



2018年度（2019年2月期）第3四半期 （2018.3.1～2018.11.30）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2019年1月8日



2018年度第3四半期 決算説明会

決算概要

連結業績概要	P 3-4
セグメント別 営業利益進捗	P 5
セグメント別 営業利益改善額	P 6
海外 既存モール専門店売上前期比	P 7
海外 活性化予定モール	P 8
海外 黒字化モール	P 9
海外 四半期別業績推移	P 10
海外 2018年度新規モール	P 11
日本 既存73モール専門店売上前期比	P 12-14
日本 ①イオンモール ブラックフライデー	P 15
日本 ②ハピネスモール	P 16
日本 ③海外専門店の日本への誘致	P 17
日本 モール事業 2018年度既存モールリニューアル	P 18
日本 モール事業 2018年度新規モール	P 19
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 20
損益計算書 (要約)	P 21
損益増減明細	P 22
貸借対照表 (要約)	P 23
キャッシュ・フロー計算書 (要約)	P 24
連結業績計画 (2018年度)	P 26-27
添付資料	P 29-33

2025年にめざす姿

2025年にめざす姿	P 35
営業利益構成比 / 経営指標	P 36

中期経営計画 (2017~2019年度)

成長施策	P 39-41
連結数値計画	
連結業績	P 43
セグメント別営業利益	P 44
新規出店数と活性化モール数	P 45
設備投資計画	P 46
資金調達計画	P 47
海外事業	
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	P 49-52
Ⅱ. 競争力のあるモールの開発・管理運営	P 53-56
Ⅲ. 営業収益の向上に向けた取り組み	P 57
中期3カ年 新規出店計画	P 58
海外事業 営業利益推移	P 59
北京・天津エリア	P 60
江蘇・浙江エリア / 湖北エリア / 広東エリア	P 61
ベトナム	P 62
インドネシア	P 63
カンボジア	P 64
国内事業	
日本と米国における S C 業界の現況	P 66
国内マーケットの認識	P 67-68
新たな国内需要の発掘	
Ⅰ. ハピネスモールの取り組み	P 69-71
Ⅱ. ローカリゼーションの推進	P 72-73
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 74-77
Ⅱ. モール空白エリアへの新規出店	P 77
Ⅳ. 専門店向けESの向上	P 78
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 79-81
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 82-83
Ⅱ. ダイバーシティ経営の推進	P 84
Ⅲ. ESGの取り組み	P 85-86

決算概要

連結業績概要①

営業収益・営業利益・経常利益・四半期純利益とも過去最高を更新し、
増収増益を達成

(単位：百万円、%)

	2018年度 第3四半期 実績	2017年度 第3四半期 実績	前期比		2018年度 通期計画	進捗率
			増減	%		
営業収益	231,126	211,797	19,328	109.1	320,000	72.2
営業原価	175,372	158,048	17,323	111.0	—	—
営業総利益	55,754	53,748	2,005	103.7	—	—
販管費	20,265	20,492	▲ 227	98.9	—	—
営業利益	35,488	33,256	2,232	106.7	53,500	66.3
経常利益	34,690	32,988	1,702	105.2	51,000	68.0
親会社株主に帰属する 四半期純利益	22,604	19,676	2,928	114.9	32,000	70.6
1株当たり 四半期純利益 (円)	99.38	86.51	—	—	140.70	—

(単位：百万円)

総資産	1,227,982
自己資本	377,491
自己資本比率 (%)	30.7
D/Eレシオ (倍)	1.3
ネットD/Eレシオ (倍)※	1.1
EBITDA	72,065

	オープン数 ※1	店舗数 (2018年11月30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2018年11月30日までにオープンしたモール数。

※2 イオンリテール(株)の大型商業施設70の管理・運営業務受託を含む。

※ネットD/Eレシオ = (有利子負債 - CF上の現金及び現金同等物の期末残高) / 自己資本

連結業績概要②

上期に引き続き、第3四半期も利益は計画通りの着地

第3四半期(3ヶ月)は、セグメント別では濃淡があるものの、全体としては、当初計画通りに着地。

2018年度	第1四半期 (3ヶ月)	第2四半期 (3ヶ月)	第3四半期 (3ヶ月)	第3四半期 (累計)
営業収益	前期比 + 8.0%	前期比 + 11.3%	前期比 + 8.1%	前期比 + 9.1%
営業利益	前期比 + 4.5%	前期比 + 14.9%	前期比 + 1.2%	前期比 + 6.7%

セグメント別 営業利益進捗

単位：億円

		3Q実績 (累計)	3Q計画(累計)	計画差	前期実績	前期差
国内	モール	357	351	+6	345	+12
	都市型 SC	▲ 6	0	▲ 6	▲ 3	▲ 3
海外	中国	▲ 4	0	▲ 4	▲ 11	+6
	アセアン	7	3	+4	1	+6
合計		354	354	±0	332	+22

単位：億円

		3Q実績 (累計)	評価	
国内	モール	357	◎	堅調な売上動向に加え、営業原価、販管費のコスト改善が進み、計画超過。
	都市型 SC	▲ 6	△	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累計では減益。4Qより大型リニューアル効果が出始め、トップラインの改善を見込む。
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111.9%)、営業収益(前期比113.3%・+22億円)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	7	◎	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しており、通期でも計画超過を見込む。
合計		354	○	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計画数値を確保。通期も同様の構図で公表計画達成を見込む。

**3Q業績は
計画数値確保
通期計画も
達成を見込む**

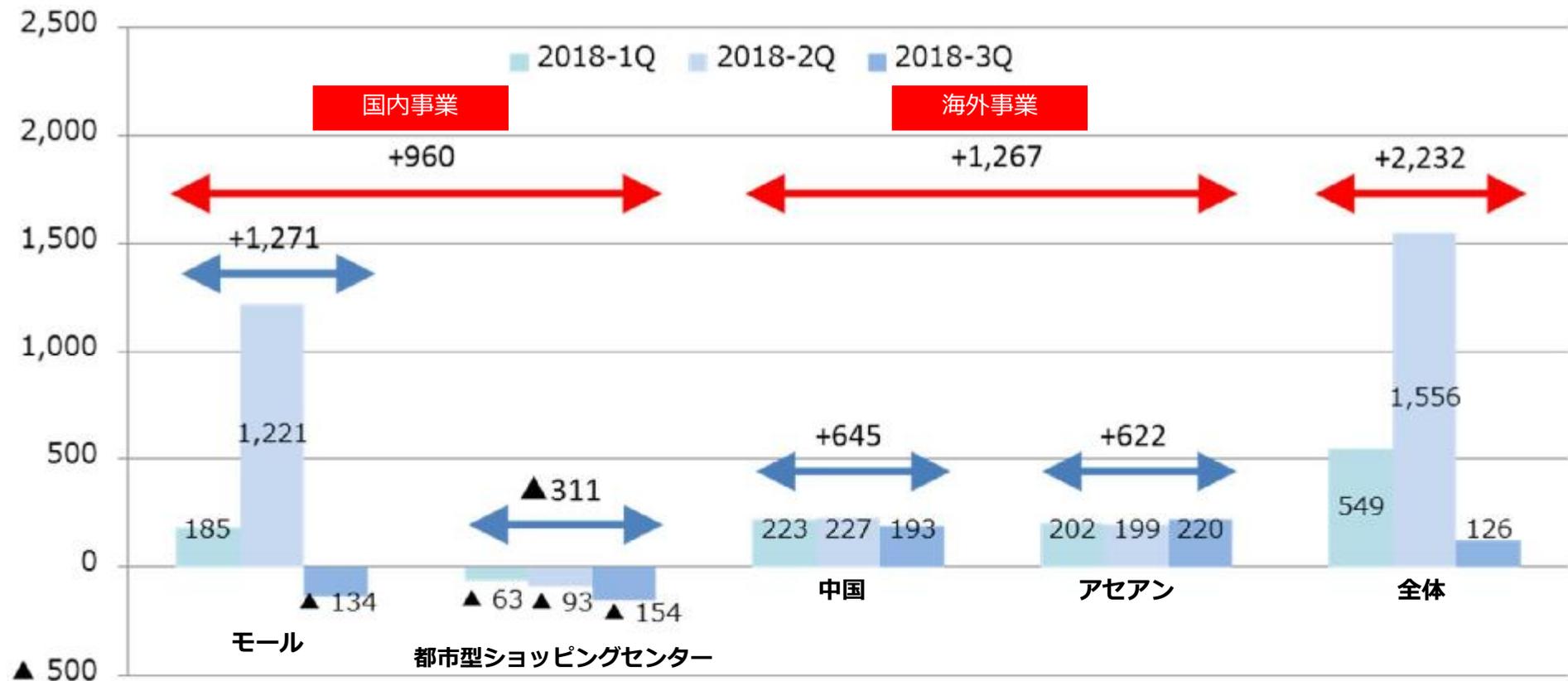
セグメント別 営業利益改善額

営業利益増益の50%以上を海外事業が占め、利益成長を牽引。
 国内事業は、都市型ショッピングセンター事業が減益となるも、
 モール事業でカバーし、増益を確保。

※社内計画比についてはP5ご参照。

◆セグメント別 営業利益増減額 四半期推移

単位：百万円



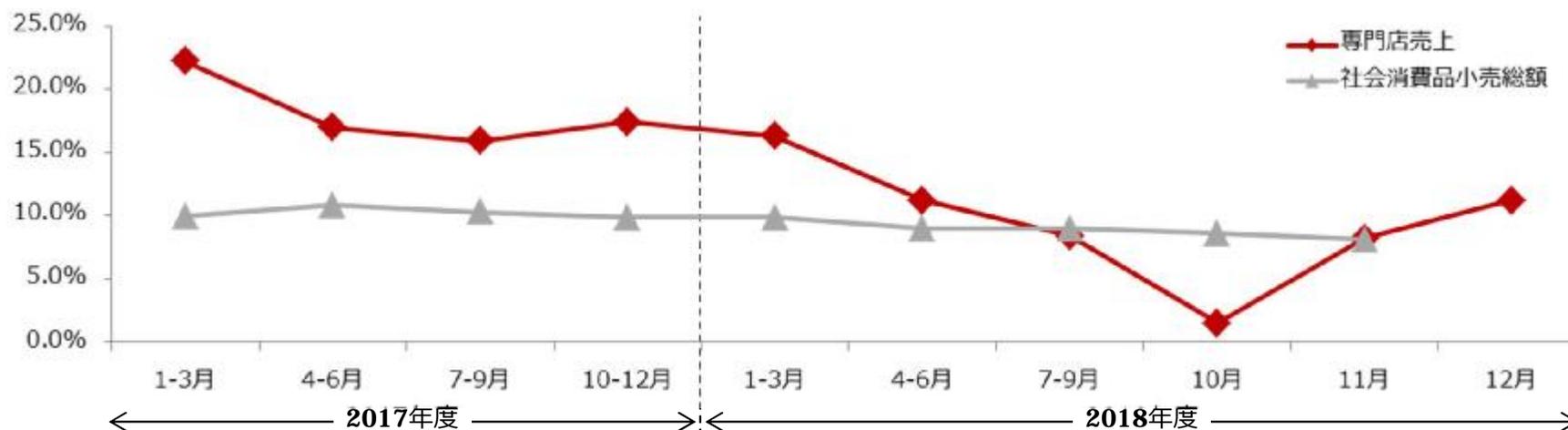
- ①開業後3年以上経過のモールが70%を占め、安定成長のサイクルへと突入。
 - ②開業後3~4年のモールが多くなり、契約満了に伴うテナント入替中心の活性化及び賃料改定を順次実施。
- 来期以降も活性化効果による安定成長が見込める。

海外 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	
	2017年 1月-12月 (累計)	2018年 1月-9月 (累計)	2017年 1月-12月 (累計)	2018年 1月-9月 (累計)	2017年 1月-12月 (累計)	2018年 1月-9月 (累計)
専門店売上	118.0%	111.9%	118.6%	113.6%	114.5%	100.2%
来店客数	110.5%	102.4%	102.2%	104.6%	111.6%	87.8%

中国 既存モール専門店売上 前期比伸び率推移



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



2018年度第3四半期において
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) 武漢経開 (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)
	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)	—

※前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年度第3四半期は、

- ・ 海外事業全体で **営業利益黒字化を達成**。
- ・ 利益改善額は **+12億円 (中国+6億円、アセアン+6億円)**。
- ・ 減価償却費及び平均家賃未払計上が120億円あり、**営業キャッシュ・フローは118億円**とキャッシュを創出。

海外

	2017年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
営業収益	7,498	7,316	7,744	10,052	32,611
前期比	+1,087	+1,405	+1,407	+3,003	+6,904
営業総利益	618	624	565	1,071	2,879
前期比	+1,005	+822	+659	+875	+3,362
営業利益	▲161	▲366	▲418	62	▲884
前期比	+913	+670	+427	+904	+2,915
簡易営業CF	2,681	1,985	1,428	3,720	9,816

	2018年度			
	1Q	2Q	3Q	累計
営業収益	10,686	10,944	11,073	32,704
前期比	+3,187	+3,628	+3,328	+10,145
営業総利益	1,205	1,068	1,071	3,345
前期比	+586	+444	+505	+1,537
営業利益	265	61	▲4	321
前期比	+426	+427	+413	+1,267
簡易営業CF	3,986	3,709	4,173	11,870

単位：百万円

中国

	2017年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
営業収益	5,534	5,354	5,692	7,315	23,896
前期比	+573	+995	+1,219	+2,189	+4,977
営業総利益	371	330	261	666	1,630
前期比	+818	+682	+476	+676	+2,654
営業利益	▲220	▲414	▲480	▲17	▲1,132
前期比	+750	+513	+298	+757	+2,318
簡易営業CF	2,106	800	1,380	2,943	7,231

	2018年度			
	1Q	2Q	3Q	累計
営業収益	8,214	8,262	8,124	24,602
前期比	+2,680	+2,908	+2,432	+8,021
営業総利益	725	579	524	1,830
前期比	+354	+248	+263	+866
営業利益	3	▲187	▲286	▲469
前期比	+223	+227	+193	+645
簡易営業CF	2,919	2,530	2,936	8,386

アセアン

	2017年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
営業収益	1,964	1,961	2,052	2,737	8,715
前期比	+514	+410	+187	+814	+1,926
営業総利益	246	293	304	404	1,248
前期比	+186	+139	+182	+198	+707
営業利益	59	48	61	79	248
前期比	+163	+157	+129	+147	+597
簡易営業CF	574	1,184	47	777	2,584

	2018年度			
	1Q	2Q	3Q	累計
営業収益	2,471	2,681	2,948	8,102
前期比	+507	+719	+896	+2,123
営業総利益	479	488	546	1,514
前期比	+232	+195	+242	+670
営業利益	261	248	281	791
前期比	+202	+199	+220	+622
簡易営業CF	1,067	1,179	1,236	3,483

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 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

イオンモール広州金沙 (広東省広州市) 2018年11月9日グランドオープン



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

<モールコンセプト>
『Share the Oasis』



館内にテーマ性を持ったレストスペースを各所に配置



SKY GARDEN
 3Fから屋上駐車場をつなぐガーデンテラスを設置

日本 既存73モール専門店売上前期比

通期+2.5%の計画に対して、3Q(3ヶ月)は前期比+1.9%と若干のビハインド。
 9月、10月は天候不順の影響から、いずれも前期比+1.3%と苦戦するも、
 11月はブラックフライデーの効果もあり、前期比+3.6%とトレンドは回復基調。

※数値はいずれも曜日調整後。



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%
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%

2018年度							
1Q	2Q	上期	9月			3Q	3Q累計
			9月	10月	11月		
100.1%	101.5%	100.8%	106.3%	98.8%	101.1%	101.9%	101.2%
±0	▲1	▲1	2	▲1	▲1	±0	▲1
100.1%	102.5%	101.3%	101.3%	101.3%	103.6%	101.9%	101.6%
99.7%	101.7%	100.7%	107.1%	98.9%	101.1%	102.3%	101.2%
100.5%	99.8%	100.1%	99.3%	99.9%	100.0%	99.7%	100.0%
99.9%	100.5%	100.2%	102.9%	98.2%	100.1%	100.4%	100.3%
98.7%	99.5%	99.1%	104.3%	98.0%	99.7%	100.6%	99.6%

※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 (業種別)

3Qは、10月が天候不順で気温が下がらず、衣料品が前期比▲4.4%と苦戦するも、シネマは3Q(3ヶ月)で前期比119.6%となり、シネマの集客効果による買い回り増加から、全体的に売上が伸長。

	2017年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	103.4%	103.3%	101.6%	100.4%	102.2%
大型専門店小計	106.2%	106.8%	108.4%	103.3%	106.0%
衣料品	98.6%	98.8%	100.6%	97.9%	99.0%
服装品	99.5%	101.6%	97.6%	96.8%	98.8%
雑貨	105.9%	109.2%	107.1%	105.3%	106.8%
ホビー	104.7%	103.8%	103.3%	102.5%	103.6%
食品	113.3%	111.3%	106.7%	106.8%	109.4%
飲食	103.2%	102.9%	101.5%	101.4%	102.2%
アミューズメント	115.5%	106.4%	83.5%	90.9%	99.4%
(内、シネマ)	124.2%	102.9%	65.1%	77.8%	93.3%
サービス	106.6%	103.1%	103.3%	103.8%	104.2%
中小専門店小計	103.0%	102.8%	100.8%	100.0%	101.7%

	2018年度							
	1Q	2Q	上期	3Q			3Q累計	
				9月	10月	11月		
専門店合計	100.1%	101.5%	100.8%	106.3%	98.8%	101.1%	101.9%	101.2%
大型専門店小計	102.2%	104.1%	103.1%	109.0%	102.0%	102.3%	104.4%	103.5%
衣料品	98.0%	98.2%	98.1%	102.2%	95.6%	98.2%	98.4%	98.2%
服装品	97.8%	99.0%	98.4%	100.3%	96.7%	100.4%	99.2%	98.6%
雑貨	106.0%	106.0%	106.0%	108.3%	103.1%	103.5%	104.8%	105.6%
ホビー	101.7%	102.1%	101.9%	110.1%	98.3%	97.4%	101.6%	101.8%
食品	102.8%	105.0%	103.9%	107.4%	103.2%	104.0%	104.8%	104.2%
飲食	100.9%	102.5%	101.7%	107.9%	97.7%	100.1%	101.8%	101.7%
アミューズメント	92.4%	101.3%	96.9%	127.7%	96.5%	110.9%	111.3%	100.6%
(内、シネマ)	84.3%	99.9%	91.8%	147.2%	93.7%	120.3%	119.6%	97.7%
サービス	101.9%	101.8%	101.9%	102.9%	105.7%	107.7%	105.4%	103.0%
中小専門店小計	99.9%	101.2%	100.5%	105.9%	98.4%	100.9%	101.6%	100.9%

日本 既存73モール専門店売上前期比 (業界比較)

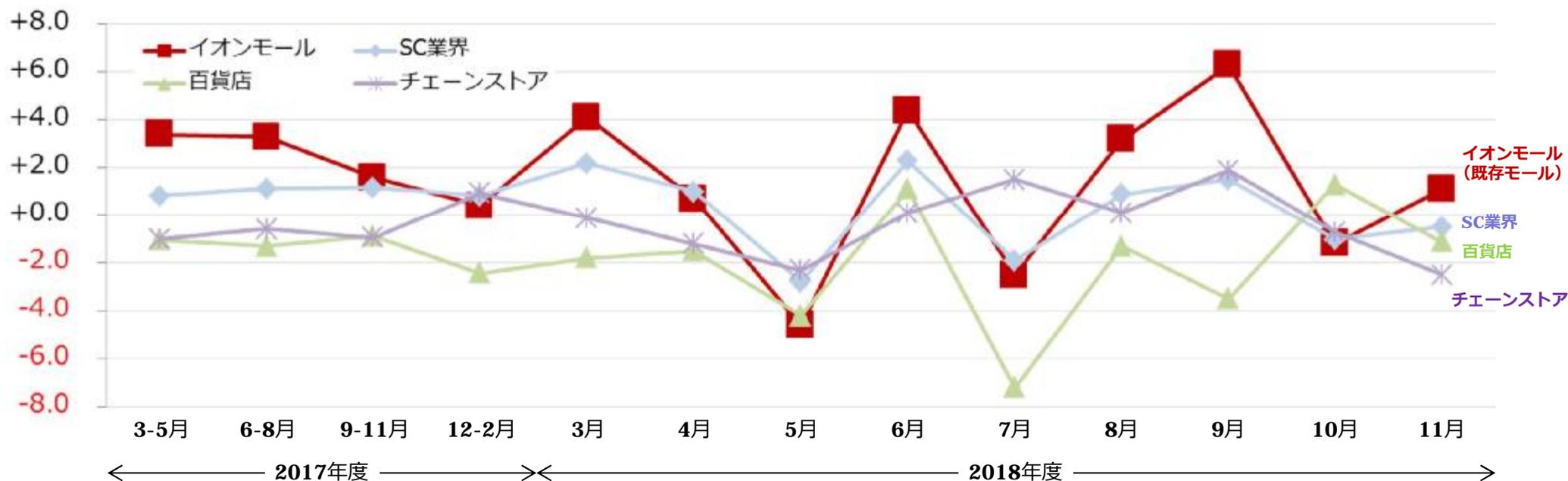
国内においては、**商業施設の淘汰が進む**中で、優勝劣敗が進展。
 対Eコマースよりも、**リアル間の競争において勝ち残ることが先決。**

◆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。



出典：(社)日本ショッピングセンター協会、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会

【新たな国内需要の発掘】

日本 ①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。 15

【新たな国内需要の発掘】

日本 ②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。

<取り組みの4つの柱>

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

1,000人でラジオ体操しよう

実施モール：イオンモール東久留米

【内容】

平面駐車場にて「1,000人でラジオ体操をしよう！」を開催。例年、東久留米市で開催しているイベントを規模拡大。開会式には小池都知事も参加。参加者は1,300人。



親と子の情操教育コンサート

実施モール：イオンモール日の出

【内容】

青梅市出身の演奏家3名による、お子さまの情操教育を目的とした、来場者参加型コンサート。コンサートの合間に、楽器紹介や音階に触れるワークショップを開催。



映画『日日是好日』上映記念 お茶会

実施モール：イオンモール新小松

【内容】

茶道を題材とした映画『日日是好日』の公開を記念して実施。イオンシネマ × 茶道裏千家淡交会(地元茶道会) × イオンモールの3者コラボレーションイベント。地元九谷焼のお茶碗を使用したお茶会や、シネマ上映前に茶の湯デモンストレーションを実施。



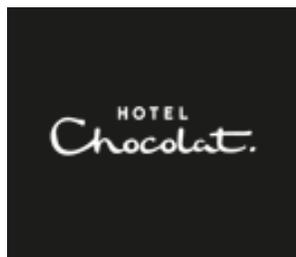
【新たな国内需要の発掘】

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morri
 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。2015年に日本へ上陸し、東京で2店舗出店。今回、商業施設へ初出店。

※心齋橋オーパにも出店



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morri
 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。



MINISO (メイソウ)

出店モール : イオンモールいわき小名浜
 オープン日 : 2018年8月3日

中国を中心に世界各国に展開しているカジュアル雑貨ブランド。世界の70以上の国と地域で1000店舗以上を展開。当社では8月にイオンモール幕張新都心、10月にイオンモール津田沼にもオープン。



MJstyle

出店モール : イオンモール幕張新都心
 オープン日 : 2018年6月28日
 当社出店実績 : 中国に7店舗

2001年創業、中国全土で約300店舗を展開する上海発のファストファッションブランド。海外初出店 (日本1号店) として出店。



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+8.6%**

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

イオンモール福岡

2018年10月26日第1期リニューアル

オープン：2005年10月
敷地面積：217,000㎡
総賃貸面積：90,000㎡
駐車台数：5,300台
専門店数：220店舗

- 約140店舗の大規模リニューアルを2期にわたって実施。
- 第1期として、ウエストモール2Fにライフスタイル型専門店を7店舗導入。

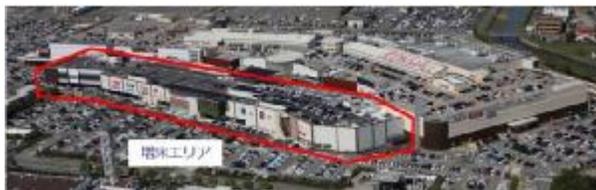


	新規	移転・改装	合計
第1期 (2018年10月)	7	-	7
第2期 (2019年秋)	16	114	130
合計	23	114	137

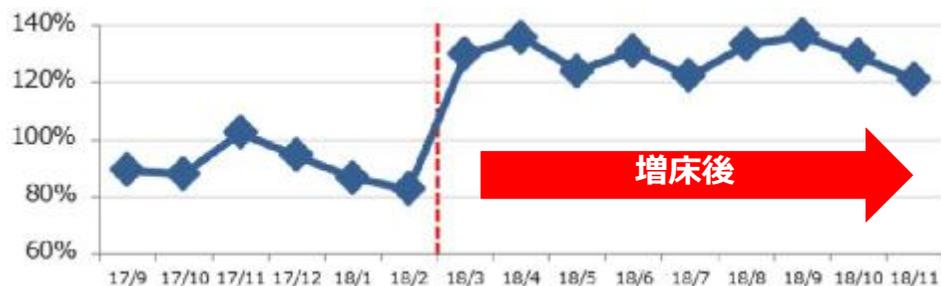
イオンモール宮崎

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昨比 **130.9%**
(期間：2018年3月16日～2018年11月30日)



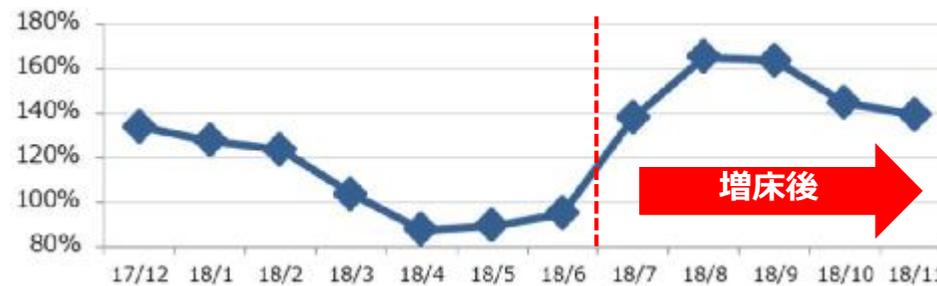
イオンモール熊本

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昨比 **159.1%**
(期間：2018年7月20日～2018年11月30日)



【圧倒的な地域No.1モールへの進化】

日本 モール事業 2018年度新規モール

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 専門店舗数：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 専門店舗数：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 専門店舗数：130店舗

イオンモール津南 (三重県津市) 2018年11月9日グランドオープン



敷地面積：108,000㎡ 総賃貸面積：60,000㎡
駐車台数：3,400台 専門店舗数：170店舗

<モールコンセプト>

『新生スマートモール すべてが“津ながる”モールへ』



最新デジタルモールへの取り組み

270インチ大型LEDビジョンを1Fメインコートへの設置をはじめ、各フロアメイン通路、フードコートなど、デジタルサイネージを約60面設置

【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

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。



海底撈火鍋

心齋橋オーパ
2018年10月17日オープン

中国人観光客の多い心齋橋エリアでインバウンド需要の取り込み強化を図る。



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道を、北関東初出店で導入。



無印良品

新百合ヶ丘オーパ
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。



2018年度 (2019年2月期) 第3四半期 (2018.3.1~2018.11.30) 連結業績レビュー



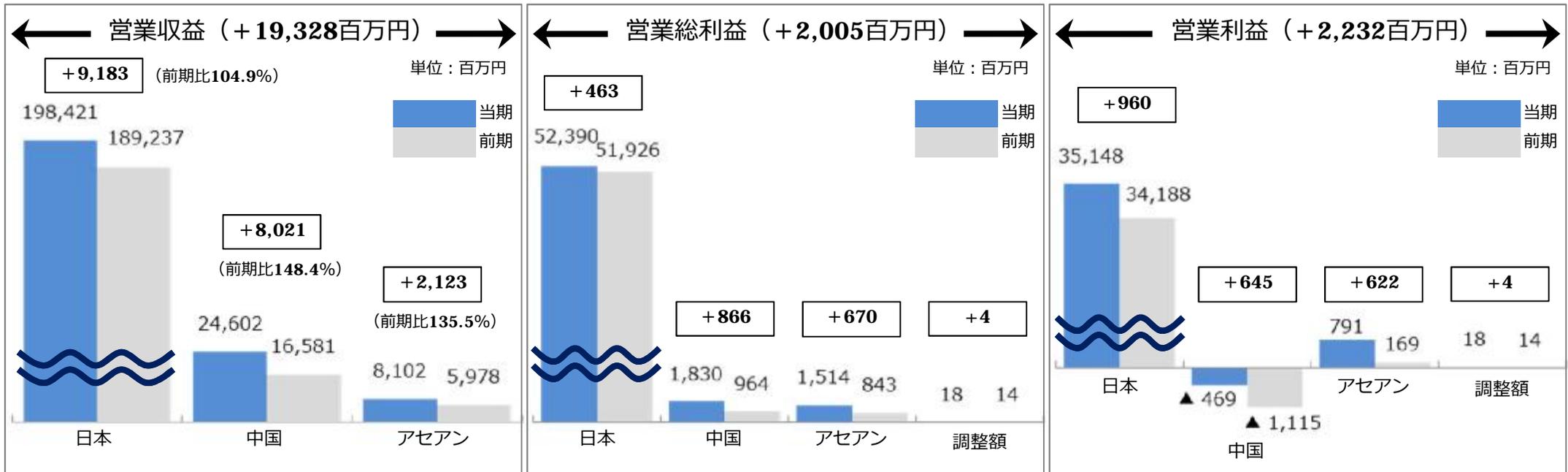
損益計算書 (要約)

(単位:百万円)

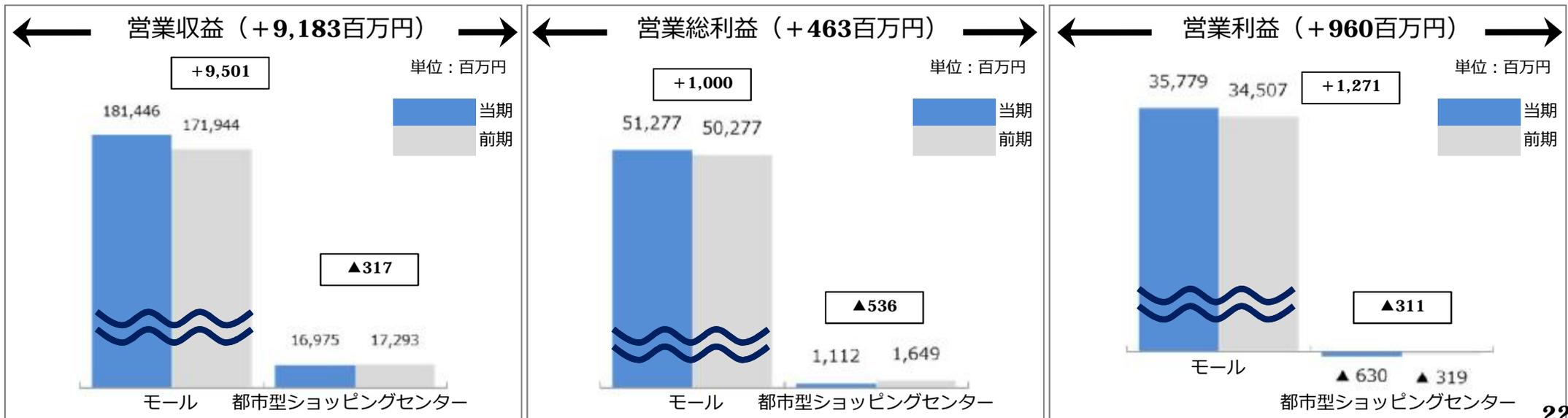
連結 (百万円)	2019年2月期 第3四半期	比率	2018年2月期 第3四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	231,126	100.0%	211,797	100.0%	109.1%	19,328	・日本 新規10モール +8,423百万円 ・日本 既存73モール +1,176百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲317百万円 ・日本 その他 ▲97百万円 ・海外 +10,145百万円
営業原価	175,372	75.9%	158,048	74.6%	111.0%	17,323	・日本 新規10モール +8,427百万円 ・日本 既存73モール +569百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +218百万円 ・日本 その他 ▲495百万円 ・海外 +8,607百万円
営業総利益	55,754	24.1%	53,748	25.4%	103.7%	2,005	・日本 新規10モール ▲4百万円 ・日本 既存73モール +606百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲536百万円 ・日本 その他 +397百万円 ・海外 +1,537百万円
販売費及び 一般管理費	20,265	8.7%	20,492	9.7%	98.9%	▲227	・日本 モール(OPA除く) ▲271百万円 ・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲224百万円 ・海外 +269百万円
営業利益	35,488	15.4%	33,256	15.7%	106.7%	2,232	
営業外収益	2,987	1.2%	2,757	1.3%	108.3%	229	・補助金収入 ▲384百万円 ・テナント受取退店違約金 +213百万円 ・受取利息 +111百万円 ・デリバティブ評価益 +298百万円
営業外費用	3,785	1.6%	3,026	1.4%	125.1%	759	・社債発行費用 +313百万円 ・支払利息 +514百万円 ・為替差損 ▲123百万円
経常利益	34,690	15.0%	32,988	15.6%	105.2%	1,702	※為替関連収支 +421百万円
特別利益	1,518	0.7%	650	0.3%	233.5%	868	・固定資産売却益 +1,510百万円 ・受取補償金(前期計上616百万円) ▲616百万円
特別損失	1,826	0.8%	3,491	1.7%	52.3%	▲1,665	・減損損失 ▲69百万円 ・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
税金等調整前四半期純利益	34,382	14.9%	30,146	14.2%	114.0%	4,235	
法人税等	12,411	5.4%	10,661	5.0%	116.4%	1,749	
四半期純利益	21,970	9.5%	19,485	9.2%	112.8%	2,485	
非支配株主に帰属する 四半期純利益または四半期純損失	▲633	▲0.3%	▲191	▲0.1%	-	▲442	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	22,604	9.8%	19,676	9.3%	114.9%	2,928	

※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)

損益増減明細



◆日本のセグメント別内訳



貸借対照表 (要約)

(単位:百万円)

連結 (百万円)	2019年2月期 第3四半期	2018年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	59,880	54,586	5,293	
関係会社預け金	22,700	630	22,070	・イオングループ余資運用
その他	58,824	46,374	12,450	
流動資産	141,404	101,590	39,814	
有形固定資産	935,232	874,267	60,965	・有形固定資産の取得 +110,400百万円 ・減価償却費 ▲31,249百万円
無形固定資産	3,718	3,812	▲93	
投資その他の資産	147,626	144,110	3,515	・差入保証金 ▲1,937百万円 ・土地使用权 +5,009百万円
固定資産	1,086,578	1,022,190	64,387	
資 産	1,227,982	1,123,781	104,201	
未払法人税	4,474	8,677	▲4,202	
専門店預り金	60,186	38,614	21,571	
設備未払金	61,119	86,369	▲25,250	
その他	76,220	87,000	▲10,779	・コマースナル・ペーパー ▲11,000百万円 ・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 ▲16,076百万円
流動負債	202,000	220,661	▲18,661	
固定負債	637,897	517,558	120,339	・社債 +65,000百万円 ・長期借入金 +45,719百万円 ・預り保証金 +4,764百万円
負 債	839,898	738,219	101,678	
純 資 産	388,084	385,561	2,523	
自己資本比率	30.7%	33.2%	▲2.5%	

自己資本	377,491	373,572	3,918
有利子負債	504,392	405,749	98,642
有利子負債比率	41.1%	36.1%	5.0%
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

【有利子負債増減】

(単位:百万円)

	2019年2月期 第3四半期	2018年2月期	前期末比 増減額
コマースナル・ペーパー	-	11,000	▲11,000
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	13,670	29,746	▲16,076
社 債	235,000	170,000	65,000
長期借入金	240,722	195,002	45,719
合 計	504,392	405,749	98,642

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 第3四半期	2018年2月期 第3四半期	前年増減額	主な項目
営業活動による キャッシュ・フロー	70,689	55,901	14,787	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前四半期純利益 34,382百万円 ・ 減価償却費 31,998百万円 ・ 専門店売上預り金 21,720百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲16,774百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 128,568	▲ 131,876	3,307	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲144,625百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,981百万円 (海外土地使用权等) ・ 預り保証金の増加(NET) 4,928百万円 <p style="text-align: right;">} ※設備投資 146,606百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	87,654	56,788	30,866	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期借入金の純増 ▲11,000百万円 ・ 長期借入金による収入 53,235百万円 ・ 長期借入金の返済による支出 ▲25,384百万円 ・ 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	81,137	50,551	30,585	

連結業績計画（2018年度）

業績予想

	金額	前期比
営業収益	3,200 億円	+11.1 %
営業利益	535 億円	+8.7 %
経常利益	510 億円	+4.0 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	320 億円	+4.8 %

設備投資額	1,900 億円
減価償却費 ※	500 億円

※長期前払費用の償却を含む。同条件の2017年度実績は434億円。

株主還元

- ・海外事業がキャッシュ・フローを創出できるステージに入ったことから、**連結配当性向を20%以上から25%以上に拡大。**
- ・**2018年度は1株当たり年間3円増配の38.0円、連結配当性向27.0%**を計画。株主還元を強化。

年度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2016 (実績)	13.5 円	13.5 円	27.0 円	21.5 %
2017 (実績)	16.0 円	19.0 円	35.0 円	26.1 %
2018 (計画)	19.0 円	19.0 円	38.0 円	27.0 %



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	3,100	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	4,700	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	4,500	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	53,000	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	イオンモール東貝	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	86,700	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	13,200	1,750	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	9,100	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			5,071,000	274,350	13,700	12	26	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 2,797,000㎡、専門店数8,070)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	53,000	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	62,000	3,700	150			◎	
4	イオンモール天津梅江(中国)	2014年 1月	63,000	2,400	170			◎	
5	イオンモール蘇州呉中(中国)	2014年 4月	75,000	3,100	190			◎	
6	イオンモール武漢金銀潭(中国)	2014年12月	70,000	2,900	200			◎	
7	イオンモール蘇州園区湖東(中国)	2015年 5月	74,000	3,000	200	◎			
8	イオンモール北京豊台(中国)	2015年 9月	58,000	2,000	180			◎	
9	イオンモール杭州良渚新城(中国)	2015年11月	66,000	2,500	180	◎			
10	イオンモール武漢經開(中国)	2015年12月	105,000	4,000	300	◎			
11	イオンモール広州番禺広場(中国)	2015年12月	65,000	1,700	170			◎	
12	イオンモール蘇州新区(中国)	2016年 1月	74,000	3,200	280			◎	
13	イオンモール河北燕郊(中国)	2016年11月	70,000	3,000	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	54,700	1,700	190			◎	
17	イオンモール佛山大瀝(中国)	2017年12月	69,000	2,600	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	66,000	2,200	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			1,816,700	66,200	5,280	9	0	17	1
合 計			6,887,700	340,450	18,960	21	26	60	3

※2018年11月30日現在

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	三宮ビブレ	1969年11月	5,700	34
2	天神ビブレ	1976年11月	9,800	74
3	横浜ビブレ	1978年10月	17,800	137
4	仙台フォーラス	1984年11月	14,600	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	22,200	92
7	藤沢オーパ	1996年 3月	9,000	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	9,800	101
12	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,100	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	12,500	61
20	秋田オーパ	2017年10月	11,500	60
21	高崎オーパ	2017年10月	26,000	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			284,700	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。

※2018年11月30日現在

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>

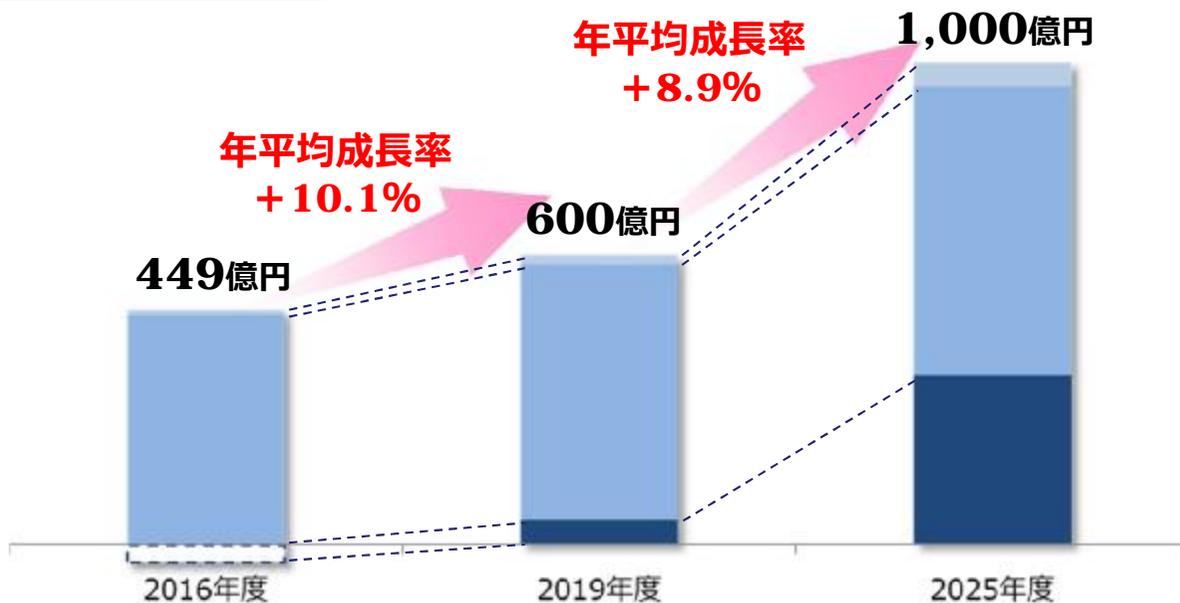
営業収益 **3,400** 億円

営業利益 **600** 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%	3.3%	5.0%
	国内モール事業	105.8%	88.4%	60.0%
	海外事業	▲8.5%	8.3%	35.0%

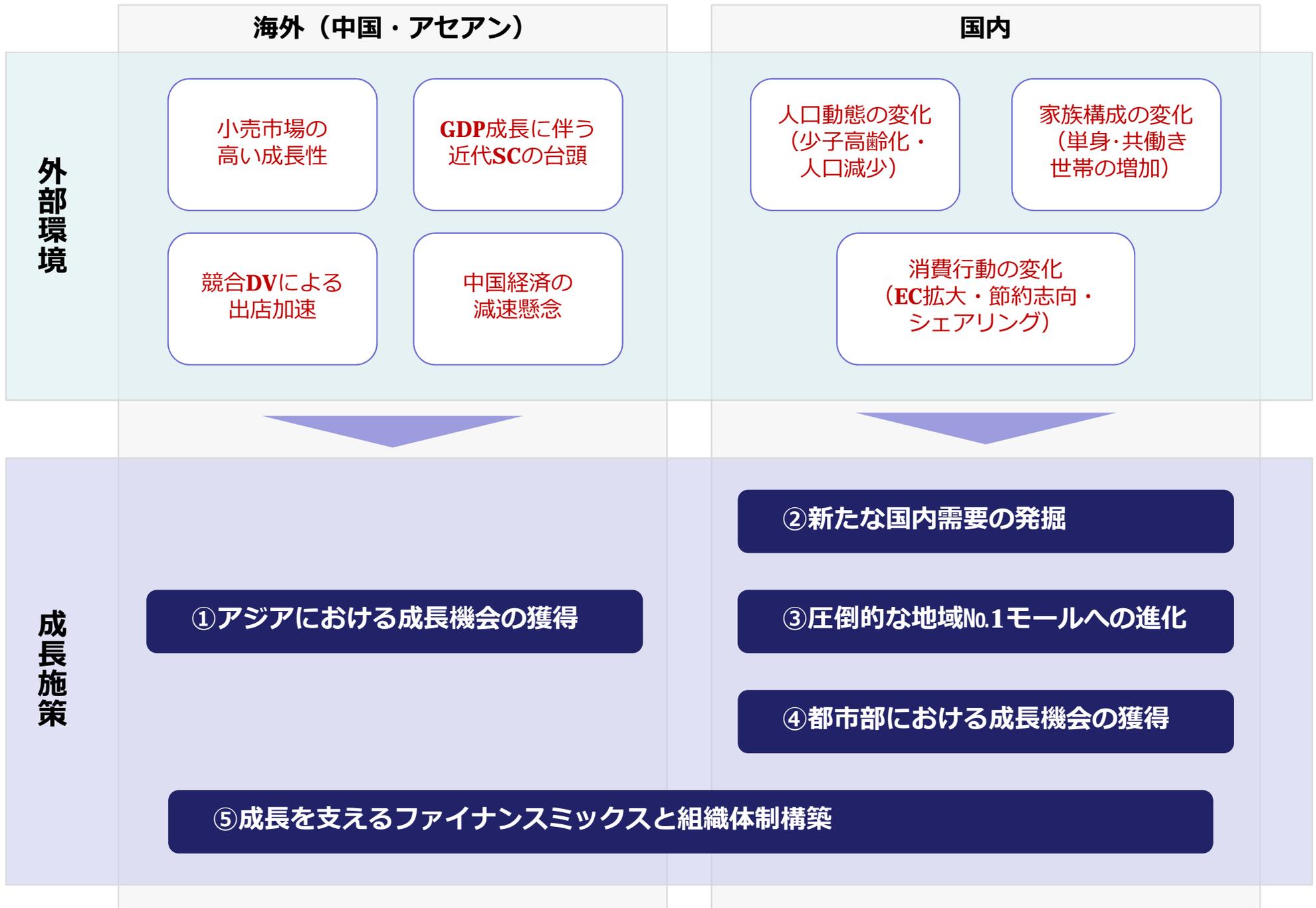
◆経営指標

		[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	1.2倍	1.0倍程度

中期経営計画

(2017～2019年度)

成長施策



<p>① アジアにおける 成長機会の獲得</p>	<p>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</p>
<p>② 新たな国内需要の発掘</p>	<p>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</p>
<p>③ 圧倒的な 地域No.1モールへの進化</p>	<p>I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進 II. モール空白エリアへの新規出店 III. 新たなフォーマットの構築 IV. 専門店向けESの向上</p>
<p>④ 都市部における 成長機会の獲得</p>	<p>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</p>
<p>⑤ 成長を支える ファイナンスミックスと 組織体制構築</p>	<p>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</p>

環境認識と当社の取り組み

	認識している環境	当社の取り組み (事業機会)
中国	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	P.53記載
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 急速に進展する市場への対応 	P.55記載
海外	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外における競争環境の変化 	P.56記載
国内 モール	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少などのデモグラフィック変化 ・ EC取引の拡大 	P.68,76記載
都市型 SC	<ul style="list-style-type: none"> ・ アパレル不振によるファッションビル業態の衰退 	P.80記載

連結数値計画

◆連結業績

	[実績]	[実績]	[計画]	[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	3,200 億円	3,400 億円	+8.0%
営業利益	449 億円	492 億円	535 億円	600 億円	+10.1%

営業利益推移

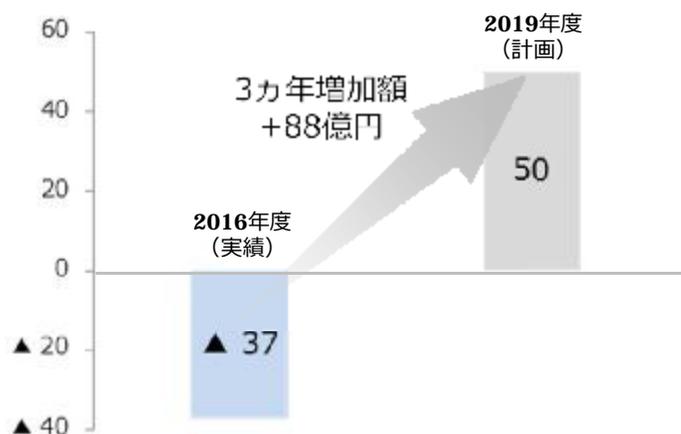


- ・海外事業は、**2017年度**に前期比+29億円の利益改善を達成。**2019年度**の利益計画は**2016年度**対比+88億円の**50億円**で変更なし。
- ・都市型ショッピングセンター事業(OPA)の収益力改善が遅れ、**2017年度**は計画比▲21億円と大幅に計画乖離。**2019年度**の利益計画を当初計画比▲20億円の**20億円**に変更。
- ・国内モール事業は、増床などの活性化効果により、**2017年度**の既存専門店売上が+1%の計画に対して前期比+2.2%と好調に推移。既存モールの収益改善が進んだことから、**2019年度**の利益計画を当初計画比+20億円の**530億円**に変更。

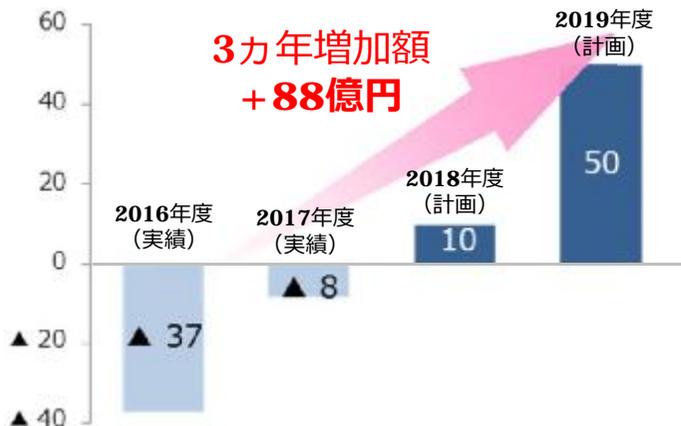
◆セグメント別営業利益

単位：億円

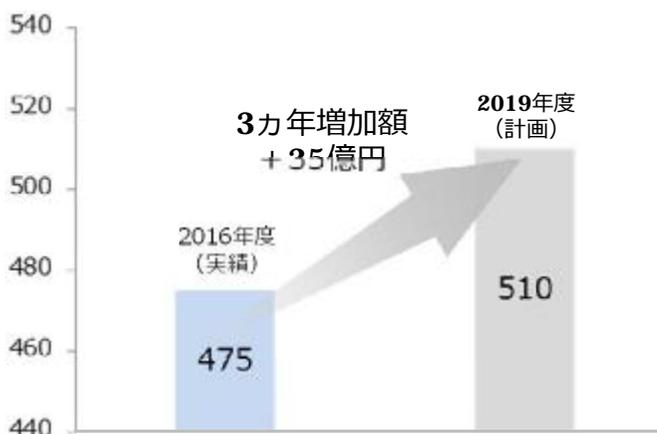
海外（中国・アセアン）



3カ年増加額 +88億円



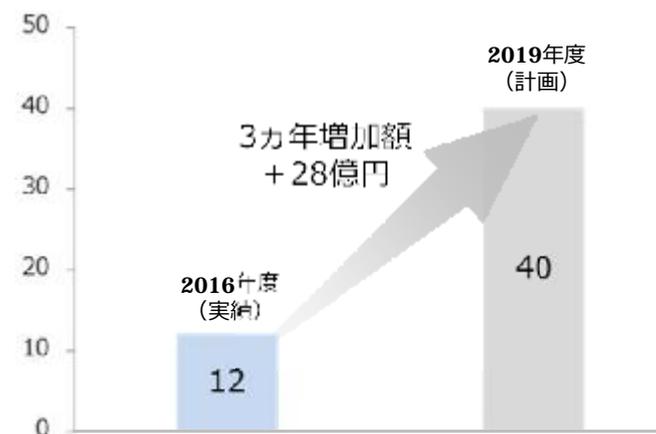
日本 モール



3カ年増加額 +55億円



日本 都市型ショッピングセンター



3カ年増加額 +8億円



**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>

・当初計画から中国1モール、インドネシア2モールが減少するが、単なる年ずれで出店加速の方針は変更なし。

<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。
・既存モールにおいては年間10モール程度のテナント定借満了時のテナント入替中心の活性化に加え、3カ年で8モールの増床を計画。

◆新規出店数と活性化モール数

海外（中国・アセアン）

新規出店数	[実績]	[計画]	[計画]	計
	2017年度	2018年度	2019年度	
海外	5	3	4	12
中国	4	2	2	8
アセアン	1	1	2	4

日本

新規出店数	[実績]	[計画]	[計画]	計
	2017年度	2018年度	2019年度	
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	8	10	30

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

- ・ 2017年度の投資実績は、国内においてイオンモール広島府中等の既存資産買取に伴う**計画外投資が500億円発生**。
- ・ 上記に伴い、3カ年投資の合計は**当初計画から+500億円の5,000億円に変更**。

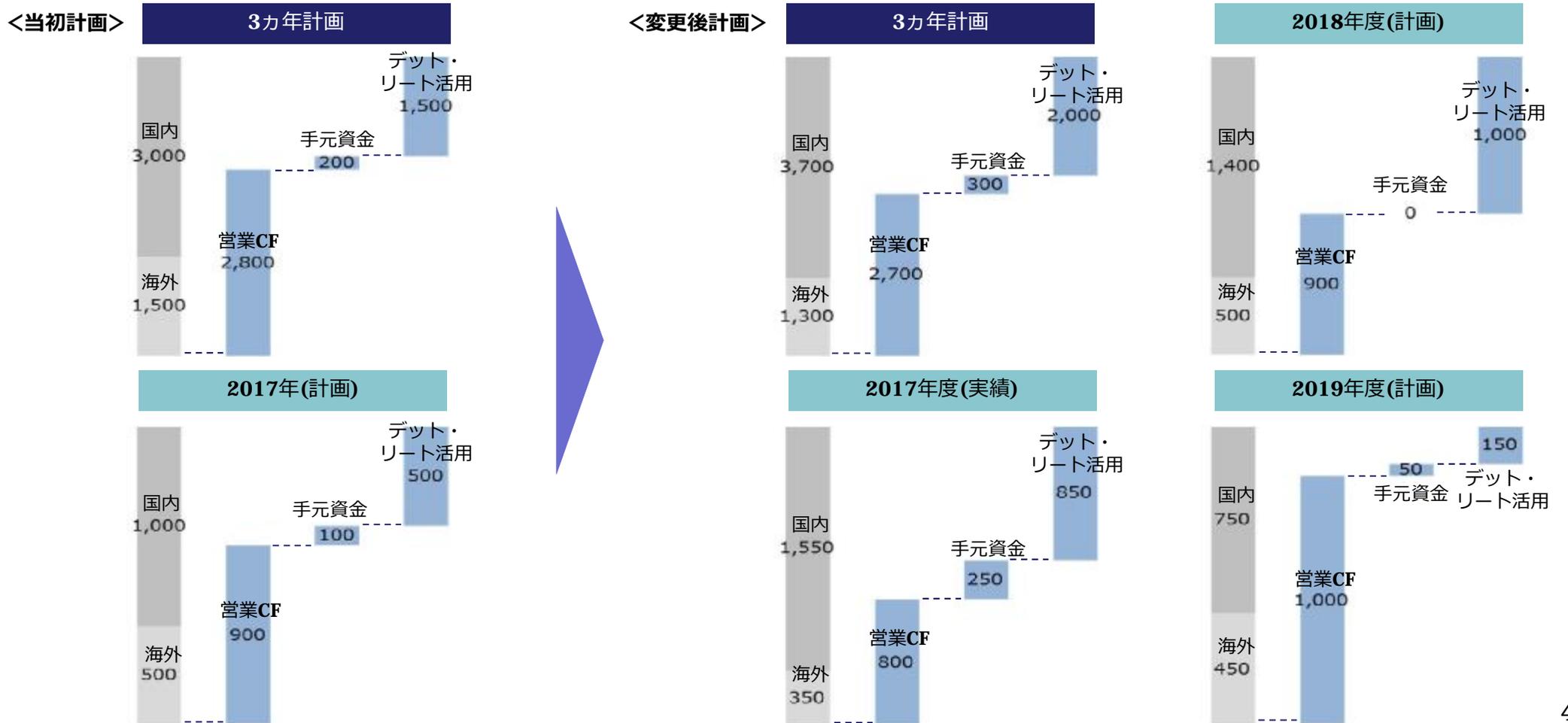
◆設備投資計画

変更後計画	[実績]		[計画]		[計画]		単位：億円
	2017年度	当初計画との差異	2018年度	2019年度	3カ年計	当初計画との差異	
設備投資	1,900	+400	1,900	1,200	5,000	+500	
日本	1,550	+550	1,400	750	3,700	+700	
新規モール出店	800	+300	900	300	2,000	+300	
既存モール活性化	700	+400	300	400	1,400	+400	
都市型SC (OPA)	50	▲150	200	50	300	±0	
海外	350	▲150	500	450	1,300	▲200	
中国	150	▲50	100	50	300	▲300	
アセアン	200	▲100	400	400	1,000	+100	

- ・ 3カ年の設備投資5,000億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：300億円 デット・リート活用：2,000億円
- ・ 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、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



海外事業

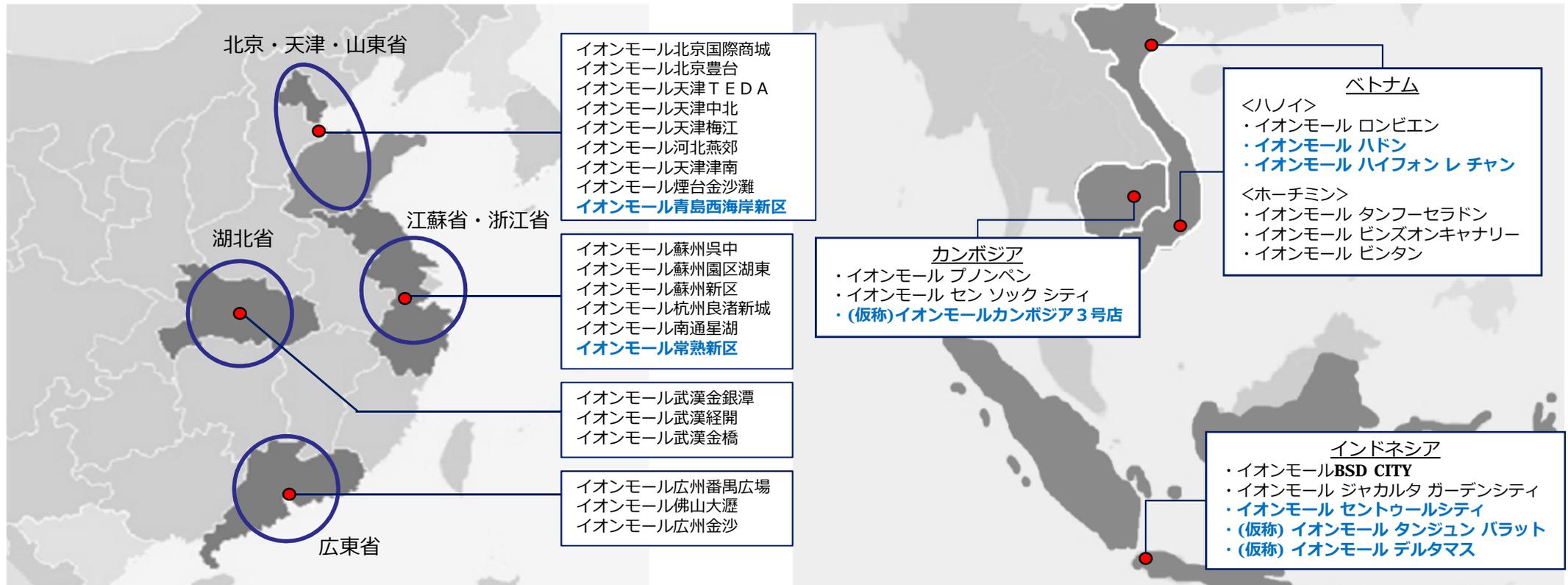
I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

リーシング条件の向上

蘇州エリアのドミナンス効果

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

2018年11月30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

蘇州エリアのドミナンス効果

多店舗出店に伴うエリアブランディング向上により、優良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

◆優良専門店の誘致



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)

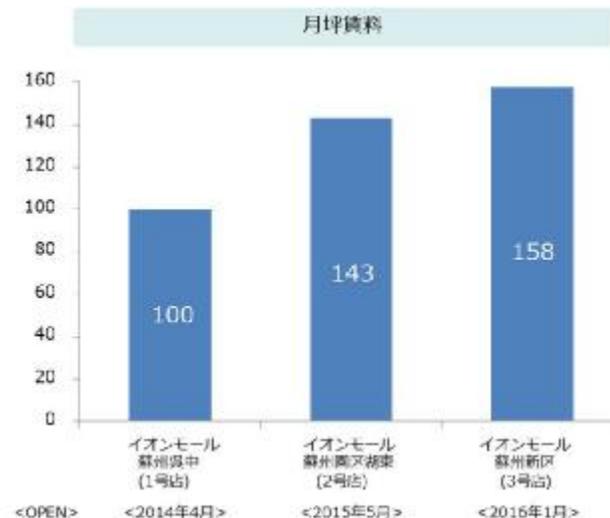


マークス&スペンサー
(イオンモール ロンビエン)

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。



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

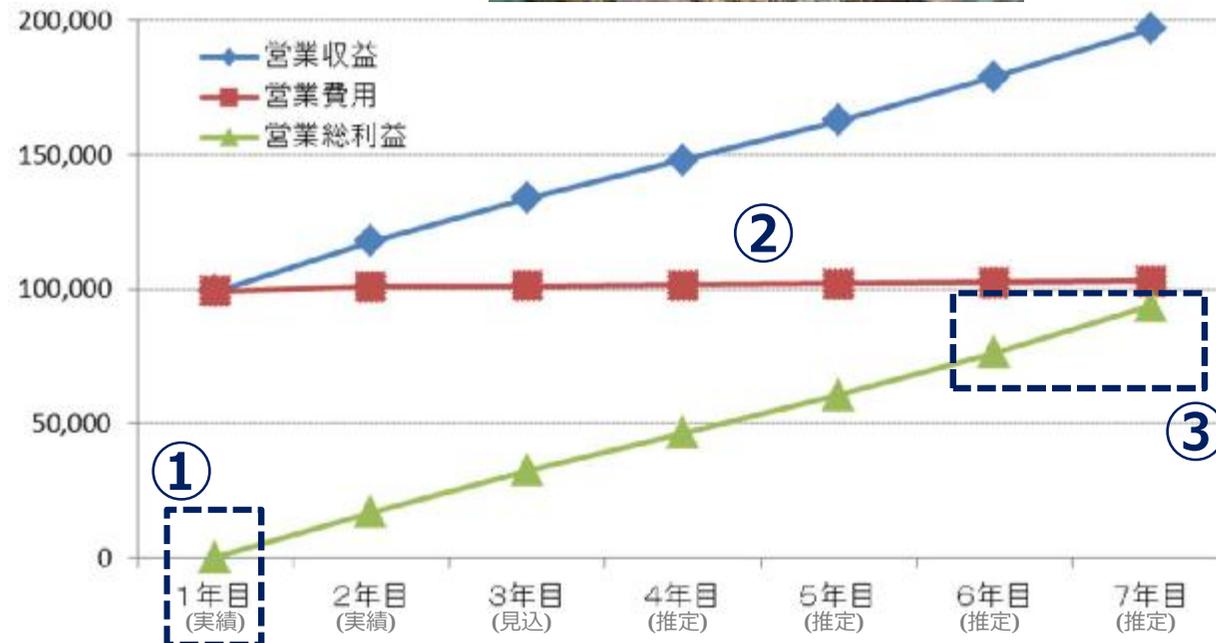
蘇州エリアのドミナンス効果

- ①蘇州市3号店であり、エリアブランディングが向上したことでオープン時のリーシング条件が改善された効果により、トップラインが計画を上回って推移。**初年度より黒字化を達成。**
- ②不動産コスト（オーナーへのマスターリース賃料）は、不解約期間（8年）においては**期間中の平均コストでの計上**となるため、営業費用はほぼ一定での推移。
- ③2年目以降、計画通りのトップライン推移と仮定すると、**オープン後6~7年目には国内モールと同水準の利益計上**となる見込み（営業総利益ベースで**10数億円**）。

イオンモール蘇州新区 (2016年1月オープン)



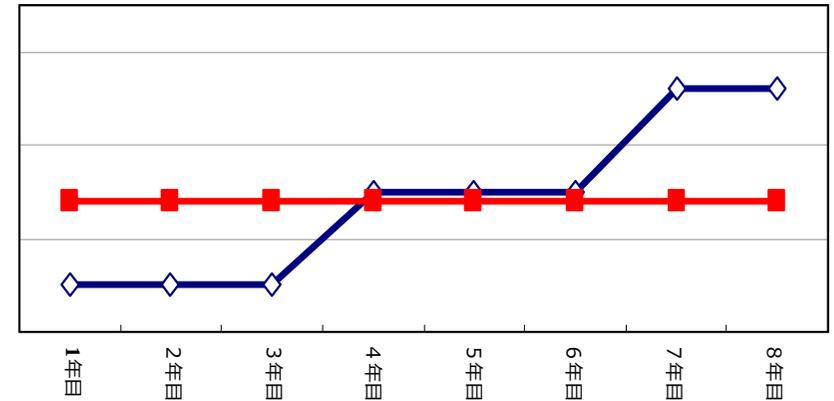
(単位：千円)



平均家賃と傾斜家賃について

<賃料比較>

- ◇ 傾斜家賃 (実際に支払う家賃)
- 平均家賃 (会計上の家賃)



平均家賃

当初は実際に支払っていない家賃が計上され、4年目以降は実際賃料より安くなる。

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

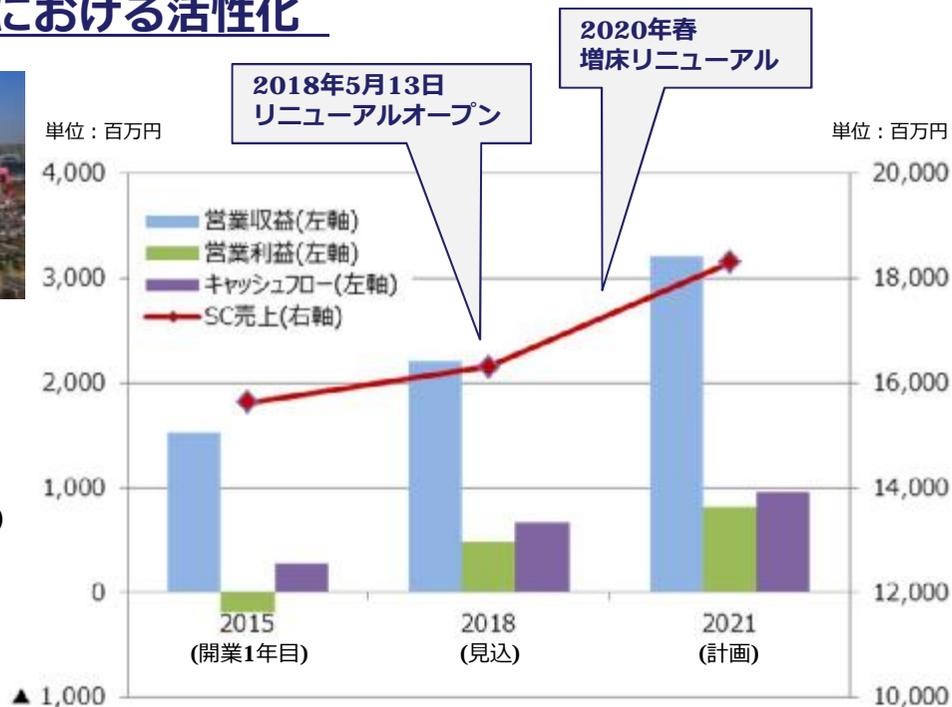
- ・ 専門店契約満了（3年毎）のタイミングでのテナント入替を中心としたリニューアル、賃料改定を繰り返し実施、及び計画的な増床実施により、マクロ環境に左右されずに、売上・収益を拡大していくことが可能。
- ・ 活性化投資は、自店で創出したキャッシュ・フローを活用。

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**1.4倍**
- ・ 営業利益は約**1.7倍**へ
(2015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。

イオンモール タンフーセラドン 2019年4月25日 増床オープン予定



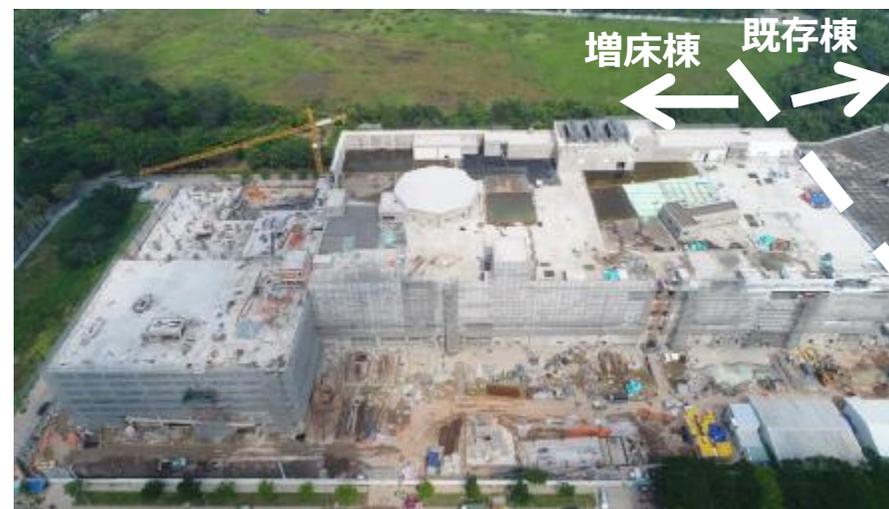
オープン：2014年1月

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

アセアン

認識している環境

- 急速に進展する市場への対応

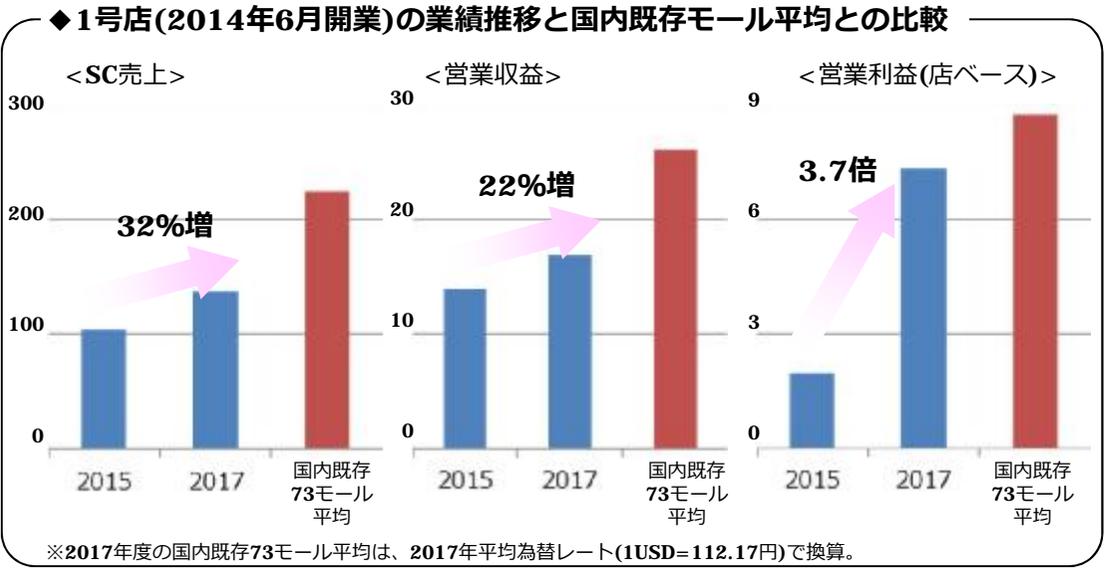
当社の取り組み（事業機会）

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



◆2号店における時代を先取りしたモールづくり

- カンボジア最大規模のアミューズメント
- 充実したサービス機能 (行政・フィナンシャル)
- 圧倒的なフードエンターテインメント

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＞



江蘇・浙江エリア
アリペイと
共同イベント
を実施。



ベトナム
ブラックフライデーを積極的に実施。

◆床価値の向上

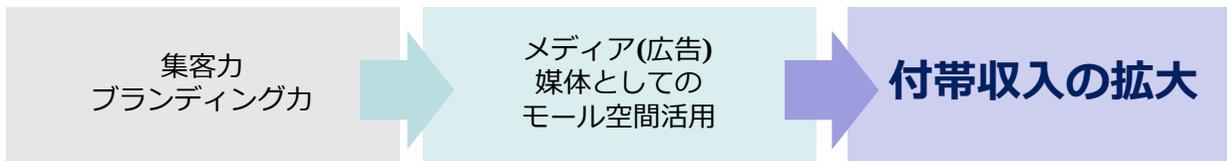


＜テナント募集説明会＞



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

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

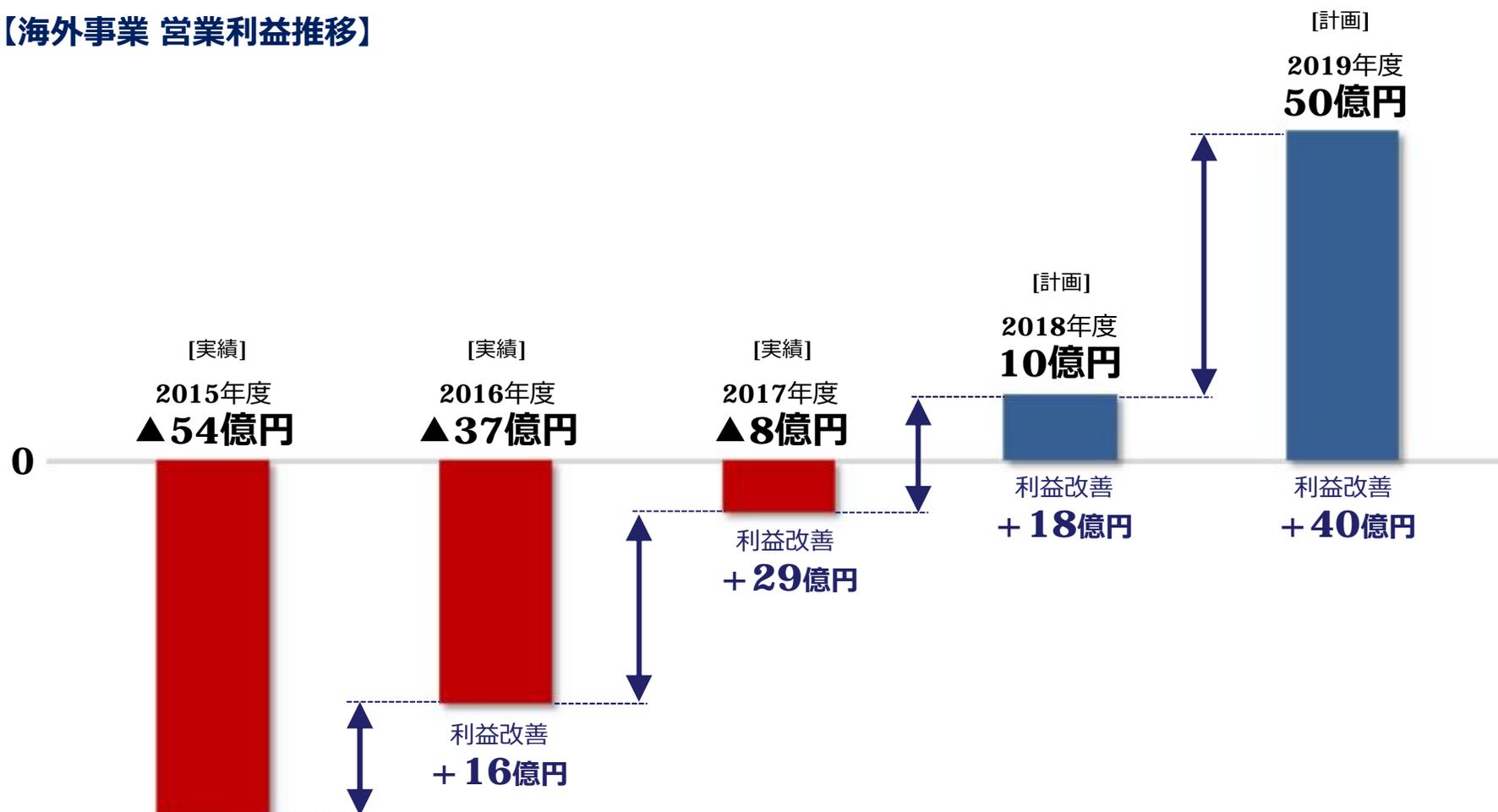
2019年度

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
ベトナム					
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

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
インドネシア					
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

2017年度第4四半期(3ヶ月)から黒字化へ → **利益拡大ステージへ**

【海外事業 営業利益推移】



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

ベトナム



<ハノイ>



<ホーチミン>



※赤字は新規オープン予定店舗

イオンモール ハドン

イオンモール ハイフォンレ チャン



インドネシア



※赤字は新規オープン予定店舗

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。

イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ



オープン日：2017年9月30日
 敷地面積：85,000㎡ 総賃貸面積：63,000㎡
 駐車台数：3,000台 専門店数：220店舗

アミューズメント機能を強化



東ジャカルタNo.1の食の空間

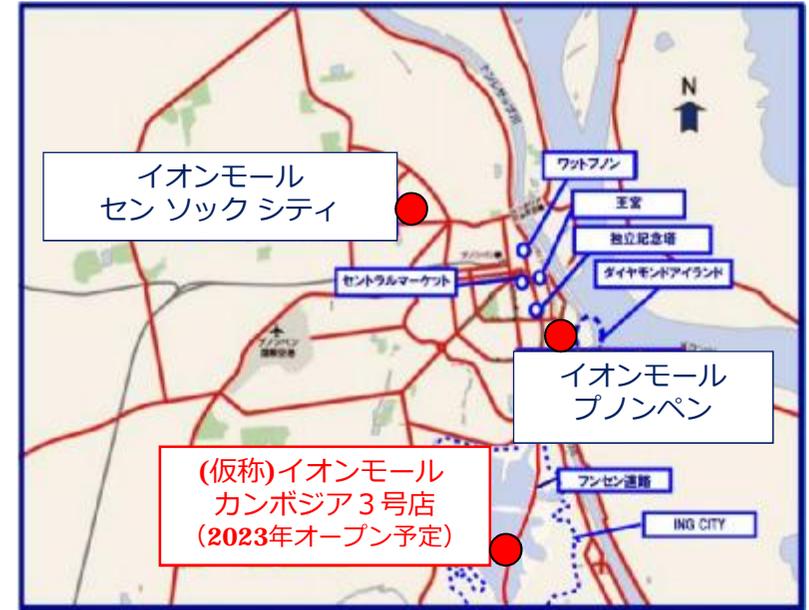


カンボジア

イオンモール セン ソック シティ



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



※赤字は新規オープン予定店舗

マーケットニーズを先取りしたモールづくり

◆カンボジア最大のアミューズメントコンプレックス



本格的なスライダーや流れるプールが楽しめるウォーターパーク



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**6.3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 (2017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 ※	190	1,202	6.3倍
人口 (万人)	12,674	32,588	2.6倍
1モール当たり人口 (万人)	66	27	0.4倍
SC総売上高 (10億円)	31,986	303,677	9.5倍
小売総売上高 (10億円)	142,514	569,303	4.0倍
小売総売上高における SC総売上高シェア	22.4%	53.3%	2.4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

HEALTH [健康]	WELLNESS [健康・充実]
COMMUNITY [地域]	OPPORTUNITY [商機・サービス等]

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。

ハピネスモール

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



ココロとカラダを、楽しく元気に

- WELLNESS -

「感動・充足」

気軽に芸術や
カルチャーを体験



感動と癒やしが、広がる空間に

- COMMUNITY -

「地域」

地域の人々の
社会関係性を作る活動



地域の笑顔が、あふれる場に

- 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



暮らしのための商品・サービス体験機会を

I. ハピネスモールの取り組み

HEALTH



「健康」

カラダもココロも元気に

「モールウォーキング」



「ヨガ教室」

イオンモール沖縄ライカム



「オペラ de イオンモール オペラの楽しみ方」

イオンモール長久手・イオンモール常滑では、イオンシネマの劇場を使用して開催



WELLNESS



「感動・充足」

気軽に芸術やカルチャーを体験

I. ハピネスモールの取り組み

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

「CHITA CAT プロジェクト」



「CHITA」	知多半島
「Centrair」	中部国際空港
「A EONMALL」	イオンモール
「T OKONAME」	常滑



イオンモール常滑

イオン同友店ロールプレイング コンテスト全国大会



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

II. ローカリゼーションの推進

THE OUTLETS HIROSHIMA (広島県広島市)

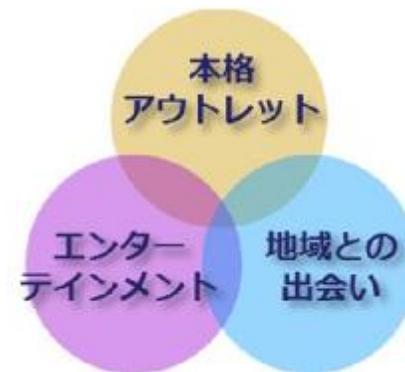


オープン日：2018年4月27日
敷地面積：268,000㎡ 総賃貸面積：53,000㎡
駐車台数：4,000台 専門店数：200店舗



地域創生型商業施設

THE OUTLETS



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

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



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



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

◆究極のローライズ2018

各モールが、
「産」(企業) **「学」(教育機関)**
「官」(行政) **「民」(団体)**
「文」(文化・歴史) **「品」(産品)**
 の6ジャンルとコラボレーションし、
 立地する地域の魅力を発信する取り組み。

<実施モール一覧>

モール	企画タイトル	企画概要
カテプリ	たべる新!サッポロオ・レ!	地元高校生・地元企業と共に、道産食材である「牛乳」に関連した食育イベント実施、コラボメニューを発売。
イオンモール座間	ともだち100人できるかな ～日米キッズ&ファミリー文化交流～	キャンプ座間と座間市民をつなぐ、日米文化体験イベント・定期交流会を実施。
イオンモール春日部	ハビネスモール大学	埼玉県内の大学と連携、「ヘルス・ウェルネス・コミュニティ・オポチュニティ」それぞれの取り組みを実施。
イオンモール八千代緑が丘	ローズカーニバル!! ～八千代バラが丘に大変身!～	八千代市の花「バラ」をテーマに、地域の小学生や地元企業と八千代市の魅力を発信。
イオンモール鈴鹿	襲守され続ける伝統「鈴鹿墨」の発信	伝統工芸品「鈴鹿墨」の質の良さや墨の様々な使い方を全国に発信。
イオンモール岡崎	"Roots of Kawaii" 内藤ルネ	岡崎市出身のマルチクリエイター内藤ルネの岡崎市初となる展覧会・イベントを開催。

モール	企画タイトル	企画概要
イオンモール京都桂川	歩いて気分上ル ハビネスタウン	向日市防災MAPを基に、「健康増進」「観光」情報を合わせた「ハビネスMAP」を地域の皆さまと創作。
イオンモールりんくう泉南	恋するせんなん in イオンモールりんくう泉南	地域のデートスポットを広め、独身男女に素敵な出会いの場を提供する体験型婚活イベントを実施。
イオンモール神戸南	「イオンモールで安心」お子さまの「できる」応援プロジェクト	お子さまの「はじめて」を応援するお買い物体験・店員体験を実施する企画。
イオン松江ショッピングセンター	松江で語ろう ～お茶の文化と夢の和菓子～	日本3大和菓子処「松江」と共同で皆さまの「夢の和菓子」を実現、松江のお茶文化をPR。
イオンモール大牟田	おおむた かるた祭り ～カルタでしる How to OMTA～	カルタ発祥の地 大牟田の歴史を紹介する企画。

◆公共的機能の拡充

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

行政出張所



クリニック



郵便局



図書館



地域になくってはならない施設、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

	[実績]	[実績]	[計画]	
	2017年度	2018年度	2019年度	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	8 モール	10 モール	30 モール

※イオンリテール(株)の大型商業施設は除く。

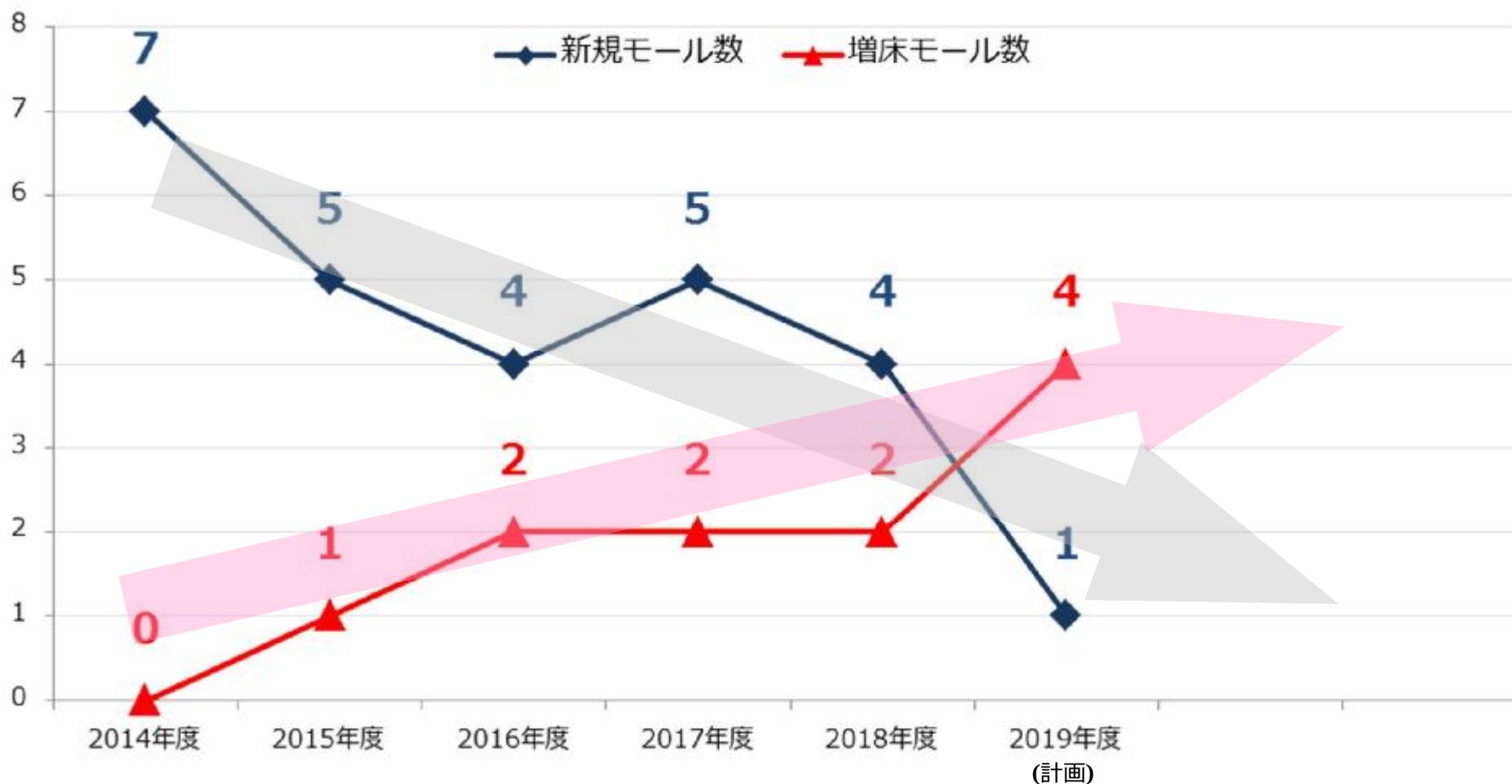
◆活性化の考え方

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~



I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

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



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掘りを進める。

増床モール数の推移

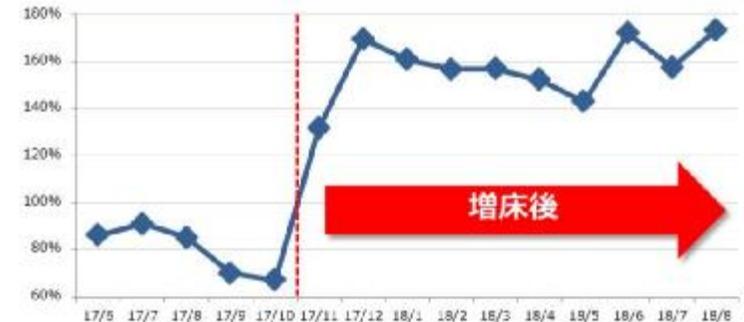


増床の考え方

Ø 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 **162.9%** (売場面積は145.8%)
(期間：2017年11月23日～2018年8月31日)



I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

2019年度：4モール

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 専門店舗数：170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 専門店舗数：240店舗 (+10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 専門店舗数：240店舗 (+50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) 専門店舗数：200店舗 (+70店舗)

すでに地域No.1のモールを増床することで、
さらに圧倒的な地域 No.1 モールへと進化

II. 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. 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

都市型
SC

認識している環境

- ・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年度下期より大型区画の専門店入替をはじめとした大型リニューアルを加速化。本年度は一時的に営業機会ロスが出るが、来期より収益・利益の改善を見込む。

営業利益



I. 新生OPAのブランディング構築

立地特性に応じたリニューアルを段階的に実施し、集客力アップを図る

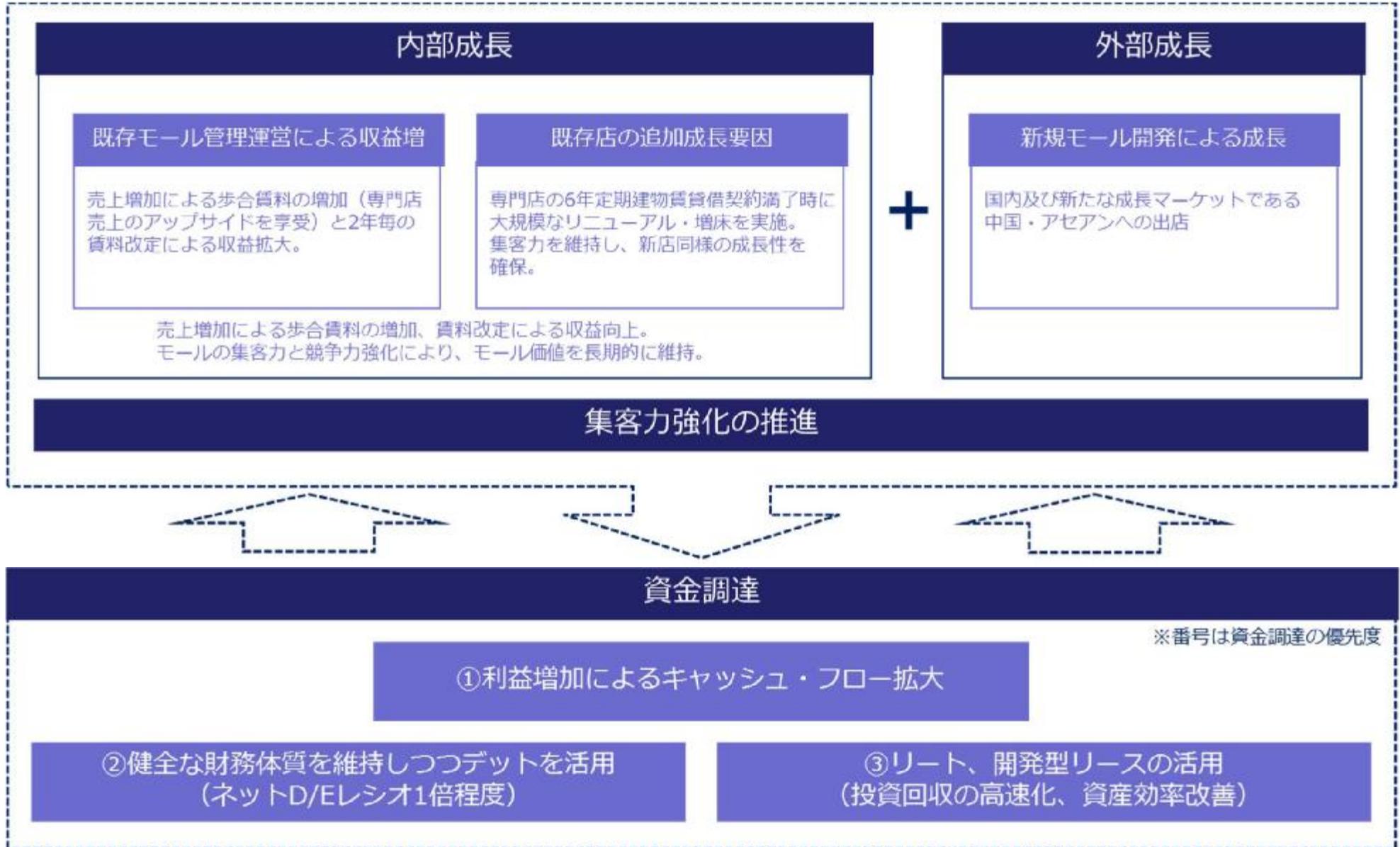
キャナルシティオーパ



心斎橋オーパ



I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達



I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達

個人向け社債の発行により、安定的かつ多様な調達手段を確保

愛称：ハピネスモール債

【特徴】

- ・販売活動に供するポスターやリーフレットを通じ、現在推し進めている「ハピネスモール」のPR効果。
- ・**モール来店動機獲得を目的**に、特典・懸賞としてシネマチケットの配布、及びハピネスモールイベントへの招待を実施。



【社債発行概要】

社債の名称	イオンモール株式会社第14回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)
社債の総額	300億円
各社債の金額	100万円
利率 (%)	0.39%
発行価格	各社債の金額100円につき金100円
発行日	2018年3月7日
償還の方法 及び償還期限	2023年3月7日に一括償還
担保の内容	本社債には担保及び保証は付されておらず、また本社債のために特に留保されている資産はありません。
資金の使途	コマーシャル・ペーパー償還資金、借入金返済資金の一部に充当する方針であります。

購入者特典概要

①イオンシネマチケット進呈

- ・100万円購入者様：2枚
- ・200万円以上購入者様：4枚



②ハピネスモールイベントご招待

- 1) オペラ de イオンモール
「カルメン」ハイライト
- 2) ドリームコラボレーションコンサート

※2018年9月～12月にかけて、全国のイオンモールで約20公演を予定。



Ⅱ. ダイバーシティ経営の推進

平成29年度「なでしこ銘柄」に2年連続、不動産セクターでは唯一選定

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、「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」と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27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（2018年11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（2018年11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） | ⑩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） | ⑬THE 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） |
| ⑭イオンモールいわき小名浜（企業主導型保育事業） | ⑭イオンモール熊本（企業主導型保育事業） | ⑯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）

※その他、一般の保育事業者との利用提携による施設2ヶ所

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。



モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)

SRI (社会的責任投資) インデックスの1つであるMS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数) の構成銘柄に選定されました。

MS-SRIは、モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から、社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した社会的責任投資株価指数です。



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。

イオンモール松本 「いきもの共生事業所[®]」認証[※]を取得

【認証評価の一例】

- ・敷地内の一部植生の保存と高・中・低木を70本移植し、地域の固有の景観と環境を維持。
- ・移植できない樹木を空庭フードコートの椅子やテーブルとして活用し物質循環へ配慮。



<認証取得モール>

モール名	認証日
イオンモール東員	2014年2月
イオンモール多摩平の森	2015年2月
イオンモール常滑	2016年2月
イオンモール四條畷	2016年2月
イオンモール堺鉄砲町	2016年2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

「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 **142モール：1,476基** ・中国 **10モール：461基**

(2018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つのカテゴリーについて評価。

※7つのカテゴリー：(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。

