

長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

国内における複数の事業からなる事業ポートフォリオの構築、
海外の成長マーケットの獲得によって、
2025年にめざす姿の実現に向けた事業戦略を着実に遂行します。

長期ビジョンの実現を見据え、バック
キャストして中期経営計画を策定

過去戦略の振り返り

中期経営計画 2014～2016年度	中期経営計画 2017～2019年度	中期経営計画 2020～2022年度
概要(目標) 定量目標 営業収益2,800億円 (2016年度実績:2,697億円) 営業利益 465億円 (2016年度実績:449億円) 重点施策 ①国内の新規事業拠点の拡充 ②収益力向上 ③中国・アセアン地域における事業基盤の確立 ④オムニチャネルへの対応 ⑤財務規律の徹底 成果 3か年で国内15モール、海外16モールの計31モールを出店しました。国内では、コト消費対応、駅前立地型など新たなコンセプトに基づくモール出店を実現し、海外では新たな成長ドライバーとなる中国、アセアンにおいて、新規出店拡大と物件探索を推進しました。 課題 海外において、新規出店拡大に伴い赤字幅が拡大(2015年度▲54億円)し、国内では、建設単価高騰により新規モールの投資効率が低下。これにより3か年の利益成長が年平均2.1%に鈍化し、営業利益率、資産効率ともに低下しました。	概要(目標) 定量目標 営業収益3,260億円 (2019年度実績:3,241億円) 営業利益 620億円 (2019年度実績:607億円) 重点施策 ①アジアにおける成長機会の獲得 ②新たな国内需要の発掘 ③圧倒的な地域No.1モールへの進化 ④都市部における成長機会の獲得 ⑤成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築 成果 3か年で国内10モール、海外11モールの計21モールを出店、海外出店数が国内出店数を上回り、海外シフトが本格化し、海外は2018年度に黒字化を達成しました。国内では既存モールの収益力強化のための増床リニューアルを推進(3か年8モール)し、3か年の連結利益成長は年平均10.6%と再び成長軌道に乗りました。 課題 都市型事業でOPAのビジネスモデル改革が進まず、業績が低迷しました。海外事業は利益改善が進み、利益成長トレンドとなったものの、利益率、資産効率は改善しませんでした。	概要(目標) 定量目標 営業収益3,600億円 営業利益 680億円 重点施策 ①海外における高い利益成長の実現 ②国内における安定的成長の実現 ③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 ④ESG経営の推進 進捗(実績) 「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づく防疫体制によるモール運営を確立し、新しい生活様式への対応として、デジタルを活用したイオンモールアプリ、ライブコマースなどの販促、営業施策を推進しました。 長期ビジョンの実現に向けて、ESG経営の推進を成長施策として掲げ、マテリアリティを策定しました。 マテリアリティの目標(KGI・KPI)を定め、取り組みを強化しています。 今後の戦略 中期3か年の4つの成長施策実現に向けて、5つの経営課題およびめざす姿を策定しました。 ●海外事業の利益成長の実現と新規出店の加速 ●CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化 ●次世代モールの構築と都市型SC事業の推進 ●DXの推進 ●中期戦略の立案・推進とESG視点に基づく改革の加速 ※CX(カスタマーエクスペリエンス) …顧客体験価値

長期ビジョンの実現

■2025年度の経営指標

項目	分類	目標値(2025年度時点)	2019年度末	2020年度末
EPS(1株当たり利益)成長率	成長性指標	年率7% (2019～2025年度の年率成長率)	2.1% (前期比)	—
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍
ROIC(投下資本利益率)	効率性指標	5%以上	4.3%	2.2%

※EPS:親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均株式数

純有利子負債EBITDA倍率: (有利子負債－現金および現金同等物の期末残高) ÷ (営業利益＋キャッシュ・フロー計算書上の減価償却費)

投下資本利益率: 営業利益×(1－実効税率) ÷ (期首・期末平均自己資本＋期首・期末平均有利子負債)

※2019年度よりIFRS16号が適用となったこと、将来にわたるキャッシュフローの最大化および企業価値向上を目的として目標とする経営指標を見直しました。

※2020年度のEPS成長率は、同年度の1株当たり当期純利益が損失であるため算出していません。

2025年にめざす姿

<定性目標>

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。

- ③国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- ④海外の成長マーケットを獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)をめざす。

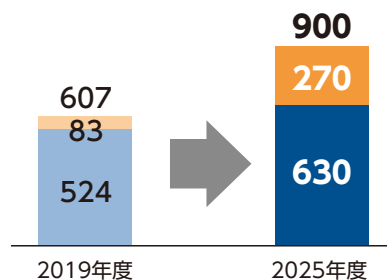
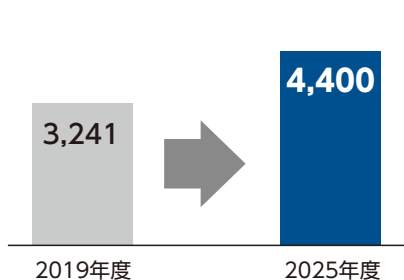
※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。

※2025年度時点で、70モール体制となるパイプラインを確保し、2028年度に70モール体制とする。

<定量目標>

営業収益 **4,400億円**

営業利益 **900億円**



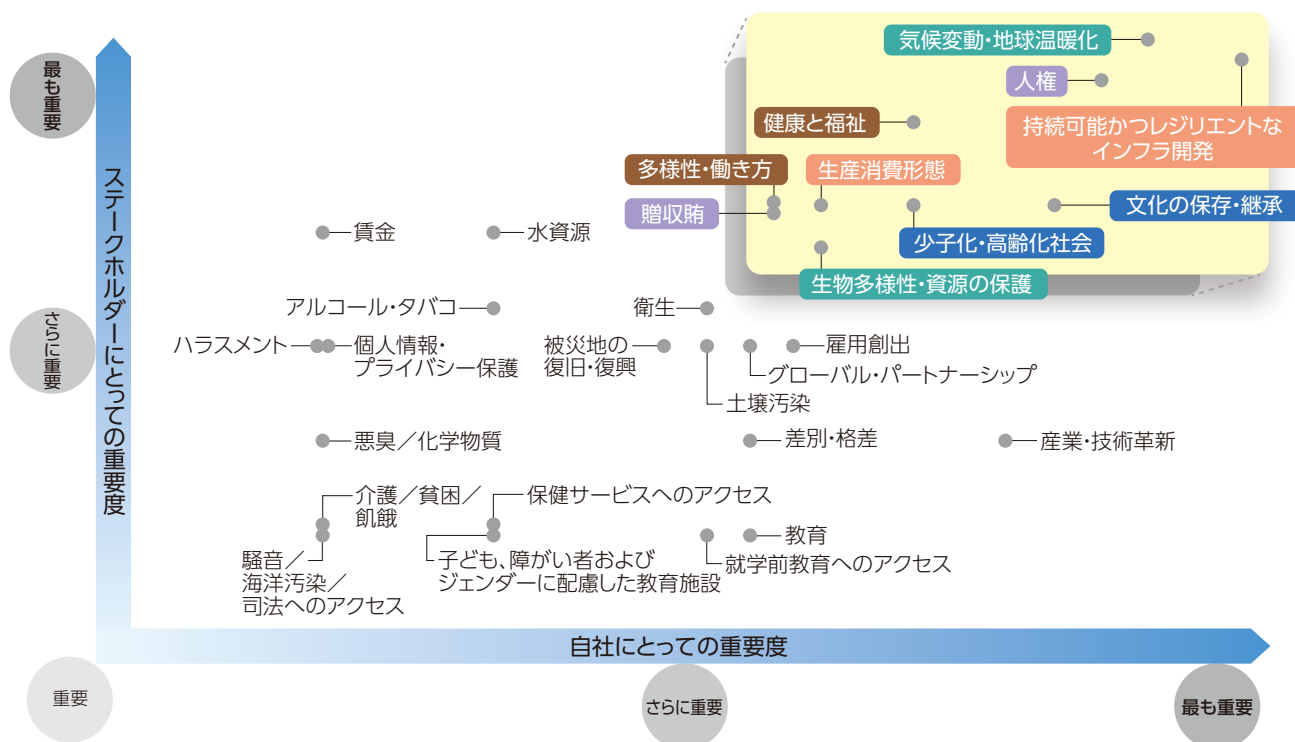
	2019年度	2025年度
国内	86.3%	70.0%
海外	13.7%	30.0%

長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

マテリアリティの特定

当社は、SDGsと日本特有の社会課題を考慮したマテリアリティ分析を実施、ステークホルダーおよび自社にとっての重要度を評価し、重要なマテリアリティを5分野10項目に整理しました。

■マテリアリティ・マトリックス



■マテリアリティ分析のプロセス

Step 1

テーマの特定

マテリアリティ分析の実施にあたり、DJSI^{※1}やFTSE^{※2}のような評価項目、GRI、同業他社の重要課題などを参考に検討すべき社会課題を洗い出しました。イオンモールグループは、国内外で事業を展開していることから、SDGsと日本特有の社会課題を考慮し、テーマを34項目に整理しました。

※1 米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が共同で選んだサステナビリティ株式指標。

※2 FTSEは英国ロンドンに拠点を置き、株価指数の算出・管理を行っている。

Step 2

ステークホルダーにとっての重要度

SASB[※]などの各種ガイドラインやESG評価機関の評価項目を活用し、ステークホルダーにとっての重要度を評価しました。

※ 米国サステナビリティ会計基準審議会

Step 3

自社にとっての重要度

自社にとっての重要度を把握するため、経営理念や中期経営計画を活用し整理しました。

Step 4

妥当性の確認

イオンモールグループの事業の特性を考慮し、社外取締役が独立した立場から妥当性（マテリアリティ分析プロセスおよび結果）を検討しました。その意見を踏まえ、グループ全体のマテリアリティを修正し、イオンモールCSR会議（現ESG推進委員会）で承認しました。

長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

マテリアリティ/KPIの策定にあたって

当社が取り組むべき10の重要課題（マテリアリティ）に対し、従業員が話し合いを重ね、KGI（最終目標）とKPI（中間目標）を決定しました。当社が2050年にめざす姿として掲げたKGIに合わせて、2030年までに達成すべき具体的なKPIを設定し、全社で課題を共有、一体となって解決に取り組むことで、地域のお客さまや持続可能な社会に貢献していきます。なお、決定までの流れは、KGI/KPIの策定を目的に、各本部長の選出や公募により、海外を含めベテランから若手従業員まで22名の多様な人材を結集。2020年7月から約半年にわたり、4度のワークショップを通して一人ひとりが企業としてのあるべき姿を検討し、有識者のアドバイスをいただきながら、全従業員の行動指標となるKGI/KPIを決定しました。

KGI/KPI設定のプロセス

KPI決定に向けては、ワークショップを開催。若手・海外従業員から、さまざまな意見が述べられました。

- 以前よりまちづくりを通して社会課題の解決に貢献したいという想いがあり、ワークショップに参加しました。KGI/KPIは策定して終わりではなく、自分ごととして捉えていくために情報発信してベクトルを合わせることが大切だと考えています。
- 「会社を良くしたい」という社員が集まり、年次の枠を越えて意見を交換できたのは貴重な体験でした。ワークショップを通して、お客さまに楽しんでいただきながら地域全体で資源の保全に取り組む方法もあると実感しました。
- イオンモールベトナムでは、積極的に社会貢献活動に取り組む動きがあり、当社の基本的な考えや日本の取り組みを深く理解するために参加しました。従業員一人ひとりの意識を高めてKGI/KPIの達成に向けて活動を推進していきたいと考えています。



KGI/KPIの取り組みを お客さま、専門店さまと共有する

常務取締役 管理本部長
岡本 正彦

お客さま、専門店さま、従業員から「選ばれる企業」であるためには、“こんな会社になりたい”という指針を明確に打ち出す必要があります。そこで、私たちは従業員の話し合いによって、めざす会社の将来像（KGI）と、その道標となる中間目標（KPI）を設定しました。要職にあるベテランから公募に立候補した若手社員まで、さまざまな立場の従業員が自由闊達に議論を交わすこと

で、一人ひとりが会社の将来を考え、自分と異なる意見にも耳を傾けるいい機会になりました。今後も、地域・社会の課題を解決するソリューション・カンパニーとして、全社員が個人目標の中にマテリアリティに関わる項目を必ず組み込むなど、社内のさらなる意識向上を図るとともに、お客さまや専門店さまとも積極的に情報を共有していきます。

長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

イオンモールが取り組むべき課題の設定

マテリアリティ		関連するSDGs
地域・社会インフラ開発 P.53	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	 
	生産消費形態	
地域とのつながり P.54	文化の保存・継承	 
	少子化・高齢化社会	
環境 P.55	気候変動・地球温暖化	    
	生物多様性・資源の保護	
ダイバーシティ・働き方改革 P.57	健康と福祉	  
	多様性・働き方	
責任あるビジネスの推進 P.59	人権	 
	贈収賄	

	KGI(ありたい姿)	KPI(2030年までの行動指標)
	地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会	・BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 ・地方自治体との防災協定締結割合
	適切な生産消費により地球環境への影響が限りなくゼロに近い社会	・エシカル消費の推進 グリーン購入率 ・脱プラスチックの取り組み推進
	文化継承のプラットフォームが構築されている社会	・伝統・文化イベントの積極的開催と海外含む他地域への展開
	キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会	・子ども向けサービスの充実 ・認知症サポーター数
	1. 脱炭素が達成された社会 2. 地域全体で環境配慮に取り組む社会	・EV充電器設置の拡大 EV充電器設置台数 ・再生可能エネルギー創出による年間CO₂排出量総量35%削減 ・地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 ・eco検定の取得率100%
	環境に配慮し自然と調和した社会	・ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数 ・リサイクル率70%の達成 ※サーマルリサイクル除く
	すべての方が心身ともに健康でいられる社会	・健康的なライフスタイルの提案
	人種、国籍、年齢、性別、場所に関わらずすべての人に均等な機会が与えられている社会	・女性管理職比率 ・男性育児休暇取得率100% ・グローバルで活躍する人材育成の推進
	すべての人に対して人権が尊重されている社会	・人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入 ・人権教育研修100%受講
	インシデント発生件数0件	・贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 ・就業規則内、収賄防止条項の継続的遵守 ・贈賄防止基本規則の遵守体制の継続的な見直しと贈賄防止基本規則の遵守状況の年1回以上の代表取締役社長への報告及び是正の徹底