



# 2025年度（2026年2月期） （2025.3.1～2026.2.28）決算説明資料

2026年5月19日



Life Design Developer



イオンモール株式会社

## 2025年度（2026年2月期） 決算説明資料



## 2025年度 決算概要

---

### 2025年度 経営成績

- ・ 連結業績概要 P.03
- ・ セグメント別損益 P.04
- ・ 各国別 既存モール 専門店売上・来店客数推移 P.05
- ・ 国内 成長要因 P.06
- ・ 営業利益の最大化に向けた構造改革 P.07
- ・ 新規出店による収益アップ P.08

### 2025年度 財政状態

- ・ 連結貸借対照表 P.09
- ・ 連結キャッシュ・フロー P.10

## 成長方針・出店計画

---

### 成長方針

- ・ 2026～2030年度 中期経営計画 P.12
- ・ 国内事業 戦略 P.13
- ・ 中国事業 戦略 P.14
- ・ ベトナム事業 戦略 P.15

### 出店計画

P.16

# 2025年度 決算概要

## 2025年度 経営成績

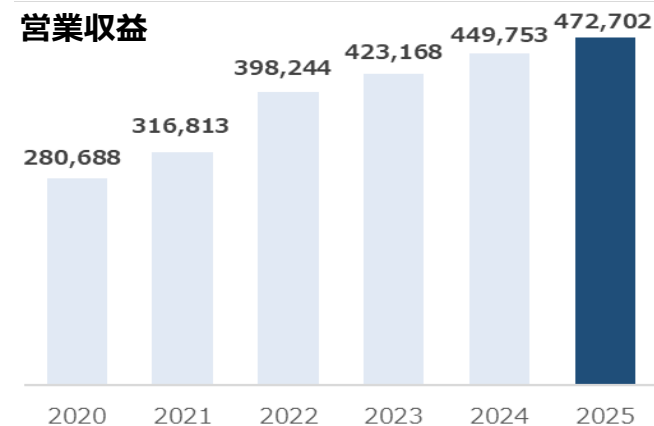
## 連結業績概要

- ・営業収益、営業利益、経常利益は**過去最高を更新**
- ・営業利益は、前期比131.2%・+162億円と**過去最大の増益幅を達成**

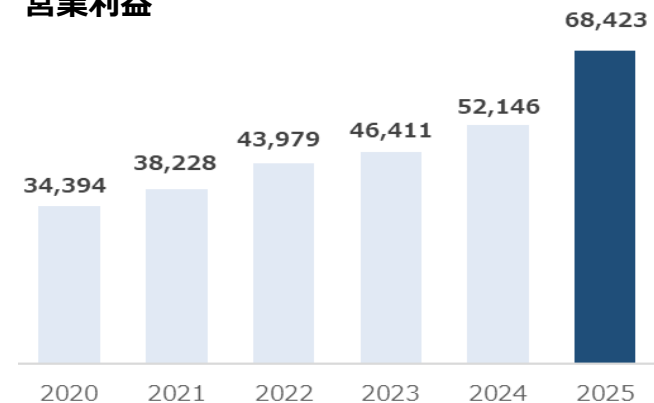
(単位：百万円)

	2025年度 実績	2024年度 実績	前期比	
			増減	%
営業収益	<b>472,702</b>	449,753	+22,949	105.1
営業利益	<b>68,423</b>	52,146	+16,277	131.2
経常利益	<b>56,216</b>	42,595	+13,621	132.0
税金等調整前 当期純利益	<b>31,571</b>	29,111	+2,460	108.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>12,963</b>	14,260	▲ 1,297	90.9

## 営業収益



## 営業利益



## 2025年度 経営成績

## セグメント別損益

- ・国内事業は、リニューアルによる収益増加に加え、営業費用は収益構造改革等のマネジメントコントロールが奏功し、営業利益は**前期比125.7%と伸長**
- ・海外事業は、収益の伸長に加え、減価償却費等の費用減少により**増益**

(単位：百万円)

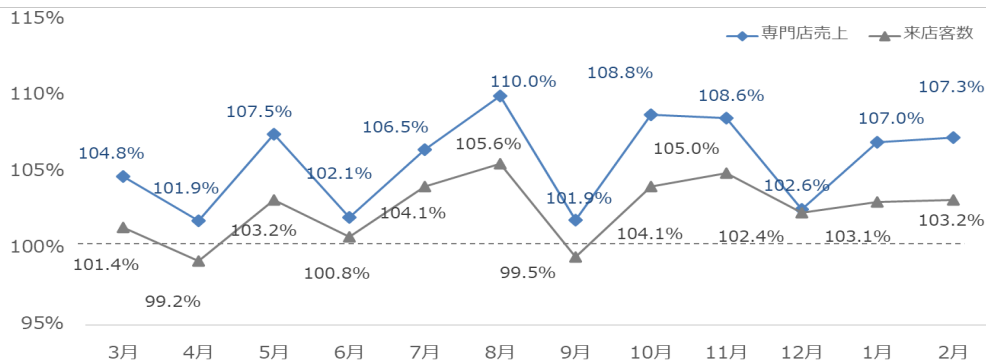
	営業収益			
	2025年度実績	2024年度実績	2024差	2024比
国内事業(日本)	<b>364,667</b>	345,921	+18,745	105.4
中国	<b>69,923</b>	68,141	+1,782	102.6
ベトナム	<b>18,827</b>	17,321	+1,506	108.7
カンボジア	<b>9,777</b>	9,308	+468	105.0
インドネシア	<b>10,286</b>	9,852	+433	104.4
その他	-	-	-	-
アセアン	<b>38,891</b>	36,482	+2,409	106.6
海外事業	<b>108,814</b>	104,623	+4,191	104.0
調整	<b>▲779</b>	▲791	+12	98.5
連結	<b>472,702</b>	449,753	+22,949	105.1

	営業利益			
	2025年度実績	2024年度実績	2024差	2024比
国内事業(日本)	<b>53,774</b>	42,791	+10,982	125.7
中国	<b>7,943</b>	4,746	+3,196	167.3
ベトナム	<b>4,776</b>	4,235	+541	112.8
カンボジア	<b>1,049</b>	105	+943	994.9
インドネシア	<b>878</b>	259	+618	338.2
その他	<b>▲24</b>	▲18	▲5	-
アセアン	<b>6,680</b>	4,582	+2,097	145.8
海外事業	<b>14,624</b>	9,329	+5,294	156.7
調整	<b>25</b>	25	+0	100.1
連結	<b>68,423</b>	52,146	+16,277	131.2

## 2025年度 経営成績

## 各国別 既存モール 専門店売上・来店客数推移（前期比）

国内



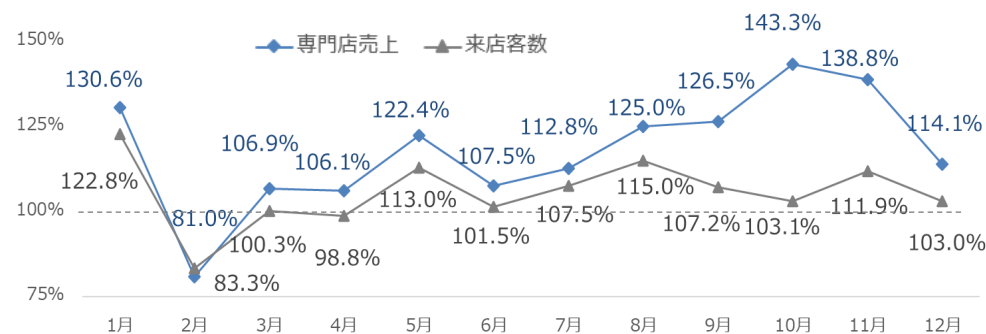
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
専門店売上	104.7%	106.3%	106.5%	105.4%	105.7%
来店客数	101.3%	103.6%	102.9%	102.9%	102.7%

中国



	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
専門店売上	101.9%	105.1%	104.8%	101.9%	103.7%
来店客数	104.5%	105.0%	105.4%	106.3%	105.5%

ベトナム



	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
専門店売上	105.4%	111.7%	121.3%	131.3%	117.6%
来店客数	101.2%	104.2%	110.0%	106.0%	105.4%

# 2025年度 経営成績

## 国内 成長要因

国内事業では通期の専門店売上が前期比105.7%と伸長し、増収増益を達成

- ① 積極的なリニューアルを実施するなど既存モールへの投資を行い、収益力を強化
- ② 季節需要に合致したイベントを企画・実施し、集客増に寄与

### リニューアルによる収益アップ

既存モールのリニューアルを実施することで、お客さまに多様な価値を提供し、新たな来店動機を創出

通期	売上	来店客数
国内既存モール 全体	105.7%	102.7%
内、リニューアルモール	109.1%	103.5%

同日前期比

イオンモール福岡 リニューアル 2025年10月オープン



無料屋外遊び場『LUCLE<sup>※</sup>PARK (ルクルパーク)』オープン  
トランポリンやネットフロアなど、お子さまの想像力をかきたて、夢中になって楽しめる遊具を約30種配置

※LUCLE (ルクル) …イオンモール福岡オープン時の名称

### 年末年始イベントによる集客強化

クリスマス期間はクリスマスマーケット、年始は新春イベントなど季節に合わせたイベントを開催

#### 年末年始の実績

12月20日～1月5日

売上	来店客数
105.9%	104.4%

同日前期比

#### イベント実施例



イオンモール幕張新都心  
クリスマスマーケット



イオンモール豊川  
新春！おもちぼいぼい

## 2025年度 経営成績

## 営業利益の最大化に向けた構造改革

## 収益構造改革

収益構造上の課題を明らかにし、モール運営における各業務プロセス並びにコストの検証・標準化・効率化、本社機能や組織体制の見直し等の改革を通じ、確固たる収益力の基盤を確保することを目的に収益構造改革を推進

## 【主な改善取り組み】

## 取り組み内容

未収益アセットの収益化（サインージ広告など）
設備更新投資の本社一括交渉
システム導入による売上管理業務の効率化
既存システムの最適化（見直し、統合・削減） など

2025年度に **約30億円**(※) 利益改善を実現

2027年度には **約60億円**(※) の利益改善を見込む

※2024年度対比

## 都市型SC 事業構造改革

一部の店舗において、キャッシュ・フロー創出力が低下しており、**4物件**の閉店を決定

2025年・2026年で順次閉店

2025年

聖蹟桜ヶ丘オーパ

2025年8月に営業終了

2026年

心斎橋オーパ

2026年1月に営業終了

水戸オーパ

2026年7月に営業終了

※他1物件

都市型SC事業の**利益改善**を実現

## 2025年度 経営成績

## 新規出店による収益アップ

## 新店における顧客価値創造の取り組み

2025年10月3日 開業

## イオンモール須坂 (長野県)



総賃貸面積 約**63,000**m<sup>2</sup>  
 専門店数 約**170**店舗

2025年11月27日 開業

## イオンモール長沙湘江新区 (湖南省長沙市)



総賃貸面積 約**74,000**m<sup>2</sup>  
 専門店数 約**260**店舗

2025年10月8日 開業

## イオンモール仙台上杉 (宮城県)



総賃貸面積 約**29,000**m<sup>2</sup>  
 専門店数 約**140**店舗

“LIVE ENTERTAINMENT”を追求



夜間経済が盛んな長沙市のニーズに合わせ、屋外ナイトマーケットや、エンタメゾーンを形成

屋上パークの設置によりリアルでの体験価値を創出



お子さま向けの屋上パークが好評であることから、26年6月に800m<sup>2</sup>から1,400m<sup>2</sup>に拡張

## 2025年度 財政状態

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2026年2月期	2025年2月期	前期末比 増減
現金及び預金	67,793	61,699	6,093
関係会社預け金	109,500	29,000	80,500
その他	83,597	68,686	14,910
流動資産	260,890	159,386	101,503
有形固定資産	1,447,709	1,370,241	77,467
出資金、(関)株式	8,549	9,126	▲ 577
その他	123,923	124,521	▲ 598
固定資産	1,580,182	1,503,890	76,292
資産 合計	1,841,072	1,663,276	177,795

【有利子負債 内訳】 ←

	2026年2月期	2025年2月期	前期末比 増減
短期借入金・CP	0	0	0
長期借入金	316,893	214,905	101,987
社債	442,000	455,000	▲ 13,000
リース負債	207,690	146,172	61,517
有利子負債 合計	966,583	816,077	150,505

※長期借入金、社債、リース負債は、それぞれ1年以内返済・償還を含む。

	2026年2月期	2025年2月期	前期末比 増減
短期・年返済社債、借入金	108,004	94,495	13,508
専門店預り金	72,655	51,315	21,339
その他	131,749	128,361	3,387
流動負債	312,408	274,173	38,235
社債、借入金	650,888	575,409	75,479
その他	368,698	302,599	66,098
固定負債	1,019,587	878,009	141,578
負債	1,331,996	1,152,182	179,813
資本金	42,430	42,389	40
利益剰余金	330,759	329,184	1,574
為替換算調整勘定	82,846	85,326	▲ 2,480
その他	53,039	54,193	▲ 1,153
純資産	509,076	511,094	▲ 2,017
負債・純資産 合計	1,841,072	1,663,276	177,795

## 2025年度 財政状態

## 連結キャッシュ・フロー

- ・設備投資(有形固定資産の取得)は991億円の支出  
国内は既存モールのリニューアルに投資を配分し、継続的にキャッシュを生み出す事業基盤を構築  
海外は今年度オープンのアオンモール長沙湘江新区の他、将来開発用地の先行取得等へ投資
- ・2026年度以降の投資資金も踏まえ、大型の資金調達を実施し、社債・借入金は876億円の増加

(単位：百万円)

	2026年2月期	2025年2月期	前年同期比 増減
現金及び現金同等物 期首残高	64,687	112,354	▲ 47,666
税金等調整前当期純利益	31,571	29,111	2,460
減価償却費	77,175	76,614	561
専門店預り金の増減	21,438	▲ 3,948	25,386
その他	8,221	505	7,716
営業活動によるキャッシュ・フロー	138,407	102,282	36,125
設備投資 (有形固定資産の取得)	▲ 99,166	▲ 87,675	▲ 11,491
出資金、貸付金の増減	505	▲ 114	620
その他	▲ 7,025	▲ 8,790	1,765
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 105,685	▲ 96,580	▲ 9,105
フリーキャッシュ・フロー	32,721	5,702	27,019
配当金の支払い	▲ 11,379	▲ 11,377	▲ 1
社債、借入金の増減	87,656	▲ 26,042	113,699
その他	▲ 30,025	▲ 27,368	▲ 2,657
財務活動によるキャッシュ・フロー	46,251	▲ 64,788	111,039
キャッシュ・フロー合計	78,972	▲ 59,086	138,059
換算差額	3,240	11,419	▲ 8,179
現金及び現金同等物 期末残高	146,900	64,687	82,213

# 成長方針・出店計画

## 成長方針

## 2026～2030年度 中期経営計画

## 2030年ビジョン

イオンモールは地域共創業へ

## 基本方針

- 1) イオングループを事業・収益面で牽引する、総合商業ディベロッパーへの進化
- 2) キャッシュ・フロー創出を軸に、事業の再構築と成長戦略を推進
- 3) 日本と中国・アセアン事業の事業連携を高め、新たな事業機会を獲得

## 成長戦略

1	収益最大化に向けた 新たな価値の創出と魅力回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商圈の拡大・深掘： 来店頻度の向上、非来店者の来店促進</li> <li>● 既存事業の収益ポテンシャルの最大化</li> <li>● 各施設ブランドの価値向上への投資</li> </ul>
2	幅広いフォーマットを保持する 総合商業ディベロッパーへの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存モール再創造</li> <li>● 業態にこだわらない開発フォーマットの多様化</li> <li>● ディベロッパー機能の強化、関連新事業</li> </ul>
3	アジアでの成長機会を獲得し、 自立型経営へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自国キャッシュ創出による持続的投資サイクルの構築</li> <li>● 選択と集中による投資効率最適化と早期利益創出</li> <li>● 各国ごとの成長戦略推進、新規開発国検討</li> </ul>

## 経営基盤

財務

組織・人事

IT

サステナビリティ

## 国内事業 戦略

## 収益最大化に向けた新たな価値の創出

## イオングループの中核企業としてディベロッパー事業を牽引し、持続的な利益成長をめざす

## 国内事業 戦略

- ・グループ資産活用によるビジネスのスケール化
- ・リニューアルに投資配分し、魅力を向上
- ・既存アセットの強化により収益を拡大

### ■ 完全子会社化により 実行可能な企業価値向上施策

#### ① 積極的な不動産ポートフォリオマネジメントによる グループ価値の最大化

- ・グループ資産の活用による新たな収益モデル創出
- ・業態にこだわらない開発フォーマットの多様化

#### ② 中核企業として一体的なエリア開発戦略を構築

- ・グループ開発戦略の司令塔を担い、顧客シェア獲得
- ・エリア開発をグループ最適の視点で主導

### ■ 既存モールのリニューアルにより実現する姿

共用部

×

専門店

室内外遊び場への投資  
フードコート環境の刷新

エンターテインメント機能強化  
飲食・食物販の充実

### ■ アセットの活用による更なる収益化

出店企業からの賃貸収入に加え、  
イベントコートの稼働やサイネージ広告による収益を伸長



#### イオンモールアセットの強み

店舗・売場連携が可能  
イベントスペース有

日本・アジアに拠点

滞留時間が長い

多様な来店者層

認知から購買行動まで  
最短距離での設計可能

海外を含めた多数顧客に  
リーチが可能

買物・イベント・飲食など  
接触数(視認)が多い

来店客特性を活かした  
出稿が可能

# 中国事業 戦略

## 外部環境変化を捉えた事業戦略の推進

### 選択と集中を行い、戦略的な投資配分によりキャッシュ・フローを創出

#### 中国事業 戦略

- ・物件ごとの方針を策定し、方向性を整理
- ・既存モールのキャッシュを新規開発の原資とする
- ・地域特性に応じた成長施策・新規開発を推進

#### ■ 既存モールを3つに分類し、戦略を実行

##### 安定的な競争力を維持

- ・優位性維持/強化戦略
- ・成長加速戦略

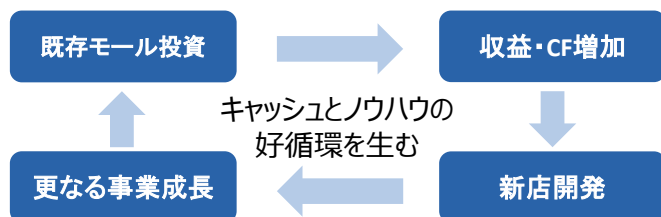
##### 戦略的な投資で再成長

- ・再成長戦略
- ・新店

##### 立て直し対策/出口戦略検討

- ・生存戦略
- ・閉店

#### ■ 中国事業内でキャッシュを循環



#### ■ 既存モールの収益性向上、新たな出店モデルの構築

既存モールにおいては、リニューアルや販促施策で収益性の向上を図るとともに、新規開発では物件ごとの特色を出した新たなモデルを検討

#### 既存モールの成長施策

- ① リニューアルによる収益力の向上
- ② 販売促進策の強化による集客増

#### 新規開発の方向性

- ① ローコストモデルによる店舗開発
- ② 自然との調和や体験価値を重視

#### 今後の開発計画

(仮称)

#### イオンモール昆山開発区

江蘇省 蘇州市

蘇州市中心部と上海市の中間に位置し、上海からの1時間経済圏として、持続的な人口流入が見込まれるエリア



2027年 開業予定

## アセアン事業 戦略

## 最重点エリアのベトナムで新規出店を推進

## 各都市での用地確保を進め、新規物件を開発

## アセアン事業 戦略

- ・経済成長局面を捉え、既存モール収益を最大化
- ・開発スキームのマルチ化により出店コストを抑制
- ・新店における投資効率の向上を図る

## ■ ベトナムを最重点エリアと位置づける理由

- ・人口が世界16位の約**1億人**
- ・平均年齢が**30代前半**

## ➔ 高い経済成長が期待できるエリア

## 既存モールでの売上・客数アップに向けた取り組み

イオンモール ハドン

エンターテインメント機能の強化

総賃貸面積：74,000㎡

リニューアル後の  
エンターテインメント  
専門店 面積構成比約**22%**

2019年開業

地域最大規模のエンターテインメント機能を提供。  
2026年のリニューアルにおいても、ハanoi初出店となる体験型専門店の導入を計画。

- ハノイ・ホーチミン周辺エリアへドミナント出店するとともに中部エリアの周辺都市にも新たに

## ベトナムの出店エリア

北部

ハノイ  
周辺エリア

南部

ホーチミン  
周辺エリア

中部

ダナン・フエ  
周辺エリア

## 2026年の出店計画

イオンモール ダナン タンケー  
中部エリア ダナン市イオンモール タインホア  
北部エリア タインホア省イオンモール ハロン  
北部エリア クアンニン省

2026年夏 開業予定



2026年下期 開業予定



2026年下期 開業予定

## ■ 開発の方向性

- ・人口の多いハノイ・ホーチミン周辺エリアで物件を探索
- ・開発スキームの見直しにより投資コストを抑制

## ➔ 新規出店における投資効率の向上をめざす

## 出店計画

## 国内 出店計画（公表済分）

（開業年度）

## 2026年度



## イオン八王子滝山（東京都）

2026年6月26日 開業予定

※CFC棟は2026年秋 稼働開始予定

総賃貸面積 約 5,000m<sup>2</sup> (North)  
 (商業棟) 約 12,000m<sup>2</sup> (South)  
 駐車台数 約 320台



## イオンモール伊達（福島県）

2026年下期 開業予定

総賃貸面積 約 62,000m<sup>2</sup>  
 駐車台数 約 3,650台



## 2027年度以降



## イオンモール郡山（福島県）

2027年春 開業予定

総賃貸面積 約 70,000m<sup>2</sup> (外部棟含む)  
 駐車台数 約 3,600台

Before



2023年8月に閉店した  
 ショッピングモールフェスタをスクラップ&ビルド