



中期経営計画 (2023~2025年度)

2023年4月11日時点



Life Design Developer



イオンモール株式会社

経営方針・マテリアリティ

経営方針・マテリアリティ

経営方針

基本理念

【基本理念】

お客さま第一

経営理念

【経営理念】

イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerです。

※Life Designとは商業施設の枠組みを越えて、一人ひとり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、人との出会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。

経営ビジョン

【経営ビジョン アジア50億人の心を動かす企業へ】

- ・私たちは、パートナーとともに、地域の魅力を磨きつづける究極のローカライズに挑戦します。
- ・私たちは、一人ひとりがLife Design Producerとして、商業施設の枠組みを越え、新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、成長し続けます。
- ・私たちは、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、永続的に発展することで、強い財務体質と強固な事業基盤を構築します。
- ・私たちは、革新し続けるプロフェッショナル集団です。
- ・私たちは、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。

経営計画

【2025年にめざす姿・中期3か年経営計画】



Life Design Developerの経営理念のもと、企業市民として、持続可能な社会の実現に向けて、地域・社会に貢献・活性化する取り組みを「ハートフル・サステナブル」としました。当社だけでなく、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さまとともに、より良い社会をめざします。

経営方針・マテリアリティ

マテリアリティへの対応

	重要課題(マテリアリティ)	2030年に目指す姿(KPI)	2050年に目指す姿(KGI)
地域・社会インフラ開発  	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	①BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 ②地方自治体との防災協定締結割合	地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会
	生産消費形態	①エンカルの消費の推進 グリーン購入率 ②脱プラスチックの取り組み推進	適切な生産消費により地球環境への影響が限りなくゼロに近い社会
地域とのつながり  	文化の保存・継承	伝統・文化イベントの積極的開催と海外含む他地域への展開	文化継承のプラットフォームが構築されている社会
	少子化・高齢化社会	①子ども向けサービスの充実 ②認知症サポーター数	キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会
環境     	気候変動・地球温暖化	①EV充電器設置の拡大、EV充電器設置台数 ②再生可能エネルギー創出による年間CO2排出量総量35%削減 ③地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 ④eco検定の取得率100%	①脱炭素が達成された社会 ②地域全体で環境配慮に取り組む社会
	生物多様性・資源の保護	①ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数 ②リサイクル率70%の達成 ※サマールリサイクル除く	環境に配慮し自然と調和した社会
ダイバーシティ・働き方   	健康と福祉	健康的なライフスタイルの提案	すべての方が心身ともに健康でいられる社会
	多様性・働き方	①女性管理職比率 ②男性育児休暇取得100% ③グローバルで活躍する人材育成の推進	人種、国籍、年齢、性別、場所に関わらずすべての人に均等な機会が与えられている社会
責任あるビジネスの推進  	人権	①人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入 ②人権教育研修100%受講	すべての人に対して人権が尊重されている社会
	贈収賄	①贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 ②就業規則内、収賄防止条項の継続的順守 ③贈賄防止基本規則の遵守体制の継続的な見直しと贈賄防止基本規則の遵守状況の年1回以上の代表取締役社長への報告及び是正の徹底	インシデント発生件数0件

中期3力年経営計画 (2023年度連結数値計画)

中期3カ年経営計画

長期ビジョン

◆長期ビジョン（2023年4月11日変更）

日本国内における電力単価高騰や賃金上昇に伴う人件費増加などのコスト増加要因を勘案し、以下の内容に変更。

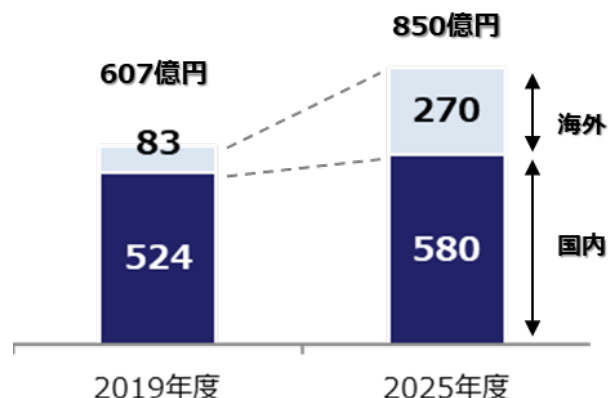
2025年にめざす姿

<定性目標>

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益850億円、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円（利益率20%）をめざす。

※2023年4月11日に連結営業利益900億円超から850億円に変更。

<定量目標>



中期3力年経営計画

中期定量目標

2023年4月11日時点

2023-2025年度中期計画 2025年にめざす姿		2019年度 実績		2023年度 計画		2025年度 計画
損益計画	営業収益	3,241 億円		4,470 億円		5,200 億円
	営業利益	607 億円	※利益率18.7%	585 億円	※利益率13.1%	850 億円
セグメント別 (営業利益)	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	450 億円	(76.9%)	570 億円
	海外事業	83 億円	(13.7%)	150 億円	(25.6%)	270 億円
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)	▲15 億円	(▲2.6%)	10 億円
経営指標	EPS成長率 ※2019年を起点とした年率成長率	—		▲5.7 %		5.4 %
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		5.9 倍		6.1 倍
	ROIC	4.3 %		3.1 %		3.7 %

中期3力年経営計画

2023年度（2024年2月期）連結数値計画

■業績計画

（単位：百万円）

	2023年度 計画	前期比
営業収益	447,000	112.2%
営業利益	58,500	133.0%
経常利益	49,000	134.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,000	207.8%

2022年度 実績	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
398,244	316,813	280,688	324,138
43,979	38,228	34,394	60,794
36,409	32,540	28,437	56,117
12,994	19,278	▲ 1,864	34,239

※2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しています。

■セグメント別営業利益計画

（単位：百万円）

	2023年度 計画	前期比増減
中国	9,000	+2,365
アセアン	6,000	+2,794
海外計	15,000	+5,160
モール	45,000	+8,609
都市型SC	▲ 1,500	+774
国内計	43,500	+9,385
連結調整	—	▲ 25
合計	58,500	+14,520

2022年度 実績	2021年度 実績	2020年度 実績	2019年度 実績
6,634	6,958	2,296	5,622
3,205	▲ 701	1,474	2,686
9,839	6,257	3,771	8,308
36,390	33,499	31,845	52,664
▲ 2,275	▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 203
34,114	31,945	30,597	52,460
25	25	25	25
43,979	38,228	34,394	60,794

中期3カ年経営計画

2023年度業績計画における専門店売上の前提

中国

年間売上：前期比 130.0%**経済活動再開に伴い、急速に売上が回復**

※前年は年間を通じて、モール休業が各エリアで断続的に発生。

- ・ 2022年12月以降ゼロコロナ政策が緩和され、ウィズコロナ下で経済活動および消費行動が急速に活発化。
- ・ 直近の売上トレンドは既存モールの専門店売上 1・2月累計で前期比113.3%と急回復しており、年間を通じて前期比で2桁成長のトレンドが継続すると想定しています。

アセアン

年間売上：前期比 110.0%**高い経済成長を背景に、消費動向は堅調**

- ・ ベトナムを中心に高い経済成長を背景として、アセアン全体で前期比で2桁水準の成長を見込んでいます。
- ・ ベトナムの売上トレンドは既存モールの専門店売上 1・2月累計で前年比127.8%と好調を維持。
- ・ 既存モールの活性化を推進するとともに、将来の出店加速に向けて新店のパイプライン確保を進めます。

日本

年間売上：前期比 110.0%**ウィズコロナへの移行で、消費行動が正常化**

- ・ 2023年3月以降マスク着用が個人の判断となる等、ウィズコロナへの移行に伴い消費行動は徐々に活発化。
- ・ 2023年3月の既存モール専門店売上は速報値で前期比109.4%と改善基調。
- ・ 既存モールの増床およびリニューアルを積極的に推進することで収益拡大を図っていきます。

中期3カ年経営計画

中期3カ年 新規出店計画

■ 出店計画

	2022年度末 累計施設数	2023~ 2025年度			2025年度末 累計施設数
		2023年度	2024年度	2025年度	
国内	94	4	2	3	103
中国	22	1	2	4	28
アセアン	13	1	2	7	23

海外
51件

※国内モールでは上記以外にイオンリテール(株)及びイオン東北(株)の商業施設49施設 (GLA2,136,000㎡、専門店数5,890) の管理運営を受託しております。

※イオンモール北京国際商城(中国)は、建物オーナーとの賃貸借契約満了を機に、2023年6月24日をもって営業終了となります。

中期3カ年経営計画(2023~2025年)の開業物件

※物件名称は仮称

	2023年	2024年	2025年
国内	・豊川 ・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA ・横浜西口※ ・自由が丘二丁目計画※	・須坂※ 他 1件	・八王子IC北※ 他 2件
中国	・武漢江夏※	・杭州銭塘新区※ ・長沙茶塘※	4件 (未公表物件)
アセアン	・シアヌークビル物流センター(カンボジア)	・フエ(ベトナム) ・デルタマス※(インドネシア)	7件 (未公表物件)

中期3カ年経営計画

中期3カ年 設備投資計画・資金調達計画

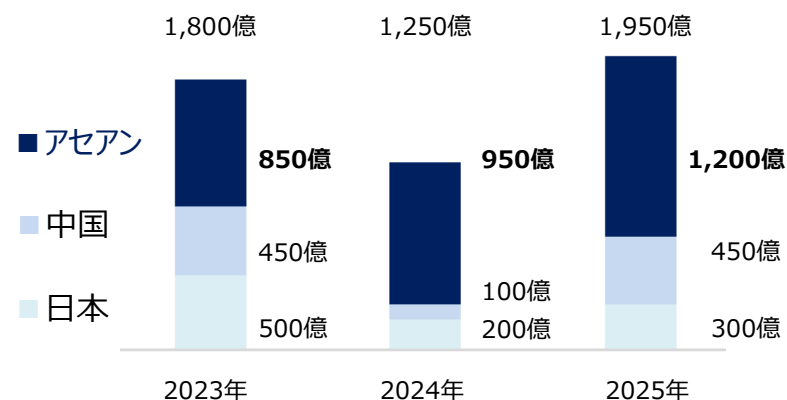
■ 設備投資計画

(単位：億円)

	3カ年合計			
	2023計画	2024計画	2025計画	
国内	500	200	300	1,000
新規	375	120	230	725
活性化	110	50	50	210
都市型SC	15	30	20	65
海外	1,300	1,050	1,650	4,000
中国	450	100	450	1,000
アセアン	850	950	1,200	3,000
合計	1,800	1,250	1,950	5,000

※設備投資計画は開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNET数値。

設備投資計画 国別構成比

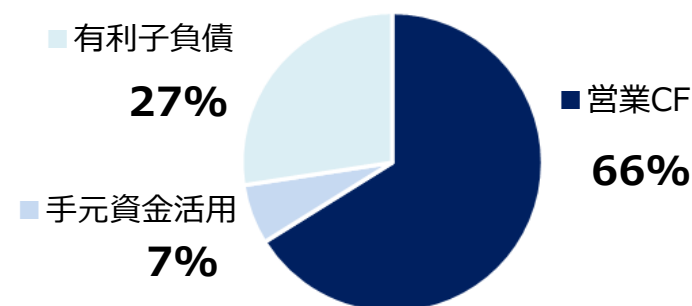


■ 資金調達計画

(単位：億円)

	3カ年合計			
	2023計画	2024計画	2025計画	
設備投資	1,800	1,250	1,950	5,000
その他	500	350	350	1,200
支出計	2,300	1,600	2,300	6,200
営業CF	1,200	1,200	1,700	4,100
手元資金活用	250	50	100	400
有利子負債	850	350	500	1,700
調達計	2,300	1,600	2,300	6,200

資金調達 3カ年合計 内訳



中期3カ年経営計画

目標とする経営指標

項目	分類	目標値	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (計画)	2025年度 (見込)
EPS成長率	成長性	年率7% (2019年を基点とした年率成長率)	2.1% (前期比)	— ※1	▲25.0%	▲27.6%	▲5.7%	5.4%
純有利子負債 EBITDA倍率	安全性	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	5.9倍	6.1倍
ROIC	効率性	5%以上	4.3%	2.2%	2.4%	2.5%	3.1%	3.7%

EPS：親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均株式数

純有利子負債EBITDA倍率：（有利子負債－現金及び現金同等物の期末残高）÷（営業利益＋キャッシュ・フロー計算書上の減価償却費）

投下資本利益率：営業利益×（1－実効税率）÷（期首・期末平均自己資本＋期首・期末平均有利子負債）

※1. 2020年度のEPS成長率は、2020年度の1株当たり当期純利益が損失であるため算出していません。

いずれの指標も2025年度時点において目標値に達しない見込みですが、
今後の海外物件を中心とした高い成長性を背景に各指標とも改善を見込んでおります。

EPS成長率

前中期経営計画の最終年度（2022年度）を基点とした2025年度時点の年率成長率は+53.5%と高い成長を見込んでいます。

純有利子負債EBITDA倍率

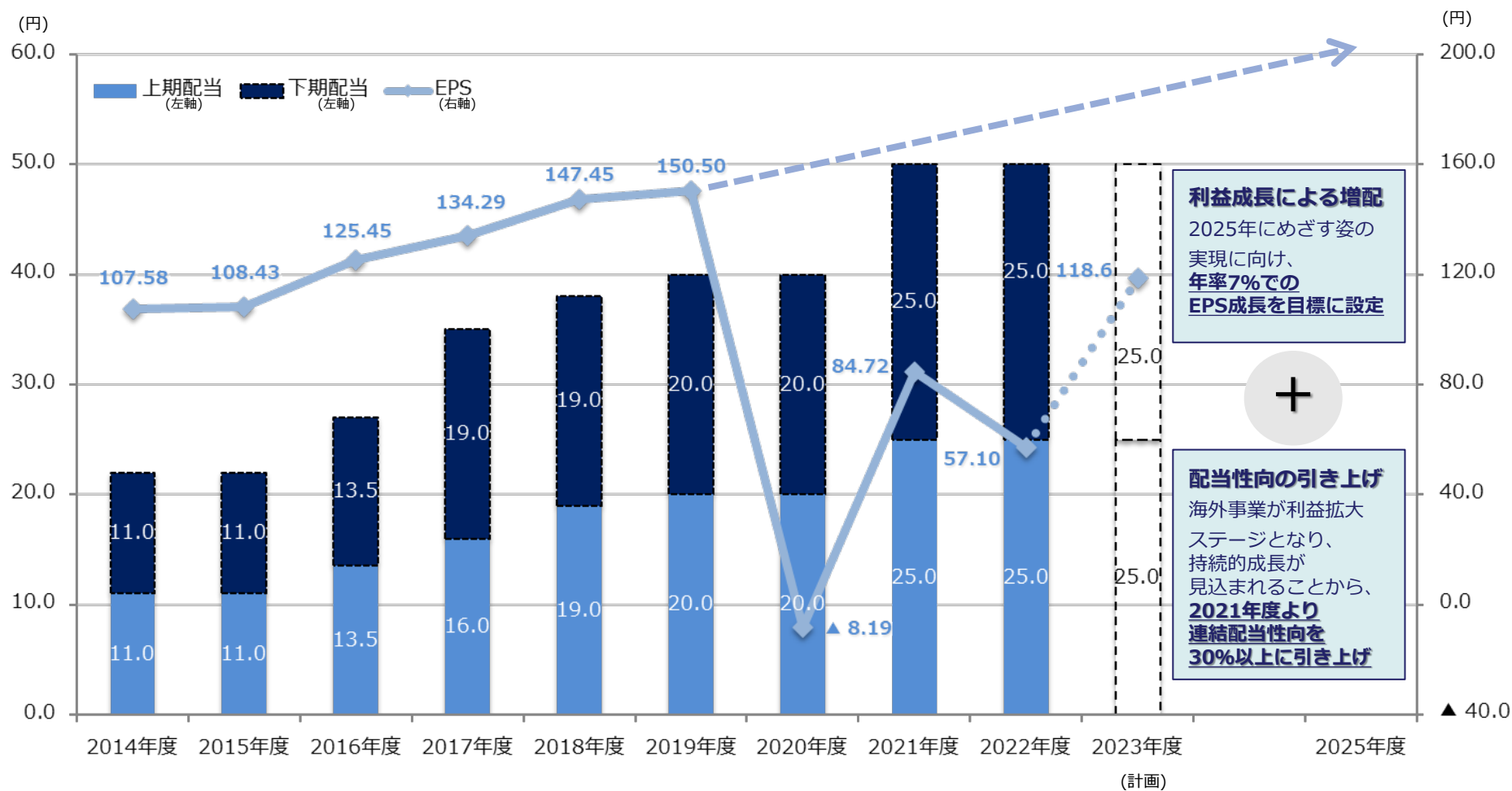
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

ROIC

将来成長に向けた海外の新規物件確保に伴う先行投資拡大が低下要因で、仕掛かり物件の投資額影響を除いたベースでは2025年度は4.7%となる見込みです。今後の利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、2030年度を目途に目標達成を見込んでおります。

中期3力年経営計画

株主還元



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。