

価値創造の歩み

人々の暮らしの変化を見据えて、進化し続けてきたイオンモール。
これまでもこれからも、国内外で地域の発展とともに成長を続けます。

モータリゼーションの進展を背景に

全国郊外の立地創造で、 お客さまのショッピングシーンを革新

国内のモータリゼーションが進展する中、1992年に1号店「イオンモールつがる柏(青森県)」をオープン。「まちづくり」の視点から広い駐車場を備え、多彩な業種・業態を集積したモールを郊外エリアに開発することにより、自家用車で来店するお客さまの集客に成功し、暮らしの拠点が都市・駅周辺から郊外に移行する時代を先導しました。

コミュニティの活性化が求められる中で

多彩な暮らしの機能を提供し、 人々が集う場として地域に密着

全国で居住地や商業地の郊外化が進む中、イオンモールは商業施設の枠組みを超えて、エンターテインメント機能や行政・コミュニティ機能、さらには防災拠点としての機能も備えた地域社会のインフラへと進化。全国各地からの出店要請に応じて、地域活性化に貢献してきました。

国内外で地域における存在感が増す中で

地域や国の特性に応じた個性 あるモールの展開

全国各地にショッピングセンターが立ち並び、ショッピングセンターの同質化と競争激化が顕著に。イオンモールは、ローカライゼーションの視点を重視した個性あるモールを展開するとともに、中間層が拡大するアジアの成長エリアで出店を開始。国内外で、地域社会における存在感を高めてきました。

アジアの中間所得層の拡大を背景に

国内外で地域課題の解決に貢献する アジアNo.1商業ディベロッパー

中国・アセアンでは、旺盛な消費意欲に応えるモールづくりを通じ、まちづくりや地域発展を支援するパートナーとして、国内ではコミュニティの希薄化が進む地域の課題と向き合い、自治体とともに地域活性化の担い手としての価値を追求してきました。

持続可能な社会の実現に向けて

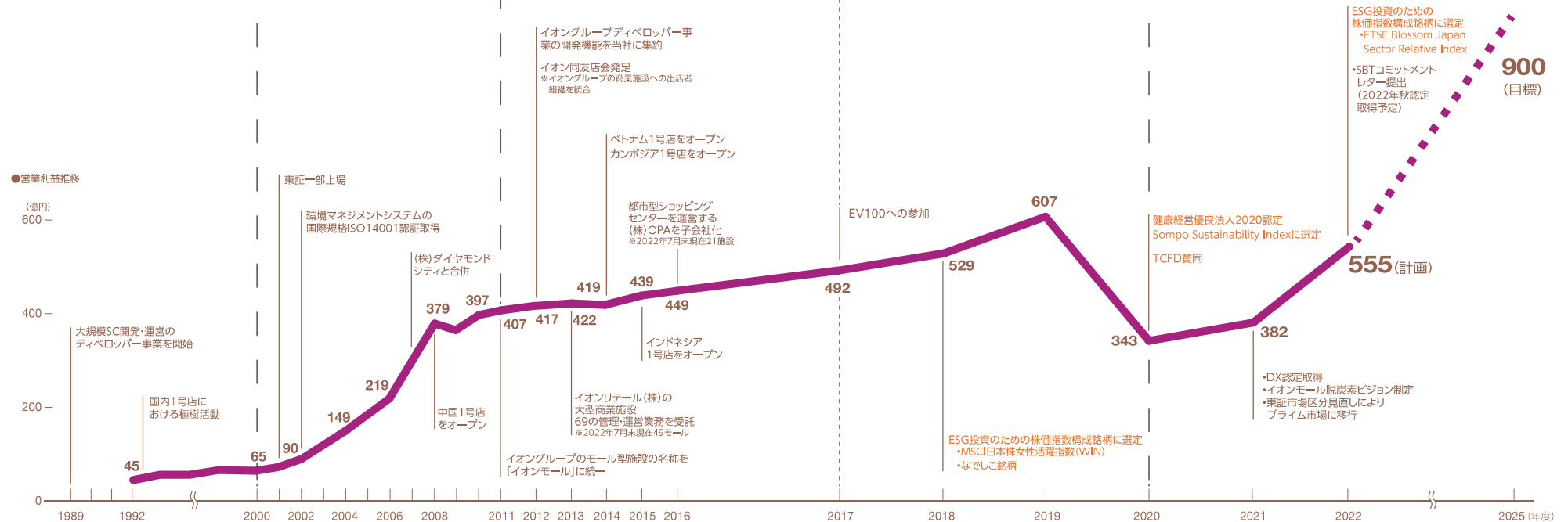
地域の暮らしにソリューションを 提供するLife Design Developerへ

不確実性が高まり、加速度的に変化を続ける事業環境において、商業施設という枠組みにとらわれることなく、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することで、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラとしての地位を確立していきます。

大規模小売店舗法(大店法)

まちづくりに関する3つの法律(まちづくり三法)

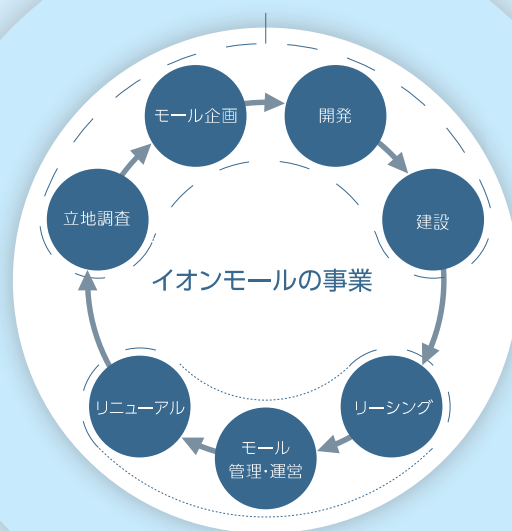
改正都市計画法



イオンモールの強み

イオンモールは、ショッピングモールの開発から管理・運営を通じて、地域の発展とともに成長を続けてきました。6つの強みをさらに強化していくことで、経営基盤の構築をより一層進めていきます。

小売視点の開発ノウハウを活かして



お客さま本意の運営力をベースに

強み 1 成長を支える 資金の創出と調達

モールの管理・運営で得られるキャッシュ・フローを基本に、常に財務体質の健全化を維持し、借入余力を活かした資金創出を行っています。リートへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を押し進めるとともに、投資回収の高速化と資産効率の改善を進めています。

● EBITDA:	1,019億円
(内、海外事業:286億円 ※簡易営業キャッシュ・フロー)	
● 自己資本比率:	28.5%
● ネットD/Eレシオ:	1.6倍
● ESG債発行額:	500億円

強み 2 圧倒的な 事業規模と集客力

国内において160以上の施設を管理・運営し、年間10億人のお客さまにご来店いただいています。日本で培った小売視点の開発ノウハウや地域に根ざしたオペレーションを活かし、中国・アセアンを中心に海外出店を進めています。海外物件においては、将来的な自動車保有率向上を想定し、開業段階から豊富な駐車スペースを確保することで、競合に対する優位性を発揮しています。

● モール数:	国内142 海外34
(他に、都市型ショッピングセンター21) ※2022年7月時点	
● 国内年間来店客数:	約10億人
● 総賃貸面積 (GLA):	10,399千㎡
日本:8,033千㎡ 海外:2,366千㎡ ※2022年7月時点	
● アプリ会員数:	約750万DL

強み 3 成長を担う 人材の多様性

性別や年齢、国籍に関係なく、多様な人材が共通の価値観のもとで最大限に能力を発揮できる環境づくりを推進しています。日本人社員に海外でのビジネス経験を積ませるとともに、海外では現地ローカルスタッフの幹部への登用を積極的に進めています。多様性と創造力・変革力を持った人材の成長こそが最も重要な「資本」ととらえ、さまざまな施策に取り組んでいます。

● 女性管理職比率:	19.4%
● ローカル人材の管理職比率:	26.0%
(GM/部長クラス以上)	
● 現地法人ローカルスタッフ数:	1,465人
● 男性育児休業取得率:	100%

強み 4 地域と共生する 持続可能なモール

国内外200近い拠点を有するノウハウを活かし、さまざまなお客さまにご利用いただける安全・安心で快適なモールを自ら開発・運営しています。お客さまや専門店企業に選ばれる持続可能なモールをめざしています。

● 地元自治体との 防災協定締結モール数:	121モール
● 防災モール拠点数:	48モール

※防災拠点…災害発生時に一時避難場所や救援・救護スペースの提供や、食品売場の提供、また発災直後から早期に店舗・施設の営業再開ができるよう、自家発電施設などエネルギー供給体制を確保すること。

強み 5 地域のニーズに応える 強固なネットワーク

全国の専門店企業とネットワークを構築し、密接かつ対等なパートナーシップのもとで、地域ごとの特性やニーズを踏まえ、地域コミュニティの場の創造、行政との連携強化などによる公的機能の拡充を進めています。国内のみならず海外でも、「接客ロールプレイング大会」を通じて、接客に対する意識の向上を図るとともに、業種を超えて優れた事例やノウハウを共有することで、イオンモール全体のレベルアップを図っています。

● 専門店企業数:	約8,000社
● イオン同友会会 接客ロールプレイング大会※ 全国大会対象者数:	約8,000社・ 約30,000店の従業員
※専門店の従業員が日頃培った接客技術を競い合う大会。国内のほか、中国、カンボジア、ベトナム、インドネシアでも開催。 ※2019年度実績	
● 地域ローカライズ企画:	1,547企画
(2015年からの累計)	
● ワクチン接種会場提供数:	17会場

強み 6 地球環境の 保全

LEDや太陽光発電、EV(電気自動車)充電器、生ごみリサイクルシステムなど、環境負荷を抑える技術を導入し、省エネやCO₂排出削減、廃棄物排出削減に取り組んでいます。また、地域のコミュニティ拠点として、お客さまを対象とした環境コミュニケーション活動、小学校の社会科見学などを実施するとともに、ISO14001の認証取得など環境マネジメントの強化にも取り組んでいます。

● 再生可能エネルギー100%モール数:	6店舗
● いきもの共生事業所※認証 (ABINC認証) 取得モール数:	15店舗
● EV充電器設置台数:	
国内	1,841基 (136モール)
中国	563基 (17モール)
アセアン	10基 (5モール)

価値創造モデル

開発から管理・運営まで、ライフデザインディベロッパーとして培ってきた総合力を強みに、事業活動によって社会課題を解決し、「2025年にめざす姿」を実現します。

外部環境とリスク・機会

海外

- 人口増加
- 他社商業施設との競争激化

国内

- 人口減少・少子高齢化に伴う人口動態の変化
- シェアリングエコノミーの台頭

国内/海外

- Society5.0を見据えたデジタル化の進展
- 地球温暖化、異常気象の恒常化

地域

- 地方創生・地方回帰の加速、郊外の再評価
- 地方財政の圧迫

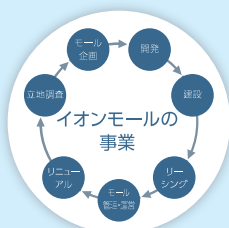
消費者

- 生活様式・行動範囲・移動方法の変化
- エコマース化の加速、キャッシュレス経済の加速

企業

- ECプレイヤーの勢力拡大
- 取引先・競合施設の再編、寡占化の加速

事業と6つの強み



- 1 成長を支える資金の創出と調達
- 2 圧倒的な事業規模と集客力
- 3 成長を担う人材の多様性
- 4 地域と共生する持続可能なモール
- 5 地域のニーズに応える強固なネットワーク
- 6 地球環境の保全

中期3カ年計画 2020～2022

重点施策

- 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とガバナンス体制構築
- 4 ESG経営の推進

2025年にめざす姿

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。

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。

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。

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。

定量目標

営業収益 4,900億円
営業利益 900億円

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

経営ビジョン

アジア50億人の心を動かす企業へ

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
商業施設の種類を越えて、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。

価値創造を支える基盤

→ P49



マテリアリティ

地域・社会
インフラ開発

地域とのつながり

環境

ダイバーシティ・
働き方改革

責任ある
ビジネスの推進

コーポレート・ガバナンス

→ P77

価値創造モデル[資本と提供価値]

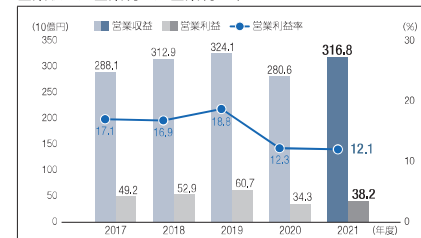
ショッピングモールの開発から管理・運営まで、ライフデザインディベロッパーとして培ってきた
総合力を強みに、事業活動によって社会課題を解決し、「2025年にめざす姿」を実現します。



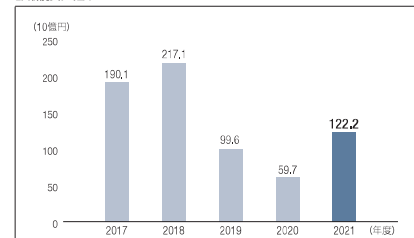
主要な経営指標

財務ハイライト

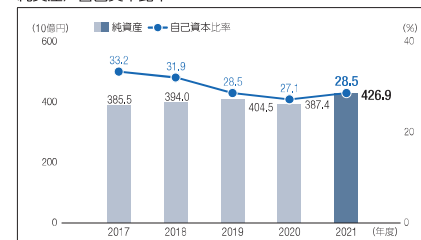
営業収益／営業利益／営業利益率



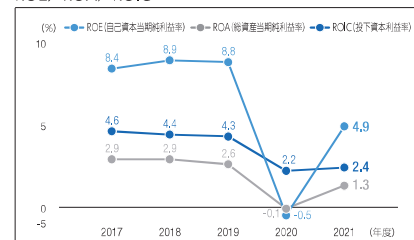
設備投資額



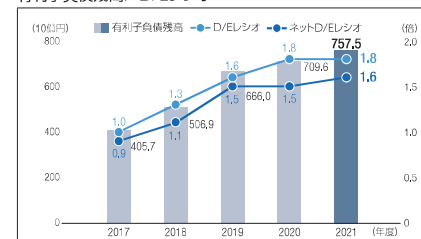
純資産／自己資本比率



ROE／ROA／ROIC

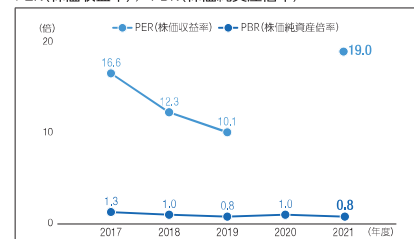


有利子負債残高／D/Eレシオ



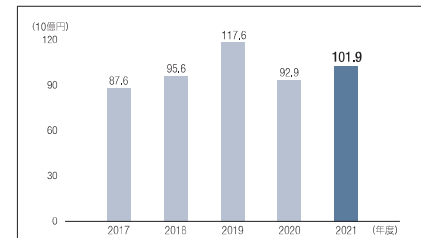
※2019年度より在外連結子会社においてIFRS16号を適用しています。

PER(株価収益率)／PBR(株価純資産倍率)

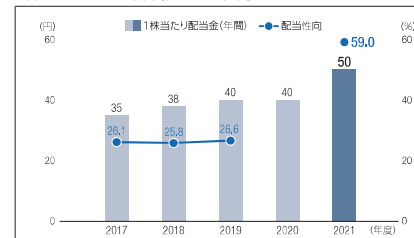


※2020年度のPERは親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスであるため記載しておりません。

EBITDA



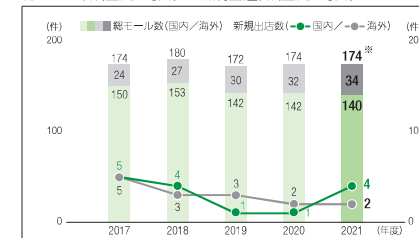
1株当たり配当金(年間)／配当性向



※2020年度の配当性向は1株当たり当期純利益がマイナスのため、算出しておりません。

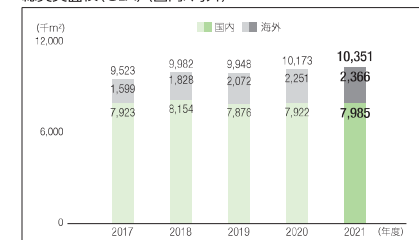
非財務ハイライト

総モール数(国内/海外)／新規出店数(国内/海外)

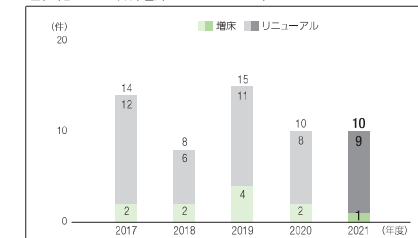


※2022年2月28日付でイオンリテール(株)の大型商業施設6物件の管理・運営受託を終了

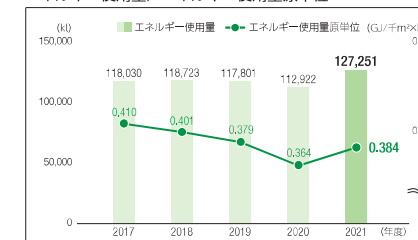
総賃貸面積(GLA)(国内/海外)



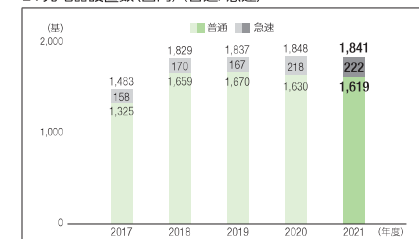
活性化モール数(増床/リニューアル)※1



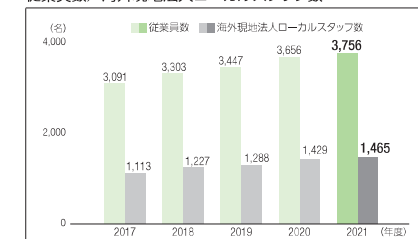
エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位



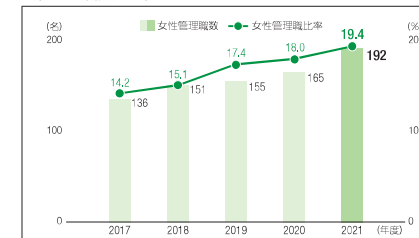
EV充電器設置数(国内)(普通/急速)※1



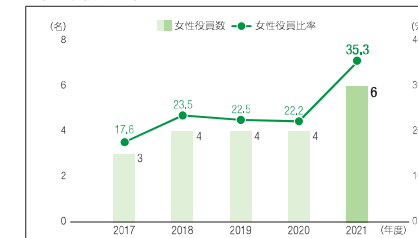
従業員数／海外現地法人ローカルスタッフ数



女性管理職数・比率※1



女性役員数・比率※1



※1 単位ベース