

海外における重点施策

海外

当社の今後の成長を支える海外事業は、新規出店の加速、既存モールのさらなる収益力強化を柱として、高い利益成長をめざします。

中国・アセアンにおけるさらなる展開

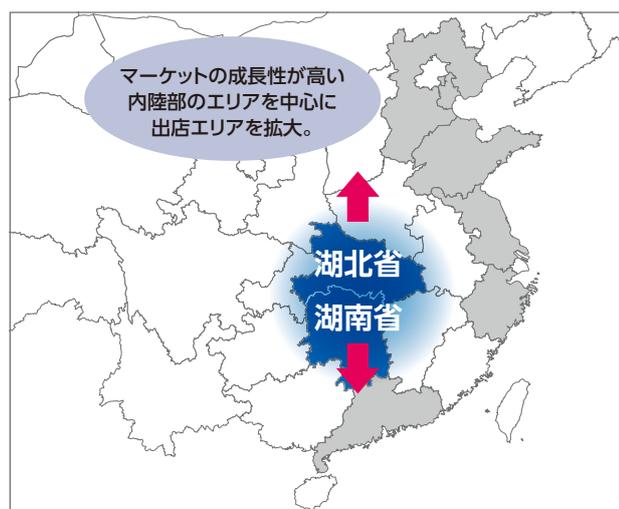
当社は、海外事業を今後の成長の柱と位置づけ、積極的な出店を進めており、海外事業の組織体制の整備とキャッシュマネジメントの強化を進めています。とくに次世代ローカルマネジメント人材の育成のため、プレイングマネージャーの派遣を検討するとともに、人員・営業拠点の急拡大やローカル化する経営に伴い、これを適正かつ円滑に機能させるためのガバナンス体制の構築を進め、本社からの支援も強化します。

中期3か年成長施策においては、各国共通の取り組みとして、ESG経営の推進、新規事業の創出、そしてローカル人材の育成の3つを推進しています。

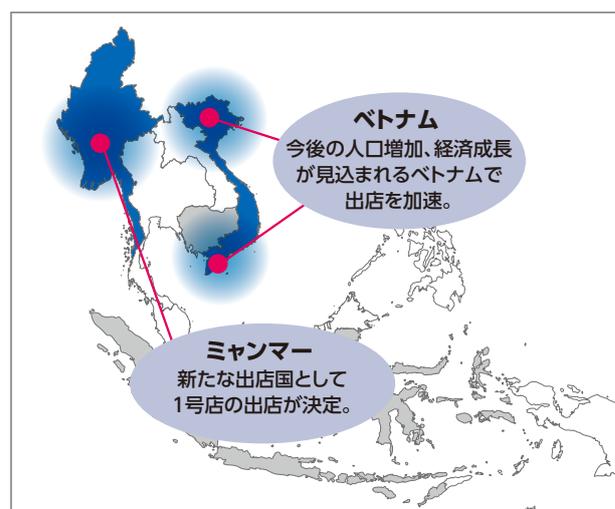
ベトナムは、当社のアセアン戦略における最重点出店エリアと位置付けております。経営資源を集中的に投下する

とともに、出店用地の確保に向けて、地方政府との連携強化を図ることで、相互にモール開発を推進する協力体制を構築しています。近年、目覚ましい経済成長を遂げるベトナムの持続的な発展とまちづくりに貢献し、事業拡大を図っていきます。インドネシアは、東南アジアの中でもとくに新型コロナウイルスの影響を受けていますが、現在、BSD CITYのリニューアルなど既存店の収益力強化を図るとともに、タンジュンバラットの開業をめざしています。また、カンボジアについては、2023年に3号店が開業すると同国における当社の地位はますます強固なものとなります。一方で、既存店とのカニバリゼーションをおこさないよう差別化を図る必要があります。

■中国



■アセアン



海外展開におけるイオンモールの強みと成長モデル

海外展開における当社の強みは、以下に掲げる5項目です。これらの強みを軸に、積極的な出店を推進します。

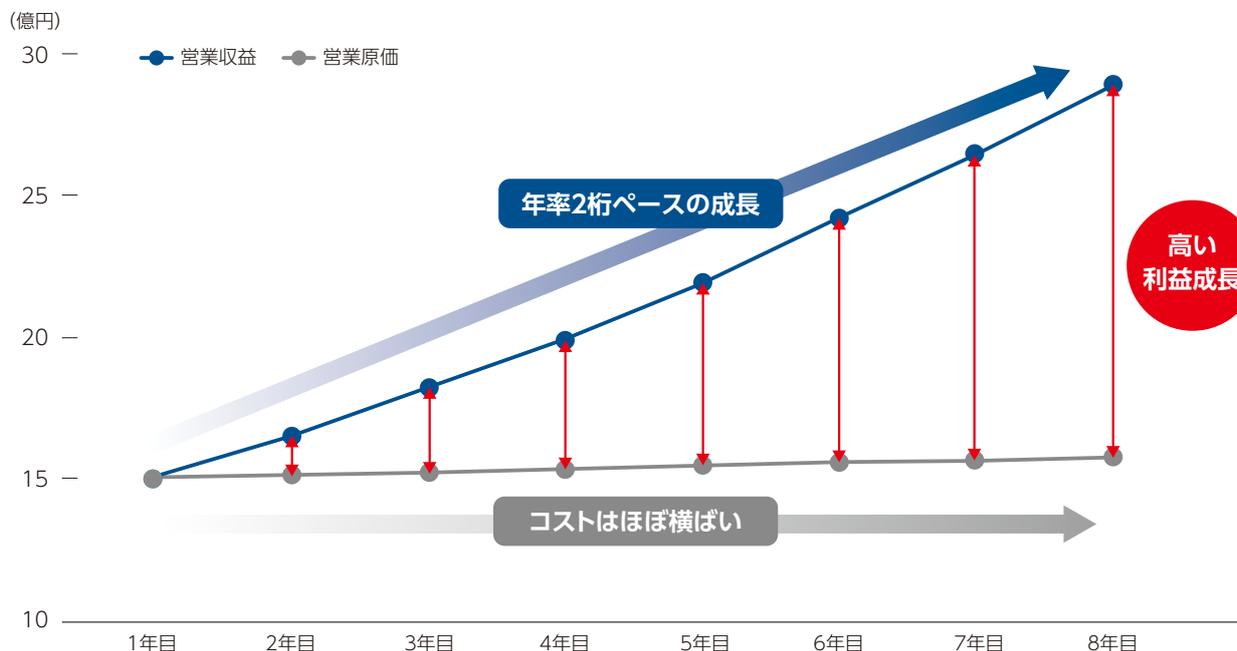
- ①モータリゼーションに対応した大規模駐車場
- ②ディスティネーションに対応する売り場編集力
- ③エンターテインメント強化によるコト消費対応
- ④集客力あるイベント開催
- ⑤安全・安心・快適な施設の追求

いずれも、日本で蓄積したモールの管理・運営ノウハウを活かし、競争力のあるモール開発・運営を可能にするものです。とくに、海外ディベロッパーが効率性を重視する傾向にある中、当社モールは中国・アセアンにおける将来的なモータリゼーションの進展を見据え、大規模平面駐車場をオープン時に確保し、増床余地としても将来的な競争

差別化要因になると考えています。さらに、日本と変わらない安全・安心・快適な施設環境など、日本のモールと遜色ない水準でのモール管理・運営を実施できることも当社の優位性を支える要因となっています。

今後もこれらの強みを活用していくとともに、当社モールの独自の成長モデルも事業拡大に大きく貢献します。その成長モデルとは、モールの営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストはほぼ一定額で推移。そして、営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長し、加えて専門店契約満了となる3年目以降もモール活性化によってさらなる利益改善が見込まれます。このように、開業7-8年目には日本のモールと同水準の利益計上を見込むことが可能になります。

利益成長モデル



海外における重点施策

海外

新規出店の加速

中国・アセアン地域の成長エリアにおいて新規出店を加速させます。2025年に70モール体制を計画していましたが、コロナ禍の影響により、交渉、出店予定地の街づくりに遅れが生じたことから、2025年50モール体制へと計画を変更しました。ただし、2025年度までに70モール体制となるパイプラインは確保する予定です。海外では開発用地の確保から開業まで最低でも3年程度の期間を要するため、2022年の着工数が2025年に反映されることとなり、ここ1~2年間での成果がきわめて重要となります。

出店政策については、今後の出店計画管理を各国の現地法人任せにせず、確実に計画を実現するために、物件毎

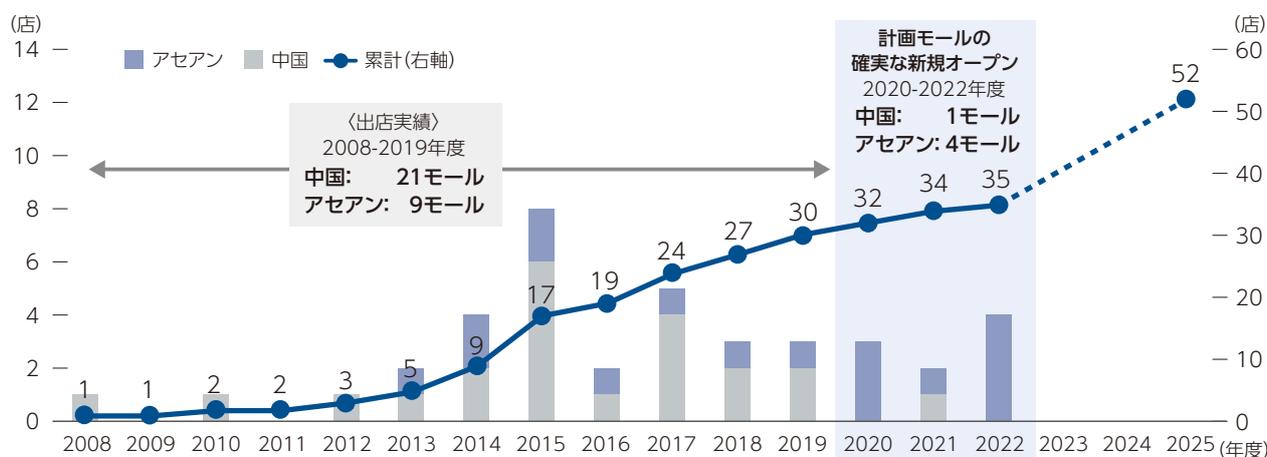
に会議上程スケジュールや、交渉状況などの開発進捗状況について、日本の会議体でも管理・監督を行い、計画に遅延が発生すれば、その要因・課題を明確にし、海外と日本の関係部署で連携して、課題解決を図っていきます。

ベトナムにおいては、各地方政府とショッピングモール開発に関する投資および事業推進に関する包括的覚書を締結しており、出店を加速させていきます。同国における20モール体制の実現に向けては、2025年度時点で16モール体制を計画しており、2021年度中に20モール体制の物件仕込みの完了をめざす考えです。

2025年度までの出店計画

	2019年度末時点	2020年度	2021年度	2022年度	2020-2022年度	2023-2025年度	2025年度末時点
海外	30	2	2	1	5	17	52
中国	21	0	1	0	1	7	29
アセアン	9	2	1	1	4	10	23

海外出店数推移



既存モールの収益力強化

増床・リニューアル

イオンモールでは、3年ごとの専門店契約満了時に専門店入替中心としたリニューアル、賃料改定を実施するとともに、計画的な増床により、マクロ環境に左右されることなく、売上・収益の拡大が可能な施策を進めています。2021年4月には、イオンモールBSD CITY (インドネシ



イオンモールBSD CITY(インドネシア)

ア)において、ファッション・コスメ雑貨・グローバルブランドなどの新規店舗32店舗を含む53店舗を刷新。さらに、2021年5月にはイオンモール武漢経開(中国)でスポーツゾーン拡大、キッズ関連店舗の充実など新規店舗42店舗を含む76店舗をリニューアルオープンしています。



イオンモール武漢経開(中国)

イベント・セールス

当社では、社会行事に対応したイベントやセールス企画などを実施し、集客拡大に努めています。中国において、国内でも実施している「究極のローカライズ企画」を2021年に初開催しました。同企画は地域の魅力を発信することを目的に若手社員が中心になって推進する当社独自の企画で、日本では2015年以来、全国のモールでさまざまな取り組みを実施してきました。山東省のイオンモール青島西海岸新区(中国)では、地域の特産品であるブルーベリーの魅力を発信するイベントを実施しました。



ブルーベリー
ケーキづくり体験

オペレーションレベルの向上

イオンモールでは、最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくりをはじめ、接客サービスレベル向上やジャパングオリティのオペレーションによる効率化を進めています。2021年5月オープン of イオンモール広州新塘(中国)では、デジタルアプリケーションの活用や、大型LEDビジョンやデジタルサイネージの設置、CRMとしてWeChatを利用した会員システムやAIによるインフォメーションサービスを新たに導入するなど、デジタルテクノロジーによる未来型ショッピングを提案しています。



360度 取り囲むLEDビジョン

AIインフォメーション



国内における重点施策

国内

国内事業では、安定的成長を実現するため、CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化をめざし、ローカライズの取り組みを深化させていきます。

ローカライズの取り組み深化

当社は、CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化をめざし、国内でローカライズの取り組みを深化させていきます。また、地域ごとの特性を理解し、真に究極のローカライズとしての事業を実践していくことで、地域におけるイオンモールの存在価値を高めていく考えです。

ワクチン接種会場としての活用

そうした活動の一環として、コロナ禍に対応するため、全国の行政や自治体からの要請に対してワクチン接種会場の提供を積極的に実施しています。2021年2月末時点では、イオングループ全体で約50の自治体との間で館内施設を接種会場として提供することが決定しました。さらに、他の自治体とも調整を続けており、随時、拡大していきます。



イオンモール春日部(埼玉県)
ワクチン接種会場



行政施設の開設

イオンモール宇城(熊本県)は、2020年12月7日に外部棟に「宇城市小川支所新庁舎」を開所しました。支所内には、新たに就労支援を目的とした障がい者施設の運営によるカフェや、子育て世代を対象に広い空間を利用した憩いのスペースを設置するなど、利用者の利便性向上や就労者にとっての機能充実を図っています。



地域インフラ機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール内に郵便局を常設するなど社会インフラ機能を拡充。選挙の期日前投票所を設置する他、日本赤十字社と協力し、全国のモールで献血会場を提供しております。

また、シネマを活用した成人式会場の提供などさまざまな取り組みを行っております。



郵便局



成人式会場



献血会場



期日前投票所

地域の健康拠点としての取り組み



お客さまの健康的なライフスタイルをサポート

当社のモールでは、お客さまの健康的なライフスタイルのサポートを目的に、館内にウォーキングコースを設置し、季節や天候、時間に左右されず、お買い物を楽しみながら気軽に運動できるイオンモール・ウォーキングを国内ほぼすべてのモールで実施しています。



『健康への気づき』を促すゼロ次予防に基づく空間デザイン・プログラム

イオンモール宮崎(宮崎県)では、ゼロ次予防の視点を活かした健康への気づきを促すウォーキングプログラムを採用しました。同プログラムは、2021年3月にオープンしたイオンモール新利府 南館(宮城県)など新店・増床活性化物件において積極的に導入しており、健康増進を支援し、地域に貢献しています。

●ステップウォーキング

歩幅をチェックするプログラム



●バランスウォーキング

歩く速度や姿勢をチェックするプログラム



●クライムウォーキング

記憶や創造力にはたらきかけるプログラム



イオンモールアプリ ウォーキング機能の活用

イオンモールアプリに登録していれば、WANOカードと連携することでWAON POINT獲得のチャンスがあったり、全国のユーザーランキングや、歩数、カロリー、距離などのデータが一目で分かります。今後も、より健康的にウォーキングを楽しんでいただけるメニューを拡充していきます。

歩くだけでポイントが
当たるかも!?

WAON POINT
プレゼント!

モールの内を1日
1,000歩で

どこでも1日
8,000歩で

1枚で1回
カンパシ

5枚で1回
カンパシ

銀
補助券

気になる
ウォーキングデータも!

グラフでひと目で
わかる! 毎日CHECK!

平均
歩数

カロリー

距離

私は全国何位?

週間歩数
ランキングが
わかる!

もしかして
1位?

モールを、歩こう。

イオンモールは、館内にウォーキングコースをつくりました。

AEON MALL
MALL WALKING
イオンモール ウォーキング

国内における重点施策

国内

新たな業態開発による付加価値の創出

専門店企業とのリレーションシップによる
共創の取り組み

ヘルス&ウェルネスへの取り組み

当社は、国内事業においてリアルモールの魅力の最大化を図るため、専門店企業とのリレーションシップによる共創の取り組みを進めています。ヘルス&ウェルネス分野では、スポーツジム・ドラッグストア・オーガニック/健康・総合医療を核とした新ゾーニングの開発を進めています。



スポーツジム



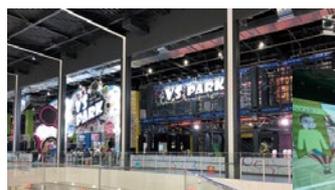
ドラッグストア



オーガニック/健康

エンタメ・レジャー機能の拡充

リーシング面では、専門店企業とのリレーションシップによって、新たな事業を創り上げていくことで付加価値の提供を図っています。お客さまの求めるニーズが多様化する中、新たな集客核として、「全天候型アトラクション」や「エンターテインメントシアター」といった、これまでにないオリジナルコンテンツによるエンタメ業態の企画・導入を図っていきます。さらに、多様化するお客さまニーズに対応可能な新たな集客核の構築をめざし、音楽・演劇・ミュージカル鑑賞や、ドキュメンタリー・アート・アクティビティ体験が可能な施設開発を推進しています。



イオンモール新利府 南館(宮城県)
VSパーク



次世代モールの構築

地域コミュニティの「場」、生活者の集い・憩いの「場」

次世代モールの開発の方向性として、地域コミュニティの場、そして生活者にとっての集い・憩いの場を作っていきます。非日常だけでなく日常生活のシーンにおいても、開放感があり、緑や風などの自然を感じながらショッピング

ができるシーンをお客さまに提供します。今年度、石川県にオープンしたイオンモール白山(石川県)においては、館内のアトリウムに街並みをしつらえ、緑の中でくつろげる室内空間を展開します。



イオンモール白山(石川県)



イオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)

オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2021年7月	74,000m ²	3,800台	200店舗

オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数	
2021年10月	商業	37,000m ²	2,100台	150店舗
	オフィス	22,000m ²		

事業ポートフォリオ改革

画一的なモール開発だけでなく、モールの立地特性に応じて開発パターンを多様化し、事業ポートフォリオの改革を進めていきます。複合開発として、今年度オープン予定の「イオンモールNagoya Noritake Garden (愛知県)」は、商業とオフィス一体の開発により、オフィスワーカーに対し、新しいライフスタイルと付加価値を提供します。また、イオンモールのオフィスブランドとして、「働く」と「暮らす」はもっと一つに」をサブテーマにした「BIZrium (ビズリウム)」が誕生。今後、国内外問わず、一人ひとりの自由な暮らし方、働き方を実現すべく地域ごとに最適なコンセプトを構築していきます。

業態開発としては、アウトレット業態の展開を図り、来年度にオープン予定の(仮称)八幡東田プロジェクトにおいて地域創生型商業施設シアウトレット2号店を計画しています。郊外型であるTHE OUTLETS HIROSHIM (広島県)に

加え、都市圏型としてイオンレイクタウンアウトレット(埼玉県)など、2つの立地チャンネルで展開していく計画です。

都市開発としては、都市型SC事業のOPAが2021年3月1日付で、立地特性に応じた取り組みの推進、そして、施設の収益向上・効率化を図ることを目的として組織再編を行いました。新たに設立した新OPAでは、ターミナル立地中心の都市型施設(8施設)の管理・運営に特化し、経営リソースを集中することで、新たな価値創造を図ります。イオンモールが統合したコミュニティ型施設及び都市型施設の一部(14施設)では、イオンモールの事業部下に配置し、デイリーニーズを満たす施設への変革を進め、物件価値の向上に取り組めます。また、イオングループには、駅前の好立地ではあるものの、老朽化が進んでいる物件があり、これら既存物件の再開発にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

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

ポートフォリオ構築による事業拡大への取り組み

〈複合開発〉

オフィス複合型施設

働き方の変化に応じたオフィス事業の展開



2021年10月オープン予定
イオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)

〈業態開発〉

アウトレット業態の展開

郊外型と都市圏型の2つの立地チャンネルで展開

本格アウトレット × エンターテインメント × 地域との出会い

THE OUTLETS



2022年春オープン予定
(仮称)八幡東田プロジェクト

〈都市開発〉

都市型SC事業(OPA)の再生

- ①ニューノーマルに即した施設づくり
- ②既存店活性化の成功
- ③空床率改善



OPA