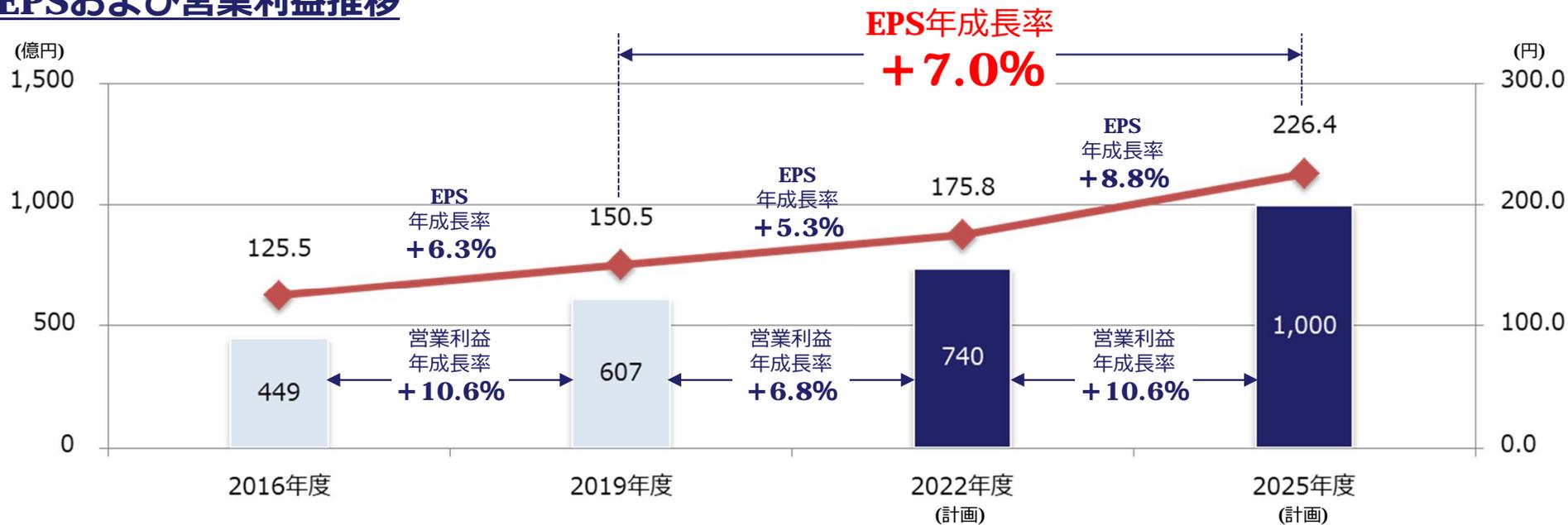
※「Power Purchase Agreement（電力販売契約）モデル」の略で、PPA事業者が電力需要家の敷地や屋根等を借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を需要家に販売する事業モデルです。

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

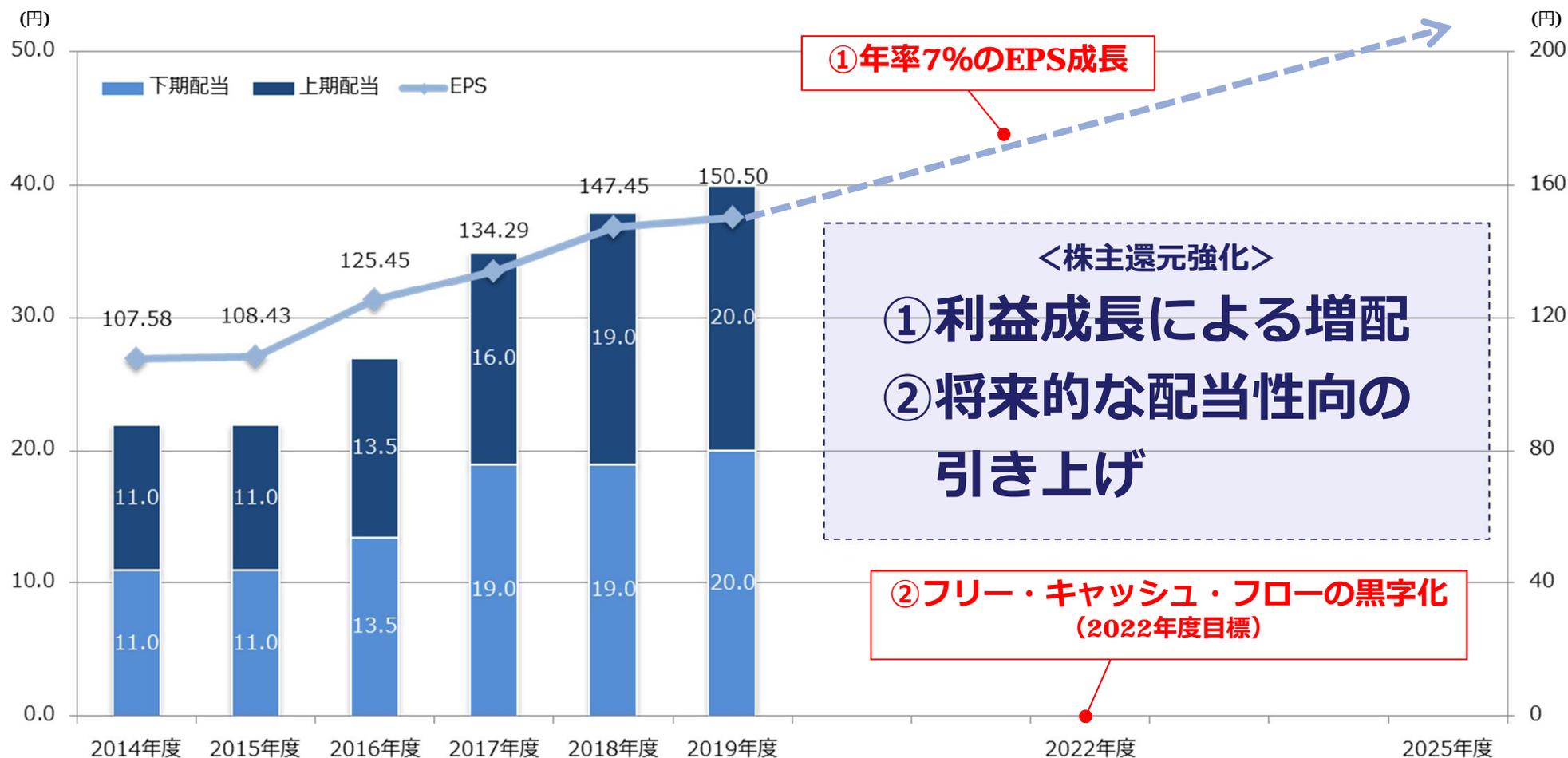
※設備投資計画は、開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNet数値。

(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	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 (㎡)	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umie(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			5,172,500	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 (㎡)	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	74,000	3,000	200			◎	
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	190			◎	
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			1,440,000	59,600	4,180	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	150			◎	
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	◎			
アセアン 計			634,000	17,300	1,790	6	0	2	1
国内外モール 計			7,246,500	351,470	19,900	24	25	62	3

※2020年5月31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

※2020年5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。