

中期経営計画 (2020~2022年度)

2022年4月7日時点



Life Design Developer



イオンモール株式会社





経営方針

基本理

経営理念

経営ビジョ

経営計画

[基本理念]

お客さま第一

[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。

「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、生涯わずれえない思い出となる最良の体験を共有します。



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。

[2025年にめざす姿・中期3ヵ年経営計画]

イオンモールのめざす姿

地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、 イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立





Life Design Developer

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
s man	生産消費形態	①エシカル消費の推進 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
3	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
10 states.	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 ※サーマルリサイクル除く	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
3 :::::: -√√-	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
8 HIIII 16 HIIII 1	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



長期ビジョン

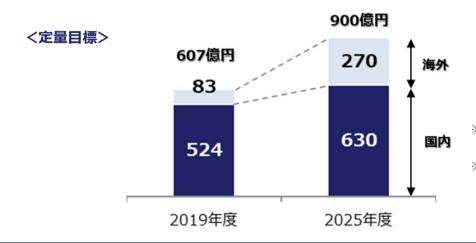
◆長期ビジョン (2021年4月8日変更)

2020年度における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、利益成長1年分を逸失したこと、また、特に海外において新規物件地の交渉や街づくりに遅れが生じたことを踏まえ、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900億円超、グローバル商業ディベロッパー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25%)をめざす。



- ※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、1年後ろ倒しの 2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。
- ※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、 2028年度に70モール体制とする。



中長期定量目標

2020-2022年度中 2025年にめざす姿		2019年度 実績		2022年度 ※中期3ヵ年計画		2025年度	
10 X = 1 X	営業収益	3,241 億円	7	3,600 億円		4,400 億円	
損益計画	営業利益	607 億円	※利益率18.8%	680 億円	※利益率18.9%	900 億円	※利益率20.5%
			= 		- 1		1
セグメント別	国内モール事業	526 億円	(86.6%)	527 億円	(77.5%)	618 億円	(68.7%)
(営業利益)	海外事業	83 億円	(13.7%)	145 億円	(21.3%)	270 億円	(30.0%)
	都市型ショッピングセンター事業	▲ 2 億円	(▲0.3%)	8 億円	(1.2%)	12 億円	(1.3%)
	EPS成長率 ※2019~2025年度までの年率成長率	-		5.0 %		7 %以上	
経営指標	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍	=	5.0 倍以内	-	4.5 倍以内	
	ROIC	4.3 %		4 %以上	=	5 %以上	
	ROIC	1.0 %			J		I
2020-2022年度中 2025年にめざす姿	期計画	2019年度 実績		2022年度 ※中期3ヵ年計画		2025年度	
2025年にめざす姿	期計画	2019年度		2022年度		2025年度	
	·期計画 (2022年4月7日時点)	2019年度 実績	※利益率18.8%	2022年度 ※中期3ヵ年計画	※利益率13.7%		※利益率18.4%
2025年にめざす姿	期計画(2022年4月7日時点)	2019年度 実績 3,241 億円	※利益率18.8% (86.6%)	2022年度 ※中期3ヵ年計画 4,040 億円	※利益率13.7% (84.7%)	4,900 億円	※利益率18.4% (68.7%)
2025年にめざす姿 損益計画	期計画 (2022年4月7日時点) 営業収益 営業利益	2019年度 実績 3,241 億円 607 億円	⊐	2022年度 ※中期3カ年計画 4,040 億円 555 億円	1	4,900 億円 900 億円	1
2025年にめざす姿 損益計画	期計画 (2022年4月7日時点) 営業収益 営業利益 国内モール事業	2019年度 実績 3,241 億円 607 億円	(86.6%)	2022年度 ※中期3ヵ年計画 4,040 億円 555 億円	(84.7%)	4,900 億円 900 億円 618 億円	(68.7%)
2025年にめざす姿 損益計画	型期計画 (2022年4月7日時点) 営業収益 営業利益 国内モール事業 海外事業	2019年度 実績 3,241 億円 607 億円 526 億円 83 億円	(86.6%)	2022年度 ※中期3ヵ年計画 4,040 億円 555 億円 470 億円	(84.7%)	4,900 億円 900 億円 618 億円 270 億円	(68.7%)
2025年にめざす姿 損益計画	期計画 (2022年4月7日時点) 営業収益 営業利益 国内モール事業 海外事業 都市型ショッピングセンター事業	2019年度 実績 3,241 億円 607 億円 526 億円 83 億円	(86.6%)	2022年度 ※中期3ヵ年計画 4,040 億円 555 億円 470 億円 100 億円	(84.7%)	4,900 億円 900 億円 618 億円 270 億円 12 億円	(68.7%)

目標とする経営指標

■経営指標

2019年度よりIFRS第16号が適用となったこと、また、将来にわたるキャッシュ・フローの最大化および企業価値向上を目的として、 以下を目標とする経営指標(2025年度目標)としています。

※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)

項目	分類	目標値 (2025年度時点)
EPS (1株当たり利益)成長率	成長性指標	年率7% (2019~2025年度の年率成長率)
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5 倍以内
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	5%以上

2019年度末	2020年度末	2021年度末
2.1% (前期比)	_	▲25.0%
4.7倍	6.2倍	6.6倍
4.3%	2.2%	2.4%

※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。

(参考) 従来の経営指標

項目	分類	目標値
自己資本比率	安全性指標	30%以上
ネット・デット・エクイティ・レシオ	安全性指標	1倍程度
ROIC (投下資本利益率)	効率性指標	6%以上

※自己資本比率:自己資本/総資産

ネット・デット・エクイティ・レシオ: (有利子負債-現預金)/自己資本

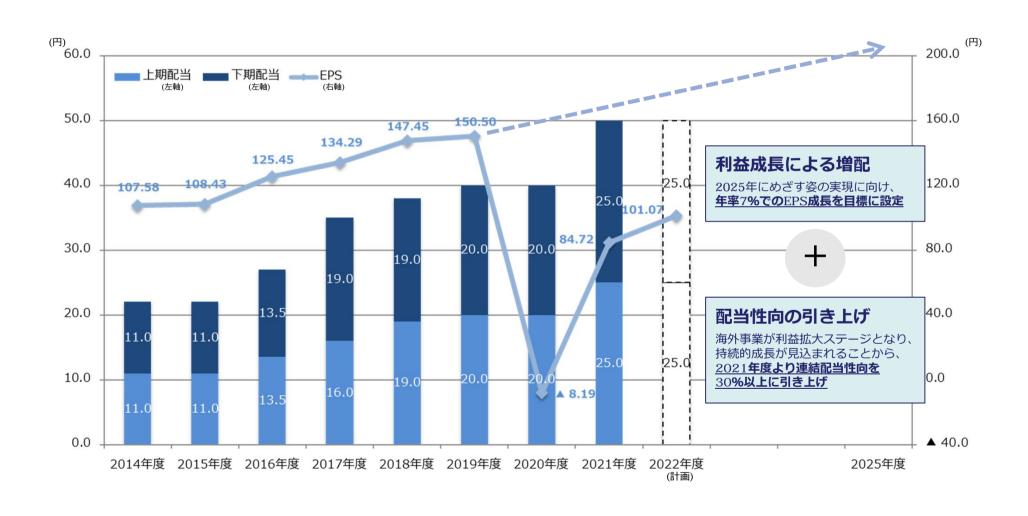
IFRS第16号 影響額控除後

2019年度末	2019年度末
28.5%	31.5%
1.5倍	1.2倍
4.3%	4.9%



Life Design Developer

株主還元



8





中期3力年経営計画 (2022年度連結数値計画)



中期3カ年経営計画

■中期3カ年成長施策

- ①海外における高い利益成長の実現
- ②国内における安定的成長の実現
- ③成長を支えるファイナンスミックスの推進とガバナンス体制強化
- ④ESG経営の推進



上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

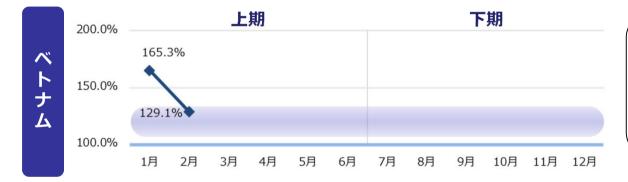
- 1.海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速
- 2.CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化
- 3.次世代モールの構築と都市型SC事業の推進
- 4.DXの推進
- 5.中期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速



2022年度業績計画における売上前提



1月以降、全土でオミクロン株による感染が拡大し、1Qは厳しいスタート。今後、政府は共産党大会に向け大規模な景気対策を強化していくと見通し、下期以降、2019年度対比で2桁成長のトレンドに回復していくと予測。



新型コロナウイルス感染症の拡大は 続きながらも、ウィズコロナ下での 経済活動優先の政策がとられるとの 前提のもと、**通期での売上トレンド** は2019年度対比で2桁成長の売上 トレンドで推移すると仮定していま す。



第7波の影響による来店客数の若干の低下は予測されるものの、日本も経済・社会活動を正常化させていく流れの中、大規模な景気回復策が実施される前提のもと、上期中にかけては景気は緩やかに改善し、下期には2019年度並みの売上水準に戻ると見込んでいます。



(単位・五万田)

(単位:百万円)

2022年度(2023年2月期)連結数値計画

■業績計画

2022年度 前期比 計画 2019年度比 営業収益 404.000 ×127.5% 124.6% 55.500 145.2% 91.3% 営業利益 45.500 139.8% 経常利益 81.1% 親会社株主に帰属する 23,000 67.2% 119.3% 当期純利益

		(单位、日月日)
2021年度	2020年度	2019年度
実績	実績	実績
316,813	280,688	324,138
38,228	34,394	60,794
32,540	28,437	56,117
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)等を適用するため、上記の連結業績予想は当該基準に基づいた予想となります。 当該基準の適用により営業収益が大きく影響を受け、当該基準適用前で試算した場合、営業収益は前期比113.3%の見通しとなります。営業利益、経常利益、 親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、基準適用前後での影響はございません。

■セグメント別営業利益計画

2022年度 計画 前期比 2019年度比 中国 7,500 107.7% 133.4% アセアン 2.500 +3.20193.1% 海外計 10,000 159.8% 120.4% 89.2% モール 47,000 140.3% 都市型SC **▲** 1,297 **▲** 1,500 +53国内計 45,500 142.4% 86.7% 連結調整 **A** 25 **A** 25 合計 145.2% 91.3% 55,500

2021年度	2020年度	2019年度
実績	実績	実績
6,958	2,296	5,622
▲ 701	1,474	2,686
6,257	3,771	8,308
33,499	31,845	52,664
▲ 1,553	▲ 1,247	▲ 203
31,945	30,597	52,460
25	25	25
38,228	34,394	60,794

∕€ON MALL

12

中期3力年経営計画(2022年度連結数値計画)

中期3カ年 出店・活性化計画

■出店・活性化計画

新型コロナウイルス感染症拡大により、土地所有者との交渉や、特に海外における街づくりの遅れにより、2021年4月8日に中期3ヵ年の出店計画を海外(▲4)、国内(▲2)とも後ろ倒しに変更しました。

中長期的なパイプライン確保については変更ありません。

日本	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール上尾	2020年12月4日	34,000 m²	1,800 台	120 店舗
イオンモール新利府 南館	2021年3月5日	69,000 m	3,800 台	170 店舗
イオンモール川口	2021年6月8日	59,000 m	2,800 台	150 店舗
イオンモール白山	2021年7月19日	74,000 m	3,800 台	200 店舗
イオンモールNagoya Noritake Garden	2021年10月27日	(商業) 37,000 m ² (オフィス) 22,000 m ²	2,100 台	150 店舗
THE OUTLETS KITAKYUSHU	2022年4月	約 48,000 ㎡	約 4,500 台	170 店舗
イオンモール土岐	2022年秋	未公表	約 3,950 台	約 150 店舗
(仮称) 平塚プロジェクト	2023年春	約 33,000 ㎡	約 3,300 台	未公表
(仮称) イオンモール豊川	2023年春	未公表	約 3,000 台	約 200 店舗
(仮称) イオンモール横浜西口	2023年秋	約 20,000 ㎡	未公表	未公表
(仮称) 自由が丘二丁目計画	2023年秋	約 5,000 ㎡	未公表	未公表
(仮称) イオンモール須坂	2024年春	未公表	未公表	未公表
(仮称) イオンモール北福島	2024年以降	未公表	未公表	未公表
(仮称) 八王子インターチェンジ北	(第1期) 2025年春 (第2期) 2026年	未公表	未公表	未公表

中国	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール広州新塘	2021年5月	76,000 m	4,600 台	220 店舗
(仮称) イオンモール武漢江夏	2023年度	未公表	約 4,000台	未公表
(仮称) イオンモール長沙茶塘	2024年度	未公表	約 3,300台	未公表
(仮称) イオンモール杭州銭塘新区	2024年度	未公表	約 2,500台	未公表

当初計画 2020年4月9日時点

		2020年度	2021年度	2022年度	3ヵ年計
海外	外新店	3	2	4	9
	中国	0	1	О	1
	アセアン	3	1	4	8
国区	为新店	2	3	4	9
	モール	2	3	4	9
	都市型SC	0	0	0	0

国内増床 2 2 4 8

変更後 2021年4月8日時点

2020年度	2021年度	2022年度	3ヵ年計
2	2	1	5
0	1	0	1
2	1	1	4
1	4	2	7
1	4	2	7
0	0	0	0

2	2	4	8
---	---	---	---

ベトナム	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ハイフォンレチャン	2020年12月14日	70,000 m	車 1,700 台 バイク 7,000 台	190 店舗
(仮称) イオンモール ホアンマイ	2023年度以降	約 84,000 ㎡ (オフィス含む)	約 3,000 台 (車換算)	約 200 店舗

インドネシア	オープン	総賃貸面積		駐車台数	専門店数
イオンモール セントゥールシティ	2020年10月28日	70,000 m	車	3,000 台	270 店舗
イオンモール タンジュンバラット	2021年11月18日	40,000 m	車	1,500 台	180 店舗
(仮称) イオンモール デルタマス	2024年上期	約 85,000 ㎡		約 4,000 台	未公表

カンボジア	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
イオンモール ミエンチェイ	2022年度	約 98,000 ㎡	約 4,000 台	約 250 店舗

ミャンマー	オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
(仮称) イオンモール ダゴンセイカン	2023年度以降	約 69,000 ㎡	未公表	約 200 店舗



2022年度 出店計画

THE OUTLETS KITAKYUSHU 2022年4月 開業



イオンモール土岐 2022**年秋** 開業



イオンモール ミエンチェイ 2022年度 開業



中期37年経営計画 (2020~2022年) の新店計画

	2020年	2021 年	2022 年
国内	・上尾	・新利府 南館 ・川口 ・白山 ・Nagoya Noritake Garden	•THE OUTLETS KITAKYUSHU •土岐
海外	・ハイフォンレチャン(ベトナム) ・セントゥールシティ (インドネシア)	・広州新塘(中国) ・タンジュンバラット (インドネシア)	・ミエンチェイ(カンボジア)



中期3カ年設備投資計画・資金調達計画

■設備投資計画

					3力年合計
		2020実績	2021実績	2022計画	
国区	勺	420	750	600	1,770
	新規	140	450	350	940
	活性化	270	300	230	800
	都市型SC	10	0	20	30
海络	外	180	450	600	1,230
	中国	30	200	50	280
	アセアン	150	250	550	950
合語	<u> </u>	600	1,200	1,200	3,000

[※]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。

■資金調達計画

					3カ年合計
		2020実績	2021実績	2022計画	
	設備投資	600	1,200	1,200	3,000
	その他	350	100	350	800
支出	出計	950	1,300	1,550	3,800
	営業CF	600	600	1,000	2,200
	手元資金活用	0	350	150	500
	有利子負債	350	350	400	1,100
調	 達 計	950	1,300	1,550	3,800

(2021年4月8日時点) (単位:億円)

		3カ年合計
国区	ካ	1,770
	新規	990
	活性化	710
	都市型SC	70
海络	<u></u>	1,730
	中国	330
	アセアン	1,400
合語	†	3,500

(2021年4月8日時点) (単位:億円)

(~0	21 1/ JOH - J////	(-12:100)
		3カ年合計
	設備投資	3,500
	その他	750
支出	出計	4,250
	営業CF	2,700
	手元資金活用	650
	有利子負債	900
調	· 主計	4,250



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。