

社長メッセージ



代表取締役社長
岩村 康次

DX推進による、モールビジネス改革

そして、ニューノーマル時代における新たな事業の創造。

イオンモールは、地域にソリューションを提供するプラットフォームとなり、社会課題解決に取り組みます。

2020年度を振り返って

新型コロナウイルスの感染拡大により 厳しい環境となった1年

就任2年目を迎えて

2020年3月1日、私が社長に就任した時はすでにコロナ禍の真っ只中にあり、その対応にしっかりと取り組むことが私の最初のミッションとなりました。各国での新型コロナウイルスの感染症拡大に伴い消費者、地域社会など全てのステークホルダーが、生活様式・行動範囲の変化、地方回帰、インバウンド需要の減少など、重大な環境変化を迎えることとなりました。こうした環境の変化を踏まえ、短期および中長期的なリスクを視野に入れながら、さまざまな施策を遂行するとともに、当社事業における多くの課題を把握することができた1年でした。これまで私たちが経験したことのない異常事態への対応、働き方の変化、そしてプライベートでの行動自粛など、業務のみならず、日常生活などすべてにおいて試行錯誤を重ねてきました。そして2021年の現在においても、各国で、新型コロナウイルス感染症は規模の大小はあるものの、いまだ第2波、第3波と拡大が続いており、収束の見えない状況にあります。そのため、私たちは、2021年度もこの感染症にしっかりと対峙していく覚悟と決意を新たにしています。

2020年度の連結損益

2020年度の業績を振り返ると、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、出店各国で長期間にわたり、モールの臨時休業や営業時間の短縮に加え、外出自粛などにより営業機会の逸失、来店客数の減少を招くこととなり、結果として営業収益は大幅に減少しました。特に国内における2020年春の緊急事態宣言下での専門店エリアの休業および休業期間中の賃料減免による影響はきわめて大きく、その結果、当社は2020年度、減収減益のみならず、親会社株主に帰属する当期純損失18億6千万円を計上することとなり、2002年の株式上場以来、初の赤字となる厳しい結果となりました。

賃料減免については、私たちの事業を支えているパートナー同友店各社との関係性はきわめて重要なものであるという認識のもと実施しました。この決断が中長期視点で見れば経営判断として正しい選択であったと確信しています。今後、これまで以上にパートナーの皆さまとの繋がりを深め、イオンモールとして新たな価値をともに創り上げていかなければならないと考えています。

長期ビジョンおよび 中期経営計画の進捗

地域の課題に真摯に取り組む、 ソリューション・カンパニーを実現

ニューノーマル時代への対応

私たちの長期ビジョン、今後の計画推進について語る上で、まず現状の重要な環境変化をしっかりと把握する必要があります。今回の新型コロナウイルス感染症は、きわめて重要な経営課題であると認識しなければなりません。これまでも自然災害等により一部店舗の臨時休業は経験してきましたが、感染症というグローバルクライシスの発生で、国内外のイオンモール全店が休業せざるを得ない事業存続の危機を、私たちは経験しました。このことから、私たちは、新型コロナウイルス感染症蔓延というクライシスではなく、クライシスマネジメントにおける「重篤な感染症の蔓延」というインシデントと認識し、BCP計画を立案することで、新たなクライシスに備える必要があると実感

しています。すなわち、私たちは大規模集客施設を運営する企業体として、今後、新型コロナウイルス感染症の収束に関係なく、感染症拡大防止対策に恒久的に取り組んでいくことになります。

昨今、「ニューノーマル」に対応するという考え方が、コロナ禍によって生まれたものだと思う方が多いのですが、これは、インダストリー4.0という第4次産業革命が本格的に提唱されはじめた2013年に、すでに周知されていた概念です。多くの企業が2014年から本格的に「ニューノーマル時代に備える」ことを目的に、事業構造転換を図っていることを念頭に置かなければなりません。コロナ禍以前における環境変化と、発生後の環境変化の2つに分類する考え方もありますが、これまでも、Eコマースの進展、モノ消費からコト・トキ消費への移行、健康意識の高まりなど、お客さまの消費購買動向は大きく変化していました。また、社会、地域の抱える課題や、地方創生などへの貢献を事業化する取り組みも、コロナ禍以前から開始されていました。さらに、防疫対策



の重要性が増し、リモートワークが普及するなど、人々のライフスタイルは予想を超えるスピードで変化しました。しかしながら、これらの変化の多くは以前から存在し、コロナ禍で加速しただけにすぎないことをしっかり理解しておく必要があります。確かに、コロナ禍によって急激な環境変化は起こりましたが、このような状況下においても成果を出している企業は、従来から社会変化にいち早く対応していた企業であり、対応が遅れていた企業との差が顕著に現れたという事実を、私たちは認識しなければなりません。

2025年にめざす姿

私たちは、長期ビジョンとして2026年2月期(2025年度)にめざす姿を定め、経営理念の実現とさらなる事業成長をめざしています。このめざす姿の実現のため私たちがなすべきことは、規模の大きな投資とそのリスクに関して、しっかり透明性を持って説明責任を果たすことです。それによって、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考えています。なお、目標とする経営指標として、2025年度に、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。

モールビジネス改革

コロナ禍において変容したお客さまの行動に対して、私たちはイオンモールの事業と、お客さまの生活との関わりを一層拡大していかなければなりません。リアルの拠点としての強みを活かし、これまでの区画賃貸ビジネスだけでなく、イオンモールの資産価値を最大限に活用し、新たなビジネスモデルの構築やパートナーとの新たな事業

創造を実現します。私たちがめざすべき姿は、イオンモールがソリューション提供を事業とし、地域コミュニティの中核施設となり、社会的インフラの地位を確立することです。そのためにモールには、より多くの機能を持たせ、より高度な付加価値をお客さまと地域に提供することで、日々の生活に不可欠な施設としていくことが必要となります。ここで大切なことは、私たちは単なるショッピングモール開発・運営会社ではなく、商業施設という枠組みを越え、地域社会の抱える課題に応えるソリューション・カンパニーであるということです。

地域へのソリューション提供としては、地域インフラとして「公共的な機能を担う施設のほか、教育、医療、社会福祉などの社会サービスを提供するための施設」の導入を推進します。次に、モールの多機能複合化を推進します。これまでのような区画賃貸ビジネスだけではなく、提供するサービスの領域を広げるパートナーとの共創店舗、新たな事業展開などにより、多くの業種・業態・サービス機能を有する施設に変革します。例えば、編集型店舗創りによる新たなライフスタイル提案や、ゾーニング編集によるドラッグストア・スポーツジム・サテライトクリニックで構成する、総合ヘルスケアサービス等を提供します。また、ICTがさらに高度化する環境において、新たな未来型エンターテインメントの実現をめざすとともに、提供する各種サービスの高度化を図ります。そして、この「モールの多機能提供プラットフォーム化」は、日本だけでなく、出店するすべての国において推進してまいります。

最終的には、事業エリアをモール内から外へと拡大し、新たなビジネスパートナーとともにモール生活圈、イオン生活圈の構築、社会課題の解決に取り組んでいきます。

そして、イオンモール施設に付随する機能が否

社長メッセージ

かに関係なく、当社の事業ノウハウを活用することで、政府や地方行政方針を支援し、地域への新たな価値提供を事業化するため、街づくり・地域再生事業、官民連携事業への参画を促進します。

DX実現に向けた3つの取り組み

私は、従来型の「集客に努め、売上を拡大し、売上歩合賃料を高める」というビジネスに依存している、サステナブルな経営はできないという強い危機感を抱いています。

現在、私たちのような大規模な装置産業であっても、社会のパラダイムシフトに対応できなければ、数ヶ月という短期間で事業に大きな影響を受けてしまいます。まさに、「変化対応型スピード経営」を実践しなければ、生き残れない環境にあるのです。想像以上に、日々の生活におけるデジタル・インフルエンスは拡大しており、お客様の消費・購買動向の変化、専門店企業における戦略の変化が進み、業種・業態、オンライン、オフライン、そして国と国など、あらゆる境界が希薄化し、世界中で競争の激化が進んでいます。そのような激しい変化のなかで、私たちはこれまで構築してきた、物的資産と人的資産を最大限活用し、イオン

モールが地域、パートナー、お客さまに新しい付加価値を創造、提供し続けることで、地域の皆さまとの関わりを増やし、企業価値の向上を実現しなければなりません。

デジタル・トランスフォーメーション (DX) とは、カタチあるゴールをめざすことではありません。「ヒトの想いを中心としたDX」に取り組み、あるべき姿を実現するために行動することです。そのために、3つの施策に取り組んでいきます。

第一に、「経営理念・ビジョンの実践」です。デジタル技術の活用によって実現したい「あるべき姿」を明確に定め、組織がこれを深く理解し考え行動することが必要となります。第二に、「デジタル化社会への対応」です。これからの事業展開には、当社に集まるビックデータという資産をベースに、いかにデータを収集・加工し、分析することで新たな機会を創り出すかが重要となります。そのためには、データ収集システムの連携を図り、新たなシステム導入や業務を開始する場合には、外部委託するべきか、組織にノウハウを蓄積するために内制化すべきか検討し、長期的な視点で時代変化に対応できる企業オペレーションシステムの確立が必要とされます。そして最後に、もっとも

●DXを実現するための3つの取り組み



重要なことは、「マインドセット改革」です。明確な経営ビジョンの共有、優れたオペレーションシステムの2つがあっても、従業員のマインドセットが固定化されていると、真のトランスフォーメーションは実現できません。個々人が「なぜ」を原点に考え、スピード感を持って行動できる組織となるのが今、最も必要なこととなります。

ESG経営の推進について

「実現したい未来」を考え、社会に貢献し、利益を生む活動こそがESG経営

ESG視点に基づく経営

私は、持続的成長と企業価値向上を実現する上において、SDGsの定義や中身が重要なのではなく、このような社会背景において、企業として「実現したい未来」を、企業がどう設定するのかということが、とても重要だと考えています。企業活動は、自社が持つ物的資源と人的資源を活かして、すべてのステークホルダーとの協働により「社会に貢献することで利益を生み出してく」ということが本質です。これは「イオンの基本理念」であり、この考えに基づいた企業活動が、結果としてESGやSDGsの目的を実現させ、私たちが社会からサステナブルな企業として存続を認められることとなります。今後は、ESGの取り組みに関する企業への社会的要請も加速度的に強まってきます。私たちはこうした動きを受け、ESG経営の強化に戦略的に取り組み企業価値を高めていき

ます。

ESG経営を推進するには、経営陣の意識だけでなく、全従業員に当社のESG経営の考え方を理解・浸透させていくことが不可欠です。そのためには、企業のブランディングが極めて重要と考えており、外部に対しての発信強化はもちろん、全従業員に対するインナーブランディング強化に努めております。Life Design Developerの経営理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、企業市民として地域・社会の発展と活性化に貢献する当社の企業活動を「ハートフル・サステナブル」と定め、さまざまな取り組みを推し進めています。そして、Life Design Developerの理念を具現化するための、モールで実施するイベント等については、「ハピネスモール」とブランド化し、リアルモールならではの価値を地域に提供することで、お客さまのみならず、地域にとっての「しあわせ」が生まれる場をめざし、多岐にわたる活動を行っています。

マテリアリティ対応施策

私たちは、さまざまな社会的課題が多くある中で、当社とステークホルダーにとって特に重要度が高く、かつ「ハートフル・サステナブル」に基づく当社の日ごろの企業活動と密接な関わりを持つ項目を重要課題・マテリアリティとして選定し、社会課題改善・解決に取り組んでいます。とりわけ、地球規模での気候変動対策や、海洋プラスチックごみ問題は、グローバル社会で解決すべき大きな課題となっています。海洋プラスチックは海洋



Life Design Developerの経営理念のもと、企業市民として、持続可能な社会の実現に向けて、地域・社会に貢献・活性化する取り組みを「ハートフル・サステナブル」としました。当社だけでなく、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さまとともに、より良い社会をめざします。

社長メッセージ

汚染と海洋生態系へ影響を及ぼすだけでなく、マイクロプラスチックの人体への影響も問題となっています。また、地球温暖化による海面上昇は、世界各国の沿岸部に洪水を引き起こし、昨年の熊本豪雨災害の原因である線状降水帯も地球温暖化に大きく影響を受けたものです。

一方、低炭素社会の実現についても地球温暖化につながる温室効果ガス排出抑制のため、世界各国で取り組みが進んでいます。日本においても、「2050年までに、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」ことを宣言し、「2035年までに新車販売で電動自動車100%を実現する」という具体的な目標が設定されています。私たちは、これらの課題に対する取り組みを加速させるため、今年度、マテリアリティに対してKPIという重要業績指標を設定することとしました。私たちの未来を担う国内・海外の若手社員や、現在、経営を担う管理・営業部門の管理職まで約20名が参加し、2050年に「ありたい社会の姿」の重要目標達成指標を意識した上で、2030年までにさまざまな条件を想定し、達成すべき中間目標を全社員の取り組みの指針にできるよう、検討を重ねています。

コーポレート・ガバナンス

私たちは、小売業出身のディベロッパーとしての強みを活かし、ローカライゼーションの視点に基づいて、これまでエリアごとに個性あるモールづくりを国内外で推進してきました。今後は、さらに商業ディベロッパーの領域を超え、人々のライフスタイルの向上と地域の経済・文化の発展に貢献していきます。そして、これをグローバルに実践するために重要となるコーポレート・ガバナンスを強化し、段階を引き上げ取り組んでいます。

今年度は、リスクテイク力の向上にむけた、取締役会のモニタリング機能の強化と執行部門の

裁量拡大をめざすため、成長施策の推進を実現するガバナンス体制の強化を図りました。その一環として、取締役の役割・責務の見直しを図り、取締役が兼務する本部体制を7本部制から5本部制へと集約しました。これにより、取締役会で企業戦略の方向性の議論を行い、より監督機能を高める体制としました。また、統括部長に執行の権限をさらに委譲し、業務の意思決定の迅速化と後継者の育成を図ります。さらに、多様な視点やさまざまな知識・経験・スキルを有する独立社外取締役を増員し、当社の課題に対する対策および成長施策の推進を強化していきます。

ステークホルダーの皆様へ

「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerこそがめざすべき姿

私たちの経営理念である『イオンモールが、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerになる』に掲げるLife Designとは、商業施設の枠組みを越えて、お客さま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



ンすることです。このイオンモールが「めざす姿」を実現させるために取り組むべきことは、「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」ということ、そして「財務指標のみならず非財務指標という、企業が将来的に社会や環境にもたらす価値の期待値による評価をどう高めるか」という2つの視点による行動だと考えています。この考え方を実践するために、本年、新たなワーキンググループ「studio LIFE DESIGN」を始動させました。「studio LIFE DESIGN」は、2040年、2050年の社会を見据えた上での2030年の地域・社会において、イオンモールという施設だけでなく、企業そのものがどのような存在・位置づけになっていなければならないか、そのような物事の見方や考え方で、お客さまの未来、社会の未来を創造し、イオンモールの未来のあるべき姿を考えるワーキンググループです。今後は、社会の変化を先読みし、事業リスクと機会を考え、より先を見据えたバックキャストリングフレームワークで、当社が経営理念に掲

げている商業施設という枠組みを越えて、地域・社会の抱える課題に応える「ソリューション・カンパニー」を体現していきます。

私たちは社会・地域にソリューションを提供することを事業とする企業とならなければなりません。これまで、地域社会のインフラストラクチャーとなる施設をめざし、オープンなプラットフォームとして、地域にしっかり根差し、お客さまと密接にかかわってきました。しかし、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、私たちの事業をとりまく環境は、さらに加速度を増して変化し、今後もショッピングセンター業界には大きく影響を与え続けていきます。しかし、このような環境下においては、地域に根差し活動する企業だからこそ、私たちがやらなければならないこと、地域からの社会課題解決貢献への期待はより高まっています。決して目を背けず、その解決に真摯に取り組むことこそ、私たちの存在意義で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、ご支援をお願いいたします。

