



中長期の取り組みについて (更新版)



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2020年1月9日



2025年にめざす姿

2025年にめざす姿	P 3
営業利益構成比 / 経営指標	P 4
中期経営計画（2017～2019年度）	
2019年度の位置づけ	P 6
成長施策	P 8-9
連結数値計画	P 11-15
海外事業	

アジアにおける成長機会の獲得

中期3カ年 新規出店計画	P 17
営業利益推移	P 18
四半期別業績推移	P 19
売上総利益推移モデル（中国）	P 20
I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受	P 21-25
II. 競争力のあるモールの開発・管理運営	P 26-29
III. 営業収益の向上に向けた取り組み	P 30
北京・天津・山東エリア	P 31
江蘇・浙江エリア／湖北エリア／広東エリア	P 32
ベトナム	P 33
インドネシア	P 34
カンボジア	P 35

国内事業

日本と米国における S C 業界の現況	P 37
国内マーケットの認識	P 38-39

新たな国内需要の発掘

I. ハピネスモールの取り組み	P 40-41
II. ローカリゼーションの推進	P 42-43

圧倒的な地域No.1モールへの進化

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進	P 44-46
II. 新たな発見の提案	P 47-48
III. モール空白エリアへの新規出店 / IV. 新たなフォーマットの構築	P 49
V. 専門店向けESの向上	P 50

都市部における成長機会の獲得

I. 新生OPAのブランディング構築	P 51-52
--------------------	---------

成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達	P 53
----------------------	------

2025年にめざす姿

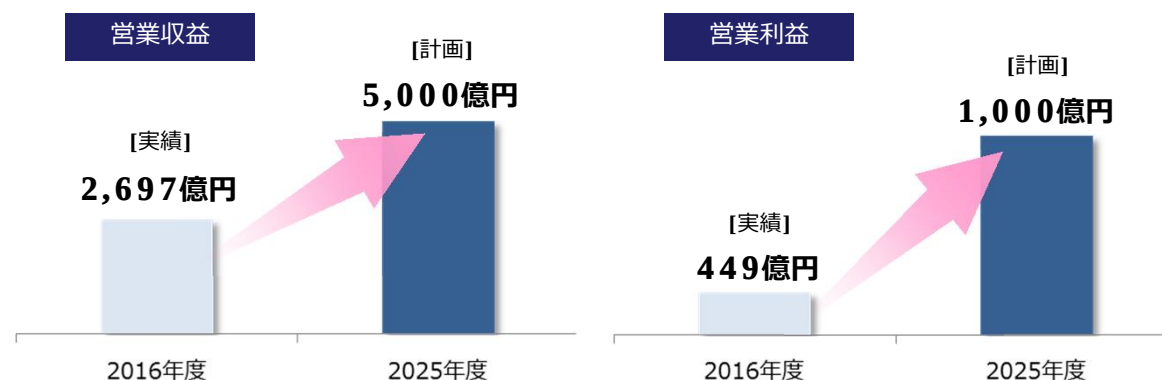
2025年にめざす姿

- 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パー トップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域**No.1**モールへの進化を図る。
- ④海外事業は営業利益**350億円**(利益率**20%**)、**70**モール体制と現状の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

<定量目標>

営業収益 **5,000 億円**

営業利益 **1,000 億円**



中期3カ年経営計画(2017~2019年度)

<定量目標>

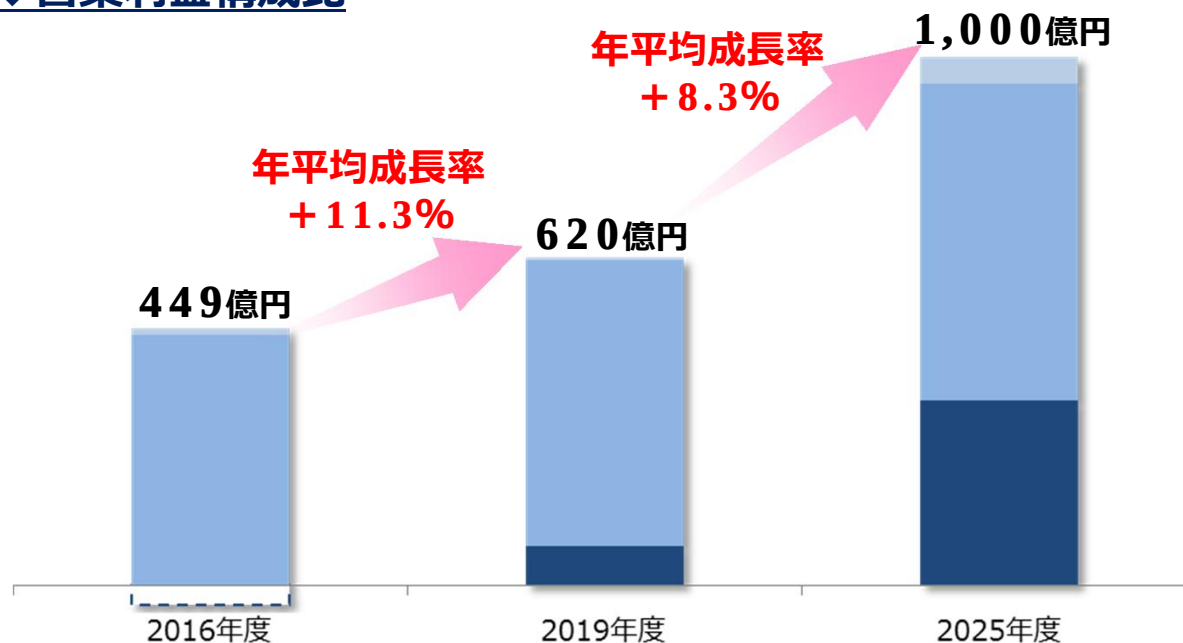
営業収益 **3,260 億円**

営業利益 **620 億円**

【重点施策】

- ①アジアにおける成長機会の獲得
- ②新たな国内需要の発掘
- ③圧倒的な地域**No.1**モールへの進化
- ④都市部における成長機会の獲得
- ⑤成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

◆営業利益構成比



		[実績]	[計画]	[計画]
営業利益構成比		2016年度	2019年度	2025年度
	都市型SC事業	2.7%	0.8%	5.0%
	国内モール事業	105.8%	87.1%	60.0%
	海外事業	▲8.5%	12.1%	35.0%

◆経営指標

		[実績]	[計画]	[計画]
		2016年度	2019年度	2025年度
効率性	ROIC	4.4%	4.5%	6%以上
安全性	ネットD/Eレシオ [※]	1.0倍	1.3倍	1.0倍程度

※デットには、IFRS第16号適用により増加したリース債務1,147億円は含んでいません。

中期経営計画

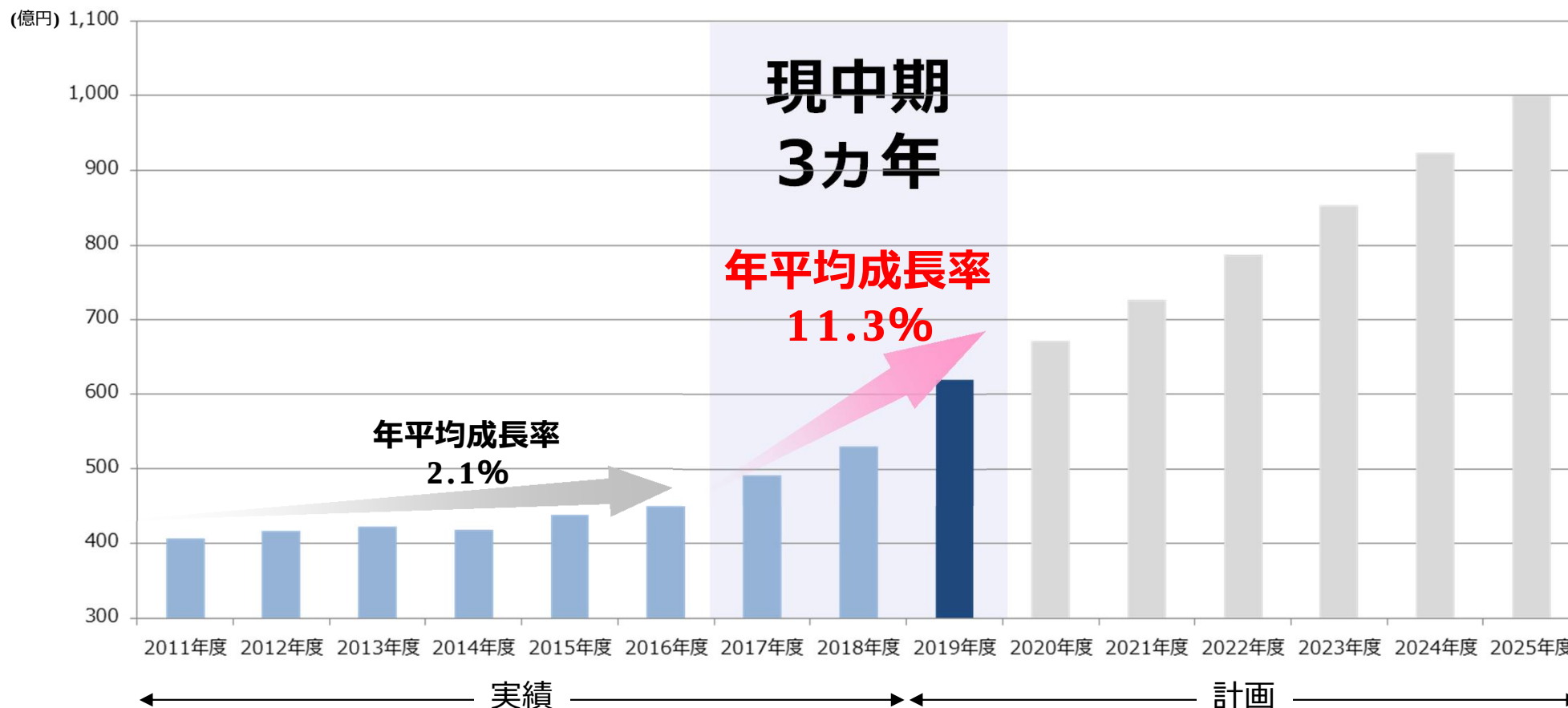
(2017～2019年度)

2019年度の位置づけ

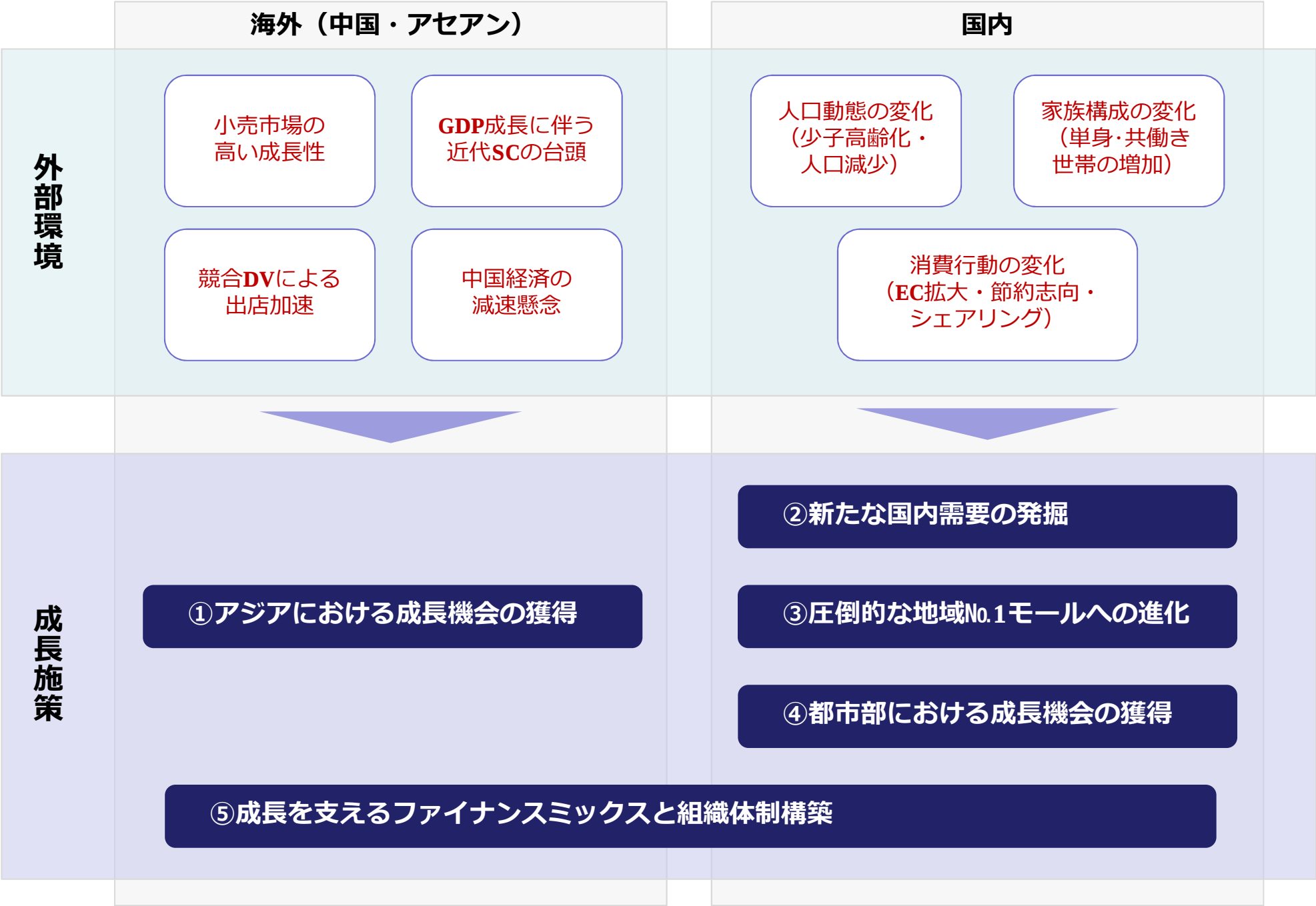
- ・ 現中期3カ年に入り、海外事業が利益拡大ステージに入ったことから利益成長スピードが加速。
年平均成長率は+11.3%と2桁成長を見込む。
- ・ 次期中期以降も、国内事業の安定的な成長に加え、海外事業における利益成長が加速し、
2025年に営業利益1,000億円をめざす。

■ 営業利益の推移

※2019年度計画は2019年4月9日発表の公表数値。IFRS第16号適用後数値。



成長施策



① アジアにおける 成長機会の獲得	I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受 II. 競争力のあるモールの開発・管理運営 III. 営業収益の向上に向けた取り組み IV. 経営の現地化推進
② 新たな国内需要の発掘	I. ハピネスモールの取り組み II. ローカリゼーションの推進
③ 圧倒的な 地域No.1モールへの進化	I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進 II. 新たな発見の提案 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. 新たなフォーマットの構築 V. 専門店向けESの向上
④ 都市部における 成長機会の獲得	I. 新生OPAのブランディング構築 ・既存店リニューアルと戦略的S&B・リファイニング推進 ・都市型立地における新業態開発
⑤ 成長を支える ファイナンスミックスと 組織体制構築	I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達 II. ダイバーシティ経営の推進 III. ESGの取り組み

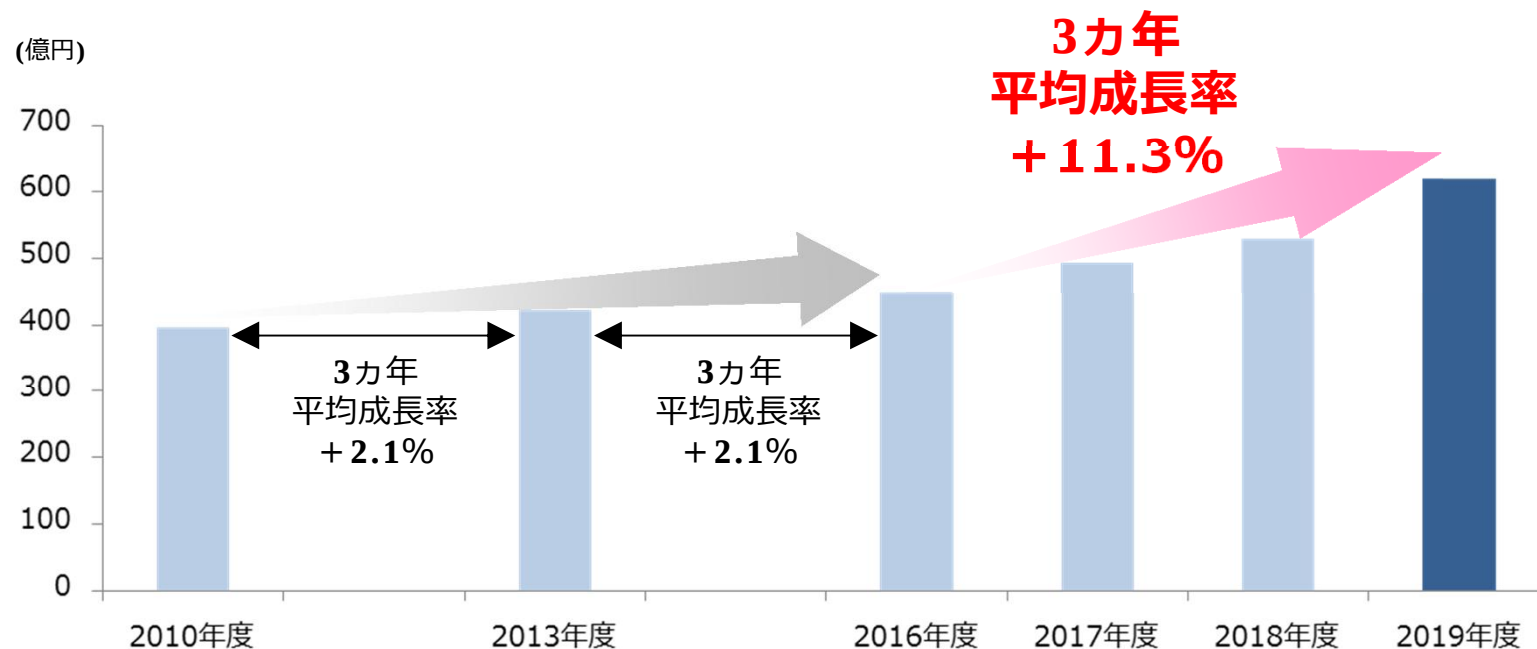
連結数値計画

◆連結業績

	[実績]	[実績]	[実績]	[計画]	
	2016年度 (2017年2月期)	2017年度 (2018年2月期)	2018年度 (2019年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	3カ年平均 成長率
営業収益	2,697 億円	2,881 億円	3,129 億円	3,260 億円	+ 6.5 %
営業利益	449 億円	492 億円	529 億円	620 億円	+ 11.3 %
海外IFRS第16号 適用影響額 ※				50 億円	—
海外IFRS第16号 影響除く				570 億円	+ 8.3 %

営業利益推移

※正式な影響額は算定中であり、推定数値を織り込んでいます。

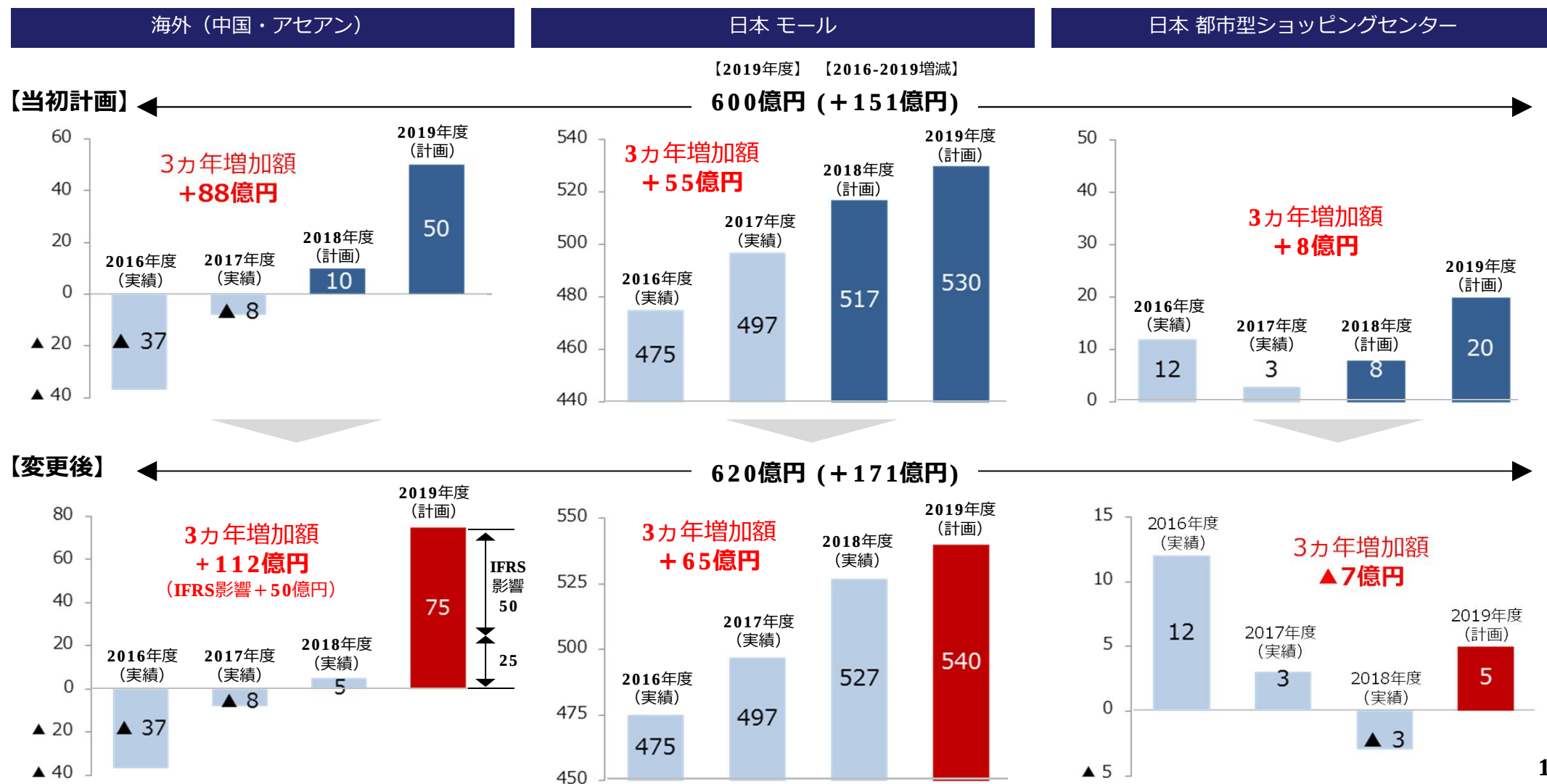


- ・2019年度の営業利益は620億円を計画。
- ・現中期3カ年（2017－2019年度）は、海外事業が黒字化し、3カ年で+112億円の営業利益改善となり、成長を牽引。
- ・国内モール事業は、増床などの活性化効果により、堅調に成長。
- ・都市型ショッピングセンター事業は、収益改善が遅れているものの、リニューアル効果が出始め、利益改善ステージへ。

単位：億円

※当初計画は2018年4月11日公表の計画数値を記載。

◆セグメント別営業利益



中期3カ年の新規出店は、合計26店舗を計画。
海外出店数が国内出店数を上回り、海外シフトが本格化。
 (国内10モール、海外11モール、都市型ショッピングセンター5店舗)

- ＜海外＞ ・2020年以降はアセアンで出店加速。
 特に、今後高い成長が見込まれるベトナムを重点エリアとする。
- ＜国内＞ ・新規出店は建設費が高止まっており、出店ペースを絞り込む。
 ・2020年以降も既存モールの増床・リニューアルを積極的に推進する。

◆新規出店数と活性化モール数

海外（中国・アセアン）

	[実績]	[実績]	[計画]	
新規出店数	2017年度	2018年度	2019年度	計
海外	5	3	3	11
中国	4	2	2	8
アセアン	1	1	1	3

日本

	[実績]	[実績]	[計画]	
新規出店数	2017年度	2018年度	2019年度	計
モール ※①	5	4	1	10
都市型ショッピングセンター	2	2	1	5

活性化モール数	2017年度	2018年度	2019年度	計
増床 ※②	2	2	4	8
リニューアル	12	6	10	28

①(新規モール)+②(増床)	7	6	5	18
----------------	---	---	---	----

3カ年の設備投資は計画対比+750億円の5,750億円。
物件価値の最大化を図るため、設備投資を拡大。

増加要因は、

- ①日本における複合開発推進に伴う土地取得
②開発型流動化の圧縮 ③既存モールの買取 等

◆設備投資計画

変更後計画	[実績]	[実績]	[計画]		計画対比	3カ年計	計画対比
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度			
設備投資	1,900	2,150	+250	1,700	+500	5,750	+750
日本	1,550	1,750	+350	1,150	+400	4,450	+750
新規モール出店	800	1,250	+350	700	+400	2,750	+750
既存モール活性化	700	400	+100	400	0	1,500	+100
都市型SC (OPA)	50	100	▲100	50	0	200	▲100
海外	350	400	▲100	550	+100	1,300	0
中国	150	100	0	50	0	300	0
アセアン	200	300	▲100	500	+100	1,000	0

単位：億円

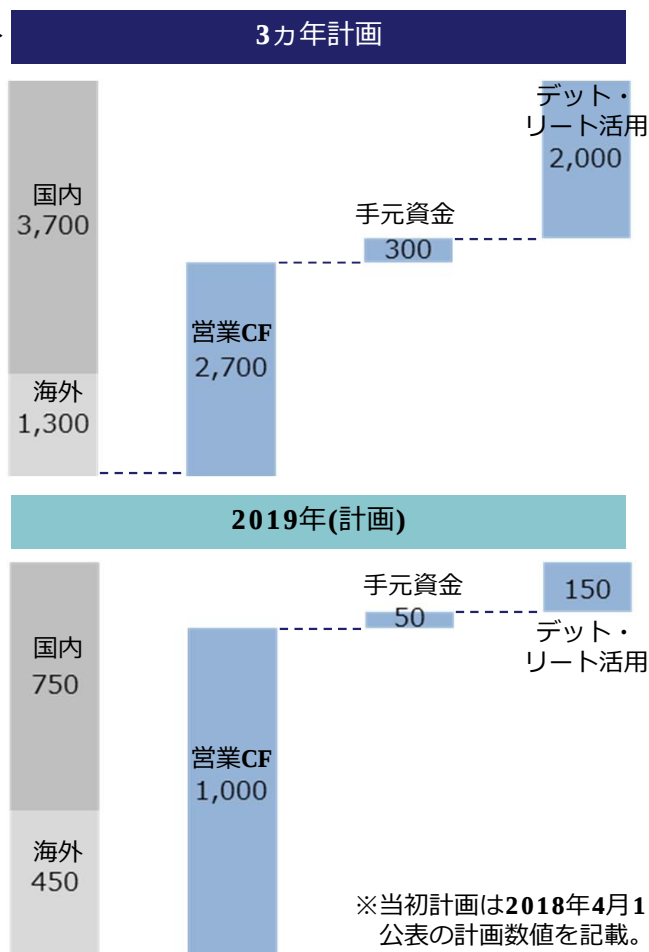
※計画対比は、2018年4月11日公表の計画数値対比の数値を記載。

- ・ 3カ年の設備投資5,750億円に対する資金調達は、
営業キャッシュ・フロー：2,700億円 手元資金：150億円 デット・リート活用：2,900億円
- ・ **海外事業がキャッシュ・フローを生み出すステージ**に入っており、着実に営業キャッシュ・フローが増加。
次期中期以降はフリーキャッシュ・フローの大幅な改善が視野に入っている。
- ・ 当中期においてはレバレッジをかけ、中長期的には財務規律としてネットD/Eレシオを1倍程度に抑える。

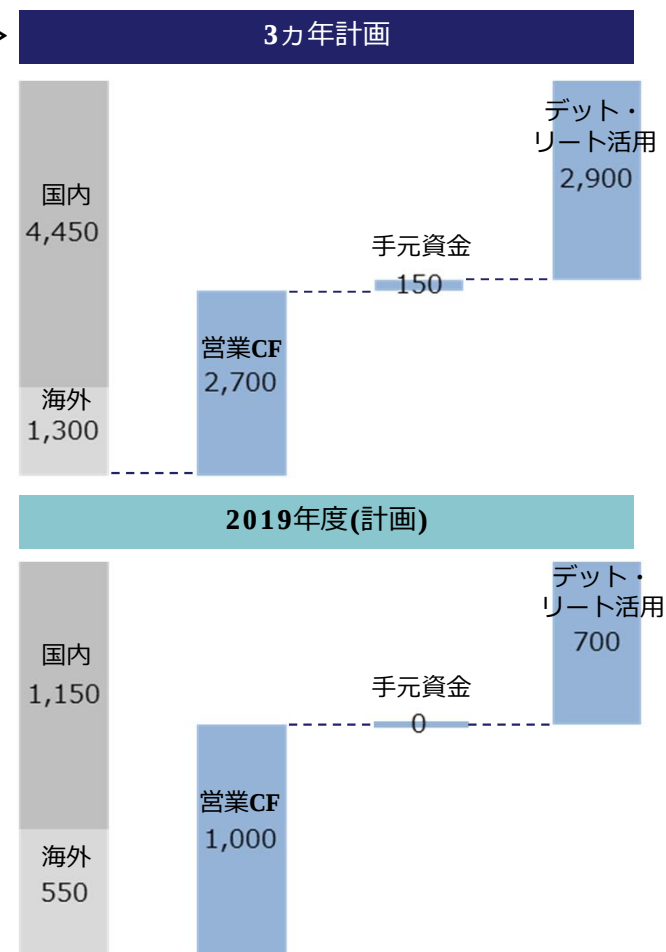
◆資金調達計画

単位：億円

<当初計画>



<変更後計画>

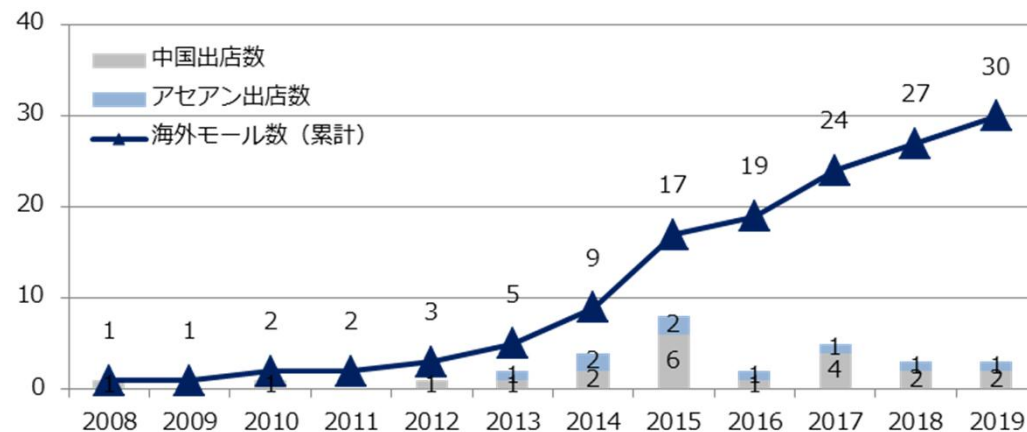


海外事業

中期3カ年 新規出店計画

中期3カ年で、中国8モール・アセアン3モールの計11モールを出店

	2016 年度末	3カ年計画			3カ年 合計	2019 年度末
		2017 年度 (実績)	2018 年度 (実績)	2019 年度 (計画)		
海外	19	5	3	3	11	30
中国	13	4	2	2	8	21
アセアン	6	1	1	1	3	9



中国

2019年度

中国	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店舗数
イオンモール常熟新区	2019年6月28日	126,000 m ²	63,000 m ²	3,800 台	180 店舗
イオンモール青島西海岸新区	2019年11月28日	65,000 m ²	70,000 m ²	2,600 台	240 店舗

アセアン

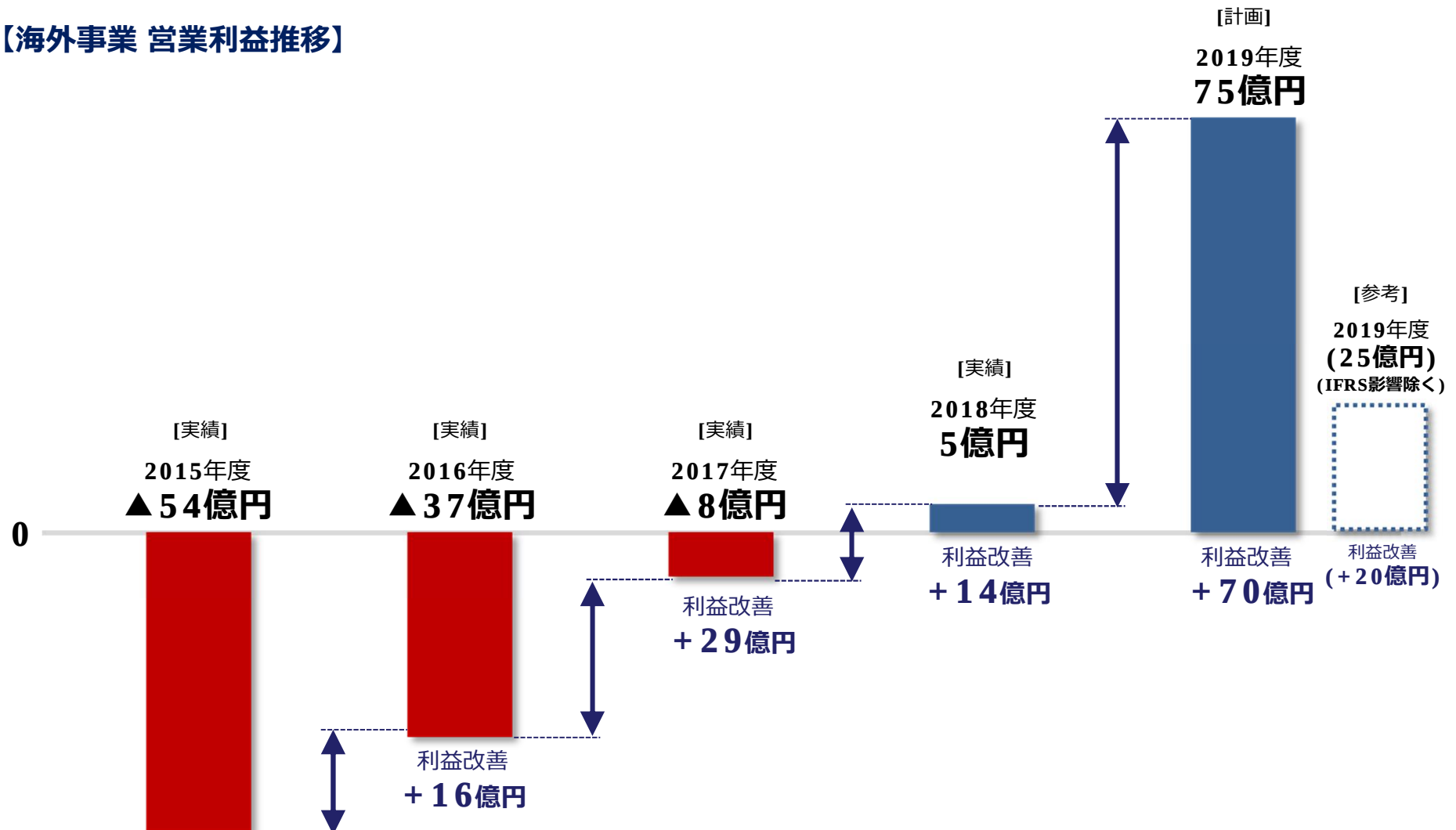
2019年度

ベトナム	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店舗数
イオンモール ハドン	2019年12月5日	98,000 m ²	74,000 m ²	車 2,100 台 バイク 9,000 台	220 店舗

※インドネシアのイオンモール セントウルシティは、建築工事スケジュールの変更に伴い、オープン予定時期を2020年度に変更しました。

2018年度に黒字化を達成。2019年度以降は、**利益拡大ステージ**へ

【海外事業 営業利益推移】

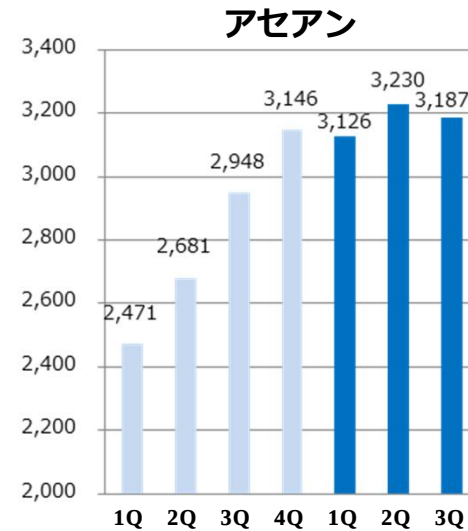
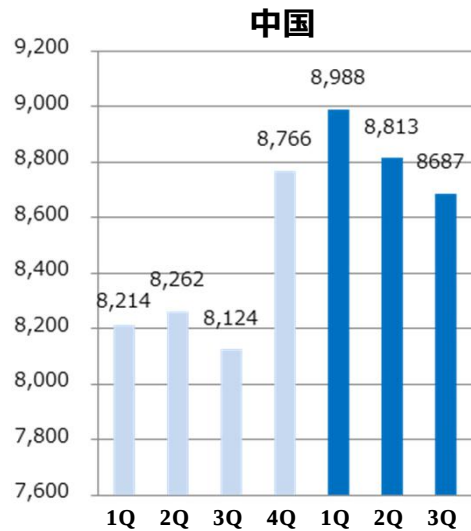


海外事業 四半期別業績推移

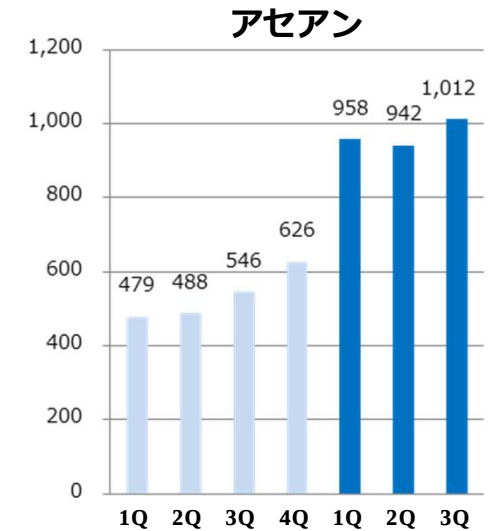
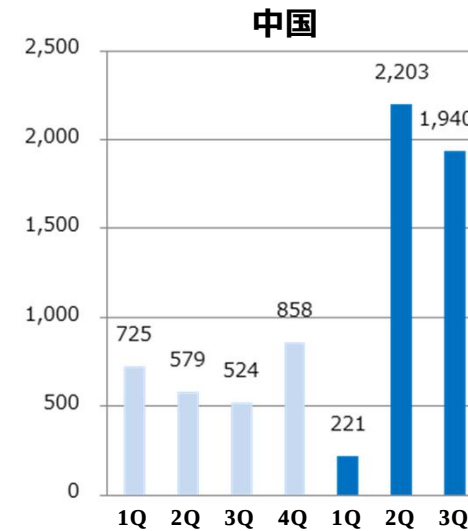
2018年度

2019年度

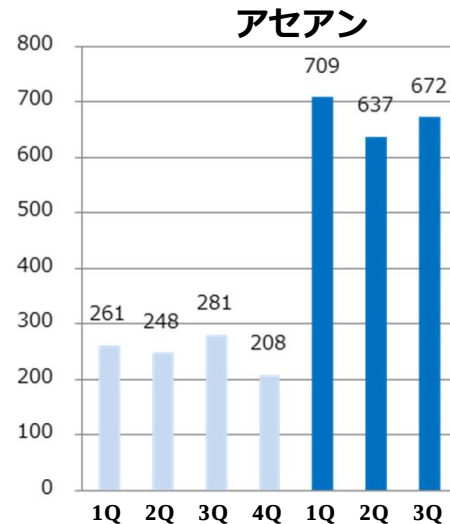
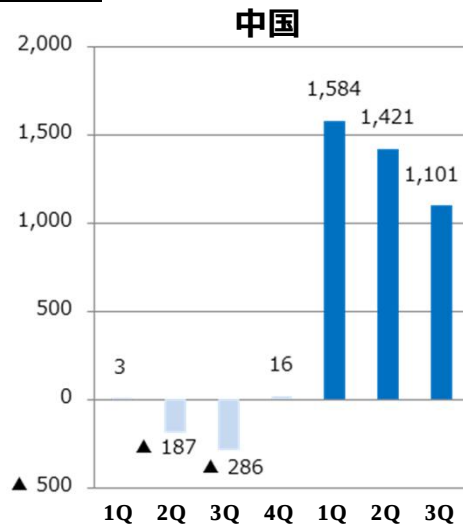
営業収益



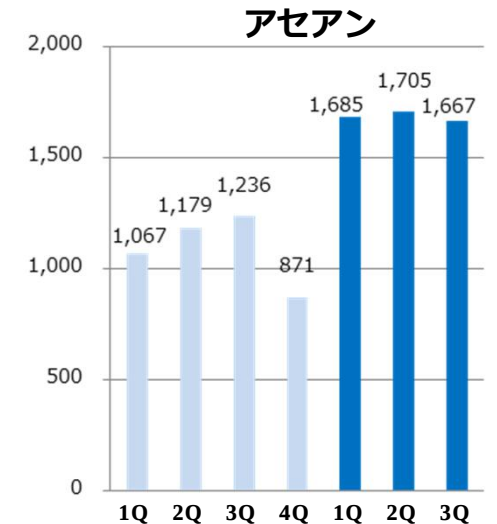
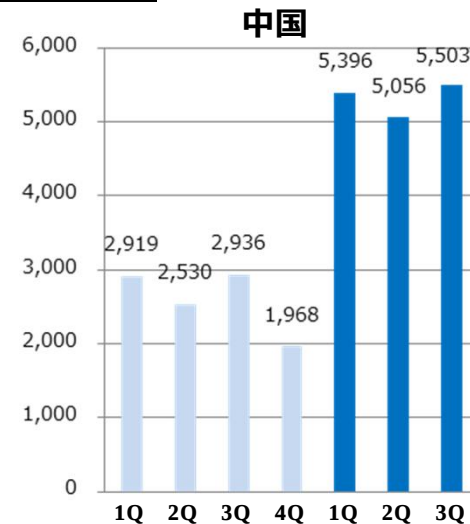
営業総利益



営業利益



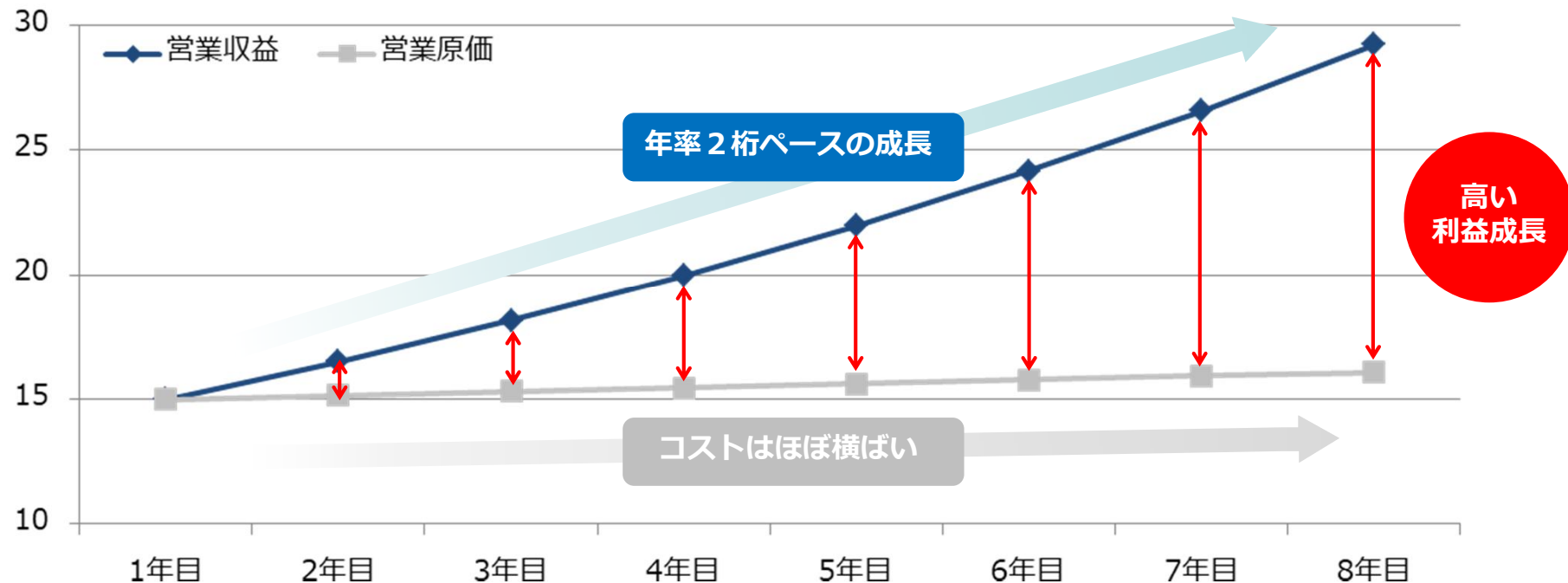
簡易営業CF



海外事業 売上総利益推移モデル（中国）

中国では、政府系のディベロッパーが道路整備および街全体の開発事業を行い、イオンモールが出店する商業施設は、当社がマスターレシーとなり専門店を誘致しています。専門店から賃料収入を得られる一方で、経費（営業原価）負担が重く、オープンから数年間は利益が出にくい傾向にありますが、営業原価の大半は不動産コストであるため、経費増加は大きくありません。一方で、営業収益が売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定により伸長するため、数年程度での黒字化が見込めます。

（単位：億円）



将来の経済成長を見据え、日本同様に開放的な空間を備えた施設の建設、広大な駐車場の設置を行っており、現状では、不動産コスト負担が重く利益水準が低いですが、高い成長を享受し、営業収益が伸長する一方で、コストは不動産コスト比率が大きく横這いで推移するため、高い利益成長を実現。

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

リーシング条件の向上

【出店エリア】

経済成長が見込まれ、モールビジネスが成立するエリア。

- ①中間所得層の拡大 ②モータリゼーションの進展
③郊外の街づくりが進むエリア ④競合となる商業施設の出店が無いエリア

◆可処分所得・1人あたりGDP・社会消費品小売総額の伸び率

※2008年を100とした比率で表示。

◆湖北省	2008年	2012年	2016年
可処分所得	100	158	223
1人あたりGDP	100	194	277
社会消費品小売総額	100	193	315

出店エリアにおけるプレゼンス向上により、現地の行政や有力ディベロッパーとの関係構築が進み、継続的なパイプライン確保が可能。

◆現地政府との良好な関係構築

<ベトナム政府との協力関係>

地元ディベロッパーが進める土地区画整備プロジェクトの起工式。
ベトナム フック首相、梅田ベトナム大使も参列。



ベトナム フック首相

<武漢市人民政府との協力関係>

- ・2011年10月武漢市における大型SC開発において、武漢市人民政府との協力協定締結。
- ・2018年8月日湖北省経済セミナーで湖北省武漢市洪山区政府、青山区政府と事業展開に関する意向書を締結。



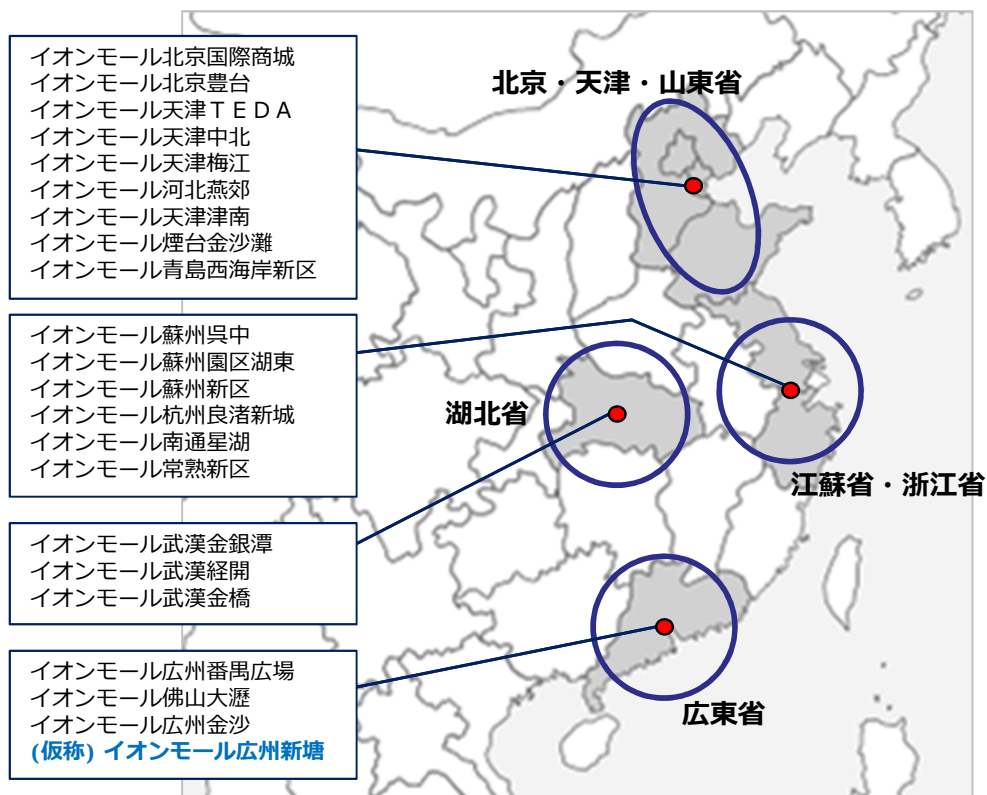
湖北省 王曉東省長

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

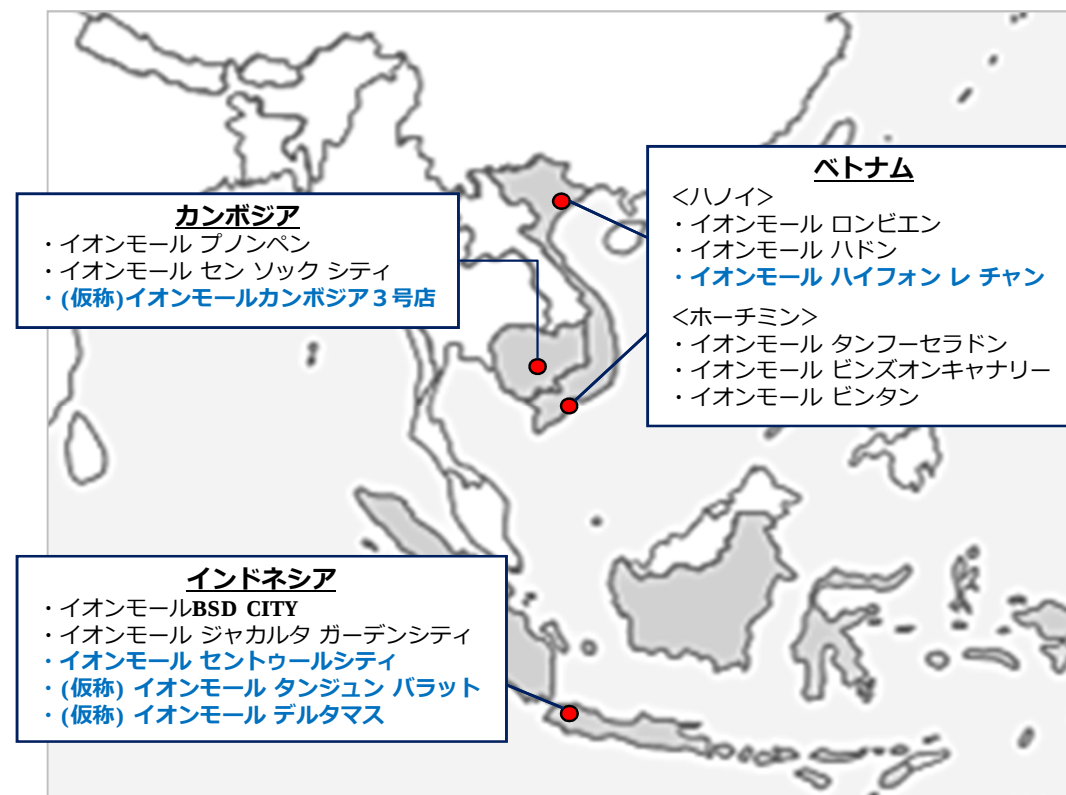
戦略エリア

リーシング条件の向上

中国4エリア、アセアン3国で ドミナント出店



※青字は新規オープン予定店舗



※青字は新規オープン予定店舗

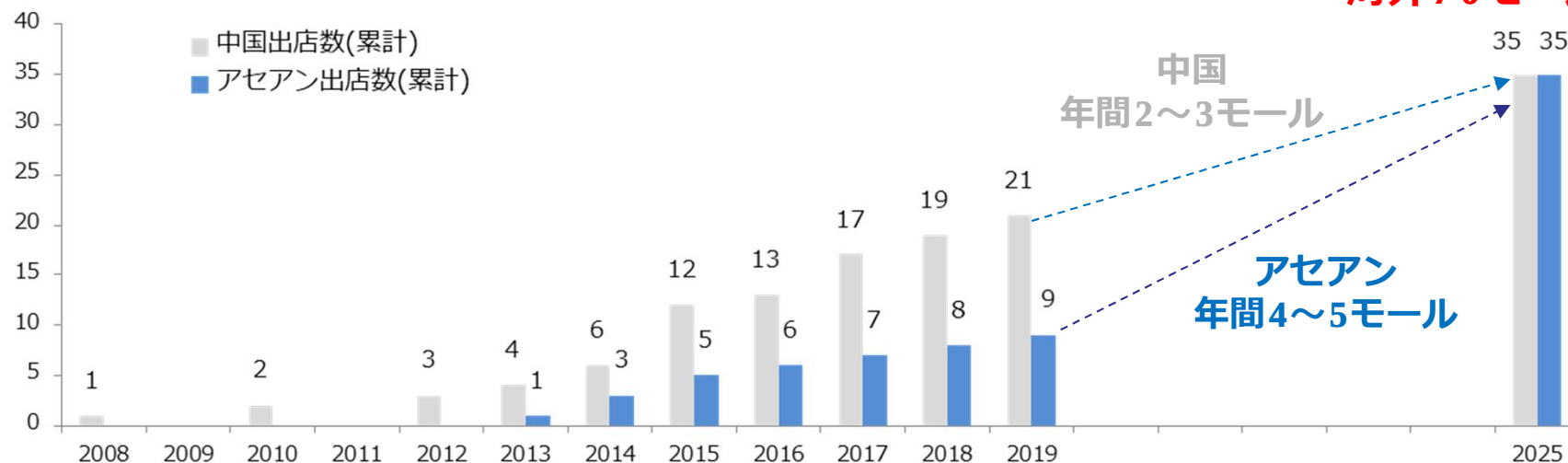
2020年1月9日現在

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

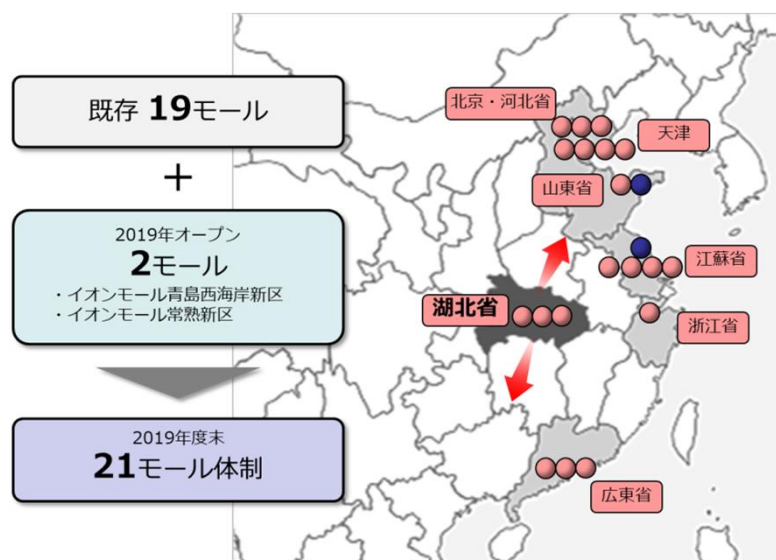
リーシング条件の向上

■海外出店ペース



海外70モール体制へ

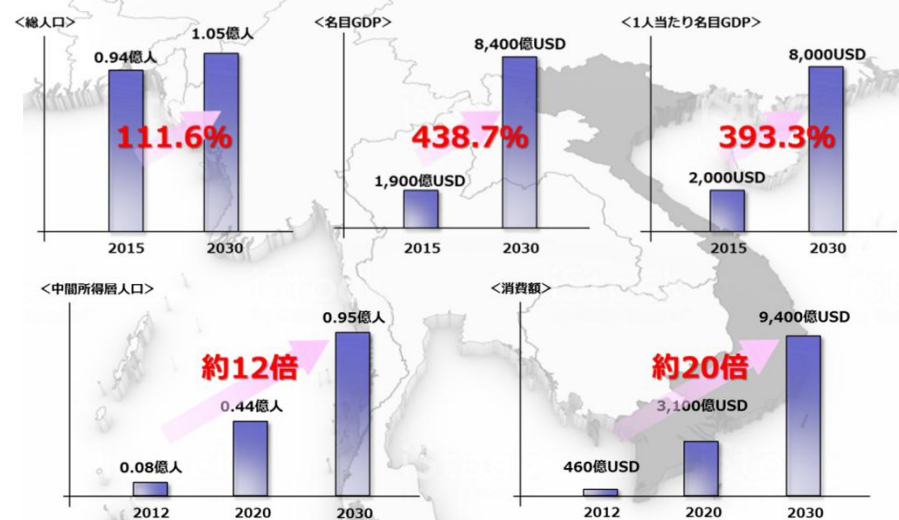
中国



特に成長力の高い内陸部の湖北省を中心に出店エリアを拡大

アセアン

<2030年時点におけるベトナム市場予測>



ベトナムを最重点エリアとして出店を加速する

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

リーシング条件の向上

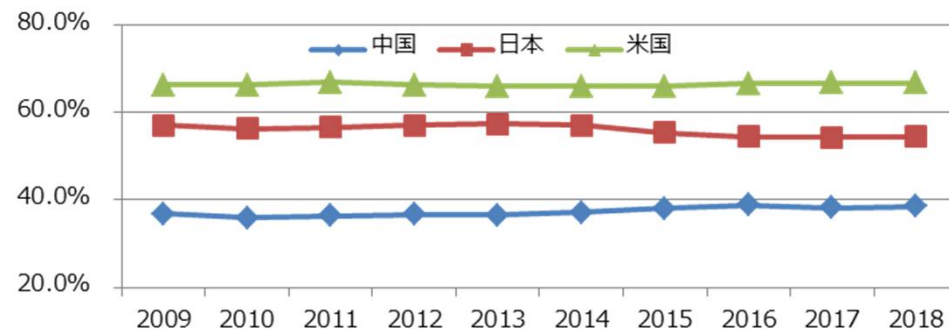
中国

- 消費・サービスを中心とした内需拡大による経済成長へ。
- GDPに占める個人消費の割合は約**40%**。日本の約**60%**、米国の約**70%**と比較しても今後の成長余地が大きい。
- 都市部と比較して、農村部の消費はまだ未成熟であり、今後、都市化が進み、中間所得者層増加が見込まれる。

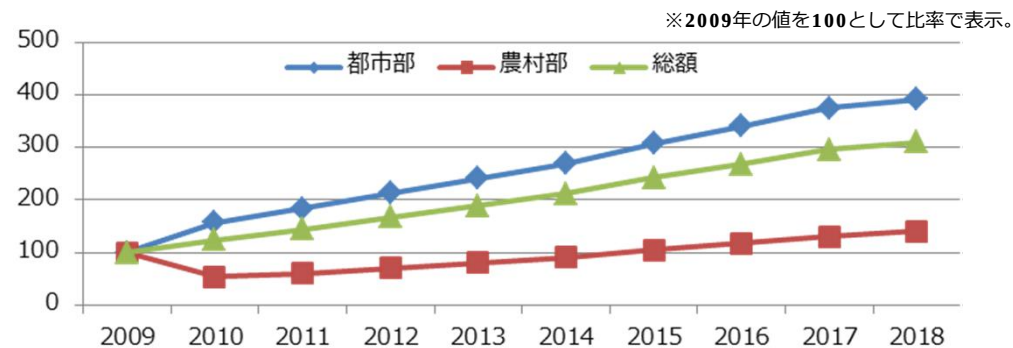


郊外エリアにおいて 立地創造型の開発を推進

■ GDPに占める個人消費支出の割合（中国、日本、米国）



■ 社会消費品小売総額の推移（全体・都市部・農村）



※出所：Bloomberg、Euromonitorより当社にて作成。

◆イオンモール武漢経開 周辺の街づくり進展

2014年11月 (オープン1年前)



2015年12月 (オープン時点)



2019年2月



I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

リーシング条件の向上

多店舗出店に伴うエリアブランディング向上により、有力専門店の誘致が可能となるなど、リーシング条件が飛躍的に改善

◆有力専門店の誘致



デカトロン
(イオンモール セン ソック シティ)
(イオンモール タンフーセラドン)



フードリパブリック
(イオンモール セン ソック シティ)

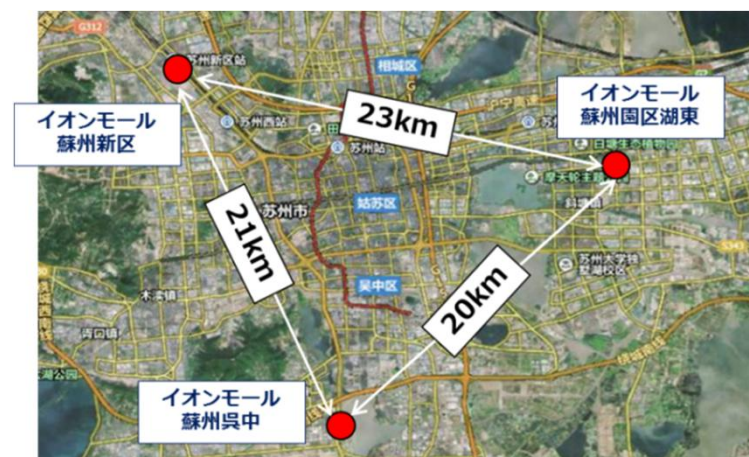
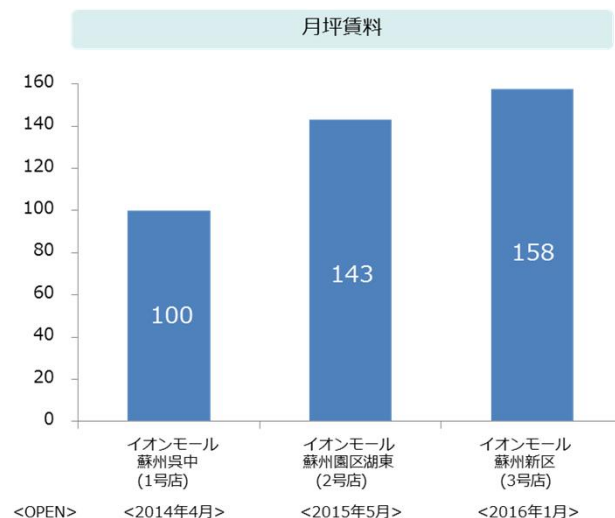


マークス&スペンサー
(イオンモール ロンビエン)

蘇州新区(3号店) の専門店月坪賃料は蘇州呉中(1号店)の **約1.6倍**

◆蘇州エリア3モールのリーシング条件の比較 (オープン後5ヶ月で比較)

※蘇州呉中の値を**100**とした場合の比率で表示。



Ⅱ. 競争力のあるモールの開発・管理運営

認識している環境

中国

- ・ 米国との貿易摩擦に伴う消費環境の変化
- ・ 経済成長率の鈍化

当社の取り組み（事業機会）

モールビジネスの成長が見込まれるエリアへの新規出店に加えて、日本で培った活性化ノウハウによる既存モールの価値向上により持続的成長を確保

- ・ 専門店契約満了（3年毎）のタイミングでのテナント入替を中心としたリニューアル、賃料改定を繰り返し実施、及び計画的な増床実施により、マクロ環境に左右されずに、売上・収益を拡大していくことが可能。
- ・ 活性化投資は、自店で創出したキャッシュ・フローを活用。

イオンモール武漢金銀潭における活性化

2020年春 増床リニューアルオープン

オープン日：2014年12月19日

敷地面積：88,000㎡

総賃貸面積：90,000㎡（+約15,000㎡）

駐車台数：3,100台（+約200台） 専門店数：280店舗（+約75店舗）



増床活性化が完了した2021年には
日本の標準モールと同等の利益水準となる計画

	2015年	2018年	2021年
営業収益	15	21	26
営業利益	▲2	5	10

（開業1年目：実績）

（開業4年目：実績）

（開業7年目：計画）

開業後、活性化及び増床効果により、
営業収益は約1.2倍、営業利益は約2倍へ

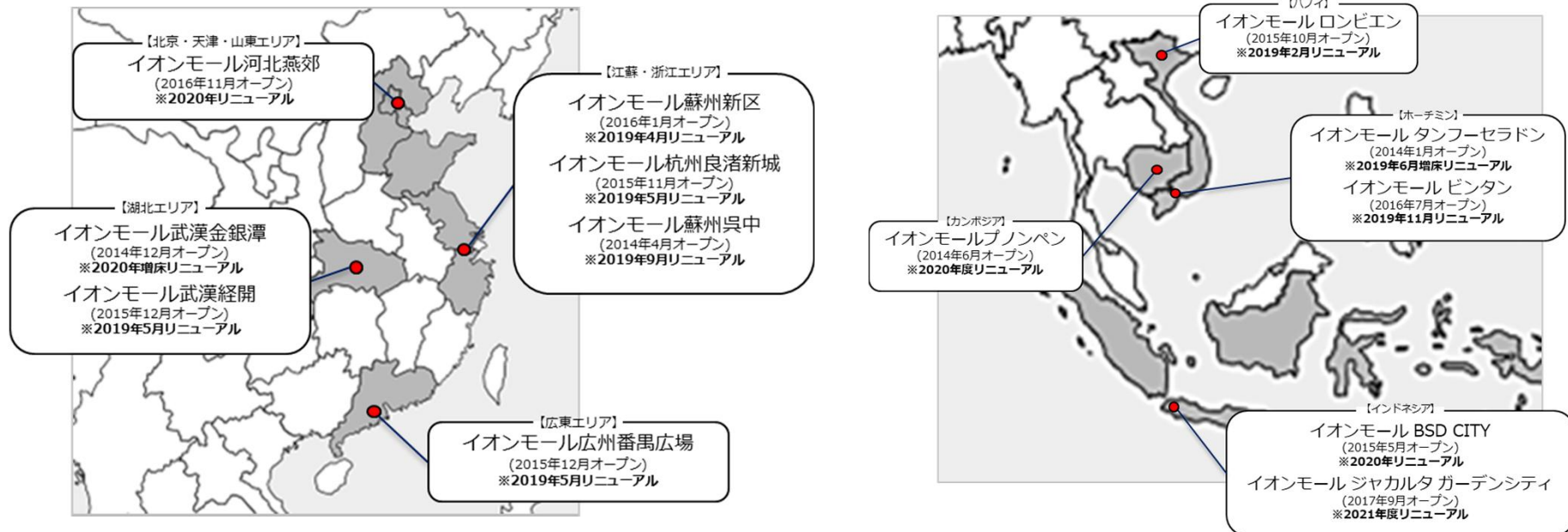
（2018年－2021年対比）

当モールはマスターリース物件のため、土地建物オーナーと出店時に将来の増床活性化実施を協議済み。当社の持込投資負担分は自店から創出するキャッシュ・フローを活用。

Ⅱ. 競争力のあるモールの開発・管理運営

2014年、2015年にオープンしたモールが
専門店との3年契約満了を迎えるタイミングとなり、順次リニューアルを実施

◆大型リニューアルを進めている海外モール



イオンモール タンフーセラドン 2019年6月28日 増床リニューアルオープン



オープン：2014年1月
敷地面積：70,000㎡ (+ 35,000㎡)
総賃貸面積：84,000㎡ (+ 37,000㎡)
駐車台数：車 2,000台 (+ 1,500台)
バイク 10,000台 (+ 6,000台)
専門店数：200店舗 (+ 80店舗)

Ⅱ. 競争力のあるモールの開発・管理運営

認識している環境

アセアン

- ・急速に進展する市場への対応

当社の取り組み（事業機会）

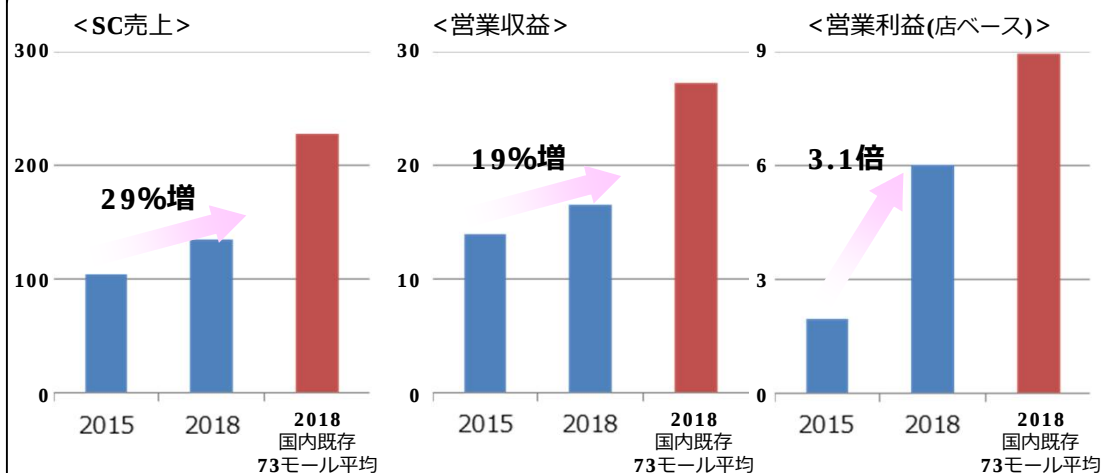
将来のマーケットニーズを見据え 時代を先取りした最先端のモールづくりによる圧倒的シェア獲得

- ・ 飲食やアミューズメントの拡充、サービス機能の充実など、将来のマーケットニーズを先取りしたMD構成。
- ・ 最先端のモールづくりにより一極集中型の圧倒的シェアを獲得。
- ・ 足元は、日本に比べ所得・消費の水準が低いため、低い利益水準でのスタートであるが、高い成長性を享受し、日本を上回る利益水準への成長が可能。

カンボジアにおける展開

単位：百万USD

◆1号店(2014年6月開業)の業績推移と国内既存モール平均との比較



◆2号店における時代を先取りしたモールづくり



最先端のモールづくり × 高い成長性の享受 ⇒ 圧倒的シェアの獲得

Ⅱ. 競争力のあるモールの開発・管理運営

認識している環境

海外

- ・海外における競争環境の変化

当社の取り組み（事業機会）

日本で培ったモールの管理・運営ノウハウを活かした競争力のあるモール開発が可能

- ・海外ディベロッパーは効率性を重視する傾向にあるが、当社モールは中国・アセアンにおける将来的なモータリゼーションの進展を見据え、大規模平面駐車場をオープン時に設置。増床余地としても将来的な競争差別化要因となる。
- ・日本と変わらない安全・安心・快適な施設環境など、日本のモールと遜色ない水準でのモール管理・運営を実施。

海外におけるイオンモールの強み

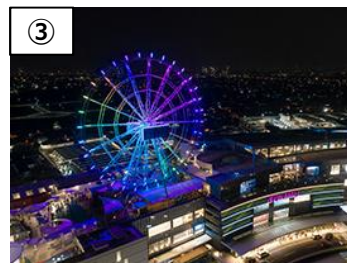
①モータリゼーションに対応した大規模駐車場

②ディスティネーションに対応する売り場編集力

③エンターテインメント強化によるコト消費対応

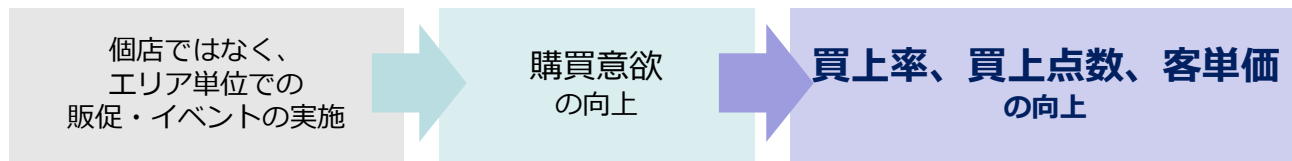
④集客力あるイベント開催

⑤安全・安心・快適な施設の追求



Ⅲ. 営業収益の向上に向けた取り組み

◆エリアマーケティング力の向上



<エリア単位でのセールス実施>

独身の日（11月11日）



中国で最大のオンラインショッピング商戦日「独身の日（11月11日）」には、当社中国の全モールで割引セールの実施や話題性の高いイベント開催。単日売上で過去最高実績を更新。

◆床価値の向上

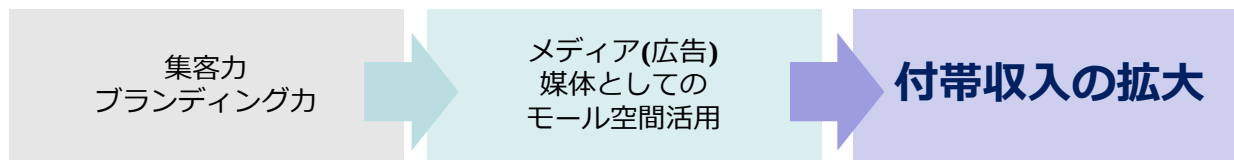


<テナント募集説明会>



イオンモール煙台金沙灘
(2018年5月オープン)
テナント企業265社、計409名が参加
(物販156社、飲食他109社)

◆付帯収入の拡大



<モール空間の活用>



中国
イベントスペースを
活用した有料催事

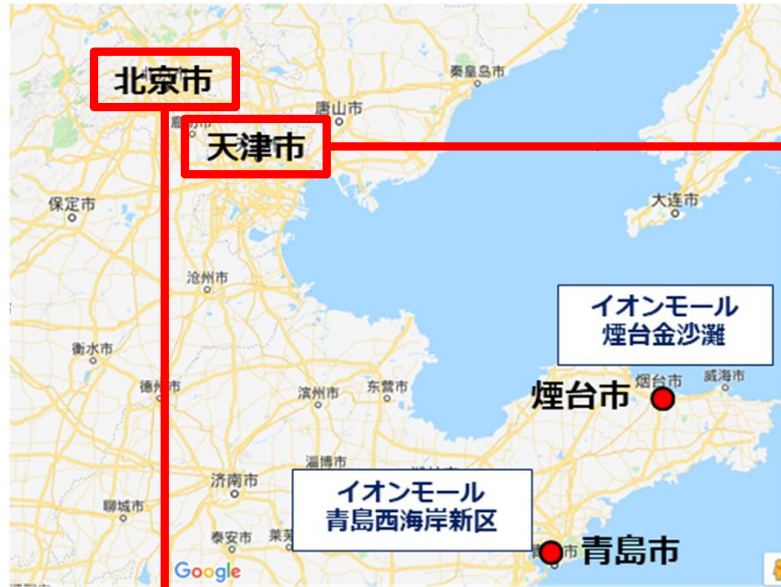


カンボジア
スポンサー付き装飾

①アジアにおける成長機会の獲得

北京・天津・山東エリア

＜北京・天津エリア・山東省における出店＞



※赤字は新規オープン予定店舗



イオンモール青島西海岸新区



①アジアにおける成長機会の獲得

江蘇・浙江エリア



※赤字は新規オープン予定店舗

湖北エリア



広東エリア



(仮称) イオンモール広州新塘 32

イオンモール
ハイフォン レ チャン
(2020年度オープン予定)

ハノイ

ホーチミン

＜ハノイ＞

Dan Phuoc

イオン

室

環状4

Map of Hanoi showing the proposed Ring Expressway 2 (環状2号線) and Ring Expressway 3 (環状3号線). The map highlights the urban area (ハノイ市街地) and the proposed expressway routes. Key locations marked include Dan Phuong, Tu Liem, Tay Ho, Long Bien, Ha Dong, and Hoang Mai. The map also shows the location of the ION Mall Hanoi (イオンモールハドン) and the ION Mall Long Bien (イオンモールロンビエン). A distance of approximately 5km is indicated between the two malls. The map includes a legend for the proposed expressway (計画道路), main arterial roads (主要幹線道路), and the urban area (新都市圏エリア).

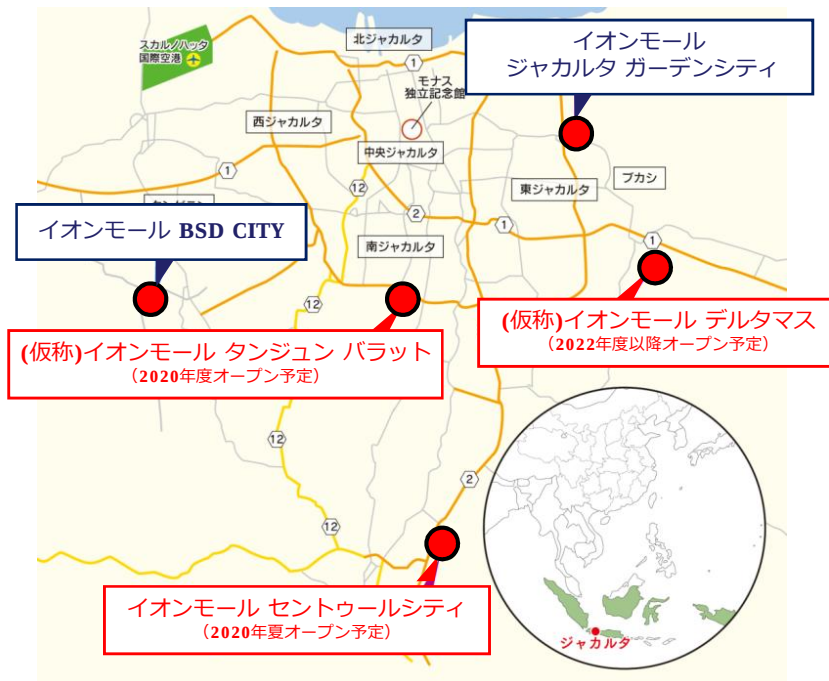
Map of the Tanfong area in Laos showing the locations of three shopping malls. The map includes a north arrow, a legend for roads (solid red for main roads, dashed red for secondary roads, and dotted red for underground roads), and labels for districts like Tanfong, Tanfong, and Tanfong. Three red dots mark the locations of the malls: Ion Mall Pinzong Kanali, Ion Mall Tanfong Serradon, and Ion Mall Bantan. A legend in the bottom right corner explains the road types: solid red line for main road (国路), dashed red line for secondary road (支路), and dotted red line for underground road (地下道).

An aerial photograph of a large, modern commercial complex, likely a shopping mall or business center. The complex features several interconnected buildings with glass facades and some with more industrial or warehouse-like structures. There are extensive parking lots filled with cars, and a multi-lane highway runs alongside the complex. The surrounding area includes other urban buildings and green spaces. The sky is blue with scattered clouds.

①アジアにおける成長機会の獲得



インドネシア



※赤字は新規オープン予定店舗



(仮称)イオンモール タンジュン バラット

イオンモール セントウルシティ (2020年夏オープン予定) 地元不動産ディベロッパーとのマスターリース契約による出店



※建築工事スケジュールの
変更に伴い、オープン予定
時期を変更しました。

オーナー：セントウルシティ社 (PT SENTUL CITY TBK)

ジャカルタ中心部より車で約1時間の西ジャワ区ボゴールに位置する開発エリアにおいて、住宅、オフィス、学校、病院、ゴルフ場、スポーツ施設、コンベンションセンター等、約3,000haにおよぶ開発を手がける。

オンラインとの融合

インドネシア「GOJEKと協業開始、共同プロモーションを開催」

AEON MALL x GOJEK

電子マネー「GO-PAY」を活用した共同プロモーションやフードフェスティバルの開催など、お客さまの利便性向上に関するさまざまな取り組みを展開。

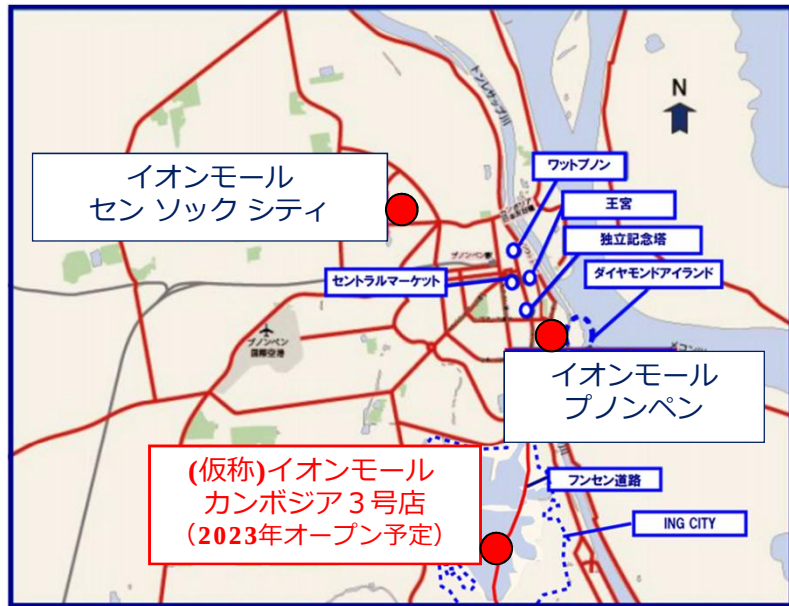
<GO-PAY Promotion>

<GO-FOOD FESTIVAL>

<GO-JEK STATION>



カンボジア



※赤字は新規オープン予定店舗



（仮称）イオンモール カンボジア 3 号店

マーケットニーズを先取りしたモールづくり

イオンモール セン ソック シティ（プノンペン都）



オープン日：2018年5月30日

敷地面積：100,000㎡ 総賃貸面積：85,000㎡

駐車台数：2,300台 専門店舗数：200店舗

◆カンボジア最大のアミューズメントコンプレックス



大型遊具が
楽しめる
室内遊園地



カンボジアの
有力TV局の
収録スタジオ
を導入

◆充実したサービス機能



運転免許
センター等の
行政サービス
機能を導入



カンボジア大手
行など5銀行の
インストアブ
ランチを集積

国内事業

日本と米国におけるSC業界の現況

- ・米国の大型モール数は日本の**6.0倍**、1モール当たりの人口は日本の**0.4倍**と、**米国は過剰供給**となっている。
- ・日本においては、**人口当たりの大型モール数は少なく**、米国とはショッピングモール事情が大きく異なっている。

<日米SC比較>

	日 本 (2018年12月末現在)	米 国 (2018年12月末現在)	米国／日本
大型モール数 ※	197	1,192	6.0倍
人口 (万人)	12,649	32,735	2.5倍
1モール当たり人口 (万人)	64	27	0.4倍
SC総売上高 (10億円)	32,634	319,756	9.7倍
小売総売上高 (10億円)	142,965	587,096	4.1倍
小売総売上高における SC総売上高シェア	22.8%	54.5%	2.3倍

※日本は40,000㎡以上、米国はRSC、SRSCのSC数

※米国SC総売上高、小売総売上高はUS\$ = 110.45円（2018年の年間平均レート）にて換算

※出典：社団法人日本ショッピングセンター協会、経済産業省「商業動態統計調査」より当社にて作成

国内マーケットの認識

人口動態の変化

家族構成の変化

消費行動の変化

情報環境の変化

リアル店舗の
選別・淘汰

アパレル業界不振

Eコマースの拡大

労働力の減少

国内商業施設の優勝劣敗が進展

業界再編により相次ぐ大型競合店の閉店

売上8,100億円、雇用40,000人の獲得機会

新たな
国内需要の発掘

(ターゲットエイジ拡大、既存商圏の深耕)

圧倒的な
地域No.1モールへの進化

都市部における
成長機会の獲得

淘汰を加速させる中で最終的に勝ち残る施設となり
淘汰により生まれるメリットを享受

国内マーケットの認識

認識している環境

国内
モール

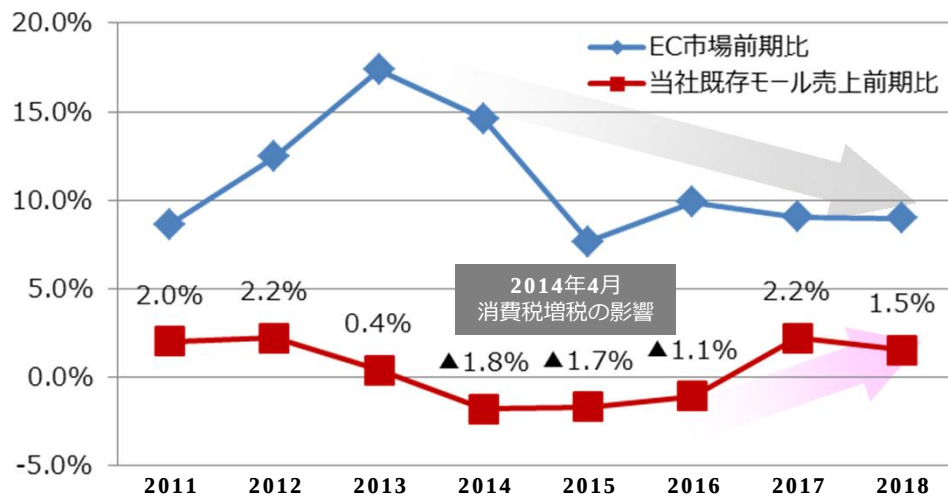
- ・ EC取引の拡大
(リアル vs EC)

当社の取り組み（事業機会）

リアル特有の機能充実、デイリーニーズ対応により
EC拡大の影響は限定的

- ・ EC市場規模(物販系)は拡大しているが伸び率は鈍化傾向。
一方、当社既存モール売上伸び率は足元回復基調。
- ・ 米国モールは物販中心だが、当社モールは物販に加えて飲食や
アミューズメントなどのリアルならではの機能が充実。
- ・ 核店舗にGMSを配置しデイリーニーズに対応していることから
来店頻度が高く、物販への買い回り効果を発揮。

EC市場と当社既存モール専門店売上の前期比推移



※出所：経済産業省「平成30年度電子商取引に関する市場調査」より当社作成

来店動機を高めるモールの多機能性

◆ハピネスモールの取り組み

ハピネスモール

HEALTH 「健康」	WELLNESS 「感動・充足」
COMMUNITY 「地域」	OPPORTUNITY 「商品・サービス体験」

イオンモールウォーキング
×
FUN+WALK PROJECT

健康増進を目的とする
歩くライフスタイルの
提案でスポーツ庁と連携



◆公共的機能の拡充



行政出張所



郵便局



図書館

I. ハピネスモールの取り組み

■ハピネスモール

ハピネスモール

AEON MALLは、
ハピネスモールをめざして。

イオンモールは、お客さまにとっての「しあわせ」が生まれる場でありたい。
地域の皆さまが「しあわせ」を感じる暮らしを、人生を送ることができるように。
日々のお買い物はもちろん、さまざまな取り組みを通じて、
もっと「しあわせ」を感じられる場「ハピネスモール」をめざしていきます。



人口減少や高齢化、単身世帯増加など、家族のあり方の変化に対して
リアルモールならではの強みを活かし、
地域のコミュニティの場として心と体の健康を提供

I. ハピネスモールの取り組み

■各モールでのハピネスモールの取り組み

ラグビーW杯パブリックビューイング（いわき市主催）

実施モール：イオンモールいわき小名浜（福島県）

【内容】

いわき市主催のラグビーW杯「日本VSサモア戦」のパブリックビューイングをイオンモールいわき小名浜マリコートで開催。ゲストに元日本代表選手を招き、解説・総評を実施。来年の東京五輪を控えスポーツ機運が高まる中、市と連携した取り組みとして実施。



2019ハピナツ こども体験イベント各種

実施モール：イオンモール鶴見緑地（大阪府）

【内容】

牛乳石鹼型抜き体験、ロボットプログラミング、キッズモデル体験会などの9つのイベントを夏休み期間中に複数日程で開催。内6つのイベントは専門店との協働で実施し、期間中の参加者は500名。



第28回幼年消防クラブ大会

実施モール：イオンモール大牟田（福岡県）

【内容】

近隣の保育園や幼稚園に通う園児を対象に、放水体験や煙体験、台風体験などを通じてさまざまな災害に備えるための消防研修を実施。大規模な自然災害が発生している昨今の状況を反映し、防災に加え教育の機能を付加したイベント。



アラジン演奏会付き上映

実施モール：イオンモール日の出（東京都）

【内容】

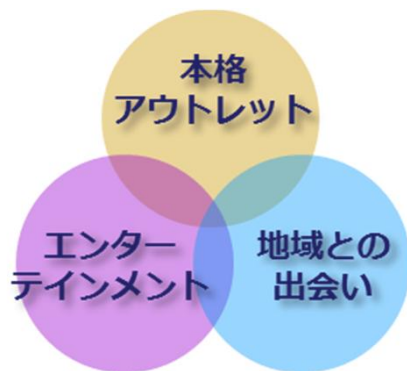
イオンシネマでの「アラジン」上映前に島村楽器による関連楽曲の演奏を実施。演奏曲は3曲。所要時間は20分程度。



Ⅱ. ローカリゼーションの推進

地域創生型商業施設

THE OUTLETS



THE OUTLETS HIROSHIMA (広島県広島市)



オープン日：2018年4月27日
敷地面積：268,000㎡ 総賃貸面積：53,000㎡
駐車台数：4,000台 専門店舗数：200店舗

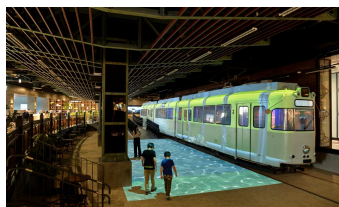
①本格アウトレット



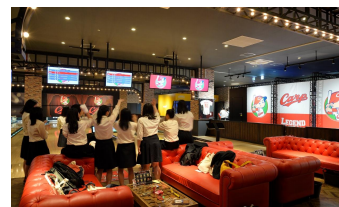
②エンターテインメント



広島県唯一の通年型アイススケートリンク



スマートフォンと連動する
最新技術を使った参加型
プロジェクションマッピング



カープ球団を
デザインモチーフにした
ボーリング場

③地域との出会い



瀬戸内・広島なら
ではの地元グルメ
が楽しめる飲食
ゾーン



瀬戸内エリアの職人や
クリエイターが手がけた
雑貨ゾーン



広島広域都市圏の
情報発信拠点として
特産品や観光情報を発信

Ⅱ. ローカリゼーションの推進

モールの社会的機能

①販売機能

②雇用創出

③公共的機能

④地域開発

⑤環境共生

◆公共的機能の拡充

- ・郵便局
- ・クリニック
- ・図書館
- ・行政出張所
- ・期日前投票所
- ・成人式会場
- ・確定申告会場 など



◆行政との連携

<セントレア × 常滑>
無料シャトルバスの運行



<千葉市 × 幕張新都心>
さまざまな実証実験の取り組み



自動運転



シェアサイクル

地域にお住まいのお客さまが必要とされるものに対して
地域の中心となるインフラ機能を提供

◆安全・安心の取り組み

<イオンモールいわき小名浜 防災モールとしての取り組み>



<防災協定の締結>

<防災訓練の実施>



甚大な被害を及ぼす自然災害の増加に対して
**地域住民が安心できる
防災拠点として安全を提供**

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

◆3カ年活性化計画

	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (計画)	3カ年計
増床	2 モール	2 モール	4 モール	8 モール
リニュー アル	12 モール	6 モール	10 モール	28 モール

※イオンリテール(株)の大型商業施設は除く。

◆活性化の考え方

イオンモールのモール年齢10.9年(平均)
活性化によりさらに価値を向上

既存モールの大規模活性化(リニューアル)を推進し、
ショッピングモールの魅力・鮮度をアップし、収益力強化を図る

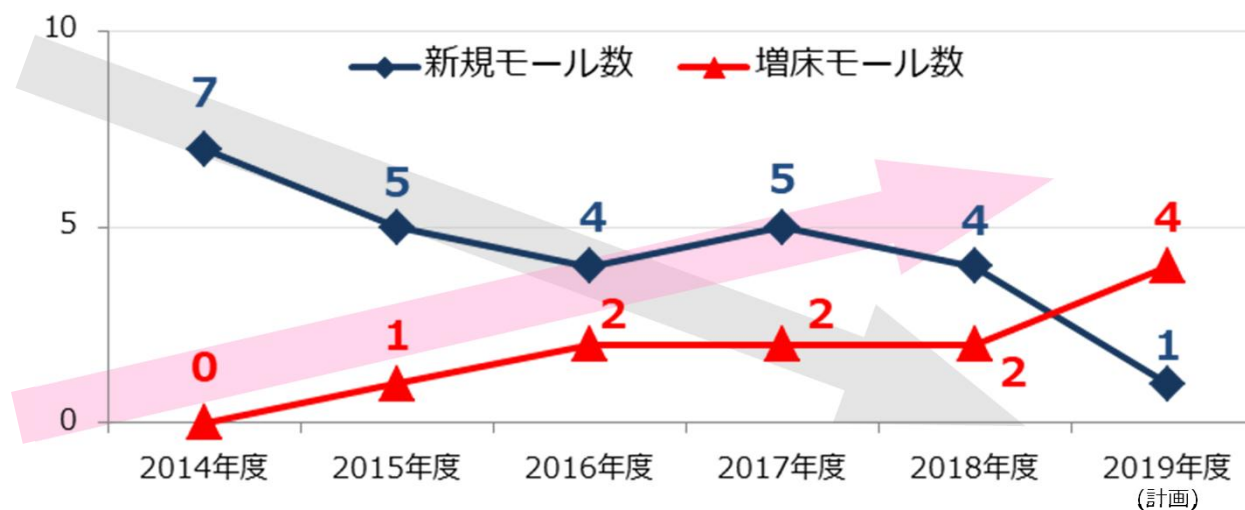
活性化 = 「+α」となる
ニーズの創出

新たな顧客層を取り込む
カテゴリーの創出

新たなニーズを生む
カテゴリーの創出

◆新規・増床モール数推移

建設費が高止まりしており、新規出店は空白エリアへの出店に厳選し、
より投資効率の高い増床リニューアルに経営資源を投入



③圧倒的な地域No.1モールへの進化

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

認識している環境

国内
モール

- ・人口減少などの
デモグラフィック変化
(リアル vs リアル)

当社の取り組み（事業機会）

リアル店舗間における競争に対して、 増床により圧倒的地域No.1化を推進

圧倒的地域No.1モール化に向けて、最も効果の大きい増床を積極的に推進。淘汰が進むリアル店舗間の競争において勝ち残ることで、商圈内におけるリアル市場シェアの深堀りを進める。

増床モール数の推移



増床の考え方

- ❖ 既存部分を含めたモール全体のゾーニング見直しを図り、モール全体の活性化を実施。結果として、増床面積を上回る売上伸び率向上が図れる。

◆イオンモール熊本 専門店売上前期比推移

増床後の専門店売上昨比 **153.9%**
(GLAは115.1%)

(期間：2018年7月20日～2019年7月19日)

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

イオンモール東浦 2019年4月19日 増床棟オープン

オープン：2001年7月
敷地面積：140,000㎡ 総賃貸面積：75,000㎡ (+12,000㎡)
駐車台数：4,600台 専門店数：170店舗 (+50店舗)



イオンモール名取 2019年4月19日 増床棟オープン

オープン：2007年2月
敷地面積：158,000㎡ 総賃貸面積：80,000㎡ (+13,000㎡)
駐車台数：4,500台 専門店数：240店舗 (+50店舗)



イオンモール沖縄ライカム 2019年4月26日 増床オープン

オープン：2015年4月
敷地面積：175,000㎡ 総賃貸面積：86,000㎡ (+8,000㎡)
駐車台数：4,000台 専門店数：240店舗 (+10店舗)



イオンモール高岡 2019年9月14日 増床棟オープン

オープン：2002年9月
敷地面積：205,000㎡ (+60,000㎡) 総賃貸面積：82,000㎡ (+19,000㎡)
駐車台数：4,400台 (+800台) 専門店数：200店舗 (+70店舗)



地域のニーズに対応し、欠落業種を強化することで
圧倒的な地域 No.1 モールへと進化

Ⅱ. 新たな発見の提案

■海外の有力専門店の誘致

KOI Thé (コイティー)

台湾で**500**店舗超を展開する老舗茶屋が展開する世界ブランド。アジア**12**カ国で**250**店舗超を展開。当社では、国内**4**モール、アセアン**4**モールに出店。



イオンモール沖縄ライカム（4月26日オープン）

ホテルショコラ

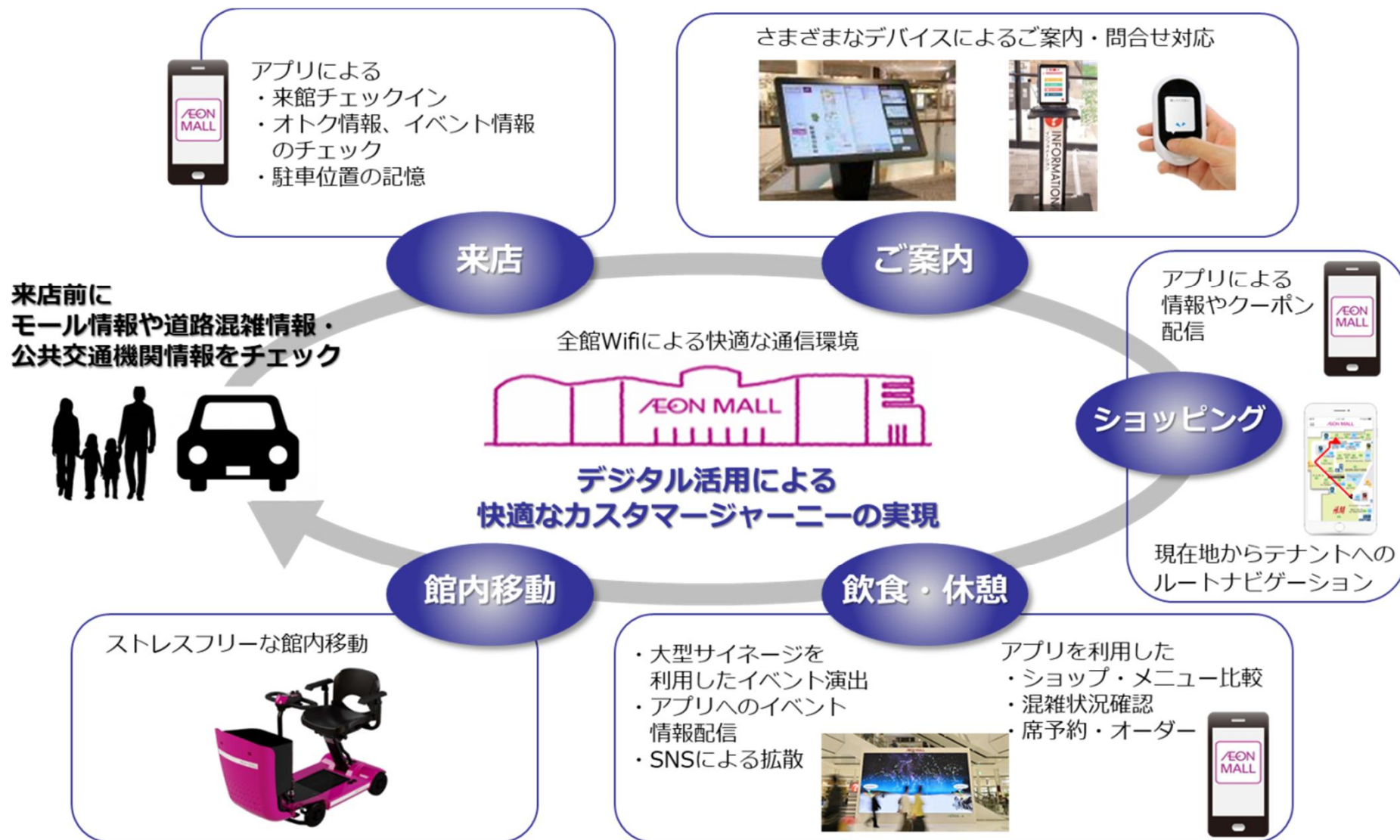
2004年ロンドンでオープン。イギリス内外で**100**店舗超を展開。自社農場で栽培したカカオを使用し、商品デザイン、製造、販売を全て自社で運営。日本**1**号店をイオンレイクタウン**mori**に出店し、**4**月にイオンモール成田に出店。



イオンモール成田（4月19日オープン）

Ⅱ. 新たな発見の提案

■デジタルを活用した新しい買い物体験



Ⅲ. モール空白エリアへの新規出店

◆3カ年新規出店計画

2016年度末	3カ年計画			3カ年合計	2019年度末
	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)		
147	5	4	1	10	154

◆国内モール 新規出店計画一覧 (2019年度)

施設名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
イオン藤井寺ショッピングセンター	大阪府藤井寺市	2019年9月14日	14,200 ㎡	15,000 ㎡	470 台

Ⅳ. 新たなフォーマットの構築

■複合施設の開発

東京・名古屋・大阪の3大都市圏においては、多様化するニーズへの対応として、商業に加え、オフィス・レジデンス・ホテル等、複合施設としてのモール開発を推進。



オフィス複合型商業施設

働く場とサービス・環境の融合により、企業の生産性向上に貢献することで
企業の「働き方改革」推進をサポート

【1号案件】

(仮称)ノリタケの森プロジェクト



オープン：2021年秋予定 敷地面積：57,000㎡

【開発コンセプト】

Common Base

①インスパイアライフ (発見・体験)

「ノリタケの森」「トヨタ産業技術記念館」が近接する産業文化エリアに立地することから、森を望むこだわりの飲食店など時間滞在型施設を導入。

②アーバンリアルライフ (必需品・生活サービス)

都市部に不足しがちな暮らし機能の充実を図り、単身生活者やオフィスワーカーに高い利便性を提供。

競争環境が激化する商業施設の優勝劣敗が進む都市部において
不動産価値を最大化させる新たな開発スキームに挑戦

V. 専門店向けESの向上

少子高齢化による生産年齢人口減少（労働力不足）

専門店企業における離職率、採用難度の上昇

DV・専門店の
枠を超えた課題解決

- ① 一人でもリフレッシュできる「休憩室」
- ② 時間・経済価値を実感できる「従業員特典」
- ③ 子どもがいても安心して働ける「育児サポート」
- ④ 出勤するともらえる「WAONポイント」
- ⑤ Happyになる「心と身体をサポート」



多様化する社会に対応した働きやすい、働き続けやすい施設づくりを推進
専門店企業から選ばれるモールへ

I. 新生OPAのブランディング構築

既存店リニューアルと
戦略的S&B・リファイニング推進

都市型立地における新業態開発

都市型ショッピングセンター
事業の収益力強化

◆3カ年新規出店計画

2016年度末	3カ年計画			3カ年合計	2019年度末
	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (計画)		
20	2	2	1	5	24

※ 三宮オーパは2018年2月28日をもって閉店。

◆都市型ショッピングセンター 新規出店計画一覧 (2019年度)

施設名称	所在地	オープン	総賃貸面積
大分オーパ	大分県大分市	2019年6月1日	3,800 m ²



大分オーパ

1993年10月にオープンした「大分フォーラス」をS&B。
食に特化した「大分オーパ」として再オープン。



FOOD HALL



ROOF
TOP GARDEN



THE DINING

I. 新生OPAのブランディング構築

認識している環境

都市型
SC

- ・アパレル不振によるファッションビル業態の衰退

当社の取り組み（事業機会）

既存店の抜本的リニューアルによる収益力の改善

- ・立地特性に応じた既存店リニューアルを段階的に実施。アパレル中心のMDから脱却し、ライフスタイル型へ転換。
- ・2018年度下期より大型有力専門店誘致をフックにリニューアルを加速。2018年度は一時的に営業機会ロスが出たが、2019年度より収益・利益の改善を見込む。

営業利益



I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達

