

価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～財務担当役員メッセージ～

40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

中期3カ年経営計画の全体像と進捗

国内外のビジネスモデル改革とESG経営のさらなる進化を推進することで、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。



2014中期経営計画 (2014～2016年度)

成長へのテイクオフへ国内外の出店を加速

- 1 国内の新規事業拠点の拡充
- 2 収益力向上
- 3 中国・アセアン地域における事業基盤の確立
- 4 オムニチャネルへの対応
- 5 財務規律の徹底

2017中期経営計画 (2017～2019年度)

海外事業の黒字化と安定成長軌道の実現

- 1 アジアにおける成長機会の獲得
- 2 新たな国内需要の発掘
- 3 圧倒的な地域No.1モールへの進化
- 4 都市部における成長機会の獲得
- 5 成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築

2020中期経営計画 (2020～2022年度)

海外利益成長を軸とした事業ポートフォリオの強化

- 1 海外における高い利益成長の実現
- 2 国内における安定的成長の実現
- 3 成長を支えるファイナンスミックスとガバナンス体制構築
- 4 ESG経営の推進

これらの成長施策を実現するため5つの経営課題を抽出し、課題解決に向け実行

1. 海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速
2. CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化
3. 次世代モールの構築と都市型SC事業の推進
4. DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進
5. 中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速

2023—2025 中期3カ年経営計画

国内外のビジネスモデル改革とESG経営のさらなる進化

取組方針

- ・国内外におけるリージョナルシフトの推進
- ・ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造

成長施策

- ・海外成長市場における事業機会の発掘と事業化
- ・国内におけるビジネスモデル改革の推進
- ・既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出

基盤構築

- ・サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

定量目標	2014～2016 中期3カ年実績			2017～2019 中期3カ年実績			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
連結業績	営業収益(億円)	2,039	2,297	2,697	2,881	3,129	3,241
	営業利益(億円)	418	438	449	492	529	607
セグメント別営業利益	国内モール事業(億円)	463	493	475	497	527	526
	都市型SC事業(億円)	—	—	12	3	△3	△2
	海外事業(億円)	△44	△54	△37	△8	5	83
目標とする経営指標	EPS成長率(%) ^{※1 ※2}	—	—	—	—	—	—
	純有利子負債 EBITDA(倍) ^{※1}	—	—	—	—	—	—
	ROIC(%)	4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	4.3

2020～2022 中期3カ年実績		
2020	2021	2022
2,806	3,168	3,982 ^{※4}
343	382	439
318	334	363
△12	△15	△22
37	62	98
— ^{※3}	△25.0	△27.6
6.2	6.6	6.0
2.2	2.4	2.5



成果

- ・国内15モール、海外16モールの計31モールを出店。
- ・国内では、コト消費対応、駅前立地型など新たなコンセプトに基づくモール出店を実現。
- ・海外では、新たな成長ドライバーとなる中国、アセアンにおいて、新規出店拡大と物件探索の推進。

成果

- ・国内10モール、海外11モールの計21モールを出店。
- ・海外出店数が国内出店数を上回り、海外シフトが本格化。2018年度に海外黒字化を達成。
- ・国内では既存モールの収益力強化のための増床リニューアルを推進(8モール)、3カ年の連結利益成長は年平均10.6%と再び成長軌道に。

2025年にめざす姿

- ▶ 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。
- ▶ 連結営業利益850億円、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。
- ▶ 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。
- ▶ 海外の成長市場を獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率20%)をめざす。

課題

- ・海外における新規出店拡大に伴う赤字幅の拡大。(2015年度▲54億円)
- ・国内における建設単価高騰により新規モールの投資効率が低下。
- ・これらにより3カ年の利益成長が年平均2.1%に鈍化、営業利益率、資産産率ともに低下。

課題

- ・都市型事業(OPA)はビジネスモデル改革が進まず、業績が低迷。
- ・海外事業の拡大に伴い、効率性が低下。

定性目標

- ・東京オリンピック終了後も、国内における建設単価高騰が継続し、新規モールの投資効率が低下。
- ・新型コロナウイルスの感染拡大により、都市型事業OPAのビジネスモデル改革が鈍化。一部の店舗ではキャッシュ・フロー創出力が低下。

※1 2020年度より目標とする経営指標として採用。
 ※2 2019年度からの年率成長率。
 ※3 1株当たり当期純利益が損失のため算出せず。
 ※4 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。

2023—2025中期3カ年経営計画 方針・戦略

これまで成長施策として推進してきたESG経営のさらなる進化を図るべく、「国内外におけるリージョナルシフトの推進」、「ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造」の2つを取組方針とし、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「真の統合型ESG経営」の実現により持続的な成長をめざします。

真の統合型ESG経営



取組方針

地域課題にフォーカスし、共感できるステークホルダーと共に、新しい価値を創造

国内外におけるリージョナルシフトの推進



“体の健康(ヘルス)”を超えて、一人ひとりのライフスタイルデザインをサポート

ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造



成長施策 (重点施策)

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに、各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化



急激な事業環境の変化を機会とし既存のビジネスモデル改革の推進により、集客力強化および収益性を向上

国内におけるビジネスモデル改革の推進



変化のスピードが速い不確実性の時代において、新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域を拡大
既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出



基盤構築

真の統合型ESG経営の実現に向けて、持続的な成長を可能とする経営基盤を強化
サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築



価値創造戦略

- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～
- 40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮

2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI

中期定量目標

海外ではアセアンを中心とした成長マーケットの獲得による新規モールの増加、国内では積極的な増床・リニューアルにより、地域No.1モールとなることを目標とし、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となる営業収益・営業利益をめざします。

		2019年度実績	2023年度計画	2025年度計画
損益計画	営業収益	3,241億円	4,470億円	5,200億円
	営業利益	607億円 (利益率18.7%)	585億円 (利益率13.1%)	850億円 (利益率16.3%)

経営指標

EPS成長率

前中期経営計画の最終年度(2022年度)を基点とした2025年度時点の年率成長率は+53.5%と高い成長を見込んでいます。

純有利子負債 EBITDA倍率

新型コロナウイルス感染拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

ROIC

将来成長に向けた海外の新規物件確保に伴う先行投資拡大が低下要因で、仕掛かり物件の投資額影響を除いたベースでは、2025年度は4.7%となる見込みです。今後の利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、2030年度を目途に目標達成を見込んでいます。

項目	分類	目標値	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 (計画)	2025年度 (見込)
EPS成長率	成長性	年率7% (2019年を基点とした年率成長率)	2.1% (前期比)	—*	▲25.0%	▲27.6%	▲5.7%	5.4%
純有利子負債 EBITDA倍率	安全性	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	5.9倍	6.1倍
ROIC	効率性	5%以上	4.3%	2.2%	2.4%	2.5%	3.1%	3.7%

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: (有利子負債ー現金及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ー実効税率)÷(期首・期末平均自己資本+期首・期末平均有利子負債)

* 2020年度のEPS成長率は、2020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。



価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～

40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランス
フォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI

価値創造戦略

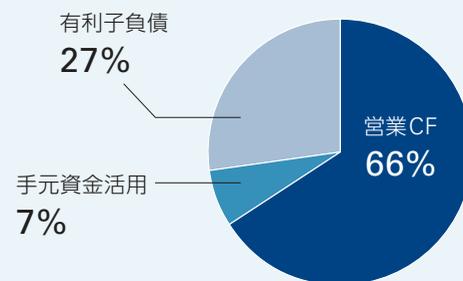
- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～
- 40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮

資金調達計画

営業キャッシュフローの最大化に加えて、グローバルファイナンスミックスを通じた調達手段の多様化により、成長投資に必要な資金を確保します。

	2023	2024	2025	3カ年合計
設備投資	1,800	1,250	1,950	5,000
その他	500	350	350	1,200
支出計	2,300	1,600	2,300	6,200
営業CF	1,200	1,200	1,700	4,100
手元資金活用	250	50	100	400
有利子負債	850	350	500	1,700
調達計	2,300	1,600	2,300	6,200

資金調達 3カ年合計 内訳



設備投資計画

成長が見込まれるアセアンを中心に投資をシフトし、さらなる成長をめざします。



新規出店計画

成長ドライバーであるアセアンを中心に、中国の未進出エリアを含め積極的な成長投資を行い、施設数増をめざします。

日本 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023～2025年度	2025年度末累計施設数
94	4	0	4	8	101

※ 国内モールでは上記以外にイオンリテール(株)およびイオン東北(株)の商業施設49施設の管理運営を受託しています。

※ ショッピングモールフェスタは、新たな商業施設へと生まれ変わるため、2023年8月31日をもって一旦営業終了となりました。

中国 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023～2025年度	2025年度末累計施設数
22	1	2	4	7	28

※ イオンモール北京国際商城(中国)は、建物オーナーとの賃貸借契約満了を機に、2023年6月24日をもって営業終了となりました。

アセアン 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023～2025年度	2025年度末累計施設数
13	1	2	7	10	23

2023—2025中期3カ年経営計画開業物件 ※ 物件名称は仮称

	2023年	2024年	2025年
国内	・豊川 ・横浜西口*	・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA ・JIYUGAOKA de aone	・八王子IC北* ・須坂 他2件
中国	・武漢江夏	・杭州銭塘新区* ・長沙星沙	・長沙湘江新区 他3件
アセアン	・シハヌークビル FTZロジスティクスセンター(カンボジア)	・フエ(ベトナム) ・デルタマス*(インドネシア)	・7件(未公表物件)

取組方針 国内外におけるリージョナルシフトの推進

地域課題にフォーカスし、共感できるステークホルダーと共に、新しい価値を創造

Co-Creation for Sustainable Region Translating Global Goals to Local Contexts ～持続可能な地域の共創～

多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していきます。そのために、グローバルな目標をローカルな状況に翻訳し、実行します。



グローバルな目標を、出店する各国、各地域というローカルな特性に翻訳し、その地域に関わる、多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく行動こそが、「持続可能な地域の創造」につながります。そして、地域課題にフォーカスし、共感できる人たちとともに、新しい価値を創造するために行動することで、共感を醸成し、ひとつのつながりを深め、広げる企業になりたいと考えています。

地域ごとに抱える課題が多様化・複雑化している社会において、従来のように画一的な施策を実施しては、地域からの当社に対する期待値を上回ることはできません。当社は地域毎にその特性を分析し、商業施設の枠組みを超えた様々な事業に取り組み、地域にとっての当社の企業価値を高めるための取り組みに邁進します。

今後も地域に必要とされ持続的に事業を展開するためには、当社がモール運営を展開する全ての国・地域において同じ課題意識とそれを解決したいという「志」を持つ方々と共に新たな解決策となる営みを「共創」する必要があります。

「共創」とは、グローバルな課題を、地域課題に因数分解し、共感できる人たちとともに、新しい価値を創造して、この課題をひとつずつ解決するために行動することを指しています。

当社の事業は「地域、パートナー企業との「連帯」により、地域の課題解決に、With B to Cで取り組み、地域に貢献すること」であり、中期経営計画の取組方針としてリージョナルシフトを掲げました。地域と共にサステナブル企業として成長・発展し続けるために様々な取り組みを検討、実行していきます。



価値創造戦略

- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～
- 40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮

取組方針 ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

“体の健康(ヘルス)”を超えて、一人ひとりのライフスタイルデザインをサポート

Life Design ProducerとしてWell-beingな暮らしづくりを継続してサポート

体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる施設をめざし、Life Design Producerとして、事業活動を通じ、Well-beingな暮らしづくりを継続してサポートするプラットフォームを創造していきます。



Life Design Producerとしての事業活動を通じてWell-beingな暮らしづくりを継続してサポートすべく、お客さまの体や精神の健康のみならず、地域社会の健康、環境の健康をサポートする地域のヘルス&ウェルネスプラットフォームを創造していきます。

その実現に向けては、快適で心地よい施設空間において、ウェルネス関連事業者の発掘や、新たな編集ゾーンの形成、あるいはウェルネス関連の新たな事業創造への取り組み等を通じて、地域で暮らす方々への提供価値を深めていきます。

環境変化によって常にWell-beingな状態を維持しつづけることは困難であるため、共創パートナーと連帯し、ペインポイントの解決と、ゲインポイントの増大という、循環を創り出していきたいと考えています。



価値創造戦略

- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～
- 40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮

成長施策 海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに、各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

重点エリアへの出店加速

成長性の高いエリアにおける物件の探索・確保を進め、2025年度末時点での50モール体制実現をめざし新規出店を加速していきます。

海外事業においては、この3カ年で着実に重点エリアへの新規出店を推進することで、さらなる利益成長を実現していきます。

- ベトナムや中国内陸部等、将来成長性の高いエリアでの物件探索・確保
- 新規出店を通じたドミナント化推進によるエリア競争力強化

地域の課題解決に向けた新たな事業展開

モール単一フォーマットによる事業展開から、各国および各地域が抱える課題を深掘りし、商業施設の枠組みにとらわれない新たな事業機会を探索していくことで、地域ごとの特性に合わせた価値創造モデルで事業展開を図っていきます。

- カンボジアにおける多機能物流センター事業の展開
- 地域特性に合わせた新たな価値創造モデルの創出



Eコマース連動のショールーム
イオンモール ミエンチェイ(カンボジア)



シハヌークビル FTZロジスティクスセンター
(カンボジア)

ベトナム～中部エリアへの新規モール出店

既に進出している北部、南部エリアに加えて、中部エリアにおいても出店パイプライン確保に向けて各地方政府と協力協定を締結しました。2024年には1号店を開業予定です。

ダナン市と相互協力協定を締結
(2022年6月)



イオンモール フェ 建設着工
(2023年2月)



2024年 開業予定



中国～成長性の高い内陸エリアへ出店加速

湖南省長沙市は近年高い経済成長を継続している中核都市です。イオンモールは長沙市政府と包括的連携契約を締結し、今後も継続的な出店を計画しています。

長沙市1号店
イオンモール長沙星沙



2024年 開業予定

長沙市2号店
イオンモール長沙湘江新区



2025年 開業予定

価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～

40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランス
フォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

成長施策 国内におけるビジネスモデル改革の推進

 急激な事業環境の変化を機会とし既存のビジネスモデル改革の推進により、集客力強化および収益性を向上

国内においては、外部環境の変化として、人口減少、少子高齢化に伴う人手不足が顕在化しており、内部環境では、アパレル業種を中心とする専門店売上の低迷、建築コスト高騰による建設単価の高止まりに伴う、投資効率の低下等が大きな課題となっています。

日々大きく変化する事業環境を機会とし、変わりゆく地域の課題やお客さまの価値観、潜在的なニーズに対応すべく、マーケットに合わせた提供価値の多様化、既存アセットの有効活用、抜本的な事業構造改革の実行などを通じて、ビジネスモデル改革を推進することで、国内事業における集客力強化および収益性向上を図っていきます。

マーケットに合わせた提供価値の多様化

- ・従来とは異なるアプローチによる新業態での新規出店
- ・立地特性に応じた開発パターンの推進
- ・Well-being実現に向けたソリューションの提供

既存アセットの有効活用による収益性改善

- ・リアル店舗の役割変化を踏まえた収益モデルの多様化
- ・敷地内における新たな事業用地の創出
- ・モールの魅力度向上による来店動機の創出

デジタル技術を駆使した業務効率性・利便性の向上

- ・当社従業員のみならず、モール内で働く専門店従業員の生産性向上の実現
- ・お客さま視点でのユーザビリティ向上、より良い価値提案による接点拡大

抜本的な事業構造改革の実行

- ・活性化投資を含めた商圈内の競争力アップと運営効率改善
- ・不動産・財務的アプローチからの構造改革の推進

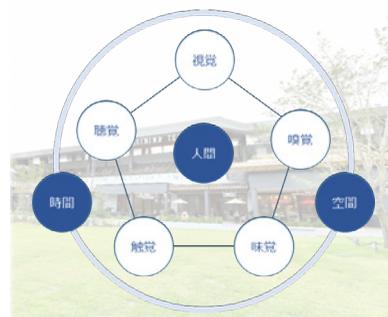
マーケットに合わせた提供価値の多様化

新型コロナのパンデミックを経て、お客さまの日常生活における価値観、ライフスタイルは大きく変化しました。その変化の中で、商業施設に単に購買体験を求めるのではなく、「なぜそこに行くのか」という理由、動機となる体験価値を求めるようになっていきます。

そして、そのベースとなるのが「感覚的価値」であり、お客さまの五感を通して得られる体験価値です。店内の雰囲気や清潔感、BGMによる空間演出、丁寧な接客対応、美しいインテリアデザインなど、感覚的価値が顧客体験価値の向上に、多大な影響を及ぼします。いかにしてお客さまが五感を通して、快適だと感じられる体験価値を創出できるかが、ディベロッパーに求められる重要なミッションであると考えています。

「感覚的価値」提案による「顧客体験価値」の向上に努めてきましたが、この取り組みは新店のみならず、既存店でも取り入れていきます。

空間マネジメントによる情緒的な価値提供



「安らぎ」や「心地よさ」といった五感に訴えかける仕掛けを取り入れ、お客さまに憩いの場を提供



THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA (神奈川県)
大神VILLAGE 緑溢れるテラス席を設けた開放的な空間を提供

価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～

40  特集
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

成長施策 国内におけるビジネスモデル改革の推進

既存アセットの有効活用による収益性改善

既存モールを軸としたビジネスモデルの見直しにおいては、従来までの賃料収入だけでなく、リアル店舗の役割の変化を踏まえた収益モデルの多様化を進めていきます。

既存のアセットを有効活用するため、十分に活用できていなかった敷地を新たな価値に転換すべく、モール内の敷地や駐車場の実態的な稼働率を踏まえ、事業用地を新たに創出します。地域ごと、物件ごとに課題を分析し、どのような目的で、どんな価値を提供するのかを明確にした上で、的確にアプローチを行います。例として、快適な屋外公園の設置や外部棟への企業や行政施設の誘致など、お客さまの来店動機となる新たな提供価値を創造し、集客力および収益性の強化を図ります。

新たな事業用地創出による敷地の有効活用

既存モール内の敷地や駐車場の稼働率を踏まえ事業用地を新たに創出、モールの魅力度を向上する機能を付加し集客力を強化します。



アセット活用による収益機会の獲得

アセットの有効活用の取り組みとして、イオン京橋店の跡地を活用し、将来の開発事業を推進するまでの間、暫定利用施設を開業しました。暫定利用施設は、将来の開発事業を推進するために、お客さまへの期待感醸成やエリア周知を目的にプレ事業として実施します。



イオン京橋店跡地の暫定利用施設 FULALI KYOBASHI
2023年7月開業

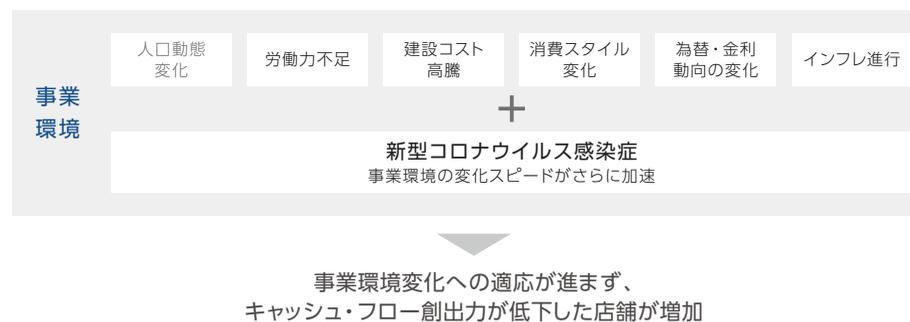
抜本的な事業構造改革の実行

外部環境およびお客さまの価値観が加速度的に変化する中、既存事業における深化を進めてきましたが、一部の施設においては変化への対応が十分ではなく、集客力および収益性の低迷によりキャッシュ・フロー創出力が低下しています。

活性化投資を含めた商圏内の競争力アップと運営効率の改善を進めるほか、不動産・財務的なアプローチからの抜本的な構造改革を視野に入れた取り組みを進めていきます。

2025年度までに複数店舗の抜本的な構造改革を実施し、2023年度は構造改革損失として約60億の特別損失を計上し、改革を推進します。

将来的な営業利益の最大化に向けて、抜本的な事業構造改革を確実に実行していきます。



価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～経理担当役員メッセージ～

40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

成長施策 既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

 変化のスピードが速い不確実性の時代において、新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域を拡大

変化のスピードが速い不確実性の時代において、当社は既存事業の発展のみならず、新たな価値創造に向けた事業創出に注力し、複合開発機能の拡充など事業領域の拡大に向けた取り組みを推進していきます。

複合開発機能の拡充

社会課題解決を目的としたソーシャルビジネスへの事業拡大をめざして、資本業務提携等のM&Aを通じたパートナー企業との連携強化により、地域共創を実現していきます。

グローバルな課題を地域課題に因数分解し、共感できる人たちとともに新しい価値を創造して、この課題をひとつずつ解決したいと考えており、2023年3月には、同じ理念を持つ分譲マンションおよび収益不動産事業を柱とする株式会社マリモとの資本業務提携を行いました。

政府が進める“立地適正化計画”の目的である「持続可能な都市構造への再構築」の実現、「都市拠点への居住機能や医療・福祉・商業、公共交通等のさまざまな都市機能の誘導による、コンパクト+ネットワーク型の都市の実現」に貢献できるという考えのもと、市街地における再開発・複合開発事業を推進するとともに、地域に暮らしの未来を創造していきます。



提携する目的

～地域の暮らしの未来を共創～
活力ある地域、コンパクト+ネットワーク型の都市の実現

主な取り組み

- 1) 多機能複合型大規模開発の推進
- 2) 市街地再開発事業の推進
- 3) 市街地における複合開発の推進
- 4) イオンモール資産利用の高度化
- 5) 「マリモ地方創生リート」による地方への投資促進

CVC『Life Design Fund』の設立

2023年4月、新たにCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を設立しました。スタートアップ企業への出資等を通じた将来のキャピタルゲインを目的としたものではなく、共感・共創を通じたアライアンスに基づく、成長戦略としての取り組みとなります。スタートアップ企業が持つ最先端の技術やノウハウを結集するとともに、社内ベンチャー制度による新たな価値提供を行うことで、地域課題の解決、店舗運営の高度化を通じた、新たな事業価値創造に挑戦していきます。



スタートアップ
企業

Life Design Fund
投資事業有限責任組合

運営会社：イグニション・ポイントベンチャー
パートナーズ株式会社
設立：2023年4月 運用期間：10年
設立規模：30億円

投資方針



社会や地域が抱える課題の解決につながる取り組み



当社アセットを活用した新たな事業モデルの展開



専門店が営むビジネスの高度化支援



商業施設における新たな体験価値の提供



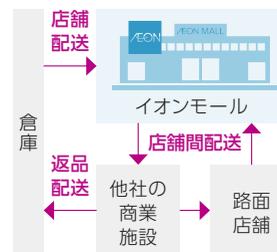
既存の枠組みを超えた次世代型施設の創造

物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

ドライバー不足、小口多頻度化、燃料費の増加など、物流課題の深刻化が進む中、パートナーである専門店企業の皆さまへの価値提供として、共同配送サービスを展開しています。

共同配送サービスとは、専門店企業さまの物流拠点から、イオンモール、他社商業施設、路面店等の店舗への配送や、店舗間配送、返品配送を当社が担うもので、必要なときに必要な分だけご利用いただけるオンデマンド倉庫サービスもご用意しています。

将来的には梱包資材やハンガーなどの共通化により、経済価値と環境価値の両立を実現させたいと考えています。



価値創造戦略

22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

23 2023—2025中期3カ年経営計画

33 財務戦略
～経財担当役員メッセージ～

40  特集
社外取締役×証券アナリスト対談

44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略

46 サステナビリティ戦略

47 人材戦略

60 環境戦略

68 人権への配慮

基盤構築 サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築

真の統合型ESG経営の実現に向けて、持続的な成長を可能とする経営基盤を強化

急激に事業環境が変化する中、当社がめざす「真の統合型ESG経営」の実現に向けた取組方針である「国内外におけるリージョナルシフトの推進」、「ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造」を推進すべく、サステナブル視点での財務基盤の強化および組織体制の構築に取り組むことで、持続的な成長を可能とする経営基盤強化を図っていきます。

<p>ファイナンスミックスの推進と資産ポートフォリオの最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルファイナンスミックスの推進による調達手段多様化 開発型リース活用、既存優良物件の取得による資産ポートフォリオの最適化 <p>財務戦略 (▶ P.33)</p>
<p>経営監督機能の強化と迅速な業務執行体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営の監督と執行の分離によるガバナンス強化 執行役員制度の導入による経営スピードの加速化 次世代の経営人材の育成 <p>コーポレート・ガバナンス (▶ P.70)</p>
<p>最も重要な経営資源としての人的資本活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人材・組織ビジョンに基づく人材育成、ダイバーシティ、働き方改革、健康経営等による働きがい向上 従業員のパフォーマンス向上と組織生産性向上の両立 <p>人材戦略 (▶ P.47)</p>

産官学の連携による持続可能なまちづくり

当社はまちづくりに寄与する取り組みを積極的に行っており、越谷レイクタウンでは、行政と連携し、隣接した水辺エリアの活用を進めています。

イオンレイクタウンに隣接する河川敷地を越谷市とイオンモールが連携し活性化、さらに東京大学との連携による地域連携システムの検証・実現に向けて取り組みを開始しました。(▶ P.20)



脱炭素社会の実現 2025年度に国内モール全てを実質CO₂フリー電力で運営 2040年までに国内で排出するCO₂等を総量でゼロへ

脱炭素社会の実現に向けて、「イオンモール脱炭素ビジョン」を策定し、「2040年までに国内で排出するCO₂等を総量でゼロにする」ことを目標に設定しました。(▶ P.61)

再生可能エネルギーの活用

昨年より自己託送方式による低圧・分散型太陽光発電設備「イオンモール まちの発電所」の稼働を開始しました。2023年秋には、太陽光発電設備の稼働件数をさらに増やすことで、各地域にある約1,390か所の低圧太陽光発電所で発電した、環境負荷の少ない再生可能エネルギーを、全国のイオンモール約50施設へ供給していきます。太陽光発電による電力量はイオンモール7~8施設分の消費電力に相当する規模となります。



執行役員制度を導入し、経営の監督と執行を分離

成長施策の推進と計画数値達成の実現に向けて、組織の役割や責任を明確化し、業務執行のスピードを上げるとともに、効果的なモニタリングを行うことを目的に、2023年5月より執行役員制度を導入しました。

経営の監督と執行の分離による監督機能の強化だけでなく、業務執行責任の明確化と意思決定の迅速化を進めるとともに、次世代の経営人材育成も含め、組織体制の整備を進めています。



価値創造戦略

- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略
～経財担当役員メッセージ～
- 40 **特集**
社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮