



# INTEGRATED REPORT 2021

Our Hearts for “Life Design Developer”  
暮らしの未来をつくる、それが私たち一人ひとりの想いです。





## 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。

## コーポレートメッセージ



ひとも、まちも、きらきら。

### 中期経営計画(2020-2022年度)

#### <成長施策>

- 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の推進とガバナンス体制強化
- ④ESG経営の推進

#### <数値目標>

- ・連結営業収益: **3,600**億円
- ・連結営業利益: **680**億円

#### <経営指標(2025年度目標)>

- ・EPS成長率: **年率7%**
- ・純有利子負債EBITDA倍率: **4.5倍以内**
- ・ROIC: **5%以上**

### 2025年にめざす姿(長期ビジョン)

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. 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。

# 価値創造の歩み

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、国内外で地域の発展とともに成長を続けます。

## 1992~

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

国内のモータリゼーションが進展する中、1992年に1号店「イオンモールつがる柏（青森県）」をオープン。「街づくり」の視点から広い駐車場を備え、多彩な業種・業態を集積したモールを郊外エリアに開発することにより、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。

### 大規模小売店舗法(大店法)

店舗面積、閉店時刻、休業日数等について大型店出店を審査。1994年に出店調整の対象となる案件規模、手続、閉店時刻、休業日数関連規制が緩和される。

## 2000~

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

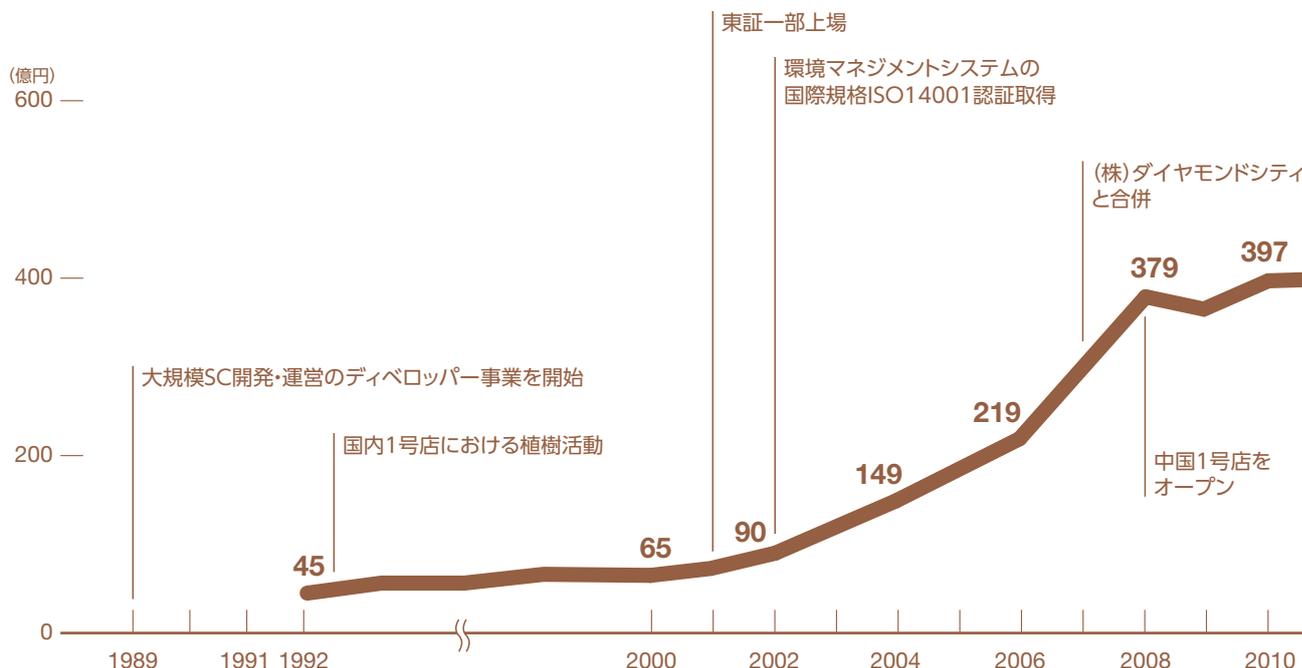
全国で居住地や商業地の郊外化が進む中、イオンモールは商業施設の枠組みを超えて、エンターテインメント機能や行政・コミュニティ機能、さらには防災拠点としての機能も備えた地域社会のインフラへと進化。全国各地からの出店要請に応えて、地域活性化に貢献してきました。

### まちづくりに関する3つの法律(まちづくり三法)

規制緩和の進展により、大型店出店を経済的側面や生活環境への影響などの社会的側面から審査。権限も国から地方自治体に委譲。

※まちづくり三法とは、ゾーニング(土地の利用規制)を図るための都市計画法、地域との調整の仕組みを定めた大規模小売店舗立地法(大店立地法)、中心市街地の再活性化を支援する中心市街地活性化法を指す。

### 営業利益推移



## 2011~

国内外で地域における存在感が増す中で  
**地域や国の特性に応じた個性あるモールの展開**

全国各地にショッピングセンターが立ち並び中、ショッピングセンターの同質化と競争激化が顕著に。イオンモールは、ローカライ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を開始。国内外で、地域社会における存在感を高めてきました。

## 2017~

アジアの中間所得層の拡大を背景に  
**国内外で地域課題の解決に貢献するアジアNo.1商業ディベロッパーへ**

中国・アセアンでは、旺盛な消費意欲に応えるモールづくりを通じ、街づくりや地域発展を支援するパートナーとして、国内ではコミュニティの希薄化が進む地域の課題と向き合い、自治体とともに地域活性化の担い手としての価値を追求してきました。

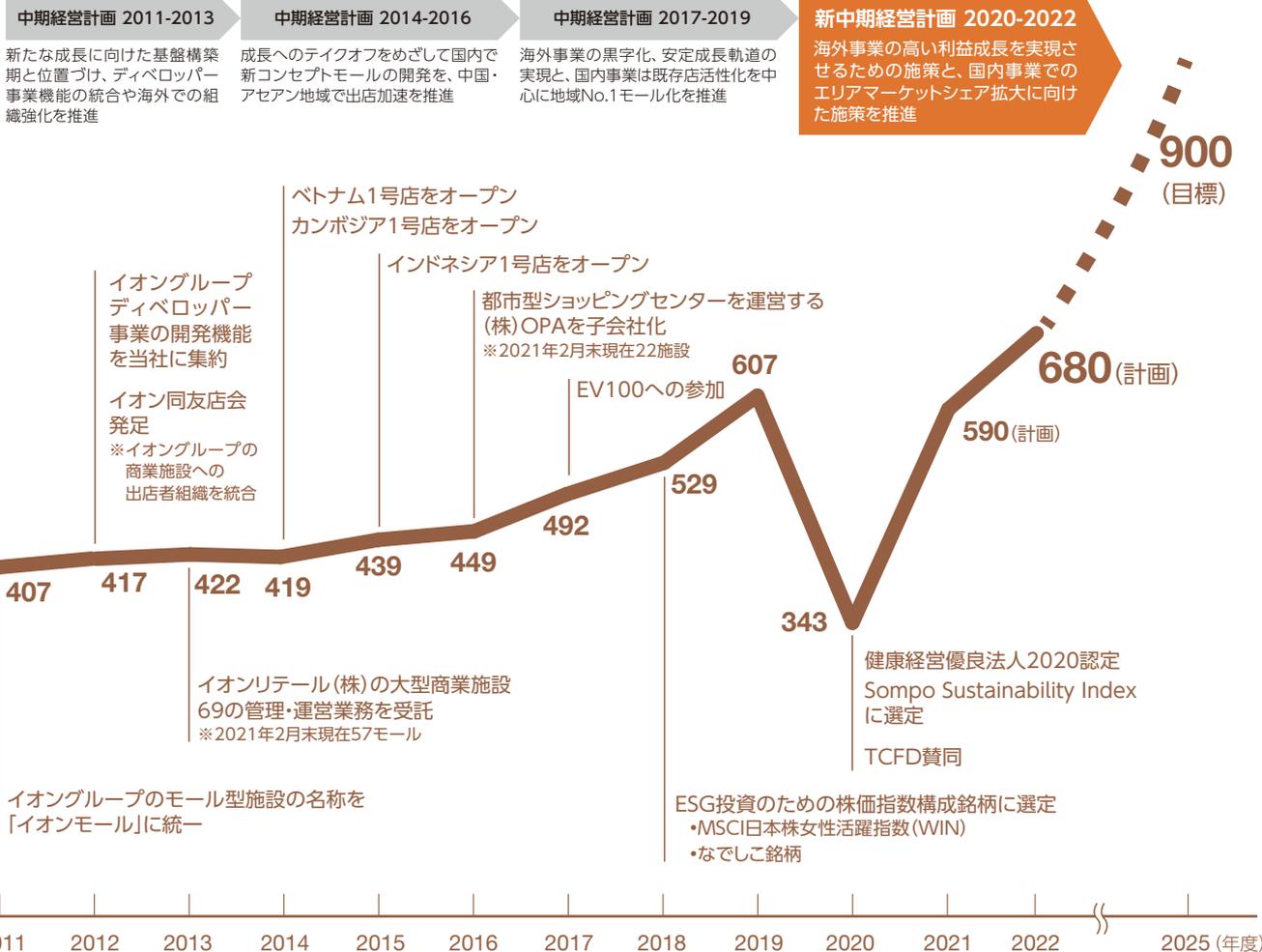
## 2020~

持続可能な社会の実現に向けて  
**地域の暮らしにソリューションを提供するLife Design Developerへ**

不確実性が高まり、加速度的に変化を続ける事業環境において、商業施設という枠組みにとらわれることなく、地域・社会の抱える課題にソリューションを提供することを事業とすることで、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラとしての地位を確立していきます。

### 改正都市計画法

中心市街地の衰退に歯止めがかからないことから、都市計画法の開発許可制度の見直しが行われ、2007年に施行。延床面積1万㎡以上の大型店を郊外出店する際の規制強化。



**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・アセアン地域で出店加速を推進

**中期経営計画 2017-2019**  
海外事業の黒字化、安定成長軌道の実現と、国内事業は既存店活性化を中心に地域No.1モール化を推進

**新中期経営計画 2020-2022**  
海外事業の高い利益成長を実現させるための施策と、国内事業でのエリアマーケットシェア拡大に向けた施策を推進

# イオンモールの強み

イオンモールは、ショッピングモールの開発から管理・運営を通じて、地域の発展とともに成長を続けてきました。

6つの強みをさらに強化していくことで、経営基盤の構築をより一層進めていきます。

## 1

### 成長を支える 資金の創出と調達

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、借入余力を活かした資金創出を行っています。リート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押し進めるとともに、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 ハイフォンレチャン(ベトナム)

- EBITDA: **929**億円  
(海外事業: 220億円)\*  
※簡易営業キャッシュ・フロー
- 自己資本比率: **27.1**%
- ネットD/Eレシオ: **1.5**倍  
(2021年2月末時点)

## 2

### 圧倒的な事業規模と 集客力

国内において160以上の施設を管理・運営し、年間12億人のお客さまにご来店いただいています。日本で培った小売視点の開発ノウハウや地域に根ざしたオペレーションを活かし、中国・アセアンを中心に海外出店を進めています。



イオンモール 広州新塘(中国)

- モール数: 国内**142** 海外**32**
- 都市型SC数: 国内**22**
- 総賃貸面積 (GLA): **10,173**千㎡  
日本: 7,922千㎡  
海外: 2,251千㎡  
(2021年2月末時点)

## 3

### 成長を担う人材の 多様性

性別や年齢、国籍に関係なく、多様な人材が共通の価値観のもとで最大限に能力を発揮できる環境づくりを推進しています。日本人社員に海外でのビジネス経験を積ませるとともに、海外では現地ローカルスタッフの幹部への登用を積極的に進めています。さらに、これらの人材の交流を図ることで、成長につなげています。



アセアン事務所

- 女性管理職比率: **18.0**%
- 現地法人ローカルスタッフ数: **1,429**人  
(2021年2月末時点)

# 4

## 地域と共生する 持続可能なモール

国内外200近い拠点のノウハウを活かし、さまざまなお客さまにご利用いただける安全・安心で快適なモールを自ら開発・運営しています。地域ごとの特性やニーズを踏まえ、ハピネスモールにおけるコミュニティの取り組み、行政との連携強化などによる公的機能の拡充を進め、お客さまや専門店企業に選ばれる持続可能なモールをめざしています。



防災訓練(イオンモール幕張新都心(千葉県))

- ハピネスモールイベント  
全モールで開催
- 地元自治体との防災協定  
締結モール数: **127**
- 防災拠点モール数: **42**

# 5

## 地域のニーズに 応える強固なネットワーク

全国の専門店企業とネットワークを構築し、密接かつ対等なパートナーシップのもとで、地域のニーズに応える取り組みを推進しています。「接客ロールプレイング大会」を通じて、接客に対する意識の向上を図るとともに、業種を超えて優れた事例やノウハウを共有することで、イオンモール全体のレベルアップを図っています。



イオン同友店会 接客ロールプレイング大会

- 専門店企業数: 約**8,000**社
  - イオン同友店会  
接客ロールプレイング大会\*  
全国大会対象者数: 約**8,000**社・  
約**30,000**店の従業員
- \*専門店従業員が日頃培った接客技術を競い合う大会。国内のほか、中国、カンボジア、ベトナム、インドネシアでも開催。

# 6

## 地球環境の保全

LEDや太陽光発電、EV(電気自動車)充電器、生ごみリサイクルシステムなど、環境負荷を抑える技術を導入し、省エネやCO<sub>2</sub>排出削減、廃棄物排出削減に取り組んでいます。また、地域のコミュニティ拠点として、お客さまを対象とした環境コミュニケーション活動、小学校の社会科見学などを実施するとともに、ISO14001の認証取得など環境マネジメントの強化にも取り組んでいます。



EVステーション(イオンモール新利府 南館(宮城県))

- LED採用率: **100%**  
(モールの共用部)
- EV充電器設置台数:  
国内 **1,848**基(138モール)  
中国 **564**基(14モール)  
アセアン **6**基(3モール)

# 価値創造モデル

## 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<sup>※</sup>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。

## ESG経営の推進

### 私たちが取り組む10の重要課題



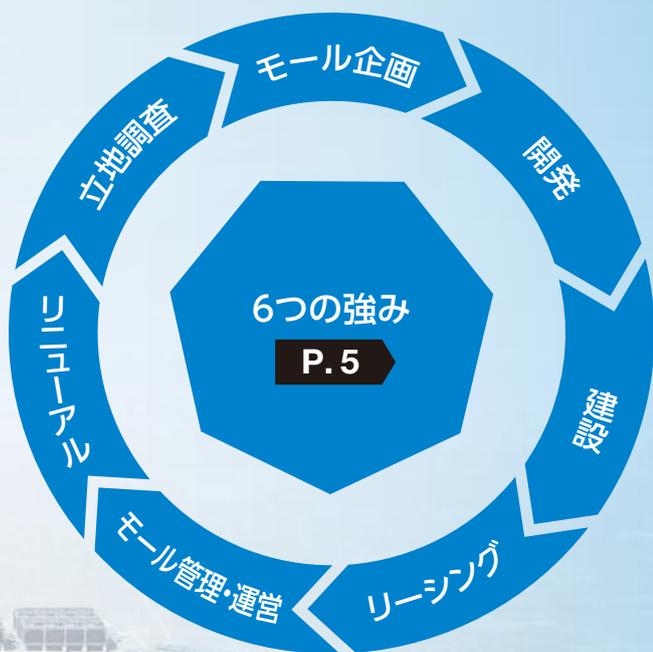
Life Design Developerの経営理念のもと、企業市民として、持続可能な社会の実現に向けて、地域・社会に貢献・活性化する取り組みを「ハートフル・サステナブル」としました。当社だけでなく、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さまとともに、より良い社会をめざします。

	私たちが取り組む10の重要課題	私たちの想い	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
地域・社会 インフラ開発 P.53	<ul style="list-style-type: none"> <li>●持続可能かつレジリエントなインフラ開発</li> <li>●生産消費形態</li> </ul>	私たちは、地域の皆さまのインフラ拠点として生活を便利にするだけでなく、災害に強い施設づくりで安全・安心を提供しています。	9 産業と資源効率、11 持続可能な都市とコミュニティ
地域とのつながり P.54	<ul style="list-style-type: none"> <li>●文化の保存・継承</li> <li>●少子化・高齢化社会</li> </ul>	私たちは、地域の文化を尊重し発展・継承に貢献します。また、今後さらに少子高齢化が進むなかで生まれる社会課題の解決をめざしています。	3 健全な生活、11 持続可能な都市とコミュニティ
環境 P.55	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動・地球温暖化</li> <li>●生物多様性・資源の保護</li> </ul>	私たちは、気候変動など地球規模の環境課題の解決だけでなく、地域に根ざし、自然と調和したまちづくりを推進しています。	6 清潔な水と衛生、12 気候変動、13 生物多様性と生態系、14 海洋資源、15 陸域生態系
働き方改革 ダイバーシティ P.57	<ul style="list-style-type: none"> <li>●健康と福祉</li> <li>●多様性・働き方</li> </ul>	私たちは、国籍や性別に関わらず、専門店に勤務する方や当社従業員など多様な人材が働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。	3 健全な生活、5 性別平等、10 人や国の不平等をなくす
ビジネスの推進 責任ある P.59	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人権</li> <li>●贈収賄</li> </ul>	私たちは、さまざまな国や地域において、人権が尊重される社会の実現を推進しています。また、監査制度を整えることで、贈収賄など社内不正行為に対して厳正に対処しています。	8 公正な消費と労働慣行、16 平和と公正

## 2025年にめざす姿

定量目標  
 ・営業収益： **4,400**億円  
 ・営業利益： **900**億円

経営指標  
 ・EPS成長率：年率**7%**  
 (2019-2025年度の年率成長率)  
 ・純有利子負債EBITDA倍率：**4.5**倍以内  
 ・ROIC：**5%**以上



## イオンモールのめざす姿

**地域・社会の抱える課題に、  
ソリューションを提供することを事業とし、  
イオンモールが、地域コミュニティの  
中核施設・社会的インフラの地位を確立**

## 経営ビジョン

### アジア50億人の心を動かす企業へ

- 私たちは、パートナーとともに、地域の魅力を磨きつづける究極のローカライズに挑戦します。
- 私たちは、一人ひとりがLife Design Producerとして、商業施設の枠組みを越え、新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、成長し続けます。
- 私たちは、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、永続的に発展することで、強い財務体質と強固な事業基盤を構築します。
- 私たちは、革新し続けるプロフェッショナル集団です。
- 私たちは、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。

## 新中期3カ年経営計画の推進

(2020～2022年度)

定量目標  
 ・営業収益： **3,600**億円  
 ・営業利益： **680**億円

# 価値創造モデル [資本と提供価値]

ショッピングモールの開発から管理・運営まで、ライフデザインディベロッパーとして培ってきた総合力を強みに、事業活動によって社会課題を解決し、「2025年にめざす姿」を実現します。

INPUT P.11

事業活動

## 財務資本

- 自己資本比率 ..... 27.1%
- 設備投資額 ..... 597億円
- ESG債 ..... 600億円  
(サステナビリティボンド、ハピネスモール債)  
(2021年2月期時点)

## 製造資本

- 拠点数(店舗数) ..... 196店  
(国内外のモール数)
- 有形・無形固定資産 ..... 10,173千m<sup>2</sup>  
(総賃貸面積)

## 知的資本

- サービス・運営 ..... 約30,000店  
(接客ロールプレイング大会参加店舗数)

## 人的資本

- 従業員数 ..... 3,656人
- 女性社員比率 ..... 35.1%
- 男性社員比率 ..... 64.9%  
(フレックス社員除く)
- 外国籍従業員 ..... 1.5%
- 2020年度 新卒外国籍比率 ..... 10.3%  
(87名中9名)
- 障がい者雇用率 ..... 2.17%  
(2021年6月1日時点)

## 社会・関係資本

- 専門店企業数 ..... 約8,000社  
(イオン同友店会)

## 自然資本

- EV充電器設置台数 ..... 2,418台  
(国内・海外計)
- エネルギー使用量 ..... 112,922kl  
(原油換算kl)



## 外部環境

### 海外

人口増加  
他社商業施設との競争激化

### 国内

人口減少・少子高齢化に伴う人口動態の変化  
モノ消費からコト消費への移行  
シェアリングエコノミーの台頭

### 国内/海外

Eコマースの進展  
Society5.0社会としてのデジタル化  
地球温暖化、異常気象の恒常化  
企業の環境対策への評価(ESG投資)の高まり  
ミレニアルとZ世代が新たな消費の中心へ

OUTPUT P. 33-40

OUTCOME

国内

164施設 総賃貸面積:7,922千m<sup>2</sup>



海外

中国

21施設 総賃貸面積:1,477千m<sup>2</sup>



アセアン

11施設 総賃貸面積:774千m<sup>2</sup>



経済価値

財務資本／製造資本

●営業収益	2,806億円
●営業利益	343億円
●純有利子負債/EBITDA倍率	6.2倍
●ROIC	2.2%
●EPS	-8.19円
●配当額	91億円

(2021年2月期実績)

社会価値

知的資本

●サービス・運営	接客レベル向上、オペレーション効率化
----------	--------------------

人的資本

●育休取得者数(男女)	52名 (男性23名)
-------------	----------------

社会・関係資本

●年間来店客数	約12億人
●地域活性化	1,193回 (究極のローカライズ企画実施数)

環境価値

自然資本

●再生可能エネルギー創出量	22,744MWh
●GHG排出量	257,032t-CO <sub>2</sub>
●産業廃棄物排出量	63,170t
●排水量	5,681,140m <sup>3</sup>

**消費者** 生活様式・行動範囲・移動方法の変化  
 防疫・健康意識の高まり(3密回避、非接触、健康食)  
 Eコマース化の加速、キャッシュレス経済の加速  
 消費に慎重、賢い消費に移行、経済格差の拡大

**地域** 地方創生・地方回帰の加速、郊外の再評価  
 地方財政の圧迫  
 地方自治体の再編が加速する可能性  
 インバウンド需要の減少

**企業** ECプレイヤーの勢力拡大  
 取引先・競合施設の再編、寡占化の加速  
 テナント企業における出店先の選別の加速  
 業種・業態や、リアル・デジタルのあらゆる境界の希薄化

# 価値創造モデル

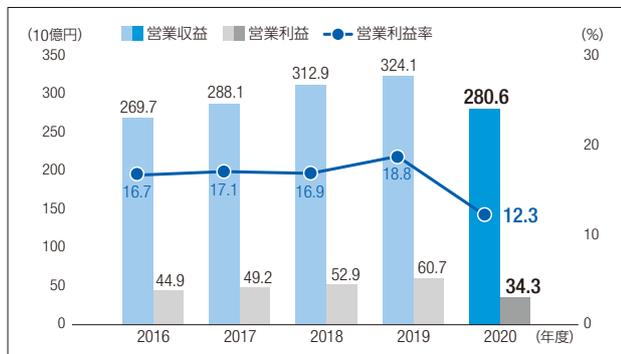
資源	財務資本	製造資本	知的資本
諸資本の価値創出への貢献	成長を支える資金の創出と調達、圧倒的な事業規模と集客力を実現する。	国内160以上の施設を管理・運営し、年間12億人のお客さまにご来店いただくとともに、日本で培った小売視点の開発ノウハウや地域に根ざしたオペレーションを活かし、中国・アセアンを中心に海外出店を展開。	イオンモールをプラットフォームとして、より高度な付加価値を地域に提供する国内外モール運営のノウハウに加え、国内、アジアをはじめとする海外市場の変化に対応するデジタル化の推進によって、ライブコマースやスマートモール化を実現。
目標	<p><b>ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築</b></p> <p>ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築によって成長施策の展開をサポート。特に、海外事業の規模拡大に対応したグローバル・マネジメント体制の確立に向け、3つの施策に注力</p> <p>①グローバルファイナンスミックス ②キャッシュマネジメントの最適化 ③リスク管理の高度化</p> <p><b>〈2025年にめざす 定量目標〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・EPS(1株当たり利益)成長率 年率7%</li> <li>・純有利子負債EBITDA倍率 4.5倍以上</li> <li>・ROIC(投下資本利益率)5%以上</li> </ul>	<p><b>海外における成長加速、国内における安定的成長の実現</b></p> <p><b>海外</b></p> <p>①新規出店の加速 ②既存モール収益力強化</p> <p><b>国内</b></p> <p>①既存モール収益力強化 ②モール新規出店 ③都市型ショッピングセンター事業の収益改善</p>	<p><b>デジタル技術を活用したモール環境づくり</b></p> <p><b>ライブコマース</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中国、アセアン各国におけるデジタル化の進展に伴い、デジタル技術を活用したモール環境づくりに注力。</li> <li>●デジタルトランスフォーメーションによる顧客接点の構築を、順次、推進</li> </ul> <p><b>スマートモール化</b></p> <p>デジタル機器の開発と検証を進め次世代の「スマートモール」の実現</p>
2020年度の主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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、借入余力を活かした資金の創出</li> <li>●当社のSDGsへの取り組みをファイナンス面で具現化すべく、ESGファイナンスに取り組む</li> <li>●資金調達では、国内外一体となったグローバルファイナンスミックスを推進</li> <li>●銀行調達では国内銀行借入の裾野拡大をめざすと同時に、将来の現地借入を見据えた海外地場銀行との接点開拓に努める</li> </ul>	<p><b>海外展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●モータリゼーションに対応した大規模駐車場</li> <li>●ディステーションに対応する売り場集客力</li> <li>●エンターテインメント強化によるコト消費対応</li> <li>●集客力あるイベント開催</li> <li>●安全・安心・快適な施設の追求</li> </ul> <p><b>国内展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域における圧倒的No.1のポジション確立</li> <li>●既存モールの収益力強化については、とりわけ効果の大きい増床活性化を引き続き重点的に進め、新たな顧客層の取り込みや、消費の潜在需要の掘りおこしに努める</li> <li>●専門店契約は6年満了で、そのタイミングで旬の専門店や地域のお客さまの要望に応える専門店に入れ替えることで、モールの鮮度、魅力を継続的に維持・向上を実現</li> <li>●3か年では8モールの増床を計画、年間10モール前後のリニューアルを実施</li> </ul>	<p><b>ライブコマース</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2020年3月、中国においてリアル・ネット融合による新たな買い物体験として、ライブコマースをスタート</li> <li>●動画配信とネット通販を融合した新たな販売手法で、アプリを活用してインフルエンサーや専門店従業員によるライブ動画を配信し、オンライン販売を実施</li> <li>●店舗にライブ中継室を設置して専門店で無料提供</li> <li>●日本においても全国展開を見据えて、イオンモール幕張新都心(千葉県)をはじめ、複数のモールで実証実験を実施</li> </ul> <p><b>スマートモール化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの消費環境変化やデジタル化の進展に対応し、イオンモール幕張新都心(千葉県)をパイロット店舗として、お客さまの「ストレス軽減」、「モールのコンビニエンス化」、「情報発信力」につながる省人化・省力化の視点で機器を導入した実証実験を推進</li> </ul>
2020年度結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ESGファイナンスへの取り組みとして、3月に個人向け社債300億円、9月に機関投資家向けにサステナビリティ債券300億円を発行。サステナビリティ債券は、グリーン・ソーシャル両方の資金用途を有し、国内不動産セクター初の起債</li> <li>●2019年度は、緊急事態対応マニュアル(日本版、中国版、アセアン各国版)、贈収賄防止基本規則(中国版)を制定し、施行</li> <li>●イオンモール連結損益 営業収益 2,806億円(前期比86.6%) 営業利益 343億円(前期比56.6%) 親会社株主に帰属する当期純利益 ▲18億円(-)</li> </ul>	<p><b>〈海外〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外の出店加速を実現するための体制整備として、以下の3つの施策を展開</li> <li>①組織面の整備では、特に海外で活躍できる人材育成に取り組み、人材育成プログラムとして「グローバル人材コース」を設置</li> <li>②地域社会との連携では、中国・アセアンにおいて社会インフラ整備を柱として経済政策に伴う物件開発を推進</li> <li>③資金手当について、効率的な資金調達が多店舗化を進めるうえで重要なファクターとなりことから、自社所有だけでなくマスターリースを織り交ぜながら出店を進める</li> </ul> <p><b>〈国内〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●モールの新規出店/新規出店は効率性を踏まえ、モール空白エリアへの出店、イオングループの資産を活用した新たな発想に基づくモール開発を推進</li> <li>●都市型ショッピングセンター事業の収益改善/新規出店を抑え、既存店の抜本的な改革により利益改善を図る。2019年度より既存店の活性化に注力しており、引き続きこれを継続</li> </ul>	<p><b>〈国内モール事業〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●既存モールは投資効率の高い増床・活性化による地域No.1モール化を推進し、売上・収益改善</li> <li>●物件取得・スキーム変更等の効果も含め、営業利益計画は計画通り</li> </ul> <p><b>〈海外モール事業〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●既存モールは計画的な専門店入替を中心とした活性化・賃料改定により、利益成長を実現</li> </ul>

人的資本	社会・関係資本	自然資本
<p>性別や年齢、国籍に関係なく、多様な人材が共通の価値観のもとで最大限に能力を発揮できる環境づくりを推進。</p>	<p>地域の文化を尊重し発展・継承に貢献し、今後さらに少子高齢化が進むなかで生まれる社会課題の解決をめざす。</p>	<p>気候変動など地球規模の環境課題の解決だけでなく、地域に根ざし、自然と調和したまちづくりを推進。</p>
<p>多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●人的資源の投資により成長戦略を推進</li> <li>●ビジネスのグローバル化、デジタル化に伴い、従来のジェネラリスト育成から総合職と専門職を分けた「複線型」の制度設計</li> <li>●システムやデジタル、財務、人事などより多様な人材の力を活かした新たな価値創造</li> <li>●社会の変化や従業員ニーズの多様化に対応し、新しいビジネスモデルを変革</li> <li>●多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営を推進</li> <li>●人材成長を支えるさまざまな人材育成・教育プログラムも整備</li> </ul>	<p>持続的成長と企業価値向上を実現するESG経営の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「2025年にめざす姿」を実現するため、成長戦略とESGの取り組みを結びつけることで創出する経済的価値と社会価値を最大化する</li> </ul>	<p>地域と一体となった、自然と調和したまちづくりを推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「イオンのecoプロジェクト」で2020年までの達成目標として掲げる「2010年度比でエネルギー使用量50%削減(床面積原単位)」の達成</li> <li>●「イオン脱炭素ビジョン2050」では、イオングループの新たな挑戦として省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用などを通じ、2050年に向けて「脱炭素社会」の実現</li> <li>●2050年に向けて「脱炭素社会」の実現を目指す</li> </ul>
<p>誰もが公正にチャンスを与えられ、挑戦できる職場づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ライフデザインディベロッパーとして必要な知識・スキルを習得する「ライフデザインディベロッパー実務研修」実施</li> <li>●海外事業の将来を担う人材を育成するため、国内・海外間での人材交流を活発化</li> <li>●日本国内から中国・アセアンへのトレーニー派遣で約1年間にわたる育成プログラムを用意</li> <li>●コア人材を育成する「ABS(イオンビジネススクール)」などのプログラムも実施</li> <li>●キャリアアップへの希望を会社に伝える「自己申告制度」を実施</li> <li>●上位資格への昇格に当たって「登用試験制度」を整備</li> </ul>	<p>イオンモールESG推進委員会・分科会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●社長を議長とする「イオンモールESG推進委員会・分科会」を毎月開催し、重要課題である「E 環境課題」「S 社会課題」「G ガバナンスの強化」「C コミュニケーション」の4分野を中心に、それぞれの取り組み内容や現状の課題などについて議論</li> <li>●お客さまに選ばれる安全・安心なモール運営             <ul style="list-style-type: none"> <li>●2019年にESG視点の重要課題「マテリアリティ」を特定</li> <li>●国内外200近い拠点のノウハウを活かし、さまざまなお客さまにご利用いただける安全・安心で快適なモールを自ら開発・運営</li> <li>●地域ごとの特性やニーズを踏まえ、ハピネスモールにおけるコミュニティの取り組み、行政との連携強化などによる公的機能の拡充を進め、お客さまや専門店企業に選ばれる持続可能なモールを運営</li> </ul> </li> <li>■ハピネスモールイベント／全モールで開催</li> <li>■地元自治体との防災協定／締結モール数：127</li> <li>■防災拠点モール数：42</li> </ul>	<p>地域社会に根差し、環境を重視した事業展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●LEDや太陽光発電、EV(電気自動車)充電器など、環境負荷を抑える技術を導入し、省エネやCO<sub>2</sub>排出低減、廃棄物排出削減に取り組む</li> <li>●地域のコミュニティセンターとして、お客さまを対象とした環境コミュニケーション活動、小学校の社会科見学などを実施</li> <li>●ISO14001の認証取得など環境マネジメントの強化</li> <li>●88モールで太陽光発電システムを採用、他の商業施設に先駆けて太陽光発電設備を国内73モール、海外19モールに導入</li> <li>●イオンモール センソックシティ(カンボジア)で1MW級の太陽光発電設備と高効率チャラーを屋上に設置</li> <li>●イオンモール ハイフォンレチャン(ベトナム)ではCO<sub>2</sub>を500トン削減</li> </ul>
<p>誰もが公正にチャンスを与えられ、挑戦できる職場づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●1人あたりの年間総労働時間：1,988h/人</li> <li>●女性管理職比率：18.0%</li> <li>●障がい者雇用率：2.17%(2021年6月1日時点)</li> <li>●現地法人ローカルスタッフ数：1,429人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「EV(電気自動車)充電器の設置」や「国連SDGsへの対応」について議論</li> <li>●公共機能の拡充/お客さまの利便性向上を目的として、モール内に郵便局や行政サービス出張所、図書館、選挙の期日前投票所などを設置する他、クリニックモール、フィナンシャルモールなどの公共的機能を拡充</li> </ul>	<p>〈省エネルギーの取り組みを推進〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2010年度比でエネルギー使用量55.1%削減(床面積原単位)達成</li> <li>●脱炭素の視点でさらに進化させた「次世代スマートイオン」の開発に取り組み、イオンモール上尾(埼玉県)では実質的にCO<sub>2</sub>フリー電気100%使用の店舗を実現</li> <li>●環境配慮型のモデル店舗「スマートイオン」がイオングループで12拠点(うち11モールが当社運営)</li> </ul> <p>〈プラスチック削減〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●全モールで脱プラスチック製ストローを推進。持続可能なモールの実現や地球環境保全のために、廃プラスチックの92.7%(2019年度)をリサイクル</li> <li>●使い捨てプラスチック製品自体の使用ゼロを将来の目標に掲げ、まずは2020年3月16日に全モールで飲食系専門店におけるプラスチック製ストローの提供を終了</li> </ul> <p>〈気候変動対応への取り組み〉</p> <p>2020年6月、気候関連が各企業にもたらすリスクや機会に関する情報開示タスクフォース「TCFD」の提言に賛同することを表明</p>

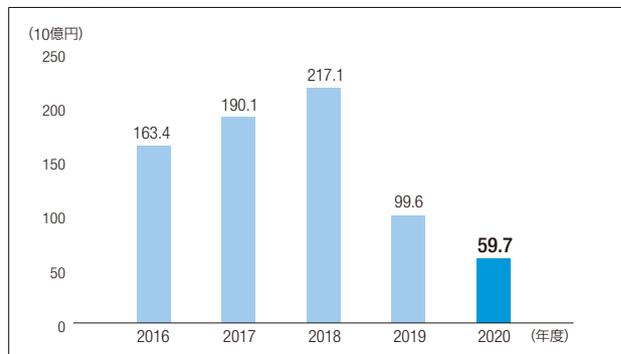
# 主要な経営指標

## 財務ハイライト

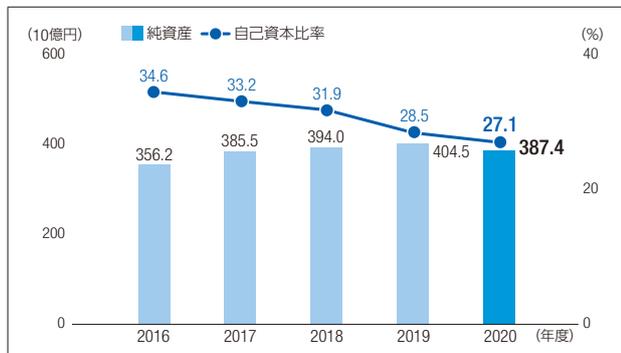
営業収益／営業利益／営業利益率



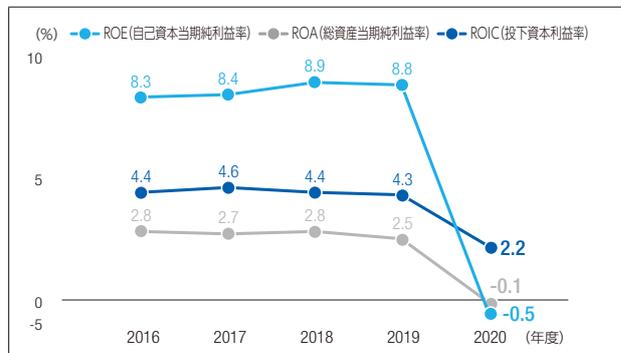
設備投資額



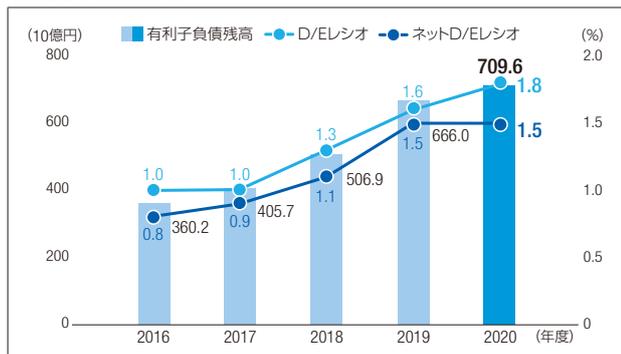
純資産／自己資本比率



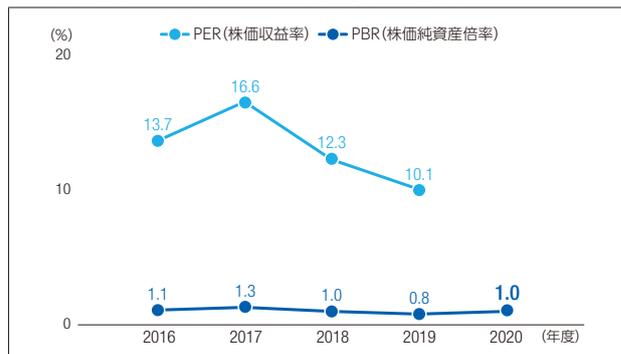
ROE／ROA／ROIC



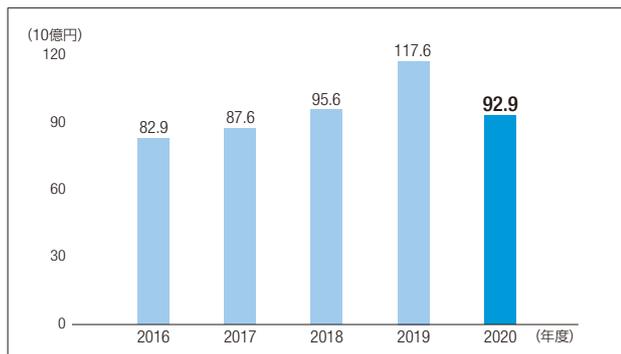
有利子負債残高／D/Eレシオ※1



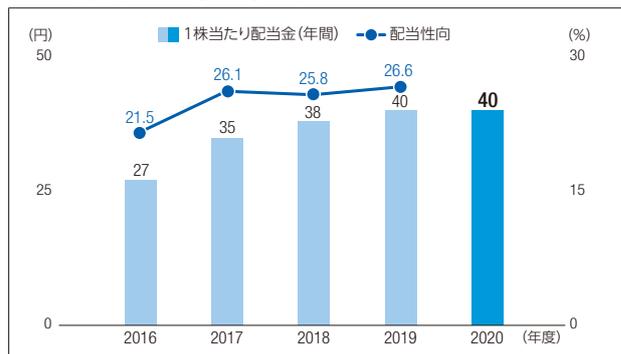
PER(株価収益率)／PBR(株価純資産倍率)



EBITDA



1株当たり配当金(年間)／配当性向



※1 2019年度より在外連結子会社においてIFRS16号を適用しています。

## 非財務ハイライト

総モール数(国内/海外)／新規出店数(国内/海外)

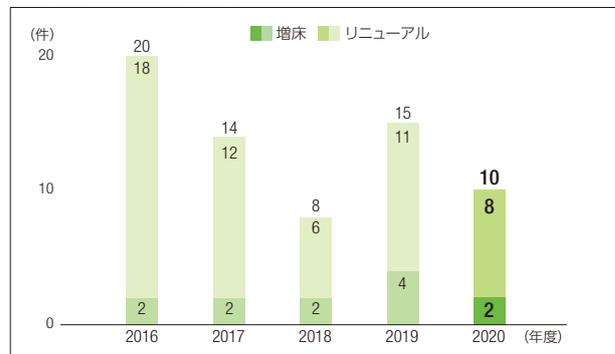


2019年9月1日付でイオンリテール(株)の大型商業施設12の管理・運営受託を終了

総賃貸面積(GLA) (国内/海外)



活性化モール数(増床/リニューアル)※2



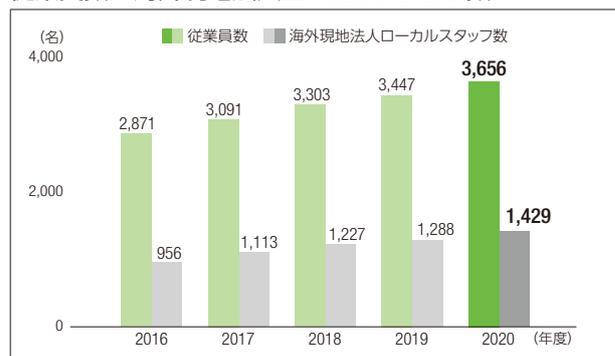
エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位



EV充電器設置数(国内) (普通/急速)※2



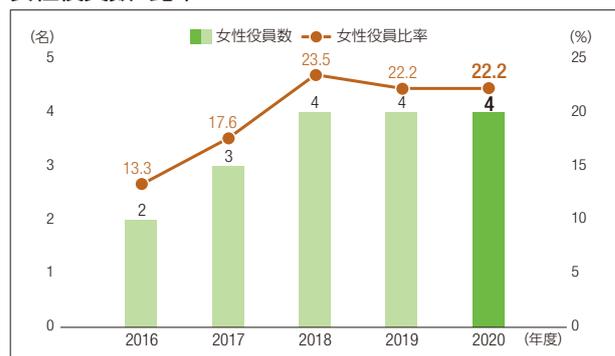
従業員数／海外現地法人ローカルスタッフ数



女性管理職数・比率※2



女性役員数・比率※2



※2 単体ベース

## 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圏、イオン生活圏の構築、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。





### ニューノーマルにおける施設環境づくり

新型コロナウイルス対策チームを立ち上げ、防疫対策の実施と向上への取り組みによる安全・安心な環境づくりを推進しています。全ての出入口に手指消毒用液を設置し、館内のお客さま高頻度接触部位についての消毒を徹底、館内換気システムを最大限稼働させるとともに、館内の空気の流れをつくり換気を促進します。フードコートをはじめ、飲食店では換気と席の間引きを実施します。また、対面での接客においては、アクリル板を設置するなど、飛沫感染防止を図っています。さらに、発熱等の症状がある方の入場を

ご遠慮いただくよう広報をするとともに、お客さまの来館カウンタシステムにより在館人数を管理し、状況により入場制限を実施します。従業員には、入館時の検温やチェックシートによる体調管理などを実施しています。

#### 防疫対策の実施による安全・安心な環境の提供 ～イオンモール川口(埼玉県)の取り組み事例～



館内のCO<sub>2</sub>濃度を測定。良好な室内空気環境を維持するための換気量が確保できているかを表示しています。



フードコートでは客席の距離を一定程度確保。キッズエリアでは、家族連れが安心して利用できる環境づくりを行いました。



館内の休憩スペースでは感染症対策として十分なキープディスタンスが確保できる形状のベンチを導入しております。

### ニューノーマルにおけるモールづくり

ローカライゼーションの視点とDXの推進によって、リアルモールの価値向上に努めています。ローカライズの取り組みとしては、2020年12月オープンしたイオンモール上尾(埼玉県)は、地元で43年間操業していた(株)コーセーの上尾事業所跡地に出店し、館内4カ所にコーセー監修のパウダールームを設置しました。また、イオンと上尾市が地域の活性化、市民サービス向上を目的として、地域活性化包括連携協定を締結しています。デジタル化の推進では、お客さまの声のデジ



タル化、フロアガイド等をのせた配送ロボット導入、大型サインエージによる情報発信などを進めています。また、最新の防疫対策として、館内すべての吹き抜けにサーキュレーターや有圧扇を用いて空気循環を強化するほか、床面への誘導サインの表示などにより、国内商業施設として初めて第三者検証機関より「WELL Health-Safety Rating」を取得しています。

タル化、フロアガイド等をのせた配送ロボット導入、大型サインエージによる情報発信などを進めています。また、最新の防疫対策として、館内すべての吹き抜けにサーキュレーターや有圧扇を用いて空気循環を強化するほか、床面への誘導サインの表示などにより、国内商業施設として初めて第三者検証機関より「WELL Health-Safety Rating」を取得しています。



### ニューノーマルにおける営業施策

各国モールで新たな営業展開を進めています。日本では、イオンモールブラックフライデーとして、目玉商品のご提供に加え、ライブコマース開催やイオンモールアプリから参加可能な抽選会など新たな企画を実施。インドネシアでは、AEONMALL Mobile Appに新機能を追加するとともに、館内のデジタルサインエージを通じた情報発信など、リアル店舗とデジタルの融合による利便性向上を推進しています。中国では、中国全21モールで年末年始に向けた特別キャンペーン「ALIVE WINTER PLAN」を開催。セール企画に加え、ライブコマースなど、最新デジタルプロモーションを実施しま

した。さらに、ミズノ(株)の企画・運営によるスポーツ体験コンテンツ「激ムズチャレンジ」を開催、WEBサイトやアプリを活用したスポーツ体験コンテンツの配信など、リアルとデジタルを融合させたプログラムを実施しています。



**特集** デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み

# DX推進により、お客さまやパートナーに、新しいサービス、新しい関係性、そして新しいビジネスの在り方を提供していきます。

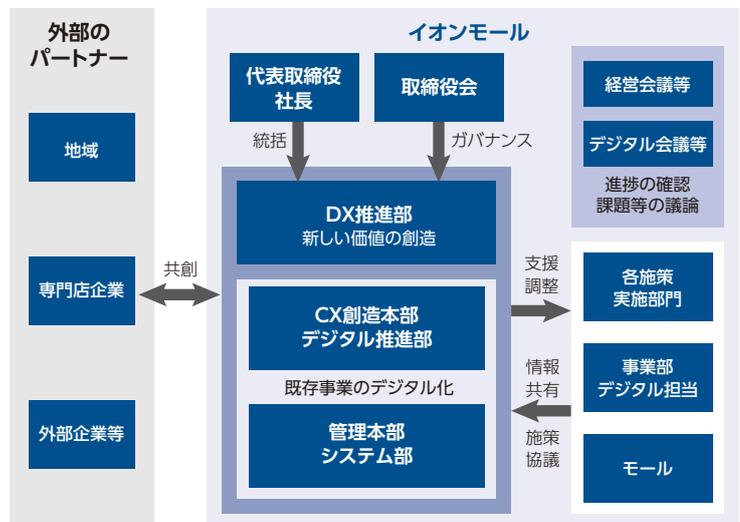
お客さまのライフステージに合わせた新しい価値を創造する事業の開拓、デジタル技術やデータを活用し地域やパートナーと共創する新たなビジネスモデルの創出、および次世代に対応するオペレーションシステムの確立やES向上を含めたDXの推進を行います。

## DXへの取り組みの方向性

DXビジョン	
“ヒトの想い”を中心としたDXの実現	
めざす姿(KGI)	
お客さまとの接点	●国内外約200施設のリアルの資産から得られる知見とデジタル技術を組み合わせ、お客さまのライフステージや趣味嗜好に寄り添ったパーソナライズされた新しい価値を提案することで、お客さまの利便性と満足度の向上を図る
地域・外部との連携	●地域や外部のパートナーとのデータ連携やデジタル技術を活用し共創することで、新しい事業領域の創出や、地域課題にソリューションを提供するプラットフォームとなる
専門店支援	●最新のデジタル設備とビッグデータから、店舗オペレーションの業務負荷(業務時間)を低減するとともに、専門店企業の売上に寄与する経営支援と新たな事業機会の提供を行う
自社強化	●デジタル活用やIT基盤の見直しによる業務効率化を進め、マインドセット改革やDX人材育成により新たな付加価値の創造に注力する環境を整備する
行動指標(主なKPI)	
顧客接点	●イオンモールアプリ      ダウンロード数・アクティブ率・クーポン利用数 ●ライブショッピング      展開モール数・ライブショッピング売上 ●フードデリバリー      参加専門店数・フードデリバリー売上
専門店支援	●イオンモールワークス      導入区画数・専門店ES・紙申請書削減数

## DXのための推進環境の整備

2021年4月、代表取締役社長直轄の組織として、新しい価値創造のためのDXを推進するとともに、全社のDXの支援、調整を行う「DX推進部」を新設しました。一方、既存事業部内にもデジタル推進部・担当を設置し、DX推進部と連携しながら、より現場の近くでデジタル化を迅速に進める体制を構築しました。各部門間でも、デジタルの取り組みの進捗状況や課題等を議論するデジタル会議等の実施により、全体最適かつ変化に対応したスピーディなDXを推進します。今後も、めざす姿の実現の為、DXの企画や活用を行える人材の採用育成や、データ活用や業務効率化の為のIT環境の整備を積極的に行っていきます。



## リアルとオンラインを融合させた顧客接点の創出と利便性の向上

### イオンモールアプリ

2020年6月にデジタル化を通じたお客さまの購買体験の高度化をめざし、イオンモールアプリをリニューアルし、デザイン的大幅刷新と新たな機能追加を行いました。

その結果、以前の3倍以上のダウンロード数と高いアクティブ率を達成し、日本最大級のアプリの祭典「App Ape Award 2020」において、2020年に本質的な成長を遂げたアプリとして、アプリオブ・ザ・イヤー優秀賞を受賞しました。

今後も従来のマス向けから個々にアプローチするデジタルマーケティングにより、顧客利便性の向上と収益増を図ります。



### ライブショッピング・フードデリバリー



安全・安心にお客さまに購買環境を提供するために、専門店がライブ動画で商品紹介

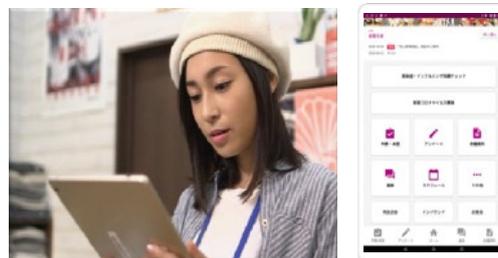
を行い購買ができるライブコマースの環境を整備し、これまでに全国20モール以上で実施しました。

また出前館との協業により、フードデリバリーの展開を拡大、300を超える専門店に参加いただいております。これからも顧客利便性の向上とともに、来館できないお客さまとの接点を創出し、将来の来館や売上の拡大をめざします。

## デジタルを活用した専門店支援

### イオンモールワークス

専門店従業員の業務効率化を促進するために、業務タブレット用アプリを開発、申請書類の電子化などを行うことで、専門店従業員とイオンモール従業員の業務を共に効率化しました。またコロナ禍での接触機会削減のための体調チェック、研修や会議のデジタル化などの機能拡張も行い、更なるES向上に繋げていきます。



## 外部のパートナーとの共創

### イオンモール共創プログラム

地域社会の課題や消費環境の大きな変化を視野に入れ、Creww株式会社が運営するオープンイノベーションプログラムを活用し、当社の経営資源と社外の技術やネットワークを掛け合わせて「新たな暮らしの未来」を共に事業創造するスタートアップ企業さまを募集しました。

# 長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

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



## 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	<b>年率7%</b> (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	<b>4.5倍以内</b>	4.7倍	6.2倍
ROIC(投下資本利益率)	効率性指標	<b>5%以上</b>	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。

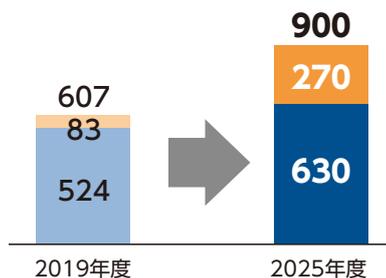
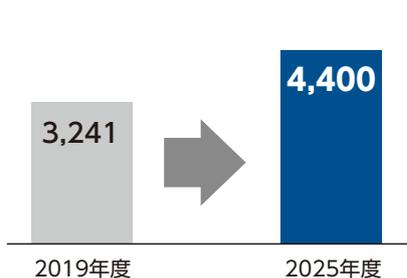
※コロナ禍により逸失した利益成長1年分を鑑みて、2026年度に連結営業利益1,000億円超をめざす。

※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**



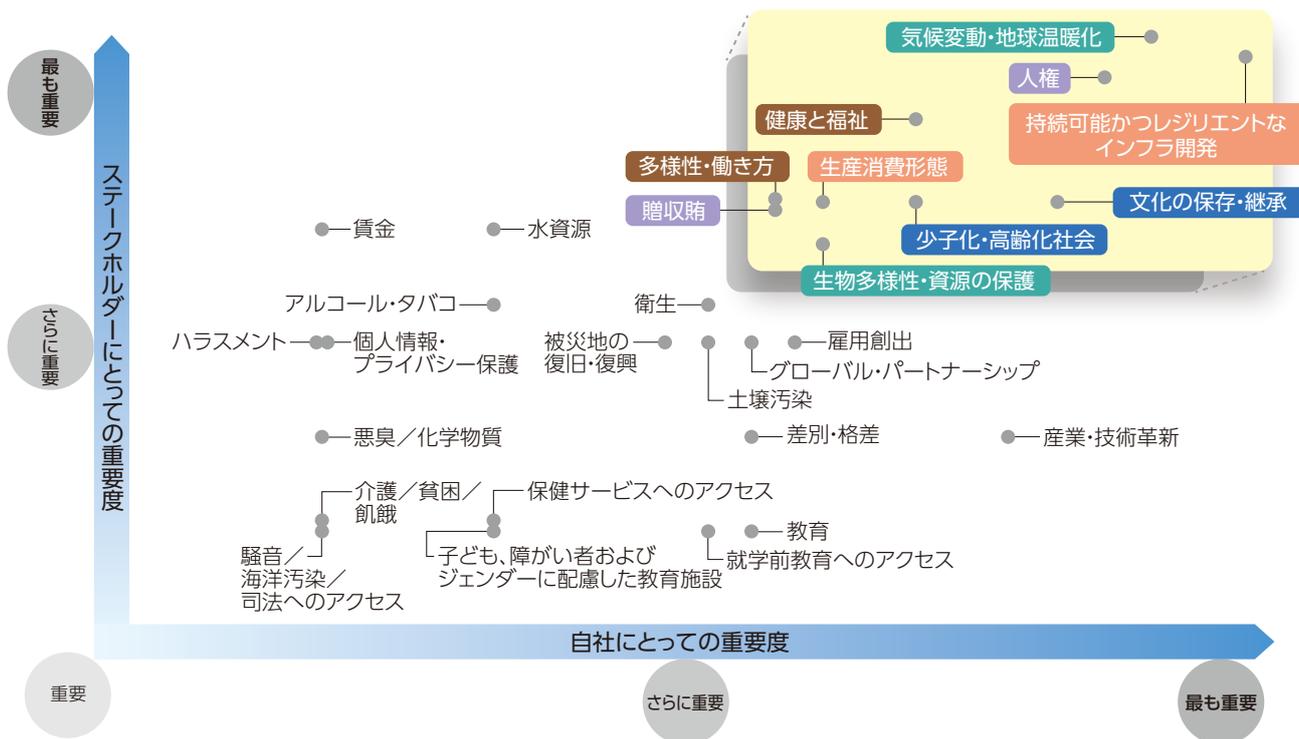
	2019年度	2025年度
国内	86.3%	70.0%
海外	13.7%	30.0%

## 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<sup>\*1</sup>やFTSE<sup>\*2</sup>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<sup>\*</sup>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
<b>地域・社会インフラ開発</b> 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	
<b>地域とのつながり</b> P.54	文化の保存・継承	 
	少子化・高齢化社会	
<b>環境</b> P.55	気候変動・地球温暖化	    
	生物多様性・資源の保護	
<b>ダイバーシティ・働き方改革</b> P.57	健康と福祉	  
	多様性・働き方	
<b>責任あるビジネスの推進</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化</li> <li>・地方自治体との防災協定締結割合</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エシカル消費の推進 グリーン購入率</li> <li>・脱プラスチックの取り組み推進</li> </ul>
文化継承のプラットフォームが構築されている社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子ども向けサービスの充実</li> <li>・認知症サポーター数</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 脱炭素が達成された社会</li> <li>2. 地域全体で環境配慮に取り組む社会</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EV充電器設置の拡大 EV充電器設置台数</li> <li>・再生可能エネルギー創出による年間CO<sub>2</sub>排出量総量35%削減</li> <li>・地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化</li> <li>・eco検定の取得率100%</li> </ul>
環境に配慮し自然と調和した社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数</li> <li>・リサイクル率70%の達成 ※サーマルリサイクル除く</li> </ul>
すべての人が心身ともに健康でいられる社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康的なライフスタイルの提案</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・男性育児休暇取得率100%</li> <li>・グローバルで活躍する人材育成の推進</li> </ul>
すべての人に対して人権が尊重されている社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入</li> <li>・人権教育研修100%受講</li> </ul>
インシデント発生件数0件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施</li> <li>・就業規則内、収賄防止条項の継続的遵守</li> <li>・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</li> </ul>

## 海外における重点施策

### 海外

当社の今後の成長を支える海外事業は、新規出店の加速、既存モールのさらなる収益力強化を柱として、高い利益成長をめざします。

### 中国・アセアンにおけるさらなる展開

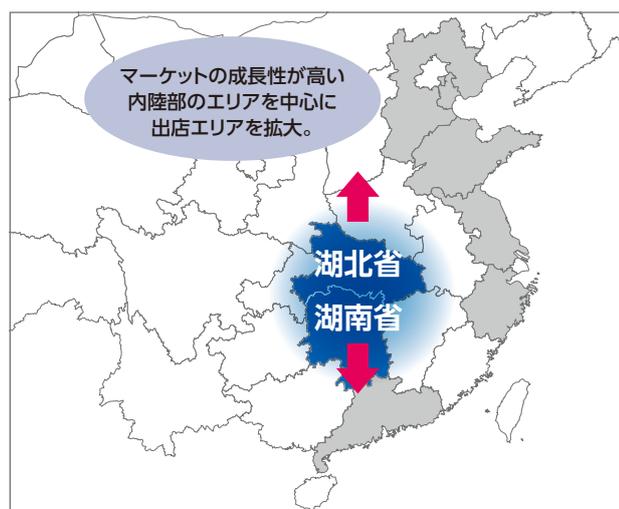
当社は、海外事業を今後の成長の柱と位置づけ、積極的な出店を進めており、海外事業の組織体制の整備とキャッシュマネジメントの強化を進めています。とくに次世代ローカルマネジメント人材の育成のため、プレイングマネージャーの派遣を検討するとともに、人員・営業拠点の急拡大やローカル化する経営に伴い、これを適正かつ円滑に機能させるためのガバナンス体制の構築を進め、本社からの支援も強化します。

中期3か年成長施策においては、各国共通の取り組みとして、ESG経営の推進、新規事業の創出、そしてローカル人材の育成の3つを推進しています。

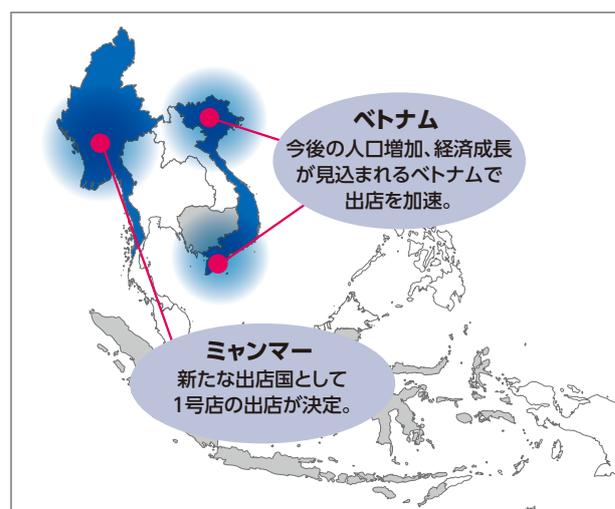
ベトナムは、当社のアセアン戦略における最重点出店エリアと位置付けております。経営資源を集中的に投下する

とともに、出店用地の確保に向けて、地方政府との連携強化を図ることで、相互にモール開発を推進する協力体制を構築しています。近年、目覚ましい経済成長を遂げるベトナムの持続的な発展とまちづくりに貢献し、事業拡大を図っていきます。インドネシアは、東南アジアの中でもとくに新型コロナウイルスの影響を受けていますが、現在、BSD CITYのリニューアルなど既存店の収益力強化を図るとともに、タンジュンバラットの開業をめざしています。また、カンボジアについては、2023年に3号店が開業すると同国における当社の地位はますます強固なものとなります。一方で、既存店とのカニバリゼーションをおこさないよう差別化を図る必要があります。

#### ■中国



#### ■アセアン



## 海外展開におけるイオンモールの強みと成長モデル

海外展開における当社の強みは、以下に掲げる5項目です。これらの強みを軸に、積極的な出店を推進します。

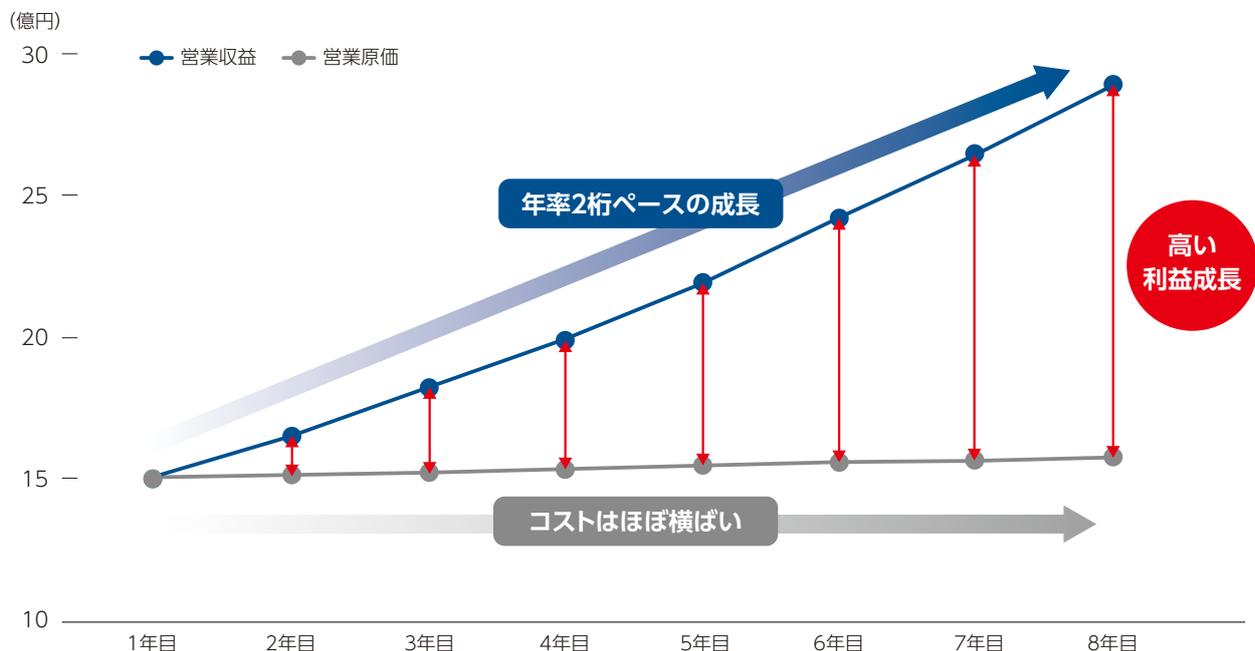
- ①モータリゼーションに対応した大規模駐車場
- ②ディスティネーションに対応する売り場編集力
- ③エンターテインメント強化によるコト消費対応
- ④集客力あるイベント開催
- ⑤安全・安心・快適な施設の追求

いずれも、日本で蓄積したモールの管理・運営ノウハウを活かし、競争力のあるモール開発・運営を可能にするものです。とくに、海外ディベロッパーが効率性を重視する傾向にある中、当社モールは中国・アセアンにおける将来的なモータリゼーションの進展を見据え、大規模平面駐車場をオープン時に確保し、増床余地としても将来的な競争

差別化要因になると考えています。さらに、日本と変わらない安全・安心・快適な施設環境など、日本のモールと遜色ない水準でのモール管理・運営を実施できることも当社の優位性を支える要因となっています。

今後もこれらの強みを活用していくとともに、当社モールの独自の成長モデルも事業拡大に大きく貢献します。その成長モデルとは、モールの営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストはほぼ一定額で推移。そして、営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長し、加えて専門店契約満了となる3年目以降もモール活性化によってさらなる利益改善が見込まれます。このように、開業7-8年目には日本のモールと同水準の利益計上を見込むことが可能になります。

### 利益成長モデル



海外における重点施策

海外

新規出店の加速

中国・アセアン地域の成長エリアにおいて新規出店を加速させます。2025年に70モール体制を計画していましたが、コロナ禍の影響により、交渉、出店予定地の街づくりに遅れが生じたことから、2025年50モール体制へと計画を変更しました。ただし、2025年度までに70モール体制となるパイプラインは確保する予定です。海外では開発用地の確保から開業まで最低でも3年程度の期間を要するため、2022年の着工数が2025年に反映されることとなり、ここ1~2年間での成果がきわめて重要となります。

出店政策については、今後の出店計画管理を各国の現地法人任せにせず、確実に計画を実現するために、物件毎

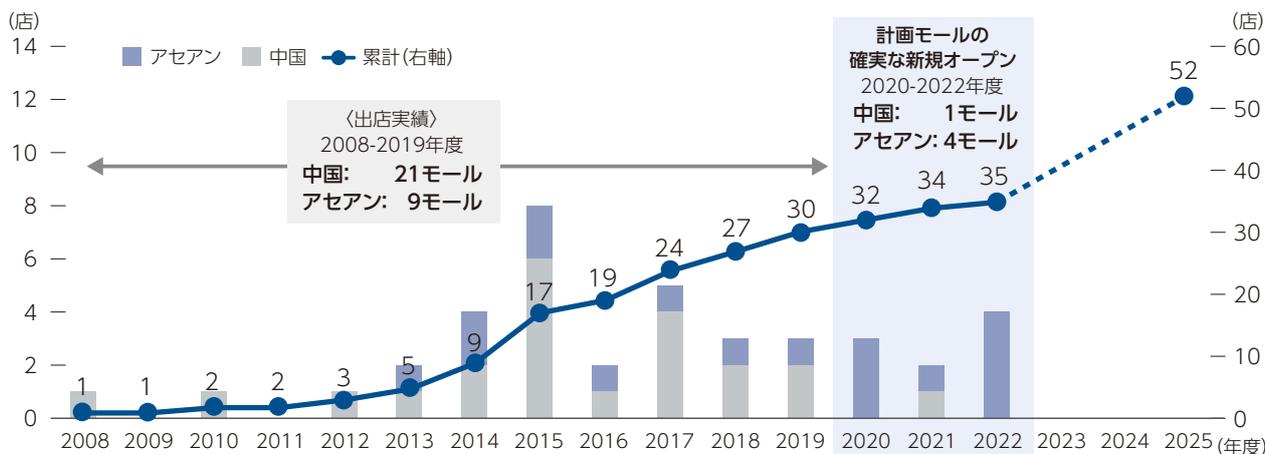
に会議上程スケジュールや、交渉状況などの開発進捗状況について、日本の会議体でも管理・監督を行い、計画に遅延が発生すれば、その要因・課題を明確にし、海外と日本の関係部署で連携して、課題解決を図っていきます。

ベトナムにおいては、各地方政府とショッピングモール開発に関する投資および事業推進に関する包括的覚書を締結しており、出店を加速させていきます。同国における20モール体制の実現に向けては、2025年度時点で16モール体制を計画しており、2021年度中に20モール体制の物件仕込みの完了をめざす考えです。

2025年度までの出店計画

	2019年度末時点	2020年度	2021年度	2022年度	2020-2022年度	2023-2025年度	2025年度末時点
海外	30	2	2	1	5	17	52
中国	21	0	1	0	1	7	29
アセアン	9	2	1	1	4	10	23

海外出店数推移



## 既存モールの収益力強化

### 増床・リニューアル

イオンモールでは、3年ごとの専門店契約満了時に専門店入替中心としたリニューアル、賃料改定を実施するとともに、計画的な増床により、マクロ環境に左右されることなく、売上・収益の拡大が可能な施策を進めています。2021年4月には、イオンモールBSD CITY (インドネシ



イオンモールBSD CITY(インドネシア)

ア)において、ファッション・コスメ雑貨・グローバルブランドなどの新規店舗32店舗を含む53店舗を刷新。さらに、2021年5月にはイオンモール武漢経開(中国)でスポーツゾーン拡大、キッズ関連店舗の充実など新規店舗42店舗を含む76店舗をリニューアルオープンしています。



イオンモール武漢経開(中国)

### イベント・セールス

当社では、社会行事に対応したイベントやセールス企画などを実施し、集客拡大に努めています。中国において、国内でも実施している「究極のローカライズ企画」を2021年に初開催しました。同企画は地域の魅力を発信することを目的に若手社員が中心になって推進する当社独自の企画で、日本では2015年以来、全国のモールでさまざまな取り組みを実施してきました。山東省のイオンモール青島西海岸新区(中国)では、地域の特産品であるブルーベリーの魅力を発信するイベントを実施しました。



ブルーベリー  
ケーキづくり体験

### オペレーションレベルの向上

イオンモールでは、最先端のデジタル技術を活用したモール環境づくりをはじめ、接客サービスレベル向上やジャパングオリティのオペレーションによる効率化を進めています。2021年5月オープン of イオンモール広州新塘(中国)では、デジタルアプリケーションの活用や、大型LEDビジョンやデジタルサイネージの設置、CRMとしてWeChatを利用した会員システムやAIによるインフォメーションサービスを新たに導入するなど、デジタルテクノロジーによる未来型ショッピングを提案しています。



360度 取り囲むLEDビジョン

AIインフォメーション



## 国内における重点施策

### 国内

国内事業では、安定的成長を実現するため、CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化をめざし、ローカライズの取り組みを深化させていきます。

### ローカライズの取り組み深化

当社は、CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化をめざし、国内でローカライズの取り組みを深化させていきます。また、地域ごとの特性を理解し、真に究極のローカライズとしての事業を実践していくことで、地域におけるイオンモールの存在価値を高めていく考えです。

#### ワクチン接種会場としての活用

そうした活動の一環として、コロナ禍に対応するため、全国の行政や自治体からの要請に対してワクチン接種会場の提供を積極的に実施しています。2021年2月末時点では、イオングループ全体で約50の自治体との間で館内施設を接種会場として提供することが決定しました。さらに、他の自治体とも調整を続けており、随時、拡大していきます。



イオンモール春日部(埼玉県)  
ワクチン接種会場



#### 行政施設の開設

イオンモール宇城(熊本県)は、2020年12月7日に外部棟に「宇城市小川支所新庁舎」を開所しました。支所内には、新たに就労支援を目的とした障がい者施設の運営によるカフェや、子育て世代を対象に広い空間を利用した憩いのスペースを設置するなど、利用者の利便性向上や就労者にとっての機能充実を図っています。



#### 地域インフラ機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール内に郵便局を常設するなど社会インフラ機能を拡充。選挙の期日前投票所を設置する他、日本赤十字社と協力し、全国のモールで献血会場を提供しております。

また、シネマを活用した成人式会場の提供などさまざまな取り組みを行っております。



郵便局



成人式会場



献血会場



期日前投票所

## 地域の健康拠点としての取り組み



### お客さまの健康的なライフスタイルをサポート

当社のモールでは、お客さまの健康的なライフスタイルのサポートを目的に、館内にウォーキングコースを設置し、季節や天候、時間に左右されず、お買い物を楽しみながら気軽に運動できるイオンモール・ウォーキングを国内ほぼすべてのモールで実施しています。



### 『健康への気づき』を促すゼロ次予防に基づく空間デザイン・プログラム

イオンモール宮崎(宮崎県)では、ゼロ次予防の視点を活かした健康への気づきを促すウォーキングプログラムを採用しました。同プログラムは、2021年3月にオープンしたイオンモール新利府 南館(宮城県)など新店・増床活性化物件において積極的に導入しており、健康増進を支援し、地域に貢献しています。

#### ●ステップウォーキング

歩幅をチェックするプログラム



#### ●バランスウォーキング

歩く速度や姿勢をチェックするプログラム



#### ●クライムウォーキング

記憶や創造力にはたらきかけるプログラム



### イオンモールアプリ ウォーキング機能の活用

イオンモールアプリに登録していれば、WANOカードと連携することでWAON POINT獲得のチャンスがあったり、全国のユーザーランキングや、歩数、カロリー、距離などのデータが一目で分かります。今後も、より健康的にウォーキングを楽しんでいただけるメニューを拡充していきます。

歩くだけでポイントが  
当たるかも!?

WAON POINT  
プレゼント!

モールの内を1日  
1,000歩で

どこでも1日  
8,000歩で

1枚で1回  
カンパシ

5枚で1回  
カンパシ

銀  
補助券

気になる  
ウォーキングデータも!

グラフでひと目で  
わかる! 毎日CHECK!

平均歩数  
カロリー  
距離

私は全国何位?

週間歩数  
ランキングが  
わかる!

もしかして  
1位?

モールを、歩こう。

イオンモールは、館内にウォーキングコースをつくりました。

AEON MALL  
MALL WALKING  
イオンモール ウォーキング

国内における重点施策

国内

新たな業態開発による付加価値の創出

専門店企業とのリレーションシップによる  
共創の取り組み

ヘルス&ウェルネスへの取り組み

当社は、国内事業においてリアルモールの魅力の最大化を図るため、専門店企業とのリレーションシップによる共創の取り組みを進めています。ヘルス&ウェルネス分野では、スポーツジム・ドラッグストア・オーガニック/健康・総合医療を核とした新ゾーニングの開発を進めています。



スポーツジム



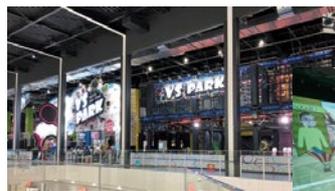
ドラッグストア



オーガニック/健康

エンタメ・レジャー機能の拡充

リーシング面では、専門店企業とのリレーションシップによって、新たな事業を創り上げていくことで付加価値の提供を図っています。お客さまの求めるニーズが多様化する中、新たな集客核として、「全天候型アトラクション」や「エンターテインメントシアター」といった、これまでにないオリジナルコンテンツによるエンタメ業態の企画・導入を図っていきます。さらに、多様化するお客さまニーズに対応可能な新たな集客核の構築をめざし、音楽・演劇・ミュージカル鑑賞や、ドキュメンタリー・アート・アクティビティ体験が可能な施設開発を推進しています。



イオンモール新利府 南館(宮城県)  
VSパーク



次世代モールの構築

地域コミュニティの「場」、生活者の集い・憩いの「場」

次世代モールの開発の方向性として、地域コミュニティの場、そして生活者にとっての集い・憩いの場を作っていきます。非日常だけでなく日常生活のシーンにおいても、開放感があり、緑や風などの自然を感じながらショッピング

ができるシーンをお客さまに提供します。今年度、石川県にオープンしたイオンモール白山(石川県)においては、館内のアトリウムに街並みをしつらえ、緑の中でくつろげる室内空間を展開します。



イオンモール白山(石川県)



イオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)

オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2021年7月	74,000m <sup>2</sup>	3,800台	200店舗

オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2021年10月	商業 37,000m <sup>2</sup> オフィス 22,000m <sup>2</sup>	2,100台	150店舗

## 事業ポートフォリオ改革

画一的なモール開発だけでなく、モールの立地特性に応じて開発パターンを多様化し、事業ポートフォリオの改革を進めていきます。複合開発として、今年度オープン予定の「イオンモールNagoya Noritake Garden (愛知県)」は、商業とオフィス一体の開発により、オフィスワーカーに対し、新しいライフスタイルと付加価値を提供します。また、イオンモールのオフィスブランドとして、「働く」と「暮らす」はもっと一つに」をサブテーマにした「BIZrium (ビズリウム)」が誕生。今後、国内外問わず、一人ひとりの自由な暮らし方、働き方を実現すべく地域ごとに最適なコンセプトを構築していきます。

業態開発としては、アウトレット業態の展開を図り、来年度にオープン予定の(仮称)八幡東田プロジェクトにおいて地域創生型商業施設シアウトレット2号店を計画しています。郊外型であるTHE OUTLETS HIROSHIM (広島県)に

加え、都市圏型としてイオンレイクタウンアウトレット(埼玉県)など、2つの立地チャネルで展開していく計画です。

都市開発としては、都市型SC事業のOPAが2021年3月1日付で、立地特性に応じた取り組みの推進、そして、施設の収益向上・効率化を図ることを目的として組織再編を行いました。新たに設立した新OPAでは、ターミナル立地中心の都市型施設(8施設)の管理・運営に特化し、経営リソースを集中することで、新たな価値創造を図ります。イオンモールが統合したコミュニティ型施設及び都市型施設の一部(14施設)では、イオンモールの事業部下に配置し、デイリーニーズを満たす施設への変革を進め、物件価値の向上に取り組めます。また、イオングループには、駅前の好立地ではあるものの、老朽化が進んでいる物件があり、これら既存物件の再開発にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

イオンモールのめざす姿

地域・社会の抱える課題に、ソリューションを提供することを事業とし、  
イオンモールが、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラの地位を確立

### ポートフォリオ構築による事業拡大への取り組み

#### 〈複合開発〉

##### オフィス複合型施設

働き方の変化に応じたオフィス事業の展開



2021年10月オープン予定  
イオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)

#### 〈業態開発〉

##### アウトレット業態の展開

郊外型と都市圏型の2つの立地チャネルで展開

本格アウトレット × エンターテインメント × 地域との出会い

THE OUTLETS



2022年春オープン予定  
(仮称)八幡東田プロジェクト

#### 〈都市開発〉

##### 都市型SC事業(OPA)の再生

- ①ニューノーマルに即した施設づくり
- ②既存店活性化の成功
- ③空床率改善



OPA

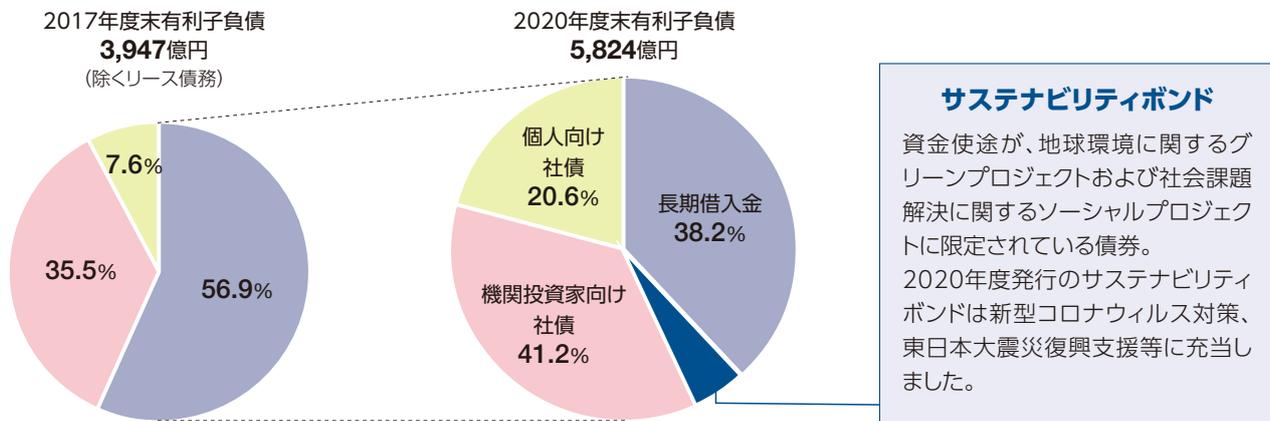
# ファイナンスミックスの推進とガバナンス体制の強化

成長戦略を支えるファイナンスミックスを推進し、財務健全性を維持するためのガバナンスを強化。特に、投資家のSDGs、ESGへの関心の高まりも意識した資金調達が多様化と高度化、キャッシュマネジメントの最適化を図るとともに、資本コストを重視したガバナンスの強化に取り組んでいます。

## グローバルファイナンスミックス

国内外における間接金融と直接金融および不動産流動化を組み合わせた多様な資金調達、すなわちグローバルファイナンスミックスを推進しています。具体的には、金融機関借入の裾野を拡大していくとともに、国内リテール債の定例発行を継続しており、また、サステナブルファイナ

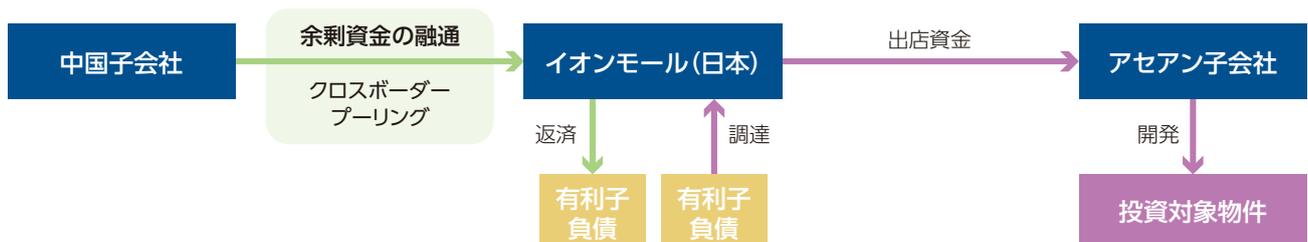
ンス時代の本格的な到来を見据えて、2020年9月にはサステナビリティ債券300億円を発行しました。引き続き不動産流動化も活用して新しいショッピングモール開発資金を創出していくとともに、海外での資金調達についても検討を進めています。



## キャッシュマネジメントの最適化

海外事業の規模拡大、利益創出ステージへの移行に伴い、特定エリアでは資金残高が大きく増加していることから、資金余剰となっているエリアから資金需要旺盛なエリアに資金を融通する、キャッシュマネジメントの最適化を進めています。一例としては、中国子会社とイオンモール(日

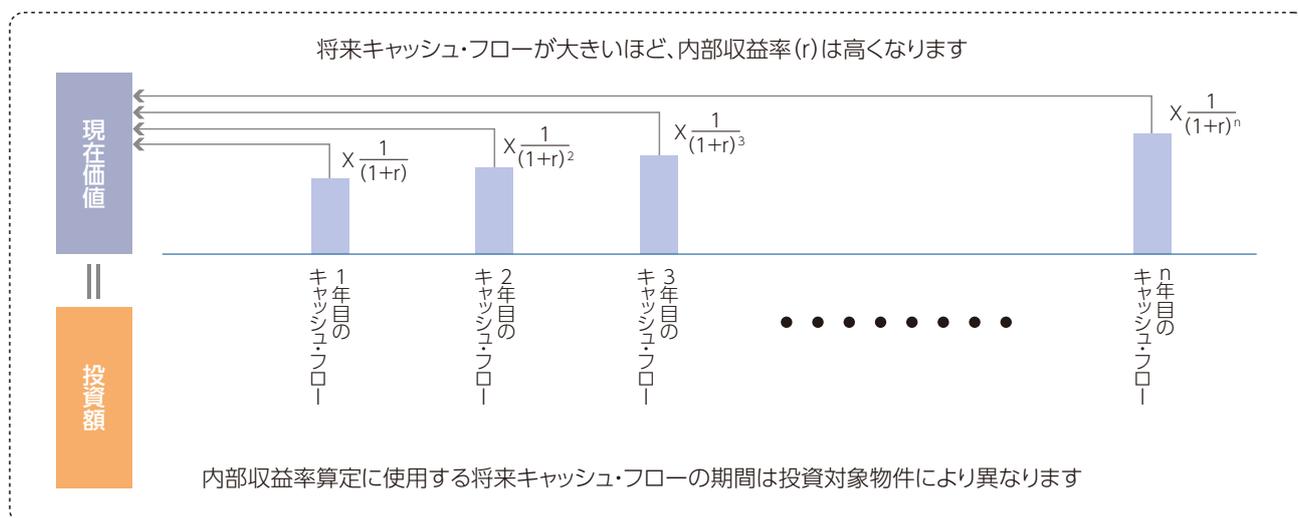
本)との間で2020年度に構築したクロスボーダープーリングを活用して、2021年度より中国子会社の余剰資金をイオンモール(日本)に融通し、既存の有利子負債の返済に充当しており、新たに日本で調達した資金をアセアン子会社へ出店資金として振り向けています。



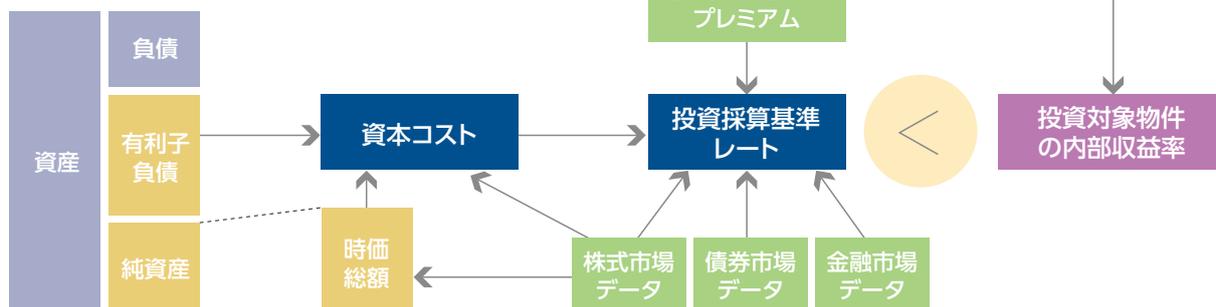
## 資本コストの重視

当社は、国内外ショッピングモール開発の投資に際し、投資対象物件が毎年生み出す将来キャッシュ・フローの現在価値の合計と投資額とが一致するように、将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引く内部収益率を算出して、その内部収益率が当社の投資採算基準レートを上回っていれば投資適格であると判断しています。

当社の投資採算基準レートは、負債コストとCAPM (Capital Asset Pricing Model) に基づき算出された株主資本コストを、有利子負債と株式時価総額で加重平均して求められる資本コストに、各国のカントリーリスクプレミアムや各市場のデータ等も考慮したうえで決定しています。



バランスシート



## ESG経営の推進

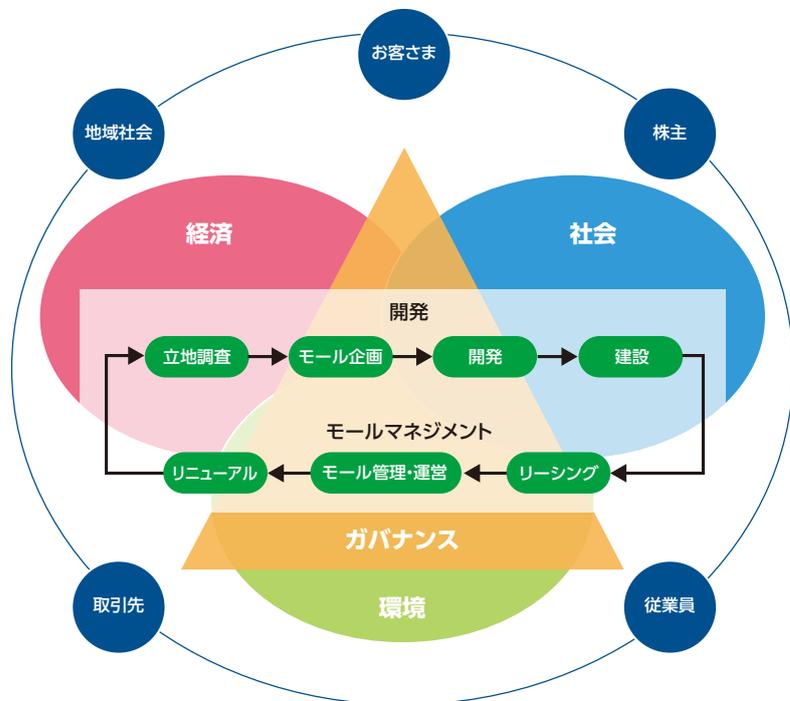
当社は、「2025年にめざす姿」を実現するため、成長戦略とESGの取り組みを結びつけることで創出する経済的価値と社会価値を最大化することを目的として、2019年にESG視点の重要課題「マテリアリティ」を特定しました。

当社は、持続的成長と企業価値向上を実現するESG視点に基づいた経営の推進に加え、新型コロナウイルス感染症対応を契機としたESG視点に基づく改革も推進し、ステークホルダーの皆さまに対して経済価値・社会価値・環境価値を創出します。

現在の当社を取り巻く事業環境は、海外においてはGDP成長に伴う近代ショッピングセンターの台頭、小売市場の高い成長性が見られるものの、競合ディベロッパーによる出店加速、さらには中国経済の減速懸念が挙げられます。また、国内では人口減少・少子高齢化などに伴う人口動態や家族構成の変化に加え、Eコマース拡大・節約志向・シェアリングなどの消費行動の変化が顕著となっています。こうした環境変化のもと、当社では地域・社会インフラ開発、地域とのつながり、環境、ダイバーシティ・働き方改革、責任あるビジネスの推進からなるマテリアリティを定め、ESG経営の実現に努めていきます。

2025年にめざす姿としては、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

すとともに、連結営業利益900億円超となるグローバル商業ディベロッパートップクラスの水準をめざします。国内事業は、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計画です。海外事業は、営業利益利益率25%、50モール体制とし、国内事業と同等の効率と規模をめざします。



## イオンサステナビリティ基本方針

イオンでは、持続可能な社会の発展に向けたグループ全体の方針である「イオンサステナビリティ基本方針」のもと、環境面では、「脱炭素社会の実現」、「生物多様性の保全」、「資源循環の促進」、社会面では、「社会の期待に応える商品・店舗づくり」、「人権を尊重した公正な事業活動の実践」、「コミュニティとの協働」を重点課題に設定し、各課題への対応を進めることで、サステナブル経営を推進しています。当社においても、ESG視点に基づく経営を推進し、収益と企業価値の拡大を通じて経営基盤を強化し、さらなる発展をめざしてまいります。

### イオンサステナビリティ基本方針

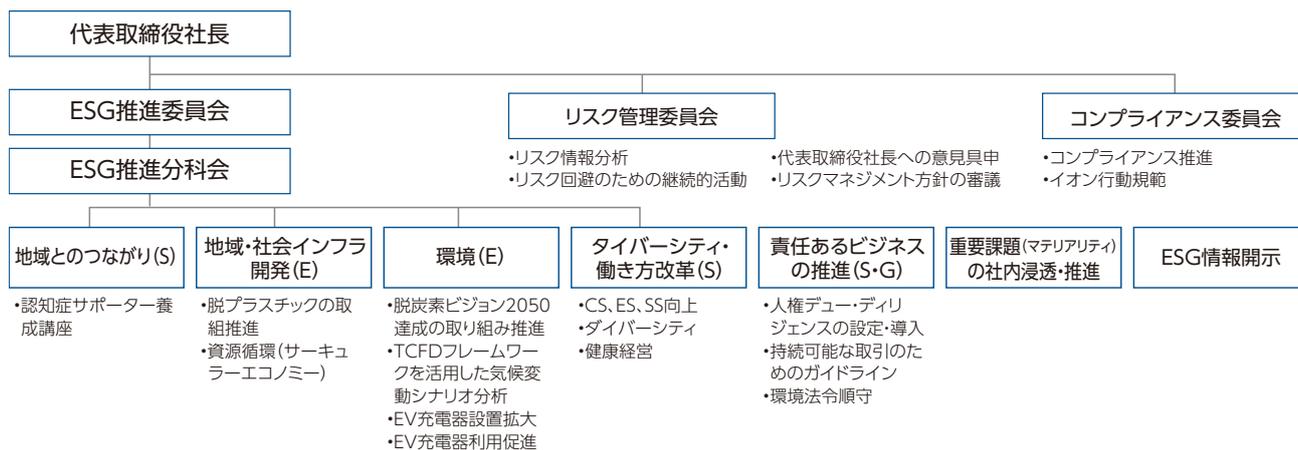
私たちイオンは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。

## ESG推進体制

当社は、「社会」「環境」「倫理」の側面から企業活動の方針を定め、これを推進する「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、ESGへの取り組み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きましましたが、昨今のESG経営の高まりからCSRを含めたESG課題について迅速に意思決定し推進できる体制へ変更するため、2021年4月よりCSR会議をESG推進委員会へ改変しました。

ESG推進委員会は、経営会議の下部組織として、ESG経営に関する戦略及び方針策定、ESG経営の進捗の把握、情

報交換、ESG経営に関する重要な事項に関する社長の諮問に応じて、協議し、その事項について、社長に助言または答申することを目的とします。また、委員会での方針または答申の具体策の検討・議論を行うことを目的に、委員会の下部組織として、ESG推進分科会を設置します。ESG推進委員会で意思決定されたESG課題への取り組みについては、すみやかに社内浸透を図り、推進する体制にすることで、社会課題の解決につなげていきます。



## 従業員への浸透策

ESG視点で従業員一人ひとりが何をすべきか、なぜやるのかを理解し、自ら考え、動き、責任をもって取り組めるよう、2021年度より人事評価の目標管理項目に「ESG視点に基づく目標」を設定(目標ウェイト30%以上)しました。また、全国の各事業部にESG推進担当を配置することで、各モール現場におけるESG視点の取り組みを迅速に実施し、かつ深耕していく体制を整備しております。

また、2021年1月、全従業員を対象に「SDGsの歴史的意義と企業に求められること～SDGs経営で未来に選ばれる企業へ～」をテーマにセミナーを実施しました。一般社団法

人中部SDGs推進センターの戸成司朗代表理事をお招きし、国内・中国・アセアンの従業員がオンラインで視聴。講演中、多くの従業員から質問が寄せられ、全従業員がさらにSDGsの知識を深め、自身の業務にどのように取り入れていくかをあらためて考える機会となりました。



## ESG経営の推進

## ESGの取り組み

## 脱炭素社会への取り組み

## TCFDについて

当社は、「イオン脱炭素ビジョン2050」に基づき、店舗で排出するCO<sub>2</sub>等を2050年までに総量でゼロにすることに加え、中間目標として2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2010年比で35%削減を掲げるなど、「脱炭素社会」に向けたさまざまな取り組みを推進しています。また、新たに2025年までに全モールでCO<sub>2</sub>フリー電力での運営実現を目標として策定しました。

また、2020年6月に当社は気候関連課題が各企業にもたらすリスクや機会に関する情報開示タスクフォースである「TCFD」の提言に賛同することを表明しました。TCFD

とは、2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会 (FSB) によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」です。本項目では、TCFDの推奨する情報開示フレームワークに沿って、当社の気候変動への取り組みを紹介します。



## ガバナンス

## 取締役会の役割 (環境)

ESG推進委員会・分科会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会における審議は、取締役会に報告します。また、気候関連課題は年間の取締役会議題に組み込まれており、取締役会は気候関連課題と事業との連動を高め、各会議体での決定事項に誤りがないよう、監督していきます。

毎年、ISOの環境目標の中で全社の省エネ目標を設定し、各モールが省エネルギーの取り組みを計画・実施するとともに、進捗の管理をおこないます。目標未達成の事業所は是正の対策を検討し、報告書を環境関連部署へ提出しています。特に重要な是正内容に関してはESG推進委員会・分科会、または重要性、緊急性に応じて経営会議および取締役会に報告しています。

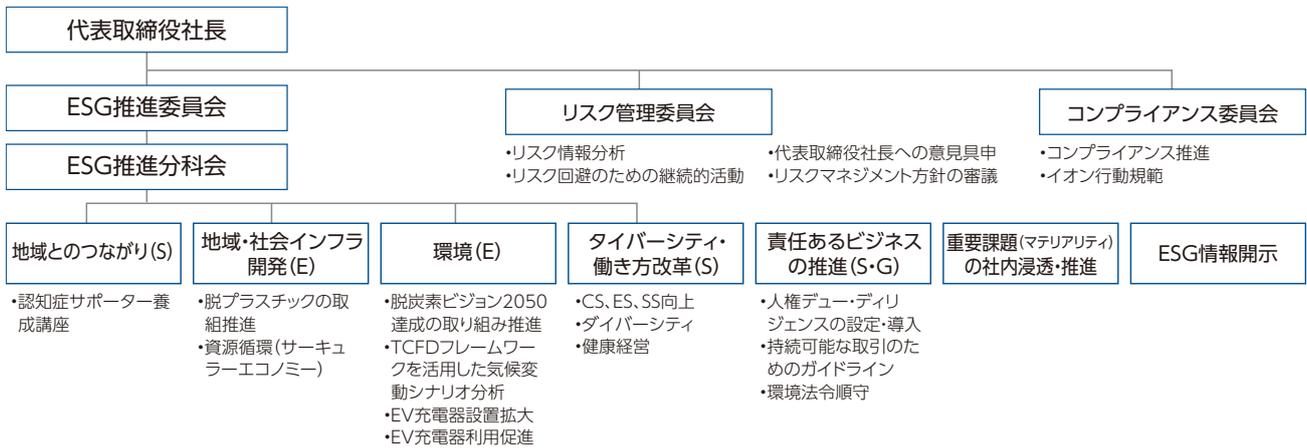
## 経営の役割 (環境)

環境における経営の役割としては、「イオン脱炭素ビジョン2050」の実現をはじめとする環境に対する具体的な施策を意思決定しています。気候変動のリスクや機会は、事業戦略にも大きく影響するため、社長が最高位の責任をもって遂行します。

経営会議の下部機構としてESG推進委員会 (サステナビリティについての議論の場) を設置しています。ESG推進委員会は2ヵ月に1回開催し、社長を委員長、取締役および常勤監査役をメンバーとして、環境課題、社会課題、ガバナンス強化、コミュニケーションの4分野を中心に社内外のニーズと期待、現状の課題点、取り組み目標の設定、進捗管理などの議論により、迅速な課題解決を図っています。

また、ESG推進委員会では課題や目標の確認にとどまらず、再生可能エネルギーの活用推進やEV充電器の増設など、「イオン脱炭素ビジョン2050」の実現に向けた具体的な施策を迅速に意思決定しています。

■ ESG推進体制



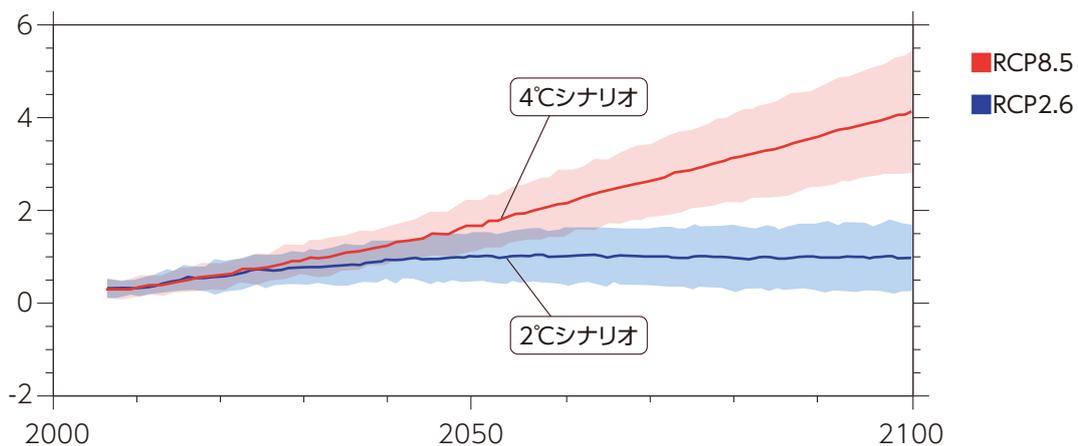
戦略

気候変動シナリオの選択

国連IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の第5次評価報告書における気候変動シナリオを参照し、当社では2℃シナリオと4℃シナリオを選択しました。分析の時間軸

としては、「イオン脱炭素ビジョン2050」で掲げた目標の達成に向け、2050年における気候変動の影響を対象としています。これらの前提でシナリオ分析を実施し、気候変動によるインパクトの試算を進めています。

■ 世界平均地上気温の変化予測



4℃シナリオ

現状を上回る温暖化対策をとらなければ、産業革命時期比で3.2～5.4℃上昇

2℃シナリオ

厳しい対策をとれば、産業革命時期比で0.9～2.3℃上昇

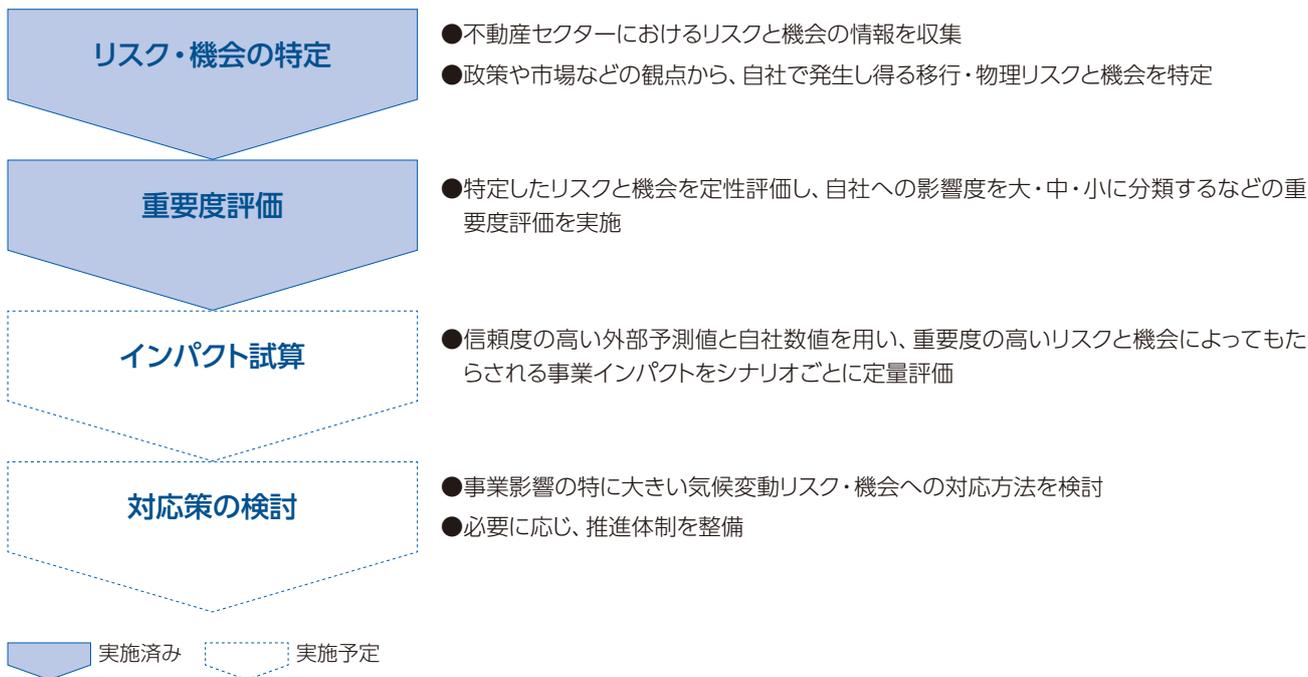
※出所：IPCC第五次評価報告書より作成

ESG経営の推進

ESGの取り組み

脱炭素社会への取り組み

■分析のプロセス



主なリスクと機会

当社がモール事業を展開している日本、中国、アセアンの一部地域における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。これに基づいて、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会と気候変動に起因する物理リスク・機会について検討し、当社事業に2050年までに影響を与える重要なリスクと機会を特定しています。

例えば、電気自動車の普及が進んだ想定シナリオにおいて、充電ステーション設置の投資遅れにより集客力が低

下するリスクを特定した一方、適切に設備投資対応を進めることが競合施設との差別化につながり、集客力にポジティブに影響するといった機会を特定しています。また、異常気象の激甚化では集中豪雨や台風によって施設内外の浸水・停電被害が発生するリスクを特定した一方、浸水を防ぐ止水板の設置など、すでに実施しているハード面、ソフト面での災害対策が競合優位につながり、ひいては取引先の利用機会増加や集客力強化につながることを想定しています。詳細は右表を参照ください。

	評価項目		事業へのインパクトに関する考察(リスク)	事業へのインパクトに関する考察(機会)	影響の 大きさ	時間軸	
	大分類	小分類					
移行	政策/ 規制	炭素税、GHG排出規制	石油石炭税の引き上げにより、建設資材の調達コスト上昇、運営施設で使用する燃料費の上昇が予想される。パリ協定に対応する政策が進められると、徹底的な省エネ策が必要となる。	温室効果ガス排出量ゼロの達成時に、炭素税が非課税となる。省エネ/再エネ建築への移行や低炭素建材の使用を進めた場合、市場価値増大の可能性はある。	大	長期	
		再エネ等補助金政策	FITによる買取が終了すると、既存の再生可能エネルギー設備からの売電収入が減少する。	新たな補助金等を活用できる可能性がある。また、再エネ証書取引など新たな市場へアクセスできる可能性がある。	小	短期～ 中期	
	業界/ 市場	顧客行動の変化	専門店のエネルギー効率志向の高まりにより、建築物環境性能で他社との差別化が求められる。	エネルギー効率志向の高まりに対応した高効率建築の提供が他社との差別化につながり、専門店賃料が上昇する。	大	短期～ 長期	
		エネルギーミックスや 需要の変化	エネルギー需要の逼迫により電力調達コストが上昇し、光熱費として施設運営コストが増加する。再エネ調達需要の高まりにより、再エネ価格が上昇し、財務的負担が増える。	系統電力の低炭素化により、建物建設や設備運営を介した炭素税の支払いや省エネ設備投資が抑制される。	大	中期	
	技術	電気自動車の普及	EV普及に対応して、運営施設において充電設備の整備が必要になり、設備投資コストが増加する。対応ができなかった場合、集客力が低下する。	運営施設における充電設備の整備状況が、競合施設との差別化につながり、集客力に影響する。	大	中期	
		再エネ・省エネ技術 の普及	建物性能、利用するサービスの環境配慮など、技術革新への対応如何で他社との競争に負ける。	省エネ/再エネ技術の導入により、運営コストが低下し、物件価値が上昇する。	中	中期	
	評判	顧客の評判変化	気候変動への取り組みや非財務情報の開示が不十分な場合、専門店・一般市民からの企業評価が低下し、専門店賃料の減収につながる可能性がある。	(該当なし)	小	短期～ 長期	
		投資家の評判変化	気候変動への取り組みや非財務情報の開示が不十分な場合、投資家からの企業評価が低下し、融資金利が不利になる可能性がある。	グリーンボンド等の発行により、責任投資を重視する投資家コミュニティから新たな資金を引き付けられる可能性がある。	小	短期～ 長期	
	物理	慢性	平均気温の上昇	猛暑日の増加により、運営施設および建設現場で夏季の快適性確保の対策や断熱・空調設備の増強が必要となり、建設コストが増加する。気温上昇に伴う冷房負荷の上昇により、運転コストが増加する。	運営施設で高効率な断熱・空調設備を導入することで、夏季の冷房コストの抑制が可能となり、運営コストの面で競合優位につながる。専門店従業員を含むモール利用者にとって快適な空間を創出することで集客の増加および専門店従業員の満足度向上につながる。	中	長期
			海面の上昇	沿岸立地の運営施設における海面上昇への対策コストが必要になる可能性がある。リスクの高い場所で、保険料が引き上げられる。	(該当なし)	中	長期
降水・気象パターンの 変化			紫外線や嵐による建築素材の劣化速度が上がるとともに、低コストでより耐久性が高い素材の技術開発が必要になる。物件の損傷状況によっては操業に影響を及ぼし、減収につながる可能性がある。	(該当なし)	小	中期～ 長期	
急性		異常気象の激甚化	集中豪雨や台風によって施設内外の浸水・停電被害が発生し、対策・復旧費が必要になり、営業日数や利用客が減少する。また、風水害を補償する保険料支払額が増加する。	運営施設のハード面/ソフト面での災害対策の充実をアピールすることで競合優位となり、賃料収入の増加、運営施設の利用客増加や評判の向上につながる。	大	短期～ 長期	

## ESG経営の推進

### ESGの取り組み

## 脱炭素社会への取り組み

### 「脱炭素社会」の実現に向けて

当社はESG経営の一環として2050年に向けて「脱炭素社会」の実現をめざしています。その取り組みの一環として、イオンモールグループにおいてシナリオ分析を実施した結果、脱炭素に向けた炭素税付加などの気候変動に関連する動向の変化による移行リスクの他、世界的な気候変動による海面上昇や異常気象などの物理リスクが、当社にとって影響が大きいことが判明しました。当社では、レジリエントなインフラ体制を構築するため、近年発生した西日本豪雨や台風24号をはじめとする国内外における洪水や

竜巻被害が甚大であったことを考慮し、リスクとして新たに「洪水」や「竜巻」などの要素を組み込んでいます。さらには、これまでに発生した災害での個々のモールでの対応を踏まえ、自然災害対応ガイドライン等自然災害に対するさまざまな対応指針を定めています。今後さらにシナリオ分析を進めることで、定性的な評価のみならず、気候変動により財務的にどの程度の影響があるのかを把握するため、定量的なインパクト評価を行ってまいります。

### 2025年までに、全モールの使用電力を再生可能エネルギーに転換

イオンは、脱炭素社会の実現に向けて、太陽光発電設備およびEV充電器の設置等の省エネルギー活動を継続的に推進しています。2018年に「イオン脱炭素ビジョン2050」を策定し、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用等を通じて、2050年に向けて「脱炭素社会」の実現をめざしており、イオンモールでは2025年までに全モールの使用電力を再生可能エネルギーに転換することを目標としています。

また、イオンモール川口（埼玉県）では、電気・ガスCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロモールの運用を開始しました。省エネルギーの取り組みに加え、東京電力エナジーパートナー株式会社の「非FIT非化石証書付電力メニュー※1」により実質的にCO<sub>2</sub>排出量ゼロとなる電気を調達するとともに、都市

ガスは東京ガス株式会社から「カーボンニュートラル都市ガス※2」の供給を受けています。

- ※1 非FIT非化石証書付電力メニュー：東京電力が調達した環境価値を、系統電気と一緒にお客さまの需要場所に送るメニューです。実質的にCO<sub>2</sub>フリー電気を使っているとみなせるものです。
- ※2 カーボンニュートラル都市ガス：天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO<sub>2</sub>クレジットで相殺（カーボン・オフセット）し、燃焼させても地球規模ではCO<sub>2</sub>が発生しないとみなされるものです。なお、対象となるCO<sub>2</sub>クレジットは、信頼性の高い検証機関が世界各地の環境保全プロジェクトにおけるCO<sub>2</sub>削減効果をCO<sub>2</sub>クレジットとして認証したものです。



### リスク管理

当社は、競争による売上変動や為替変動、風評被害、さらに地震や火災もすべてリスクと定義し、これらのリスク管理の基本的な考え方を「経営危機管理規則（リスクマネジメント規定）」に定めています。また、リスクの性質や、種類により取り扱う部署をそれぞれ「経営戦略部門」、「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」に分けて管理

します。リスク管理委員会の役割・目的としては、リスク管理運営状況の把握、情報交換、リスクマネジメント体制の継続的な見直し（PDCAサイクルの改善）を実施することとし、また、社長へその報告・方針を提案することでリスクを管理することを目的としています。

## 指標と目標

### エネルギー消費量

#### ■エネルギー消費量の推移

	単位	範囲*1	バウンダリ	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
エネルギー使用量(原油換算)	kl	①	共用部	117,278	118,030	118,723	117,801	112,922
エネルギー使用量原単位	GJ/千㎡×h	①	共用部	0.432	0.410	0.401	0.379	0.364
エネルギー使用量原単位の前年対比	%	①	共用部	95.33	94.88	97.86	94.43	95.99

※1 範囲 ①国内直営モール:管理・運営のみを受託しておりエネルギー管理をおこなっていない事業所は対象外とする。②連結。(海外、子会社含む。)

### GHG排出量

#### ■GHG排出量の推移

	単位	範囲*1	バウンダリ	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	13,731	15,977	15,271	13,840	14,627
スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	230,161	225,500	213,468	193,771	178,153
スコープ1,2	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	243,892	241,477	228,739	207,611	192,780
スコープ1,2(海外)	t-CO <sub>2</sub>	海外	共用部	39,929	60,292	60,113	61,532	63,839
スコープ1,2(国内+海外)	t-CO <sub>2</sub>	②	共用部	283,821	301,768	288,852	269,143	257,032
スコープ3	t-CO <sub>2</sub>	②	事業活動のサプライチェーン全体	—	—	—	1,655,553	1,311,119

※1 範囲 ①国内直営モール:管理・運営のみを受託しておりエネルギー管理をおこなっていない事業所は対象外とする。②連結。(海外、子会社含む。)

### 削減目標

イオンモールは、イオンの方針にしたがって、GHG削減目標を策定しています。

イオンでは、2012年から2020年までのグループエネルギー戦略として「イオンのecoプロジェクト」を策定し、2010年度対比エネルギー使用量50%削減(床面積原単位)を目標に取り組んできました。

イオンモールにおいては2020年実績で2010年度対比エネルギー使用量55.1%削減(床面積原単位)をしました。

さらに、イオンでは、2018年3月に「脱炭素社会」をめざし「イオン脱炭素ビジョン2050」を新たに策定し、2050年までに店舗で排出するCO<sub>2</sub>等を総量でゼロをめざし、その中間目標として2030年に2010年度対比CO<sub>2</sub>排出量35%削減をめざしています。

また、イオンはRE100に加盟し、2050年までにすべての使用電力を再生可能エネルギーに転換していくことをコミットしました。

イオンモールにおいては、2025年までに全モールの使用電力を再生可能エネルギーに転換することを目標としています。

### 第三者検証

2019年度に当社が排出した温室効果ガス(スコープ1、2、3)、水、廃棄物について、透明性確保と信頼性向上を目的として、第三者機関より検証を受けています。また、検証から導き出された改善予見をもとに、内部情報の継続的改善に取り組んでいます。

●2020年イオン株式会社および連結対象グループ企業を対象に、第三者検証を実施しました。今後もデータの信頼性の向上とGHG排出量の継続的削減に努めてまいります。

※スコープ3については、当社が「イオンモール(株)スコープ3算定ルール(2021年6月14日更新)」に準拠して検証を実施しています。(検証範囲及び検証方法はスコープ1、2と同様)

## Life Design Developerを具現化する「ハピネスモール」

ハピネスモールは、イオンモールとお客さまをつなぐブランドコミュニケーションです。共通の概念に基づいた各モールの取り組みが、ハピネスモールにつながります。

### ハピネスモ……ル を目指して。

すべてのお客さまに、より豊かでしあわせな毎日を。

当社は地域のお客さまの健やかな暮らしや心の豊かさをサポートする「ハピネスモール」を推進しています。

必要なモノやサービスが揃うだけでなく、

訪れるたびに元気が出る。

笑顔がこぼれる。健康になる。

そんなしあわせを感じる場をめざします。



当社は、ハピネスモールをブランドコミュニケーションとして定め、新しい体験、新しいコミュニケーションによって心身ともにいっそう健やかな日々を地域の皆さまにお届けする拠点として、それぞれのモールが新たなチャレンジに取り組んでいます。たとえば、これまでイオンモールの館内で体験いただいていたイベントをイオンモールアプリやHPからご自宅など、どこにいても楽しんで頂けるオンラインコンテンツ「どこでMALL! たのしモール!」を開設しています。講談やオペラ、落語・歌舞伎などの文化芸能を身近に感じていただくイベントに加え、手軽に運動不足を解消できる「ながら運動」や笑いや学びを提供する「WEB版お笑い列島」など、さまざまなイベントを動画でお届けし、お客さまのしあわせで、楽しい時間を応援しています。当社は今後も、このようなさまざまな活動を通して、地域社会と一体となった、お客さまに必要とされるモール作りに取り組めます。



「どこでMALL! たのしモール!」  
URL <https://online-event.aeonmall.com>

# HEALTH

## ココロとカラダを、 楽しく元気に

日々の健康習慣に貢献し、健康的な身体づくりをサポートします。



### HEALTH

ココロとカラダを、  
楽しく元気に

# WELLNESS

## 感動と癒しが、 広がる空間に

暮らしを豊かにする文化・芸術体験を通して、癒しや感動を提供します。



### WELLNESS

感動と癒しが、  
広がる空間に



### COMMUNITY

地域の笑顔が、  
あふれる場に



## 地域の笑顔が、 あふれる場に

地域に欠かせない生活拠点として、人々が集い、つながる場となります。

# COMMUNITY



## 豊かな暮らしのための 商品・サービス体験機会を

ライフスタイルをより豊かにするための機会やヒントを提案します。

# OPPORTUNITY

ESG経営の推進

ESGの取り組み

地域・社会インフラ開発



国内のほぼ全モールで防災協定を締結

当社は、安全・安心なまちづくりをめざし、行政や民間企業などの外部パートナーとの連携を強化しています。国内では、ほぼ全モールで地方行政と防災活動への協力などに関する協定を締結し、イオン(株)も陸上自衛隊や日本航空株式会社(JAL)、全国10社の電力会社とも協定を締結しており、有事の際は協力してインフラ整備や物資提供などの支援を実施、復興拠点としての役割を果たします。



防災フェスを開催

イオンモール堺鉄砲町(大阪府)では、地域の皆さまに防災の大切さを再確認いただく機会として、2018年より「Sakai Teppochō Bosai FES!」を開催しています。2020年度は、18園の幼稚園、保育園において消防車のぬりえ1,276枚を展示したほか、館内を歩きながら防災グッズの大切さを学べるウォークラリーを実施しました。近隣企業や警察・消防、行政など、過去最多となる31団体に参加いただき、お客さまの防災意識の向上を促進しました。



中国/自動消火設備の導入で火災を防止

厨房火災を防ぐため、2018年7月からすべての飲食店に自動消火設備の導入を進め、設置の同意がなければ新たに店舗は開設できません。導入後は従業員が定期的に点検することで、専門店の防火意識の強化につながり、事故件数が削減されました。また、ガス漏れ防止の探知機も設置するなど、今後もモール全体で安全レベルの向上に努めます。

カンボジア/設備を整え高い安全性を確保

月に1度、防災訓練を実施するとともに毎年6月に地元消防署の協力を得て、約500名が参加する大規模な防災訓練を実施しています。SNSを活用し訓練の様子を発信することで、地域の皆さまにモールの安全性を伝えています。館内は火災に備え、1.5m~2m間隔で放水できるスプリンクラー設置に加え、消火ホースや消火器、警報機を配置、ソフトとハードの両面でイオンモールならではの高い安全性を維持しています。



「スマートモール」の推進

当社は、最先端のデジタル技術を導入し、お客さまのお買い物をさらに便利で快適にする「スマートモール」の展開を積極的に進めています。2020年12月にオープンしたイオンモラル上尾(埼玉県)では、外壁に320インチの大型LEDビジョンを2面設置し、専門店の情報や季節ごとの環境映像、ニュースなどを発信しています。また、従来は紙で運用していた「お客さまの声」をデジタル化し、専用のタッチパネルサイネージによる閲覧を可能にしています。



ユニバーサルデザインの深化

当社は、訪れるすべてのお客さまが安心して快適に利用できるよう、2005年に商業施設初の本格的なユニバーサルデザインを導入し、定期的なアンケートなどからお客さまのご意見を伺い、継続的な改善に取り組んでいます。2020年9月に増床・リニューアルしたイオンモラル高知(高知県)では、ユニバーサルデザインの研究で知られる島根大学の田中直人客員教授と株式会社NATS環境デザインネットワークの老田智美代表取締役の監修により、高齢者や体の不自由な方、赤ちゃん連れの方など、すべてのお客さまがいっそう快適に過ごせる施設を実現しています。



## 地域とのつながり



### 3社が協力し、北海道の食品事業者を応援/Smile Marcheプロジェクト

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、余剰在庫を抱え困難な状況にある北海道の食品事業者を支援するため、イオンモール旭川駅前（北海道）に出店する食のセレクトショップ「Sousei Marche」は、ヤマト運輸株式会社と協力してSmile Marcheプロジェクトを発足しました。モール内に道内の物産を販売する特別店舗「Smile Marche」をオープンするとともに、通販サイト「オンライン北海道物産展」を開設しました。肉や魚、チーズなどさまざまな事業者の商品を詰め合わせた北海道食品事業者応援セットは、届くまで中身が分からないにも関わらず全国から多くの注文をいただき、食材の魅力を広く発信するとともに食品事業者の売上増加に貢献しました。



### 地域活性化に関する協定書の締結

地域と連携し、ともに発展していくため自治体との協定書の締結を推進しています。愛知県岡崎市では、「地域活性化に関する包括連携協定書」を締結。岡崎市とは、これまでも健康増進や災害時の支援に関する協定書を締結しており、さらに協力関係を強固にします。また、インドネシアにおいては「地域活性化に関する連携協定書」を結び、2020年10月にオープンしたイオンモール セントウルシティ（インドネシア）が地域の皆さまの利便性を向上し、コミュニティ拠点になることを目的としています。

### 地域の健康増進に向けた協働協定書を締結

地域の皆さまの健康診断受診率向上と健康増進への貢献を目的に、総合的な健康管理サービスを全国的に提供する一般社団法人全国健康増進協議会と相互連携協力のための協定を締結しました。レディース検診をはじめとする巡回健康診断を19モールで開催したほか、イオンレイクタウン kaze（埼玉県）では女性向けにがん検査を実施し、お買い物のついでに気軽に受診いただきました。今後も、地域や専門店従業員の健康的なライフスタイルに貢献していきます。



### 全国のモールで献血活動を強化

コロナ禍において、外出自粛などの影響により企業や学校での献血の機会が減少し、血液不足がたいへん深刻な問題になりました。イオンモールは血液を必要とする多くの方々のために、2020年4月の緊急事態宣言による臨時休業以降、営業を再開したモールにおいて献血活動の受け入れを強化し、同年5月から6月にかけて、121モールで45,123名の方にご協力いただきました。



イオンモール名取（宮城県）

ESG経営の推進

ESGの取り組み

環境



イオン ふるさとの森づくり

イオングループは、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」を開始して以来、植樹活動を「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念を具現化する活動と位置付けています。国内・海外ともに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、土地本来の樹木をお客さまとともに植える植樹祭を実施しています。2020年度は、イオンモール上尾(埼玉県)とイオンモール新利府 南館(宮城県)で規模を縮小して開催し、国内外で

53,948本を植樹。2021年2月末現在、グループの累計植樹本数は約1,223万本に達しています。



モール周辺の生態系調査を実施

1999年開業のイオンモール倉敷(岡山県)と2018年にオープンしたTHE OUTLETS HIROSHIMA(広島県)を対象に、「イオン ふるさとの森」の生態系調査を実施しました。その結果、時間の経過とともに多種多様な動植物が暮らす森へと成長し、地域の生態系の一部として大切な役割を果たしていることを確認できました。



結果(概要)

■ 植物

地域の自然林を手本にして常緑樹の苗木を高密度に植えたことで、外来植物の侵入や増加を抑制。植栽から約20年経過したイオンモール倉敷(岡山県)では、市街地の一般緑地よりも多い約4割が自然林の植物種と共通し、213種もの多様な植物が確認されました。



■ 鳥/チョウ

草地性・樹林性の鳥の生息地や、地域に生息するチョウの移動経路、餌場、繁殖場所として、森の成長に合わせてさまざまな役割を果たし、地域の自然を結ぶネットワークの一部になっていることがわかりました。

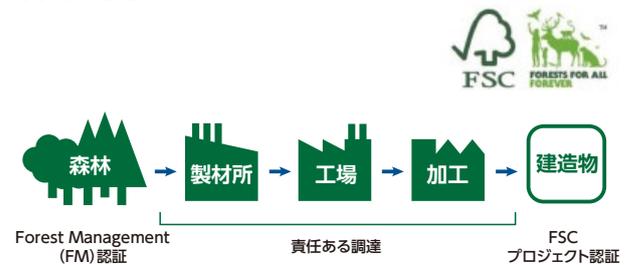


## FSC®プロジェクト認証(全体認証)を取得



2021年1月、イオンモール新利府 南館(宮城県)の「モイクひろば」において、大型商業施設として初めてFSCプロジェクト認証(全体認証)を取得しました(FSC® P001850)。これは国際的な森林管理の認証をおこなう

NGOであるForest Stewardship Council®(森林管理協議会)の理念に基づき、適切に管理された森林から産出されたFSC認証材を責任ある調達によって建設された建築物であることを証明するものです。「モイクひろば」は、宮城県産材をふんだんに取り入れた子供向けの遊び場で、使用したすべてのスギ材およびナラ材にFSC認証材を採用しています。



## 脱プラスチックの取り組みを推進

持続可能なモールの実現や地球環境保全のため、全モールで飲食系専門店におけるプラスチック製ストローの提供を終了しています(一部店舗を除く)。ストローを希

望されるお客さまには紙製ストローなどの環境に配慮した代替品をご用意し、プラスチックの使用削減を進めています。

## 海外における環境の取り組み

### 中国/マニュアルに沿って廃棄物の分別を徹底

2008年に中国1号店のモールがオープンして以来、廃棄物の管理を重視してきました。2019年に中国国内で廃棄物の分別について法律が強化されたことを受け、マニュアルを作成し、さらに厳しく管理しています。同年11月にオープンしたイオンモール青島西海岸新区(中国)は、毎月、専門店向けの研修を実施し、廃棄物保管庫に人を配置することでマニュアルに沿った分別を徹底、青島市から高評価をいただきました。今後も各モールへの水平展開を進めていきます。

### ベトナム/リサイクルの重要性を発信

環境に広く貢献するNGO団体と協力し、リサイクルの重要性をアピールする啓蒙活動を展開しています。モール館内で廃棄物の分別を促進する動画を上映し、エコバッグを持参したお

客さまには特典を用意するほか、廃棄物自体の削減をめざして専門店向けに研修を実施し、成果のあった店舗を褒賞しています。また、回収された廃棄物が確実に再利用される仕組みをつくるため、リサイクル業者との直接提携を検討するなど、モール全体をマネジメントして廃棄物を管理しています。

### カンボジア/リサイクルを通して教育を支援

2014年からNGO団体に段ボールや廃プラスチックを提供し、リサイクル品を販売して得た利益をカンボジアの子どもたちの教育支援に役立てています。また、リサイクル推進のため、専門店やモールの従業員に環境保全と衛生管理の教育を実施し、廃棄物の分別を指導しています。さらに、廃プラスチックの削減のため、カンボジアの本部からモールの従業員にタンブラーを配布し、環境負荷の低減に貢献しています。

## ESG経営の推進

### ESGの取り組み

# ダイバーシティ・働き方改革



## 人事方針

当社は、人材こそが持続的に成長していくための最大の経営資源であるという考えのもと、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業をめざし、人的資源の投資により成長戦略を推進しています。また、ビジネスのグローバル化、デジタル化に伴い、従来のジェネラリスト育成から総合職と専門職を分けた「複線型」の制度設計により、シ

ステムやデジタル、財務、人事などより多様な人材の力を活かした新たな価値創造に取り組めます。さらに、社会の変化や従業員ニーズの多様化に対応し、新しいビジネスモデルを変革していくために、多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営を推進するとともに、人材成長を支えるさまざまな人材育成・教育プログラムも整備しています。

## 社員のモチベーション向上に向けて

社員の働きがいやモチベーションは、「働きやすさ」と「やりがい」で決まると考えております。働きやすく、やりがいをもって働ける企業をめざして、「自分のキャリアは自分で切り拓く」という人材育成の基本方針のもと、社員のキャリアアップへの原動力となる成長意欲やモチベーションをサポートするために、職位や成長度合いに応じてさまざまな

研修・教育制度を設けるなど、学び挑戦する機会を数多く用意しております。

また、キャリアアップの希望を会社に伝える自己申告制度や、昇格への道を開く登用試験制度などを設けることで、年齢、性別、国籍に関係なく公正に機会を提供し、優秀な人材を任用していくことを可能にしています。

## ダイバーシティの実現

さまざまなお客さまが来店される中で「お客さま第一」の基本理念を実現するためには多様な人材が必要で、異なる視点からの意見を積極的に交わすことで創造的なアイデアが生まれます。上位職へチャレンジする意欲の高

い女性社員も増えており、性別に関わらず、子育てや介護などライフステージに変化が生じた場合にも無理なく働けるよう柔軟な選択肢を用意し、働きやすい職場環境を整えることでキャリア形成の土台づくりに努めていきます。

## グローバル人材育成

海外のモールでは、当社の理念を理解したローカルスタッフによる運営を基本方針とし、各国で人材育成に注力するとともに幹部職位への登用も積極的に進めています。

現在、11モールでローカルスタッフがモールの責任者であるゼネラルマネージャー(GM)に就任しています。

カンボジアでは、「お客さま第一」の理念を社員に浸透させることで、モールの清潔感や安全性など、お客さまに継続して足を運んでいただくためのさまざまなこだわりを学んでいます。そして、各種研修などを通じて、自身の成長を感じてもらい、獲得した知識や経験を活かし、地域の皆さま

に支持していただけるモールづくりに取り組んでいます。

中国では、ローカルスタッフのキャリアアップのため、研修を定期的で開催しています。また、中国全土で共通のプログラムを実施するだけでなく、エリアごとに研修を実施し、優れた内容は水平展開しています。さらに、日本への短期派遣や人事評価制度の導入を進め、人材育成に注力することでモチベーションの向上に努めています。

日本人社員は海外でのビジネス経験を積むとともに、ローカルスタッフとの交流を図ることで、成長につながっています。

## ワークライフバランスの推進

当社には、結婚、出産、育児、介護など、社員のライフステージに応じて選択できる働き方の仕組みがあります。働きがいと生産性の両立は、相反するものと言われることがあります。また、「働きがい」とは、「働きやすさ」と「やりがい」で決まるものですが、この「働きやすさ」や「やりがい」は会社が一方的に提供するものではなく、会社と社員が一緒に

なってつくり上げるものだと考えています。社員自らが自立した働き方を指すとともに、上司は部下をそのような志向を持つ人材に導き、育成していくことが重要です。当社は、そのような考え方に基づいてワークライフバランスの推進に取り組んでいます。

## ライフステージに応じた多様な働き方を支援

### 育児休業取得を推進

当社は、出産や育児と仕事の両立を支援するため、各種制度を整えるとともに、育児休業を利用しやすい職場環境づくりに取り組んでいます。2020年度は、52名（うち男性23名）の社員が育児休業を取得しました。また、男性の積極的な育児参画を推進しています。

### イクボス応援金制度

育児休業中の金銭的な扶助を目的として、当社独自の「イクボス応援金制度」を導入しています。仕事と家庭の両立を支援し、家庭の主たる生計主であるイクボス（育児のボス）を応援するため、育児休業を取得する従業員のうち、子どもの健康保険上の扶養者に対して扶助金を支給するものです。育児休業の取得開始から3ヵ月を対象期間とし、賃金月額80%を補償するために、雇用保険から給付される育児休業給付金（賃金月額67%相当額）との差額分を支給しています。

### 「イオンゆめみらい保育園」の展開

子育て世代が安心して働き続けられる環境づくりの一環として、事業所内保育所「イオンゆめみらい保育園」を開設



し、イオングループ各社や専門店の従業員に加え、地域住民の方にもご利用いただいています。各専門店が仕事と育児を両立するスタッフを受け入れて、長く働き続けるための環境づくりを支援しています。天候に左右されない、モール内の保育園だからこそできるイベントや地域の特性を活かした行事で、子どもが心身ともに成長する機会を創出しています。イオングループとして31園、そのうち21園が当社の商業施設での運営となっています（2021年2月末時点）。

## すべての従業員がより働きやすい職場環境を提供

### 専門店従業員の職場環境改善

人材不足が社会的な問題になっている中、当社の商業施設に出店する専門店の従業員が長く活躍できるよう、職場環境を整えてES（従業員満足度）を向上させることもディベロッパーとしての責務と考えています。従業員休憩

室には、専用のコンビニエンスストアやパウダールームのほか、無料のマッサージチェアを設置するなど、心身ともにリラックスできる環境整備を、順次、進めています。また、各モールが取り組んでいるES向上施策のうち優秀な事例は、積極的な水平展開を図っています。

ESG経営の推進

ESGの取り組み

責任あるビジネスの推進



人権方針・人権体制・人権研修

イオンでは、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」ことを不変の基本理念として、法令の遵守はもとより、正しい行動を実践することで、すべての人々に対して「誠実」であり続けたいと考えています。こうした価値観のもと、2003年4月に「イオン行動規範」を制定しました。さらに、2014年9月には、人権や労働環境に関する考えを明文化し、「イオン行動規範」を推進するものとして、「イオンの人権基本方針」を定めています。

当社においてもこの理念・方針を踏襲しており、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の実現をめざしています。

当社では、全従業員が年1回人権研修を受講しており、さらに、社内外の相談窓口を記載した小冊子を全従業員に配布するとともに、就業規則に人権尊重、差別禁止等の事項を明記しています。

イオン行動規範 宣言

- 一、イオンピープルは、常に多くの人々から支えられていることに感謝し、ひとときも謙虚な気持ちを忘れません。
- 一、イオンピープルは、人々との信頼をなによりも重んじ、いかなる時も正直で誠実な行動を貫きます。
- 一、イオンピープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます。
- 一、イオンピープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます。
- 一、イオンピープルは、地域の発展を願い、よき企業市民として社会への奉仕につとめます。

イオンの人権基本方針

私たちイオンは、イオンピープル(役員と従業員)全員が人権への理解を深め、本方針に基づき、人権が尊重される社会の実現を目指します。本方針は、すべてのイオンピープルに適用し、すべてのパートナーと共有します。

1. 人権に関する基本的な考え方

イオンは、イオンの基本理念およびイオン行動規範、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則にそって、私たちの事業活動から影響を受けるすべての人びとに対し、人権や労働に関する国内法に加えて、「国際人権章典」や国際労働機関(ILO)の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」に記された人権規範を遵守するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、実践します。

2. 事業活動を通じた人権の尊重

イオンは、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行いません。また、常に相手方の立場に立ち、自分と等しく尊重します。

- イオンは、すべてのお客さまに対して公平公正に接するとともに、安全で安心な商品やサービス、およびそれらの情報について提供します。

- イオンは、地域社会の人々の人権を尊重するため、コミュニケーションを積極的に行います。
- イオンは、取引先とともに公正な取引を通じて、事業活動における企業倫理および労働環境に関する法令や国際基準を遵守し、継続的な改善に取り組みます。
- イオンは、ともに働く仲間の声に耳を傾け、イオンピープル一人ひとりの人権が尊重され、ハラスメントの無い安全で働きやすい職場環境を構築します。同時に全てのイオンピープルが人権に対する正しい知識と理解を深めるために教育と研修を実施します。

3. 人権デュー・ディリジェンスの実施

イオンは、事業活動による人権への影響に関して、人権デュー・ディリジェンスを通じて、人権が尊重される社会の実現を目指します。

腐敗防止への取り組み

P.80:コーポレート・ガバナンスの「腐敗防止への取り組み」についてをご参照ください。

## 持続可能な取引のためのガイドライン策定

### 概要

人権侵害となるような事案発生を未然に防ぎ、持続可能なバリューチェーンを構築するため、イオンモールでは、イオンの人権基本方針、イオンサプライヤー取引行動規範に基づきながら、独自に「持続可能な取引のためのガイドライン」(以下ガイドライン)を策定します。ガイドラインでは、人権・労働に関する国際規範や業界における人権項目を確認することで網羅性を確保しつつ、重要度評価により

当社のガイドラインとして記載すべき項目を特定しています。当社のお取引先さまと価値観を共有し、ともに社会的責任を果たすための手引きとすることで、持続可能な社会の実現に貢献します。

ガイドラインの詳細については、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

▶▶ [https://www.aeonmall.com/esg/society/02/#human\\_rights\\_guide](https://www.aeonmall.com/esg/society/02/#human_rights_guide)

### 策定プロセス

外部専門家の助言を受けながら、以下のプロセスでガイドラインを策定しました。

#### 1. 国際規範等による人権項目の確認

「国際人権章典」や国際労働機関 (ILO) の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」など、人権・労働に関する国際規範を参照し、ガイドラインの要素を検討しました。

#### 2. 業界における人権項目の確認

国際規範のみならず、業界において重視されている人権・労働に関する項目を確認し、ガイドラインの要素を検討しました。

#### 3. 重要度評価

1、2で抽出した人権項目の重要度を評価し、「児童労働」「強制労働」「労働時間」「差別」「安全衛生」など、自社のガイドラインに記載すべき重要な人権項目を特定しました。

#### 4. 各人権項目ごとにガイドラインと要件を準備

各項目に対してガイドラインと、その細目となる要件を作成しました。

### 今後の運用

今後は自社グループ内およびお取引先さまに共有し、順守をお願いするとともに、実施状況の把握に努めながら、サプライチェーン上の人権リスクの管理と低減をめざしてまいります。

ESG経営の推進

ESGの取り組み

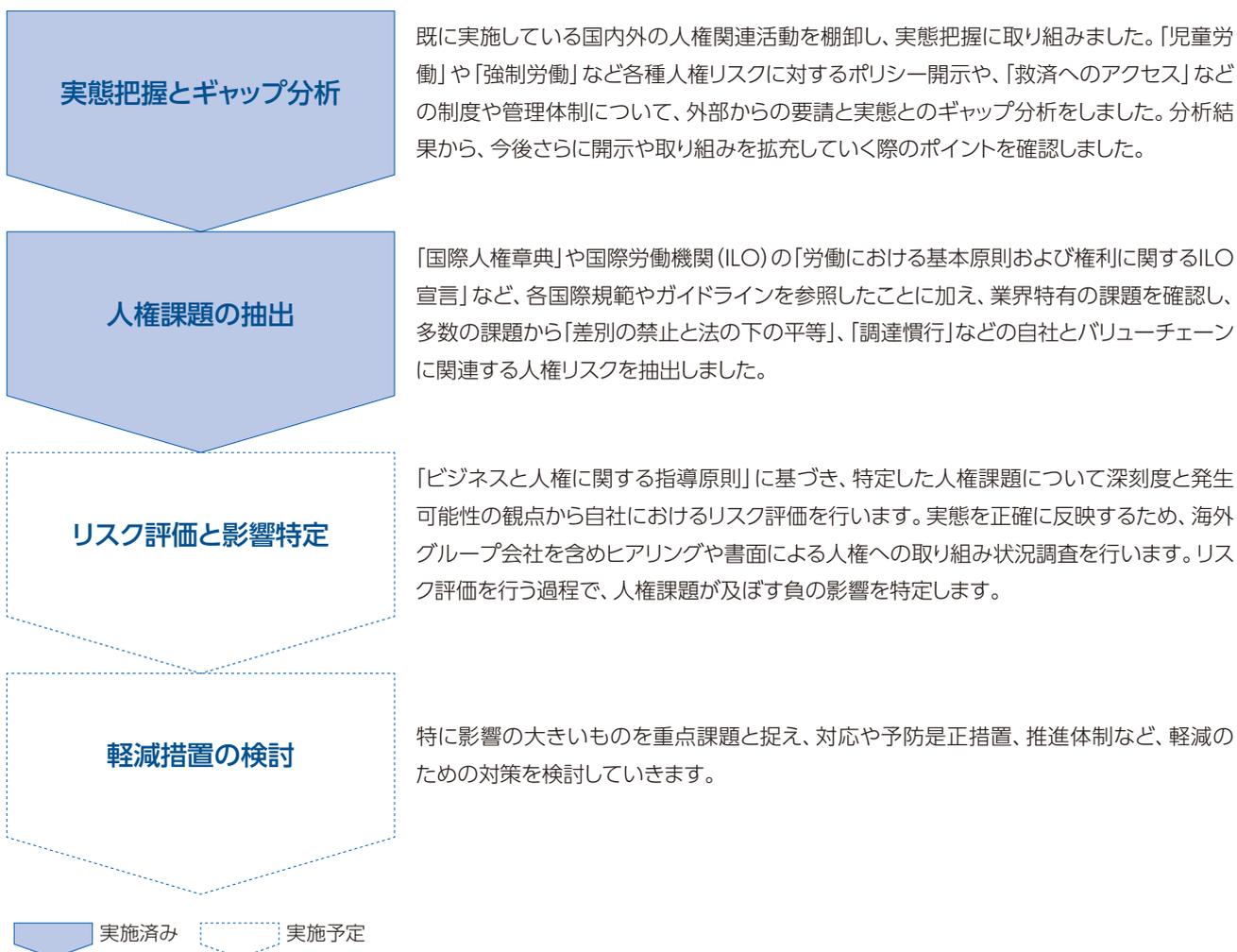
## 人権デュー・ディリジェンス実施状況

イオンでは、イオンピープル（役員と従業員）全員が人権への理解を深め、人権基本方針に基づき、人権が尊重される社会の実現をめざしています。また、人権基本方針※では人権デュー・ディリジェンスの実施を明記しており、イオンの指針に従ってイオンモールでも2020年から取り組みを開始しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」においても示されているとおり、人権保障の担い手としての役割を担うべく、当社でも持続可能なバリューチェーンを構築するための取り組みを継続していきます。

※イオンの人権基本方針

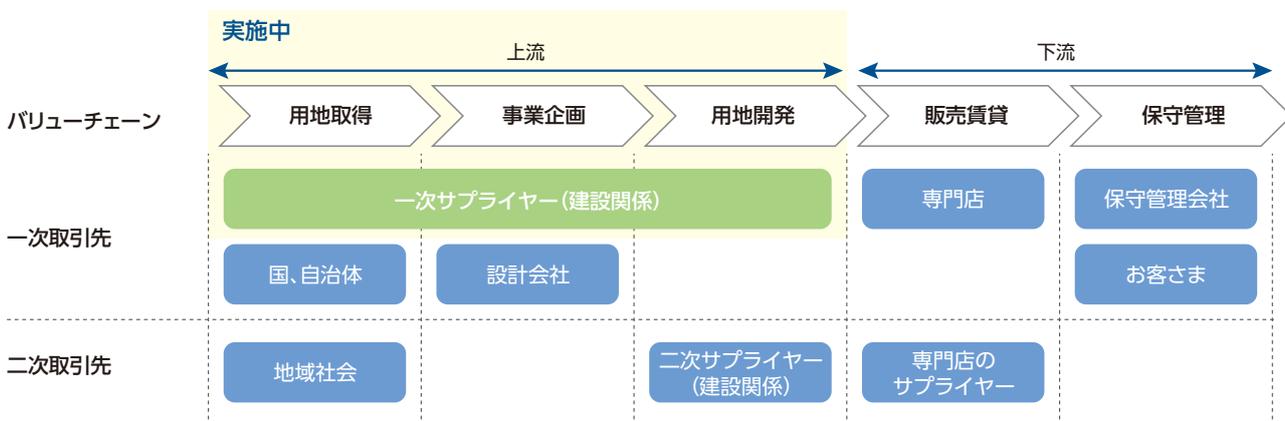
➤ <https://www.aeon.info/humanrights/aeonhumanrightspolicy/>

### 2020～2021年：人権デュー・ディリジェンスの実施プロセス



### 人権デュー・ディリジェンスの実施範囲

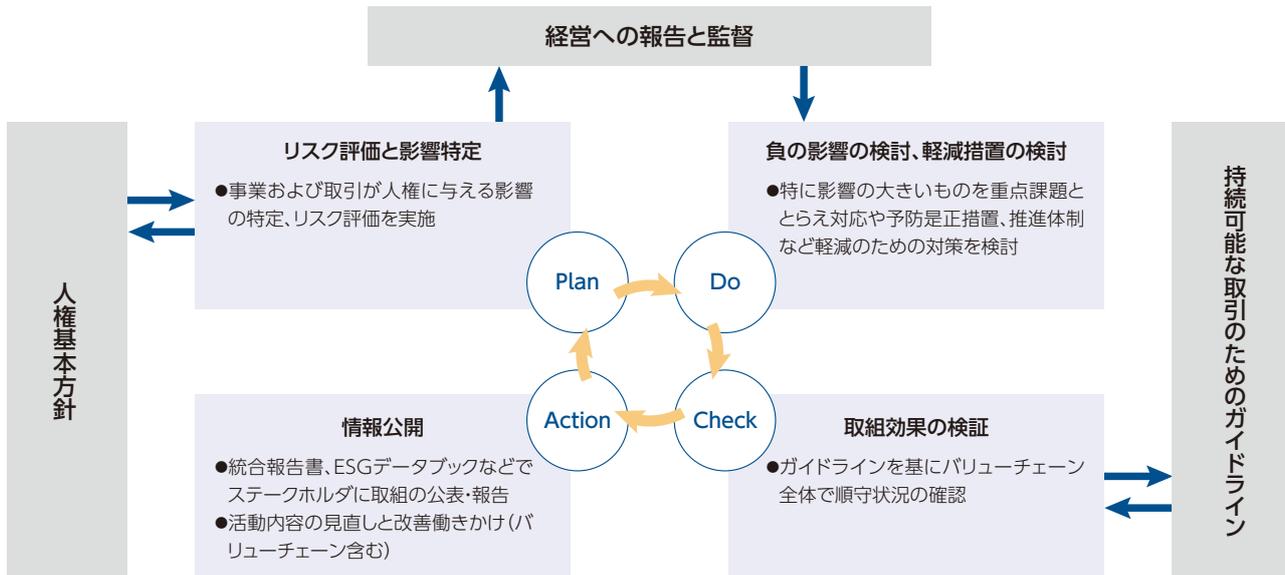
本年度は、バリューチェーンの上流を中心に人権デュー・ディリジェンスを実施しています。将来的には実施範囲を下流の委託先や専門店へ拡大し、バリューチェーン全体における持続可能な取引のためのガイドラインの順守状況の確認や、負の影響への対応・軽減に向けた取り組みの検討を進めていきます。



### 人権デュー・ディリジェンス実施後のPDCAサイクル

人権デュー・ディリジェンスのプロセスを実行した後は、是正計画を策定してPDCAサイクルを確立することで、定常的に人権リスク低減に取り組むための体制を構築し、次年度の統合報告書にて特定したリスクと共に開示します。

#### 人権デュー・ディリジェンスを軸とした、人権リスク軽減のためのPDCAサイクル



ESG経営の推進

ESGの取り組み

## ステークホルダーエンゲージメント

イオンモールは、すべてのステークホルダーに対して、経済価値、社会価値、環境価値を創出するというESG視点に基づく経営に徹底して戦略的に取り組みます。

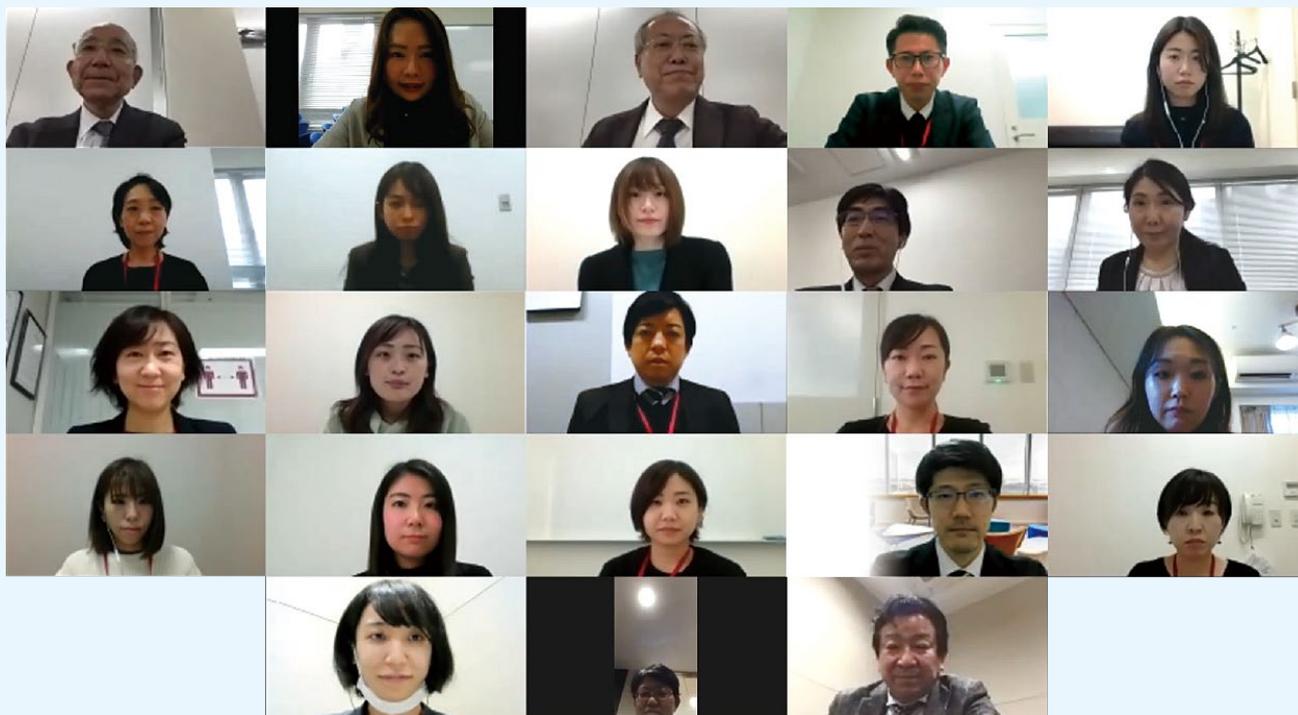
ステークホルダー	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーへの提供価値
お客さま	お客さま第一の基本理念のもと、小売視点で事業を展開する当社では、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日々の豊かさ・楽しさ・安全・安心の提供</li> </ul>
地域社会	地域に密着するモール運営をめざし、お客さまにとって活力ある社会づくりに貢献しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素社会の実現</li> <li>●地方創生や公共的機能の拡充による地域社会貢献</li> <li>●地域の教育機関との連携による教育支援</li> </ul>
パートナー企業	円滑なコミュニケーションを通じた関係性を維持し、コンプライアンス、人権、環境へ配慮を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公正な取引活動を通じたパートナーシップの強化</li> <li>●共創による新たなアイデアや事業機会の創出</li> </ul>
従業員	人材こそが持続的に成長していくための経営資源という考えのもと、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業をめざし、人的資源の投資を推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●適正な人員配置の実現</li> <li>●ダイバーシティ、働き方改革推進</li> <li>●次代を担う人材の育成</li> </ul>
株主・投資家	株主・投資家は当社の持続的な成長を資金面から支えていただいております。情報開示、対話に努め、株主・投資家への適切なリターンに努めてまいります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定的な株主還元</li> <li>●健全な財務体質の確保</li> <li>●議決権行使の尊重</li> <li>●公平かつタイムリーな情報開示</li> </ul>
NPO・NGO	コミュニケーションを通じ、当社のESG経営の方向性に合致した非営利団体への支援を強化し、社会課題の解決に向けて意見交換を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●非営利事業活動に関するPR環境の提供</li> <li>●非営利事業活動への協力</li> </ul>

	ステークホルダーの関心事項	取り組み事項
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全・安心で快適なモール</li> <li>●新たな体験や感動</li> <li>●人が集うコミュニティの場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハピネスモールでのイベント実施</li> <li>●新型コロナウイルスの防疫対策の徹底</li> <li>●デジタルを活用したサービスの提供 (イオンモールアプリ、ライブショッピング)</li> <li>●CX創造に向けたモール取り組み強化 (ローカライズ、新業態開発)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各自治体の課題解決</li> <li>●地域の方が常に安全・安心を感じることで きるモール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素の取り組み促進 (再生可能エネルギー100%店舗の推進、脱プラスチックの取 組み推進)</li> <li>●ワクチン接種会場の提供</li> <li>●防災協定締結</li> <li>●伝統・文化イベントの開催</li> <li>●地域の教育機関との産学連携協定の締結</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公正な取引の実現に向けた コミュニケーション</li> <li>●専門店企業とのコラボレーションによる シナジーの創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー企業との連携によるモールオペレーションの維持・向上</li> <li>●パートナー企業とのコミュニケーションを通じた営業支援活動の 実施</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ライフステージに応じた働き方</li> <li>●働きがいと生産性向上の両立</li> <li>●公正な人事評価</li> <li>●適正な報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境変化に対応する多様な人材の採用</li> <li>●モール運営体制の見直し</li> <li>●業務効率化に向けた組織体制の変更</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●適切な情報開示</li> <li>●適正な株価、株主還元</li> <li>●中長期的な企業価値向上</li> <li>●コーポレート・ガバナンスの強化・充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報発信力の充実(統合報告書、ESGデータブックの開示)</li> <li>●対話の実施 IRミーティング 年間約250件 SRミーティング 2021年度より実施</li> <li>●英文情報開示(決算資料、招集通知、統合報告書)</li> <li>●議決権行使結果の掲載</li> <li>●議決権プラットフォームの採用</li> <li>●サステナビリティボンド発行による資金調達</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各団体のめざす課題解決</li> <li>●モールを通じた活動の周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●イオンモールの店頭募金からの寄付活動(ユニセフ)</li> <li>●会員募集ブース設置(ユニセフ、国連UNHCR)</li> <li>●献血活動(日本赤十字社)</li> </ul>

ESG経営の推進

**特集** 社外取締役・監査役と社員の対話

# 社外取締役・監査役によるヒアリングを通じて イオンモールの人材活用の現状と課題を浮き彫りにし、 価値創造経営をサポートする



当社はダイバーシティ推進を重要な経営課題と認識していることから、さまざまなライフステージにあり、多様な経歴を持つ社員のリアルな声を社外取締役・監査役に直接届けることを目的に意見交換会を開催しました。オンラインでの実施となったため、関東近郊で勤務する社員のみならず全国の社員が参加しました。世代ごとにグループ分けをし、テーマに沿ったディスカッションを新たな試みとして行い、より深く課題に対する理解を深める機会を設けました。また、当社では人材資本をいかに活用しているか、社外取締役から現状の人材活用に関するヒアリングを実施し、経営のモニタリングだけでなく、人材面においても経営陣にアドバイスできるよう、このような対話の機会を継続して設けていく考えです。意見交換会で話し合われた現状や課題、要望などを抜粋してご紹介します。

**参加者**

社外取締役	河端 政夫
	腰塚 國博
	山下 泰子
常勤監査役	渡部 まき
社外監査役	村松 高男
	鳥居 江美
監査役	西松 正人
他社員	16名

※社外取締役の河端政夫氏は2021年5月20日をもって退任しております。

当社でキャリアを築きながら配偶者のライフ・キャリアも尊重しワークライフバランスを充実させるためにはどうすればよいか。

- ・テーマ1 「当社で働きながらワークライフバランスを実現するにはどうすればよいか」
- ・テーマ2 「自分自身と配偶者双方がキャリアを築いていくことについて」

イオンモールにおけるワークライフバランス、キャリア形成の在り方について

社外取締役と当社社員の皆さんに、当社で働きながらワークライフバランスを実現すること、それぞれのキャリア形成について、現状の悩みや課題、要望について率直に語り合ってくださいました。なお、多人数による複数グループのディスカッションであったため、それぞれの意見を集約する形で掲載しています。

## 社員からの意見

### テーマ1 「当社で働きながらワークライフバランスを実現するには」

- 育児と仕事をどちらも両立させたいが、モール勤務はシフト制のため家族と一緒に過ごせる休日が少なく、家族の時間、仕事の時間、個人の時間のバランスをとるのが難しい。
- 異動の決まったタイミングでの保育園探しに苦労した。とくに未就学児がいる場合、異動には時間的余裕がほしい。
- 時短制度などは整備されているが、しわ寄せが同じ部署の誰かにいってしまうのではないかと気持ちの面でのハードルを感じる。周囲の理解、上司のマネジメントがポイントになってくると思う。

### テーマ2 「自分自身と配偶者双方がキャリアを築いていくには」

- キャリアアップの意思はあるが、多忙な管理職業務を見ていると子育てとの両立は難しいと感じる。子育てしながら働く女性管理職のモデルがいると働くイメージにつながるのではないか。
- 配偶者の転勤に帯同する場合、近隣に当社の職場が無くても例えばモールの作業的な業務などを集約し、テレワークで出来るようになったらいいのでは。
- 日本では、女性が家事を担うという固定概念があるが、そこを変えていかないといけない。社内には良い制度もあるので、上手く活用して現状が変わってほしいと思う。

## 社外取締役・監査役からのコメント

**役員A** | ワークライフバランスを仕事と子育てを軸にされていますが、本来は仕事と子育てというベースの時間、そして自分自身が好きなことに取り組める時間も合わせてバランスを保てることが理想と考えます。仕事と子育てに加えて、プラスアルファを考えられるよう改善することが、当社のめざすところだと感じます。忌憚のない意見を聴ける機会となり、大変参考になりました。

**役員B** | 今後子どもを持つタイミングについて悩むという声がありました。育児休職から復帰するタイミングでは登用のハードルが高いという現状への懸念も伺いました。希望する部署がある中で、子どもを持つことが妨げになってしまうのではないかと懸念も伺いました。今後、産休育休を経て活躍されている方の話をうかがう機会を増やし、仕組みづくりに反映させていきたいと思えます。

**役員C** | 子育てをしながら当社の社外役員を務めていますが、社外役員に選んでいただいた理由が「子育てをしながら社会で活躍されているから」と聞いた時、キャリアにマイナスになるかもしれないと思っていた部分が逆に評価されたことをとても嬉しく感じました。子どもを持つことを前向きでプラスに思えるには、周囲の理解やフォローがとても大切で、ダイバーシティの浸透に向けて、私自身も力を尽くしたいと思います。

ESG経営の推進

# 取締役および監査役 (2021年5月20日現在)

## 取締役



いわたら やすつぐ  
**岩村 康次** 取締役社長(代表取締役)

2005年8月 当社入社  
2007年8月 当社企画開発部企画開発第一グループ  
ゼネラルマネージャー  
2009年5月 当社開発本部関東・東北開発部長  
2013年4月 当社開発本部開発統括部長  
2016年5月 AEON MALL VIETNAM CO., LTD  
General Director  
2019年5月 当社取締役アセアン本部ベトナム責任者  
兼AEON MALL VIETNAM CO., LTD  
General Director  
2020年3月 当社代表取締役社長  
2021年4月 当社代表取締役社長兼海外事業本部長  
(現任)



よこやま ひろし  
**横山 宏** 常務取締役

1987年4月 中央信託銀行(株)  
(現三井住友信託銀行(株))入行  
2000年10月 中央三井信託銀行(株)  
(現三井住友信託銀行(株))  
不動産投資開発部 課長  
2004年4月 当社入社  
2004年4月 当社管理本部財務経理グループ  
財務グループマネージャー  
2007年8月 当社管理本部財務経理部長  
2013年5月 当社経理本部財経統括部長  
2017年4月 当社開発本部開発企画統括部長  
2017年5月 当社取締役開発本部開発企画統括部長  
2021年5月 当社常務取締役財経本部長(現任)



ふじき みつひろ  
**藤木 光広** 専務取締役

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  
2017年4月 当社取締役リーシング本部長  
2018年5月 当社常務取締役リーシング本部長  
2021年4月 当社常務取締役CX創造本部長  
2021年5月 当社専務取締役CX創造本部長(現任)



おかだ もとや  
**岡田 元也** 取締役相談役

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  
2015年2月 イオンリテール(株)取締役相談役(現任)  
2020年3月 イオン(株)取締役兼代表執行役会長(現任)



さとう ひさゆき  
**佐藤 久之** 常務取締役

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  
2016年4月 当社中国本部長  
2016年4月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD. 総経理  
2016年5月 当社取締役中国本部長  
2019年4月 当社常務取締役中国本部長  
2020年5月 当社常務取締役開発本部長(現任)



なからい あきこ  
**伴井 明子** 取締役

2003年12月 (株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))  
入社  
2011年4月 当社イオンモール都城駅前  
ゼネラルマネージャー  
2013年4月 当社イオンモール福津  
ゼネラルマネージャー  
2016年7月 イオンモールキッズドリーム合同会社  
代表職務執行者(現任)  
2018年3月 当社営業本部デジタル推進統括部長  
2018年5月 当社取締役営業本部デジタル推進統括部長  
2021年5月 当社取締役マーケティング統括部長(現任)



おかもと まさひこ  
**岡本 正彦** 常務取締役

1981年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
1997年3月 同社メガマート事業本部人事総務部長  
2000年3月 同社近畿事業本部人事教育部長  
2001年3月 同社本社事務センター長  
2006年4月 同社ビジネスサポート業務部長  
2008年9月 同社関東カンパニー人事教育部長  
2015年2月 当社管理本部総務部長  
2018年4月 当社管理本部長  
2018年5月 当社取締役管理本部長  
2021年5月 当社常務取締役管理本部長(現任)



はしもと たつや  
**橋本 達也** 取締役

2004年4月 (株)ダイヤモンドシティ(現イオンモール(株))  
入社  
2011年11月 当社イオンモール三光ゼネラルマネージャー  
2012年11月 当社イオンモール高知ゼネラルマネージャー  
2015年4月 当社イオンモール倉敷ゼネラルマネージャー  
2017年3月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD.  
SC運営統括部長  
2018年3月 AEON MALL (JIANGSU) BUSINESS  
MANAGEMENT CO., LTD. 総経理  
2020年5月 当社取締役中国本部長  
2020年5月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD. 総経理  
(現任)  
2021年5月 当社取締役中国事業責任者(現任)



こしづか くにひろ  
**腰塚 國博** 取締役(社外)(独立役員※)

1981年4月 小西六写真工業株式会社(現コニカミノルタ株式会社)入社  
2013年4月 同社執行役員技術戦略部長兼開発本部長  
2014年6月 同社常務執行役員技術戦略部長兼開発本部長  
2015年6月 同社取締役兼常務執行役員(CTO)  
2019年6月 同社上級技術顧問  
2019年11月 方正株式会社社外取締役(現任)  
2020年5月 当社社外取締役(現任)



やました やすこ  
**山下 泰子** 取締役(社外)(独立役員※)

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  
1997年1月 株式会社アイ・ピー・ピー入社  
2010年9月 司法書士法人最首総合事務所入所  
2012年9月 日本司法支援センター監事(現任)  
2013年12月 司法書士山下泰子事務所代表(現任)  
2016年5月 ポケットカード株式会社社外監査役  
2017年6月 株式会社アールシーコア社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020年5月 当社社外取締役(現任)



くろさき ひろのぶ  
**黒崎 裕伸** 取締役(社外)(独立役員※)

1983年4月 日本電気(株)入社  
1993年7月 同社カイロ駐在事務所 首席駐在員  
1994年10月 同社バーレーン駐在事務所 首席駐在員  
2002年4月 同社中国事業推進本部 営業部長  
2010年6月 同社NECトルコ 社長(イスタンブール)  
2014年6月 同社米州EMEA本部長  
2017年10月 同社NEC EMEA地域代表ヨーロッパ社長(ロンドン)  
2020年4月 同社グローバルビジネスユニット上席グローバル事業主幹  
2021年5月 当社社外取締役(現任)



おおわだ じゅんこ  
**大和田 順子** 取締役(社外)(独立役員※)

1989年4月 日本電信電話(株)(現NTTコミュニケーションズ(株))入社  
2001年8月 リクルートグループ(株)人事測定研究所  
2009年4月 (株)リクルートマネジメントソリューションズ執行役員  
2013年4月 (株)リクルートキャリア 執行役員  
2016年7月 (株)リクルートキャリア フェロー  
2016年7月 (株)東京一番フーズ 顧問(現任)  
2017年4月 (株)日立製作所 人事領域プロフェッショナル契約(現任)  
2020年6月 (株)アルバイトタイムス社外取締役(現任)  
2021年5月 当社社外取締役(現任)



えのちと ちさ  
**榎本 知佐** 取締役(社外)(独立役員※)

1984年4月 (株)リクルート入社  
2005年11月 (株)フィリップスエレクトロニクスジャパン 広報部長  
2012年7月 ヤンセンファーマ(株) コミュニケーション&パブリックアフェアーズ部門長  
2014年1月 東京電力(株) 執行役員  
ソーシャルコミュニケーション室長  
2018年4月 (株)日立製作所 エグゼクティブコミュニケーションストラテジスト  
2018年6月 パーソルホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2018年9月 (株)ジョイフル本田 社外取締役  
2019年4月 明治大学 広報戦略本部長(現任)  
2021年5月 当社社外取締役(現任)

**監査役**



わたなべ  
**渡部 まき** 常勤監査役(社外)

1988年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
1992年7月 同社 兵庫経理課  
1993年11月 同社 経理部主計課  
2010年3月 同社 経理部長  
2013年8月 イオン(株)連結経理部長  
2017年5月 当社監査役(非常勤)  
2018年5月 当社常勤監査役(現任)



むらまつ たかお  
**村松 高男** 監査役(社外)(独立役員※)

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 村松税理士事務所所長(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・ホールディングス(株)社外監査役(現任)  
2016年5月 当社社外監査役(現任)  
2016年6月 グロープライド(株)社外取締役(監査等委員)(現任)



とりい えみ  
**鳥居 江美** 監査役(社外)(独立役員※)

2005年11月 司法試験合格  
2006年4月 司法修習生  
2007年9月 のぞみ総合法律事務所入所  
2015年4月 厚生労働省関東信越地方年金記録訂正審議会委員(現任)  
2019年4月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現任)  
2019年5月 当社社外監査役(現任)



にしまつ まさと  
**西松 正人** 監査役

1978年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2000年5月 同社取締役  
2001年12月 (株)マイカル(現イオンリテール(株))事業管財人代理  
2007年3月 イオン(株)グループ財経担当  
2007年5月 同社常務執行役員  
2007年5月 当社監査役  
2008年8月 イオン(株)執行役員グループ経理・関連企業責任者  
2013年3月 イオンリテール(株)取締役兼常務執行役員経営管理担当  
2015年2月 (株)ダイエー取締役兼専務執行役員財経・経営企画統括  
2016年3月 イオン(株)執行役員経営管理担当  
2017年3月 イオンリテール(株)代表取締役兼執行役員副社長管理担当  
2018年5月 イオン北海道(株)監査役(現任)  
2020年3月 イオン(株)顧問(現任)  
2020年5月 イオンデライト(株)監査役(現任)  
2020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。

## 社外役員座談会



社外取締役  
(独立役員)\*

河端 政夫

社外監査役  
(独立役員)\*

鳥居 江美

社外監査役  
(常勤)

渡部 まき

社外取締役  
(独立役員)\*

山下 泰子

社外監査役  
(独立役員)\*

村松 高男

社外取締役  
(独立役員)\*

腰塚 國博

※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。  
※社外取締役の河端政夫氏は2021年5月20日をもって退任しております。

## イオンモールの今後の経営方針、 ガバナンス体制強化に向けた提言

当社の社外取締役3名、社外監査役3名に、「2020年度の振り返りと今後の経営方針について」、「中長期的な当社の課題、2025年にめざす姿に向けた経営方針に対する評価と課題について」、「持続的成長と企業価値向上を実現するためのガバナンス体制強化に向けて」をテーマに、当社の現状評価と課題について、客観的な視点から提言をいただきました。

なお、この社外役員座談会は、2021年4月9日に、世界的な新型コロナウイルス対策への評価[WELL Health-Safety Rating]\*を国内の商業施設で初めて取得した「イオンモール上尾(埼玉県)」で、新型コロナウイルス感染防止対策を行った上で実施したものです。

\*[WELL Health-Safety Rating]は、IWBI(The International WELL Building Institute)が2020年6月に公衆衛生などの専門家の知見を踏まえて設立した「WELL健康安全性評価」で、ウィズコロナ禍において、来訪者や従業員などの健康と安全に配慮し、施設を管理・運営していることを第三者検証機関によって審査するグローバル基準の評価です。

### コロナ禍に対応した2020年度の 振り返りと今後の経営方針について

**渡部** 2020年度における新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、社会に大きな影響を及ぼしました。当社の国内外のモールも営業時間の短縮や臨時休業を実施、営業再開後も感染拡大の第2波、第3波のコロナ禍への対

応に苦勞した年度となりました。そのような状況下でも本日の会場であるイオンモール上尾を新規開業し、「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づいた継続的な防疫対策で「安全・安心」なお買い物環境を提供しています。当社のビジネスモデルを踏まえて、お客さまや専門店の従業員を含めたモールスタッフ、地域などステークホルダーとの関わりから、ご意見を願います。



**河端** イオングループという、これだけの規模を有する企業がしっかりと防疫対策を進め、このイオンモール上尾(埼玉県)での換気強化などの取り組みに

見られるように、お客さま第一に「安全・安心」を確保する施策を着実に実行された年、それが2020年です。イオンモールは、社会のインフラ機能を維持することを使命として、国内・海外のお客さまに「安全・安心」プラス「清潔感」を提供すること、この方針が実現された年だったと思います。ニューノーマルとはこうした形、すなわちお客さまが安心してお買い物できる、ご来店して楽しい場を提供できる、そして「安全・安心」を確保するものだということを示すとともに、岩村社長のリーダーシップのもと、すべての従業員がこの方針を共有しながらモールづくりに取り組んでいるのだと実感させられました。

**腰塚** 当社は、重要なビジネスパートナーである専門店企業の時短・休業時間に対応して賃料減免を実施しました。この措置によって当社が受けた業績面でのマイナスインパクトは小さくありません。困窮したときに助けてくれないビジネスパートナーは本当に必要か、平時に戻った時にパートナーシップは継続できるかと考えると、当社も苦しい中であって、この経営判断は正しかったと考えています。

**山下** 私は、2020年5月、まさにコロナ禍の中、社外取締役役に就任しました。「お客さま第一」、地域への貢献など経営理念に根差したすばやい対応や、専門店企業との協調体制、従業員の防疫対策など、本社からの指示の前に対応している様子を目の当たりにし、日常からの従業員教育や組織的に危機対応を遂行する能力の高さに感銘を受けました。

**村松** 私が当社監査役に就任する前に感じたことですが、イオンモール高知(高知県)はまさしく生活インフラとして機能していて、肌感覚でイオンモールは地域にとって必要だと実感しました。当社にとって、2020年はESGのS(社

会)の部分がさらに強調され、より鮮明になったのだと思います。今後は、この新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延の中で、「安全・安心」をもう一步踏み込んでいくと、従業員の働き方、モール運営においても、「清潔と分散」というキーワードがより重要となってくると考えます。

**鳥居** リスクマネジメントの観点からは、現在のニューノーマルを踏まえた新たなビジネスリスク、環境変化に伴うリスク、デジタル関連のリスク、そしてビジネスモデルに関するリスクについても新たに追加することが検討されています。このコロナ禍を機に、リスクマネジメントのさらなる強化に向けて動き出したという点で評価できる1年だったと考えています。今後はさらに、生活変容・ビジネス変容を踏まえた経営戦略リスクを取締役会で議論されることを期待しています。

### 中長期的な当社の課題、 2025年にめざす姿に向けた 経営方針に対する評価と課題について

**渡部** ウィズコロナ・アフターコロナを見据えて、中長期的な視点にたった当社の課題、そして2025年にめざす姿に向けた経営方針に対する評価と課題についてお考えを聞かせてください。

**河端** 当社のありたい姿として岩村社長が挙げているESG経営の推進、これが当社の持続的成長、コーポレート・サステナビリティを実現するキーワードだと



考えます。その上で岩村社長は、CSVの概念として、単に事業を伸ばして利益を創出する企業ではなく、社会にとって大切なインフラとしての責任を意識していく企業になると語っています。とくに、コロナ禍の後、ニューノーマルがイオンモールにとってどのように影響していくのか。オフィ

## ESG経営の推進

### 社外役員座談会

スや医療あるいは教育関係などの分野を取り込み、ジュニアからシニアまでを含めた幅広い世代の人に向けて、複合開発の観点から都市型事業も展開していこう。このような議論が政策会議の中でも進められたことを評価しています。

**腰塚** イオンモールがめざしているのは、顧客体験ソリューション型のプラットフォーマーというビジネスモデルの進化です。これは、ご来店頂くお客さまと出店頂いている専門店企業の双方をイオンモールのお客さまとして



捉え、出会いの場、すなわちプラットフォームの提供者になろうというものです。このモデルは、圧倒的な集客力を持つとともに、ショッピングだけ

ではなく、マッチングやシェアリングなどのグリーンディールのビジネスにまで領域を拡大する可能性を秘めています。ただし、このビジョンを従業員が完全に共有できるように経営陣がしっかり組織に浸透させていくことが最大の課題だと考えています。

**山下** 2020年度ではとくに新型コロナウイルス感染症の影響によって状況が刻一刻と変化する中、2021年に向けての政策会議が、その都度、情報共有のために会議を開催する形で行われました。この多くの情報に基づいて議論をした上で手続きを踏むという進め方は、非常に望ましいことだったと感じました。今後は、イオンモールが外部の経営環境の変化にどう対応し、成長していくかという大きな方向性を示すことについて、取締役会で十分に時間をかけて議論することが望まれます。

**村松** 「地域にとって不可欠な存在としてのモール」という一貫性、当社のビジネスの意義を強く意識しながら、一方で地域の個別のニーズ、地域性あるいはその時々的重要性に応じた柔軟な対応こそが、これからのイオンモールに求められるのではないのでしょうか。そして、これらのことを

実現するために重要なキーワードは「人」です。経営理念を実行する従業員たちが、自分の生き方として経営理念をカスタマイズすることが重要で、このあり



方によってその会社の良し悪しが決まってくると思います。**鳥居** 私は、今後の成長施策を遂行していく上で、コンプライアンス体制の強化が非常に重要になってくると考えています。海外において、イオンモールが出店する地域は、これから開発が進む地域が非常に多いのですが、出店にあたっては政府や現地の行政と連携し、街づくりの計画や地域の情報を把握して開発を進めていくことになり、現地企業との取引も増加していきます。こうした環境下で成長施策を確実に実行するためには、意識的なコンプライアンス体制の強化とともに、全従業員のコンプライアンス意識を高める働きかけをしていくことが、特に、海外における事業展開において非常に重要だと考えています。

### 持続的成長と企業価値向上を実現するための ガバナンス体制強化に向けて

**渡部** 次に「持続的成長と企業価値向上を実現するためのガバナンス体制強化に向けて」をテーマに、実効的なコーポレートガバナンス・システムの構築と運用を図るための取締役会の取り組み、評価についてお聞かせください。

**河端** 取締役役に就任して6年が経ちますが、中でも一番大切だと考えるのは指名・報酬諮問委員会の設置でした。2019年冒頭から活動を開始し役員選任等に関わってきましたが、先日は2020年度の業務執行取締役の期末評価を実施しました。指名・報酬諮問委員会の場で、委員である私たち独立役員が各業務執行取締役の活動についての評価を行う形で業績評価配分が実現できており、これは非常に大きな成果だと考えています。

**腰塚** 私は、当社の取締役会の実効性評価は一定程度機

能していると思います。ただし、1つ指摘しておきたいのは、執行側の性格を強くした取締役会の在り方であるアドバイザリーボードと、監督重視のモニタリングボードについての考え方です。現在、当社はモニタリングボードを重視しようという趨勢になっています。その理由は、執行に権限をある部分移譲して、取締役会の機能として企業価値と中長期の成長性にもっと力を入れなければならないとの見方が強くなっているからです。経営課題に対しては、短期と長期、緊急性と重要性、守りと攻めなど、すべて両方の視点からの取り組みが必要ですが、長期的な成長という視点は取締役会の役割として非常に大きいものがあります。従って、実効性評価の議論については、何を取締役会の議題として選ぶか、決断すべき重要な課題は何か、これが一番大事なことであり、より取締役会の実効性を向上させていく鍵であると考えています。

**山下** 社外役員に対する取締役会議案の事前説明についてですが、これを経営幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備だと考えるならば、有用だと思います。一方で、取締役会の役割を企業戦略の大きな方向性の決定や、独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督と捉えるのであれば、事前の詳細な説明は会社の意図に沿った議論になりがちなため、これを避けるべきであるとも言えます。この点については、今後も十分な検討をしていくことが必要です。

**村松** 投資採算基準についてですが、当社では、1モール



当たりにも多額な設備投資を要するため、判断基準として、

投資回収期間やEBITDA、IRRなど、投資の判断を行っています。指標ごとに、メリット、デメリットがあることから、多面的に検討しているわけです。当社では、開発やリーシ

といった事業環境の変化が進展する中では、もっとシンプルに、例えば「100億円を投資したら、いくらのリターンがあるのか」といった生の数字で、

現場のスタッフが実感として分かるような投資採算基準を設定すべきかと考えます。

**鳥居** 私は、国内子会社、海外子会社、グループ一体としての内部統制とガバナンスはどのように効かせていくのが、今後、非常に重要になってくると考えています。海外事業においても、各国独自の内部統制システムは構築されていますが、今後、モール数も増えていく中でさらなる整備が必要です。岩村社長の政策発表の中でも「モール経営のローカル化を推進していく」ことを挙げられていますが、人的リソースの強化、従業員の教育を含めて、グループガバナンスの重要性が高まっていきます。もう1つのポイントは、内部統制システムのPDCAを回していくためには現場で働く従業員の日々の業務の在り方が一番重要で、現地の従業員に対する教育の必要性が高まっていくと考えています。

**渡部** 今回の政策に対するご意見を伺い感じたことは、究極は「お客さま第一」に徹すること、それがグローバルであること、なぜお客さまのため、地域社会のために私たちはモールを運営していくのかというところの「なぜ」をみんなで考えること。そうすることで、これから取り組むべきことが見えてくるということだと思います。デジタルなど先進ツールを活用することで、より利用しやすく便利で、お客さまにとって憩いの場所になっていくことが一番大切なのだと感じました。私たちは、プラットフォームになって、お客さまと出店者さまを引き合わせる役割を持つのだということ、そのための革新が必要なのだと思います。そして、持続的成長と企業価値向上を実現するために一番重要なことは、紛れもなく「人」であることを改めて感じました。本日はありがとうございました。



ESG経営の推進

# コーポレート・ガバナンス

当社は、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、『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。』を経営理念としています。

「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と定義しています。

当社は、小売業出身のディベロッパーの強みをさらに強化するとともに、ローカライ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の経済・文化の発展に貢献することを指針としています。これらを実現するためには、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要事項の一つと認識し、継続的に体制を強化していきます。

## ●コーポレート・ガバナンス体制構築の指針

1	株主の権利、権利行使に係る環境整備・平等性を確保し、株主との適切な協働を進め、持続的な成長につなげます。
2	取締役会・経営陣は、お客さま、ステークホルダーの皆さまの権利・立場や事業活動における倫理を尊重する企業文化・風土の醸成、ESGへの積極的な取り組みのため、リーダーシップを発揮します。
3	財務情報・非財務情報について、「開示方針（ディスクロージャーポリシー）」、「情報開示管理規則」を定め、適切で分かりやすい情報開示を行い、透明性・公平性を確保します。
4	取締役会は、小売業に精通した取締役を中心に構成し、小売業出身のディベロッパーの強みを強化するとともに、独立社外取締役の選任による監督体制の強化により、透明性の高い経営を実現し、長期ビジョン・中長期計画などの重要な企業戦略を定め、施策を推進します。
5	株主との建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、企業価値の向上に活かします。

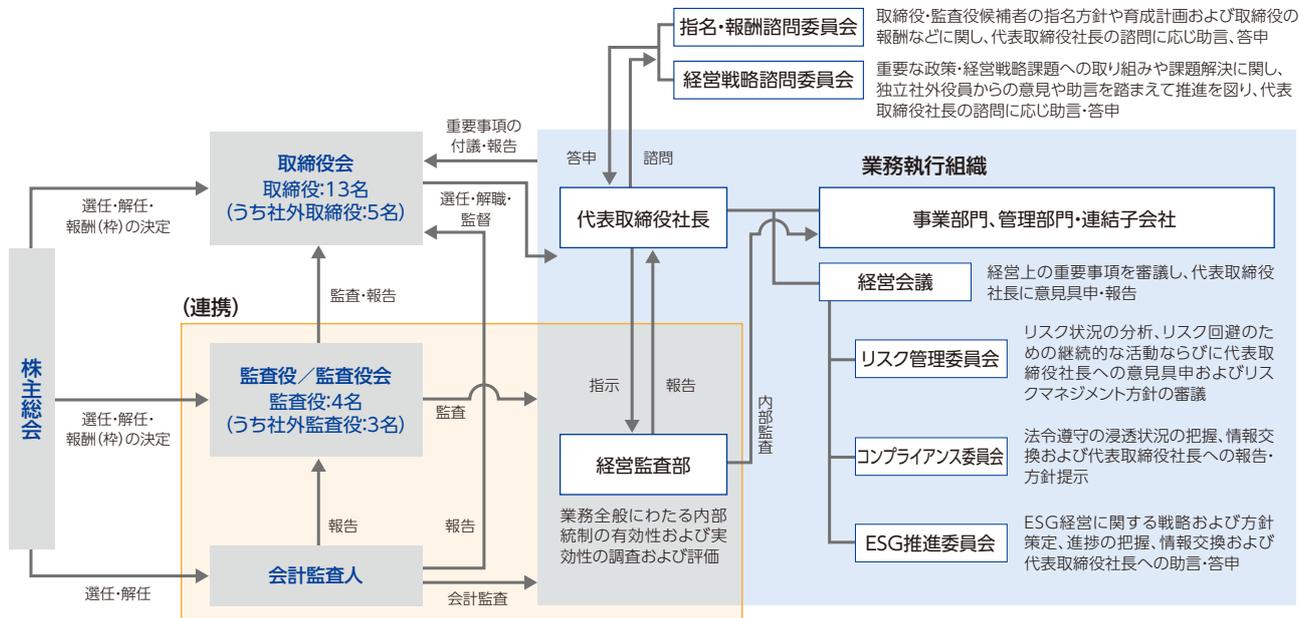
## コーポレート・ガバナンス体制

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および取締役社長の指名した者を中心メンバーとする経営会議を設置して、経営戦略機能の強化と意思決定プロセスの効率化を進めています。また、代表取締役社長を議長とする取締役会を月1回以上開催することにより、経営監督機能の強化を図っています。

この他、代表取締役以下各部門長、幹部社員が参加す

る会議体などを通して、情報の共有化を図り、効率的な事業活動に取り組んでいます。当社では、社外監査役を中心に監査役制度を採用しており、会計監査人・経営監査部との連携も図りながら、監査役の監査機能を十分果たせる仕組みを構築しています。各監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議にも常時出席しています。

●コーポレート・ガバナンス組織図(2021年5月20日現在)



コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、経営の効率性、健全性を高め、企業価値を永続的に向上させるため、積極的にコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。具体的には、組織・体制を整備する取り組みと、役職員個人へ働きかける取り組みとを組み合わせ、コーポレート・ガバナンスの有効性の向上を図っています。当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しており、今後も引き続き、コーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

当社のコーポレート・ガバナンス報告書の詳細および実施状況については、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/static/detail/governance/>

内部統制システムの整備

■内部統制システム基本方針と体制

当社は、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。これを遂行するために、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、イオンモールグループにおける法令、定款および社内規定の遵守状況等の確認と問題点の指摘、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。また、通報者に不利益がおよばない内部通報窓口として、ヘルプライン・イオンモール「人事110番」を設置、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ています。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定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また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。内部監査担当部門は、当社およ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、当社および子会社の監査を実施し、「内部監査報告書」にて社長および常勤監査役に報告します。

■内部統制システムの運用状況

当社では、「業務の適正を確保するための体制についての決定事項」に基づいて、適切に内部統制システムが運用されているかを確認しています。当期における主な運用状況は次の通りです。2016年度に実施したリスクサーベイの結果と、発生した重大なインシデントおよび新たな事業領域・環境への対応を踏まえ、重要度および対策の必要性に応じてリスクのレベル分けを行い、主管部門の取組内容を「リスク管理委員会」で集中的に議論することで、より実効

## ESG経営の推進

### コーポレート・ガバナンス

性の高い管理体制を構築しています。また、火災事故や自然災害など安全に関わる事項の対策を重点的に進めることで、重篤な被害を未然に防ぐ取り組みを進めました。さらに、デジタル化の推進や情報セキュリティへの対策強化を踏まえ、情報セキュリティ会議を新設し、リスク管理委員会との併催を開始しました。

コンプライアンスリスクとなる法令・社内規則等の違反防止に関しては、「コンプライアンス委員会」にて、過去に社内発生した違反を事例研究として取り扱い、再発防止に向けた議論を行っています。当期は、法改正を見据えたハラスメントの防止施策やリニューアル時の労働環境の改善を中心に議論しました。特にハラスメントの防止に向けては、内部通報状況・モラルサーベイの結果・コンプライアンス教育の実施状況に鑑みて議論し、その結果を経営会議・取締役会へ報告することを通じて、より実効性の高い取り組みを進めています。

#### 取締役会の運営

取締役会を月1回以上開催する他、必要に応じて適宜臨時に開催するものとし、社長決裁以上のイオンモール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。

#### グローバルガバナンスの強化に向けた体制強化

イオンモールグループは、グローバルガバナンスのさらなる強化に力を入れています。中国では、2018年から国内と同レベルの内部統制制度を導入し、「リスク管理委員会」と「コンプライアンス部」を設置しており、「内部監査部」は日本の内部監査部門と連携を図りながら内部統制システムの強化に取り組んでいます。アセアンでも2018年度にリスク管理委員会によるリスク評価を実施し、2019年度より内部統制システムの構築に取り組んでいます。

また、社外役員による海外視察を毎年1、2回行い、実際に現場を見ていただいたうえで人材育成や海外ガバナ

ンスのあり方、ルールづくり、参考になる事例など、多岐にわたるアドバイスをいただいています。

こうした取り組みにより、人権の尊重とコンプライアンス強化に努めていきます。

#### 役員の選任および解任基準

取締役候補者の指名については、以下のような基準に従って代表取締役社長が提案し、独立社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会にて審議のうえで株主総会議案として、取締役会で決議し、株主総会に提出します。

##### (取締役候補者の指名を行うにあたっての方針)

- 社内取締役においては、得意とする専門分野における能力・知識・経験・実績を有するとともに、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と決断力を有していること。
- 社外取締役においては、出身の各分野における豊富な経験と高い見識を有していること、当社取締役として職務遂行するための十分な時間が確保できること、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言ができる資質を有していること。

監査役候補者の指名については、以下のような基準に従って代表取締役社長が提案し、監査役会で協議し同意を得たうえで株主総会付議議案として取締役会で決議し、株主総会に提出します。

##### (監査役候補者の指名を行うにあたっての方針)

- 経営全般の見地から経営課題を認識することができること。
- 監査役職務執行に影響を及ぼす恐れのある利害関係・取引関係がないこと。
- 財務および会計に関する相当程度の知見、または専門分野における能力・知識・経験を有していること。

取締役会は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する人物をCEOとして選任します。CEOの選任および解任は、取締役会の決議により決定します。

当社のCEOの要件として、相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有し、当社事業の継続的成長を実現させるに足る経営能力およびリーダーシップを有する人物を選任します。

## ●選任理由

氏名	選任理由
岩村 康次	当社入社以来、開発、海外事業の重点拠点であるイオンモールベトナムでの経営経験等、グローバルな事業経営及び経営管理に関する知見を有し、2020年に代表取締役社長に就任した後は、経営の重要事項の決定、業務執行に対する監督等、当社の企業価値向上に資する役割を果たしております。さらに、2020年度は新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化に対し、リーダーシップを発揮し持続的な企業価値向上のために事業全体を牽引しております。以上のことから当社の「2025年にめざす姿」の実現及び「中期経営計画」の達成を図るため、引き続き取締役役に選任しております。
藤木 光広	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営及びリーシング業務に従事しております。現在はCX創造本部長として、地域へのソリューション提供、同友店企業との協業による新しい取り組みを通じて、リアル空間の価値最大化や新たな価値提供の創造において中心的役割を担っていることから、引き続き取締役役に選任しております。
佐藤 久之	国内及び中国における開発業務に従事するとともに、中国現地法人の経営の経験も有しており、現在は開発本部長として、開発にかかわる分野での豊富な専門知識と海外における事業経営の実績と貢献を活かし、複合開発等新たなビジネスフォーマットを推進し企業価値向上に努めていることから、引き続き取締役役に選任しております。
岡本 正彦	人事・総務業務に従事して培った専門知識と経験をもとに、2018年より管理本部長を務めております。企業価値最大化を図るため、人材育成やコーポレートガバナンスへの対応を推進しており、国内外の内部統制やリスク管理のさらなる推進・強化を担っていることから、引き続き取締役役に選任しております。
横山 宏	金融機関での不動産関連業務の経験を備えており、当社入社以来、財務・経理業務に従事し、現在は経理本部長を務めております。不動産開発及び財務関連の豊富な実績と経験を有しており、グローバル展開の加速、キャッシュ創出力の強化といった施策を着実に推進していることから、引き続き取締役役に選任しております。
岡田 元也	イオン(株)とイオングループ各社は、相互に自主性・独自性を尊重しつつ綿密な連携を図りながら、シナジー効果の最大化を図ることが、株主利益につながるものと認識しております。グループ戦略の実効性を高めること及び当社の健全な事業経営の管理を目的に、経営者としての豊富な経験・能力を有していることから、引き続き取締役役に選任しております。
伴井 明子	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営業務、デジタル事業に従事し、現在はマーケティング統括部長を務めております。営業全般にかかわる専門知識、デジタルの知見や子会社での経営経験を活かし、アプリ開発などお客さまの利便性、顧客体験価値向上に努めていることから、引き続き取締役役に選任しております。
橋本 達也	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営業務に従事し、現在は中国事業責任者を務めております。国内外で培った営業全般にかかわる専門知識と中国事業責任者としてのリーダーシップ、デジタル化推進による新たな価値提供への取り組み等に努めていることから、引き続き取締役役に選任しております。

氏名	選任理由
腰塚 國博	他社において技術戦略や新規事業創出、大型買収案件等に従事するとともに、技術者として培われたデジタル・科学技術における知識、知見、経験を活かして、デジタルトランスフォーメーションの推進や新時代に対応する新たな「暮らし」を創造する事業や経営課題に対して適切な助言・監督を行っていただけるものと期待し、引き続き取締役役に選任しております。
山下 泰子	公認会計士として培われた会計の専門家としての見識と監査法人における業務経験、また他社での取締役及び監査役としての経験を活かし、当社経営への助言、監督を行っていただけることを期待し、引き続き取締役役に選任しております。
黒崎 裕伸	海外での事業活動や現地法人責任者(社長)として、体制構築や事業拡大など経営に携わってきたことの経験やノウハウ及び新興国への駐在経験から培った海外でのリスク管理における知見を活かし、当社の経営課題であります海外事業における高い利益成長の実現のために適切な助言・監督を行っていただけることを期待し、新たに取締役役に選任しております。
大和田 順子	人材活用、人事ソリューション、ダイバーシティ、働き方改革など人事採用教育関連の知見が深く、ITや人事領域の課題解決に関する顧問あるいはコンサルティングの経験や実績を活かし、当社の重要課題であるダイバーシティや働き方改革の推進に関する提言が十分に期待できるため、新たに取締役役に選任しております。
榎本 知佐	外資系を含む複数社でのリーダーとしての経験・実績が豊富であり、また他社での社外取締役や大学での取り組みなどその活動範囲やネットワークも広く、当社の重要課題である情報開示、ブランド戦略の推進に関して、幅広い知見や多面的な視点での提言が十分に期待できるため、新たに取締役役に選任しております。
渡部 まき	イオン(株)で培った豊富な経理に関する経験と、イオングループ各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判断し、社外監査役として選任しております。
村松 高男	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、他社での取締役及び監査役としての経験を基にした的確な助言や監督を行っており、今後も当社の経営に活かしていただきたく、選任しております。なお、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、選任しております。
鳥居 江美	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、法的な側面からの意見・視点をもって、当社の経営に貢献していただきたく選任しております。なお、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、選任しております。
西松 正人	イオングループ各社で培った幅広い見識と専門的知識をもとに、当社の経営全般に対する監督と有効な助言をいただけるものと判断し、選任しております。

## ESG経営の推進

# コーポレート・ガバナンス

### 独立性判断基準

当社は、独立社外取締役の選任について、東京証券取引所の定める独立性基準に則るとともに、独立役員資格を充たす社外役員7名（取締役5名、監査役2名）全員を独立役員として指定し、東京証券取引所に届け出ています。

#### ■社外取締役の独立性判断基準

1. イオンモールグループの業務執行者でなく、かつ、その就任の前10年間、イオンモールグループの業務執行者であったことがないこと。
2. 就任の前10年内のいずれかの時において、当社または当社の子会社の取締役、会計参与または監査役であったことがある者（イオンモールグループの業務執行者であった者を除く）にあっては、当該取締役、会計参与または監査役への就任の前10年間、イオンモールグループの業務執行者であったことがないこと。
3. 以下のいずれにも該当する者でないこと。
  - ① 当社の親会社および当社の親会社の子会社など（当社および当社の子会社を除く）の取締役、執行役、支配人、その他の使用人（以下「業務執行者」という）
  - ② イオンモールグループの業務執行者の配偶者または二親等内の親族
4. 以下のいずれにも該当する者でないこと。
  - ① 当社または当社の子会社を主要な取引先（直近事業年度の連結売上高の1%以上を基準に判定する）とする者もしくはその業務執行者など
  - ② 当社または当社の子会社の主要な取引先もしくはその業務執行者など
  - ③ 当社または当社の子会社から役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家など
5. 就任の前3年間において、以下のいずれにも該当していた者でないこと。
  - ① 4. ①②③に掲げる者
  - ② 当社の親会社の業務執行者および業務執行者でない取締役
  - ③ 当社の親会社の子会社など（当社および当社の子会社を除く）の業務執行者など

6. 以下のいずれかに該当する者の配偶者または二親等内の親族でないこと。

- ① 5. ①②③に掲げる者
- ② イオンモールグループの業務執行者
- ③ 当社の親会社の業務執行者などまたは業務執行者でない取締役
- ④ 当社の親会社の子会社など（当社および当社の子会社を除く）の業務執行者など
- ⑤ 就任の前3年間において、イオンモールグループの業務執行者であった者

### 取締役のトレーニング方針、 社外取締役のサポート体制

当社は、取締役・監査役に対して、より高いリーダーシップ力と経営戦略を培う能力開発や、コンプライアンス、ガバナンスの知識向上のため、新任役員セミナーやトップセミナーをはじめとした経営幹部対象のトレーニングの機会を提供します。

社外取締役・社外監査役に対して、就任時に、店舗見学をはじめ、当社が属する業界、イオンモールグループおよびイオングループの歴史、事業概要・財務情報・戦略、組織などについて必要な情報取得のための研修を行います。就任後については、特に当社政策の柱である海外戦略の理解を深めることを目的に、毎年1回以上、海外視察を実施します。

社外取締役および社外監査役のサポート体制としては、総務部が補佐する体制とし、社外監査役を含め監査役を補佐する専任スタッフ1名を配置しています。取締役会の限られた時間内に有効な議論を可能とするために、取締役会の付議資料の配布と事前説明を行うとともに、随時、必要な情報の的確な提供を行っています。

## 後継者計画

経営責任者（候補者を含む）に必要な基準やキャリアの積みませ方や研修の内容などの育成方針・計画などについて、社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会で協議し、取締役会の審議を経て、透明性・公正性の高いプランニングを行います。

## 取締役会の実効性評価の取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させ、強化を図るために、取締役会の貢献度を検証し、課題を抽出して改善を図ることで、取締役会自身が取締役会全体の実効性について分析・評価を実施しています。

### 1. 分析・評価のプロセス

アンケートによって取締役会の実効性評価を自己評価方式で実施し、回答内容を第三者機関による分析を行うとともに、社外役員を中心に意見交換・討議を実施、その結果を踏まえ取締役会で検証・議論しています。

### 2. 分析・評価結果の概要

取締役会では、適切な議案を設定し、多様な知見・見識・経験を有する取締役および監査役による活発な議論を交わしており、適切に機能しているものと判断しています。

### 3. 今後の対応

海外事業の規模拡大に伴う適切なリスクテイクを支えるグローバルガバナンス、リスクマネジメントの向上などに取り組み、取締役会の機能向上に向けた施策を着実に実行していくことで、さらなる審議の充実と実効性の向上に努めていきます。

## 役員報酬

取締役の報酬などは基本報酬と業績報酬とで構成され、株主総会にその上限を上程し、決議された報酬限度額の範囲内において、役職、業績などを勘案して決定しています。

各取締役の評価の妥当性、各報酬の比率や水準および具体的な報酬額は、社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会で審議を行います。監査役の報酬など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。

### ● 取締役および監査役の報酬などの額（2020年度）

区分	支給人員(名)	報酬等の額(千円)
取締役 (うち社外取締役)	16 (4)	235,835 (19,800)
監査役 (うち社外監査役)	3 (3)	23,880 (23,880)
合計 (うち社外役員)	19 (7)	259,715 (43,680)

(注) 1. 上記には、無報酬の取締役1名および監査役2名は含まれていません。

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
ストック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. 上記の報酬などの総額には、以下のものが含まれています。

- 役員賞与見込額75,400千円（2020年2月29日現在在籍の取締役11名分であり、無支給の取締役1名および社外取締役2名は含まれていません。）
- スtock・オプションによる報酬額25,062千円（2019年5月10日現在在籍の取締役10名分であり、無支給の取締役1名および社外取締役2名は含まれていません。）

## ESG経営の推進

# コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式

当社は、政策保有株式について、事業戦略、取引関係などを総合的に勘案し、中長期的な観点からイオンモールグループの企業価値の向上に資することを目的として保有することを方針とします。個別の政策保有株式については、年1回の取締役会において、保有目的、保有リスク、資本コスト等を含めた経済合理性を総合的に検証し保有の合理性を判断しており、その意義が乏しいと判断される株式については市場への影響等を勘案しつつ売却を検討し、その結果について開示していきます。また当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、議案毎に、当該企業の中長期的な企業価値の向上につながるか、当社の企業価値を毀損することがないかを確認のうえ、必要に応じ発行会社と対話を行ないつつ総合的に賛否を判断することとします。

### 支配株主との取引などを行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

イオン株式会社は、当社の議決権の58.22% (2021年2月28日現在)を有する親会社です。

当社が、イオン株式会社およびグループ各社と取引を行う場合には、当社の企業価値向上の観点からその公正性及び合理性を確保するために、独立社外取締役が出席する取締役会において承認を得ることとする等、取引の重要性に応じて適切に監督しています。

なお、当社は、イオン株式会社及び同社子会社で総合小売業を営むイオンリテール株式会社を中心とするグループ各社と一体となり、それぞれの地域においてショッピングモール管理・運営事業を実施していることから、イオンリテール株式会社及びその他のグループ各社と建物賃貸借契約等の取引がありますが、これらの取引に際しては、一般取引条件と同様に決定しており、当社はイオン株式会社及びグループ各社から一定の独立性が確保されているものと認識しています。

### 関連当事者間の取引

当社は、役員や主要株主などとの取引(関連当事者間の取引)を行う場合において、当社および株主共同の利益を害することがないよう、以下の体制を整備しています。

取締役による競業取引および当社と取締役との間の利益相反取引については、取引の相当性に関する専門家の意見を得たうえで、取締役会に付議することにより、当該取引が当社および株主共同の利益を害するものでないかを慎重に精査します。また、当該取引に利害関係を有する取締役を特別利害関係人として除外したうえで決議するなど、手続の公正性を確保します。

当社が関連当事者と取引を行う場合は、「関連当事者取引管理規則」に則り、「関連当事者リスト」を掲示し該当企業を明確化し、決裁時には関連当事者以外の企業などとの取引事例の比較表を添付するなどルールを定め、取引条件の客観性を確保しています。また、「権限規則」に従って取引の重要性や性質に応じて、取締役会に付議されるものは独立役員および監査役に対し、取引の合理性(事業上の必要性)と取引条件の相当性について意見を求めたうえで審議を行い、年1回、関連当事者取引先各社との年間取引実績の増減率などの報告を行い、取引の合理性・相当性の精査を行っています。

## コンプライアンス推進体制

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。また、贈賄行為を未然に防止すべく「贈賄防止基本規則」に基づき、イオンモールグループの社内体制の整備・教育を行います。

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、イオンモールグループにおける法令、定款および社内規程の遵守状況などの確認と問題点の指摘および改善策の審議を行い、コンプライアンス委員会の議事については、経営会議に報告し、重要案件については、取締役会に報告するとともに、年間報告をします。

また、内部通報窓口として、ヘルプライン・イオンモールホットラインを設置（当社労働組合においても「組合110番」を設置）し、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。このヘルプラインの利用者のプライバシーの保護及び不利益な扱いを受けることのないよう周知徹底するとともに、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、また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。

## 腐敗防止への取り組み

イオンモールグループは、いかなる場合でも賄賂などの不正な手段によって利益を求めるとはしないことを、すべての役職員（以下「グループ役職員」という。）が共有します。

グループ役職員は、当社およびグループ各社が定める社内規則などに従うといえども、事案ごとに公務員などの要求に応じることが社会正義に適うものであるかにつき、自らが考え、判断し、行動することを誓約します。

グループ役職員は、不正な意図をもった便益の提供・経費負担、寄付・助成は、イオンモールグループの企業文化を損ねることのみならず、ひいてはこの不正な意図をもった行為が、その国・地域の健全な成長の妨げとなり、イオンモールグループのコンプライアンスに対する姿勢を失墜させることを認識します。

グループ役職員は、強い決意と高邁な理念をもって、あらゆる腐敗防止に真摯に取り組むことを表明します。

以上を実現するため、当社は、「贈賄防止基本規則」を定め、グループ役職員はこれを遵守し行動の規範とします。

企業倫理の浸透・定着を目的に、取締役および従業員の階層別に研修を実施するとともに、目標管理制度の行動評価にも企業倫理を取り入れています。

## 株主・投資家との対話

### ■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（IR情報開示方針）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。

▶ <https://www.aeonmall.com/ir/>

### ■個人投資家向けに説明会を定期的に開催

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・機関投資家向けに説明会を定期的に開催

四半期ごとに代表者、IR担当役員による説明会を実施しています。

### ■海外投資家向けに説明会を定期的に開催

英文版統合報告書作成の他、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、株主通信などの掲載に加え、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、戦略部に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、国内および海外のモール見学会などを随時実施しています。

## ESG経営の推進

# コーポレート・ガバナンス

## リスクマネジメント

### ■リスクマネジメント推進体制

当社は、イオンモールグループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制として、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業務執行取締役とし、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ています。また、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定)」を策定し、リスクの減少及び被害の低減に努めています。

具体的には、イオンモールグループに与える影響の高いリスク項目を選定し、項目毎に対応する主管部門を定め、当該部門がリスク対策のPDCAサイクルを行うことで、イオンモールグループ全体の損失の危険を管理することを通じ、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いきます。

さらに、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定)」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。

### ■リスク管理委員会の設置・活動概要

当社では、イオンモールグループ全体のリスク管理運営状況の把握、リスク管理体制の持続的な見直し等リスク管理体制の維持向上を目的に、管理本部長を委員長とするリスク管理委員会を以下のとおり設置しています。リス

ク管理委員会では、リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動並びに代表取締役社長への意見具申及びリスクマネジメント推進体制に関わる課題、対応策の審議を行います。また、重大インシデント等に対応するリスク対策についても、リスク管理委員会での議論を通じ、実効性の高い対策へ繋げています。

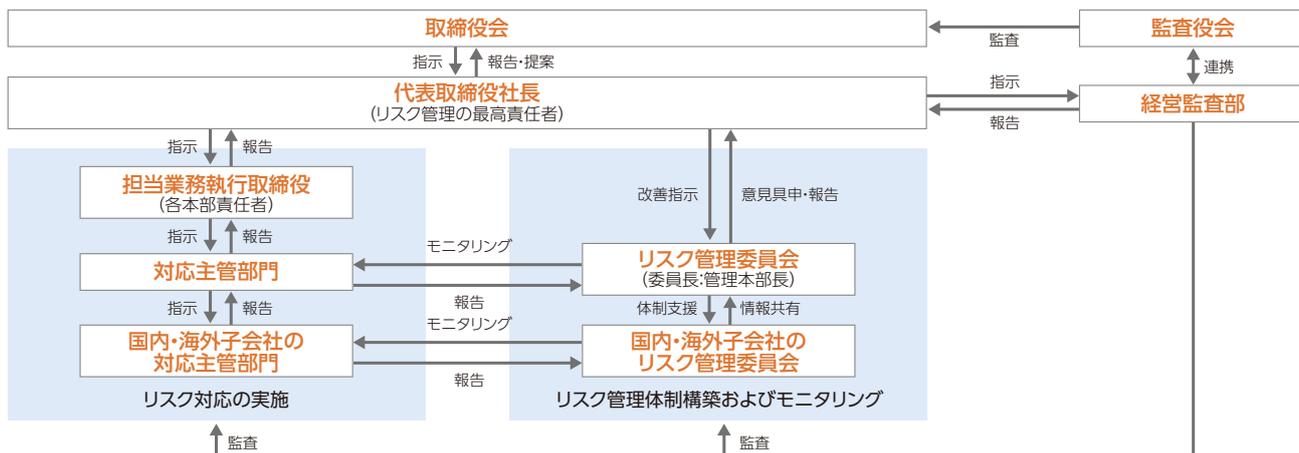
さらに、地震等の当日判断が必要なクライシスについては、別途、対策本部を設置し、迅速かつ的確な初期対応を行うとともに、事態の拡大防止と早期収束に対応します。リスク管理委員会の活動頻度は、直近3年の開催状況として年5回程度開催しており、年度初め(3月)に、昨年度の取組内容及び本年度の取組方針について、取締役会へ報告しています。なお、国内外子会社においても株式会社OPA及び海外現地法人については各法人リスク管理委員会が設置されており、その審議内容は当社のリスク管理委員会へ情報共有されています。

当社のリスク管理委員会の構成メンバーは以下の通りとなります。

- ・委員長：管理本部長
- ・委員： A) 経営危機管理規則に定めるリスク対応主管部門の所属長  
B) 委員長が指名する者
- ・事務局：法務部

(注) 委員については、リスク管理体制の実効性向上を図るべく、イオンモールグループに与える影響の高いリスク項目において、平常時のリスク予防とリスク発生時に事態を主体的に対応する部門の責任者を選定しています。

### ●リスクマネジメント推進体制図



■リスクマネジメントプロセス

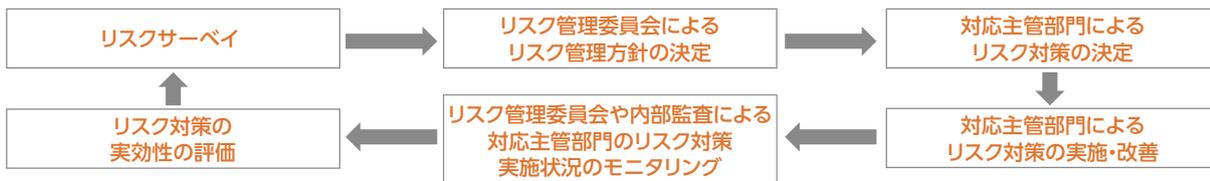
当社のリスク管理を行うにあたり、さまざまなリスクがある中で、効率的で効果的な管理を行うため、特にイオンモールグループに影響を与えるリスク項目を特定し、そのリスク管理の体制をリスク管理委員会より代表取締役社長へ提言します。その後、各リスク項目の対応主管部門を選定し、当該部門によるリスク対策の立案・実施と振り返り、リスク管理委員会や内部監査による執行機関の実施状況のモニタリングを行い、リスク対策の実効性を評価します。

なお、特定した各リスク項目における対応主管部門のリスク対策の検討・進捗状況については、リスクの性質毎に

経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、その他のリスクの3つに区分して管理します。その区分に応じて、経営戦略リスクは担当業務執行取締役を定め、当該取締役より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役に報告します。コンプライアンスリスクはコンプライアンス委員会にて、その他のリスクはリスク管理委員会にて同様に報告され、必要に応じリスク対策の内容・進捗について議論を行います。各リスク項目のリスク対策は、最終的に全てリスク管理委員会にて集約し管理します。

リスク対策の実施については、リスク対応主管部門より社内承認を経て、決定し実行します。

●リスクマネジメントプロセス



■リスクの特定

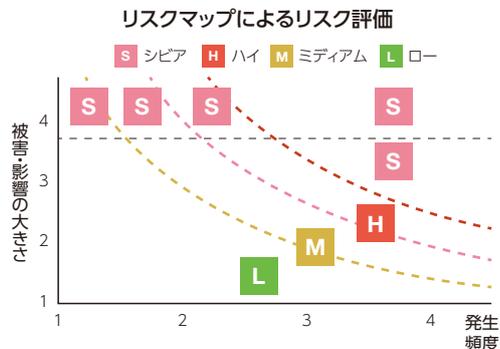
リスクの特定については、その性質により、イオンモールグループに影響を与えるリスクを絞り込みます。特定の方法については次の通りです。

●リスクの洗い出し

取締役、監査役、従業員に対しリスクサーベイ（アンケート・ヒアリング）を実施し、定量的かつ定性的評価を実施。

●リスクマップによるリスク評価と特定

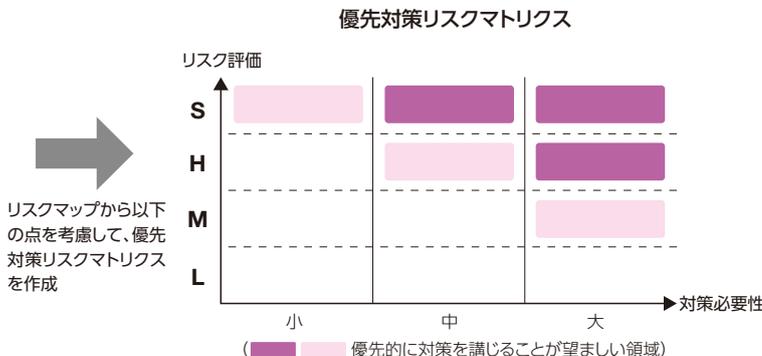
リスクサーベイの結果から、リスクの発生頻度と被害・影響の大きさを軸にリスクマップを作成。リスクを評価し、対策を行うべきリスクを特定。



●優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

特定されたリスクに対する既存の対策状況を踏まえ、対策の必要性を基に優先対策リスクマトリクスを作成し、優先対策すべきリスクを特定。

上記より、当社では現在92項目のリスクを特定し、対策の優先度合いを踏まえたリスク対策を行っています。なお、事業環境の変化に伴いリスク評価が変わることから、上記サーベイに加えて必要に応じ、優先対策すべきリスクも更新されています。



リスク評価

リスクマップ上での位置により  
**4段階(S・H・M・L)にてリスク評価**  
発生頻度および被害・影響の大きさが上位のリスクほど高評価

その他

その他、ヒアリングで洗い出された事項

対策必要性

(ヒアリング等を踏まえ当社で評価)  
・ヒアリングで評価上方修正の意見が出たリスク  
・対策に改善の余地があると思われるリスク  
**小**：対策実効性の検証が必要  
**中**：対策の確実な実施、実効性の検証が必要  
**大**：早期の対応が必要

ESG経営の推進

コーポレート・ガバナンス

事業等のリスク

当社は、国内・海外における最新の事業環境を踏まえ、イオンモールグループの事業活動に影響を与える可能性があり、かつ全社的に管理すべきリスクを洗い出しています。リスクマップによるリスク評価および優先対策リスクマトリクスによって特定したリスク項目の内、リスク評価および対策必要性のいずれもが高いリスク項目に加え、特定したリスク項目以外でも投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目を、以下の通り分類しています。

分類	リスク項目	評価	必要性
事業戦略リスク	①事業環境の変化に関するリスク	S	大
	②不動産開発及び投資に関するリスク	S	大
	③人材の確保と育成に関するリスク	S	大
	④イオン株式会社及び同社の関係会社との取引に関するリスク	☆	☆
	⑤法的規制に関するリスク	☆	☆
財務関連リスク	⑥減損リスク	S	大
	⑦資金調達・金利変動・為替変動に関するリスク	S	中
オペレーションリスク	⑧自然災害・事故・テロの発生に関するリスク	S	大
	⑨戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク	S	大
	⑩感染症拡大に関するリスク	S	大
	⑪情報セキュリティに関するリスク	☆	☆

☆:投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目。

事業戦略リスク

①事業環境の変化に関するリスク

リスク評価 **S** H M L ☆ 対策必要性 **大** 中 小 ☆

リスクシナリオ	対策
<p>イオンモールグループを取り巻く事業環境は、海外においては高い経済発展に伴う小売市場の高い成長性が見込まれる一方、競合ディベロッパーによる出店加速、世界規模での経済不況による成長減速の懸念等が考えられます。国内においては、人口減少や少子高齢化に伴う人口動態や家族構成の変化に加え、Eコマースの拡大、節約志向、シェアリングなどの消費行動の変化が進んでいます。</p> <p>イオンモールグループが管理・運営するモールの主要テナントは小売・サービス企業であり、景気や個人消費の動向に影響を受けやすい傾向にあることから、経済情勢が悪化した場合や、他の不動産ディベロッパーや小売企業との競争が激化した場合には、テナントのリーシング条件の悪化や空床区画の増加が発生する等、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループは、商業施設という枠組みにとらわれることなく、地域や社会が抱える課題にソリューションを提供することを事業とし、イオンモールグループが展開するショッピングモールが地域コミュニティにおける中核施設・社会的インフラとしての地位を確立することをめざしています。</p> <p>海外においては、社会インフラ整備を柱とした経済政策がすすめられていることから、当社では都市化が進展し、街づくりが進められているマーケット成長性が高いエリアにおいて物件開発を推進し、新規出店を進めています。日本で培ったモールの管理・運営ノウハウを活かした競争力のあるモール開発により、競合ディベロッパーとの差別化を図っています。</p> <p>国内においては、エリア別のニーズに対応した増床活性化や地域インフラ機能の拡充等によるローカライズの取り組みを通じて、エリアNo.1モールとしてのポジションを確立し、地域におけるマーケットシェアを高めています。また、複合型施設や地域創生型施設等、立地特性に応じて開発パターンを多様化することで事業領域の拡大を図っています。</p> <p>リーシング面では、国内外におけるテナント企業とのリレーションシップを活かし、新規テナントの誘致や新たな業態開発等による付加価値の提供を通じて、お客さまにとって魅力あるモールづくりを推進しています。</p>

②不動産開発および投資に関するリスク

リスク評価 **S** H M L ☆ 対策必要性 **大** 中 小 ☆

リスクシナリオ	対策
<p>イオンモールグループでは、市場調査、用地選定、用地確保に向けた地権者との交渉から法的手続き、モールの建設、テナント募集を経て開店に至るため、モール開発にかかる期間が長期にわたり、かつ投資が多額となるため、投資回収までは一定の期間を要します。天候不順、自然災害、開発地域の環境汚染、許認可の取得遅延、地域住民からの反対等により、開発スケジュールに遅延が生じた場合、また、不動産価格の上昇により不動産の取得および賃借にかかるコストが増加した場合には、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループでは、各部門が連携し、将来の開発物件のスケジュールや進捗管理を実施するとともに、想定されるリスクシナリオを把握・分析したうえで、収益・コスト面で最適なプランに基づく計画を策定し、事業を推進する体制を整えています。また、国内、海外の新規出店および増床活性化においては、事業計画に対する責任部門を明確にしたうえで意思決定を行っており、明確な投資採算基準による運用のもと、損益計画の妥当性及び投資回収の実現性を取締役会、経営会議で審議しております。</p>

### ③人材の確保と育成に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>イオンモールグループは、国内事業および成長ドライバーである中国・アセアンにおける海外事業の事業拠点拡大と収益力強化に向けた基盤づくりを推し進めており、グローバルな視点で高いマネジメント能力やリーダーシップを発揮できる人材の確保・育成が必要となります。</p> <p>特に国内では、少子高齢化の進展に伴う労働人口の減少等の影響もあり、事業拡大に必要な人材の確保・育成が計画通りに進まない場合、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループでは、人材こそが持続的成長を実現していくための最大の経営資源であるという考えのもと、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業をめざし、人的資源への投資により成長戦略を推進しています。</p> <p>急速な社会変化に対応し、ビジネスモデルを革新していくためにダイバーシティ経営を推進しており、多様な従業員が個性や能力を発揮し活躍できる制度や職場環境の整備を進めています。</p> <p>教育面では、従業員の職位や成長度合いに応じた研修や、海外事業の将来を担う人材育成のための国内・海外間における活発な人材交流を行うほか、将来の経営幹部人材を育成するABS(イオンビジネススクール)等、さまざまな人材育成・教育プログラムを整備しています。</p> <p>取締役・監査役に対しては、より高いリーダーシップと経営戦略を培う能力開発や、コンプライアンス、ガバナンスの知識向上のために経営幹部対象のトレーニング機会を提供しています。また、経営者候補の育成においては、経営責任者として必要な基準やキャリアプラン、育成方針・計画などについて、透明性・公正性を確保するために、社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会での協議を行っております。</p>									

### ④イオン株式会社及び同社の関係会社(以下、「イオングループ各社」と)の取引に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ										
<p>モールの開発においては、集客力のある核テナントの役割は非常に重要であり、イオンモールグループは親会社であるイオン株式会社との緊密な関係を活かし、同社子会社であるイオンリテール株式会社等が運営する総合スーパー「イオン」「イオンスタイル」を核テナントとしております。今後、イオンモールグループが開発するモールに関しても総合スーパー「イオン」「イオンスタイル」が核テナントとなることが予想されます。</p> <p>このように、イオンモールグループとイオン株式会社及び「イオングループ各社」との関係は、イオンモールグループがモールの開発を進める上で安定的に核テナントを誘致できるという面で有利な条件となっておりますが、イオン株式会社及び「イオングループ各社」の実績、出店方針、既存店の廃止方針等により、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>なお、イオンモールグループの営業収益に対するイオンリテール株式会社の占める比率は2021年2月期11.7%であり、イオンリテール株式会社以外の「イオングループ各社」の合計が占める比率は同10.9%であります。</p>										

### ⑤法的規制に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ										
<p>イオンモールグループは、地域行政と連携し、地域に根ざしたモール開発を進めておりますが、都市計画法および建築基準法により、1万㎡を超える大型店の出店できる地域は、同法により商業地域、近隣商業地域、準工業地域として指定された区域以外の用途地域においては、原則として大型店を開発することができず、また非線引き都市計画区域及び準都市計画区域内の白地地域において大型店の開発を行うには、都道府県知事等により用途地域の指定又は用途を緩和する地区計画決定がなされることを要します。このため、当社の今後の出店計画はこうした法的規制による影響を受ける可能性があります。</p> <p>不動産関連税制が変更された場合には、保有資産、取得・売却時のコストが増加し、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、イオンモールグループは、中国・アセアンにおいて海外事業を展開していることから、出店する国・エリアにおいて、投資、貿易、競争、税及び為替等に関する法的規制に変更が生じることにより、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>										

ESG経営の推進

コーポレート・ガバナンス

財務関連リスク

⑥減損リスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>イオンモールグループが保有する事業用固定資産については、経営環境の著しい悪化、テナント退店による空床の拡大等により各モールの営業損益の赤字が続いた場合や、保有する土地の市場価格が著しく下落した場合等において、減損損失が発生することにより、イオンモールグループの経営成績および財政状態、信用力に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループは、想定されるリスクシナリオを把握・分析したうえで、収益・コスト面で最適なプランを策定しており、一定額以上の投資案件については、損益計画の妥当性及び投資回収の実現性を取締役会、経営会議で審議し、投資採算計画の精度向上に努めております。</p> <p>開業後のモールについては、営業状況について全社ベースの会議体にて検証を行っている他、開業後一定期間経過後のモールについて、投資採算の実績検証結果を取締役に報告しております。減損損失の懸念があるモールに対しては、対策プロジェクト（バリューアッププロジェクト）チームを組成し、主に収益改善に向けた施策の実行により、減損リスクの削減に努めております。</p>									

⑦資金調達・金利変動・為替変動に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>イオンモールグループは、成長戦略に基づくモール開発にかかる資金を、主に金融機関からの借入や社債発行、リース活用、増資等により調達しており、金融市場の混乱やイオンモールグループの事業見通しの悪化、信用力の低下等の要因により、イオンモールグループの望む条件にて適時に資金調達が実施できない可能性があります。なお、市場金利が上昇した場合には、モール開発にかかる資金および借り換え時における資金調達コストの増加、リース活用時における物件オーナーへの支払賃料の上昇等により、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、イオンモールグループは、今後の成長ドライバーである中国・アセアンにおける海外事業を拡大しており、海外の開発物件における資材調達等、外貨建て取引が増加していることから、為替相場変動の影響を受けるため、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループは、原則、固定金利による資金調達を実施しており、為替変動リスクの一部については通貨スワップによるヘッジを実施しております。また、資金調達（借入）先および資金調達手段の多様化を進めつつ、有利子負債残高のコントロール等による信用格付の維持・向上に努め、必要な資金調達枠を確保するとともに、調達環境が急変した状況においても必要な運転資金を即時に調達できるようにコミットメントラインを設定しております。</p>									

オペレーションリスク

⑧自然災害・事故・テロの発生に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>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、出店する国・エリアにおいて、大規模地震、台風、集中豪雨等の自然災害や、火災・停電等の人為的な事故、あるいは人命を危機にさらす暴動・テロ等の発生により、イオンモールグループが管理・運営するモールに毀損、焼失、劣化等の甚大な被害が生じ、休業を余儀なくされた場合、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループでは、自然災害や疫病・事故等に対応する経営危機管理規則および経営危機関連諸規定の整備・周知徹底、大規模地震やテロ活動を想定した防災訓練の実施、有事の際に損害を最小限に抑えるためのリスク対応体制の整備・強化を進めております。</p> <p>また、建物・設備面の対策としては、耐震補強の実施や防煙垂れ壁のシート化等による大規模地震発生時の被害軽減対策、水害による浸水可能性があるモールには止水板の設置等の対策を講じております。</p> <p>また、イオンモールグループは、運営する全モールを対象とする火災保険及び火災水害等大規模災害罹災時の喪失賃料等を補償する利益保険に加入しております。地震保険については、イオングループ合同の保険に加入しており、地震に対するリスクの適正管理に努めております。</p>									

## ⑨戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>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、出店する国・エリアにおける戦争・内乱・クーデター等が発生すると、イオンモールグループが管理・運営するモールに毀損、焼失、劣化等の甚大な被害が生じる可能性があります。その場合、長期間にわたるモールの休業、国内外におけるテナント撤退に伴う空床拡大、被害を受けたモール再建にかかるコスト等が発生することにより、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>イオンモールグループでは、特に海外での事業展開にあたっては、出店国・エリアの政府や現地企業等との提携により事業を推進することが多く、相手先との緊密なコミュニケーションを通じた情報収集に努めております。</p> <p>また、経営危機管理規則、緊急事態対応マニュアル等の各種規定やマニュアルの整備、各国におけるBCPに基づく訓練の実施、危機管理に関する従業員への教育等の対策を講じ、有事においても適切な対応を実現する体制構築に努めております。</p>									

## ⑩感染症拡大に関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>イオンモールグループは、国内外でモール事業を展開しており、出店国・エリアにおいて大規模かつ深刻な感染症が流行した場合、各国政府や自治体によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請等により外出機会が減少し、お客さまの価値観や消費行動が変容する可能性があります。また、イオンモールグループが管理・運営するモールにおいて、臨時休業や営業時間の短縮、出店計画の変更を余儀なくされる等、イオンモールグループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>なお、新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界経済の減速およびお客さまの生活様式に変化をもたらしており、また、収束時期を見通すことは困難な状況にあることから、今後も先行き不透明な事業環境が続くことが予想されます。</p>	<p>イオンモールグループでは、感染防止対策として、お客さま、テナントおよび当社従業員の健康と生活を守り、お客さまとともに地域社会の安全・安心な生活を守ることを目的とし制定したイオンの防疫対策等の基準「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づき、モール館内の環境改善やモールオペレーションを構築しています。お客さまの価値観や消費行動の変容に対しては、新常态（ニューノーマル）における新たなモールコンセプトやサービス機能の提供等、従来のビジネスモデルからの変革を進めていく好機ととらえ、国内外において社会変化に対応したモールづくりに取り組んでいます。</p> <p>また、従業員が健康かつ安全に働くことができるように、検温等による体調管理の徹底や在宅勤務の推進により感染拡大防止に努めております。さらに、TV会議システムの活用やリモートワークの環境整備等により業務効率化を推進し、働き方改革の実現に向けた取り組みを進めています。</p>									

## ⑪情報セキュリティに関するリスク

リスク評価	S	H	M	L	☆	対策必要性	大	中	小	☆
リスクシナリオ	対策									
<p>イオンモールグループの事業活動における情報システムの重要性は非常に高まっており、大規模な自然災害等によりデータセンターが被災し情報システムに障害が生じた場合、事業活動の継続に支障をきたす可能性があります。</p> <p>また、サイバー攻撃による被害や不測の事態により、お客さまや従業員などの個人情報や業務上の機密情報等の外部流出や改ざん等が発生した場合、イオンモールグループの社会的信用の低下および損害賠償による多額の費用負担が生じる等、イオンモールグループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>情報システムの停止リスクに対しては、主に稼働しているデータセンターに加え、遠隔地にバックアップのデータセンターを待機稼働しています。メインのデータセンターに障害が発生した場合においても復旧可能な体制を整備しており、イオンモールグループで運用中のBCP（事業継続計画）を更に強化し、大規模な自然災害等によるイオンモールグループの事業への影響の極小化を図っております。</p> <p>情報の外部流出・改ざん等のリスクに対しては、サイバー攻撃対策として、業務用端末へのウイルス対策ソフトの導入、ネットワーク通信ログの収集ツールの導入、業務用端末における外部記憶媒体の利用制御等を実施しております。また、運用面では、利用アプリケーション等への最新セキュリティパッチの適用、従業員への情報セキュリティ教育の実施、定期的な情報システムのセキュリティチェック等の対策を講じております。</p>									

## 11年間の主要財務・非財務データ

表示している年度は当社の連結会計年度であり、3月1日から翌年2月末日です。

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>連結会計年度:</b>					
営業収益	145,117	150,886	161,427	176,931	203,902
営業利益	39,651	40,656	41,743	42,227	41,872
営業利益率(%)	27.3	26.9	25.9	23.9	20.5
EBITDA	59,373	61,395	63,365	66,173	71,447
各セグメント利益					
中国	—	—	—	—	(3,529)
アセアン	—	—	—	—	(944)
日本	—	—	—	—	46,346
親会社株主に帰属する当期純利益	22,379	20,355	21,865	23,430	24,513
設備投資額	54,762	73,044	53,536	114,859	181,953
減価償却費	19,721	20,739	21,621	23,945	29,574
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
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
フリー・キャッシュ・フロー	17,100	(45,075)	(6,525)	(2,761)	(51,353)
現金及び現金同等物	27,631	8,440	39,292	59,096	67,222
<b>1株当たり情報:</b>					
当期純利益	123.55	112.37	120.70	106.96	107.58
純資産	976.65	1,069.25	1,187.14	1,295.30	1,438.25
配当金	20.00	21.00	22.00	22.00	22.00
<b>連結会計年度末:</b>					
総資産	517,218	543,761	630,887	759,245	900,957
純資産	177,617	194,474	217,776	298,526	332,536
自己資本	176,896	193,683	215,046	295,124	327,708
有利子負債残高	143,691	179,911	220,146	190,366	253,798
<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)	0.8	0.9	1.0	0.6	0.8
ネットD/Eレシオ(倍)	0.6	0.8	0.8	0.5	0.6
PER(株価収益率)(倍)	17.8	16.4	19.0	26.3	21.5
PBR(株価純資産倍率)(倍)	2.2	1.7	1.9	2.2	1.6
<b>非財務指標:</b>					
モール数(国内/海外)	56(54/2)	59(57/2)	64(61/3)	138(133/5)	148(139/9)
新規出店モール数(国内/海外)	4(3/1)	3(3/0)	3(2/1)	7(5/2)	11(7/4)
活性化モール数(増床/リニューアル)	12(1/11)	9(1/8)	5(1/4)	11(0/11)	8(0/8)
都市型SC数	—	—	—	—	—
総賃貸面積(m <sup>2</sup> )					
国内	3,319,500	3,434,400	3,498,400	6,615,900	6,996,700
海外	108,000	108,000	170,000	283,300	544,300
計	3,427,500	3,542,400	3,668,400	6,899,200	7,541,000
所有・運営するモールにおける防災拠点(モール)	—	—	—	4	14
エネルギー使用量(原油換算kl)	126,338	100,683	96,083	100,598	106,155
エネルギー使用量原単位(GJ/千m <sup>2</sup> ×h)	0.779	0.585	0.539	0.510	0.475
エネルギー使用量原単位の前年対比(%)	100.55	75.14	92.21	94.62	93.01
廃棄物排出量(t)	53,194	53,391	56,183	58,227	64,505
廃棄物リサイクル量(t)	44,723	44,106	46,603	48,467	54,348
廃棄物リサイクル率(%)	84.1%	82.6%	82.9%	83.2%	84.3
水使用量(m <sup>3</sup> )	3,406,449	3,218,670	3,183,332	3,328,665	3,175,143
水使用量原単位(m <sup>3</sup> /千m <sup>2</sup> ×h)	0.54	0.48	0.46	0.44	0.37
植樹本数(国内・海外)	2,634,000	2,654,000	2,695,000	2,788,000	3,046,000
EV充電器設置モール数(国内・中国・アセアン)	2	8	25	35	73
EV充電器設置数(国内・中国・アセアン)	2	13	60	103	187
従業員数(連結)(名)	685	804	1,042	1,689	2,024
女性管理職数(名)	56	65	79	99	112
女性管理職比率(%)	—	—	—	12.5	13.1
女性役員数(名)	—	—	—	—	2
女性役員比率(%)	—	—	—	—	12.5
現地法人ローカルスタッフ数(名)	—	—	—	392	580

注記: 米ドル金額は、読者便宜のため、2021年2月26日の概算の換算レートである1米ドル=106.24円で計算しています。

※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。

※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。

※エネルギー、廃棄物、水に関する各数値はPM受託モールの数値を含んでおらず、原単位は共用部および後方部面積と営業時間を掛け合わせた数値を用いています。

※エネルギー使用量、エネルギー使用量原単位、エネルギー使用量原単位の前年対比(%)は省エネ法の定期報告書に基づく4月度～3月度の数値です。

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
					単位:百万円	単位:千米ドル(注記)
229,754	269,793	288,111	312,976	324,138	280,688	2,642,019
43,870	44,935	49,211	52,987	60,794	34,394	323,742
19.1	16.7	17.1	16.9	18.8	12.3	12.3
75,959	82,993	87,654	101,732	117,653	92,981	875,199
(4,448)	(3,451)	(1,132)	(453)	5,622	2,296	21,617
(1,013)	(348)	248	999	2,686	1,474	13,879
49,322	48,716	50,074	52,415	52,460	30,597	288,007
24,639	28,527	30,542	33,538	34,239	(1,864)	(17,546)
207,215	163,407	190,100	217,101	99,633	59,738	562,297
32,088	38,058	38,443	42,640	56,858	58,586	551,457
61,785	73,646	80,616	90,600	133,645	61,621	580,024
73,446	8,312	44,841	91,199	22,808	12,244	115,250
(84,547)	10,072	(61,393)	(85,589)	37,862	(2,822)	(26,568)
53,652	69,593	54,223	55,414	114,368	124,080	1,167,927
					単位:円	単位:米ドル(注記)
108.43	125.45	134.29	147.45	150.50	(8.19)	(0.07)
1,481.77	1,539.36	1,642.59	1,685.46	1,731.11	1,658.23	15.15
22.00	27.00	35.00	38.00	40.00	40.00	0.36
					単位:百万円	単位:千米ドル(注記)
974,970	1,012,758	1,123,781	1,203,211	1,381,217	1,394,199	13,123,109
339,849	356,203	385,561	394,059	404,522	387,486	3,647,274
333,547	350,073	373,572	383,393	393,849	377,318	3,551,570
334,406	360,292	405,749	506,975	666,076	709,659	6,679,776
34.2	34.6	33.2	31.9	28.5	27.1	
7.5	8.3	8.4	8.9	8.8	(0.5)	
2.6	2.9	2.9	2.9	2.6	(0.1)	
4.5	4.4	4.6	4.4	4.3	2.2	
1.0	1.0	1.1	1.3	1.6	1.8	
0.8	0.9	0.9	1.1	1.5	1.5	
14.8	13.8	16.7	12.3	10.2	—	
1.1	1.1	1.4	1.1	0.9	1.1	
161(144/17)	166(147/19)	174(150/24)	180(153/27)	172(142/30)	174(142/32)	
13(5/8)	7(5/2)	10(5/5)	7(4/3)	4(1/3)	3(1/2)	
12(1/11)	20(2/18)	14(2/12)	8(2/6)	15(4/11)	9(2/7)	
—	20	21	23	23	22	
7,312,900	7,753,950	7,923,800	8,154,700	7,876,500	7,922,700	
1,136,000	1,266,000	1,599,700	1,828,000	2,072,000	2,251,000	
8,448,900	9,019,950	9,523,500	9,982,700	9,948,500	10,173,700	
18	23	28	37	39	42	
114,856	117,278	118,030	118,723	117,801	112,922	
0.453	0.432	0.410	0.401	0.379	0.364	
95.45	95.33	94.88	97.86	94.43	95.99	
69,598	72,326	76,342	79,364	79,492	63,170	
60,271	62,805	65,748	68,977	71,066	56,032	
86.6	86.8	86.1	86.9	89.4	88.7	
3,354,719	3,592,795	3,612,049	3,629,433	3,596,512	3,146,507	
0.34	0.34	0.32	0.32	0.30	0.26	
3,190,000	3,275,000	3,344,000	3,467,000	3,496,000	3,550,000	
128	136	149	158	154	155	
516	1,045	1,944	2,332	2,404	2,418	
2,313	2,871	3,091	3,303	3,447	3,656	
115	121	136	151	155	165	
13.2	13.7	14.2	15.1	17.4	18.0	
2	2	3	4	4	4	
13.3	13.3	17.6	23.5	23.5	22.2	
829	956	1,113	1,227	1,288	1,429	

※廃棄物排出量およびリサイクル量、リサイクル率は専門店と共用部、イオンモール事務所の合計数値です。

※水使用量および水使用量原単位は、共用部とイオンモール事務所の合計数値です。

※植樹本数はPM受託物件を含む全拠点の合算数値です。

※女性管理職比率は、2013年にイオンリテール(株)のモールのPM受託に伴い従業員数が増加したため、2012年以前の数値は記載していません。

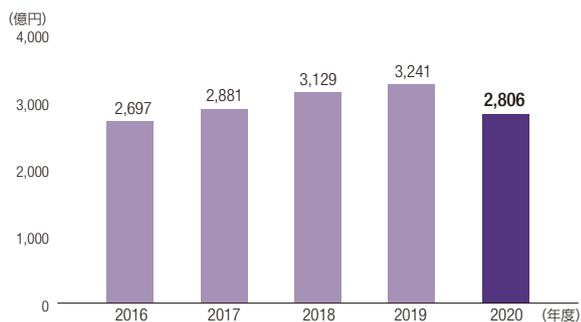
※海外現地法人ローカルスタッフ数は、出店が加速した2013年度以降での開示としています。

# 財務レビュー

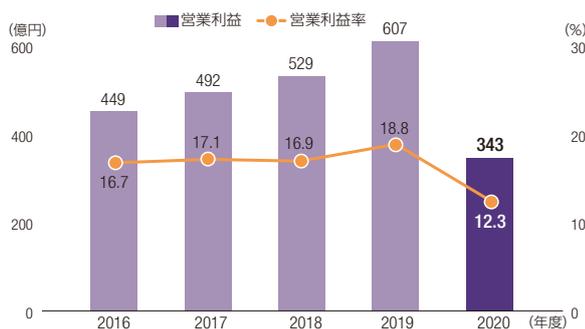
## 2020年度の概況

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症が世界規模で拡大し、当社が出店している中国、アセアン、日本において、行政による要請や感染拡大防止への配慮からモールの営業時間短縮や臨時休業を実施しました。この結果、営業収益は2,806億8千8百万円（前期比86.6%）、営業利益は343億9千4百万円（同56.6%）、親会社株主に帰属する当期純損失は18億6千4百万円（前連結会計年度は342億3千9百万円の利益）となりました。なお、当連結会計年度における一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として165億7千2百万円を特別損失に計上しました。

### ● 営業収益



### ● 営業利益 / 営業利益率



### ■ セグメント別業績

国内事業は、営業収益は2,370億9千3百万円（前期比86.2%）、営業利益は305億9千7百万円（同58.3%）となりました。2020年4月7日に緊急事態宣言が発令されたことを受け、2020年4月8日からイオンモールグループが管理・運営するモールの専門店および都市型ショッピングセンターを段階的に臨時休業し、2020年4月18日からは全国164施設すべてを臨時休業しました。その後、緊急事態

宣言の段階的解除を受け、5月13日より順次営業を再開し、5月28日には全施設の営業を再開しました。営業再開にあたって、出入口へのAIによる検温器設置、売場・後方における飛沫感染防止対策としてのアクリル板の設置、来店客管理システムのデータに基づく入館制限基準の策定、外気取り込み量増加によるモール館内の換気機能強化等、感染拡大防止と安全・安心のための対策を実施しました。

海外事業は、営業収益は435億9千4百万円（前期比88.7%）、営業利益は37億7千1百万円（同45.4%）となりました。中国・アセアン各国における消費は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時的に落ち込みましたが、営業再開後は、出店国、出店エリアごとに回復状況に濃淡はあるものの海外全体で見れば改善が進んでおり、引き続き高い成長の実現をめざしていきます。

中国事業は、営業収益は313億5千3百万円（前期比87.5%）、営業利益は22億9千6百万円（同40.9%）となりました。新型コロナウイルス感染症拡大による武漢市封鎖に伴い2020年1月24日より同市3モールにて専門店を臨時休業、以降2020年2月中旬にかけて、中国全土への感染拡大に伴い、中国で展開する全21モール中、最大11モールを臨時休業しました。2020年2月22日から3月にかけて段階的に営業を再開し、2020年4月1日には全21モールの専門店営業を再開しました。政府指示により休業を継続していたシネマについても、7月20日より順次営業を再開し、8月初旬には全モールで営業を再開しました。

アセアン事業は、営業収益は122億4千1百万円（前期比92.1%）、営業利益は14億7千4百万円（同54.9%）となりました。ベトナムでは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う政府の規制により、2020年3月28日から4モールの専門店営業を臨時休業しましたが、2020年4月24日に営業を再開し、全5モールでの営業体制となりました。7月下旬に新型コロナウイルス感染者が拡大したことから一時的に各モールの来店客数、売上は落ち込みましたが、同国の厳格なウイルス封じ込め対策により客足の戻りが早く、第4四半期連結会計期間（3ヶ月の）ベトナム既存4モールの専門店売上は前期比101.4%と前年を上回るトレンドに回復しました。カンボジアでは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、既存2モールの営業時間を短縮していました

が、6月に通常の営業時間に戻し、8月には休業していたシネマも営業再開しました。新型コロナウイルス感染症の影響は軽微でしたが、同国内に居住する外国人等が帰国した影響があり、当連結会計年度の既存2モールの専門店売上は前期比75.1%となりました。

インドネシアでは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う政府による大規模社会制限の実施により、2020年3月31日から既存2モールの専門店営業を臨時休業しましたが、6月15日に営業を再開しました。インドネシア国内では、新型コロナウイルス感染者の増加が止まらず、既存2モールの来店客数は前年比で半減という厳しい状況が続いていますが、地元企業と連携したフードデリバリー割引キャンペーンを実施するなど、売上確保に努めました。

●国内事業



●中国事業



●アセアン事業



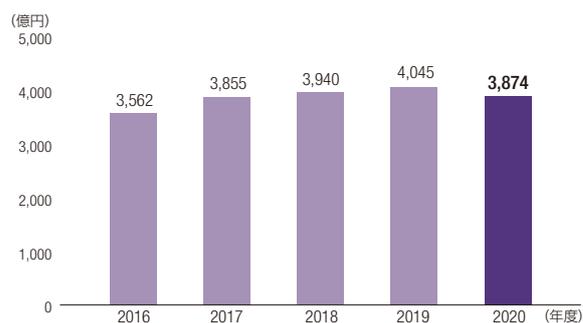
■資産、負債および純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末と比較して129億8千1百万円増加し、1兆3,941億9千9百万円となりました。これは、関係会社預け金が634億円減少したこと等により現金及び預金が731億5千9百万円増加したこと、既存店の活性化や将来の開発用地の先行取得等が792億1千2百万円なされた一方で、585億8千6百万円の減価償却があったこと等によるものです。

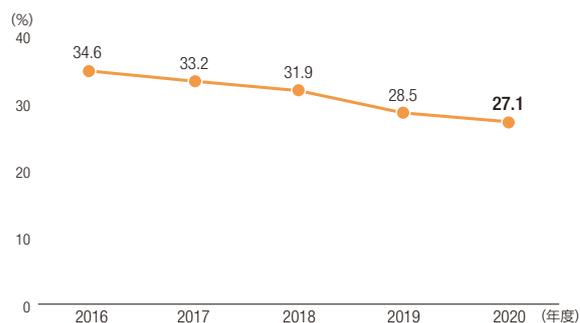
負債は、前連結会計年度末と比較して300億1千7百万円増加し、1兆67億1千2百万円となりました。これは、社債（「1年内償還予定の社債」を含む。）が450億円、リース債務（流動負債の「リース債務」を含む。）が112億5千4百万円増加した一方で、長期借入金（「1年内返済予定の長期借入金」を含む。）が126億7千1百万円、専門店預り金が52億3百万円、設備に関する未払金等が34億9千万円減少したこと等によるものです。

純資産は、前連結会計年度末と比較して170億3千5百万円減少し、3,874億8千6百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純損失18億6千4百万円の計上や配当金91億円の支払い等による利益剰余金の減少、為替換算調整勘定が60億3千6百万円減少したこと等によるものです。

●純資産



●自己資本比率



## 財務レビュー

### ■キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という。)は、前連結会計年度末と比較して97億1千1百万円増加し、1,240億8千万円となりました。キャッシュ・フローの状況等については、次のとおりです。

営業活動の結果増加した資金は、616億2千1百万円(前連結会計年度1,336億4千5百万円)となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益が42億6千8百万円(同540億1千9百万円)、減価償却費が585億8千6百万円(同568億5千8百万円)となる一方で、法人税等の支払額が115億2千8百万円(同157億1百万円)、専門店預り金が51億8千4百万円の減少(同230億7千4百万円の増加)となったこと等によるものです。

財務活動の結果増加した資金は、122億4千4百万円(同228億8百万円)となりました。主な要因は、社債の発行による収入が600億円(同800億円)、長期借入れによる収入が237億3千4百万円(同85億円)となる一方で、長期借入金の返済による支出が357億7千4百万円(同240億1千5百万円)、社債の償還による支出が150億円(同150億円)、配当金の支払額が91億円(同88億7千2百万円)となったこと等によるものです。

投資活動の結果減少した資金は、644億4千4百万円(同957億8千3百万円)となりました。主な要因は、前連結会計年度に増床を実施したイオンモール高岡(富山県)や、同年度にてオープンしたイオン藤井寺ショッピングセンター(大阪府)等の設備代金の支払により、有形固定資産の取得による支出が575億3千5百万円(同971億9千2百万円)生じたこと等によるものです。

### 2021年度の見通し

2021年度につきましては、お客さまおよび従業員の健康と生活を守り、お客さまとともに地域社会の安全・安心な生活を守ることを目的として制定したイオンの防疫対策等の基準「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づき、感染防止対策を徹底したモール館内の環境改善やモールオペレーションを構築していきます。新常態(ニューノーマル)における新たなモールコンセプトやサービス機能の提供等、従来のビジネスモデルからの変革を進めていく好機ととらえ、国内外において、社会変化に対応したモール創りに取り組んでいきます。これらの取り組みを通じて、地域・社会の課題に対してソリューションを提供し続けることで、地域コミュニティにおける中核施設としての社会インフラ機能のポジション確立を図っていきます。

海外では、2021年度は、中国で1モール、インドネシアで1モールの新規オープンを計画しています。海外事業は、当社の成長ドライバーとして利益拡大ステージに入っており、将来の出店加速に向けたパイプライン確保を進めるとともに、既存モールでは、専門店入替によるリニューアルや増床、オペレーションレベル向上に向けた取り組みを強化していきます。国内では、4モールの新規オープン、既存モールでは2モールの増床リニューアルを計画しています。引き続き、増床およびリニューアルを積極的に推進するとともに、出店立地の特性を活かした新規モール出店により、収益拡大を図っていきます。

## ●2021年度連結業績計画(2021年3月1日～2022年2月28日)

	営業収益		営業利益		経常利益		親会社株主に 帰属する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	円 銭
上 期 (2021.3.1～2021.8.31)	167,000	+32.5	26,500	+125.3	23,000	+156.0	18,000	—	79.10
下 期 (2021.9.1～2022.2.28)	177,000	+14.5	32,500	+43.6	27,500	+41.4	13,000	+44.4	57.13
通 期	344,000	+22.6	59,000	+71.5	50,500	+77.6	31,000	—	136.23

## 配当政策

当社は、収益力向上による株主の皆さまへの利益還元を重要な経営政策と認識しており、利益配分は、株主の皆さまへの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、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。また、毎事業年度における配当の回数につきましては、中間配当と期末配当の年2回とし、これらの配当の決定につきましては、会社法第459条第1項に基づき、取締役会の決議をもって剰余金の配当を行うことができる旨を定款で定めています。

当連結会計年度における1株当たりの配当金は、2021年4月8日開催の取締役会において、1株当たりの期末配当を当初予定通りの20円にて実施することを決議しました。これにより、第2四半期末の配当金(20円)とあわせた当期の年間配当金は1株につき40円となります。

配当性向については、成長ステージに応じた長期・継続的な増配をめざすべく、2021年4月8日の取締役会において、「連結配当性向25%以上」から「連結配当性向30%以上」に引き上げることを決議しました。

次期の年間配当につきましては、1株につき50円(10円増配)を予定しています。

## ●1株当たり配当金(年間)／連結配当性向



# 会社情報

(2021年2月28日現在)

- 社名： イオンモール株式会社(証券コード:8905)  
 設立： 1911年(明治44年)11月  
 代表者： 代表取締役社長 岩村 康次  
 資本金： 42,372百万円  
 本社所在地： 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1  
 モール数： 196店舗(国内164/海外32)  
 ※2016年3月に子会社化した都市型ショッピングセンター事業を展開する(株)OPAなどの関連会社を含みます。  
 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  
 不動産売買・賃貸・仲介 [国土交通大臣(3)第7682号]  
 従業員数： 3,656名

## ●事務所

事務所名	住所
仙台オフィス	〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央3-6-12 仙台南町通ビル7F
東京オフィス	〒101-0052 東京都千代田区神田小川町1-2 風雲堂本館ビル5F
幕張WBGオフィス	〒261-7122 千葉県千葉市美浜区中瀬2-6-1 WBGマリブイースト22F
千葉事業部事務所	〒261-8535 千葉県千葉市美浜区豊砂1-1 イオンモール幕張新都心ファミリーモール
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4F
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
神戸オフィス	〒652-0844 兵庫県神戸市兵庫区中之島2-1-1
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 安泰大樓1204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, Vietnam

## 株式情報 (2021年2月28日現在)

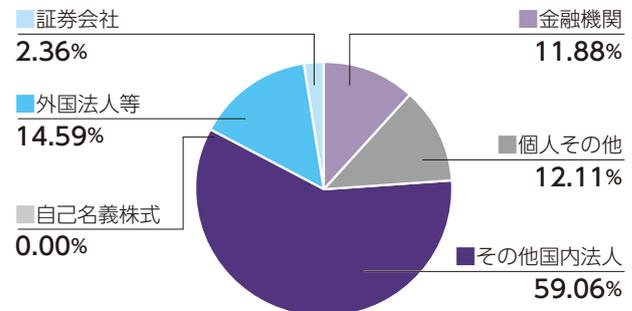
### ●株式の状況

発行可能株式総数：320,000,000株

発行済株式の総数：227,545,839株

株主数：123,756名

### ●所有者別株式分布状況



### ●大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	132,351	58.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,031	2.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,720	2.07
SMBC日興証券株式会社	2,953	1.29
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,350	1.03
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 505234	1,830	0.80
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,599	0.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,569	0.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	1,382	0.60
イオンモール取引先持株会	1,334	0.58

注) 1. 持株数の千株未満は切り捨てています。

2. 持株比率は、自己株式(3,265株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

決算期：2月末日

基準日：定時株主総会基準日 2月末日

期末配当基準日 2月末日

第2四半期末配当基準日 8月末日

定時株主総会：5月末日までに開催

単元株式数：100株

株主名簿管理人：東京都中央区八重洲一丁目2番1号  
みずほ信託銀行株式会社

### ●格付情報 (2021年2月25日現在)

格付機関名	長期債格付	短期債格付
株式会社日本格付研究所(JCR)	A	-
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社	BBB	-
株式会社格付投資情報センター(R&I)	A-	a-1



ひとも、  
まちも、  
きらきら。

## 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

<https://www.aeonmall.com>