



2017年度（2018年2月期）第1四半期 （2017.3.1～2017.5.31）決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2017年7月5日



決算概要

連結業績概要	P 3
海外 既存モール専門店売上前期比	P 4
海外 黒字化モール	P 5
海外 四半期別業績推移	P 6
海外 ベトナム	P 7
海外 インドネシア	P 8
日本 既存72モール専門店売上前期比	P 9
日本 既存72モール専門店売上 業種別前期比	P 10
日本 日本と米国におけるSC業界の現況	P 11
日本 ①商業施設淘汰に伴う消費マーケットの取り込み	P 12
日本 ②新たなカテゴリー創出	P 13
日本 ③ローカルテナントの誘致	P 14
日本 ④ヘルス&ウエルネスの取り組み	P 15
日本 モール事業 2017年度既存モールリニューアル/新規モール	P 16
日本 都市型ファッションビル事業 2017年度既存店リニューアル/新規店舗	P 17
損益増減明細	P 18
損益計算書(要約)	P 19
貸借対照表(要約)	P 20
キャッシュ・フロー計算書(要約)	P 21

中期経営計画(2017~2019年度)

成長施策	P 24-25
連結数値計画	
連結業績/セグメント別業績	P 27
新規出店数/活性化モール数(日本)	P 28
設備投資計画/資金調達計画	P 29

海外(中国・アセアン)

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	P32-34
II. 競争力のあるモールの開発・管理運営	P35
III. 営業収益の向上に向けた取り組み	P36-38
IV. 経営の現地化推進	P39
中期3ヶ年 新規出店計画	P40
2017年度 営業利益改善計画	P41
北京・天津エリア/江蘇・浙江エリア	P42
湖北エリア/広東エリア	P43
ベトナム/カンボジア	P44
インドネシア	P45

日本

新たな国内需要の発掘

国内マーケットの認識	P48
I. 商業施設の淘汰におけるマーケットの獲得	P49
II. 新たなMDの構築	P50
III. 新たなフォーマットの構築	P51

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	P53-55
II. 集客強化による収益力の向上	P56
III. モール空白エリアへの新規出店	P57
IV. テナント向けESの向上	P58

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	P60
--------------------	-----

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	P62
II. ダイバーシティ経営の推進	P63

連結業績計画(2017年度)

業績予想	P65
株主還元	P66

添付資料(モールデータ)

モール一覧	P68-69
都市型ファッションビル(株式会社OPA)	P70

決算概要

連結業績概要

会社計画を上回り、営業収益・営業利益・経常利益・四半期純利益とも
増収増益を達成

（単位：百万円、%）

	2017年度 第1四半期 実績	2016年度 第1四半期 実績	前期比		2017年度 上期計画	進捗率
			増減	%		
営業収益	71,095	66,983	4,111	106.1	142,000	50.1
営業原価	52,448	49,699	2,748	105.5	-	-
営業総利益	18,647	17,283	1,363	107.9	-	-
販管費	6,542	5,973	568	109.5	-	-
営業利益	12,104	11,310	794	107.0	22,000	55.0
経常利益	12,004	11,790	214	101.8	21,500	55.8
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,948	5,655	1,293	122.9	12,500	55.6
1株当たり 四半期純利益（円）	30.55	24.87	-	-	54.96	-

○日本 モール事業

既存72モール(※1)専門店売上 前期比103.4%
 営業収益前期比 +3,306百万円（前期比106.1%）
 営業利益前期比 +213百万円（前期比101.8%）

○日本 都市型ファッションビル事業

営業収益前期比 ▲282百万円（前期比95.3%）
 営業利益前期比 ▲332百万円（実績▲118百万円）

○中国

既存モール専門店売上 前期比122.2%
 営業収益前期比 +573百万円（前期比111.6%）
 営業利益前期比 +750百万円（実績▲220百万円）

○アセアン

ベトナム 既存3モール専門店売上 前期比107.1%
 カンボジア 既存1モール専門店売上 前期比121.5%
 営業収益前期比 +514百万円（前期比135.5%）
 営業利益前期比 +163百万円（実績59百万円）

（単位：百万円）

	オープン数 ※1	事業所数 (2017年5月31日現在)	総資産	1,019,534
日本	3	150 ※2	自己資本	347,723
中国	0	13	自己資本比率（%）	34.1
カンボジア	0	1	D/Eレシオ（倍）	1.0
ベトナム	0	4	ネットD/Eレシオ（倍）	0.9
インドネシア	0	1	EBITDA	21,309
モール計	3	169		
都市型ファッションビル(OPA)	1	21		

※1 2017年3月1日から2017年5月31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71の管理・運営業務を受託

※1 既存モールは、イオンリテール(株)からの管理・運営受託物件を除く。

※2 海外の既存モール専門店売上は、前年度実績のあるモールで算出。

【アジアにおける成長機会の獲得】 海外 既存モール専門店売上前期比

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。

中国 既存モール前期比

中国	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-3月 (累計)
専門店売上	115.4%	122.2%
来店客数	106.2%	114.0%

アセアン 既存モール前期比

アセアン	カンボジア		ベトナム	
	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-3月 (累計)	2016年 1月-12月 (累計)	2017年 1月-3月 (累計)
専門店売上	120.7%	121.5%	117.4%	107.1%
来店客数	121.7%	111.9%	109.1%	98.1%

※海外現地法人の決算期末は12月末。
※前年度実績のあるモールで算出。

◆イオンモール蘇州呉中の工事影響について

※ベトナムについては、ハノイ市にオープンしたイオンモール ロンビエンが、2015年10月オープンのためオープン景気の反動減となっていますが、ホーチミンエリアの既存2モールは2桁を超える成長となっています。
※インドネシアについては、現地の商慣習上、専門店売上の正確な捕捉が難しく、記載しておりません。



➤ イオンモール蘇州呉中では、2015年12月以降、モール前面の道路工事に伴う渋滞の影響で来店客数が減少し、専門店売上は前期割れが続いていましたが、**高架部分の工事完了に伴い、2016年12月以降、2桁を超える伸び率に回復しています。**

➤ 2017年8月に高速道路の開通、2017年12月に側道を含む全面開通を予定しており、**より一層の集客力アップ、売上拡大が見込まれます。**

2017年度第1四半期において
中国9モール、アセアン5モールが黒字化を達成

	中国	アセアン
黒字化 達成	<p>9 モール</p> <p>北京国際商城、天津中北、 蘇州吳中、武漢金銀潭、 蘇州園区湖東、杭州良渚新城、 武漢經開、蘇州新区、河北燕郊</p>	<p>5 モール</p> <p>タンフーセラドン、 プノンペン、BSD CITY、 ロンビエン、ビンタン</p>
赤字	<p>4 モール</p> <p>天津TEDA、天津梅江、 北京豊台、広州番禺広場</p>	<p>1 モール</p> <p>ビンズオンキャナリー</p>

※赤字は当第1四半期より黒字化となったモール。

2017年度第1四半期は、

3ヶ月間で+9億円（中国+7.5億円、アセアン+1.6億円）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）

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
営業収益	6,410	5,910	6,337	7,048	25,707	7,498
営業総利益	▲ 387	▲ 197	▲ 94	196	▲ 483	618
営業利益	▲ 1,074	▲ 1,036	▲ 846	▲ 842	▲ 3,799	▲ 161

単位：百万円

(前期比)	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
営業収益	+3,420	+2,518	+2,306	+1,714	+9,959	+1,087
営業総利益	▲ 73	+219	+352	+875	+1,375	+1,006
営業利益	▲ 39	+340	+464	+896	+1,662	+914

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

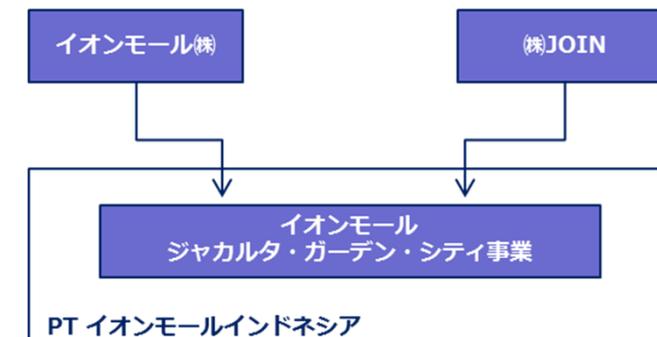
アセアンでは、従来、自社所有中心の展開であったが、
資金手当・出店スキームの多様化により投資負担の軽減を図る

①イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ（2017年度オープン予定）
株式会社海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）が参画



当モールは、核店舗「イオン」をはじめ、様々な業種のテナントによる商品、サービスの提供に加え、日本国内で培った管理・運営ノウハウを生かし、万一の災害時における一時避難や支援協力の体制を地元の行政機関と構築、安全・安心なモールづくりをめざす。また、巡回バスが乗り入れ可能なロータリー整備等、公共交通機関の利用促進を図り、共にモール事業を中心とした「街づくり」を推進する。

<事業スキーム>



②（仮称）イオンモール セントウルシティ（2018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。

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、**来店客数は前期比+1.9%**と集客力が向上。
専門店売上は同+3.4%と、5四半期ぶりにプラスで推移。

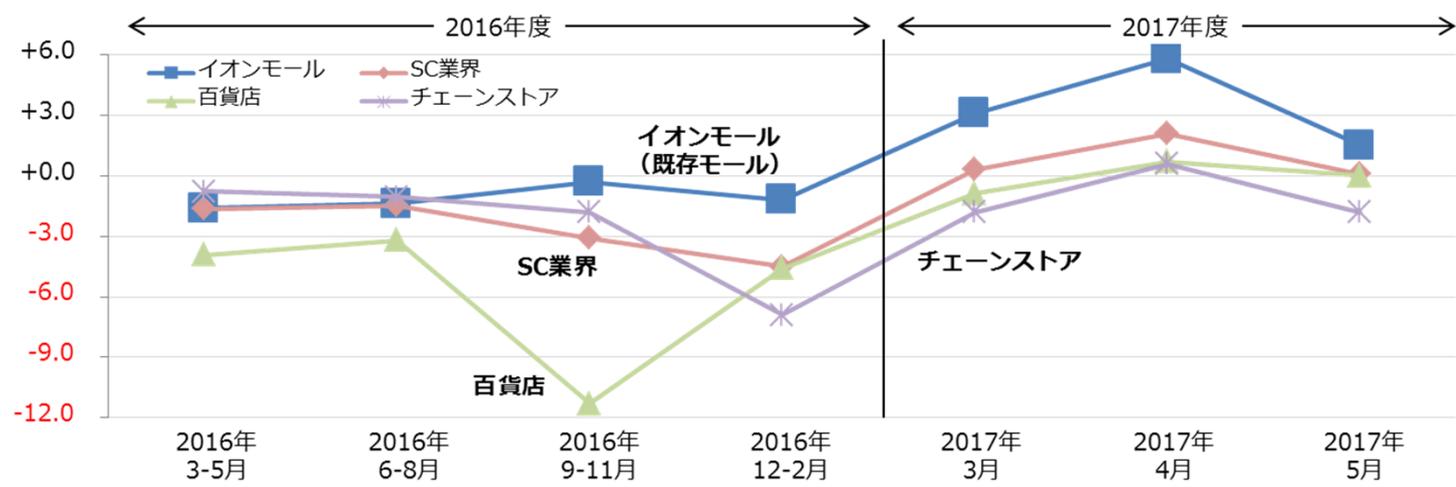
専門店売上	2016年度					2017年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	3月	4月	5月	1Q
曜日調整後	98.4%	98.6%	100.5%	99.1%	99.2%	103.1%	105.8%	104.1%	104.3%
土日祝数	±0	±0	▲1	±0	▲1	±0	±0	▲1	▲1
曜日調整前	98.4%	98.6%	99.7%	98.8%	98.9%	103.1%	105.8%	101.5%	103.4%
レジ客昨対 ※	97.0%	98.2%	102.3%	99.1%	99.1%	104.9%	106.4%	100.9%	104.0%
客単価昨対 ※	101.5%	100.5%	97.4%	99.7%	99.8%	98.3%	99.4%	100.6%	99.4%
駐車台数	99.2%	99.7%	102.5%	99.5%	100.2%	102.4%	104.3%	101.3%	102.6%
来店客数	97.4%	98.6%	100.8%	99.0%	98.9%	102.2%	103.9%	99.9%	101.9%

※GMS等、アンカーテナントの数値は含んでおりません。

◆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）

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

※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。



日本 既存72モール専門店売上 業種別前期比

シネマがヒット作に恵まれ、前期比124.2%と好調（アミューズメントに含む）。
シネマの集客効果による他業種への波及と、前期より強化してきたリニューアル効果等により、
 食品113.3%をはじめ、全体的に売上が伸長。

	2016年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
専門店合計	98.4%	98.6%	99.7%	98.8%	98.9%
大型専門店小計	101.3%	100.8%	100.3%	100.2%	100.6%
衣料品	97.0%	96.4%	95.3%	94.5%	95.7%
服装品	95.5%	96.7%	97.0%	98.1%	96.8%
雑貨	100.8%	102.5%	102.3%	101.4%	101.7%
ホビー	100.5%	100.6%	99.6%	101.9%	100.7%
食品	98.7%	104.7%	108.3%	108.4%	105.1%
飲食	99.0%	99.9%	101.5%	99.9%	100.1%
アミューズメント	98.9%	96.8%	120.8%	101.3%	103.3%
サービス	97.9%	97.1%	98.5%	101.7%	98.7%
中小専門店小計	98.1%	98.4%	99.6%	98.6%	98.6%

2017年度			
3月	4月	5月	1Q
103.1%	105.8%	101.5%	103.4%
108.0%	108.0%	102.7%	106.2%
96.0%	101.4%	98.5%	98.6%
98.8%	101.2%	98.7%	99.5%
106.2%	107.2%	104.3%	105.9%
102.7%	106.5%	105.0%	104.7%
115.3%	115.0%	109.5%	113.3%
104.4%	105.9%	99.4%	103.2%
120.3%	121.2%	105.8%	115.5%
104.3%	109.0%	106.5%	106.6%
102.4%	105.5%	101.3%	103.0%

日本 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6.6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。

<日米SC比較>

2016年12月末現在

	日 本	米 国	米国／日本
大型モール数 ※	185	1,222	6.6倍
人口（万人）	12,690	32,330	2.5倍
1モール当り人口（万人）	69	26	0.4倍
SC総売上高（10億円）	31,325	291,745	9.0倍
小売総売上高（10億円）	139,855	532,204	3.8倍
小売総売上高におけるSC総売上高シェア	22.4%	55.4%	2.5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

◆イオンモール旭川駅前

近隣大型商業施設閉店後の専門店売上前期比 **117.8%**

(期間：2016年10月1日～2017年5月31日)



2016年9月
近隣大型商業施設が閉店

- ・近隣大型商業施設に出店していた有力テナントを新規に誘致。
- ・専門店協力のもと、コスメ・雑貨等の取り扱いブランドを拡充。

【新たな国内需要の発掘】

日本 ②新たなカテゴリー創出

◆イオンモール京都桂川

KYOTO KATSURAGAWA BLOOMING

大人の女性をターゲットに「ファッション」「旅行」「カフェ」をテーマにしたロビー感覚の新ゾーン



旅

旅と情報、にぎわい
ある雑貨ゾーン



装

華やかな
ファッションゾーン



集

集いと癒しの
カフェゾーン



◆イオンモール新小松



北陸3県に本社が所在するテナント企業
全体の約3割にあたる49店舗が出店



カルネ（石川県）
レディス



さぶろうべい（石川県）
とり白菜鍋



三角屋（富山県）
カツ



スタイリストゴトウ（石川県）
手芸用品



Books KaBoS（福井県）
書籍・文具

【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

前期及び当第1四半期でリニューアルを実施した既存28モールの専門店売上は **前期比+5.7%**

モール名称	所在地	リニューアル日	テナント数	リニューアルテナント数
イオンモール木曾川	愛知県一宮市	3月3日	170	87
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
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

【圧倒的な地域No.1モールへの進化】

日本 モール事業 2017年度新規モール

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

小松市北部で開発が進む小松市沖周辺土地区画整理事業地内に出店するもので、テナントは北陸初出店38店舗、石川県初出店10店舗を含む170店舗で構成。

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

2009年に営業を終了したイオン（旧徳島リバーシティ）跡地にオープンしたもので、テナントは四国初出店17店舗、徳島県初出店47店舗を含む160店舗で構成。

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

株式会社読売新聞大阪本社と読売テレビ放送株式会社が、大阪府豊中市の千里中央駅前で建設・運営する商業施設「SEN R I T Oよみうり」のⅡ期部分1階～4階の商業フロアを当社がマスターリースし管理・運営。

【都市部における成長機会の獲得】 日本 都市型ファッションビル事業 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

◆明石ビブレ

<エントランス>



<エレベーター>



<イオン側入口>



【都市部における成長機会の獲得】 日本 都市型ファッションビル事業 2017年度新規店舗

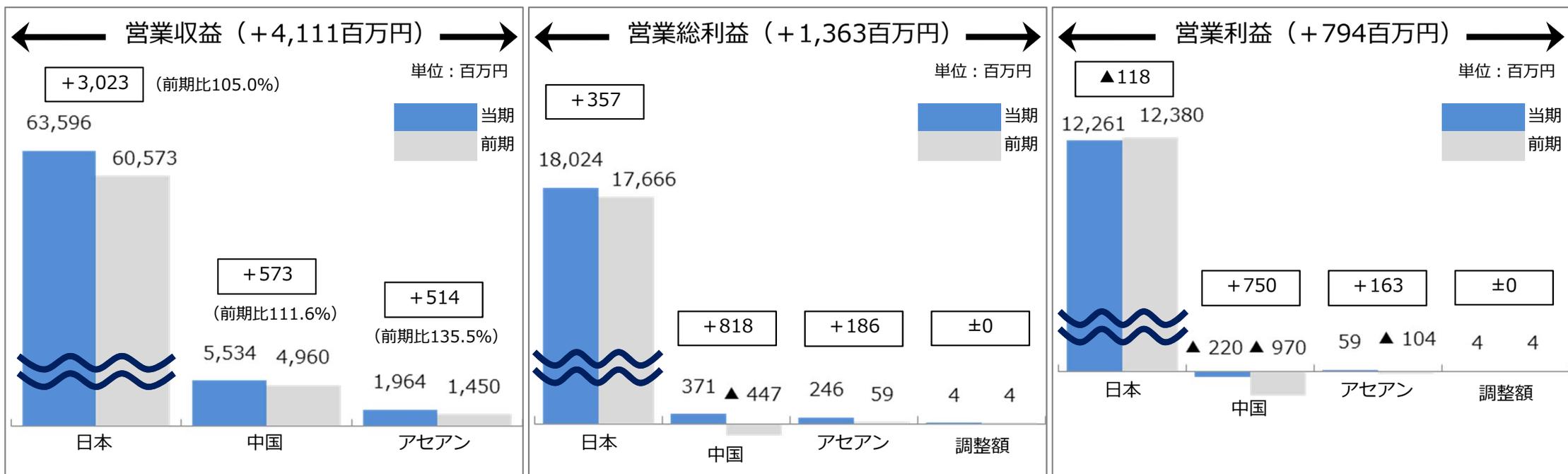
水戸オーパ（茨城県水戸市）

オープン日：2017年3月18日
敷地面積：3,500㎡
総賃貸面積：12,500㎡
駐車台数：1,500台
専門店数：61店舗

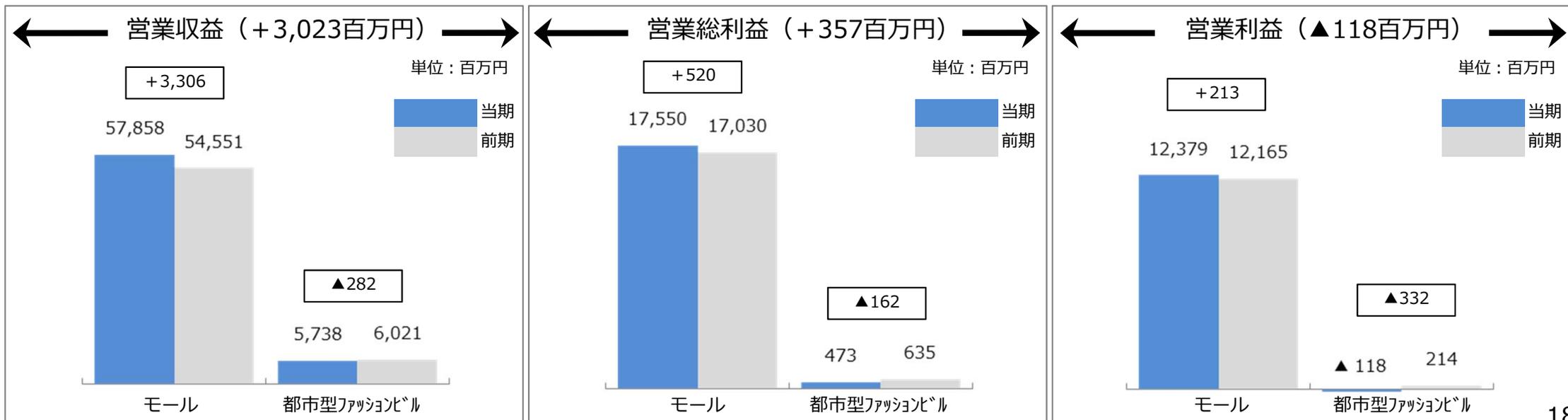
JR水戸駅南口に直結する水戸サウスタワーをマスターリースし出店。茨城県初出店11店舗を含む61店舗で構成。



損益増減明細



◆日本のセグメント別内訳



損益計算書（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2018年2月期 第1四半期	比率	2017年2月期 第1四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	71,095	100.0%	66,983	100.0%	106.1%	4,111	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 新規7モール +2,143百万円 ・日本 既存72モール +708百万円 ・日本 都市型ファッションビル(OPA) ▲282百万円 ・日本 その他 +454百万円 ・海外 +1,087百万円
営業原価	52,448	73.8%	49,699	74.2%	105.5%	2,748	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 新規7モール +2,140百万円 ・日本 既存72モール +231百万円 ・日本 都市型ファッションビル(OPA) ▲120百万円 ・日本 その他 +413百万円 ・海外 +82百万円
営業総利益	18,647	26.2%	17,283	25.8%	107.9%	1,363	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 新規7モール +2百万円 ・日本 既存72モール +476百万円 ・日本 都市型ファッションビル(OPA) ▲162百万円 ・日本 その他 +41百万円 ・海外 +1,005百万円
販売費及び一般管理費	6,542	9.2%	5,973	8.9%	109.5%	568	<ul style="list-style-type: none"> ・日本 モール(OPA除く) +306百万円 ・日本 都市型ファッションビル(OPA) +170百万円 ・海外 +92百万円
営業利益	12,104	17.0%	11,310	16.9%	107.0%	794	
営業外収益	908	1.3%	1,572	2.3%	57.8%	▲ 664	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金収入 ▲557百万円 ・為替差益 ▲267百万円 ・テナント受取退店違約金 +41百万円 ・受取利息 +98百万円
営業外費用	1,008	1.4%	1,092	1.6%	92.3%	▲ 83	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 +7百万円 ・為替差損 +114百万円 ・為替ヘッジに伴うデリバティブ評価損 ▲263百万円
経常利益	12,004	16.9%	11,790	17.6%	101.8%	214	
特別利益	0	0.0%	41	0.1%	0.0%	▲ 41	
特別損失	1,288	1.8%	1,239	1.9%	103.9%	48	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産除却損 ▲333百万円 ・リース契約解約損 +948百万円 ・貸倒引当金繰入額 ▲675百万円
税金等調整前四半期純利益	10,716	15.1%	10,591	15.8%	101.2%	124	
法人税等	3,767	5.3%	4,750	7.1%	79.3%	▲ 983	
四半期純利益	6,949	9.8%	5,840	8.7%	119.0%	1,108	
非支配株主に帰属する当期純損失	0	0.0%	185	0.3%	0.3%	▲ 185	
親会社株主に帰属する四半期純利益	6,948	9.8%	5,655	8.4%	122.9%	1,293	

◆リース契約解約損について

- 2017年6月1日付で、キリンホールディングス株式会社より賃借していたイオンモール広島府中（広島県）の土地・建物を取得。
- 当モールは、2016年3月及び7月の1期・2期リニューアル、同年11月の増床・リニューアルを実施したことで圧倒的な地域No.1モールへと進化し、増床面積を上回って収益向上が進み、一層の利益成長を見込む。



イオンモール広島府中

※日本 新規7モール(2016年オープン4モール、2017年オープン3モール)

貸借対照表（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2018年2月期 第1四半期	2017年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	56,181	59,921	▲ 3,740	
関係会社預け金	3,000	11,000	▲ 8,000	・イオングループ余資運用
その他	43,372	39,424	3,948	
流動資産	102,554	110,346	▲ 7,792	
有形固定資産	778,651	762,237	16,413	・有形固定資産の取得 +29,645百万円 ・減価償却費 ▲8,964百万円
無形固定資産	4,030	4,077	▲ 47	
投資その他の資産	134,297	136,096	▲ 1,798	・長期前払費用（土地使用权含む） ▲2,585百万円
固定資産	916,980	902,412	14,567	
資 産	1,019,534	1,012,758	6,775	
未払法人税	4,315	7,897	▲ 3,581	
専門店預り金	47,637	35,483	12,153	
設備未払金	64,728	62,500	2,227	
その他	80,517	106,236	▲ 25,718	・1年内返済予定の長期借入金 ▲22,057百万円
流動負債	197,198	212,117	▲ 14,918	
固定負債	468,636	444,437	24,199	・長期借入金 +21,992百万円 ・預り保証金 +2,126百万円
負 債	665,835	656,555	9,280	
純 資 産	353,698	356,203	▲ 2,504	
自己資本比率	34.1%	34.6%	▲0.5%	

【有利子負債増減】

（単位：百万円）

自己資本	347,723	350,073	▲ 2,349
有利子負債	360,226	360,292	▲ 65
有利子負債比率	35.3%	35.6%	▲0.2%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.0	1.0	0.0
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.9	0.9	0.0

	2018年2月期 第1四半期	2017年2月期	前期末比 増減額
短期借入金	-	-	-
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	30,505	52,563	▲ 22,057
社 債	120,000	120,000	-
長期借入金	199,721	177,728	21,992
合 計	360,226	360,292	▲ 65

キャッシュ・フロー計算書（要約）

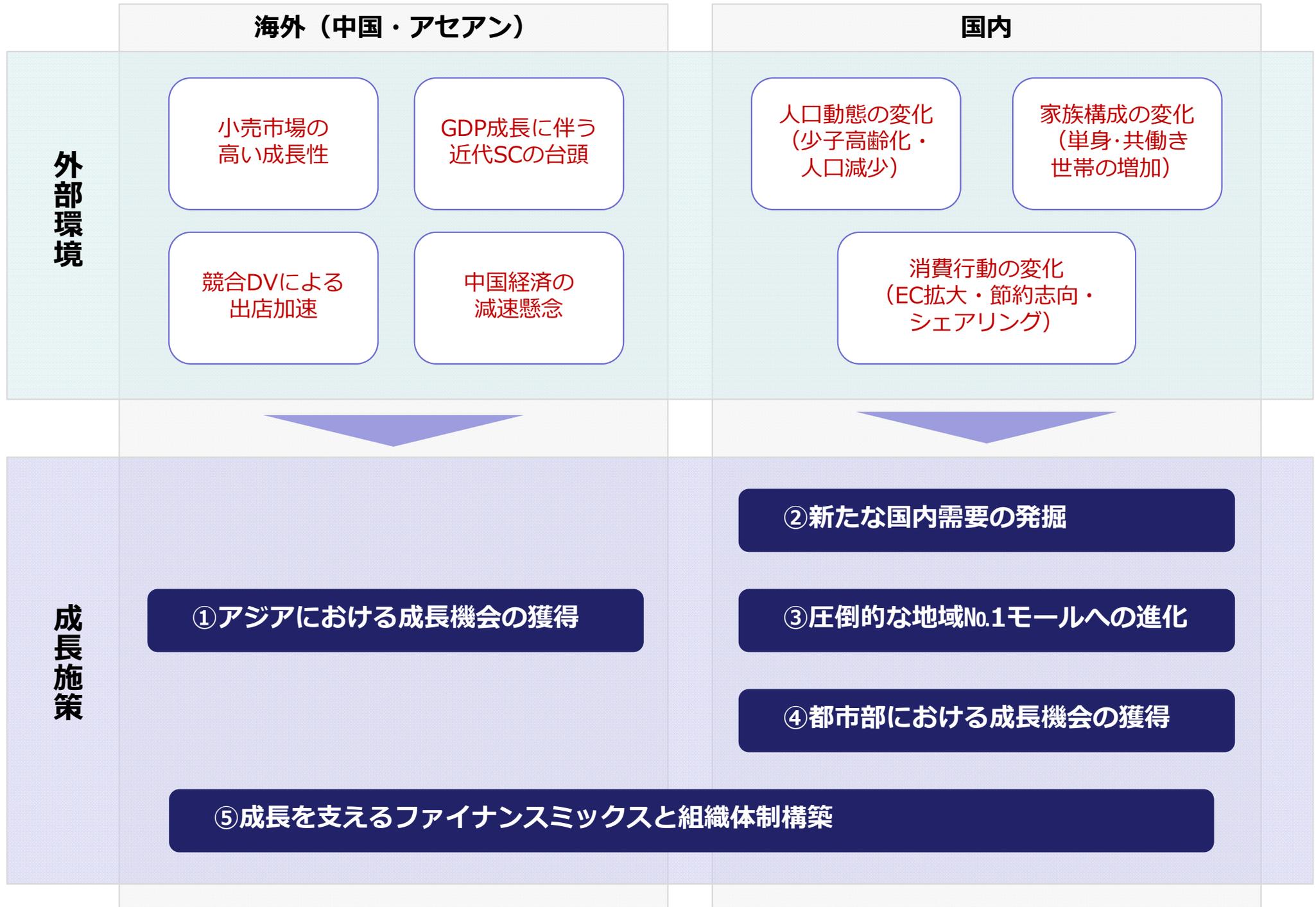
（単位：百万円）

連結（百万円）	2018年2月期 第1四半期	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	20,633	16,183	4,449	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前当期純利益 10,716百万円 ・ 減価償却費 9,204百万円 ・ 専門店売上預り金 12,231百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲7,219百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 28,042	▲ 40,695	12,653	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲29,525百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,180百万円 （海外土地使用权等） ・ 預り保証金の増加(NET) 2,219百万円 <p style="text-align: right;">} ※設備投資 30,705百万円</p>
財務活動による キャッシュ・フロー	▲ 2,784	19,538	▲ 22,323	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期借入金による収入 26,636百万円 ・ 長期借入金の返済による支出 ▲26,344百万円 ・ 配当金の支払額 ▲3,070百万円
現金及び現金同等物 期末残高	58,221	69,593	▲ 11,371	

中期経営計画

(2017～2019年度)

成長施策

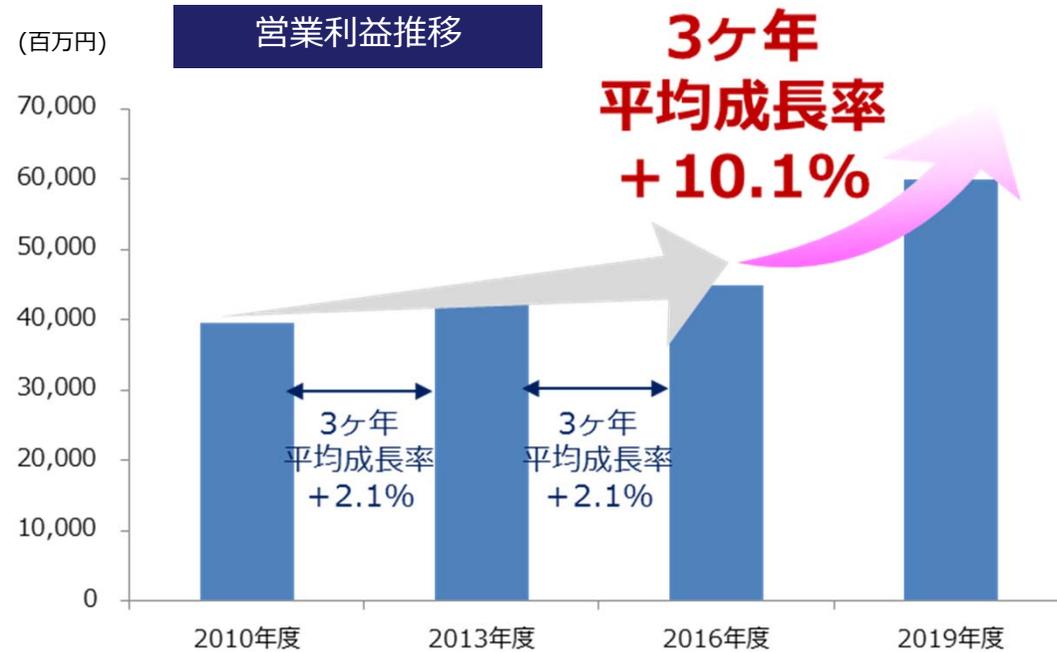


<p>① アジアにおける 成長機会の獲得</p>	<p>I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受 II. 競争力のあるモールの開発・管理運営 III. 営業収益の向上に向けた取り組み IV. 経営の現地化推進</p>
<p>② 新たな国内需要の発掘</p>	<p>I. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</p>
<p>③ 圧倒的な 地域No.1モールへの進化</p>	<p>I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進 II. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向けESの向上</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 ・都市型立地における新業態開発 ・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

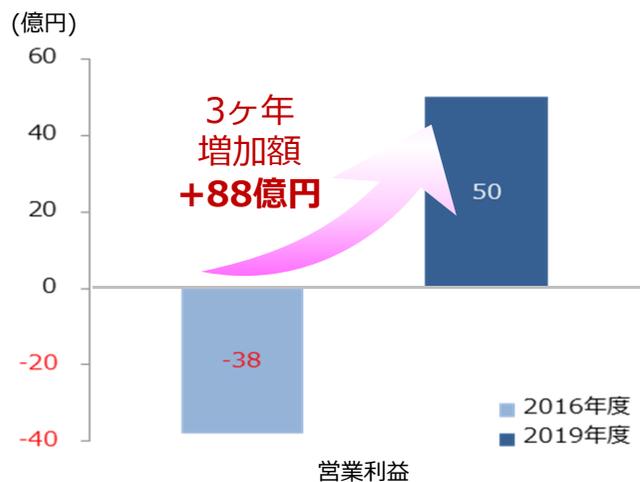
◆連結業績

	2016年度 (2017年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	3ヶ年平均 成長率
営業収益	2,697 億円	3,400 億円	+8.0 %
営業利益	449 億円	600 億円	+10.1 %



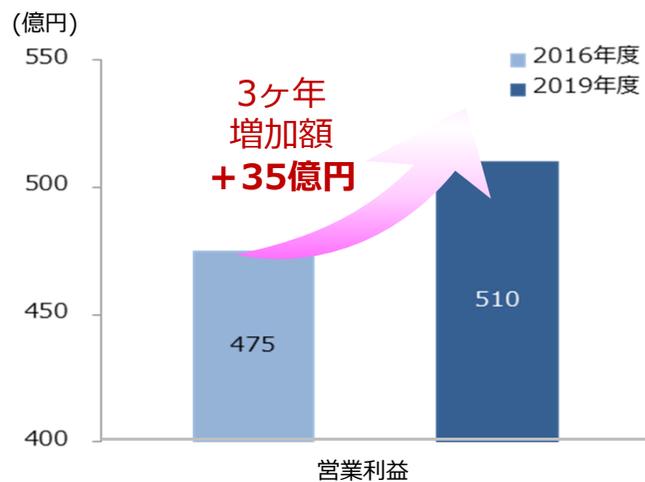
◆セグメント別業績

海外 (中国・アセアン)



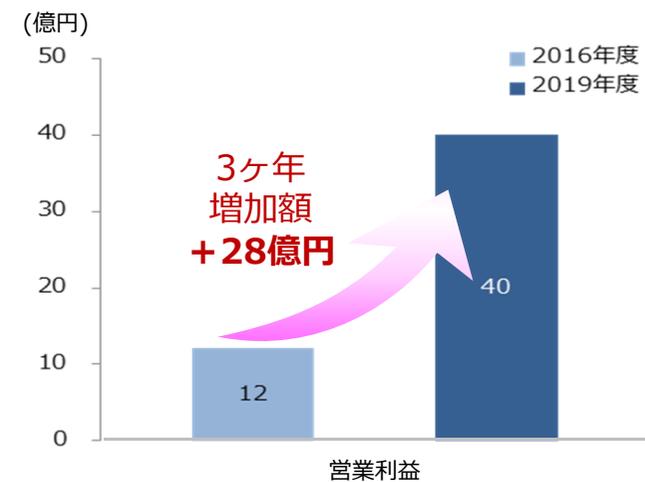
- ・中期3ヶ年で15モールの新規出店を計画。
- ・2017年度には営業利益黒字化、中期計画最終年度の2019年度には営業利益50億円 (2016年度対比+88億円の改善)を計画。

日本 モール



- ・中期3ヶ年で11モールの新規出店、8モールの増床、30モール以上のリニューアルを計画。
- ・中期計画最終年度の2019年度には、営業利益510億円を計画。

日本 都市型ファッションビル



- ・中期3ヶ年で4店舗の新規出店、1店舗のスクラップ&ビルドを計画。
- ・中期計画最終年度の2019年度には、営業利益40億円を計画。

◆新規出店数

		2017年度 (2018年2月期)	2018年度 (2019年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	計
モール	日本	5	4	2	11
	海外	5	4	6	15
	中国	(4)	(2)	(3)	(9)
	アセアン	(1)	(2)	(3)	(6)
都市型ファッションビル		2	2	1	5
計		12	10	9	31

◆活性化モール数（日本）

	2017年度 (2018年2月期)	2018年度 (2019年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	計
増床	2	2	4	8
リニューアル	15	10	10	35
計	17	12	14	43

- 海外出店モール数が日本出店モール数を上回り、海外シフトが本格化。
- 日本では、既存モールで年間10モール以上のリニューアルに加え、3ヶ年で計8モールの増床を計画。

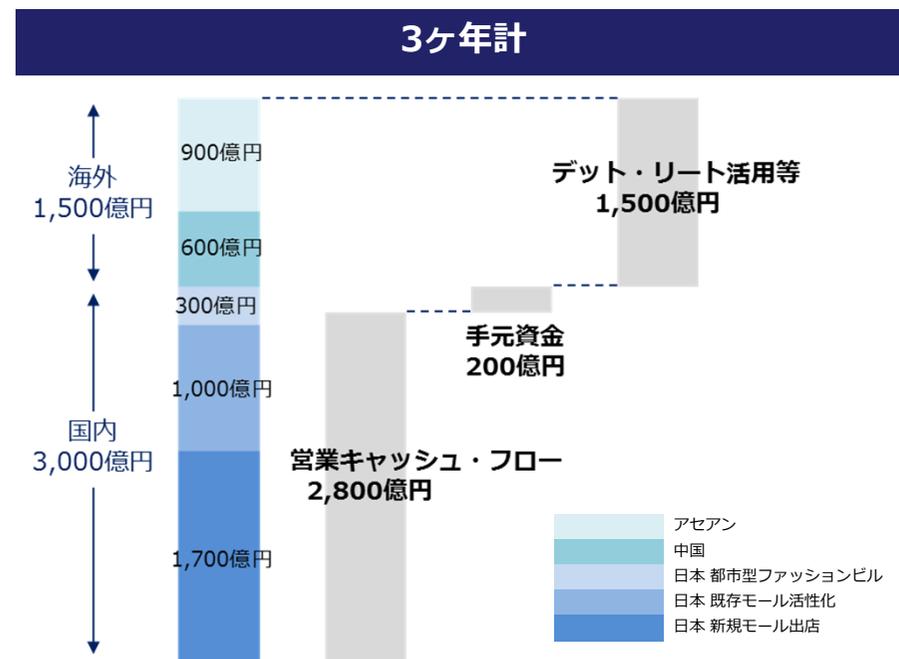
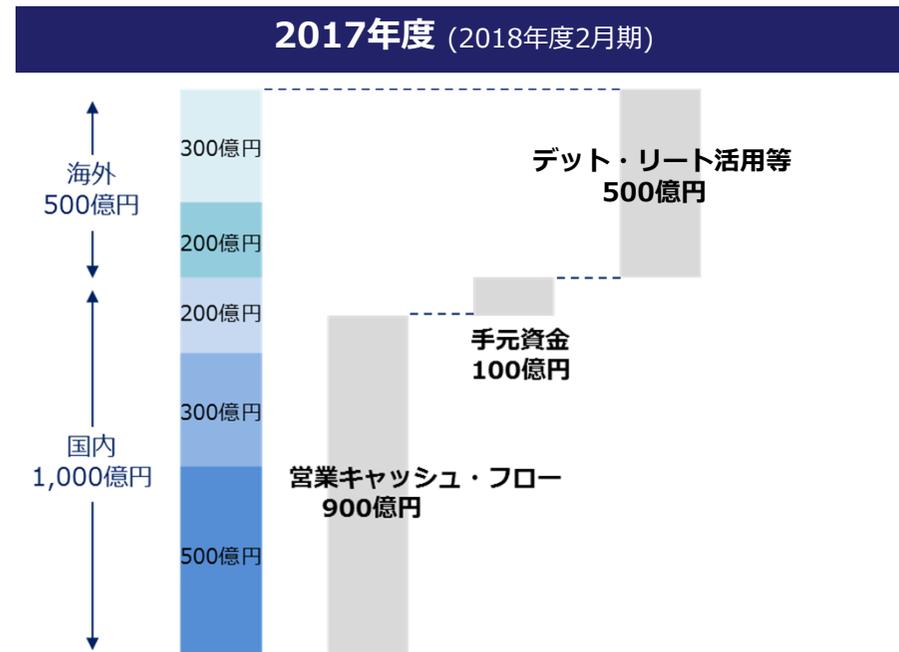
◆設備投資計画

	2017年度 (2018年2月期)	3ヶ年計
設備投資	1,500 億円	4,500 億円
日本	1,000 億円	3,000 億円
新規モール出店	500 億円	1,700 億円
既存モール活性化	300 億円	1,000 億円
都市型ファッションビル	200 億円	300 億円
海外	500 億円	1,500 億円
中国	200 億円	600 億円
アセアン	300 億円	900 億円
減価償却 ※	430 億円	1,500 億円

※長期前払費用の償却を含む。

- 日本では、既存店の活性化に投資を振り分けることで、既存店の増床・リニューアルを推進。
- 財務規律として、ネット・デット・エクイティ・レシオ1倍程度を目線とする。
- デット調達、リートあるいはリース活用により、財務バランス調整を図る。

◆資金調達計画



海外（中国・アセアン）

<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. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</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. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向け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 ・都市型立地における新業態開発 ・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>

①アジアにおける成長機会の獲得

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

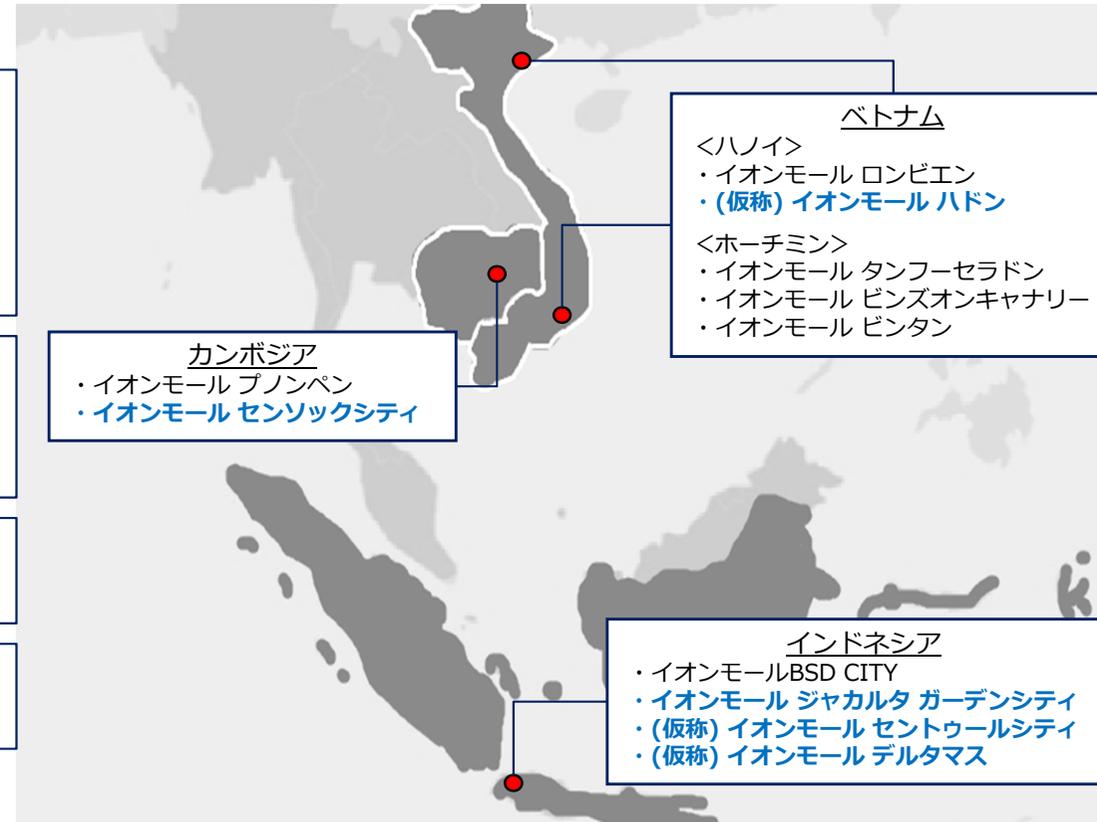
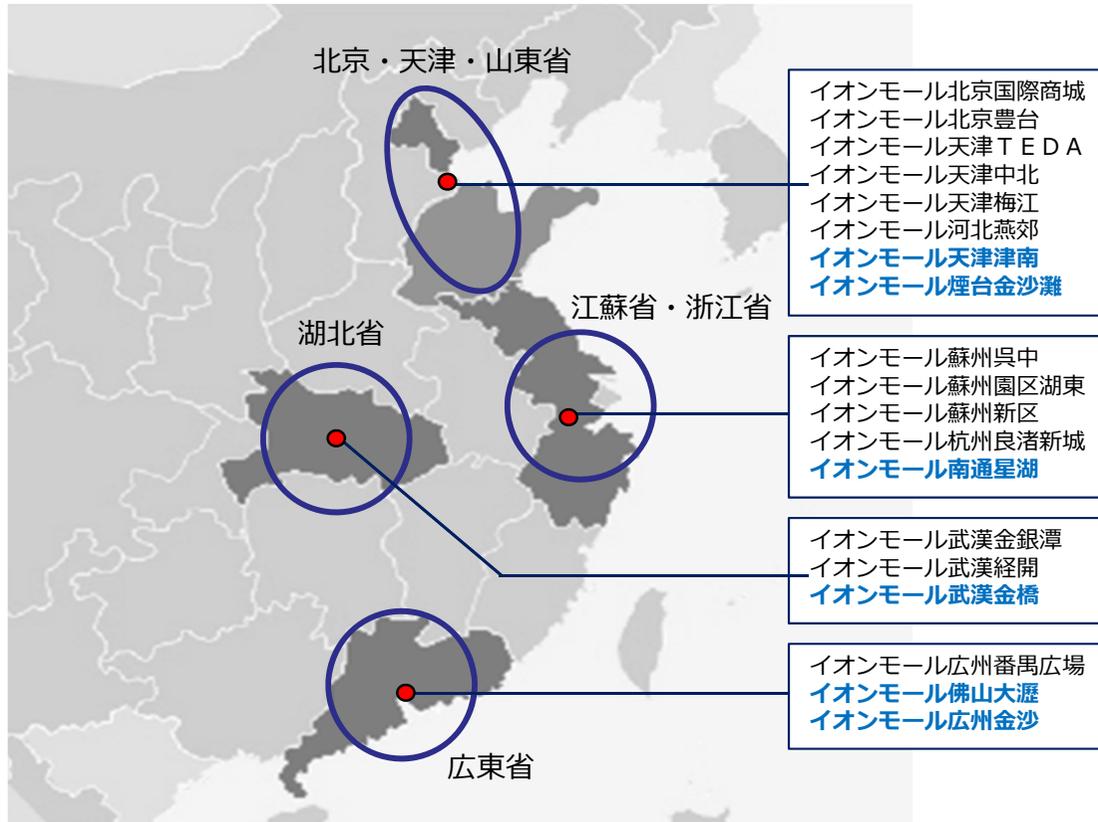
戦略エリア

リーシング条件の向上

蘇州エリアのドミナンス効果

※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



中国4エリア、アセアン3国で
ドミナント出店

① アジアにおける成長機会の獲得

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

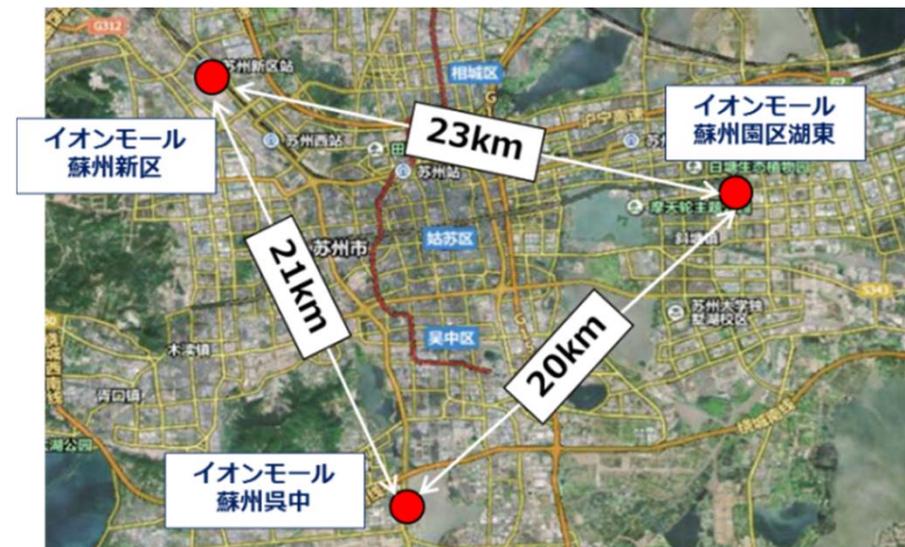
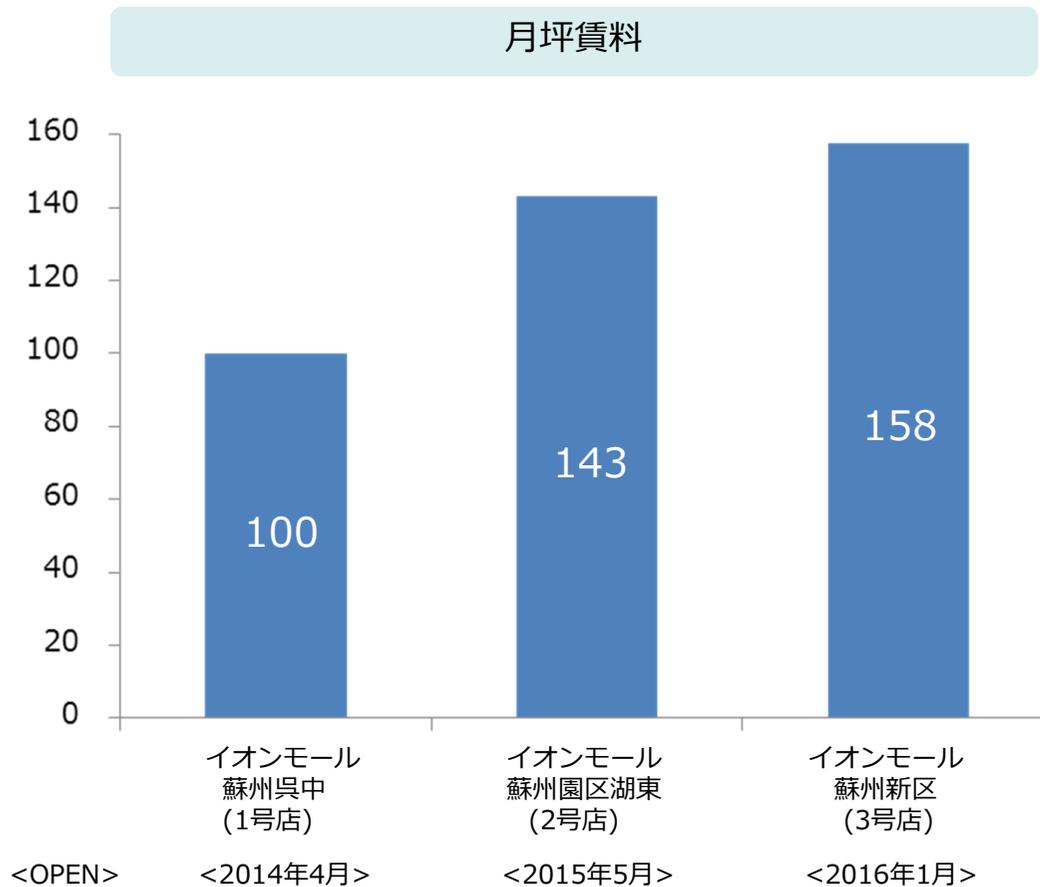
戦略エリア

リーシング条件の向上

蘇州エリアのドミナンス効果

◆ 蘇州エリア3モールのリーシング条件の比較 (オープン後の5月度で比較)

※月坪賃料は蘇州呉中の値を100とした場合の比率で表示。



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**

① アジアにおける成長機会の獲得

I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受

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

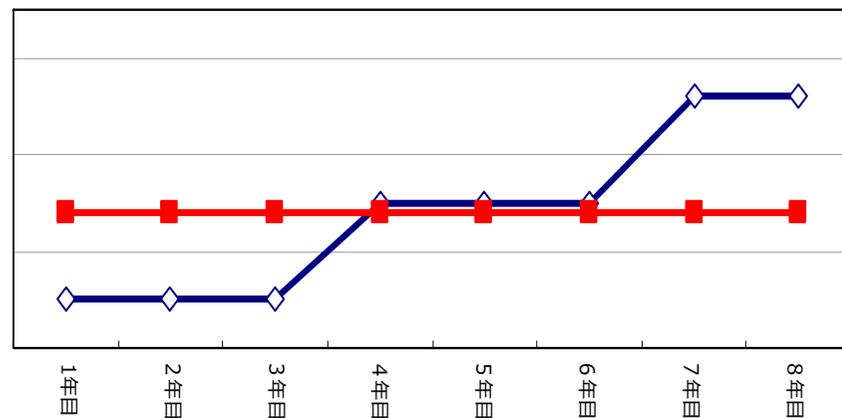
イオンモール蘇州新区 (2016年1月オープン)



平均家賃と傾斜家賃について

<賃料比較>

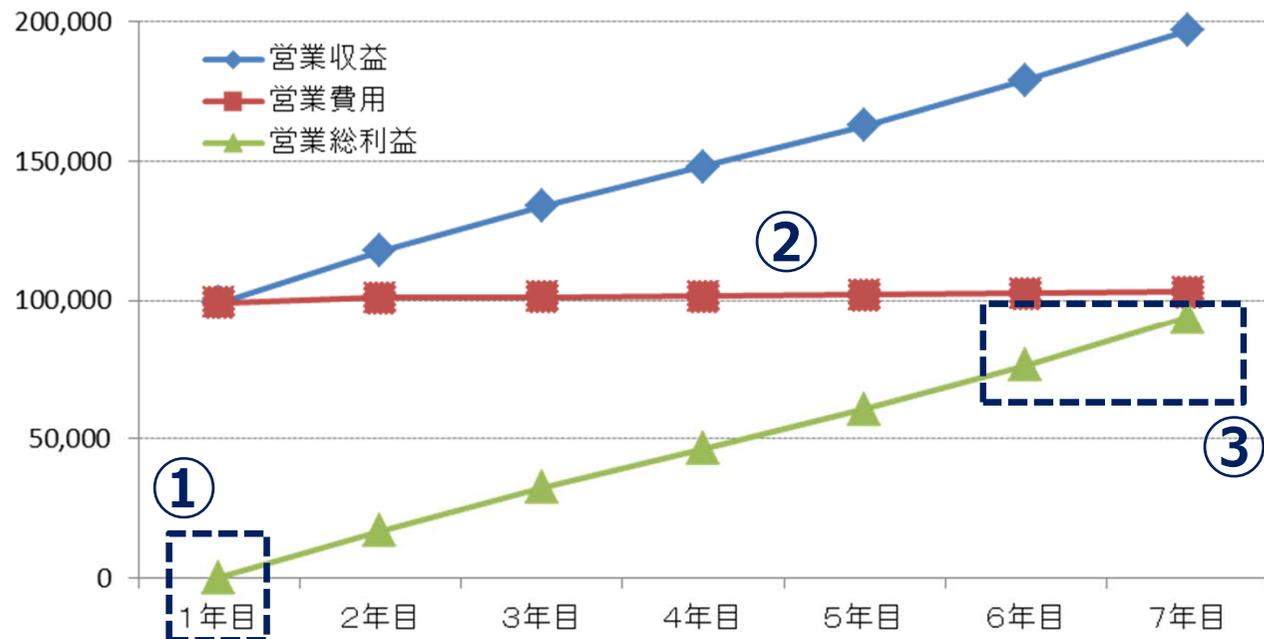
- ◇— 傾斜家賃 (実際に支払う家賃)
- 平均家賃 (会計上の家賃)



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。

(単位: 千円)



- 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。
- ③ 2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)。

① アジアにおける成長機会の獲得

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



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・安心・安全な施設の追求



①アジアにおける成長機会の獲得

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

床価値の向上

付帯収入の拡大

個店ではなく、エリア単位での
販促・イベントの実施

購買意欲の向上

買上率、買上点数・客単価の向上

エリア単位でのセールスの実施

◆中国：江蘇・浙江エリア

2016年8月末から9月に、日本本場の夏祭りを4モール合同で実施。



2016年12月にアリペイと共同イベントを実施。



◆アセアン：ホーチミンエリア

2016年7月1日のイオンモール ビンタンのオープン時にホーチミンエリア3モール合同で開店協賛セールを実施。



ベトナムではブラックフライデーを積極的に実施。



①アジアにおける成長機会の獲得

Ⅲ. 営業収益の向上に向けた取り組み

エリア単位でのセールス実施

床価値の向上

付帯収入の拡大

エリア内における
モール数増加

各モールにおける
集客力向上

積極的な家賃交渉やリプレイスにより
家賃を引き上げるステージへ

◆イオンモール北京国際商城 専門店売上・月㎡家賃収入の推移



テナント募集説明会

イオンモール天津津南(2017年9月オープン)

テナント企業440社、計660名が参加
(物販178社、飲食他262社)



イオンモール南通星湖(2017年12月オープン)

テナント企業362社、計474名が参加
(物販206社、飲食他156社)



① アジアにおける成長機会の獲得

Ⅲ. 営業収益の向上に向けた取り組み

エリア単位でのセールス実施

床価値の向上

付帯収入の拡大

集客力・ブランディング力

メディア(広告)媒体としての
モール空間活用

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



IV. 経営の現地化推進

テナント従業員への教育

ロールプレイング大会の実施



イオンモール武漢経開



イオンモールプノンペン

消防訓練

(イオンモールプノンペン)



当社従業員への教育

イオンモール倉敷での実地研修

(イオンモールインドネシア)



アセアン本部研修

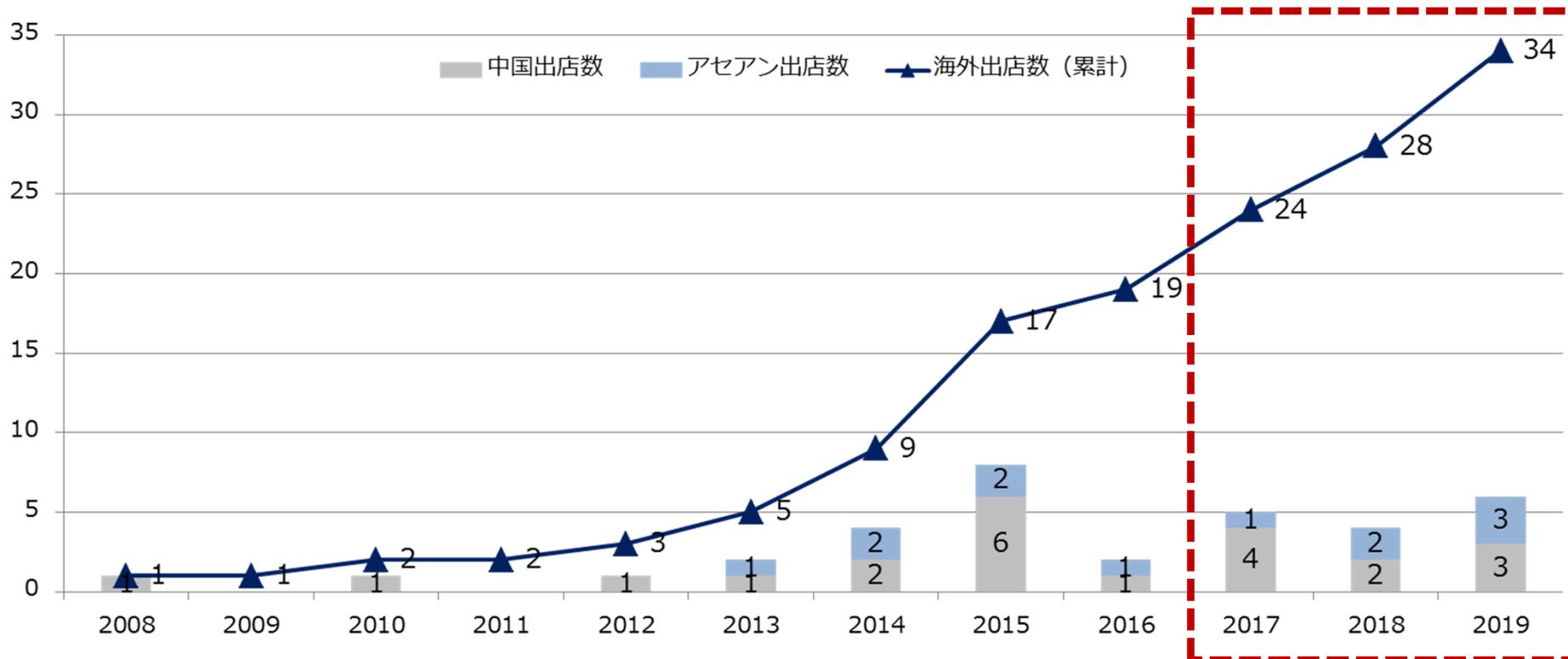


**ローカル社員の店舗オペレーションレベル向上により、
海外における管理・運営ノウハウを強化。**

①アジアにおける成長機会の獲得

中期3ヶ年 新規出店計画

	2016年度末	3ヶ年計画			3ヶ年合計	2019年度末
		2017年度	2018年度	2019年度		
海外	19	5	4	6	15	34
中国	13	4	2	3	9	22
アセアン	6	1	2	3	6	12



中期3ヶ年で、中国9モール・アセアン6モールの計15モールを出店

① アジアにおける成長機会の獲得

2017年度 営業利益改善計画

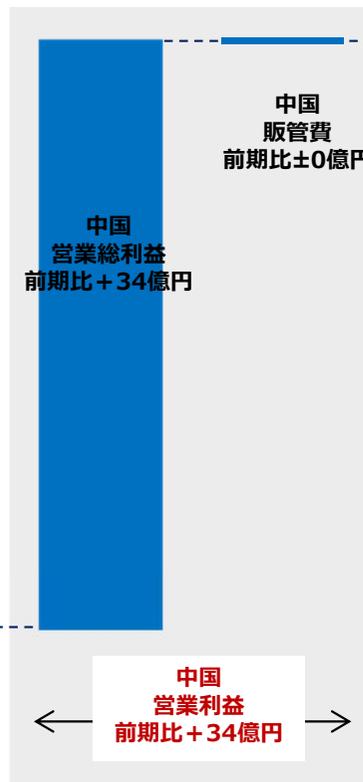
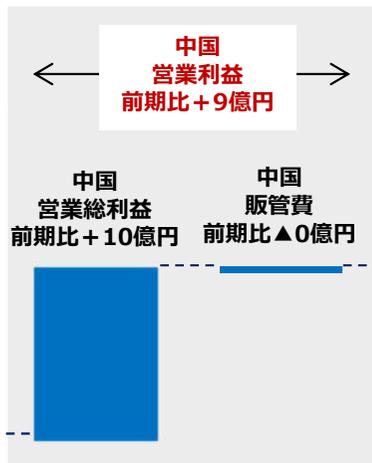
2015年度
海外
営業利益
▲54億円

2016年度
前期比+16億円

2016年度
海外
営業利益
▲37億円

2017年度
前期比+37億円

2017年度
海外
営業利益
黒字化



➤ 2016年度は、当初計画を上回る+16億円の利益改善を達成

営業利益改善	当初計画	2016年度実績
中国	+5 億円	+ 9 億円
アセアン	+5 億円	+ 6 億円
合計	+10 億円	+16 億円

➤ 2017年度に営業利益での黒字化を計画

① アジアにおける成長機会の獲得

北京・天津エリア

<北京エリア・山東省における出店>



<天津エリアにおける出店>

※赤字は新規オープン予定店舗



イオンモール煙台金沙灘



イオンモール天津津南



	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール天津津南	2017年度	約 91,000 m ²	約 77,000 m ²	未公表	約 230 店舗
イオンモール煙台金沙灘	2018年度	約 111,000 m ²	約 79,000 m ²	約 2,800 台	未公表

江蘇・浙江エリア

<江蘇省・浙江省における出店>



イオンモール南通星湖



南通市中心部より南東12kmに位置する、南通市で最も発展スピードの早い経済技術開発区（国家級開発区）に立地。周辺はオフィスや住宅を中心に、教育施設などの公共施設の集積も進展。

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール南通星湖	2017年度下期	約 113,200 m ²	約 84,000 m ²	約 2,800 台	未公表

①アジアにおける成長機会の獲得

湖北エリア

<湖北省における出店>



※赤字は新規オープン予定店舗

イオンモール武漢金橋

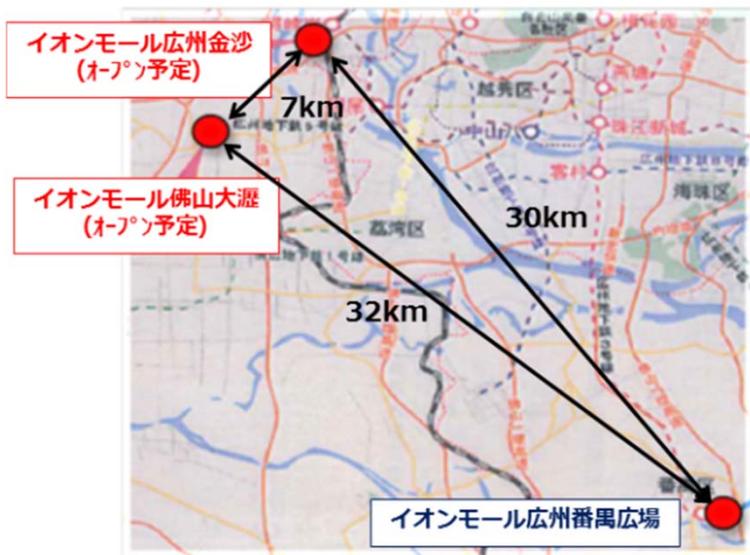


武漢市の商業中心である漢口北部に位置し、周辺は高層住宅が多数建設中であり、漢口エリア中心部のベッドタウンとして成長が見込まれるエリア。

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール武漢金橋	2017年度	約 46,200 m ²	未公表	約 1,900 台	未公表

広東エリア

<広東省における出店>



※赤字は新規オープン予定店舗

イオンモール佛山大瀝



広州市と隣接する南海区に位置し、佛山市と広州市をつなぐ広佛高速道路の大瀝インターチェンジに近く、広域集客が見込まれる立地。

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
イオンモール佛山大瀝	2017年度	約 83,200 m ²	未公表	約 3,200 台	未公表
イオンモール広州金沙	2018年度	約 84,500 m ²	未公表	約 3,600 台	未公表

① アジアにおける成長機会の獲得

ベトナム

<ハノイエリア>

※赤字は新規オープン予定店舗



<ホーチミンエリア>

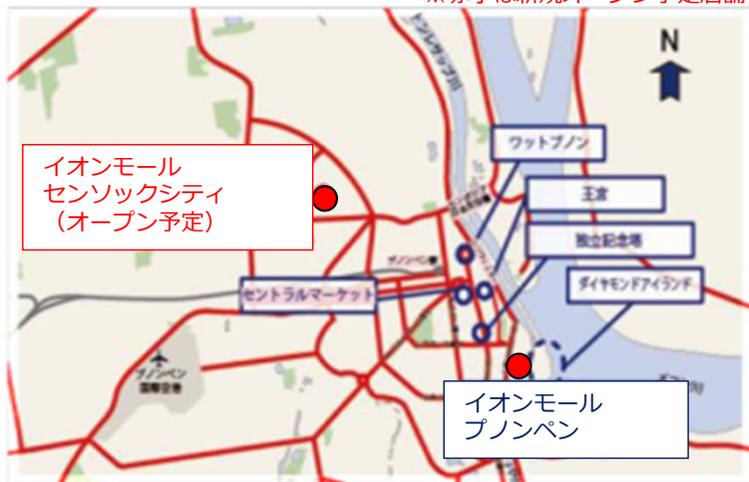


	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
(仮称) イオンモール ハドン	2019年度	約 95,000 m ²	未公表	未公表	未公表

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年夏	約 100,000 m ²	約 80,000 m ²	車 約 2,500 台 バイク 約 2,000 台	約 200 店舗

①アジアにおける成長機会の獲得

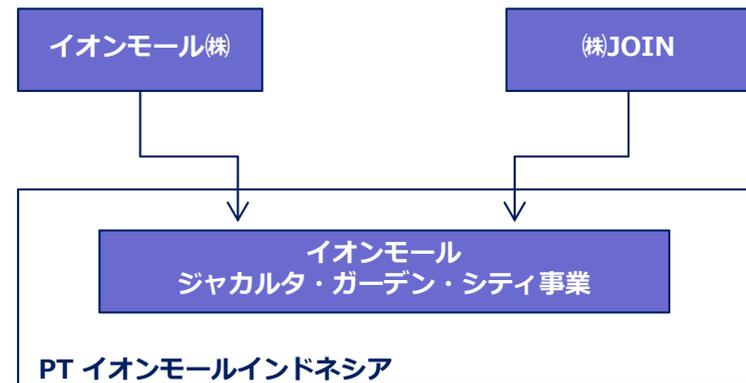
インドネシア



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ 案件において株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 (JOIN) が参画

当モールは、総合スーパー「イオン」を核店舗に、ファッション、レストラン、アミューズメント、シネマコンプレックスなど様々な商品、サービスの提供に加え、日本国内で培った管理・運営ノウハウを生かし、万一の災害時における一時避難や支援協力の体制を地元の行政機関と構築、安全・安心なモールづくりをめざす。またJGC内で計画されている巡回バスが乗り入れ可能なロータリーの整備等、公共交通機関の利用促進を図ることで、共にモール事業を中心とした「街づくり」を推進する。

<事業スキーム>



(仮称) イオンモール セントウルシティ (オープン予定)

※イオンモール セントウルシティはマスターリースによる出店

※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 ジャカルタ ガーデンシティ	2017年度	約 85,000 m ²	約 60,000 m ²	車 約 3,000 台	約 200 店舗
(仮称) イオンモール セントウルシティ	2018年度	約 78,000 m ²	約 71,000 m ²	車 約 3,000 台	約 250 店舗
(仮称) イオンモール デルタマス	2019年度	約 200,000 m ²	未公表	未公表	未公表

日本

<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. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</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. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向け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 ・都市型立地における新業態開発 ・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>

②新たな国内需要の発掘

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

新たな国内需要の発掘

新たな顧客層の取り込み

消費の潜在需要の掘りおこし

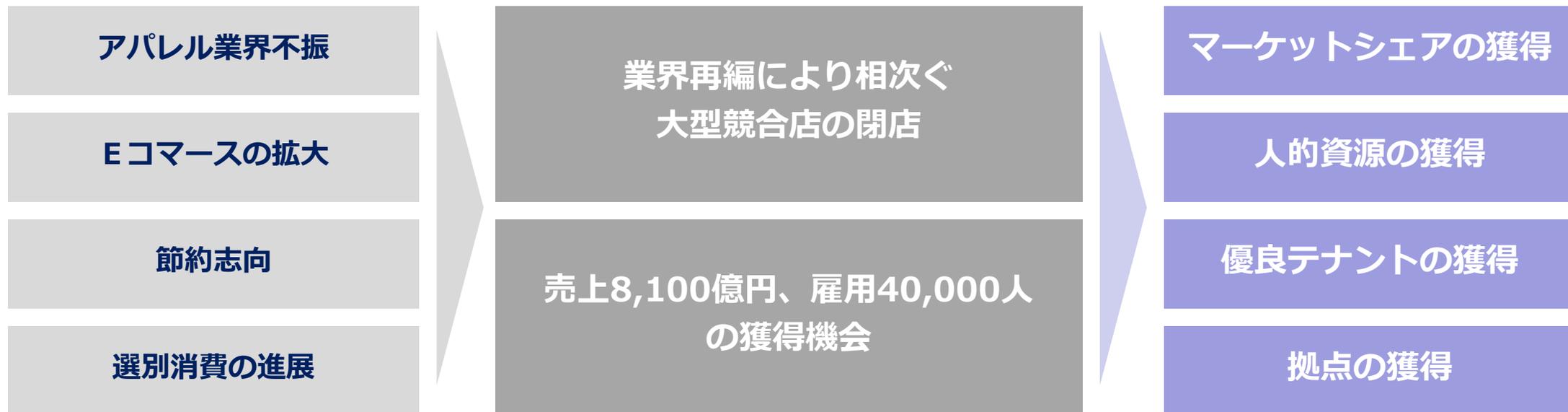
商業施設の淘汰における
マーケットの獲得

新たなMDの構築

新たなフォーマットの構築

②新たな国内需要の発掘

I. 商業施設の淘汰におけるマーケットの獲得



競合大型店の撤退事例 (イオンモール旭川駅前)

2016年9月 近隣競合店（百貨店）が閉店

2016年11月 新規4店舗の導入に加え、
既存4店舗で新ブランドを導入

- 近隣競合店に出店していた有力テナントを新規に誘致。
- 専門店協力のもと、コスメ・雑貨等の取り扱いブランドを拡充。

近隣競合店閉店後の専門店売上昨比 **117.8%**
(期間：2016年10月1日～2017年5月31日)



②新たな国内需要の発掘

Ⅱ. 新たなMDの構築

モール in モールの進化

例) イオンモール長久手 1F食物販ゾーン



モール1Fの食物販ゾーンとGMS食品ゾーンとの連動で
一大「食」のゾーンを展開

約8,000社のテナント企業で構成されるイオン同友店会とのコラボレーションによる新たなゾーニングやテナント・ミックス等のコンテンツ構築

例) シニア層への対応 → シニアへの配慮という視点での取り組み

- ・シニア編集ゾーンの構築 (モール in モール)
- ・シニア対応テナントの開拓

新規取引先の開拓・育成

- ・将来のナショナルチェーン候補の発掘
- ・ローカライズ視点でのテナント発掘

海外事業拡大に伴う有カコンテンツの導入

- ・海外有カテナントの導入
- ・海外におけるゾーニングやマーケティングの導入



クリニック
モール



個室付大型
レストラン



フィナンシャル
モール



フィットネス

Okaidi・Obaibi

フランスの子供服ブランド。
2017年4月10日に1号店を
イオンモール幕張新都心、
2号店をイオンレイクタウンに
出店。



②新たな国内需要の発掘

Ⅲ. 新たなフォーマットの構築

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



図書館



郵便局



市役所



コンベンションホール



病院



投票所

地域エコシステムの考え方

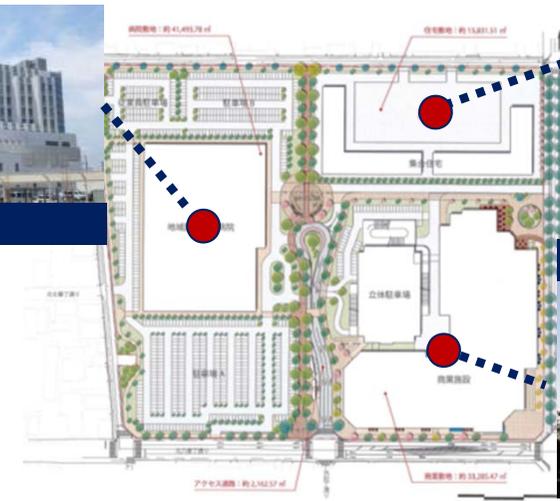


地域とそこに暮らす人の新しい価値観に応えるため、地域の様々のメンバーと一体となった地域発展・地域貢献の新しい取り組み。

複合開発のイメージ



病院



レジデンス



イオンモール

自然

コミュニティ

医療

上質

知的欲求

ライフスタイル

健康

<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. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</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. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向け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 ・都市型立地における新業態開発 ・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>

③圧倒的な地域No.1モールへの進化

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

活性化の考え方

モール活性化にあわせたGMSリニューアル（イオンスタイル）

◆3カ年活性化計画

	2017年度	2018年度	2019年度	3ヶ年計
増床	2 モール	2 モール	4 モール	8 モール
リニューアル	15 モール	10 モール	10 モール	35 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10.3年(平均)。活性化によりさらに価値を向上
 ~既存モールの大規模活性化（リニューアル）を推進し、ショッピングモールの魅力・鮮度をアップし、収益力強化を図る~

活性化

=

「+a」となる
ニーズの創出

新たな顧客層を取り込むカテゴリーの創出

新たなニーズを生むカテゴリーの創出

イオンモール広島府中

(2016年11月18日増床)



ROJI Dining

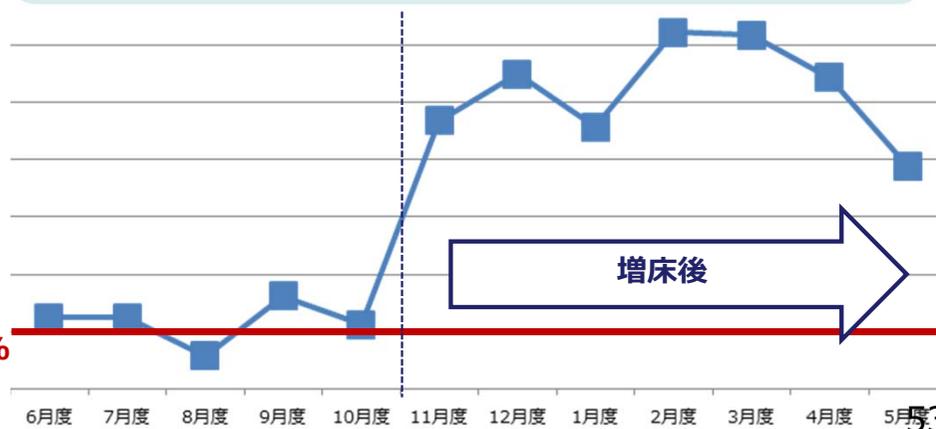


Mama Toko Town



増床後の専門店売上昨比 **147.0%**

(期間：2016年11月16日～2017年5月31日)



食

=

飲食ゾーンの
拡充

+

食物販ゾーンの
拡充

キッズ

=

中四国エリア最大の
キッズ集積

「食」と「キッズ」で圧倒的なカテゴリーを創出

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

活性化の考え方

モール活性化にあわせたGMSリニューアル（イオンスタイル）

イオンモール甲府昭和 2017年秋（予定）増床棟オープン



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： 200店舗（+70店舗）

イオンモール宮崎 2018年春（予定）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）

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

③圧倒的な地域No.1モールへの進化

I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進

活性化の考え方

モール活性化にあわせたGMSリニューアル（イオンスタイル）

① モール部分からの回遊性向上

従来のGMS



モール部分とGMSで分断

最新のイオンスタイル



モール通路をGMS内
まで自然に引き込み、
回遊性を向上。

② 強い商材のラインロビング

従来のGMS



最新のイオンスタイル

イオンスタイル長久手 (@イオンモール長久手)



③圧倒的な地域No.1モールへの進化

Ⅱ. 集客強化による収益力の向上

◆イベントの強化推進

ライブ・エンターテイメント市場の拡大

一時的な建て直し、回収、補強工事によるイベント会場の減少

イベントの強化推進

①本格的な興業への取り組み



②文化催事の実施



③地域とのコラボレーション



◆デジタル活用による新たなモール機能の付加

デジタルテクノロジーの生活シーンへの浸透

デジタルテクノロジーのさらなる発展

デジタル活用による新たなモール機能の付加



◆付帯収入の拡大

年間約11億人の集客力をさらに強化

地域ニーズに対応したテナントリーシング

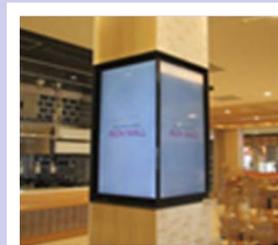
イベントの強化推進

活性化によるモールの鮮度アップ

デジタル活用による新たなモール機能付加

付帯収入の拡大

- ・ イベントスペース・イオンホールにおけるイベント開催
- ・ モール空間のメディア(広告)媒体としての活用
- ・ 広告媒体としてのデジタルサイネージの活用



③圧倒的な地域No.1モールへの進化

Ⅲ. モール空白エリアへの新規出店

◆3カ年新規出店計画

	2016年度末	3ヶ年計画			3ヶ年合計	2019年度末
		2017年度	2018年度	2019年度		
モール	147	5	4	2	11	158
ファッションビル	20	2	2	1	5	25

◆2017年度 日本 新規出店計画一覧

※ 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
2017年度	ショッピングモール					
	イオンモール新小松	石川県小松市	2017年3月24日	128,000 m ²	63,000 m ²	3,400 台
	イオンSENRITO専門館 (マスターリース)	大阪府豊中市	2017年4月21日	12,200 m ²	9,100 m ²	400 台
	イオンモール徳島	徳島県徳島市	2017年4月27日	50,000 m ²	50,000 m ²	3,100 台
	イオンモール神戸南 ※	兵庫県神戸市	2017年6月30日	37,000 m ²	38,000 m ²	1,300 台
	イオンモール松本	長野県松本市	2017年秋	約 62,500 m ²	約 49,000 m ²	約 2,000 台

	施設名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
2017年度	都市型ファッションビル					
	水戸オーバ (マスターリース)	茨城県水戸市	2017年3月18日	3,500 m ²	12,500 m ²	1,500 台
	(仮称) 高崎オーバ	群馬県高崎市	2017年秋	約 7,400 m ²	約 26,000 m ²	未公表

※第1期として6月にイオンスタイル神戸南を含むマルシェゾーンを開業し、第2期として9月中旬に全館を開業。

イオンモール新小松



イオンモール徳島



イオンモール神戸南



イオンモール松本



◆モール空白エリアへの出店



イオンモール新小松

IV. テナント向けESの向上

◆イオン同友店会にダイバーシティ推進部会を設立

少子高齢化による生産年齢人口減少（労働力不足）

テナント企業における離職率、採用難度の上昇

DV・テナントの
枠を超えた課題解決

イオン同友店会に
ダイバーシティ推進部会
を設立

- 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

テナント企業から選ばれるモールへ

<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. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</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. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向け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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都市型立地における新業態開発 ・既存店リニューアルと戦略的S&B・リファイニング推進 ・都市部への新規出店
<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>

④都市部における成長機会の獲得

I. 新生OPAのブランディング構築

新生OPAの
ブランディング
構築

都市型立地における新業態開発

既存店リニューアルと
戦略的S&B・リファイニング推進

都市部への新規出店

都市型ファッションビル事業の
収益力強化

マーケットと、顧客ニーズのズレを
補正・修正していく必要がある。

従来型
“ファッションビル” → 再定義

都市型ファッションビルとしての
OPAから、次世代に向けて新たな
独自性と、時代の変化に常に対応できる継続性を
持ったビジョナリー・ショッピングビルへ。

OPA

◆新生OPAにおけるMDイメージ

衣食住他すべてを
ファッションとする
ライフスタイル提案

ファッションとはアパレルだけではない
消費者の価値観の変化に対応する

立地・マーケット・物件に合わせて、
地域に根ざしたLIFE FARMINGを提案する。



◆国内都市型ファッションビル 新規出店計画一覧 (2017年度以降)

	施設名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
2017年度	水戸オーパ (マスターリース)	茨城県水戸市	2017年3月18日	3,500 m ²	12,500 m ²	1,500 台
	(仮称) 高崎オーパ	群馬県高崎市	2017年秋	約 7,400 m ²	約 26,000 m ²	未公表

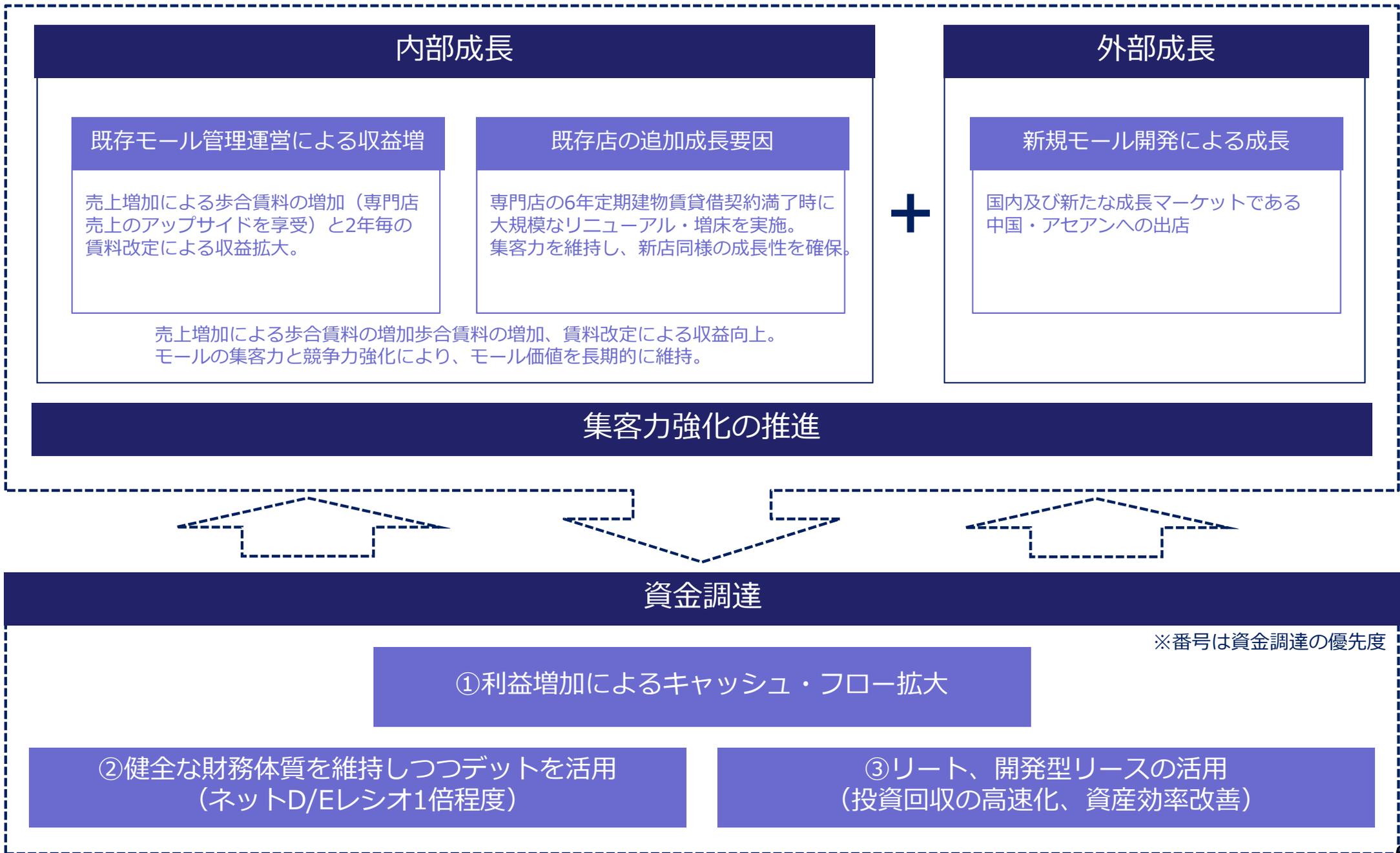


(仮称)高崎オーパ

<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. 商業施設淘汰におけるマーケットの獲得 II. 新たなMDの構築 III. 新たなフォーマットの構築</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. 集客強化による収益力の向上 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. テナント向け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 ・都市型立地における新業態開発 ・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>

⑤成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達



⑤成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

II. ダイバーシティ経営の推進

2016年度「えるぼし認定」 最高評価の3段階を取得



複数ある基準のうちいくつかを満たすかで1~3段階の評価が与えられており、当社は最高評価である「えるぼし」3段階の認定を取得。



えるぼし認定制度

女性活躍推進法に基づく指定の基準を満たし、優良な実績を収めた企業を厚生労働大臣が認定する制度

採用	継続就業	労働時間等の働き方	管理職比率	育児休職制度利用率
男女別の採用における競争倍率	女性労働者の平均継続勤務年数 男性労働者の平均継続勤務年数 継続指数	雇用管理区分ごとの労働者の1ヶ月当たりの時間外労働と休日労働の合計 各月すべて 45時間未満 (2015年3月~2016年2月)	管理職に占める女性労働者の割合 13.0%	過去2年間に育児休業を取得した女性労働者の割合 100.0%
男性: 27.59 倍 女性: 25.60 倍	1.07			

イオンモール名取に、イオンゆめみらい保育園を開園 (2016年11月18日)

イオングループで初めて、内閣府が推進する「企業主導型保育事業」に認定

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。



※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

■イオングループ 事業所内保育所の設置状況 (2017年5月末現在)

- ・イオンモール幕張新都心 (千葉市認可)
- ・イオンスタイル湘南茅ヶ崎 (茅ヶ崎市認可)
- ・イオンモール名取 (企業主導型保育事業)
- ・イオンモール水戸内原 (企業主導型保育事業)
- ・イオンタウン始良 (企業主導型保育事業)
- ・イオンモール沖縄ライカム (北中城村認可)
- ・イオンレイクタウンmorri (越谷市認可)
- ・イオンモール名古屋茶屋 (企業主導型保育事業)
- ・イオンモール新小松 (企業主導型保育事業)
- ・イオンモール徳島 (企業主導型保育事業)
- ・イオンモール常滑 (常滑市認可)
- ・イオンモール佐賀大和 (佐賀市認可)
- ・イオンモール長久手 (企業主導型保育事業)
- ・イオン福岡東店 (企業主導型保育事業)

平成28年度「なでしこ銘柄」に選定

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」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。

連結業績計画（2017年度）

業績予想

	金額	前期比
営業収益	2,950 億円	+9.3%
営業利益	500 億円	+11.3%
経常利益	485 億円	+4.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	295 億円	+3.4%

設備投資額	1,500 億円
減価償却費 ※	430 億円

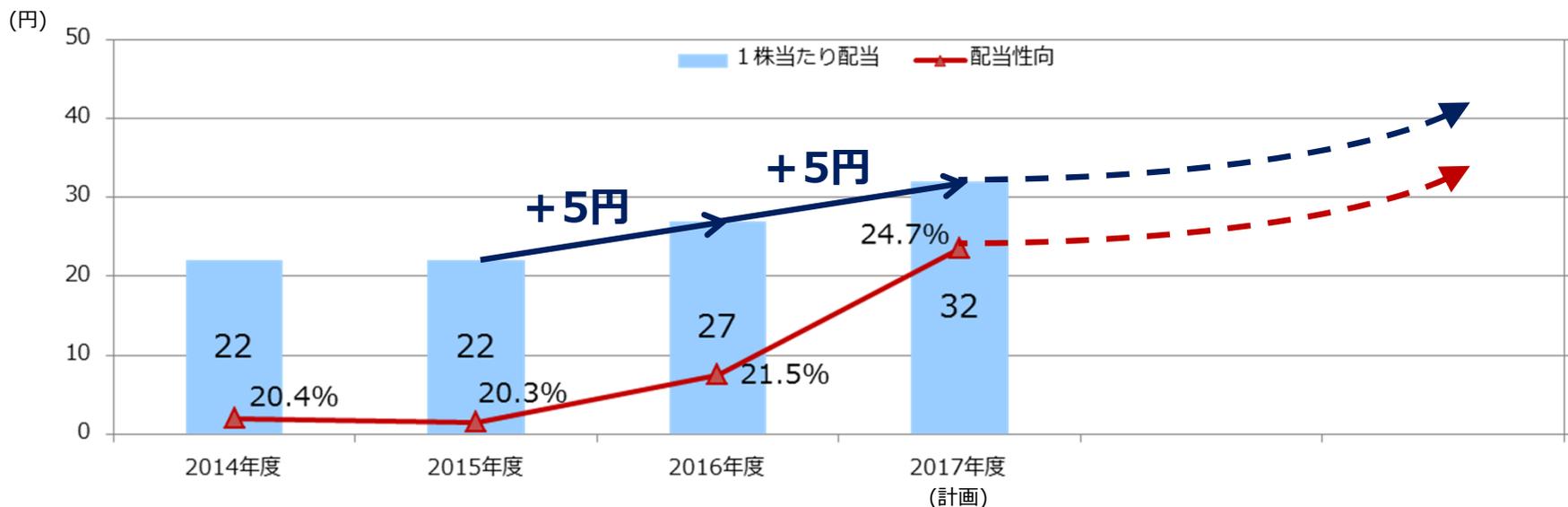
※長期前払費用の償却を含む。同条件の2016年度実績は420億円。

株主還元

<基本方針>

- ・株主の皆さまへの安定的な配当継続を重視
- ・内部留保金は事業基盤強化のための成長事業、新規事業、経営体質強化のために投資
- ・配当性向は年間20%以上

年度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2017 (計画)	16.0 円	16.0 円	32.0 円	24.7 %
2016 (実績)	13.5 円	13.5 円	27.0 円	21.5 %



利益成長による配当増加に加え、中期的に配当性向25%以上をめざす

添付資料 (モールデータ)

モール一覧 ①

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	ならファミリー	1992年11月	83,000	2,000	120				◎
3	イオンモールつがる柏	1992年11月	40,000	2,600	90	◎			
4	イオンモール秋田	1993年 9月	58,000	3,200	150	◎			
5	イオンモール富津	1993年 9月	28,000	1,400	90			☆	
6	イオンモール下田	1995年 4月	59,000	4,000	120	◎			
7	ショッピングモールフェスタ	1996年 4月	32,000	3,800	90	◎			
8	イオンモール鈴鹿	1996年11月	70,000	4,200	180			☆	
9	イオンモール三光	1996年12月	40,000	2,500	70	◎			
10	イオンモール宇城	1997年11月	63,000	3,300	100			☆	
11	イオンモール倉敷	1999年 9月	83,000	4,700	210			☆	
12	イオンモール成田	2000年 3月	65,000	4,000	170			☆	
13	イオンモール岡崎	2000年 9月	80,000	4,300	170		◎		
14	イオンモール川口前川	2000年11月	66,000	2,400	170			◎	
15	イオンモール高知	2000年12月	57,000	3,100	140			◎	
16	イオンモール新居浜	2001年 6月	66,000	3,500	120		◎		
17	イオンモール東浦	2001年 7月	55,000	5,000	110			☆	
18	イオンモール大和	2001年12月	35,000	1,900	90			☆	
19	イオンモール高岡	2002年 9月	62,000	3,600	130		◎		
20	イオンモール伊丹	2002年10月	57,000	2,800	150			☆	
21	イオンモール盛岡	2003年 8月	52,000	2,600	130			☆	
22	イオンモール太田	2003年12月	62,000	4,200	150			☆	
23	イオンモール京都五条	2004年 3月	36,000	1,700	140			◎	
24	イオンモール広島府中	2004年 3月	98,000	5,000	280			◎	
25	イオンモール樺原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
26	イオンモール木曽川	2004年 6月	66,000	4,400	170			◎	
27	イオンモール福岡	2004年 6月	90,000	5,200	200			☆	
28	イオンモール浜松志都呂	2004年 8月	65,000	3,500	160			☆	
29	イオンモール堺北花田	2004年10月	72,000	2,800	160			☆	
30	イオンモールりんくう泉南	2004年11月	76,000	4,700	170		◎		
31	イオンモール直方	2005年 4月	58,000	3,400	140			☆	
32	イオンモール宮崎	2005年 5月	70,000	4,000	180		◎		
33	イオンモール熊本	2005年10月	73,000	4,500	160			☆	
34	イオンモール水戸内原	2005年11月	78,000	4,500	200			☆	
35	イオンモール千葉ニュータウン	2006年 4月	79,000	4,000	180			☆	
36	イオンモール高崎	2006年10月	59,000	3,700	170			☆	
37	イオンモールむさし村山	2006年11月	78,000	4,000	180			☆	
38	イオンモール鶴見緑地	2006年11月	53,000	2,200	160			☆	
39	イオンモール神戸北	2006年11月	55,000	4,000	160			☆	
40	イオンモール名取	2007年 2月	67,000	3,900	170		◎		
41	イオンモール羽生	2007年11月	75,000	5,000	210		◎		
42	イオンモール日の出	2007年11月	64,000	3,600	160		◎		
43	イオンレイクタウンKaze	2008年10月	61,000	2,300	230			◎	
44	イオンモール草津	2008年11月	78,000	4,500	190		◎		
45	イオンモール筑紫野	2008年12月	80,000	3,800	210		◎		
46	イオンモール都城駅前	2008年12月	28,000	1,700	100	◎			
47	mozo wondercity	2009年 4月	101,000	5,000	230				◎
48	イオンモール広島祇園	2009年 4月	50,000	2,800	130		◎		
49	イオンモール新瑞橋	2010年 3月	38,000	1,700	120			◎	
50	イオンモール大和郡山	2010年 3月	67,000	4,100	170			☆	

☆流動化案件

モール一覧 ②

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
51	イオンモールKYOTO	2010年 6月	51,000	1,100	130			☆	
52	イオンモール甲府昭和	2011年 3月	45,000	2,500	130			☆	
53	イオンモール大牟田	2011年 3月	57,000	4,800	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	ショッピングセンター ソヨカ ふじみ野	2012年 6月	9,400	400	40				◎
57	イオンモールつくば	2013年 3月	64,000	4,000	200		◎		
58	イオンモール春日部	2013年 3月	56,000	2,900	180			☆	
59	神戸ハーバーランド umie(ウミエ)	2013年 4月	85,000	3,000	225				◎
60	イオンモール東員	2013年11月	58,000	3,500	155		◎		
61	イオンモール幕張新都心	2013年12月	128,000	7,300	360		◎		
62	イオンモール天童	2014年 3月	47,000	3,000	130		◎		
63	イオンモール和歌山	2014年 3月	69,000	3,500	210	◎			
64	イオンモール名古屋茶屋	2014年 6月	75,000	4,100	200		◎		
65	イオンモール京都桂川	2014年10月	77,000	3,100	220			◎	
66	イオンモール木更津	2014年10月	84,000	4,000	160		◎		
67	イオンモール多摩平の森	2014年11月	24,000	1,000	130			☆	
68	イオンモール岡山	2014年12月	92,000	2,500	350			◎	
69	イオンモール旭川駅前	2015年 3月	29,000	900	130			◎	
70	イオンモール沖縄ライカム	2015年 4月	78,000	4,000	230		◎		
71	イオンモール四條畷	2015年10月	75,000	4,100	200		◎		
72	イオンモール常滑	2015年12月	83,000	4,200	180		◎		
73	イオンモール堺鉄砲町	2016年 3月	56,000	2,600	160		◎		
74	イオンモール今治新都市	2016年 4月	54,000	2,900	120	◎			
75	イオンモール長久手	2016年12月	59,000	2,600	200		◎		
76	カテプリ	2016年12月	13,200	1,750	60			◎	
77	イオンモール新小松	2017年 3月	63,000	3,400	170			◎	
78	イオンSENRITO専門館	2017年 4月	9,100	400	35			◎	
79	イオンモール徳島	2017年 4月	50,000	3,100	160		◎		
国内 計			4,817,700	260,350	12,645	9	24	42	4

※上記以外にイオンリテール(株)の商業施設71施設(G L A 2,820,000㎡、専門店数8,200)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 (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
80	イオンモール北京国際商城(中国)	2008年11月	53,000	3,000	120			◎	
81	イオンモール天津TEDA(中国)	2010年10月	55,000	2,500	130			◎	
82	イオンモール天津中北(中国)	2012年 4月	62,000	3,700	150			◎	
83	イオンモール天津梅江(中国)	2014年 1月	63,000	2,400	170			◎	
84	イオンモール蘇州呉中(中国)	2014年 4月	75,000	3,100	190			◎	
85	イオンモール武漢金銀潭(中国)	2014年12月	74,000	2,900	200			◎	
86	イオンモール蘇州園区湖東(中国)	2015年 5月	75,000	3,000	220	◎			
87	イオンモール北京豊台(中国)	2015年 9月	58,000	2,000	180			◎	
88	イオンモール杭州良渚新城(中国)	2015年11月	66,000	2,500	180	◎			
89	イオンモール武漢經開(中国)	2015年12月	105,000	4,000	300	◎			
90	イオンモール広州番禺広場(中国)	2015年12月	65,000	1,700	170			◎	
91	イオンモール蘇州新区(中国)	2016年 1月	74,000	3,200	280			◎	
92	イオンモール河北燕郊(中国)	2016年11月	70,000	3,000	200			◎	
93	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				◎
94	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			◎	
95	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	72,000	1,000	180	◎			
96	イオンモール ビンタン (ベトナム)	2016年 7月	60,000	1,500	160			◎	
97	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	◎			
98	イオンモールBSD CITY(インドネシア)	2015年 5月	77,000	2,100	280	◎			
海外 計			1,266,000	45,300	3,570	6	0	12	1
合 計			6,083,700	305,650	16,215	15	24	54	5

※2017年5月31日現在

都市型ファッションビル（株式会社OPA）

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	水戸オーパ	2017年 3月	12,500	61
2	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,100	57
3	新百合丘オーパ	1997年11月	12,100	98
4	藤沢オーパ	1996年 3月	9,000	65
5	河原町オーパ	1998年11月	9,800	101
6	梅田オーパ	2013年 4月	2,200	19
7	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
8	三宮オーパ	1995年10月	3,300	71
9	三宮オーパ2	2017年 2月	11,700	50
10	キャナルシティオーパ	1996年 4月	13,300	124
11	ビブレジーンレイクタウン	2008年 9月	2,900	22
12	横浜ビブレ	1978年10月	17,800	137
13	ワールドポーターズビブレ	1999年 9月	18,100	93
14	名古屋ワンダーシティビブレ	2009年 4月	2,700	10
15	北大路ビブレ	1995年 3月	22,200	92
16	三宮ビブレ	1969年11月	5,700	34
17	明石ビブレ	1997年10月	16,400	70
18	天神ビブレ	1976年11月	9,800	74
19	秋田フォーラス ※	1987年12月	11,000	58
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
都市型ファッションビル 計			250,100	1,673

※2017年5月31日現在

※大宮オーパは2017年1月29日をもって閉店。

※大分フォーラスは2017年2月26日をもって閉店。2019年春「OPA」ブランドにて新規オープン予定。

※秋田フォーラスは2017年2月でいったん休業し、2017年10月下旬に「OPA」ブランドにて再開予定。