

# 人材戦略～管理担当役員メッセージ～



真の統合型ESG経営を  
実現するために、  
人的資本経営の重要性を  
ふまえた施策を実行していきます。

常務取締役 管理担当  
岡本 正彦

当社は持続可能(サステナブル)な社会に貢献することをめざし、2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ」を新たに策定しました。また、2023年度にスタートした中期経営計画では、成長を支える基盤構築として「最も重要な経営資源としての人的資本活用」を掲げています。

「地域共創業」として地域に根ざし、お客さまに信頼をいただき、地域とともに成長し続けていくために、ステークホルダーの皆さまと共創し、地域を活性化できる人材が求められます。人材こそが最大の経営資源であるという考えのもと、人的資本への投資を最重要課題と捉え、「ダイバーシティ経営の推進」「教育・人材育成」「健康経営の推進」等の取り組みを通じて、当社の人的資本の価値を高めてまいります。

## 経営戦略と人材戦略の連動

昨年当社では、求める人材像を「Life Design Producer」、求める組織像を「革新し続けるプロフェッショナル集団」とする「人材・組織ビジョン」を策定しました。多様性や創造性、変革力を備えた人材の成長こそが、2025年にめざす姿や2030年ビジョンの実現につながると考えています。

人材・組織ビジョン制定のポイントは二つあります。一つは、ステークホルダーの皆さまとの「共感」と「共創」です。求める人材像、求める組織像の中にも「つなぐ」という言葉でその点を表現しています。もう一つは、「個を活かす」ということです。自分がめざしたい、挑戦した

いと思うことにそれぞれが個性を発揮して取り組めるように、人と人、あるいは人と仕事の組み合わせの最適化を図ることで、適切な人材配置を行い、一人ひとりの持つ潜在能力を最大限に引き出してまいります。

## ダイバーシティ経営の推進

先行きが不透明な不確実性の時代において、社会やお客さまの価値観や生活スタイル、消費行動が加速度的に変化していく中、お客さまをはじめとするステークホルダーの方々に価値を提供していくためには、さまざまなものの見方、考え方が必要であり、当社はダイバーシティの重要性を一番意識しなければならない会社だと考えています。

当社では、多様な人材を獲得し活躍機会を創出することで、個が活かされWell-beingが実現できる機会をつくっていきます。

## 教育・人材育成

イオングループには、「教育は最大の福祉」という考え方が企業風土として根付いています。教育については、受け身で学ぶという姿勢から、自ら主体的に学んでいくという考え方に大きく転換していく必要があると考えています。そのため、自らエントリーをして参加する研修の開催や自己学習の機会を大幅に増やしています。

仕事はできる人がやる、自分がやりたい仕事をする、そして、働き方は自分で決める、そんな状況が究極のかたちだと思っています。当社では、自己申告制度や公募制度を活用した人事異動、他企業団体との人事交流など、自らの希望を伝えたり、手を挙げたりする機会を設けることで、従業員のキャリア形成を支援しています。

## 健康経営

中期経営計画の取組方針として、「ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造」を掲げ、地域におけるWell-beingな暮らしづくりを継続してサポートすることを推進していますが、この達成のためには、従業員が自分のスタイルで、よりよい働き方や生き方、自己実現をめざすことも重要と考えています。そのことから、当社では心身の健康に重点を置いた取り組みや働き方改革を推進していくことで、健康経営を実現してまいります。

最後に、私が一番やりたいこと、やっていかなければならないことは当社を次代に引き継いでいくことであり、そのためには「人が育つ」ことが不可欠です。若い従業員は10年後、20年後の当社および地域、社会を担う人材であり、これからの成長・活躍をサポートしていきたい、そう考えています。



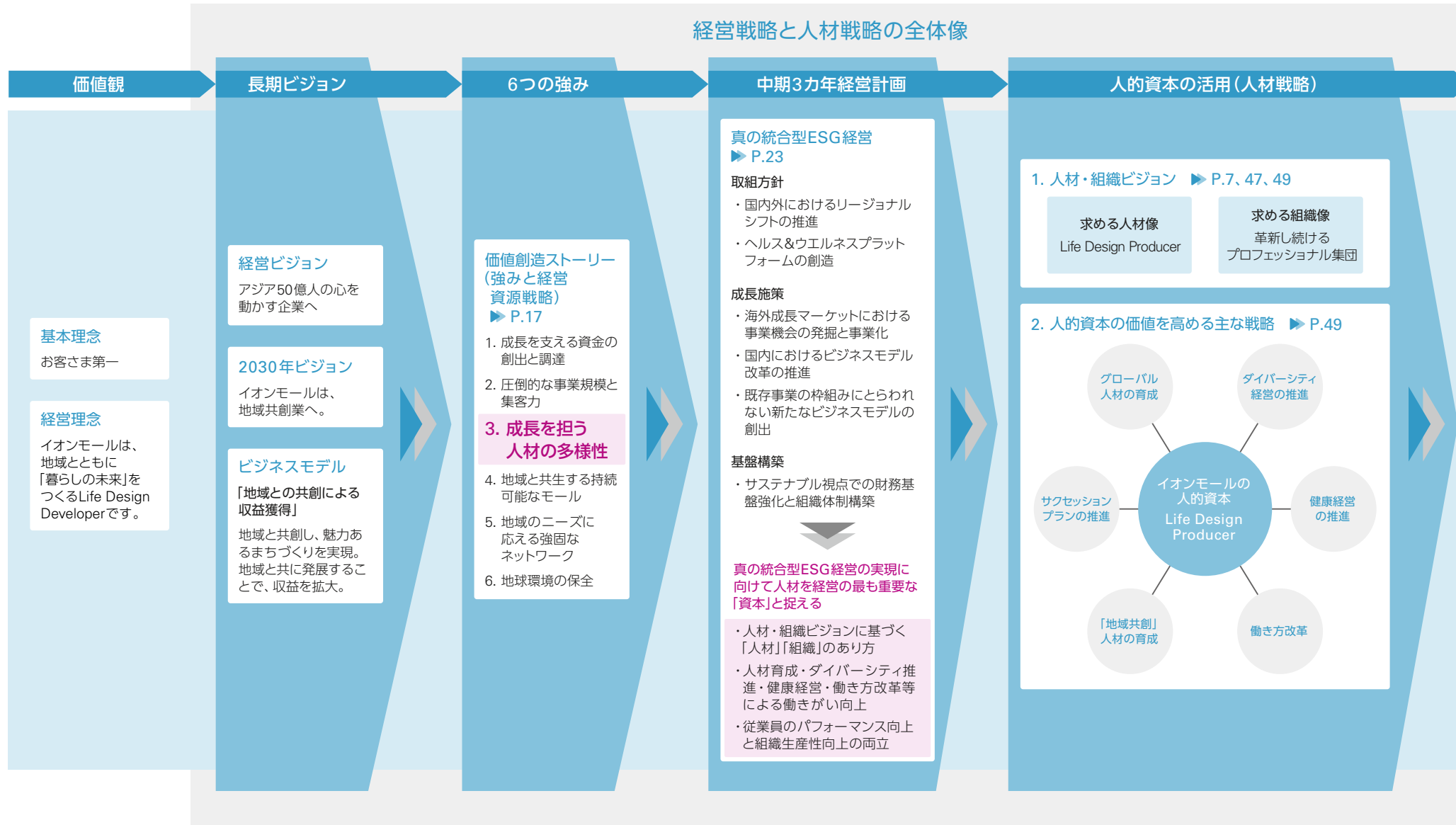
## 価値創造戦略

- 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 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

# 人材戦略 人的資本への投資 ～経営戦略の実現を支える人材戦略～

真の統合型ESG経営の実現に向け、持続的成長を可能にする最も重要な資源は「人的資本」です。

人材の成長が、イオンモールの企業価値を持続的に高めることにつながると認識し、経営戦略と連動した人的資本経営で、人材戦略を推進していきます。



## 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  
～財經担当役員メッセージ～
- 40 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

## 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 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

### 人材・組織ビジョンの策定

昨年、新たに人材・組織ビジョンを策定しました。このビジョンは「真の統合型ESG経営」を実現するための取り組みを実行する基盤となる「人」と「組織」のあり方を、経営理念に基づいて策定したものです。

当社グループで働くすべての従業員がLife Design Producerであることを再認識し、自らの個性を活かしながらステークホルダーの皆さまとの「共感」「共創」により課題解決を進めていきます。

その上で「革新し続けるプロフェッショナル集団」として、信念をもって「持続可能な地域の未来」を拓いてまいります。

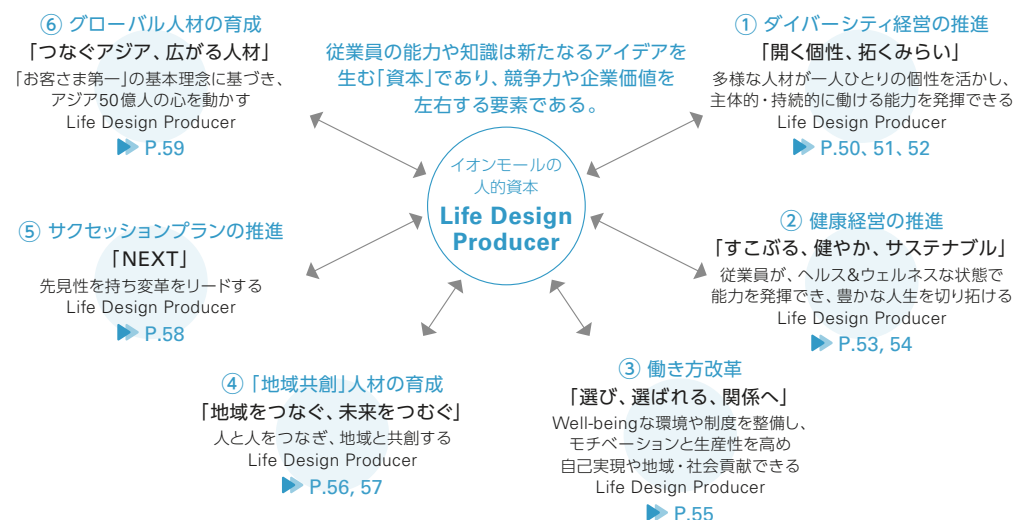
| 人材・組織ビジョン  |   |
|--|---|
| 求める人材像<br><b>Life Design Producer</b><br>① 相手よし、地域よし、未来よしの視点で自己実現できる人材<br>② 「つなぐ」を創造し、育む人材<br>③ 自分の個性を活かし、「自己のありたい姿」を描ける人材 | 求める組織像<br><b>革新し続けるプロフェッショナル集団</b><br>① 常に「お客さま」を創造し、新たな事業領域を拓く組織<br>② 「つなぐ」を広げ、深められる組織<br>③ 一人ひとりを尊重し、能力を最大限に発揮できる組織風土 |

| 人事基本方針   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまや地域・社会への貢献につなげるため、挑戦を後押しする環境を整える</li> <li>・組織の成長と個人の成長を両立させるため、一人ひとりの可能性を信じ広げる</li> <li>・長く安心して働ける環境を整えるため、多様性やライフプランを尊重したさまざまな選択肢を用意する</li> </ul> |

### 人的資本の価値を高める

多様性と創造性、変革力を備えた「人材」の成長こそが、「イオンモールのめざす姿」の実現につながると考え、チャレンジを後押しする教育研修、ダイバーシティ経営、健康経営を推進しています。

### Life Design Producerを支える施策(経営戦略との連動)



### Life Design Producer育成をめざすKGI、KPI

#### 2025年 KGI

多様な人材がモチベーションを高め、持てる力を最大限に発揮するために、学び続ける、挑戦する機会を作り、Life Design Producerとして、個人の成長と会社の発展につなげ、地域社会に貢献することができている。

|         |                                | Life Design Producerの育成         |  |                               |                               |
|---------|--------------------------------|---------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| KGI     | 重点項目の達成目標<br>※達成可否の判断できる具体的内容  | 一人ひとりのモチベーションが高く、能力を最大限に発揮できている |  |                               |                               |
| KPI     | プロセスKPIの効果指標<br>※定期的に進捗を見ていく指標 | ダイバーシティ推進                       | 地域共創に取り組む人材育成                                | グローバル人材の育成                    | 健康経営の推進                       |
| プロセスKPI | 施策の実施度を測る指標                    | 女性管理職比率<br>キャリア採用数・障がい者雇用数の増加   | 自発的に業務に取り組む従業員の増加<br>自律的なキャリア開発<br>次期経営人材の育成 | 赴任母集団の拡大<br>赴任者の計画的なローテーション実施 | 健康経営優良法人<br>2025年までにホワイト500獲得 |



### ダイバーシティの推進

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多様な人材が、異なる視点から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従業員も増えており、性別や年齢、国籍、心身の障がいの有無、性的指向・性自認などに関わらず、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。

### ■ ダイバーシティ方針

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わないことを「イオン人権基本方針」に定めています。

### ■ ダイバーシティ推進体制

「人間を尊重し、地域に貢献する」イオンの基本理念のもと、管理担当役員を責任者として人事統括部・人事部 ダイバーシティ推進Gを中心に、取り組みを推進しています。さまざまな施策は、働き方を取り巻く社会環境の変化や、各種サーベイ・従業員の声を踏まえて策定、実行します。ダイバーシティに関する取り組みの進捗については、経営会議などの会議体を通じて、定期的に役員と議論しています。

### イオンのダイバーシティ宣言 “ダイ満足”

イオンは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を社会的課題への対応だけでなく、経営戦略の一つとして捉えています。多様な人材の能力を十分に活かし、常にお客さまのニーズに柔軟に応じる革新し続ける組織の実現をめざしています。ダイバーシティ推進が生み出す、従業員とその家族、お客さま、会社の3者の満足を“ダイ満足”と名付け、グループ共通のビジョンとしています。

毎年度、地域に根ざし、事業特性を活かしたグループ企業のD&I推進の好事例を共有し表彰する“ダイ満足”アワードや、女性階層別研修や障がい者活躍研修等の多様な人材をエンパワーする“ダイ満足”カレッジを開催しています。全国各地の拠点から参加者が集まり、グループ横断的なつながりを通じて、多様な知見やロールモデルと接点を持つことができる場となっています。



### ダイバーシティ推進におけるKPI

| 項目                  | KPI   | 2018年度          | 2019年度         | 2020年度         | 2021年度         | 2022年度         |
|---------------------|-------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 女性管理職比率             | 30.0% | 15.1%           | 17.4%          | 18.1%          | 19.4%          | 20.4%          |
| 男性育児休業取得率*2         | 100%  | 5.2%            | 30.6%          | 53.5%          | 100%           | 100%           |
| 有給休暇取得率             | 60%   | 39%             | 59%            | 55%            | 60%            | 55%            |
| 有給休暇取得日数            | —     | 8日              | 9日             | 10日            | 11日            | 11日            |
| 障がいをもつ従業員割合         | 2.50% | 1.90%           | 1.86%          | 2.32%          | 2.14%          | 2.20%          |
| 採用人数(新卒)<br>(男性、女性) | —     | 100人<br>(57/43) | 87人<br>(46/41) | 53人<br>(25/28) | 65人<br>(30/35) | 74人<br>(37/37) |
| 離職率(自己都合)           | —     | 2.4%            | 3.7%           | 3.1%           | 3.9%           | 4.1%           |

### <参考>従業員数データ

| 項目              | KPI | 2018年度                | 2019年度                | 2020年度                | 2021年度                | 2022年度                |
|-----------------|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 正社員数<br>(男性/女性) | —   | 1,792人<br>(1,191/601) | 1,788人<br>(1,168/620) | 1,842人<br>(1,196/646) | 1,939人<br>(1,239/700) | 1,888人<br>(1,188/700) |
| 海外現地法人ローカルスタッフ数 | —   | 1,125人                | 1,288人                | 1,429人                | 1,465人                | 1,563人                |

### ■ プラチナえるぼし認定取得

2023年3月に女性活躍推進法に基づく優良企業として「プラチナえるぼし」認定\*1を取得しました。



プラチナえるぼし認定授与式  
(千葉労働局にて)

### 評価のポイント

- ・女性管理職候補者の育成研修実施
- ・子育て中の従業員の支援を目的とした事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を22園導入
- ・男性従業員の育児休業取得促進を目的とした独自の「育児休業扶助金」制度

2021年度・2022年度  
男性従業員 育児休業取得率: 100%\*2

\*1 <プラチナえるぼし認定とは>

女性活躍の推進に積極的に取り組む企業を認定する制度「えるぼし」企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況について、特に優良な企業に対し、厚生労働大臣が認定するものです。

\*2 当社独自の育児を目的とした休暇制度を利用した人数を含む

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 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



### 多様な人材の活躍機会の創出

キャリアプラン面談(▶ P.20)などを適時に行うなど、キャリアパスを明確にしていくことで働きがいのある環境づくりをしています。また、個人のキャリアに関する情報のデータベース化と活用のため人事情報システムの刷新を進め、より個人にフォーカスしたキャリアプラン実現のための体制を整えていきます。

#### キャリアプラン面談の実施

- ・28歳、35歳、42歳到達時

#### 自己実現のための支援

- ・各種試験や研修時の課題図書の自己選択方式
- ・セルフスタディガイドブック+専門資格取得時の費用補助
- ・公募による人事異動や他企業・団体への出向
- ・年齢ピラミッドの是正(28歳～35歳)

### 女性管理職比率の向上に向けて

当社では、「社員一人ひとりがLife Design Producerとしてライフステージに関わらず働き続けることができる。管理職としても活躍できる。」ということを女性活躍のめざすべき姿としています。2025年度には女性管理職比率30%を目標に掲げ、チャレンジ意欲の醸成や会社・上司による支援体制強化のためにさまざまな取り組みを計画し実施をしています。

#### 管理職一歩手前における動機づけ

- ・上位職へのマインドセットを変える研修の実施

#### 多様な管理職ロールモデルの輩出・周知

- ・時短勤務管理職を配置した「モデルモール」運用

#### 産前～復職前のフォローアップ

- ・女性従業員への面談などによる動機づけ
- ・男性従業員の育休取得促進

#### 管理職の部下育成スキルの向上

- ・ミドルマネジメント向けの部下育成研修の実施



### 子育て支援の取り組み

#### ■ イオンゆめみらい保育園

子どもたちが夢を持ち続けることができる保育を提供し、働く人々の「Work」と「Life」の両立、そして家族の「Happy & Healthy」を支援するため、イオンモール内に開園しました。モールで働く専門店従業員や地域の皆さまにもご利用いただいています。

### ■ 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、育児休業の開始から3ヶ月を対象期間とし、賃金月額80%を補償するものです。雇用保険から給付される育児休業給付金(賃金月額の67%相当額)との差額分を育児休業扶助金(イクボス応援金)として支給しています。

### ■ 「仕事と育児の両立」座談会の開催

当社では「仕事と育児の両立」をテーマに、定期的に研修や座談会を開催しています。2022年度は夫妻で子育てをしながら仕事でも活躍している従業員を囲んで「仕事と育児の両立」をテーマに座談会を実施しました。

#### 仕事と育児の両立 ～金森夫妻コメント～

私はモールのゼネラルマネージャー(責任者)、妻は別のモールでオペレーションマネージャーをしています。職場のメンバーへ家庭の事情を伝え、勤務シフト調整など理解をいただけて助かっています。イオンモールは男性育休100%取得する風土が根付いており、育児勤務制度も時短勤務や転居を伴わないキャリア社員制度など充実しています。子育てのためキャリアを諦めるというのではなく、家事、子育て・介護などの負担を軽減し、仕事と家庭を両立し、共にキャリア形成できる環境づくりなど、柔軟な働き方を広めていければと思っています。



ゼネラルマネージャー  
金森 修

自身のキャリアを諦めるのではなく、仕事を続けられる環境をめざすことが大切だと思っています。イオンモールでは転居を伴わないコミュニティ社員でもゼネラルマネージャーなど幹部職になれる制度があります。出産や育児のため離職し、非正規雇用で再就職するなど日本の有配偶者女性のジェンダーギャップを解消するため男性の家事・育児の分担意識、働き方改革を進めないといけないと思っています。



オペレーション  
マネージャー  
金森 文美



## 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 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

### LGBTQ+・ジェンダーフリーに関する取り組み

イオンモールは、「ジェンダー平等・LGBTQ+フレンドリーな会社へ」を目標に、人権や個性を尊重し、誰もが働きやすい職場づくりを行っています。

#### ■ 労働組合とのジェンダー平等に関する協定の締結

イオンモールと労働組合では、ジェンダー平等を実現するため、2021年8月、同性パートナー婚の届出により休業等の福利厚生制度が利用できるよう協定(覚書)を締結しました(職場の上司を通さず人事部に直接提出が可能)。また、あわせて性別・LGBTQ+などの性自認や性的指向・妊娠出産などに対する、あらゆる差別・ハラスメントを認めないこと、研修などの機会を通じて、ジェンダーと多様性に関する理解を深めることを共通の目的として確認しました。

### 多様な人材の獲得

当社では多様な人材を獲得し、活躍機会を創出することで個を活かし、「革新し続けるプロフェッショナル集団」の形成実現をめざします。

#### <採用方針>

##### 新卒採用

“次世代を担う「イオンモールらしさ」を体現する人材”を軸に多様に富んだ人材の採用を推進しています。  
 ・専門性(建築・都市開発・ITスキル・SDGs)  
 ・語学力、留学経験  
 など

##### キャリア(中途)採用

販促・専門店サポートなどモール運営の営業力強化、新たな事業の推進を担う人材獲得のため、キャリア採用を拡大しています。  
 ・商業やサービス業など、BtoC経験者  
 ・財経、リーシング、IT、新規事業など事業目標達成のための専門人材

#### ■ 採用の考え方・状況

##### キャリア採用者インタビュー

キャリアの幅を拡げ、挑戦できる環境です。

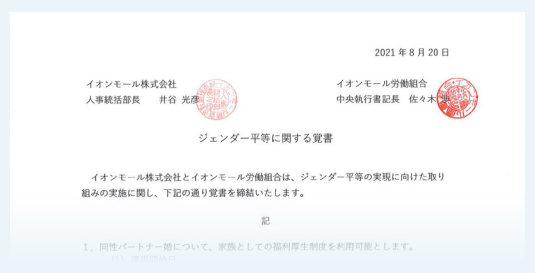
接客販売の経験を活かし商業ディベロッパーという新しい世界にも挑戦できると考え、イオンモールを転職先を選びました。

入社1年目より大きなプロジェクトに参加し、積極的に営業活動を行った結果、来客数増加、新規専門店出店、地域全体の活性化などが評価され全社表彰をいただくこともできました。販売以外の経験のなかった自分でもここまでできる、イオンモールは、チャンスと可能性に満ちた職場だと感じています。

(2016年入社 W.S)

#### 同性パートナーにも利用可能な福利厚生制度

- ・慶弔休暇
- ・きらきら休暇  
(家族行事等に利用できる当社独自の有給)
- ・社宅/住宅助成金・赴任旅費
- ・リ・エントリー制度
- ・育児/介護休業(※休業給付は対象外)
- ・育児/介護勤務



#### ■ 社内規則への明文化、社内の啓発活動

- ・性的指向・性自認に関する言動によるハラスメントを禁止しています。
- ・同性パートナー婚について家族としての福利厚生制度を適用しています。
- ・全従業員への研修(性的マイノリティに関する理解、職場における配慮など)を実施し、ジェンダー平等に関する理解促進・アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)の解消に向けた啓発活動を行っています。



### 健康経営の推進について

当社では、従業員のWell-beingが企業活動のベースであり、従業員が健康であることにより、地域のお客さまに健康と心の豊かさをもたらすサービスを提供できるとの考えのもと、健康経営を推進しています。健康経営優良法人認定制度においては、2023年3月に「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。なお、同認定の取得は2020年より4年連続となります。

当社は、以下の通り代表取締役社長より健康経営宣言および行動指針を示し、全社を挙げて健康経営を推進しています。



**イオン健康経営宣言** イオンは、従業員と家族の健康をサポートします。そして、従業員とともに地域社会の健康とハピネスを実現します。

#### <イオンモール健康経営行動指針>

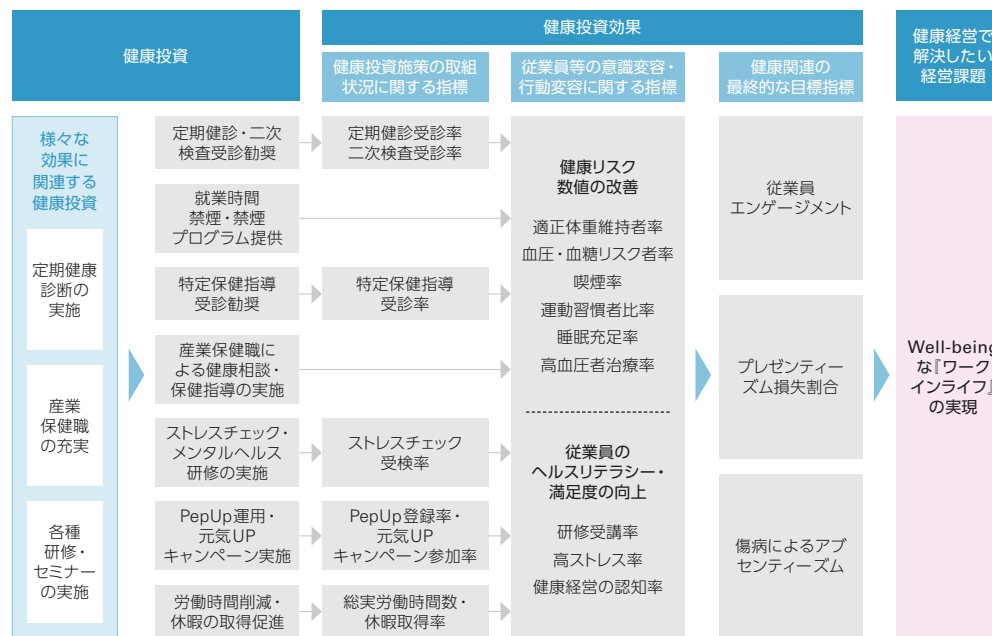
当社は、従業員の「健康」が新たな価値創造への挑戦の原動力と考え、以下の行動指針にて取り組んでまいります。

- 健康診断の実施および健診結果に基づくフォローアップを通じ、疾病予防に努めます。
- ストレスチェックおよびメンタルヘルスケアの取り組みを継続的に行い、心の健康づくりに努めます。
- 「サービス残業・長時間労働撲滅宣言」ならびに「ハラスメント防止規則」を遵守し、心理的安全な組織風土、活力ある職場の醸成をはかります。
- 従業員一人ひとりのヘルスリテラシーを高め、Life Design Developerとして、地域社会に心と身体が健康になる豊かな暮らしを提供します。

代表取締役社長 岩村 康次

### 健康経営の目的と期待する効果

当社では、健康経営で解決したい経営上の課題(=実現したい経営の状態)を“Well-being『ワークインライフ』の実現”とし、それを測る最終的な目標指標を定義しました。こうした投資効果のつながりを、下図の通り当社の健康経営の戦略マップとして整理しました。



#### <最終的な目標指標の測定方法と実績値>

| 最終的な目標指標       | 測定方法   | 測定人数および回答率(2022年度)      | 2021年度実績 | 2022年度実績 |
|----------------|--|-------------------------|----------|----------|
| 従業員エンゲージメント    | モラルサーベイにおける従業員の価値観(モチベーション・帰属意識)の回答の平均点を集計 ※5点満点     | 2,380名 (対象者に対し回答率70.1%) | 3.84     | 3.72     |
| プレゼンティーズム損失割合  | WHO-HPQ指標を用いて絶対的プレゼンティーズムを測定し、100-(回答平均点×10)で損失割合を算出 | 3,482名 (対象者に対し回答率98.5%) | —        | 37.6%    |
| 傷病によるアブセンティーズム | 年度末時点の在籍者のうち、私傷病で連続30日以上仕事を休んだ人の割合を集計(有給消化を含む)       | 2,126名 (日給月給社員全員)       | 2.8%     | 2.8%     |

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 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



### 健康経営推進における組織体制

当社は、管理担当役員を最高健康責任者とし、健康経営を推進しています。人事部内に健康推進チームを組成し、専門職として非常勤の産業医4名、保健師2名を配置しています。経営層を含む経営会議では、行動指針、戦略マップなどの全社方針の策定を行うほか、定期的に取り組み内容の進捗を報告しています。また労働組合とは、月1回の衛生委員会のほか、個別に必要なに応じて情報共有や協議の機会を設けています。各事業所を含む、会社全体の組織体制は下記の表の通りとなっています。

#### <健康経営推進体制>

| 役職         | 担当者                                  | 役割   |
|------------|--------------------------------------|--|
| 最高健康責任者    | 管理担当役員                               | 健康経営の最高責任者<br>健康経営宣言の社内外への発信                     |
| 健康推進責任者    | 人事統括部長                               | 健康経営推進の実施責任者<br>健康経営の体制構築                        |
| 健康推進担当者    | 人事部長<br>人事部マネージャー<br>人事部担当者          | 各関連機関と連携した施設の企画・実施<br>各事業所の支援                    |
| 健康推進リーダー   | 各拠点ゼネラル<br>マネージャー・部長                 | 事業所・部署の健康経営の責任者<br>従業員の健康診断の受診・健康施策への取り組み推進      |
| 健康推進サブリーダー | 各拠点オペレーション<br>マネージャー・<br>マネージャー・担当部長 | 事業所・部署の健康管理の責任者<br>健康診断受診の徹底、健康診断事後措置の勧奨等具体的な声掛け |

### 具体的な取り組み内容

#### ▶ 社内への周知・啓発

- 健康経営宣言や行動指針、組織体制などを記載したポスターの作成(年1回、2022年度認知率22.2%)
- 保健師が季節に応じた健康トピックを紹介する「保健師だより」の発行(月1回)
- 各職場での職場環境改善ミーティングにて、保健師だよりを題材にしたディスカッション(月1回)

#### ▶ メンタルヘルス不調への対応

- ストレスチェックの実施徹底およびストレスチェック結果に基づくセルフケアコンテンツの提供(年1回)
- 全従業員に向け、セルフケアを中心とした研修の実施(2023年8月実施)
- 管理職に向け、ラインケアを中心とした研修の実施(年1回、2022年度参加率99%)
- 従業員が誰でも気軽に保健師に相談できる「イオンモール保健室」の設置(常設)

#### ▶ 女性の健康課題への対応

- 全従業員に向け、女性の健康への理解を促進するセミナーを実施(年1回、2022年度参加率2.6% ※管理職参加率10.3%)
- 健康ポータルサイトPepUpにて、女性だけでなく男性の更年期障害も含めたコラムの展開
- 乳がん検診、子宮がん検診を含むがん検診の費用補助

#### <健康経営に関するデータ>

| 項目                  | KPI           | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  |
|---------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 定期健康診断受診率           | 100%          | 100%    | 99.9%   | 99.5%   | 99.8%   | 99.9%   |
| 二次検査受診率※1           | 100%          | —       | —       | 34.6%   | 44.6%   | 71.8%   |
| 特定保健指導受診率           | 100%          | 4.8%    | 9.8%    | 7.9%    | 21.7%   | 42.5%   |
| 元気UP<br>キャンペーン参加率※2 | 100%          | 20.7%   | 16.4%   | 17.2%   | 17.4%   | 16.7%   |
| 喫煙率※3               | 15%未満         | 22.0%   | 21.1%   | 19.6%   | 17.2%   | 17.6%   |
| 運動習慣者率※3            | 30%以上         | 19.0%   | 16.5%   | 19.1%   | 18.9%   | 22.4%   |
| ストレスチェック受検率         | 100%          | 96.6%   | 95.9%   | 98.5%   | 96.2%   | 98.5%   |
| 高ストレス者率             | 10%以下         | 12.0%   | 12.8%   | 11.7%   | 13.7%   | 15.5%   |
| 年間総実労働時間            | 1,975時間<br>以下 | 2,044時間 | 2,025時間 | 2,018時間 | 1,998時間 | 1,989時間 |
| 業務災害件数              | 15件以下         | 21件     | 19件     | 19件     | 17件     | 23件     |
| 健康経営度調査             | ホワイト500<br>取得 | 調査票提出   | 優良法人認定  | 優良法人認定  | 優良法人認定  | 優良法人認定  |

※1 二次検査受診率… 有所見者(要再検査・要精密検査・要治療者)のうち受診が必要と産業医が判定した者の受診率

※2 イオン健康保険組合による、2カ月間の生活習慣改善にチャレンジするキャンペーン

※3 40歳以上を対象に集計

### 海外赴任者の健康管理

当社進出エリアである中国・アセアンにおいて、海外赴任者及び、帯同家族に対して、厚生労働省が推奨する予防接種を渡航前にご案内しています。また、赴任地においての医療サポートや継続した定期健康診断の受診のご案内、医療相談サービスの提供を含め実施しています。また、海外駐在員のサービスアパートメントを含む住まいや、周辺環境について、安全面や、維持管理された社宅の確保を行っています。

### モラルサーベイの実施

「イオンの基本理念」及びコンプライアンス意識、職場環境のモニタリングを行い、「従業員満足度の向上による顧客満足の実現、業績向上」を目的として実施。2022年度は初めて海外ローカル社員を含めて統一のサーベイを実施しました。

サーベイは「理念・方針の浸透度」「会社、処遇、仕事、職場の満足度」「コミュニケーション、人間関係」「従業員の価値観」「ダイバーシティ」などの観点から質問を行い、従業員満足度を向上させる施策の立案・実行につなげています。サーベイの結果は経営会議にも報告し、改善対策として2023年下期に全従業員対象の「心理的安全性向上研修」の実施を計画しています。

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 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





### 働き方改革の推進について

当社は「働き方改革」の一環として、ショッピングモールにおける当社従業員の業務を効率化し、生産性を向上することを目的とした「モール業務カイゼンプロジェクト」を立ち上げ、2022年度を通して部門横断的に取り組みました。

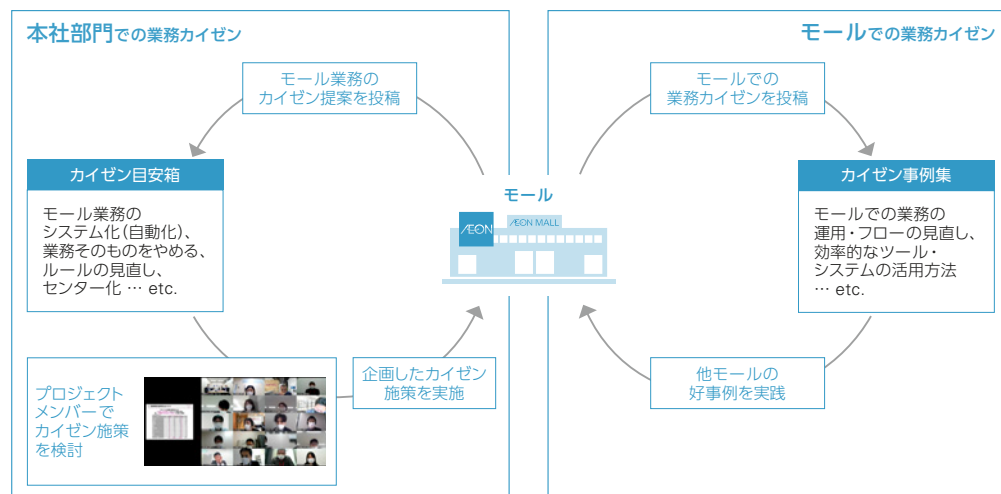
本プロジェクトでは、当社従業員の約半数が勤務するモールにおいて、主に事務作業等のバックオフィス業務に関して、非効率な手順の廃止やシステム化等により労働時間の約15%相当を効率化する計画を立案しました。

立案した計画のうち、年度内に実行まで至らなかった一部施策は2023年度も継続して取り組んでいます。

### ■ モール業務カイゼンプロジェクト推進体制

本社部門とモールの代表者20名をプロジェクトメンバーとして指名し、定期的に検討会議を開催しました。モールで働く全ての当社従業員から広く改善提案を募集する社内掲示板「カイゼン目安箱」を設置。モール従業員からの提案を踏まえ、各業務を主管する本社部門が当該業務の効率化を検討しました。

また、各モールの業務効率化の事例を投稿する掲示「カイゼン事例集」も設置し、好事例の水平展開を推進しています。



### ■ 本社部門でのカイゼン取り組みと成果

プロジェクトの取り組みの結果、計106の施策が立案されました。実行に至っていない施策については、2023年度も継続して取り組みを推進しています。

#### 【2022年度】業務別削減時間推計

| モール業務  |                  | 削減時間 |
|--------|------------------|------|
| 業務カテゴリ | 1モールあたり所要時間(時/月) |      |
| 専門店管理  | 257.6            | 15.5 |
| その他    | 61.4             | 13.8 |
| 売上管理   | 90.4             | 13.8 |

#### 【2023年度以降】業務別削減時間推計

| モール業務  |                  | 削減時間 |
|--------|------------------|------|
| 業務カテゴリ | 1モールあたり所要時間(時/月) |      |
| 専門店管理  | 257.6            | 35.8 |
| 売上管理   | 90.4             | 35.5 |
| イベント管理 | 147.7            | 31.7 |
| 出店契約管理 | 31.6             | 23.5 |

2022年度は、専門店管理、売上管理などの業務時間を削減し、2023年度以降は、イベント管理、出店契約管理などの業務時間も削減される見込み

### ■ モール現場でのカイゼンの促進

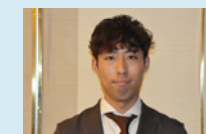
各モールでの取り組みのうち、好事例を「推奨カイゼン事例」として水平展開しています。好事例の発案者に対する「カイゼン推進賞」という従業員表彰を設け、モールにおける業務効率化の取り組みを奨励しました。2022年度は41件のエントリーがあり、32人を表彰しました。

### ■ カイゼンプロジェクトの効果

1年間の取り組みを通じ、様々な業務における効率化が推進され、プロジェクトとしての活動以外にも各モールにおける主体的な取り組みが増加しています。

#### 社内座談会での従業員からの声

会計・総務など作業が多いものに関して、社内掲示板の「カイゼン事例集」を参考にして業務時間の効率化を図ることができました。また、当モールから投稿した改善事例に対して、他のモールからお問い合わせをもらったのも嬉しかったです。従業員同士でも、何かカイゼンできることはないかと話し合っている様子も増えたように感じます。



イオンモール京都桂川  
長谷部 葵



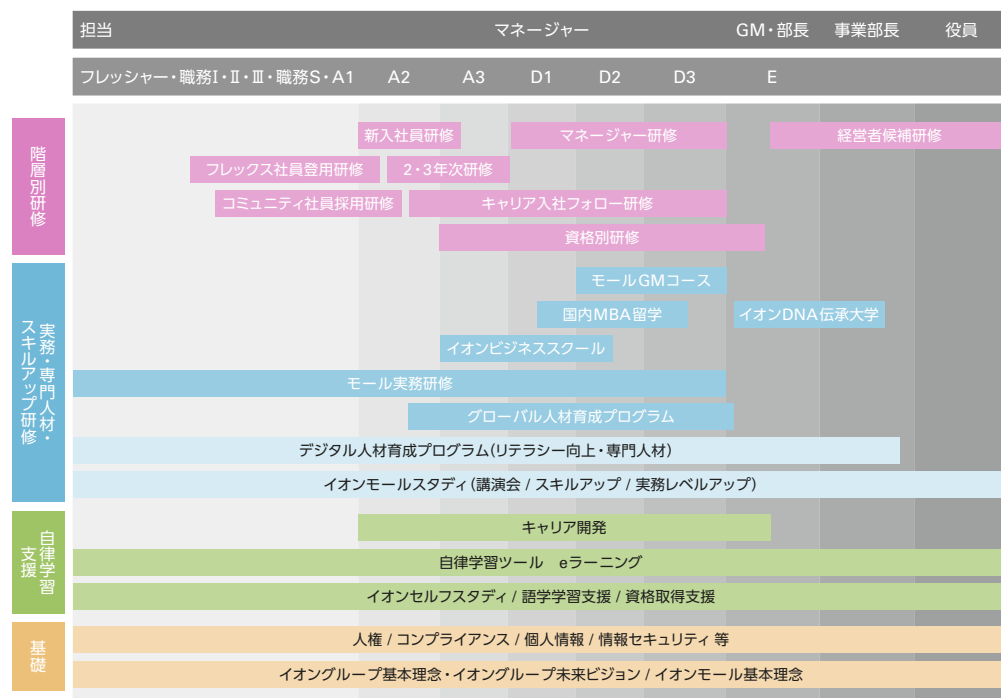
### 地域共創に取り組む人材育成

2022年に策定した人材・組織ビジョンをもとに、「相手よし・地域よし・未来よし」の視点で、様々なパートナーと共感し、その想いをつなぐ地域共創に取り組む人材育成を目指しています。

「教育は最大の福祉」の考えのもと、一人一人が持てる能力を最大限発揮できるよう能力開発の機会を提供しています。例えば、教育研修では、新入社員研修をはじめとする年次別や階層別研修以外にも、希望するポジションへの配属を目指して学ぶ公募型の研修を重視しています。

自分のキャリアを自律的に捉え、自己のありたい姿を実現するために、成長に向かってチャレンジする風土の醸成に取り組んでいます。

<イオンモールの人材育成体系>



### 誰よりも地域に根差したGMとして

2010年にコミュニティ社員となり、地域を限定した働き方について悩んだ時期もありましたが、異動しないことを自分の個性として、誰よりも地域に詳しく、地域に貢献できるモールのあり方を考え続けてきました。業務においては、経験モールの少ないことによる不安を感じていましたが、成長の機会にしたいという思いで2021年に「モールGMコース」を受講し、視座、視野、視点を大きく引き上げることができました。地域のありたい姿をバックキャストで考えていく戦略的思考は、現在進行形のイオンモール太田増床活性化プランの組み立てにも大いに役立っています。毎日が勉強で、周囲に支えられてこの場に立っていることに心から感謝しながら、地域一番のマーケットであり続けられるよう、これからも精進していきたいと思っています。



イオンモール太田  
ゼネラルマネージャー  
吉田 朋

### 学ぶ機会の拡大

職位や社員区分に関係なく、受け身で学ぶ姿勢から、自ら主体的に学んでいくという考え方に転換し、多くの従業員へ学びの機会を広げるために、セミナーの定期開催やeラーニングの導入を行っています。

「イオンモールスタディ～セミナー編～」と題して、ビジネスパーソンとして求められるスキルや思考にスポットを当て、それぞれの領域で注目を集める著名な方にご講演をいただいています。2023年度は「伝える力」をテーマにプレゼンテーションや文章作成などの講演を開催、1,000名以上が参加しました。

また、ビジネススキルのアップデートを目的に定額制eラーニングを導入。オンラインでいつでもどこでも学習できる環境で、デジタルをはじめとした仕事に必要なビジネススキルを、自らの意志で学び続けられる機会を増やしています。

### イオンモール労働組合 地域共創関連研修～徳島県上勝町視察～

「地域共創業」に向け、地域の課題解決を推進する活動はイオンモール労働組合も取り組んでいます。官民一体となり「サーキュラーエコノミーの実現」に取り組んでいる徳島県上勝町を組合活動として視察し知見を深めました。



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 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



### 公募制度・社外との人材交流拡大

自己の個性を活かし自己のありたい姿を描ける人材の育成をめざし、新たなフィールドでの能力発揮にチャレンジする社内公募を実施しています。新設する部署への公募のほか、本年度は特に社外(行政機関、大学等)への出向を公募で行いました。行政機関や他社との人材交流を通じ「One Culture」ではなく、双方で培った知識を他の組織で発揮できる機会を提供することで、出向帰任後には他組織で学んだ知識や経験を出向元に還元してもらうことを期待しています。

#### 国内MBA派遣制度受講者インタビュー

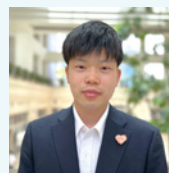
大学院では、理論を現実に当てはめ、どのように実務に活かすかということを考えさせられるため、理論を現実につなげる練習を行っている感覚です。また、経営に関し網羅的な知識を得られるため、今まで携わってきた業務を俯瞰的に見る事が出来るようになったと感じています。卒業後は、社内にアントレプレナーシップという企業文化を根付かせ、スタートアップ企業が社内から生まれるような仕組みづくりができれば嬉しいです。



加納 誠  
(当社から東京理科大学へ派遣)

### 人材交流<千葉県庁⇄イオンモール> 2名ずつ相互に出向し、異なる環境で新しい視点を経験しています。

#### 人材交流インタビュー 千葉県庁→イオンモール



楠神 史彬  
(千葉県庁から当社ESG推進グループに出向)

県庁から出向し、イオンモールESG推進グループでモールでの資源循環について取り組んでいます。イオンモールは、グローバルな視点とともに、2030年ビジョン「地域共創業」の実現に向けて、地域の課題を解決していくために日々活発な議論を行っており、私自身、周りから刺激を受け、高い志を持って仕事に取り組むことができています。県庁に戻った際には、地域の企業や県民の皆さんがどのようなことに困っており、行政としてどのようにサポートできるのか、イオンモールで培った「地域目線」を活かし、より多くの人に選ばれて住みたいと思っただけの千葉県にしていきたいと考えています。



笠井 菜里  
(千葉県庁から当社人材育成グループに出向)

イオンモールの働く環境はもちろん、「地域共創業」というビジョンやグローバルな視点、意思決定の方法やスピードといった仕事の進め方に触れ、社会人1年目に戻った気持ちです。異なる組織に身を置き、従業員の方と交流する中で、千葉県庁はどう思われているのかを知り、これまで過ごしてきた環境を客観的に感じる事ができて毎日おもしろいです。イオンモールでは、従業員の人材育成、特にリスクリングについて仕事をしています。「これまでの自分だけではこれからの時代は生き抜けない。」ということを常に意識し、千葉県を取り巻く環境の変化を捉え、積極的に学び続けることで、千葉県に貢献していきたいです。

#### 人材交流インタビュー イオンモール→千葉県庁



腰山 高弘  
(当社から千葉県庁危機管理政策課に出向)

県庁では「危機管理政策課」に所属し、千葉県の防災力の向上、「自助・共助」の力を高める活動を行っています。防災部局に限らず行政とつながりを持てたことはとても貴重です。大規模災害の際に災害対策本部の一員としての活動など、防災を仕事にしている方の知識と熱量を体感することが出来ました。また、各市町村職員と意見交換する機会には積極的に参加したため、関わった行政職員が千葉県各地にいるということは、出向ならではの経験だと思えます。当社に帰任したのちもイオングループが防災拠点として期待されていることを自覚し、県と締結されている防災協定を踏まえてモールでの防災訓練を行うなど、防災力の向上に活かしたいと思っています。



千原 史也  
(当社から千葉県庁文化振興課に出向)

今年は千葉県が誕生して150周年の節目の年で記念事業が県内各地で実施されています。私は県庁の「文化振興課」に所属し、民間企業と連携した記念事業の企画調整を主に担当しています。当社ではふだん連携の機会の少ない企業と記念事業という同じ目的で協働する経験ができ、行政が民間企業(当社)に求めていることについて自分なりの考えを持つことができました。50年に1度の貴重な機会に県庁に出向して、とても良かったと思っています。イオンモールに帰任してもこの人材交流での経験を活かし、行政や地域団体等と連携し、その地域の『ありたい姿』を一緒になって実現していくような取組みを実行していきたいと考えています。

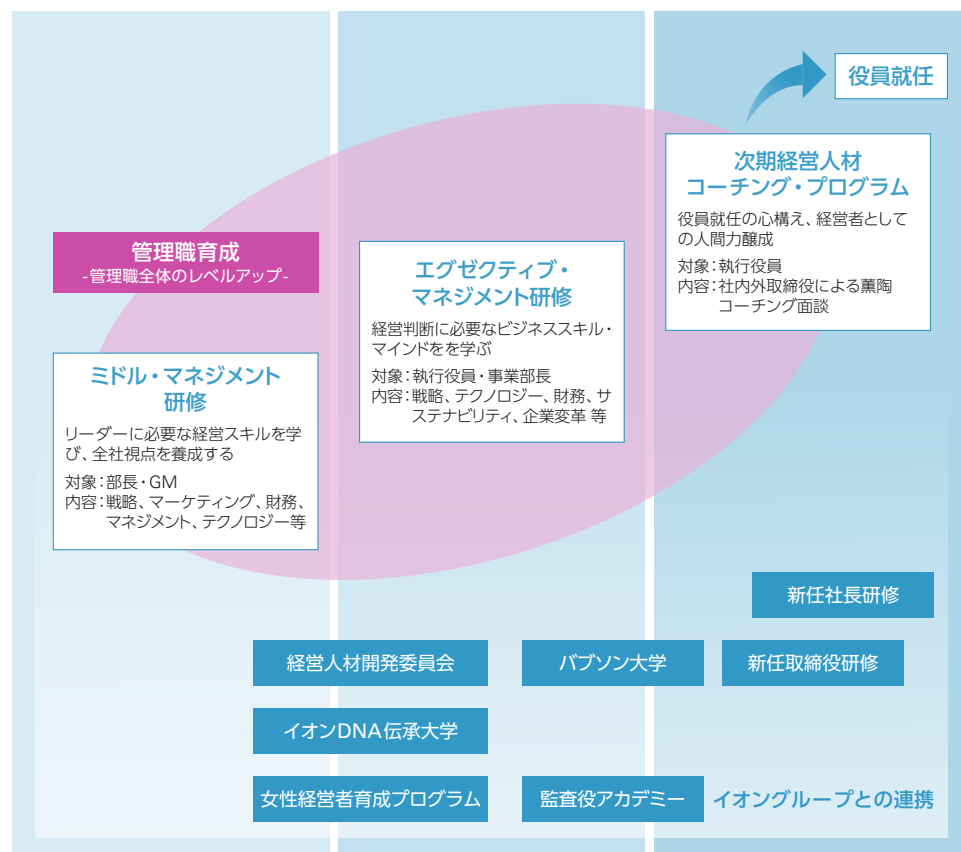
- 22 中期3カ年経営計画の全体像と進捗
- 23 2023—2025中期3カ年経営計画
- 33 財務戦略  
～経財担当役員メッセージ～
- 40 社外取締役×証券アナリスト対談
- 44 DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略
- 46 サステナビリティ戦略
- 47 人材戦略
- 60 環境戦略
- 68 人権への配慮



### サクセッションプランの方針

イオンモールのめざす姿を実現するために、当社の企業価値を高め、中長期的な成長に向けた変革をリードできる次期経営人材の発掘と育成を計画的に推進しています。指名・報酬諮問委員会を中心に経営人材候補の人材要件の明確化を行い、育成の方向性について議論し、経営人材候補を育成しています。

また、育成は戦略的配置・経営者からの薫陶・教育研修により行います。



### 経営人材の育成、サクセッションプランの立案

イオンモールにおける経営人材の育成においては、「経営人材開発会議」と「指名・報酬諮問委員会における審査」が重要な役割を担っています。

#### <経営人材開発会議>

めざすべき経営人材像の設定や育成方針・制度の立案

#### <指名報酬諮問委員会>

候補者の選定から審査までの一連のプロセスについて公正性、透明性の観点に基づく審査の確認

#### 経営人材開発会議

1. 経営人材候補の人材要件の明確化
2. 候補者(取締役、執行役員)の審査
3. 育成の方向性について議論

#### 構成

- ・委員: 社長、社内取締役
- ・事務局: 人事統括部

#### 開催頻度

半期に1度

#### 指名・報酬諮問委員会

1. 取締役候補の指名の方針・基準
2. 業務執行取締役の選定の方針基準
3. 後継者等取締役候補の育成方針・計画

#### 委員構成

- ・委員長: (筆頭) 社外取締役
- ・委員: 社長、管理担当、社外取締役
- ・事務局: 人事統括部

#### 開催頻度

半期に1度

### 次期経営人材(取締役)候補の主な人材要件

取締役候補の育成にあたっては、次の6つの視点をもとに、育成と選抜を行っています。

#### 1. 活躍しているイメージ

- ・先見性に優れ企業価値の向上を実現している
- ・変革の実現をリードしている

#### 2. 遂行責任

- ・独自の魅力的な事業構想を提案し遂行

#### 3. 専門性、経営人材としての機能的コンピテンシー

- ・新規ビジネス開発
- ・投資判断を伴うマーケティング、財務領域の知見
- ・社会課題の解決、サステナブル戦略を推進する力

#### 4. 行動特性(コンピテンシー)

- ・変化への洞察力、先見性、対応力、実現力
- ・グローバル適応力
- ・使命感、熱意、キャパシティ、誠実性
- ・後継者育成の実践

#### 5. 望ましい職務経験

- ・国内、海外において組織責任者を経験
- ・事業会社の経営、新規プロジェクトを達成した経験

#### 6. 理念・価値観に根ざした当社らしさの体現

- ・イオンの理念の理解と体現した行動
- ・イオンモールの経営理念・ビジョン、めざす姿の価値観に根ざした行動、浸透により組織風土を変革する力

コーポレート・ガバナンスにおける後継者計画、指名・報酬諮問委員会/委員長コメントは(▶ P.79)をご参照ください。

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  
～財經担当役員メッセージ～

40 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

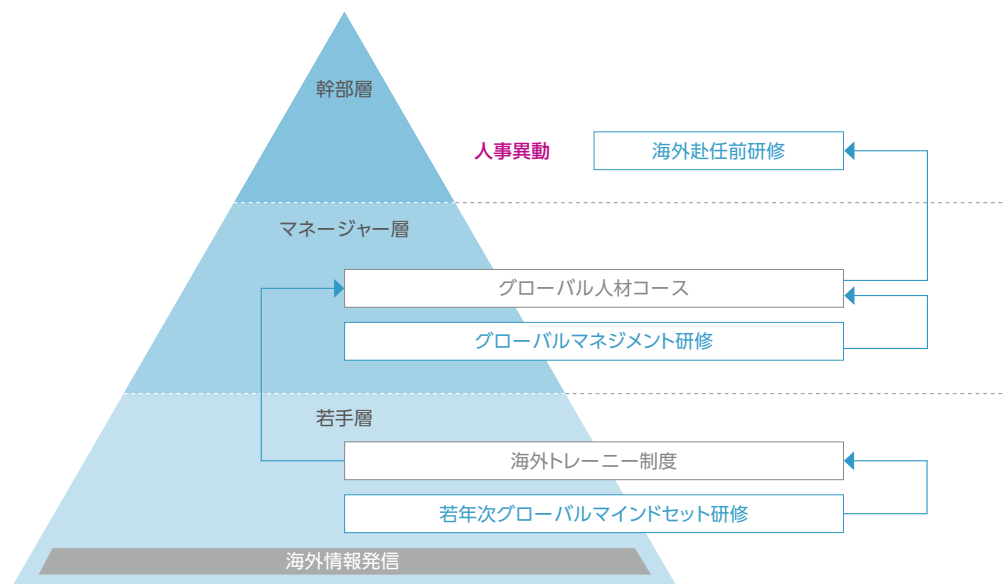
68 人権への配慮



### グローバル人材の育成

当社の成長戦略を牽引する海外事業においては、2025年までに、新たにモールのゼネラルマネージャー（GM）を中心に多くの新規赴任者が必要と考えています。「グローバル人材コース」や「海外トレーニー制度」などの育成プログラム、各ユニットから海外への異動を含め計画的な赴任者育成を行っています。グローバルな視点の啓発や、スキル・語学の習得など、一貫した海外人材の育成コースを設定し、グローバル人材の育成と適切な配置を図っています。

#### 海外人材育成プログラムと体制



#### 「海外トレーニー制度」「グローバル人材コース」受講者インタビュー

「海外トレーニー」では会社経営目線で最善の決断を考える管理職の方々と近い距離で働くことができ、担当者であった自身の刺激となりました。日本へ帰任後は、会社として最善なことは何かを意識するようになり、「グローバル人材コース」を受講した後、ベトナムに本赴任しました。現在は、使命を持って、ベトナム法人の発展に貢献できることをめざしています。



イオンモールベトナム  
General Affairs Department  
Senior Manager  
東輝

#### ■ 海外モールにおけるグローバル人材教育の取り組み

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、14モールでローカルスタッフがモールの責任者であるGMに就任しています。

「お客さま第一」の理念を従業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原則や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。中国全土で共通の育成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、日本の従業員との合同研修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幹部職登用へのモチベーションの向上に努めています。

日本からの赴任者は海外で経営目線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、育成を図ることで、ダイバーシティを実体験し、自らの成長につなげています。

#### ■ 管理職現地化比率(部長以上)

ローカルスタッフの管理職登用を進めており、「管理職現地化比率(部長以上)」は2022年時点で29%となりました(2021年は26%)。目標は2025年に40%、2030年50%としています。

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 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