



ひとも、  
まちも、  
きらきら。

# 2017年度（2018年2月期） （2017.3.1～2018.2.28）決算説明会



**イオンモール株式会社**  
(東証1部:8905)

2018年4月11日



## 決算概要

連結業績概要	P 3
株主還元	P 4
海外 既存モール専門店売上前期比	P 5
海外 黒字化モール	P 6
海外 四半期別業績推移	P 7
海外 2017年度新規モール	P 8-9
日本 既存72モール専門店売上前期比	P 10-12
日本 ①ハピネスモール	P 13
日本 ②集客向上に向けた取り組み	P 14
日本 モール事業 2017年度既存モールリニューアル	P 15-16
日本 モール事業 2017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 2017年度新規店舗/2017年度既存店リニューアル	P 18
ESGの取り組み	P 19-20
損益計算書(要約)	P 21
セグメント別 営業利益改善額	P 22
損益増減明細	P 23
貸借対照表(要約)	P 24
キャッシュ・フロー計算書(要約)	P 25
添付資料	P 27-30

## 2025年にめざす姿

2025年にめざす姿	P 32
営業利益構成比 / 経営指標	P 33

## 中期経営計画(2017~2019年度)

成長施策	P 36-37
連結数値計画	
連結業績	P 39
セグメント別営業利益	P 40
新規出店数と活性化モール数	P 41
設備投資計画	P 42
資金調達計画	P 43

## 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 45-48
II. 競争力のあるモールの開発・管理運営	P 49
III. 営業収益の向上に向けた取り組み	P 50
中期3カ年 新規出店計画	P 51
海外事業 営業利益推移	P 52
北京・天津エリア	P 53
江蘇・浙江エリア/湖北エリア/広東エリア	P 54
ベトナム	P 55
インドネシア/カンボジア	P 56

## 国内事業

日本と米国におけるSC業界の現況	P 58
国内マーケットの認識	P 59

### 新たな国内需要の発掘

I. ハピネスモールの取り組み	P 60-62
II. ローカリゼーションの推進	P 63

### 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 64-70
II. モール空白エリアへの新規出店	P 71-72
III. 新たなフォーマットの構築	P 73
IV. 専門店向けESの向上	P 74

### 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 75
--------------------	------

### 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 76
II. ダイバーシティ経営の推進	P 77

連結業績計画(2018年度)	P 79-80
----------------	---------

# 決算概要

連結業績概要

増収増益、海外事業の利益改善により3年連続で営業増益  
**営業収益・各利益とも過去最高を更新**

(単位：百万円、%)

	2017年度 実績	2016年度 実績	前期比		2017年度 通期計画	達成率
			増減	%		
営業収益	288,111	269,793	18,317	106.8	295,000	97.7
営業原価	212,042	199,456	12,586	106.3	—	—
営業総利益	76,068	70,336	5,731	108.1	—	—
販管費	26,857	25,401	1,455	105.7	—	—
営業利益	49,211	44,935	4,275	109.5	50,000	98.4
経常利益	49,022	46,420	2,602	105.6	48,500	101.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	30,542	28,527	2,014	107.1	29,500	103.5
1株当たり 当期純利益(円)	134.29	125.45	—	—	129.71	—

(単位：百万円)

総資産	1,123,781
自己資本	373,572
自己資本比率(%)	33.2
D/Eレシオ(倍)	1.1
ネットD/Eレシオ(倍)	0.9
EBITDA	87,654

	オープン数 ※1	店舗数 (2018年2月28日現在)
日本	5	150 ※2,3,4,5
中国	4	17
カンボジア	0	1
ベトナム	0	4
インドネシア	1	2
モール計	10	174
都市型ショッピングセンター(OPA)	2	21 ※6

- ※1 2017年3月1日から2018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(株)の大型商業施設70の管理・運営業務受託を含む。
- ※3 ショッピングセンター ソヨカ ふじみ野は2018年2月20日をもってPM契約を終了。
- ※4 ならファミリーは2018年2月28日をもってPM契約を終了。
- ※5 イオンレイクタウンアウトレットは2018年2月28日付で取得。
- ※6 三宮オーバは2018年2月28日をもって閉店。

## 株主還元

2017年度の期末配当は、当初計画(16円)より **3円増配の19円** にて実施。

配当方針は、連結配当性向を20%以上から **25%以上** に引き上げ。

- ・海外事業がキャッシュ・フローを創出できるステージへ。
- ・2017年度の親会社株主に帰属する当期純利益が期初計画に対し超過達成。

実績	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2016年度	13.5 円	13.5 円	27.0 円	21.5 %
2017年度	16.0 円	19.0 円	35.0 円	26.1 %
計画差	—	+3.0 円	+3.0 円	+1.4 %
前年差	+2.5 円	+5.5 円	+8.0 円	+4.6 %

<当初計画>

2017年度	16.0 円	16.0 円	32.0 円	24.7 %
--------	--------	--------	--------	--------

売上伸長の要因は

- ・ 所得、消費水準の向上により、顧客層が拡大。
- ・ 街づくりが進むエリアへの出店であり、商圈内の人口が増加。

※海外現地法人の決算期末は12月末。

### 中国 既存モール前期比

中国	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-12月 (累計)
専門店売上	115.4%	118.0%
来店客数	106.2%	110.5%

※前年度実績のあるモールで算出。

### アセアン 既存モール前期比

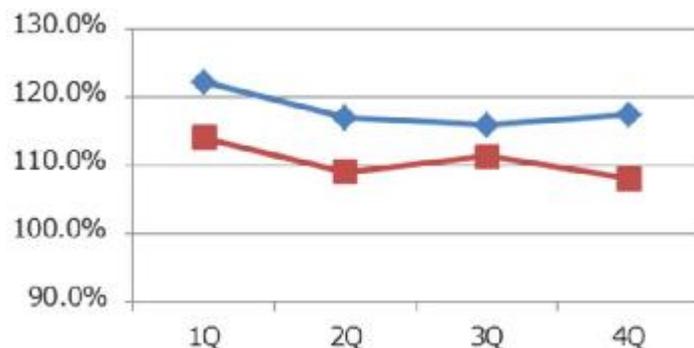
アセアン	ベトナム		カンボジア	
	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-12月 (累計)	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-12月 (累計)
専門店売上	117.4%	118.6%	120.7%	114.5%
来店客数	109.1%	102.2%	121.7%	111.6%

※インドネシアについては、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。

### 2017年度 既存モール前期比(四半期推移)

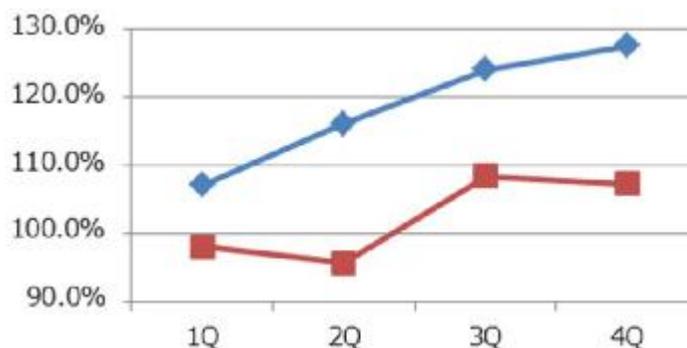
<中国>

◆ 専門店売上 ■ 来店客数



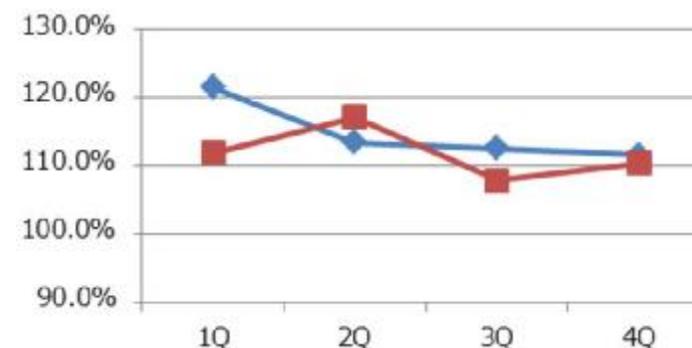
<ベトナム>

◆ 専門店売上 ■ 来店客数



<カンボジア>

◆ 専門店売上 ■ 来店客数



※カンボジアについては、3月よりテナント契約満了(全体の40%)に伴うリニューアルを実施中。

2017年度において  
**中国 8 モール、アセアン 6 モールが黒字化を達成**

	中国	アセアン
<b>黒字化 達成</b>	<p><b>8 モール</b></p> <p>北京国際商城(2008)    天津中北(2012)</p> <p>蘇州呉中(2014)        武漢金銀潭(2014)</p> <p>蘇州園区湖東(2015)   杭州良渚新城(2015)</p> <p>武漢経開(2015)        蘇州新区(2015)</p>	<p><b>6 モール</b></p> <p>タンフーセラドン(2014)</p> <p>プノンペン(2014)      BSD CITY(2015)</p> <p>ロンビエン(2015)      ビンタン(2016)</p> <p>ビンズオンキャナリー(2014)</p>
<b>赤字</b>	<p><b>5 モール</b></p> <p>天津TEDA(2010)      天津梅江(2014)</p> <p>北京豊台(2015)      広州番禺広場(2015)</p> <p>河北燕郊(2016)</p>	<p>—————</p>

※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。

2017年度は、

- ・ **通期で+29億円（中国+23億円、アセアン+5億円）の利益改善**  
（2016年度は通期で+16億円（中国+9億円、アセアン+6億円）の利益改善）
- ・ **第4四半期（3ヶ月）は営業利益黒字化。**
- ・ 営業利益は▲8億円とまだマイナスであるが、減価償却費及び平均家賃未払計上が109億円あり、**営業キャッシュ・フローは100億円**とキャッシュを創出。

◆四半期業績推移

単位：百万円

	2016年度					2017年度				
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	通期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	通期
営業収益	6,410	5,910	6,337	7,048	25,707	7,498	7,316	7,744	10,052	32,611
前期比	+3,420	+2,518	+2,306	+1,714	+9,959	+1,087	+1,405	+1,407	+3,003	+6,904
営業総利益	▲ 387	▲ 197	▲ 94	196	▲ 483	618	624	565	1,071	2,879
前期比	▲ 73	+219	+352	+875	+1,375	+1,005	+822	+659	+875	+3,362
営業利益	▲ 1,074	▲ 1,036	▲ 846	▲ 842	▲ 3,799	▲ 161	▲ 366	▲ 418	62	▲ 884
前期比	▲ 39	+340	+464	+896	+1,662	+913	+670	+427	+904	+2,915

## イオンモール天津津南



オープン日：2017年10月27日  
敷地面積：91,000㎡ 総賃貸面積：70,000㎡  
駐車台数：2,600台 専門店数：210店舗

## イオンモール武漢金橋



オープン日：2017年12月7日  
敷地面積：46,200㎡ 総賃貸面積：54,700㎡  
駐車台数：1,700台 専門店数：190店舗

## イオンモール南通星湖



オープン日：2017年12月1日  
敷地面積：113,000㎡ 総賃貸面積：77,000㎡  
駐車台数：3,000台 専門店数：280店舗

## イオンモール佛山大瀝



オープン日：2017年12月21日  
敷地面積：83,000㎡ 総賃貸面積：69,000㎡  
駐車台数：2,700台 専門店数：240店舗

※オープン年度は日本の会計年度で記載。  
海外現地法人の決算期は12月末。

【アジアにおける成長機会の獲得】

海外 2017年度新規モール

## イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

※オープン年度は日本の会計年度で記載。  
海外現地法人の決算期は12月末。

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



日本 既存72モール専門店売上前期比

前期より強化してきた増床リニューアルの効果等により、  
 専門店売上は **前期比+2.2%**（曜日調整後+2.4%）と伸長。

<2017年度>

専門店売上	2017年度									
	1Q	2Q	上期	3Q	12月			4Q	下期	通期
					12月	1月	2月			
曜日調整後	104.3%	103.3%	103.8%	102.5%	100.6%	99.7%	98.8%	99.8%	101.0%	102.4%
土日祝数	▲1	±0	▲1	▲1	±0	±0	+1	+1	±0	▲1
曜日調整前	103.4%	103.3%	103.4%	101.6%	100.6%	99.7%	101.3%	100.4%	101.0%	102.2%
レジ客昨対 ※	104.0%	103.4%	103.7%	99.6%	99.2%	98.3%	100.4%	99.2%	99.4%	101.6%
客単価昨対 ※	99.4%	99.9%	99.7%	102.0%	101.4%	101.4%	100.8%	101.2%	101.6%	100.6%
駐車台数	102.6%	101.9%	102.3%	100.6%	98.3%	99.5%	99.3%	99.0%	99.8%	101.0%
来店客数	101.9%	101.9%	101.9%	99.1%	97.2%	97.9%	98.8%	97.9%	98.5%	100.2%

<2016年度>

専門店売上	2016年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
曜日調整後	98.4%	98.6%	100.5%	99.1%	99.2%
土日祝数	±0	±0	▲1	±0	▲1
曜日調整前	98.4%	98.6%	99.7%	98.8%	98.9%
レジ客昨対 ※	97.0%	98.2%	102.3%	99.1%	99.1%
客単価昨対 ※	101.5%	100.5%	97.4%	99.7%	99.8%
駐車台数	99.2%	99.7%	102.5%	99.5%	100.2%
来店客数	97.4%	98.6%	100.8%	99.0%	98.9%

※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72モール専門店売上前期比（業種別）

リニューアルで強化してきた**飲食や食品が好調**を継続し、**前期比102.2%**と売上が伸長。下半期は伸び率が鈍化(前期比**101.0%**)しているが、シネマ(※)が前年ヒット作の影響による反動減から下半期で前期比**71.2%**と大きく前年割れとなり、売上面、集客面でマイナスインパクトであったことが要因。

	2016年度					2017年度									
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	上期	3Q	4Q			下期	通期	
										12月	1月	2月			
専門店合計	98.4%	98.6%	99.7%	98.8%	98.9%	103.4%	103.3%	103.4%	101.6%	100.6%	99.7%	101.3%	100.4%	101.0%	102.2%
大型専門店小計	101.3%	100.8%	100.3%	100.2%	100.6%	106.2%	106.8%	106.5%	108.4%	103.8%	103.5%	102.1%	103.3%	105.6%	106.0%
衣料品	97.0%	96.4%	95.3%	94.5%	95.7%	98.6%	98.8%	98.7%	100.6%	99.0%	96.4%	98.5%	97.9%	99.2%	99.0%
服装品	95.5%	96.7%	97.0%	98.1%	96.8%	99.5%	101.6%	100.5%	97.6%	94.5%	97.8%	99.3%	96.8%	97.1%	98.8%
雑貨	100.8%	102.5%	102.3%	101.4%	101.7%	105.9%	109.2%	107.5%	107.1%	105.4%	104.2%	106.6%	105.3%	106.1%	106.8%
ホビー	100.5%	100.6%	99.6%	101.9%	100.7%	104.7%	103.8%	104.2%	103.3%	100.6%	101.9%	106.4%	102.5%	102.9%	103.6%
食品	98.7%	104.7%	108.3%	108.4%	105.1%	113.3%	111.3%	112.4%	106.7%	107.4%	106.5%	106.4%	106.8%	106.8%	109.4%
飲食	99.0%	99.9%	101.5%	99.9%	100.1%	103.2%	102.9%	103.0%	101.5%	100.6%	101.1%	102.9%	101.4%	101.4%	102.2%
アミューズメント	98.9%	96.8%	120.8%	101.3%	103.3%	115.5%	106.4%	110.7%	83.5%	94.9%	89.7%	87.0%	90.9%	87.2%	99.4%
サービス	97.9%	97.1%	98.5%	101.7%	98.7%	106.6%	103.1%	104.7%	103.3%	105.0%	103.5%	102.9%	103.8%	103.6%	104.2%
中小専門店小計	98.1%	98.4%	99.6%	98.6%	98.6%	103.0%	102.8%	102.9%	100.8%	100.1%	99.2%	101.2%	100.0%	100.4%	101.7%

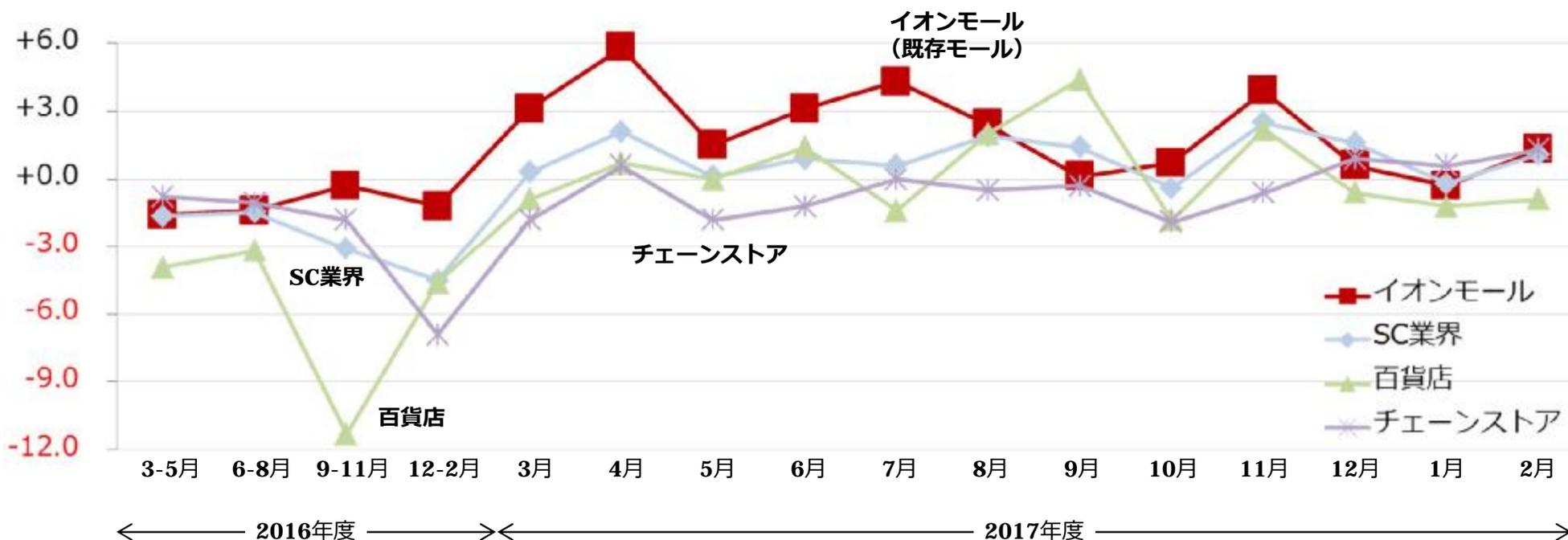
※シネマはアミューズメントに含まれます。

2016年下期以降、SC業界だけでなく、他業態の前期比伸び率を上回って推移。

### ◆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2016年度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。



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ハピネスモール

元氣は、しあわせ。  
**ハピネスモール**

AEON MALLは、  
「お客さまの素敵な思い出づくり」体験の場へ。

AEON MALLへ行く時は“わくわく”  
AEON MALLから帰る時は“笑顔”

<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

オペラ de イオンモール

日程：10月28日  
会場：イオンモール松本

日本オペラ振興会とのタイアップによるキャラバン企画。2017年度10会場、2018年度30会場で開催予定。



オペラ de イオンモール シネマ公演

日程：11月23日  
会場：イオンモール長久手・常滑

愛知本公演の記念公演として、イオンシネマにてワンコイン（500円）公演を開催。



常滑お笑いEXPO2017 in 知多半島

日程：9月23日・24日  
会場：イオンモール常滑

イオンモール常滑、常滑市、セントレア空港が知多半島の地域活性化を目的として立ち上げた「CHITA CAT プロジェクト」の取り組み。2日間で10万人の集客。



【新たな国内需要の発掘】

日本 ②集客向上に向けた取り組み

# イオン ブラックフライデー

11月23日～11月26日の4日間、全国のイオンモールで実施



イオン ブラックフライデーの実施にあわせ、WAON POINTの20%ポイントバックキャンペーンを実施。



専門店限定

WAON POINT  
つかって超おトク!

WAON POINT  
ご利用には  
会員登録が  
必要です

BLACK FRIDAY 特別企画

# 20%ポイントバック

2017. 11/23(木) ▶▶ 26(日)

たまっている「WAON POINT」をWAON POINT加盟店でご利用いただくと、後日ご利用ポイント数の20%を還元いたします。

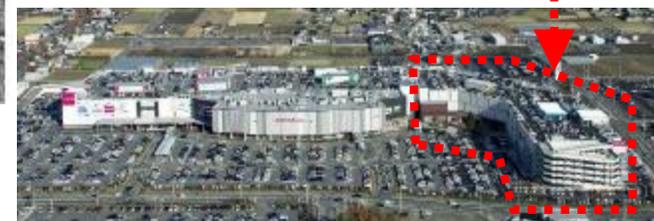
【圧倒的な地域No.1モールへの進化】

日本 モール事業 2017年度既存モールリニューアル

## イオンモール甲府昭和 2017年11月23日 増床リニューアルオープン



オープン：2011年3月  
 敷地面積：119,000㎡  
 総賃貸面積：70,000㎡（+22,000㎡）  
 駐車台数：3,500台（+1,000台）  
 専門店数：180店舗（+50店舗）



山梨県で圧倒的な地域No.1モールへと進化

増床棟		既存棟			合計
新規	移転	新規	移転	改装	
43	18	39	8	38	146

全180店舗の約80%にあたる146店舗をリニューアル。  
 新規店舗の82店舗のうち、55店舗が山梨県初出店。

## イオンモール常滑

2017年7月12日 シネマ棟増床オープン



オープン：2015年12月  
 敷地面積：202,000㎡  
 総賃貸面積：86,700㎡（内シネマ棟 3,900㎡）  
 駐車台数：4,000台  
 専門店数：180店舗

前期及び当期にリニューアルを実施した既存33モールの専門店売上は **前期比+4.5%**

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
イオンモール木曽川	愛知県一宮市	3月3日	170	83
		6月9日		18
イオンモール浜松志都呂	静岡県浜松市	3月17日	160	60
イオンモール新居浜	愛媛県新居浜市	3月17日	120	32
		7月25日		15
イオンモール大和	神奈川県大和市	3月18日	90	38
イオンモール川口前川	埼玉県川口市	3月24日	170	15
イオンモールりんくう泉南	大阪府泉南市	4月6日	170	132
イオンモール日の出	東京都西多摩郡日の出町	4月21日	160	57
イオンモール直方	福岡県直方市	4月28日	140	49
		7月14日		35
イオンモール常滑	愛知県常滑市	7月12日	180	1
イオンモール大牟田	福岡県大牟田市	7月14日	130	16
イオンモール多摩平の森	東京都日野市	10月19日	130	27
イオンモール倉敷	岡山県倉敷市	9月15日	240	53
		11月17日		49
イオンモール甲府昭和	山梨県中巨摩郡昭和町	11月23日	180	146
イオンモール鈴鹿	三重県鈴鹿市	11月23日	180	62

### イオンモール新小松（石川県小松市）

オープン日：2017年3月24日  
敷地面積：128,000㎡ 総賃貸面積：63,000㎡  
駐車台数：3,400台 専門店数：170店舗



### イオンモール徳島（徳島県徳島市）

オープン日：2017年4月27日  
敷地面積：50,000㎡ 総賃貸面積：50,000㎡  
駐車台数：3,100台 専門店数：160店舗



### イオンSENRITO専門館（大阪府豊中市）

オープン日：2017年4月21日  
敷地面積：12,200㎡ 総賃貸面積：9,100㎡  
駐車台数：400台 専門店数：35店舗

### イオンモール神戸南（兵庫県神戸市）

オープン日：2017年9月20日  
敷地面積：38,000㎡ 総賃貸面積：39,000㎡  
駐車台数：1,400台 専門店数：130店舗



### イオンモール松本（長野県松本市）

オープン日：2017年9月21日  
敷地面積：62,500㎡ 総賃貸面積：49,000㎡  
駐車台数：2,300台 専門店数：170店舗



※第1期オープンは6月30日。

【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 2017年度新規店舗

水戸オーパ（茨城県水戸市）



オープン日：2017年3月18日  
敷地面積：3,500㎡  
総賃貸面積：12,500㎡  
専門店数：61店舗

高崎オーパ（群馬県高崎市）



オープン日：2017年10月13日  
敷地面積：7,400㎡  
総賃貸面積：26,000㎡  
専門店数：160店舗

ライフスタイル提案型としての新生オーパ1号店

	心斎橋オーパ	高崎オーパ
衣料品	45%	32%
服飾品	9%	8%
雑貨	9%	21%
食品	1%	16%
飲食	15%	15%
サービス	20%	5%
アミューズ	1%	4%

従来までのオーパ店舗と比べ、  
**雑貨、食品、飲食の構成比を拡充**

日本 都市型ショッピングセンター事業 2017年度既存店リニューアル

数年かけて既存20施設全てをリニューアルし、収益力向上を図る

店舗名称	所在地	リニューアル日
横浜ビブレ	神奈川県横浜市	第1弾:3月17日 第2弾:4月7日
ワールドポーターズビブレ	神奈川県横浜市	第1弾:3月17日 第2弾:4月14日
明石ビブレ	兵庫県明石市	3月18日
キャナルシティオーパ	福岡県福岡市	4月1日
天神ビブレ	福岡県福岡市	4月7日
金沢フォーラス	石川県金沢市	9月1日
秋田オーパ	秋田県秋田市	10月28日
北大路ビブレ	京都府京都市	11月2日

秋田オーパ

2017年10月28日リニューアル

敷地面積：2,800㎡  
総賃貸面積：11,500㎡  
専門店数：60店舗

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。

※リファイニング：  
建物の大半を再利用しながら耐震性能を大幅に向上させる建築方法。



## ESGの取り組み

### GPIF※が採用する2つのESG指数に選定

当社は、**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、以下2つの構成銘柄として選定されました。

- ①**MSCI**ジャパン**ESG**セレクト・リーダーズ指数
- ②**MSCI**日本株女性活躍指数 (WIN)



#### ※**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。

### イオンモールKYOTO、イオンモール水戸内原 DBJ「Green Building認証※」を取得

イオンモールKYOTO、イオンモール水戸内原が、DBJ「Green Building認証」5段階のうち、**最高位となる5つ星「国内トップクラスの卓越した環境・社会への配慮がなされたビル」**の評価を取得。



イオンモールKYOTO



イオンモール水戸内原

#### ※**Green Building**認証

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)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もの。

### 2017年のGRESB※リアルエステイト評価において、 最高位の「Green Star」評価を3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、4つのランク分けされる中で最高位の「**Green Star**」評価を獲得。

- ・参加の会社・ファンド全体の平均スコア63点に対し、当社は**過去最高の80点**(昨年度は79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**最上位の「5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)」においても**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。



#### 「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。

#### <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

## 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**

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、本年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

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

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2回 ベトナム ハノイ桜植樹」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3月10日(土)ベトナムハノイ市のホアビン平和公園において、「第2回 ベトナム ハノイ桜植樹」を実施。



# 2017年度（2018年2月期）（2017.3.1～2018.2.28）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）	2018年2月期	比率	2017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	288,111	100.0%	269,793	100.0%	106.8%	18,317	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 新規9モール +9,623百万円</li> <li>・日本 既存72モール +1,653百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲737百万円</li> <li>・日本 その他 +874百万円</li> <li>・海外 +6,904百万円</li> </ul>
営業原価	212,042	73.6%	199,456	73.9%	106.3%	12,586	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 新規9モール +10,191百万円</li> <li>・日本 既存72モール ▲2,184百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +90百万円</li> <li>・日本 その他 +949百万円</li> <li>・海外 +3,541百万円</li> </ul>
営業総利益	76,068	26.4%	70,336	26.1%	108.1%	5,731	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 新規9モール ▲567百万円</li> <li>・日本 既存72モール +3,838百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) ▲827百万円</li> <li>・日本 その他 ▲75百万円</li> <li>・海外 +3,362百万円</li> </ul>
販売費及び一般管理費	26,857	9.3%	25,401	9.4%	105.7%	1,455	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本 モール(OPA除く) +968百万円</li> <li>・日本 都市型ショッピングセンター(OPA) +40百万円</li> <li>・海外 +446百万円</li> </ul>
営業利益	49,211	17.1%	44,935	16.7%	109.5%	4,275	
営業外収益	3,851	1.3%	5,230	1.9%	73.6%	▲1,378	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金収入 ▲195百万円</li> <li>・為替差益 ▲915百万円</li> <li>・テナント受取退店違約金 ▲607百万円</li> <li>・受取利息 +208百万円</li> </ul>
営業外費用	4,039	1.4%	3,745	1.4%	101.6%	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支払利息 +150百万円</li> <li>・為替差損 +154百万円</li> <li>・為替ヘッジに伴うデリバティブ評価損 ▲301百万円</li> </ul>
経常利益	49,022	17.0%	46,420	17.2%	106.1%	2,835	※為替関連収支 ▲769百万円
特別利益	7,790	2.7%	10,931	4.0%	71.3%	▲3,140	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産売却益（当期7,133百万円、前期10,680百万円） ▲3,547百万円</li> <li>・受取補償金 +631百万円</li> </ul>
特別損失	11,752	4.1%	12,184	4.5%	98.4%	▲198	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産売却損（当期3,255百万円、前期6,752百万円） ▲3,496百万円</li> <li>・固定資産除却損 ▲943百万円</li> <li>・店舗閉鎖損失引当金繰入額 +50百万円</li> <li>・減損損失 +3,700百万円</li> <li>・リース契約解約損 +948百万円</li> <li>・貸倒引当金繰入額 ▲675百万円</li> </ul>
税金等調整前当期純利益	45,061	15.6%	45,167	16.7%	99.8%	▲105	
法人税等	14,800	5.1%	16,708	6.2%	88.6%	▲1,907	
当期純利益	30,260	10.5%	28,459	10.5%	106.3%	1,801	
非支配株主に帰属する当期純損失	▲281	▲0.1%	▲68	▲0.1%	-	▲213	
親会社株主に帰属する当期純利益	30,542	10.6%	28,527	10.6%	107.1%	2,014	

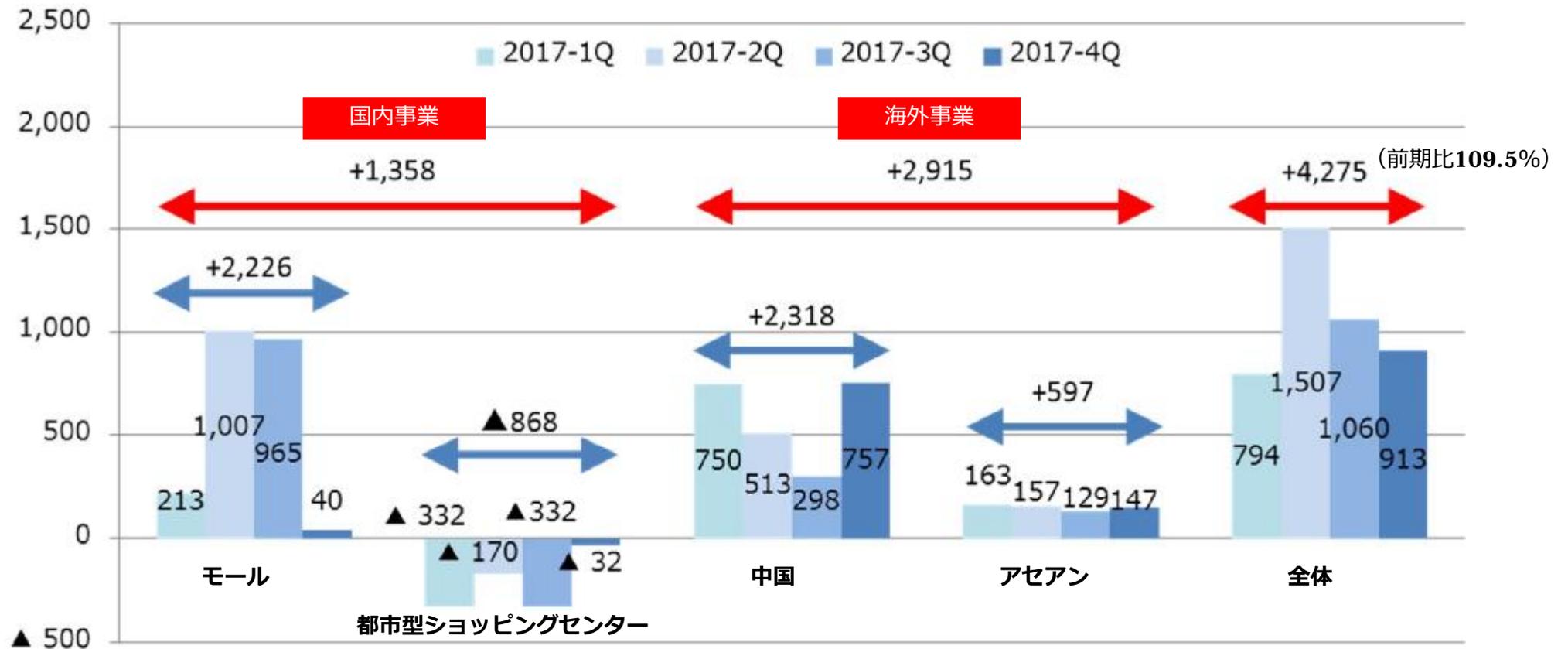
※日本 新規9モール(2016年オープン4モール、2017年オープン5モール)

セグメント別 営業利益改善額

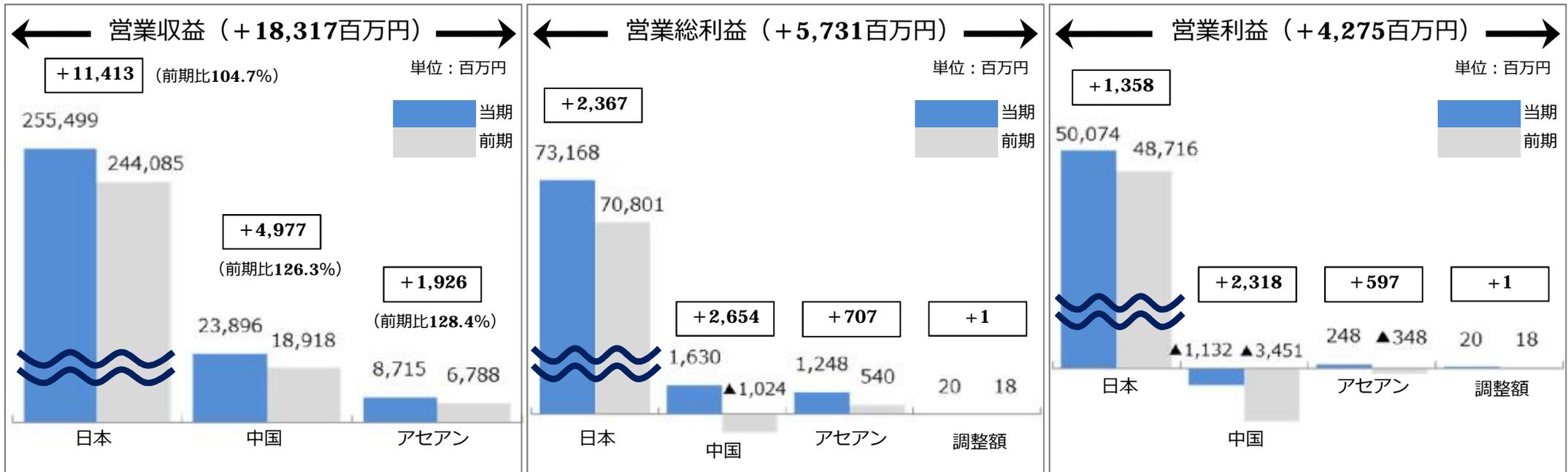
日本は、都市型ショッピングセンター事業が減益となるも、モール事業が順調に推移。  
**海外事業が利益成長を牽引**（営業利益増益のうち約70%）

◆セグメント別 営業利益増減額 四半期推移

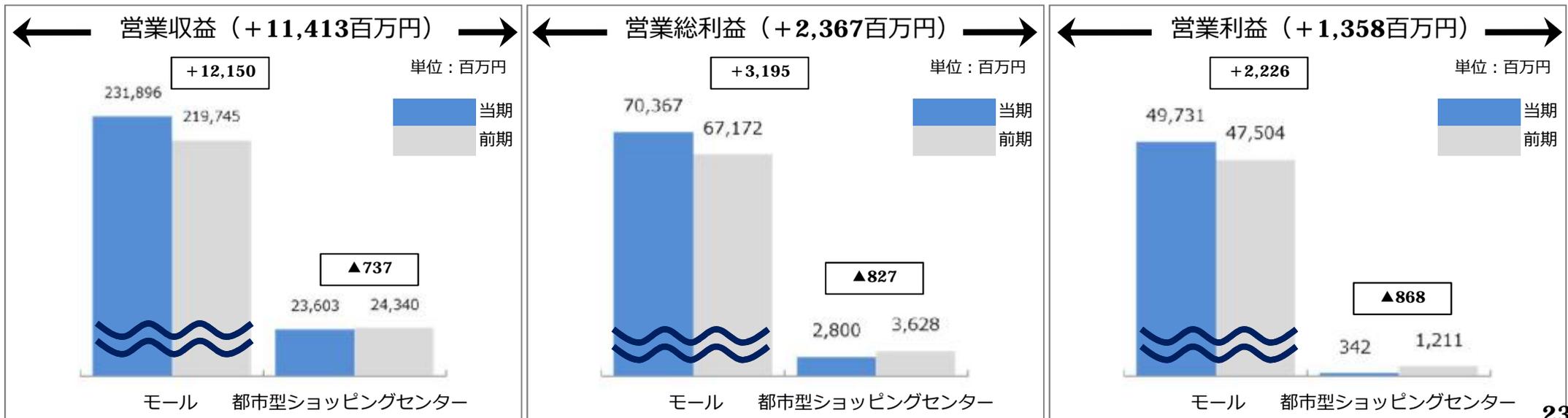
単位：百万円



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）	2018年2月期	2017年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	54,586	59,921	▲ 5,335	
関係会社預け金	630	11,000	▲ 10,370	・イオングループ余資運用
その他	46,374	39,424	6,949	
流動資産	101,590	110,346	▲ 8,756	
有形固定資産	874,267	762,237	112,029	・有形固定資産の取得 +189,786百万円 ・減価償却費 ▲37,403百万円
無形固定資産	3,812	4,077	▲ 265	
投資その他の資産	144,110	136,096	8,014	・差入保証金 ▲2,133百万円
固定資産	1,022,190	902,412	119,778	
資 産	1,123,781	1,012,758	111,022	
未払法人税	8,677	7,897	780	
専門店預り金	38,614	35,483	3,131	
設備未払金	86,369	62,500	23,868	
その他	87,000	106,236	▲ 19,235	・コマーシャル・ペーパー +11,000百万円 ・1年内償還予定の社債 ▲10,000百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 ▲22,816百万円
流動負債	220,661	212,117	8,543	
固定負債	517,558	444,437	73,120	・社債 +50,000百万円 ・長期借入金 +17,273百万円 ・預り保証金 +4,669百万円
負 債	738,218	656,555	81,664	
純 資 産	385,561	356,203	29,357	
自己資本比率	33.2%	34.6%	▲1.3%	

自己資本	373,572	350,073	23,499
有利子負債	405,749	360,292	45,457
有利子負債比率	36.1%	35.6%	0.5%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.1	1.0	0.1
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.9	0.9	0.0

【有利子負債増減】

（単位：百万円）

	2018年2月期	2017年2月期	前期末比 増減額
コマーシャル・ペーパー	11,000	-	11,000
1年内償還予定の社債	-	10,000	▲ 10,000
1年内返済予定の長期借入金	29,746	52,563	▲ 22,816
社 債	170,000	120,000	50,000
長期借入金	195,002	177,728	17,273
合 計	405,749	360,292	45,457

キャッシュ・フロー計算書（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2018年2月期	2017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	80,616	73,646	6,969	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税金等調整前当期純利益 45,061百万円</li> <li>・ 減価償却費 38,443百万円</li> <li>・ 専門店売上預り金 3,045百万円</li> <li>・ 法人税等の支払額 ▲15,956百万円</li> <li>・ 固定資産売却損益(NET) ▲3,877百万円</li> </ul>
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 142,009	▲ 63,574	▲ 78,435	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有形固定資産の取得 ▲186,525百万円</li> <li>・ 長期前払費用の取得 ▲3,575百万円</li> <li>(海外土地使用权等)</li> <li>・ 有形固定資産の売却による収入 40,293百万円</li> <li>・ 預り保証金の増加(NET) 4,417百万円</li> </ul> <p style="text-align: right;">} ※設備投資 190,100百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	44,841	8,312	36,528	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期借入金の純増 11,000百万円</li> <li>・ 長期借入金による収入 48,290百万円</li> <li>・ 長期借入金の返済による支出 ▲52,563百万円</li> <li>・ 社債発行による収入 50,000百万円</li> <li>・ 社債償還による支出 ▲10,000百万円</li> <li>・ 配当金の支払額 ▲6,708百万円</li> </ul>
現金及び現金同等物 期末残高	54,223	69,593	▲ 15,369	

# 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	イオンモール川口	1984年 4月	34,000	1,300	90			◎	
2	イオンモールつがる柏	1992年11月	40,000	2,600	90	◎			
3	イオンモール秋田	1993年 9月	58,000	3,200	150	◎			
4	イオンモール富津	1993年 9月	28,000	1,400	90			☆	
5	イオンモール下田	1995年 4月	59,000	4,000	120	◎			
6	ショッピングモールフェスタ	1996年 4月	32,000	3,800	90	◎			
7	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
8	イオンモール三光	1996年12月	40,000	2,500	70	◎			
9	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	100			☆	
10	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	240			☆	
11	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
12	イオンモール岡崎	2000年 9月	80,000	4,300	170		◎		
13	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
14	イオンモール高知	2000年12月	57,000	3,100	140			◎	
15	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
16	イオンモール東浦	2001年 7月	55,000	5,000	110			☆	
17	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
18	イオンモール高岡	2002年 9月	62,000	3,600	130		◎		
19	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
20	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
21	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
22	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			☆	
23	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280	◎			
24	イオンモール橿原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
25	イオンモール木曽川	2004年 6月	66,000	4,400	170			◎	
26	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,200	200			☆	
27	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	160			☆	
28	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	170			☆	
29	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,700	170		◎		
30	イオンモール直方	2005年 4月	58,000	3,400	140			☆	
31	イオンモール宮崎	2005年 5月	70,000	4,000	180		◎		
32	イオンモール熊本	2005年10月	73,000	4,500	160			☆	
33	イオンモール水戸内原	2005年11月	78,000	4,500	200			☆	
34	イオンモール千葉ニュータウン	2006年 4月	79,000	4,000	180			☆	
35	イオンモール高崎	2006年10月	59,000	3,700	170			☆	

☆流動化案件

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
36	イオンモールむさし村山	2006年11月	78,000	4,000	180			☆	
37	イオンモール鶴見緑地	2006年11月	53,000	2,200	160			☆	
38	イオンモール神戸北	2006年11月	55,000	4,000	160			☆	
39	イオンモール名取	2007年 2月	67,000	3,900	170		◎		
40	イオンモール羽生	2007年11月	75,000	5,000	210	◎			
41	イオンモール日の出	2007年11月	64,000	3,600	160		◎		
42	イオンレイクタウンKaze	2008年10月	61,000	2,300	230			◎	
43	イオンモール草津	2008年11月	78,000	4,500	190		◎		
44	イオンモール筑紫野	2008年12月	80,000	3,800	210		◎		
45	イオンモール都城駅前	2008年12月	28,000	1,700	100			☆	
46	mozo wondercity	2009年 4月	101,000	5,000	230				◎
47	イオンモール広島祇園	2009年 4月	50,000	2,800	130		◎		
48	イオンモール新瑞橋	2010年 3月	38,000	1,700	120			☆	
49	イオンモール大和郡山	2010年 3月	67,000	4,100	170			☆	
50	イオンモールKYOTO	2010年 6月	51,000	1,100	130			☆	
51	イオンモール甲府昭和	2011年 3月	70,000	3,500	180			☆	
52	イオンモール大牟田	2011年 3月	57,000	4,800	130	◎			
53	イオンレイクタウンアウトレット	2011年 4月	23,000	1,100	130		◎		
54	広島段原ショッピングセンター	2011年 9月	24,000	800	60			◎	
55	イオンモール福津	2012年 4月	61,000	3,500	190			☆	
56	イオンモールつくば	2013年 3月	64,000	4,000	200			☆	
57	イオンモール春日部	2013年 3月	56,000	2,900	180			☆	
58	神戸ハーバーランド umie(ウミエ)	2013年 4月	85,000	3,000	230				◎
59	イオンモール東貝	2013年11月	58,000	3,500	155		◎		
60	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
61	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		
62	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210			☆	
63	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
64	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			☆	
65	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
66	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
67	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	350			☆	
68	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
69	イオンモール沖縄ワイカム	2015年 4月	78,000	4,000	230		◎		
70	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,100	200		◎		

☆流動化案件

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
71	イオンモール常滑	2015年12月	86,700	4,000	180		○		
72	イオンモール堺鉄砲町	2016年3月	56,000	2,600	160		○		
73	イオンモール今治新都市	2016年4月	54,000	2,900	120	○			
74	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		○		
75	カテプリ	2016年12月	13,200	1,750	60			○	
76	イオンモール新小松	2017年3月	63,000	3,400	170			☆	
77	イオンSENRITO専門館	2017年4月	9,100	400	35			○	
78	イオンモール徳島	2017年4月	50,000	3,100	160		○		
79	イオンモール神戸南	2017年9月	39,000	1,400	130		○		
80	イオンモール松本	2017年9月	49,000	2,300	170	○			
国内計			4,865,000	263,550	13,010	10	24	44	2

※上記以外にイオンリテール(株)の商業施設70施設(GLA 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

※ショッピングセンター ソヨカ ふじみ野は2018年2月20日、ならファミリーは2018年2月28日をもってPM契約を終了しました。

※イオンレイクタウンアウトレットは、2018年2月28日付で取得いたしました。

ショッピングモール (海外)

	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
81	イオンモール北京国際商城(中国)	2008年11月	53,000	3,000	120			○	
82	イオンモール天津TEDA(中国)	2010年10月	55,000	2,500	130			○	
83	イオンモール天津中北(中国)	2012年4月	62,000	3,700	150			○	
84	イオンモール天津梅江(中国)	2014年1月	63,000	2,400	170			○	
85	イオンモール蘇州吳中(中国)	2014年4月	75,000	3,100	190			○	
86	イオンモール武漢金銀潭(中国)	2014年12月	74,000	2,900	200			○	
87	イオンモール蘇州園区湖東(中国)	2015年5月	75,000	3,000	220	○			
88	イオンモール北京豊台(中国)	2015年9月	58,000	2,000	180			○	
89	イオンモール杭州良渚新城(中国)	2015年11月	66,000	2,500	180	○			
90	イオンモール武漢經開(中国)	2015年12月	105,000	4,000	300	○			
91	イオンモール広州番禺広場(中国)	2015年12月	65,000	1,700	170			○	
92	イオンモール蘇州新区(中国)	2016年1月	74,000	3,200	280			○	
93	イオンモール河北燕郊(中国)	2016年11月	70,000	3,000	200			○	
94	イオンモール天津津南(中国)	2017年10月	70,000	2,600	210			○	
95	イオンモール南通星湖(中国)	2017年12月	77,000	3,000	280			○	
96	イオンモール武漢金橋(中国)	2017年12月	54,700	1,700	190			○	
97	イオンモール佛山大瀝(中国)	2017年12月	69,000	2,600	240			○	
98	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				○
99	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			○	
100	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	72,000	1,000	180	○			
101	イオンモール ビンタン(ベトナム)	2016年7月	60,000	1,500	160			○	
102	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	○			
103	イオンモール BSD CITY(インドネシア)	2015年5月	77,000	2,100	280	○			
104	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			1,599,700	58,200	4,710	7	0	16	1
合計			6,464,700	321,750	17,720	17	24	60	3

※2018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	秋田オーパ	2017年10月	11,500	60
2	高崎オーパ	2017年10月	26,000	160
3	水戸オーパ	2017年 3月	12,500	61
4	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,100	57
5	新百合丘オーパ	1997年11月	12,100	98
6	藤沢オーパ	1996年 3月	9,000	65
7	河原町オーパ	1998年11月	9,800	101
8	梅田オーパ	2013年 4月	2,200	19
9	心齋橋オーパ	1994年11月	10,500	135
	オーパきれい館	1998年 8月	2,300	心齋橋オーパに含む
10	三宮オーパ2	2017年 2月	11,700	50
11	キャナルシティオーパ	1996年 4月	13,300	124
12	ビブレジーンレイクタウン	2008年 9月	2,900	22
13	横浜ビブレ	1978年10月	17,800	137
14	ワールドポーターズビブレ	1999年 9月	18,100	93
15	名古屋ワンダーシティビブレ	2009年 4月	2,700	10
16	北大路ビブレ	1995年 3月	22,200	92
17	三宮ビブレ	1969年11月	5,700	34
18	明石ビブレ	1997年10月	16,400	70
19	天神ビブレ	1976年11月	9,800	74
20	仙台フォーラス	1984年11月	14,600	105
21	金沢フォーラス	2006年11月	26,100	197
都市型ショッピングセンター 計			261,800	1,704

※三宮オーパは2018年2月28日をもって閉店しました。

※2018年2月28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>

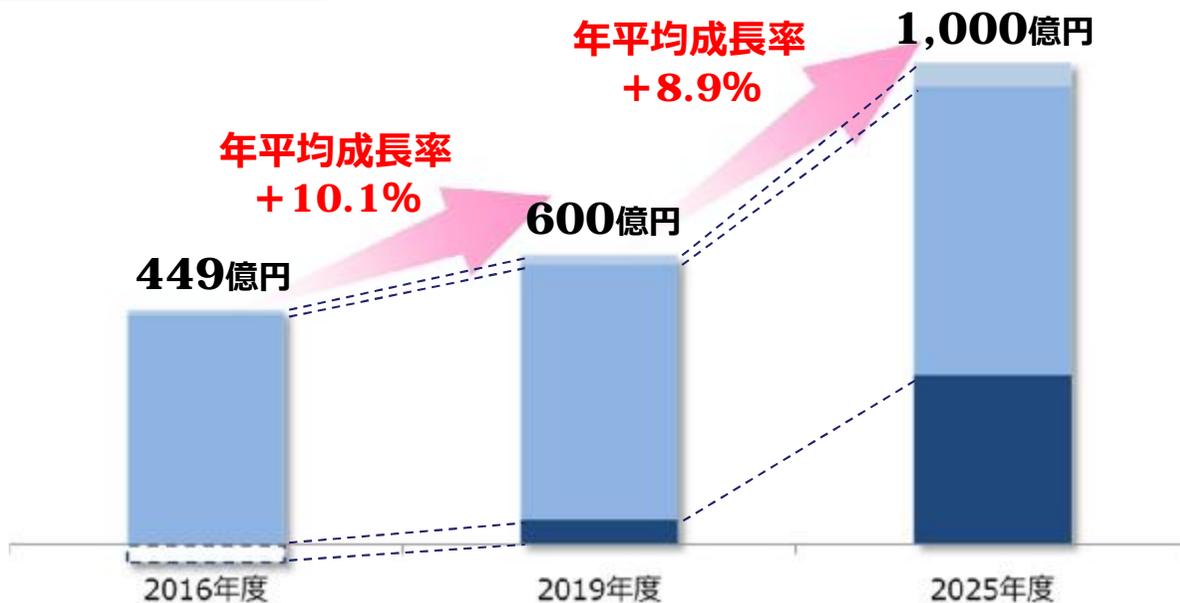
営業収益 **3,400** 億円

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

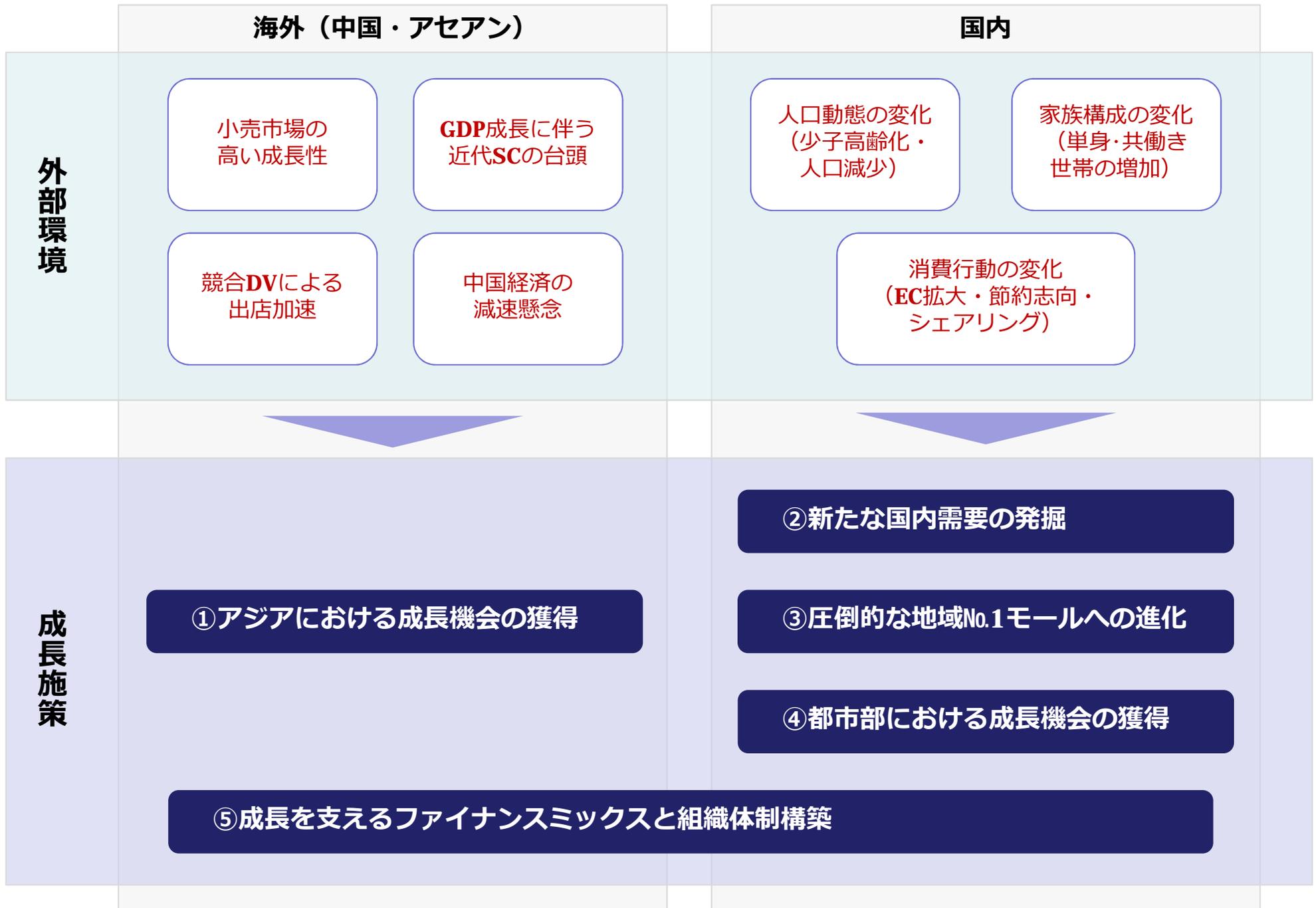
		[実績]	[計画]	[計画]
		2016年度	2019年度	2025年度
効率性	ROIC	4.4%	4.5%	6%以上
安全性	ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.2倍	1.0倍程度

# 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&amp;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</p>

# 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力年平均 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

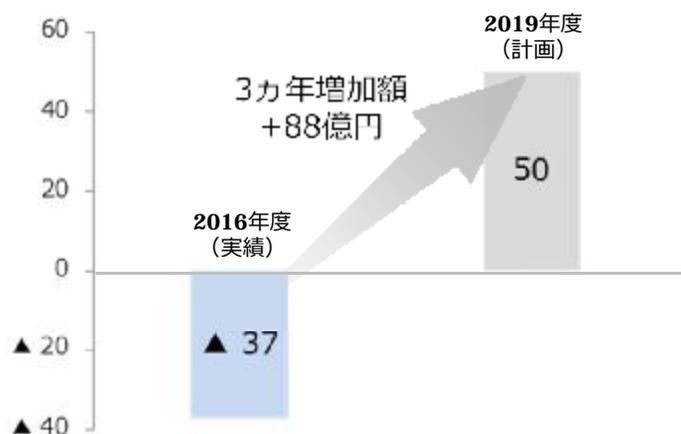


- ・海外事業は、**2017年度**に前期比+29億円の利益改善を達成。**2019年度**の利益計画は**2016年度**対比+88億円の**50億円**で変更なし。
- ・都市型ショッピングセンター事業(OPA)の収益力改善が遅れ、**2017年度**は計画比▲21億円と大幅に計画乖離。**2019年度**の利益計画を当初計画比▲20億円の**20億円**に変更。
- ・国内モール事業は、増床などの活性化効果により、**2017年度**の既存専門店売上が+1%の計画に対して前期比+2.2%と好調に推移。既存モールの収益改善が進んだことから、**2019年度**の利益計画を当初計画比+20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



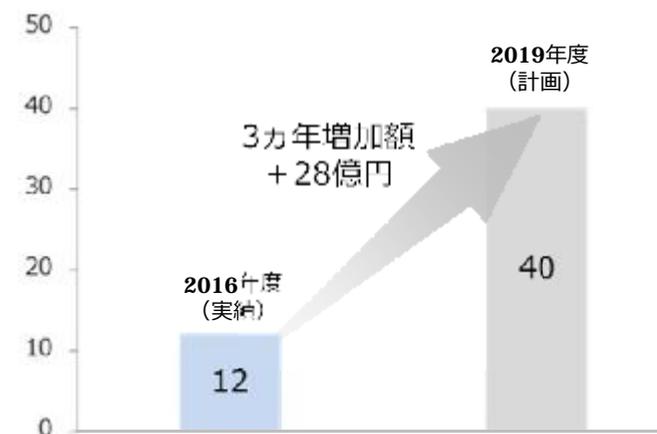
日本 モール



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**。

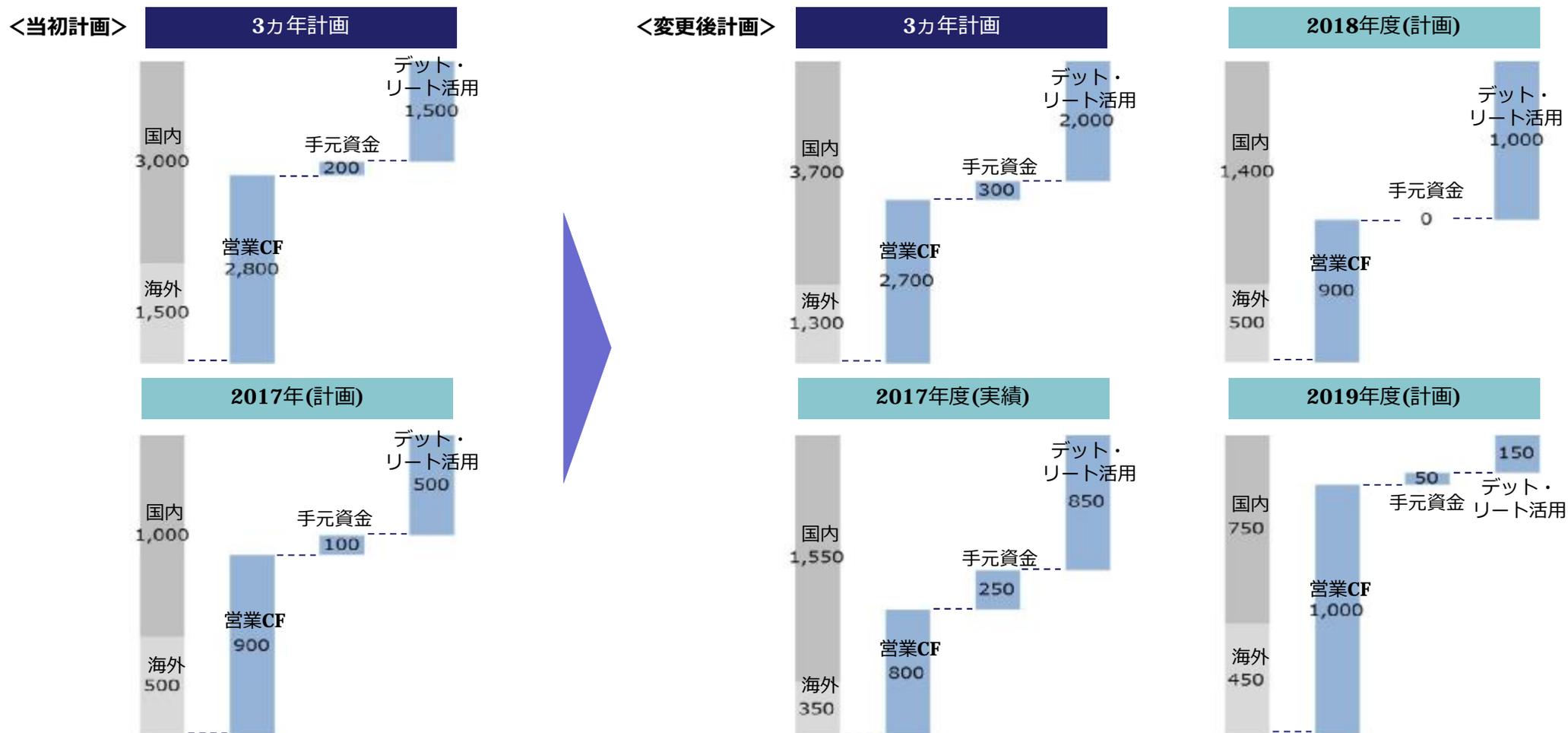
### ◆設備投資計画

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

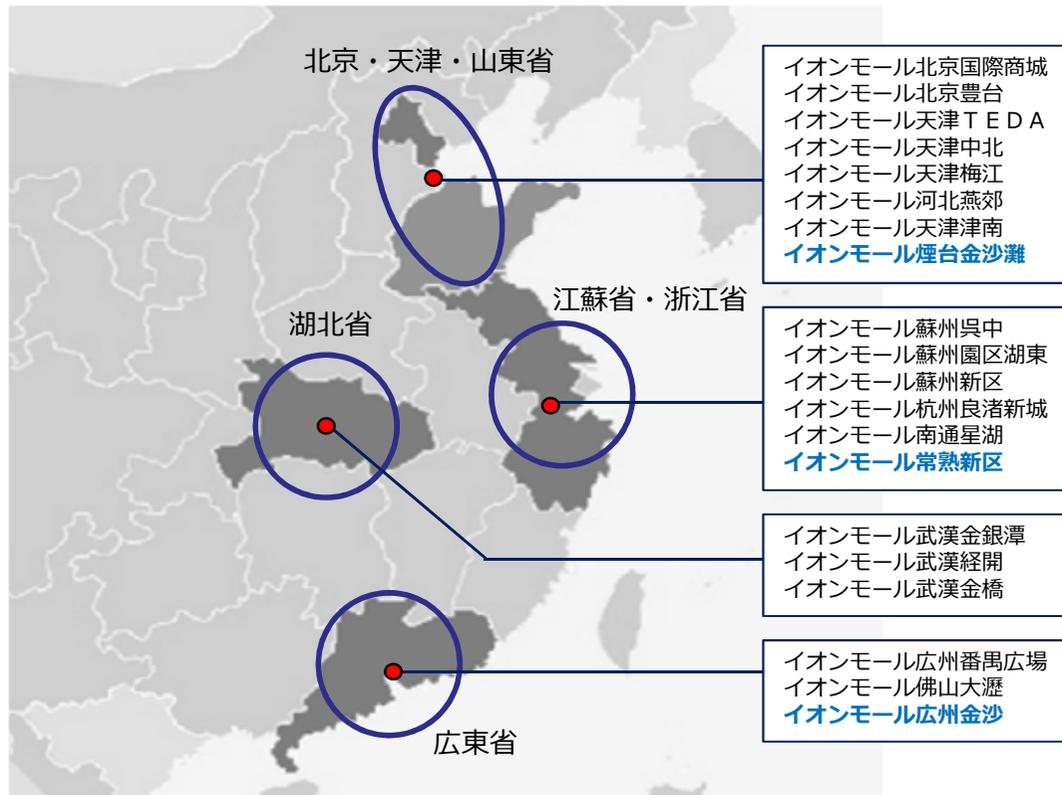
I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

戦略エリア

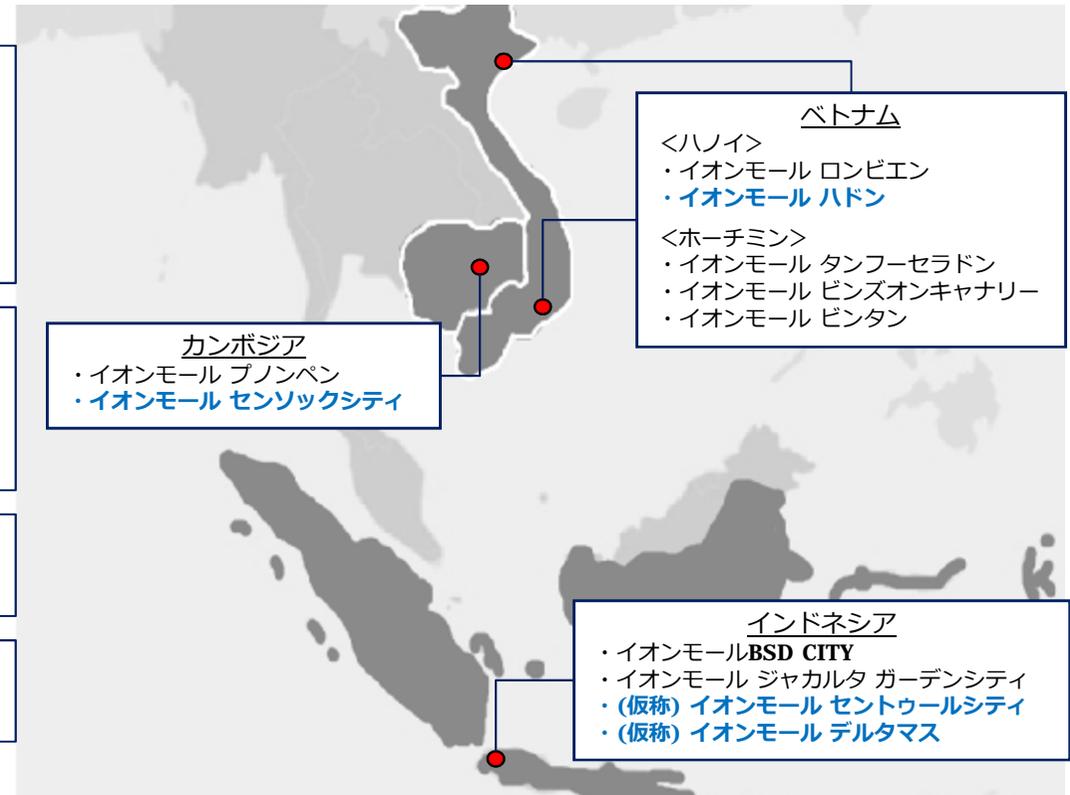
リーシング条件の向上

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

蘇州エリアのドミナンス効果

## 【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

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

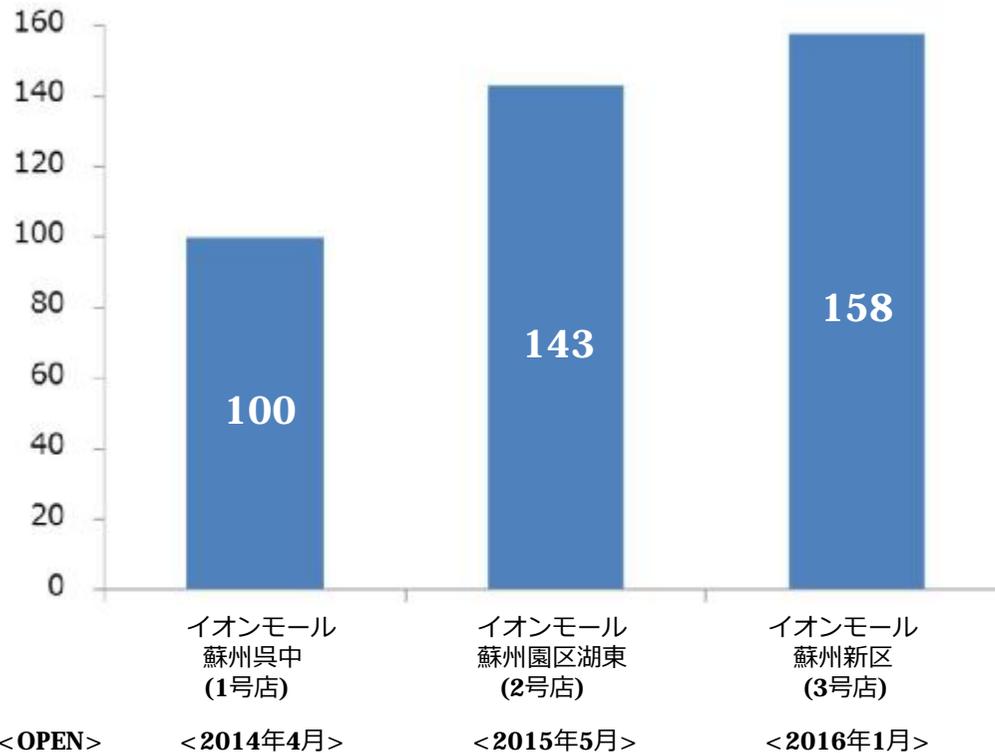
蘇州エリアのドミナンス効果

蘇州新区(3号店)の専門店月坪賃料は蘇州吳中(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)

月坪賃料

※蘇州吳中の値を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

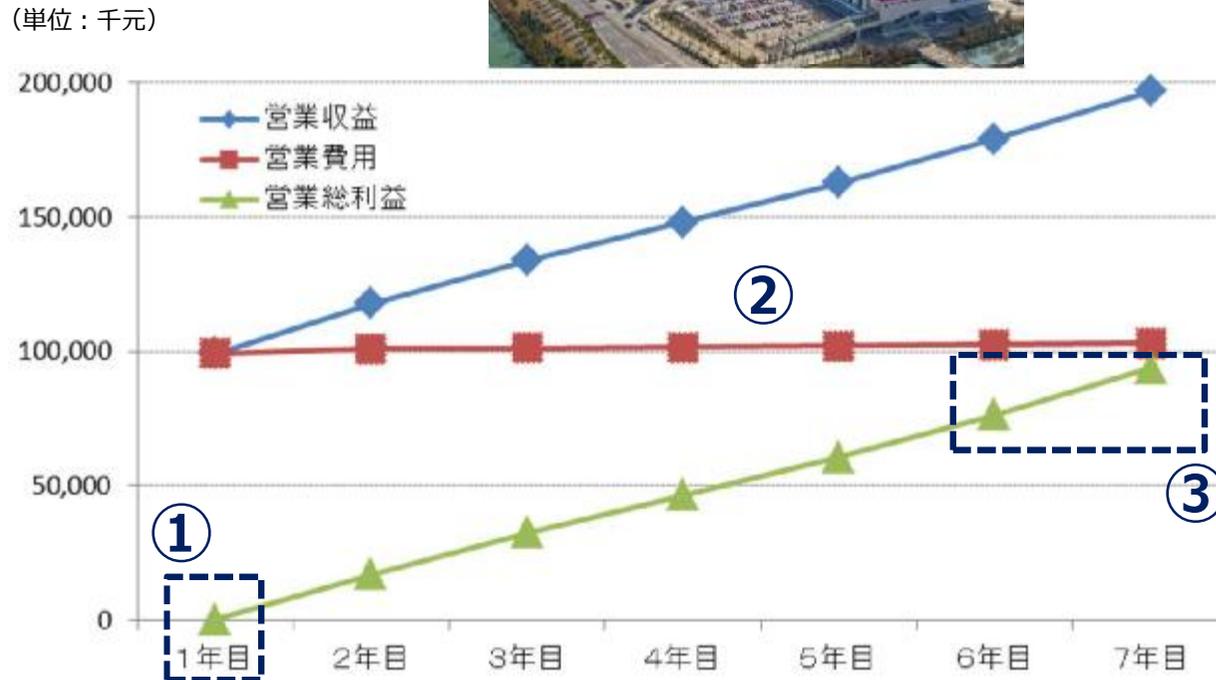
戦略エリア

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**）。

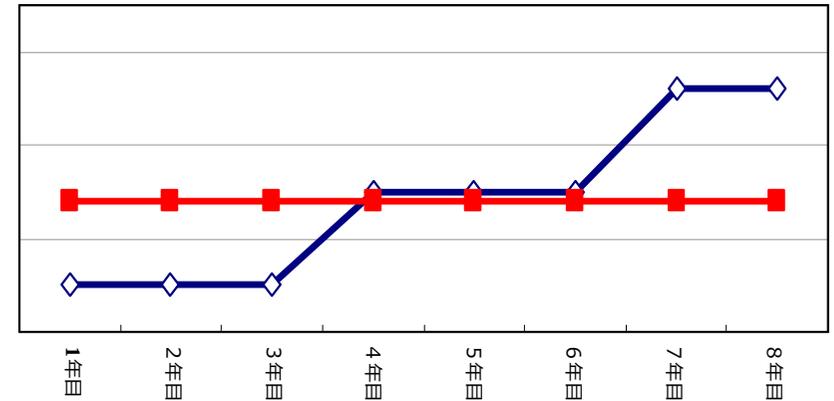
イオンモール蘇州新区  
(2016年1月オープン)



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

① モータリゼーションに対応した大規模駐車場



イオンモール武漢金橋

② ディスティネーションに対応する売り場編集力



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

③ エンターテインメント強化によるコト消費対応



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

④ 集客力あるイベント開催



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

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

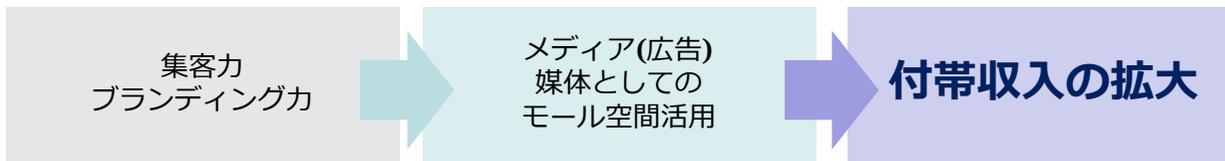


<テナント募集説明会>



イオンモール煙台金沙灘  
(2018年度オープン予定)  
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

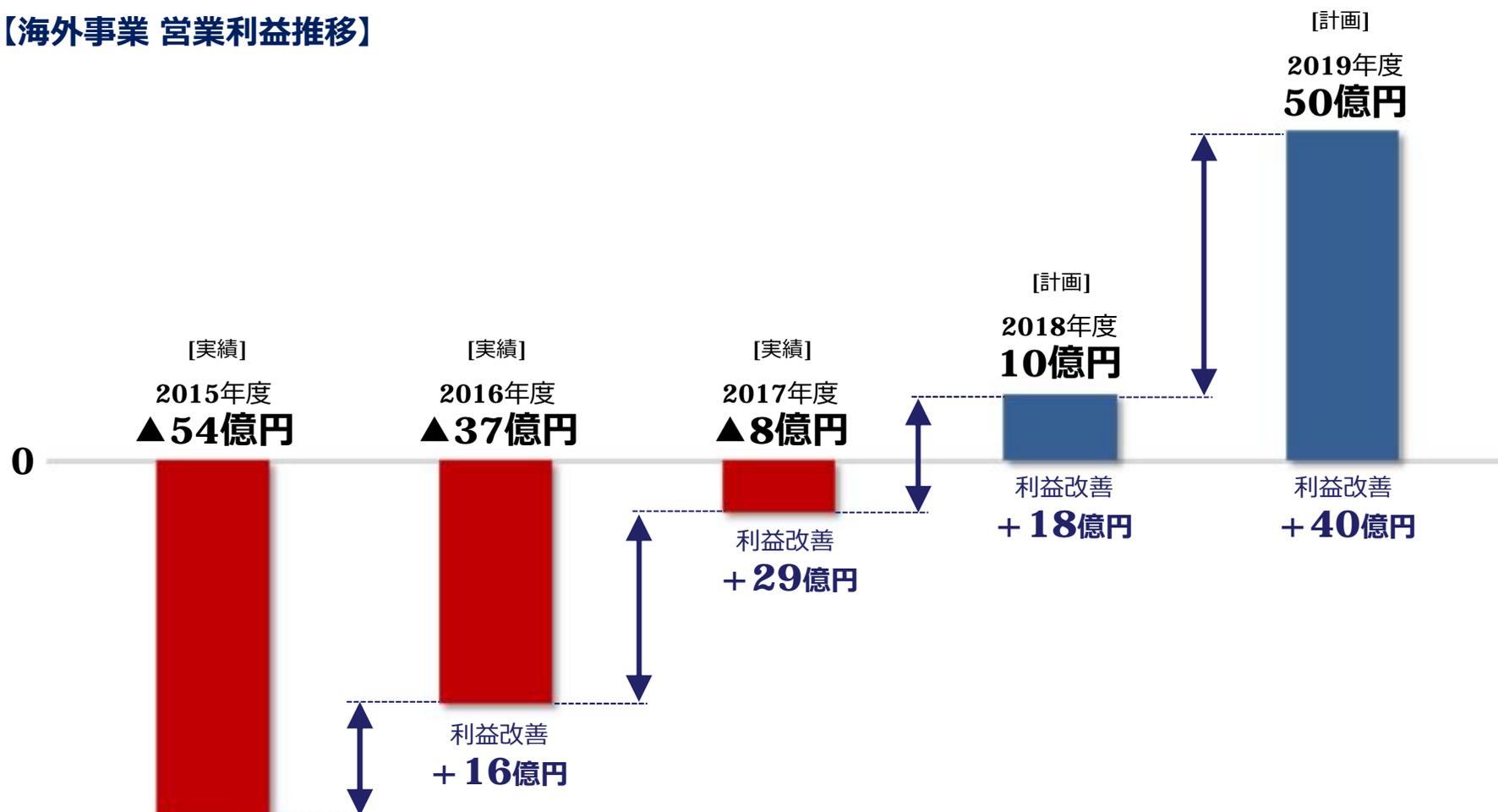
中期3カ年で、中国8モール・アセアン4モールの計12モールを出店

	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(計画)	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



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>



※赤字は新規オープン予定店舗



イオンモール煙台金沙灘



	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール煙台金沙灘	2018年度	約 111,000 m <sup>2</sup>	約 79,000 m <sup>2</sup>	約 2,800 台	未公表

## 江蘇・浙江エリア



※赤字は新規オープン予定店舗



イオンモール常熟新区



	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 <sup>2</sup>	約 63,000 m <sup>2</sup>	約 3,700 台	未公表

## 湖北エリア



## 広東エリア



※赤字は新規オープン予定店舗

イオンモール広州金沙



	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州金沙	2018年度	約 85,000 m <sup>2</sup>	約 65,000 m <sup>2</sup>	約 3,600 台	未公表

ベトナム



<ハノイエリア>



イオンモール ハドン



<ホーチミンエリア>



※赤字は新規オープン予定店舗

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ハドン	2019年度	約 98,000 m <sup>2</sup>	約 74,000 m <sup>2</sup>	車 約 2,100 台 バイク 約 9,000 台	約 200 店舗

ハノイ市人民委員会とイオン株式会社との間で  
**「ハノイ市における投資及び事業推進に関する包括的覚書」**を締結



包括的覚書の概要

- ・イオンは、2017年から2020年までの間、ハノイ市の近代的都市化のため、イオングループ各社の投資・事業活動を促進し、ハノイ市はこれら事業が円滑に遂行できるよう協力する。
- ・イオンは、ベトナム産品拡販のため、国内及びイオンが事業を展開する各国への輸出促進に協力するとともに、ハノイ市のPR活動に協力する。
- ・グループ各社の投資活動、事業活動は次の通り。
  - ①小売事業 (GMS、SM、CVS) ②ショッピングモール等の開発・建設・運営・管理
  - ③金融・サービス事業 ④商品の輸出入、商品開発

2019年度にオープン予定のイオンモール ハドン を含め  
 ハノイ市での大型ショッピングモール開発を積極的に推進

## 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 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 <sup>2</sup>	約 71,000 m <sup>2</sup>	車 約 3,000 台	約 250 店舗
イオンモール デルタマス	2022年度	約 200,000 m <sup>2</sup>	未公表	未公表	未公表

## カンボジア

※赤字は新規オープン予定店舗



### イオンモール センソックシティ



プノンペン中心部から北部約10kmに位置。計画地周辺は住宅開発が進んでおり、近隣だけでなくプノンペン中心部からのアクセスも良好な立地。

	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 センソックシティ	2018年6月	約 100,000 m <sup>2</sup>	約 80,000 m <sup>2</sup>	車 約 2,500 台 バイク 約 2,000 台	約 200 店舗

# 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**6.4倍**、1モール当りの人口は日本の**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。

## &lt;日米SC比較&gt;

	日 本 (2017年12月末現在)	米 国 (2016年12月末現在)	米国/日本
大型モール数 ※	190	1,222	6.4倍
人口 (万人)	12,693	32,330	2.5倍
1モール当り人口 (万人)	66	26	0.4倍
SC総売上高 (10億円)	31,986	291,745	9.1倍
小売総売上高 (10億円)	142,514	532,204	3.7倍
小売総売上高における SC総売上高シェア	22.4%	54.8%	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\$ = 109.84円 (2016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

I. ハピネスモールの取り組み

元気は、しあわせ。

# ハピネスモール

## - 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



**「お客さまの素敵な想いでづくり」** 体験の場へ

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

### ◆究極のローカライズ2017

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。  
2017年度は244企画から厳選した12企画を実施。

<実施モール一覧>

モール	企画タイトル	企画概要
カテプリ	新！サッポロオ・レ！	地元企業と連携し、北海道の「牛乳」にフォーカスしたイベント・プロモーションを実施。
イオンモール 春日部	8月10日(ハット)の日	全国的に名を馳せる「春日部の麦わら帽子」を「知る」、そして「楽しむ」企画。
イオン レイクタウンmori	GO! GO! 「じてんしゃ王国」埼玉	じてんしゃ文化が根付く埼玉。越谷市の魅力を感じてんしゃを通じてPR。
イオンモール 日の出	発見！西多摩手箱	足元商圏である西多摩地域8都市とコラボ、モールが架け橋となり相互魅力発信。
イオンモール 多摩平の森	日野映像支援隊	イオンモールを日野市ロケ地紹介の情報発信基地として、舞台となった作品の上映会を実施。映像のロケ地支援から地域活性化をめざす。
イオンモール 岡崎	Jazzをもっと身近に ～Jazzから広がる音楽～	イオンモール岡崎を「岡崎のJazz文化」発信拠点とする企画の実施。

モール	企画タイトル	企画概要
イオンモール 各務原	本の街のイオンモール	本を通じたコミュニケーションで各務原をもっと楽しみ、もっと好きになる「本の街のイオンモール」を実施。
イオンモール 大和郡山	「金魚すくい」で 大和郡山市を元気にする！	「金魚」に触れ合い、地域の子どもたちに「金魚すくい」の楽しさを広げることで、「金魚のまち」を実現する。
イオンモール 和歌山	和歌山サケジヨフェス	酒を切り口に和歌山で活躍されている女性をクローズアップ。
イオンモール 倉敷	mt-マスキングテープ-de あそぼ ～イオンモール倉敷にイロドリを～	リニューアルに伴う工事で発生する仮囲いへのマスキングテープを使ったアートイベントを開催。
イオンモール 新居浜	工都ものづくり祭り	地元製造業・専門学校を集めた新居浜のものづくりのPRイベント開催。
イオンモール 沖縄ライカム	究極のトゥシビー	沖縄県伝統の生年祝いである「トゥシビー」を専門店や北中城村観光協会と協力しながら館内全体で実施。

### ◆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



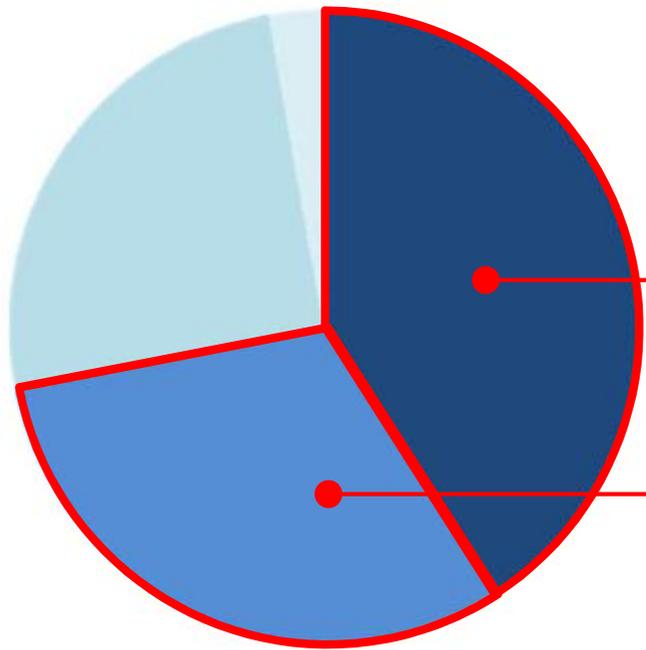
図書館



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

<2025年度にめざす当社モール区分>



**Aモール**

お客さまから最も支持されるモール=**地域No.1集客**をするモール

圧倒的**地域No.1**モールで**40%以上**

+

地域**No.1**モールを含めて**70%以上**

- 圧倒的**地域No.1**モール
- 地域**No.1**モール
- ストロングセカンド
- 機能見直し

※構成比は、イオンリテール(株)の大型商業施設70の管理・運営業務受託は除く。

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]	[計画]	[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。

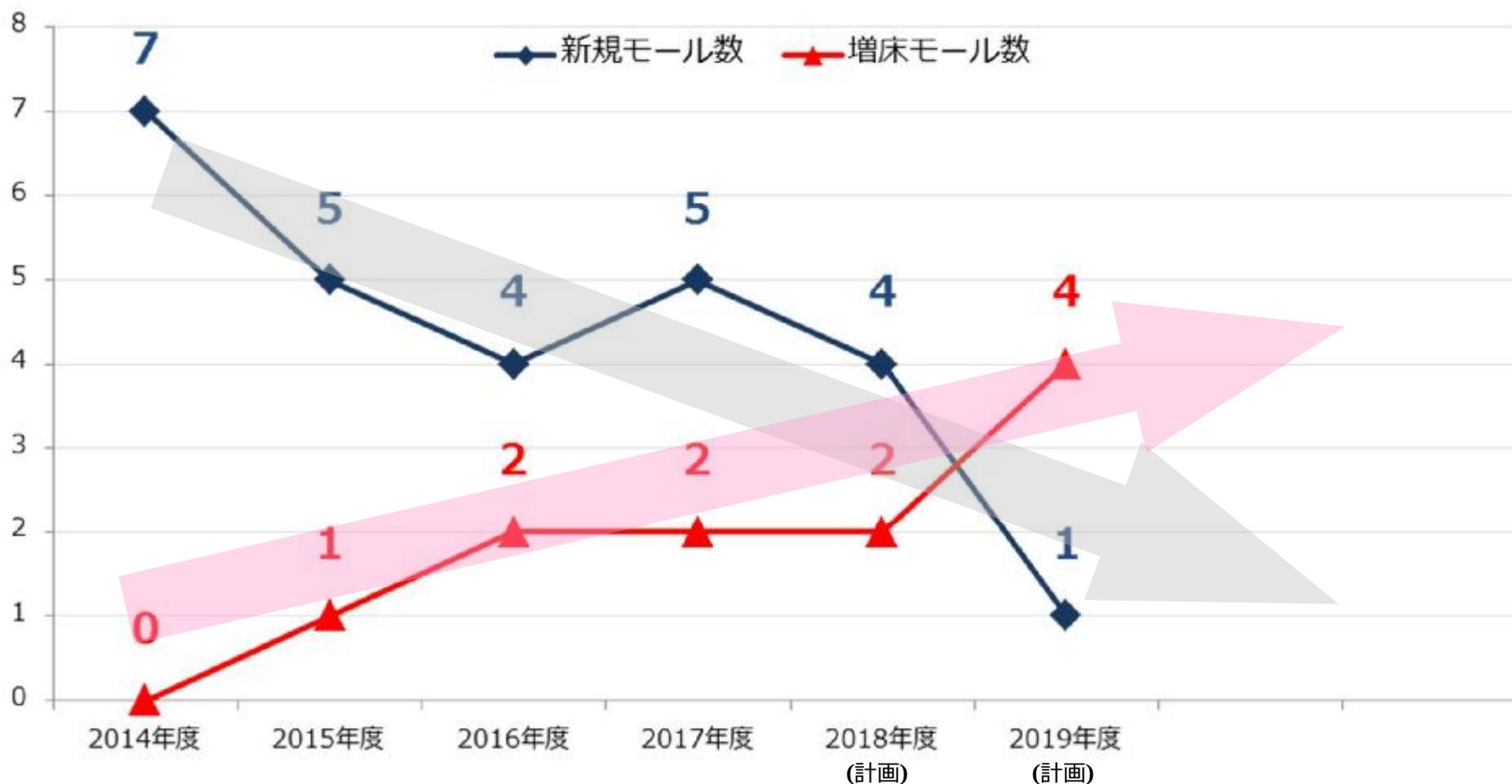
◆活性化の考え方

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



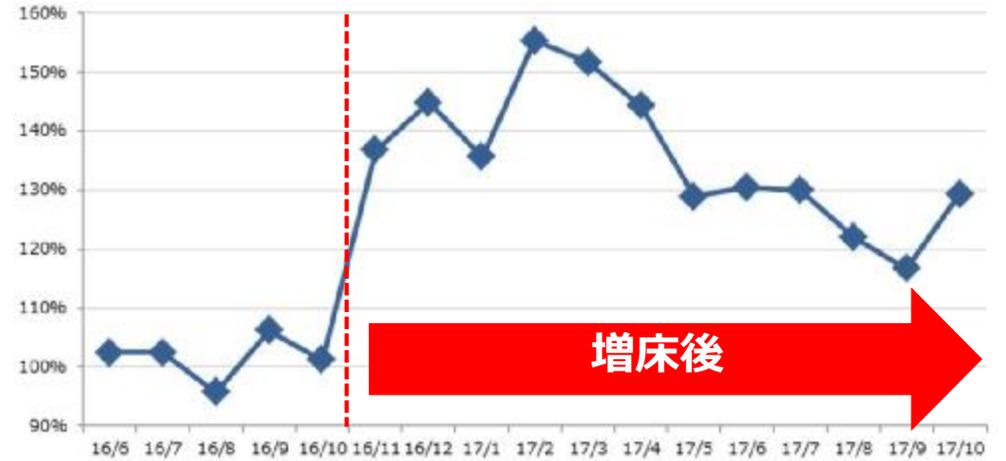
I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

イオンモール広島府中 (2016年11月18日増床)



増床後の専門店売上昨比 **137.5%**

(期間：2016年11月18日～2017年11月17日)

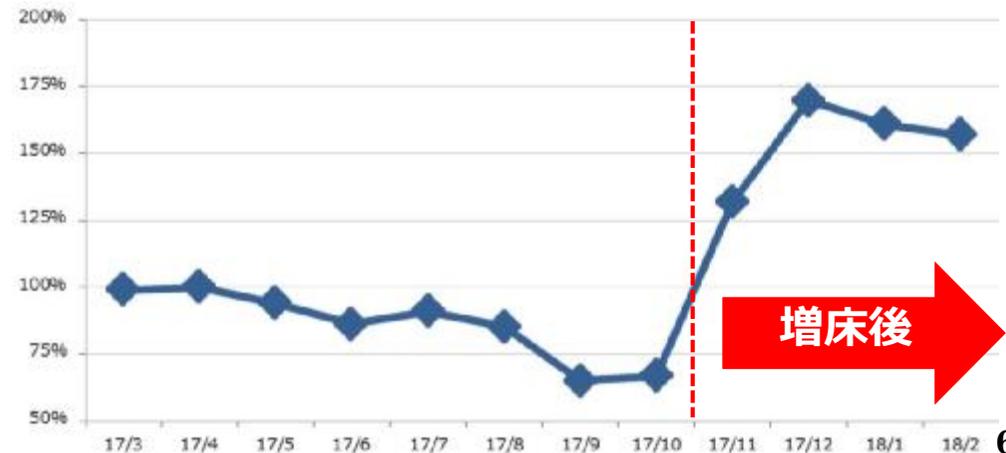


イオンモール甲府昭和 (2017年11月23日増床)



増床後の専門店売上昨比 **170.2%**

(期間：2017年11月23日～2018年2月28日)



I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

イオンモール宮崎 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：240店舗(+70店舗)

hinata TERRACEの新設

既存棟と増床棟の間に設けられた開放的な中庭。フードコートやカフェに面した芝生の空間に子供向け遊具を設置。



増床棟サウスモールの新設

平面駐車場として利用していた敷地南側に2階建ての増床棟を新設。

<1F：グローバルファッション&本格フードコート>



<2F：キッズエンターテインメントやホビーなど4つのゾーンで構成>



既存棟ノースモールも大幅リニューアル



I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

# イオンモール堺北花田

2018年3月20日 リニューアルオープン

オープン日：2004年10月  
 敷地面積： 58,000㎡  
 総賃貸面積： 72,000㎡  
 駐車台数： 2,800台  
 専門店数： 170店舗



## ウェストモールゾーン

百貨店跡地にデイリーニーズ特化の大型専門店を導入

### 1F 世界最大規模の無印良品～「食」の専門売り場を展開～



### 2F

ユニクロ・GUの2大カジュアルブランドが大阪最大級の規模で出店



### 3F

家電・スポーツ・カフェ・ドラッグ等の集積によりヘルス&ウェルネスを提案



I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

**イオンモール熊本** 2018年夏 増床棟オープン予定



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 (+40店舗)

**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)

**イオンモール高岡** 2019年秋 増床棟オープン予定



【増床棟計画概要】  
敷地面積：約64,000㎡ (本棟・増床棟合計：約192,000㎡)  
専門店数：約70店舗

すでに地域 No. 1 のモールを、増床することにより、  
**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 (計画)	2019年度 (計画)		
モール	147	5	4	1	10	155

※ショッピングセンター ソヨカ ふじみ野は2018年2月20日をもってPM契約を終了しました。

※ならファミリーは、2018年2月28日をもってPM契約を終了しました。

◆国内モール 新規出店計画一覧 (2018年度)

※リリースしている新規物件のみを記載しています。

施設名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
イオンモール座間	神奈川県座間市	2018年3月16日	58,000 m <sup>2</sup>	50,000 m <sup>2</sup>	2,500 台
THE OUTLETS HIROSHIMA	広島県広島市	2018年4月27日	約 268,000 m <sup>2</sup>	約 53,000 m <sup>2</sup>	約 4,000 台
イオンモールいわき小名浜	福島県いわき市	2018年夏	約 44,400 m <sup>2</sup>	約 50,200 m <sup>2</sup>	未公表
イオンモール津南 <sup>つみなみ</sup>	三重県津市	2018年秋	約 108,000 m <sup>2</sup>	約 60,000 m <sup>2</sup>	未公表



THE OUTLETS HIROSHIMA



イオンモールいわき小名浜

Ⅱ. モール空白エリアへの新規出店

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

市内最大級の一大グルメゾーン

ZAMAIRO PROJECT

1Fフードホール



2Fレストラン



3Fフードコート



親子で参加できるワークショップや新しい趣味が見つかる「みんなの部活動」、地域とコラボした季節感あるイベントを実施。プロジェクトの情報をオリジナル情報番組「ZAMAIRO CHANNEL」にて発信。



Ⅲ. 新たなフォーマットの構築

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

③地域との出会い

## THE OUTLETS HIROSHIMA

2018年4月27日オープン予定



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	2018年度	2019年度		
都市型ショッピングセンター	20	2	2	1	5	24

※ 三宮オーパは2018年2月28日をもって閉店しました。

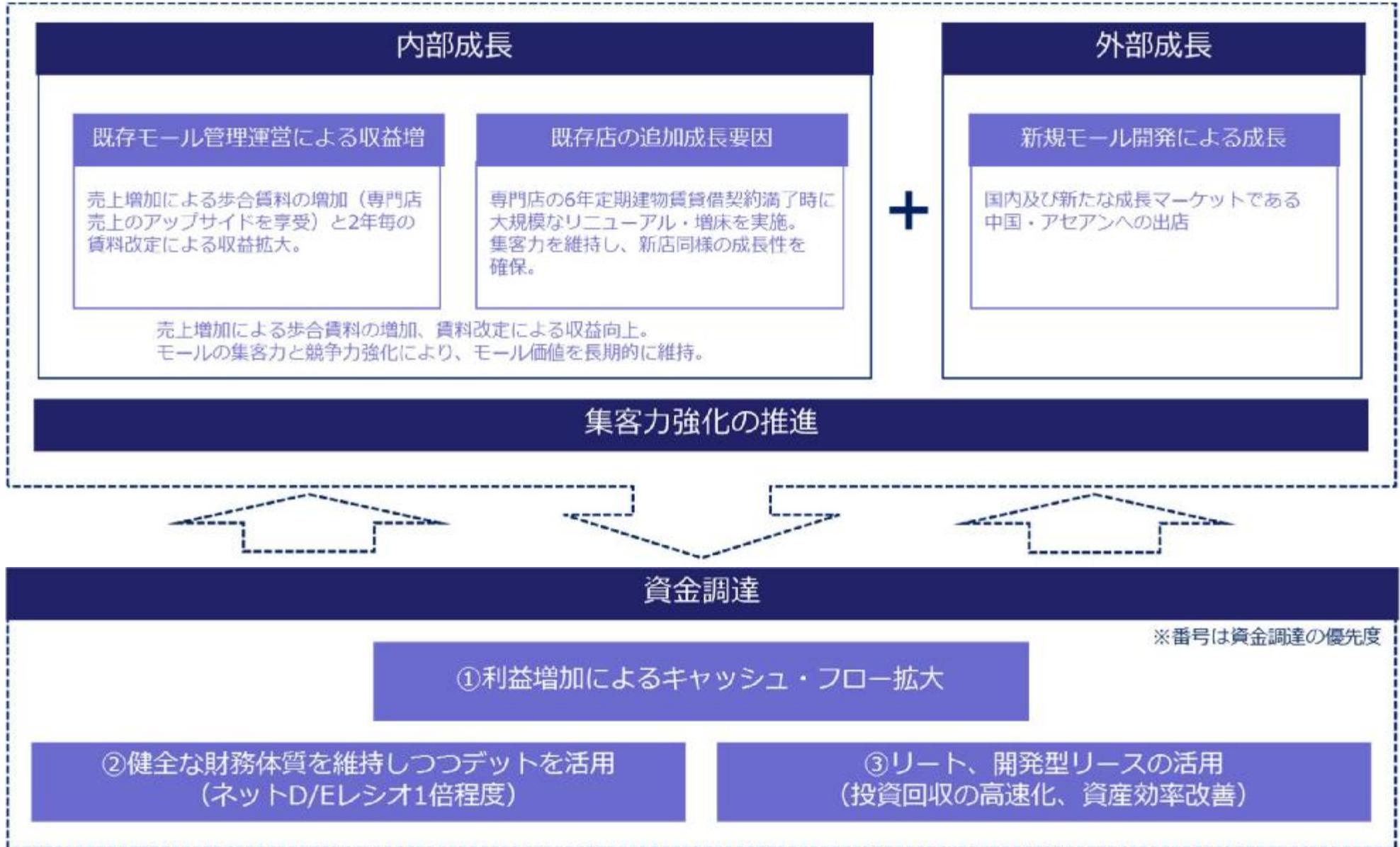
◆2018年度 国内都市型ショッピングセンター 新規出店計画一覧

施設名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積
(仮称) 那覇オーパ (マスターリース)	沖縄県那覇市	2018年秋	約 12,800 m <sup>2</sup>	約 5,200 m <sup>2</sup>
(仮称) 八王子オーパ (マスターリース)	東京都八王子市	2018年秋	約 4,000 m <sup>2</sup>	約 6,200 m <sup>2</sup>

(仮称) 那覇オーパ



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12ヶ所で運営しており、内8ヶ所が企業主導型保育事業に認定されています（2018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（2018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mori（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）   |

##### <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） | ※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 |
| ⑥イオン南風原SC（企業主導型保育事業）         |                             |                             |

# 連結業績計画（2018年度）

業績予想

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

設備投資額	<b>1,900 億円</b>
減価償却費 ※	<b>500 億円</b>

※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 %

