



業績が順調な時こそ、
危機感を持って5年先、
10年先を見据えた次の手を
打つことが重要。

“私が経営で重視していることは、約束した経営数値目標を確実に実現し、株主の皆さまにとって信頼され続ける会社であること。

同時に、めざしている方向性や将来像、道のりが可視化された分かりやすい経営であること。”

2017年2月期は売上・利益ともに過去最高を更新するなど、順調に終えることができました。海外事業については、3年前には暗中模索でしたが、昨年の第2四半期から利益改善ステージに入り始め、黒字化に向けた道筋が見えてきました。

しかし国内の市場環境を見れば、少子高齢化や単身世帯の増加などのデモグラフィックな変化に加え、商業施設は飽和状態にあります。また、Eコマースの拡大によってリアル店舗のマーケットは縮小局面にあるという大局的な流れは変わりません。当社は、そのような厳しい環境の中でも成長し続けていくという目標を掲げています。業績が悪くなれば、新規投資や既存店の活性化など、本来やりたいこと、やるべきことはしづらくなります。今のような業績が順調な時こそ、危機感を持って5年先、10年先を見据えた次の手を打つ必要があると考えています。

私が経営で重視していることは、株主の皆さまに約束した経営数値目標を、確実に実現し続けることです。と同時に、会社がめざしている方向性や将来像、そしてそれを実現するための道のりが、株主の皆さまはもとより従業員一人ひとりにとっても、はっきりと可視化された、分かりやすい経営であるよう心がけています。

当社の中期経営計画^{*}は、その前提にめざすべき10年後の姿があって、その達成に向けて、まずこの3年間で何をどう進めていくかを落とし込んだものとなっています。

こうした長期的な展望を共有したうえで、各事業、各部署がどうすべきか、全従業員に分かりやすく示し、行動に結びつけ、数値として実績を上げる。計画数値を達成し続けることで、株主の皆さまには、経営基盤が安定した信頼できる会社というご評価をいただけるものと考えています。

^{*}2017～2019年度

代表取締役社長

吉田昭夫

Q イオンモールにはどのような企業価値があると考えていますか。

“当社の社会的価値は、「イオンモールそのものがすでに社会インフラの一部になりつつある」こと。”

企業価値について、社会的側面と経済的側面に分けて考えますと、当社の社会的価値は、“イオンモールそのものがすでに社会インフラの一部になりつつある”ことだと思います。「困ったことがあればイオンモールに行けば解決できる」と思っていただけの施設となることが究極の姿ですが、デモグラフィックの変化から単身世帯が増えていく中で、地域のコミュニティの拠点のみならず、お客さまの心の拠所となれるようにしたいと思っています。また、公共性高い郵便局や行政窓口などの設置を進めることで、ショッピングのみならず、ワンストップで全てを解決できる場として、行動範囲に制約のある高齢者などの負担を軽減しており、社会における重要性はさらに高まっています。また、本年7月には防災拠点として災害対策基本法に基づく指定公共機関に指定されるなど、社会インフラとしての役割がさらに強くなってきています。

2018年2月期から、「ヘルス&ウエルネス」の取り組みの一環としてイベントや文化催事にも注力していますが、このようなソフトの部分におけるモール

運営のクオリティ向上に努め、ショッピングにとどまることなく、人との出会いや文化育成なども含めた、人々の暮らしを楽しく潤いあるものにしていきます。

経済的価値については、自己資本比率、ネット・デット・エクイティ・レシオ(ネットDEレシオ)、投下資本利益率(ROIC)といった指標を重視して持続的な価値向上を図っています。

長期的な展望として、私は、2025年には利益の約40%を海外事業で稼ぎ出すようなイメージを描いています。国内事業の構成比は下がりますが、これは国内事業が縮小することを意味しているのではなく、国内事業もモール展開だけでなく、OPAによる都市型ファッションビルの展開も加え伸ばしていく中で、海外事業をさらに成長させ、複数の事業によってバランスよく支えられているポートフォリオを想定しています。

海外事業からのリターンが拡大していく中で、ROIC目標6% (2017年2月期実績は4.4%)は達成できると自信を持っています。自己資本比率、ネットDEレシオについては、すでに基準としている30%超、1倍程度で推移していますが、今後の資金調達には、営業キャッシュ・フローと手元資金・リースを活用し、過度なレバレッジをかけずに2025年まで同水準を維持していきます。



Q イオンモールのビジネスモデルと、収益を上げることができる価値の源泉、競争上の強みは何だと考えていますか。
イオンモールの経営理念を踏まえて教えてください。

“運営の細部まで徹底的に「カスタマーファースト」の視点を貫く姿勢が、当社の持つ最大の強み。”

当社は、「地域とともに『暮らしの未来』をつくる Life Design Developer」を経営理念に掲げています。テナントとの契約により収益を得るディベロッパーの枠を超え、テナントの先にいるお客さま、地域にお住まいの方々に目を向けたビジネスを展開しています。

この経営理念のもと、当社は、小売業の企業グループの一員として、日本でもっともモール開発に長けた商業ディベロッパーであることを最大の特徴に、徹底的な立地調査、地域密着の開発、最適なリーシングに加え、強い結びつきの同友店会、適切な運営管理、といったそれぞれの機能が連携することで、日本、そして成長著しい中国・アセアンでの事業を展開しています。こうしたビジネスモデルそのものが、競合との大きな差別化要因となって、価値の源泉を生み出しています。同時に、実は、目に見えにくい企業カルチャーも当社の成長を支える大きな強みとなっています。

例えば、不動産セクターに属しながらも小売業イオンとしてのDNAがあることで、私たちの目線

は常に、テナントの先にいるお客さまを向いています。またお客さまの生活感覚に敏感に反応する企業カルチャーは、お客さまが足を運びたいと思ってくださるモールづくりのノウハウ、来てくださるお客さまへの気配りとして、大きな力を発揮し、それが集客力という形で表れてきます。

差別化のポイントは、施設の規模や入っているテナントの魅力はもちろん大切ですが、当社の場合、ハード面でのモール構築だけでなく、運営というソフトの面からも、お客さまに提供しうる快適さを追求していることが挙げられます。駐車場一つをとっても、駐車が苦手な女性ドライバーを意識すれば、車の止めやすさまで考慮して設計・運営をするのです。特に海外のモールでは、「イオンモールのトイレはきれいでパウダールームまで備わっている」「イオンモールの床は、子どもがハイハイをしても大丈夫くらい、いつもピカピカで清潔」といった評判がSNSなどで広がり、集客につながっています。

こうした日本クオリティを維持し、徹底していることがひとつのブランドとなり、海外の競合モールとの大きな差別化をもたらしています。このように運営の細部まで徹底的に「カスタマーファースト」の視点を貫く姿勢は、当社の持つ最大の強みだと思います。



イオンモール ビンタン(ホーチミン市)

Q 中長期的な成長を考えるうえでどのような課題を認識していますか。

当社のビジネスモデルは、投下資本を長期にわたる家賃収入を通じて回収していく必要があります。巨額な投資を伴い、長期にわたる開発期間を経て施設を造り、オープン後も変化の激しい消費者の動向を先取りしながら運営していかなければなりません。

このような長期志向の商業ディベロッパーである当社には、未来を見通し、時代の変化に敏感であることが求められ、必然的に、長期的な未来を常に考え、課題として認識していかなければなりません。

“いずれ日本国内にやって来るリアル店舗の淘汰の波を、大きなチャンスととらえるべき。”

国内においては、ショッピングセンターの出店イコール事業の成長という右肩上がりの成長期を続けてきた時代は終焉し、施設の飽和感が出始めた成熟期にあります。

少子高齢化など人口減やアクティブシニア増加など人口動態の変化、単身世帯の増加や核家族化など家族構成の変化といったデモグラフィックな変化に加え、消費行動や情報環境の変化が国内事業へ与える影響についても考慮していく必要があ

ります。

またEコマース(EC)の急拡大を背景に、リアル店舗の淘汰が進んでいます。EC市場規模は、国内では2016年に約15兆円と10%近く伸長しており、EC化率も全体で5.4%、アパレル業界では10.9%と拡大しています。

世界を見ても、ECの世界市場規模は2015年に約180兆円規模となっており、特に急激な伸びを見せている中国のEC市場規模は全世界の3分の1にあたる60兆円超に拡大しています。ショッピングセンター先進国の米国では、こうした消費動向を背景に、リアル店舗の淘汰が進んでいます。

いずれ日本国内にもその流れが来ることは間違いないでしょう。しかし、私はこの淘汰の波は、逆にイオンモールにとって大きなチャンスととらえるべきだと考えています。

お客さまは自分のニーズに合わせてECとリアル店舗を使い分けており、どちらも必要であることに変わりはありません。リアル店舗の第一線を守る当社においては、お客さまの求めるニーズを確実に取り込み、「ここに来なければ体験できない」コンテンツを増やしていくことが不可欠となります。

リアル店舗間の淘汰に残り、エリアにおいてもっとも支持される施設となることで、今以上に多くのお客さまに来店いただける施設としてのポジションを確立できると考えています。



イオンモール岡山(岡山県)



ハピネスモールプロジェクトは、イオンが推進する「ヘルス&ウェルネス」の実現に向け、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、ウェルネスライフの実現に向けたプロジェクトです。

“アセアン市場が日本市場を追い抜くボリューム感・スピードで成長してくる中、その成長の波に乗ることが重要。”

海外事業の進め方については、アセアン市場全体が2025年において日本の小売市場を追い抜くボリューム感・スピードで成長してくる中で、当社もその成長の波に乗らなければなりません。アセアンでは、2000年から2010年にかけて高い経済成長を遂げたマレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアといった先発国から10年遅れで、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアといったアセアン後発国へのシフトが進むと見られており、ベトナム、カン

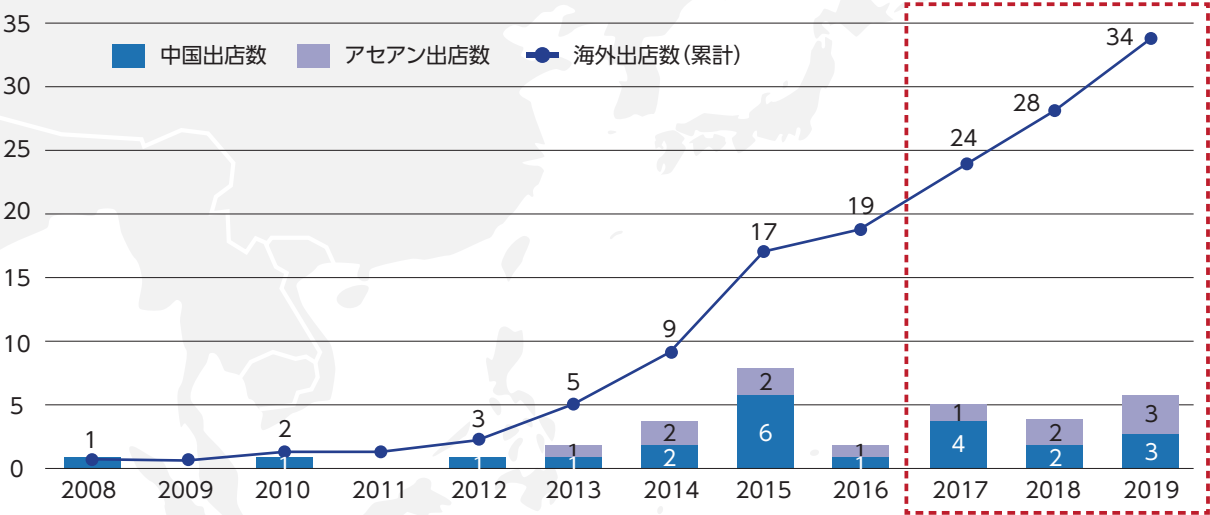
ボジア、ラオスではGDPの伸びに占める小売市場の構成比が比較的大きいとの予測もなされています。

アセアン各国では、すでに現地財閥企業等により多業態の小売店舗が展開されていたり、事業に有利な立地もすでに押さえられているなど、地元企業による開発が進んでいるケースも多くあります。

今後新規にエリア展開を図るにあたっては、マーケット余力と、競合の開発スピードとのギャップにビジネスチャンスを見出し、大幅な消費拡大が見込め、かつ競合が少ない国・エリアに着手していきます。早期に当社が展開することは、競合プレイヤーの進出を抑制することにもつながると考えています。

中期3ヶ年新規出店計画

	2016年度末	3ヶ年計画			3ヶ年合計	2019年度末
		2017年度末	2018年度末	2019年度末		
海外	19	5	4	6	15	34
中国	13	4	2	3	9	22
アセアン	6	1	2	3	6	12



中期3ヶ年で、中国9モール・アセアン6モールの計15モールを出店

Q 持続的な成長を見据えて、環境、社会、コーポレートガバナンスといったESGへの取り組みについて聞かせてください。

“当社のビジネスの中には、自然にサステナビリティへの取り組みが組み込まれています”

地域の社会的課題や環境課題はもちろんのこと、生活に影響するグローバルレベルの社会・環境課題にもアンテナを立てておかなければなりません。そうしたことから、当社のビジネスの中には、自然にサステナビリティへの取り組みが組み込まれています。

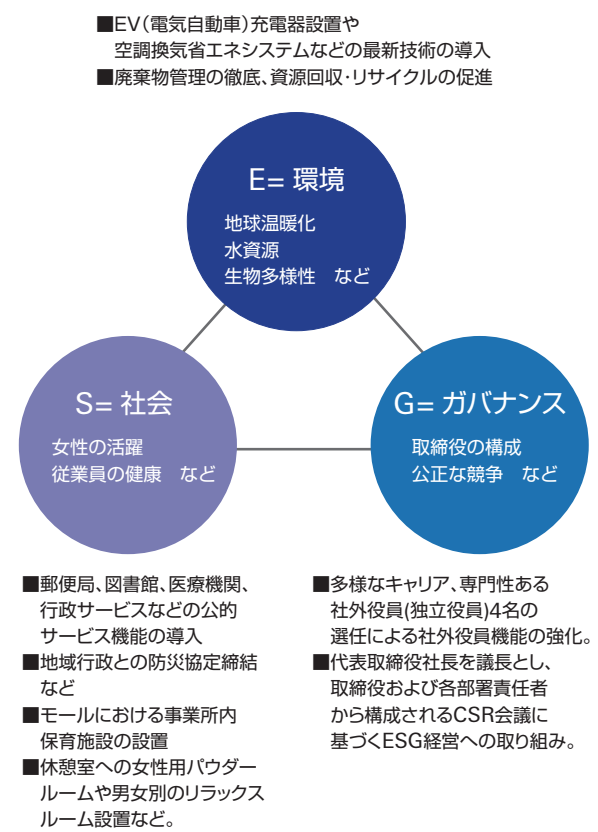
環境については、最も地球に優しい施設になろうというポリシーで事業を進めており、当社にとって大きな柱の一つという位置づけで注力しています。例えば中国の出店に際しても、イオンモールは「緑色建築」という中国におけるグリーンビルディングの認証を取得しているほか、開業前には恒例の植樹活動を、社員と地域住民とが協力して行っています。中国では公共施設でない施設がグリーンビルディング認証を取得すること自体が稀有な事例のようですが、私たちはこれが当社の企業ポリシーとのスタンスで、実直に取り組んでまいりました。結果、昨今の中国の環境意識の急速な高まりを先取りするかたちとなりました。

人材育成やダイバーシティの推進にも積極的に取り組んでいます。国内では、子育て支援企業に与えられる厚生労働大臣が認可する「くるみんマーク」を取得しているほか、女性活躍促進法に基づく2016年度「えるぼし認定」最高評価の取得や、女性活躍に優れた上場企業として東証の「なでしこ銘柄」にも指定されるなど、積極的に女性の登用を進めています。また海外事業においては、現地で採用したスタッフが主体的に仕事を進めていけるよう、徹底した教育を施すと同時に、幹部職への積極的な登用を図っています。

海外において、安定したモール運営を長期的に持続し、収益性を高めていくためには、現地のモール運営については、イオンモールのノウハウを熟知しながら、且つその地域のことを最もよく理解している人材に任せるのが最善の策だと考えてい

ます。すでに中国では、現地スタッフだけで運営しているモールが5店舗ありますが、現地スタッフに対しては当社における将来のキャリアパスを示すことで、ノウハウを蓄積した人材の定着を図っていきます。

コーポレートガバナンスについては、定期的に社外取締役や社外監査役の方々とコミュニケーションを図り、外からの目として多くの提案もいただいています。特に、社外役員の方々には、当社の国内外の現場を視察していただく機会を設け、それによって、取締役会での議論のレベルが非常に深まっています。ありのままのイオンモールをご覧いただいたうえで、ご意見を頂戴してさらなる改善へとつなげていく、このスタイルが十分定着していると思っています。コーポレートガバナンス体制のさらなる取り組みとしては、今後、社外役員の方々と戦略的な側面の議論の場を増やしていくことを考えています。



最後に、株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

“増配は、数値目標の達成可能性や、将来の資金調達も考慮し、株主の皆さまに約束した目標数値の確保を前提としたうえで意思決定をしています”

株主の皆さまへの配当については、収益、利益の水準を勘案したうえで適切な還元を実施する方針としています。

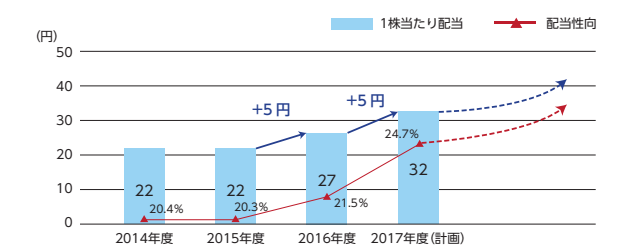
2017年2月期は1株当たり5円の増配を実施いたしました。増配に際しては、中期経営計画策定時の数値目標の達成可能性や、将来の資金調達も考慮し、株主の皆さまに約束した目標数値の確保を前提としたうえで意思決定をしており、2018年2月期においては、1株当たり年間5円の増配を予定し、配当性向も25%に近づいてきています。

2017年2月期にはお客さま株主(個人株主)が大

幅に増えました。機関投資家の株主の方々はもちろん大切ですが、小売り目線で直接の当事者としてご意見をうかがえる個人株主の方が増えていることはうれしく思っています。今後も、公表した目標数値をしっかりと達成していく経営をしてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、当社のさらなる成長にご期待いただき、長期にわたってご支援いただけますよう、お願い申し上げます。

株主還元



利益成長による配当増加に加え、中期的に配当性向25%以上をめざす

中期経営計画(2017～2019年度)

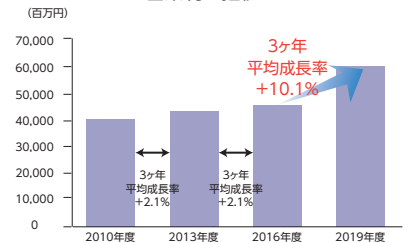
成長施策

- ① アジアにおける成長機会の獲得
- ② 新たな国内需要の発掘
- ③ 圧倒的な地域No.1モールへの進化
- ④ 都市部における成長機会の獲得
- ⑤ 成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

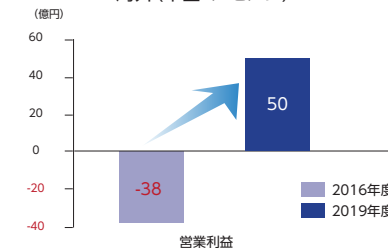
連結業績

	2016年度 (2017年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	3ヶ年平均 成長率
営業収益	2,697億円	3,400億円	+8.0%
営業利益	449億円	600億円	+10.1%

営業利益推移

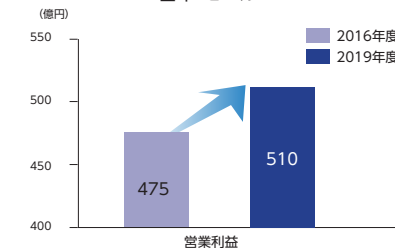


海外(中国・アセアン)



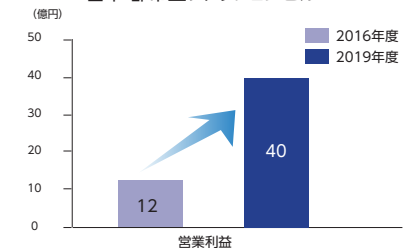
・中期3ヶ年で15モールの新規出店を計画。
・2017年度には営業利益黒字化を計画。

日本 モール



・中期3ヶ年で11モールの新規出店、8モールの増床、30モール以上のリニューアルを計画。

日本 都市型ファッションビル



・中期3ヶ年で4店舗の新規出店、1店舗のスクラップ&ビルドを計画。