



2016年度（2017年2月期）第2四半期 (2016.3.1～2016.8.31)決算説明会



イオンモール株式会社
(東証1部:8905)

2016年10月5日



I. 2016年度第2四半期 決算概要

2016年度の位置づけ	P 3-4
2016年度第2四半期連結業績レビュー	P 5-13
業績計画（連結）	P 14-15
自己株式の消却について	P 16
長期保有株主優待制度の新設について	P 17
ダイバーシティ経営の推進について	P 18

添付資料

モールデータ	P 66-68
ビジネスモデルと財務戦略	P 70-74
コーポレート・ガバナンス&CSR	P 76-80

II. 成長に向けた取り組みについて

外部環境（課題）と成長施策（ハイライト）	P 20
成長イメージ	P 21

海外事業

1. アジアでの成長機会獲得	P 24-28
2. 利益改善ステージ	P 29-41
3. 海外ビジネスの進化	P 42-45
4. イオンモールの強み	P 46-51

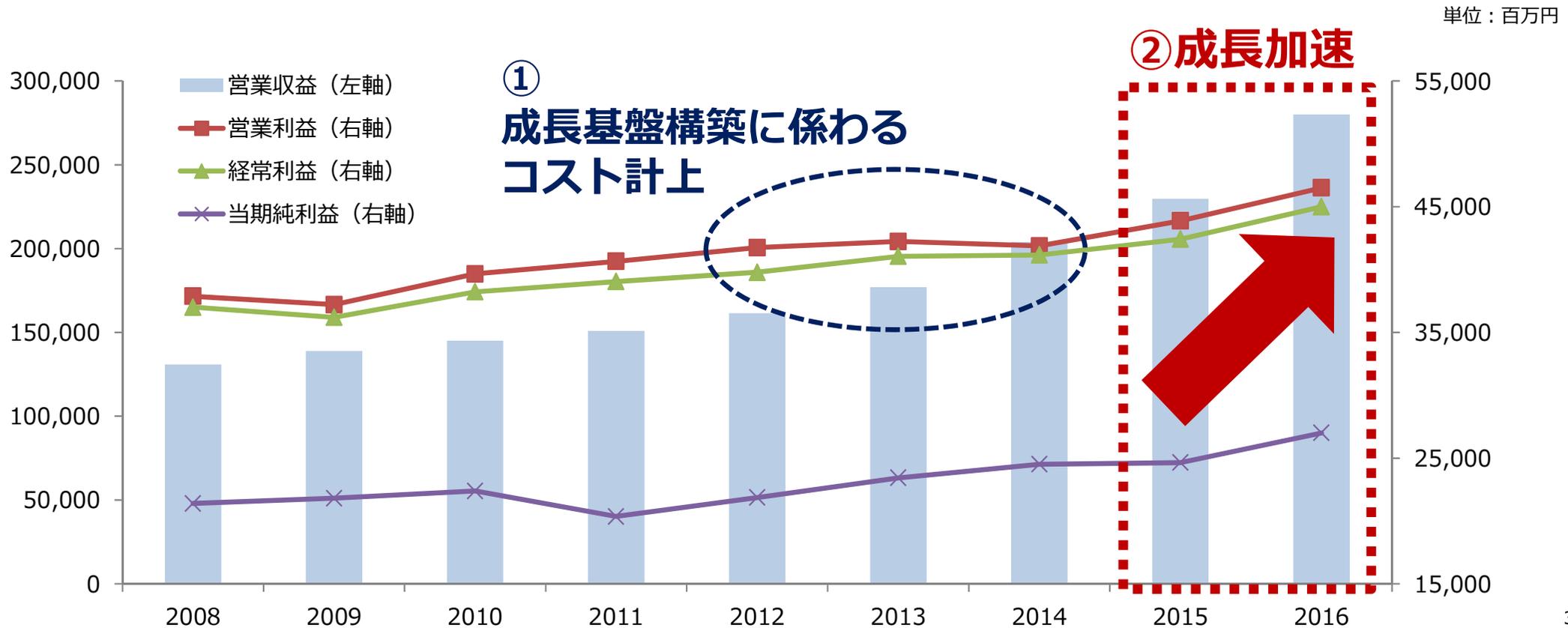
国内事業

既存モール活性化	P 53
国内新規拠点の拡大	P 54
新たな国内需要の発掘	P 55-59
都市部での新たな成長機会の獲得	P 60-63

I . 2016年度第2四半期 決算概要

業績推移

- 営業収益、営業総利益は堅調に増加
- 2011年度より新たな成長に向けた中期3ヶ年計画をスタート。国内事業拠点拡大、新たな成長マーケット（中国、アセアン）における事業展開のスタート、イオングループにおけるディベロッパー事業の機能統合を推進。成長施策に伴う先行コストにより営業利益伸び率が鈍化（①）
- 2015年度において、国内外の体制強化が一巡し、利益成長に向けギアチェンジ（②）



2016年度の位置づけ

年度： 2011 2012 2013 2014 2015 **2016** 2017 2018 2019 2020

新たな成長に向けての基盤構築

成長軌道へ

国内事業	安定したモール出店	新たなコンセプトに基づくモール出店推進 幅広い年代層		
		収益力強化		
		既存モールの増床・リニューアル		
	イオングループDV事業機能統合	スケールメリットを活かした競争力強化と効率化の推進		
		ローカライゼーションの視点に基づくモール運営 インバウンド対応の拡充・デジタル化の推進 新規フォーマット（都市型ファッションビル事業）の展開		
海外事業	事業基盤整備	事業基盤確立		成長加速
(中国)	開発促進	出店拡大		
(アセアン)	各国での現地法人設立	1号店出店・出店拡大		
財務	成長・競争力強化 事業効率化に寄与する投資の実施			
	多様な資金調達による資産効率改善・株主還元の拡充			
組織・人材	ガバナンス強化・ダイバーシティ推進による多様な人材育成			

2016年度位置づけ

成長戦略に基づき構築した経営基盤を活用し、成長軌道に乗せる年度

連結業績概要

営業収益、経常利益は過去最高を達成。

(単位：百万円、%)

	2016年度 第2四半期 実績	2015年度 第2四半期 実績	前期比		2016年度 上期計画	進捗率
			増減	%		
営業収益	132,709	111,705	21,003	118.8	136,500	97.2
営業原価	99,440	79,579	19,861	125.0	-	-
営業総利益	33,268	32,126	1,142	103.6	-	-
販管費	12,987	11,647	1,340	111.5	-	-
営業利益	20,280	20,478	-197	99.0	20,500	98.9
経常利益	20,614	19,659	955	104.9	20,000	103.1
親会社株主に帰属する 四半期純利益	11,165	9,796	1,368	114.0	11,000	101.5
1株当たり 四半期純利益(円)	49.10	42.99	-	-	48.37	-

営業概要

- ▶国内事業は、新規モールオープン、(株)OPA子会社化の効果により2桁増収を達成。営業総利益は986百万円の増益。
- ▶海外事業は、アセアン事業は利益改善が進み、中国事業も第2Qより利益反転。営業総利益ベースで146百万円の利益改善を実現。

○国内事業

既存68モール専門店売上 前期比98.5%
 営業収益前期比 +15,065百万円(前期比114.3%)
 営業総利益前期比 +986百万円(前期比103.0%)
 営業利益前期比 ▲506百万円(前期比97.8%)
 ※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。

○中国事業

既存5モール専門店売上 前期比109.8%(※)
 営業収益前期比 +4,420百万円(前期比190.2%)
 営業総利益前期比 ▲23百万円
 営業利益前期比 +18百万円
 ※イオンモール天津TEDAを除く5モール。

○アセアン事業

ベトナム 既存2モール専門店売上 前期比117.4%
 カンボジア 既存1モール専門店売上 前期比122.0%
 営業収益前期比 +1,518百万円(前期比202.3%)
 営業総利益前期比 +170百万円
 営業利益前期比 +283百万円

(単位：百万円)

	オープン数 ※1	モール数 (2016年8月31日現在)	総資産	
			自己資本	自己資本比率(%)
国内	3	145 ※2	1,014,143	31.4
中国	0	12		1.2
カンボジア	0	1		1.0
ベトナム	1	4		
インドネシア	0	1		
計	4	163	EBITDA	39,268

※1 2016年3月1日から2016年8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
 (2016年5月2日オープンのイオンモール出雲の管理・運営業務を追加受託)

国内既存モール 専門店売上前期比

	3月	4月	5月	1Q	6月	7月	8月	2Q	上半期
曜日調整前	97.0%	100.2%	98.3%	98.4%	99.1%	103.1%	93.9%	98.6%	98.5%
曜日調整 ↓	±0日	+1日	▲1日	±0日	±0日	+2日	▲1日	+1日	+1日
曜日調整後	97.0%	97.7%	101.8%	98.4%	99.1%	98.2%	98.8%	98.6%	98.5%
熊本影響を除外 ※ ↓									
熊本影響 控除後	97.0%	98.9%	104.0%	99.5%	100.8%	99.3%	99.4%	99.8%	99.6%

※熊本地震の影響で営業を休止していたイオンモール熊本、イオンモール宇城を除く。

イオンモール宇城

オープン日：1997年11月5日
敷地面積：92,000㎡ 総賃貸面積：63,000㎡
駐車台数：3,300台 専門店数：100店舗

7月1日(金) 全館で営業再開

- 5月25日（水）に1階専門店及びイオン宇城店の営業を再開。
- 6月30日（木）より2階専門点を順次営業再開し、7月1日（金）に全館営業再開。

イオンモール熊本

オープン日：2005年10月10日
敷地面積：224,000㎡ 総賃貸面積：73,000㎡
駐車台数：4,500台 専門店数：160店舗

7月20日(水) 営業再開

- モール専門店1階・2階の一部店舗（約81店舗）、イオン熊本店全館（1階・2階）を営業再開。
- イオン熊本店は九州初のイオンスタイルにリニューアル。
- オープン後10年を経過しており、西側モールの一部については取り壊しの上、再築予定。



下半期の業績への影響はきわめて軽微

2016年度 国内既存モールリニューアル

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
イオンモール広島府中	広島県安芸郡府中町	3月4日	200	66
		7月15日		32
イオンモール盛岡【増床】	盛岡県盛岡市	3月4日	135	56
イオンモール神戸北	兵庫県神戸市	3月18日	160	58
イオンモール名取	宮城県名取市	3月18日	170	59
イオンモール水戸内原	茨城県水戸市	4月15日	200	61
イオンモール鶴見緑地	大阪府大阪市	4月22日	160	59
イオンモール秋田	秋田県秋田市	4月22日	150	103
イオンモール京都五条	京都府京都市	4月22日	140	91
イオンモール太田	群馬県太田市	4月22日	150	59
イオンモールつがる柏	青森県つがる市	4月22日	90	40

2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (計画)
8モール	12モール ※増床1モール含む	21モール ※増床2モール含む

【ご参考】当社が管理運営する イオンリテール(株)の71モール

2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (計画)
17モール	14モール	10モール

イオンモール広島府中 2016年11月18日 第3期 増床棟オープン



敷地面積：126,000㎡
 総賃貸面積：98,000㎡ (+20,000㎡)
 駐車台数：5,000台 (+700台)
 専門店数：280店舗 (+80店舗)



2016年3月と7月に実施する既存棟の1期・2期リニューアルに加え、3期に増床棟を新設。新たに80店舗の専門店を導入し、中四国エリア最大規模のモールに進化。

	新店			移 転	改 装	合 計
	出店数	中四国初	広島県初			
第1期	22店舗	7店舗	5店舗	17店舗	27店舗	66店舗
第2期	20店舗	7店舗	4店舗	9店舗	3店舗	32店舗
第3期	82店舗	28店舗	12店舗	14店舗	16店舗	112店舗
合 計	124店舗	42店舗	21店舗	40店舗	46店舗	210店舗

2016年度 国内新規モール ～コンセプトモールの出店～

イオンモール堺鉄砲町（大阪府堺市）

オープン日：2016年3月19日
敷地面積：102,000㎡ 総賃貸面積：56,000㎡
駐車台数：2,600台 専門店数：160店舗



新規開設

イオンモール今治新都市（愛媛県今治市）

オープン日：2016年4月23日
敷地面積：122,000㎡ 総賃貸面積：54,000㎡
駐車台数：2,900台 専門店数：120店舗



新規開設

イオンモール出雲（島根県出雲市）

オープン日：2016年5月2日
敷地面積：45,000㎡ 総賃貸面積：32,000㎡
駐車台数：2,000台 専門店数：90店舗



PM受託

イオンモール長久手（愛知県長久手市）



施設の特徴

- ▶ テナントは、新業態11店舗、東海初3店舗、愛知県初3店舗を含む200店舗で構成。
- ▶ 1F中央部の「(仮称)フードホール」をはじめ、3Fフードコート、4Fレストランなど、全体の4分の1以上となる53店舗で一大食のゾーンを展開。
- ▶ 近隣大学や愛知県高速交通東部丘陵線(リニモ)等の地域団体と協働し、ローカライズの取り組みを推進。

オープン日：2016年12月9日
敷地面積：46,000㎡ 総賃貸面積：59,000㎡
駐車台数：2,600台 専門店数：200店舗



新規開設

イオンカテプリ新さっぽろ（北海道）

オープン日：2016年12月
敷地面積：約 27,300㎡
総賃貸面積：約 25,400㎡（地下2階～地上3階）
駐車台数：—
専門店数：—

イオン北海道株式会社が株式会社ダイエーから事業承継し、管理・運営を実施。今回、建物賃借にて当社が管理・運営を行い、大幅なテナント入替を行う。

既存施設のマスターリース

ダイエー神戸三宮店（兵庫県）

オープン日：2017年春
敷地面積：約 4,700㎡
総賃貸面積：約 17,600㎡（2階～9階）
駐車台数：—
専門店数：—

株式会社ダイエーが管理・運営する地下2階・地上9階の商業施設。2015年8月に地下2階から1階を、ダイエーの都市型戦略業態「フードスタイルストア」としてリニューアルオープン。今回、当社が2階から9階を賃借し、リニューアルを実施。

既存施設のマスターリース

海外事業 既存モール専門店売上前期比

中国事業 既存モール前期比

※海外現地法人の決算期末は12月末。

中国	2015年 1月-12月 (累計)	2016年 1月-6月 (累計)
イオンモール専門店売上 ※1	124.9%	109.8%
イオンモール来店客数 ※1	110.8%	107.0%

※1 2015年1月～12月は4モール（2015年8月～12月は営業を休止していたイオンモール天津TEDAを除く）、2016年1月～6月はイオンモール天津TEDAを除いた5モールで算出。

アセアン事業 既存モール前期比

ベトナム	2015年 1月-12月 (累計)	2016年 1月-6月 (累計)
イオンモール専門店売上 ※1	112.6%	117.4%
イオンモール来店客数 ※1	98.8%	111.0%

カンボジア	2016年 1月-6月 (累計)
イオンモール専門店売上	122.0%
イオンモール来店客数	114.7%

※1 2015年1月～12月は1モール、2016年1月～6月は2モールで算出。

2016年度 海外新規モール

イオンモール ビンタン (ホーチミン市)

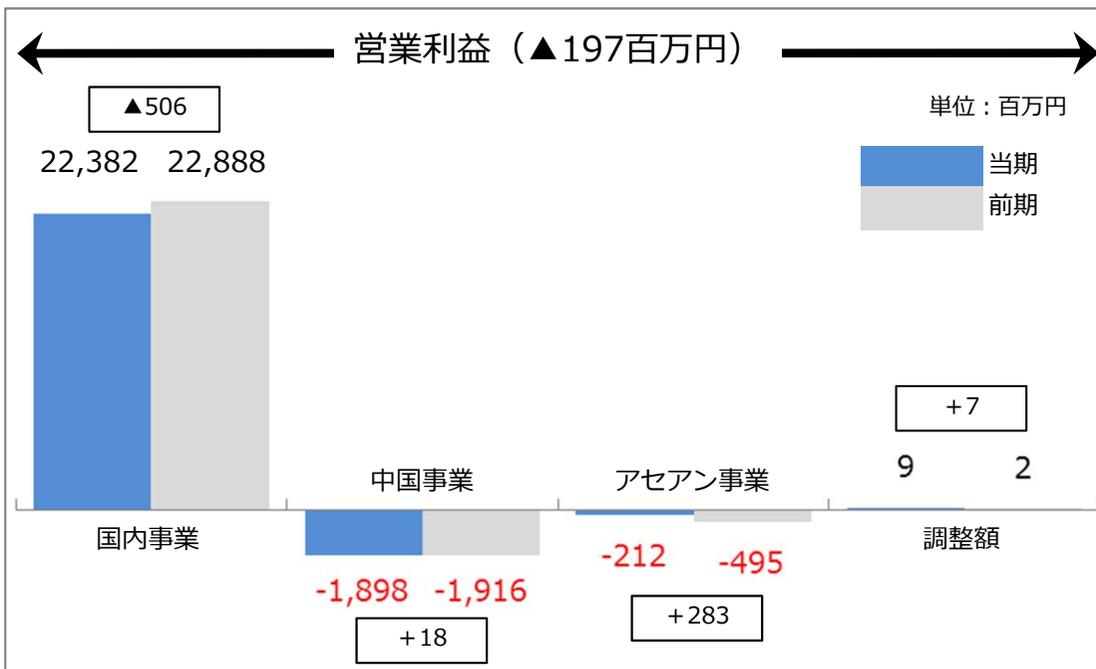
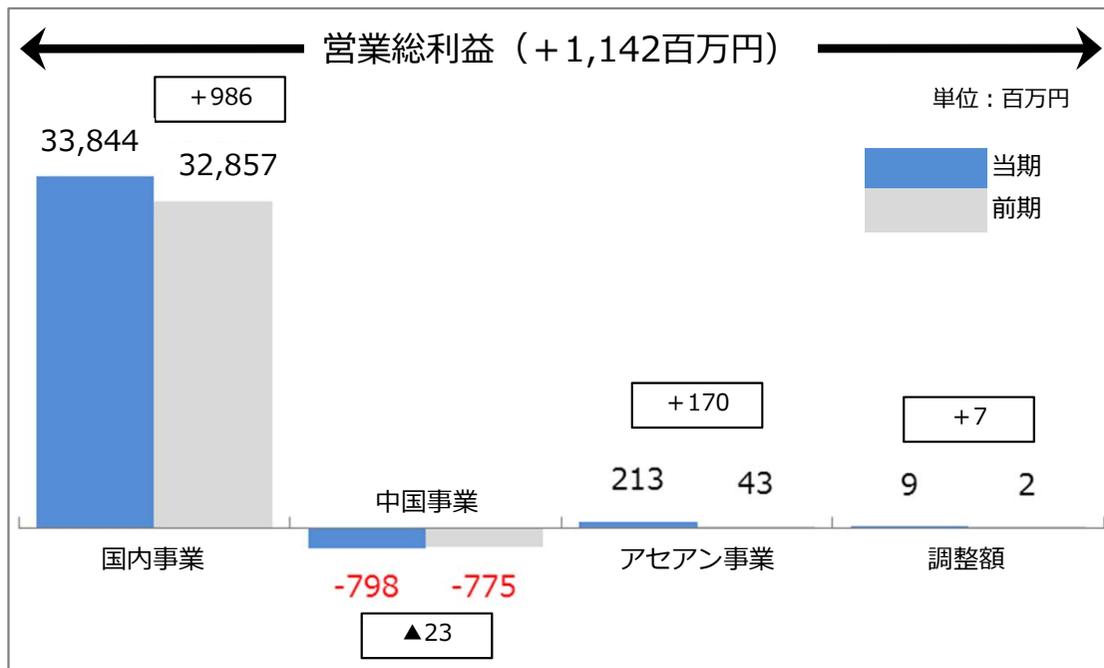
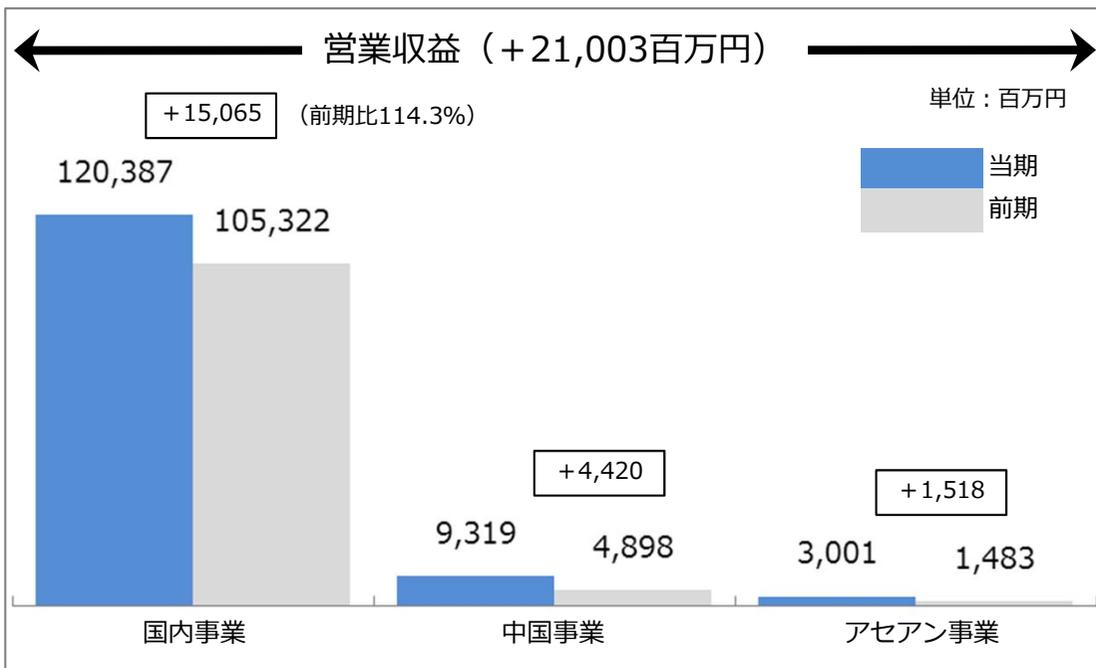
オープン日：2016年7月1日
敷地面積：46,800㎡
総賃貸面積：60,000㎡
駐車台数：車 1,500台
 バイク 4,000台
専門店数：120店舗

施設の特徴

- ホーチミン市中心部から南西約10kmの「インターナショナル ハイテク ヘルスケアパーク」に位置。周辺は宅地開発による人口増加が見込まれ、交通アクセスも良好なことから広域集客が期待できるエリア。
- ホーチミン最大級となる飲食ゾーンをフロアごとに展開する他、シネマやファミリーカラオケ等、ファミリーで楽しめる総合エンターテインメントを展開。



損益増減明細



海外事業

単位：百万円

	FY2016 2Q累計	FY2016		前期比増減		
		1Q	2Q	2Q累計	1Q	2Q
営業収益	12,321	6,410	5,910	5,938	3,420	2,518
営業総利益	▲585	▲387	▲197	146	▲73	219
営業利益	▲2,111	▲1,074	▲1,036	301	▲39	340

海外事業は、2016年度第2四半期より
利益改善ステージへ

損益計算書（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2017年2月期 第2四半期	比率	2016年2月期 第2四半期	比率	増減率	前年増減額	前期比増減要因
営業収益	132,709	100.0%	111,705	100.0%	118.8%	21,003	<ul style="list-style-type: none"> ・国内モール事業(国内新規6モール) +5,742百万円 ・国内モール事業(国内既存68モール) ▲2,926百万円 ・国内都市型ファッションビル事業(OPA) ※新規連結 +12,124百万円 ・国内その他 +124百万円 ・海外モール +5,938百万円
営業原価	99,440	74.9%	79,579	71.3%	125.0%	19,861	<ul style="list-style-type: none"> ・国内モール事業(国内新規6モール) +5,042百万円 ・国内モール事業(国内既存68モール) ▲1,666百万円 ・国内都市型ファッションビル事業(OPA) ※新規連結 +10,424百万円 ・国内その他 +276百万円 ・海外モール +5,792百万円 ・調整額 ▲7百万円
営業総利益	33,268	25.1%	32,126	28.7%	103.6%	1,142	<ul style="list-style-type: none"> ・国内モール事業(国内新規6モール) +699百万円 ・国内モール事業(国内既存68モール) ▲1,259百万円 ・国内都市型ファッションビル事業(OPA) ※新規連結 +1,700百万円 ・国内その他 ▲151百万円 ・海外モール +146百万円 ・調整額 +7百万円
販売費及び一般管理費	12,987	9.8%	11,647	10.4%	111.5%	1,340	<ul style="list-style-type: none"> ・国内事業(新規連結OPA除く) +236百万円 ・国内事業(OPA) ※新規連結 +1,256百万円 ・海外事業 ▲154百万円
営業利益	20,280	15.3%	20,478	18.3%	99.0%	▲197	
営業外収益	2,752	2.0%	1,003	0.9%	274.3%	1,748	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金収入 +796百万円 ・為替差益 +900百万円 ・テナント受取退店違約金 +256百万円 ・受取利息 ▲87百万円
営業外費用	2,418	1.8%	1,822	1.6%	132.7%	595	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息 +14百万円 ・為替ヘッジに伴うデリバティブ評価損 +967百万円 (評価益249百万円、評価損1,217百万円) ・[前期] 為替差損 ▲530百万円
経常利益	20,614	15.5%	19,659	17.6%	104.9%	955	
特別利益	41	0.0%	0	0.0%	-	40	
特別損失	1,602	1.2%	2,389	2.1%	67.0%	▲787	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産除却損 +527百万円 ・[当期] 貸倒引当金繰入額 +675百万円 ・[前期] 閉店引当金 ▲1,838百万円 <p>(減損損失686、店舗閉鎖損失引当金1,152)</p>
税金等調整前四半期純利益	19,053	14.3%	17,270	15.5%	110.3%	1,783	
法人税等	7,716	5.8%	7,885	7.1%	97.9%	▲168	
四半期純利益	11,336	8.5%	9,384	8.4%	120.8%	1,952	
非支配株主に帰属する四半期純利益又は純損失	171	0.1%	▲411	▲0.4%	-	583	
親会社株主に帰属する四半期純利益	11,165	8.4%	9,796	8.8%	114.0%	1,368	

※国内新規6モール(2015年オープン4モール、2016年オープン2モール)

貸借対照表（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2017年2月期 第2四半期	2016年2月期	前期末比 増減額	主な増減要因
現金及び預金	54,608	55,375	▲ 766	
関係会社預け金	400	-	400	・イオングループ余資運用
その他	41,024	36,753	4,270	
流動資産	96,032	92,129	3,903	
有形固定資産	784,070	754,716	29,354	・有形固定資産の取得 +67,861百万円(OPA新規連結による増加+13,057百万円) ・減価償却費 ▲18,489百万円 他
無形固定資産	4,231	3,677	554	
投資その他の資産	129,808	124,447	5,360	・差入保証金 +9,828百万円(OPA新規連結による増加+9,858百万円)
固定資産	918,110	882,840	35,269	
資産	1,014,143	974,970	39,172	
未払法人税	7,624	10,556	▲ 2,931	
専門店預り金	44,460	32,643	11,816	
設備未払金	65,607	78,886	▲ 13,279	
その他	169,460	89,311	80,148	・短期借入金 +19,315百万円 ・コマーシャルペーパー +30,000百万円 ・1年内償還予定の社債 +9,800百万円 ・1年内返済予定の長期借入金 +22,741百万円
流動負債	287,153	211,398	75,754	
固定負債	403,065	423,722	▲ 20,657	・社債 ▲10,000百万円 ・長期借入金 ▲18,365百万円 ・預り保証金 +7,423百万円
負債	690,218	635,120	55,097	
純資産	323,924	339,849	▲ 15,924	
自己資本比率	31.4%	34.2%	▲2.8%	

有利子負債	387,899	334,406	53,492
有利子負債比率	38.2%	34.3%	3.9%
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.2	1.0	0.2
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.0	0.8	0.2

【有利子負債増減】

（単位：百万円）

	2017年2月期 第2四半期	2016年2月期	前期末比 増減額
短期借入金	27,655	8,339	19,315
コマーシャル・ペーパー	30,000	-	30,000
1年内償還予定の社債	10,000	200	9,800
1年内返済予定の長期借入金	61,327	38,585	22,741
社債	85,000	95,000	▲ 10,000
長期借入金	173,916	192,281	▲ 18,365
合計	387,899	334,406	53,492

キャッシュ・フロー計算書（要約）

（単位：百万円）

連結（百万円）	2017年2月期 第2四半期	2016年2月期 第2四半期	前年増減額	2017年2月期第2四半期の主な増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	37,969	26,317	11,651	<ul style="list-style-type: none"> ・ 税金等調整前当期純利益 +19,053百万円 ・ 減価償却費 +18,988百万円 ・ 専門店売上預り金 +11,791百万円 ・ 法人税等の支払額 ▲10,681百万円 ・ その他 ▲1,183百万円
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 74,494	▲ 68,974	▲ 5,519	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有形固定資産の取得 ▲72,165百万円 ・ 長期前払費用の取得 ▲1,470百万円 (海外土地使用权等) ・ 預り保証金の増加(NET) +683百万円 他 <div style="text-align: right; margin-top: 5px;">} ※設備投資73,635百万円</div>
財務活動による キャッシュ・フロー	41,467	34,542	6,924	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期借入金の純増 +37,426百万円 ・ 長期借入金による収入 +10,050百万円 ・ 長期借入金の返済による支出 ▲3,194百万円 ・ 配当金の支払額 ▲2,476百万円
現金及び現金同等物 期末残高	52,709	59,757	▲ 7,048	

2016年度（2017年2月期）業績予想

	金額	前期比
営 業 収 益	2,800 億円	121.9 %
営 業 利 益	465 億円	106.0 %
経 常 利 益	450 億円	106.1 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	270 億円	109.6 %

設 備 投 資 額	1,500 億円
減 価 償 却 費	400 億円

利益配分

<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

2016年度は、1株につき5円増配の27円を予定

年 度	1株当たり配当金			配当性向
	中間	期末	年間	
2014	11.00 円	11.00 円	22.00 円	20.4 %
2015	11.00 円	11.00 円	22.00 円	20.3 %
2016	13.50 円	13.50 円	27.00 円	22.7 %

本資料に記載されている内容及び業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

会社法第178条の規定に基づき、下記の通り自己株式を消却いたしました。

自己株式の消却の内容

消却する株式の種類	当社普通株式
消却する株式の数	534,058株（消却前の発行済株式総数に対する割合0.23%）
消却日	2016年9月30日

（ご参考）

1. 消却前の株式数（2016年8月末日現在）	
発行済株式総数	227,937,647株
自己株式数	534,058株（発行済株式総数に対する割合0.23%）
2. 消却後の株式数	
発行済株式総数	227,403,589株
自己株式数	0株（発行済株式総数に対する割合0.0%）

※上記1、2の株式数は、2016年9月1日以降の単元未満株式の買取り及び新株予約権の行使に伴う異動を含んでいません。

長期保有株主優待制度の新設について

現在の株主優待制度に加え、下記の通り長期保有株主優待制度を新設いたしました。

1. 新設の目的

当社株式を中長期的に保有していただいている株主の皆さまにさらなる感謝の意を表するとともに、当社株式への投資魅力を高め、より一層株主の皆さまの満足度の向上を図るとともに、「お客さま株主」として長期的に当社株式を保有していただくことを目的として、長期保有株主優待制度を新設いたしました。

2月末時点保有株式数	イオンギフトカード金額	毎年2月末時点で3年以上継続保有する株主さまに5月中に発送予定
1,000株～1,999株	2,000円	
2,000株～2,999株	4,000円	
3,000株～4,999株	6,000円	
5,000株以上	10,000円	

2. 長期保有株主優待制度の内容

毎年2月末日の株主名簿に、当社株式1,000株以上の株主として記載され、保有継続期間が3年以上の株主さま（同一株主番号で2月末日及び8月末日の当社株主名簿に連続7回以上記載された株主さま）を対象とし、現行の株主優待に加え、上記の基準でイオンギフトカードを進呈いたします。

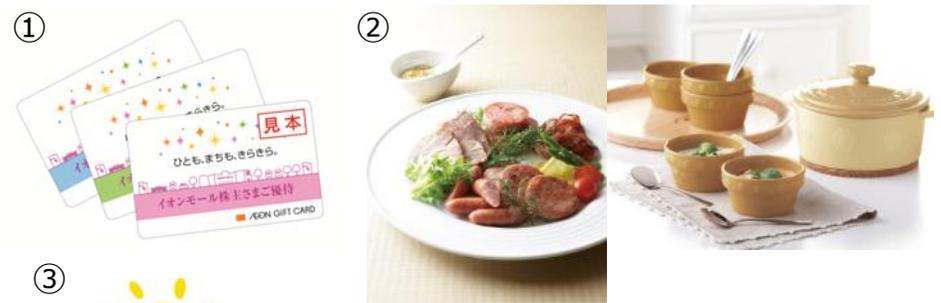
3. 実施時期

2014年2月末日から継続して当社株式を保有され、かつ2017年2月末日の当社株主名簿に1,000株以上保有されている株主さまを対象に実施します。以降は、毎年2月末日時点で3年以上当社株式を保有され、かつ1,000株以上保有の株主さまを対象とします。

※現行の株主優待制度は継続して実施します。

（ご参考）現行の株主優待制度の内容

2月末時点保有株式数	優待内容	優待商品
100株～499株	3,000円相当の優待商品	①イオンギフトカード ②カタログギフト ③カーボンオフセット からいずれかを選択
500株～999株	5,000円相当の優待商品	
1,000株以上	10,000円相当の優待商品	



※カタログ商品イメージ

※このサービスを選択されますと、相当額分の二酸化炭素排出権が一般社団法人「日本カーボンオフセット」(<http://www.co-j.jp>)を通じて、国の償却口座に無償で移転されます。

多様な価値観を持った人材からなる組織構築により、多様な視点での企業価値を創出

多様な人材が活躍できる企業へ

出店数の拡大などにより、過去数年にわたって、当社の従業員は大幅に増加しています。国籍・性別を問わず、さまざまな背景を持った人材が共通の価値観のもとで働くことができる環境の整備に、今後いっそう注力していきます。

人材のグローバル化の推進

海外で展開するショッピングモールについては、現地の人材が責任者となって、各国の言語や慣習に基づいて当社の理念を地域に根づかせる方針としています。中国およびアセアンに設立された現地法人やモールでは約780名のローカルスタッフがイオングループの一員として活躍しており、日本国内のモールで短期研修を行うなど人的交流も行っています。

LGBTに関する研修を実施

イオングループが毎年実施している「イオン行動規範研修」の中で、2015年度よりLGBT（性的マイノリティ）に関するプログラムを新たに開始しました。従業員が研修を受講することでLGBTへの理解を深め、職場のあり方について議論しました。イオン行動規範研修を通して、すべての従業員が活き活きと働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

女性の活躍推進に向けた取り組み

これまでの取り組み(2005年度～2015年度)

当社は、2005年度よりダイバーシティ推進に向けた取り組みをいち早く実施しています。「みんなで子育てすくすくガイドブック」を作成し、一人当たりの所定労働時間の短縮や育児休暇取得促進制度など、働きやすい環境に向けた取り組みを積極的に行い、2007年度次世代育成支援対策認定マーク「くるみん」を取得しています。



◆イオンゆめみらい保育園の展開

当社が全国に運営するモールのうち、約60拠点に保育関連の専門店が出店していますが、その中で下記4つの条件を満たす施設を、従業員向けの保育施設「イオンゆめみらい保育園」として運営しています。現在、4モールに該当する施設があり、認可を取得している施設については定員の2割以上を地域の皆さまに開放しており、いわゆる待機児童の解消にも貢献しています。



◆2016年度「えるぼし認定」3段階を取得

えるぼし認定制度は、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です。複数ある基準のうちいくつを満たすかで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段階の認定を取得しました。



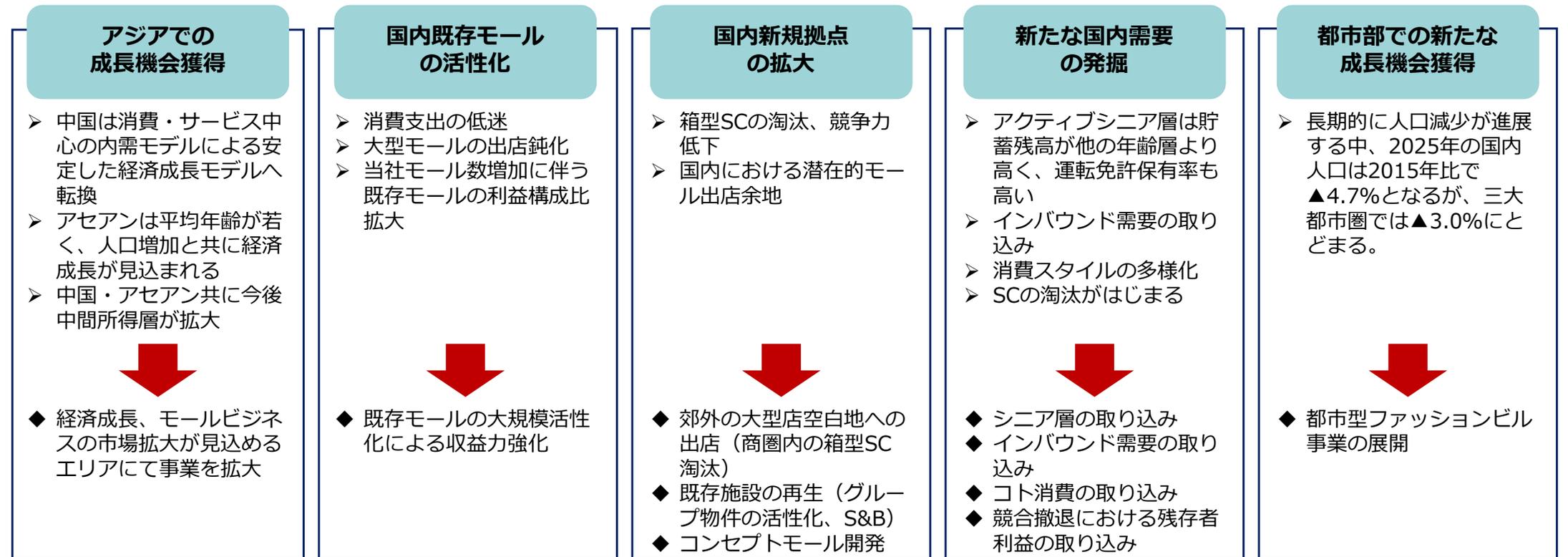
採用	継続就業	労働時間等の働き方	管理職比率	育児休職制度利用率
男女別の採用における競争倍率	女性労働者の平均継続勤務年数 男性労働者の平均継続勤務年数	雇用管理区分ごとの労働者の1ヶ月当たりの時間外労働と休日労働の合計	管理職に占める女性労働者の割合	過去2年間に育児休業を取得した女性労働者の割合
男性：27.59倍 女性：25.60倍	継続指数 1.07	各月すべて 45時間未満 (2015年3月～2016年2月)	13.0%	100.0%

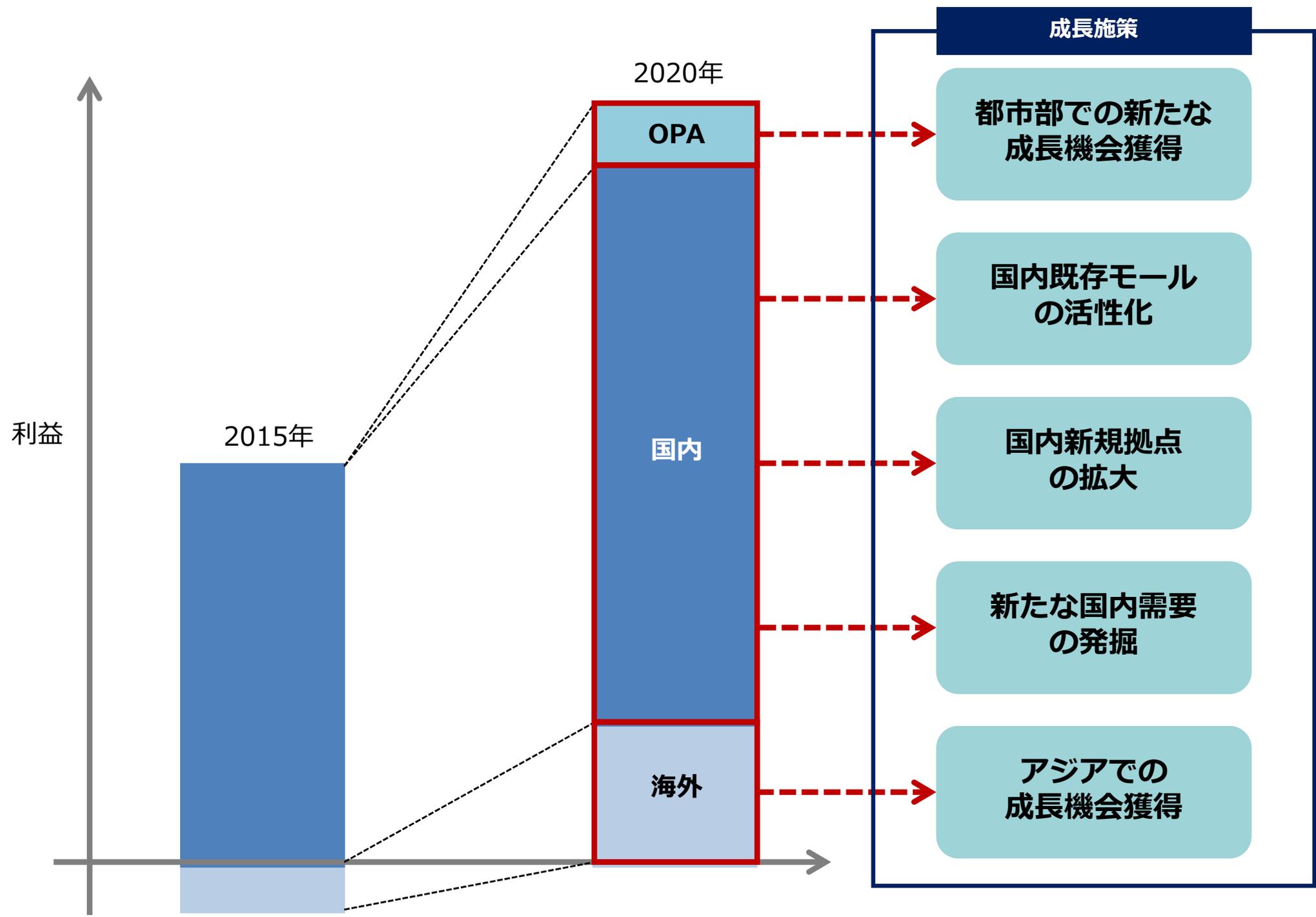
Ⅱ. 成長に向けた取り組みについて

外部環境（課題）と成長施策（ハイライト）



成長施策





海外事業

1.アジアでの成長機会の獲得

2.利益改善ステージ

3.海外ビジネスの進化

4.イオンモールの強み

1. アジアでの成長機会の獲得

① モールビジネスマーケットの拡大（中国）

② 各都市の経済及び消費発展状況（中国）

③ モールビジネスマーケットの拡大（アセアン）

④ 戦略エリア

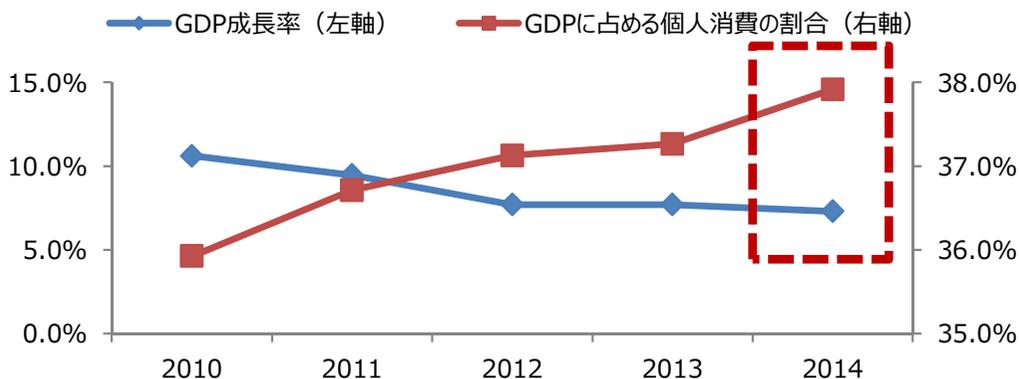
①モールビジネスマーケットの拡大（中国）

中国

- 経済成長モデルを輸出・投資主導から消費・サービス中心の内需モデルに転換
- GDPに占める個人消費の割合は38%（日本では60%、アメリカでは70%）
- 小売売上高（社会消費品小売総額）は2桁の伸びで拡大しており、中間所得層の増加に伴い、消費マーケット拡大が見込まれる。

中国のGDP成長率とGDPに占める個人消費の割合

出典：IMF、中国国家统计局



全世界数に対する中間所得層構成比

出典：IMF

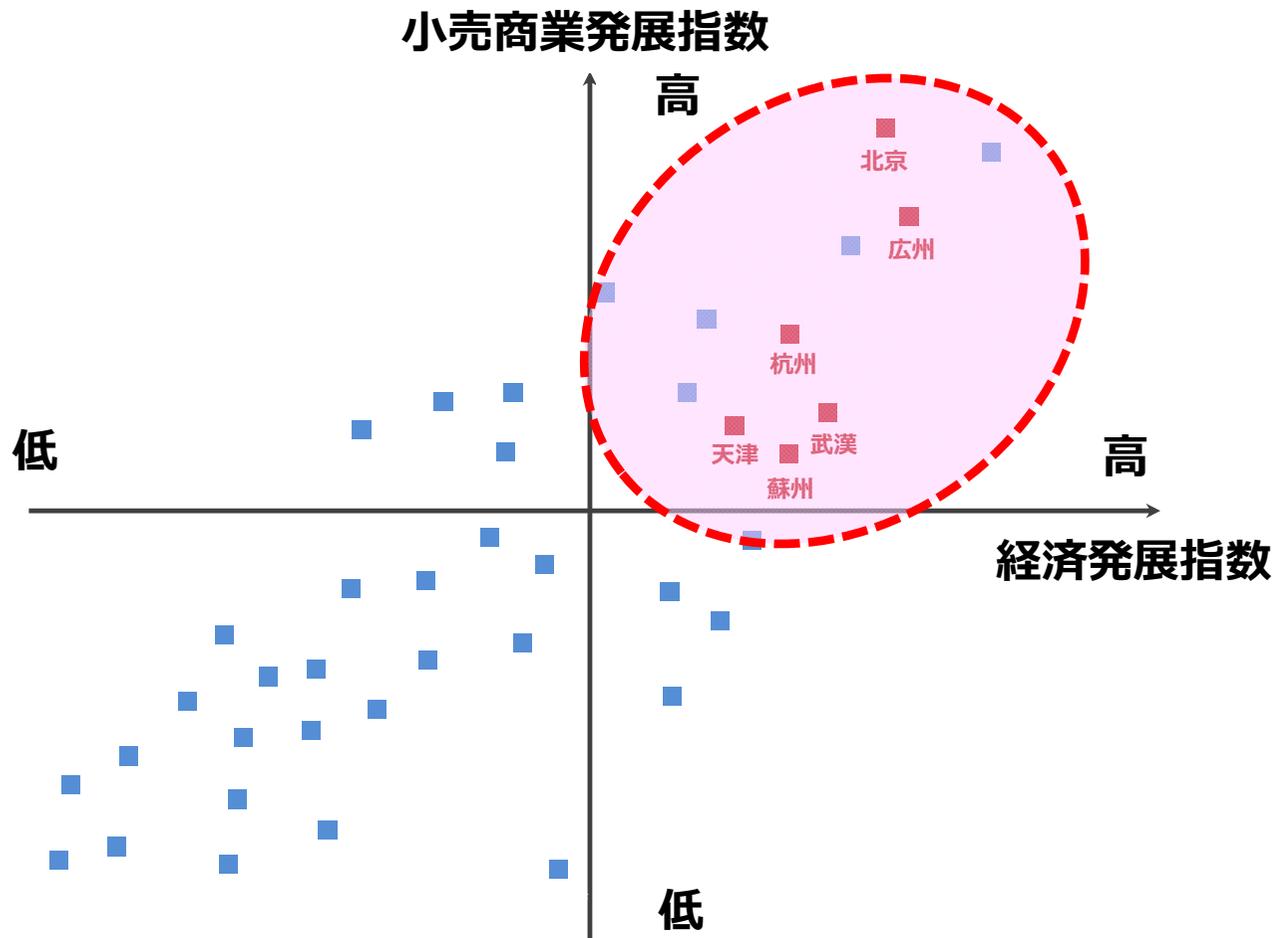
	2005年	2015年	2030年
中国	23.7%	61.2%	68.7%

低所得層：年間世帯可処分所得が5,000USD未満
 中間層：年間世帯可処分所得が5,000USD以上～35,000USD未満
 高所得層：年間世帯可処分所得が35,000USD以上

- **GDP成長率は鈍化するものの、GDPに占める個人消費の割合は年々増加傾向。**
- **GDPに占める個人消費の割合は約38%と、先進諸国と比較すると伸びしろは大きい。**
- **全世界数に対する中間所得層の構成比は6割を超え、今後も増加傾向。**

②各都市の経済及び消費発展状況（中国）

商業不動産潜在力のある都市 – 「2014年中国商業地産都市発展ランキングTOP40による」 –



小売商業発展指数：小売市場の魅力度及び飽和度、GDP伸び率と小売販売面積伸び率の差異等の要素を指す
 経済発展指数：GDP、小売消費品総額、人当たり収入・消費支出、物価指数、失業率、インフレ指数などを指す

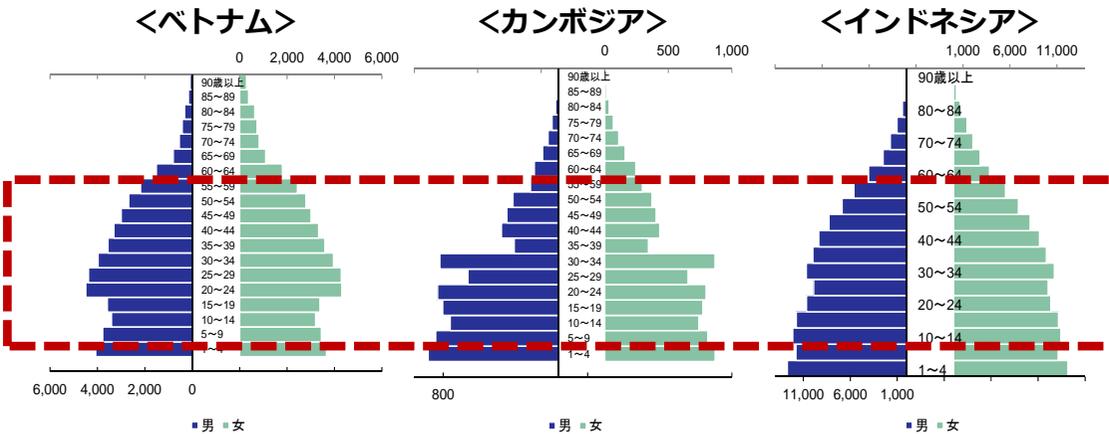
経済成長、モールビジネスの市場拡大が見込めるエリアにて事業を拡大

③モールビジネスマーケットの拡大（アセアン）

アセアン

▶ 平均年齢が若く、人口増加と共に経済成長が見込まれる。

人口構成 出典：国際連合ホームページ

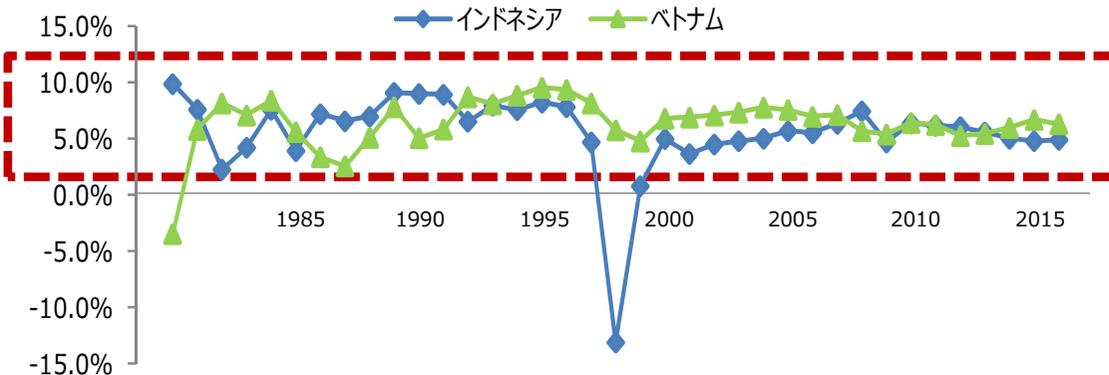


全世帯数に対する中間所得層構成比 出典：IMF

	2005年	2015年	2030年
ベトナム	8.7%	18.1%	39.9%
インドネシア	15.0%	37.0%	62.7%

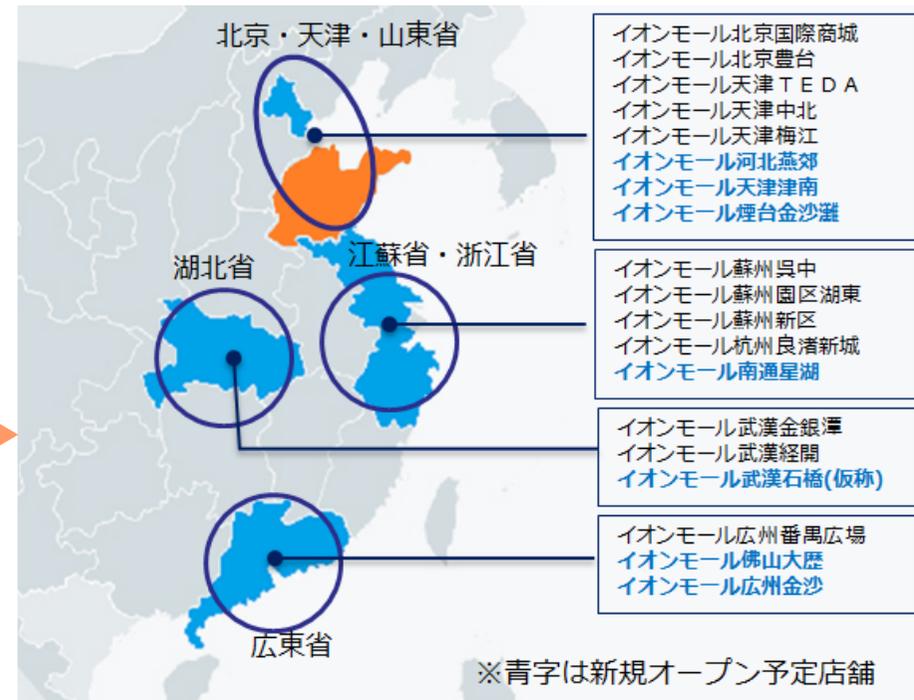
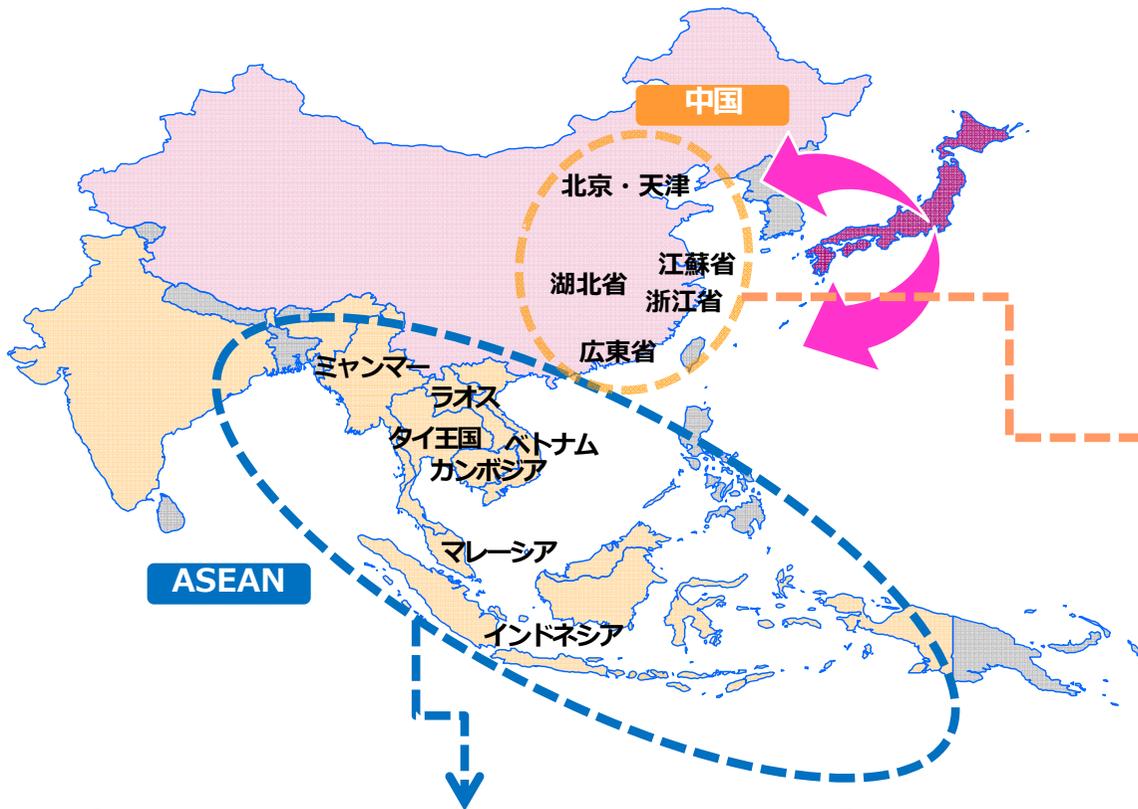
低所得層：年間世帯可処分所得が5,000USD未満
 中間層：年間世帯可処分所得が5,000USD以上～35,000USD未満
 高所得層：年間世帯可処分所得が35,000USD以上

インドネシアとベトナムのGDP成長率推移 出典：IMF

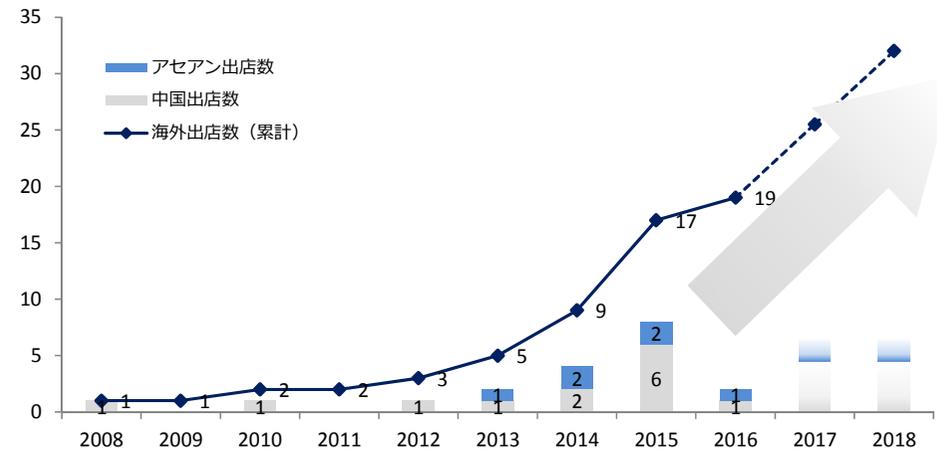


- ▶ 過去のGDP成長率は5～10%で推移。平均年齢は20代と若く、生産年齢の増加により今後も高位安定的な成長が見込まれる。
- ▶ 全世帯数に対する中間所得層の構成比は今後飛躍的に増加。

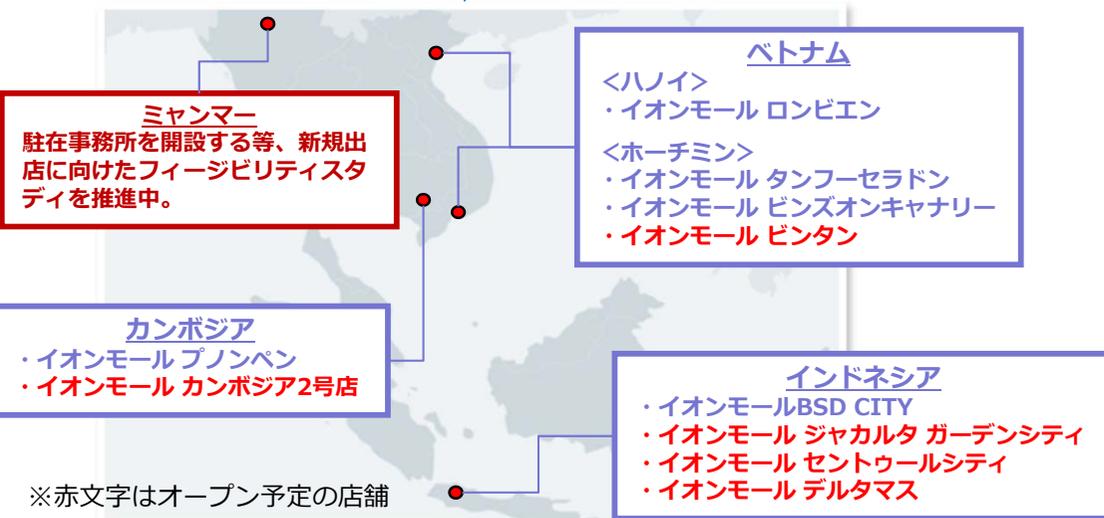
④戦略エリア（中国は4エリア、アセアンは3国でドミナント出店）



海外出店数の推移



2015年度末にて17モール体制。引続き各エリアで出店を加速。



2.利益改善ステージ

① 黒字化モールの増加

② エリアドミナンスの構築・効果

③ ローカル人材によるマネジメントの現地化

損益状況

単位：百万円

	FY2016			前期比増減			FY2015 実績	FY2016 計画	FY2017 計画
	2Q累計	1Q	2Q	2Q累計	1Q	2Q			
営業収益	12,321	6,410	5,910	5,938	3,420	2,518	15,748	27,700 (+120億)	38,000
営業総利益	▲ 585	▲ 387	▲ 197	146	▲ 73	219	▲ 1,858	▲ 500 (+13億)	3,500
営業利益	▲ 2,111	▲ 1,074	▲ 1,036	301	▲ 39	340	▲ 5,462	▲ 4,000 (+14億)	0

2016年度第2四半期より、利益反転ステージへ

第2四半期累計の営業利益は301百万円改善。
通期では1,400百万円の改善を見込む。

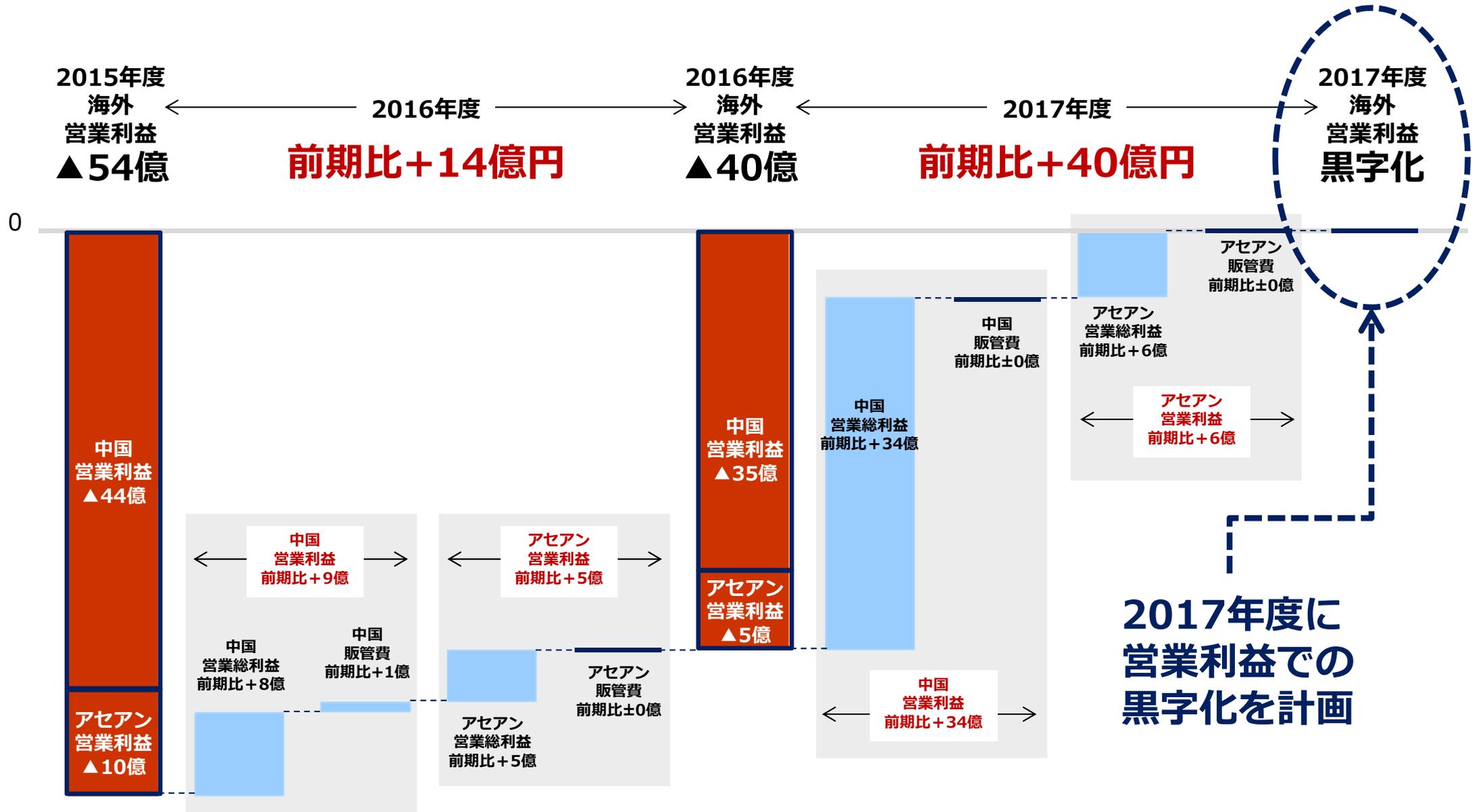
キャッシュ・フロー創出

単位：百万円

	FY2016			前期比増減			FY2015		
	2Q累計	1Q	2Q	2Q累計	1Q	2Q	2Q累計	1Q	2Q
営業利益 ①	▲ 2,111	▲ 1,074	▲ 1,036	301	▲ 39	340	▲ 2,412	▲ 1,035	▲ 1,376
減価償却費 ②	3,796	1,944	1,852	2,600	1,438	1,161	1,196	506	690
未払い賃料 ③	772	516	256	▲ 264	▲ 24	▲ 240	1,036	540	496
NOI (償却前利益) ①+②+③	2,458	1,386	1,072	2,637	1,375	1,261	▲ 178	10	▲ 189

**キャッシュ・フローベースでは、
 営業キャッシュ・フローが拡大ステージへ。**

利益改善計画



①黒字化モールの増加（2016年度第2四半期営業総利益）

エリア 店舗ベース利益	中国	アセアン
黒字化達成	4モール 北京国際商城、蘇州園区湖東、 武漢經開、蘇州新区	3モール タンフーセラドン、 プノンペン、BSD CITY
赤字額 ▲20百万円以下	3モール 天津中北、武漢金銀潭、 杭州良渚新城	-
赤字額 ▲20百万円超	5モール 天津TEDA、天津梅江、蘇州吳中、 北京豊台、広州番禺広場	2モール ビンズオンキャナリー、ロンビエン

2016年度第2四半期において、中国4モール、アセアン3モールが黒字化を達成。中国では3モールが若干の赤字ながらも今期中に黒字達成を見込む。2015年度は中国では1モールのみが黒字であり、店舗ベースでの利益は大幅に改善。

②エリアドミナンスの構築・効果（蘇州エリアにおけるドミナント出店）



	イオンモール	競合A	競合B
モール数	3モール	2モール	1モール
GLA	約 222,000㎡	約 111,000㎡	約 60,000㎡
駐車台数	約 9,300台	約 1,800台	約 1,100台
店舗数	約 700店舗	約 310店舗	約 220店舗
売上高	約 18.5億元	約 9.6億元	約 10.5億元
年間来店客数	約 2,730万人	約 1,250万人	約 1,050万人
立地	郊外ロードサイド 都市部住宅地	都市部住宅地	都市部住宅地

※当社調べ

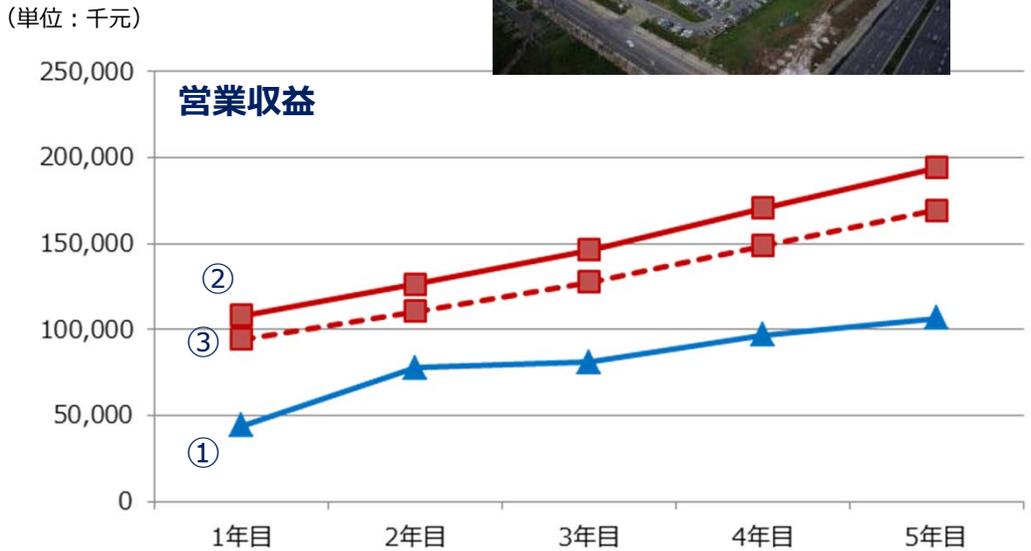
<ドミナント出店の効果>

- 各エリアでのドミナント出店により、エリアブランディングが向上。
- テナントリーシングにおいて、より有利なリーシング条件での契約や、優良テナントの誘致が可能となる。

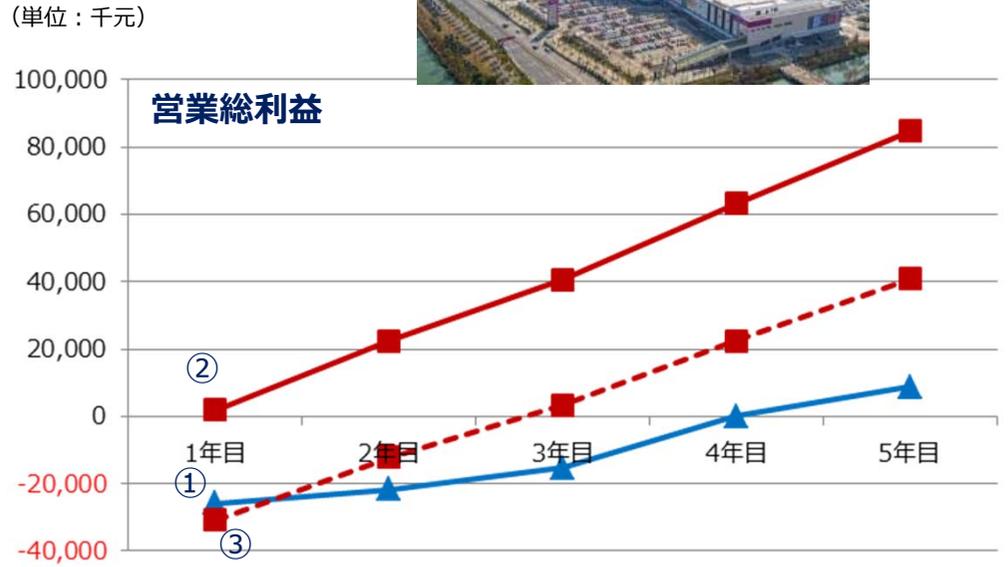
競争力のあるモールづくりが可能

②エリアドミナンスの構築・効果（蘇州エリアのドミナンス効果）

イオンモール蘇州吳中
(2014年4月オープン)



イオンモール蘇州新区
(2016年1月オープン)



- ① イオンモール蘇州吳中：オープン1年目、2年目は実績。3年目はモール正面の幹線道路工事によるアクセス上の問題で一時的に成長が鈍化。オープン後3年目に計画していた黒字化が4年目となる見込み。
- ② イオンモール蘇州新区：2016年1-6月の計画比実績の趨勢を元にオープン前数値を修正した予想数値。
- ③ イオンモール蘇州新区：オープン前計画数値。

2016年1月オープンのイオンモール蘇州新区は、蘇州市3号店でエリアドミナンスが進んだことから有利なリーシング条件となり、計画を上回るスタート。リース料負担が大きく利益の出にくいマスターリースでの出店だが、初年度黒字見込。国内モール標準の営業総利益10億円レベルには5年で到達見込。

②エリアドミナンスの構築・効果（北京・天津エリア）

＜北京エリアにおける出店＞



＜山東省における出店＞



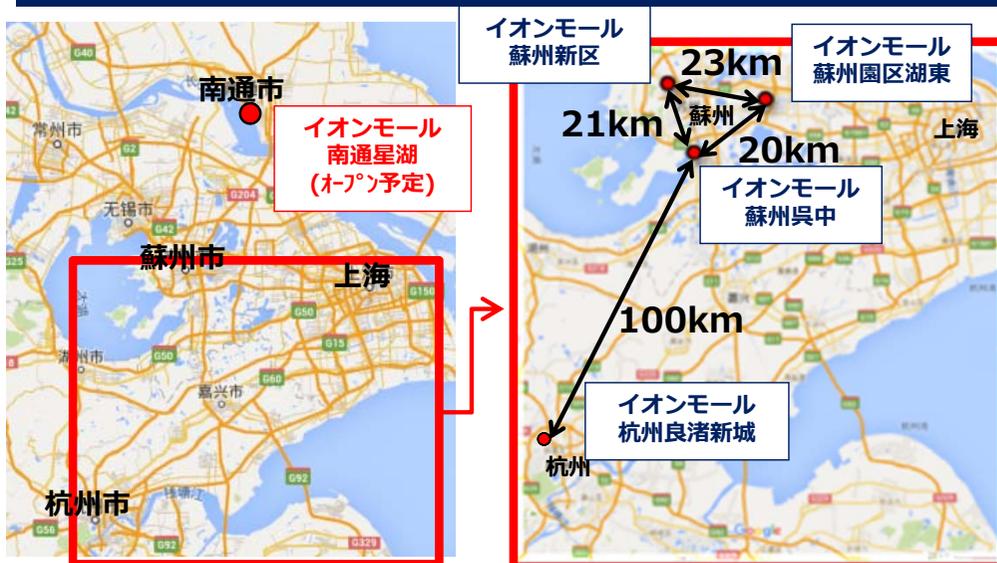
＜天津エリアにおける出店＞



	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール北京国際商城	2008年11月7日	89,000㎡	53,000㎡	3,000台	120店舗
イオンモール北京豊台	2015年9月19日	63,800㎡	58,000㎡	2,000台	180店舗
イオンモール河北燕郊	2016年秋	約71,500㎡	約70,000㎡	約2,800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
イオンモール烟台金沙灘	2018年度	約111,000㎡	約79,000㎡	約2,800台	未公表

	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TEDA	2010年10月29日	98,000㎡	55,000㎡	2,500台	130店舗
イオンモール天津中北	2012年4月28日	89,000㎡	62,000㎡	3,700台	150店舗
イオンモール天津梅江	2014年1月3日	75,300㎡	63,000㎡	2,400台	170店舗
イオンモール天津津南	2017年度	約91,000㎡	約77,000㎡	未公表	約230店舗

②エリアドミナンスの構築・効果（江蘇・浙江エリア）



＜江蘇省における出店＞

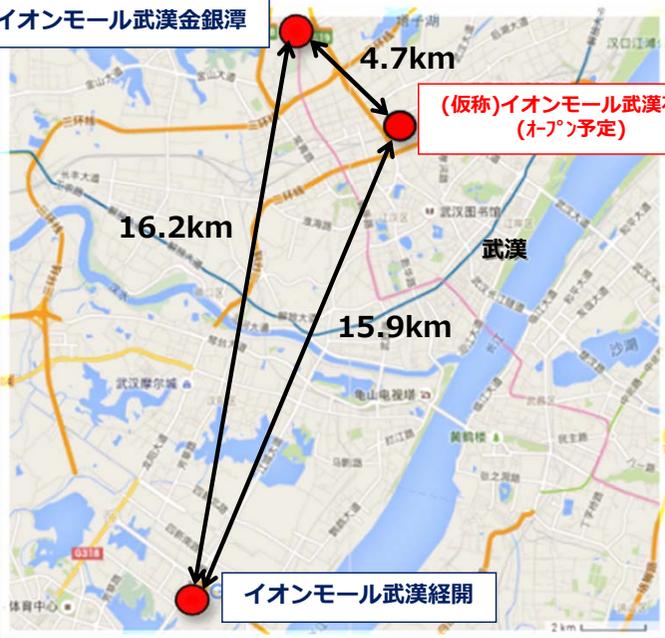
	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール蘇州吳中	2014年4月25日	114,000㎡	75,000㎡	3,100台	190店舗
イオンモール蘇州園区湖東	2015年5月29日	99,300㎡	75,000㎡	3,000台	220店舗
イオンモール蘇州新区	2016年1月15日	139,000㎡	74,000㎡	3,200台	280店舗
イオンモール南通星湖	2017年度下期	約113,200㎡	約84,000㎡	約2,800台	未公表

＜浙江省杭州市における出店＞

	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール杭州良渚新城	2015年11月27日	98,000㎡	66,000㎡	2,500台	180店舗

②エリアドミナンスの構築・効果（湖北エリア）

イオンモール武漢金銀潭



(仮称)イオンモール武漢石橋
(オープン予定)

イオンモール武漢経開



武漢市南西部で都市開発が進む「経済技術開発区」において、総賃貸面積10万㎡を超える中国におけるフラッグシップモール。

(仮称)イオンモール武漢石橋

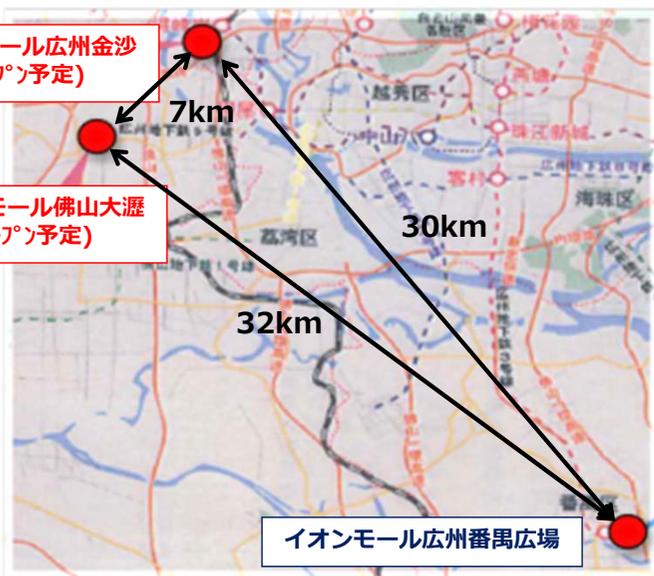


武漢市の商業中心である漢口北部に位置し、周辺は高層住宅が多数建設中であり、漢口エリア中心部のベッドタウンとして成長が見込まれるエリア。

	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銀潭	2014年12月19日	88,000㎡	74,000㎡	2,900台	200店舗
イオンモール武漢経開	2015年12月10日	130,000㎡	105,000㎡	4,000台	300店舗
(仮称)イオンモール武漢石橋	2017年度	約46,200㎡	未公表	約1,900台	未公表

②エリアドミナンスの構築・効果（広東エリア）

イオンモール広州金沙
(オープン予定)



イオンモール佛山大瀝
(オープン予定)

イオンモール広州番禺広場

イオンモール広州番禺広場



広州市中心部から南へ約20km、約170万人の人口を有する番禺区に出店するもので、エリア最先端のトレンドを発信する都市型モール。

イオンモール佛山大瀝



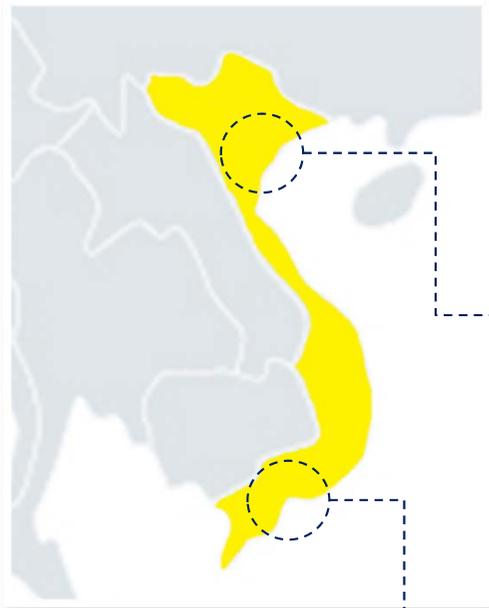
イオンモール広州金沙



	オープン日	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州番禺広場	2015年12月31日	51,400㎡	64,500㎡	1,700台	170店舗
イオンモール佛山大瀝	2017年度	約83,200㎡	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㎡	未公表	約3,600台	未公表

②エリアドミナンスの構築・効果（ベトナム）

<ハノイエリア>



イオンモール ロンビエン
(ハノイ市ロンビエン区)



オープン日	2015年10月28日
敷地面積	96,000㎡
総賃貸面積	72,000㎡
駐車台数	車 1,000台 バイク 10,000台
専門店数	180店舗

<ホーチミンエリア>



イオンモール ビンタン (ホーチミン市ビンタン区)

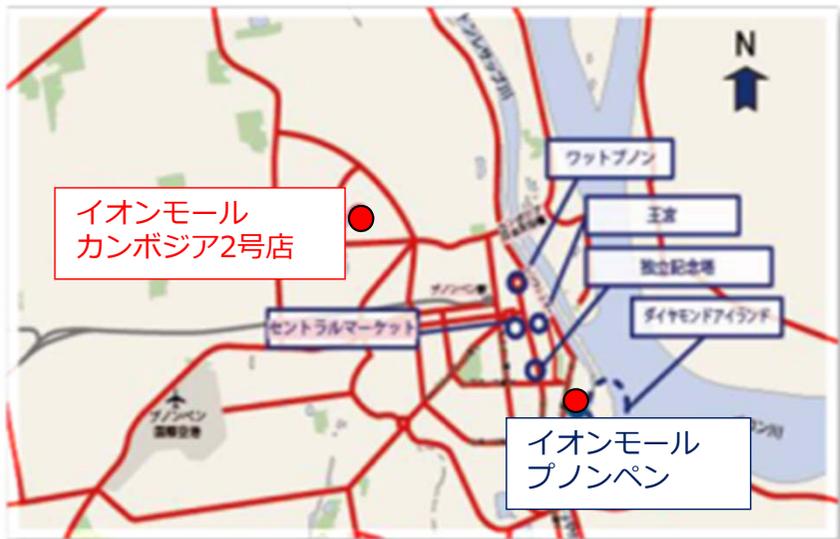


計画地は、ホーチミン市中心地から南西約10 kmのビンタン区に位置し、ホアラム-シャングリラ社が総合開発する「インターナショナル ハイテク ヘルスケア パーク」内に立地。今後交通環境整備も進み、広域集客が可能な立地。

	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 タンフーセラドン	2014年 1月11日	35,120㎡	50,000㎡	車 500台 バイク 4,000台	120店舗
イオンモール ビンズオンカナリー	2014年11月 1日	62,000㎡	46,000㎡	車 1,000台 バイク 6,000台	150店舗
イオンモール ビンタン	2016年 7月 1日	46,800㎡	60,000㎡	車 1,500台 バイク 4,000台	160店舗

②エリアドミナンスの構築・効果（カンボジア）

＜カンボジアでの出店計画＞



イオンモール カンボジア2号店



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。

イオンモール プノンペン



オープンから1年の来店客数が1,500万人を突破

立体駐車場800台を増設



	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 プノンペン	2014年6月30日	68,000㎡	66,000㎡	車 2,300台 バイク 1,600台	190店舗
イオンモール カンボジア2号店	2018年夏	約100,000㎡	約80,000㎡	車 約2,500台 バイク 約2,000台	約200店舗

②エリアドミナンスの構築・効果（インドネシア）



イオンモールBSD CITY



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ



イオンモール セントウールシティ



モール名	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール BSD CITY	2015年5月30日	100,000㎡	77,000㎡	車 2,100台, バイク 2,300台	280店舗
イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ	2017年度	約85,000㎡	約60,000㎡	車 約 3,000台	未公表
イオンモール セントウールシティ	2018年度	約78,000㎡	約71,000㎡	車 3,000台	250店舗
イオンモール デルタマス	2018年度	約200,000㎡	未公表	未公表	未公表

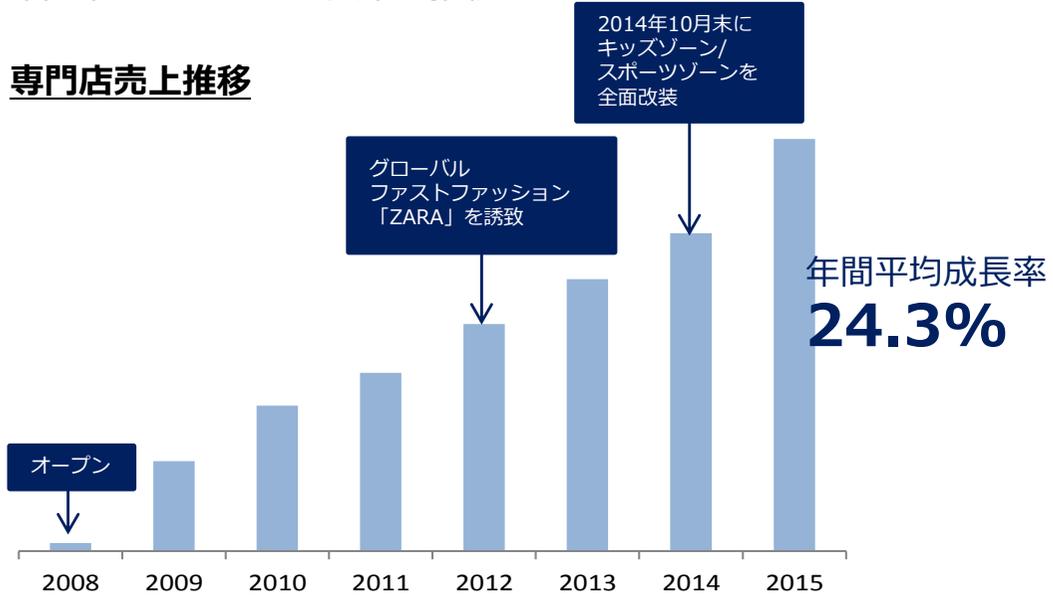
③ローカル人材によるマネジメントの現地化

- 中国12モール中4モールにおいて、モール責任者にローカルスタッフを採用。
- 2016年度オープンのイオンモール河北燕郊では、中国人スタッフ（前イオンモール北京国際商城GM）が開設委員長を務める。
- 今後、アセアンにおいてもマネジメントの現地化を推進。

イオンモール北京国際商城のリニューアル

継続的なリニューアルと、モール責任者を含めた現地スタッフによる管理運営により、2008年のオープン以来、専門店売上は年間平均24.3%の成長率で推移。

専門店売上推移



マネジメントの現地化によって、より地域のニーズや商慣習に合わせたモールオペレーションが可能となり、また現地スタッフのモチベーション強化、現地テナントとのスムーズな交渉等においても効果を発揮。

3.海外ビジネスの進化

① モールの進化（中国）

② 規模・ハード面の進化

①モールの進化（中国）

	～2014年 オープンモール	2015年 オープンモール
対象モール数	6	6
GLA平均（㎡、店平均）	41,860	54,536
開業率	74%	85%
専門店売上高（元/㎡、店平均）	28,559	43,438
専門店売上効率（元/月・㎡、店平均）	682	796
営業収益（元/月、店平均）	5,123	7,733

- 中国におけるビジネス展開のノウハウ獲得
- 集客力の獲得
- 現地ディベロッパー・テナント・地域のお客さまに対するブランド力獲得

②規模・ハード面の進化 (中国)

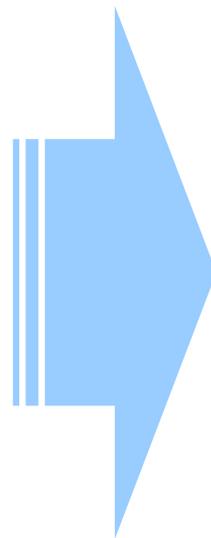
イオンモール北京国際商城 2008年11月オープン

- ・敷地面積：89,000㎡
- ・GLA：53,000㎡
- ・駐車場：3,000台



イオンモール武漢経開 2015年12月オープン

- ・敷地面積：130,000㎡
- ・GLA：105,000㎡
- ・駐車場：4,000台



	2008年	2010年	2012年	2014年			2015年					2016年
	11月	10月	4月	1月	4月	12月	5月	9月	11月	12月	12月	1月
	北京国際商城	天津TEDA	天津中北	天津梅江	蘇州吳中	武漢金銀潭	蘇州園区湖東	北京豊台	杭州良渚新城	広州番禺広場	武漢経開	蘇州新区
敷地面積(㎡)	89,000	98,000	89,000	75,300	114,000	88,000	99,300	63,800	98,000	51,400	130,000	139,000
GLA(㎡)	53,000	55,000	62,000	63,000	75,000	74,000	75,000	58,000	66,000	64,500	105,000	74,000
専門店数(店)	120	130	150	170	190	200	220	180	180	170	300	280
駐車場(台)	3,000	2,500	3,700	2,400	3,100	2,900	3,000	2,000	2,500	1,700	4,000	3,200

②規模・ハード面の進化（アセアン）

イオンモール タンフーセラドン 2014年1月オープン

- ・敷地面積：35,120㎡
- ・GLA：50,000㎡
- ・駐車、駐輪場：車500台、バイク4,000台



イオンモール ビンタン 2016年7月オープン

- ・敷地面積：46,800㎡
- ・GLA：60,000㎡
- ・駐車、駐輪場：車1,500台、バイク4,000台



	2014年			2015年		2016年
	1月	6月	11月	5月	10月	7月
	タンフーセラドン	プノンペン	ビンズオンキャナリー	BSD CITY	ロンビエン	ビンタン
敷地面積(㎡)	35,120	68,000	62,000	100,000	96,000	46,800
GLA(㎡)	50,000	66,000	46,000	77,000	72,000	60,000
専門店数	120	190	150	280	180	160
駐車・輪台数	車 500	車 2,300	車 1,000	車 2,100	車 1,000	車 1,500
	バイク 4,000	バイク 1,600	バイク 6,000	バイク 2,300	バイク 10,000	バイク 4,000

4.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 売場編集力によるカテゴリーのディスティネーション化

③ アミューズメント強化によるコト消費への対応

④ 集客力を高める営業力

⑤ 安全・安心・快適な施設の追求

①モータリゼーションに対応した大規模駐車場

イオンモール蘇州新区 (駐車台数 3,100台)



イオンモール ビンタン
(駐車台数 車1,500台、バイク4,000台)



イオンモールビンタン
地下駐車場
※現在はバイク用だが、
車対応可能



イオンモール プノンペン
(駐車台数 車2,300台、バイク1,600台)



- 中国では、将来的なモータリゼーションの進展を踏まえ、大規模な平面駐車場を設置。
- アセアンでは、二輪車が普及していることから大型駐輪場を設置。将来的に自動車の利用率が高まった段階で、駐車場への変更が可能。
- イオンモールプノンペンでは、オープン後、車での来店率が想定以上に高かったため、立体駐車場800台を追加設置。

②売場編集力によるカテゴリーのディスティネーション化

イオンモール ロンビエン
フードコート



イオンモール武漢経開 スポーツファクトリー



イオンモール蘇州園区湖東
モーリーファンタジー



イオンモールBSD CITY
フードカーニバル



イオンモール北京豊台
アカシアファーム

③アミューズメント強化によるコト消費への対応

イオンモール北京豊台
フィットネス



イオンモール武漢経開
「ファンペッカ」
(イオンファンタジー)



イオンモール プノンペン
スケートリンク



イオンモール プノンペン
ボーリング



イオンモール ロンビエン
ドリームゲーム

④集客力を高める営業力



イオンモール蘇州園区湖東 中央広場 夏休みオープニングイベント
(シャボン玉ゲーム、ロボットショー、ダンス、ゲーム)



イオンモール北京豊台 世界環境の日に向けたイベント



イオンモール武漢金銀潭 恐竜展



イオンモール ビンタン ピカチュウイベント

⑤安全・安心・快適な施設の追求（日本流接客、快適なモール環境、クレンジネスの徹底）

◆快適なモール環境、クレンジネスの徹底



◆日本流の接客



接客ロールプレイング大会の実施



倉木澤
 园区湖东新开的日系Shopping Mall，随处可见弄弄的日系气息。整体布局规划的很好，永旺自己的部分集中在一侧。

「モール全体のレイアウトがいい。飲食は固定のエリアに集中して、動線設計がすごくいい」「3Fのキッズゾーンが絨毯を設置することでお客様への配慮は見られます」

产品4(非常好) 环境4(非常好) 服务4(非常好)

花无缺与小魚在一起
 位于钟南街1号线2号出口，最近几天都在打折，人气很旺！
 1.糖的
 2.日式
 3.厕所
 4.可以
 娱乐的好去处！

「トイレの中に鏡がいっぱいあります。椅子も設置されます」

06-05 永旺梦乐城

产品4(非常好) 环境4(非常好) 服务4(非常好)

amywanwan
 这个超市，真棒全吃遍...
 「中の内装はモダン」
 里面的美食

06-06 永旺梦乐城

「モールの中で休憩のベンチが多い。ベンチの材質は上品。疲れたらいつでも座れる」

超外的小食店很日式 漂亮看了公告 店长和顾客老总体不错 等以后再带老

这层特别铺了地毯。
 以后会有所改善。

赞 回应 收藏 不当内容



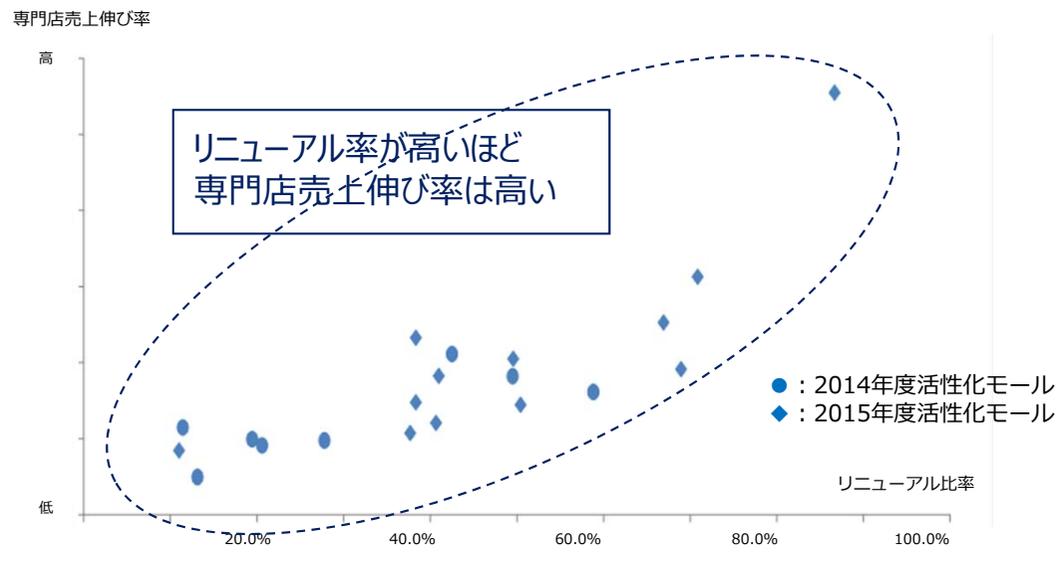
国内事業

活性化：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~

増床を伴わない活性化

- ▶ 小売売上はオープン3年目にピークを迎え、4・5年目は成長が鈍化。専門店との定期建物賃貸借契約[契約期間6年]満了時にリニューアルを実施。
- ▶ 商圈変化に対応した新たなゾーニングプランを策定し、新規専門店導入と既存専門店リニューアルや移転を実施。大半の専門店リニューアルによりモール全体を刷新。
- ▶ 投資金額は3~5億円。投資は増加キャッシュ・フローにより数年で回収。

リニューアル率と専門店売上前期比



増床による活性化

- ▶ 増床部分を含めたモール全体のゾーニング見直しとテナントミックス最適化による新店同様の考えによる活性化を実施。
- ▶ 投資金額は規模により異なるが、投資採算基準は投資に対して増加EBITDA13%。

直近5ヶ年における増床3モールのパフォーマンス

単位：百万円

	投資金額	増加EBITDA	EBITDA/投資金額
増床3モール	12,227	2,379	19.5%
新規モール	18,000	2,000~2,300	11~13%

国内事業 国内新規拠点の拡大

国内出店余地

国内の潜在的出店余地

- 足元の大型モール数 (40,000㎡超) は国内で176SC、そのうち半数以上はイオングループのモール
- 米国との比較においても、国内での開発余地は大きいと考えられる

<国内モールの状況>

2015年12月末現在

	計
SC数	3,195
内40,000㎡超のモール	176 ^{※1} (内イオングループ97)

※1 会社調べ

<日米比較>

2015年12月末現在

	日本	米国	米国/日本
大型モール数 [※]	176	1,224	7.0倍
SC総売上高(10億円)	31,077	312,813	10.1倍
小売総売上高(10億円)	140,666	564,107	4.0倍
小売総売上高におけるSC総売上高シェア	22.1%	55.5%	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\$ = 121.04円 (2015年の年間平均レート) にて換算

出典：(社)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」より作成

モール空白エリアへの出店

イオンモール長久手

2016年12月
オープン予定



都市部施設の活性化

イオンカテプリ新さっぽろ (北海道)

オープン日：2016年12月
敷地面積：約 27,300㎡
総賃貸面積：約 25,400㎡
(地下2階～地上3階)

イオン北海道株式会社が株式会社ダイエーから事業承継し、管理・運営を実施。今回、建物賃借にて当社が管理・運営を行い、大幅なテナント入替えを行う。

ダイエー神戸三宮店 (兵庫県)

オープン日：2017年春
敷地面積：約 4,700㎡
総賃貸面積：約 17,600㎡
(2階～9階)

株式会社ダイエーが管理・運営する地下2階・地上9階の商業施設。2015年8月に地下2階から1階を、ダイエーの都市型戦略態「フードスタイルストア」としてリニューアルオープン。今回、当社が2階から9階を賃借し、リニューアルを実施。

開示済新規出店計画一覧 (2017年度以降)

	モール名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
2017年度	イオンモール新小松	石川県小松市	2017年春	約 128,000 ㎡	約 60,000 ㎡	約 3,200 台
	(仮称) 水戸オーバ (マスターリース)	茨城県水戸市	2017年春	約 3,500 ㎡	約 12,500 ㎡	未公表
	イオンモール徳島	徳島県徳島市	2017年春	約 49,900 ㎡	約 50,000 ㎡	約 2,800 台
	(仮称) SENRITOよみうりⅡ期 (マスターリース)	大阪府豊中市	2017年春	約 12,200 ㎡	約 9,100 ㎡	未公表
	(仮称) イオンモール神戸南	兵庫県神戸市	2017年6月	約 37,000 ㎡	約 38,000 ㎡	約 1,300 台
	(仮称) 高崎オーバ	群馬県高崎市	2017年秋	約 7,400 ㎡	約 26,000 ㎡	未公表
	イオンモール松本	長野県松本市	2017年秋	約 62,500 ㎡	約 49,000 ㎡	約 2,000 台

	モール名称	所在地	オープン	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
2018年度	(仮称) イオンモール平塚	神奈川県平塚市	2018年度	約 126,000 ㎡	未公表	未公表
	(仮称) 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 ㎡	約 50,200 ㎡	未公表
2019年度	(仮称) イオンモール土岐	岐阜県土岐市	2019年度	約 200,000 ㎡	未公表	約 4,800 台
2017年以降	(仮称) イオンモール上尾	埼玉県上尾市	-	約 71,800 ㎡	未公表	未公表

※ リリースしている新規物件のみを記載しています。

デジタル化



デジタルコミュニケーション



デジタルサイネージ



コミュニケーションロボット



モビリティサービス



自動多言語翻訳



イオンモールのデジタル化
最新テクノロジーを活用した新しいショッピング体験の創造
お客さまとの接点の拡大

デジタル化

コミュニケーションロボット

2016年9月 31モールに100台を試験導入



オリジナルアプリ開発による
コンシェルジュロボットの試験
販促活用など多様な取組



モビリティサービス

2016年8月 日本初 ロボットシャトル走行試験



千葉市幕張での
戦略特区による
自動運転モビリティの
実証実験の協力。
関係省庁と協議中

デジタル化の推進

デジタルサイネージ

2016年5月 サイネージ広告枠販売へ着手

各種サイネージの導入を促進。
お客さまへのご案内、情報ツール活用
外部広告販売による収益



フードコートアドサイネージ



自販機サイネージ

デジタルコミュニケーション

スマホのコミュニケーション強化
LINE 導入の促進



デジタル化 環境整備状況



全館 FREE Wi-Fi

全145モール中、98モールで導入済み



Indoor Google Maps

74モール中、71モールで導入済み。

※イオンリテールからの管理・運営受託71モールを除く。



Googleストリートビュー

- ・ AM沖縄ライカム
- ・ AM岡山
- ・ AM四條畷

の3モールに導入



LINE おともだち

全145モール中、99モールで導入済み

シニアシフト

適切な医療・保障

安全、衛生的な暮らし

病気にかかっていない

前向き、充実

安心

楽しい！いきいき！

地域になくてはならない存在へ：地域の健康拠点へ

地域のお客さまのウェルネスライフ提案
心身共に健康へ



シニアシフト



県知事・副知事による開会セレモニーのあいさつ



ウォーキングコースの設置・モールウォーキングの館内告知



県や大学のブースや、ウォーキングレッスン、健康測定会、講演会なども実施

イオン健康ポイントを利用した
モールウォーキング

- ①ウォーキングコースを設計し、各所にタッチスタンドを設置。
- ②指定のWAONカードでタッチするとイオン健康ポイントがたまる（一日全スタンドタッチで12pt）
- ③期間終了後、健康ポイント⇒ワオンポイントへ交換

定期的にウォーキングレッスンを開催

「民・官・学」による取組

- 民：イオン・イオンモール・協賛企業
- 官：自治体（県、市町村）
- 学：大学、ウォーキング協会



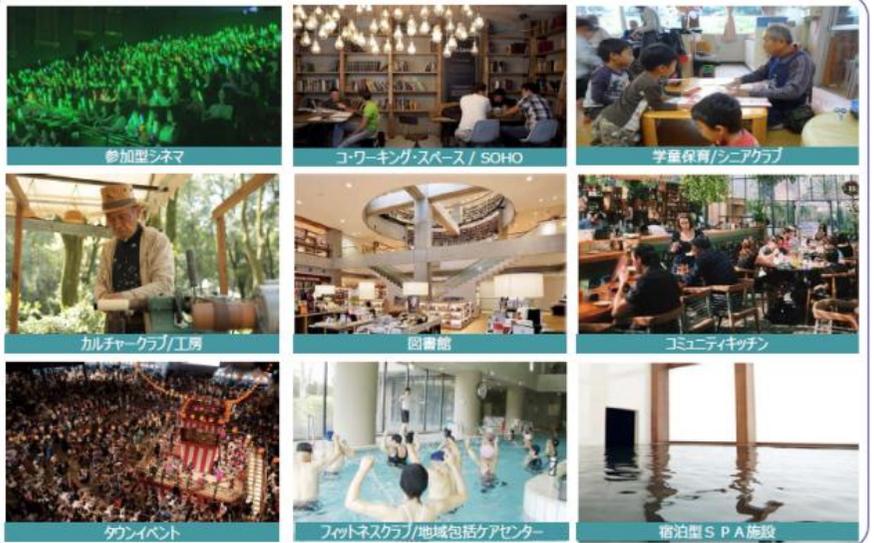
モールウォーキングの拡大

毎日歩いて、健康に！ポイントためて、お得に！

Health! AEON MALL MALL WALKING イオンモールウォーキング



ライフスタイルの変化により増加する単身世帯に対しアプローチしたコンテンツ開発を検討中



ライフスタイルの変化に対応した
新しいコンテンツ開発



地域のお客さまのウェルネスライフ提案

2016年3月1日に子会社化した(株)OPAが展開するファッションビル事業の収益拡充

ファッションビル事業を展開する株式会社OPAは、2016年3月1日付で、同事業を営むイオンリテール株式会社のビブレフォーラス事業を統合し、新生OPA(同日付で当社100%子会社化)として、新たなスタートをきりました。

<店舗一覧>

・ OPA

大宮オーパ・聖蹟桜ヶ丘オーパ・新百合ヶ丘オーパ
藤沢オーパ・河原町オーパ・梅田オーパ・心斎橋オーパ
三宮オーパ・キャナルシティオーパ

・ ビブレ

横浜ビブレ・ワールドポーターズビブレ
名古屋ワンダーシティビブレ・北大路ビブレ・三宮ビブレ
明石ビブレ・天神ビブレ・ビブレジーンレイクタウン

・ フォーラス

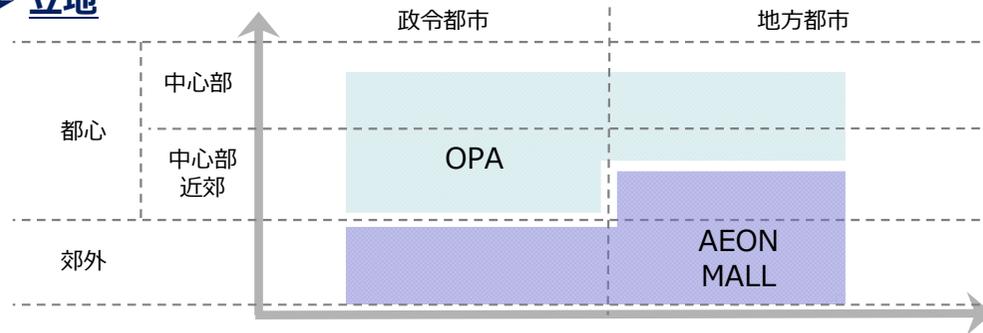
秋田フォーラス・仙台フォーラス
金沢フォーラス・大分フォーラス



ファッションビルビジネスとモールビジネスとのノウハウ融合

補完関係	イオンモール(株)：主に郊外立地にてショッピングモールを展開
	(株)OPA：都心立地にてファッションビルを管理・運営

> 立地



シナジー効果

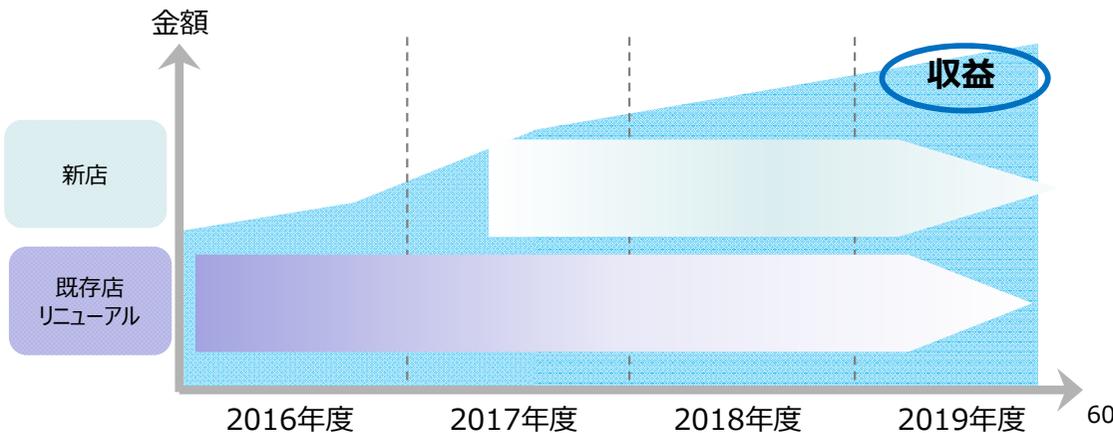
① 開発面

従来の郊外立地に加え、都市型フォーマット展開により新たな成長機会を獲得。

② リーシング面

両社間の非重複取引先の共有(当社として約300社)により、リーシングバリエーションが向上。

<収益改善イメージ>



(仮称) 高崎オーパ 2017年秋オープン予定

(仮称) 水戸オーパ
2017年春オープン予定



	敷地面積	総賃貸面積
(仮称) 水戸オーパ	約 3,500㎡	約 12,500㎡
(仮称) 高崎オーパ	約 7,400㎡	約 26,000㎡

心齋橋オーパ 活性化（改装の方向性）

- 2014年から2017年まで、MD変更を含む抜本的改装を継続して実施

心齋橋オーパ = 「ギャルファッションの館」



「レディス・ライフスタイルファッションの館」

***大阪在住の女性は必ずファッションチェックしたくなる「心齋橋オーパ」**

- ◆ファッションテイストの片寄りの是正によるバランスの良い館へ
- ◆アパレルだけではなく、「スイーツ」や「カフェ」「ワインバー」などの食や「体験型ゲーム」「カラオケ」「アニメ」などのホビー、「トラベル」「サービス」まで、20代~30代の学生からOLの女性に圧倒的な支持を得る「レディス・ライフスタイルファッション」ビルに生まれ変わります。

従来の「衣」（ファッション）を中心としたシーンだけではなく、生活者を取り巻く「食」「住」「遊」「健」「美」「知」のさまざまなシーンの提案を実施



心齋橋オーパ 活性化 (2016年秋 B2F改装)

～「TAMARI-BA(タマリバ)」をコンセプトに地下2階がオトナ女子向けフロアに～
心齋橋オーパB2Fフロア 9月16日(金)リニューアルオープン!
 全国初出店/関西初出店となる話題の店舗含む11店舗が新たにオープン!

全国初出店

**yamabiko
BAKERY**
やまびこベーカリー



関西初出店



本資料に記載されている内容及び業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

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	86,000	2,000	135				◎
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	67,000	3,400	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	135			☆	
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	80,000	4,300	200			◎	
25	イオンモール橿原	2004年 4月	80,000	5,000	230		◎		
26	イオンモール木曾川	2004年 6月	66,000	4,400	160			◎	
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	150			☆	
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	4,300	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	1,600	120			◎	
50	イオンモール大和郡山	2010年 3月	67,000	4,200	170			☆	

☆流動化案件

モール一覧②

	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	50,000	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	◎			
国内 計			4,602,400	248,000	11,945	12	25	33	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

※2016年3月1日付にて大津ショッピングプラザ(土地・建物)を、核店舗として出店しているイオン九州(株)に売却いたしました。

※イオンモール寝屋川は2016年8月31日をもって一旦営業を終了致しました。

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
75	イオンモール北京国際商城(中国)	2008年11月	53,000	3,000	120			◎	
76	イオンモール天津TEDA(中国)	2010年10月	55,000	2,500	130			◎	
77	イオンモール天津中北(中国)	2012年 4月	62,000	3,700	150			◎	
78	イオンモール天津梅江(中国)	2014年 1月	63,000	2,400	170			◎	
79	イオンモール蘇州吳中(中国)	2014年 4月	75,000	3,100	190			◎	
80	イオンモール武漢金銀灘(中国)	2014年12月	74,000	2,900	200			◎	
81	イオンモール蘇州園区湖東(中国)	2015年 5月	75,000	3,000	220	◎			
82	イオンモール北京豊台(中国)	2015年 9月	58,000	2,000	180			◎	
83	イオンモール杭州良渚新城(中国)	2015年11月	66,000	2,500	180	◎			
84	イオンモール武漢經開(中国)	2015年12月	105,000	4,000	300	◎			
85	イオンモール広州番禺広場(中国)	2015年12月	65,000	1,700	170			◎	
86	イオンモール蘇州新区(中国)	2016年 1月	74,000	3,200	280			◎	
87	イオンモール タンフーセラドン(ベトナム)	2014年 1月	50,000	500	120				◎
88	イオンモール ピンズオンキャナリー(ベトナム)	2014年11月	46,000	1,000	150			◎	
89	イオンモール ロンビエン(ベトナム)	2015年10月	72,000	1,000	180	◎			
90	イオンモール ビンタン(ベトナム)	2016年 7月	60,000	1,500	160			◎	
91	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	◎			
92	イオンモールB S D C I T Y(インドネシア)	2015年 5月	77,000	2,100	280	◎			
海外 計			1,196,000	42,300	3,370	6	0	11	1
合 計			5,798,400	290,300	15,315	18	25	44	5

※2016年8月31日現在

株式会社OPAが運営するショッピングモール一覧

	モール名称	オープン日	総賃貸面積 (㎡)	専門店数
1	大宮オーパ	2007年 3月	2,830	30
2	聖蹟桜ヶ丘オーパ	1999年 9月	16,060	57
3	新百合丘オーパ	1997年11月	12,140	98
4	藤沢オーパ	1996年 3月	8,960	65
5	河原町オーパ	1998年11月	9,790	101
6	梅田オーパ	2013年 4月	2,170	19
7	心齋橋オーパ	1994年11月	10,490	135
8	オーパきれい館	1998年 8月	2,310	心齋橋オーパに含む
9	三宮オーパ	1995年10月	3,340	71
10	キャナルシティオーパ	1996年 4月	13,350	124
11	ビブレジーンレイクタウン	2008年 9月	2,880	22
12	横浜ビブレ	1978年10月	17,770	137
13	ワールドポーターズビブレ	1999年 9月	18,110	93
14	名古屋ワンダーシティビブレ	2009年 4月	2,730	10
15	北大路ビブレ	1995年 3月	22,130	92
16	三宮ビブレ	1969年11月	5,630	34
17	明石ビブレ	1997年10月	16,350	70
18	天神ビブレ	1976年11月	9,790	74
19	秋田フォーラス	1987年12月	11,020	58
20	仙台フォーラス	1984年11月	14,560	105
21	金沢フォーラス	2006年11月	26,070	197
22	大分フォーラス	1993年10月	9,650	42
都市型ファッションビル 計			238,130	1,634

添付資料

(ビジネスモデルと財務戦略)

ショッピングモール事業の開発から運営に係る 全ての領域のノウハウを有する商業ディベロッパー



※2016年8月31日現在

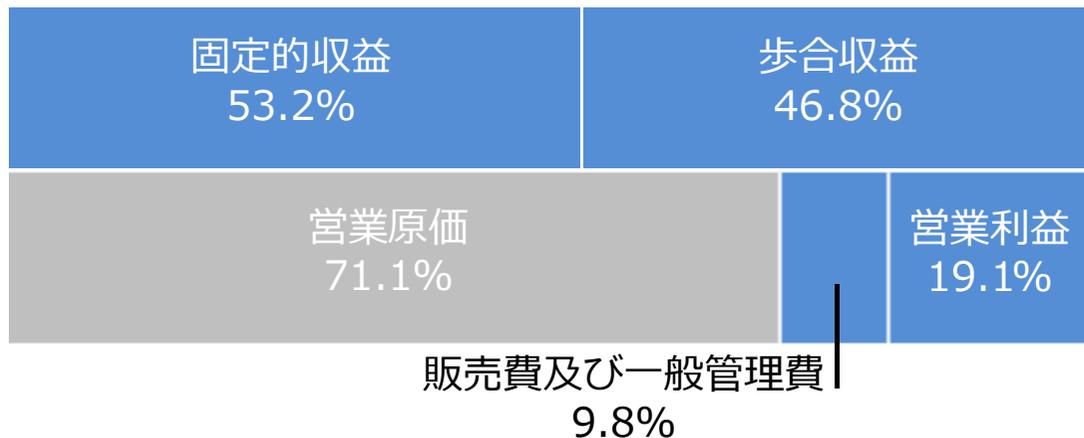
営業収益 = 「固定家賃収入」 + 「歩合家賃収入」

当社の営業収益の大半を占めるのが「不動産収入」、すなわちテナントからの賃料収入です。「固定家賃収入」と、テナントの売上高に応じて決定される「歩合家賃収入」により構成され、テナントの売上増加に伴い、当社の収益もアップします。テナント売上高には、月間あるいは年間で最低保証売上を設定している場合が多く、実質的には「歩合家賃収入」といっても固定家賃プラスの歩合家賃となっており、テナント売上の低下がすぐに当社に影響することはありません。

歩合率については、テナントの業態・採算・出店条件の市場相場などを勘案して決定しており、物販で売上高の8～15%程度、飲食・サービスで売上高の10～20%程度です。テナントの売上については、大半をイオンモール側で管理しており、賃料や諸経費を差引いた後、テナント側に半月ごとに分けて返還する形態です。

営業原価は、モール運営に直接かかる原価を計上しており、モール運営を行う上で常駐している社員の「人件費」と、モール施設に関連した「経費」により構成されています。「経費」の内訳としては、「設備維持費」「水道光熱費」、モールの土地・建物オーナーへ支払われる「賃借料」、モール施設の「減価償却費」などにより構成されています。

収益構造（2015年度実績）



営業原価の内、不動産コストである 賃借料、減価償却費が収益に対して約40%。

<利益率向上の取組み>

- ・建物仕様の見直し等による投資コスト削減
- ・費用構成比の高い賃借料・維持費を中心としたコスト構造変革を推進

「2核1モール」の建物スタイル

建物のスタイルは、2~3階の低層階で、2つ以上の核店舗（GMS※や百貨店・大型専門店など）を配して、この核店舗を専門店モールで結ぶ「2核1モール」を基本としています。建物の両端に集客力のある核店舗を配置することで、モール内でのお客さまの回遊性を高めてテナント配置面での死角をなくし、核店舗との相乗効果により専門店の売上向上につなげています。

※総合小売企業（General Merchandise Store）

自動車30分圏・商圏人口40万人

お客さまのモールへのアクセスは、主に車を想定しているため、立地は大都市および地方中核都市の近郊・郊外の車30分圏、商圏人口は40万人以上の商圏を基本としています。鉄道駅前・駅至近の立地でもモールを展開しています。今後、イオンモールでは、都市近郊・郊外の大型モールに加え、都心回帰・大都市への人口集中というメガトレンドに対応し、人口集積地や駅前立地モール開設にも取り組んでいきます。

3,500台以上の駐車場

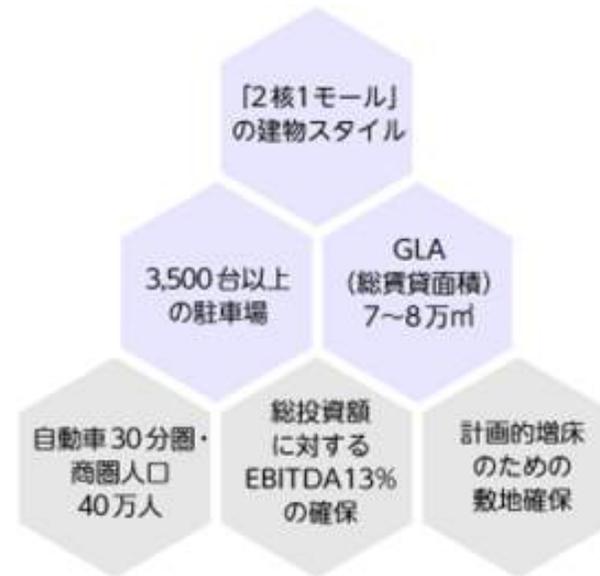
車でスムーズなアクセスが集客の重要なポイントとなるため、3,500台以上を収容可能な大型駐車場を確保しています。駐車場には、身障者専用スペースを確保しており、専用のリモコンをお渡ししてご利用いただくなど、必要とされる方が確実に利用できる環境を整えています。

GLA（総賃貸面積）7~8万㎡

集客力のある空間づくりを実現するために、GLAは7~8万㎡を基本としています。また、建物設計は、出店地域の特徴に合わせた建物スタイル表現を積極的に導入しています。

計画的増床のための敷地確保

モールの継続的な収益向上のために、開発の段階で将来の増床をあらかじめ計画し、それに対応可能な広大な敷地を確保しています。



イオンモール広島府中

< 1SC当たりの業界平均と当社モールの比較 >

	1SC当たり面積	1SC当たり平均テナント数
国内SC※ ¹	15,891 ㎡	50店
イオンモール四條畷※ ²	75,000 ㎡	200店

※¹. 2015年末現在。出典(社)日本ショッピングセンター協会

※². 2015年10月オープン。

内部成長

既存モール管理運営による収益増

売上増加による歩合賃料の増加（専門店売上のアップサイドを享受）と2年毎の賃料改定による収益拡大。

売上増加による歩合賃料の増加。賃料改定による収益向上。
モールの集客力と競争力強化により、モール価値を長期的に維持。

既存店の追加成長要因

専門店の6年定期建物賃貸借契約満了時に、大規模なリニューアル・増床を実施。集客力を維持し、新店同様の成長性を確保。

外部成長

新規モール開発による成長

国内および新たな成長マーケットである中国、アセアンへの出店。



①利益増加によるキャッシュフロー拡大

②健全な財務体質を維持(格付維持)しつつ
デットを活用 (D/Eレシオ1倍以下)

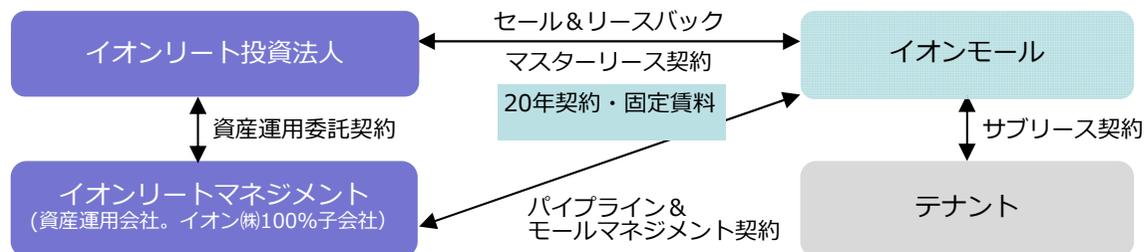
③REIT、開発型リースの活用
-投資回収の高速化、資産効率改善-

資金調達

※番号は資金調達の優先度

成長ツールとしてのリート活用

- ✓ 当社からリートへの資産譲渡時には、当社とリート間でセール&リースバック（マスターリース）契約を締結し、当社は譲渡前と同様の管理・運営を継続するため、テナント賃料は当社が受領。
- ✓ 当社からリートへの支払リースは固定。リートは安定的に収益を得る一方、当社はオペレーションによる収益のアップサイドを享受。
- ✓ リートへの資産譲渡に係る財務インパクト（2013年11月22日付イオンリートへの既存6モール譲渡時の概要）
 - ・ 譲渡前の6モールの時価評価は1,400億円（当社が所有し管理・運営を前提とした評価）だが、リートへの譲渡価格は646億円（当社からリートへの支払リース賃料45億円に基づく評価。当社がリートからリースして管理・運営を前提としたもので、オペレーションリスクは当社が負う）。
 - ・ 6モール譲渡により賃貸不動産時価評価の含み益767億円は消滅する一方、セール&リースバック（マスターリース）により、ノンアセット利益82億円を享受することでノンアセットの含み益が残る。
 - ・ 回収資金676億円を新規モールへ再投資することで、新たなキャッシュ・フローと含み益を創出することが可能。
- ✓ 当社は、これまでイオンリート以外のリートへの資産譲渡時も同一スキームで流動化を実施。



2015年度モール保有形態別利益率

モール保有形態	モール数	営業総利益率	構成比
土地保有/建物保有	13	38.8%	12.3%
土地リース/建物保有	24	31.9%	37.4%
土地リース/建物リース	33 ※1	30.7%	49.7%
PM受託物件	74	17.2%	1.8%
海外	17	▲11.7%	▲2.8%
その他	-	110.0%	1.6%
計	161	28.9%	100.0%

※1 内、流動化物件21

譲渡物件

モール名称	2014年度		2015年度	
	イオンモールKYOTO	イオンモール大和郡山	イオンモール甲府昭和	イオンモール甲府昭和
所在	京都府京都市	奈良県大和郡山市	山梨県中巨摩郡昭和町	山梨県中巨摩郡昭和町
簿価	20,532百万円	12,892百万円	7,715百万円	7,715百万円
譲渡価額	21,470百万円	14,500百万円	8,000百万円	8,000百万円
鑑定NOI利回り	5.1%	5.8%	6.0%	6.0%
譲渡日	2015年2月27日	2016年2月29日	2016年2月29日	2016年2月29日

2013年11月22日付イオンリートへの既存6モール譲渡時の概要

① リートにモールを売却

- ・ 同時にリースバックを行い、ノンアセット利益を享受
- ・ 保有資産売却により、賃貸不動産時価評価上の含み益は消滅するが、ノンアセットのキャッシュ・フローが温存される。

譲渡額 646 (売却益は12億円)

※6物件合計

	譲渡前	譲渡後	差異
簿価	633	-	-
営業収益	200	200	-
営業費用	100	118	18
(減価償却費)	(27)	(-)	(▲27)
(MLコスト)	(-)	(45)	(45)
営業利益	100	82	▲18
支払利息	10	-	▲10
経常利益	90	82	▲8
EBITDA	127	82	▲45
EBITDA/投資	19.5%	N/A	

ノンアセット利益は温存

※2013年11月にイオンリート投資法人へ646億円の物件を譲渡した際のインパクトを参考に作成。
 ※譲渡前の「EBITDA/投資」はイニシャル投資ではなく、簿価を使用。

② 賃貸不動産の含み益は消滅する。

	譲渡前	譲渡後	差異
簿価	633	-	-
市場価格(時価評価)	1,400	N/A	-
含み益	767	N/A	-

賃貸不動産時価評価上の含み益は消滅

③ ノンアセットのキャッシュ・フローも加味した市場価格

	譲渡前	譲渡後	差異
簿価	633	-	-
市場価格(時価評価)	1,400	903	▲497
含み益	767	903	136

賃貸不動産時価評価上に計上されないノンアセットの時価評価額

※イニシャルコスト回収に加え、ノンアセットのキャッシュ・フローを82億円享受出来ることから、実質の含み益は温存。

④ 売却で得た資金(646億円)再投資

- ・ タイムラグは発生するが、売却で得た資金を再投資することにより、新たなキャッシュ・フローと含み益を創出することが可能。
- ※当社の投資採算基準は投資に対して稼働3年目で13%であり、単純計算すると、再投資により新たに83億円のEBITDAを創出。

添付資料

(コーポレート・ガバナンス&CSR)

基本的な考え方

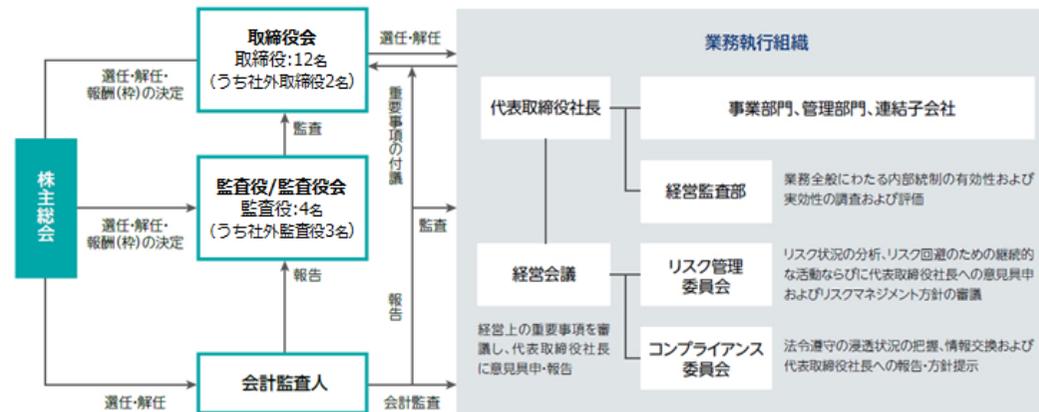
当社は、「お客さま第一」を基本理念に掲げ、地域のお客さまのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた「暮らしの未来」をデザインすることをコンセプトにモールづくりを推進しています。

このようなローカリゼーションの視点に基づいたエリアごとに個性あるモールづくりを国内外で推し進め、人々のライフスタイルの向上と地域社会の発展に貢献することを指針とし、こうした事業展開により、収益と企業価値の拡大を図り、経営基盤を強化し、さらなる発展をめざしています。

以上の経営方針を踏まえた企業活動と、小売業に精通した取締役を中心とした経営により、小売業出身の商業ディベロッパーの強みをさらに強化するとともに、監査役制度の採用により経営の健全性の維持・強化に取り組んでいます。当社はこれらの取り組みを通じて、お客さまをはじめ、地域社会、お取引先、株主の皆さま、従業員などの各ステークホルダーに対する責任を果たしていくことが、長期安定的な企業価値の向上につながると考えています。その実現に向け、コーポレート・ガバナンス機能の強化と迅速な意思決定による競争力の向上に取り組んでいます。

当社は、より一層の経営の透明性と効率性の向上、コンプライアンス、リスク管理の強化を推し進め、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の充実を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス組織図（2016年5月31日現在）



経営体制と取り組み

取締役会	経営に関する重要な事項、方針および業務執行に関する重要事項を審議するとともに経営監督機能の強化のため、代表取締役社長を議長とし、月1回以上開催しています。社外監査役3名も出席しています。
監査役会	監査の実効性・効率性向上のため、会計監査人と内部監査部門である経営監査部と都度相互の情報交換・意見交換を実施しています。社外監査役3名のうち2名が独立役員です。
会計監査人	当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任監査法人トーマツと契約しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。
経営会議	社長の諮問機関で効率的経営遂行のため、取締役会への付議事項、社長による決議事項および経営執行に関わる重要事項を審議・調整・決定しています。常勤取締役・各本部長・事業部長・管理部門の部長等で構成されています。原則週1回開催され、ガバナンスの観点から常勤監査役1名が毎回出席しています。
経営監査部	業務の円滑な運営と統制のため、専任者7名が各部門長と連携を取り、業務全般にわたる内部統制の有効性、実行性の調査・評価を実施しています。現場の各執行部門から独立しています。

社外役員の選任状況

当社は、社外取締役2名、社外監査役3名（会社法第2条第16号に定める社外監査役）を選任しています。社外取締役2名、社外監査役2名の計4名は、東京証券取引所上場規則の定めに基づく独立役員※です。

※東京証券取引所が定める上場規程において定められた少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

親会社との関係

当社の親会社であるイオン株式会社は2008年8月21日に純粋持株会社に移行し、GMS事業を核とした小売事業を中心として、総合金融・ディベロッパー・サービスなどの各事業を複合的に展開しており、当社はディベロッパー事業の中核企業として位置付けられています。

イオン株式会社は、同社および同社の関連会社で当社の議決権を50.78%（直接保有49.86%）※保有していますが、当社は、日常の事業運営に当たっては、独自の経営判断に基づき遂行しつつ、事業運営における重要な問題については、イオン株式会社との協議、もしくはイオン株式会社へ報告しています。また、イオン株式会社および同社の関連会社との取引条件の決定については、その都度、経済条件など、一般の取引と同様に決定し、取締役会などの承認手続きを行っています。当社はイオン株式会社およびイオングループ各社との関係において、相互に自主・独立性を十分尊重しつつ綿密な連携を保ちながら、持続的な成長・発展・業績の向上に努めています。 ※2016年2月末現在

社会とともに持続可能な発展を続けていくために、ステークホルダーとの良好な関係づくりに努めています。

ISO26000が定める7つの中核課題

1.組織統治 2.人権 3.労働慣行 4.環境 5.公正な事業慣行 6.消費者課題 7.コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

地域とともに

継続的な地域社会への貢献
コミュニティ参画および開発に関連

パートナーとの協力

健全で良好なパートナーシップの推進
公正な事業慣行に関連

社員の職場環境

すべての人が生き生きと働く職場の実現
組織統治、人権、労働慣行に関連

モールの安全管理

不断の安全追求から生まれる安心の獲得
消費者課題に関連

環境への配慮

地域から地球へ、環境保全の推進
環境に関連

私たちの仕事は、ショッピングモールを通して、地域とともに「暮らしの未来」をつくることです。そのためには、地域社会との確かな信頼関係づくり、環境への配慮、安全性のさらなる向上などに対する継続的な取り組みが必要です。従って、当社では本来の企業活動とCSRが密接にかかわっており、あらゆる部署の従業員が日常の業務を通して社会への責任を果たすことが求められています。このような考えから、当社では社会的責任に関する初めての国際規格であるISO26000をふまえて、5つの柱をベースにCSR活動を推し進めています。

CSR推進体制図



当社は、「環境と共生するモールづくり」「地域と共生するモールづくり」が社会的責務であると同時に、地域におけるモールの持続的成長につながることを認識しており、「社会」「環境」「倫理」の側面から企業活動の方針を推進する「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、社長を議長として、CSR活動の進捗管理および課題解決に向けての迅速な意思決定を行っています。「社会」「環境」「倫理」のそれぞれのテーマについては、専門の委員会を設けて活動の推進を図っています。

主な取り組み

継続的な地域社会への貢献

地域とともに成長するモール

イオンモールは、地域に数千人単位の安定した雇用を創出し、税収や人口の増加を通じて地域経済の活性化に貢献しています。

各地での地域貢献事例

イオンモールは、それぞれの地域の祭事などの伝統行事や市民の文化活動を尊重し、商業施設の枠を超えてサポートを提供します。また、海外でも日本国内と同様に地域貢献に取り組んでおり、日本のモールでも国際支援活動に寄与しています。

健全で良好なパートナーシップの推進

専門店、協力会社とのパートナーシップ

イオンモールには数百にのぼる専門店に出店いただいております。安全で快適なモール環境は警備・清掃・施設管理などを業務委託する協力会社なしには実現できません。私たちはすべてのパートナー企業さまと公正な取引を行うとともに、密接なコミュニケーションで信頼関係を築くことを目指しています。

快適な職場環境と従業員のスキルアップ

従業員からの質問や意見を募るボックスを設けるほか、十分な広さの休憩スペース、従業員専用のコンビニエンスストアやパウダールームなどを設置するモールも順次増やしています。また、イオン同友店会主催でロールプレイングコンテスト全国大会を実施、VPコンテストを行うなど従業員の接客力向上や売り場づくりの向上にも取り組んでいます。

不断の安全追求から生まれる安心の獲得

「お客さまの安全、安心」のために

国内のモールでは、あらかじめ防災活動への協力などに関する協定書を地方行政締結し、万一の際には地域の防災拠点として機能する体制を整えています。また、日頃より専門店のスタッフも参加して避難誘導や消火活動などの防災訓練を定期的に行っています。さらに、近年にオープンしたモールでは建物の耐震性能をいっそう強化しているほか、停電時にも受水槽内の水や太陽光パネルが発電する電力を活用できるようにすることで、被災時の復興拠点として機能確保にも努めています。



防災協定

万一の災害の際には、モールが安全・安心の拠点として地域の皆さまのお役に立てるよう、災害時の協力支援を約束する防災協定を自治体と締結しています。



飲料水の確保

非常時の断水・停電状態でも受水槽内（有効容量380t）の水を飲料用にご利用するための災害時用バルブを取り付けました。
（イオンモール幕張新都心）



耐震性の強化

建物最上部の吹き抜け天井は落下物が発生しないようにスケルトン化し、天井部・天井内に設置している設備機器や大口配管の耐震性も高めています。



すべての人が安心できるモールづくり

乳幼児から高齢の方まで、すべてのお客さまに快適にお過ごしいただけるよう2005年からユニバーサルデザインを導入しています。また、食品衛生管理においては独自の厳しいルールを定め、安全追求を徹底しています。



どこからでも話しかけやすい
インフォメーションカウンター

主な取り組み

すべての人が生き生きと働く職場の実現

多様な人材が活躍できる企業へ

出店数の拡大などにより、過去数年にわたって当社の従業員は大幅に増加しています。国籍・性別を問わず、さまざまな背景を持った人材が共通の価値観をもとで働くことができる環境を今後もいっそう整備してまいります。

人材のグローバル化に向けて

海外で展開するショッピングモールについては、現地の人材が責任者となって、各国の言語や慣習に基づいて当社の理念を地域に根づかせることを方針としています。中国およびアセアンに設立された現地法人やモールでは約780名のローカルスタッフがイオングループの一員として活躍しており、日本国内のモールで短期研修を行うなど人的交流も行われています。

●社員データ（2016年2月末現在）

	2014年度	2015年度
社員数 (うち臨時雇用)	3,334名 (1,310名)	3,683名 (1,370名)
新入社員数 (男性/女性)	82名 (34名/48名)	84名 (36名/48名)
育児休暇取得者数 (男性)	18名 (1名)	19名 (1名)

ダイバーシティ経営の推進→多様な視点での価値創出

多様な価値観を持った人材からなる組織構築により、意思決定の多様化、業務プロセスイノベーションの多様化が促進され、新たな成長機会とこれまでにない成長スピードを獲得できる。

●現地法人ローカルスタッフの内訳（2016年3月末現在）

中国	457名
カンボジア	62名
ベトナム	161名
インドネシア	97名

※中国・アセアンの現地法人決算期は12月末。上記は2016年度第1四半期末現在で記載。

●女性管理職数（2016年2月末現在・単体）

	2014年度	2015年度
従業員数 うち女性	1,102名 342名(31.0%)	1,782名 479名(26.9%)
管理職 うち女性管理職	708名 68名(9.6%)	884名 115名(13.0%)
役員 うち女性役員	16名 2名(12.5%)	15名 2名(13.3%)

千葉県初となる厚生労働大臣認定の「えるぼし」認定を取得

えるぼし認定制度とは、女性活躍推進法に基づき定められた基準を満たし、実績が優良な企業に対し、厚生労働大臣認定の「えるぼし」マークを交付するもの。

「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5項目すべてにおいて基準を満たし、最高ランク（3段階）を取得。



主な取り組み

地域から地球へ、環境保全の推進 ～先進的なエコモールをめざして～

GRESB調査において「グリーンスター」評価を取得

欧州の年金基金グループを中心に創設したグローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク（GRESB）は、不動産会社・運用機関のサステナビリティ配慮を測る国際的なベンチマークです。当社は2016年に世界全体で108位（733社中）となり、環境方針の策定・開示および実行・計測双方において優れた取り組みを行っている企業として、最高位となる「グリーンスター」評価を取得、総合スコアでの相対評価による「GRESBレーティング」においても、最上位の「5スター」評価を獲得しました。



EV（電気自動車）充電器の設置拡大

当社ではCO2を排出しない電気自動車やプラグインハイブリッド車の普及に対応するため、各モールにEV充電器の設置を拡大しながら、社会インフラとしての安定的なサービス提供するため、電子マネー「WAON」などを利用した有料化への仕組み作りも進めています。



EV充電器

「イオンふるさと森づくり」への継続的な取り組み

新しいショッピングモールがオープンする際には、地域の自然環境に最も適した、その土地に自生する樹木をお客さまとともに植えています。2016年2月末日現在、累計植樹本数は約1,120万本に到達しました。



イオンふるさと森づくり植樹

自然の力を利用したエコ 太陽光・風力発電

国内外の各モールで順次太陽光発電システムの設置し、使用電力の一部をまかなっております。一部モールでは風力発電によるハイブリッド太陽灯を設置しております。



風力発電によるハイブリッド太陽灯

壁面緑化／植栽

モール壁面のグリーン化は景観を向上するだけでなく、夏季の館内における温度上昇を抑制し、冷房で使用するエネルギーの削減につながります。

各モールにおける日々の活動

「下水再生水高度複合利用システム」国内初の運用スタート

大阪府堺市、関西電力、イオンモール酒井鉄砲町で下水再生水およびその際に発生される熱エネルギー複合利用を開始しました。施設内の給湯や空調の熱源として活用し、熱源利用した下水再生水は施設内外の「せせらぎ水路」やトイレ洗浄水の水源として活用しています。



下水再生水高度複合利用システム

環境コミュニケーション

環境への取り組みについて、専門店のスタッフには小冊子の配布やバックヤードの掲示物などでご協力をお願いするほか、館内ではエコステーションやエコベンチを通してお客さまへの環境コミュニケーションを行うとともに、エコバッグの持参やリサイクルへのご協力を呼びかけています。



モール内のエコインフォメーション

「見える化」による廃棄物削減

各モールでは、廃棄物を基本17品目に分別したうえで品目ごとに計量するシステムの導入を進めています。2015年度の全社リサイクル率は86.6%でした。



分類別に置き場を定めた廃棄物保管庫