



2018年度（2019年2月期） （2018.3.1～2019.2.28）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2019年4月9日





2018年度 決算説明会

決算概要

連結業績概要	P 3
株主還元	P 4
セグメント別 営業利益進捗	P 5
海外 既存モール専門店売上前期比	P 6
海外 黒字化モール	P 7
海外 業績推移	P 8
海外 2018年度新規モール	P 9
日本 既存73モール専門店売上前期比	P 10-12
日本 ①ハビネスモール	P 13
日本 ②イオンモール ブラックフライデー	P 14
日本 ③海外専門店の日本への誘致	P 15
日本 モール事業 2018年度既存モールリニューアル	P 16
日本 モール事業 2018年度新規モール	P 17
日本 都市型ショッピングセンター事業 2018年度新規店舗 / 既存店舗リニューアル	P 18
ESGの取り組み	P 19-22
損益計算書（要約）	P 23
損益増減明細	P 24
貸借対照表（要約）	P 25
キャッシュ・フロー計算書（要約）	P 26

2019年度取り組みについて

経営理念	P 28
2019年度の位置づけ	P 29
海外事業	P 30
アセアン 高い成長力の享受	P 31
アセアン 社会ニーズを先取りするモール創り	P 32-34
中国 成長エリアへのドミナント出店	P 35
中国 新たな需要の創出	P 36
中国 絶え間ないモールの進化	P 37-38
営業利益推移	P 39
国内事業	P 40
地域インフラの提供	P 41-42
心と体の健康の提案	P 43
新たな発見の提案	P 44-45
新たな事業領域への挑戦	P 46

2019年度連結数値計画

国際財務報告基準IFRSの最新基準IFRS16号適用の影響	P 48
連結業績	P 49-50
セグメント別営業利益	P 51
新規出店数と活性化モール数	P 52
設備投資計画	P 53
資金調達計画	P 54
株主還元	P 55

2025年にめざす姿

2025年にめざす姿	P 57
営業利益構成比 / 経営指標	P 58

中期経営計画（2017～2019年度）

成長施策	P 61-62
------	---------

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 64
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 65-68
II. 競争力のあるモールの開発・管理運営	P 69-72
III. 営業収益の向上に向けた取り組み	P 73
北京・天津エリア	P 74
江蘇・浙江エリア／湖北エリア／広東エリア	P 75
ベトナム	P 76
インドネシア	P 77
カンボジア	P 78

国内事業

日本と米国におけるSC業界の現況	P 80
国内マーケットの認識	P 81-82

新たな国内需要の発掘

I. ハビネスモールの取り組み	P 83
II. ローカリゼーションの推進	P 84-85

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 86-87
II. 新たな発見の提案	P 88
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 89
V. 専門店向けESの向上	P 90

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 91-92
--------------------	---------

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 93
II. ダイバーシティ経営の推進	P 94
III. ESGの取り組み	P 95-96

添付資料	P 98-102
------	----------

決算概要

連結業績概要

営業収益、各利益とも過去最高を更新

営業利益は4期連続、経常利益は9期連続の増益

(単位：百万円、%)

	2018年度 実績	2017年度 実績	前期比		2018年度 通期計画	計画比
			増減	%		
営業収益	312,976	288,111	24,865	108.6	320,000	97.8
営業原価	232,831	212,042	20,788	109.8	—	—
営業総利益	80,144	76,068	4,076	105.4	—	—
販管費	27,157	26,857	300	101.1	—	—
営業利益	52,987	49,211	3,776	107.7	53,500	99.0
経常利益	52,206	49,022	3,183	106.5	51,000	102.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	33,538	30,542	2,996	109.8	32,000	104.8
1株当たり 当期純利益 (円)	147.45	134.29	—	—	140.70	—

(単位：百万円)

総資産	1,203,211
自己資本	383,393
自己資本比率 (%)	31.9
D/Eレシオ (倍)	1.3
ネットD/Eレシオ (倍)	1.1
EBITDA	101,732

※ネットD/Eレシオ=(有利子負債－現預金)/自己資本

	オープン数 ※1	店舗数 (2019年2月28日現在)
日本	4	153 ※2
中国	2	19
カンボジア	1	2
ベトナム	0	4
インドネシア	0	2
モール計	7	180
都市型ショッピングセンター(OPA)	2	23

※1 2018年3月1日から2019年2月28日までにオープンしたモール数。

※2 イオンリテール㈱の大型商業施設70の管理・運営業務受託を含む。

株主還元

- ・ 配当性向は、海外事業がキャッシュ・フロー創出ステージに入ったことから、「連結配当性向**20%以上**」から「連結配当性向**25%以上**」に引き上げ。
- ・ 年間配当金は、当初予定通り**1株につき38円 (3円増配)**、連結配当性向は**25.8%**。

年度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2017 (実績)	16.0 円	19.0 円	35.0 円	26.1 %
前期差	+ 2.5 円	+ 5.5 円	+ 8.0 円	+ 4.6 %
2018 (実績)	19.0 円	19.0 円	38.0 円	25.8 %
前期差	+ 3.0 円	－	+ 3.0 円	▲ 0.3 %

セグメント別 営業利益進捗

単位：億円

		4Q実績 (累計)	4Q計画(累計)	計画差	前期実績	前期差
国内	モール	527	517	+10	497	+30
	都市型 SC	▲ 3	8	▲ 11	3	▲ 6
海外	中国	▲ 4	4	▲ 8	▲ 11	+6
	アセアン	9	6	+3	2	+7
合計		529	535	▲ 5	492	+37

単位：億円

		4Q実績 (累計)	評価	
国内	モール	527	◎	堅調な専門店売上動向(既存前期比101.5%)に加え、営業原価、販管費のコスト改善が進み、計画超過。
	都市型 SC	▲ 3	△	既存店の大型リニューアルの遅れに伴う営業機会ロスの影響から、3Q迄は赤字が続いたが、4Qより大型リニューアル効果が出始め、専門店売上は改善(4Q3ヶ月既存前期比103.0%)し、黒字へ反転。
海外	中国	▲ 4	△	既存店売上の伸び率が鈍化し、計画に対しては未達であるが、既存13モールは専門店売上(前期比110.5%)、営業収益(前期比110.1%・+23億円)、営業総利益(前期比233.8%・+21億円)、とも伸長しており、今後はリニューアル効果も見込まれ、安定成長へ移行。
	アセアン	9	◎	アセアン3国とも黒字化し、計画を超過達成。売上トレンドは好調を継続。
合計		529	○	都市型SCと中国の計画未達分を、好調な国内モールとアセアンでカバーしたが、公表営業利益に対し99.0%と若干未達。

2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1～2019.2.28)連結業績レビュー



【アジアにおける成長機会の獲得】

海外 既存モール専門店売上前期比

- ①開業後3年以上経過のモールが70%を占め、安定成長のサイクルへと突入。
 - ②開業後3～4年のモールが多くなり、契約満了に伴うテナント入替中心の活性化及び賃料改定を順次実施。
- 来期以降も活性化効果による安定成長が見込める。

海外 2018年度既存モール前期比

※海外現地法人の決算期末は12月末。
※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記載しておりません。

	中国	ベトナム	カンボジア
	1月-12月 (累計)	1月-12月 (累計)	1月-12月 (累計)
専門店売上	110.5%	110.7%	98.0%
来店客数	102.5%	101.5%	82.0%

中国 既存モール専門店売上前期比伸び率推移

	2018年度						2019年度
	1-3月	4-6月	7-9月	10月	11月	12月	1-2月
専門店売上	+16.3%	+11.2%	+8.4%	+1.5%	+8.2%	+11.0%	+9.5% (速報)

2018年度において
中国10モール、アセアン7モールが黒字化を達成

	中国	アセアン
黒字化 達成	10 モール 北京国際商城 (2008) 天津TEDA (2010) 天津中北 (2012) 蘇州呉中 (2014) 武漢金銀潭 (2014) 蘇州園区湖東 (2015) 杭州良渚新城 (2015) 武漢經開 (2015) 蘇州新区 (2016) 武漢金橋 (2017)	7 モール タンフーセラドン (2014) ビンズオンキャナリー (2014) プノンペン (2014) BSD CITY (2015) ロンビエン (2015) ビンタン (2016) ジャカルタ ガーデン シティ (2017)
赤字	7 モール 天津梅江 (2014) 北京豊台 (2015) 広州番禺広場 (2015) 河北燕郊 (2016) 天津津南 (2017) 南通星湖 (2017) 佛山大瀝 (2017)	

※2017年度までにオープンしたモールを対象。() はオープン年度。

2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1～2019.2.28)連結業績レビュー



【アジアにおける成長機会の獲得】

海外 業績推移

2018年度は、

- ・ 海外事業全体で営業利益黒字化を達成。
- ・ 利益改善額は+ 14億円 (中国 + 6億円、アセアン + 7億円)。
- ・ 減価償却費及び平均家賃未払計上が147億円あり、営業キャッシュ・フローは147億円とキャッシュを創出。

海外

	2017年度	前期比	2018年度	前期比
営業収益	32,611	+ 6,904	44,617	+ 12,005
営業総利益	2,879	+ 3,362	4,829	+ 1,950
営業利益	▲ 884	+ 2,915	546	+ 1,430
簡易営業CF	9,816		14,711	

単位：百万円

中国

	2017年度	前期比	2018年度	前期比
営業収益	23,896	+ 4,977	33,369	+ 9,472
営業総利益	1,630	+ 2,654	2,688	+ 1,057
営業利益	▲ 1,132	+ 2,318	▲ 453	+ 679
簡易営業CF	7,231		10,355	

アセアン

	2017年度	前期比	2018年度	前期比
営業収益	8,715	+ 1,926	11,248	+ 2,532
営業総利益	1,248	+ 707	2,141	+ 892
営業利益	248	+ 597	999	+ 751
簡易営業CF	2,584		4,355	

イオンモール煙台金沙灘 (山東省煙台市)



オープン日：2018年5月25日

敷地面積：93,000㎡ 総賃貸面積：72,000㎡

駐車台数：2,700台 専門店数：220店舗

イオンモール広州金沙 (広東省広州市)



オープン日：2018年11月9日

敷地面積：71,700㎡ 総賃貸面積：65,000㎡

駐車台数：3,000台 専門店数：170店舗

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



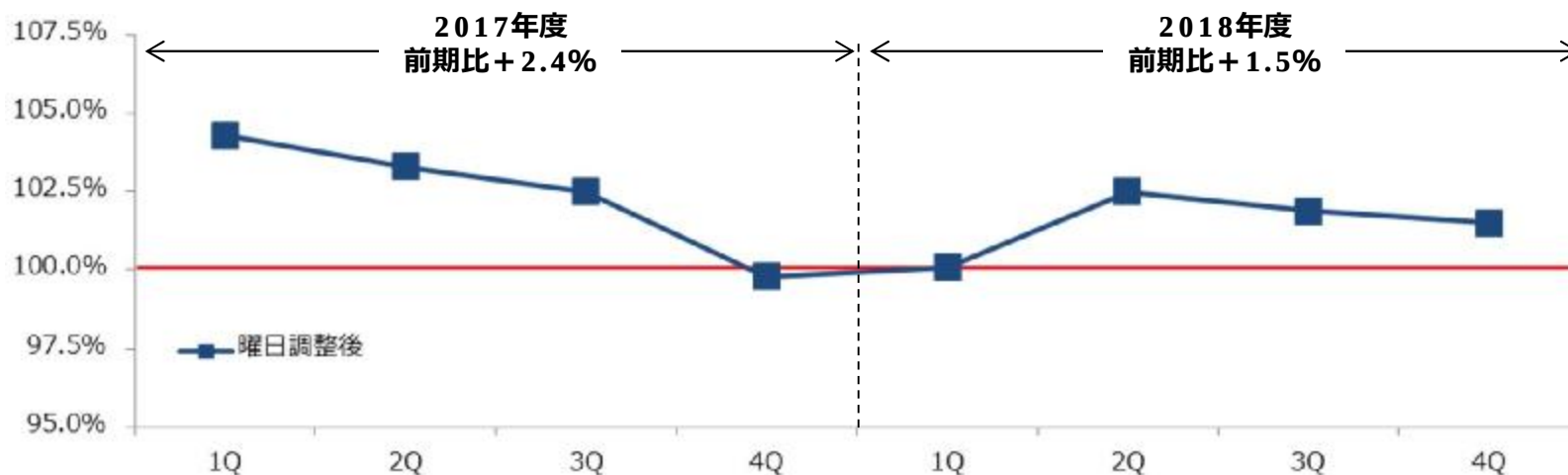
運転免許センター等の行政サービス機能を導入



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

日本 既存73モール専門店売上前期比

2018年度の専門店売上(曜日調整後)は、天候要因や自然災害によるマイナスインパクトの影響を受けるも、増床・リニューアルを強化してきた効果により、安定的に前年を超えるトレンドで推移。



専門店売上	2017年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
曜日調整前	103.4%	103.3%	101.6%	100.4%	102.2%
土日祝数	▲1	±0	▲1	+1	▲1
曜日調整後	104.3%	103.3%	102.5%	99.8%	102.4%

2018年度										
1Q	2Q	上期	3Q	3Q累計	12月	1月	2月	4Q	下期	通期
100.1%	101.5%	100.8%	101.9%	101.2%	103.2%	100.3%	103.9%	102.3%	102.1%	101.5%
±0	▲1	▲1	±0	▲1	+1	±0	±0	+1	+1	±0
100.1%	102.5%	101.3%	101.9%	101.6%	100.7%	100.3%	103.9%	101.5%	101.7%	101.5%

レジ客昨対 ※	104.0%	103.4%	99.6%	99.2%	101.6%
客単価昨対 ※	99.4%	99.9%	102.0%	101.2%	100.6%
駐車台数	102.6%	101.9%	100.6%	99.0%	101.0%
来店客数	101.9%	101.9%	99.1%	97.9%	100.2%

99.7%	101.7%	100.7%	102.3%	101.2%	103.2%	100.3%	104.0%	102.4%	102.3%	101.6%
100.5%	99.8%	100.1%	99.7%	100.0%	100.0%	100.0%	99.8%	99.9%	99.9%	100.0%
99.9%	100.5%	100.2%	100.4%	100.3%	100.9%	99.0%	103.0%	100.8%	100.6%	100.4%
98.7%	99.5%	99.1%	100.6%	99.6%	101.9%	99.5%	103.8%	101.6%	100.9%	100.0%

※GMS等、アンカーテナントの数値は含んでおりません。

日本 既存73モール専門店売上前期比 (業界比較)

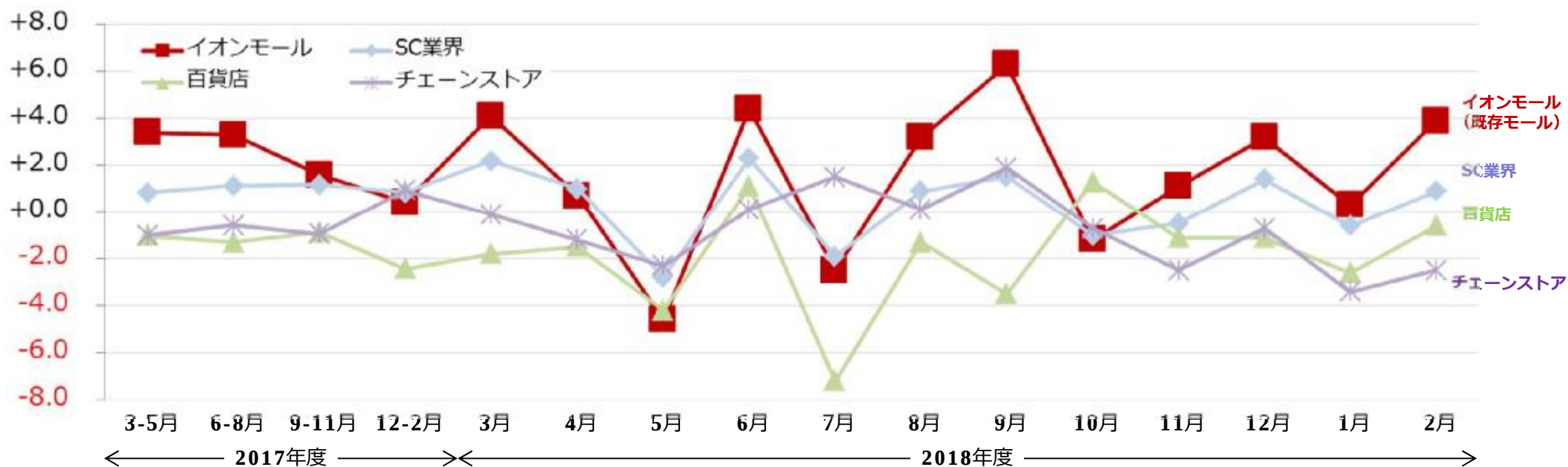
国内においては、**商業施設の淘汰が進む**中で、優勝劣敗が進展。
対Eコマースよりも、**リアル間の競争において勝ち残ることが先決。**

◆売上高前年対比 (イオンモール、SC業界、百貨店、チェーンストア)

※SC業界、百貨店、チェーンストアの2017年度の3ヶ月平均値は、各月の単純平均で算出。

※イオンモールの前期比は曜日調整前。

※百貨店は、インバウンド影響を除く。



日本 既存73モール専門店売上前期比（業種別）

天候不順の影響から衣料品が通期で前期比▲1.7%と苦戦するが、シネマが下期は前期比+30.2%と好調に推移し、その買い回り効果によって飲食や食品も前期超えで推移。

	2017年度			2018年度		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
専門店合計	103.4%	101.0%	102.2%	100.8%	102.1%	101.5%
大型専門店小計	106.5%	105.6%	106.0%	103.1%	105.2%	104.2%
衣料品	98.7%	99.2%	99.0%	98.1%	98.5%	98.3%
服装品	100.5%	97.1%	98.8%	98.4%	98.5%	98.5%
雑貨	107.5%	106.1%	106.8%	106.0%	103.7%	104.8%
ホビー	104.2%	102.9%	103.6%	101.9%	100.8%	101.4%
食品	112.4%	106.8%	109.4%	103.9%	104.7%	104.3%
飲食	103.0%	101.4%	102.2%	101.7%	101.6%	101.6%
アミューズメント	110.7%	87.2%	99.4%	96.9%	116.5%	105.2%
（内、シネマ）	112.9%	71.2%	93.3%	91.8%	130.2%	105.6%
サービス	104.7%	103.6%	104.2%	101.9%	106.2%	103.9%
中小専門店小計	102.9%	100.4%	101.7%	100.5%	101.7%	101.1%

【新たな国内需要の発掘】

日本 ①ハピネスモール

<取り組みの4つの柱>

ハピネスモール

AEON MALLは、
ハピネスモールを目指して。

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」を目指していきます。

HEALTH
「健康」

カラダもココロも元気に

WELLNESS
「感動・充足」

気軽に芸術やカルチャーを体験

COMMUNITY
「地域」

地域の人々の社会関係性を作る活動

OPPORTUNITY
「商品・サービス体験」

新たな価値観や生活と出会う機会づくり

各モールでのハピネスモールの取り組み

J3いわてグルージャ盛岡 新体制発表会

実施モール：イオンモール盛岡 (岩手県)

【内容】
J3サッカーチーム『いわてグルージャ盛岡』の
新体制発表会を、盛岡市とホストタウンとなる
カナダの調印式を兼ねて実施。



ペットボトルトラス競技で 巨大ツリー作りに挑戦！

実施モール：イオンモール茨木 (大阪府)

【内容】
茨木市環境政策課が
企画したイベント。
資源のリサイクルを
分かりやすく伝える
ために、ペットボ
トル2076本を使って、
参加者とともに
12メートルのツリー
を製作。



ハピネスモールデイ

実施モール：イオンモールつくば (茨城県)

【内容】
『「ハピネスモール」をみんなが感じる1日』を
コンセプトに、ヘルス、ウェルネス、コミュニティ、
オポチュニティの複数のイベントを実施。
これまで取り組みを重ねてきた外部団体や専門店と
協働し、つくば市の後援取得、行政との取り組みに
も成功。



【新たな国内需要の発掘】

日本 ②イオンモール ブラックフライデー

イオンモール ブラックフライデー

11月23日～11月25日の3日間、全国のイオンモールで実施



期間中の来店客数は102.7%、専門店売上は106.6%と好調に推移

(注) 前年は11月23日から26日の4日間開催。数値比較は4日間対比。14

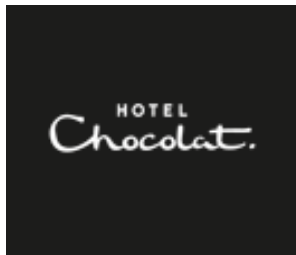
【新たな国内需要の発掘】

日本 ③海外専門店の日本への誘致

ホテルショコラ

出店モール : イオンレイクタウンmori
オープン日 : 2018年11月23日

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号店としてオープン。



海底撈火鍋 (カイトイロウヒナベ)

出店モール : イオンモール幕張新都心
オープン日 : 2018年8月25日

1994年中国で創業。中国をはじめ、米国、シンガポール、韓国など全世界で約200店舗を展開する四川火鍋専門店。10月に心斎橋オーパにも出店。



KOI Thé (コイティー)

出店モール : THE OUTLETS HIROSHIMA
オープン日 : 2018年4月27日

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カ国にも250店舗超を展開。イオンモール広島祇園、イオンモール広島府中にも出店。



阿香米線 (アーシャンミーシェン)

出店モール : イオンレイクタウンmori
オープン日 : 2018年4月26日
当社出店実績 : 中国に17店舗

2000年に中国で創業されたライスヌードル専門店。中国国内に500以上の直営店舗を展開。



2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1~2019.2.28)連結業績レビュー



【圧倒的な地域No.1モールへの進化】

日本 モール事業 2018年度既存モールリニューアル

前期及び当期にリニューアルを実施した既存22モールの専門店売上は **前期比+8.0%**

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
イオンモール宮崎	宮崎県宮崎市	3月16日	250	155
イオンモール橿原	奈良県橿原市	3月17日	230	22
イオンモール堺北花田	大阪府堺市	3月20日	170	27
イオンモール伊丹	兵庫県伊丹市	4月27日	150	33
イオンモール福津	福岡県福津市	7月13日	190	15
イオンモール熊本	熊本県上益城郡嘉島町	7月20日	200	47
イオンモール倉敷	岡山県倉敷市	7月20日	240	8
イオンモール福岡	福岡県糟屋郡粕屋町	10月26日	220	7

イオンモール宮崎

2018年3月16日 増床棟オープン

オープン：2005年5月

敷地面積：200,000㎡

総賃貸面積：84,000㎡ (+14,000㎡)

駐車台数：4,300台 (+300台)

専門店数：250店舗 (+70店舗)



増床後の専門店売上前期比 **131.6%**

(期間：2018年3月16日~2019年2月28日)



イオンモール熊本

2018年7月20日 増床棟オープン

オープン：2005年10月

敷地面積：207,000㎡

総賃貸面積：84,000㎡ (+11,000㎡)

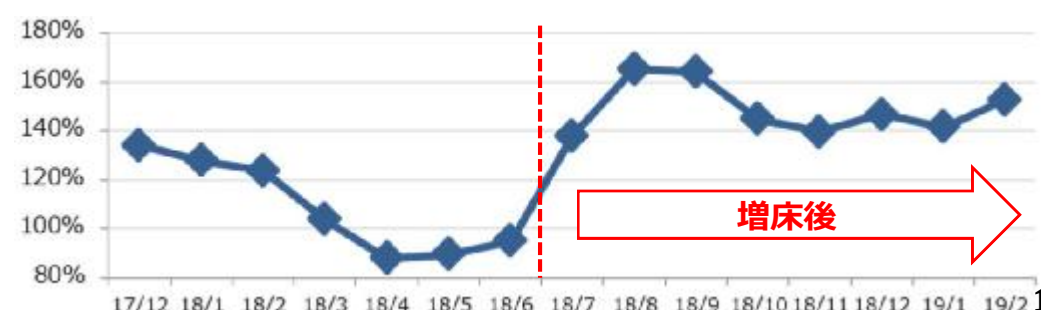
駐車台数：5,000台 (+500台)

専門店数：200店舗 (+47店舗)



増床後の専門店売上前期比 **153.6%**

(期間：2018年7月20日~2019年2月28日)



イオンモール座間 (神奈川県座間市)



オープン日：2018年3月16日
敷地面積：58,000㎡ 総賃貸面積：50,000㎡
駐車台数：2,500台 専門店数：160店舗

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 専門店数：200店舗

イオンモールいわき小名浜 (福島県いわき市)



オープン日：2018年6月15日
敷地面積：44,000㎡ 総賃貸面積：50,000㎡
駐車台数：1,300台 専門店数：130店舗

イオンモール津南 (三重県津市)



オープン日：2018年11月9日
敷地面積：108,000㎡ 総賃貸面積：60,000㎡
駐車台数：3,400台 専門店数：170店舗

【都市部における成長機会の獲得】

日本 都市型ショッピングセンター事業 2018年度新規店舗

那覇オーパ (沖縄県那覇市) 2018年10月16日オープン



総賃貸面積：5,200㎡
専門店舗数：50店舗



八王子オーパ (東京都八王子市) 2018年11月29日オープン



総賃貸面積：6,200㎡
専門店舗数：40店舗



【都市部における成長機会の獲得】

日本 都市型ショッピングセンター事業 2018年度既存店舗リニューアル

アパレル中心のMDからライフスタイル型へのリニューアルを推進。
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。

ハムリーズ

ワールドポーターズビブレ 2018年11月30日オープン
キャナルシティオーパ 2018年12月 1日オープン

英国最古の玩具店として258年の歴史を持つハムリーズが日本初出店。エンターテイナー、デモンストレーターと呼ばれる接客スタッフによる体験型販売スタイルにより、エンターテインメント性の高い売場展開。



東急ハンズ

高崎オーパ
2018年11月23日オープン

お客さまからの要望が高かった大型雑貨専門店で北関東初出店で導入。



海底撈火鍋

心斎橋オーパ 2018年10月17日オープン

中国人観光客の多い心斎橋エリアでインバウンド需要の取り込み強化を図る。



無印良品

新百合丘オーパ
2018年12月7日リニューアルオープン

3Fワンフロアに約2,400㎡で出店。従来のフルスペックの品揃えに加え、カフェミールムジを新たに展開。



ESGの取り組み

■環境課題の解決に向けて

太陽光発電の設置拡大

国内 **71** モールに設置
創電能力 約 **16,488 kW** (2019年2月現在)



EV充電器の設置拡大

国内 **146** モール： **1,829** 基
中国 **12** モール： **503** 基

(2019年2月現在)



2017年11月
日本企業として初めて参加

植樹活動

イオングループ全体での累計植樹本数は約**1,190**万本。
当社では、**2018**年度には国内外の新規オープン7モールで
植樹祭を実施し、約**12**万4千本の植樹を実施。



ESGの取り組み

■ 社会課題の解決に向けて

イオンゆめみらい保育園の設置拡大

当社およびイオングループの商業施設に展開する「イオンゆめみらい保育園」は、イオングループおよび専門店従業員の0歳から就学前のお子さまを預かる事業所内保育施設。子育てをしながら働く従業員の活躍支援を目的に、全国25ヶ所(イオングループ施設に設置している7ヶ所含む)で運営しており、内19ヶ所が企業主導型保育事業に認定。(2019年2月末現在)



企業主導型保育事業

企業主導型の事業所内保育事業を主軸として、多様な就労形態に対応する保育サービスの拡大を行い、保育所待機児童の解消を図り、仕事と子育てとの両立に資することを目的として実施。

地域インフラ機能の拡充

お客さまの利便性向上として、モール館内に郵便局、市役所出張所、図書館、クリニックモール、フィナンシャルモール等の地域インフラ機能を拡充。ローカライゼーションの視点に基づいた地域のコミュニティセンターとしてのモールづくりに取り組んでおり、期日前投票所の設置等の取り組みも実施。



防災体制強化に向けた取り組み

国内のモールの大半が、防災活動への協力等に関する協定を地方行政と締結。



全てのモールで専門店従業員にも参加いただく実践的な防災訓練を定期的実施。自衛隊、消防、警察、国土交通省等の各種団体とも連携した防災イベントも開催。



献血活動の推進

日本赤十字社とともに献血活動を推進しており、2018年12月には、日本赤十字社の学生献血推進ボランティアが主体となって献血の呼びかけを行う「全国学生クリスマス献血キャンペーン」を全国40モールで開催。



ESGの取り組み

■外部認証の取得

3モールが新たにDBJ Green Building認証を取得

環境負荷を削減する取り組みや、地域の皆さまが便利に、快適に過ごせる取り組みが評価され、3モールが新たに**Green Building**として認証取得。

【対象モール】

- ・イオンモール倉敷 (評価ランク5)
- ・イオンモール盛岡 (評価ランク4)
- ・イオンモール直方 (評価ランク4)



DBJ Green Building認証

株式会社日本政策投資銀行が建物の環境性能、快適性、リスクマネジメント、周辺環境・コミュニティへの配慮、ステークホルダーとの協働の5つの視点で不動産を評価する認証制度。

2モールが新たにいきもの共生事業所認証を取得

THE OUTLETS HIROSHIMA (2018年4月オープン)

広島市佐伯区に開業した地域創生型商業施設「**THE OUTLETS**」の1号店です。開業前には、地域にお住まいの方々とともに「イオンふるさとの森づくり」植樹祭を開催したほか、広大な敷地斜面を活用して、高木層・低木層・草本層の揃う階層構造の樹林を実現しています。



イオンモール座間(2018年3月オープン)

座間丘陵や相模川など自然環境が豊かな座間市に開業したショッピングモールです。開業前には、地域にお住まいの方々とともに「イオンふるさとの森づくり」植樹祭を開催。また、敷地の南端には、里山を構成する樹種を中心とした植樹帯及びそれに沿う遊歩道を設けています。



ESGの取り組み

■外部からの評価

2018年GRESBリアルエステイト評価において、 4年連続で「Green Star」取得

環境配慮やサステナビリティに関する取り組みに関して、「マネジメントと方針」および「実行と計測」の両面において優れていると高く評価され、「Green Star」評価を取得。



平成30年度「なでしこ銘柄」に3年連続で選出

女性管理職比率の向上をめざし、仕事と介護や育児を両立できる制度設計や時間外労働削減に向けた労働時間の見える化や業務効率化を評価指標の一つとする等、女性が活躍して働き続けるための環境整備を推し進めており、女性人材の活用を積極的に進めている上場企業として「なでしこ銘柄」に3年連続で選出。



なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所が共同で、女性活躍推進に優れた上場企業を選定し、発表しているもの。

CDP2018においてスコアBを取得

気候変動に対する取り組みおよび情報開示が評価され、CDPよりスコアBを取得。
(8段階中3番目の評価)



CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)

100兆ドルを有する800を超える機関投資家を代表して、気候変動情報開示を推進する国際NGO。CDPは世界の大企業を毎年調査し、2018年度は6,800社以上がCDPの調査に回答。

かながわ地球環境賞・バリアフリー街づくり賞を受賞

(イオンモール座間)

かながわ地球環境賞

地球環境保全に向け、特に優れた取り組みを行なった団体や個人に対し、その功績を称え表彰するもの。

バリアフリー街づくり賞

バリアフリーの街づくりの推進に寄与するため、障がい者、高齢者をはじめ、誰もが利用しやすいように配慮された施設整備や、バリアフリーの街づくりに貢献する活動をしている個人又は団体を表彰するもの。

岡山市事業系ごみ減量化・資源化推進優良事業者等表彰

(イオンモール岡山)

各テナントから出たごみを計量器で量り、指導員の下で適切に分別しリサイクルをしていることなどが評価。

2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1～2019.2.28)連結業績レビュー



損益計算書 (要約)

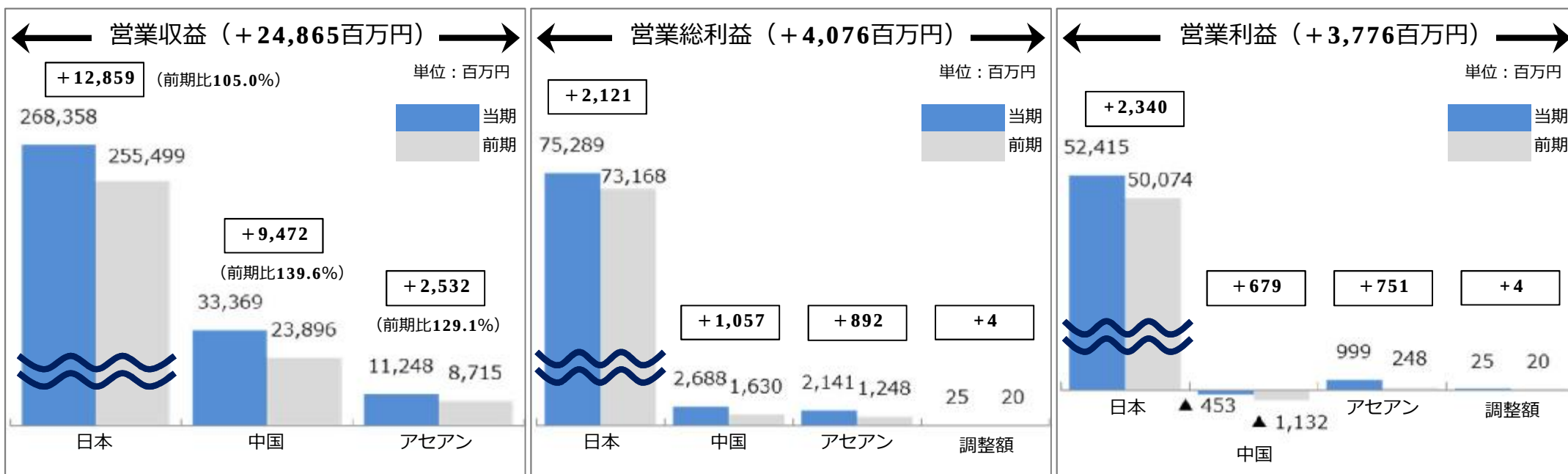
(単位:百万円)

連結 (百万円)	2019年2月期	比率	2018年2月期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	312,976	100.0%	288,111	100.0%	108.6%	24,865	・日本 新規10モール +11,413 百万円 ・日本 既存73モール +2,146 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲358 百万円 ・日本 その他 ▲342 百万円 ・海外 +12,005 百万円
営業原価	232,831	74.4%	212,042	73.6%	109.8%	20,788	・日本 新規10モール +10,590 百万円 ・日本 既存73モール +230 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +368 百万円 ・日本 その他 ▲450 百万円 ・海外 +10,054 百万円
営業総利益	80,144	25.6%	76,068	26.4%	105.4%	4,076	・日本 新規10モール +823 百万円 ・日本 既存73モール +1,916 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲727 百万円 ・日本 その他 +108 百万円 ・海外 +1,950 百万円
販売費及び一般管理費	27,157	8.7%	26,857	9.3%	101.1%	300	・日本 モール(OPA除く) ▲187 百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲31 百万円 ・海外 +520 百万円
営業利益	52,987	16.9%	49,211	17.1%	107.7%	3,776	
営業外収益	4,330	1.4%	3,851	1.3%	112.4%	478	・補助金収入 +35 百万円 ・テナント受取退店違約金 +283 百万円 ・受取利息 +166 百万円 ・デリバティブ評価益 +141 百万円
営業外費用	5,111	1.6%	4,039	1.4%	126.5%	1,071	・社債発行費用 +308 百万円 ・支払利息 +694 百万円 ・為替差損 +80 百万円 ・デリバティブ評価損 ▲184 百万円
経常利益	52,206	16.7%	49,022	17.0%	106.5%	3,183	※為替関連収支 +244 百万円
特別利益	4,608	1.4%	7,790	2.7%	59.2%	▲ 3,181	・固定資産売却益 ▲2,525 百万円 ・受取補償金(前期計上616百万円) ▲616 百万円
特別損失	9,132	2.9%	11,752	4.1%	77.7%	▲ 2,620	・固定資産売却損 ▲3,254 百万円 ・減損損失 +2,115 百万円 ・店舗閉鎖損失引当金繰入額(前期計上442百万円) ▲442 百万円 ・リース契約解約損(前期計上948百万円) ▲948 百万円
税金等調整前当期純利益	47,683	15.2%	45,061	15.6%	105.8%	2,621	
法人税等	14,607	4.6%	14,800	5.1%	98.7%	▲ 193	
当期純利益	33,075	10.6%	30,260	10.5%	109.3%	2,815	
非支配株主に帰属する当期純利益または当期純損失	▲ 462	▲ 0.1%	▲ 281	▲ 0.1%	—	▲ 180	
親会社株主に帰属する当期純利益	33,538	10.7%	30,542	10.6%	109.8%	2,996	

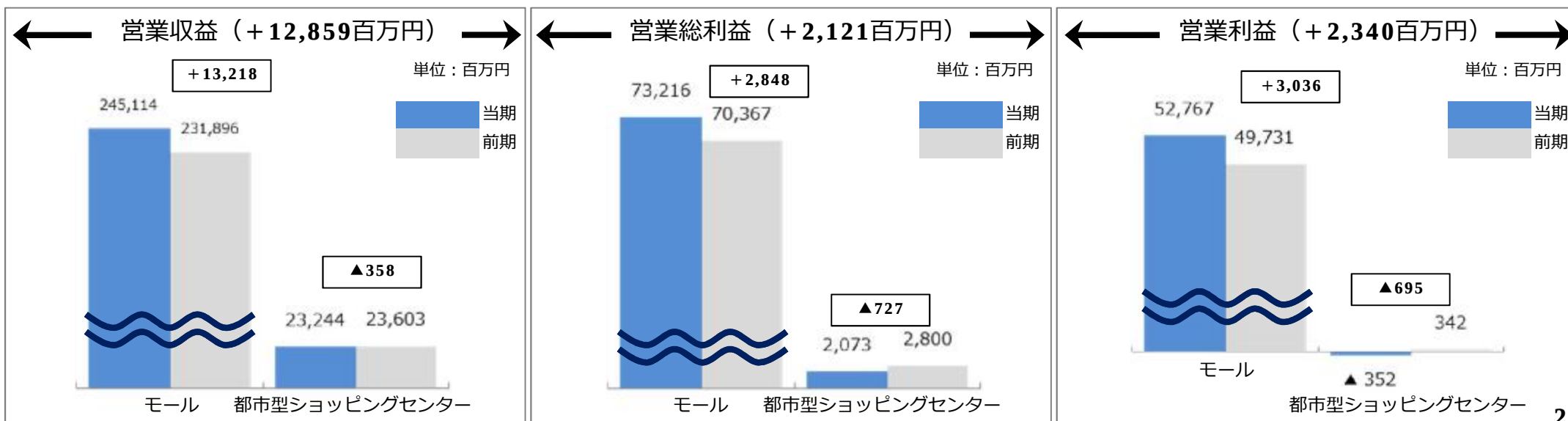
※日本 新規10モール(2017年オープン5モール、2018年オープン4モール、イオンレイクタウンアウトレットを2018年2月28日付で取得)

2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1～2019.2.28)連結業績レビュー

損益増減明細



◆日本のセグメント別内訳



2018年度 (2019年2月期) (2018.3.1～2019.2.28)連結業績レビュー



貸借対照表 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)		2019年2月期	2018年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
流動資産	現金及び預金	56,823	54,586	2,237	
	関係会社預け金	-	630	▲ 630	・ イオングループ余資運用
	その他	47,278	46,374	904	
	流動資産	104,102	101,590	2,511	
固定資産	有形固定資産	940,593	874,267	66,326	・ 有形固定資産の取得 +157,521 百万円 ・ 減価償却費 ▲41,637 百万円
	無形固定資産	3,638	3,812	▲ 174	
	投資その他の資産	154,877	144,110	10,766	・ 差入保証金 ▲1,272 百万円 ・ 土地使用権 +9,454 百万円
	固定資産	1,099,108	1,022,190	76,918	
資 産		1,203,211	1,123,781	79,430	
流動負債	未払法人税	7,879	8,677	▲ 798	
	専門店預り金	41,931	38,614	3,317	
	設備未払金	47,439	86,369	▲ 38,929	
	その他	89,673	87,000	2,672	・ コマーシャル・ペーパー ▲5,000 百万円 ・ 1年内償還予定の社債 +15,000 百万円 ・ 1年内返済予定の長期借入金 ▲5,731 百万円
流動負債		186,923	220,661	▲ 33,737	
固定負債					・ 社債 +65,000 百万円 ・ 長期借入金 +31,957 百万円 ・ 預り保証金 +4,076 百万円
	固定負債	622,228	517,558	104,669	
負 債		809,151	738,219	70,932	
純 資 産		394,059	385,561	8,498	
自己資本比率		31.9%	33.2%	▲ 1.3%	

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

自己資本	383,393	373,572	9,820
有利子負債	506,975	405,749	101,225
有利子負債比率	42.1%	36.1%	6.0%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.3	1.1	0.2
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.1	0.9	0.2

	2019年2月期	2018年2月期	前期末比 増減額
コマーシャル・ペーパー	6,000	11,000	▲ 5,000
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	24,015	29,746	▲ 5,731
社 債	235,000	170,000	65,000
長期借入金	226,960	195,002	31,957
合 計	506,975	405,749	101,225

キャッシュ・フロー計算書 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2019年2月期	2018年2月期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	90,600	80,616	9,984	- 税金等調整前当期純利益 47,683 百万円 - 減価償却費 42,640 百万円 - 専門店売上預り金 3,597 百万円 - 法人税等の支払額 ▲17,194 百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 176,189	▲ 142,009	▲ 34,180	- 有形固定資産の取得 ▲207,522 百万円 - 長期前払費用の取得 ▲9,578 百万円 (海外土地使用权等) - 有形固定資産の売却 36,287 百万円 - 預り保証金の増加(NET) 4,417 百万円 ※設備投資 217,101百万円
財務活動による キャッシュ・フロー	91,199	44,841	46,358	- 短期借入金の純増 ▲5,000 百万円 - 長期借入金による収入 61,159 百万円 - 長期借入金の返済による支出 ▲35,759 百万円 - 社債発行による収入 80,000 百万円 - 配当金の支払額 ▲8,642 百万円
現金及び現金同等物 期末残高	55,414	54,223	1,191	

2019年度取り組みについて

経営理念

AEON MALL

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

※Life Designとは

商業施設の枠組みを越えて、一人ひとりのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、
ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた“暮らしの未来”をデザインすること。

モールを運営する会社

輝きのあるまちづくり

Life Design Developer

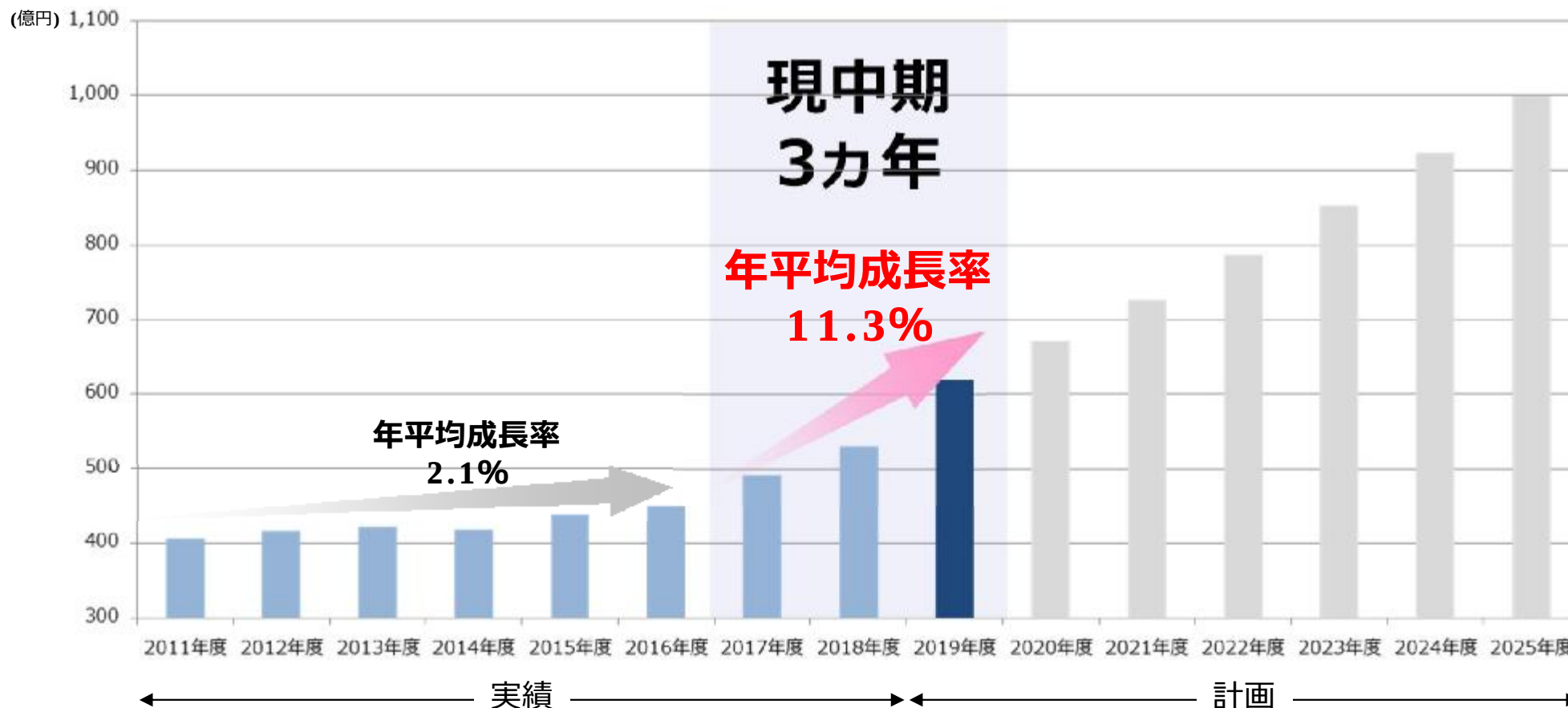


2019年度の位置づけ

- ・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。



海外事業

アセアン

- ① 高い成長力の享受
- ② 社会ニーズを先取りするモールづくり

中国

- ① 成長エリアへのドミナント出店
- ② 新たな需要の創出
- ③ 絶え間ないモールの進化

アセアン

高い成長力の享受

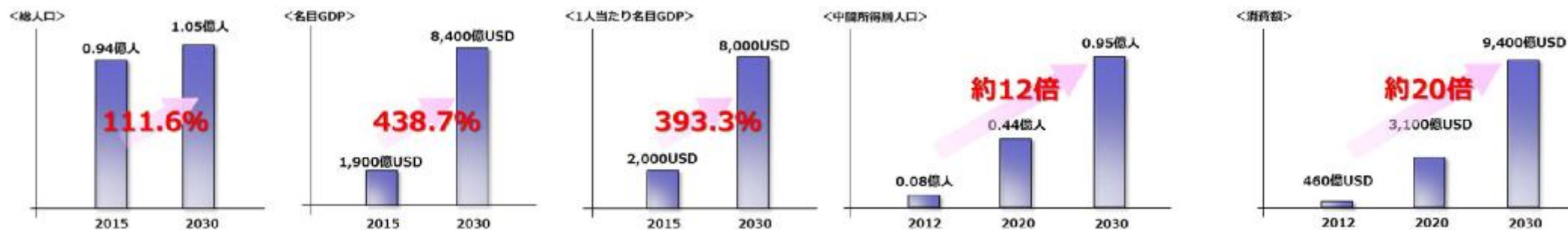
社会ニーズを先取りするモールづくり

■ 海外出店ペース



「ベトナムを最重点エリア」として出店を加速する

■ 2030年時点におけるベトナム市場予測



アセアン

高い成長力の享受

社会ニーズを先取りするモールづくり

【事例】 イオンモール セン ソック シティ

■カンボジア最大規模のアミューズメント



■圧倒的なフードエンターテインメント



■充実したサービス機能



アセアン

高い成長力の享受

社会ニーズを先取りするモールづくり

■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」



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。

GOJEK (ゴジェック)

インドネシア配車サービス最大手。他にも、電子マネー事業「GO-PAY」やフード
配送サービス「GO-FOOD」など、広く生活に関わるオンデマンドサービスを展開。

<GO-PAY Promotion>

GO-PAY決済を導入した2モール※で
飲食専門店を中心にプロモーションを実施。



※イオンモールBSD CITY、イオンモール ジャカルタ
ガーデン シティの2モール。

<GO-FOOD FESTIVAL>

モール内の共有スペースを活用し、約20店舗の
飲食店を集積。決済手段はすべてGO-PAY。



<GO-JEK STATION>

モール敷地内にGOJEK提携ドライバーの待機
エリアを用意し、お客さまに迅速な交通手段を
提供。また、近隣のお客さまのGO-FOOD利用
時におけるスピーディーな配送にも対応。



※GO-FOOD : GOJEKが展開するフード配送サービス

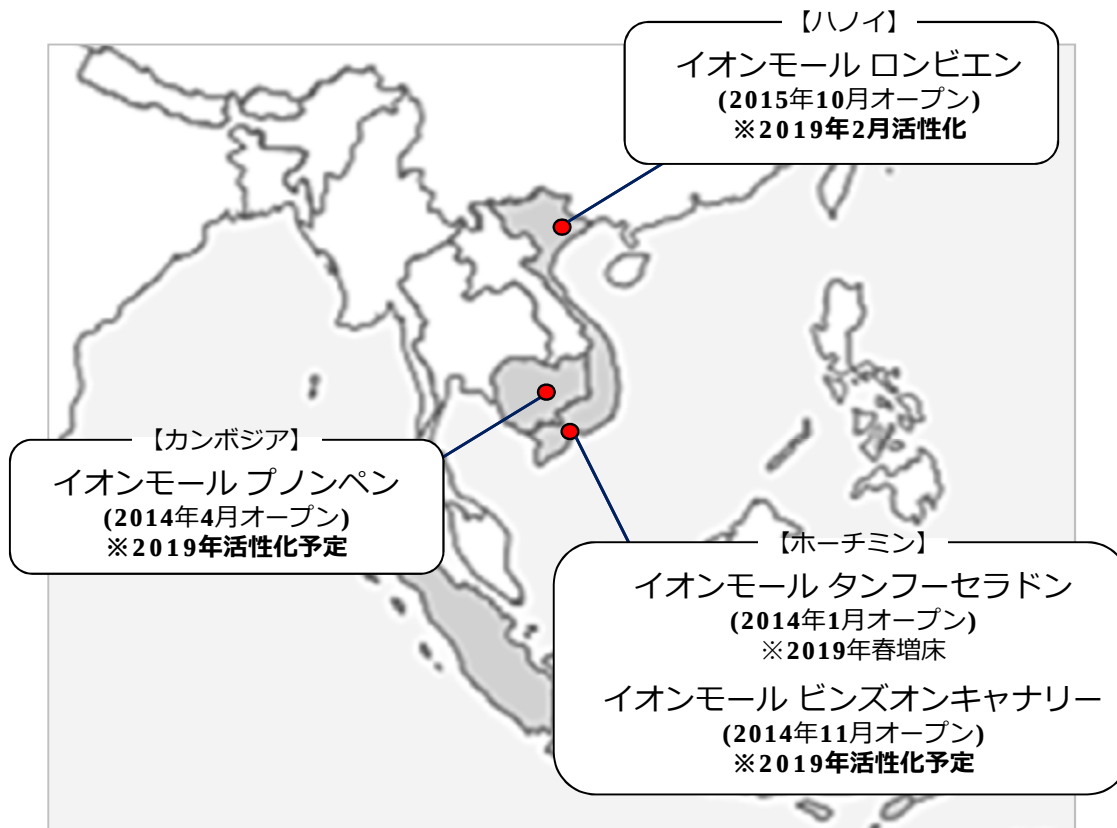
アセアン

高い成長力の享受

社会ニーズを先取りするモールづくり

急激なスピードで変化するマーケット環境に対して
定期的な増床・リニューアルを実施し、モールの鮮度をアップ。

■増床・リニューアルの推進



【事例】 イオンモール タンフーセラドン 2019年上期 増床オープン予定



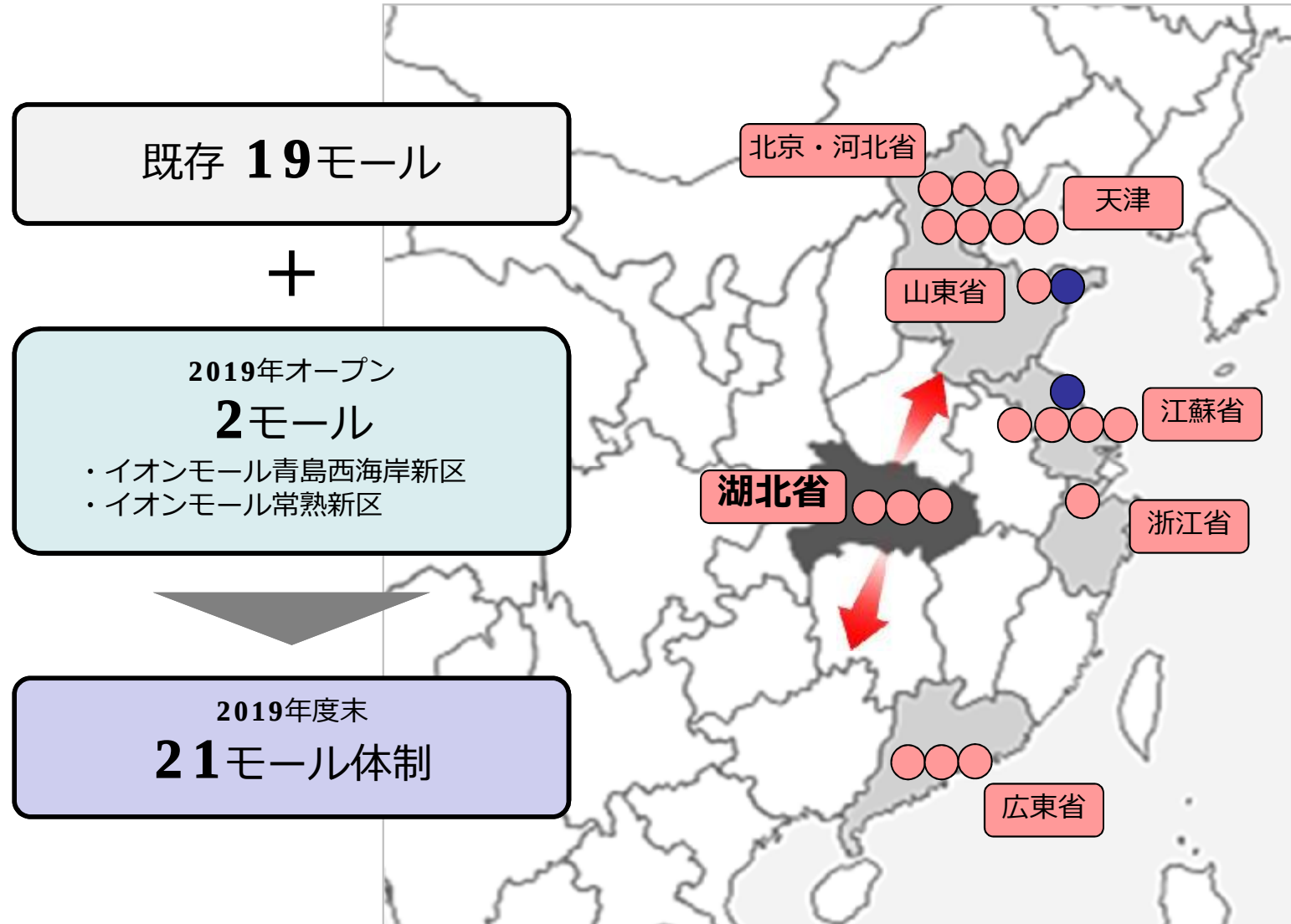
オープン：2014年1月
敷地面積：約70,000㎡ (+35,000㎡)
総賃貸面積：約80,000㎡ (+33,000㎡)
駐車台数：車 約 2,000台 (+1,500台)
バイク 約 11,000台 (+7,000台)
専門店数：約210店舗 (+90店舗)

中国

成長エリアへのドミナント出店

新たな需要の創出

絶え間ないモールの進化



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

中国

成長エリアへのドミナント出店

新たな需要の創出

絶え間ないモールの進化

■ 社会行事への対応

< 独身の日（11月11日） >



- ・ ネット出店ありの専門店はオンラインと同じ値段を設定。
ネット出店なしの専門店は最大限の割引率を設定。
- ・ モール独自のクーポン券を発行し、オンラインよりお買得に。
更に抽選会、お見合い大会など、話題性の高いイベントを展開。

< 国際女性デー（3月8日） >

女性向けのセール・景品配布・抽選会の実施や、女性に人気の芸能人によるイベントなどを開催。



■ オンラインとの融合

中国のEコマース大手の京東集団が展開するリアル業態「京東之家」が当社5モールに出店。家電や雑貨などを中心に、ネット販売と一体化したリアル店舗を展開。



イオンモール武漢金銀潭内に店出している「京東之家」

■ デジタルを活用した販促展開

イオンモール番禺広場 Tiktok取り組み



天津エリア4モール合同企画
(春節期間+バレンタイン 1/28-2/17)



中国

成長エリアへのドミナント出店

新たな需要の創出

絶え間ないモールの進化

■ 快適、清潔、安全なモール環境

【事例】

イオンモール広州金沙



日本と同等のモール環境を提供

Water Oasis



Star Oasis



Kids Oasis



Tree Oasis



Green Oasis



特色のあるレストスペースを館内に配置

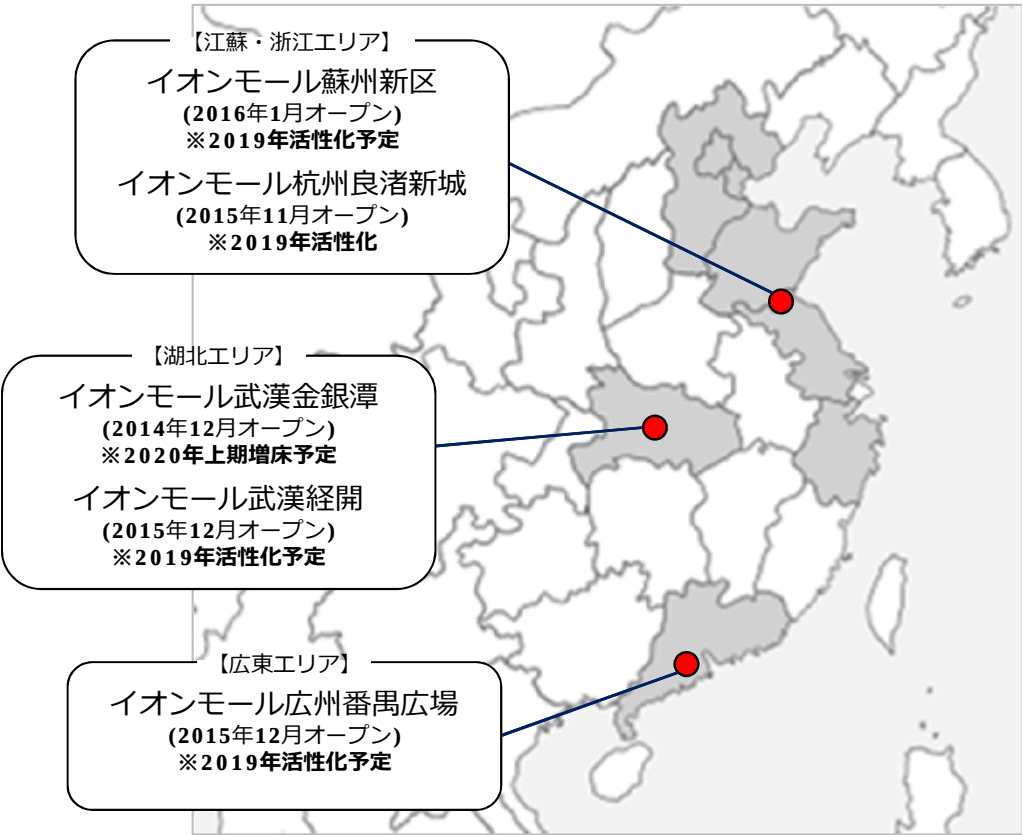
中国

成長エリアへのドミナント出店

新たな需要の創出

絶え間ないモールの進化

■増床・リニューアルの推進



【事例】
イオンモール武漢金銀潭 2020年春 増床活性化



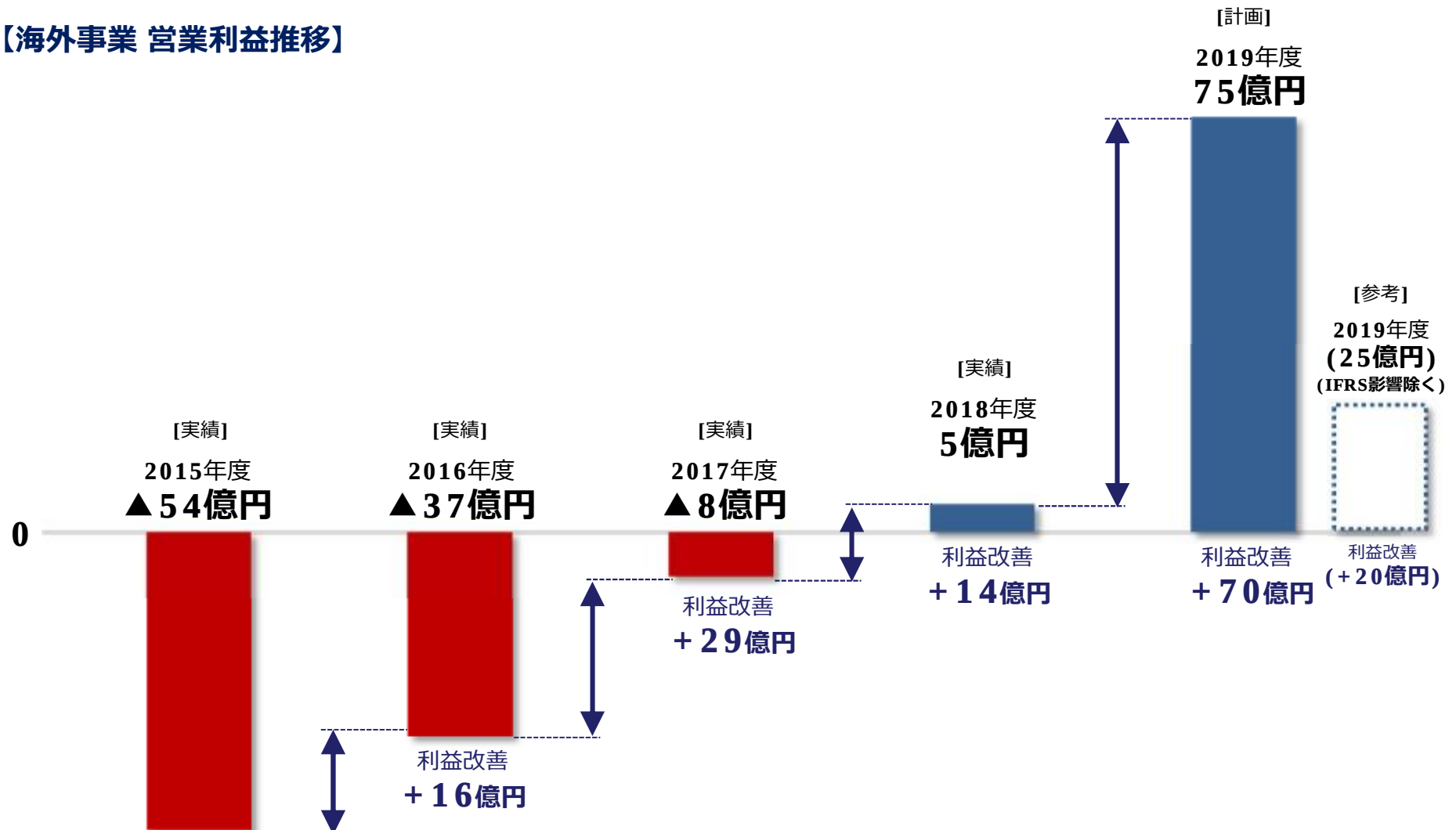
増床活性化が完了した2021年には
日本の標準モールと同等の利益水準となる計画

	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)

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】



国内事業

「まちづくり」から「暮らしづくり」へ

- ① 地域インフラの提供
- ② 心と体の健康の提案
- ③ 新たな発見の提案
- ④ 新たな事業領域への挑戦

国内事業

地域インフラの提供

心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

■ 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 (※当日投票所)
- ・ 成人式会場
- ・ 確定申告会場 など



郵便局



期日前投票所



図書館



成人式会場

■ 行政との連携

＜セントレア × イオンモール常滑＞
無料シャトルバスの運行



＜千葉市 × イオンモール幕張新都心＞
さまざまな実証実験の取り組み



シェアサイクル



自動運転

■ 地域団体とのさらなる連携強化



地域に住まれている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

国内事業

地域インフラの提供

心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

■安全・安心の取り組み

【事例】

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

国内事業

地域インフラの提供

心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

■ハピネスモール

ハピネスモール

AEON MALLは、
ハピネスモールを目指して。

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」を目指していきます。

- HEALTH -



- WELLNESS -



- COMMUNITY -



- OPPORTUNITY -



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
地域のコミュニティの場として心と体の健康を提供

国内事業

地域インフラの提供

心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

■海外の有力専門店の誘致

ホテルショコラ



KOI Thé



海底撈火鍋



阿香米線



■デジタルを活用した新しい買い物体験



消費行動の変化および多様化に対して

最新のトレンドを揃えることで新たな発見を提供

国内事業

地域インフラの提供

心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

イオンモール東浦 2019年春 増床棟オープン予定

オープン：2001年7月
敷地面積：110,000㎡ 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年春 増床棟オープン予定

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年春 増床オープン予定

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年秋 増床棟オープン予定

オープン：2002年9月
敷地面積：209,000㎡ (+64,000㎡) 総賃貸面積：79,000㎡ (+17,000㎡)
駐車台数：4,700台 (+1,100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

国内事業

地域インフラの提供

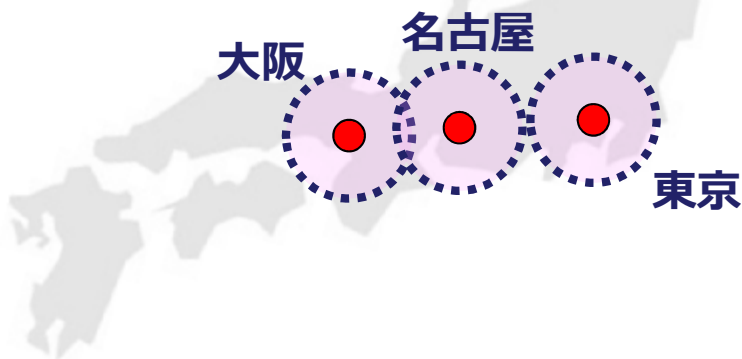
心と体の健康の提案

新たな発見の提案

新たな事業領域への挑戦

■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。



【事例】

(仮称)ノリタケの森プロジェクト 2021年秋オープン予定



オフィス複合型商業施設

【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

2019年度 連結数値計画

◆国際財務報告基準IFRSの最新基準 IFRS16号適用の影響

2019年度より海外各国は上記基準に基づき、**IFRS16号**を適用します。
影響額※は下記の通りとなります。

※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。

【P/L影響額】

	影響額
営業収益	—
営業利益	+ 50 億円
経常利益	▲ 10 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	▲ 10 億円

【B/S影響額】

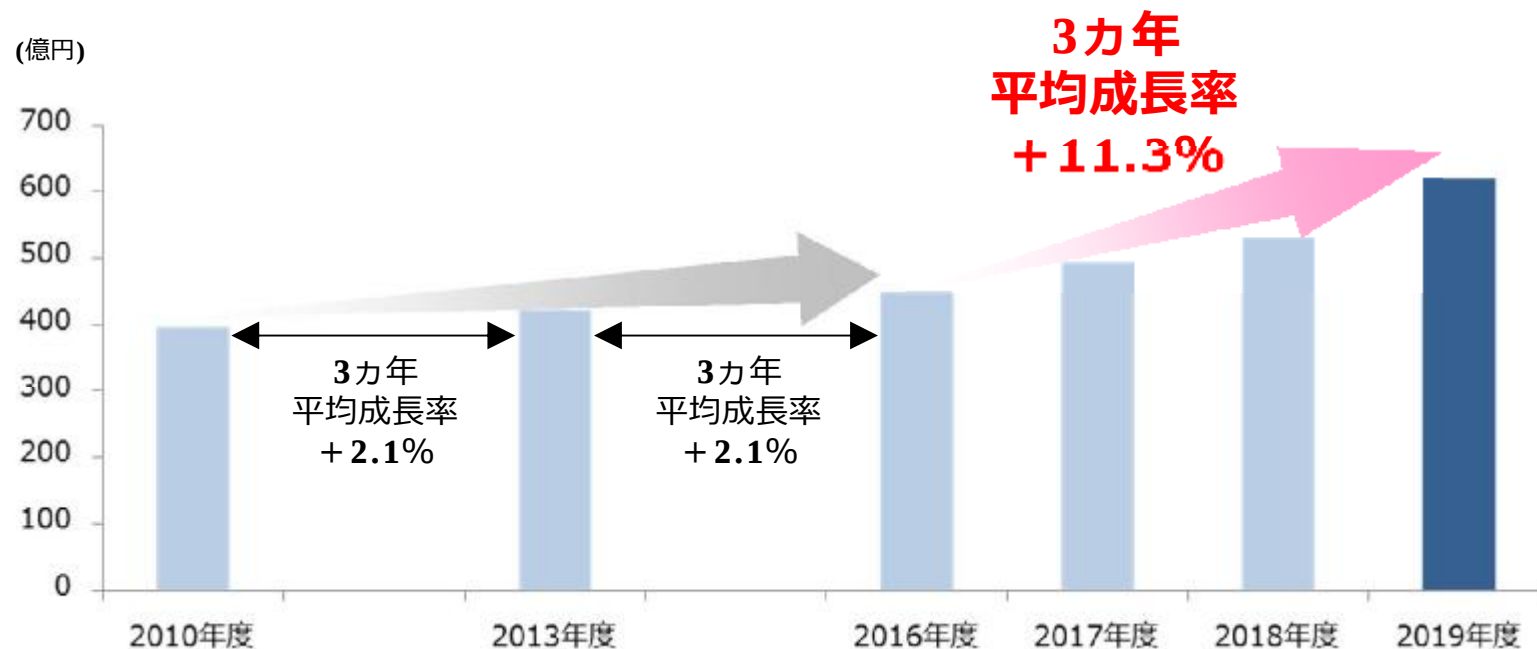
	影響額	勘定科目
資産	+ 1,000 億円	使用権資産
負債	+ 1,150 億円	リース負債 + 1,250億円 未払い賃料 ▲100億円
純資産	▲ 150 億円	利益剰余金
負債・純資産	+ 1,000 億円	

◆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。



◆連結業績計画（2019年度）

	金額	前期比
営業収益	3,260 億円	104.2 %
営業利益	620 億円	117.0 %
経常利益	540 億円	103.4 %
親会社株主に帰属する当期純利益	337 億円	100.5 %

設備投資額	1,700 億円
減価償却費 ※	520 億円

※長期前払費用の償却を含む。
同条件の2018年度実績は528億円。

当社は、2020年2月期の連結財務諸表から、在外連結子会社に対して国際財務報告基準「リース」（IFRS第16号）を適用するため、2020年2月期の連結業績予想は同基準に基づき作成しております。

（ご参考）IFRS適用前基準の業績予想

	金額	前期比
営業収益	3,260 億円	104.2 %
営業利益	570 億円	107.6 %
経常利益	550 億円	105.4 %
親会社株主に帰属する当期純利益	347 億円	103.5 %

- ・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

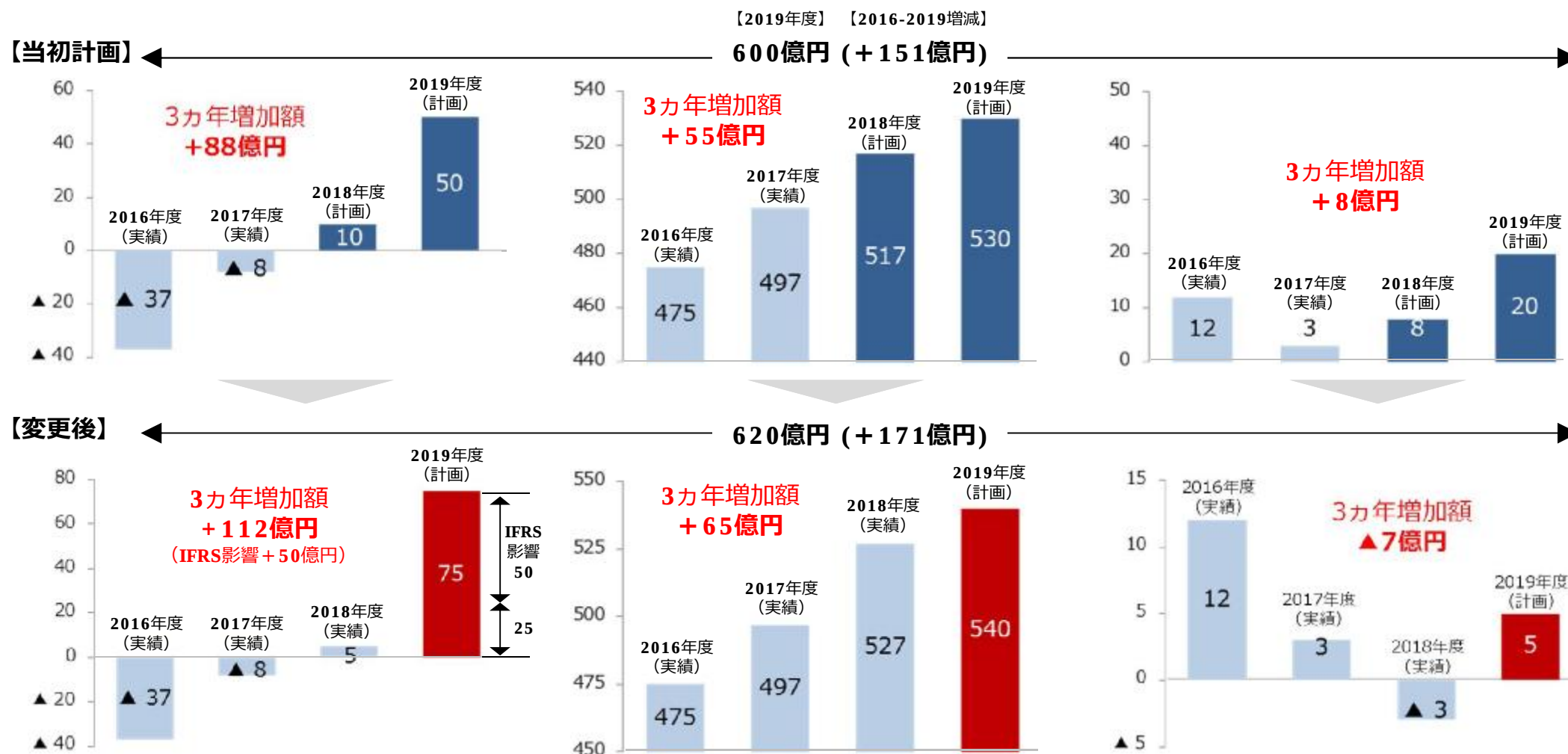
※当初計画は2018年4月11日公表の計画数値を記載。

◆セグメント別営業利益

海外（中国・アセアン）

日本 モール

日本 都市型ショッピングセンター



中期3カ年の新規出店は、合計27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12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	4	12
中国	4	2	2	8
アセアン	1	1	2	4

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

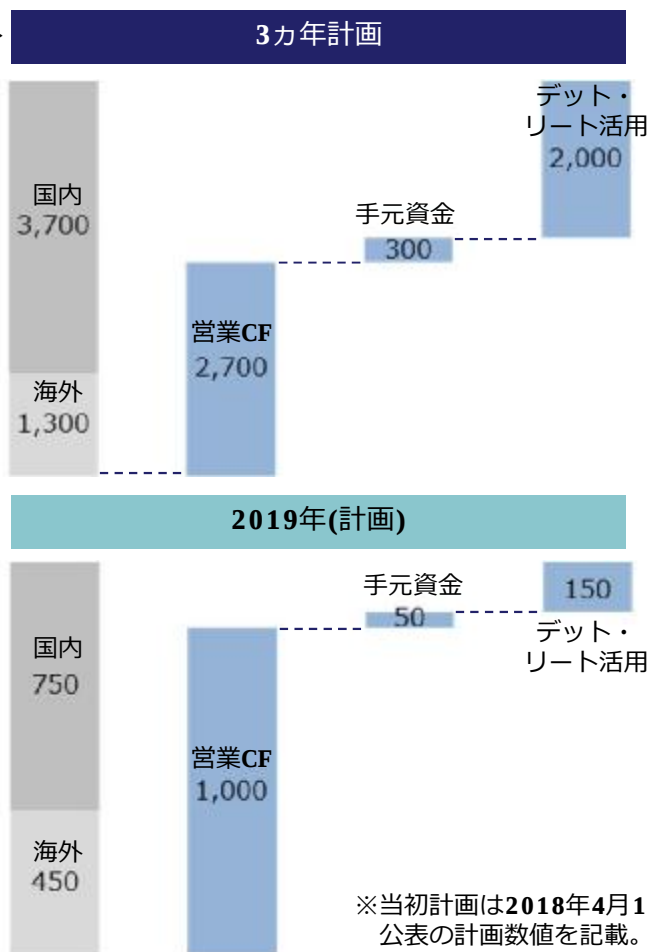
※計画対比は、2018年4月11日公表の計画数値対比の数値を記載。

- ・ 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。

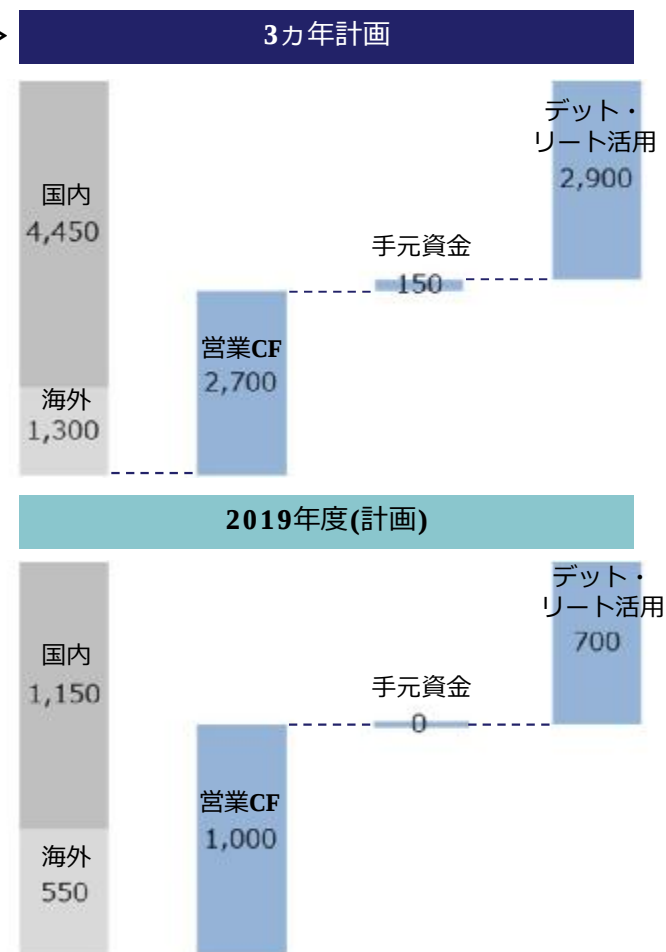
◆資金調達計画

単位：億円

<当初計画>



<変更後計画>



2019年度は1株当たり年間2円増配の40円、連結配当性向27.0%を計画。

◆株主還元

年度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2017 (実績)	16.0 円	19.0 円	35.0 円	26.1 %
2018 (実績)	19.0 円	19.0 円	38.0 円	25.8 %
2019 (計画)	20.0 円	20.0 円	40.0 円	27.0 %



2025年にめざす姿

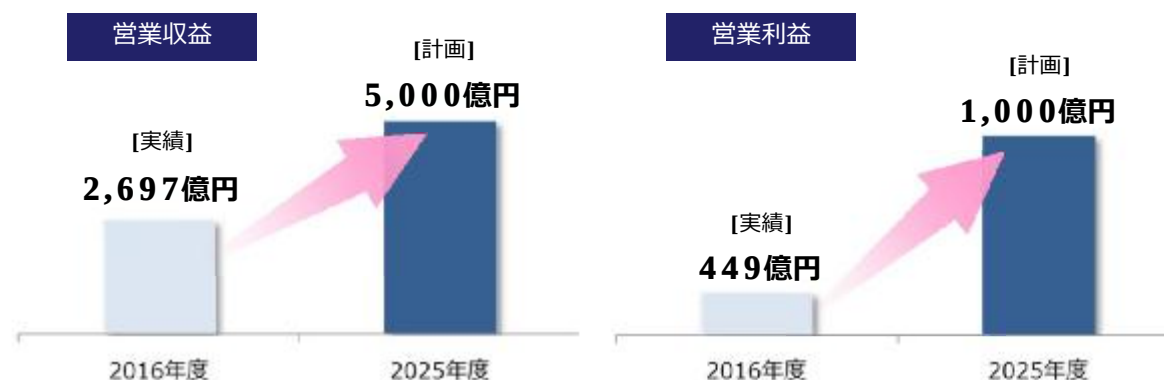
2025年にめざす姿

- 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>

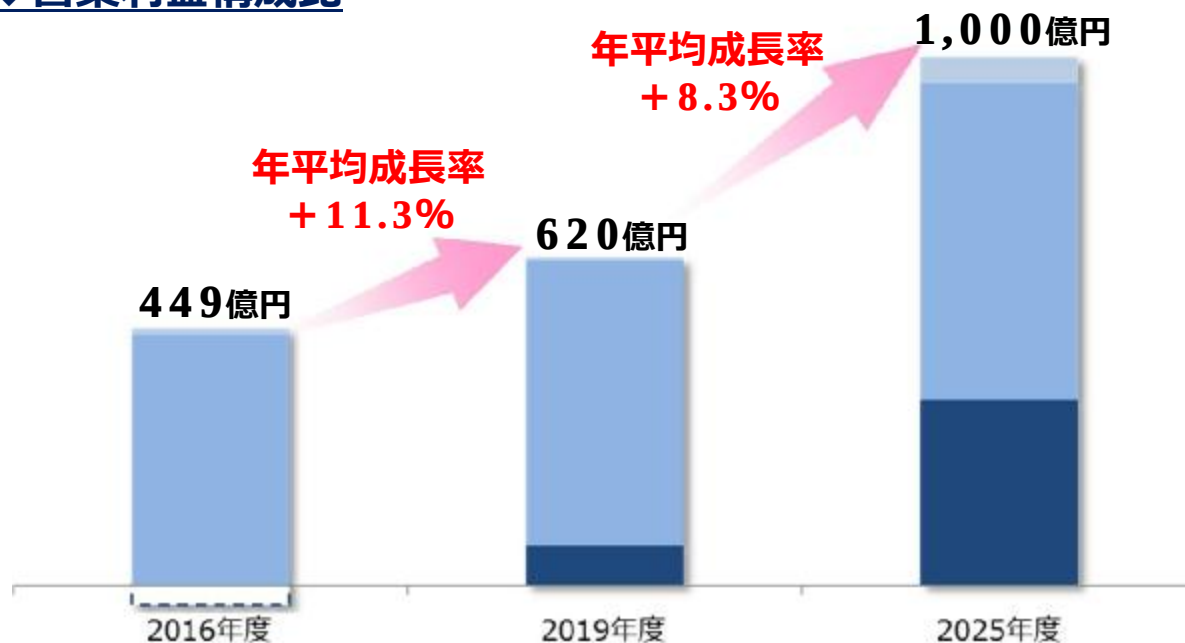
営業収益 **3,400 億円**

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

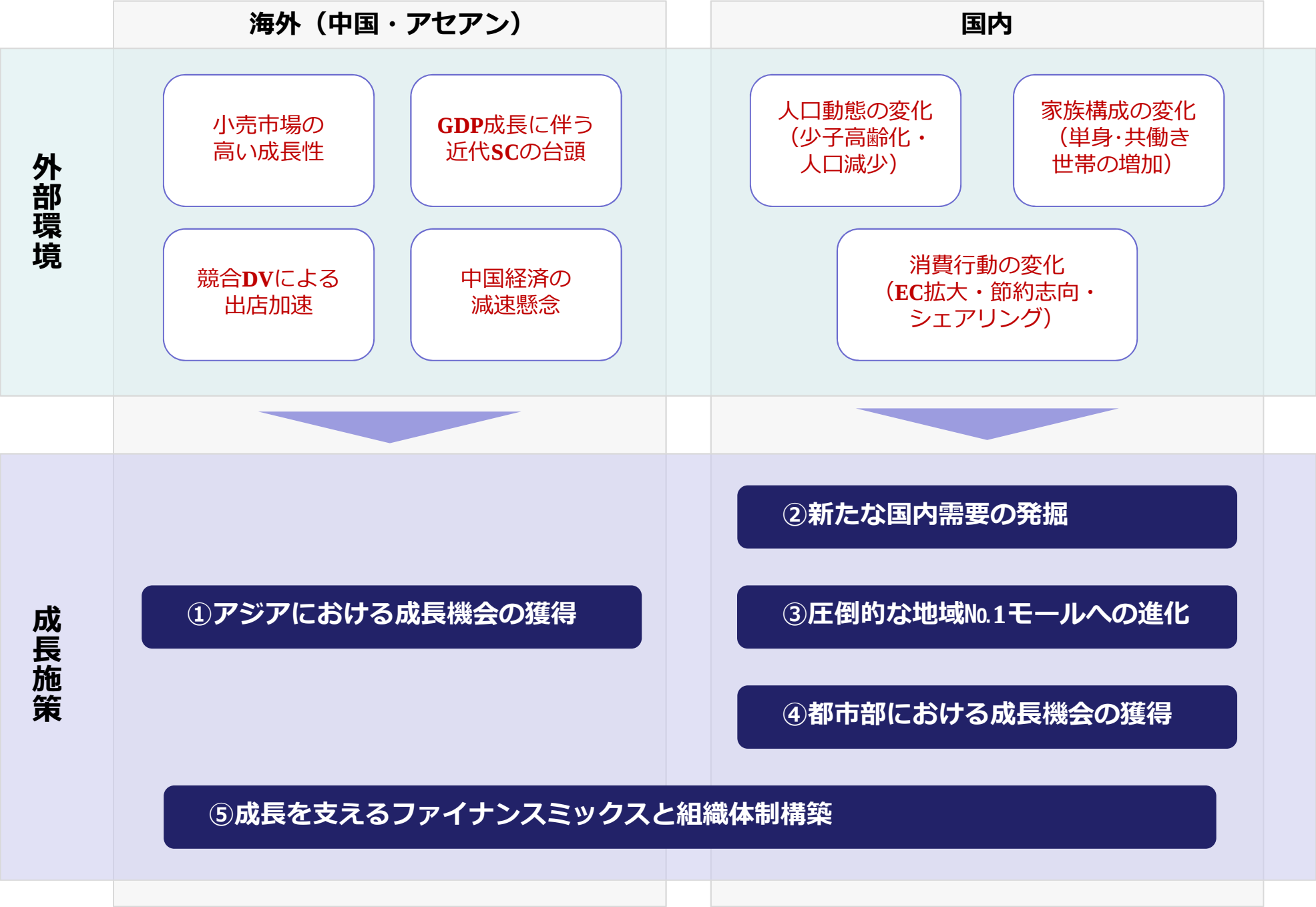
		[実績]	[計画]	[計画]
		2016年度	2019年度	2025年度
効率性	ROIC	4.4%	4.5%	6%以上
安全性	ネットD/Eレシオ [※]	1.0倍	1.3倍	1.0倍程度

※デットには、IFRS第16号適用により増加したリース負債1,150億円は含んでいません。

中期経営計画

(2017～2019年度)

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 ・都市部への新規出店
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

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4モールの計12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	4	12	31
中国	13	4	2	2	8	21
アセアン	6	1	1	2	4	10



中国

2019年度

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール常熟新区	2019年度	約 149,000 m ²	約 63,000 m ²	約 3,700 台	未公表
イオンモール青島西海岸新区	2019年度	約 64,700 m ²	約 71,000 m ²	約 2,600 台	未公表

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	専門店数
イオンモール ハドン	2019年度	約 98,000 m ²	約 74,000 m ²	車 約 2,100 台 バイク 約 9,000 台	約 200 店舗

インドネシア	オープン日	敷地面積	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	2019年度	約 78,000 m ²	約 71,000 m ²	車 約 3,000 台	約 250 店舗

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。



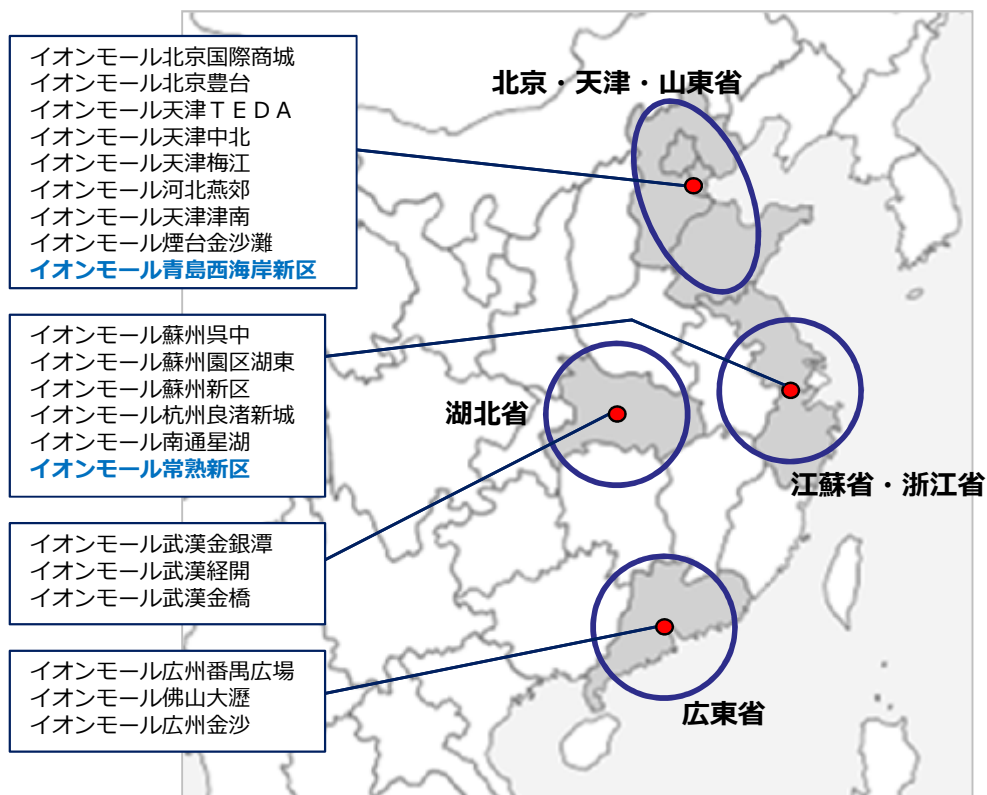
湖北省 王曉東省長

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

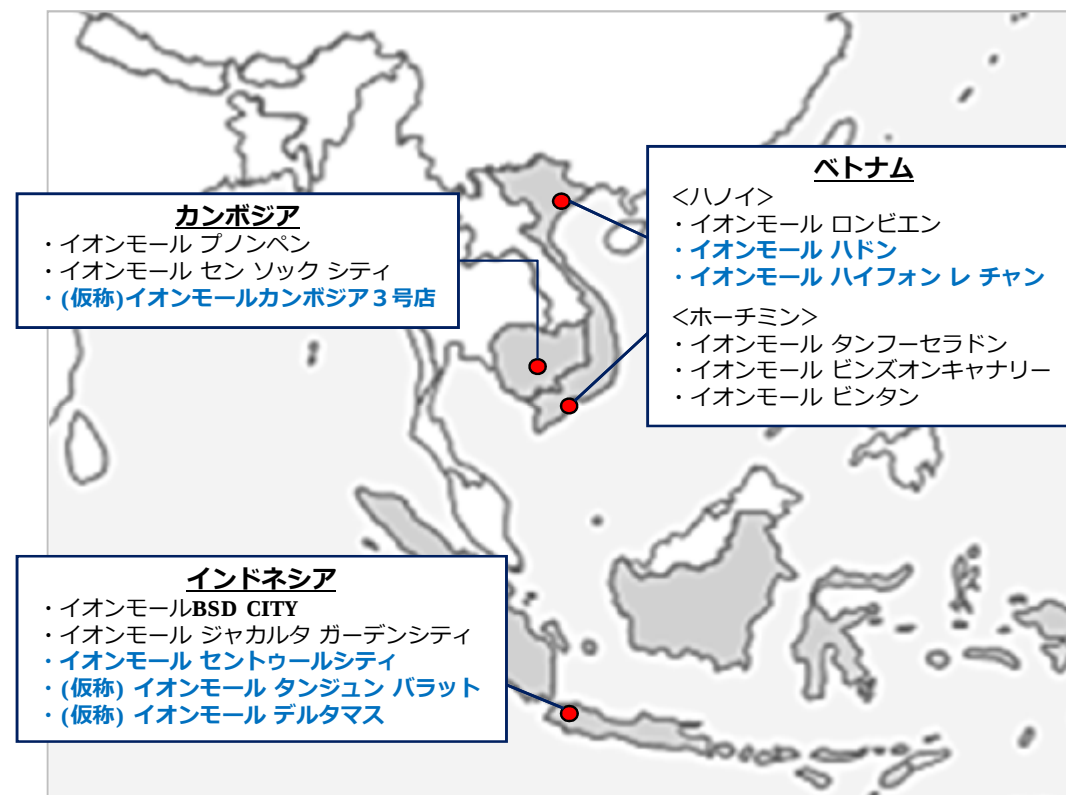
戦略エリア

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

2019年2月28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

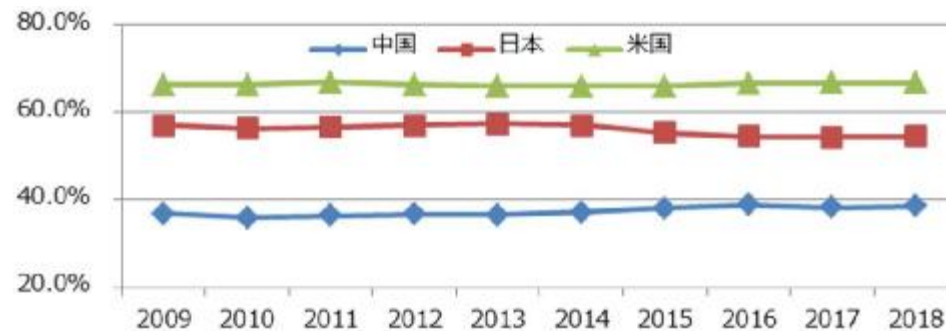
中国

- 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



デカスロン
(イオンモール セン ソック シティ)



フードリパブリック
(イオンモール セン ソック シティ)

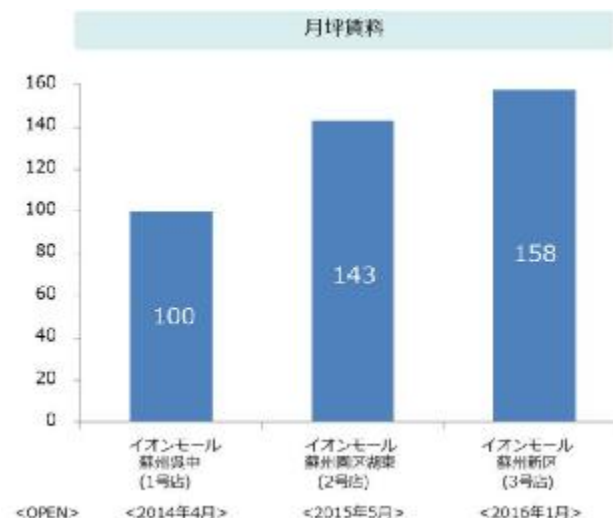


マークス&スペンサー
(イオンモール ロンビエン)

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

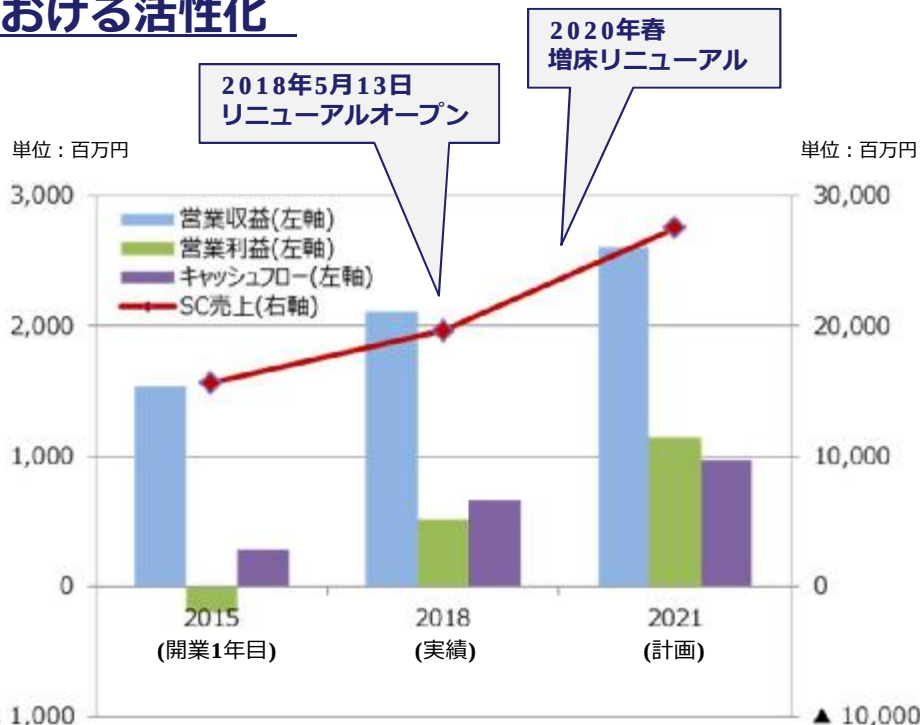
- ・ 専門店契約満了（3年毎）のタイミングでのテナント入替を中心としたリニューアル、賃料改定を繰り返し実施、及び計画的な増床実施により、マクロ環境に左右されずに、売上・収益を拡大していくことが可能。
- ・ 活性化投資は、自店で創出したキャッシュ・フローを活用。

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)



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**2.2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年上期 増床オープン予定



オープン：2014年1月
敷地面積：約70,000㎡ (+35,000㎡)
総賃貸面積：約80,000㎡ (+33,000㎡)
駐車台数：車 約 2,000台 (+1,500台)
バイク 約 11,000台 (+7,000台)
専門店数：約210店舗 (+90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）

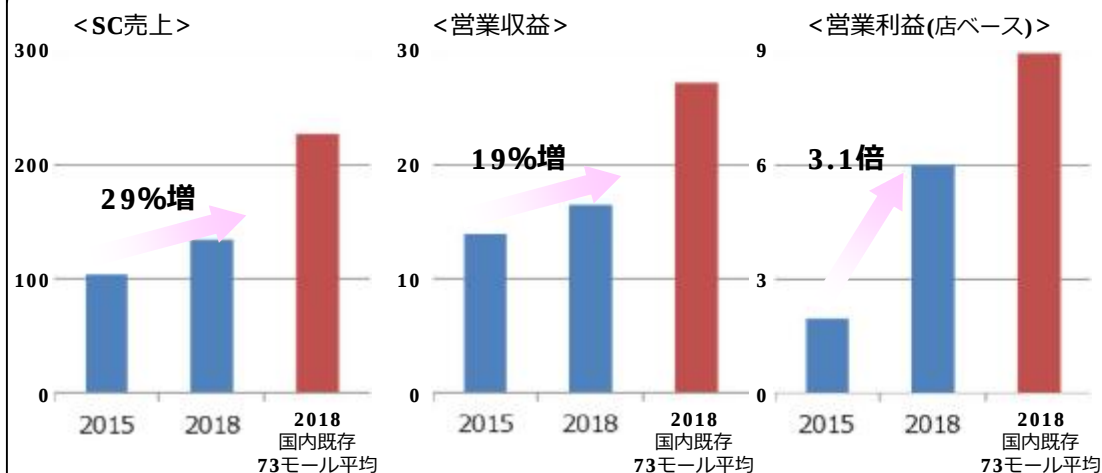
将来のマーケットニーズを見据え 時代を先取りした最先端のモールづくりによる圧倒的シェア獲得

- ・ 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。
- ・日本と変わらない快適・安全・安心な施設環境など、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

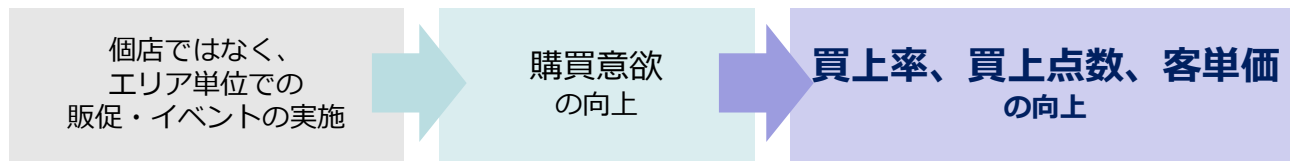
④集客力あるイベント開催

⑤快適・安全・安心な施設の追求



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

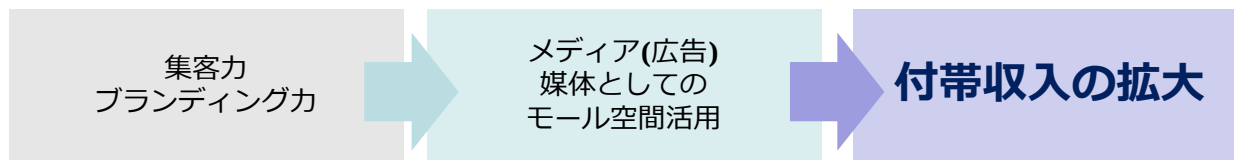


<テナント募集説明会>



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

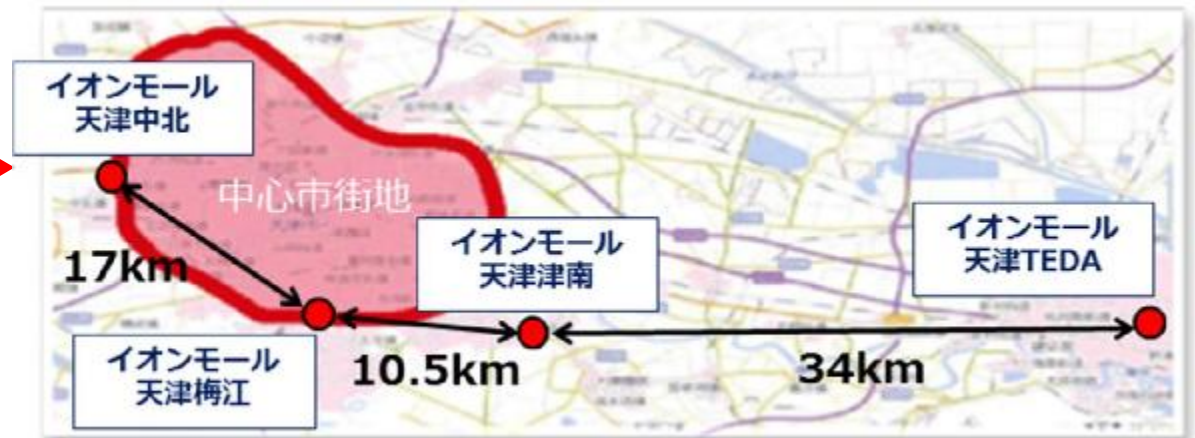


カンボジア
スポンサー付き装飾

①アジアにおける成長機会の獲得

北京・天津エリア

<北京・天津エリア・山東省における出店>



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



イオンモール常熟新区

ハノイ

イオンモール
ハイフォン レ チャン
(2020年度オープン予定)

ホーチミン

<ハノイ>

Dan Phuo

(20

星 ホアラツタ科

環状4

Map of Hanoi showing the location of Aeon Mall Hanoi (planned for 2019 opening) and Aeon Mall Long Bien, connected by a 5km route. The map includes labels for Dan Phuong, Tu Lien, Tay Ho, Long Bien, Ha Dong, Hoang Mai, and Hanoi city center. It also shows Ring Road 2, Ring Road 3, and Ring Road 4. A legend indicates the location of the Aeon Mall, the Aeon Mall Long Bien, and the route.

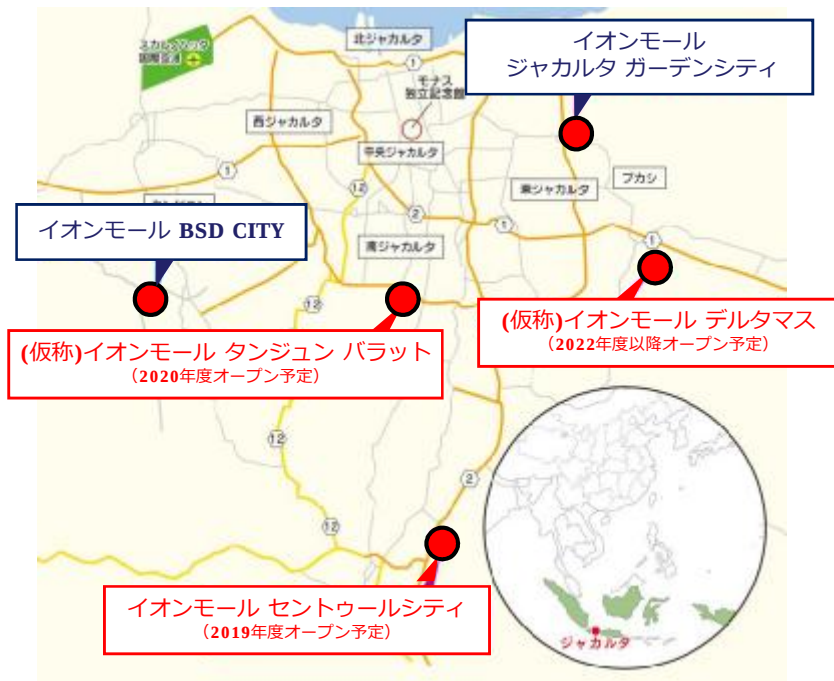
イオンモール
ピンズオンキャナリー

イオンモール
タンフーセラドン

イオンモール
ピンタン

— 有料道路 (有料)
- - - 主要道路 (主要)
... 一般道 (一般)

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 (2019年度オープン予定) 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



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。

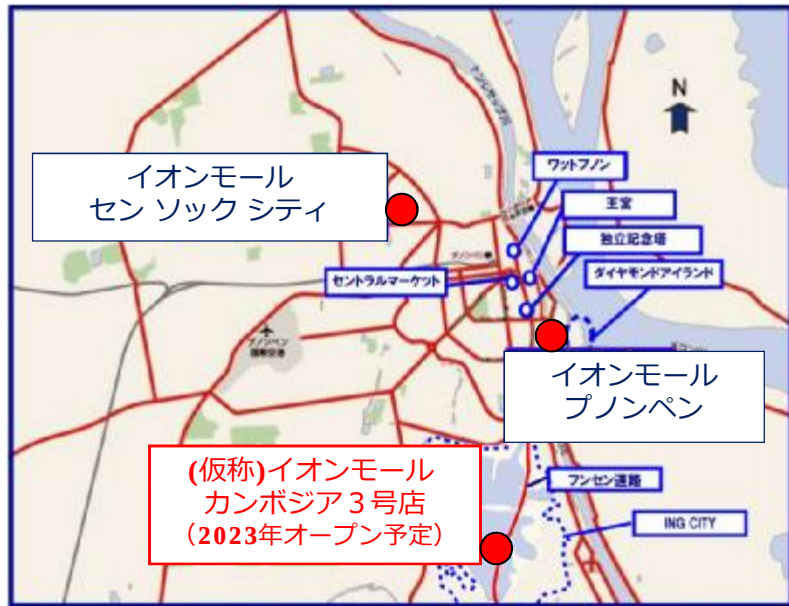
<GO-PAY Promotion>

<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**6.1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 (2017年12月末現在)	米国／日本
大型モール数 ※	197	1,202	6.1倍
人口 (万人)	12,622	32,588	2.6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	303,677	9.3倍
小売総売上高 (10億円)	142,965	569,303	4.0倍
小売総売上高における SC総売上高シェア	22.8%	53.3%	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\$ = 112.17円（2017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

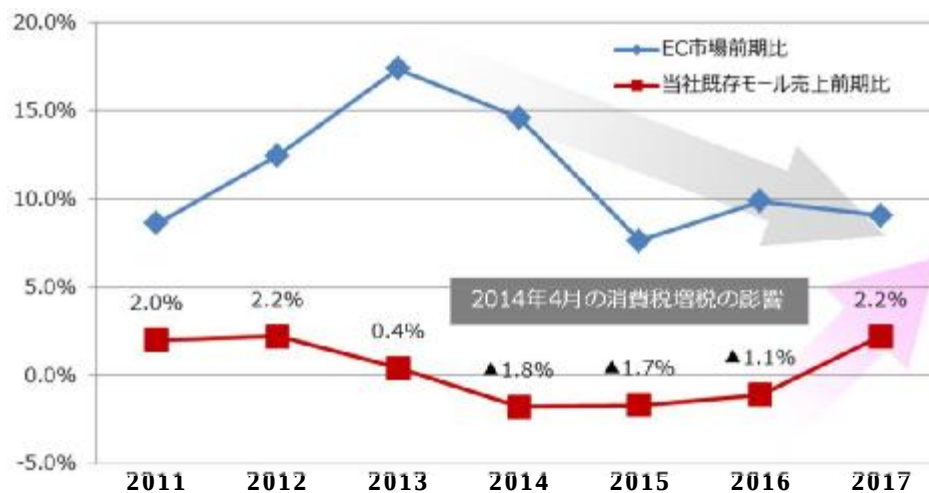
- ・ EC取引の拡大
(リアル vs EC)

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29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



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

AEON MALLは、
ハピネスモールを目指して。

ハピネスモ……ル

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」を目指していきます。

- HEALTH -

「健康」

カラダもココロも元気に



モールウォーキング

- WELLNESS -

「感動・充足」

気軽に芸術や
カルチャーを体験



オペラ de イオンモール

- COMMUNITY -

「地域」

地域の人々の
社会関係性を作る活動



つがる市立図書館(イオンモールつがる柏)

- OPPORTUNITY -

「商品・サービス体験」

新たな価値観や生活と
出会う機会づくり



イオン同友店会全国ロールプレイング大会

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

地域になくてもならない施設、当てにされる施設

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。

◆イオンモール甲府昭和 専門店売上前期比推移

増床後の専門店売上昨比 **169.6%**
(売場面積は145.8%)

(期間：2017年11月23日～2018年11月22日)

Ⅱ. 新たな発見の提案

■海外の有力専門店の誘致

ホテルショコラ



海底撈火鍋



KOI Thé



阿香米線



■デジタルを活用した新しい買い物体験



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

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 (計画)		
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年度	約 14,200 m ²	約 15,300 m ²	未公表

Ⅳ. 新たなフォーマットの構築

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 2021年秋オープン予定



オープン：2021年秋予定 敷地面積：57,000m²

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「心と身体のサポート」



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



◆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
(仮称) 大分オーパ	大分県大分市	2019年春	約 4,000 m ²



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）

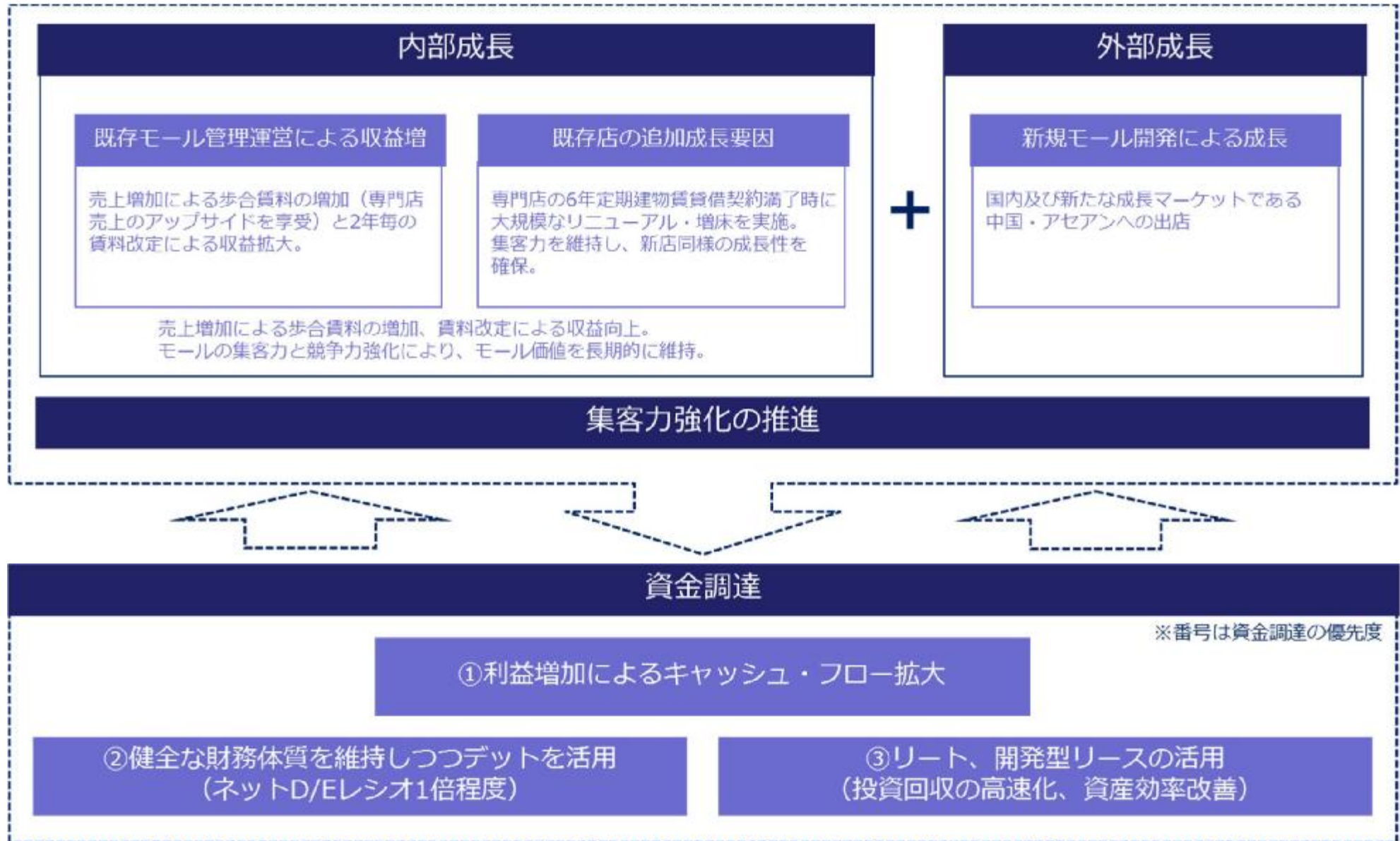
既存店の抜本的リニューアルによる収益力の改善

- ・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



Ⅱ. ダイバーシティ経営の推進

平成30年度「なでしこ銘柄」に3年連続で選出

なでしこ銘柄は、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業を紹介します。「多様な人材を活かすマネジメント能力」や「環境変化への適応力がある」という点で、「成長力のある企業」であるとも考えられます。



なでしこ銘柄とは

「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとしています。平成24年度より、東京証券取引所と実施しており、女性活躍推進に関するスコアリング基準に従って評価を行い、さらに財務指標によるスクリーニングを実施した上で選定されています。

「企業主導型保育事業」としての保育施設を拡大

当社およびイオングループの商業施設に展開する「イオンゆめみらい保育園」は、イオングループおよび専門店従業員の0歳から就学前のお子さまを預かる事業所内保育施設です。子育てをしながら働く従業員の活躍支援を目的に、保育事業者との利用提携を含めて全国25ヶ所で運営しており、内19ヶ所が企業主導型保育事業に認定されています（2019年2月末現在）。



企業主導型保育事業

企業主導型の事業所内保育事業を主軸として、多様な就労形態に対応する保育サービスの拡大を行い、保育所待機児童の解消を図り、仕事と子育てとの両立に資することを目的として実施。

■イオングループ 事業所内保育所の設置状況（2019年2月末現在）

<当社モール内>

- | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| ①イオンモール幕張新都心（千葉市認可） | ②イオンモール沖縄ライカム（北中城村認可） | ③イオンモール常滑（常滑市認可） |
| ④イオンレイクタウンmorri（越谷市認可） | ⑤イオンモール名取（企業主導型保育事業） | ⑥イオンモール名古屋茶屋（企業主導型保育事業） |
| ⑦イオンモール長久手（企業主導型保育事業） | ⑧イオンモール水戸内原（企業主導型保育事業） | ⑨イオンモール新小松（企業主導型保育事業） |
| ⑩イオンモール徳島（企業主導型保育事業） | ⑪イオンモール松本（企業主導型保育事業） | ⑫イオンモール神戸南（企業主導型保育事業） |
| ⑬イオンモール座間（企業主導型保育事業） | ⑭THE OUTLETS HIROSHIMA（企業主導型保育事業） | ⑮イオンモール広島祇園（企業主導型保育事業） |
| ⑯イオンモールいわき小名浜（企業主導型保育事業） | ⑰イオンモール熊本（企業主導型保育事業） | ⑱イオンモール津南（企業主導型保育事業） |

<イオングループ各社の商業施設内に設置するイオンゆめみらい保育園>

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| ①イオンスタイル湘南茅ヶ崎（茅ヶ崎市認可） | ②イオンタウン始良（佐賀市認可） | ③イオンモール佐賀大和（企業主導型保育事業） |
| ④イオン福岡東ショッピングセンター（企業主導型保育事業） | ⑤イオン乙金ショッピングセンター（企業主導型保育事業） | ⑥イオン南風原SC（企業主導型保育事業） |
| ⑦イオンタウン周南（企業主導型保育事業） | | |

Ⅲ. ESGの取り組み

ESGインデックスの構成銘柄への選定

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が3つのESG指数として採用した社会的責任投資インデックスのうち、上記2つの構成銘柄として選定。



※GPIF (Government Pension Investment Fund)

厚生労働省が所管する、厚生年金と国民年金の年金積立金を管理、運用する独立行政法人。

SNAMサステナビリティ・インデックス

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント社が設定する「SNAM サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に、2012年の運用開始以来7年連続で選定。



2018年GRESB[®]リアルエステイト評価において、「Green Star」評価を4年連続で取得

環境配慮やサステナビリティに関する取り組みに関して、「マネジメントと方針」および「実行と計測」の両面において優れていると高く評価され、「Green Star」評価を取得

- ・参加の会社・ファンド全体の平均スコア68点に対し、当社は80点を取得。
- ・総合スコアでの相対評価による「GRESBレーティング」において「4スター」評価。
- ・2017年より開始の「GRESB開示評価(ESG情報開示レベル)」において最上位の「A」評価を獲得。



※グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク (GRESB)

不動産ポートフォリオやインフラ等を含む実物資産の環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)配慮を測る年次のベンチマーク。国連責任投資原則(PRI)を主導した欧州の主要年金基金グループを中心に2009年に創設。

イオンモール座間、THE OUTLETS HIROSHIMAの2モールが「いきもの共生事業所[®]」認証[※]を取得

イオンモール座間

- ・開業前に、地域にお住まいの方々とともに「イオンふるさとの森づくり」植樹祭を開催。
- ・敷地南端には、里山を構成する樹種を中心とした植樹帯及びそれに沿う遊歩道を設置。



THE OUTLETS HIROSHIMA

- ・開業前に、地域にお住まいの方々とともに「イオンふるさとの森づくり」植樹祭を開催。
- ・広大な敷地斜面を活用して、高木層・低木層・草本層の揃う階層構造の樹林を実現。



＜認証取得モール＞

モール名	認証日	更新日
イオンモール東員	2014年2月	2017年1月
イオンモール多摩平の森	2015年2月	2018年1月
イオンモール常滑	2016年2月	2019年3月
イオンモール四條畷	2016年2月	2019年3月
イオンモール堺鉄砲町	2016年2月	2019年3月
イオンモール長久手	2017年2月	—
イオンモール松本	2018年3月	—
イオンモール座間	2019年3月	—
THE OUTLETS HIROSHIMA	2019年3月	—

「いきもの共生事業所[®]」認証

「一般社団法人企業と生物多様性イニシアチブ(JBIB)」が作成・登録した「いきもの共生事業所[®]推進ガイドライン」に基づき、生物多様性に配慮した緑地づくりなどの取り組みを第三者的に評価・認証する「いきもの共生事業推進協議会」が行う認証制度。

Ⅲ. ESGの取り組み

日本企業として初めてEV100※へ参加

地球環境の保全及び持続可能な社会の実現を目的として、電気自動車(EV)充電器の普及を促進。国内の全ショッピングモール※にEV充電器の設置を完了。

<設置台数>

・国内 **146モール：1,829基** ・中国 **12モール：503基**
(2019年2月末現在)

国内



中国



※一部、PM(建物の管理および運営をオーナーより受託)モールを除いています。
※イオンリテール(株)から管理・運営を受託している70モールを含んだ数値。

※EV100

電気自動車推進イニシアチブ。温室効果ガス排出量の削減に取り組む国際環境NGOのクライメイトグループにより、2017年9月18日から24日にニューヨークで開催された気候変動週間で発足を発表。EV100とは、企業による電気自動車の使用や環境整備促進をめざす国際的なビジネスイニシアチブ。当社は、2017年11月10日より正式参加。

イオンモール幕張新都心(グランドモール)、イオンゆめみらい保育園名古屋茶屋「WELL認証」適合性事前検証を実施

イオンモール幕張新都心(グランドモール)、イオンゆめみらい保育園名古屋茶屋の2施設において、「WELL Building Standard (WELL認証)」の適合性事前検証を国内商業施設としていち早く実施。



イオンモール幕張新都心



イオンゆめみらい保育園 名古屋茶屋

※WELL認証 (WELL Building Standard)

米国で開発された人間の健康と快適性の評価に特化した世界初の建物認証システムで、室内における人間と空間の関係の中で7つのカテゴリについて評価。

※7つのカテゴリ：(1)空気 (2)水 (3)食物 (4)光 (5)フィットネス (6)快適性 (7)こころ

地球温暖化防止に向けた取り組み

◆「おおさかストップ温暖化賞」優秀賞を3年連続受賞(2017年度)

大阪府環境農林水産部が主催し、温暖化防止等に関する事業の意欲を高めるとともに、地球温暖化防止対策やヒートアイランド現象の緩和対策、電気需要の平準化対策の普及促進を目的に、事業活動で優れた取り組みを実施した事業者を表彰するもの。

<実績>

削減率(原単位ベース)：8.3% (2015年度比)

<対象施設>

- ・イオンモール寝屋川
- ・イオンモール鶴見緑地
- ・イオンモール堺北花田
- ・イオンモール四條畷
- ・イオンモールりんくう泉南
- ・イオンモール堺鉄砲町



◆「京都市事業者排出量削減計画書制度」特別優良事業者を初受賞(2017年度)

京都市地球温暖化対策条例に基づく事業者排出量削減計画書制度において、3年間の計画期間ごとに排出量削減計画書及び報告書を総合的に評価し、特に優れた取り組みをした事業者を表彰するもの。

<実績>

削減率(総量ベース)：13.5% (2013年度比)

<対象施設>

- ・イオンモール京都五条
- ・イオンモールKYOTO
- ・イオンモール京都桂川



「第1回 インドネシア ジャカルタ植樹」を実施

公益財団法人イオン環境財団(理事長 岡田卓也 イオン株式会社名誉会長 相談役)は9月22日(土)、ジャカルタ市北部のパンタイインダカブックにて、第1回「インドネシア ジャカルタ植樹」を実施。



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	1,400	90			☆	
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	40,000	2,500	70	◎			
8	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	100			☆	
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	55,000	5,000	110			☆	
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	62,000	3,600	130		◎		
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	59,000	3,700	170			☆	
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	67,000	3,900	170		◎		
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	180			☆	
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	155		◎		
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	78,000	4,000	230		◎		
69	イオンモール四條畷	2015年10 月	75,000	4,100	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	50,000	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	◎			
国内 計			5,072,000	273,300	13,700	13	25	43	2

※上記以外にイオンリテール（株）の商業施設70施設（G L A 2,798,000㎡、専門店数8,100）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	190			◎	
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	300	◎			
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	280			◎	
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			◎	

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	47,000	500	120				◎
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	72,000	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	160			◎	
5	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	◎			
6	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	◎			
7	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	◎			
8	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	◎			
海外 計			1,828,000	66,900	5,280	9	0	17	1
合 計			6,900,000	340,200	18,980	22	25	60	3

※2019年2月28日現在

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮ビブレ	1969年11月	6,100	34
2	天神ビブレ	1976年11月	9,900	74
3	横浜ビブレ	1978年10月	18,300	137
4	仙台フォーラス	1984年11月	14,500	105
5	心斎橋オーパ	1994年11月	10,500	135
	オーパきれい館	1998年 8月	2,300	心斎橋オーパに含む
6	北大路ビブレ	1995年 3月	22,000	92
7	湘南藤沢オーパ	1996年 3月	8,800	65
8	キャナルシティオーパ	1996年 4月	13,300	124
9	明石ビブレ	1997年10月	16,400	70
10	新百合丘オーパ	1997年11月	12,100	98
11	河原町オーパ	1998年11月	9,700	101
12	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,000	57
13	ワールドポーターズビブレ	1999年 9月	18,100	93
14	金沢フォーラス	2006年11月	26,100	197
15	ビブレジーンレイクタウン	2008年 9月	2,900	22
16	名古屋ワンダーシティビブレ	2009年 4月	2,700	10
17	梅田オーパ	2013年 4月	2,200	19
18	三宮オーパ2	2017年 2月	11,700	50
19	水戸オーパ	2017年 3月	12,100	61
20	秋田オーパ	2017年10月	11,500	60
21	高崎オーパ	2017年10月	25,600	160
22	那覇オーパ	2018年10月	5,200	50
23	八王子オーパ	2018年11月	6,200	40
都市型ショッピングセンター 計			284,200	1,854

※秋田オーパは、2017年10月にリファイニング建築を採用し、耐震補強及び内外装・設備を一新しました。 ※2019年2月28日現在