

New Phase, New Growth





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

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。



時代の変化に応じて、地域とともに成長。

1992~

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行する中、1992年に1号店「イオンモールつがる柏(青森県)」をオープン。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。

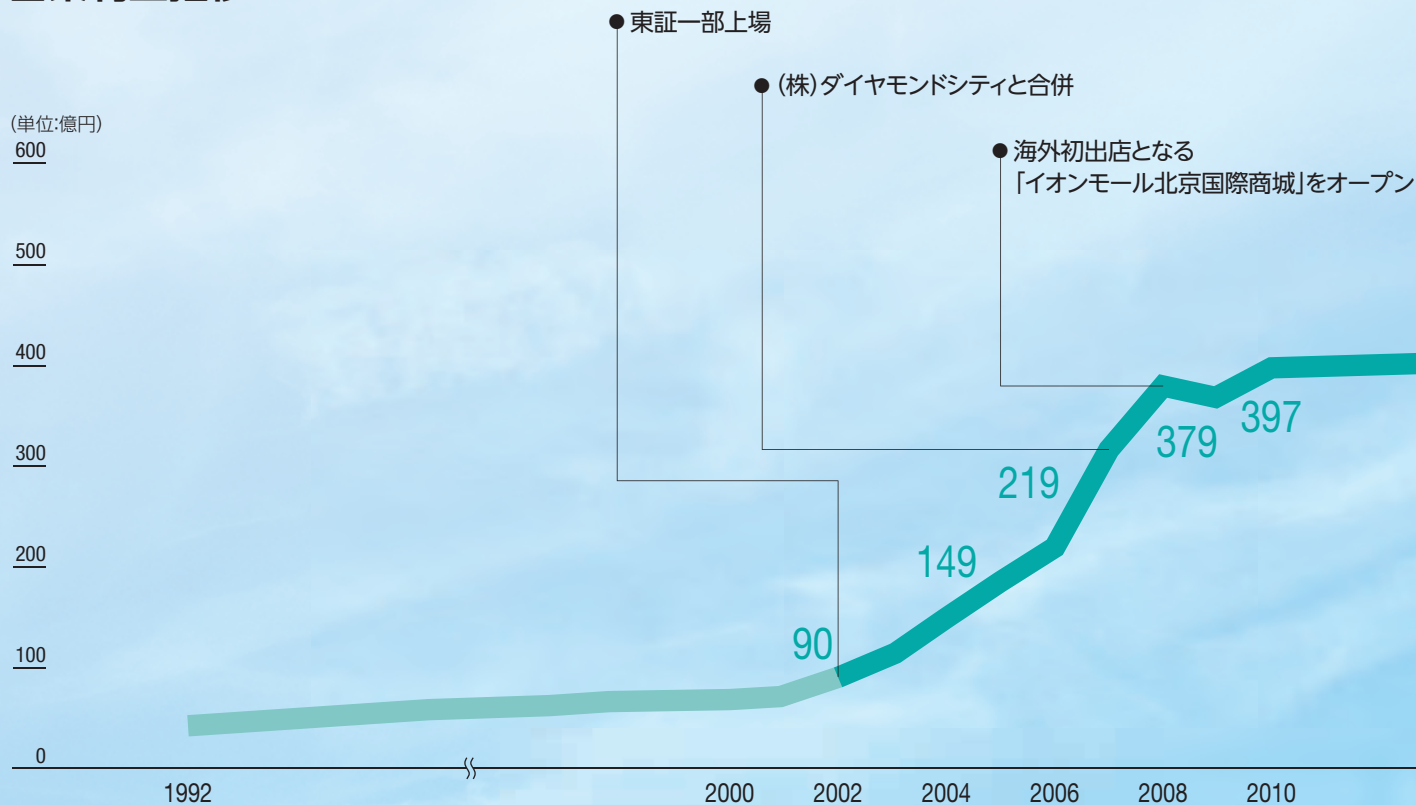
2000~

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えて、地域活性化に貢献してきました。

營業利益推移



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。

2011~

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
“暮らしの未来”のデザイン

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進展。イオンモールは、ローカリ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攻勢を開始。国内外で、地域社会における存在感を高めています。

中期経営計画
2011-2013

新たな成長に向けた基盤構築期と位置づけ、ディベロッパー事業機能の統合や海外での組織強化を推進

中期経営計画
2014-2016

成長へのテイクオフをめざして、国内で新コンセプトモールの開発を、中国・アセアン地域で出店加速を推進

中期経営計画
2017-2019

海外事業の黒字化、安定成長軌道の実現と国内事業は既存店活性化を中心に地域No.1モール化を推進

●イオンリテール(株)の大型商業施設
69の管理・運営業務を受託

●ベトナム1号店
「イオンモール タンフーセラドン」をオープン

●インドネシア1号店
「イオンモールBSD CITY」
をオープン

●カンボジア1号店
「イオンモール プノンペン」
をオープン

407

417

422

419

439

449

492

535
(計画)600
(計画)1,000
(目標)

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2025(年度)

イオンモール蘇州園区湖東

お客さまの変化を捉えて、 地域の未来に必要な価値を創造し続けます。

事業環境／ メガトレンド

国内

- 人口減少／
高齢化社会の進展
- 地域経済の衰退／
人口の都市集中化
- モノ消費から
コト消費への変化
- EC市場の隆盛／
市場のコモディティ化

海外

- アジアの経済成長／
中間所得層の拡大
- アジア経済圏
(FTAネットワーク)の進展

イオンモール株式会社

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。

ショッピングモールの開発から管理・運営まで、商業ディベロッパーとしての総合力を強みに、変化し続ける地域のお客さまの暮らしに、必要な価値を提供し続けます。

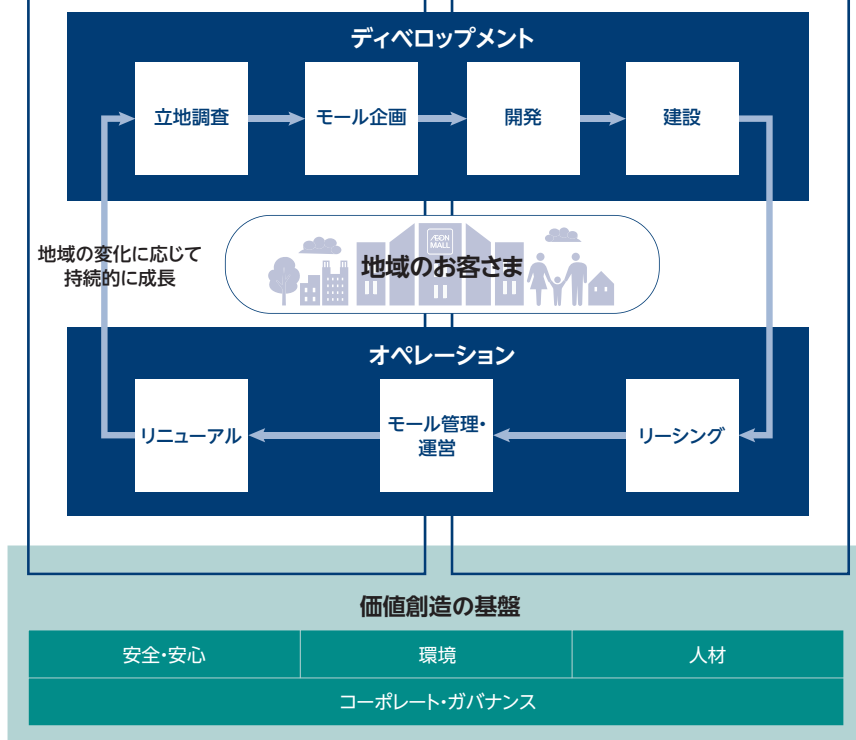
ビジネスフローと強み

小売視点の開発ノウハウ

国内最大の小売流通グループの一員として、長年培ってきた小売業ならではの発想力と、国内No.1の実績・経験に基づく開発力、地域の暮らしの変化まで見据えた長期視点のモールの管理・運営が強みです。

圧倒的なネットワーク

約8,000社のテナントを擁する「同友店会」とのパートナーシップと、核テナントのイオンをはじめ、魅力ある専門店・金融サービス、施設管理を担うイオングループとの密接な連携が、モールの競争力を生んでいます。



ステークホルダーにもたらす価値

お客さま

- 日々の豊かさ・楽しさの提供
- 便利で快適なショッピング環境
- 住みやすく魅力的なコミュニティの創造

地域社会

- 雇用創出による地域経済の活性化
- 新しい地域の魅力づくりへの貢献
- 人と環境に配慮した街づくりへの貢献

パートナー企業へ

- パートナーシップに基づく成長機会の提供

従業員へ

- 地域社会に貢献する働きがいの提供
- 一人ひとりの成長機会の提供

株主・投資家へ

- 安定的な利益還元

暮らし、地域、世界に、ハピネスを。

イオンモール武漢金橋

INDEX

Profile

理念	1
価値創造の歩み	3
価値創造モデル	5

Chapter1 業績と成長戦略

財務・非財務ハイライト	9
事業分野別ハイライト	11
社長メッセージ	13

特集① 加速する海外展開

中国／インドネシア／ベトナム	19
海外事業のこれまでとこれから	27

特集② 国内事業の深耕

Health & Wellness／	
Expansion & Renewal／	
New Format	29

Chapter2 イオンモールのESG

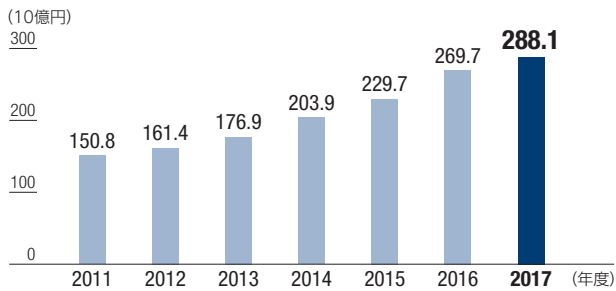
CSR会議議長メッセージ	37
社外役員座談会	39
コーポレート・ガバナンス	45
取締役および監査役	49
安全・安心のモールづくり	51
環境と共生するモールづくり	53
事業を支える人・組織づくり	55

財務・非財務ハイライト

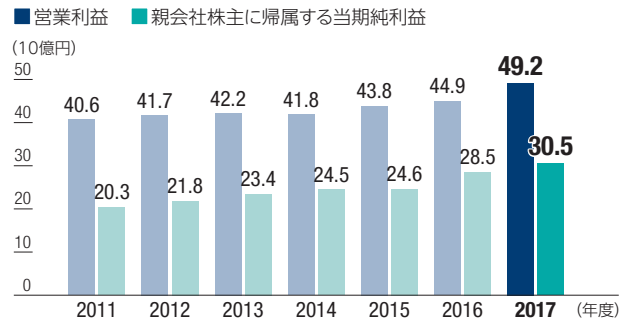
イオンモール株式会社および子会社
2018年2月28日終了連結会計年度

財務ハイライト

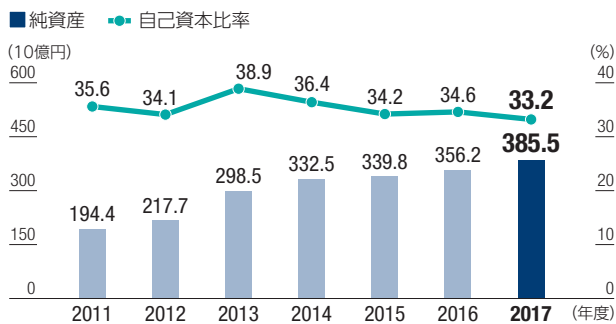
営業収益



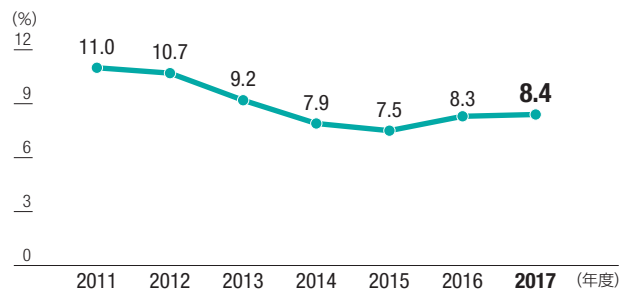
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



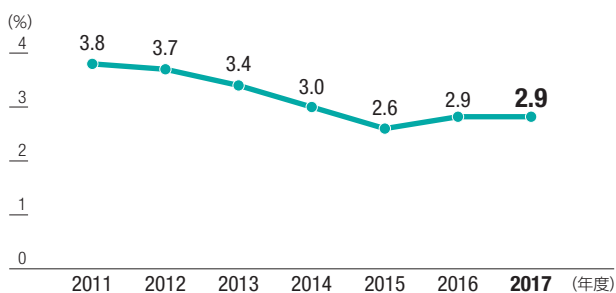
純資産／自己資本比率



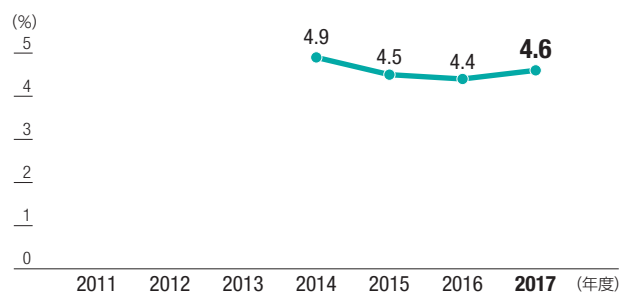
ROE(自己資本当期純利益率)



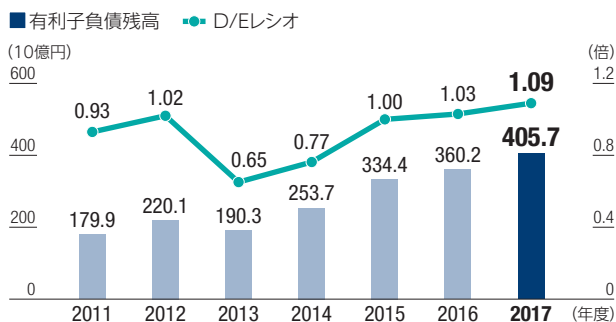
ROA(総資産当期純利益率)



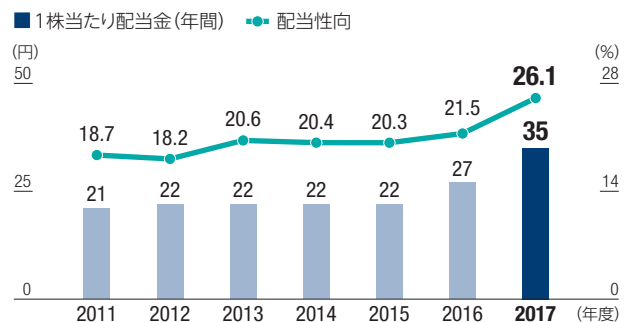
ROIC(投下資本利益率)



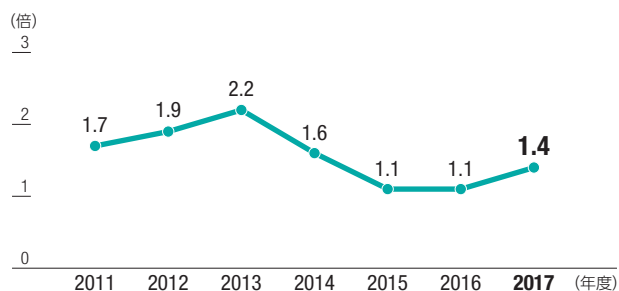
有利子負債残高／D/Eレシオ



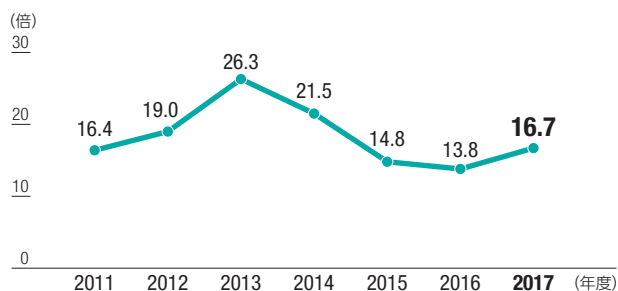
1株当たり配当金(年間)／配当性向



PBR(株価純資産倍率)

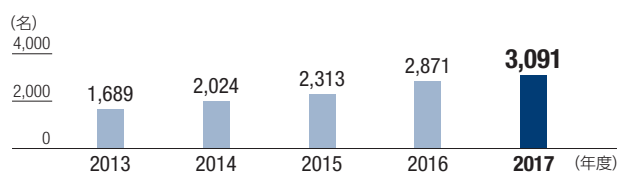


PER(株価収益率)

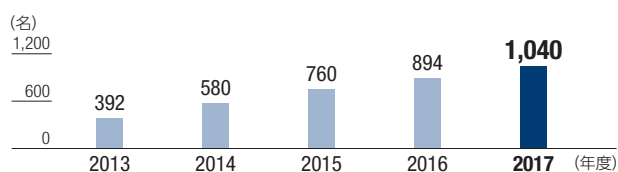


非財務ハイライト

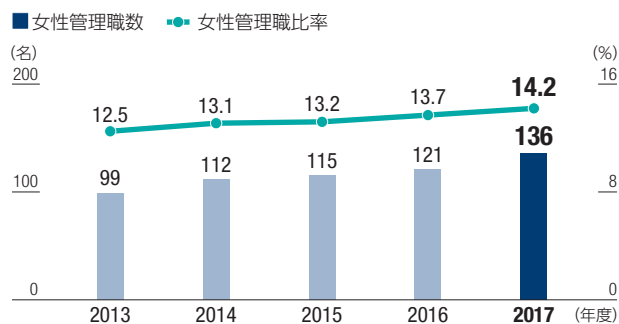
従業員数(連結)



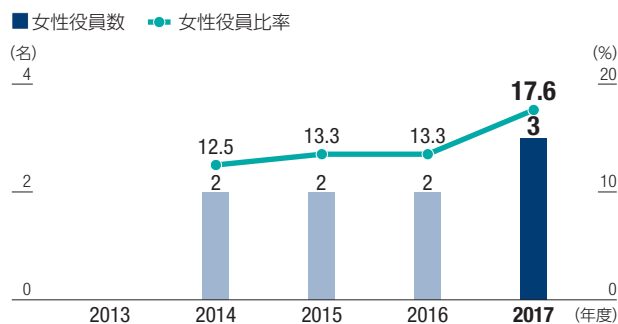
現地法人ローカルスタッフ数



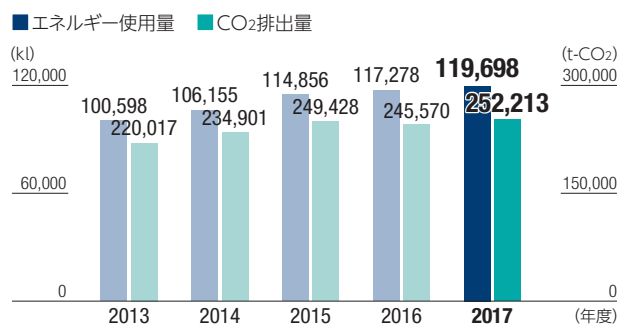
女性管理職数



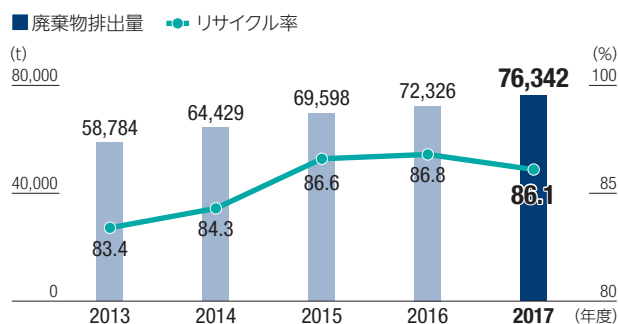
女性役員数



エネルギー使用量/CO2排出量



廃棄物排出量/リサイクル率



事業分野別ハイライト

事業概要

国内事業



国内No.1の商業ディベロッパーとして、長年にわたりお客さま視点で培ってきたノウハウをベースに、立地開発からモールの企画・開発、テナントリーシング、管理・運営まで、モール事業をトータルに展開しています。

また近年では、中期経営計画(2017～2019年度)に基づき、「新たな国内需要の発掘」「圧倒的な地域No.1モールへの進化」「都市部における成長機会の獲得」への施策を展開。既存モールの増床・リニューアルや、都市型ショッピングセンターを含む拠点拡大を進めています。2018年2月末時点で、全国に150※のショッピングモール、都市型ショッピングセンター21施設を運営しています。

※ イオンリテール(株)から管理・運営業務を受託した70モールを含む

国内モール数

150モール



※ ()内はイオンリテール(株)からの管理・運営受託モール

海外事業



成長が続く中国やアセアン地域で新規出店を加速。国内で培ったモール開発・運営の強みを活かし、大規模駐車場を備えた地域特性に応じたモールを展開することで、地域のお客さまに豊かなライフスタイルを提案しています。

中国では、2008年に1号店を出店した北京をはじめ、中間所得層の拡大が著しい地域を中心に展開。現在は北京・天津エリア、江蘇・浙江エリア、湖北エリア、広東エリアの4エリアを軸にドミナント出店を進めています。アセアン地域では、2014年1月にベトナム1号店を出店したのを皮切りに、カンボジア、インドネシアでも出店を果たしています。

海外モール数

24モール



2017年度の概況

新規

- 5モールを新規オープン。
- 都市型ショッピングセンターとして「高崎オーパ（群馬県）」をオープン。ライフスタイル提案型の新生オーパ1号店として、従来のオーパ店舗と比べ、雑貨、食品、飲食の構成比を拡大。

既存

- 2モールの増床、12モールのリニューアルを実施。
- 「イオンモール常滑（愛知県）」では新たにシネマ棟をオープン。エンターテインメント機能をさらに強化することで集客促進を図る。
- 「イオンモール甲府昭和（山梨県）」は増床棟を新設し、全体の80%となる146店舗をリニューアル。総賃貸面積70,000㎡、専門店数180店舗と圧倒的な地域No.1モールとしてのポジションを確立した。



イオンモール甲府昭和

2018年度の見通し

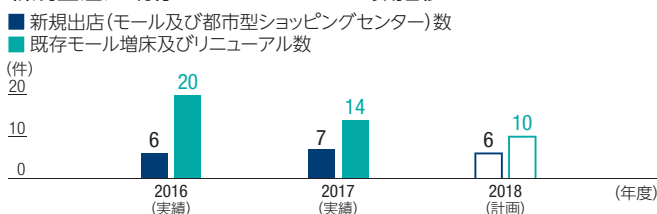
新規

- 3月オープンの「イオンモール座間（神奈川県）」を含め4モールをオープン予定。
- 地域の魅力を内外に発信し、地域経済の活性化に寄与する新フォーマットとして、地域創生型商業施設「THE OUTLETS HIROSHIMA」を2018年4月にオープン。

既存

- 8モールのリニューアル、2モールの増床を予定。このうち「イオンモール熊本」は、2016年4月の熊本地震の影響で休業していた西側準核ゾーンの増床建て替えを行いリニューアルオープン。
- 地域特性を活かしたイベントの開催など、ローカリゼーションの推進を通じて集客力を強化。
- オペレーションの効率化などによりローコスト運営を推進。

新規出店／既存モールリニューアル数推移



中国

- 4モールを新規オープン。
 - ・天津市4号店「イオンモール天津津南」
 - ・江蘇省4号店・南通市1号店「イオンモール南通星湖」
 - ・湖北省武漢市3号店「イオンモール武漢金橋」
 - ・広東省2号店・佛山市1号店「イオンモール佛山大瀝」
- 接客サービスレベルの向上など、従業員全体のスキルアップによる営業力強化の取り組みを推進。

アセアン

- インドネシア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。
- ベトナムでは2017年6月、ハノイ市人民委員会との間で「ハノイ市における投資及び事業推進に関する包括的覚書」を締結。市内での大型ショッピングモール開発を進める。



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

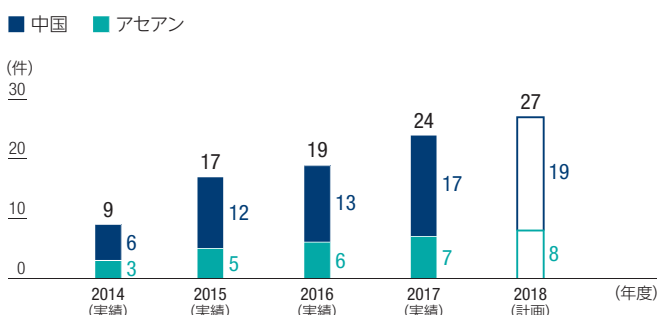
中国

- 2モールの新規オープンを予定。

アセアン

- 2014年6月にオープンしたカンボジア1号店「イオンモール プノンペン」の好調を受け、2号店「イオンモール センソックシティ」をオープン予定。
- ベトナムではハノイ2号店となる「イオンモール ハドン」の2019年度オープンに向けた準備を推進。ハノイ市における大型ショッピングモール開発、ホーチミン市における新規物件の開発も進める。

海外モール数推移





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。

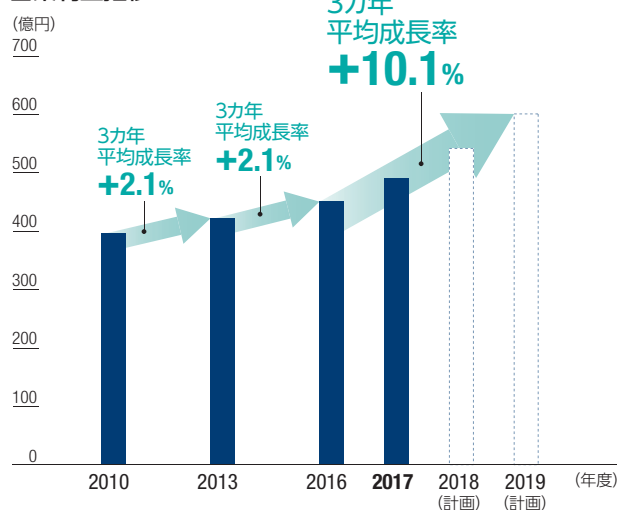
国内事業では、既存モールにおいて積極的な増床・リニューアルを実施した他、オーパ業態2施設含む7モールを新規オープンしました。また「イオンブラックフライデー」をはじめとする多様なセールス企画を展開した結果、国内モール事業の既存72モールの専門店売上は前期比102.2%となりました。

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。

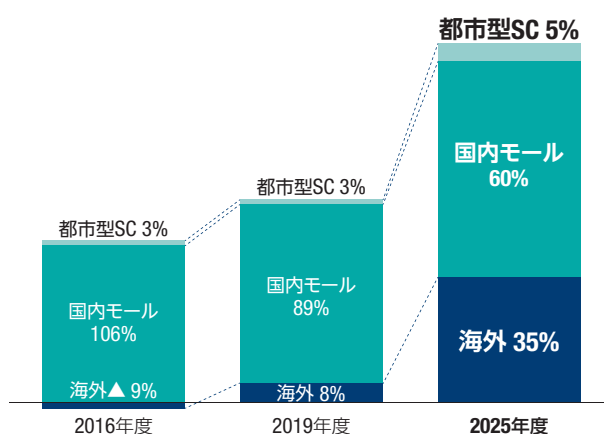
一方、今後の成長ドライバーとなる海外では、2025年には今の国内直営モールと同等の利益水準と規模をめざします。国内市場と比べて、海外市場(中国・アセアン)にはまだまだ大きな伸びしろがあります。当社が日本で培ってきた管理・運営ノウハウに基づく日本スタイルのモールは、中国・アセアンの各地で人気を博しており、小売売上は2桁成長を続けています。海外の規模をさらに拡大すると同時に、イオンモールのブランドを各エリアにより深く浸透させ、さらなる収益の拡大を図っていきます。

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

1 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
2 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
3 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
4 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
5 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。

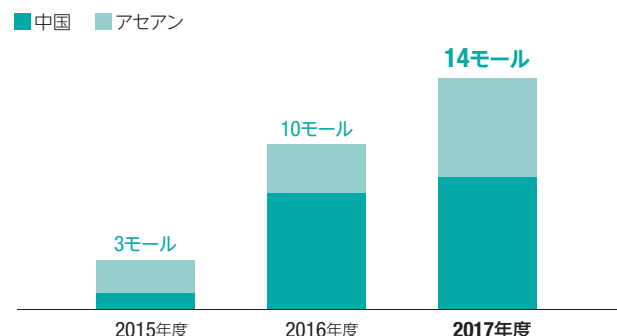
まず、海外では、当期は2016年度までにオープンした既存モールのうち、中国では13モール中8モールで、アセアンでは6モール全てで黒字化を達成でき、2018年度は「営業利益黒字化」を実現できる見込みです。広大な敷地を確保して大規模な駐車場を構え、200店舗以上の専門店が入るエリア最大級のモールを出店する、というリスクをとった先行投資が、出店エリアにおけるマーケットの高い成長を背景に実を結び始めたと言えます。この成果の大きな要因は、“日本スタイルのモールへの高い評価”と“ドミナント戦略によるエリアブランディング効果”です。トイレが清潔で床が綺麗といった快適な空間づくりや親切で丁寧な接客などの日本基準のサービスが、現地のマスコミや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。

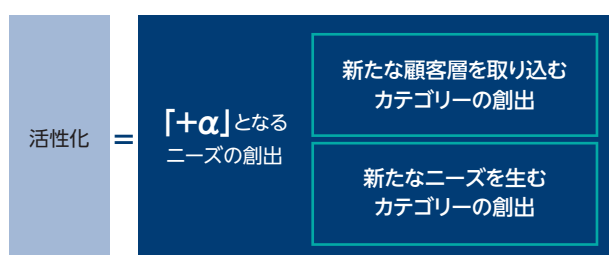
また、こうした海外での事業展開で得たノウハウは、国内事業にも活かしていきます。例えば、海外の建築デザインは、法規制の多い日本に比べ自由度が高いため、当社においてもこれまでにないモールデザインにチャレンジできる場となっており、最先端の建築物や空間デザインなど学ぶべきものが多々あります。さらに中国やアセアンのモールで新たにお付き合いのできた専門店を、日本国内のモールへの誘致も具体化しています。

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

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

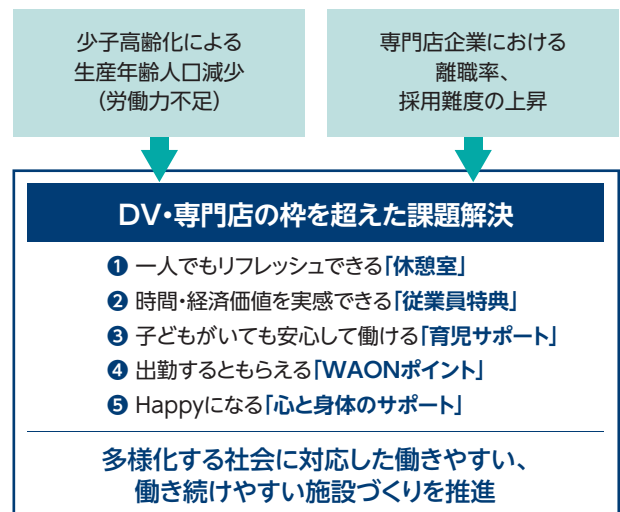
ハピネスモールの取り組み

「お客さまの素敵な想いでづくり」体験の場へ



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。

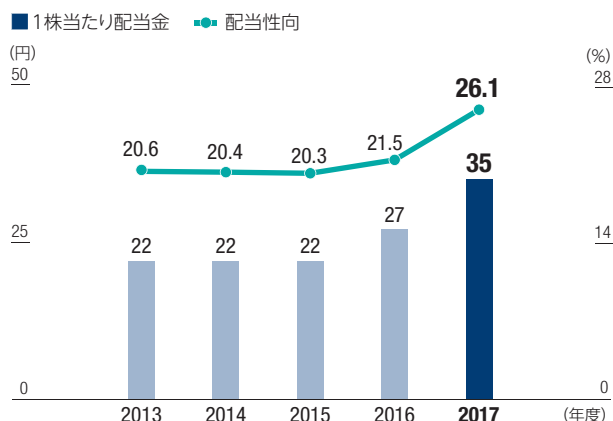
また、中長期的な視点で考えた時、最も重要なのは人材(→詳細はP53-54)です。海外事業の比率が高まっていることもあり、ダイバーシティ経営は今後ますます重要になってきます。女性の活躍推進のみならず、さまざまな国籍の従業員に対するグローバル人材マネジメントがこれまで以上に大きな課題です。成果をあげた人材に対しては、国籍関係なく上位職に登用しており、すでに中国では5モールにおいて、ローカルスタッフをモールのGM(ゼネラルマネージャー)に抜擢しています。今後は、エリアを統括する現地法人社長への抜擢も視野に入れ、人材の現地化を推進していきます。人材育成や働き方改革の対象となるのは、当社の従業員だけでなく、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、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

特集① 加速する海外展開

ドミナント戦略を推進し、 新たな成長ステージへ。

イオンモールは、市場の拡大が続く中国やアセアン諸国において、ドミナント戦略に基づく新規拠点の拡大を進めています。

各エリアにおけるブランディング力が高まった結果、海外店舗の売上、来店者数とも拡大が続いており、利益改善も進み事業全体の黒字化も視野に入ってきました。

今後はさらに既存エリアでの新規出店を加速するとともに、次なる成長に向け新たなエリアへの出店も検討していきます。

中国

中国有数の成長都市で高まる「AEON MALL」ブランド。



p21

インドネシア

“人口大国”における試金石。地域のランドマークとなるモールを。



p23

ベトナム

アセアン随一の成長国で加速するドミナント戦略。



p25

ドミナント出店

中国

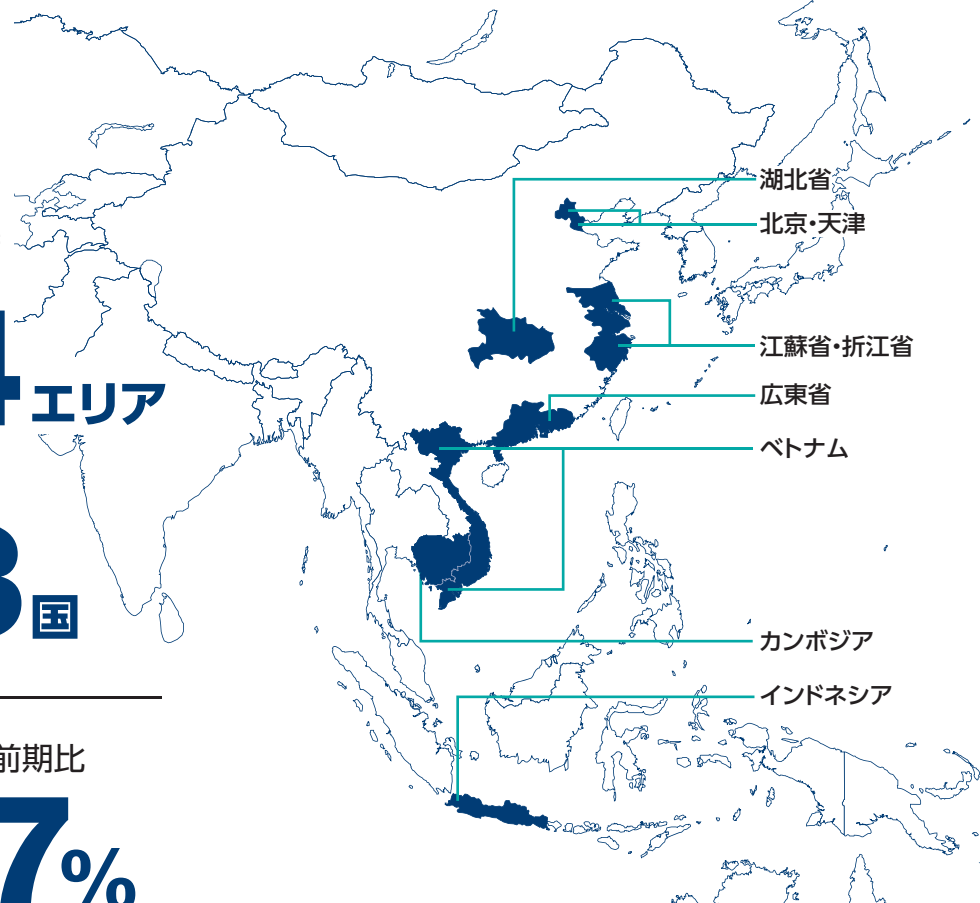
4エリア

アセアン

3国

海外営業収益前期比

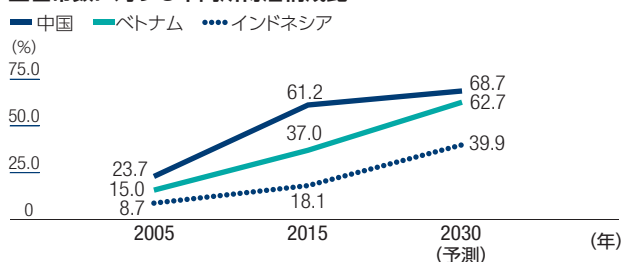
127%



中間所得層の増加に伴い、市場が拡大。

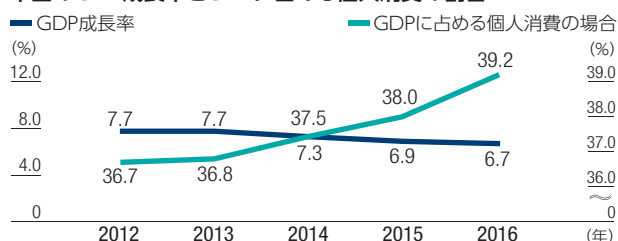
中国ではGDPに占める個人消費の割合が2016年時点で39%と増加を続けており、将来的には先進国並みの値(日本60%、米国70%)にまで高まっていくと考えられています。アセアン地域においても一時的には経済成長率が鈍化する懸念はあるものの、各国の平均年齢は20歳代と若く、今後中間所得層の拡大が見込まれます。

全世帯数に対する中間所得層構成比



※低所得層:年間世帯可処分所得が5,000USD未満
 中間層:年間世帯可処分所得が5,000USD以上～35,000USD未満
 高所得層:年間世帯可処分所得が35,000USD以上
 ※出典:IMF

中国のGDP成長率とGDPに占める個人消費の割合



既存モールの好調と出店加速で、海外事業を拡大。

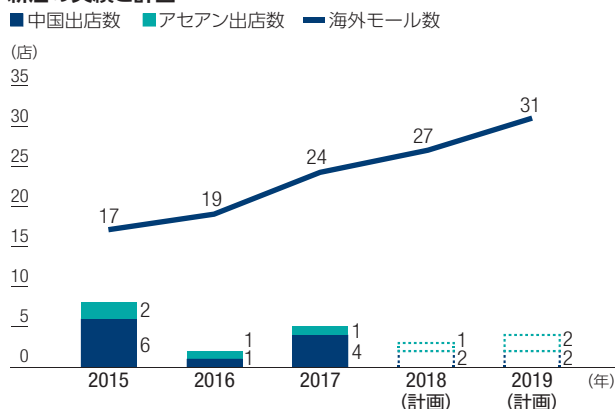
モールの魅力づくりや集客向上に資する運用ノウハウを豊富に蓄積していることがイオンモールの強みです。充実した商品・サービスが海外のお客さまから高く評価された結果、既存モールの売上・来店者数は増加を続けています。新規出店も引き続き拡大し、今後の成長ドライバーとなる海外事業の利益改善を加速していきます。

2017年度既存モール前期比推移

	中国	ベトナム	カンボジア
専門店売上	118.0%	118.6%	114.5%
来店客数	110.5%	102.2%	111.6%

※インドネシアについては、商慣習上、売上報告がない専門店が多いため、記載していません。

新店の実績と計画





イオンモール武漢金橋

特集① 加速する海外展開

中国有数の成長都市で高まる 「AEON MALL」ブランド。

中国湖北省の1,000万人都市「武漢」は、現在中国でも最も成長性が高い都市の一つ。
2017年12月に武漢市3号店として開業した「イオンモール武漢金橋」は、
既存の2店舗で圧倒的に高まった「AEON MALL」のブランドを追い風に、
中国事業“過去最高”の集客・収益で推移。熱狂とも言える人気は現在も続いています。



イオンモール武漢金橋

エリアのブランディングと経験知を活かし、競争が激しい都市型モールの魅力づくりに挑戦。

イオンモールは2014年に武漢市のニュータウンエリアに1号店を、2015年には同市郊外エリアに2号店を出店。両モールとも年間来店客数は約1,500万人と好調に推移しています。2号店の成功で「AEON MALL」に対するテナント企業の出店意欲は飛躍的に高まり、3号店のオープン時のテナント開業率は100%。強化した飲食・キッズ&アミューズメントの多くを“武漢初”や“新業態”のテナントで構成できたことで、競争の激しい都市部ながら初日から入場制限を行うほどの盛況となりました。

また、3号店からプロモーション手法を一新。紙チラシをやめ、SNSメディアと店内デジタルサイネージに特化し高い集客効果を実現。他にもモバイル決済導入など多彩な取り組みで、細部にわたって魅力を磨き上げ、競争を寄せ付けけない強いモールづくりを実現しています。こうした新たな取り組みを中国全土へ展開し、各地で「AEON MALL」ブランドを強化していきます。





Indonesia

特集① 加速する海外展開

“人口大国”における試金石。 地域のランドマークとなるモールを。

インドネシア2号店として2017年9月にジャカルタ市に開業した「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」。

屋上に大観覧車がそびえ立つその姿は、多くの商業施設がひしめくエリア内でも

ひととき異彩を放ち、地域の新たなランドマークとして多くの人々を惹きつけています。

国民平均年齢29歳、人口約2.6億人の巨大市場の開拓に向け、新たな挑戦が始まっています。



イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ

「エンターテインメント」と「食」で差別化し、 AEON MALLブランドの認知を向上。

ジャカルタ市の東部、住宅・商業・公共施設などの総合開発が進むエリアにオープンした「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」。その最大の特長は、物販が中心の商業施設が多いジャカルタで、「エンターテインメント」と「食」を前面に打ち出した施設構成により、周辺エリアの商業施設との差別化に成功していることです。

「エンターテインメント」では、同国最大級のアイススケートリンクや9スクリーン・2000席を擁するシネマ、体験型アミューズメント「FANPEKKA」など多彩な施設を導入。また「食」では、地域最大級の約1,300席のフードコートや地域初の25店舗を含む100以上の飲食店を展開しています。こうした明確な特長づけを通じて1号店で獲得してきた日本スタイルのモールとしてのブランド認知をさらに向上させ、アセアン最大市場での「AEON MALL」のプレゼンスを高めていきます。



フードコート「グルメガーデン」



アイススケートリンク



Vietnam

特集① 加速する海外展開

アセアン随一の成長国で 加速するドミナント戦略。

総人口約9,500万人、その60%が35歳以下という若者大国ベトナム。

年率約6%の経済成長が続く同国に2014年に進出して以来、

イオンモールは文化や生活習慣の異なる「北部」と「南部」のそれぞれでエリアドミナント戦略を推進。

綺麗で安全・安心な施設や日本式の“おもてなし”を通して同国でのブランド力を着実に高めています。

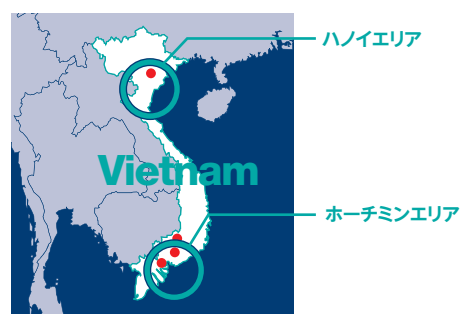


イオンモール ロンビエン

北部・南部の2エリアでドミナント出店を推進。 日本ブランドへの信頼をてこに出店を加速。

ベトナム南部（ホーチミンエリア）では2014年の1号店以来、3モールを展開。3モールはすでに黒字化を達成しています。特に2016年開業の「イオンモール ビンタン（ホーチミン市）」は、新感覚エンターテインメントモールをコンセプトとした生活提案や体験提案が、情報感度の高いヤング層やファミリー層の強い支持を集めています。

一方、外資企業の進出がまだ少ない北部（ハノイエリア）では、2016年に1号店「イオンモール ロンビエン（ハノイ市）」をオープン。日本品質の商品・サービスや非日常な時間の提供が多くのお客さまを惹きつけ、業績も好調に推移し黒字化しています。イオングループはハノイ市人民委員会と「投資と事業推進に関する包括的覚書」を締結しており、2019年オープン予定の「イオンモール ハドン（ハノイ市）」を含め、今後北部エリアでも出店を加速していく計画です。



北部・南部の出店マップ



イオンモール ハドン

トップが語る

海外事業のこれまでとこれから

中国事業

ブランド力と組織力を磨き、安定成長フェーズへ。

取締役 中国本部長 佐藤 久之



日本式の郊外型SCの先駆者として。

イオンモールの中国進出は2008年「イオンモール北京国際商城」のオープンに始まります。当時まだ中国には存在しなかった「大規模駐車場を備えた郊外型モール」というフォーマットで「北京・天津」でのドミナント出店を開始した当社は、その後「江蘇・浙江」「湖北」「広東」を戦略エリアに加えました。

2014年に新エリアで初めてオープンした「イオンモール蘇州吳中（江蘇省蘇州市）」は、トイレをはじめ綺麗で清潔、安全・安心の空間や、“おもてなし”を備えた接客など、ジャパンプオリティを前面に打ち出し、「優秀店舗設計賞」をはじめ現地の高い評価を獲得しました。そして2015年からは4エリアでのドミナント出店を本格化させ、現在は中国の総モール数は17モールまで増えています。



イオンモール蘇州吳中

「ブランド力」と「マネジメント力」の向上を糧に。

中国事業10周年を迎えた2017年度は、目標であった「事業全体の黒字化」は未達となったものの収益は前年比で2割増、営業利益は23億円改善、ほとんどの既存モールの収益は前年比115～130%で推移しており、全体黒字化までの道筋が見えている状況です。

利益改善要因の一つは「ブランド力」の向上です。ドミナント出店によって「ジャパンプオリティ」に裏づけされたAEON MALLブランドの認知が各エリアで進み、専門店企業の出店要請が増加したことで、家賃は中国進出時の1.5倍程度に

上昇しています。もう一つは「マネジメント力」の向上です。リーシング区画の全体管理やモールのオペレーション管理など、さまざまな業務の精度向上と現場を担うローカル人材の成長が、利益創出を下支えできるようになってきています。

事業と組織をさらに磨き上げて安定成長へ。

2018年度は中国事業営業利益黒字化に向けて、さらに事業と組織を強化すべく以下の3点に取り組んでいきます。

1. モールの収益力向上

周辺環境の変化に対応した既存モールの活性化と同時に、家賃条件の改定を進めます。またオペレーションコストの低減に努めるとともに、専門店企業とのパートナーシップ強化を図ります。

2. 新店開発力の強化

3年後の物件開拓とともに、既存4エリア以外の新規エリアへの進出を方針決定し、中長期の成長シナリオを検討していく予定です。

3. 組織強化・ガバナンス強化

登用試験制度を新設し、公平で透明度の高い人材登用を進めるとともに、転勤者に明確なインセンティブを与えることでエリア間の異動を容易にし、組織力の底上げにつなげていきます。また、ガバナンス強化の対策として「リスク管理委員会」と「コンプライアンス部」を昨年新設しました。「リスク管理委員会」は日本のJ-SOX対応と同レベルのものであり、「コンプライアンス部」は弁護士を置いて不正への牽制を図ることで、執行部門とは独立した第三者的立場から各委員会を設け、体制を強化していきます。

中国事業のロードマップ

	中期経営計画2011-2013			中期経営計画2014-2016			中期経営計画2017-2019			2020年	...	2025年
	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年			
開店	0	1	1	2	6	1	4	2	2			
モール数	2	3	4	6	12	13	17	19	21			
営業収益 (億円)	10	17	30	60	115	189	238	—	—			
営業利益 (億円)	▲8	▲14	▲23	▲35	▲44	▲34	▲11	—	—			

既存SC再構築
新規エリアへの出店

アセアン事業

現地での高い評価を基盤に、本格的な成長フェーズへ。

取締役 アセアン本部長 玉井 貢



各国の商業シーンで確かな存在感を発揮。

アセアンにおける事業展開は2014年、ベトナム1号店・2号店、カンボジア1号店の開業を皮切りに始まりました。特にカンボジアでは初年度に国の全人口の1,500万人を超える来店客を記録するなど大反響を呼び、現地メディアで「イオン前・イオン後」という言葉が使われるほど人々の暮らしに大きなインパクトを与えました。

一方、インドネシアでは激戦区のジャカルタ近郊に2015年に1号店を出店。「小売業視点のディベロッパー」の強みを活かした魅力ある施設づくりで先行施設との差別化を図り、徐々に認知度を高めています。

こうした成功を踏まえ、ベトナムの「ホーチミン」と「ハノイ」、カンボジア、「インドネシア」の4エリアでドミナント出店を推進し、現在はアセアン合計で7モールを展開しています。



イオンモール ピンタン

営業利益黒字化を達成。さらに組織基盤の充実へ。

2017年度は、目標であった「アセアン3カ国全体での営業利益黒字化」を達成できました。カンボジアの業績が全体を牽引しましたが、他の3エリアでも“インモールブランド”の認知度は着実に高まっています。ブランド力向上→集客数拡大→専門店企業の出店意欲向上→家賃値上げ、という好循環が各国で生まれ始めています。

本格的な「収益・利益貢献期」に向け、各国でのガバナンス整備も進めました。日本のJ-SOX対応と同レベルの統制

をアセアン全体で推進すべく、まずは事業規模の大きいベトナムで準備を進め、2019年度の本格導入をめざします。インドネシアは2018年度、カンボジアは2019年度から順次準備を進める計画です。

各国の営業利益黒字化と各国完結型組織へ

2018年度は出店3カ国の全てで「営業利益黒字化」をめざします。重点施策は以下の4点です。

1. 既存モールの黒字化及び収益向上

既存全モールでブランド力・収益性のさらなる強化を図り、GLA・来店客数で各国No.1をめざします。

2. 2019年度10モール体制に向けた組織体制の構築

最も重視している施策です。事業環境の違いに対応すべく国単位でリスク管理委員会を立ち上げ、内部統制についても国単位で完結した組織を、つくり上げます。またソフト面での圧倒的な差別化の一環として、カンボジアで実施している専門店従業員による接客ロールプレイング大会をベトナム、インドネシアでも開催し、将来的にはアジア全体での大会に発展させる方針です。

3. 新店の成功

2018年度は、好調のカンボジアに2号店を開業し圧倒的なブランドを確立します。

4. 新規物件開発の強化

3カ国での新規開発とともにミャンマーやラオスへの進出も検討し、アセアン全体で2019年度10モール、2025年にはさらに拡大する計画です。

アセアン事業のロードマップ

	中期経営計画2014-2016			中期経営計画2017-2019			2020年 … 2025年
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	
開店	3	2	1	1	1	2	既存SC再構築 新規エリアへの出店
モール数	3	5	6	7	8	10	
営業収益 (億円)	11	42	67	87	—	—	
営業利益 (億円)	▲9	▲10	▲3	2	—	—	

特集② 国内事業の深耕

地域とともに進化する イオンモール

少子高齢化、都心回帰が進む国内市場では、商業施設の選別が進んでいます。
こうしたなか、イオンモールはローカリゼーションをコンセプトに、
地域の環境変化を踏まえた増床・リニューアルに注力し、圧倒的な地域No.1モールづくりを推進しています。
これに加えて、人口が集中する都市圏での新規出店を進めるなど、
新たな顧客層の取り込みに向けた施策も順次実施しています。

Health & Wellness

暮らしと地域に“ハピネス”を提供するモールへ。



p31

Expansion & Renewal

「圧倒的な地域No.1モール」への進化。



p33

New Format

地域に、都市に、新たな賑わいを。



p35

市場成熟化の中、少子高齢化と都心回帰が進展。

日本国内における大型モールの新規出店は鈍化傾向にあり、すでに国内の大型モールの半数を有するイオンモールの優位性は高まっているといえます。人口の都心回帰やシニア層の人口増加が顕著になるなか、既存モールにおける新たな顧客層の取り込みが重要となっています。

年代別人口構成の推移

(万人)

	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年
総数	127,095	125,325	122,544	119,125	115,216
0～14歳	15,945 (12.5%)	15,075 (12.0%)	14,073 (11.5%)	13,212 (11.1%)	12,457 (10.8%)
15～64歳	77,282 (60.8%)	74,058 (59.1%)	71,701 (58.5%)	68,754 (57.7%)	64,942 (56.4%)
65歳以上	33,868 (26.6%)	36,192 (28.9%)	36,771 (30.0%)	37,160 (31.2%)	37,817 (32.8%)

出典:【国立社会保障・人口問題研究所】日本の将来推計人口(2017年推計)

都心回帰における人口推移

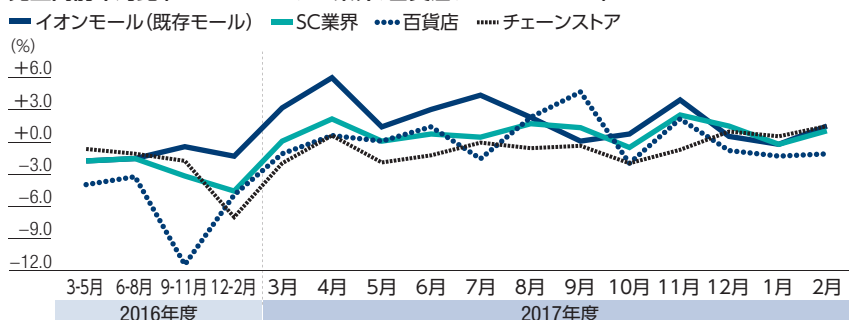
	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年
三大都市圏	51.4%	51.9%	52.5%	53.1%	53.9%
三大都市圏以外	48.6%	48.1%	47.5%	46.9%	46.1%

出典:【国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会】「国土の長期展望」中間とりまとめ

既存モール活性化を軸に、地域No.1モール化を推進。

既存モールの魅力を高めるべく、綿密なエリアマーケティングに基づく増床・リニューアルを加速し、地域ごとのコンセプトに沿ったモールづくりを強化しています。これに加えて、都市圏での新規出店を進め、人口増加に伴う新たな需要の発掘を進めていきます。

売上高前年対比(イオンモール、SC業界、百貨店、チェーンストア)



※SC業界、百貨店、チェーンストアの2016年度3カ月平均値は、各月の単純平均で算出。
 ※イオンモールの前期比は曜日調整前。
 出典:(社)日本ショッピングセンター協会、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会

新規出店数

	2016年度末	3カ年計画			3カ年合計
		2017年度	2018年度	2019年度	
モール	147	5	4	1	10
都市型ショッピングセンター	20	2	2	1	5

活性化モール数(日本)

	2017年度 2018年2月末	2018年度 2019年2月末	2019年度 2020年2月末	計
増床	2	2	4	8
リニューアル	12	8	10	30
計	14	10	14	38



モールウォーキング
イベント
(イオンモール松本)

特集② 国内事業の深耕

暮らしと地域に“ハピネス”を提供するモールへ。

2017年9月に開業した「イオンモール松本(長野県)」は、当社が推進中の「ハピネスモール」のモデル店。

少子高齢化やコミュニティの希薄化など、地域の課題と向き合い、

“お客さまの想いでづくり体験の場”としての価値を高めるその取り組みにより

リアルモールの強みを強化して、地域に根ざしたモールづくりを進めていきます。



オペラ de イオンモール オペラの楽しみ(イオンモール長久手)

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ウェルネスライフの実現へ。

「健康寿命延伸都市」をめざす松本市に、2017年9月開業した「イオンモール松本」。そのモールコンセプト「信州のまん中で、しあわせ時間。」には、当社が2017年度から推進する「ハピネスモール」の姿が明確に示されています。

来店時はいつもワクワク、帰る時はいつも笑顔で——私たちが想い描くのは、そんな商業施設。「ヘルス」「ウェルネス」「コミュニティ」「オポチュニティ」を4つの柱に、全ての専門店・従業員が一体となって、楽しさ・豊かさを五感で感じられる空間・時間を提供していく活動が、全国のイオンモールで始まっています。広い館内スペースやホールを活用したモールウォーキングやライブコンサート、専門店との連携によるワークショップや各種セミナーなど、今後もリアルモールの強みを一層高め、幅広い年齢層のお客さまにより多くの“ハピネス”を提供できる場所をめざしていきます。



子育て支援イベント



「ハーバリウム」ワークショップ



特集② 国内事業の深耕

「圧倒的な地域No.1モール」への進化。

2018年3月、新規出店に匹敵する大規模な増床リニューアルを実施した「イオンモール宮崎」は、開業以来蓄積してきたマーケティング情報を活かして、新たな地域ニーズを掘り起こすために全専門店の約半数を刷新。リニューアルオープン後の売上が増床率を大きく上回って推移するなど、「圧倒的な地域No.1モール」へと進化を遂げています。



イオンモール宮崎

ファストファッションやライフスタイル提案を強化。 地域ニーズの掘り起こしで顧客層をさらに拡大。

「イオンモール宮崎」は、増床により専門店数が170店から240店へ大きく増えたことに加え、既存棟の約半数にあたる92店をリニューアルし、九州最大級のモールとして生まれ変わりました。最大の目玉は、地域のお客さまのご要望が高まっていたグローバルファッション、キッズ、ホビーの専門店強化による“都市型ライフスタイルの提案”です。

さらに、既存棟と増床棟の間に中庭空間[hinata TERRACE]を新設。フードコートやカフェに面した開放的な芝生の空間に遊具を設置し、子どもたちに遊んでいただけるとともに、さまざまなイベントも開催し、地域の人々が集い、つながりが生まれる賑わいの場を生み出しています。

国内市場が成熟する中、イオンモールは新規出店に匹敵する既存店の大規模リニューアルを通じて、「地域No.1モール」を「圧倒的な地域No.1モール」へと進化させていきます。



増床エリア

地域に、都市に、新たな賑わいを。

大型商業施設の新たなフォーマット「THE OUTLETS」。都市型ショッピングセンターの新フォーマット「高崎オーパ」——。イオンモールは、培ったモールビジネスのノウハウを活かして、それぞれの地域の特性や課題に応じた“ローカリゼーション”視点での商業施設づくりを全国で展開しています。

地域創生ニーズに応える新コンセプトの商業施設 ——THE OUTLETS HIROSHIMA

2018年4月、広島市佐伯区に開業した“地域創生型商業施設”「THE OUTLETS HIROSHIMA」は、従来型とはまったく異なる新しい事業フォーマット。世界から選りすぐったブランドが集結する「本格アウトレット」に、地元プロスポーツ球団とのコラボレーションによるアクティビティ施設などの「大型エンターテインメント」や、広島・瀬戸内の食文化やライフスタイルを体験できる「地元飲食・地場産品の集積ゾーン」などをハイブリッドに構成することで、地元だけでなく国内外からの観光客など、広域から集客ができる施設として、地域経済の活性化にも寄与していきます。



グルメゾーン「きんさい横町」。地元のグルメ店を集積



エンターテインメントゾーン「ほしかげシティ」。通年で利用できるスケートリンク





新たなライフスタイルを提案する都市型ショッピングセンター——高崎オーパ

2017年10月、JR高崎駅西口の旧高崎ビブレ跡地に開業した「高崎オーパ(群馬県)」は、2016年に子会社化した(株)OPAと当社が一体でつくり上げた、新生オーパのモデル店。ターゲットを従来のヤング層からOL層に拡大した同店は、駅前立地の利点を活かした日常性とハレ型時間消費の両方に対応したテナントで構成。従来の衣料品主体ではなく、衣・食・住全てを包括するライフスタイル提案型店舗として、食品・飲食・雑貨の構成比を高めています。今後は高崎駅前の活性化を図る行政の街づくりと連携しながら、年間800万人の集客をめざしていきます。



北関東最大級のセレクトショップを集積したファッションフロア



ナチュラル＆オーガニックコスメを扱う「コスメキッチンマーケット」



高崎で人気のスイーツや名産品を揃えた「高崎じまん」

ESGCの4分野において CSR上の課題解決を 図っています。

CSR会議議長 吉田 昭夫



月1回の「イオンモールCSR会議」で 議論しながら取り組みを推進

地域に密着した事業を営むイオンモールでは、地域の社会課題を解決することもまた事業上の使命であると考え、グループのめざす姿でもある「CSRと事業が一体化した経営、CSV (Creating Shared Value) へ」の実現をめざしています。

社長を議長とする「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、重要課題である「E 環境課題」「S 社会課題」「G ガバナンスの強化」「C コミュニケーション」の4分野を中心に、取り組みの内容や現状の課題などを議論しています。

また、社会貢献や環境など一部のテーマについては、CSR会議の下部組織として個別の委員会を設置し、進捗などを管理しています。

こうした体制のもと、2017年度は主に「電気自動車 (EV) 充電器の設置」や「国連SDGsへの対応」について議論しました。なかでも国連SDGsについては、企業がどのゴールの実現に、こういった形で貢献していくのかを明確にしていくことが求められています。今後はさらに議論を深めていきたいと考えています。

自社の事業における環境や社会への負荷を減らすだけでなく、CSRに関する社会的な要請に応えることも常に意識しながら、活動の方向性を模索していきます。

外部評価



GRESBリアルエステイト評価

実物資産の環境・社会・ガバナンス配慮を測る国際的ベンチマーク「GRESBリアルエステイト評価」において、当社の環境配慮やサステナビリティに関する「マネジメントと方針」「実行と計測」の取り組みが、最高位の「Green Star」評価を獲得しています。



MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

時価総額上位500銘柄の中でもESG評価に優れた企業から構築される投資インデックス「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選ばれています。



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

時価総額上位500銘柄のうち、業種内で性別多様性に優れていると評価された企業から構築される投資インデックス「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に選ばれています。

SDGs イオンモールの事業に関連する主な活動

活動の「5つの柱」

継続的な地域社会への貢献

新しいモールのオープンには地域に安定した雇用を創出し、税収や人口の増加につながります。この他、地域への貢献に積極的に取り組んでいます。

健全で良好なパートナーシップの推進

同友店※1や商業施設内の専門店に対し、情報提供などの支援を行っています。

全ての人が生き活きと働く職場の実現

働きやすさ向上に向けた制度づくりなどを進めています。

不断の安全追求から生まれる安心の獲得

食品衛生や防災などさまざまな観点から、安全に利用いただけるモールづくりに取り組んでいます。

地域から地球へ、環境保全の推進

「イオンのecoプロジェクト※3」に基づいてモールからの環境負荷低減に取り組む他、お客様への働きかけなども行っています。

※1 イオンの企業理念「商業を通じて地域社会に奉仕する」に基づき、「同じ思考」「同じ行動」の精神で、共に事業成果をあげることをめざすパートナーのこと

SDGsとイオンモールの事業 とのかわり

SDGsとは

Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)の略。2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」で採択された、17の目標と169のターゲットをさします。各国は2030年までにこれらを達成することをめざしています。



活動事例		対応する外部の コミットメント	
		ISO26000 中核主題	SDGsの テーマ
新規モールの拡大			
地域貢献活動	お客さまにお渡しした黄色いレシートを専用BOXに投函いただき、合計金額の1%にあたる品物を寄付する「イオン 幸せの黄色いレシート」などの取り組みを実施 毎月11日のイオンデーに、専門店の従業員とともにモール周辺の歩道や公園、植樹帯を清掃する「C&G活動」を各モールで実施	コミュニティ 参画及び 開発	1 2 4 9 10 11 12 17
同友店・専門店への支援	イオン同友店会に「ダイバーシティ推進部会」を設立し、同友店のスタッフにとっても働きやすいモールづくりを推進 モール内の専門店にさまざまな情報提供やアドバイスを行うとともに、モール全体の接客技術向上に取り組む	公正な 事業慣行	4 8 17
ダイバーシティの推進	「ダイバーシティ推進グループ」を設立 モール内に従業員向けの保育施設※2を設置	組織統治、 人権、 労働慣行	4 5 8 10
人権の尊重	全従業員対象の「イオン行動規範・人権研修」を毎年実施		
商業施設の ユニバーサルデザイン	2005年から本格的なユニバーサルデザインを導入し、ハード・ソフトの両面から、全てのお客さまに快適にお過ごしいただけるモールづくりを推進	消費者 課題	3 9 10 11 16
衛生管理	モール内の全飲食店で定期的に食品衛生調査を実施		
防災への取り組み	国内の多くのモールで、防災活動への協力などに関する協定書を地域行政と締結 モール内で定期的に総合防災訓練を実施		
エネルギーの効率的な利用	モールの壁面緑化を推進し、冷房効率を向上 モール内に高効率のLED照明や空調換気省エネシステムを導入	環境	6 7 9 11 12 13 15 17
再生可能エネルギーの導入	モール内に太陽光発電設備や蓄電池を導入		
資源の有効活用	排水基準遵守のため、モール内で除害施設の導入などを実施 モールから出る廃棄物の分別とリサイクルを徹底		
お客さまのエコに貢献	日本企業として初めて「EV100※4」に参加。国内142モール、中国10モールで電気自動車(EV)の充電器を設置 電車や路線バスで来店いただきやすい環境を整備 モールでの館内放送や小冊子の配布を通じて、お客さまや従業員にエコを呼びかけ		
地域環境への貢献	モールの随所に植栽を施すとともに、新規モールのオープン時には、その土地に自生する種類の樹木をお客さまとともに植樹		

※2 内閣府「企業主導型保育事業」に基づく保育施設として

※3 詳細はWebサイトを参照ください <https://www.aeon.info/environment/manifesto.html>

※4 国際環境NGO「The Climate Group」により2017年9月に発足した国際ビジネスイニシアチブ。企業によるEVの使用や、その促進に向けた環境整備をめざす



社外取締役(独立役員)※
河端 政夫

社外取締役(独立役員)※
平 真美

社外監査役(常勤)
鈴木 順一

社外監査役(独立役員)※
市毛 由美子

社外監査役(独立役員)※
村松 高男

※ 東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

社外役員座談会

多様な人材・価値観を採り入れながら 日本とアジアで「暮らしの未来」を創造する グローバルカンパニーへ

イオンモールには、社外取締役2名、社外監査役3名の社外役員が在籍しており、客観的視点や専門的知見を活かして当社の経営状況をチェックし、企業価値向上に貢献いただいています。一昨年、昨年に続き、今年も役員座談会を開催し、この1年間の活動レビューや、2018年度の政策への評価や提言、ガバナンス上の課題などについて語り合っていました。

※ この社外役員座談会は、2018年3月2日に実施したものです。

昨年1年間の活動レビュー

2025年への長期ビジョン策定プロセスに社外役員が参加

鈴木 社外役員による座談会も3回目となります。まず、皆さまの1年間の活動レビューとして、これまでの課題がどのように進展したかを振り返ってください。また、昨年ご参加いただいた国内外のモール視察でのご感想やご意見もお聞かせください。

平 約3年前、吉田社長にイオンモールの中長期の成長目標についてお伺いしたのですが、その後の3年間で当社の中長期戦略は大きく進化したと感じています。「2025年のイオンモールの姿」という長期的なビジョンが示され、2017年度より新しい中期経営計画がスタートしました。そのビジョンや経営計画の策定プロセスに、私たち社外役員が参加して意見を述べる機会が設けられたのも大きな前進だと思います。また2016年度より、イオン同友店会の「ダイバーシティ推進部会」に参加し、いろいろ提案させていただきました。その中から、イオンリテールの物流機能を活用した専門店従業員向けの買い物代行サービスが実現するなど、グループ資源の有効活用が進んだ1年でもあったと思います。

鈴木 専門店のスタッフを含めたモールのES(従業員満足度)を高めていくうえでも非常に面白い取り組みですね。そうした施策をさらに発展させ、モールを中心としたグループ内のエコシステムのようなものを構築できると、モールで働く人たちの一体感がさらに強まるのではないかと思います。

平 さらにモール視察で実際に現地に足を運んでみると、会議だけでは伝わらなかった多くの発見・収穫がありました。



また「ハピネスモール」の取り組みについては、ぜひ全てのモールで展開してもらいたいと感じました。

河端 平取締役のおっしゃる通り、昨年は、イオンモールが描く成長ストーリーを確認できた1年間でした。吉田社長が2025年のあるべき姿を語り、その実現に向けた成長施策が着実に進みつつあります。とりわけ中長期的成長の最大の原動力となる海外事業で、営業利益レベルで黒字化の見込みが立ったことは非常に大きな成果です。

鈴木 昨年の座談会では、海外人材育成の重要性を指摘されていましたね。

河端 中国やインドネシア、ベトナムのモールを視察して、その重要性を改めて感じました。現地で働く日本人社員、ローカルの社員とも非常に優秀な人材が揃っており、こうした人材の層をさらに厚くしていくことが、2025年に向けたイオンモールの活力になると実感しました。

市毛 イオンモールの経営環境は、今後も大きく変化していくはずで、国内マーケットがシュリンクしていくなかで、成長戦略における海外事業の位置づけが一層重要になることは間違いありません。また、物流やマーケティングなどの技術革新に的確に対応していくことも欠かせません。今回、こうした環境変化を見据えた将来ビジョンを策定できたのは、やはり大きな成果だと考えています。

鈴木 市毛監査役は、以前からリスクマネジメントの強化を主張されてきましたね。

市毛 やはり攻めの戦略を推進していく時こそ、どこにリスクが潜むのかをきちんと認識しておくことが重要です。その点、一昨年に全社的なリスクサーベイを実施し、リスクマップ

を作成したことは非常に大きな前進ではないでしょうか。また、リスクマネジメントの運用面においても、昨年、ある調査案件について疑問点を指摘したところ、すぐに追加調査が行われ、改善策が講じられるなど、PDCAがしっかりと機能していることを確認できました。

村松 イオンモールのビジネスモデルは、単なる小売業でもディベロッパーでもなく、小売業にプラットフォームを提供するという特殊な業態です。それだけに投資案件の採算性をどんな指標で測るべきなのか、監査役を拝命して以降、いろいろと考えてきました。例えばROEやROA、ROICも非常に大切な指標なのですが、いずれもパーセンテージや倍数で表される数字なので、条件によっては経営の実態と乖離してしまうこともあります。例えば、EVA(経済的付加価値)などの絶対額で測ることも検討すべきかと思います。

鈴木 今回、いろいろなモールを視察していただきましたが、どのように感じましたか。

村松 国内モールについては、日本の地方経済が停滞する中、リージョナルシフトをもっと加速させなければならないと実感しました。一方、中国やアセアンのモールでは、発展を続けている地域ならではの強いパワーを感じました。現地の社員と話していて「これから彼らと一緒にイオンモールも成長していくんだな」と、シンパシーあるいはセレンディピティともいべき感覚を味わいました。

河端 特に海外モールでは、何も無い広大な土地にモールができることで、周囲に住宅や学校、病院などが次々とつくられ、新たなコミュニティが誕生するケースもあります。モール開発を発端に、複合的な街づくりに発展しているのです。



村松 最近は、企業評価において、財務面だけでなくESGパフォーマンスを重視しようという動きが広がっています。イオンモールのこうした海外投資は“現地の豊かな生活環境づくりに貢献する”という点で、ESG投資そのものであり、将来とも期待が持てる取り組みではないかと考えています。

鈴木 村松監査役がおっしゃったのは、イオンの理念そのものでもあります。イオンの基本理念は、「お客さま」を原点に「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献することです。ダイナミックな発展を遂げつつあるアジアでの事業において、その理念が非常にわかりやすい形で具現化されつつあるのだと思います。

村松 今後、現地の社員と国内の社員との人材交流を拡大していくべきだと思います。交流を通じて、現地の社員にはイオンモールの理念や姿勢を共有してもらいたい。一方、日本の若い社員には、現地に足を運んで、現地の人々の熱い思いや、社会が発展していく時のパワーを感じて欲しいと考えています。

鈴木 この1年で私が課題と感じたのは、昨年も発言した通り「組織の拡大に対応したマネジメント」のあり方です。実際、いくつかのモールを回ってみても、経営会議や事業部長会議などでトップの指示した内容が十分に現場に伝わっていないケースもあり、方針を徹底するとともに本部と現場との連絡を密にして、現場でPDCAを回し、問題を解決していける体制にしなければならないと感じました。

2018年度の政策発表を受けて

デジタル化を有効活用しながら eコマースの拡大にいかに対応していくか

鈴木 2018年度の経営政策や各部門の事業方針などを受け、印象や評価、課題と感じたことなどをお聞かせください。

河端 昨年度から、経営計画の策定プロセスにかかわるようになりましたが、今年度は、まだ検討中の段階から私たち社外役員も議論に参加し、意見を述べる機会が設けられました。それだけに、2025年に向けてイオンモールが何をやっていこうと考えているのかが非常によく理解できました。いろいろな政策の中でも各本部の方々が最も熱く語っていたのが「ハピネスモール」の取り組みです。ヘルス&ウェルネスと



いった視点から、イオン同友店会・専門店企業の方々と一緒にイオンモールをより魅力ある場にしていこうという試みであり、これが具現化していけば、ネットショップでは不可能なリアル店舗ならではの強みになると感じました。

市毛 イオンモールの事業は、単なるBtoBでもBtoCでもなく、BtoBtoCとも呼ぶべきユニークなビジネスモデルです。直接の取引先であるテナントにプラットフォームを提供するだけでなく、お客さまの視点に立ったさまざまなサービスを展開しているのが特色です。今回の政策内容を見ても、テナントとお客さまの双方の視点に基づいて練り上げられていると感じました。例えば、デジタル化への取り組みも、店舗の業務効率化や省力化によってコスト削減を図るためのデジタル化に加え、モールを訪れるお客さまの利便性を高め、集客増、売上拡大を図るデジタル化も盛り込まれています。

鈴木 それは、イオンモールという会社が小売業のDNAを受け継いでいる証でもあると思います。モールに専門店を誘致すればOKというビジネスではなく、より多くのお客さまにご来店いただき、ご満足いただくことが何より重要という発想が根底にあるのです。それを自然体でできるのが当社の強みですが、今後国内外で事業が拡大していく中でもっと意識的に取り組みを強化していく必要がある分野です。

村松 私は、以前から“イオンモールのブランドイメージを社会にどう発信していくか”が課題ではないかと考えていました。今回の政策発表での「ハピネスモール」や海外事業などの説明を聞きながら、例えば「何か面白いことをやっている」「アジアで新しい街をつくっている」といった、聞く人が未来に

希望を持てるような企業イメージを発信していけないかと感じました。

河端 「イオン」という名前やイメージがすでに広く浸透しているだけに、メディアなどでも「イオンのショッピングモール」として紹介されることが多い。イオンモールというモール名称は日本全国で浸透していますが、それに比べてイオンモール(株)が何をしている会社かということが浸透していない気がします。村松監査役が提案するように、社会と深くかかわっている部分にハイライトを当てて情報発信をしていけば、イオンモールの会社としての存在感が高まり、若い人たちにももっと魅力を感じてもらえるのではないのでしょうか。

平 今回の政策の中で課題を感じたのはデジタル化への取り組みです。特にeコマースの拡大にどのように対抗していくかは、今後の重要な経営課題になるはずで

鈴木 政策発表においても、そうした課題認識や危機意識、意気込みは感じられましたし、いくつかの具体的な施策も出されていましたが、それをどうやって早期に形にしていくのか、さらに中長期的にどのように発展させていくのかは、大きな課題になると思います。

平 イオンモールの最大の強みはやはり集客力にあると思います。現在はリアルの地の利を活かして集客力を向上させているわけですが、今後はそれにデジタル技術をうまくミックスしながら、集客力をいかにして収益に変えていくかを考える必要があるのではないかと感じています。新たな発想が求められる難しいミッションですが、この3月にデジタル推進統括部が発足し、その責任者には女性の部長が抜擢されました。今後の展開に期待しています。



鈴木 新設されたデジタル推進統括部は、既存組織の枠組みを越えて、リアル機能の強みを活かしたオムニチャネルモデルの構築や、顧客サービスの強化、オンラインビジネスの収益化などに取り組んでいく部署です。イオンモールが今後デジタルリゼーションをよりスピーディに展開していくためには、こうした部門横断組織に加えて、社外のリソースをもっと有効に活用することが重要ではないかと考えています。最近ではメーカーがオープンイノベーションによって新製品・新事業の開発に力を注いでいますが、当社の場合も、IT業界はもちろん、いろいろな業種とコラボレーションして、新しいビジネスの創出にチャレンジすべきではないでしょうか。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて ガバナンスの実効性を維持しながら 取締役会の多様性を追求する

鈴木 今年の春には、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、「取締役会の多様性の確保」などが盛り込まれる見込みです。こうした動きを踏まえ、イオンモールのコーポレート・ガバナンス、取締役会のあり方について、ご意見をお聞かせください。

市毛 昨年、取締役会の実効性評価を実施しましたが、その結果を見ても、足元の経営状況に関するモニタリング機能については、実効性がしっかり確保されていると思います。一方、今後取り組むべき課題としては、中長期的な経営戦略のモニタリングがあります。長期保有を前提とする株主にとっては、現在の経営状況だけでなく、その企業が将来どのくらい成長できるかが重要です。それを示すためには、中長期の



戦略に基づく組織改革や人材育成といった施策の進捗状況をモニタリングする必要があります。これを取締役会の機能としてどのように実現していくのか、今後議論していかなければならないと考えています。

村松 ガバナンスを強化するには、何よりもガバナンスがうまく機能するためのステージをつくるのが肝心です。例えば、マネジメントモデルの取締役会なら、社外役員であっても特殊な業界事情を理解している人材が必要になりますし、一方、モニタリングモデルなら、統計分析や危機管理などに精通した人材が求められます。

平 おっしゃる通り、社外役員を含めた取締役会メンバーの構成をどうすべきか、役員報酬の仕組みはどうあるべきかなどについて、適宜検討していく必要があると思います。イオンモールが長期的に企業価値を高めていくには、どういったガバナンス体制が最適なのか、株主と同じ目線から考えていくことが大切です。

河端 ガバナンスのあるべき姿を追い求めていくと、中長期的に「取締役会の多様性」を高めていくことになるのではないのでしょうか。そんな多様性を表すキーワードに「GEG」があります。最初のGはジェンダー（社会的・文化的な性）の多様性であり、女性の活躍を促進し、優秀な人材を取締役会メンバーに加えていくことが重要なのはいうまでもありません。次のEは、エスニシティ（民族性）を超えた多様な人材の登用です。長期ビジョンが具現化すれば、2025年には利益の35%を海外事業で稼ぎ出していくことになります。海外事業の重要性が増していけば、現地の人材を取締役会メンバーに加えていくことになるでしょう。そして最後のGは、ジェネ



レーション(世代)、若い人材の活用です。

鈴木 取締役会で、例えば10年先の長期ビジョンを策定した場合に、10年後には決議したボードメンバーがいない可能性もあります。将来に対して責任ある経営判断を下すという観点からも、また多様な意見を採り入れていくという観点からも若い人を経営に参画させていくことは非常に重要です。

河端 先ほどデジタル化が一層重要になるという話がありましたね。AIやIoTといった新しいITを有効活用していくためには、これらのテクノロジーに精通した若手の力が必要になります。そうした人材が成長して経営に参加するようになれば、時代に先駆けて新しいビジネスを切り拓いていけるような会社になれるのではないかと期待しています。

2018年度の展望

海外事業の拡大に対応して 内部統制のモニタリングを強化

鈴木 最後に、社外役員として今後力を入れたい活動についてお聞かせください。

村松 昨年は実際に多くのモールを視察させていただき大変勉強になりました。今後も数字面だけでなく、イオンモールが抱える経営課題などを私自身がリアルに体感しながら、何かお役に立てるアドバイスができればと考えています。

平 今年度は、アセアンに加えて中国事業でも営業利益の

黒字化が実現する見込みと聞いています。日本の小売業が海外でも利益を出せる会社になるのは非常に画期的であり、ぜひそれを見届けたいと考えています。

河端 これまでも監査役会などで業務執行取締役や部長クラスの方々と話す機会が数多くありました。また、国内外のモール視察で現場の若手にもお会いすることができました。今後も社員の方々と積極的に対話していきたい。そして、こうした方々の中から、将来の経営を担う人材を発掘、育成するようなプロセスにかかわってみたいと考えています。

市毛 監査役としては、内部統制がきちんと機能しているかに関心があり、今後も内部監査部門と緊密にコミュニケーションしていくつもりです。また、グループ資源をより有効活用していくために、グループ会社間の情報交換、意見交換の機会を設けてはどうかと考えています。

鈴木 グループの中にも社外役員を置いている会社がありますから、社外役員同士で情報交換、意見交換をするのも面白いかもしれませんね。私も市毛監査役と同じように、内部統制について注視していこうと考えています。特に創業期から成長期へと移行しつつある海外子会社では、業務内容の拡大に対応した内部統制の強化が不可欠です。統制すべき規定やルールが改正されずに運用面に対応していくとか、親会社と子会社とで内部統制の整合性が取れないといったことのないように、重点課題としてモニタリングしていきたいと思います。皆さま、本日はありがとうございました。



コーポレート・ガバナンス

長期安定的な企業価値向上のため、コーポレート・ガバナンス機能の強化と迅速な意思決定を可能とする体制づくりに取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、「お客さま第一」を基本理念とし、地域とともに「暮らしの未来」をつくる「Life Design Developer」であることを経営理念に掲げています。

「Life Design」とは、商業施設の枠組みを越えて、地域のお客さま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と定義しています。

当社は、小売業出身のディベロッパーの強みをさらに強化するとともに、ローカリゼーションの視点を持ち、地域ごとに個性あるモールづくりを国内外で推し進めることにより、人々のライフスタイルの向上と地域の経済・文化の発展に貢献することを指針としています。これらを実現するためには、コーポレート・ガバナンスが経営の最重要事項のひとつと認識し、継続的にコーポレート・ガバナンスを強化します。

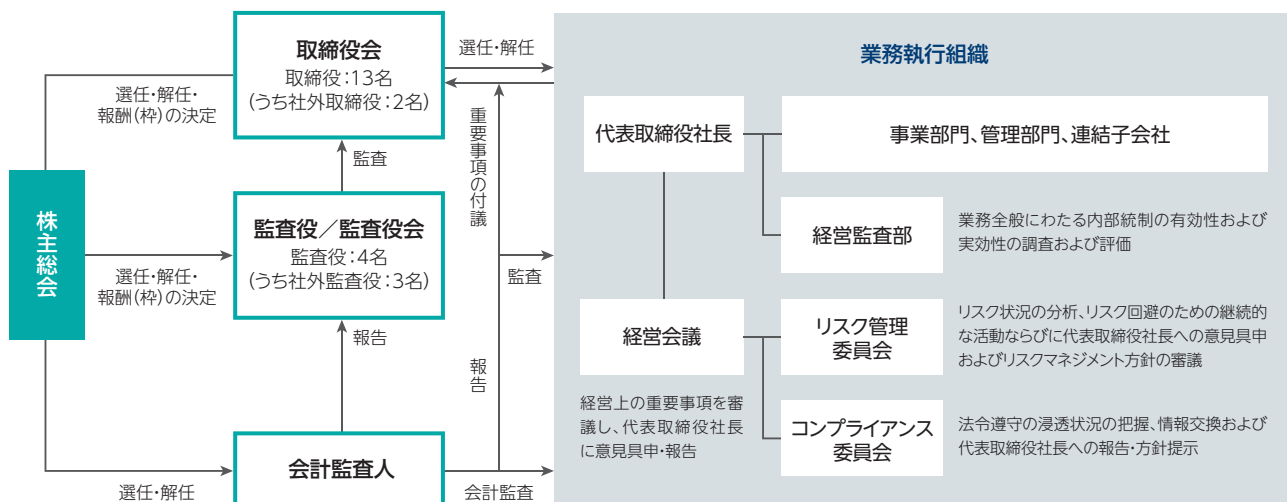
1. 株主の権利、権利行使に係る環境整備・平等性を確保し、株主との適切な協働を進め、持続的な成長につなげます。
2. 取締役会・経営陣は、お客さま、ステークホルダーの権利・立場や事業活動における倫理を尊重する企業文化・風土の醸成、ESG・CSRへの積極的な取り組みのため、リーダーシップを発揮します。
3. 財務情報・非財務情報について、「開示方針（ディスクロージャーポリシー）」、「情報開示管理規則」を定め、適切で分かりやすい情報開示を行い、透明性・公平性を確保します。
4. 取締役会は、小売業に精通した取締役を中心に構成し、小売業出身のディベロッパーの強みを強化するとともに、独立社外取締役の選任による監督体制の強化により、透明性の高い経営を実現し、長期ビジョン・中長期計画等の重要な企業戦略を定め、施策を推進します。
5. 株主との建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、企業価値の向上に活かします。

コーポレート・ガバナンス体制

社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役及び常勤監査役及び取締役社長の指名した者を中心メンバーとする経営会議を設置して、経営戦略機能の強化と意思決定プロセスの効率化を進めています。また、代表取締役社長を議長とする取締役会を月1回以上開催することにより、経営監督機能の強化を図っています。

この他、代表取締役以下各部門長、幹部社員が参加する会議体などを通して、情報の共有化を図り、効率的な事業活動に取り組んでいます。当社では、社外監査役を中心に監査役制度を採用しており、会計監査人・経営監査部との連携も図りながら、監査役の監査機能を十分果たせる仕組みを構築しています。各監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議にも常時出席しています。

コーポレート・ガバナンス組織図(2018年2月28日現在)



コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、経営の効率性、健全性を高め、企業価値を永続的に向上させるため、積極的にコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおり、具体的には、組織・体制を整備する取り組みと、

役職員個人へ働きかける取り組みとを組み合わせ、コーポレート・ガバナンスの有効性の向上を図っています。当社のコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しており、今後も引き続き、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます。

取締役会の運営

取締役会を月1回以上開催する他、必要に応じて適宜臨時に開催するものとし、社長決裁以上の当社グループに重大なリスクの生じる恐れのある意思決定事項に関しては経営会議にて審議を行ったうえで、社長決裁ないし取締役会決議を行います。業務執行については、予め定められた「職制管理規則」、「業務分掌規則」、「権限規則」、「決裁伺い規則」、「関係会社管理規則」により、それぞれの業務執行において必要となる権限を付与して経営責任を明確化します。

■ 社外役員の選任状況

社外取締役は、社内取締役に対する監督・見識に基づく経営への助言を通じ、取締役会の透明性を担っており、各監査役は、経営者から一定の距離を置いた立場で取締役会に参加し、取締役の業務執行の状況について適宜詳細な説明を求めるなど、経営監視の実効性を高めています。

当社においては、社外監査役を選任するための独立性に関する基準は特段定めていませんが、取締役の法令遵守、経営管理に対する監査に必要な知識と経験を有し、一般株主との利益相反が生じる恐れがないことを基本的な考え方として選任しています。

社外取締役・社外監査役の兼務状況、選任理由など(2018年5月末現在)

	氏名	兼職先	兼職先の役割	当社との関係	選任理由
社外取締役	平 真美	税理士法人早川・平会計	パートナー	取引関係なし	公認会計士・税理士として培われた会計の専門家としての見識と、他社での取締役及び監査役としての経験を活かして、当社経営への助言・監督を行っていることに加え、ダイバーシティ経営推進においても実践的なアドバイスを行うなど、引き続き当社の経営に携わっていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者等でないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		スズデン(株)	社外取締役		
		井関農機(株)	社外監査役		
社外監査役	河端 政夫	ブレインウッズ(株)	顧問	取引関係なし	他社において、広報・IR・リスク管理業務に従事するとともに、海外数カ国において現地法人経営者として培った国際感覚や豊富な経験等から、当社の経営に関して幅広い観点から適切な助言・監督を行っており、引き続き当社の経営に携わっていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者等でないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		一般社団法人日本英語交流連盟	理事		
	渡部 まき	イオンタウン(株) OPA	社外監査役	取引関係なし	イオン(株)で培った豊富な経理に関する経験とイオングループ各社での監査役としての経験を、当社の経営に活かしていただけるものと判断し、新たに監査役候補者となりました。
社外監査役	市毛 由美子	のぞみ総合法律事務所	パートナー	取引関係なし	企業法務に関する弁護士としての専門知識と、他社における取締役及び監査役としての経験を有しており、法的な側面やガバナンスの側面からの意見・監督を行っており、今後も当社の経営に貢献していただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者等でないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		NECネットエスアイ(株) スシローグローバルホールディングス	社外取締役		
	村松 高男	村松税理士事務所	所長	取引関係なし	長年にわたる国税局勤務で培った税務に関する豊富な専門知識と、他社での取締役及び監査役としての経験を基にした的確な助言や監督を行っており、今後も当社の経営に活かしていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者等でないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		ベステラ(株) セレンディップ・コンサルティング(株)	社外監査役		
		グローブライド(株)	社外取締役		

各社社外取締役および社外監査役の活動状況(2017年度)

区分	氏名	出席回数		活動状況
		取締役会	監査役会	
社外取締役	平 真美	17/17	—	会計の専門家としての見識と他の企業での取締役及び監査役としての経験を活かし、公正性・透明性の視点をもって、国内・海外の政策実現に向けた課題に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。
	河端 政夫	17/17	—	海外及び国内での経営者としての豊富な経験を活かし、中長期的な企業成長の視点での確認や経営判断のための正確性に関する指摘など、取締役会が活性化するように、適宜必要な発言を行っています。
社外監査役	市毛 由美子	17/17	16/16	弁護士としての専門知識と他の企業での取締役及び監査役としての経験を活かし、少数株主の視点や、コーポレートガバナンス・コードの観点より、中期経営計画の戦略策定についての指摘など、適宜必要な発言を行っています。
	村松 高男	17/17	16/16	税務に関する豊富な専門知識と他社での取締役及び監査役としての経験を活かし、投資採算計画の適正性の視点や、ガバナンスの健全性向上に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。

取締役のトレーニング方針

当社は、取締役・監査役に対して、より高いリーダーシップ力と経営戦略を培う能力開発や、コンプライアンス、ガバナンスの知識向上のため、新任役員セミナーやトップセミナーをはじめとした経営幹部対象のトレーニングの機会を提供します。

社外取締役・社外監査役に対して、就任時に、店舗見学をはじめ、当社が属する業界、当社グループ及びイオングループの歴史、事業概要・財務情報・戦略、組織等について必要な情報取得のための研修を行います。就任後については、特

に当社政策の柱である海外戦略の理解を深めることを目的に、毎年1回以上、海外視察を実施します。

社外取締役のサポート体制

社外取締役及び社外監査役のサポート体制としては、総務部が補佐する体制とし、社外監査役を含め監査役を補佐する専任スタッフ2名を配置しています。取締役会の限られた時間内に有効な議論を可能とするために、取締役会の付議資料の配布と事前説明を行うとともに、随時、必要な情報の的確な提供を行っています。

取締役会の実効性評価の取り組み

当社は、2016年度から取締役会実効性評価を実施しました。初年度はコーポレートガバナンス・コードの各原則も踏まえ、さまざまな角度から現状を正しく認識し、課題を把握することに重点をおき、各取締役及び各監査役がアンケートに

回答する方式で行いました。

回答結果の集計・分析においては外部機関も活用し、かつ、社外役員による意見交換、社内取締役による検討会を経て、7月の取締役会でその課題と改善策について審議しました。その結果の概要は以下の通りです。

2017年2月期の評価結果

評価

- 取締役会の特徴、強みとして、コーポレートガバナンス・コードなどを踏まえた取締役会の運営改善に向けたPDCAが図られている
- 各役員が取締役会において改善すべき点を適切に認識しており、高い意欲を持って改善に取り組もうという姿勢が表れている

課題

- 当社の取締役会はどうあるべきかの議論が必要
- 取締役会としての監督機能のさらなる向上が必要
- 経営理念等を踏まえた議論や中長期的な視点に立った議論の深化が必要

役員報酬

取締役の報酬等は基本報酬と業績報酬とで構成され、株主総会にその上限を上程し、決議された報酬限度額の範囲

内において、役職、業績等を勘案して決定しています。監査役の報酬等は株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議を経て決定しています。

取締役および監査役の報酬など(2017年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(人)
		基本報酬	ストック・オプション	役員賞与 見込額	
取締役 (社外取締役を除く)	255	163	34	57	10
監査役 (社外監査役を除く)	—	—	—	—	—
社外役員	35	35	—	—	5

- (注) 1. 左記には、無報酬の取締役1名及び監査役2名(内1名は2017年5月17日開催の定時株主総会終結の時をもって退任)は含まれていません。
2. 株主総会の決議による
- | | | |
|-----|-----------------|-------------|
| 取締役 | 金銭報酬限度額 | 年間600,000千円 |
| | ストック・オプション報酬限度額 | 年間100,000千円 |
| 監査役 | 報酬限度額 | 年間50,000千円 |
- (2007年5月17日株主総会決議)
(2002年5月8日株主総会決議)
3. 左記の報酬等の総額には、以下のものが含まれています。
- 役員賞与見込額57,300千円(2018年2月28日現在在籍の取締役9名分であり、無支給の取締役2名及び社外取締役2名は含まれていません。)
 - ストック・オプションによる報酬額34,742千円(2017年5月10日現在在籍の取締役9名分であり、無支給の取締役1名及び社外取締役2名は含まれていません。)

株主・投資家との対話

■ディスクロージャーポリシーの作成・公表

ディスクロージャーポリシーを作成し、基本方針、情報開示の基準、情報開示の方法、IR自粛期間について公表しています。

■個人投資家向けに説明会を定期的に開催

個人投資家さま向けの会社説明会を実施しています。

■アナリスト・機関投資家向けに説明会を定期的に開催

四半期ごとに代表者、IR担当役員による説明会を実施しています。

■海外投資家向けに説明会を定期的に開催

英文アニュアルレポート作成の他、IRサイトの英文版を作成し、各種資料を英文化し国内と同一時間で公表しています。また、四半期ごとに、海外投資家向けのテレフォンカン

ファレンスを実施しており、また国内で実施される海外投資家向けのカンファレンスにも定期的に参加しています。

■IR資料のホームページ掲載

決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書および四半期報告書、株主通信等の掲載に加え、決算説明会の音声配信をしています。

■IRに関する部署(担当者)の設置

ディスクロージャー専任部署として、経営企画部にIRグループを設置しています。(電話043-212-6733)

■その他

国内・海外投資家や証券アナリストの方々を対象とした個別ミーティングを実施しています。また、モール見学会等を随時実施しています。

コンプライアンス推進体制

より良い地域社会との関係を構築するとともに、企業としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス経営を重視し、イオングループの行動規範である「イオン行動規範」を遵守します。当社は、管理本部長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設け、当社グループにおける法令、定款及び社内規程の遵守状況等の確認と問題点の指摘及び改善策の審議を行うとともに、コンプライアンス委員会の議事については、経営会議に報告するとともに、重要案件について

は、取締役会に報告します。通報者に不利益が及ばない内部通報窓口として、当社は、ヘルプライン・イオンモール「人事110番」を設置します(当社労働組合においても「組合110番」を設置)。また、子会社には、当社の仕組みに準じたヘルプラインを設置します。このヘルプラインに報告・通報があった場合、担当部門はその内容を精査して、違反行為があれば社内規程に基づき必要な処置をしたうえで、再発防止策を自ら策定し、又は当該部門に策定させて全社的に実施させるとともに「コンプライアンス委員会」に報告します。

リスクマネジメント推進体制

当社は、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各本部の責任者を担当取締役とし、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境を整えます。当社グループは、危機の未然防止及び危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則(リスクマネジメント規程)」を策定し、リスクの減少及び被害の低減に努めます。また、リスク項目ごとに主管部門を定め、当社グループ全体の損失の危険を管理することを通じて、ブランド価値の毀損防止はもとより、企業価値の向上にも努めていきます。緊急かつ重大な損失の危険が発生した場合は、「経営危機管理規則(リスクマネ

ジメント規程)」に基づき適切な情報伝達及び意思決定を行い、被害を最小限に止めるなどの的確な対応を行います。

当社グループのリスク管理を担当する機関として管理本部長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループ全体のリスクマネジメント推進にかかわる課題、対応策の審議を行うとともに、リスク管理委員会の議事については、社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役、常勤監査役及び社長が指名する者で構成される経営会議に報告します。また、重要な案件については、取締役会に報告します。内部監査担当部門は、リスクマネジメントの実効性を高めるべく、「内部監査規則」に基づき、内部監査を行います。

取締役および監査役 (2018年5月31日現在)

取締役



よしだ あきお
吉田 昭夫 代表取締役社長
1983年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2005年9月 同社 東北開発部長
2009年9月 イオンリテール(株)関東開発部長
2011年2月 当社 国際企画部統括部長
2011年3月 イオングループ中国本社取締役
2011年3月 当社 中国本部中国開発統括部長
2012年3月 当社 中国本部長
2014年4月 当社 営業本部長兼中国担当
2014年5月 当社 常務取締役営業本部長兼中国担当
2015年2月 当社 代表取締役社長兼中国担当
2015年4月 当社 代表取締役社長(現任)
2016年3月 イオン(株)執行役ディベロップ事業担当(現任)



ふじき みつひろ
藤木 光広 常務取締役
1985年4月 当社 入社
2011年4月 当社 イオンモール新居浜ゼネラルマネージャー
2012年11月 当社 イオンモール宮崎ゼネラルマネージャー
2013年4月 当社 営業本部西日本事業部長
2014年9月 当社 営業本部中国四国事業部長
2015年2月 当社 営業本部副部長
2015年4月 当社 営業本部長
2015年5月 当社 取締役営業本部長
2017年4月 当社 取締役リーシング本部長
2018年5月 当社 常務取締役リーシング本部長(現任)



いわもと かおる
岩本 馨 専務取締役
1977年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2001年4月 同社 SC開発本部近畿開発部長
2005年3月 同社 開発本部西日本開発部長
2008年4月 当社 開発担当
2008年5月 当社 取締役開発本部副部長
2009年5月 当社 取締役開発本部長
2010年5月 当社 常務取締役開発本部長
2012年5月 当社 専務取締役開発本部長(現任)



おかだ もとや
岡田 元也 取締役相談役
1979年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1990年5月 同社 取締役
1992年2月 同社 常務取締役
1995年5月 同社 専務取締役
1997年6月 同社 代表取締役社長
1998年5月 当社 取締役
2002年5月 当社 取締役相談役(現任)
2003年5月 イオン(株)取締役兼代表執行役社長
2012年3月 同社取締役兼代表執行役社長
グループCEO(現任)
2015年2月 イオンリテール(株)取締役相談役(現任)



ちば せいいち
千葉 清一 専務取締役
1978年4月 (株)第一勧業銀行入行
1993年9月 同行 ニューヨーク支店次長
(株)みずほコーポレート銀行
2002年4月 (現(株)みずほ銀行)審査第三部副部長
2002年10月 同行 企業第四部長
2003年5月 同行 グローバル企業第二部長
2005年4月 同行 執行役員企業推進第一部長
2007年4月 同行 常務執行役員
2010年5月 イオン(株)執行役
2010年5月 同社 グループ財務最高責任者兼
グループ財務責任者
2010年5月 当社監査役
2011年3月 イオン(株)グループ財務最高責任者
2013年5月 当社 専務取締役経本部長
2015年4月 当社 専務取締役経本部長兼アセアン担当(現任)



たま い みつぐ
玉井 貢 取締役
1999年7月 イオンクレジットサービス(株)入社
2006年5月 同社 取締役財務経理統括部長
2007年4月 同社 取締役財務経理本部長
2010年3月 同社 取締役関連企業統括部長
2011年5月 同社 執行役員関連企業統括部関連企業
管理部長
2012年3月 イオン(株)グループ経営管理責任者補佐
2012年5月 イオン九州(株)監査役
2012年5月 イオンデライト(株)監査役
2012年8月 当社 管理本部長
2013年4月 当社 アセアン本部長
2013年5月 当社 取締役アセアン本部長(現任)



しみだ あきお
三嶋 章男 常務取締役
2000年4月 当社 入社
2006年7月 当社 リーシング本部既存店統括部長
2007年7月 当社 イオンモール木曽川ゼネラルマネージャー
2009年5月 当社 営業本部リーシング統括部
関東・東北リーシング部長
2011年4月 当社 営業本部リーシング統括部長
2012年5月 当社 取締役リーシング本部長
2013年4月 当社 取締役営業本部リーシング統括部長
2015年4月 当社 取締役リーシング本部長
2016年5月 当社 常務取締役リーシング本部長
2017年4月 当社 常務取締役営業本部長(現任)



さとう ひさゆき
佐藤 久之 取締役
1981年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1990年3月 同社 東北開発部
2008年10月 永旺商業有限公司 開発部長
2011年3月 当社 中国本部イオンモール北京天津開発部長
2012年9月 当社 中国本部中国開発統括部長
2014年4月 AEON MALL (GUANGDONG) BUSINESS
MANAGEMENT CO., LTD. 総経理
2016年3月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD.
開発統括部長(現任)
2016年4月 当社 中国本部長
2016年4月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD.
総経理(現任)
2016年5月 当社 取締役中国本部長(現任)

監査役



おかもと まさひこ
岡本 正彦 取締役

1981年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1997年3月 同社 メガマート事業本部人事総務部長
2000年3月 同社 近畿事業本部人事教育部長
2001年3月 同社 本社事務センター長
2006年4月 同社 ビジネスサポート業務部長
2008年9月 同社 関東カンパニー人事教育部長
2015年2月 当社 管理本部総務部長
2018年4月 当社 管理本部長
2018年5月 当社 取締役管理本部長(現任)



わたなべ まき
渡部 まき 常勤監査役(社外)

1988年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1992年7月 同社 兵庫総務課
1993年11月 同社 経理部主計課
2010年3月 同社 経理部長
2013年5月 イオン北海道(株)社外監査役
2013年8月 イオン(株)連結経理部長
2017年5月 当社 監査役
2018年5月 当社 常勤監査役(現任)



よこやま ひろし
横山 宏 取締役

1987年4月 中央信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株))入行
2000年10月 中央三井信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株))
不動産投資開発部 課長
当社 入社
2004年4月 当社 管理本部財務経理グループ
財務グループマネージャー
2007年8月 当社 管理本部財務経理部長
2013年5月 当社 経理本部財務統括部長
2017年4月 当社 開発本部開発企画統括部長
2017年5月 当社 取締役開発本部開発企画統括部長
(現任)



いちげ ゆみこ
市毛 由美子 監査役(社外)(独立役員※)

1989年4月 弁護士登録
1989年4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2007年12月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現任)
2009年4月 第二東京弁護士会副会長
2010年9月 日本弁護士連合会事務次長
2012年6月 NECネットエスアイ(株)社外取締役(現任)
2014年5月 当社 社外監査役(現任)
2014年12月 三洋貿易(株)社外監査役
2015年12月 同社 社外取締役
2016年12月 (株)スシローグループホールディングス
社外取締役(現任)



なからい あきこ
伴井 明子 取締役

2003年12月 (株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))
入社
2011年4月 当社 イオンモール都城駅前
ゼネラルマネージャー
2013年4月 当社 イオンモール福津ゼネラルマネージャー
2016年7月 イオンモールキッズドリーム合同会社
代表職務執行者(現任)
2018年3月 当社 営業本部デジタル推進統括部長
2018年5月 当社 取締役営業本部デジタル推進統括部長
(現任)



むらまつ たかお
村松 高男 監査役(社外)(独立役員※)

1979年4月 東京国税局入局
1988年4月 東京地方検察庁 特捜部主任捜査官
1991年7月 国税庁 調査査察部査察官
1998年7月 国税庁 調査査察部主査
2003年7月 渋谷税務署 副署長
2005年7月 東京国税局 査察部統括国税査察官
2009年7月 大阪国税局 首席監察官
2010年7月 国税庁 首席監察官
2012年7月 名古屋国税局 総務部長
2013年6月 高松国税局長
2014年10月 税理士登録 村松税理士事務所所長(現任)
2015年4月 ベステラ(株)社外監査役(現任)
2016年4月 セレンディップ・コンサルティング(株)
社外監査役(現任)
2016年5月 当社 社外監査役(現任)
2016年6月 グローブライド(株)社外取締役(現任)



ひらい まみ
平 真美 取締役(社外)(独立役員※)

1987年10月 サンワ・等松青木監査法人
(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1990年10月 早川善雄税理士事務所入所
1991年9月 公認会計士登録
1992年4月 税理士登録
2002年10月 税理士法人早川・平会計パートナー(現任)
2011年5月 当社 社外監査役
2014年5月 当社 社外取締役(現任)
2014年6月 スズデン(株)社外監査役
2016年3月 井関農機(株)社外監査役(現任)
2016年6月 スズデン(株)社外取締役(現任)



はやみ ひでき
速水 英樹 監査役

1996年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1997年9月 同社 コントロール部
2008年5月 同社 グループコントロール部
2009年4月 同社 経営管理部
2010年5月 ペットシティ(株)(現イオンペット(株))監査役
(株)コックス取締役経営管理部長
2012年5月 同社 取締役管理担当
2017年2月 同社 管理本部長兼事業推進本部長
2017年3月 イオン(株) 経営管理部長(現任)
2018年5月 当社 監査役(現任)



かわばた まさお
河端 政夫 取締役(社外)(独立役員※)

1971年4月 バイオニア(株)入社
1996年11月 バイオニア イギリス社長
2004年6月 バイオニア(株)常務執行役員広報・IR、リスク
管理担当
2008年4月 バイオニアノースアメリカ会長兼CEO
2009年6月 バイオニア(株)顧問
2010年7月 公益財団法人音楽鑑賞振興財団事務局長
2012年7月 公益財団法人日本英語検定協会アドバイザー
2014年9月 プレインワックス(株)顧問(現任)
2015年5月 当社 社外取締役(現任)
2015年6月 一般社団法人日本英語交流連盟理事(現任)

※ 東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

安全・安心のモールづくり

災害時の一時避難所(防災拠点)となる店舗を増やす取り組みを進めるとともに、防災、ユーザビリティ、防犯など、さまざまな観点から店舗の安全・安心の向上に努めています。

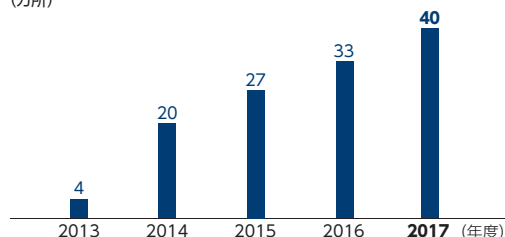
取り組みの状況

■指標の推移

イオングループが2012年にスタートした「イオンのecoプロジェクト」の中で、非常時に一時避難所となる店舗を増やし、救援・救護活動ができる防災拠点とする「まもろう作戦」の推進に取り組んでいます。

2020年度までにこの防災拠点を全国100カ所とするというグループ目標のもと、イオングループでは、2017年度までに40カ所の防災拠点を設けています。そのうち、当社が所有・運営しているのは28モールです。

「まもろう作戦」の実績(イオングループ拠点数)
(カ所)



■外部との協働

146モールで地方行政との防災協定を締結

かねて充実を図ってきた災害時の復興拠点としての機能が認められ、国内の多くのモールで協定締結に至っています。

(地方行政との防災協定締結について、詳しくはP50を参照ください)

146 モール

で協定を締結(2017年度末時点)

主な取り組み事例 ① ハード・ソフト両面で安全・安心を追求

耐震性能の強化や 水害対策を継続

イオンモールの各施設で、起こりうる地震や水害などを想定した安全性向上の施策を進めています。

近年にオープンしたモールでは、「国交省天井脱落対策に係る技術基準告示」に基づく天井脱落防止施策に加え、防煙垂壁の素材を見直し、破損や飛散による2次被害を防ぐといった施策を進めています。また水害対策としては、自治体のハザードマップが想定する浸水レベルより高い位置にモールを配置するなどの取り組みを行っています。



飛散しにくい透明不燃シートを採用した防煙垂壁
(イオンモール徳島)

ユーザビリティ(使いやすさ)の観点から 安全を確保

見やすい案内表示や通りやすい通路は、お客さまの利便性向上につながるだけでなく、衝突や転倒などのトラブルを防ぎ、安全を確保することにもつながります。当社は2005年から本格的なユニバーサルデザインを導入し、その後もハード・ソフトの両面から継続的な改善を実施。2017年9月には、「イオンモール松本(長野県)」で、国内大型商業施設として初めて人工知能(AI)を搭載した対話型案内システムを導入しました。その後オープン、リニューアルした各モールで同様のシステムを取り入れています。



AI対話型案内システム



モール内交番を設置するなど防犯にも注力

お客さまに安心してご利用いただけるよう、モール内での防犯にも配慮しています。

一例として、モールの敷地内に交番(警察官立ち寄り所)を設けている他、自治体や消防、警察などと連携しての大規模な防犯訓練も実施しています。2017年度には「イオンモール今治新都市(愛媛県)」など4モールで、立てこもりや不審物発見などを想定した大規模訓練を行いました。



イオンモール徳島のモール内交番

災害時の事業継続に向けて

食品や生活必需品を提供するインフラとして、災害時にも事業を継続できるよう準備しています。大規模な停電や断水に備え、モールによっては自家発電設備などを設置する他、受水槽に緊急用の給水取り出し口を設置するなど、電源や飲料水を確保できるよう配慮しています。



緊急用の給水取り出し口

主な取り組み事例② 地域とともに安全を追求

行政と防災協定を締結

当社は国内モールの大半で、防災活動への協力などに関する協定を地方行政と締結しています。

一例として、2017年4月にオープンした「イオンモール徳島」についても、同モールを大規模災害などが発生した際の一時避難先とする他、保有するトイレなどの設備を活用いただく協定を締結しました。

全国防災キャラバンを実施

2017年3月から12月にかけて、公益財団法人ボーイスカウト日本連盟、イオン株式会社との共催で、「全国防災キャラバン」を開催しました。全国約70拠点のイオングループ商業施設で、「そなえよつね



簡単担架づくりと搬送体験

に」を合言葉に、簡単担架づくりと搬送体験、新聞紙での防災グッズ作成などの実践的なプログラムを実施しました。

各種団体と連携して合同防災訓練を実施

専門店従業員にご参加いただいたの防災訓練を、全モールで定期的に実施しています。2017年5月には、「イオンモール広島祇園」で大規模な合同防災イベントを開催。自衛隊、消防、警察、国土交通省の特別車両展示や模擬災害体験、一時避難所(バルーンシェルター)の展覧訓練などを6日間にわたって行いました。



イオンモール広島祇園での防災イベント

環境と共生するモールづくり

店舗でのエネルギー使用をはじめ、さまざまな環境負荷の低減を図るとともに、EV(電気自動車)の普及支援などにも取り組み、さまざまな角度から環境と共生するモールづくりを進めています。

取り組みの状況

環境方針

イオンモールは、資源エネルギーを有効に活用し、サービスの質を高めながらも、環境への影響を最小にするモールづくりを通じて、持続可能な社会の実現をめざします。

そのため、環境方針を以下のとおり定め、あわせて、多くのお客さまとのコミュニケーションと地域貢献の履行に努めてまいります。

- 1.イオンモールは、気候変動の緩和及び気候変動への適応に貢献します。
- 2.イオンモールは、地球資源を保全し、循環型社会の構築をめざすため、ゼロエミッションモールを実現します。

- 3.イオンモールは、生物多様性及び生態系の保護を推進します。
- 4.イオンモールは、お客さまをはじめとするパートナーさまの生活環境の向上と、地域社会の発展と環境保全に貢献します。
- 5.イオンモールは、環境法規制や当社が受け入れを決めた要求事項を順守します。
- 6.イオンモールは、環境マネジメントシステムを構築し、事業部門ごとに目標を制定し汚染を予防する体制を築き、環境パフォーマンスを向上するための継続的な改善を推進します。
- 7.イオンモールは、従業員全員で環境意識を高め、お客さま・パートナーさまと取り組みの輪を広げていきます。
- 8.この方針を当社従業員及びともに働く従業員に周知するとともに、当社の環境情報を公開いたします。

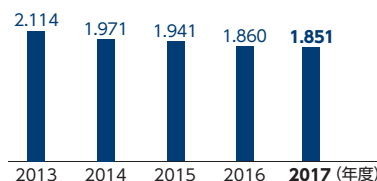
指標の推移

イオングループが2012年にスタートした「イオンのecoプロジェクト」のもと、環境分野では、エネルギーの使用量のさらなる低減と効率的な利用を図る「へらそう作戦」と、再生可能エネルギーを積極的に導入する「つく

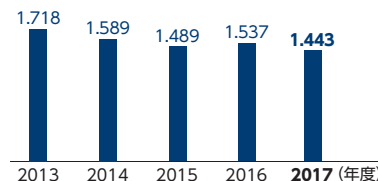
ろう作戦」の2つの取り組みを進めています。

これらに加えて水の使用量や廃棄物排出量の低減にも取り組んでいます。

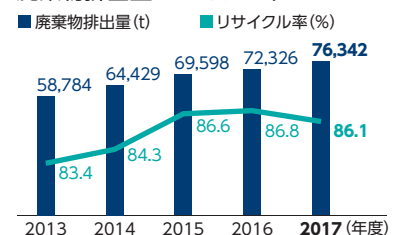
エネルギー原単位
(GJ/m²)



水使用量原単位
(m³/m²)



廃棄物排出量・リサイクル率



外部評価

GRESBリアルエスティート評価 「Green Star」を獲得

当社の環境配慮やサステナビリティに関する取り組みが、「マネジメントと方針」および「実行と計測」の両面で、最高位の「Green Star」評価を獲得しています。GRESBの詳細はP37を参照ください。



「DBJ Green Building 認証」を 2モールが取得

環境・社会への配慮がなされた不動産を評価する日本政策投資銀行の「DBJ Green Building 認証」を、「イオンモールKYOTO(京都府)」と「イオンモール水戸内原(茨城県)」の2モールが2018年1月に取得しました。いずれも国内トップクラスの「5つ星」と認定されています。



主な取り組み事例 ① 国内外で地域とともに取り組みを推進

「スマートイオン」への取り組みを拡大

イオングループでは、環境負荷の少ない施設づくりや地域との協働といった視点を含む5つの基準を策定し、それら全てを満たす「スマートイオン」の拡大に努めています。当社運営のモールでは、これまでに9



EV充電器を国内外のモールに設置

低炭素社会に貢献する技術として注目されているEV(電気自動車)について、各モールで充電器の設置を進めています。2017年



EV充電器

度末までに国内全142モールで設置を終えた他、EVの普及が急速に進む中国でも、10モールに計461基を設置。また2017年11月には、企業による電気自動車の使用や環境整備促進をめざす国際的なビジネスイニシアチブ「EV100」に、日本企業として初めて正式参加しました。

「イオン ふるさとの森づくり」活動を継続

新規モールのオープン時、現地に自生する種類の樹木をお客さまとともに植える「イオン ふるさとの森づくり」活動を継続。2017年度末時点での植樹本数は約1,160万本(グループ累計)となりました。



植樹の様子

主な取り組み事例 ② サプライチェーン全体で環境負荷を低減

専門店などのパートナーと協力し環境への負荷を低減

各専門店に対して、環境負荷を低減する取り組みの実施をお願いし、協力を仰いでいます。

例えば、廃棄物の発生を抑制するために施工方法から考慮した設計を求めたり、店内でのLED型照明器具の使用をお願いしたりしています。また、再資源化可能なリサイクル建材や、環境負荷の少ない製品の採用を促しています。

従業員・サプライヤーへの環境教育を継続

従業員・サプライヤー向けの環境教育を定期的に行い、当社の環境方針・環境計画や取得している環境認証(ISO14001)、それらに基づく要求事項などの情報を共有。環境保全活動への理解を促進しています。



事業を支える人・組織づくり

ダイバーシティ経営の推進や人材育成に注力し、従業員の多様な働き方を支援している他、近年では専門店の従業員を対象とする取り組みも拡大しています。

取り組みの状況

指標の推移

当社の事業規模の拡大に伴って従業員数は増加する傾向にあり、海外現地でのローカルスタッフ採用や、イオングループ企業間での人材交流なども活発化しています。こうした状況を踏まえ、さまざまな背景を持つ従業員が働きやすい職場環境の整備を進めています。

かねてからダイバーシティ経営を重要なテーマと位置付け、育児・介護と仕事の両立支援や、近年社会的にも注目されている長時間労働の是正にも注力。さまざまな取り組みの結果、女性管理職数・役員数およびキャリア継続を希望する育児休暇取得者数は徐々に増加しています。

従業員数(2018年2月末現在)

指標	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
従業員数 連結	1,689名	2,024名	2,313名	2,871名	3,091名
従業員数 単体 (うち女性)	1,249(304)名	1,369(345)名	1,458(384)名	1,596(498)名	1,682(551)名

女性管理職・役員数／育児休暇取得者数(2017年8月末現在)

指標	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
女性管理職数(率)	99名(12.5%)	112名(13.1%)	115名(13.2%)	121名(13.7%)	136名(14.2%)
女性役員数(率)	—	2名(12.5%)	2名(13.3%)	2名(13.3%)	3名(17.6%)
育児休暇取得者数(うち男性)	16名(1名)	18名(1名)	34名(0名)	49名(1名)	55名(0名)

注)当社は2015年度に女性管理職数の集計範囲を変更しています。本表における2014年度以前のデータは、新たな集計範囲に基づいて算出しておいたものを掲載しています。

外部評価

「えるぼし」認定 段階3(最高ランク)を取得

女性活躍推進への取り組み状況が優良と認められた事業主に与えられる「えるぼし」認定を2016年4月に取得しました。



女性人材の活用が評価され 「なでしこ銘柄」に選定

2018年3月、女性の活用に積極的な企業を集めた「なでしこ銘柄 2018」の構成銘柄に選定されました。



主な取り組み事例 ① ダイバーシティ経営の推進

さまざまな角度から 働きやすい職場づくりを推進

当社は2007年にダイバーシティ推進への取り組みを開始しました。性別、国籍、キャリア入社、イオングループ他社からの出向者など、異なるバックグラウンドや価値観を持つ従業員全てが働きやすい職場をつくるため、育児・介護と仕事の両立や休暇制度を充実させるとともに、こうした制度を利用しやすい風土の醸成にも取り組み、さまざまな角度から活動を続けています。

長時間労働の削減を徹底

長時間労働の削減に向けた取り組みを2014年から本格

化。出退勤システムの改修などを通じた残業時間の見える化や社内イントラでの個人のスケジュール管理を進め、個々の職場、従業員が業務効率化にしやすい環境を整えています。

また、2016年からは全従業員の業績評価の目標に業務効率化・生産性向上に関する項目を取り入れるなど、「長時間労働をしないことが評価につながる」という意識の浸透にも取り組んでいます。

モールでの事業所内保育園の設置を拡大

当社は、モールで働く従業員の仕事と育児の両立支援などを目的に、事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を



全国20カ所※で運営(2018年2月末現在)しています。近年では新規モールに必ず保育施設の設置計画を盛り込んでおり、2016年以降に開園した8カ所は、内閣府の「企業主導型保育事業助成」の対象事業としても認定されています。

これらの施設は専門店従業員の方や地域の方にも利用いただけるようにしています。専門店の方からは、「働きやすい環境が採用活動にもプラスになっている」といった声もいただいています。

※イオングループに設置している「イオンゆめみらい保育園」6施設の他、従業員の保育園利用について、一般の保育事業者と当社が提携した2施設を含みます。



イオンゆめみらい保育園

パートナーにとっても働きやすい職場へ

「ダイバーシティ推進部会」で要望を伺い、改善へ

イオングループでは2016年6月、専門店の従業員の方にとって働きやすいモールを実現すべく、モール内の専門店を会員とする「イオン同友店会」内に、「ダイバーシティ推進部

会」を設置しました。専門店と当社の関連部署から約半数ずつが委員として参加し、職場環境の改善に向けて率直な意見交換を行っています。

部会には当社の役員・社外取締役も参加しており、伺った要望をその場でマネジメントが検討することで、スピーディな要望実現につなげています。

ダイバーシティ推進部会の特徴

- 専門店とディベロッパーそれぞれが参加
- あがった意見をその場で検討し、迅速な実現が可能

「パートナー向けの採用支援サービスを開始

モール内の職場環境を改善するだけでなく、専門店の採用活動を直接支援する取り組みも始めています。

2018年6月にオープンする「イオンモールいわき小名浜(福島県)」では、外部の専門企業の協力を得て、「イオンモールで働きたい」という方を事前に募集し、出店を希望する各専門店と引き合わせることで、マッチングを支援するサービスを業界で初めて提供しました。今後オープンする他の店舗でも、同様の支援を実施していく予定です。

主な取り組み事例② 人材育成

人材育成制度を充実

イオンの基本理念・価値観を身に付ける「イオン基礎教育」や業務上必要な知識・スキルを習得する「商業ディベロッパー実務研修」など、従業員の職位や成長度合いに応じたさまざまな研修を行っています。コア人材を育成する「ABS(イオンビジネススクール)」などのプログラムも用意し、意欲ある人材に学びの機会を提供しています。

日本・海外間での人材交流を活発化

拡大を続ける海外事業の将来を担う人材を育成するため、近年、国内・海外間での人材交流を活発化させています。なかでも日本国内から中国・アセアンへのトレーニー派遣では、約1年間にわたる育成プログラムを用意。若手人材を中心に、従業員が異なる文化や歴史を肌で感じ、スキル向上やリーダーシップ開発につなげられるよう促しています。

イオンモール株式会社

〒261-8539 千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目5番地1

TEL: 043-212-6733 FAX: 043-212-6779

<http://www.aeonmall.com>

見直しに関するご注意

当アニュアルレポートに掲載されている情報には将来の見直しに関する記述が含まれています。これらは当レポート作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後さまざまな要因によって、記述または示唆されている内容と大きく変わる可能性があります。なお、本アニュアルレポートに記載されている情報は特に示しているものを除き2018年5月現在のものです。

表紙に関して

表紙の写真は、2017年9月30日、インドネシア2号店としてオープンした「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」です。