



イオンモール株式会社



# New Phase, New Growth

アニュアルレポート 2016



## 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

## 成長戦略

1. 新コンセプトモールの国内展開
2. 既存モールのリニューアルの推進
3. 中国・アセアン地域への積極出店

# 時代の変化に応じて、地域とともに成長。

## 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

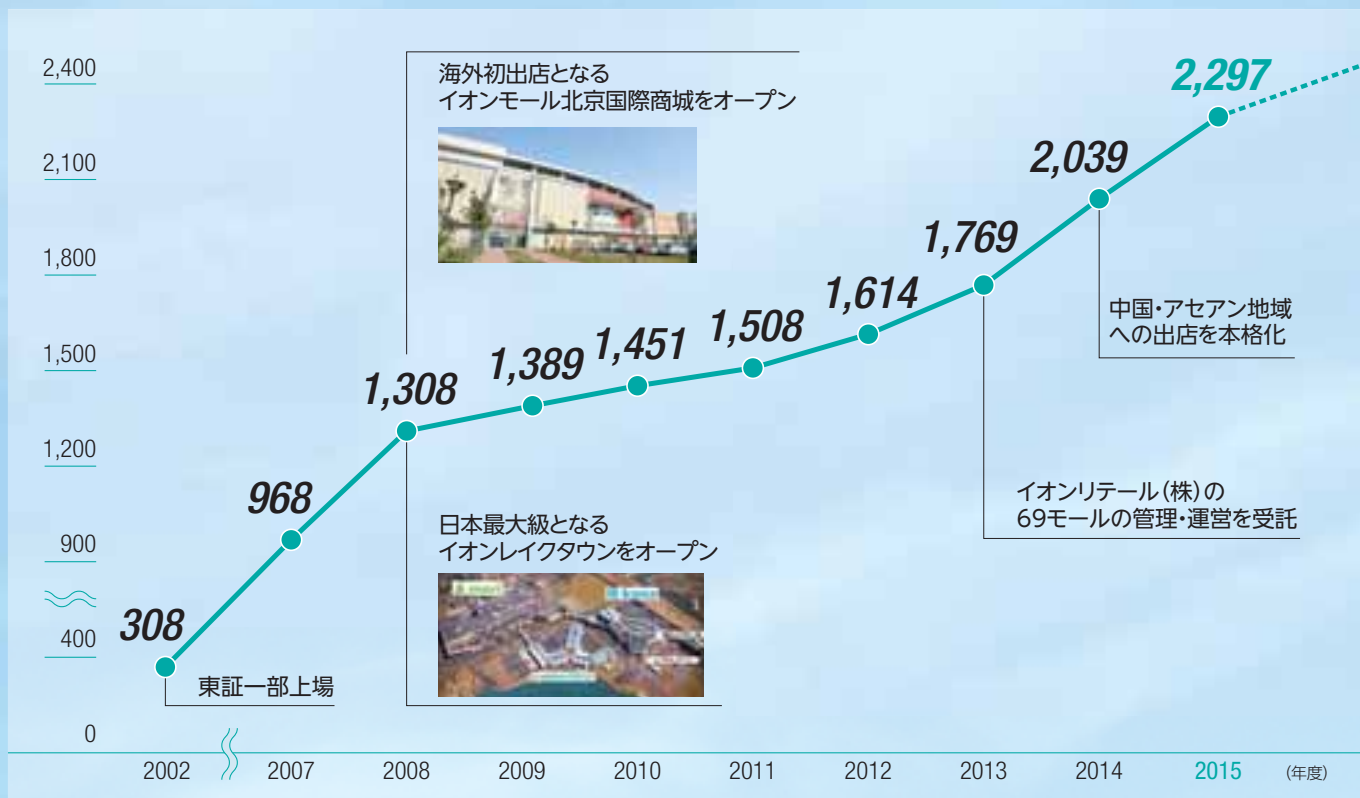
モータリゼーションが進行する中、広い駐車場を備え、多彩な業種・業態を集積したモールを郊外エリアに開発。自家用車で来店するお客さまの集客に成功し、暮らしの拠点が都市・駅周辺から郊外に移行する時代を先導しました。

## 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。

## 営業収益推移 (億円)



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、地域の発展とともに成長を続けます。

日本の地方創生、アジアの成長を舞台に

## 地域や国の特性に応じた “暮らしの未来”のデザインへ

全国各地にモールが立ち並ぶ現在では、モール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きます。

## アジアNo.1の 商業ディベロッパーへ

### 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  
は出店加速を推進

イオンモール蘇州園区湖東

# 総合力を強みに、“暮らしの未来”づくりへ。

## 私たちの強み1

### 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が強みです。

## 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

## 私たちの強み2

### お客さま視点のモール運営

商業ディベロッパーとして“お客さま第一”を理念に掲げ、地域の暮らしの変化を見据えた長期視点の運営が高い集客力の源泉です。



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。

### 建設

- コンセプトを具現化する基本設計
- 効率的な建設プラン

### リーシング

- テナント誘致力
- テナントミックス／入れ替え

地域の  
変化に応じて  
持続的に成長

## 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
- 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

### 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と売上拡大のサポート

### 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場の提供

### 株主・投資家へ

- 安定的な利益還元

### 私たちの強み3

## 圧倒的なグループシナジー

小売・サービス・金融などの多種多様な事業を担うグループ会社との密接な連携が、モールの競争力を生んでいます。

イオンモール ロンビエン  
「グランドエントランス」

# 地域に欠かすことができない存在へ。

—— 私たちが見つめているのは、“暮らしの未来”です。



# INDEX

## 業績と成長戦略

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



- 19 中期経営計画

## 営業概況と今後の見通し

- 21 国内事業
- 25 特集Ⅰ 新コンセプトモールづくりの視点  
魅力あるテナントミックスの提案へ  
「究極のローカライズ」提案へ
- 29 特集Ⅱ 国内レポート  
イオンモール常滑／イオンモール四條畷／  
イオンモール筑紫野
- 35 2016年度以降の出店モール
- 37 海外事業
- 41 特集Ⅰ 中国レポート  
イオンモール武漢経開／イオンモール  
蘇州新区／イオンモール北京豊台
- 47 特集Ⅱ ASEANレポート  
イオンモール ロンビエン／  
イオンモールBSD CITY
- 51 2016年度以降の出店モール

## コーポレート・ガバナンス／CSR

- 53 特別企画：社外役員座談会



- 59 コーポレート・ガバナンス
- 65 取締役および監査役
- 67 CSRの取り組み
- 75 会社概要／投資家情報

## 財務ハイライト

イオンモール株式会社および子会社  
2016年2月29日終了連結会計年度

|                           | 単位:百万円    |           |           |           | 単位:米ドル(注記) |              |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
|                           | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015       | 2015         |
| <b>連結会計年度:</b>            |           |           |           |           |            |              |
| 営業収益                      | ¥ 150,886 | ¥ 161,427 | ¥ 176,931 | ¥ 203,902 | ¥ 229,754  | \$ 2,021,777 |
| 営業利益                      | 40,656    | 41,743    | 42,227    | 41,872    | 43,870     | 386,051      |
| 当期純利益                     | 20,355    | 21,865    | 23,430    | 24,513    | 24,639     | 216,822      |
| 設備投資額                     | 73,044    | 53,536    | 114,859   | 181,953   | 174,055    | 1,531,634    |
| 減価償却費                     | 20,739    | 21,621    | 23,945    | 29,574    | 32,088     | 282,371      |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          | 23,248    | 63,226    | 44,382    | 76,152    | 61,785     | 543,698      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          | (68,323)  | (69,751)  | (47,143)  | (127,505) | (146,332)  | (1,287,688)  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          | 25,889    | 35,493    | 17,232    | 54,994    | 73,446     | 646,306      |
| フリー・キャッシュ・フロー             | (45,075)  | (6,525)   | (2,761)   | (51,353)  | (84,547)   | (743,989)    |
| <b>1株当たり情報(単位:円、米ドル):</b> |           |           |           |           |            |              |
| 当期純利益                     | ¥ 112.37  | ¥ 109.73  | ¥ 106.96  | ¥ 107.58  | ¥ 108.43   | \$ 0.95      |
| 配当金                       | 21.00     | 22.00     | 22.00     | 22.00     | 22.00      | 0.19         |
| <b>連結会計年度末:</b>           |           |           |           |           |            |              |
| 総資産                       | ¥ 543,761 | ¥ 630,887 | ¥ 759,245 | ¥ 900,957 | ¥ 974,970  | \$ 8,579,462 |
| 純資産                       | 194,474   | 217,776   | 298,526   | 332,536   | 339,849    | 2,990,577    |
| 有利子負債残高                   | 179,911   | 220,146   | 190,366   | 253,798   | 334,406    | 2,942,682    |
| <b>財務指標:</b>              |           |           |           |           |            |              |
| 自己資本比率(%)                 | 35.6      | 34.1      | 38.9      | 36.4      | 34.2       | —            |
| ROE(自己資本当期純利益率)(%)        | 11.0      | 10.7      | 9.2       | 7.9       | 7.5        | —            |
| ROA(総資産当期純利益率)(%)         | 3.8       | 3.7       | 3.4       | 3.0       | 2.6        | —            |
| ROIC(投下資本利益率)(%)          | —         | —         | —         | 4.9       | 4.5        | —            |
| D/ELシオ(倍)                 | 0.93      | 1.02      | 0.65      | 0.77      | 1.0        | —            |
| PER(倍)                    | 16.4      | 19.0      | 26.3      | 21.5      | 14.8       | —            |
| PBR(倍)                    | 1.7       | 1.9       | 2.2       | 1.6       | 1.1        | —            |

注記: 米ドル金額は、読者便宜のため、2016年2月29日の概算の換算レートである1米ドル=113.64円で計算しています。

※ 2012年度は、決算期変更により2012年2月21日から2013年2月28日までの12カ月と8日間となっています。

※ 2013年6月19日付で23,500千株、同年7月12日付で2,500千株の新株式発行を行っています。

また、同年8月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行っています。

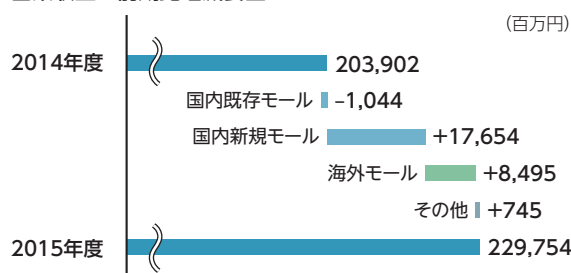
これに伴い、2012年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しています。

## 国内新店と海外事業の収益増により、2桁の伸びを実現。 (営業収益 258億5千2百万円増 12.7%UP)

世界経済の減速懸念などの先行き不透明な環境の中、個人消費は足踏み状態が続いており、既存モールの専門店売上は前期比98.3%で推移し、既存モールの営業収益は1,758億5千5百万円(前期比99.4%)減少しました。

一方で国内の新規11モール(2014年度7モール、2015年度4モール)の営業収益が176億5千4百万円増加、海外モールの営業収益が84億9千5百万円増加となり、営業収益全体では2,297億5千4百万円(同112.7%)と増収になりました。

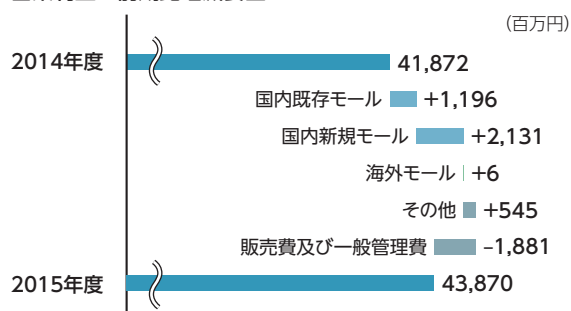
### 営業収益の前期比増減要因



## 国内事業が好調に推移し、前期比増益を確保。 (営業利益 19億9千8百万円増 4.8%UP)

国内既存モールの営業利益はコスト改善効果により前期比11億9千6百万円の増加となり、新規モールも前期比21億3千1百万円の増加となりました。海外モールについても新規8モール開設による創業費発生に伴うマイナス要因がありましたが、6百万円の増加となりました。販管費は、18億8千1百万円増加し、営業利益全体では438億7千万円(前期比104.8%)増加となりました。

### 営業利益の前期比増減要因



## 国内、中国、アセアン地域での成長投資を積極的に推進。

収益拡大・合理化のために国内外で積極的な設備投資を行っており、設備投資総額は1,740億5千5百万円となりました。国内においては新規5モールの開設と既存モール増床により1,026億5千万円、中国では新規6モールの出店で382億2千9百万円、アセアンでは新規2モールの出店で331億9千6百万円となっています。

引き続き、新規モールの出店など積極的な設備投資を予定しており、2016年度の設備投資額は1,500億円を計画しています。

### 設備投資額内訳

|    |      |              |
|----|------|--------------|
| 国内 |      | 1,026億5千万円   |
| 海外 | 中国   | 382億2千9百万円   |
|    | アセアン | 331億9千6百万円   |
| 合計 |      | 1,740億5千5百万円 |

## 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。2016年2月末時点で、全国各地に144※のショッピングモールを運営しています。

モータリゼーションの進展を背景に、大型駐車場を備えた郊外型モールを基軸に成長を果たしてきましたが、モールが全国に普及した近年では、ローカリゼーションの視点を重視し、地域ごとの特性を踏まえた新しいコンセプトのモール開発に注力しています。

※ 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

## 全国モールの区分けと出店数

144<sup>全国</sup>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



新たな成長ドライバーとして海外事業に取り組み、中国やアセアン地域など成長するエリアを舞台に新規出店を加速しています。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エリアを軸に出店を加速させています。アセアンでは、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

17<sup>海外</sup>モール

## 2015年度の概況

### 新規

- 地域特性を踏まえた新しいコンセプトに基づく新規5モールをオープン。
- 「イオンモール沖縄ライカム」オープン。観光客向けサービスを拡充した本格的リゾートモール。
- 「イオンモール常滑」オープン。広大な敷地を活かし屋外型エンターテインメントパークを展開。(▶詳細はP29-30)

### 既存

- イオンレイクタウンをはじめ11モールでテナントの大幅な入れ替えを実施。イオンモール筑紫野では増床に合わせて既存テナントも大幅に刷新。



イオンモール沖縄ライカム



イオンモール筑紫野

### 中国

- イオンモール武漢経開(▶詳細はP41-42)を筆頭に6モールを新規オープン。
- 広東省1号店となるイオンモール広州番禺広場をオープン。
- イオンモール蘇州園区湖東、イオンモール蘇州新区(▶詳細はP43-44)をオープン。蘇州市中心部を3モールで取り囲む体制に。

### アセアン

- インドネシア1号店「イオンモールBSD CITY」がオープン。(▶詳細はP49-50)
- ベトナム3号店、ハノイエリア1号店となる「イオンモール ロンビエン」をオープン。(▶詳細はP47-48)
- 2014年にオープンした「イオンモール プノンペン」がカンボジア王国のエコビジネスアワードを受賞。



イオンモール武漢経開



イオンモール ロンビエン

## 2016年度の見通し

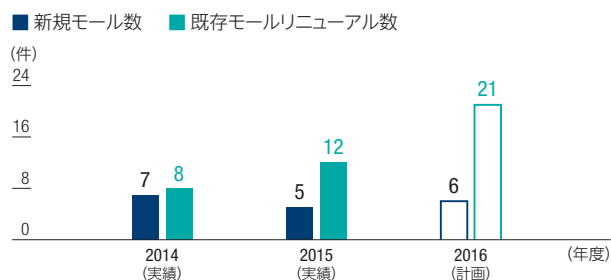
### 新規

- プロパティマネジメント(PM)受託を含め4モールのオープンを予定。
- 地域特性を活かしたコンセプトモールの開発を引き続き推進。
- イオンカテプリ新さっぽろ、ダイエー神戸三宮店の2施設を大幅リニューアルのうえ、新たに管理・運営をスタート。

### 既存

- 21モールで大規模リニューアルを実施。
- モール空間の活用による付帯収入の拡大、ローカライゼーションの推進、デジタル化の推進、インバウンドへの対応の4施策を推進し収益力を強化。

### 新規モール／既存モールリニューアル数の推移



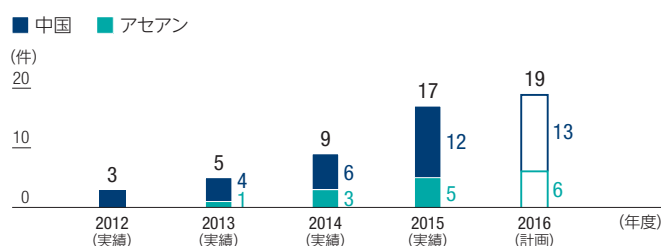
### 中国

- 河北省1号店である「イオンモール河北燕郊」をオープン。ほか7モールの建設に着工済み。
- オペレーションの向上に向けた取り組みを実施。

### アセアン

- カンボジア2号店を着工し、2018年度のオープンに向けて準備。
- ホーチミン3号店「イオンモール ビンタン」を2016年7月にオープン。ハノイでも新たなモールのオープンに向けて準備。
- インドネシアで新たに3施設の計画を推進。あわせて為替変動リスクや外資規制強化に対応したスキームを構築。

### 海外でのモール数推移(計画含む)





新たな成長ステージに向けて  
海外での積極的な事業拡大と  
国内の収益基盤強化に  
注力します。

代表取締役社長

吉田 昭夫

## Q1 2015年度(2016年2月期)の業績をどのように評価していますか。

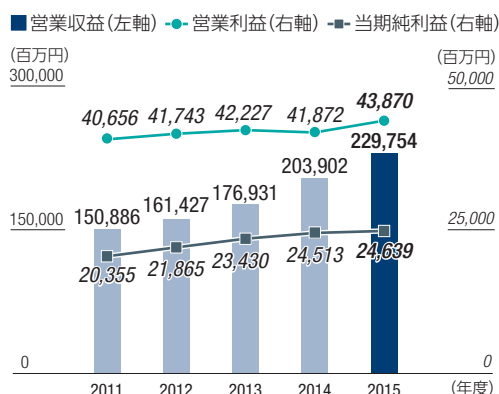
### A1 新たな成長ステージに向けた体制強化も一巡し、 各利益段階とも過去最高を更新しました。

2015年度の連結業績は、海外既存モールの順調な売上伸長や、国内外13モールの新規出店効果もあり、営業収益が前年比12.7%増の2,297億5千4百万円と2桁の増収となりました。国内消費は弱含みで推移したものの、効率的な販促施策実施をはじめとする計画的な経

費のコントロールに努めた結果、営業利益・経常利益・当期純利益とも予算をクリアし、それぞれ過去最高を更新しました。

当社では、2012年度から新たな成長に向けた基盤構築に取り組んでおり、グループのディベロッパー機能の統合や海外事業の展開など、国内外での積極的な成長施策を推進し、事業体制の強化を図ってきました。これらの成長施策に伴う先行コストの増加などにより、2012年度以降は営業利益の成長が鈍化していましたが、2015年度はこの体制強化が一巡したこともあり、各利益段階で最高益を確保することができました。今後、さらなる成長加速に向けた施策を積極的に推進し、2016年度も増収増益を見込んでいます。

#### 営業収益／営業利益／当期純利益の推移



## Q2 国内事業の概況について教えてください。

### A2 既存モールリニューアルで収益基盤の強化を図るとともに、地域特性に応じた個性あるモールづくりに注力しています。

国内事業の持続的な成長と収益安定化を実現するためには、既存モールを計画的にリニューアルし、活性化を図っていくことが重要です。2015年度は合計11モールのリニューアルを実施した結果、リニューアル後の各モールの専門店舗売上は、前期比でほぼ2桁増の伸びを維持しています。

例えば、当社の旗艦店でもある「イオンレイクタウン」では、4月と11月の2期に分けてリニューアルを実施し、全710店舗の約70%に及ぶ500店舗以上を刷新し、第2期リニューアルでは、「kaze」とアウトレットをつなぐデッキを新設して3つのモールから構成されるレイクタウン全体の回遊性を高めました。また「イオンモール筑紫野」(→詳細はP33-34)は、12月に、総賃貸面積16%の増床を含めた大規模なリニューアルを実施し、全210店舗の約90%にあたる182店舗を刷新

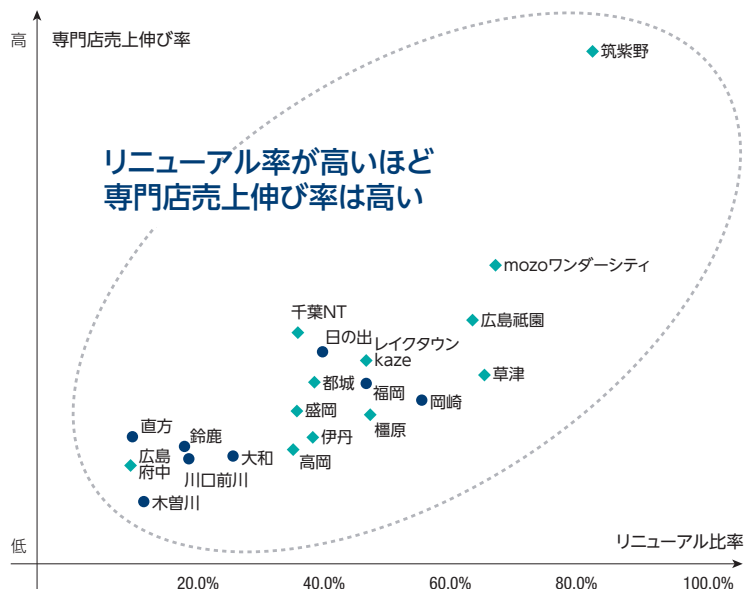
しました。これらの結果、「イオンレイクタウン」の専門店舗売上は前期比2桁増、「イオンモール筑紫野」では1.5倍もの伸びを維持しています。

一方、国内での新規出店については、地域特性やマーケットニーズを把握したうえで、一つひとつ明確なコンセプトを持ったモールの開発に注力しています。2015年12月にオープンした「イオンモール常滑」(→詳細はP29-30)は、中部国際空港セントレアに隣接したシーサイド立地という特色を活かして、約20万2,000m<sup>2</sup>の広大な敷地を活用し、フィールドアスレチックやカートサーキットなどの体験型施設を備えたアウトドア・パークを併設しました。また、インバウンド需要に対応するため、和のテイストを備えた巨大な提灯や招き猫といったランドマークを設置し、外貨両替機や多言語の案内表示、航空機出発時刻を知らせるディパーチャード・ボードなど、海外からのお客さまが快適な時間を過ごせるモールとなっています。これらの特色が人気を博して同モールは、名古屋市や県外など広域からの集客に加え、海外からのお客さまで賑わっています。

また、10月にオープンした「イオンモール四條綴」(→詳細はP31-32)では、大型モール内の一画にコンセプトを絞った“モール・イン・モール”を展開しています。同モールの場合は、大阪市近郊の都市型ショッピングモールとして、高感度なファッション&雑貨、コスメティックなど、こだわりを持った大人の女性をターゲットにしたコンセプトにしています。こうした取り組みによって、都市型需要の開拓を推進しています。

リニューアル率と専門店舗売上前期比

● 2014年度活性化モール ◆ 2015年度活性化モール



## Q3 海外事業の状況について教えてください。

### A3 各国の成長エリアをターゲットにしたドミナント出店を推進し、ブランディング強化と競争力あるリーシングを実現しています。

当社では、中国・アセアン地域を中心とする海外事業を、将来の重要な成長ドライバーに位置づけ、積極的に新規出店を推進してきました。2015年度は8モールを出店し、海外モール数は合計17モール(2015年度末現在)に達しました。

中国では、2015年度に6モールを新規出店し、現在、12モールを展開しています。2015年12月にオープンした湖北省2号店の「イオンモール武漢経開」(→詳細はP41-42)は、総賃貸面積10万5,000m<sup>2</sup>を有する中国では最大規模のイオンモールです。また、2016年1月には、江蘇省3号店となる「イオンモール蘇州新区」(→詳細はP43-44)をオープンしました。

中国では、この「湖北」「江蘇・浙江」に「北京・天津」「広東」を加えた4つのエリアでモール出店を推進しています。各エリアにおいてドミナントを形成することによって、地域のお客さまに対するイオンモールのブランディング強化やシェア拡大につながっていることはもちろん、リーシングの面でも大きな効果を上げています。当社の継続的なモール展開方針や、1号店における実績などが地域の有力な専門店さまから高く評価され、2号店・3号店にも好条件で出店いただけるケースが増えており、非常に競争力のあるモールづくりが可能となっています。

中国市場につきましては、GDP成長率が7%

を割り込むなど、経済の減速を懸念する声が上がっています。ただし、このGDPの成長鈍化の背景には、中国経済の構造変化があることも見逃せません。実際、これまで過熱していた不動産投資や輸出の伸びが鈍化した一方で、個人消費については現在も10%前後の着実な伸びを維持しています。中国のイオンモールの既存ベースの専門店売上は、中国全体の小売売上の伸び(10.7%増)を上回る成長を続けており、来店客数も前年比2桁増で推移しています。個人消費の拡大は、中国政府の経済政策の大きな柱であり、今後、中間所得者層が厚みを増していくことによって、さらなる売上拡大が期待できるものと考えています。

一方、アセアンでは、2015年に2モールを新規出店し、現在、ベトナム3、カンボジア1、インドネシア1の合計5モールを展開しています。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」では、車での来店客数の急増に対応して、2015年7月に800台の立体駐車場を増設しました。この施策が功を奏して、来店客数、売上高とも大きく伸長し、2015年度の黒字化が実現しました。これを受けて、同じプノンペン市内に2号店の用地を確保しました。2号店は、アミューズメントやサービス機能の充実を図り、1号店とは個性の異なるモールとして2018年度にオープンさせる計画です。

インドネシアでは、人口3,000万人を有するグレートジャカルタ地区において、ジャカルタ市郊外のニュータウン開発が盛んに進められています。2015年5月にオープンしたインドネシア1号店「イオンモールBSD CITY」(→詳細はP49-50)

#### 中国既存モールの前期比

|              | 2014年1月-12月<br>(累計) | 2015年1月-12月<br>(累計) |
|--------------|---------------------|---------------------|
| イオンモール専門店売上* | 117.9%              | 124.9%              |
| イオンモール来店客数*  | 121.4%              | 110.8%              |

※ 2014年1月～12月は3モール、2015年1月～12月は4モール(但し、2015年8月～12月は営業を休止していた「イオンモール天津TEDA」を除く)

※ 中国現地法人の決算期末は12月末



は、そんなニュータウン開発プロジェクトの一つとして注目される地区に立地しています。現在、同じジャカルタ市郊外において複数の候補物件が上がっており、2017年度に1モール、2018年度に2モールのオープンを予定しています。

2015年10月にハノイにオープンした「イオンモール ロンビエン」(→詳細はP47-48)を加え、3モールを展開しているベトナムでは、2016年3月、ホーチミン市とイオン株式会社の間で、同市におけるイオングループ各社の投資・事業推進に関する包括的覚書を締結しました。2016年7月にはベトナム4号店となる「イオンモールビンタン」をオープンし、今後もこうした協力関係を活かしてホーチミン市における新規出店を推進していくほか、ハノイにおいても新規出店を検討しています。

この海外事業の基盤強化を図るために、当社ではローカル人材の育成強化とオペレーションの現地化に力を注いでいます。中国・アセアン市場におけるイオンモールの強み(→詳細はP38)としては、コンセプトゾーンの開発をはじめとする

モールの魅力的な業種構成や、清潔さや安全性、環境に配慮した施設、そして日本のおもてなしのスキルを備えたローカル社員によるオペレーションがあります。こうした差別化要素をイオンモールの文化として現地に根付かせていくためには、ローカル社員の中から将来の幹部となる人材を養成し、彼らにオペレーションを任せしていくことが重要になります。

2008年からモールビジネスを展開してきた中国では、すでにローカル社員だけで運営しているモールが4カ所に達しています。さらに、これまでは日本人社員が運営を軌道に乗せてから引継ぐ形でしたが、次なる現地化のステップとして、2016年度には新規オープンを中国の社員だけに任せます。もちろん、アセアンにおいても、各モールの状況に合わせて、逐次オペレーションの現地化を推進していく方針です。

オペレーションの現地化と同時に、ローカル社員を対象とした人材育成システムの強化やキャリアプログラムの整備にも力を注いでいきます。中国・アセアン地域では、経済発展に伴って職業の選択肢も大きく広がりつつあります。そこで、“イオンモールで努力して結果を出せば、魅力ある重要なポジションに就くことができる”という将来ビジョンを明示することによって、優秀な人材確保とモチベーション向上を実現したいと考えています。

## Q4 中長期の成長戦略について教えてください。

### A4 海外事業の積極的拡大と早期黒字化を実現し、国内ではシニア層など新たな需要の取り込みに注力します。

イオンモールでは、中長期かつ持続的な成長の実現に向けて、成長市場である中国・アセアン地域における海外事業をさらに拡大すると同時

に、国内の計画的な新規モール出店と既存モール活性化による収益基盤強化、さらには都市型ファッションビルの展開などによる新マーケット

の開拓などに注力していきます。

海外事業では、今後も経済成長・モールビジネスの市場拡大が見込めるエリアを厳選して新規出店する一方で、既存モールの収益強化を推し進めていきます。2016年度には合計10モールでの黒字化を計画しています。

一方、消費税増税以降、消費支出の低迷が続く国内においては、既存モールの大規模な活性化による収益力強化に取り組んでいきます。2014年度、2015年度の実績からも店舗のリニューアル率が高いほど、専門店売上の伸び率も高いというデータがあります。そこで2016年度は、前年度の倍となる21モールの活性化を実施する計画です。

国内における2016年度以降の新規出店については、建設費高騰の影響なども考慮して、郊外の大店空白地帯など、十分な収益確保を見込める物件に絞り込む方針です。その分の経営資源を既存モールの活性化に配分し、時間やコストのかからない効率的な成長投資に努めます。

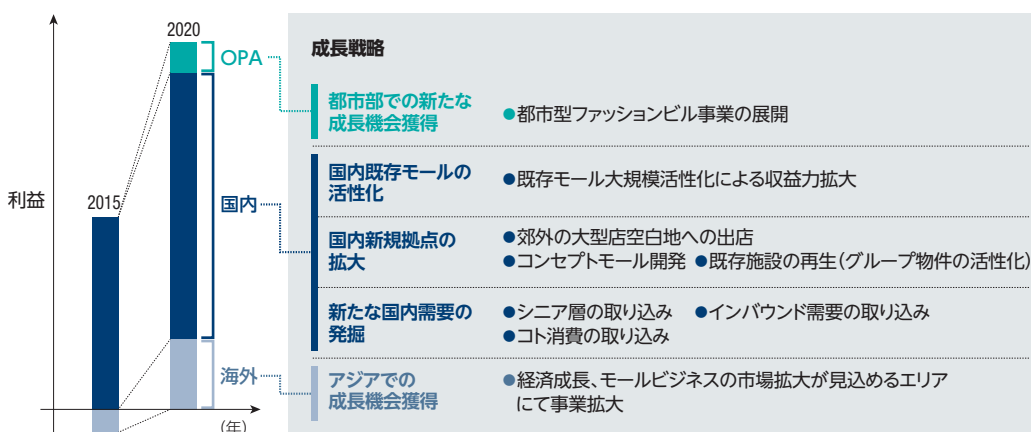
既存モール活性化や新規出店にあたっては、少子高齢化など社会環境の変化に伴う新たな国内需要の取り込み(→詳細はP25-26)に注力します。ヤング～ミドル層に比べて、シニア層には貯蓄残高が多く、運転免許保有率も比較的高いという特徴があります。そこで、これまでの主要な

ターゲットであったファミリー層に加え、今後はアクティブシニアをメインにしたコンセプトゾーンの開発や、シニアのお客さまがより快適な時間を過ごせる施設づくりに力を入れていきます。また、東京オリンピックが開催される2020年に向けて、今後増大すると見込まれるインバウンド需要を取り込むため、外貨両替機や多言語のインフォメーションなど、外国人向けのサービスも拡充していきます。

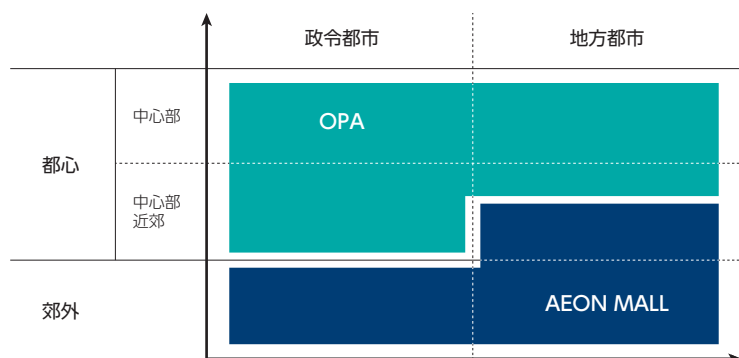
こうしたお客さまサービスの向上にあたっては、現在「イオンモール幕張新都心」で実験的に導入しているコンシェルジュロボットをはじめ、デジタルサイネージなど最新のITを積極的に活用していく計画です。さらに、飲食はもちろん趣味、スポーツ、ヘルス&ビューティなど、リアルモールでなければ提供できない体験型の店舗・施設の充実を図ることで集客力を一層強化していきます。

また、全国平均の人口減少率に比べると、三大都市圏の減少幅は小幅に留まるなど、近年、人口の都心回帰傾向が顕著になりつつあります。当社では、これまで郊外型のモール事業をメインに展開してきましたが、こうした都市中心部における新たなビジネスチャンスを取り込むため、2016年3月に子会社したOPAのブランドを活用し、都市型ファッショビル事業を強化してい

#### 中長期の成長施策(イメージ)



## ファッションビルビジネスとモールビジネスのノウハウ融合



きます。現在、OPAが展開する21店舗のファッションビルは、一部に設備の老朽化した物件も含まれるものの、いずれも駅前立地や駅直結といった最高のロケーションを誇ります。今後、必要な設備更新やリニューアルを実施するとともに、当社のモールビジネスのノウハウを活用しながら、アパレルだけでなくファッションブルな雑貨や飲食なども含め、キャリア世代のライフスタイルを提案する新たな都市型ファッションビルとして展開していきます。さらに2017年度からは

OPAの新店オープンも予定しています。

これら中長期的な成長戦略の実現に欠かせない施策が、マンパワー強化です。当社社員の年齢構成は、中間層に比べて入社して数年という若い人材が非常に多いのが特徴です。そこで、今後も新人の早期戦力化や若手社員の能力開発に向けた育成強化に重点的に取り組んでいきます。また、中間層についても教育研修や国内外でのジョブローテーションなどを通じて、経営的視点で現場を把握することのできる次世代のマネジメント層の育成を図ります。

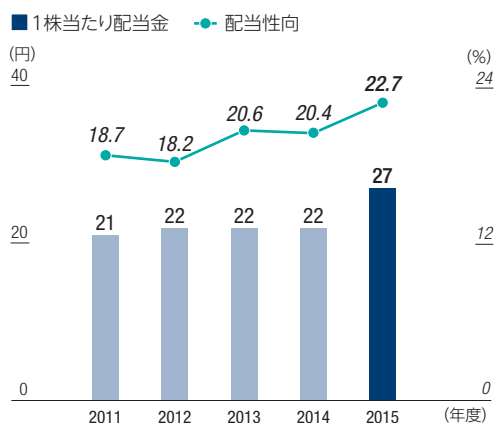
そしてもう一つ重要な視点がダイバーシティ推進(→詳細はP71-72)です。当社の場合、海外事業の比率が高まっていることもあり、女性の活躍推進のみならず、国籍を超えたダイバーシティの実現が重要となります。その一環として、中国やアセアン地域の優秀なローカル社員の方々が、現地のモール運営にとどまらず、将来は当社の経営にも参加していただける仕組みを整備していきたいと考えています。

## Q5 最後に、配当と株主還元について教えてください。

### A5 当期は年間配当22円、来期は5円の増配を予定しています。

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、配当性向20%以上を基本方針としております。2015年度における1株当たり配当金は予定通り年間22円とし、来期の年間配当金は利益成長による増配に加え、当初予定の利益計画を勘案し、1株につき5円増配の27円、配当性向は22.7%を予定しています。株主の皆さまへの利益還元は引き続き拡充していきます。

#### 1株当たり配当金と配当性向



# 重点施策を着実に推進し、成長軌道へ。

アジアNO.1の商業ディベロッパーの実現に向けて、当3カ年(2014-2016)を「成長へのテイクオフ」と位置づけ成長戦略を推進。国内外での積極的な新規出店と国内既存モールの活性化を着実に進め、次期3カ年(2017-2020)での「成長軌道」を実現します。

## 中期経営計画 2014～2016年度

数字目標

2014年4月8日発表時点

営業収益.....3,000 億円  
 経常利益.....600 億円  
 設備投資額(累計).....6,000億円

2015年4月9日修正発表

営業収益.....2,700 億円  
 経常利益.....480 億円  
 設備投資額(累計).....4,700億円

計画の修正理由

国内外の市場環境の変化を勘案し、3カ年の新規出店計画数を大幅に減少したことにより、各目標額を下方修正。

2016年4月13日修正発表

営業収益.....2,800 億円  
 経常利益.....450 億円  
 設備投資額(累計).....5,050億円

計画の修正理由

国内外の出店計画の見直し、3カ年の新規出店計画数をさらに減少したことにより、各目標額を修正。

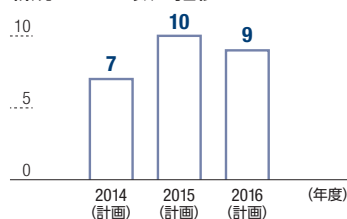
※ 但し、子会社化した(株)OPAの営業収益250億円を新規連結したため、営業収益は上方修正しています。

### 重点施策 1 収益力向上

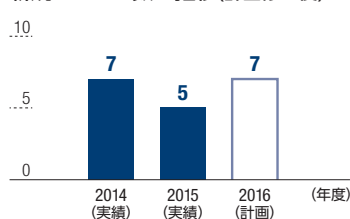
●新たなリニューアルモデルの確立 ●全国統一プロモーション展開 ●スケールメリットの活用

### 重点施策 2 国内新規事業拠点の拡大

新規オープン数の推移



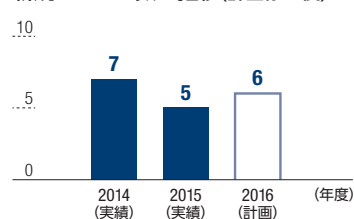
新規オープン数の推移(計画修正後)



計画の修正理由

国内の建設業界における需要拡大と人員不足の需給ギャップによる開店年度のずれ込みと、建設コスト上昇を勘案し、出店計画数を修正。

新規オープン数の推移(計画修正後)



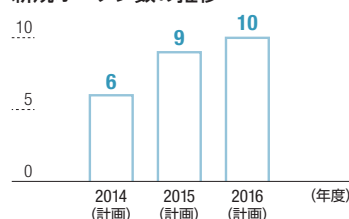
計画の修正理由

国内の消費環境を鑑み、さらに2016年度の出店計画数を修正。

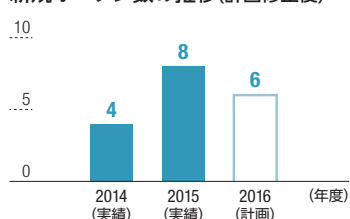
※ 6モールの内訳は、自社開発2モールが減少し、利益絶対額が低いマスターリース案件が2モール増加しています。

### 重点施策 3 中国・アセアン地域における事業基盤の確立

新規オープン数の推移



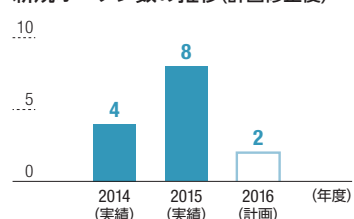
新規オープン数の推移(計画修正後)



計画の修正理由

中国において出店手続きの厳格化等による一部開店年度のずれと、インドネシアにおける為替の変動リスクや外資規制の強化等を勘案し、出店計画数を修正。

新規オープン数の推移(計画修正後)



計画の修正理由

中国では、商業施設開設における消防関係の手続きが厳格化し、建設工期が長期化しているため、2016年度の中国での出店計画数を修正。

### 重点施策 4 財務規律の徹底

### 重点施策 5 人材・ガバナンス強化

重点施策

## 計画の進捗・見通し

| 2014年度実績<br>(2014.3.1～2015.2.28)                                 | 2015年度実績<br>(2015.3.1～2016.2.29)                                            | 2016年度予想<br>(2016.3.1～2017.2.28)                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業収益 ..... 2,039 億円<br>経常利益 ..... 411 億円<br>設備投資額 ..... 1,819 億円 | 営業収益 ..... 2,297 億円<br>経常利益 ..... 424 億円<br>設備投資額 ..... 1,740 億円            | 営業収益 ..... 2,800 億円<br>経常利益 ..... 450 億円<br>設備投資額 ..... 1,500 億円                     |
| <b>主な施策</b><br><b>既存モールの大型リニューアルを推進</b>                          |                                                                             |                                                                                      |
| ● 8モールでテナントの業態変更・移転などリニューアルを実施。                                  | ● 大型改装・増床含む <b>12モールでリニューアルを実施。</b>                                         | ● 増床2モールを含む <b>21モールでリニューアルを実施</b> 予定。                                               |
| グループ力を活かした集客策を実施（全国一斉セールやWAONを活用した販促企画など）                        |                                                                             |                                                                                      |
| ローカライゼーションに基づくモール運営「究極のローカライズ企画」の実施など                            |                                                                             |                                                                                      |
| インバウンド対応モールの拡充 / デジタリゼーションの推進                                    |                                                                             |                                                                                      |
| <b>地域特性に応じた新概念モールの展開</b>                                         |                                                                             |                                                                                      |
| ● 旗艦店「イオンモール岡山」など、 <b>計画通り7モールを新規出店。</b>                         | ● <b>5モール新規出店。</b><br>● 「イオンモール沖縄ライカム」「イオンモール常滑」など地域の魅力発信を追求した個性あるモールをオープン。 | ● ダイエーなどグループ内商業施設の再生を含め、 <b>新規6モールを出店予定。</b><br>● 新業態となる <b>都市型ファッションビル事業の展開を開始。</b> |
| <b>主な施策</b><br><b>中国4エリアでドミナント出店を加速</b>                          |                                                                             |                                                                                      |
| ● 江蘇省1号店を出店。<br>● 湖北省に1号店を出店。                                    | ● 旗艦店「イオンモール武漢経開」など、4エリアに計6モールを新規出店。                                        | ● 河北省に1モール出店予定。（この他7モールの建設に着工済み）                                                     |
| <b>アセアン3カ国で事業基盤を確立</b>                                           |                                                                             |                                                                                      |
| ● カンボジア1号店、ベトナム2号店を新規出店。                                         | ● インドネシア1号店を新規出店。<br>● ベトナム ハノイエリアに1号店。                                     | ● ベトナム3号店を新規出店。                                                                      |
| 人材・マネジメントの現地化を推進                                                 |                                                                             |                                                                                      |
| 多様な資金調達手法による資産効率改善・株主還元の拡充                                       |                                                                             |                                                                                      |
| コーポレート・ガバナンス強化 / ダイバーシティ推進による多様な人材育成 ※詳細はP59～、P71～               |                                                                             |                                                                                      |

# 国内事業

地域特性に応じた新規出店と  
既存モールの活性化で、  
成長を推進。

少子高齢化、都心回帰が進む国内成熟市場で、  
圧倒的なモール実績と培ってきた小売ノウハウを  
強みに、全国各地で地域活性化に貢献。  
新たな需要発掘と市場創造を追求しています。

|                   |    |
|-------------------|----|
| マーケット動向／イオンモールの強み | 22 |
| 2015年度の概況         | 23 |
| 2016年度の見通し        | 24 |

## 特集I 新コンセプトモールづくりの視点



魅力あるテナント  
ミックスの提案へ

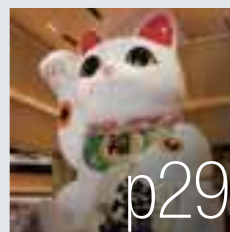
p25



「究極のローカライズ」  
提案へ

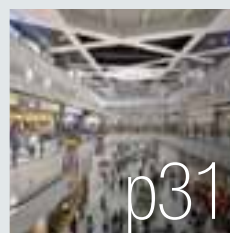
p27

## 特集II 国内レポート



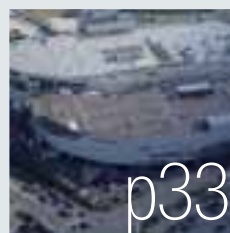
地元と一体で進む、  
地域の魅力づくり  
『イオンモール常滑』

p29



都市型需要を  
掘り起こす  
モールの新しいカタチ  
『イオンモール四條畷』

p31



“リニューアル”という  
名の市場創造  
『イオンモール筑紫野』

p33

|                |    |
|----------------|----|
| 2016年度以降の出店モール | 35 |
|----------------|----|

## マーケット動向

### 小売市場の成熟化を背景に、モールは選別の時代へ。

小売総売上高に占めるモール業界シェアは22.1%で、モール先進国の米国の55.5%と比較してもまだまだ成長余地が大きいと考えられます。しかし、2007年、大型店の出店規制が都市計画法で盛り込まれて以来、大型モールの新規出店は鈍化傾向にあり、国内の大型モールの半数を既に有するイオン

モールのプレゼンスはますます高まっています。

また、国内人口が減少する中でシニア層人口は増加傾向にあるほか、三大都市圏の人口減少は小さく、都心回帰とも言える傾向が見られ、これらを見据えた新たな国内需要の発掘が求められています。

#### 小売総売上高に占める各業界売上の構成比推移

|         | 2005年 | 2015年 |
|---------|-------|-------|
| モール業界   | 19.8% | 22.1% |
| 百貨店業界   | 5.8%  | 4.4%  |
| チェーンストア | 10.5% | 9.4%  |

※ 出典:経済産業省商業動態統計、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資料より

#### 年齢層別人口分布推移

|       | 2015年         | 2025年         | 2035年         |
|-------|---------------|---------------|---------------|
| 全体    | 12,659        | 12,065        | 11,212        |
| 65歳以上 | 3,395 (26.8%) | 3,657 (30.3%) | 3,740 (33.4%) |
| 0～14歳 | 1,582 (12.5%) | 1,324 (11.0%) | 1,128 (10.1%) |

#### 大型モールの出店状況

|                                | ～2000年 | 2001-2005年 | 2006-2010年 | 2011-2015年 | 2016-2020年(予測) |
|--------------------------------|--------|------------|------------|------------|----------------|
| 40,000m <sup>2</sup> 以上のモール出店数 | 39     | 41         | 62         | 34         | 約35            |
| イオングループ                        | 16     | 28         | 34         | 19         | 約25            |
| 競合他社                           | 23     | 13         | 28         | 15         | 約10            |

※ 当社調べ

#### 世帯主の年齢層別貯蓄残高推移(2人以上の世帯)

|        | 2011年 | 2013年 | 2015年 |
|--------|-------|-------|-------|
| 40歳未満  | 554   | 558   | 608   |
| 40～49歳 | 1,118 | 1,049 | 1,024 |
| 50～59歳 | 1,588 | 1,595 | 1,751 |
| 60～69歳 | 2,363 | 2,385 | 2,402 |
| 70歳以上  | 2,211 | 2,385 | 2,389 |

#### 都心回帰における人口推移

|         | 2015年  | 2025年          | 2035年           |
|---------|--------|----------------|-----------------|
| 全体      | 12,659 | 12,065 (-4.7%) | 11,212 (-11.4%) |
| 三大都市圏   | 6,792  | 6,586 (-3.0%)  | 6,207 (-8.6%)   |
| 三大都市圏以外 | 5,866  | 5,479 (-6.6%)  | 5,004 (-14.7%)  |

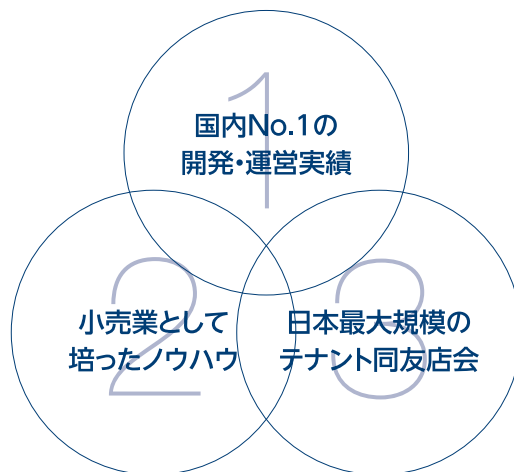
※ 三大都市圏:首都圏・中京圏・近畿圏

## イオンモールの強み

### 培った圧倒的な実績、小売ノウハウを強みに。

大型商業施設の開発・運営実績で国内No.1を誇るイオンモールは、区画整理事業など行政の地域開発に参画し、地域活性化を実現できる企画力が問われる現在の国内モール市場において、圧倒的なアドバンテージを有しています。さらに、こうした実績を支えてきた最大の強みが、国内最大の小売流通グループのディベロッパーとして、“お客さま第一”を理念に培ってきた小売視点のビジネスノウハウや、日本最大規模を誇るテナント同友店会のテナント企業との強力なパートナーシップです。

今後は、これらの強みを活かして、成熟化が進み新たな需要の発掘、新市場の創造が求められる小売マーケットで、次なる革新を追求していきます。



## 2015年度の概況

### 新規モール 開発

イオンモール沖縄ライカムをはじめ個性ある5モールを新規出店。

国内の新規事業拠点拡大に向けて、2015年度は5モールをオープンしました。いずれも地域・立地特性に応じた個性あるコンセプトモールです。「イオンモール沖縄ライカム」は、沖縄を体感できる文化・エンターテインメント機能や、地元と海外各国の「食」を集積した約60店舗の飲食店を備え、インバウンド(訪日外国人旅行者)向けのサービスも既存モールより大幅に拡充するなど、観光客誘致を図る地域ニーズに対応しています。中部国際空港(セントレア)に近い「イオンモール常滑」においても多言語対応などのサービスを充実させてい

るほか、地元の特産品にスポットをあてたイベントの開催などを通じて地域の魅力を発信しています。

### 2015年度 新規開発モール

| モール名称        | 所在  | 特徴                                       |
|--------------|-----|------------------------------------------|
| イオンモール旭川駅前   | 北海道 | 駅直結の立地を活かしたライフスタイル提案のほか観光振興機能も           |
| イオンモール沖縄ライカム | 沖縄県 | 沖縄を体感できるエンターテインメント機能、多彩な飲食店などを設置         |
| イオンモールとなみ    | 富山県 | 「イオンスタイル」を核に3世代ファミリーのニーズに対応              |
| イオンモール四條畷    | 大阪府 | 「オトナドキ」をコンセプトとする専門店を充実、インフラ機能も           |
| イオンモール常滑     | 愛知県 | イベントなどで地域の特色をアピール。本格的なエンターテインメント型モールを追求。 |



イオンモール沖縄ライカム



イオンモール常滑



イオンモール旭川駅前



イオンモール四條畷



イオンモールとなみ

### 既存モール

大規模リニューアルを推進し、増床を含め12モールをリニューアル。

2015年度は11モールでテナントの大幅な入れ替えを実施したほか、イオンモール筑紫野では増床リニューアルを実施し、いずれも好調に推移しています。なかでもイオンレイクタウンでは710店舗中の7割を刷新し、全体の回遊性を高めた結果、専門店売上の前期比2桁増を達成。またイオンモール筑紫野では、新規テナントの導入と既存テナントの移転、改装などにより全210店舗中182店舗を刷新し、専門店売上を前期の1.5倍にまで伸ばしています。こうした取り

組みの結果、2015年度の既存モールの営業利益は前期比102.1%となりました。

### 2015年度 リニューアルモール

| モール名称          | 所在  | テナント数 | リニューアルテナント数 |
|----------------|-----|-------|-------------|
| イオンモール高岡       | 富山県 | 130   | 49          |
| イオンモール伊丹       | 兵庫県 | 150   | 61          |
| イオンモール草津       | 滋賀県 | 190   | 131         |
| イオンモール都城駅前     | 宮崎県 | 100   | 41          |
| イオンモール広島府中     | 広島県 | 200   | 22          |
| イオンモール広島祇園     | 広島県 | 130   | 87          |
| mozoワンダーシティ    | 愛知県 | 230   | 163         |
| イオンモール盛岡       | 岩手県 | 120   | 46          |
| イオンモール千葉ニュータウン | 千葉県 | 180   | 69          |
| イオンレイクタウン      | 埼玉県 | 710   | 509         |
| イオンモール榑原       | 奈良県 | 230   | 116         |
| イオンモール筑紫野      | 福岡県 | 210   | 182         |



イオンレイクタウン



イオンモール筑紫野

## 2016年度の見通し

### 新規モール 開発

PM受託、グループ内施設の再生を含め、新規6モールの出店を予定。

2016年度はプロパティマネジメント(PM)受託を含めて4モールのオープンを計画しています。サッカーやサイクリングが盛んな今治市の特性を踏まえてスポーツショップを充実予定の「イオンモール今治新都市」など、地域特性を活かしたコンセプトモールの開発を引き続き推進していきます。

あわせて、イオン各社の既存店であるイオンカテプリ新さっぽろ、ダイエー神戸三宮店の2施設について、大幅にリニューアルのうえ、新たに管理・運営をスタートする計画です。

建築コストが依然として高止まりしている現状を踏まえ、モールの新規開設にあたっては、建物の仕様変更なども検討しながらコストの吸収を図り、収益性を確保していきます。

### 2016年度 新規出店計画



### 既存モール

増床2モールを含む全国21モールでリニューアルを実施。

2016年度は、前期の2倍となる21モールで大規模リニューアルを実施し、既存モールの活性化を図ります。これに加えて、次の4つの施策でモールの収益力を強化します。

施策の1つ目は、モール空間の活用による付帯収入の拡大です。企業や行政と連携した有料イベントや物産展などの開催を拡大することで、当社の高い集客力を収益につなげます。

2つ目は、ローカライゼーションの推進です。地域に根ざし



リニューアルしたイオンモール秋田

た魅力的なモールを実現することで、集客力向上を図ります。

3つ目は、デジタルゼーションの推進です。

「Pepper※」を活用した館内の案内充実や、WEBサイトやSNSなどのコンテンツ強化、情報発信力の向上にも取り組んでいきます。

4つ目は、インバウンドへの対応です。専門店での免税対応の拡充、外国人旅行者向けのショッピング機能やサービスを拡大し、インバウンド需要の取り込みを図っていきます。

※ ソフトバンクロボティクス(株)が開発した人型ロボット。当社が独自に活用するうえ、さまざまな取り組みを実施している。



コンシェルジュロボット「Pepper」



大型デジタルサイネージの導入



Local ▶



New Concept ▶

特集

I

新コンセプトモールづくりの視点

## 魅力あるテナントミックスの提案へ

少子高齢化やライフスタイルの多様化、ネットショッピングの普及などが進むなか、

各地域のイオンモールに求められる機能や役割も変化し続けています。イオンモールでは、“Life Design Developer”の理念のもと、こうした環境変化を確実に捉え、地域のお客さまの多彩なニーズに応える魅力的なテナント構成を追求しています。

### 独自の視点で、リーシング革新に挑戦

イオンモールでは、地域のお客さまの多彩なライフスタイルに対応したテナント構成を実現するため、現在、4つの視点からリーシング強化を推進しています。

まず「有望業種の発掘」では、話題性のある人気飲食店や健康志向の高まりに対応して有機食材を用いたレストランなど「食」のエリアのさらなる充実を図るほか、フィールドアスレチックやスーパー銭湯など、お客さまに充実した時間を過ごしていただける体験型施設を拡充させています。このほかにも、シニア層を中心に人気が高いオーダーメイドの快眠グッズショップなど、好調テナントの誘致に力を注いでいます。

さらに、「新業態・コンセプトモールへの取り組み」では、働く女性などにターゲットを絞ったゾーン展開や、シニアをターゲットとするヘルス&ウェルネス構想の具現化、絵画や書道といった趣味の領域をより深く掘り下げた新業態開発などを推進していきます。

また、地域の特色を活かした個性あるモールづくりを実現するため、地域の特産物・伝統工芸品などを扱う有力店など、「ローカルテナントの発掘」にも力を注いでいきます。

一方、グローバルで事業展開する当社ならではの強力なビジネスネットワークを活用して、「海外テナントの誘致・相互乗り入れ」にも注力していきます。例えば、中国の個性的なモールづくりや世界観を国内のモールに再現することで、



## Global

国内では体験できないような食の世界を提供していきます。

当社では、これらの施策を迅速・確実に推進していくため、リーシング部門の組織体制強化を推進しています。具体的には、リーシング本部内に、新規モール／既存モールのリーシング戦略策定や新業態開発などを担う部署を新設しました。また、実務部門である既存モールのリーシング業務を担う部署では、地域別のローカルテナント、現場営業と連携しながら、各地域の有力テナントの発掘と開業後の運営支援に力を注いでいます。さらに、従来は別組織だった海外リーシング部をリーシング本部内に設置し、国内リーシングとの連携強化を図っています。

### 国内最大のテナントネットワーク力を強みに

当社がこうしたリーシング戦略を実現していくうえで大きな強みとなっているのが、約8,000社に及ぶテナント企業とのパートナーシップです。当社では、これらテナント企業との連携のもと、接客力の向上やお客さまの消費動向の分析、集客施策の立案・実施などをより強力に推進していくため、「イオン同友店会」を運営しています。同友店会は、地域別・業種別の両軸で組織され、それぞれの情報共有や

合同研修、合同イベントなどを積極的に推進しています。また、同友店会での交流を通じて特色のあるローカルテナントをご紹介いただいたり、新規テナントのスムーズな出店が実現したりといった効果も現れています。一方、提携による新ブランド開発や、新たに開発したコンセプトモールにおけるゾーニング構築への参加、さらには当社が展開する海外モールに出店いただくなど、同友店会の活動を通じて共に事業成長を図っていきます。

当社では、このように多くのテナント企業との信頼関係を大切にしながら、地域社会やお客さまから支持され、愛されるショッピングモールづくりに取り組んでいきます。

常務取締役  
リーシング本部長

三嶋 章男



特集

I

新コンセプトモールづくりの視点

# 「究極のローカライズ」提案へ

ショッピングセンターの同質化が進み、モール間の競合が激化するに伴い、地域特性や地元のお客さまのニーズを反映させた差別化が重要な課題となりつつあります。

イオンモールでは、地域の視線に立った「究極のローカライズ」を推進し、地域にとってなくてはならないモールづくりに取り組んでいます。

## モールの現場社員による、地域のための企画を実施

当社では、2015年4月に新たに策定した経営理念“Life Design Developer”の下、「究極のローカライズ」への挑戦を続けています。これは各地のイオンモールが、自治体や教育機関、地元企業といったパートナーと連携しながら地域の魅力にいっそう磨きをかけ、地域の皆さまとともに“暮らしの未来”を創造していこうという取り組みです。

こうしたローカライズ化は、本社の主導ではなく、実際に各地域のモールで働く社員が中心となって推進していくことが不可欠です。そこで2015年度は、当社が国内で管理・運営する143モールに勤務する若手を中心とする社員を対象に「ローカライズ企画」を募集しました。そして、応募された195件の中から23件の企画を厳選し、2015年9月から11月にかけて実施していきました。

例えば、イオンモール佐久平では、神戸・自由が丘と並んで「日本三大ケーキのまち」に数えられる佐久市の地域性を活かし、地元のパティシエ団体とコラボして「ケーキのまち 佐久」の魅力を発信するイベントを開催。参加されたお客さまから「佐久の魅力を再発見した」「地元への愛着が深まった」と好評を博しました。一方、イオンモール新居浜では、南海トラフ地震の発生を想定して、同モールが地域の避難施設としての機能を十分に果たせるよう、モール内での宿泊体験や防災訓練・学習といった大規模な防災イベントを地域のお客さま参加型で企画。実施に際しては、自治体や警察署、消防署、海上保安部組織などにご協力いただき、参加者からは「ここまで各機関が連携・一体となった本格的な訓練は初めて」と高い評価をいただき、周辺自治体からも複数の依頼をいただくに至っています。

当社では、このような地域特性や地域社会のニーズに合わせた取り組み

## 愛知

日本六古窯の一つ「常滑焼」で知られる窯業の街としての特性を活かし、地元行政・企業と一体となった魅力づくりを推進。



## 沖縄

沖縄文化を活かしたモールづくりやインバウンド対応など、日本有数の観光地に相応しい本格的リゾートモールとして開発。





## 愛媛

究極のローカライズ企画

そうだ!イオンモールがある!!  
～イオンモール新居浜で  
防災体験～

南海トラフ地震の発生を想定して、モ  
ール内での宿泊体験をはじめ、地域のお  
客さま参加型の防災イベントを開催。



## 長野

究極のローカライズ企画

ケーキのまち 佐久

“日本三大ケーキのまち”としての地域性  
を活かしたイベントを地元の方々と開催。



をすべてのモールで推進していくために、今後も地域の目線に立った企画  
提案の募集を継続し、ボトムアップ形式で「究極のローカライズ」を追求し  
ていきます。2016年度においては、より多くのお客さまや現場のスタッフ  
たちが参加することのできる新たなローカライズ企画を募集・実施してい  
きたいと考えています。また、こうした取り組みによって得られた既存の企  
画・アイデアを融合させたり、視点を変えたりすることでイノベーションを  
実現する「リメイク賞」を新設し、できる限り多くのローカライズ企画を実現  
させていきます。

### 地域の魅力を“掘り起こす”から“新しく生み出す”へ

この「究極のローカライズ」というアプローチは、新店の企画開発におい  
ても重要テーマとなっています。例えば、イオンモール沖縄ライカムでは、観  
賞用巨大水槽の設置や沖縄文化を活かしたイベント開催、旅行者の目線に  
立ったサービスの充実など、日本有数のリゾート地である沖縄の地域特性を  
反映させたモールを実現しています。また、イオンモール常滑は、窯業の町  
としての伝統や豊かな自然など多彩な観光資源を活かしたエンターテイン  
メント・パークとして開発され、開業以来、大勢のお客さまで賑わっています。

しかし、今後は、地域性の反映や埋もれている魅力を掘り起こすだけで  
なく、地域のお客さまのニーズをより深く掘り下げ、例えば「都会に暮らす  
シニアや子どもが自然を体験できるモール」や「女性にとって最高に居心地  
のよいモール」など、モール自体が地域にとって新たな価値を備えた場と  
なっていくことがより重要だと考えています。

当社では、これからも本社および各地域  
の社員一人ひとりが原点に立ち返り、“自  
ら考え、自ら動く!”ことによって、各イオ  
ンモールにおける「究極のローカライ  
ズ」を追求していきます。そして、イオン  
モールを地域の新しい魅力の発  
信拠点とすることで、地域社会  
とともに中長期的な発展を遂  
げていきます。

取締役  
営業本部長

藤木 光広



## 特集Ⅱ 国内レポート 『イオンモール常滑』

# 地元と一体で進む、 地域の魅力づくり

対岸に中部国際空港「セントレア」を臨む約202,000m<sup>2</sup>の広大な敷地に誕生した「イオンモール常滑」では、常滑焼を象徴する招き猫をアイコンに、行政・地元企業と一体となって地元の魅力を国内外のお客さまに発信。さらに、長時間楽しめる「体験型の施設」としてのモールづくりが人気を博し、名古屋市や県外など予想以上に広域からの集客によって、オープン3カ月で計画比120%の実績を達成しています。



### 日本六古窯「常滑焼」など 地域の魅力づくりに注力

常滑市は日本六古窯の1つ「常滑焼」で知られる窯業のまち。特に小判を抱いた「常滑系・招き猫」の最大産地であることから、同モールではこれをアイコンとした魅力発信に注力しています。特にインパクトの大きいのが、1Fレストラン街「常滑のれん街」中央に配置した高さ7mの巨大モニュメント。オープン以来、この前での記念撮影が定着し、SNSなどを通じてモールの認知度向上に貢献しています。

他にも大小約50体の招き猫が並ぶ「招き猫ストリート」、「招き猫まつり」「常滑焼フェア」など地域とのコラボによる多彩な取り組みを展開。さらにセントレア(C)、イオンモール(A)、常滑(T)が一体で進める「CATプロジェクト」では、常滑を中心とするりんくうエリアの魅力向上に寄与すべく、3者一体での取り組みを継続的に推進していきます。既に第一弾として中部国際空港とイオンモール間を結ぶ無料シャトルバスの運行を開始し、国内外旅行者のお客さまから好評を博しています。

### 国内外のお客さまを 多彩な体験でおもてなし

もう1つの大きな特長は、人工浜「りんくうビーチ」に隣接した広大なエンターテインメントパーク「ワンダーフォレストきゅりお」。全長約600mの本格カートサーキットをはじめ、ショッピング途中でも気軽に楽しめるBBQフィールド、フィールドアスレチック、季節に応じプールやスケートリンクになる「ワンダーリンク」、露天風呂もある「常滑温泉マーゴの湯」など多彩なアクティビティの提供によって平均滞在時間は145分に上っています。

また国際空港の隣接施設として、免税一括カウンターや外貨対応両替機、多言語対応インフォメーションなど、インバウンド対応も充実。今後は常滑や愛知県の魅力を世界に発信する“アウトバウンド”にも力を入れていく方針です。

#### VOICE

“グローバル”をキーワードに  
ここでしかできない「街づくり」に挑戦します。

当モールの開発では県や自治体とも密接に連携して徹底して「常滑色」を意識し、“ここでしかできない街づくり”をめざしました。愛知県で最もポテンシャルあるこのエリアで、今後もグローバル(グローバル+ローカル)を合い言葉に、地域とともに成長していきたいです。



ゼネラルマネージャー  
岡田 拓也



常滑のれん街



招き猫まつり



CHITA CATプロジェクト  
無料シャトルバス



フィールドアスレチック



シーサイドサーキット



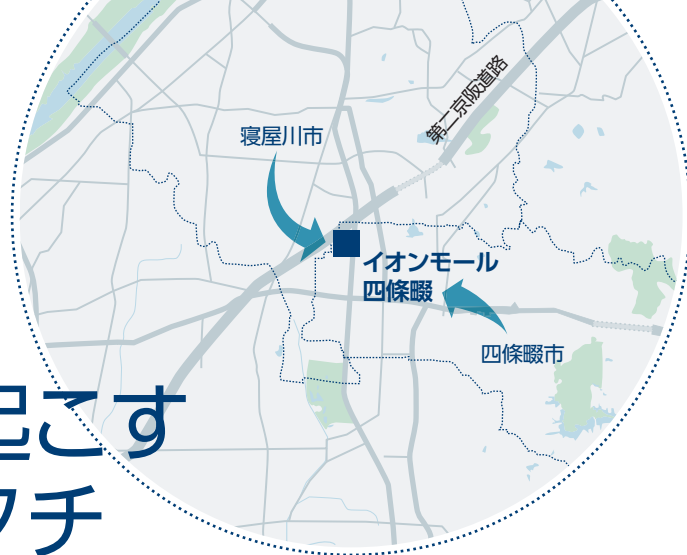
特集

II

国内レポート

『イオンモール四條畷』

# 都市型需要を掘り起こす モールの新しいカタチ



大阪府四條畷市と寝屋川市の境界にまたがる「東部大阪都市計画砂・新家地区」に、2015年10月に誕生した「イオンモール四條畷」は、商圏人口約200万人を擁する大都市近郊型モール。生活感覚が高く、自分の生活スタイルを確立した団塊ジュニア世代をメインターゲットに、さまざまな新しい仕掛けで来客を促進しています。

## オトナ世代に向けたさまざまな仕掛けで 来店動機をつくる

イオンモール四條畷では「ゆったりと過ごす、上質なひととき。『オトナドキ』」をコンセプトに、さまざまな新しい試みを展開。例えば核店舗であるGMS1階食品ゾーンのすぐ横に、こだわりの食材や地元の逸品・銘品を揃えた食物販ゾーン「なわて逸品横丁」を配置。GMSとの相乗効果を生み出し、買いまわりをされるお客さまで連日賑わっています。また、2Fレストラン街（森のレストラン）には、ディナーやハレの日にも対応できる19店舗を集積。各世代のお客さまにも満足いただいています。ほかにも出店エリアNo.1のグローバルブランドの集積ゾーンや大型スポーツ専門店、大阪初の4DXシネマコンプレックスなど、都会のオトナの生活スタイルに合わせたテナント構成で集客力を高めています。

### VOICE

**地域とともに「進化し続けるモール」をめざしていきます。**

立地が2市の境界となる当モールの開設にあたっては、長い時間をかけて両市と密接な関係を構築してきました。今後も中長期的な視点で顧客層の変化、ニーズの変化にしっかりと対応しながら地域のランドマーク施設として進化させ、全国トップ10に入るモールをめざしていきます。



ゼネラルマネージャー  
鈴木 秀一



馬型埴輪のオブジェ



オリジナルキャラクター「なわ丸くん」



## 地元の文化や自然を取り入れた 空間づくりで地域と共生

「地域との共生」をめざす同モールでは、施設内外の意匠に周辺地域の歴史や文化を積極的に取り入れています。正面入口前には四條畷で出土した「馬型埴輪」を模したトピアリー風模型を配置。各階の授乳室やキッズスペースには、四條畷市のシンボルキャラクター“なわ丸くん”を主人公に

した壁画を展開しています。

また、地域のお客さまの憩いの空間として、四條畷市の市木である楠を植えた「クスノキガーデン」と、寝屋川市の市木である4種の桜を植えた「サクラガーデン」を設置。敷地周囲にも1周約1kmのウォーキングロード「郷土史カルタウォーキングロード」を整備し、約30mごとに道標として四條畷市の郷土史カルタや俳句を設置するなど、地域の皆さまに愛着を感じてもらえるモールづくりを進めています。





特集

Ⅱ

国内レポート

『イオンモール筑紫野』

# “リニューアル”という名の市場創造

福岡県の「イオンモール筑紫野」では、オープンから満7年を迎えた2015年12月、周辺人口の増加やお客さまニーズの変化に対応すべく大規模な増床リニューアルを実施しました。全体の90%に当たる182店舗を刷新するなど、新たな魅力の創出によって若年層やニューファミリー層などの来店を促進。新市場の創造に成功しています。



## 地域の環境変化に応じて、 進化し続けるモールづくりを

今回のリニューアルの最大の目玉は、既存棟に接続する形で建設した3層からなる新棟「パープルモール」。「H&M」「GAP」など20～30代に人気のグローバルファストファッションの集積ゾーンを2Fに設け、3Fには「トイザらス・ベビーザラス」やイオンファンタジーによる「インドアプレイグラウンド」、お子さま向けダンス教室などの店舗・施設を集積。親子で1日中楽しめる空間として好評を得ています。

また、既存棟にも従来から要望の高かった「無印良品」や「ユニクロ」が新規出店したほか、新たなコンセプトでカフェ併設型にリニューアルした「蔦屋書店」など、キラーテナントも強化。フードコートも面積1.5倍、九州最大級の1,100席規模に拡張しています。

生まれ変わった「イオンモール筑紫野」は、博多・天神地区を含む周辺エリアでの競争力を高め、リニューアル後の売上は前年比140～150%で推移。地域の発展や市場環境の変化に対応して、イオンモールは常に進化し続けています。

### VOICE

#### 常に店舗鮮度を保ち「九州一番店」をめざしたい。

オープン8年目となりましたが、周辺エリアのお客さまにとって、常に新鮮な驚きと発見のある、満足度の高いモールであり続けたいと思います。当社が蓄積してきた知識・情報を活かし、各テナントと連携しながら、今後もベクトルを合わせてモール全体を進化させ、「九州一番店」をめざしていきます。



ゼネラルマネージャー  
美濃部 博



パープルモールのメインストリート



モーリーファンタジー



蔦屋書店／無印良品



イオンファンタジーキッズーナ



フードコート

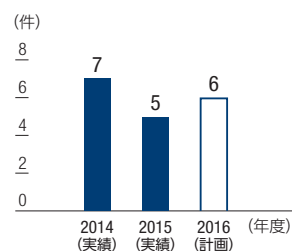


## 2016年度以降の出店モール

# 地域特性を踏まえた 個性あるモールづくりを推進します。

2016年度は、新規開発案件として6モールのオープンを予定しており、以降も全国各地に多数のモール出店を計画中です。いずれもローカリゼーションの視点を重視し、地域ごとの特性やニーズを踏まえた、個性ある新しいコンセプトのモール開発を進めています。

3カ年の新規出店計画の推移



**イオンモール堺鉄砲町(大阪府)**  
2016年3月19日オープン

## ひと・もの・情報が交わる コミュニティの中心として。

大阪市との市境付近に位置するアクセスのよい立地を活かし、自動車20分圏に110万人という肥沃なマーケットに対応します。古くからひと・もの・情報が交流する場所として栄えてきた堺市の魅力を活かし、コミュニティ拠点としての機能も充実させていきます。

**イオンモール今治新都市(愛媛県)** 2016年4月23日オープン

## 今治を味わいつくせる“しまなみ 7つ目の島”を演出。

しまなみ海道の東端にあり、今治市と広域エリアを結び立地を踏まえ、“しまなみ 7つ目の島”をコンセプトに設定。四国発のファッションブランドの導入やインターナショナルな雑貨・輸入食品の充実を進めるほか、サイクリングなどが盛んな土地柄に合わせたスポーツショップ、地元の豊かな食材を用いた四国最大級の飲食ゾーンなども設置し、さまざまな面から今治を味わいつくせるラインナップを構築しています。





**イオンモール長久手(愛知県)**  
2016年12月オープン(予定)

### 長久手の新たなランドマークとして。

名古屋市のベッドタウンとして発展し、今後さらなる人口増加が見込まれる長久手市。当モールは、市の玄関口として整備が進むエリアに位置します。この立地を活かし、“利便性”“お得感”と“都市感度”“上質感”を兼ね備えたモールとして、地域のお客さまの日常のニーズに応えます。

#### 2017年度出店の予定

- イオンモール新小松(石川県) 2017年春オープン(予定)
- イオンモール徳島(徳島県) 2017年春オープン(予定)
- (仮称)水戸オーパ(茨城県) 2017年春オープン(予定)
- (仮称)SENritoよみうりⅡ期(大阪府) 2017年春オープン(予定)
- (仮称)イオンモール神戸南(兵庫県) 2017年6月オープン(予定)
- (仮称)高崎オーパ(群馬県) 2017年秋オープン(予定)
- (仮称)イオンモール東松本(長野県) 2017年秋オープン(予定)

## プロパティマネジメント(PM)受託

**イオンモール出雲(島根県)**  
2016年5月2日オープン

### 来店するお客さまに“新感覚”を。

「いつも出雲で新感覚」をモールコンセプトに、「地域ならではの味」「地域初の味」を提供する品揃えの構築や多彩な専門店の充実、コミュニティ機能の充実などを推進。すべてのお客さまに対して、来店するたびに新たなご縁をもたらすことができるショッピングモールをめざします。



## グループ内商業施設の再生

**イオンカテプリ新さっぽろ(北海道)**  
2016年秋オープン(予定)

### 地域に愛されてきた商業施設を 当社のノウハウを駆使してリニューアル。

1982年に開業し、2015年9月に当社が事業を承継した「イオンカテプリ新さっぽろ店(旧:プラント新さっぽろ)」の活性化に向けてリニューアルを実施。複数の公共交通機関に直結し、自動車道へのアクセスも良好な立地を活かし、当社のノウハウを最大限活用して、訪れるすべての方に愛される施設として生まれ変わらせることをめざします。

**ダイエー神戸三宮店(兵庫県)** 2017年春オープン(予定)

### 「こだわりのライフスタイル」を提案する 商業施設としてリニューアル。

株式会社ダイエーが管理・運営する商業施設の2階から9階を賃借し、リニューアルを実施。住民の方やビジネスパーソンに食や雑貨、美と健康に関する「こだわりのライフスタイル」を提案する場を創造します。

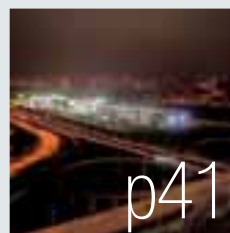
# 海外事業

中国・アセアン地域で、  
ドミナント戦略による  
成長を加速。

中間所得層が拡大するアジアの成長エリアで、  
日本で培ったモールビジネスの強みを武器に、  
魅力あるモールの多面展開を加速。  
着実にアジアでのプレゼンスを高めています。

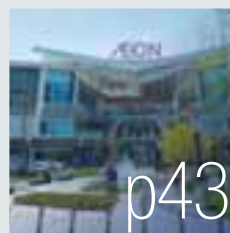
|                   |    |
|-------------------|----|
| マーケット動向／イオンモールの強み | 38 |
| 2015年度の概況         | 39 |
| 2016年度の見通し        | 40 |

## 特集I 中国レポート



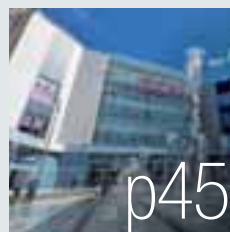
p41

中国一の成長都市  
「武漢」での布石  
『イオンモール武漢経開』



p43

現地化で加速する  
ドミナント深耕  
『イオンモール蘇州新区』



p45

都市型ライフスタイル  
提案への挑戦  
『イオンモール北京豊台』

## 特集II ASEANレポート



p47

外資未開の地——  
ハノイで開拓した  
可能性  
『イオンモール ロンビエン』



p49

モールビジネス  
激戦区で、  
真価を発揮する  
“Japanese Mall”  
『イオンモールBSD CITY』

|                |    |
|----------------|----|
| 2016年度以降の出店モール | 51 |
|----------------|----|

## マーケット動向

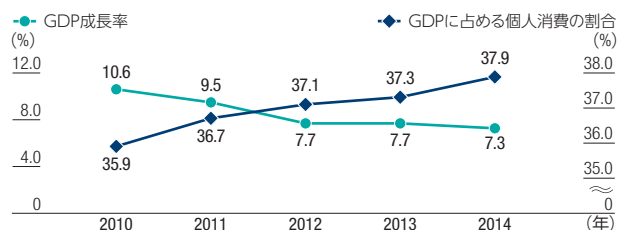
### 中間所得層の拡大を背景に、消費マーケットが拡大。

中国では、新常态(ニューノーマル)において経済成長モデルを輸出・投資主導から消費・サービス中心の内需モデルへの転換を進めています。GDPに占める個人消費の割合は35%を超え、今後さらに先進国並み(日本60%、米国70%)に高まっていくと考えられます。中間所得層の急速な拡大を背景に、小売売上高は2桁の伸びを示し、さらなる消費マーケットの拡大が見込まれます。

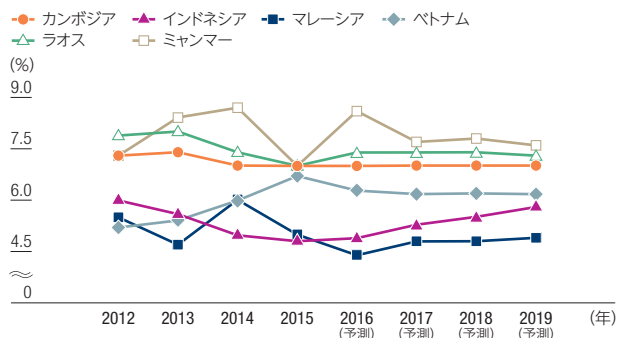
アセアン地域でも一次的には経済成長率が鈍化する懸念があるものの、各国の平均年齢は20歳代と若く、今後中間所

得層の拡大が見込まれ、中長期的に高い成長率が続くことが予想されます。

#### 中国のGDP成長率とGDPに占める個人消費の割合

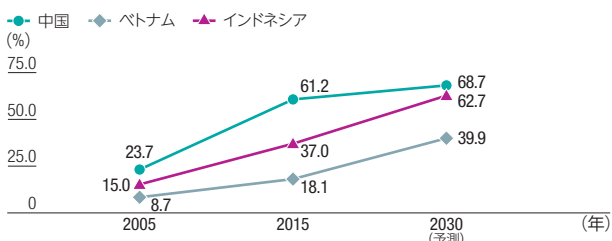


#### アジア地域の経済成長と予測



※ 出典: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database (2016年4月版)

#### 全世帯数に対する中間所得層構成比



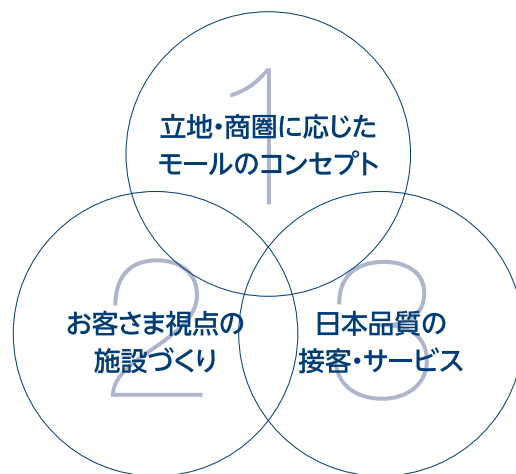
※ 低所得層: 年間世帯可処分所得が5,000USD未満  
 中間層: 年間世帯可処分所得が5,000USD以上～35,000USD未満  
 高所得層: 年間世帯可処分所得が35,000USD以上  
 ※ 出典: IMF

## イオンモールの強み

### 日本で培った豊富なモール管理・運営ノウハウを活かして。

海外市場では、住宅・オフィスなどの複合開発の一環として、総合ディベロッパーによるモール開発が行われ、運営は売却を見据えた資産価値の向上が中心となるのが一般的です。これに対して、イオンモールはモールの運用収益を主軸とする商業ディベロッパーとして、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きたことが最大の強みです。

特に海外市場では立地・商圈に応じたモールのコンセプトづくり、コンセプトに沿ったゾーニング・MDのきめ細かさはイオンモールの競争力の源泉となっています。さらに、快適な買物環境やアメニティの充実などお客さま視点の施設づくりやテナント従業員が体現する日本品質の接客・サービスは、より良い商品・サービスを求める中間所得層のお客さまから高く評価されています。



## 2015年度の概況

### 中国

既存モールの専門店売上が124%成長。  
さらに、新規6モールを積極出店。

中国では、既存4モールの専門店売上が124.9%と、中国全体の小売売上の伸び率110.7%を上回って推移しました。2015年度にはさらに6モールをオープンし、「イオンモール武漢経開」「イオンモール蘇州園区湖東」を中心に、いずれも好調に推移しています。蘇州市には上記のほか「イオンモール蘇州新区」をオープンし、市の中心部を3モールで取り囲む体制が整いました。また、重点エリアの広東省にも「イオンモール広州番禺広場」をオープンしています。これにより、ブランディングの向上とシェア拡大を図っていきます。

#### 既存モール前期比

|              | 2014年1月-12月(累計) | 2015年1月-12月(累計) |
|--------------|-----------------|-----------------|
| イオンモール専門店売上* | 117.9%          | 124.9%          |
| イオンモール来店客数*  | 121.4%          | 110.8%          |

※ 2014年1月～12月は3モール、2015年1月～12月は4モール  
(但し、2015年8月～12月は営業を休止していた「イオンモール天津TEDA」を除く)  
※ 中国現地法人の決算期末は12月末



イオンモール蘇州園区湖東



イオンモール蘇州新区



イオンモール杭州良渚新城



イオンモール武漢経開



イオンモール北京豊台



イオンモール広州番禺広場

### アセアン

インドネシアへの初出店に加え、ベトナム ハノイ1号店をオープン。

アセアン地域では、郊外エリアにおいて出店を進め、インドネシアに1号店、ベトナムに3号店をオープンしました。これにより、アセアン地域のモールは5カ所となりました。

インドネシア1号店「イオンモールBSD CITY」は、オープン1年間で来店客数が1,300万人を超え、売上も好調に推移しています。インドネシアではこれを踏まえて、今後さらなるモール開設を計画しています。

また、ベトナムでは、ハノイエリアでは1号店となる「イオン

モール ロンビエン」をオープン。8カ月で来店客数が1,100万人を超えるなど好調なスタートを切りました。今後は近隣にオフィスや学校の開発予定が具体化しており、さらなる商圈拡大が予想されます。

#### TOPICS

##### カンボジア王国のエコビジネスアワードを受賞

2015年10月、「イオンモール プノンペン」が、CSRへの多様な取り組みを認められ、カンボジア王国観光省が主催する「エコビジネスアワード」において特別賞(環境賞および3R賞)を受賞しました。



イオンモールBSD CITY



イオンモール ロンビエン

## 2016年度の見通し

### 中国

新規1モールの出店と、着工済み7モールの早期開業を準備。

中国では、モールのドミナント出店を引き続き推進するとともに、当社の強みであるオペレーションの一層の向上を図ることによって成長を維持していきます。

近年同国では、消防関係の手続きが厳格化し、大型商業施設の建設工期が長期化しています。このため、2016年度に新規オープンするのは河北省1号店である「イオンモール河北燕郊」のみとなりますが、すでに7モールの建設に着工しており、順次オープンしていく予定です。

一方で、大型商業施設を建設する動きはこの数年で拡大しており、今後淘汰が起こることが予想されます。これを踏まえて、ドミナント戦略推進によるブランディング向上と、オペレーションの向上による他の施設との差別化に注力していきます。競争力のあるエリアに魅力あるモールを構築することで、継続的な成長を可能にしていきます。

#### 2016年度以降 新規出店計画



### アセアン

ベトナム、ホーチミンに3号店を出店。  
カンボジア、インドネシアでの出店を準備。

カンボジアではイオンモール プノンペンに続く2号店を着工し、2018年のオープンをめざしています。ベトナムでは、ホーチミンでの3号店となる「イオンモール ビンタン」が2016年7月にオープン。また、ハノイにおいても新たなモールのオープンを計画しています。インドネシアでは、「イオンモール BSD CITY」の好評に応え、3つの施設をオープンする予定です。また、イオンモールBSD CITYでのオペレーションノウハウの向上、為替変動リスクや外資規制強化に対応したスキームの構築にも取り組んでいきます。

これらに加えて、ミャンマーなどアセアン地域の他の国においても、新規のモール展開に向けた検討を開始しています。

#### 2016年度以降 新規出店計画



特集

# I 中国レポート 『イオンモール武漢経開』

## 中国一の成長都市 「武漢」での布石

湖北省の省都・武漢市は、現在、北京オリンピック当時の北京市を凌ぐ数の開発プロジェクトが進行する、中国で最も成長している街の1つです。その副都心として開発が進む南西部の「武漢経済技術開発区」に、武漢2号店として開業した「イオンモール武漢経開」は中国最大規模のスケールを持つフラッグシップモール。計画を大幅に上回る年間1,500万人ペースで好調に推移しており、未来につながる確かな手ごたえを掴んでいます。

### 地域最大面積27万m<sup>2</sup>を誇る フラッグシップモール

敷地面積は武漢市最大の27万m<sup>2</sup>、全長530mのA館・B館に300の専門店を集結し、駐車スペースも市内最多の4,500台を備えた「イオンモール武漢経開」。ファミリー層を中心に、多様な世代のお客さまが1日中楽しく過ごせる「時間消費型」のライフスタイルモールをめざす同モールは、中

イオンモール  
武漢金銀潭

湖北エリア

(仮称)イオンモール武漢石橋  
2017年度オープン予定

イオンモール  
武漢経開

国各地や世界各国のグルメを楽しめる飲食ゾーン、イオンファンタジーによる「FANPEKKA」をはじめとする各種キッズアミューズメント、人気のスポーツジム「Cutting up」、8スクリーン・1,362席を備えたシネコンなど、バラエティに富んだ店舗・施設によって、コンセプトである“五感+心で感じる楽しさ”を具現化しています。敷地内には地域最大級のイベントコートも設け、日本フェアや専門店によるワークショップなど多彩な催しでお客さまに「特別な時間」を提供しています。

## 日本の品質・サービスを強みに、 エリア成長を取り込む未来図を描く

モール運営にあたって特に重視しているのは、心のこもった“日本流のおもてなし”と、快適で心地良い空間づくり。そのシンボルとも言えるのが「トイレ」です。キッズトイレやベビールーム、パウダールームの設置はもちろん、フロアごとに異なるテーマでトイレ空間を演出。既存の商業施設内トイレのイメージを覆す、“明るく・清潔で・楽しい”場所として、お客さまの高い評価を得ています。

他にも日本式の接客教育を受けたスタッフの丁寧な対応や、館内を走る遊覧用の「汽車」やキャラクターを飾ったショッピングカートなどお子さまが楽しく過ごせる工夫も大好評。今後も武漢市人民政府との協力協定に基づいて、市内最大エリアの武昌（ウーチャン）を含め、武漢エリアに

において3店舗のモール開発を計画しており、高成長エリア武漢の全域を既存2店舗と新規3店舗にてカバーする出店戦略を進めていきます。

### VOICE

#### 日本のおもてなしで、 地域の商業レベル向上にも貢献したい。

当モールでは、日本人講師によるおもてなし研修や、接客力コンテストなどにより、常にテナント従業員のホスピタリティとモチベーションの向上を図っています。高いサービス品質によって当モールのブランド価値を高めると同時に、商業施設の発展に役立つよう、今後も従業員全員で努力していきます。



ゼネラルマネージャー  
佐々木 清博



新しい遊び場「FANPEKKA」



スポーツファクトリーゾーン



館内遊覧「汽車ぽっぽ」



明るく、清潔なトイレ



特集

I

中国レポート

『イオンモール蘇州新区』

# 現地化で加速するドミナント深耕

上海に程近く、周囲100km圏内に5,000万人もの人口を擁する江蘇省の省都・蘇州市。

このポテンシャルの高いエリアで、3号店としてオープンした「イオンモール蘇州新区」は、

先行する2モールの成功で高まった“AEON MALL”のブランド力も相まって順調に集客数を伸ばしています。

今後は、育んできた現地人材のマネジメント力を推進力に、周辺エリアへの面展開を加速していきます。

江蘇エリア

● イオンモール  
蘇州新区



伝統的な食エリア「美食苑」



キッズエリア「モーリーファンタジー」



ファミリーの憩いの広場

## エリア内の既存2モールの成功で ますます高まるブランド価値

蘇州市の経済を牽引する外資企業の誘致エリア（蘇州市高新技術開発区）にオープンした「イオンモール蘇州新区」は、地域の新たなランドマークとなる個性的な外観の建物に、280の専門店を集結。特に「食」と「エンターテインメント」の充実に力を入れ、オープン以来計画を大きく上回る実績で推移しています。

蘇州エリアへの進出は2014年。郊外型モールの1号店「イオンモール蘇州吳中」は、“商業施設は街の中心地”という常識を覆して広域から車で訪れるお客さまを集め、駐車場が連日満車となる盛況ぶりを見せています。さらに昨年5月には2号店「イオンモール蘇州園區湖東」を市街地にオープン。イベントなど「体験型」消費の充実によって都市のニューファミリー層から好評を博しています。こうした1・2号店の成功を受け、テナント企業からの評価も高まり出店依頼が増加。3号店ではスペースを小割りにし、テナントの集積密度を高めモールの収益性をより高めています。

## ローカルスタッフ主体で、 2030年・20店舗体制へ

蘇州市エリアの既存3モールでの成功体験は、ローカルスタッフの成長にも寄与しています。3モールの開発・運営を担ってきたローカルスタッフ達は、“お客さま第一”の理念や日本流の運営ノウハウを吸収しつつ、現地の文化や商習慣を踏まえた自分なりのカスタマイズにもチャレンジ。地域特性に応じた新しいモールのあり方を生み出そうと努めています。

同エリアでは、こうしたローカルスタッフ達が開発プロジェクトを主導し、オープン後も店長としてモール運営を統括していく新体制に移行させていく方針で、今後オープン予定の蘇州市周辺の南通市の新モールでは、彼らが中心となって準備を進めています。こうした“真の現地化”によって蘇州市周辺エリアへの面展開を加速し、2030年には江蘇省全域をカバーする「20店舗体制」の実現をめざしていきます。

### VOICE

#### “From Japan, Made in China”の モールづくりをめざす。

蘇州1号店のオープン時、“何もなかった”エリアにお客さまが集まり、列をなす光景に感動しました。モールづくりは、いわば地図に残る仕事。これからは将来にわたって誇れるモールを、自分の手で生み出していきたいです。

江蘇省開発部  
副総経理  
胡 磊



江蘇省開発部  
総経理  
大藪 宏行



江蘇省開発部  
経理  
卓 雅芸



#### 築いてきたブランド力 を磨き、地域発展に 貢献する存在へ。

日本留学時にイオンモールを知り、“お客さま第一”の理念を実感しました。それは他社には真似のできない価値提供であり、この地域を知る私たちだからこそできる提案で、その価値をさらに高めていこうと思います。

北京・天津エリア

イオンモール  
北京豊台

特集

I

中国レポート

『イオンモール北京豊台』

## 都市型ライフスタイル提案への挑戦

郊外型モールの成功例として、現在も成長を続ける「イオンモール北京国際商城」の開業から7年。

待望の2号店「イオンモール北京豊台」は中国における都市型ライフスタイル提案の“試金石”となる店舗です。

集客数は平日2万人・週末3万人と順調な滑り出しを見せており、

今後もさらなる発展が期待できる大都市近郊エリアで、新たなチャレンジが始まっています。

### 中間層の拡大が顕著な中心地で、 洗練されたスタイルを提案

北京市南部の幹線道路「南4環路（環状線）」から南へ約1km。北京中心部からのアクセスも便利な「イオンモール北京豊台」は、中国大手企業や外資系企業が集積するオフィス街と高層マンション街の両方に隣接し、周辺地域では複数の開発計画が進むなど将来も発展が期待できるエリアに

位置しています。

「自分らしいこだわり」を発見できるパーク」をコンセプトとする同モールでは、北京市都心部に通勤する高所得かつ洗練された感覚の若者層に向けた生活提案に注力。例えば、準核テナントには一般的な大型専門店ではなく、北京の若者に絶大な人気のブックカフェ「MAAN COFFEE（マンカフェ）」と日本の「無印良品」を配置。他にも高感度ショップやアパレルブランドの集積ゾーン、北京の中間・富



裕層に人気のスポーツジムやビューティ系ショップなど、画一的な他のモールとは一線を画した構成で、都会のライフスタイルを提案しています。

## 地元と連携したイベント開催など 市民が集い、憩う拠点をめざす

イオンモール北京豊台がもう1つ注力しているのが、地域の方々が集い、憩える「コミュニティ空間」の創出。メインエントランスの外に設置した約1,000m<sup>2</sup>の噴水広場は、ふだん子どもたちの遊び場や行き交う人々の憩いの場として利用されるほか、本格的な音響設備を備えたイベント会場としても地域に活用されています。

最近是中国で大人気の広場舞(グアンチャンウー)の会場として定着しており、週末には地元市民チーム約500人が集結して大賑わいを見せています。今後もこうした地域への貢献を通して地元ファンを増やし、真の意味での「地域コミュニティの拠点」をめざしていきます。



北京の若者に人気のブックカフェ  
「MAAN COFFEE」



噴水広場での広場舞の様子



スポーツパーク内のジム

### VOICE

日本で培った緻密なモールづくりが、  
私たちの競争力。

当モールでは各エリアにコンセプト・テーマを設け、画一的な他のモールにはない楽しさの提供を最重視しています。商圈を踏まえたMDや館内の回遊性、トイレの清潔さに至るまで日本で培ったモールづくりは、中国でも高く支持されていると感じます。



ゼネラルマネージャー  
大矢 憲和

特集

Ⅱ

ASEANレポート

『イオンモール ロンビエン』

イオンモール ロンビエン

# 外資未開の地—— ハノイで開拓した可能性

おしゃれに着飾った装いでショッピングを楽しむお客さまたち——。

ハノイ市郊外の新興住宅エリアに同国3号店としてオープンした「イオンモール ロンビエン」では、普段着のお客さまが多いホーチミンの店舗とは対照的に、高品質の商品・サービスと“非日常”の時間を求めてモールに訪れています。オープン初月の集客数212万人。熱狂的な賑わいは今も続いています。

## 日本のおもてなしで ベトナムのお客さまを笑顔に

“Japanese Heart, Vietnamese Smile”をコンセプトとする「イオンモール ロンビエン」では、品揃えはもちろん、接客から清潔なトイレに至るまで、“日本レベル”の高品質なサービスの提供によって競合との差別化を図っています。

開放的な気質のホーチミン市民に比べ、ハノイのお客さまは「信用できる店でしか買わない」傾向がありますが、ベトナムでの“日本”のブランドバリューは高く、日本を意識したゾー

ン演出・イベントはいずれも高い人気を博しているほか、現地資本との提携によるスーパーマーケット「イオンフィービー」をはじめ、日系テナントを数多く出店しています。こうしたモールづくりは行政からも高く評価され、ハノイ市党大会優秀プロジェクトとして、海外資本による商業施設として唯一表彰を受けています。



オープン時のポスター

## 体験型のモールづくりで “非日常”の時間を提供

同モールのもう1つの特徴は、エンターテインメントと飲食施設を充実させた「体験型」のモールづくりとしていること。娯楽のまだまだ少ないハノイのお客さまに、満足度の高い“非日常”の時間を提供しています。

例えば、中高生を中心に大人気のお化け屋敷「Mirror Maze」の売上は、計画の5倍以上。また、ベトナム1・2号店での経験を踏まえ、飲食ゾーンもシーンに応じて使い分けられるようフロアごとに異なる4つのテーマを持たせて展開。特に古き良きハノイの路地裏を再現した「ベトナムフードコート」が人気を呼んでいます。お客さまの平均滞在時間は150分超にもなり、今後も“1日中楽しめる場所”としてさらに進化させていきます。



スーパーマーケット「イオンファービー」



ベトナムの屋台レストラン



ベトナム版お化け屋敷「Mirror Maze」

### VOICE

ベトナム進出企業のパートナーとして、  
存在感を高めたい。



リーシング部長  
酒見 耕

外資系企業進出に対する規制が厳しいベトナムで、すでに複数のモールを展開していることで、当モールへの日系企業の視察や出店依頼も増えています。それらの企業とWin-Winの関係を構築しながら、今後も現地での存在感と競争力を高めていきます。



## 特集 II ASEANレポート 『イオンモールBSD CITY』

# モールビジネス激戦区で、 真価を発揮する“Japanese Mall”

イオンモール  
BSD CITY

街の中心から30km圏内に100以上の商業施設がひしめく激戦区・ジャカルタ。

その郊外南西部、複合開発が進むエリアに、同国1号店として誕生した「イオンモールBSD CITY」は、商業ディベロッパーとして日本で培ったきめ細かなモール運営ノウハウで他店との差別化を推進。

国民平均年齢25歳、人口2億5,500万人という巨大市場で、AEONブランドの真価を問う挑戦が始まっています。

### 人気の“ジャパnbrand”を活かした モールづくりを推進

競争の厳しいジャカルタ近郊エリアでの差別化を図るべく、「イオンモールBSD CITY」では“ジャパnbrand”を前面に打ち出したモールづくりに注力しています。ポイントの1つは、インドネシアのお客さまにとっての大きな来店動機

である「食」。現地でも大人気の“日本のラーメン”を集積した「ラーメンビレッジ」は、連日行列ができる賑わいとなっているほか、日本食店を集積したフードコート「Food Culture」も、コート内で連日開催されるイベントとの相乗効果によって集客力を高めています。また、モール内でも日系企業や経済産業省クールジャパン機構、日本観光協会などとのコラボレーションにより、日本のお祭りやキャラ



## VOICE

**“お客さま第一”を力に、  
市場でのプレゼンスを高めていきます。**



ゼネラルマネージャー  
アドリアン・プラナタ

当社への入社を決めた最大の理由は、開発・運営のすべてに“お客さま第一”の理念が貫かれていることです。1号店のオープンでも、全メンバーがこの同じ理念のもとで動いてくれました。今後さらにイオンのモール運営やリーシングのノウハウを深く学び、将来はインドネシア全体のオペレーションを担えるようになりたいです。

クターをテーマにしたイベントをひんぱんに開催。ジャカルタのお客さまに日本の魅力を発信しています。

## “お客さま第一”のモールづくりで、 ドミナント戦略を推進

インドネシアでは、不動産ディベロッパーが複合開発の一環として商業施設の開発・運営を行うのが一般的。これに対して商業ディベロッパーであるイオンモールの強みは、“お客さま第一”を基本に、モール全体のコンセプトからゾーニング、店舗構成、MDまで、より戦略的かつきめ細かな運営によって、施設の鮮度を常に維持できることです。

事業展開にあたっては、同国最大手の不動産ディベロッパーSinarmas Land社と合併会社を設立し、同社とのパートナーシップのもとで拡大戦略を進めています。今後ジャカルタ市近郊エリアでは、合併会社によって2店舗を開発するほか、イオンモール単独でも2店舗以上の出店を計画しており、さらにインドネシアの他の都市への展開も視野に入れたドミナント戦略の推進によって、ASEAN最大市場でのプレゼンスを高めていきます。

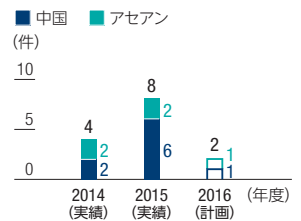


## 2016年度以降の出店モール

# 中国で、アセアンで、まちづくりが進む 地域でのモール開発を、さらに加速させます。

中間所得者層の拡大、モータリゼーションの進展に伴うまちづくりが進む郊外において、  
新規モールの展開を本格化していきます。

3カ年の新規出店計画の推移



## China



### イオンモール天津津南

2017年度オープン(予定)

敷地面積: 約91,000m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 約77,000m<sup>2</sup>  
専門店数: 約230店舗

### イオンモール武漢石橋

2017年度オープン(予定)

敷地面積: 約46,200m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約1,900台



### イオンモール佛山大瀝

2017年度オープン(予定)

敷地面積: 約83,200m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約3,200台



### イオンモール河北燕郊

2016年秋オープン(予定)

敷地面積: 72,000m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 72,500m<sup>2</sup> 駐車台数: 2,900台



### イオンモール煙台金沙灘

2018年度オープン(予定)

敷地面積: 約111,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約2,800台



### イオンモール南通星湖

2017年度下期オープン(予定)

敷地面積: 約113,200m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約2,800台



### イオンモール広州金沙

2018年度オープン(予定)

敷地面積: 約84,500m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約3,600台



## イオンモール カンボジア2号店

2018年度オープン(予定)

敷地面積: 約100,000m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 約80,000m<sup>2</sup>

駐車台数: バイク約2,000台/車約2,500台



# ASEAN

## イオンモール ビンタン

2016年7月1日オープン

敷地面積: 46,800m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 約60,000m<sup>2</sup>

専門店数: 160店舗 駐車台数: バイク4,000台/車1,500台



## イオンモール ジャカルタガーデンシティ

2017年度オープン(予定)

敷地面積: 約85,000m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 約60,000m<sup>2</sup>



## イオンモール セントウールシティ

2018年度オープン(予定)

敷地面積: 約78,000m<sup>2</sup>

総賃貸面積: 約71,000m<sup>2</sup>

専門店数: 約250店舗

駐車台数: 約3,000台



## イオンモール デルタマス

2018年度オープン(予定)

敷地面積: 約200,000m<sup>2</sup>

特別企画

社外役員座談会

# 多様な価値観を経営に反映させて 持続的成長と企業価値向上の実現を



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。

※ P65-66に略歴を記載。

イオンモールには、現在、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、客観的視点から当社の経営内容をチェックし、企業価値向上に貢献いただいています。そんな社外役員の皆さまに、取締役会運営への意見や事業課題などについて語り合っていました。

#### 社外役員が果たすべき役割

多彩な専門性に裏づけられた外部の視点から  
経営判断の合法性・公正さ・合理性を検証する

——皆さまのキャリアと、社外役員の職務において重視していることをお聞かせください。

**鈴木** 私は、1980年にジャスコに入社して3年ほど売場を経験した後、エリアで予算管理や本社で人事を担当、そして店長を務めた後、海外勤務となり、約15年間、タイ、北京、香港と海外現地法人で主に経営管理を担当してきました。タイではアジア経済危機後の事業再構築を担当。香港では、上場企業として株主を意識した経営にも携わりました。そして2015年に帰国してイオンモールの監査役を拝命しました。

**市毛** 海外事業での経験は、現在の職務においてどのように役立っていますか？

**鈴木** 香港で副社長を務めていた時には、現在とは逆に現地の独立社外取締役の方々からの質問に答える立場でした。論理的に説明しないと物事が運ばないという点では日本以上に厳しい世界でしたので、“Logical & Reasonable”、すなわち事実を正確につかんで論理的・合理的に判断することの大切さを実感しました。監査役としてもこの“Logical & Reasonable”を基本にしながら、ピーター・ドラッカーが主張するように“誰が正しいか”“何が受け入れられやすいか”でなく“何が正しいか”を考えて決定が行なわれるように、自分の



主張を伝えていきたいと考えています。

**平** 私は、公認会計士・税理士として監査法人や税理士事務所に勤務した後、現在は税理士法人のパートナーを務めています。2011年にイオンモールの社外監査役となり、2014年からは社外取締役として取締役会にも出席させていただいています。財務会計以外の経営は詳しくなかったのですが、最初は“自分に何ができるのだろうか”と戸惑いましたが、今では財務会計面や社会常識に基づく判断など、自分が担える役割をきちんと果たしていこうと考えています。

**河端** 私は、2015年5月から社外取締役を務めています。以前は電機メーカーに40年余り勤務していました。鈴木監査役と同様に海外が多く、合計22年間、オーストラリア、イタリア、イギリス、ベルギー、アメリカと5カ国で勤務しました。イギリスでは現地法人の経営を担い、北米統括会社の責任者も経験しました。本社に戻ってからは、広報やIR、さらにはリスク管理やブランド戦略などの仕事にも携わってきました。

**平** 海外を中心にさまざまな仕事を経験されていますが、社外取締役としてはどのような考え方を重視していらっしゃいますか？

**河端** 鈴木監査役の“Logical & Reasonable”とも重複しますが、私のモットーは“Fair & Reasonable”です。国内外を問わず企業経営には、公正であること、合理性・納得性があることが不可欠であるからです。

**市毛** 私は、2014年に社外監査役に就任し、今年が3年目になります。1989年に弁護士登録をした後、日本IBMに入社し



て企業内弁護士になりました。入社後は、各種契約関係や取締役会、株主総会などの法的なフォローやコンプライアンスプログラムの策定などに携わってきました。

**鈴木** 企業内弁護士の場合、独立した法律家であると同時に企業の従業員でもあるわけですが、それぞれの立場が両立しない場合も起こり得るのではないですか。

**市毛** はい。基本的には両方の立場を兼ね備えながら仕事をしていくのですが、“どうしても両立し得ない場合には、法律家としての良心に従って仕事をするように”と、当時の上司から指導されてきました。この企業から報酬を得ていたとしても、職務上は法律家として独立性ある意見を述べるべきという企業内弁護士の立ち位置は社外役員の立場とも共通点があります。

**鈴木** 企業の顧問弁護士と監査役としての弁護士の役割の違いは何ですか？

**市毛** 個々の審議案件についての法的検討やアドバイスなどは、基本的には顧問弁護士の仕事です。監査役を務める弁護士の主な役割としては、ボードメンバーの法的責任、つまり会社法で定められている忠実義務や善管注意義務などをきちんと果たしているかをチェックすることです。意思決定プロセスのモニタリングには2つの観点があります。1つは、判断の前提となった事実認識に不注意な誤りがなかったということであり、2つめは、判断の過程や内容が著しく不合理でなかったか、というものです。いわば“Logical & Reasonable”や“Fair & Reasonable”の基本が守られているか否かを法的に分析することでもあります。

**村松** 私は、国税庁に入庁後、東京国税局および査察部での税務調査を経験した後、東京地検特捜部に出向し、捜査官と



して企業の贈収賄事案などに携わりました。国税庁に戻り全国の国税局の税務調査の管理・指導を行った後、国税庁や国税局の職員の職務に不正などがいないか捜査する監査官を務めました。その後、名古屋国税局の総務部長、高松国税局長を務めて退官し、都内で税理士事務所を開業しました。そして本年5月から社外監査役を務めています。

**鈴木** 税務調査や組織の内部監査などで長年活躍されてきた経験を活かし、今後、どのような視点からイオンモールの経営をチェックしていこうとお考えでしょうか？

**村松** 税務調査というのは、決算書や会計帳簿などの数字を検証するだけでなく、その背後に問題のある資金の動きなどがなかったかなど、会計処理を裏面から調べていく仕事でもあります。このように物事を別の角度から検証してみるといったスタンスは、企業の社外監査役としても役立つのではないかと考えています。もちろん、基本的には企業の経営判断や意思決定の座標軸といったものが、社会一般の常識からずれていないかを冷静にチェックしていくことが重要だと思います。

#### 取締役会／取締役会運営への意見・提言

担当業務の枠を超えた議論を活性化し  
持続的成長に向けた中長期の戦略策定を

——当社の取締役会およびその運営についてのご意見やご提言をお聞かせください。

**河端** この1年間、取締役会に出席させていただき、皆が自由に発言できる風通しの良さを感じました。とくに事前のブリーフィングで一つひとつの議案について詳しく説明してい



ただけるので、私たち社外役員にも非常に理解しやすく、適切な質問ができますし、意見も述べやすい。この点は高く評価できると思います。

**平** 私が最初に監査役に就任した2011年頃は、執行側と社外役員のコミュニケーションにまだぎこちなさがあったと思います。社外役員が質問すると、執行役員の方が変に構えてしまったり、それを受けて私たち“聞かなければよかったかな”と気を遣ってしまったりと。しかし、最近では河端取締役がおっしゃるように、誰もが自由に意見・質問できる環境になりましたし、私たちの意見にすべての出席者が真剣に耳を傾け、検討しようとする姿勢を感じます。

**鈴木** やはり社外役員からは、社内の人間が思いもよらない質問・意見が出るので、最初は執行側も戸惑っていたのでしょね。しかし、そうした外部の目、多角的な視点から意見を出すことこそが社外役員の存在意義でもありますから、私たちは変に気を遣ったり、その場の空気を読んだりせずに、思ったことをどんどん発言すればいいのではないのでしょうか。

**市毛** それは非常に重要だと思います。執行役員の皆さんはいわば経営のプロですから、個々の事案について私たち部外者よりも合理性のある判断を下せるはずです。しかし、全員が事業に精通しているがゆえに、執行役員の間一種の“暗黙知”が共有され、その“暗黙知”が本当に正しいかどうかを検証されないまま、当り前のように議案が通ってしまう場合もあります。

**平** 例えば、イオンモールに限らず、流通業界では、成長戦略イコール“巨額の借入れをして積極的に新店を展開して事業を拡大すること”というのが常識というか暗黙の了解になっているように思えます。

**市毛** そういった業界の常識、社内の暗黙知といったものに対して、私たち社外役員が多様な視点から疑問を投げかけ、意見を述べることによって、取締役会での議論を深めていけば、経営判断の精度をさらに高めることができるはずです。

**河端** もう1つ提言するなら、「イオンモールという会社が将来どのように持続的成長を果たしていくか」といった中長期的な経営テーマについて、取締役会でもっと積極的にディスカッションすべきではないかと考えています。

**平** 同感です。そしてそのためには、執行役員が自ら担当する事業部門の枠を超え、他部門の事案や全社的な経営テ

マについても、より強い当事者意識を持って活発な議論ができるような場にしていく必要があります。

**鈴木** 取締役会のメンバーは、業務執行担当である前に取締役であり、他部門に関する経営判断についても責任を負っているわけですから、他部門の事案に対しても受け身ではなく積極的に発言していかなければなりません。こうした部門を超えた議論が活発化すれば、取締役相互の監督機能といったものも自ずと発揮されるはずです。

**河端** コーポレートガバナンス・コードの全73項目の中でも適用が難しいとされる項目に「取締役会評価」があります。そういったディスカッションを活発化させるとともに、取締役の自己レビュー・相互レビューなどの仕組みを採り入れて、ぜひこの項目をコンプライしていただきたい。そうすれば、ガバナンスの面でもさらに素晴らしい会社になれると思います。

**市毛** さらに、私たち社外役員からの意見も含め、毎回の取締役会で浮かび上がった課題を執行側でPDCAサイクルに乗せてフィードバックするようにすれば、より強力なモニタリング機能を発揮できるはずです。

#### 海外事業展開に対する意見・提言

#### 現地と日本との価値観共有化などによる海外事業のリスクマネジメント強化が課題

——当社が積極的に展開している海外事業に関して、ご意見やご指摘、アドバイスなどをお聞かせください。

**鈴木** 国内マーケットの規模的な拡大が望めない状況にあって、企業が持続的な成長を果たすために、中国やアジア



といった成長市場に進出していくのは必然ともいえます。しかしながら、海外事業には国内事業にはないリスクが伴うのが常ですから、それをいかに見落とさずに対策を講じるかが重要です。

**市毛** 自分が社外監査役になって間もない頃、リスク認識共有のため海外投資リスクに関する専用のチェックリストを作成・運用するよう提案しました。提案後、早々にチェックリストが作成され、リスク判断ツールの1つとして活用されるようになりました。ただし、事業環境は絶えず変化しているため、投資実行後に当初の事実認識と実際の状況にギャップが生じることも少なくありません。そうした場合にも迅速に意思決定して適切な対策を打てるように、海外事業の状況や環境変化を継続的にモニタリングしてPDCAを回していくことが必要だと思います。

**河端** そんな海外事業のリスク管理を強化していくために不可欠なのが、現地と本社の価値観の共有化です。現地では黄色信号が灯っていたのに、本社側が気づいていなかったり、逆に本社が赤信号と言っているのに、現地はまだ青だと信じて突き進んだりといった事態が起こりやすいのです。このリスク感度のレベルを合わせるためにも、現地での人材育成が重要になります。

**鈴木** おっしゃるように、人材育成や人事制度を整備して、現地の人材がより主体的に事業運営に参加できるようにしていくことが大切だと思います。日本人社員の場合、現地に勤務して数年の経験しかないわけですが、彼らは現地の商習慣や職業意識なども知り尽くしているわけですから、彼らの力なくして現地での事業リスクを正しく把握するのは困難です。このようなことを踏まえて彼らの知識や経験、情報と日本

で創り上げたイオンモールの企業理念やノウハウを融合、浸透させることが日本人社員のミッションになります。

**村松** 同感です。私は15年ほど前に税制のセミナーで訪中して以来、現地に人脈が広がり、その後も日本に留学する若者のお世話をしたことがあります。彼らは非常に勉強熱心で語学も堪能だし、論理性も高い。そんな優秀な人材を多く獲得して、人事交流などを通じてイオンモールの企業理念を共有化していくことが重要だと思います。

**平** また、海外においては、税制や商法などの法規の違いもあって会計上の問題が発生するリスクも高いとされています。こうした会計上のリスクについては、現地任せにするのではなく、可視化して日本からしっかりとコントロールできる体制を整備する必要があると思います。

**鈴木** 現地のトップは、アクセルを踏んで業績を伸ばさなければならない立場でもありますから、万が一の場合に備えて日本側からブレーキを効かせてあげる仕組みが必要かもしれません。

**村松** 中国の税制について言えば、15年前に比べて格段に改善されており、税務リスクは低くなったと思います。それでもビジネスに対する考え方など日本とはまだギャップがあるのも事実ですから、ガバナンスの強化は欠かせません。

#### 企業価値向上のための課題

#### 多様な人材を積極的に活用し 新たなビジネスモデルの創造へ

——最後に、イオンモールがこれから企業価値を向上させていくために取り組むべき課題について、ご意見をお聞かせください。

**平** 私が一番気になっている課題は、やはり人材面です。イオンモールの最大の強みは、「小売業をルーツとするディベロPPER」であり、お客さまの目線を大切にする姿勢が事業の隅々まで浸透していることです。しかし、事業規模が急激に拡大していく中で、これからもそのDNAを継承していけるのか？それを失ったら普通のディベロPPERになってしまうのではないかと心配を抱えています。そこで、例えばイオン



リテールやイオンフィナンシャルといったイオングループ間での積極的な人材交流などを通じて、幅広い知識、多角的な視点を備えた人材を育成していただきたいと思います。

**河端** そうした人材育成に加えて、経営戦略部門の強化が必要ではないかと考えています。もちろん現在も経営戦略部門が事業戦略を日々検討しているわけですが、ビジネス環境そのものが大きく変化する中で、従来の延長線上にあるビジネスモデルで持続的に成長していけるのか？新しいビジネスモデルの創造が求められる時期に来ているのではないのか？そんな中長期的な成長戦略の検討に、これまで以上に真剣に取り組む必要があると思います。

**市毛** 私がお願いしたいのはダイバーシティの強化です。お客さまのライフスタイルやテナントの業態がどんどん多様化していく中で、多様な価値観をもっともっと積極的に経営の中に採り入れていく必要があると感じています。当社は、千葉県に本社を置く企業として最初に女性活用推進法に関する優良企業の認定を受けるなどダイバーシティ推進で高く評価されていますが、今後も女性の管理職比率をさらに高めるなどして、女性の視点を経営に活かして欲しいと思います。また、海外で活躍している優秀なローカル人材の意見を



汲み上げて、日本における意思決定にも活かしていける仕組みがあれば、より多様な価値観を反映させた経営判断ができるのではないのでしょうか。

**村松** 私は先日監査役を拝命したばかりですので、具体的な話は申しあげられませんが、本日は皆さんのさまざまなご意見をうかがって大変勉強になりました。皆さんと一緒に社外監査役としての責務を果たせるよう努力していきます。

**鈴木** 本日は貴重なお話をありがとうございます。これからもこうした意見をどんどん経営側に投げかけることによって、イオンモールの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。



# 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」を基本理念として、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、人との出会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おり、経営理念に基づき、当社ではローカリゼーションの視点に基づいたエリア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社会の発展に貢献することを指針としています。

この基本方針にもとづき、地域の経済・文化の発展に貢献し、地域社会になくてはならないコミュニティ・センターとしてのショッピングモールづくりを推し進めていきます。これらの経営方針を踏まえた企業活動を通じて、株主の皆さまやお客さまをはじめ、お取引先、地域社会、従業員等の各ステークホルダーに対する責任を果たしていくことが、長期安定的な企業価値の向上につながると考えています。その実現に向け、コーポレート・ガバナンス機能の強化と迅速な意思決定による競争力の向上に取り組んでいます。

当社では、小売業に精通した取締役を中心とした経営により、小売業出身の商業ディベロッパーの強みをさらに強化するとともに、監査役制度の採用により経営の健全性の維持・強化に取り組んでいます。

また、当社は監査役設置会社であり、監査役会は社外監査役3名(うち独立役員2名)で構成されています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門をその他使用人等と意思疎通を図るとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況の報告を受け、本社及び事業所の業務及び財産の状況を調査し、コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組みを実施し、必要に応じて意見を表明しています。

これらの体制のもと、経営の透明性と効率性の向上、コンプライアンス、リスク管理の強化を推し進め、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の充実に図っていきます。

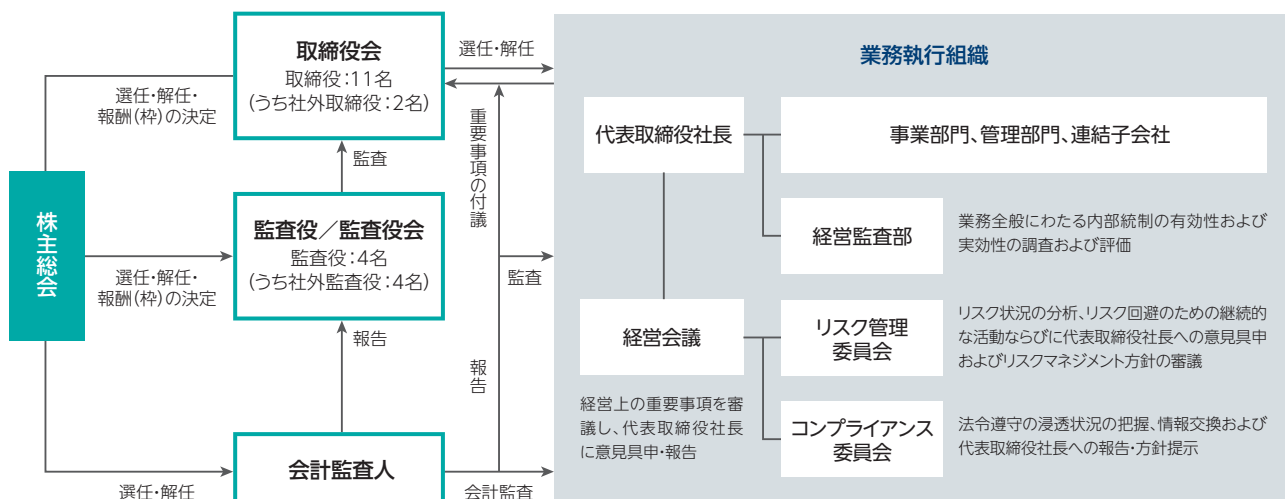
## 経営体制と取り組み

当社は、監査役制度を採用しています。取締役会を当社事業に精通した取締役で構成し経営効率の維持・向上に取り組むとともに、監査役機能の充実ににより、経営の健全性の維持・強化を図っています。取締役会、監査役会はそれぞれ原則として毎月1回開催しています。

### 1 取締役会

経営に関する重要な事項、方針および業務執行に関する重要事項を審議するとともに経営監督機能の強化のため、代表取締役社長を議長とし、月1回以上開催しています。社外監査役4名も出席しています。

コーポレート・ガバナンス組織図(2016年2月29日現在)



## 2 監査役会

監査の実効性・効率性向上のため、会計監査人と内部監査部門である経営監査部と都度相互の情報交換・意見交換を実施しています。社外監査役4名のうち2名が独立役員です。

## 3 会計監査人

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任監査法人トーマツと契約しています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行役員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

### 会計監査人に関する情報(2015年度)

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 会計監査人の名称                 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 当該事業年度にかかる報酬額※1          | 65百万円        |
| 当社が会計監査人に支払うべき報酬などの合計額※2 | 86百万円        |

※1 会社法上の監査および金融商品取引法上の監査の合計額を記載しています。  
 ※2 当社および当社子会社などの財産上の利益の合計額を記載しています。

## 4 経営会議

社長の諮問機関で効率的経営遂行のため、取締役会への付議事項、社長による決議事項および経営執行に関わる重要事項を審議・調整・決定しています。常勤取締役・各本部長・事業部長・管理部門の部長等で構成されています。原則週1回開催され、ガバナンスの観点から常勤監査役1名が毎回出席しています。

## 5 経営監査部

業務の円滑な運営と統制のため、専任者7名が各部門長と連携を取り、業務全般にわたる内部統制の有効性、実行性の調査・評価を実施しています。現場の各執行部門から独立しています。

### 取締役会・監査役会・経営会議の開催状況(2015年度)

| 名称   |                                                   | 開催回数 | 主な構成員・出席者 |
|------|---------------------------------------------------|------|-----------|
| 取締役会 | 代表取締役社長を議長とし、月1回以上開催                              | 19回  | 取締役、監査役   |
| 監査役会 |                                                   | 15回  | 監査役       |
| 経営会議 | 社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役および常勤監査役を中心メンバーとして構成、原則週1回開催 | 32回  | 社長、取締役    |

## 親会社との関係

当社の親会社であるイオン株式会社は2008年8月21日に純粋持株会社に移行し、GMS事業を核とした小売事業を中心として、総合金融・ディベロッパー・サービスなどの各事業を複合的に展開しており、当社はイオングループの中核企業としてディベロッパー事業を担っています。イオン株式会社は、同社および同社の関連会社で当社の議決権を50.78%(直接保有49.86%)※保有していますが、当社は、日常の事業運営に当たっては、独自の経営判断に基づき遂

行しつつ、事業運営における重要な問題については、イオン株式会社との協議、もしくはイオン株式会社へ報告しています。また、イオン株式会社および同社の関連会社との取引条件の決定については、その都度、経済条件など、一般の取引と同様に決定し、取締役会などの承認手続きを行っています。当社はイオン株式会社およびイオングループ各社との関係において、相互に自主・独立性を十分尊重しつつ綿密な連携を保ちながら、持続的な成長・発展・業績の向上に努めています。

※ 2015年度末現在

## 役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数は以下のとおりです。

### 取締役および監査役の報酬など(2015年度)

| 役員区分              | 報酬などの総額<br>(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<br>(社外取締役を除く) | 203              | 118             | 43         | 42      | 11            |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | —                | —               | —          | —       | —             |
| 社外役員              | 33               | 33              | —          | —       | 7             |

※1 上記には、2015年5月21日開催の第104期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名、辞任した監査役2名を含んでおり、無報酬の取締役1名を含んでいません。

※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  
 (2007年5月17日株主総会決議)  
 スtock・オプション報酬限度額 年間100,000千円  
 (2007年5月17日株主総会決議)  
 監査役 報酬限度額 年間50,000千円  
 (2002年5月8日株主総会決議)

※3 上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42百万円(2016年2月29日現在在籍の取締役7名分であり、無支給の取締役1名及び社外取締役は含んでいません)  
 ●ストック・オプションによる報酬額43百万円(2015年4月21日現在在籍の取締役10名分であり、無支給の取締役1名は含んでいません)

### 役員の報酬等の額の決定に関する方針

取締役の報酬等については、株主総会で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。また、監査役の報酬等については、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。

## IR活動

IRに関する活動状況は、以下の通りです。

### 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。

### 個人投資家向けに定期的説明会を開催

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・機関投資家向けに定期的説明会を開催

四半期ごとに代表取締役社長、IR担当役員による説明会を実施しています。

### 海外投資家向けに定期的説明会を開催

英文アニュアルレポート作成のほか、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。

## 内部統制システムに関する基本的な考え方 及びその整備状況

### 当社取締役の職務執行に係る情報の 保存・管理に関する体制

業務執行取締役又は使用人がその職務の執行をするにあたり必要とされる決裁書、会議議事録その他の文書を当社の社内規程に従い作成します。作成した文書は、その保存媒体に応じた適切かつ確実な検索性の高い状態で保存及び管理を行い、必要に応じて閲覧可能な状態を維持します。

また、それら記録の管理については、「文書管理規則」に定められた主管部門が社外漏洩を防止します。

### 当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という。)の 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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参ります。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。

#### **当社取締役及び当社子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者（以下「子会社取締役等」という。）の職務執行の効率性を確保する体制**

取締役会を月1回開催するほか、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。

また、子会社取締役等の職務執行の効率性を確保するための体制として、当社は、取締役会にて子会社を含めたグループ中期経営計画、年度経営目標及び予算配分等を承認し、四半期ごとに、それらに沿った事業戦略及び諸施策の進捗状況を検証するとともに、その他重要な情報について報告を受けます。

#### **当社取締役及び使用人並びに子会社取締役等及び使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制**

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。

#### **当社並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**

親会社と当社の利益が実質的に相反する恐れのある取引や親会社と競業関係に立つ取引については、経営会議にて、その取引内容の詳細について審議したうえで、取締役会の承認を得てから実施します。

子会社含むグループ各社との取引についても、取引を実施する担当部門は当社の利益を害さないよう市場価格に基づいた適正な条件により取引を実施します。価格決定にあたっては、客観的な評価が可能なものについては第三者による評価書等の資料を取得し、判断に必要な情報を取締役会及び経営会議に提出します。

また、子会社取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制として、当社は、子会社に対し、当社が定める「関係会社管理規則」に基づき、子会社の毎月の業績、決算その他当社が必要とする事項につき、経営会議への報告を義務付けます。内部監査担当部門は、当社及び子会社の業務が適正に運営されているか、「内部監査規則」に基づき、当社及び子会社の監査を実施し、「内部監査報告書」にて、社長及び常勤監査役に報告します。

### 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人 (以下、「補助使用人」という。)を置くことを求めた場合に おける当該使用人に関する事項、並びに補助使用人の 当社取締役からの独立性に関する事項及び 補助使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

当社は、監査役の補助使用人を、監査役会との協議のうえ、人選し配置します。補助使用人は取締役又は他の使用人の指揮命令を受けないものとします。

また、補助使用人の人事評価については監査役の協議によって行い、人事異動、懲戒に関しては監査役会の事前の同意を得るものとします。

### 当社の監査役への報告に関する体制

当社取締役及び使用人並びに子会社取締役等及び使用人は、当社の監査役に報告をするための体制としては、経営の状況、事業の状況、財務の状況並びに内部監査の実施状況、リスク管理及びコンプライアンスの状況等は、監査役が参加する取締役会もしくは経営会議にて報告します。

また、当社取締役及び使用人並びに子会社取締役等及び使用人は、当社及び子会社の業務又は業績に影響を与える事項、法令違反その他コンプライアンス上の問題で、当社及び子会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実があることを発見したとき、又はこれらの者から報告を受けた者は報告を受けたとき、当社の監査役会に速やかに報告します。当社又は子会社は、これらの報告をした者に対してこれを理由とする不利な取り扱いを行うことを禁止し、当社取締役及び使用人並びに子会社取締役等、監査役及び使用人に周知徹底します。

### 当社の監査役の職務執行について生ずる費用の 前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について 生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当社は、監査役から会社法388条に基づく費用の前払い等の請求を受けたときは、社内の規程に基づき速やかに当該費用の支給を行うものとします。また、担当部門は每期この支給に必要となる予算措置を講じるものとします。

### その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを 確保するための体制

内部監査担当部門は、内部監査の内容について適時に監査役と打ち合わせるなどして監査役会と緊密に連携を図り、効率的な監査役監査に資するように協調して監査業務を進めます。

## 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 及びその整備状況

### 基本的な考え方

コンプライアンス経営の徹底、企業防衛の観点から、反社会的勢力とは関わりを持たず、不当な要求に対しては毅然とした態度で対応し、排除することは、企業の社会的責任であることを認識しています。

### 反社会的勢力排除に向けた整備状況

- (1) 万一反社会的勢力による不当請求があった場合には、個人的対応は行わず、民事及び刑事の法的対応を含め、外部専門家や捜査機関とも緊密な連携を構築し、組織的対応をしています。
- (2) 「(財)千葉県暴力団追放県民会議」に加盟し、平素から警察、防犯協会等と緊密に連携して、反社会的勢力に関する情報収集に努め、各事業所を含めた全社的な情報を担当部門に集約して、社内啓蒙活動をしています。
- (3) 「取引管理規則」に基づき、取引先が反社会的勢力との関わりがないか調査し、反社会的勢力の排除を徹底しています。

## 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。

### 社外取締役および社外監査役の活動状況(2015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   | 18/19  | —      | 会計の専門家としての見識と他の企業での監査役としての経験を活かし、公正性・透明性の視点からの確認や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  | 14/14* | —      | 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、適宜必要な発言を行っています。            |
| 社外監査役 | 鈴木 順一  | 14/14* | 10/10* | グループ各社の海外現地法人での豊富な経験を活かし、企業価値向上の視点での確認や意思決定の合理性に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。                  |
|       | 平松 陽徳  | 17/19  | 14/15  | イオンをはじめグループ各社の管理部門での長年の経験や監査役としての見識を活かし、経営数値の妥当性の確認や説明責任に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。         |
|       | 市毛 由美子 | 19/19  | 13/15  | 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、少数株主の視点での適法性の確認やグループ間取引の公正性に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。 |
|       | 福田 真   | 14/14* | 10/10* | グループ各社で培った財務に関する豊富な経験と知識を活かし、正確性・客観性の視点からの確認や結果に至るまでのプロセスに関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。        |

※ 就任後に開催された取締役会及び監査役会を母数としています。

### 社外取締役・社外監査役の兼務状況、選任理由など(2016年5月17日現在)

|       | 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期待し選任しています。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)                 | 社外監査役  |        |                                                                                                                                                    |
|       |         | 井関農機(株)                 | 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 | 海外現地法人における経営者としての豊富な経験を有しており、その経験を主に当社の海外展開とリスク管理に活かしていただけると判断し、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<br>日本英語交流連盟      | 理事     |        |                                                                                                                                                    |
| 社外監査役 | 鈴木 順一   | 下田タウン(株)                | 社外監査役  | 子会社    | グループ会社の海外現地法人での豊富な経験を有しており、その経験を主に当社の中国事業、アセアン事業を含めた経営に活かしていただけるものと判断し、選任しております。                                                                   |
|       |         | (株)日和田<br>ショッピングモール     |        |        |                                                                                                                                                    |
|       | 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経験と専門知識を有しており、法律の専門家としての視点を持って、当社の経営に活かしていただけるものと期待し選任しています。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)           | 社外取締役  |        |                                                                                                                                                    |
|       |         | 三洋貿易(株)                 | 社外取締役  |        |                                                                                                                                                    |
|       | 村松 高男   | 村松税理士事務所                | 社外監査役  | 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期待し選任しております。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おります。 |
|       |         | ベステラ(株)                 | 社外監査役  |        |                                                                                                                                                    |
|       |         | セレンディップ・<br>コンサルティング(株) | 社外監査役  |        |                                                                                                                                                    |

※ 東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしています。

# 取締役および監査役 (2016年5月17日現在)

## 取締役



**取締役会長**  
**村上 教行**  
(むらかみ のりゆき)

**生年月日** 1951年4月3日  
**略歴** 1974年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2000年5月 同社取締役GM商品本部長  
2002年2月 同社取締役SSM商品本部長  
2003年5月 同社常務執行役  
2004年2月 同社常務執行役営業企画担当  
2006年5月 当社専務取締役営業担当  
2007年4月 当社代表取締役社長  
2011年5月 当社取締役会長(現任)  
2012年3月 イオン(株)専務執行役社長補佐  
イオン東北代表  
2014年3月 イオン(株)専務執行役  
イオン東北代表  
2014年5月 イオン(株)顧問イオン東北代表(現任)



**代表取締役社長**  
**吉田 昭夫**  
(よしだ あきお)

**生年月日** 1960年5月26日  
**略歴** 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  
2008年3月 同社関東第一開発部長  
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)執行役ディベロッパー事業担当  
(現任)

**重要な兼職の状況**  
AEON MALL (CHINA) CO., LTD. 董事長



**専務取締役**  
**岩本 馨**  
(いわもと かおる)

**生年月日** 1954年8月7日  
**略歴** 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)



**専務取締役**  
**千葉 清一**  
(ちば せいいち)

**生年月日** 1955年7月28日  
**略歴** 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  
2002年4月 (株)みずほコーポレート銀行  
(現)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  
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 当社専務取締役経財本部長  
2015年4月 当社専務取締役経財本部長兼アセアン担当  
(現任)



**専務取締役**  
**梅田 義晴**  
(うめだ よしはる)

**生年月日** 1955年10月8日  
**略歴** 1978年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2007年8月 当社イオンモール堺北花田プラザ  
SCゼネラルマネージャー  
2009年5月 当社イオンモール羽生  
SCゼネラルマネージャー  
2011年5月 当社取締役営業本部西日本事業部長  
2012年8月 当社取締役管理担当  
2013年4月 当社取締役管理本部長  
2013年5月 当社常務取締役管理本部長  
2015年4月 当社常務取締役管理本部長兼中国担当  
2016年5月 当社専務取締役管理本部長兼中国担当(現任)

**重要な兼職の状況**  
下田タウン(株)取締役



**常務取締役**  
**三嶋 章男**  
(みしま あきお)

**生年月日** 1958年11月8日  
**略歴** 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(現任)



**取締役相談役**  
**岡田 元也**  
(おかだ もとや)

**生年月日** 1951年6月17日  
**略歴** 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)



**取締役**  
**藤木 光広**  
(ふじき みつひろ)

**生年月日** 1960年11月21日  
**略歴** 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(現任)

## 取締役



**取締役**  
**玉井 貢**  
(たまい みつぐ)

**生年月日** 1962年7月5日  
**略歴**  
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)



**取締役**  
**佐藤 久之**  
(さとう ひさゆき)

**生年月日** 1957年12月8日  
**略歴**  
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)

**重要な兼職の状況**  
SUZHOU MALL REAL ESTATE DEVELOPMENT CO., LTD. 董事長  
HANGZHOU YUZHANG LIANGZHU MALL REAL ESTATE DEVELOPMENT CO., LTD. 董事長  
WUHAN MALL REAL ESTATE DEVELOPMENT CO., LTD. 董事長  
YANTAI MALL REAL ESTATE DEVELOPMENT CO., LTD. 董事長



**取締役(社外)(独立役員※)**  
**平 真美**  
(たいら まみ)

**生年月日** 1962年2月20日  
**略歴**  
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)入社  
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(現任)  
2016年3月 井関農機(株)社外監査役(現任)



**取締役(社外)(独立役員※)**  
**河端 政夫**  
(かわばた まさお)

**生年月日** 1948年8月10日  
**略歴**  
1971年4月 パイオニア(株)入社  
1996年11月 パイオニアイギリス社長  
2004年6月 パイオニア(株)常務執行役員広報・IR、リスク管理担当  
2008年4月 パイオニアノースアメリカ会長兼CEO  
2009年6月 パイオニア(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 プリンツ(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)

## 監査役



**監査役(社外)(常勤)**  
**鈴木 順一**  
(すずき じゅんいち)

**生年月日** 1956年8月9日  
**略歴**  
1980年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
1996年9月 同社逆瀬川店長  
1998年9月 サイラムジャスコ(株)(現イオンタイランド(株))管理本部長  
2002年4月 同社取締役管理本部長  
2008年5月 イオン(株)グループ人事部  
2009年5月 永旺商業有限公司 董事副総経理管理本部長  
2011年7月 イオンストアーズ香港(株)管理本部長  
2012年5月 同社取締役副社長  
2015年5月 当社常勤監査役(現任)



**監査役(社外)(独立役員※)**  
**市毛 由美子**  
(いちげ ゆみこ)

**生年月日** 1961年3月13日  
**略歴**  
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(現任)



**監査役(社外)(独立役員※)**  
**村松 高男**  
(むらまつ たかお)

**生年月日** 1953年10月1日  
**略歴**  
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(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)



**監査役**  
**福田 真**  
(ふくだ まこと)

**生年月日** 1974年4月23日  
**略歴**  
2001年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2009年4月 同社秘書部  
2013年5月 (株)ツヴァイ社外監査役  
2013年6月 イオン(株)財務企画部マネージャー  
2015年2月 同社財務部マネージャー(現任)  
2015年5月 当社社外監査役  
2016年5月 当社監査役(現任)

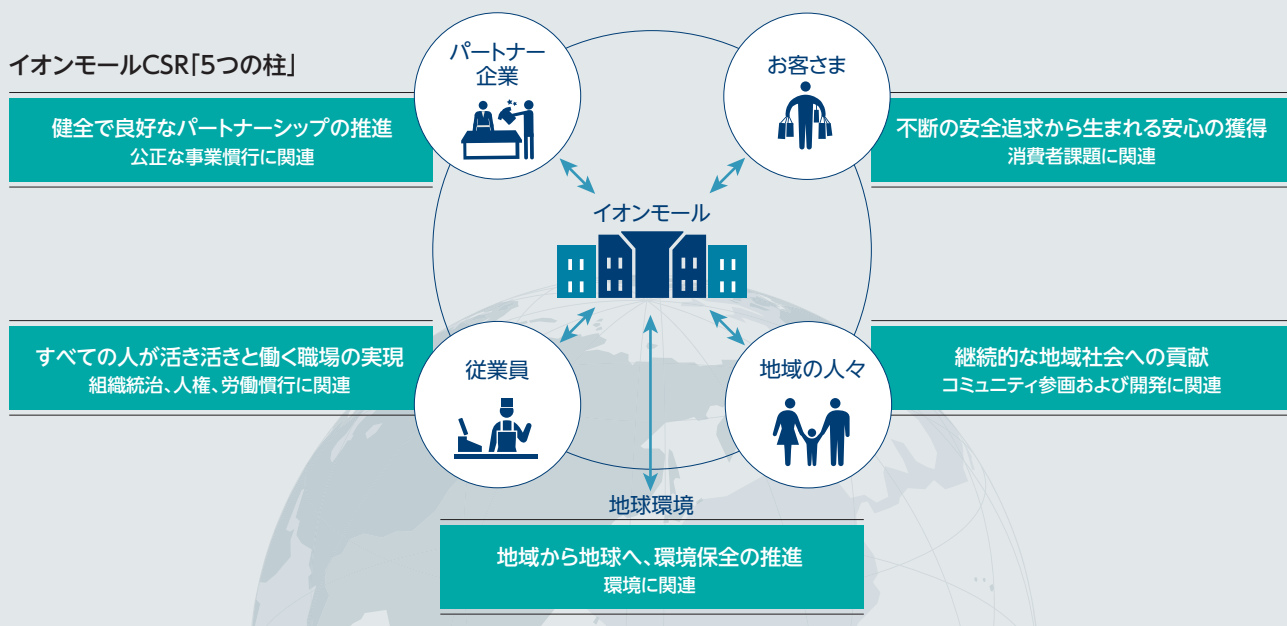
※ 東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

# CSRの取り組み

社会とともに持続可能な発展を続けていくために、  
ステークホルダーとの良好な関係づくりに努めています。

## 基本的な考え方

ISO26000に対応する「5つの柱」をベースに社会的責任を果たしていきます



当社が経営理念に掲げる「地域とともに“暮らしの未来”をつくる」という言葉は、事業活動のみならず、CSR活動にも通じるものです。こうした考えのもと、当社は社会的責任に関する国際規格であるISO26000を踏まえて、さまざまなステークホルダーとの関係を見据えながら、図に示した5つの柱をベースとしたCSR活動を推進しています。

これら5つの取り組みを継続的に推進することで、当社は地域の皆さまとともに持続可能な成長を続けていきます。



**FTSE4Good**  
世界的な社会的責任投資(SRI)指標に9年連続で採用されました。

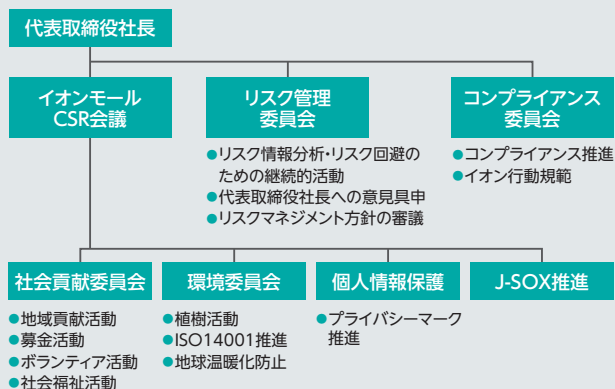


**DBJ環境格付**  
最高ランクの格付を2回連続で取得し、環境格付融資を受けました。

## CSR推進体制

「環境と共生するモールづくり」「地域と共生するモールづくり」の実践は、当社の社会的責務であると同時に、地域におけるモールの持続的成長にもつながるものです。こうした認識のもと、「社会」「環境」「倫理」の各側面から企業活動の方針を推進する「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、社長を議長として、CSR活動の進捗管理および課題解決に向けた迅速な意思決定を行っています。「社会」「環境」「倫理」の各テーマについては、それぞれ専門の委員会を設けて活動の推進を図っています。

### CSR推進体制図



## 継続的な地域社会への貢献

私たちは人々が求める真の貢献を実現するために、その地域に密着し、交流を深めることで問題を共有し、その解決に努めます。

### ■ 出店による地域経済の活性化

新規モールの開店は、地域に数千人単位の安定した雇用を創出するとともに、税収や人口の増加にもつながります。地域経済の振興につながるよう、テナントとして誘致する専門店の約3分の1は周辺地域からの出店になるよう配慮するほか、清掃や物流など多様な業務を地元企業に発注するなど、経済効果を広範囲に波及させています。

### ■ 公的サービスの拡充

ご来店いただくお客さまが、買い物とあわせて、さまざまな公共サービスを利用できるよう、モール内に郵便局、医療機関、自治体の行政機関、銀行、外貨両替機などを導入するほか、多目的ホール「イオンホール」を成人式や確定申告の会場、選挙の投票所など、地域の公的行事の場として活用いただいています。



郵便局

### ■ クリーン&グリーン活動

イオングループが1991年から実施している「クリーン&グリーン」活動の一環として、毎月11日の「イオン・デー」には、テナント従業員の皆さまとともに、モール周辺の歩道や公園、植樹帯などの清掃活動を行っています。

### ■ 募金活動

社会貢献活動の拠点として、ご来店いただくお客さまに募金活動へのご協力を呼び掛けており、例年、多くのお客さまのご理解・ご協力をいただいています。

#### 2015年度 募金活動結果(全国のイオンモール合計)

| 活動内容                      | 募金期間              | 募金総額        |
|---------------------------|-------------------|-------------|
| 東北復興応援 空の駅建設支援基金          | 2015年3月1日～3月29日   | 2,372,111円  |
| ネパール地震緊急復興支援募金            | 2015年4月28日～5月10日  | 5,952,465円  |
| ミャンマー学校建設支援募金             | 2015年4月4日～6月7日    | 6,548,762円  |
| 24時間テレビチャリティー募金           | 2015年6月10日～8月30日  | 30,555,301円 |
| 関東・東北地区集中豪雨被害緊急支援募金       | 2015年9月11日～9月30日  | 7,931,026円  |
| イオン・ユニセフ セーフウォーターキャンペーン募金 | 2015年10月1日～11月15日 | 3,426,277円  |
| 障がい者ものづくり応援募金             | 2016年2月10日～3月13日  | 3,876,003円  |
| 合計                        |                   | 60,661,945円 |

### ■ 各地での地域貢献活動

当社は地域社会の一員として、各地域の祭事などの伝統行事や市民の文化活動を尊重し、国内外の各モールで商業施設の枠を超えたサポートを提供しています。

## Focus 継続する被災地支援

### 「東松島ステッチガールズ」プロジェクト

2013年にタレントの岡田美里さんの呼びかけではじまり、一般社団法人 東松島みらいとし機構が運営する「東松島ステッチガールズプロジェクト」。デンマークの伝統的なクロスステッチ刺繍によって、地域の女性のための新たな産業を興し活躍の機会を創出する取り組みです。2014年6月に復興庁から



ステッチガールズの皆さん



「新しい東北」先導モデル事業に選出され、現在73名の女性 がステッチガールズとして活動に参加しています。当社では、震災直後から継続している東松島市への支援活動の一環として、首都圏のモールでワークショップや展示販売会を実施するなど、同プロジェクトの活動を広くご紹介しています。

### 心をつなぐプロジェクト

東日本大震災の復旧・復興をめざす「心をつなぐプロジェクト」にグループ全体で取り組んでいます。2015年度には、10回にわたって、のべ566名のボランティアを福島県南相馬市などへ派遣。また、2015年9月の豪雨で堤防が決壊し被害に見舞われた茨城県常総市にもボランティアを派遣しました。

## 健全で良好なパートナーシップの推進

私たちはこれからもパートナーと一緒に、普遍的倫理に基づき、さまざまな国の商習慣に配慮しつつ健全で一層強固な協力関係を築きます。

### ■ 専門店サポートの充実

当社はテナント企業の皆さまを大切なパートナーと考え、志を一つにし、ともに成長していくために、出店企業約8,000社による「イオン同友店会」を構成。テナント企業同士の情報共有や、共同での人材育成活動、機関誌の発行・ホームページ運営などの広報活動、社会貢献活動など、多岐にわたる活動に取り組んでいます。



会員専用ホームページ

### ■ 快適な職場環境のために

当社はテナント各店で働く従業員にとって快適な職場環境の提供に努めています。従業員からの質問や意見を募るボックスを設けるとともに、休憩スペースや従業員専用のコンビニエンスストア、パウダールームなどを設置するモールも順次増やしています。



休憩スペース

従業員用コンビニエンスストア

## Focus 従業員を対象とするコンテストの開催

### ロールプレイングコンテスト

2015年11月5日、国内最大規模のコンテストである「イオン同友店ロールプレイングコンテスト全国大会」が東京ドームシティホールで開催されました。これは、全国約28,000店の同友店会を代表する従業員が接客技術を競う、国内最大規模のコンテストです。第5回目となる今回は、特に優れた技術を有する従業員7名が表彰されました。



第5回イオン同友店ロールプレイングコンテスト全国大会

### VPコンテスト

より魅力ある売り場づくりを実践するためにVP(ビジュアル・プレゼンテーション)コンテストを行っています。当コンテストでは、POP部門、ディスプレイ部門の2部門について、全国の同友店会加入店舗から送られてきた売り場の写真を、VPのエキスパートが審査します。各部門の受賞店舗の情報は、講評や解説を加えられ、機関誌「DO YOU!」やイオン同友店会Webサイトに掲載されます。この情報を、各店が売り場づくりの参考として役立てています。



2015年度 POP部門大賞  
イオン福島店 ロマンドーロール



2015年度 ディスプレイ部門大賞  
イオンモール広島府中 コムサイズム

# 人 不断の安全追求から生まれる安心の獲得

私たちは関わりのあるすべての人たちに対して、さまざまな安全を提供し、  
どんなときも安心の評価をいただけるまちづくりを推進します。

## ■ 災害時の安全・安心を確保

当社の各モールでは、万一の災害にあたって、お客さまの安全を確保するために、テナント従業員も含めた防災訓練を定期的に行っています。また、国内のモールの大半が、地方行政と防災活動への協力などに関する協定書を締結しており、耐震性能の強化に加え、飲料水、簡易トイレ、緊急避難用の大型 TENT「バルーンシェルター」の設置など、地域の防災拠点としての機能確保を進めています。



耐震性能を高めた天井

## ■ 進化するユニバーサルデザイン

当社は他の商業施設に先駆け、2005年から本格的なユニバーサルデザインを導入しています。独自に作成した「イオンモール・ユニバーサルデザイン・ガイドライン」を各モールに展開し、ハンディキャップをお持ちの方、妊娠されている方、外国人の方など、来店されるすべてのお客さまが、安心して、快適に過ごせるモールづくりに努めています。



ユニバーサルデザインのトイレ

## ■ 食品衛生管理

すべてのお客さまに安心してお食事を楽しんでいただくために、当社は食品衛生管理を安全管理の最重要項目のひとつと位置づけています。食品の取り扱いや日付・温度管理、作業場内の衛生管理、従業員の健康管理など、多岐にわたって独自の厳しいルールを定めているほか、すべての飲食店を対象として定期的に食品衛生調査を実施しています。



飲食店従業員用のトイレ

## ■ 反社会的勢力の排除に向けた活動が表彰

当社は、モールの出店契約に反社会的勢力の排除条項を定めるなど、暴力団排除に向けた取り組みを進めています（詳細はP.63をご覧ください）。  
積極的な取り組みが認められ、2015年11月16日には、当

社およびイオンモール沖縄ライカムは、「第24回暴力団追放沖縄県民大会・暴力団壊滅那覇市民総決起大会」において、公益財団法人暴力団追放沖縄県民会議名誉会長（沖縄県知事）より表彰状を授与されました。



表彰式の様子

## 天津市・滨海新区で発生した爆発事故への対応に関するご報告

2015年8月12日の23時頃、天津市の「イオンモール天津TEDA」より2キロ離れた滨海新区にて、大規模な爆発事故が発生しました。

事故の直後に管理責任者からの連絡を受けて社員が現場に急行し、被害状況を確認するとともに、従業員の安否確認、盗難の被害を防ぐための目張りなどの対応を実施。8月15日には社長が現場入りし、現地の情報が錯綜していることなどを踏まえて一時撤収を決断しました。その後は、立入禁止区域の指定が解除された9月1日に復旧を再開し、9月20日から10月にかけて総合スーパーのイオンを段階的にオープン、事故から81日後の11月1日に全館で営業を再開しました。

復旧にあたっては、東日本大震災での経験も踏まえ、「一に安全、二に便利さ、三に見た目」——消防設備の復旧を再優先し、安全を確保できたら多少不便でもオープンする、最後に見栄えを整える——の優先順位を守るよう徹底しました。そのうえで、これを機に老朽化していた箇所も一新し、新しいモールとして生まれ変わろうと呼びかけるなど、従業員のモチベーションの維持にも配慮しました。

今回のような事故は事前に想定することができませんが、政府や各オーナー様のご協力もあり、迅速な復旧が実現したと考えています。お世話になっている地域の皆さまに、いま自分たちで何ができるかを考え、事故や災害の際にも的確な対応ができるよう努めていきます。



## すべての人が生き活きと働く職場の実現

私たちは人権を尊重し、性別や国籍に関わりなく企業の発展に参画できる組織、またすべての従業員の能力が最大限に発揮できる職場を実現します。

### 多様な人材が活躍できる企業へ

出店数の拡大などにより、過去数年にわたって、当社の従業員は大幅に増加しています。国籍・性別を問わず、さまざまな背景を持った人材が共通の価値観のもとで働くことができる環境の整備に、今後いっそう注力していきます。

社員データ (2016年2月末現在)

|                    | 2014年度             | 2015年度             |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 社員数<br>(うち臨時雇用)    | 3,334名<br>(1,310名) | 3,683名<br>(1,370名) |
| 新入社員数<br>(男性/女性)   | 82名<br>(34名/48名)   | 84名<br>(36名/48名)   |
| 育児休暇取得者数<br>(うち男性) | 18名<br>(1名)        | 19名<br>(1名)        |

### 人材のグローバル化の推進

海外で展開するショッピングモールについては、現地の人材が責任者となって、各国の言語や慣習に基づいて当社の理念を地域に根づかせる方針としています。中国およびアセアンに設立された現地法人やモールでは約780名のローカルスタッフがイオングループの一員として活躍しており、日本国内のモールで短期研修を行うなど人的交流も行っています。

現地法人ローカルスタッフの内訳 (2016年3月末現在)

|        |      |
|--------|------|
| 中国     | 457名 |
| カンボジア  | 62名  |
| ベトナム   | 161名 |
| インドネシア | 97名  |
| 合計     | 777名 |

## Focus 女性活躍推進への取り組み

### これまでの取り組み(2005年度～2015年度)

当社は、2005年度よりダイバーシティ推進に向けた取り組みをいち早く実施しています。「みんなで子育てすくすくガイドブック」を作成し、一人当たりの所定労働時間の短縮や育児休暇取得促進制度など、働きやすい環境に向けた取り組みを積極的に行い、2007年度次世代育成支援対策認定マーク「くるみん」を取得しています。



くるみんマーク

### 主な取り組み内容

#### 2012年度 労使で「女性活躍推進委員会」を立ち上げ

女性社員を対象に計5回委員会を開催し、女性の働き方における課題を議論。

#### 2013年度 現状把握を目的にアンケートを実施

女性社員から寄せられた「ロールモデルがない」、「身近に目標とする女性幹部社員がいない」といった声を受けて、3回にわたりキャリアアップミーティングを開催し、女性社員の意識改革や制度の見直しを実施。

#### 2014年度～2015年度 キャリア研修・マネジメント研修を実施

イオングループと連携し、若手と管理職候補の女性社員・現管理職の全社員をそれぞれ対象とするキャリア研修、マネジメント研修を開催。

#### 2016年度「えるばし認定」3段階を取得

えるばし認定制度は、女性活躍推進法に基づく指定の基準を満たし、優良な実績を収めた企業を厚生労働大臣が認定する制度です。複数ある基準のうちいくつを満たすかで1～3段階の評価が与えられており、当社は最高評価である「えるばし」3段階の認定を取得しました。



### 育児・介護の支援制度

| 法的義務を伴う制度 | 当社基準                                                     | 法的義務            |
|-----------|----------------------------------------------------------|-----------------|
| 育児休業制度    | 満3才未満の子を養育する従業員                                          | 満1才未満の子を養育する従業員 |
| 育児勤務制度    | 中学校就学前の子を養育する従業員                                         | 満3才未満の子を養育する従業員 |
| 介護休業制度    | 対象家族1人につき通算1年間                                           | 対象家族1人につき通算93日間 |
| 介護勤務制度    | 対象家族1人につき通算2年間                                           | 対象家族1人につき通算93日間 |
| 当社独自の制度   | 内容                                                       |                 |
| リ・エントリー制度 | 退職時に当制度の登録申請を行っている者が、復職希望時期に復職の申請を行うことができる制度             |                 |
| スイッチング制度  | 申請を行うことで、コミュニティ(転居転勤を伴わない)社員⇄総合職(転居転勤を伴う)社員に変更することができる制度 |                 |

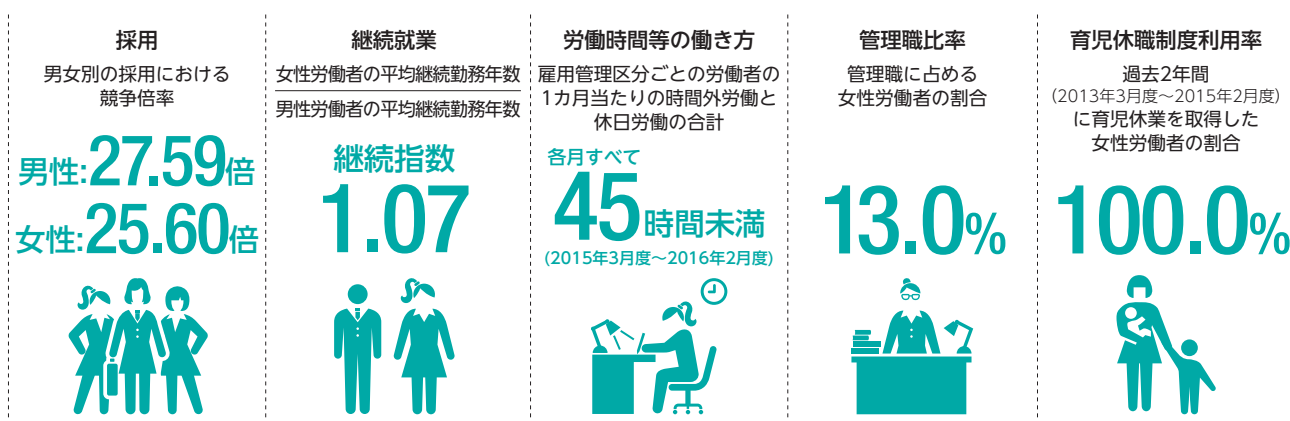
## ■ LGBTに関する研修を実施

イオングループが毎年実施している「イオン行動規範研修」の中で、2015年度よりLGBT(性的マイノリティ)に関するプログラムを新たに開始しました。従業員が研修を受講することでLGBTへの理解を深め、職場のあり方について議論しました。イオン行動規範研修を通して、すべての従業員が活き活きと働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

## ■ 「グローバル枠組み協定」のもとで取り組みを推進

「グローバル枠組み協定」とは、企業が労働・人権・環境分野に関する原則を労働者と共有して、ともに実践していくため、その枠組みを定める試みです。イオン(株)では2014年、イオングループ労働組合連合会と、同組合が加盟する産業別労働組織であるUNIグローバルユニオン、UAゼンセンとともに、国内で3例目となる「グローバル枠組み協定」を締結しました。協定内容には、就業の最低年齢や、職業上の安全・健康・作業環境に関する条約などを取り上げたILO(国際労働機関)中核的8条約の尊重が含まれています。この協定内容に沿って、国内外を問わず、労働・人権・環境に関する取り組みを協力して推進しています。

### 女性活躍の現状に関する情報(2016年2月末現在)



### 「イオンゆめみらい保育園」の展開

当社が全国に運営するモールのうち、約60拠点に保育関連の専門店が店舗していますが、その中で右記4つの条件を満たす施設を、従業員向けの保育施設「イオンゆめみらい保育園」として運営しています。現在、「イオンモール幕張新都心」、「イオンモール沖縄ライカム」、「イオンモール常滑」、「イオンレイクタウン」の4モールに該当する施設があり、「イオンモール幕張新都心」に導入した保育園はイオングループの直営、その他は事業者さまと出店契約を結んでの運営となっています。

また、これらの施設のうち、認可を取得している施設については定員の2割以上を地域の皆さまに開放しており、いわゆる待機児童の解消にも貢献しています。

#### 「イオンゆめみらい保育園」の選定基準

- ①イオングループ従業員が利用できる枠がある
- ②モールの営業時間に合わせて原則無休で開園する
- ③0歳から就学前の子どもが預けられる
- ④認可を受けている、もしくは認可基準で運営している



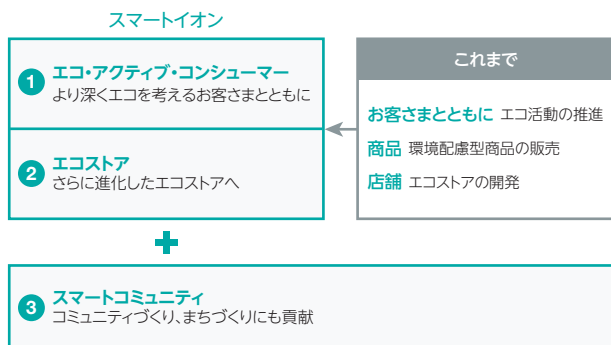
## 地域から地球へ、環境保全の推進

私たちは環境負荷を最小限に抑える最新の技術を導入し、地域の生態系を守る仕組みをつくり、省エネや廃棄物管理の徹底をすることで、自然と調和したまちづくりを推進します。

### 先進的なエコモールをめざして

#### 「スマートイオン」の展開

スマートイオンとはエネルギーの効率化や防災などにまちぐるみで対応する次世代型エコストアを指し、環境目標「イオンのエコプロジェクト」が定める基準を満たす、持続可能なまちづくりを目的とするモールです。当社が運営するモールでは、2016年3月にオープンした「イオンモール堺鉄砲町」を含む10モールで展開しています。



#### EV(電気自動車)充電器の設置拡大

当社では、地球環境の保全や持続可能な社会の実現に向けて、CO<sub>2</sub>を排出しないEV(電気自動車)やPHV(プラグインハイブリッド車)の普及に貢献するため、各モールにEV充電器の設置を進めており、多くのお客さまに利用いただいています。イオングループの他の商業施設と合わせて2016年4月1日現在で193拠点のEV充電ステーション網を構築するとともに、社会インフラとして安定的なサービスを提供するため、電子マネー「WAON」などを利用した有料化への仕組みづくりを進めています。



EV充電ステーション

#### 公共交通機関の利用促進

イオンモールでは、電車や路線バスなど公共交通機関でご来店いただける環境を整えています。特に駅から徒歩圏内のモールでは、鉄道会社や交通局と連携して電車でご来店されたお客さまに特典を提供するなど、公共交通機関を利用しやすい環境づくりを進めています。

#### 「イオン ふるさとの森づくり」への継続的な取り組み

当社は1991年にマレーシアでスタートした「イオン ふるさとの森づくり」に継続的に取り組んでおり、新しいモールがオープンする際には、地域の自然環境に最も適した、その土地に自生する樹木をお客さまとともに植えています。2016年2月末現在、累計植樹本数は約1,120万本(グループ合計)に達しています。



植樹の様子

#### 自然の力を利用したエコ活動

##### 太陽光発電

当社は他の商業施設に先駆けて太陽光発電システムを導入しており、国内外の各モールで順次設置を進め、館内の使用電力の一部をまかなっています。一部のモールでは、災害などによる停電時にも太陽光パネルで発電した電力を活用できるシステムを採用しています。



太陽光発電

##### 壁面緑化／植栽

モール壁面の緑化は景観を向上するだけでなく、夏季の館内における温度上昇を抑制し、冷房で使用するエネルギーの削減につながります。「イオンモール岡山」では、5階から7階までのオープントップ部分にステップガーデンを配した「haremach Garden」を展開し、緑豊かな憩いの空間を演出しています。



壁面緑化

## 各モールにおける日々の活動

### ■ 省エネルギーの取り組み

各モールの館内照明を、より省電力で長寿命なLEDに切り替える取り組みを進めています。近年オープンしたモールでは共用部のLED採用率100%を達成しており、屋外の電飾サインにもLED光源ユニットを採用しています。

加えて、夜間電力を利用して氷を蓄え、営業時間の冷房に活用する「氷蓄熱システム」や、複数の空調機をカスケード(連続)配置して空調効率を高める「空調冷水カスケードシステム」など、先進的な省エネ技術を導入しています。



LED照明

### ■ 廃棄物削減とリサイクル

各モールでは、廃棄物の排出量を削減するため、テナント各店の協力のもと、廃棄物を基本17品目に分別したうえで品目ごとに計量するシステムの導入を進めています。テナントで各品目を計量した後、計量済みのシールを貼り、品目ごとの保管場所にまとめて廃棄しており、品目ごとにリサイクル率を集計しています。2015年度のリサイクル率は、前年度の84.3%から86.6%に向上しました。

### ■ 環境コミュニケーション

モールの環境負荷低減には、当社だけではなく、テナントやお客さまのご理解・ご協力が必要です。そこで、テナント従業員に小冊子の配布やバックヤードの掲示物などで協力を依頼するほか、館内のエコインフォメーションやエコベンチを通して、環境への取り組みを紹介するとともに、エコバッグ持参やリサイクルへのご協力を呼びかけています。

## Focus 環境に関する取り組みが、多方面からの評価を獲得

### GRESB調査において「グリーンスター」評価を取得

不動産会社・運用機関のサステナビリティ配慮を測る国際的なベンチマークである「グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク(GRESB)」において、当社は2015年にアジア地域で16位(92社中)、世界全体で126位(688社中)となり、環境方針の策定・開示および実行・計測において優れた取り組みを行う企業として、最高位の「グリーンスター」評価を獲得しました。



### 「おおさかストップ温暖化賞」優秀賞を受賞

当社は2015年3月、大阪府下の当社直営5モールにおける温室効果ガス排出の取り組みを評価され、大阪府環境農林水産部主催の「おおさかストップ温暖化賞」温暖化対策部門において優秀賞を受賞しました。同賞は地球温暖化防止、ヒートアイランド現象の緩和ならびに電気の需要の平準化に向けた対策の普及促進のため、優れた取り組みを表彰するものです。

### 新店3モールが「いきもの共生事業所®」認証を取得

2015年10月以降にオープンしたイオンモール四條畷、イオンモール常滑、イオンモール堺鉄砲町の3モールが、新たに「いきもの共生事業所®」認証を取得しました。この認証は「一般社団法人 いきもの共生事業推進協議会(ABINC)」によるもので、「一般社団法人 企業と生物多様性イニシアチブ(JBIB)」が作成・登録した「いきもの共生事業所®推進ガイドライン」に基づき、生物多様性に配慮した緑地づくりなどの取り組みをABINCが第三者的に評価・認証するものです。過去にはイオンモール東員(2013年)、イオンモール多摩平の森(2014年)が認証を取得しています。



イオンモール常滑では敷地内の森に巣箱を設置

|             |                                                                                                  |           |                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|
| 社名          | イオンモール株式会社                                                                                       |           |                                    |
| 設立          | 1911年(明治44年)11月                                                                                  |           |                                    |
| 資本金         | 422億1千7百万円                                                                                       |           |                                    |
| 本社所在地       | 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1                                                                               |           |                                    |
| 電話・FAX番号    | TEL: 043-212-6733<br>FAX: 043-212-6779                                                           |           |                                    |
| 事務所所在地      | 仙台オフィス                                                                                           | 〒980-8442 | 宮城県仙台市青葉区中央3-3-3 三丸ビル2F            |
|             | 名古屋オフィス                                                                                          | 〒450-0002 | 愛知県名古屋市中村区名駅5-25-1 愛三ビル6F          |
|             | 大阪オフィス                                                                                           | 〒541-0056 | 大阪府大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル12F |
|             | 広島オフィス                                                                                           | 〒732-0814 | 広島県広島市南区段原南1-3-52                  |
|             | 福岡オフィス                                                                                           | 〒812-0016 | 福岡県福岡市博多区博多駅南2-9-11 三共福岡ビル5F       |
|             | 上海 駐在事務所                                                                                         | 〒200051   | 中国上海市長寧区遵義路107号 安泰大楼1204室          |
|             | 済南 駐在事務所                                                                                         | 〒250063   | 中国山東省済南市歴下区楽源大街68号 玉泉森信大酒店B座1601室  |
|             | 杭州 駐在事務所                                                                                         | 〒310003   | 中国杭州市慶春路136号 広利大廈25A階2402室         |
| ホーチミン 駐在事務所 | Room 3102.B,31F,Lim Tower,No9-11 Ton Duc Thang Street, Ben Nghe Ward,District 1,Ho Chi Minh City |           |                                    |
| モール数        | 161店舗(海外含む)                                                                                      |           |                                    |
| 事業内容        | 大規模地域開発およびショッピングモール開発と運営<br>不動産売買・賃貸・仲介[国土交通大臣(2)第7682号]                                         |           |                                    |
| 従業員数        | 2,313名                                                                                           |           |                                    |
| 上場取引所       | 東京証券取引所市場第一部(証券コード:8905)                                                                         |           |                                    |
| 株主名簿管理人     | みずほ信託銀行株式会社<br>東京都中央区八重洲一丁目2番1号                                                                  |           |                                    |
| 独立監査人       | デロイト・トウシュ・トーマツ リミテッド<br>〒108-6221 東京都港区港南2丁目15番3号 品川インターシティ                                      |           |                                    |

### 株式の状況

発行可能株式総数 320,000,000株

発行済株式の総数 227,902,027株

株主数 43,558名

### 大株主(上位10名)

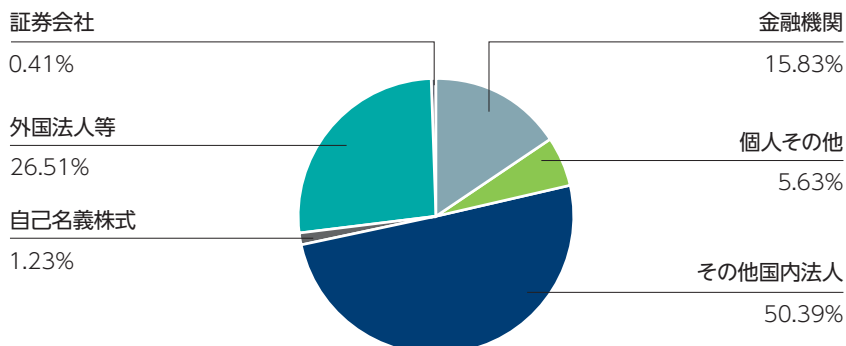
| 株主名                                      | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|------------------------------------------|---------|---------|
| イオン株式会社                                  | 112,116 | 49.80   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                | 6,531   | 2.90    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                  | 4,784   | 2.12    |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 385174               | 4,109   | 1.82    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)               | 2,834   | 1.25    |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223     | 2,278   | 1.01    |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE-HSD00       | 2,089   | 0.92    |
| サジヤツプ                                    | 2,005   | 0.89    |
| ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 | 1,953   | 0.86    |
| 東京海上日動火災保険株式会社                           | 1,851   | 0.82    |

※1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

※2 当社は自己株式を2,802,839株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

※3 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点3位以下を切り捨てて表示しております。

### 株式分布状況(株主構成比率)



## 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>

### 見通しに関するご注意

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通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もと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2016年8月現在のものです。

### 表紙に関して

表紙の写真は、2016年7月1日、ベトナムホーチミン市にオープンした「イオンモール ビンタン」です。