



# 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

[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年を目指す姿(KPI)	2050年を目指す姿(KGI)
<b>地域・社会インフラ開発</b> 	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
<b>地域とのつながり</b> 	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
<b>環境</b> 	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
<b>ダイバーシティ・働き方</b> 	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
<b>責任あるビジネスの推進</b> 	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
	贈収贈	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。

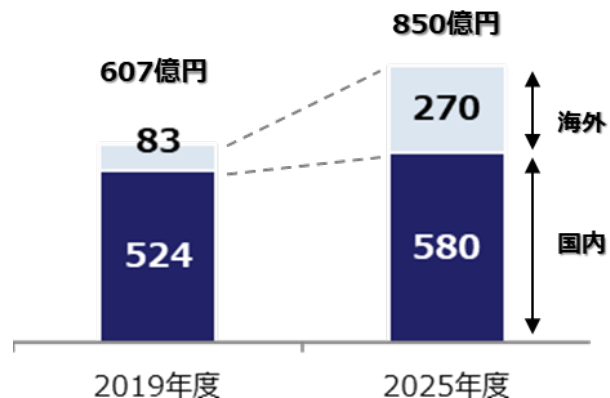
### 2025年にめざす姿

#### <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		<b>5,200 億円</b>	
	営業利益	607 億円	※利益率18.7%	585 億円	※利益率13.1%	<b>850 億円</b>	※利益率16.3%
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	(67.1%)
	海外事業	83 億円	(13.7%)	150 億円	(25.6%)	270 億円	(31.8%)
	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	(1.2%)
経営指標	EPS成長率 ※2019年を起点とした年率成長率	—		<b>▲5.7 %</b>		<b>5.4 %</b>	
	純有利子負債EBITDA倍率	4.7 倍		<b>5.9 倍</b>		<b>6.1 倍</b>	
	ROIC	4.3 %		<b>3.1 %</b>		<b>3.7 %</b>	

# 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
海外計	中国	9,000	+2,365
	アセアン	6,000	+2,794
海外計		15,000	+5,160
国内計	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年度末 累計施設数	
		2023年度	2024年度	2025年度		
国内	94	4	2	3	9	海外 51件
中国	22	1	2	4	7	
アセアン	13	1	2	7	10	
						103
						28
						23

※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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊川</li> <li>・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA</li> <li>・横浜西口※</li> <li>・自由が丘二丁目計画※</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・須坂※</li> <li>他 1件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・八王子IC北※</li> <li>他 2件</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・武漢江夏※</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・杭州銭塘新区※</li> <li>・長沙茶塘※</li> </ul>	4件 (未公表物件)
アセアン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シアヌークビル物流センター (カンボジア)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フエ (ベトナム)</li> <li>・デルタマス※ (インドネシア)</li> </ul>	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			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

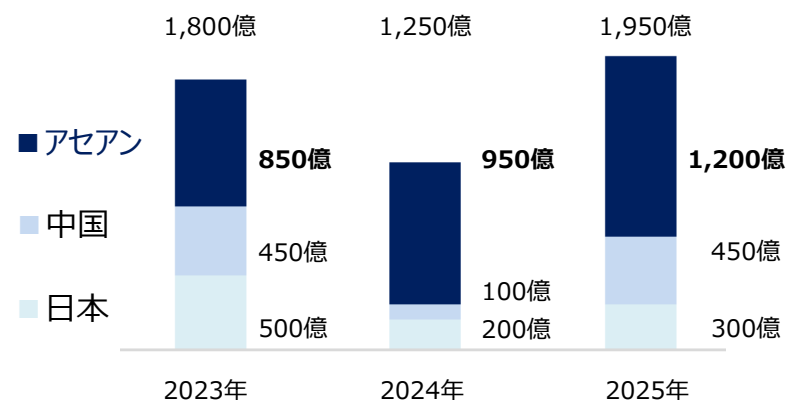
※設備投資計画は開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNET数値。

### ■ 資金調達計画

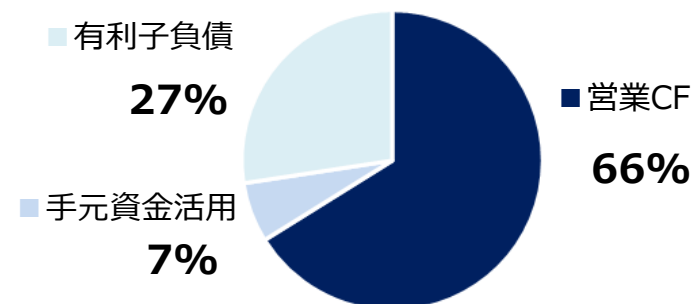
(単位：億円)

	3カ年合計			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

### 設備投資計画 国別構成比



### 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	<b>年率7%</b> (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	<b>4.5倍以内</b>	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	5.9倍	6.1倍
ROIC	効率性	<b>5%以上</b>	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

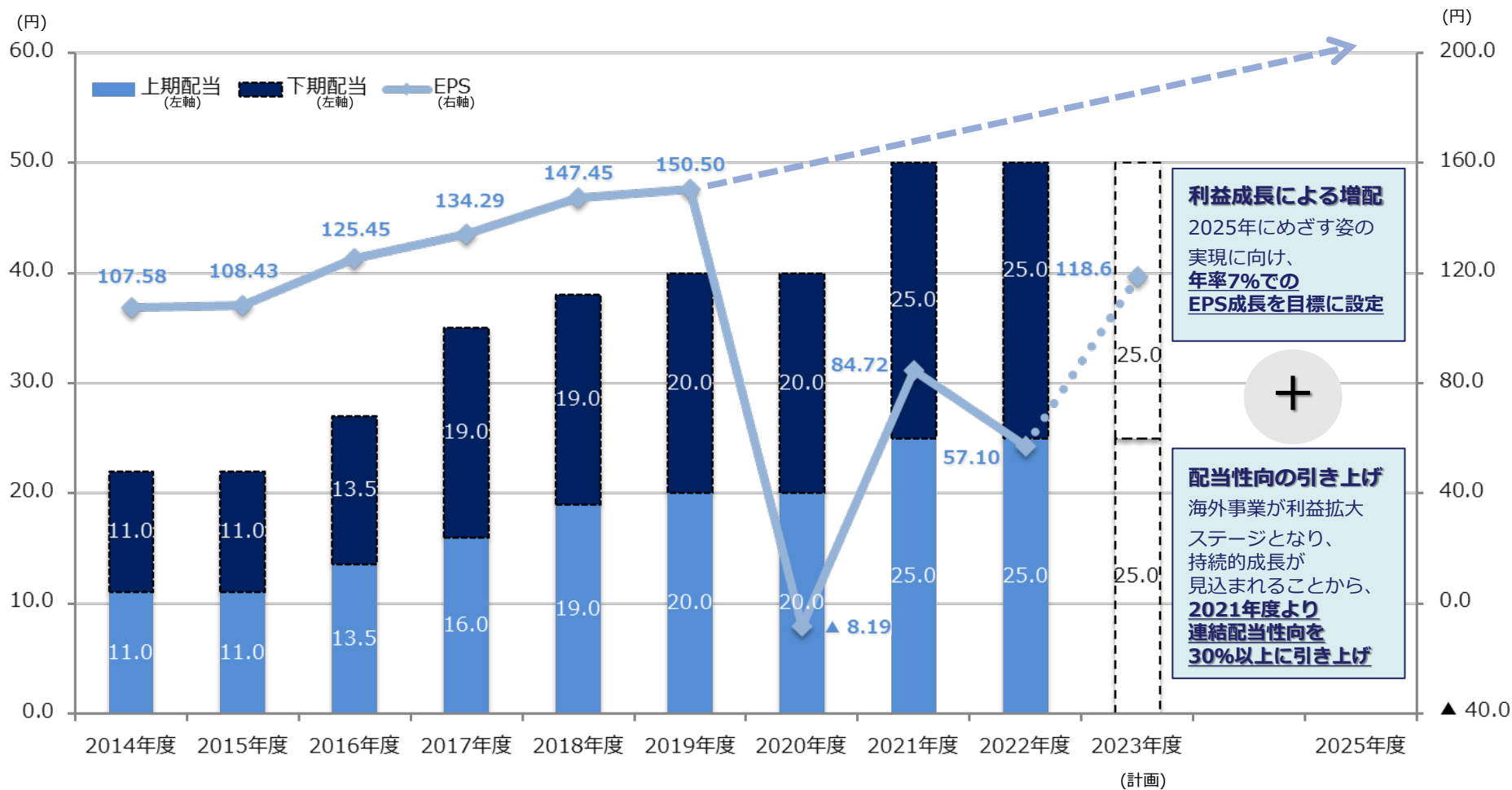
新型コロナ拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

### 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



# 中期3力年經營計画 (成長方針)

## 中期3カ年経営計画 成長方針

## 中期3カ年経営計画 成長方針

## 真の統合型ESG経営

## 取組方針

国内外における  
リージョナルシフトの推進ヘルス&ウェルネス  
プラットフォームの創造

## 成長施策

海外成長マーケットにおける  
事業機会の発掘と事業化国内における  
ビジネスモデル改革の推進既存事業の枠組みにとらわれない  
新たなビジネスモデルの創出

## 基盤構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 国内外におけるリージョナルシフトの推進

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## Co-Creation for Sustainable Region Translating Global Goals to Local Contexts

### 持続可能な地域の共創

多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく  
そのために、グローバルな目標をローカルな状況に翻訳し、実行する



グローバルな目標を、出店する各国、各地域というローカルな特性に翻訳し、その地域に関わる、多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく行動こそが、「持続可能な地域の創造」につながる。そして、地域課題にフォーカスし、共感できる人たちとともに、新しい価値を創造するために行動する。地域のため共感を醸成し、ひととのつながりを深め、広げる企業になりたいと考えています。

地域課題にフォーカスし、共感できる人達と共に、新しい価値を創造する



# 中期3カ年経営計画 成長方針

## ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&amp;ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### Gain Point 価値提案

マーケティング活動を徹底し、  
地域の潜在的なニーズを把握し  
顧客満足を最大化

Well-Beingの循環

当社がLife Design Producerとして  
Well-Beingな暮らしづくりを継続してサポート

「めざす姿」

体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に  
豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる

### Pain Point 削除

顧客の悩みや不満を解消し  
マイナスの状態を  
ゼロへ戻すためにアプローチ  
ヒトのみならず、地域社会、環境視点も必要

当社は施設の「めざす姿」を「体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる施設」とし、当社がLife Design Producerとして、事業活動を通じ、Well-Beingな暮らしづくりを継続してサポートするプラットフォームづくりができるよう取り組んでいきます。



“体の健康（ヘルス）”を超えて、一人ひとりのライフスタイルデザインをサポート

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 海外成長マーケットにおける 事業機会の発掘と事業化

### 重点エリアへの出店加速

- ・ベトナムや中国内陸部等、将来成長性の高いエリアでの物件探索・確保
- ・新規出店を通じたドミナント化推進によるエリア競争力強化

### 地域の課題解決に向けた 新たな事業展開

- ・カンボジアにおける多機能物流センター事業の展開
- ・地域特性に合わせた新たな価値創造モデルの創出

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに  
各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 国内におけるビジネスモデル改革の推進

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 国内におけるビジネスモデル改革の推進

### マーケットに合わせた 提供価値の多様化

- ・従来とは異なるアプローチによる新業態での新規出店
- ・立地特性に応じた開発パターンの推進
- ・ウェルビーイング実現に向けたソリューションの提供

### 既存アセットの有効活用 による収益性改善

- ・リアル店舗の役割変化を踏まえた収益モデルの多様化
- ・敷地内における新たな事業用地の創出
- ・モールの魅力度向上による来店動機の創出

### デジタル技術を駆使した 業務効率性・利便性の向上

- ・当社従業員のみならず、モール内で働く専門店従業員の生産性向上の実現
- ・お客さま視点でのユーザビリティ向上、より良い価値提案の提供による接点拡大

### 抜本的な 事業構造改革の実行

- ・活性化投資を含めた商圈内の競争力アップと運営効率改善
- ・不動産・財務的アプローチからの構造改革の推進

急激な事業環境の変化を機会とし既存のビジネスモデル改革を推進  
集客力強化および収益性の向上を図る

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## マーケットに合わせた提供価値の多様化①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 空間マネジメントによる情緒的な価値提供



イオンモール豊川 セントラルパーク

**モール空間の変革により「五感」を通じた感覚的価値を提案  
お客さまの体験価値向上を図る**

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## マーケットに合わせた提供価値の多様化②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 地域におけるウェルビーイングの実現



人々が集まり、つながる「時」と「場」を提供し、地域における新たな顧客創造をめざす

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 既存アセットの有効活用による収益性改善①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長市場における事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### 新たな事業用地創出による敷地の有効活用

#### 既存モール内の敷地や駐車場スペース

INPUT

目的

集客強化

収益向上

多機能化

OUTPUT

快適な屋外公園の設置  
子どもの遊び場の増設

敷地を貸し出し  
企業を誘致

敷地内へ庁舎等の  
行政施設を誘致

既存モール内の敷地や駐車場の稼働率を踏まえ事業用地を新たに創出  
モールの魅力度を向上する機能を付加し集客力を強化

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 既存アセットの有効活用による収益性改善②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### 遊休アセットの活用

**イオン京橋店跡地に暫定利用施設を着工  
2023年夏に第一期、秋に第二期を開業**



**将来の開発事業を推進するために、  
お客さまへの期待感醸成やエリア周知を目的にプレ事業として実施**

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 抜本的な事業構造改革の実行

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&amp;ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### 事業環境

人口動態  
変化労働力  
不足建設コスト  
高騰消費スタイル  
変化為替・金利  
動向の変化インフ  
進行

### 新型コロナウイルス感染症

事業環境の変化スピードがさらに加速

事業環境変化への適応が進まず、  
キャッシュ・フロー創出力が低下した店舗が増加

### 対策

#### 対策①

店舗活性化による  
商圏内の競争力アップと  
運営効率の改善

#### 対策②

プロジェクトチームを組成  
営業施策に加え、  
不動産・財務的  
アプローチから改革

#### 対策③

#### 抜本的構造改革を実施

- 2025年度までに**複数店舗**の抜本的構造改革を実施。
- 2023年度は**約60億円**の特損計上を見込む。  
2024年度、2025年度も継続して改革を実施。



# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## 既存事業の枠組みにとらわれない 新たなビジネスモデルの創出

### 複合開発機能の拡充

- ・パートナー企業との連携強化による地域共創の実現
- ・市街地における再開発・複合開発事業の推進

### 新たな事業創出に向けた 取り組み推進

- ・CVCを通じたスタートアップ企業への出資
- ・社内ベンチャー制度による新たな価値提供
- ・地域課題解決、店舗運営の高度化による事業価値創造

変化のスピードが速い不確実性の時代において  
新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域の拡大を図る

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 複合開発機能の拡充

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出

## 株式会社マリモとの資本業務提携

AEON MALL



marimo holdings

### 提携する目的

～地域の暮らしの未来を共創～  
 活力ある地域、コンパクト+ネットワーク型の都市の実現

### 主な取り組み

- 1) 多機能複合型大規模開発の推進
- 2) 市街地再開発事業の推進
- 3) 市街地における複合開発の推進
- 4) イオンモール資産利用の高度化
- 5) 「マリモ地方創生リート」による地方への投資促進

## “暮らしの未来を創造”



商業、居住、オフィスや学校、医療、福祉等の機能が有機的につながる  
 多世代、多様なひとたちが交流する、活力ある拠点

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 新たな事業創出に向けた取り組み推進①

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出

## アライアンス戦略としての コーポレート・ベンチャー・キャピタル『Life Design Fund』の設立

AEON MALL



スタートアップ  
企業

### Life Design Fund 投資事業有限責任組合

運営会社：イグニション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社  
 設立予定：2023年4月下旬  
 運用期間：10年  
 設立規模：30億円

### 投資方針



社会や地域が抱える課題の解決につながる新規事業の創出



当社が保有・管理する不動産ストックを活用した新規事業の創出



同友店が営む店舗の高度化支援



商業施設運営の高度化や新たな体験価値の創造



既存の枠組みを超えた次世代型施設の創出

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 新たな事業創出に向けた取り組み推進②

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

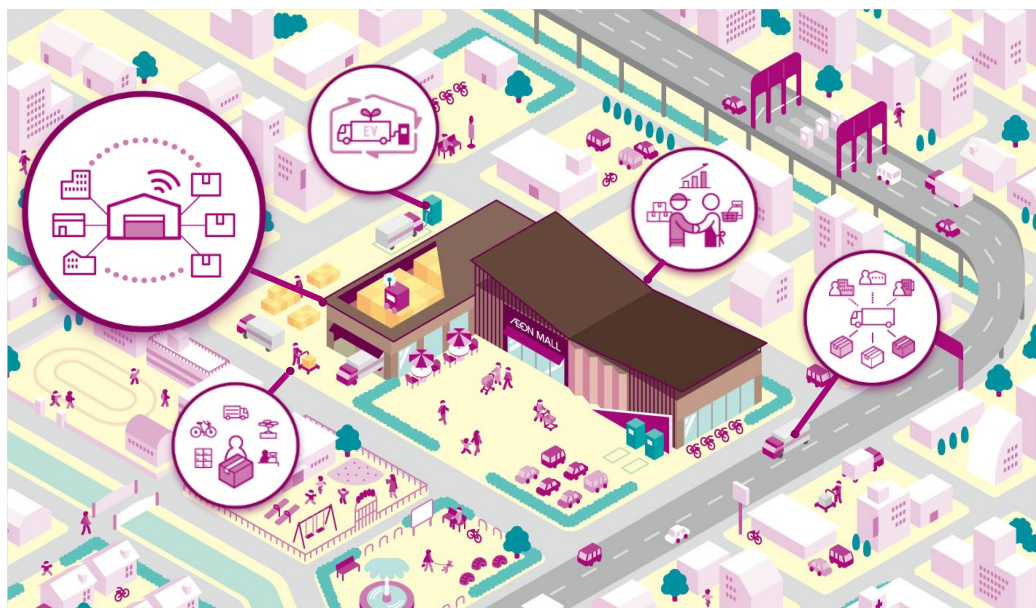
ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出

## 物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

ドライバー不足、小口多頻度化、燃料費増など、2024年の物流課題が深刻化が進む中、パートナー企業である専門店企業の皆さまへの価値提供として、物流倉庫サービスを展開



### ■ 近畿・東海エリア ■

大阪、京都、兵庫、奈良、  
和歌山、愛知、岐阜、三重



### ■ 名古屋エリア ■

路面店 他社SC



# 中期3カ年経営計画 成長方針

## サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

## サステナブル視点での 財務基盤強化と組織体制構築

### ファイナンスミックスの推進と 資産ポートフォリオの最適化

- ・グローバルファイナンスミックスの推進による調達手段多様化
- ・開発型リース活用、既存優良物件の取得による資産ポートフォリオの最適化

### 経営監督機能の強化と 迅速な業務執行体制の構築

- ・経営の監督と執行の分離によるガバナンス強化
- ・執行役員制度の導入による経営スピードの加速化
- ・次世代の経営人材の育成

### 最も重要な経営資源としての 人的資本活用

- ・人材ビジョン・組織ビジョンに基づく
- ・人材育成、ダイバーシティ、働き方改革、健康経営等による働きがい向上
- ・従業員のパフォーマンス向上と組織生産性向上の両立

真の統合型ESG経営の実現に向けて  
持続的な成長を可能とする経営基盤強化を図る

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

国内外におけるリージョナルシフトの推進

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### 産官学の連携による持続可能なまちづくり

イオンレイクタウンに隣接する河川敷地を越谷市とイオンモールが連携し活性化、さらに東京大学との連携による地域連携システムの検証・実現



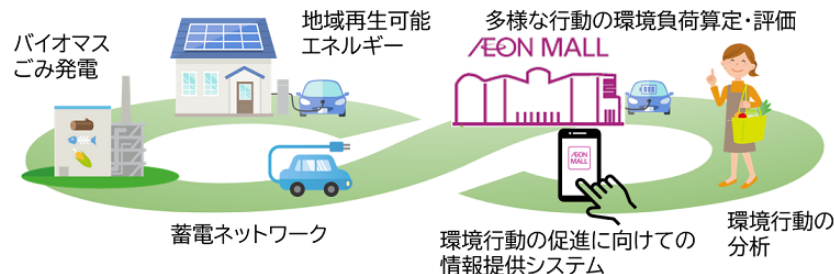
(仮称) 大相模調節池河畔 水辺活用のイメージ

イオンモール・東京大学社会連携講座

多様な主体が連携するサステナブルな  
地域共生型サービス・交流・行動システム

1. 脱炭素を先導する  
地域エネルギーシステム

2. 脱炭素を実現する  
行動施策の支援システム



イオンモール・東京大学社会連携講座

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

### 脱炭素社会の実現

2025年度に国内モール全てを実質CO2フリー電力で運営  
2040年までに国内で排出するCO2等を総量でゼロへ

#### ■ 再生可能エネルギーの活用

広がる、まちの発電所 /  
Mall power plant

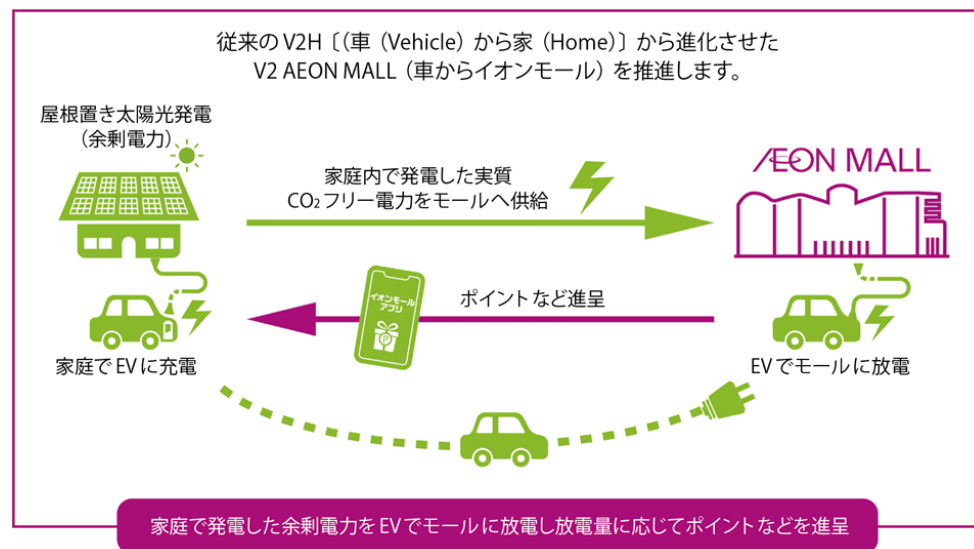
全国  
約740か所

再生可能エネルギーを  
つくりだす、まちの発電所は  
全国に広がっています。

まちの発電所で発電された電力は、  
全国のイオンモール約30施設に送られています。

#### ■ V2 AEON MALLの推進

従来のV2H〔(車 (Vehicle) から家 (Home)) から進化させた  
V2 AEON MALL (車からイオンモール) を推進します。



2023年5月中旬 イオンモール樫原、堺北花田、堺鉄砲町にてスタート予定

# 中期3カ年経営計画 成長方針

## 経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築

サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

### 執行役員制度への移行とビジネスユニット性の導入

#### ■ 執行役員制度を導入し、経営の監督と執行を分離

2023年4月まで



取締役  
執行と監督を兼任

2023年5月以降

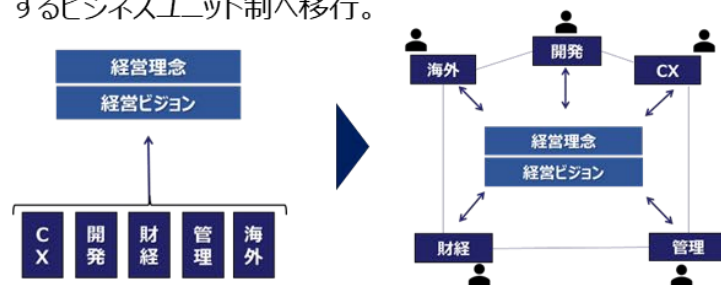


取締役  
経営の監督機能を強化

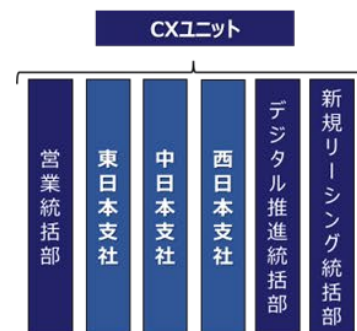
執行役員  
経営の意思決定を迅速化

#### ■ 本部制を廃止し、ビジネスユニット制を導入

事業目的達成に向けて本部ごとに動く縦型の組織体制から各ユニットが専門性を持ち、全社最適のために相互に貢献するビジネスユニット制へ移行。



#### ■ CXユニット内の3支社でモールを運営



地域の課題や機会を各国、各地域というローカルな特性に分解し、地域視点で迅速に業務執行を進めるため、東日本、中日本、西日本の3支社を設置し、リージョナルシフトを推進。



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。