



**Q 2017年度(2018年2月期)の業績を  
どう評価していますか?**

**海外事業の利益改善と国内事業の  
増床・リニューアル効果により、  
増収増益、過去最高益を達成。**

2017年度(2018年2月期)の当社グループ連結業績は、増収増益となり、営業収益、各利益とも過去最高を更新することができました。営業利益は3年連続、経常利益は8年連続の増益となりました。

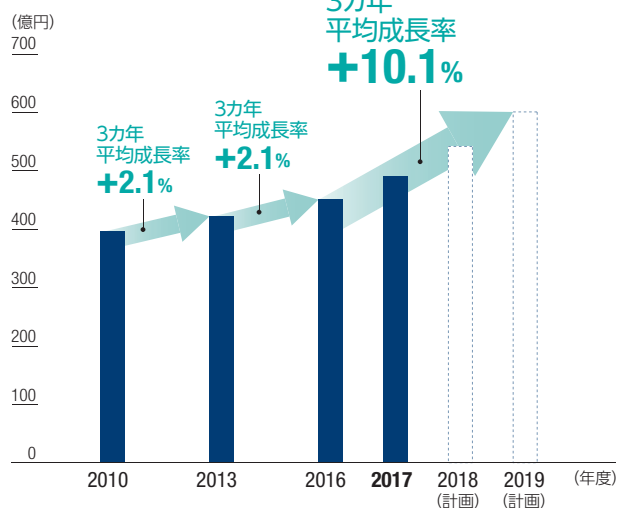
国内事業では、既存モールにおいて積極的な増床・リニューアルを実施した他、オーパ業態2施設含む7モールを新規オープンしました。また「イオンブラックフライデー」をはじめとする多様なセールス企画を展開した結果、国内モール事業の既存72モールの専門店売上は前期比102.2%となりました。

一方、海外事業では、中国・アセアンでの「ドミナント出店戦略」の推進によるブランディングメリットの享受が進んだことなどから、海外モールの小売売上は毎年2桁の伸びで成長しています。中国・アセアンの出店エリアにおける体制構築や、開発にかかわる成長投資が先行していましたが、2017年度の営業損益は前期から29億円改善(前期は16億円の改善)し、利益改善のスピードが一層加速しています。2017年度第4四半期の3カ月ですでに黒字化を

# 新たな 成長ステージへ。

代表取締役社長 吉田 昭夫

営業利益推移



達成しており、2018年度には海外事業の黒字化を達成できるものと考えています。

2017年度は中期3カ年計画の初年度として、全体としては、順調なスタートを切ることができました。2018年度も海外事業・国内事業において、引き続き積極的な取り組みにより、さらなる利益成長をめざしていきます。

## Q 中長期ではどのような成長をめざしていますか？

### 日本で培ってきた“強み”を活かし、真のグローバル商業ディベロッパーへ。

中期3カ年計画を定める前に、まず「2025年にめざす姿」を策定し、長期的な視点でビジョンを明確にしました。最も重要な課題は、国内モールによる単一事業での利益創出でなく、「複数の事業からなるポートフォリオの構築」による利益成長です。現在の営業利益の大部分は国内モールで稼ぎ出していますが、2025年までに営業利益全体に占める海外の構成比を35%までに引き上げ、都市型SC(ショッピングセンター)の成長も見込むことで、複数の事業からなるポートフォリオを構築していきます。こうした事業展開により2025年度には「連結営業利益1,000億円」を達成し、効率性や安全性においてもグローバル商業ディベロップメントトップクラスに見劣りしない

い水準にまで引き上げていきたいと考えています。

そのために、国内モールでは「Aモール(地域No.1モール)化」に注力していきます。少子高齢化、お客さまの消費スタイルの変化、Eコマースの拡大などを背景に、日本のSC市場はこれから長期的に縮小していくと予想され、限られたパイを巡って淘汰の時代が始まります。米国市場を見てもわかるように、今後の日本のSC業界ではお客さまの支持をいただき繁盛する施設とそうでない施設の格差がはっきりと出てくるでしょう。このような劇的な環境変化の中で、既存モールの増床・リニューアルに注力し、国内モールの70%以上を地域で最も集客力を有する地域No.1モール「Aモール」に進化させていきます。

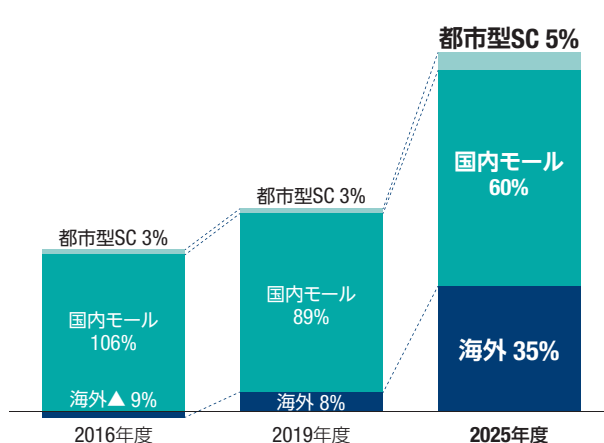
一方、今後の成長ドライバーとなる海外では、2025年には今の国内直営モールと同等の利益水準と規模をめざします。国内市場と比べて、海外市場(中国・アセアン)にはまだまだ大きな伸びしろがあります。当社が日本で培ってきた管理・運営ノウハウに基づく日本スタイルのモールは、中国・アセアンの各地で人気を博しており、小売売上は2桁成長を続けています。海外の規模をさらに拡大すると同時に、イオンモールのブランドを各エリアにより深く浸透させ、さらなる収益の拡大を図っていきます。

これらに加えて、デジタルの進化にも対応し、リアル店舗で長年培ったノウハウを活かした、イオンモールならではのオムニチャネルビジネスにもチャレンジしていきます。

#### 2025年にめざす姿(長期ビジョン)

- 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 連結営業利益1,000億円超、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 海外事業は営業利益350億円(利益率20%)、70モール体制と現状の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

#### 2025年の営業利益構成比



中期3カ年の成長施策

<b>1</b> アジアにおける成長機会の獲得	I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受 II. 競争力のあるモールの開発・管理運営 III. 営業収益の向上に向けた取り組み IV. 経営の現地化推進
<b>2</b> 新たな国内需要の発掘	I. ハピネスモールの取り組み II. ローカリゼーションの推進
<b>3</b> 圧倒的な地域No.1モールへの進化	I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進 II. モール空白エリアへの新規出店 III. 新たなフォーマットの構築 IV. 専門店向け従業員満足度の向上
<b>4</b> 都市部における成長機会の獲得	I. 新生OPAのブランディング構築 ・既存店リニューアルと戦略的S&B・リファイニング推進 ・都市型立地における新業態開発 ・都市部への新規出店
<b>5</b> 成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築	I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達 II. ダイバーシティ経営の推進

**Q** 中期3カ年成長戦略の具体的な進捗は？

海外事業は先行投資期から収穫期へ。  
ドミナント戦略を加速させ、  
アジアの成長を取り込んでいきます。

「2025年にめざす姿」を実現していくための成長施策として、2017年度から「中期3カ年計画」をスタートさせ、これに沿った成長施策を展開しています。

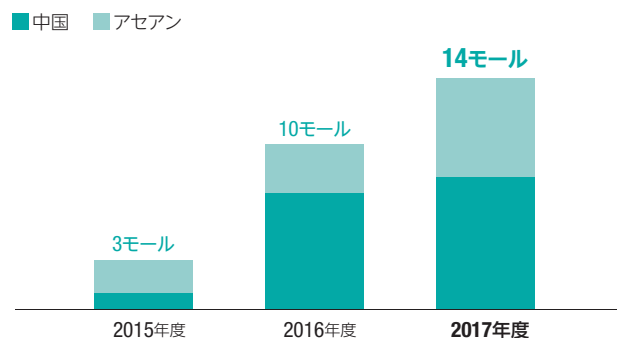
まず、海外では、当期は2016年度までにオープンした既存モールのうち、中国では13モール中8モールで、アセアンでは6モール全てで黒字化を達成でき、2018年度は「営業利益黒字化」を実現できる見込みです。広大な敷地を確保して大規模な駐車場を構え、200店舗以上の専門店が入るエリア最大級のモールを出店する、というリスクをとった先行投資が、出店エリアにおけるマーケットの高い成長を背景に実を結び始めたと言えます。この成果の大きな要因は、“日本スタイルのモールへの高い評価”と“ドミナント戦略によるエリアブランディング効果”です。トイレが清潔で床が綺麗といった快適な空間づくりや親切で丁寧な接客などの日本基準のサービスが、現地のマスコミヤSNSで話題となり拡散し、集客につながっています。それらが、ドミナント出店によってエリア認知度を高め、お客さまだけでなく専門店企業にも高い競争力を有するモールブランドとして浸透・定着し始めています。

中国では北京・天津、江蘇・浙江、湖北、広東の4エリアを中心にドミナント出店を進めてきました。特に江蘇・浙

江エリア、湖北エリアでは当社モールブランド力の向上により、集客力が高まるとともに、優良専門店の誘致、より有利なリーシング条件での契約などブランディングメリットの享受が進んでいます。2017年12月にオープンした湖北エリア3号店となる「イオンモール武漢金橋（湖北省武漢市）」では、1・2号店で積み上げてきた現地での評価が高まり、オープン1週間での来店客数は75万人となり、入場制限を実施するほどの盛況となりました。同店はこれまでにオープンしてきた中国のモールの中では、過去最高となる収益で計画を上回って推移しています。同エリアの出店計画は、武漢市人民政府との協力協定に基づき街づくり計画の一環として進めてきており、政府との提携関係は今後さらに広がっていく方向にあります。

アセアンにおいては、ベトナム、カンボジア、インドネシアの3カ国でドミナント出店を進めており、いずれも好調に推移しています。インドネシアでは2017年9月に、ジャカ

海外黒字化モール数の推移(店舗ベースの利益)



ルタエリアに2号店となる「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」をオープンし、同国最大の観覧車を屋上に設置するなど本格的なエンターテインメントモールとして好評を博している他、ベトナムでは2017年6月にハノイ市人民委員会との間で結んだ包括的覚書に基づき2019年にハノイ2号店となる「イオンモール ハドン(ハノイ市)」のオープンを予定しています。カンボジアでも2014年の1号店の好調を受け2018年度に2号店「イオンモール センソックシティ(プノンペン都)」をオープンします。

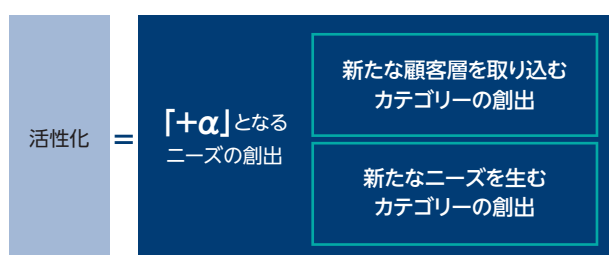
また、こうした海外での事業展開で得たノウハウは、国内事業にも活かしていきます。例えば、海外の建築デザインは、法規制の多い日本に比べ自由度が高いため、当社においてもこれまでにないモールデザインにチャレンジできる場となっており、最先端の建築物や空間デザインなど学ぶべきものが多々あります。さらに中国やアセアンのモールで新たにお付き合いのできた専門店を、日本国内のモールへの誘致も具体化しています。

## 国内商業施設の優勝劣敗の進行を成長機会と捉え、“圧倒的な地域No.1モール”づくりを推進。

国内モールについては、先述した「Aモール化」、特に「圧倒的な地域No.1モール化」を着実に進めています。そのために、2～3年前から増床やリニューアルに向けた活性化投資に注力しています。集客力や顧客満足度を高めていく場合、新店を一からつくるよりも、既存モールの増床リニューアルを行う方がより精度の高いコンテンツを提供できます。

### 活性化の考え方

イオンモールのモール年齢10.9年(平均)。  
活性化によりさらに価値を向上



なぜなら既存モールでは、お客さまが潜在的に求めている商品やサービスについての情報を蓄積してきており、増床するときにそれらを一気に実現できるからです。増床のポイントは、単に現状の施設の面積を増やすという発想ではありません。増床を機に全館をリニューアルする、同じ場所に大きくなった新店ができるというイメージです。2モール増床すると新規1モール分の売上が増えるのです。こうした考え方でマーケットシェアの向上を図っています。

こうした増床・リニューアル効果が順調に成果として出てきており、特に増床したモールについては、GLA増加率以上に売上が伸びています。これは地域で圧倒的なNo.1モールとなることで、地域のマーケットシェアが飛躍的に高まるからです。例えば、2017年11月に増床した「イオンモール甲府昭和(山梨県)」では、地域のお客さまが望まれていたファストファッションのブランドをフルラインで揃えたことで、リニューアル後の売上はGLA(45%増)の増加を大幅に上回る伸び率で推移しています。2018年度以降も、全国各地でこうした増床リニューアルを計画しており、既存モールの活性化を図っていきます。

さらに、国内モールでは「ハピネスモール」というコンセプトによる取り組みを推進しています。これは年齢、性別にかかわらず地域のお客さまに「心」と「体」の両面から健康になっていただくことをめざすもので、ヘルス(健康)、ウエル

### 3カ年国内活性化計画

	2017年度 (実績)	2018年度 (計画)	2019年度 (計画)	3カ年計
増床	2 モール	2 モール	4 モール	8 モール
リニューアル	12 モール	8 モール	10 モール	30 モール

### 増床後の専門店売上前期比





ネス(感動・充足)、コミュニティ(地域)、オポチュニティ(商品・サービス体験)の4つのキーワードでお客さまの素敵な想いでづくり体験の場を実現していきます。

この他国内モールでは、2018年4月に新業態として「THE OUTLETS」を広島県にオープンしました。地域の活性化ニーズに応える地域創生的なプロジェクトで、従来とは異なる新しいフォーマットでオープンしたものです。「THE OUTLETS」は、アウトレット、エンターテインメント、地域との出会いをコンセプトにしており、地域のお客さまだけでなく、各地からの観光客や、インバウンドのお客さまもターゲットにしています。さらに2016年3月に子会社化した都市型SCを展開する(株)OPAについては、時間をかけて再生に取り組んでいきます。2017年10月には「高崎オーパ(群馬県)」をオープンしましたが、今後も個店ごとにコンセプトを見直して、リモデルを行い活性化につなげていきます。

## Q 持続成長に向けて認識している重要課題は？

### 地域産業としての社会的価値を再認識し、暮らし・地域・世界のハピネスを生み出していく。

イオンモールは地域のお客さまが求める商品・サービスを提供するだけでなく、公共サービスや地域情報の

#### ハピネスモールの取り組み

##### 「お客さまの素敵な想いでづくり」体験の場へ

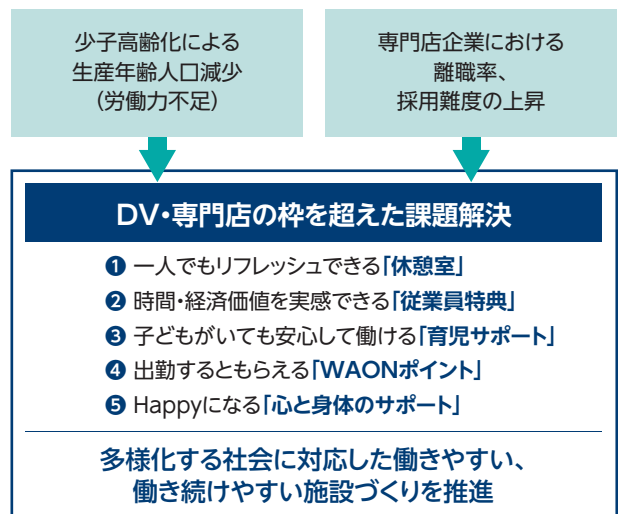


発信拠点、コミュニティの集会場所、地域の防災拠点、さらには地域活性化の中心的存在になるなど、もはや社会インフラの一部となりつつあります。このことは、これから街づくりや商業発展を見込む海外においてはさらに強い傾向にあります。2014年に1号店をオープンしたカンボジアでは、日本スタイルのモールのサービス品質に衝撃を受けた競合店の追従が相次ぎ、現地の商業文化や人々の暮らしに大きな影響を与えたとして、現地の新聞には「イオン前・イオン後」と報道され、人々のライフスタイルが大きく変化したとされています。さらに、中国においては、近年、環境規制が強化されていますが、当社では、中国で環境基準が定められる以前から日本のモールと同等の環境保全に対応したモールづくりを行ってきました。このような取り組みもあり、当社のモールづくりに改めて注目が集まっています。このように地域と人々の暮らしの未来を見据えて、社会が求めることを先取りして実行していくことが、社会からの信頼につながると信じています。

当社はこうしたエリアごとのイオンモールがもつ社会的価値に焦点をあて、成長戦略を策定し、日々の事業活動を推進していくことが、イオンモールの持続的成長を考える上で何より必要なことと考えています。こうした考えの下、私が議長を務めるCSR会議(→詳細はP37)を毎月開催し、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に関するさ

#### 従業員満足度(Employee Satisfaction)向上の取り組み

##### 専門店企業から選ばれるモールへ



さまざまなテーマについてメンバーと協議・方針立てを行い、経営の一貫として計画的に活動を推進しています。

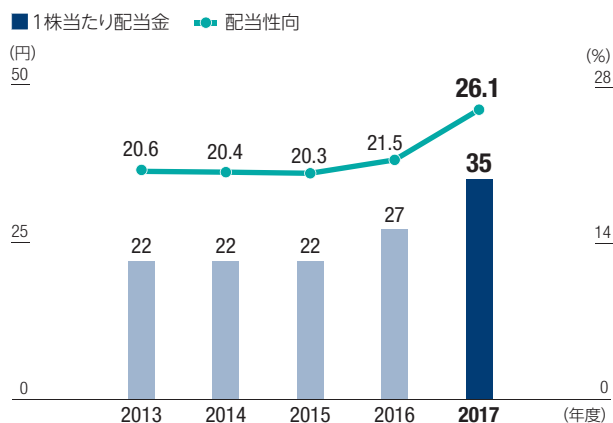
また、中長期的な視点で考えた時、最も重要なのは人材(→詳細はP53-54)です。海外事業の比率が高まっていることもあり、ダイバーシティ経営は今後ますます重要になってきます。女性の活躍推進のみならず、さまざまな国籍の従業員に対するグローバル人材マネジメントがこれまで以上に大きな課題です。成果をあげた人材に対しては、国籍関係なく上位職に登用しており、すでに中国では5モールにおいて、ローカルスタッフをモールのGM(ゼネラルマネージャー)に抜擢しています。今後は、エリアを統括する現地法人社長への抜擢も視野に入れ、人材の現地化を推進していきます。人材育成や働き方改革の対象となるのは、当社の従業員だけでなく、モール内で働く専門店の従業員も含まれます。これまで、「イオンゆめみらい保育園」をモール内に開設するなど、モールで働く従業員向けの取り組みを充実させてきましたが、2017年度はさらに一歩進めて、モールごとにテーマを決めてES(Employee Satisfaction)に取り組み、100事例の中から2モールの取り組みを「ベストプラクティス」として表彰しました。

## 海外のガバナンス強化を進めるとともに、多様な意見を政策に反映できる体制へ。

また、ガバナンスのさらなる強化にも力を入れていきます。特にこれからは海外のガバナンスに注力する必要があります。国内と同じレベルの内部統制を中国で導入し始めたところで、今後アセアンでも導入を拡げていきます。監査についても、現地駐在の監査員を置いて内部統制の拡充に努めていきます。社外役員の方々にも毎年1、2回海外視察をしていただいています。実際の現場を見ていただいたうえで人材育成や、海外ガバナンスのあり方、ルールづくり、参考になる事例など、多岐にわたるアドバイスをいただいています。

また、社外役員の方々にも、当社事業と課題を理解いただいていることが、結果的には、取締役会の活性化にもつながっています。

### 1株当たり配当金と配当性向



## 最後に、株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

### 利益成長による配当増加に加え、配当性向を25%に引き上げました。

利益配分については、安定配当と成長投資のバランスを勘案し、連結配当性向20%以上を基本方針としてまいりましたが、海外がキャッシュ・フローを創出できるステージに入ったことから、連結配当性向を25%に引き上げることを2018年4月11日の取締役会で決議しました。また、2017年度の親会社株主に帰属する当期純利益が計画を超過達成したこともあり、当初16円(2円50銭増配)を計画していた1株当たりの期末配当を19円(5円50銭増配)にて実施し、第2四半期末の配当金(16円)とあわせた2017年度の年間配当金は1株につき35円(8円増配)、連結配当性向は26.1%となりました。

2018年度の配当金につきましては、1株につき3円増配の年間38円とすることを予定しており、連結配当性向は27.0%を見込んでいます。

株主・投資家の皆さまには、引き続き当社へのご支援ご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長

吉田 昭夫