



イオンモール株式会社



New Phase, New Growth

アニュアルレポート 2015



Our Value 1 「地方創生」への期待が高まる中で

## 地域の魅力づくりを、地域の皆さまとともに。

地域の「文化」と「情報」の発信拠点をめざす「イオンモール岡山」。

今、ここでは商業施設としては初となるさまざまな地域との連携が進んでいます。

地域の皆さまとともに、地域の新しい魅力づくりへ——。

これまでの商業施設の枠を超えて、私たちの新たなチャレンジが始まっています。

# HAREMACHI ATELIER



イオンモール岡山  
「ハレマチ特区365」

Our Value 2 地域の持続的な発展が求められる中で

## 変化を見据え、地域にいつも新たな賑わいを。

国内で約140のまちづくりに携わってきたイオンモール。  
しかし、時代が変わる中で、私たちのまちづくりに終わりはありません。  
街の発展とともに——。人々のライフステージとともに——。  
私たちは、地域とともに変化し続け、成長を続けます。



大規模リニューアルをした  
「イオンレイクタウン」

Our Value 3 アジアの中間所得層が拡大する中で

# モータリゼーションの進展を見据えた、暮らしの拠点として。

中間所得層の拡大を背景に、アジア各地で進むモータリゼーションの進展。かつての日本を上回るスピードで郊外化の波が押し寄せる中国・アセアンで、今、イオンモールの“立地創造”が進んでいます。国や地域と一体となった“まちづくり”で、人々の暮らしに貢献していきます。



イオンモール蘇州園区湖東

Our Value 4 人々の安全・快適ニーズが高まる中で

## 安全・快適なコミュニティづくりの 推進者として。

お子さまからご高齢の方まで、すべてのお客さまにとって“わかりやすい”誘導サイン。  
バリアフリー設計や地球環境に配慮した施設づくり、  
そして地域の方々と進める植樹活動、地域防災活動まで——。  
私たちは、これまでもこれからも地域のお客さまとともに歩み続けます。



# Life Design Developer.

## 地域とともに“暮らしの未来”をつくる

日本屈指の商業ディベロッパーとして、長年にわたり培ってきた  
モール開発・運営のノウハウをベースに、  
2020年を見据えた新たな成長ステージへ。  
私たちは、成長するアジアを舞台に新たなチャレンジを開始しています。



## 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。

## 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

## INDEX

### 業績総括とビジョン・戦略

財務ハイライト	7
主要業績評価指標と解説	9
事業分野別ハイライト	11
社長メッセージ	13

### ビジネスモデルと強み

対談	17
----	----

### 営業概況と今後の見通し

国内事業	23
海外事業	31

### コーポレート・ガバナンス/CSR

コーポレート・ガバナンス	39
独立社外役員メッセージ	45
取締役および監査役	47
CSRの取り組み	49
会社概要/投資家情報	55



## 財務ハイライト

イオンモール株式会社および子会社  
2015年2月28日終了連結会計年度

	単位:百万円					単位:千米ドル(注記)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2014	
<b>連結会計年度:</b>							
営業収益	¥ 145,117	¥ 150,886	¥ 161,427	¥ 176,931	¥ 203,902	\$ 1,709,733	
営業利益	39,651	40,656	41,743	42,227	41,872	351,104	
当期純利益	22,379	20,355	21,865	23,430	24,513	205,543	
設備投資額	54,762	73,044	53,536	114,859	181,953	1,525,683	
減価償却費	19,721	20,739	21,621	23,945	29,574	247,982	
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,007	23,248	63,226	44,382	76,152	638,543	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(35,907)	(68,323)	(69,751)	(47,143)	(127,505)	(1,069,140)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,315)	25,889	35,493	17,232	54,994	461,134	
フリー・キャッシュ・フロー	17,100	(45,075)	(6,525)	(2,761)	(51,353)	(430,597)	
<b>1株当たり情報(単位:円、米ドル):</b>							
当期純利益	¥ 123.55	¥ 112.37	¥ 109.73	¥ 106.96	¥ 107.58	\$ 0.90	
配当金	20.00	21.00	22.00	22.00	22.00	0.18	
<b>連結会計年度末:</b>							
総資産	¥ 517,218	¥ 543,761	¥ 630,887	¥ 759,245	¥ 900,957	\$ 7,554,561	
純資産	177,617	194,474	217,776	298,526	332,536	2,788,328	
有利子負債残高	143,691	179,911	220,146	190,366	253,798	2,128,107	
<b>財務指標:</b>							
自己資本比率(%)	34.2	35.6	34.1	38.9	36.4	—	
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	13.4	11.0	10.7	9.2	7.9	—	
ROA(総資産当期純利益率)(%)	4.4	3.8	3.7	3.4	3.0	—	
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	—	—	—	4.9	—	
D/Eレシオ(倍)	0.81	0.93	1.02	0.65	0.77	—	
PER(倍)	17.8	16.4	19.0	26.3	21.5	—	
PBR(倍)	2.2	1.7	1.9	2.2	1.6	—	

注記: 米ドル金額は、読者便宜のため、2015年2月28日の概算の換算レートである1米ドル=119.26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。

## 新規モールの収益増により、前期比2桁の伸びを実現。

(営業収益 269億7千1百万円増 15.2%UP)

消費税増税後の反動減や物価上昇に伴う実質賃金の低下などにより、既存モールの専門店売上は前期比98.2%となったものの、賃料改定効果やイベント実施による付帯収入もあり、既存モールの営業収益は5千4百万円(前期比100.0%)増加しました。

新規12モール(2013年度5モール、2014年度7モール)の営業収益は205億1千6百万円増加、これらに加え海外事業などその他収益が63億9千9百万円増加となり、営業収益全体では前期比269億7千1百万円(同115.2%)増加しました。

### 営業収益の前期比増減要因



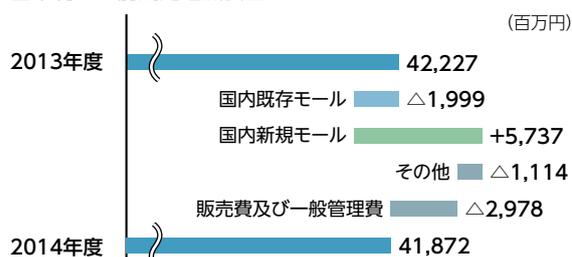
## 出店強化に伴う販管費増などの影響で、前期比微減。

(営業利益 △3億5千4百万円減 0.8%DOWN)

新規モールの営業利益が57億円3千7百万円の増加となったものの、既存モールは、消費税増税対策として実施した上期の販促強化によるコスト増の影響を受け、前期比19億9千9百万円の減少となりました。販管費は、国内外出店加速による体制強化などにより29億7千8百万円増加し、営業利益全体では前期比3億5千4百万円(前期比99.2%)減少となりました。

なお、既存モールの営業利益については、2013年11月に6モールをリートへ売却、リースバックしたことによるコスト増加が一巡したことから、第4四半期以降、改善傾向にあります。また販管費についても、国内外の体制強化も一巡してきたため、来期以降の収益拡大に伴い販管費比率は低下していく見込みです。

### 営業利益の前期比増減要因



## 国内、中国・アセアンでの成長投資を積極的に推進。

(設備投資額 670億9千4百万円増 58%UP)

収益拡大のために積極的な設備投資を行っており、設備投資総額は1,819億5千3百万円(前期比58%増)となりました。主には、新規モールの出店等で、国内1,380億3千4百万円、海外439億1千8百万円となっています。

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、2015年度の設備投資額は1,700億円を計画しています。

また、2015年2月27日付で右記の物件(土地・建物)をイオンリート投資法人に売却致しました。

### 設備投資額内訳

国内		1,380億3千4百万円
海外	中国	200億2千9百万円
	アセアン	238億8千9百万円
合計		1,819億5千3百万円

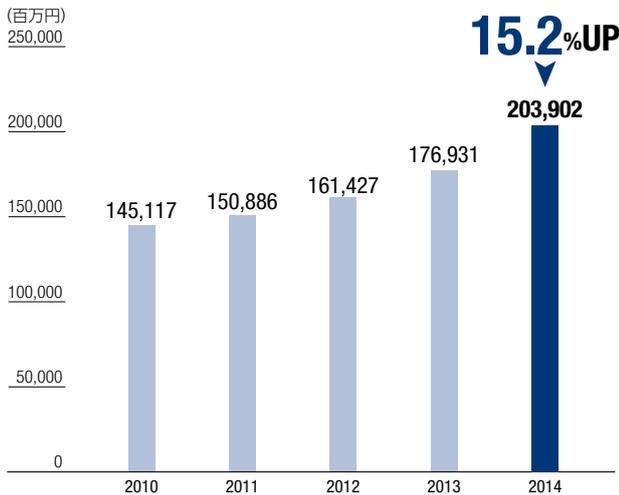
### 2014年度譲渡物件

会社名	イオンリート投資法人
事業所名	イオンモールKYOTO
所在地	京都府京都市南区
設備内容	土地・建物等
帳簿価額	20,532百万円
鑑定NOI利回り	5.1%

# 主要業績評価指標と解説

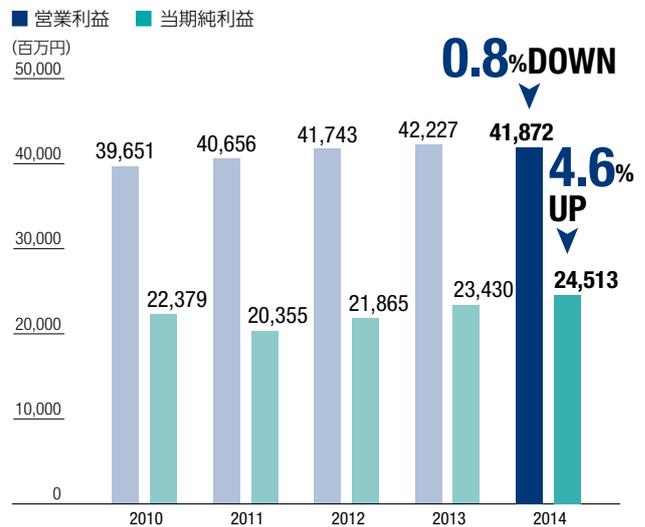
イオンモール株式会社および子会社  
2015年2月28日終了連結会計年度

## 営業収益



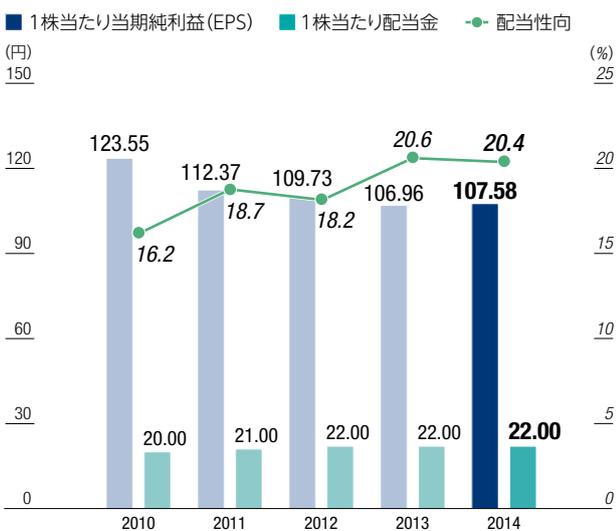
毎期、着実に新規モールの出店を続け、上場した2002年度(2003年2月期)から連続増収を達成しています。2014年度は、当期を初年度とする中期3カ年経営計画に基づき、国内外で11モールを新規出店したことにより、営業収益は2,039億2百万円(前期比115.2%)となりました。

## 営業利益と当期純利益



営業利益は2010年度より安定的に増益してきましたが、2014年度は、国内外出店拡大に伴うコスト増により418億7千2百万円(前期比99.2%)となりました。また、2014年度の当期純利益は固定資産や投資有価証券の売却益などにより、245億1千3百万円(同104.6%)を確保しました。

## 1株当たり当期純利益(EPS)／1株当たり配当金／配当性向



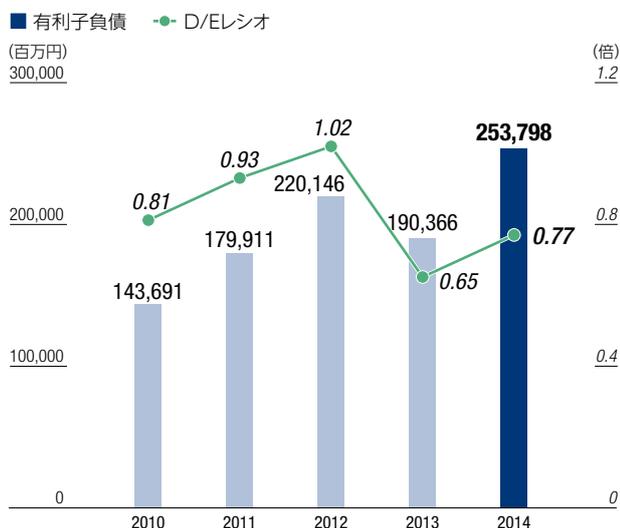
2014年度の1株当たり当期純利益は、前期比微増の107.58円となりました。配当金は22円、配当性向は20.4%となりました。

## 自己資本／自己資本比率



当期純利益の計上による利益剰余金の増加、為替換算調整勘定の増加等により、自己資本は前期比325億8千3百万円増加しました。自己資本比率は、有形固定資産の取得など総資産の増加などにより、前期比2.5ポイント低下し36.4%となりました。

## 有利子負債／デットエクイティ(D/E)レシオ



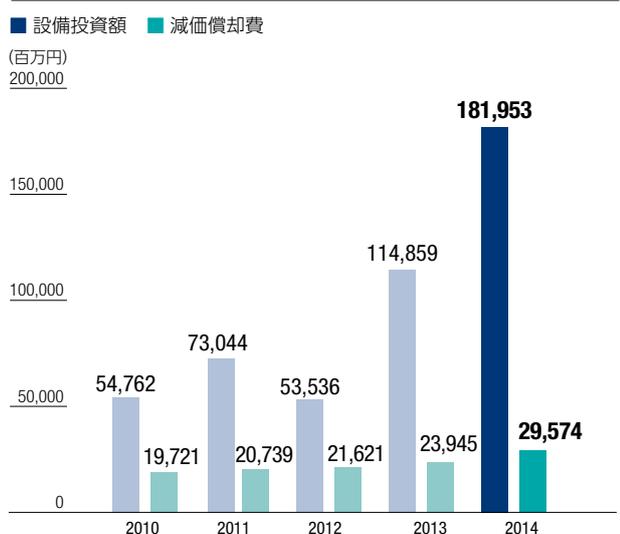
2014年度は、新規出店の拡大に伴う長期借入金増加などにより、有利子負債は前期比634億3千2百万円増加しました。自己資本の増強もあり、デットエクイティレシオは0.12%増に留まり、0.77倍となりました。

## 総資産／ROA



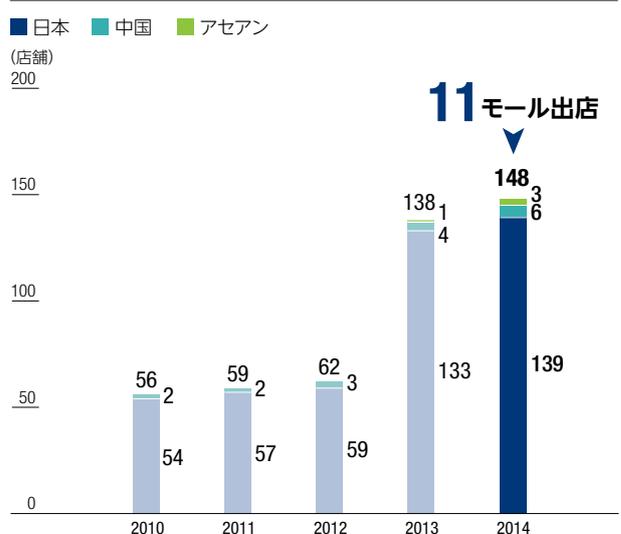
2014年度は、有形固定資産の取得や現・預金の増加により、総資産は前期比18.6%増加し、9,009億5千7百万円となりました。また、当期純利益は前期から横ばいとなり、ROAは前期比0.4%低下しました。

## 設備投資額／減価償却費



主な設備投資は、新規モールの出店によるものです。2013年度以降、積極的な新規出店による戦略投資により設備投資額は大幅に増加し、2014年度は1,819億5千3百万円となりました。これに伴い、減価償却費も増加傾向にあります。

## 国内外の店舗数推移



2013年度に、イオングループのイオンリテール(株)69モールの管理・運営を当社に集約するとともに、2014年度からは中期3か年経営計画に基づき国内外の新規出店ペースを加速しています。2014年度は国内7モール、中国・アセアンで各2モールを出店しました。

# 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。2015年2月末時点で、全国各地に139※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。

※ 2013年11月よりイオンリテールから管理運営業務を受託した69モールを含む

### 全国モールの区分けと出店数

139<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。  
※ 上記モール数は、2015年2月末時点。

### 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、中国やアセアン諸国など成長するアジ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、海外各地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11月に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、江蘇省・浙江省エリア、湖北省エリア、広東省エリアの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

9<sup>海外</sup>モール

**中国**  
イオンモール北京国際商城  
イオンモール天津TEDA  
イオンモール天津中北  
イオンモール天津梅江  
イオンモール蘇州吳中  
イオンモール武漢金銀潭

**カンボジア**  
イオンモール プノンペン

**ベトナム**  
イオンモール タンフーセラドン  
イオンモール ピンズオンキャナリー

## 2014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7モールをオープン。
- 新たな旗艦店となる「イオンモール岡山」を岡山駅前にオープン。施設内にTVスタジオを持つなど、文化創造・情報発信拠点をめざし、これまでにないさまざまな新しい機能を付加。(▶詳細はP25-26)

### 既存

- 既存8モールで新規テナントの導入や既存テナントの業態変更・移転などのリニューアルを実施。
- イオングループ全国一斉セールに加え、イオンカードや「WAON」を活用した販促企画の展開、お客さま参加型のイベント開催などによる集客力向上策を実施。



イオンモール岡山



イオンモール多摩平の森

### 中国

- 江蘇省1号店となる「イオンモール蘇州吳中」、内陸部初出店となる湖北省1号店「イオンモール武漢金銀潭」の2モールを新規オープン。(▶詳細はP33-35)
- 既存4モールでは、客数・専門店売上とも中国全体の小売売上上の前期比伸び率を上回って推移。(▶詳細はP36)

### アセアン

- アセアン初出店を果たしたベトナム1号店「イオンモール タンフーンセラドン」がオープン1年を迎え、来店客数は年間1,200万人を突破。
- カンボジア1号店の「イオンモール プノンペン」、ベトナム2号店となる「イオンモール ビンズオンキャナリー」をオープン。



イオンモール武漢金銀潭



イオンモール ビンズオンキャナリー

## 2015年度の見通し

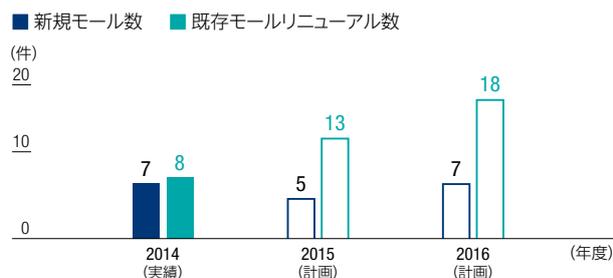
### 新規

- 新規開発案件として5モールのオープンを予定。
- 本格的なリゾートモール「イオンモール沖縄ライカム」など、地域ごとの特性を活かしたコンセプトモールの開発により、新たなノウハウ確立を推進。

### 既存

- 2014年度からの3年間で、6割以上のモールで大規模リニューアルを計画しており、「イオンレイクタウン」の大規模リニューアルをはじめ、2015年度は13モールでのリニューアルを計画。(▶詳細はP27-28)
- インバウンド(訪日外国人旅行者)需要を取り込むため、外国人向けの多言語対応など設備・サービス強化。さらに海外へのPR強化も推進。

### 新規モール/既存モールリニューアル数の推移



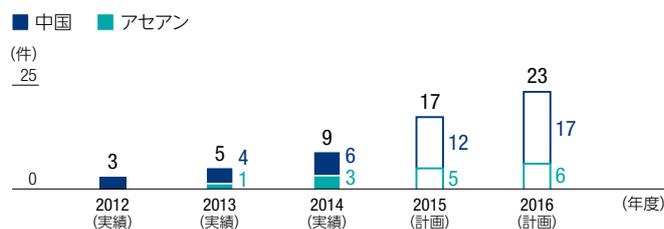
### 中国

- 江蘇省2号店となる「イオンモール蘇州園区湖東」を2015年5月にオープンし、好調に推移。
- 「ドミナント出店」を推進すべく、さらに蘇州で1モール、武漢で1モールをはじめ、中国全体で新規6モールの出店を計画。

### アセアン

- 2015年5月にインドネシア1号店となる「イオンモールBSD CITY」をジャカルタ郊外にオープン。
- 2015年秋にベトナム3号店となる「イオンモールLong Bien (ロンビエン)」をハノイ市にオープン予定。今後、ホーチミンエリアとハノイエリアを中心に出店を加速。

### 海外でのモール数推移(計画含む)





## “まちづくり”から “暮らしの未来”づくりへ。

地域のお客さまのライフステージを見据えた  
個性あるモールづくりへ。

そして、海外出店の本格展開へ。

新たな経営理念のもと、次なる挑戦を始めています。

代表取締役社長  
吉田 昭夫

 ウェブサイトの動画もご覧ください  
<http://www.aeonmall.com/ir/annual/index.html>

**Q1** 2014年度(2015年2月期)の業績を  
どう評価していますか?

**A1** 増収減益という厳しい結果となりましたが、  
2015年度以降の成長の布石を打つことが  
できました。

消費税増税による購買意欲の減退など厳しい事業環境が続くなか、2014年度の営業収益は既存モールが前期実績を確保したことに加え、新規モールの寄与もあり増収となりました。一方で、売上拡大を目的としたプロモーションコストの増加などにより営業利益は、わずかながら前期を下回りましたが、経常利益、当期純利益については増益を確保でき

ました(▶[図表1](#))。2015年度以降は増税対策で実施した価格訴求型のプロモーションから、価値訴求型のマーケティングへの転換を図ることで、利益確保に努めていく考えです。

こうした厳しい状況下でも、国内外で今後の成長に向けたモデルケースとなる新規出店を果たすという成果がありました。国内では、地元の文化・情報発信拠点をめざした、これまでにないコンセプトの「[イオンモール岡山](#)」(▶[詳細はP25-26](#))、海外では、中国6号店にして、内陸の湖北省初出店となる「[イオンモール武漢金銀潭](#)」(▶[詳細はP31-32](#))をオープンし、いずれも大きな反響を集めています。これらの今後のモデルとなりうる事例を水平展開することで、新規モールの成功はもちろん、既存モールのリニューアルにもつなげていきます。

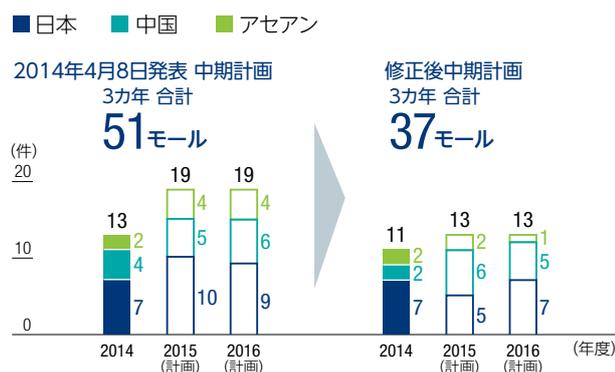
## 成熟期を迎えたモール市場にあって ローカリゼーション重視のモールづくりにより 地域とともに成長を実現します

なお、2014年4月に発表した中期3カ年経営計画における出店計画は、国内における建設業界の人手不足による工期長期化に伴う出店計画数の見直し、海外における為替変動リスクや外資規制強化を勘案し、3カ年の出店数を変更しています(▶図表2)。しかしながら、国内外で出店を加速する方針に変わりはありません。

### 営業収益／当期純利益の推移 (図表1)



### 中期経営計画 新規出店計画 (図表2)



**Q2** 新しい経営理念を策定した背景と狙いを教えてください。

**A2** 地域のお客さまニーズを深掘りし、地域とともに成長するモールをめざします。

新たな年度のスタートにあたり、昨今の事業環境の変化を踏まえた新・経営理念を策定・発表しました。

当社はこれまで「輝きのあるまちづくり」を理念に、地域開

発事業への参画を通じて「まちづくり」型のモール開発を進めてきました。当初はショッピングモールという施設自体に目新しさがありましたが、近年ではモール・ビジネスが成熟化し、日本各地でモールの同質化が進んでいます。

こうした環境のもとで、さらなる成長への取り組みを進めるために、新たな経営理念として、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerをめざすことを掲げました。今後は、この理念に基づき、ローカリゼーションの視点を重視しながら、地域の特性を活かした個性あるモールづくりを国内外で推し進めることで、お客さまのライフスタイル向上や地域社会の発展に貢献することを指針としてまいります。こうした事業展開により、収益と企業価値の拡大や経営基盤の強化を図り、さらなる発展をめざします。

**Q3** 2015年度以降の国内事業の見通しについて教えてください。

**A3** 地域特性を踏まえたモール開発とともに、既存モールの活性化による収益力の強化を図ります。

新規出店においては引き続き地域特性に応じた新コンセプトモール開発を進めていきます。例えば、2015年4月にオープンした「イオンモール沖縄ライカム」(▶詳細はP29)では、観光地ならではの魅力発信や観光客目線のサービスを提供するなど、本格的なリゾートモールとして地域と一体で成長をめざしていきます。

### イオンモール沖縄ライカム



沖縄最大級の飲食店集積のほか、沖縄文化を感じられるイベントを毎日開催。観光コンシェルジュや外貨両替機の設置など、観光客目線のサービスを提供。

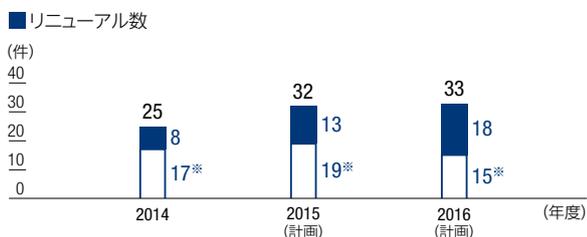
## 新たなコンセプトモールの出店、 既存モールの活性化、そして海外進出という “3本の矢”でさらなる飛躍をめざす

その一方で、日本全国に約140※を数えるモールは、他社にはない当社ならではの資産であり、これらを継続的にリニューアルすることで、さらなる成長が期待できます。

当社は2000年代から出店を加速させており、既存モールの多くは、オープン当初と比べて、社会環境や経済環境、そして地域のお客さまのライフステージも変化しています。こうした認識のもと、地域のニーズ変化を踏まえた既存モールのリニューアルを推進することで、収益力の向上を図ります。具体的には、テナントの積極的な入れ替えによってモールの“鮮度”を高めるとともに、保育施設や医療施設、行政施設などショッピング以外の機能強化も推進していきます。

※ 2015年5月31日現在 国内141モール

### リニューアル実施数の推移 (図表3)



※ イオンモールが管理運営するイオンリテール(株)の69モール

2014年度からの3年間で、こうした既存モールのリニューアルを6割以上のモールで実施していく計画です(▶図表3)。

2014年度も8モールで実施しましたが、全体的にはリニューアル規模が小さく、効果が限定的だったことから、2015年度からは、より大規模なリニューアルを推進する計画です。すでに、埼玉県越谷市の「[イオンレイクタウン](#)」(▶詳細はP27-28)では、2015年の春と秋で、全710店舗中430店舗を刷新するほか、施設内の回遊性を高めるハード面の整備も行うなど、幅広い視点からモールの魅力を高めています。

こうしたリニューアルは、一過性では意味がありません。今後も定期的にエリアマーケティングを実施し、地域のお客さまのライフステージにおける変化を常に把握しながら、求められる機能やテナント揃えを実現していくことで、地域から愛され続けるモールづくりに取り組んでまいります。

**Q4** 2015年度以降の海外事業の見通しについて教えてください。

**A4** 国内で培った強みを活かして海外市場の成長性を取り込んでいきます。

当社が国内で培ってきたモール・ビジネスの豊富なノウハウは、中国・アセアン地域で展開する海外事業においても競争力を発揮しています。

海外では、まちづくりが進む郊外に出店を進めています。例えば、中国の土地活用においては利用効率が優先され、商業施設の平面駐車場はごく小規模です。しかし、現地ではモータリゼーションがかつての日本以上に急激に進展しており、お客さまの来店手段が車にシフトしつつあります。当社のモールは、日本と同様に大規模な平面駐車場を併設することにより、お客さまの利便性だけでなく、周辺地域の交通渋滞の解消にも寄与するなど、大きな強みになっています。

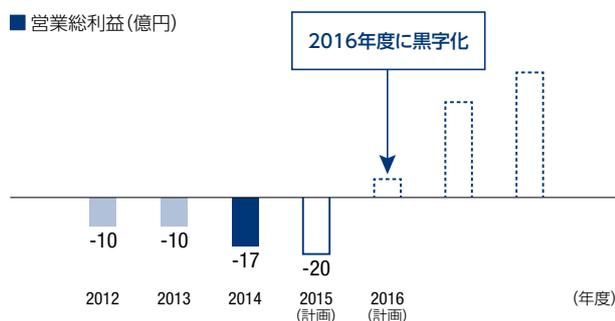
また、当社の“お客さま本位”のサービス品質は、モールの管理・運営を収益源とする当社において、海外のディベロッパーにない強みであり、接客の丁寧さやモール内の清潔さなど、きめ細かな気配りが、これまで現地にはなかったハイレベルなショッピング環境として、お客さまから大きな支持を得ています。こうした独自の強みが浸透することで、海外の各モールはオープン以降、いずれも堅実な成長を果たしています。

今後の出店計画としては、中国では北京・天津、江蘇省・浙江省、湖北省、広東省の4エリア、アセアンではカンボジア、ベトナム、インドネシアでの「[ドミナント出店](#)」(▶詳細はP33-35)を推進します。成長力の大きなエリアを見据え、ドミナント出店していくことによりエリア内でのブランド認知度が高まり、集客面でのアドバンテージに繋がります。また、プロモーションの展開やイベント実施、管理・運営の標準化など、オペレーションの面でも効率化が可能となりコストダウンが期待できます。2015年度の新規モールは中国6モール、ベトナム1モール、インドネシア1モールと国内よりも海外の新規オー



プランが多い初めての年度であり、当社の海外戦略において重要な年になると考えています。なお、利益面での見通しとしては、既存モール、新規モールとも成長軌道に向け、計画通りに推移しています。中国、アセアン地域は、モータリゼーションの進展や中間所得層拡大に伴い、郊外におけるモール・ビジネスのマーケット拡大が期待でき、積極的に事業展開を進め業績向上が見込まれます。加えて、2015年度は土地・建物を自ら所有する物件の増加などにより収益性を高め、2016年度には店舗ベースである営業総利益で黒字化をめざします(▶図表4)。

#### 海外事業の利益計画 (図表4)



#### Q5 コーポレートガバナンス・コード導入への対応策は?

#### A5 社外取締役の選任など、ガバナンス強化に努めています。

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」ならではのノウハウを高めるとともに、監査役制度の採用により経営の健全性の維持・強化に推進してきました。

2015年6月から施行されるコーポレートガバナンス・コードを見据えて、早くから社内プロジェクト・チームを立ち上げ、ガバナンス強化に向けた取り組みを進めてきました。社外取締役については1名から2名に増員(▶詳細はP43-44)し、今後も経営の透明性と効率性の向上、コンプライアンス対応やリスク管理を推進します。

#### Q6 最後に、株主・投資家に向けたメッセージをお願いします。

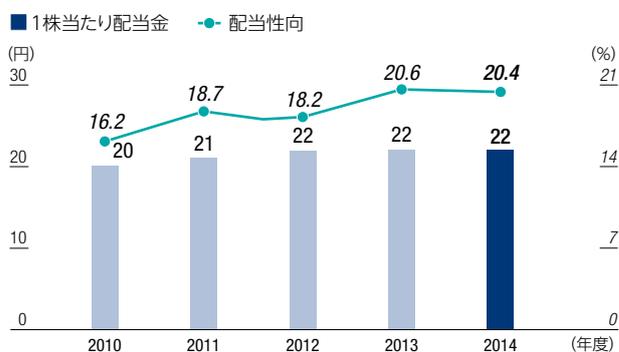
#### A6 中長期的な成長への歩みにご期待ください。

当社は、新しい経営理念のもと、中長期的な観点から国内外において、地域とともに成長するモールづくりを推し進め、積極的な成長施策を推し進めてまいります。

株主の皆さまへの利益還元につきましては、安定的な配当継続を重視するとともに、内部留保金は事業基盤強化のための成長事業や新規事業、経営体質強化のために投資していくことを基本方針としています。配当性向は2013年度に年間15%から20%以上に引き上げており、2014年度の1株当たり配当金は、実施済みの中間配当金11円と期末配当金11円とをあわせて22円としました。2015年度についても22円を予定しています(▶図表5)。

今後も引き続き、収益力の向上による利益還元を追求していきますので、当社のさらなる成長に期待いただくとともに、引き続きの支援・指導をよろしくお願いたします。

#### 1株当たり配当金と配当性向 (図表5)



代表取締役社長 **吉田 昭夫**

代表取締役社長

吉田 昭夫

1960年生まれ。1983年ジャスコ(株)(現イオン(株))に入社。イオンリテール(株)関東開発部長、イオングループ中国本社取締役、当社中国本部長などを経て、2014年5月から常務取締役営業本部長兼中国担当を務め、2015年2月に代表取締役社長に就任。

PROFILE



アナリスト  
×  
対談

## 地域とともに中長期的な成長をめざす イオンモールの戦略とは

ショッピングモールの開発から管理・運営までをトータルに担うという、世界的にも類のないビジネスモデルによって、成長を続けてきたイオンモール。国内市場が成熟化しつつあるなか、今後も持続的な成長を続けていくために、国内・海外それぞれの市場において、中長期的な視点から推進する独自の成長戦略について、国際アナリストとして活躍する黒田氏をお招きして、意見交換を行いました。

### ビジネスモデルの独自性と、 高品質なオペレーションを強みに

**黒田** イオンモールのビジネスモデルについて、まずユニークだなと感じたのは、取得した不動産を開発し、付加価値をつけたところで売却するという欧米型のディベロッパーとは異なり、モールの管理・運営による収益で成長をめざすという独創的なビジネスモデルです。

**吉田** 確かに、当社はモールの立地調査から企画・開発、テナントリーシング、さらにはオープン後の管理・運営や継続的なリニューアルまで、ショッピングモールに関連したすべての事業領域を総合的に展開(▶詳細はP20)しています。同様のビジネスモデルは、特に海外では例がないのではないかと考えています。

**黒田** 欧米型の、いわゆる“売切り型”のビジネスは、短期的には利益を得やすいと言えます。これに対し、イオンモール

のような、自ら管理・運営するというビジネスには、長期にわたって安定した成長が期待できるという魅力があります。

**吉田** そうした成長モデルを実現するためには、地域のお客さま視点に基づいたモールづくりの発想が不可欠です。それゆえ、私たちは、特に、開発後の日々の管理・運営を重視しており、快適でさまざまなお客さまにストレスなくご利用いただける施設づくりといったハード面からテナント従業員への教育などのソフト面まで、小売業として蓄積してきた独自のノウハウを発揮して、お客さまから支持されるモールづくりを実現しています。

**黒田** “おもてなし”の文化がある日本で培われたオペレーション力は、とくに海外市場において大きな強みになると思います。実際、私は普段、イギリスで生活していますが、たまに日本に帰って買い物をする、サービスのきめ細かさを実感します。海外のお客さまからすれば、そうしたサービスは

SFM 日本WG 共同代表

## 黒田 一賢

岡三証券で日本株ストラテジスト、英国の企業調査機関でシニアアナリストを歴任。2012年に世界的なESGアナリストランキングでSRI・コーポレートガバナンス調査でそれぞれ世界4位。持続可能な金融市場ネットワーク(SFM)の日本ワーキンググループ(WG)共同代表も務め精力的に活動。日本証券アナリスト協会検定会員。

PROFILE



初めての経験ですから、感動を覚えるのではないのでしょうか。

**吉田** ありがとうございます。実際、中国やアセアンでは、今



言われたような高品質なサービスが高く評価されており、各モールとも大変順調に推移しています。

**黒田** 別の見方をすると、“売切り型”のビジネスには、市場が飽和すると成り立たなくなるリスクがあります。例えば、ある地域内に商業施設が飽和してくると、新たに施設を開発しても買い手がつかなくなります。その点、イオンモールのように自ら管理・運営していれば、周辺環境の変化にあわせてリニューアルなどによってモールの価値を維持・向上することが可能です。

**吉田** 自ら管理・運営するからこそ、また、そうした経験を積み重ねてきたからこそ、地域No.1のショッピングモールとしての魅力を高め続けることができると考えています。現在、中国各地で多数の商業施設が建設中ですが、オープンしても、その後の管理・運営がうまくいかずに、テナントが退店して、空床がでる施設も見受けられる状況にあります。私たちのノウハウが中国市場から認められることで、今後はそうした施設のプロパティマネジメント(PM)をしてほしいというオファーが生まれるかもしれません。

**黒田** なるほど、自ら管理・運営するというビジネスモデルには、市場の成長期だけではなく、成熟期にあっても事業拡大のチャンスがあるというわけですね。

### 新たな経営理念のもと、国内、海外で、それぞれの環境を見据えた事業戦略を

**黒田** 先頃、新たな経営理念を発表されましたが、これまでのモール開発とはどう違うのでしょうか？

**吉田** 新たな経営理念を策定した背景には、国内市場の変化があります。当社がショッピングモール出店を加速化した2000年代前半は、本格的ショッピングセンター時代の到来と言われ、また、新体制でスタートした2007年頃は、ショッピングモールという施設自体に目新しさがありました。そこで、さまざまな業種業態の専門店を集積した大型のショッピングモールを各地に展開することで、会社の規模を急拡大することができたのです。

**黒田** モール・ビジネスが有望だとなると、同業他社の参入を招きますので、国内各地で一斉にモール開発が進みます。そうすると、お客さまのモールを見る目も変わってきますよね。

**吉田** モール自体も同質化が進んでいますので、すでにモールを経験したお客さまからすれば、目新しさがありません。これまでは、私たちは地方中核都市郊外にモールを開発することで人が集まり、街ができ、地域が活性化し、モール周辺の不動産価値が上がるという、自らマーケットを創り出す立地創造型のモールづくりに取り組んできました。しかしながら、これから必要になるのは、地域のお客さまの生活により深く関わり、マーケットを深掘りすること。つまり、まちづくりでなく、生活の創造。物販だけでなく、食事や

娯楽、さらには医療や行政なども含めて、お客さまの生活全般に関わる機能を充実していくというビジネスの変革です。

**黒田** なるほど、それが、お客さまのライフデザインをプロデュースしていく「Life Design Developer」というわけですね。

**吉田** その通りです。今後はこの理念のもと、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モール開発を推進していきます。同時に、既存モールにおいても、地域のお客さまのライフステージにおける変化を見据えて大胆なリニューアルを実施することで、モールの“鮮度”を高めていきます。

**黒田** 新しい理念の狙いがよく分かりました。ただ、一口にライフデザインと言っても、高齢化が進む国内と、人口が増加中の海外とでは、モールに求められる価値も異なってくると思います。海外市場においては、どのような戦略をお考えでしょう？

**吉田** 海外では、国内で培ってきたノウハウや成功事例を活かしつつも、生活文化や商習慣の違いをしっかりと認識して、現地社会に適したテナント構成や品揃えを具現化していくことが大切だと考えています。例えば外食頻度が高い中国では、日本のモールに比べて飲食テナントの比率を高めています。

**黒田** 日本で培ったノウハウとしては、先ほども話題に出たサービスレベルの高さも強みになるのでは？

**吉田** 確かに、私はこれまで中国市場でのモール・ビジネスに携わってきましたが、お客さま視点に立ったモールづくりの実践が、お客さまの安心感や信頼感の獲得はもちろんテナント企業の評価につながることを肌で感じました。例えば、昨年オープンした「イオンモール蘇州呉中」は、お客さまへの対応の丁寧さに加えて、床の清潔さ、キッズトイレやパウダールームの充実など、ソフト・ハードともに、これまで現地になかったハイレベルなものを提供できており、SNSなどで「子ども連れで最も安心できるショッピングモール」との評価が広がっています。

**黒田** 海外で生活していると、Made in Japanというだけで品質や安全性に対する信頼感が浸透し



キッズトイレ

ていることを実感できます。日本企業が運営するモールということで、商品の品質面での期待感もあるのでは？

**吉田** 中国・アセアン地域では日本製品が喜ばれる傾向がありますので、国内で培ったテナント各社とのネットワークを活かして、アジアで喜ばれる良質な日系テナントを誘致できるのも、当社の強みの一つと考えています。

**黒田** これまで伺った強みを発揮していけば、海外市場の成長力を取り込んで、大きな成長が期待できると思います。その一方で、近年では中国のGDP成長率が10%から7%に低下するなど、成長に陰りがあるとの見方もあります。市場としての魅力をどのように評価されていますか？

**吉田** 以前よりは低下したとはいえ、13億の人口を擁する市場の成長率ですから、魅力的なことに変わりはありません。しかも、GDPの内訳をみると、個人消費は35%程度に過ぎません。日本やアメリカは60~70%程度であることを考えれば、まだまだモール・ビジネスにおいて非常にポテンシャルが大きいと言えます。実際、最近オープンさせた内陸部の武漢1号店も蘇州2号店（▶詳細はP33-35）も、過去の新規モールを上回る客数、売上を記録しており、これまで以上に消費マインドは高いという実感を持っています。

### 地域貢献や環境配慮を重視し 社会とともに持続的な成長をめざす

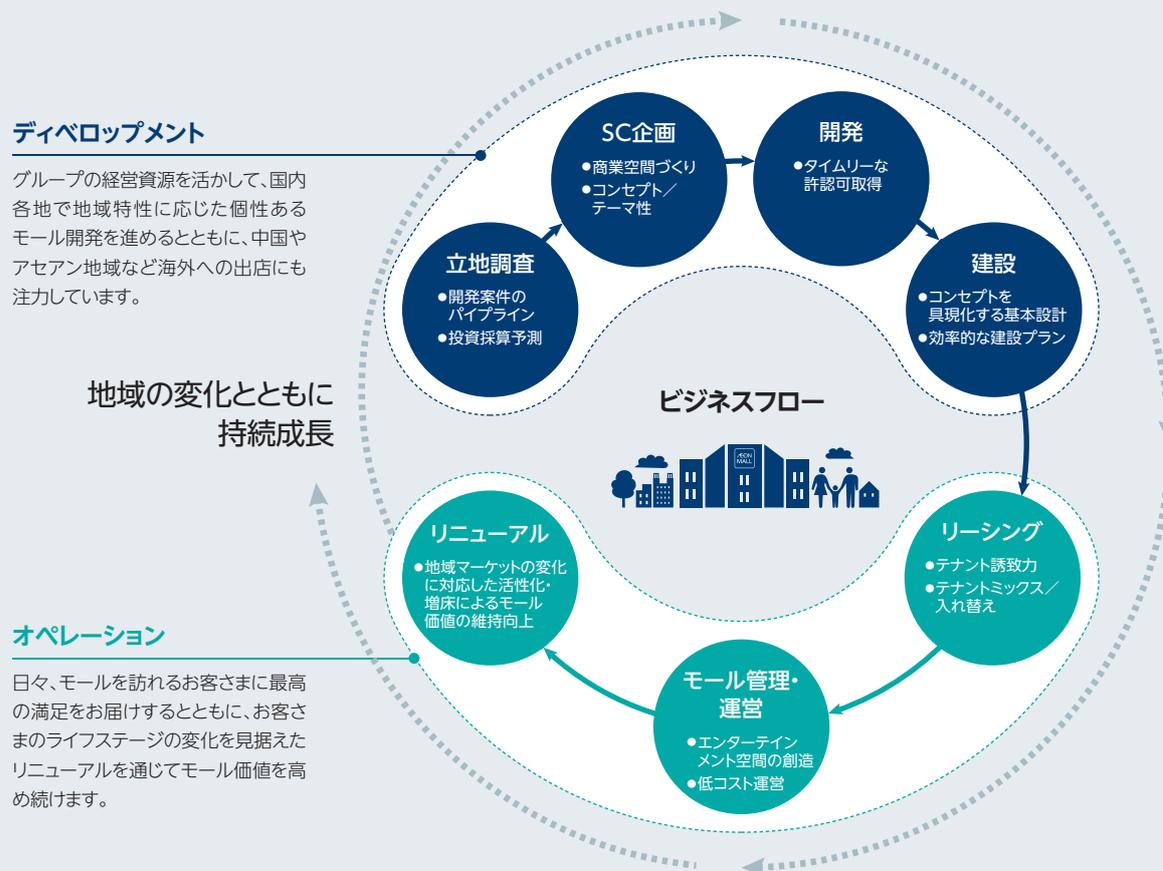
**黒田** 新しい経営理念からは、これまで以上に地域社会への貢献を重視する姿勢も感じられます。地域貢献のための具体的な戦略というものはありませんか？

**吉田** 当社モールが出店することによって地域の雇用や自治体の税収増加、地元商工者の事業機会創出などの経済的側面に加え、地域社会におけるコミュニティセンター、地域社会に不可欠なモールとしての取り組みを進めています。地域が求める公的機能を拡充することはもちろんのこと、私たちが展開するモールのほとんどで、地元自治体との包括協定（▶詳細はP50）を締結しています。これに基づき、万一の災害には避難場所として活用いただくなど、地域の防災拠点としての機能を果たしています。また、協定には地域の特産品の販促支援という側面もあり、地元モールでの“地産地消”はもちろん、例えば沖縄の名産品を北海道のモール

## イオンモールのビジネスモデル

### モール価値を高め、地域とともに成長する。

イオンモールは、イオングループの中核企業として商業ディベロッパー事業を担い、ショッピングモールの開発から管理・運営までをトータルに展開しています。地域の皆さまとの連携のもと、地域の発展に寄与するモールづくりに取り組み、その価値を高め続けることで、地域とともに持続的な成長を実現していきます。



### オペレーション

日々、モールを訪れるお客さまに最高の満足をお届けするとともに、お客さまのライフステージの変化を見据えたリニューアルを通じてモール価値を高め続けます。

## モールの収益構造

### 営業収益=「固定家賃収入」+「歩合家賃収入」

当社の営業収益の大半を占める賃料収入は、「固定家賃収入」と、テナントの売上高に応じた「歩合家賃収入」により構成されており、テナントの売上増加に伴って当社の収益もアップします。営業原価は、モールに常駐している社員の人件費と、設備維持費や水道光熱費、土地・建物オーナーへ支払われる賃借料、モール施設の減価償却費などの経費により構成されています。

## 資金調達方針

### 健全な財務体質を維持しつつ、デットを活用

当社はモールの管理・運営で得られるキャッシュ・フローを基本に、常に財務体質の健全化を維持し、借入余力(D/Eレシオ1倍以下)を活かした財務戦略を推進しています。REITへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を推し進めるとともに、投資回収の高速化と資産効率の改善を進めています。

イオンモールの収益構造(2014年度実績)

固定的収益 53.2%	歩合収益 46.8%
営業原価 69.4%	営業利益 20.5%
販売費及び一般管理費 10.1%	



で販売するなど、当社のネットワークを活かした販路拡大が期待されています。

**黒田** 私が考えていた以上の幅広い貢献の形があるのですね。“地産地消”の取り組みは、海外では地域産業の振興というだけでなく、輸送を抑制して環境負荷低減につながるという点でも注目されていますが、環境対策についてはどのようにお考えですか？

**吉田** イオングループ自体が早くから環境保全活動(▶詳細はP53)に取り組んでいますが、当社はそのなかでもショッピングモールという大きな施設を持っていますので、電気や水などの環境負荷をいかに削減するかが重要なテーマになります。このため、各モールで太陽光発電やLED照明などの導入(▶詳細はP53)を進めており、それらが電気料金の低減という財務面でのメリットにもつながっています。

**黒田** 2005年に日本政策投資銀行(DBJ)による環境格付融資をディベロッパーとして初めて受けたり、旗艦店である「イオンモール幕張新都心」において、建築物に関する国際的な環境性能評価「LEED認証」を取得(▶詳細はP54)したりと、イオンモールの環境への取り組みは社会的に高く評価されています。とくにLEED認証は、海外投資家の間でも認知度が高く、その取得にどれだけ意義があるかが良く知られていますので、環境先進企業としての大きなアピールになると思います。

**吉田** 環境への取り組みは、お客さまや投資家の皆さまに対するアピールだけでなく、社会に向けたメッセージだと考えています。当社のモールには、不特定多数のお客さまが来店されますので、「エコインフォメーション」などで情報発信を続けることが、社会全体で環境意識を育むための啓発につながるでしょう。

**黒田** まだ環境規制が整備されていない中国やアセアンにおい



エコインフォメーション

ても、日本と同等の環境配慮を実践しているのは、現地社会に対する啓発という意味があるのですね。

**吉田** 昨年オープンした「イオンモール蘇州呉中」では、中国建設省が認証する環境評価基準制度「緑色二星」(▶詳細はP54)を取得しましたが、現地では商業施設が取得するというのは異例のことで、大きな反響がありました。中国やアセアンでも、いずれ必ず環境への意識が高まり、規制が整備されていくはずで、環境保護の重要性を率先して示していくことで、社会全体を巻き込んでいくというのも、社会貢献の一つだと思っています。

**黒田** 地域貢献や環境対応についてご説明いただきましたが、それらの取り組みを含めたCSR経営を推進するうえで注目しているのが、毎月という高い頻度で開催されている「CSR会議」です。

**吉田** CSR会議には、私を含めた全役員が出席しています。単なる進捗確認だけでなく、各モールでの具体的な施策について情報を共有するとともに、個別の取り組みについて、スケジュールを明確化することで、CSR経営の着実な推進につながっています。

## 海外への飛躍に向けて グローバル人材の育成を強化

**黒田** 成長力の源泉となるモールの管理・運営も、地域貢献や環境保全への取り組み、すべてはそれらを実践する“人”にかかっています。今後の海外進出においても“グローバル人材”の育成が欠かせないと思いますが、どのようにお考えでしょう？

**吉田** 常にお客さま視点を持って海外で活躍するグローバル人材の育成(▶詳細はP51)には2つの視点があります。1つは、日本人社員、それも若い社員に海外での経験を積ませること。私自身、中国市場での事業の立ち上げを経験することで多くのことを得られました。とはいえ、全社的に見れば、まだまだ海外を経験した社員が少ないので、これから積極化していきたいと思っています。

**黒田** 確かに、言語や文化、商慣習が異なる環境でビジネスを成功させるスキルやノウハウは、研修だけで身に付くものではありません。実際に経験してみることが、一番の教育と

というわけですね。

**吉田** もう1つは、現地人材の採用・教育、そして権限移譲を積極的に進めることです。現地で育った人材は、私たち以上にマーケットを把握しているという強みがあります。彼らにイオンモールのDNAである「お客さま第一」の理念を浸透させることができれば、海外でのビジネスを成功させるうえで大きな武器になります。

**黒田** 現地の人材を育てることが、現地社会のライフデザインを描く上で重要だということですね。人材育成はともかく、現地への権限移譲というのは、なかなか勇気のいることではないかと思われれます。

**吉田** モールの管理・運営を現地社員に任せるというのは、経営を担える人材を育てると同時に、現地社員全体のモチベーションアップにつながります。実際、[中国ですでに3号店まで現地社員がモール責任者](#)（▶詳細はP36）になっていますが、これが海外のモールリニューアルに非常に有効に働き、利益成長につながっています。

**黒田** 欧州にも多くの日本企業が進出していますが、現地社員が地元目線でアイデアを出しても、なかなか日本の本社には届かないので、現地社員のモチベーションが低下してしまうという話を耳にします。現地組織を活性化するためには、現地社員の言葉に耳を傾け、思い切った権限移譲を実施することが大切ですね。

**吉田** 自分が生まれ育った地域のモールの管理・運営を、自分たちに任せられるということが、現地社員にとって大きな喜びになっていて、その効果が実際の業績にも現れています。今後は、さらに一歩進めて、現地企業のトップを現地人材に任せていきたいと思っています。それが実現できたとき、さらに大きな変化が生れるのではないかと期待しています。

### 中長期的な成長戦略を共有いただけるよう 株主・投資家とのコミュニケーションを活性化

**黒田** 近年、投資家の間で「ロングターム」が一つのトレンドになっています。これは、ある企業の株式を長期的に保有するというだけでなく、企業の成長性を、より長期的な視点で評価しようという姿勢を意味します。中長期的な成長をめざすイオンモールにとっては、歓迎すべきことではないかと思えます。



**吉田** 先に述べたように、当社のビジネスモデルは先行投資を伴い、その回収は5年、10年先となりますので、事業の成長性を判断いただくには、中長期的な視点で見ていただく必要があります。逆に言えば、中長期的な視点で見れば、当社のビジネスモデルは投資家の皆さまにとって非常に魅力的ではないかと自負しています。

**黒田** 自らの資産であるモールを活性化して継続的な利益を創出するという意味でも、また成長市場である海外に先行投資して将来的に大きな利益を創造するという意味でも、中長期的な投資対象としては大きな魅力と言えます。ただ、そうした成長戦略は、財務の数値だけではなかなか伝わりません。社会貢献や人材育成といった非財務の情報も含めて投資の判断材料としてもらえるよう、投資家とのコミュニケーションを深めていって欲しいですね。

**吉田** 実際、私はこの2月に社長に就任して以来、海外を含めて投資家の皆さんとのコミュニケーションの機会を積極的に設けてきました。今回の対談もその一環と言えます。

**黒田** 投資家のなかには短期的な利益を優先する方もいますが、個人的には、株式の短期売買による利益確保の材料にされるというのは、本来の企業のあり方ではないと思っています。その意味では、ロングタームというトレンドは、株式市場の持続的な成長のためにも重要です。今後は企業の側から投資家を選別するという姿勢が広がっていくと思いますので、これからイオンモールが、中長期的な視点をもつ投資家に向けて、中長期的な成長戦略をどうプレゼンテーションしていくか、大いに注目したいと思います。

**吉田** 今日はいろいろと参考になるお話をありがとうございました。ご期待に応えられるよう、今後も株式市場との密接なコミュニケーションに努めていきます。

# 国内事業



## 新規出店と既存モール活性化の両輪による成長を推進。

地域ごとの特性を見据えた新しいコンセプトモールの開発に注力するとともに、既存モールの活性化を図ることで、さらなる成長をめざします。

### 市場の動向

総SC数は3,169となり、SC業界は成熟期へ。

国内のショッピングセンター(SC)の新規オープン数は、2007年をピークに減少傾向となりましたが、2013年は65SCと増加し、2014年も55SC、2015年は約50件となる見込みです。しかし、2014年新規SCの1SC当たりの平均面積は15,702m<sup>2</sup>で、大型のSCの出店を計画している企業はほとんどありません。これは、2007年に大型店の郊外出店を規制するため、都市計画法が変更されて、土地用途が制限されていることが要因です。大型のSCを開設するには、区画整理事業など行政の地域開発に参画し、5年から10年の期間を要して用途変更しなければならぬケースが増加し、地域活性化を実現できる企画力を要します。

さらに、総SC数が3,000を超え業界が成熟期を迎える中、SCの同質化が既に進んでおり、今後はテナント企業の選定・編集力におけるSC間格差が顕在化してくると予想されます。つまり、地域に応じたコンセプトで大型SC出店ができ、お客さまニーズの変化を捉えてSCをリノベーションしていくノウハウを有するディベロッパーが、ますます求められています。

新規オープンSC数およびSC総数の推移



※ 出典：日本ショッピングセンター協会 SC白書2015 および大規模小売店舗立地法届出情報

新規オープン1SC当たり平均店舗面積とテナント数推移



※ 出典：日本ショッピングセンター協会 SC白書2015

## 2014年度の概況

### 新規モール開発

新たな旗艦店「イオンモール岡山」をはじめ地域特性を活かした7モールをオープン。

国内の新規事業拠点拡大に向けて、2014年度は計画通り7モールをオープンしました。「イオンモール岡山」は、地元クリエイターのものづくりを体感できるゾーン「ハレマチ特区365」や国内商業施設初のインターネットテレビスタジオの設置、地元の岡山放送局が入居するなど、地元の文化・情報の発信拠点をめざしています。

このほか、3大都市圏を中心に、観光型モールや多核1モールなど、地域・立地特性に応じた個性あるコンセプトモールを出店しています。

#### 2014年度 新規開発モール

モール名称	所在	特徴
イオンモール和歌山	和歌山県	敷地の高低差を活かして「オートモール」を設置
イオンモール天童	山形県	観光資源を活かした「観光型ショッピングモール」
イオンモール名古屋茶屋	愛知県	名古屋市の「開発整備促進区制度」を活用
イオンモール京都桂川	京都府	古都「京」の伝統的な要素をデザインに採用
イオンモール木更津	千葉県	広大な敷地を活かした多核1モール型の施設
イオンモール多摩平の森	東京都	緑豊かな環境を活かした施設としていきもの共生事業所 <sup>®</sup> 認証を取得
イオンモール岡山	岡山県	地域の文化・情報発信機能を付加した旗艦店

### 既存モール

リニューアルや販促企画による集客努力により、厳しい消費環境のなかでも営業収益は前年並みを確保。

既存58モール<sup>\*</sup>の専門店売上は98.2%となりましたが、賃料改定効果やイベント実施による付帯収入に加え8モールにおいて新規テナントの導入や既存テナントの業態変更・移転などのリニューアルを実施した結果、既存モールの営業収益は前期比100.0%となりました。また、イオングループ全国一斉セールに加え、イオンカードや電子マネー「WAON」を活用した販促企画を展開するとともに、お客さま参加型のイベント開催等により集客力向上に努めました。

<sup>\*</sup> イオンリテール(株)から管理運営業務を受託しているモールや2013年度以降の新規出店モールを除いた数

#### 2014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
イオンモール直方	福岡県	140	16
イオンモール川口前川	埼玉県	170	35
イオンモール木曽川	愛知県	160	21
イオンモール日の出	東京都	160	68
イオンモール大和	神奈川県	90	25
イオンモール福岡	福岡県	200	99
イオンモール鈴鹿	三重県	180	35
イオンモール岡崎	愛知県	170	100

## 2015年度の見通し

### 新規モール開発

個性あるコンセプトモールを中心に5モールをオープン予定。

2015年度は5モールのオープンを計画。本格的なリゾートモールである「イオンモール沖縄ライカム」や、中部国際空港と連動して訪日外国人旅行者への“和のおもてなし”を提供する「イオンモール常滑」など、地域ごとの特性を活かしたコンセプトモールの開発を推進しています。今後の新規モールでは、シニア層を含め幅広い年代層のお客さまニーズや地域特性等に対応した新たなコンセプトに基づくモール開発を推し進め、さらなる立地開発を促進しています。

#### 2015年度 新規出店計画

モール名称	所在	オープン予定	敷地面積	総賃貸面積	駐車台数
イオンモール旭川駅前	北海道	2015年3月	28,300	28,800	900
イオンモール沖縄ライカム	沖縄県	2015年4月	175,000	78,000	4,000
イオンモールとなみ	富山県	2015年7月	65,000	33,000	1,800
イオンモール四條畷	大阪府	2015年秋	159,000	79,000	4,100
イオンモール常滑	愛知県	2015年冬	202,000	65,000	4,400

<sup>\*</sup> 各モールの特徴はP29～P30に記載。

### 既存モール

大規模なリニューアルにより“鮮度”を高め収益拡大を図ることが可能。

6年毎のテナント定期借家契約の切り替えを機に、モール全体で大胆なゾーニングの見直しや、テナントミックスの最適化を実施することで、新店同様の鮮度を維持し収益拡大を図ります。2014年度からの3年間で、当社が管理・運営するモールの6割以上で大規模リニューアルによる活性化を計画しており、2015年度は、前期の8モールを大きく上回る、13モールでのリニューアルを実施します。

あわせて、地域ごとの環境変化にきめ細かく対応するローカライゼーションの視点を重視し、モール個々の個性を発揮していきます。

#### TOPICS

##### 「イオンレイクタウン」、2015年4月大規模リニューアル

4月に第1期、秋に第2期のリニューアルを計画。モール価値の向上をめざし、全体の6割に当たる約430店のリニューアルを計画。(▶詳細はP27-28)



特集

## 1 新コンセプトモール展開

# 西日本最大規模の旗艦店 「イオンモール岡山」オープン

2014年12月、中四国エリアにおける交通、文化、情報のクロスポイントである岡山駅前に、西日本最大規模のフラッグシップモール「イオンモール岡山」が誕生しました。「haremachi(ハレマチ)わたしのみらいをつくるまち」をコンセプトに、地元企業との協業や地域文化との融合により、これまでになかった次世代のモールを実現しています。

### haremachi



所在地: 岡山県岡山市北区下石井1丁目2番1号 敷地面積: 約46,000m<sup>2</sup> 総賃貸面積: 約92,000m<sup>2</sup> 駐車台数: 約2,500台 専門店数: 356店舗

POINT

1

### 地元商店街と協力して、 岡山市の活性化を推進

地域に人を呼び込み、経済振興や地域の発展に寄与するモールづくりをめざして、地元商店街と「地域振興連携協力に関する協定」を締結。地域共通コミュニティポイント「ピーチ」を発行するなど、地域活性化や生活環境向上に共働で取り組んでいます。



POINT

2

### 地域の方々とともに、 地元文化を創造・発信

多様なイベント開催に利用できる「おかやま未来ホール」、1階から4階まで吹き抜けのパブリックスペース「未来スクエア」、地元クリエイターのものづくりを体感できる「ハレマチ特区365」など、地元文化の創造・発信に寄与する施設が充実しています。



### おかやま未来ホール

600席の可動式客席を備えた本格的多目的ホールで、館内サイネージやWebTVへの生中継も可能





**OHK**  
OHK 岡山テレビ  
**ミルゾン**

POINT

3

**地元テレビ放送をはじめ、  
さまざまな情報を発信**

地上波テレビ放送局が入居するとともに、国内商業施設では初となるインターネットテレビスタジオを設置。モールを通じて岡山から全国へ、さまざまな情報を発信しています。



DARTS & CAFE DAD

POINT

4

**エリア初・県内初など、  
地域No.1の商業機能を集積**

ファッションフロアや食品・飲食フロアは中四国エリアで最大規模を実現しており、「これまで京阪神まで遠出ししないとできなかった買い物が地元で楽しめる」と好評を博しています。

### Voice

**駅前立地という新たな挑戦を  
成功させるため、地域と協調した  
まちづくりをコンセプトとしました。**

イオンモール岡山 ゼネラルマネージャー **武田 久和**



当モールは、従来の郊外型ではなくターミナル駅前の立地であり、これまでにないコンセプトでの開発が必要でした。岡山は歴史ある城下町にして、中四国エリアのクロスポイントでもあります。そこで、周辺地域から多くのお客さまをお迎えするゲートウェイとなる駅前モールとして、地域とともに街を活性化させていきたいという想いを込めて、「ハレマチ」をコンセプトとしました。



HAREMACHI  
ハレマチ  
特区365

常時約70の地元ブランドが並び、  
岡山のものづくりを体験・体感できるゾーン

特集 2 既存モールリニューアル



# 日本最大規模のモールが、リニューアルでさらにパワーアップ! 「イオンレイクタウン」

「イオンレイクタウン」は、都市型の「kaze」と生活創造型の「mori」、そして「アウトレット」の3館で構成する、国内最大規模のショッピングモールです。2008年10月の誕生から約7年を経て、その魅力をさらに高めるため、2014年秋から2015年4月までの第1期、2015年秋の第2期を合わせて、大規模なリニューアルに取り組んでいます。

所在地: 埼玉県越谷市レイクタウン  
敷地面積: 約340,000m<sup>2</sup>  
総賃貸面積: 約183,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約11,000台  
専門店数: 710店舗



POINT 1 全体の60%以上、約430店舗をリニューアル

第1期、第2期トータルで全体の60%以上にあたる約430店舗を刷新。第1期では地域初出店96店舗を含む193店舗を導入し、159店舗を移転・改装しました。核店舗「イオンスタイル レイクタウン」も最新の「イオンスタイル」ストアに生まれ変わります。

第1期リニューアル数

	リニューアル	新店	新店の半数が地域初出店!
			地域初出店
kaze	155	96	48
mori	183	85	46
アウトレット	14	12	2
合計	352	193	96



## 継続的なリニューアルにより、既存モールの収益力を強化。

日本全国に約140を数える既存モールは、他社にはない当社独自の資産です。これらモールを継続的なリニューアルによって活性化させることで、その“鮮度”を新店並みに高めることができ、収益拡大が可能になります。

モールはオープン後4～5年で売上の伸びが鈍化する傾向がありますが、当社とテナントとの契約は6年ですので、契約切り替え時にリニューアルを実施することで、当社主導でテナントの入替を実施でき、投資も効率的に行えます。

増床を伴うリニューアルでは、増床部だけでなく、モール全体でゾーニングの見直しやテナントミックスの最適化を追求することで、新店同様の考え方による活性化を実施し、収益拡大を図ることが可能です。増床が伴わない場合は、投資額も抑えることができ、より短期間で回収が可能です。各モールを取り巻く環境をしっかりと見据えて、最適な手法を選択しています。



### POINT 3 kaze、moriのフードコートを全面リニューアル

「kaze」には多様な食事シーンに対応可能な「GOURMET SQUARE」、 「mori」にはご家族団らんを楽しめる「FOREST TABLE」と、各館のコンセプトに合わせてフードコートをリニューアルしました。



### POINT 2 kaze、moriの新たな顔となる空間を再構築

「kaze」の中央部を貫く吹き抜け空間にはアートシャンデリアを設置、「mori」の2F南側ゾーンにはギャザリングスペースを新設するなど、各館それぞれに新たな“顔”となる魅力的な空間を創出します。

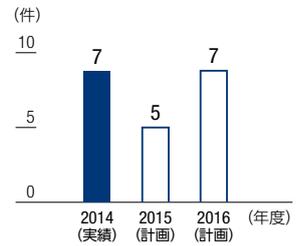


2015年度以降の出店モール

# 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。

2015年度は、新規開発案件として5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



**イオンモール旭川駅前(北海道)**  
2015年3月27日オープン

## 道北を代表する中核都市で、 新しいライフスタイルを提案。

北海道第2の都市、旭川のターミナル駅に直結するという立地を活かし、“食や美と健康を中心とした新しい生活のスタイル”を提案することで、近隣市街地の新たな賑わいを創出。観光情報の発信や免税対応など、観光振興への貢献も期待されています。



**イオンモール沖縄ライカム(沖縄県)** 2015年4月25日オープン

## 沖縄発の魅力を発信するアジアNo.1リゾートモールをめざす。

国内外から700万人を超える観光客が訪れる日本有数の観光地にふさわしい本格的なリゾートモールとして開発。沖縄文化を活かしたイベント開催や観賞用大水槽の設置などエンターテインメント機能の充実に加え、観光コンシェルジュの配置、外貨両替機の設置など、旅行者目線に立ったサービス提供により、県が目標とする「観光客誘致1,000万人」の達成に貢献します。



## インバウンドマーケットへの取り組み

2020年訪日外国人旅行者数2,000万人時代に向けて、取り組みを強化

### ■インフラ整備

2015年度は37モールをインバウンド推進強化モールとして、多言語への対応や海外発行カードでの日本円引き出しサービス、銀聯の利用、電話通訳サービスなど、施設内の環境整備を推進。



### ■免税対応

免税店舗数の拡大に加え、2015年4月の法改正に伴い、免税代行カウンターを設置・運営を5月よりイオンモール沖縄ライカム、イオンモール成田の2モールで開始。



### ■プロモーション強化

9月からの国慶節プロモーションに向けて、機内誌や現地ガイドブックなど海外媒体を利用したPR施策を開始。



### イオンモールとなみ(富山県)

2015年7月14日オープン

### 子どもを主役にして 3世代ファミリーのデイリーニーズに対応。

自然や歴史、文化の魅力に富んだ砺波市の魅力を活かすとともに、地域の皆さまの日々の暮らしに寄り添う機能を充実させ、「快適」「元氣」「やすらぎ」のまちづくりに貢献します。

### イオンモール四條畷(大阪府)

2015年秋オープン(予定)

### 上質な“オトナの時間”をコンセプト とするライフスタイル創造拠点。

大阪北東部の四條畷と寝屋川の両市にまたがる、緑豊かな景観と交通アクセスに恵まれたエリアに、上質な豊かな暮らしのシーンを提案するモールを開発します。



### イオンモール常滑(愛知県)

2015年冬オープン(予定)

### 豊かな観光資源を活かして中京圏に 新たなランドマークを創出。

「窯業の町」として知られる観光資源や豊かな自然など、多彩な観光資源を活かして「海と空を120%楽しむエンターテインメントパーク」をコンセプトに開発。中部国際空港セントレアとのアクセス性を高めて、訪日外国人旅行者の誘致にも貢献します。



### 2016年以降の予定

●(仮称)イオンモール堺鉄砲町(大阪府)  
2016年3月オープン(予定)

●(仮称)イオンモール今治新都市(愛媛県)  
2016年春オープン(予定)

●(仮称)イオンモール高崎駅前(群馬県)  
2016年度オープン(予定)

他4モール(出店エリア:東海地方、近畿地方、中国地方、四国地方)

# 海外事業



## 中国・アセアン地域で ドミナント出店を展開し、成長を加速。

経済成長と人口増を背景に中間所得層が拡大し、モータリゼーションが進展する郊外エリアに「ドミナント出店」を進め、地域でのブランド価値を高めています。

### 市場の動向

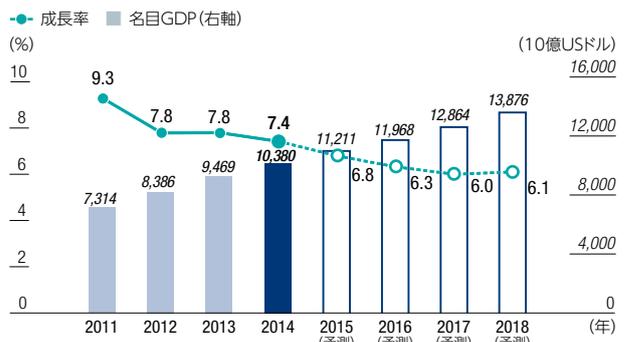
中国、アセアンでの経済成長を背景に、商業施設誘致への機運が高まる。

中国の経済成長は減速感があるものの、依然として7%前後の成長が続くと見込まれています。中国政府は内需拡大を経済政策の要としており、小売売上高(社会消費品小売総額)の伸び率は2014年実績が12.0%を記録しています。また日本で60%、アメリカなどは70%にも達する個人消費が、中国ではGDPの35%であり、今後もGDP成長率を上回る消費マーケット拡大が期待されています。

アセアン地域でも、短期的には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、中長期的には高い成長率が続くことが予測されます。

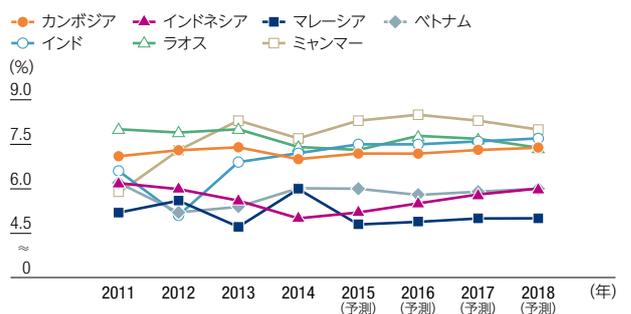
こうした経済成長を背景に、中間所得者層の拡大、消費者のさらなる購買意欲の高まりが見込まれており、当社においては、重要なマーケットであり、当地域の成長を取り込むべく、さらに事業拡大を進めていきます。

### 中国の経済成長と予測



※ 出典: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database (2015年4月版)

### アジア地域の経済成長と予測



※ 出典: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database (2015年4月版)

## 2014年度の概況

### 中国

#### 既存モールが順調に推移するなか 内陸部も含めて新たに2モールがオープン。

「イオンモール北京国際商城」「イオンモール天津TEDA」「イオンモール天津中北」の既存3モールでは、客数121.4%、専門店売上117.9%と、中国全体の小売売上の伸び率を上回って推移しており、2014年1月にオープンした「イオンモール天津梅江」も堅調に推移しています。

これらに加え、2014年度は4月に江蘇省1号店の「イオンモール蘇州吳中」、12月には内陸部では初進出となる湖北省武漢市に「イオンモール武漢金銀潭」をオープンしました(▶詳細はP33-35)。いずれも週末には駐車場が満車状態になるなど好調に推移しています。



イオンモール蘇州吳中

#### 中国小売売上高および当社既存モール前期比

	2014年1~12月(累計)	2015年1~5月
中国小売売上高*1	112.0%	110.4%
イオンモール専門店売上*2	117.9%	128.0%
イオンモール来店客数*2	121.4%	114.2%

※1 出所:中国国家统计局

※2 2014年1~12月は3モール、2015年1~5月は4モールで算出

### アセアン

#### ベトナム2号店に加えて、 カンボジアでも1号店がオープン。

2014年1月にアセアン初出店を果たしたベトナム1号店「イオンモール タンフーンセラドン」は、年間来店客数は1,200万人を超え、売上は前期比2桁増で推移しています。

これに加えて、2014年6月に首都プノンペンにオープンしたカンボジア1号店の「イオンモール プノンペン」は、年間1,500万人を超える来店客数を記録。車での来店が多いことから、駐車場約800台を増設しました。また、2014年11月にオープンしたベトナム2号店の「イオンモール ビンズオンキャナリー」も開店4カ月で来店客数が400万人に達しています。



イオンモール プノンペン



イオンモール ビンズオンキャナリー

## 2015年度の見通し

### 中国

#### 需要が見込まれる4エリアで ドミナント出店を展開。

中国では、経済成長や人口増を背景に活発な消費が見込まれる「北京・天津エリア」「江蘇省・浙江省エリア」「湖北省エリア」「広東省エリア」の4エリアにおいてドミナント出店を展開していきます(▶詳細はP33-35)。2014年度に地域1号店をオープンした蘇州市、武漢市において、2015年度はそれぞれ2モール、1モールの出店を計画。武漢市では、2011年に武漢市人民政府との間で、天津市では2011年に天津市商務委員会との間で「大型ショッピングセンターを5年以内に5箇所以上開設する協力協定」を締結しており、引き続き出店を予定しています。

#### 2015年度 新規出店計画



### アセアン

#### インドネシア1号店がオープン、 ベトナム、カンボジアとあわせて出店を加速。

アセアン地域ではベトナム、カンボジアに続き、2015年5月にインドネシア1号店となる「イオンモールBSD CITY」をオープンし、秋にはベトナム3号店、首都ハノイ市には初出店となる「イオンモールLong Bien(ロンビエン)」をオープン予定です。また、管理・運営ノウハウなどの事業基盤を構築し、各エリアにおいて迅速な意思決定と成長を確保できる体制を確立していきます。

#### 2015年度 新規出店計画



特集

## 1 加速する中国ドミナント戦略

# 1号店の成果を、 エリアでの成功へ。

イオンモールが海外事業の基本方針に掲げる「ドミナント戦略」とは、成長地域に集中的に出店することで、事業効率とブランド価値の向上を図るものです。その事例として、中国市場でも有数の成長潜在力を持つ江蘇省エリアの取り組みを紹介します。

江蘇省  
エリア

イオンモール  
杭州良渚新城  
2015年度オープン予定

イオンモール蘇州新区  
2015年度オープン予定

イオンモール  
蘇州園区湖東

イオンモール蘇州吳中

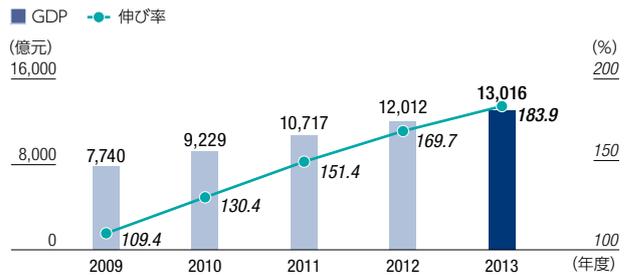
### 中国でも成長著しいエリアでドミナントを形成

消費拡大が見込まれる中国市場のなかでも、1、2を争う潜在力をもつのが江蘇省エリアです。巨大マーケットである上海から近く、隣接する浙江省も含めて周辺100キロ圏内に5,000万人もの人口を擁するポテンシャルは、モールビジネスを展開する上で大きな魅力と言えます。

このエリアでは、2015年末までに中央環状線が整備される予定であり、周辺住民の自動車保有率も年々上昇しています。モータリゼーションへの対応は、当社事業展開の基本方針の一つであり、現在、この環状線に沿った地域で集中的に出店を推進することで、運営の効率化とブランドの浸透を図っています。

広い国土を持つ中国だけに、一口に江蘇省・浙江省エリアと言っても、それぞれ環境が異なりますので、地域ごとの特性を踏まえたモールづくりを推進しています。

### 蘇州市総生産推移



### 高い評価を獲得したエリア1号店—『蘇州吳中』

2014年4月にオープンした江蘇省1号店「イオンモール蘇州吳中」は、地域初の郊外型ショッピングモールです。前例のない取り組みだけに、開発中は現地の自治体やテナント企業の理解を得るのが大変でしたが、現在では各方面から高い評価を獲得。中国チェーンストア協会から「優秀店舗設計賞」を受賞したほか、現地で影響力のある専門サイトでも「中国で最も成功している店舗」との評価を得ています。

これは、モータリゼーションの進展に対応した大規模駐車場の整備など、日本で培った郊外型モールづくりや、これまでの中国になかった日本式のきめ細かな接客対応が、現地のニーズを満たした結果と言えます。

1号店の成功は、ドミナント戦略に弾みをつけました。実際、イオンブランドの認知度や評価が高まったことで、2号店以降は、集客はもちろん、テナント企業との交渉にも好影響をもたらしています。



イオンモール蘇州吳中



イオンモール(江蘇)  
商業管理有限公司  
総経理

齋藤 匠



### 強みを活かした新たなチャレンジャー「蘇州園区湖東」

2015年5月にオープンした江蘇省2号店「イオンモール蘇州園区湖東」は、中国では初となる、土地と建物を自社所有する施設です。リース方式に比べて収益性が高まるだけでなく、定期的なリース契約更新の必要がないことから、長期的な視点で運営が可能。こうしたメリットを活かして、オペレーションを強みに地域とともに成長するモールづくりに努めます。

このモールは、地下鉄のターミナル駅に隣接するなど、都市型の立地であり、競合も予想され、エントランスドームをはじめとしたイベントスペースを活用して集客力を高めるとともに、消費志向の強いニューファミリー層をターゲットに、食事やアミューズメントなど体験型の“コト消費”の充実を図ることで差別化を図っています。

こうした施策が好評を博し、開業後1カ月の売上が歴代最高を記録するなど順調なスタートを切りました。



イオンモール蘇州園区湖東

### 真の運営現地化を進め、持続的な成長へ

江蘇省・浙江省エリアでは、2015年度内に「イオンモール蘇州新区」、そして2号店と同様に自社所有物件となる浙江省1号店「イオンモール杭州良渚新城」のオープン予定です。まずはこの4モールを核に地域での経営基盤を固めるとともに、お客さまの満足度を高めることでイオンモールのブランドの価値向上を図ります。そこで重要になるのが、テナント従業員も含めた継続的な教育と、現地化の推進です。現地社員の育成・登用は、日本人社員と比較したコスト面のメリットだけでなく、現地の文化や習慣に根差したモールの管理・運営を実現するために必要不可欠な取り組みです。

モールのゼネラルマネージャーはもちろん、いずれは経営トップの現地化も視野に入れており、そのためにも、現地社員との連携を深め、日本で培ってきたノウハウや、“お客さま第一”をはじめとしたイオングループのDNAの浸透に努めていきます。



イオンモール杭州良渚新城

### 開発責任者メッセージ

#### “店良し、顧客良し、地域良し”を理念に。

江蘇省エリアでは、かつては富裕層が消費の大半を占めていましたが、最近では中間所得者の需要も高まっています。消費者の意識も商品価値だけでなく、商業空間としての居心地の良さや環境への配慮など、幅広い付加価値を求めるようになってきました。こうした市場の成熟化は、当社が強みとするショッピングモールの開発・運営ノウハウを発揮する上で大きな追い風であり、10店舗体制を目標に出店を拡大する方針です。まだ道半ばではありますが、まずは核となる蘇州市内でしっかりと足元を固め、お客さまからも、地域からも求められる存在となった上で、周辺地域へと拡大していく考えです。

イオンモール(江蘇)商業管理有限公司 董事 開発総経理 遠藤 史彦



特集

## 1 加速する中国ドミナント戦略

# 新たな可能性を秘めた、 内陸部への挑戦。

イオンモールが「ドミナント戦略」を推進する成長地域は、従来の沿海地域から、開発の可能性が高まる内陸部にも広がっています。現地政府との提携のもと、集中的な出店を予定する湖北省エリアの取り組みを紹介します。

### 湖北省エリア



### 急成長する内陸部都市、武漢市に5店の開業を計画

中国市場の発展エリアは、沿海部から内陸部へと軸足を移しつつあります。なかでも、過去10年の経済成長率が中国で最も高いのが、1,000万都市の湖北省武漢市です。鉄鋼や自動車などの工業で急成長しており、増加する中間所得者層の消費需要は旺盛で、特に安全・安心な日本商品に対する関心は非常に高くなっています。当社は、2011年に武漢市人民政府との間に「大型ショッピングセンターを5年以内に5箇所以上開設する協力協定」を締結。この協定に基づく地域第1号店の出店を決定したのが、人口増加が著しい「武漢臨空港経済技術開発区」に隣接し、周辺には外資系企業が多数進出する武漢市北西部の「東西湖区」です。

### 開業100日でのべ300万人を集客—『武漢金銀潭』

2014年12月にオープンした湖北省1号店「イオンモール武漢金銀潭」は、「Life Partner Mall」をコンセプトに、「モールで過ごす楽しい生活スタイルの提案」を方針として開発しました。

中国内の当社モールでは最大規模となる15,000m<sup>2</sup>のグルメゾーンを展開するほか、日本で培った「笑顔があふれるおもてなし」でお客さまをお迎えすべく接客教育に注力。また、現地のお客さまに豊かなライフスタイルを提案するため、地域初出店を含む人気の日系ブランドが多数出店しています。

これらの施策が好評を博し、オープン100日での来店客数が300万人という好調なスタートを切りました。



### 計画が進む5店舗で内陸部のドミナントを形成

1号店の成功は、予定される2号店以降の開発・建設・リーシングを進める上で、大きな追い風となっています。

国家指定経済開発区である武漢経済技術開発区において、2015年内のオープンを予定する「イオンモール武漢経開」は、イオングループにとって中国最大規模の商業施設となるフラッグシップモールと位置づけています。さらに、武漢市内の商業中心地に3号店となる「(仮称)イオンモール武漢石橋」の建設を進めており、2016年度にはオープンする予定です。

計画中の4号店、5号店も含めたドミナント戦略により、内陸部においてもイオンモールの認知度とブランド価値を高めていきます。



イオンモール(湖北)  
商業管理有限公司  
董事 総経理

五十川 清成

特集

2

## 既存モールの現地化&amp;活性化

進化し続けるモール  
「北京国際商城」。

オープンから7年、着実に業績を拡大し続けている中国1号店。  
絶え間ないリニューアルと、現地化への取り組みにより、  
モールの“鮮度”を保ち続けています。

## “Something New”が平均年率120%以上の成長の源泉

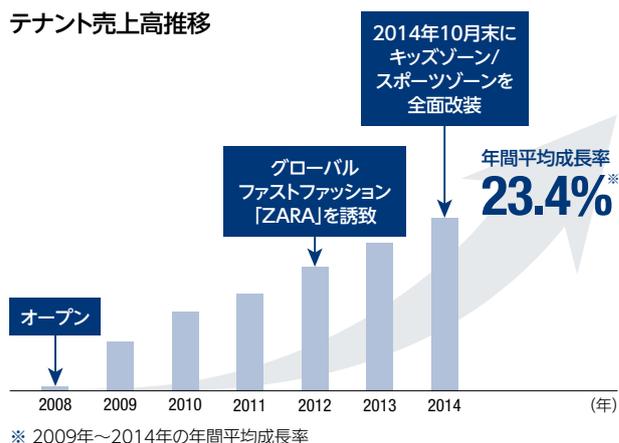
2008年11月にオープンした「イオンモール北京国際商城」は、競争が激しい北京市のお客さまからも支持を獲得するため、絶えずレベルアップを続けてきました。

開業2年目には、中国でも高い知名度をもつファッションブランド「ZARA」を誘致するとともに、ブランドイメージにあわせて当該フロアを全面改装。さらに、同店を目当てに訪れた若いお客さま向けに、飲食テナントを強化し、来店頻度の向上を図りました。その後も、周辺にマンション建設が進んだことを踏まえ、ファミリー層向けにキッズゾーンやスポーツゾーンを強化するなど、周辺環境の変化を踏まえてリニューアルを継続。こうした一連の取り組みによりモールが活性化したことで、従業員のモチベーションも向上し、より良い接客につながるという好循環が生まれました。

## マネジメントの現地化で、さらにモールの競争力を高める

継続的なリニューアルとあわせて、モール経営の責任者である「ゼネラルマネージャー」に現地社員を登用するなど、店舗運営の現地化にも取り組んできました。現地人材を登用する

## テナント売上高推移



ことで、地域のお客さまのニーズや考え方、商習慣などをより深く把握できるとともに、現地スタッフのモチベーション強化や、現地テナントとのスムーズな交渉など、さまざまなメリットが生まれています。

北京での取り組みをモデルケースとして、今後、海外市場全体で現地化を推進していきます。

## Voice

## “最高のチームが最上の成果を生む”が信条。

イオングループで中国初の現地店長として、私が重視しているのが「チームワーク」です。当モールは、開業当初から日本人、中国人を問わず、コミュニケーションのとれた非常に良いチームであることが、成功の一因だと思っています。いずれは現地会社の経営にも中国人社員が参画し、中国全土のチームワークを高めていくことで、さらなる成長が実現できると思っています。

イオンモール北京国際商城  
ゼネラルマネージャー

王 勇

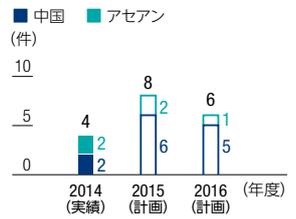


2015年度以降の出店モール

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

**イオンモール北京豊台**  
2015年度オープン(予定)  
所在地: 北京市豊台区  
豊葆路88号院  
敷地面積: 約63,800m<sup>2</sup>  
延床面積: 約150,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約2,000台



**イオンモール河北燕郊**  
2016年度オープン(予定)  
所在地: 河北省三河市  
燕郊経済技術開発区  
敷地面積: 約84,000m<sup>2</sup>  
延床面積: 約175,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約2,800台



**イオンモール武漢経開**  
2015年度オープン(予定)  
所在地: 湖北省武漢経済技術開発区  
敷地面積: 約130,000m<sup>2</sup> 延床面積: 約275,000m<sup>2</sup>  
専門店数: 約280店舗 駐車台数: 約5,000台



**イオンモール広州番禺広場**  
2015年度オープン(予定)  
所在地: 広東省広州市番禺区国道清河北側、  
東環路東側  
敷地面積: 約51,000m<sup>2</sup> 延床面積: 約173,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約1,700台



**イオンモール蘇州新区**  
2015年度オープン(予定)  
所在地: 江蘇省蘇州市高新区  
敷地面積: 約153,000m<sup>2</sup>  
延床面積: 約162,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約3,200台

**イオンモール蘇州園區湖東**  
2015年5月29日オープン

所在地: 江蘇省蘇州市工業園區鐘南路238号  
敷地面積: 99,300m<sup>2</sup> 延床面積: 218,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 3,000台 専門店数: 230店舗



**イオンモール杭州良渚新城**  
2015年度オープン(予定)  
所在地: 浙江省杭州市余杭区古墩路  
(良渚新城地区)  
敷地面積: 約95,000m<sup>2</sup>  
延床面積: 約176,000m<sup>2</sup>  
総賃貸面積: 約72,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約3,200台



**イオンモール武漢石橋**  
2016年度オープン(予定)  
所在地: 湖北省武漢市江岸区  
敷地面積: 約46,000m<sup>2</sup>  
延床面積: 約121,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約1,900台



**イオンモール広州金沙洲**  
2016年度オープン(予定)  
所在地: 広東省広州市白雲区  
敷地面積: 約85,000m<sup>2</sup>  
延床面積: 約188,000m<sup>2</sup>  
駐車台数: 約3,600台

# ASEAN

## イオンモールカンボジア2号店

2018年度オープン(予定)

所在地: カンボジア王国プノンペン都  
PONG PEAY CITY Project区内

敷地面積: 約100,000m<sup>2</sup>

延床面積: 約151,000m<sup>2</sup>(立体駐車場含む)

総賃貸面積: 約70,500m<sup>2</sup>

駐車台数: バイク約2,000台/車約2,500台



## イオンモールLongBien(ロンビエン)

2015年度オープン(予定)

所在地: Hanoi IT Park Project in Sai Dong B Industrial Zone,  
Phuc Dong and Long Bien Ward, Long Bien District, Hanoi

敷地面積: 約96,000m<sup>2</sup> 延床面積: 約110,000m<sup>2</sup>

総賃貸面積: 約73,000m<sup>2</sup> 専門店数: 約180店舗

駐車台数: バイク約4,000台/車約1,000台

## イオンモールBSD CITY

2015年5月30日オープン

所在地: Jl. BSD Raya Utama Kelurahan Pagedangan,  
Kecamatan Pagedangan kabupaten  
Tangerang, Banten

敷地面積: 100,000m<sup>2</sup> 延床面積: 177,000m<sup>2</sup>

総賃貸面積: 77,000m<sup>2</sup> 専門店数: 280店舗

駐車台数: バイク2,300台/車2,100台



## イオンモール ビンタン

2016年度オープン(予定)

所在地: Lot PT1, Hi-tech Healthcare Park,  
532A Kinh Duong Vuong,  
Binh Tri Dong B ward,  
Binh Tan District, HCMC

敷地面積: 約46,800m<sup>2</sup> 延床面積: 約114,000m<sup>2</sup>

総賃貸面積: 約59,000m<sup>2</sup> 専門店数: 約160店舗

駐車台数: バイク約4,000台/車約1,500台



## 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。「LifeDesign」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センター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4名(うち独立役員1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を図っていきます。

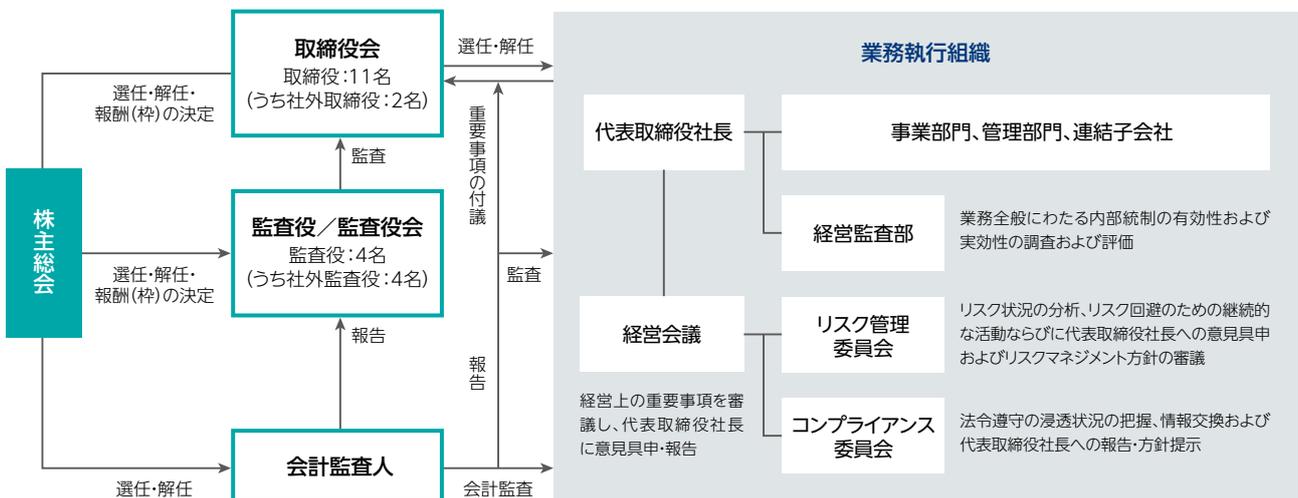
### 経営体制と取り組み

当社は、監査役制度を採用し、提出日末現在、取締役は11名(社外取締役2名)、監査役4名(社外監査役4名)です。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(2015年2月28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1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(2014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	98百万円

\*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(2014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	17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	37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50.17%(直接保有49.27%)\*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。

※ 2014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(2014年度)

役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	ストック・オプション	役員賞与見込額	
取締役(社外取締役を除く)	242	146	41	54	11
監査役(社外監査役を除く)	—	—	—	—	—
社外役員	31	31	—	—	6

\*1 上記には、2014年5月22日開催の第103期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、辞任した監査役1名を含んでおり、無報酬の取締役2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54百万円(2015年2月28日現在在籍の取締役9名分であり、無支給の取締役2名及び社外取締役は含んでいません)  
 ●ストック・オプションによる報酬額41百万円(2014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2名は含んでいません)

### 役員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、担当部門は毎期の支給に必要な予算措置を講じるものとします。

### その他当社の監査役職務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(2014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※1	13/13※2	4/4	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、他の企業での監査役としての経験を活かし、適宜必要な発言を行っています。
社外監査役	濱崎 洋行	17/17	15/15	イオングループの各グループ会社で培った取締役及び監査役としての豊富な経験を活かし、意思決定の適法性を確保するために適宜必要な発言を行っています。
	平松 陽徳	17/17	15/15	イオン株式会社での経営管理及びグループ会社の管理部門での長年の経験を活かし、適宜必要な発言を行っています。
	町田 祥弘	16/17	15/15	内部統制及び監査論・会計論の専門家としての高い見識と、他の企業での監査役としての経験を活かし、広範な視点から適宜必要な発言を行っています。
	市毛 由美子	13/13※2	11/11	他の企業での取締役及び監査役としての豊富な経験と、弁護士としての専門知識を活かし、適宜必要な発言を行っています。

※1 2014年5月22日に社外監査役を辞任し社外取締役として選任されており、社外監査役辞任前に開催された監査役会を母数としています。

※2 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(2015年5月23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。同氏は過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断し、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。
		スズデン(株)	社外監査役		
社外監査役	河端 政夫※	公益財団法人 日本英語検定協会	アドバイザー	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ものと判断し、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。
		ブレインウッズ(株)	顧問		
社外監査役	鈴木 順一	—	—	—	イオングループの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、選任しています。
	平松 陽徳	イオンフィナンシャル サービス(株)	常勤監査役	グループ会社	イオン(株)を含むグループ各社で培った幅広い経験や監査役としての見識を、当社の経営に活かしていただけるものと判断し、選任しています。
		イオンリテール(株)	監査役	テナントとして入店 (グループ会社)	
	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。同氏は過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。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、選任しています。
		NECネットエスアイ(株)	社外取締役		
三洋貿易(株)		社外監査役			
福田 真	イオン(株)	財務部 マネージャー	グループ会社	グループ会社で培った豊富な財務に関する経験と、他の企業での監査役としての経験を、当社の経営に活かしていただけるものと判断し、選任しています。	
	クレアーズ日本(株)	社外監査役	テナントとして入店 (グループ会社)		

※ 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。

## 独立社外役員メッセージ

当社は監査役制度を採用しており、取締役会、監査役会を中心としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を含む社外取締役および社外監査役を選任することにより、経営の客観性や透明性を確保するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

2015年6月のコーポレート・ガバナンス・コード実施に先立ち、同年5月開催の株主総会において、社外取締役をこれまでの1名から2名体制とし、社外監査役1名を合わせた3名を独立役員に指定しています。

これら3名の独立役員は、会計士、経営者、弁護士と、それぞれの分野で高度な専門知識と豊富な経験を有しており、当社が企業価値向上に向けた取り組みを推進する上で、成長施策の意思決定・推進において、客観的かつ専門的な視点から、ご指摘やご提言をいただけることを期待しています。

### 社外取締役メッセージ

社外監査役として培った経験を活かし、今後は取締役として、より深く経営に参画していきます。



社外取締役  
(独立役員) 平 真美

2011年5月にイオンモール株式会社の独立社外監査役に就任し、公認会計士ならびに税理士として培った知識と経験を活かして、さまざまな助言、提言を行ってきました。3年間にわたる経験を通じて、当社の事業内容や戦略への理解を深めるとともに、より積極的な発言に努めてきたことが評価され、2014年5月には監査役を退任し、当社初の社外取締役に就任しました。

これまでは自身の専門分野である財務会計を重視しがちでしたが、今後は新経営体制のもと、取締役としての立場をより強く意識し、当社の中長期的な成長の土台となる組織づくりに貢献していきたいと考えています。

一例を挙げれば、当社は小売業を原点とするため、経営陣も小売経験者が主体で、国内外における事業展開をスピード感をもって進めていますが、一方で事業活動を支える財務・経理を含めた管理部門を一層拡充すべきと感じています。また、女性従業員とのコミュニケーションにも努めており、彼女らに活躍の場と機会があれば、さらなる成長への原動力になると感じています。こうした経営体制の強化や人材育成を自分なりにサポートしていきます。

取締役としてこれまで以上に経営にコミットしていくためには、専門とする財務会計だけでなく、経営面での視点も必要になります。今回、トップマネジメントの経験豊富な方が、新たに社外取締役に加わっていただけたのは、大変心強く感じています。社外監査役も含めて、独立役員同士がしっかりと協力し合い、知恵を出し合っていければ、当社の成長に大きな貢献が果たせるものと考えています。

## 社外取締役メッセージ

海外を含めた  
豊富な経営経験を、  
イオンモールの成長に  
役立てていきたい。



社外取締役  
(独立役員) 河端 政夫

コーポレートガバナンス・コードの施行を機に、改めて企業のガバナンスや経営の透明性に対する注目が高まるなか、イオンモール株式会社の独立社外取締役に選任され、期待や責任の大きさをひしひしと感じています。

私は40年以上にわたってエレクトロニクス機器メーカーに勤務し、さまざまな経験を積み重ねてきました。コンシューマー向け商品を市場に提供するなかで、顧客目線の大切さや品質の重要性を学びました。また、欧米を中心に5カ国で現地法人の経営を担うなかで、異なる文化や慣習、言語、宗教、価値観などを持つ社会においてビジネスを成功させる難しさを実感してきました。こうした経験は、海外市場でモールビジネスを拡大させていく当社においても役立つ機会があると考えています。日本での成功モデルが、そのまま海外でも通用するとは限りませんし、現地の方々を採用し、育てていくのも非常に難しいものがあります。こうした海外事業での課題に対し、私なりに培ってきたノウハウを活かして当社の確実な成長を実現できるよう、積極的にアドバイスしていく所存です。

私たち社外取締役の存在意義をたとえるなら、左右が別々に動く「カメレオンの目」ではないかと考えます。社長をはじめとする経営陣が、中長期的な目標をしっかりと見据えているなか、私はもう1つの目になって、当社の戦略や施策を異なる視点から見ることで、有益なアドバイスにつなげてまいります。こうした積み重ねによって、イオンモールの企業価値を高めていくことが、社外取締役としての使命であり、責任だと考えています。

## 社外監査役メッセージ

ビジネスローヤーとして  
培った知見を駆使して、  
リスクを見据えた  
意思決定を支えていきます。



社外監査役  
(独立役員) 市毛 由美子

私は企業内弁護士を含め、企業法務に関わる弁護士として活動を続け、企業の社外監査役や社外取締役も務めてきました。こうした経験を背景に、2014年5月にイオンモール株式会社の独立社外監査役に選任されました。

法律の専門家として独立役員に求められる役割は、経営陣が“攻めのガバナンス”を推進するうえでのリスクコントロールだと考えています。企業が成長施策を進める先には、リーガルリスクや税務リスクなど、幅広いリスクがついて回ります。その度合いや回避策を、経営陣に正しく認識いただくことが、ビジネスローヤーである私の役割です。一見すると企業の成長にブレーキをかけているようですが、スピードが出る車ほどブレーキ性能が高いものです。リスクを“見える化”することで、経営陣はリスクをとってでもチャレンジすべきか、リスクを避けてブレーキを踏むべきか、正しくジャッジできるのです。

リスクをとらねば成長はない訳ですが、私が経営陣に求めていきたいのは、リスクベース・アプローチの意思決定を下す際に、“攻めのシナリオ”だけでなく“守りのシナリオ”もしっかりと描き、その双方を、投資家をはじめとしたステークホルダーに説明していくことです。そうしたコミュニケーションを取れてこそ、ステークホルダーから期待と信頼を獲得できるはずですから。

また、意思決定機関に、もっと女性が参加することを期待します。社内から女性役員が誕生すれば、女性従業員のモチベーション向上や、お客さまの半数を占める女性への訴求力強化につながり、当社の成長に大きく寄与するのではないのでしょうか。

## 取締役および監査役 (2015年5月23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 同社常務執行役員  
2004年2月 同社常務執行役員営業企画担当  
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)専務執行役員社長補佐  
イオン東北代表  
2014年3月 イオン(株)専務執行役員  
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)  
**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 当社開発担当付  
2008年5月 当社取締役開発本部副本部長  
2009年5月 当社取締役開発本部長  
2010年5月 当社常務取締役開発本部長  
2012年5月 当社専務取締役開発本部長(現任)



**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  
(株)みずほコーポレート銀行審査第三部  
2002年4月 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)執行役員  
2010年5月 同社グループ財務最高責任者兼  
グループ財務責任者  
2010年5月 当社監査役  
2011年3月 イオン(株)グループ財務最高責任者  
2013年5月 当社専務取締役経本部長  
2015年4月 当社専務取締役経本部長兼アセアン担当  
(現任)



**常務取締役**  
**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ウ  
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(現任)  
**重要な兼職の状況**  
下田タウン(株)取締役



**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 同社専務取締役  
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員社長  
2012年3月 同社取締役兼代表執行役員社長  
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**  
**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曾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(現任)



**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 イオンディライト(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



**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 当社営業本部中四国事業部長  
 2015年2月 当社営業本部副本部長  
 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

藤本 光広

(ふじき みつひろ)



**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)入所  
 1990年10月 早川善雄税理士事務所入所  
 1991年9月 公認会計士登録  
 1992年4月 税理士登録  
 2002年10月 税理士法人早川・平会計パートナー(現任)  
 2011年5月 当社社外監査役  
 2014年5月 当社社外取締役(現任)  
 2014年6月 スズデン(株)社外監査役(現任)

取締役(社外)(独立役員<sup>※</sup>)

平 真美

(たいら まみ)



**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  
 (現任)  
 2014年9月 プレインウッズ(株)顧問(現任)  
 2015年5月 当社社外取締役(現任)

取締役(社外)(独立役員<sup>※</sup>)

河端 政夫

(かわばた まさお)

## 監査役



**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 サイアムジャスコ(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 当社社外監査役(常勤)(現任)

監査役(社外)

鈴木 順一

(すずき じゅんいち)



**生年月日** 1950年11月8日  
**略歴**  
 1974年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
 1998年3月 同社財務部長  
 1999年3月 同社コントロール部長  
 2002年2月 イオン(株)青森岩手事業部長  
 2003年2月 マックスバリュ九州(株)取締役管理本部長  
 2006年4月 イオン(株)京阪事業部長  
 2007年9月 同社関東カンパニー副支社長  
 2009年4月 イオンリテール(株)経営監査室長  
 (株)マルナカ常勤監査役  
 2011年11月 当社社外監査役(現任)  
 2013年5月 イオンリテール(株)監査役(現任)  
 2013年6月 イオンフィナンシャルサービス(株)常勤監査役  
 (現任)

監査役(社外)

平松 陽徳

(ひらまつ ようとく)



**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・ピー・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(現任)

監査役(社外)(独立役員<sup>※</sup>)

市毛 由美子

(いちげ ゆみこ)



**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  
 (株)ツヴァイ社外監査役  
 2013年5月 イオン(株)財務企画部マネージャー  
 2013年6月 同社財務部マネージャー(現任)  
 2015年2月 当社社外監査役(現任)  
 2015年5月 クレアーズ日本(株)社外監査役(現任)

監査役(社外)

福田 真

(ふくだ まこと)

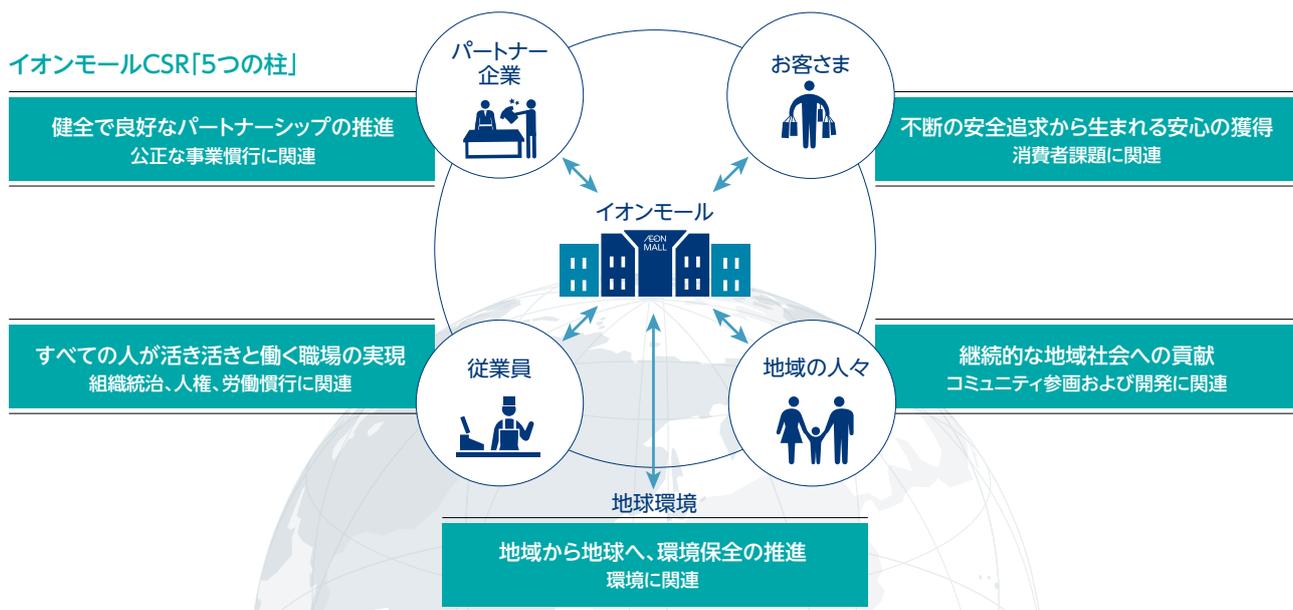
※ 東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

## 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まいります



当社が新たな経営理念に掲げる「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。

「継続的な地域社会への貢献」を果たすには、「不断の安全追求から生まれる安心の獲得」によって、お客さまに安心してご来店いただくことが不可欠です。そのためには「すべての人が生き活きと働く職場の実現」によって従業員を尊重すると

もに、「健全で良好なパートナーシップの推進」によってパートナーとの公正な関係を持続させなくてはなりません。また、事業活動を行うにあたり「地域から地球へ、環境保全の推進」をすることも重要です。

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」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ります。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ての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。



## 継続的な地域社会への貢献

### ■ 出店による地域経済の活性化

新規モールのオープンは、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。



清掃活動の様子

### ■ 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。

#### 2014年度 募金活動結果

活動内容	募金期間	募金総額
復興支援 障がい者支援募金	2014年2月20日～ 3月11日	2,286,060円
イオン・ユニセフ セーフウォーター キャンペーン募金	2014年4月5日～ 6月8日	5,156,619円
24時間テレビ チャリティー募金	2014年6月20日～ 9月7日	33,252,461円
広島土砂災害緊急 支援募金	2014年8月26日～ 10月31日	7,222,006円
ミャンマー学校 建設支援募金	2014年9月13日～ 11月16日	6,303,534円
<b>合計</b>		<b>54,220,680円</b>

### ■ 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、商業施設の枠を超えたサポートを提供しています。また、国内にとどまらず、中国やアセアンなど海外でもさまざまな地域貢献活動に取り組んでいます。

## FOCUS 宮城県東松島市小野駅前郷プロジェクト「おのくん」を支援

イオングループでは、東日本大震災の被災地支援活動として「イオン心をつなぐプロジェクト」を労使一体となって発足し、現地ボランティア活動をはじめとしたさまざまな活動を継続的に実施しています。その一環として、当社は宮城県東松島市にある小野駅前仮設住宅から生まれたソックモンキー「おのくん」の制作活動を応援しています。

ソックモンキーとは靴下を材料にした手作り人形のことで、購入してくださる方を「里親さん」と呼び、被災地東松島市に「おのくん」を連れてまた帰ってきてほしいという願いから生まれたキャラクターです。

当社は被災地支援の輪を広げる取り組みとして「おのくん制作応援プロジェクト」を立ち上げ、2014年3月から、「おのくん」の材料となる未使用の靴下と手芸用の綿を集める回収BOXを全国のイオンモールに設置。毎月約1,000体分の材料を同仮設住宅に寄贈しています。



ソックモンキー「おのくん」

## CSRの取り組み

### 健全で良好なパートナーシップの推進



#### ■ 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、出店契約を結んだ約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。

2014年度には、専門店との連携をより一層強固なものにするため、新たに「パートナーシップ・プロジェクト」を設立(2015年4月にパートナーシップ部に改称)。テナント企業とのチャネルを複数化することで、より緊密なコミュニケーションを実現し、さまざまなコラボレーション企画の実施を図っています。



同友店会 会員専用ホームページ

#### ■ 快適な職場環境と従業員のスキルアップ

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実現に努めています。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。

また、従業員の接客力向上に貢献するため、イオン同友店会の主催による「ロールプレイングコンテスト全国大会」や、より魅力的な売場づくりを实践するための「VP(ビジュアル・プレゼンテーション)コンテスト」などを開催しています。



ロールプレイングコンテスト全国大会

### すべての人が生き活きと働く職場の実現



#### ■ 多様な人材が活躍できる環境・制度づくり

当社では、国籍・性別・世代はもちろん、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づくりを推進しています。性別を問わず優秀な人材が能力を発揮できるよう「女性の活躍推進委員会」を労使協調で立ち上げたほか、子育て支援や再入社制度、介護と仕事の両立を促すコミュニティ社員制度など、さまざまな制度を設けています。



くろみんマーク

社員データ(2015年2月末現在)

	2013年度	2014年度
社員数 (うち臨時雇用)	2,876名 (1,187名)	3,334名 (1,310名)
新入社員数 (男性/女性)	82名 (45名/37名)	82名 (34名/48名)
障がい者雇用数 (障がい者雇用率)	19名 (0.7%)	27名 (0.8%)
育児休暇取得者数 (うち男性)	16名 (1名)	18名 (1名)

#### ■ 人材のグローバル化の推進

中国・アセアン地域に展開するモールでは、ローカルスタッフが責任者となって、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ことを基本方針としています。2015年度は外国籍社員1名を新卒採用したほか、ローカルスタッフも500名を越えており、日本国内のモールで短期研修を行うなど人的交流も盛んになっています。

現地法人ローカルスタッフの内訳(2014年12月31日現在)

	2014年度
中国	374名
カンボジア	40名
ベトナム	127名
インドネシア	39名
合計	580名



## 不断の安全追求から生まれる安心の獲得

### 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、緊急避難用の大型テント「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。



バルーンシェルター

### 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おり、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。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、ご来店されるすべてのお客さまに安心して快適にお過ごしいただけるモールづくりに努めています。



お子さま専用設計されたキッズトイレ

## FOCUS 『ジャパン・レジリエンス・アワード2015』で優秀賞に選出

当社は、国内各モールにおいて、有事に地域の防災拠点の役割を担うと同時に、長期にわたってライフラインの役割を維持できるよう、耐震性の強化や復興拠点としての機能拡充に努めています。

こうした多角的な取り組みが評価され、2015年3月15日に一般社団法人レジリエンスジャパン協議会より発表された「第1回ジャパン・レジリエンス・アワード2015」において「優秀賞」に選出されました。同協議会は、政府が提唱する「国土強靱化(ナショナル・レジリエンス)基本計画」の達成に向け

て、産、学、官、民の叡智を結集し、防災・減災害に向けた公共・民間投資が最大限に相乗効果を発揮することを目的に2014年7月に設立されました。このアワードを通



授与の様子

じて、全国各地で展開されている防災・減災などに関する先進的な活動を表彰することで、強くしてしなやかな国づくり、地域づくり、人づくり、産業づくりをめざしています。

### 評価された取り組みの概要

1 非常用電源の確保	耐震性の高い中圧ガス管からガス供給されるエネルギー効率の高いコージェネの採用
2 飲料水の確保	受水槽の耐震・耐久化、仮設給水口設置による受水槽水利用
3 耐震性の強化	天井を膜天井やスケルトン化することによる落下物の軽減、設備機器などの耐震性能強化
4 包括的連携協定・防災協定	全国1道2府41県と10の政令都市を含む、約600の自治体と協定を締結
5 自衛隊との物資協定	陸上自衛隊と災害時における物資の供給要請に関する協定を締結
6 NHKやFM東京との防災連携	防災連携に関する協定などの締結
7 防災訓練	グループ総合地震防災訓練を年2回実施。各モール単位でも防災訓練を定期的実施
8 植樹活動	店舗のまわりを「イオン ふるさとの森」で囲うことで、有事の際は延焼を防ぐ防火壁、津波の威力を軽減させる防潮堤として機能
9 BCMS	経産省事業継続マネジメントシステム(BCMS)のモデル事業に参加

## CSRの取り組み

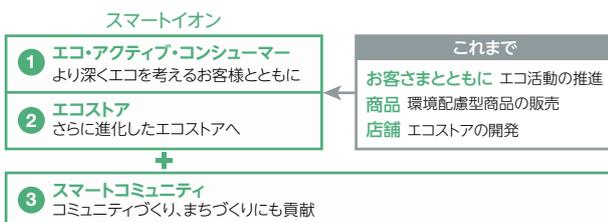


### 地域から環境へ、環境保全の推進

#### 先進的なエコモールをめざして

##### 「スマートイオン」の展開

当社では、イオングループの環境目標「イオンのエコプロジェクト」が定める基準を満たした“持続可能なまちづくり”に向けて、次世代型エコストア「スマートイオン」を展開しています。スマートイオンとは、エネルギーの効率化や防災などの取り組みを通じて、持続可能なコミュニティづくりやまちづくりにも貢献する新しい商業施設のあり方です。「イオンモール幕張新都心」では、スマートコミュニティの実現、自然エネルギーの最大活用、分散化電源による事業継続計画（BCP）拠点化などに取り組んでいます。



##### EV(電気自動車)充電器の設置拡大

当社では、CO<sub>2</sub>を排出しない電気自動車や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、多くのお客さまにご利用いただいています。



EV充電器

#### 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については、より省電力で長寿命なLEDへの切り替えを進めています。

加えて、電力負荷の少ない夜間の電気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(連なった)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

##### 「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。2015年2月末現在、累計植樹本数は約1,087万本(グループ合計)に達しています。



植樹祭

##### 自然の力を利用したエコ

###### ●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。

###### ●壁面緑化／植栽

モール壁面のグリーン化は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、「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

##### 廃棄物削減とリサイクル

各モールでは、テナント各店の協力のもとに廃棄物の排出量を削減するため、品目ごとにリサイクル率を集計しています。2014年度のリサイクル率は、前年度の82.8%から84.3%に向上しました。

##### 環境コミュニケーション

館内では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ご紹介するとともに、エコバッグの持参やリサイクルへのご協力を呼びかけています。テナント従業員には小冊子の配布などでご協力をお願いしています。

## FOCUS 建物の環境評価認証取得を推進

### 4モールが建築物環境性能評価で認証を取得

2013年にオープンした「イオンモール幕張新都心」では、最新鋭のLED照明設備や再生可能エネルギー発電システムの導入、節水型衛生機器および厨房除害設備の導入などを進めており、国際的な建築物の環境性能評価システム「LEED認証」※1を4つの商業棟すべてで取得しました。

また、既存モールにおいても環境性能の継続的な向上に努めています。その結果、国内で最も知られる環境性能評価「CASBEE不動産評価認証」※2について、2006年にオープンした「イオンモールむさし村山」と「イオンモール鶴見緑地」が

最上位Sランクを、2002年オープンの「イオンモール伊丹」がAランクを、それぞれ建物オーナーの日本リテールファンド投資法人と共同で取得しています。



イオンモール幕張新都心



LEEDゴールドランク

※1 1996年に開発された建築物などの環境性能評価において世界で最も普及しているシステムで、米国グリーンビルディング協会(USGBC)が所管している任意の認証制度。建築物全体の企画・設計から建築施工、運営・メンテナンスにわたって、省エネ、環境負荷を7つの評価項目の合計項目によって評価します。

※2 建築物の環境性能を評価し格付けするもので、省エネルギーや省資源、リサイクル性能など環境負荷低減の側面に加え、景観への配慮などを含めた建築物の環境性能を総合的に評価する日本で一番認知されているシステムです。

### 「イオンモール多摩平の森」が『いきもの共生事業所®』認証を取得

各モールでは、周辺地域における生物多様性への配慮に努めています。2014年11月にオープンした「イオンモール多摩平の森」では、建設計画地にあった約50本の樹木を移植や保存により緑地帯「木漏れ日の広場」として整備するとともに、4階屋上にはビオトープ「丘の原っぱ」を導入しています。



緑地帯「木漏れ日の広場」



ビオトープ「丘の原っぱ」

さらに、雨水を浸透・浄化することができる「雨の庭」の設置や、敷地内の雨水をすべて地中に浸透させるなど、さまざまな対策を実施しています。

こうした取り組みが総合的に評価され、2013年にオープンした「イオンモール東員」に続き、「いきもの共生事業所®」認証を受けました。この認証は、「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「いきもの共生事業推進協議会」が第三者的に評価・認証するものです。

### 「イオンモール蘇州呉中」が中国建設省の環境評価基準制度『綠色二星』を取得

2014年にオープンした「イオンモール蘇州呉中」は、モールの周辺地域全体が「イオングリーンアイランド」という景観都市のモデルとして開発されました。モール内には太陽光パネルやLED照明、壁面緑化を採用しており、中国イオングループとして初めて、中国建設省が認証する建物の環境評価基準制度「綠色二星」を取得しました。2015年5月にオープンした「イオンモール蘇州園区湖東」も同様に、「綠色二星」を取得しています。



イオンモール蘇州呉中



「綠色二星」認定書

<b>社名</b>	イオンモール株式会社	
<b>設立</b>	1911年(明治44年)11月	
<b>資本金</b>	422億743万円	
<b>本社所在地</b>	千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1	
<b>電話・FAX番号</b>	TEL: 043-212-6733 FAX: 043-212-6779	
<b>事務所所在地</b>	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
	北京駐在事務所	〒100020 北京市朝陽区雅宝路8号 亜太大厦1601室
	上海駐在事務所	〒200051 上海市長寧区遵義路107号 安泰大楼1204室
	蘇州駐在事務所	〒215000 中国江蘇省蘇州市工業園区蘇惠路88号 環球188大楼A棟1205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
	武漢駐在事務所	〒430022 中国湖北省武漢市漢口解放大道868号 武漢美聯假日酒店3階319号室
	広州駐在事務所	〒510620 中国広東省広州市天河区体育東路118号 財富広場5F 502室
	杭州駐在事務所	〒310003 中国浙江省杭州市慶春路136号 広利大厦25A階2402室
	永旺夢楽城(中国)青島ショールーム	〒266073 中国山東省青島市市南区漳州二路19号 宝門公寓1106室
<b>モール数</b>	148店舗(海外含む)	
<b>事業内容</b>	大規模地域開発およびショッピングモール開発と運営 不動産売買・賃貸・仲介[国土交通大臣(2)第7682号]	
<b>従業員数</b>	2,024名	
<b>上場取引所</b>	東京証券取引所市場第一部(証券コード:8905)	
<b>株主名簿管理人</b>	みずほ信託銀行株式会社 東京都中央区八重洲一丁目2番1号	
<b>独立監査人</b>	デロイト・トウシュ・トーマツ リミテッド 〒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 227,890,747株  
 株主数 32,978名

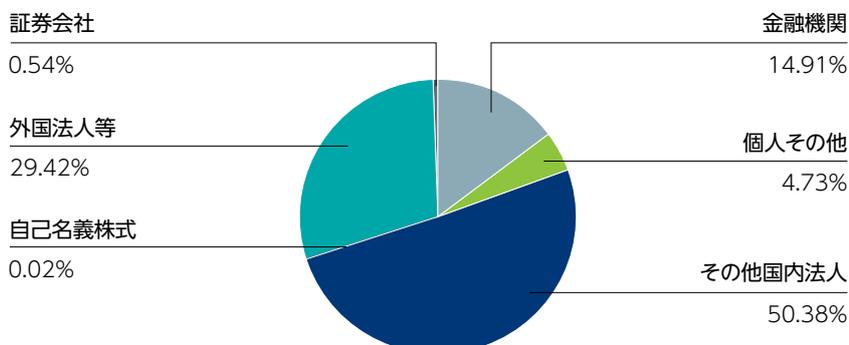
**大株主(上位10名)**

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	112,114	49.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,800	2.98
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140030	5,542	2.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,642	1.60
サジャツプ	3,570	1.57
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	2,729	1.20
ジェーピー モルガン チェース バンク 385174	2,394	1.05
ノーザン トラスト カンパニー (エイブイエフシー) アカウント ノントリーテイー	2,126	0.93
ジヤパン リ フィデリテイ	1,906	0.84
東京海上日動火災保険株式会社	1,851	0.81

※1 持株数の千株未満は切り捨てて表示しております。

※2 発行済株式総数に対する持株数の割合は、小数点以下第3位を四捨五入しております。

**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2015年7月現在のものです。