

社長メッセージ



代表取締役社長
岩村 康次

気候変動やコロナ禍などに直面する中、こうした時だからこそ、私たちは人と人のつながりを大切にし、イオンモール自体が社会基盤となり、社会課題を解決することで新たな価値提供に取り組んでいきます。

社長就任にあたって

2020年3月、新たに代表取締役社長に就任した岩村です。現在、私たちはこれまでに前例のない社会構造の変革やデジタル技術の進展に伴うビジネスの革新など、大きな変化に直面しています。加えて就任時より新型コロナウイルス感染症拡大の脅威にさらされ、解決すべき課題が山積している状況です。こうした状況のもとで社長に就任し、課題解決に向けた決意を新たにするとともに、今後の経営の舵取りに身の引き締まる思いです。

私は、開発コンサルティング会社を経て、2005年に当社に入社しました。新規物件のマーケット調査やコンセプト、採算計画などの企画・起案業務に携わった後、東日本エリアの開発責任者を務めました。その在任中である2011年に東日本大震災が発生、被災地の惨状を目の当たりにし、その後の復旧・復興において、自分たちの業務を通して何か尽力できないか、と模索する日々が続いたことを今でも鮮明に記憶しています。

そして、2016年にベトナム現地法人の責任者

という思いもかけぬ辞令を受けるわけですが、イオンモールは面白いこと、普段、挑戦できないことにチャレンジさせてくれる会社だと実感しました。海外では、何か行動しようとするれば、なぜそれをするのかを明確に伝えないと人は動かない。そういう意味では、海外勤務を経験して良かったことは、経営者の視点で人をマネジメントする。組織を動かす、そういうことを経験し、学ぶことができたことです。

就任にあたって2025年にめざす姿を実現するために、「市場に対してどのように新しい価値を提供し、お客さま価値を創造し続けるか」、「経済的価値のみならず社会的価値をどう高めるか」という2つの視点を提示しました。

当社は従業員一人ひとりに多様性を求め、何を考え、どんな行動をしているかをとても重視する会社であること、そして、その観点で人を育てられる企業だと感じていますが、日本に戻って、感じた問題を挙げれば、同質化です。個人に様々な思考や発想があっても、大きな組織の中では同調の圧力の罠に陥りがちなことです。社会の変化に柔軟に対応していくためには、外部の視点が大切ですが、組織の枠の中で「通常は」とか「普通は」そんなことはしない、という考えが生まれてしまいがち

です。私自身「普通は」という言葉が嫌いで、この激しく変化する市場にあっては、「自分の常識にとられないこと」が重要であり、私に期待されていることだと考えています。マーケットを見て、機敏に、柔軟に対応していくことが求められている役割だと認識しています。

ベトナム現地法人の経営で一番重要視したことは、何があっても従業員を路頭に迷わせないという思いです。雇用を維持し、公平な機会のもとで、チャレンジと成果に見合ったポジションで活躍してもらう、従業員の成長にあわせて企業も成長していかねばならないと考えています。

ESG経営に戦略的に取り組むことの目的、意義について

私の座右の銘に、南アフリカ共和国の元大統領、ネルソン・マンデラ氏の「It always seems impossible until it's done. (何事も成功するまでは不可能に思えるものである。)」があります。これは、自分が成し遂げたい未来を思い描いて現実に取り組むことができるのか、できないのか、ということだと理解しています。何かを成し遂げるためには、一緒に行動するメンバー全員が変わらなければと考え、一緒にそのまだ見えないものの実現に頑張ってみよう、ということ。イノベーションは劇的な変化をすることだと考えがちですが、実は一気に変わるものではなく10%あるいは15%と変えられることの積み重ねではないでしょうか。小さな変化の積み重ねが、結果として大きなイノベーションにつながっていく、この言葉にはこうし

た意味があると考えています。

こうした思いを根底に置きながらESG経営を捉えています。企業理念とは何なのか。企業は何のために存在しているのかと考えた時に、利益を追求し、頑張っって儲けようということではなく、頑張っって顧客や地域の方々に喜んでもらう、価値を創造して皆に喜んでもらうことだと考えています。利益とは、いわば自分たちが社会に価値を提供したいという思いを持続する、エンジンを回すための燃料のようなものだと考えています。ESG経営への取り組み、すなわち社会課題を解決しながら私たちが存続していくという過程において、非財務情報は企業のリスクを評価しその行動を決定するための羅針盤だと考えています。現在と未来のバランスをどう取っていくのが事業であり、当社のような規模の大きい不動産業では、10年後、15年後を見据えて投資をしています。この意思決定においては、財務情報、すなわち数値だけで物事を判断し決定するのではなく、非財務情報とのバランスをどう取るかが重要です。これが、サステイナブルな企業の絶対条件であり、長く存続している企業は、そうした基準を持っている企業ではないでしょうか。

ESGへの取り組みにおいては、E（環境）は非常にシンプルで分かりやすい。G（ガバナンス）についても向上にむけた取り組みを進めている。S（社会）の部分が弱いのではないかと感じています。人は、自ら取り組んでいることに関して何のためにやってきたのかを忘れてしまい、取り組んでいることが目的になっていることが多々あります。自分たちが取り組んでいることは、何のために実施しているのかということを確認していく

ことがとても重要だと考えます。企業の存在価値は、社会課題に応えることを経営につなげることです。それは、お客さま、地域のニーズ・課題に対するソリューションの提供であり、これらの社会課題にしっかり目を向けて、そこに自分たちが答えを明確に出していかなければならないと考えています。

新型コロナウイルス感染症について

<新型コロナウイルス感染症の事業への影響>

グローバルなクライシス、まさに、コロナ禍のような危機的状況が発生すると、国内外の全店が閉店することになります。これは、世界が一つにつながっていることを実感させられ、経営活動に与える影響もきわめて重大だと感じています。

当社は、日本、中国、アセアン各国で、それぞれコロナ禍に対する取り組みを進めています。特に、中国における対応では新型コロナウイルスへの防疫対策や、コロナ禍におけるお客さまの動向などを学ぶことができました。そうした過程を経て、国内においては、他社よりも早い対応を可能とし、今、その取り組みがスタンダードになってきていると考えています。

<賃料の減免>

コロナ禍における専門店に対する一時的な賃料減免は、非常に大きな経営判断でした。今年度の業績インパクトも小さくはありませんが、長期的なビジョンに基づいて実行したものです。モールの来客数の減少などで、営業上の制約が出てくる中、まずは、ビジネス・パートナーである専門店従業員の雇用維持など経営継続への支援との位置づけです。当社モールは、出店者の方々と一体となってモールの管理・運営を行っており、賃料減免が正しかったのかどうかは、来年度、再来年度にならないと分かりませんが、これは投資という視点ではなく、当社がビジネス・パートナーに対して見せるべき姿勢であったと考えています。

<アフターコロナ時代のビジネスを展開>

ベトナム現地法人の責任者であった2018年に経営政策を示したのですが、この時すでにニューノーマルに対応しなければならないという話をしていました。グローバルに見ればインダストリー4.0に該当するものです。今後、防疫という取り組み以外にも、新しい時代に即した取り組みを進めなければならないと考えています。第一の課題は、カスタマーエクスペリエンスです。私たちが、自分たちの拠点（モール）でお客さまにどう価値を提供していくか、これはビフォーコロナもアフターコロナも変わりなくやらなければいけないことです。

当然、デジタルトランスフォーメーション(DX)も進めなければなりません。現在の2020年度を初年度とする中期3カ年経営計画は、2025年に向けた次期中期経営計画につながる非常に重要な3年間です。構造転換しなければいけないという事実が、今回のコロナ禍によって待たなしで突然来てしまい、たった3カ月でお客さまの生活スタイルも否応なく変わってしまったわけです。リモートワーク然り、インターネットショッピングの拡大もそうですが、間違いなくそのサービスオリティも向上していきますので、そのサービスを使い続ける人は今後も増えていくでしょう。その状況の中、私たちはその動向をしっかりと分析し、どうあるべきかを見直さなければなりません。変革なくして成長はあり得ない、これは間違いのないことです。リアルな拠点にDXなどを組み合わせながら、新しい取り組みで価値を提供していくことが重要です。

経営方針について (長期ビジョンの実現に向けて)

<経営指標の見直し(2025年度目標)>

経営指標の見直しについては、2019年度から海外子会社にIFRS第16号が適用となったことが一番の理由です。新たな成長ステージに入り、従来の経営指標では、今後、当社が取り組もうとしていること、未来への投資をしようとしていることが見えづらくなってしまいます。特に、海外ではキャッシュ・フローも重視されます。基本的な考えは変わっていませんが、より成長性という部分にフォーカスして対外的にも対話を進めていきます。目標とする経営指標としては、2025年度の目標として、EPS成長率7%(2019年度~2025年度までの年率成長率)、純有利子負債EBITDA倍率4.5倍以内、投下資本利益率(ROIC)5%以上としています。



<2025年にめざす姿>

2025年にめざす姿を長期ビジョンとして提示(P19参照)しています。このあるべき姿を実現する基本的な考え方ですが、私たちの事業は、非常に大きな投資を必要とし、併せてリスクも非常に大きい。このリスクをどう見ていくかということに加え、透明性を持って私たちが投資をするということに対する責任を果たしていかなければなりません。それによってこそ、社会的価値と経済的価値を創出し、地域社会とともに持続的な成長を果たすことができるのだと思います。

中期3カ年経営計画(2020-2022年度)

<新中期3カ年計画(2020-2022年度)

経営目標について>

2022年度の数値計画として、営業収益3,900億円、営業利益740億円を計画しています。この数値目標を達成するには、アフターコロナをどう捉えて、投資を遂行していくかが、大きな鍵を握っています。質の高い投資、そして構造改革、事業ポートフォリオ自体もしっかりと見直さなければなりません。数値計画達成に向けて、そのアプローチ手法は変えていかねばならないと考えています。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症の影響がきわめて大きく、消費動向は非常に厳しく推移するものとみており、通期の業績計画を達成するには、様々な施策を実施していかなければなりません。専門店の皆さまの行動変容に基づい

て、日常的な本当に些細な部分、細かい配慮をいかに続けられるかが重要だと考えています。それも、早い段階で取り組みを開始し、実行しながら必要に応じて修正を図っていく、いわゆるアジャイル型の取り組みが結果につながると考えます。リスクや社会課題に対して、スピード感ある取り組みを進めることが業績計画を達成する、あるいは計画を上回る結果につながると考えています。そして、それが実現できるということは、会社全体の意識改革が進んだという結果でもあると考えます。

<新中期3カ年計画(2020-2022年度)

成長施策について>

2022年度に向けた中期3カ年経営計画では、海外における高い利益成長の実現、国内における安定成長の実現、成長を支えるファイナンスミックスとガバナンス体制構築、ESG経営の推進の4つの成長施策に注力していきます。

●海外における高い利益成長の実現

2022年に開業を計画しているベトナムハノイエリアの3号店(仮称)イオンモール ホアンマイは、ハノイ市中心部から南へ約6kmに位置します。ハノイ中心部への入り口として国道1号線が縦断しており、鉄道駅や郊外都市へ向かうバスターミナル、タクシー乗降場などを集約した交通ターミナルを有するなど、アクセス環境に優れ、駅前周辺開発が急速に進むエリアです。このような立地特性から、ハノイ市中心部で社会問題となっている駐車場不足への対応として、駐車場を約3,000台併設し、上層階にはオフィスを設置いたします。綿密なマーケティングに基づくお客さまへの新たな体験や感動を与えられる商業環境

を創出しているほか、ベトナムのイオングループ初の試みとして、LOTUS*などの環境基準認定で高ランクの認証を取得予定です。海外ではこのような投資の質にこだわる事業推進が、非常に重要だと考えています。アフターコロナによって海外事業も大きく変わっていきますが、国内に比べ、海外の方がダイナミックにマーケットが変化するため、よりマーケティングが重要になっていきます。現地の市場動向をしっかりと見て、リスクも勘案しながら投資判断をしていきます。

※ベトナムグリーンビルディング協会 (VGBC) が所管する建物の環境性能評価システム

●国内における安定成長の実現

国内では、安定成長の実現をコア戦略とし、地域No. 1モールづくりの戦略に変わりはありません。一方、コロナ禍によって確実に変化は起きており、私たちがどんなメッセージをマーケットに発信していくのかを考えなければなりません。投資は着実に遂行していきますが、投資のスタイルや質は変化していくものと考えています。2025年にめざすべき姿から、もう一度、バックキャストिंगする必要があると考えています。

●成長を支えるファイナンスミックスと

ガバナンス体制構築

海外事業は日本からの出資で賄ってきましたが、中国事業・アセアン事業ともキャッシュ・フローが拡大しつつあります。各国で創出されたキャッシュをどのエリアにおいても資金活用できるスキーム構築など、グローバルなファイナンスミックスによって効率性や安全性を重視したキャッシュマネジメント体制をつくりあげなければならぬと考えています。また、意思決定の迅速化な

どのマネジメント体制の強化、グローバル化の進展に対応したガバナンス体制の構築にも取り組んでいく考えです。

<ESG経営の推進>

ESG経営については、先にも述べましたが、いつの時代においても、社会環境の変化を捉えながら、事業パートナーとともに私たちが提供すべき価値を考え、出店するすべての国のお客さま、地域の皆さまの暮らしに安全・安心・快適さを提供することが、私たちの使命だと考えています。そのために、当社の従業員の多様性を活かし、従業員一人ひとりが能力を発揮できる環境を整え、お客さま、地域社会、事業パートナーなどステークホルダーとの信頼関係をより深め、イオンモールのさらなる価値向上を追求していく考えです。

<親子上場に関して>

当社の親会社イオン(株)は当社株式の過半を所有しており、親子上場の関係は、株主の皆さまにとってきわめて関心の高いものだと認識しています。イオングループ各社は、似ているけれども、実は非常に幅広い領域で、事業を展開しており、それぞれポジションも異なります。このコロナ禍においても、グループで連携を図りながらも、各社ごとに最適な戦略を実行してきました。こうしたこれまでに経験したことのない環境下において、変化の激しい不確実性の時代では、スピード感ある決断や、企業の社会性、社会における自分たちの立

場を認識することがきわめて重要です。私は、上場企業であるがゆえに社会性を持って様々な判断をし、スピード感を持った決断をしていることを、ステークホルダーの皆さまには明言させていただきたいと思います。

存在意義(価値観)と
ビジネスモデルについて

私たちのビジネスモデルは、当社モールが社会インフラとなり、地域のコミュニティとして社会基盤になることです。IT化、DXが進む一方で、気候変動やコロナ禍などリアルの世界では、これまでに経験したことのない事象が起きています。こういう時だからこそ、人と人のつながりが非常に重要になります。組織のメンバーが理解し合って、一人ひとりの強みを生かし、共創して生まれる価

値を大切にしたい。そのためには、私たちの事業は単純なプラットフォームではなく、社会に対してオープンなプラットフォームでなければなりません。それも、地域にしっかりと拠点を置いたものでなくてはなりません。

コロナ禍において、ショッピングセンター業界の今後には、必ずしも明るい未来が見えてきませんが、私たちがやれること、あるいはやらなければならないこと、すなわち、私たちが解決できる社会課題はまだ数多く存在します。そこに、私たちの存在意義、社会的な役割と責任があると考えています。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ、私たちの考え方をご理解いただき、サポートをお願いいたします。

