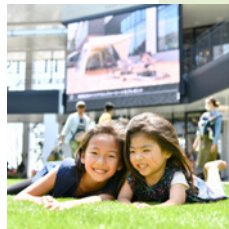


Integrated Report 2023

Be Co-Creator for Sustainable Region as Life Design Producer.

イオンモールは、地域共創業へ。



01 introduction

| | |
|---|----------------------|
| 1 | コンテンツ一覧(目次) |
| 2 | IRコミュニケーションの全体像／編集方針 |
| 3 | 基本理念／経営理念／経営ビジョン |

04 トップメッセージ

09 2030年ビジョン

| | |
|----|------------------------------|
| 09 | 2030年ビジョン イオンモールは、地域共創業へ。 |
| 11 | studio LIFE DESIGN |

12 価値創造

| | |
|----|---------------------------------|
| 13 | 価値創造のあゆみ |
| 14 | 価値創造プロセス |
| 15 | イオンモールのビジネスモデル |
| 16 | イオンモールの事業(国内・海外) |
| 17 | 価値創造ストーリー(強みと経営資源戦略) |
| 18 | イオンモールの重要課題(マテリアリティ) 選定理由と方針 |
| 20 | ステークホルダーエンゲージメント |

21 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 方針・戦略 |
| 24 | 2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI |
| | 取組方針 |
| 26 | 国内外における リージョナルシフトの推進 |
| | 取組方針 |
| 27 | ヘルス&ウエルネス プラットフォームの創造 |
| | 成長施策 |
| 28 | 海外成長マーケットにおける 事業機会の発掘と事業化 |
| | 成長施策 |
| 29 | 国内における ビジネスモデル改革の推進 |
| | 成長施策 |
| 31 | 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 |
| 32 | サステナブル視点での 財務基盤強化と組織体制構築 |
| 33 | 財務戦略 ～経経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 ～管理担当役員メッセージ～ |
| | 48 人的資本への投資 |
| 50 | ① ダイバーシティ経営の推進 ～開く個性、拓くみらい～ |
| 53 | ② 健康経営の推進 ～すこぶる、健やか、サステナブル～ |
| 55 | ③ 働き方改革の推進 ～選び、選ばれる、関係へ～ |
| 56 | ④ 「地域共創」人材の育成 ～地域をつなぐ、未来をつむぐ～ |
| 57 | ④ 自律的なキャリア開発機会の提供 |
| 58 | ⑤サクセッションプランの推進 ～NEXT～ |
| 59 | ⑥ グローバル人材の育成 ～つなぐアジア、広がる人材～ |
| 60 | 環境戦略 |
| | 61 ① 脱炭素社会の実現 |
| 63 | TCFDに基づく開示 |
| 66 | ② サーキュラーモールの実現 |
| 67 | ③ 生物多様性の保全 |
| 68 | 人権への配慮 |

70 コーポレート・ガバナンス

| | |
|----|-------------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／ コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験 ＜スキルマトリックス＞ |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

86 企業データ

| | |
|----|-------------------|
| 86 | 財務レビュー |
| 89 | 11年間の主要財務データ |
| 90 | 11年間の主要非財務データ |
| 91 | 会社情報／外部機関による評価・認証 |
| 92 | 株式情報 |

Introduction

| | |
|----|--------------------------|
| 01 | コンテンツ一覧(目次) |
| 02 | IRコミュニケーションの全体像／ 編集方針 |
| 03 | 基本理念／経営理念／経営ビジョン |

Introduction

- 01 コンテンツ一覧(目次)
- 02 IRコミュニケーションの全体像／編集方針
- 03 基本理念／経営理念／経営ビジョン

イオンモール 統合報告書2023 編集方針

イオンモールグループは、『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。』という経営理念のもと、「アジア50億人の心を動かす企業へ」の成長をめざしています。こうした中長期的な企業価値向上への取り組みを一層深く理解いただくために、2018年度より、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまを対象とした「統合報告書」を発行しています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」を参考に、中長期的な企業価値向上において重要と思われる情報を中心に紹介しています。統合報告書2023では、新たに策定した2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ。」を軸に、小売視点に基づくモール・ビジネスで培った強み、価値創造プロセスと今後に向けた戦略、価値創造の基盤となる事業活動やESGの取り組みなどを中心に紹介しています。ESGの取り組みについては、マテリアリティに基づき、企業価値に特に大きな影響を及ぼす項目を説明しています。当社のESG活動を分かりやすく紹介したESGレポートやサステナビリティサイト、IRサイトにて、より詳細にESG情報を記載していますので、そちらもあわせてご覧ください。



対象期間: 2022年3月1日から2023年2月28日
 対象期間外の情報についてはその都度表記しています。
 対象組織: イオンモール株式会社およびイオンモール株式会社に属するグループ企業とそれらが管理する施設を原則としています。環境指標については、イオンリテール株式会社から運営受託を受けている49モール、mozo wondercity、神戸ハーバーランドumie、カテプリ、イオンSENrito専門館、株式会社OPAの商業施設を除きます。

IRコミュニケーションの全体像



お客さま第一

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。

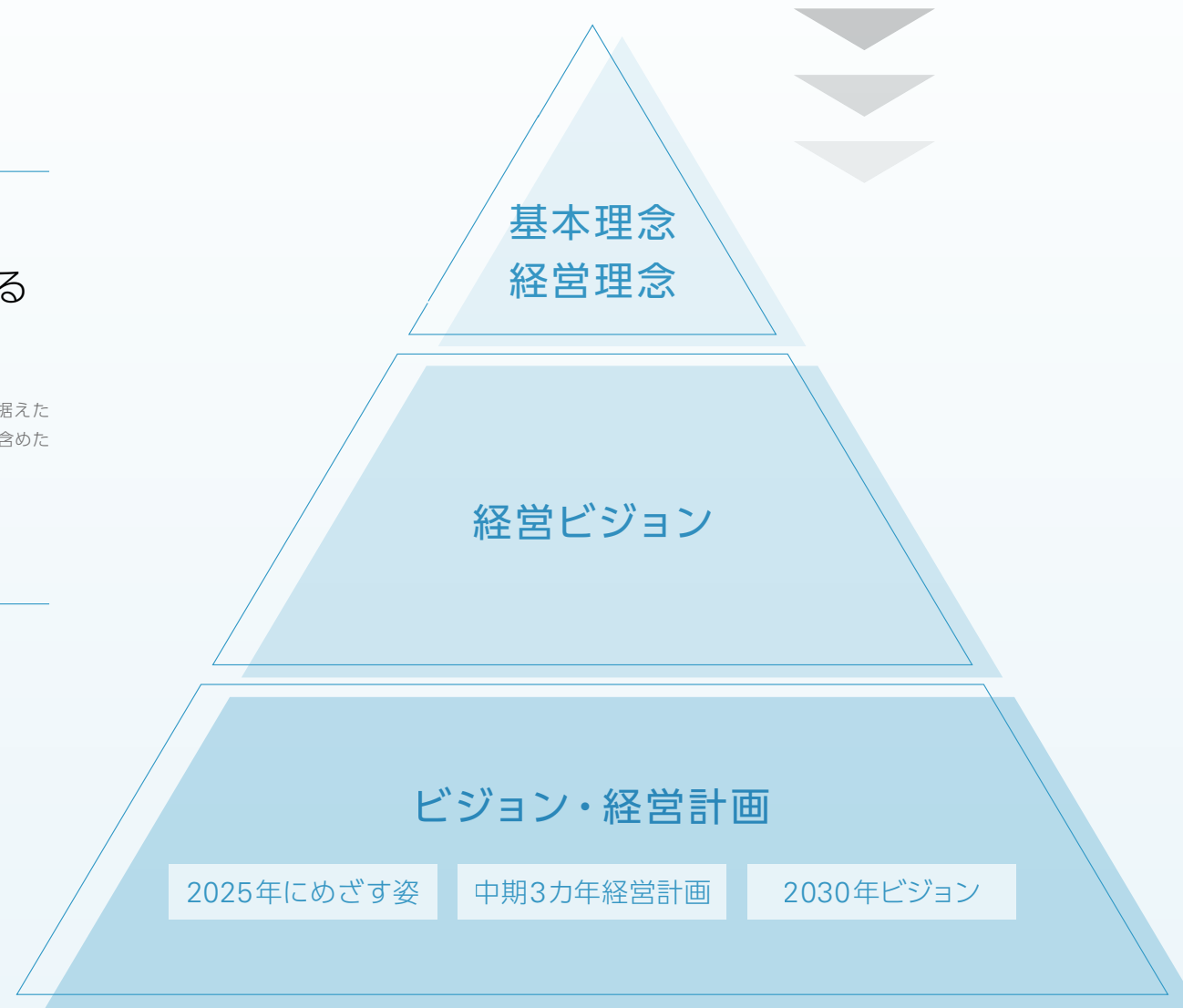
Life Designとは、商業施設の枠組みを越えて、一人ひとりのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた“暮らしの未来”をデザインすること。

アジア50億人の心を動かす企業へ

- 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、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、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。



基本理念・経営理念に基づく経営ビジョンのもと、めざす姿を実現するための経営計画を策定



Introduction

- 01 コンテンツ一覧(目次)
- 02 IRコミュニケーションの全体像／編集方針
- 03 基本理念／経営理念／経営ビジョン

代表取締役社長
岩村 康次

社会の変化を機会と捉え、 地域との共創を軸にパラダイムを転換し、 既存事業のビジネスモデル改革と新たな価値創造に挑戦

2022年度の振り返りと2023年度に向けた課題

2022年度は新型コロナ影響を受けるも将来への成長基盤を強化。
2023年度はポストコロナへの移行で顕在化する課題を機会と捉え変革を推進。

当社は、経営理念の実現とさらなる事業成長を遂げるため、長期ビジョンとして「2025年にめざす姿」を定め、経済価値・社会価値・環境価値の創出を通じて、地域社会とともに持続的な成長の実現に向けて取り組んでいます。

中期経営計画(2020～2022年度)の最終年度となる2022年度の業績は、前期比では営業収益、営業利益、経常利益ともに増収増益を確保しましたが、各国で新型コロナによる影響を大きく受けた一年となりました。一方で、海外事業は過去最高益を達成するなどイオンモールグループの利益成長に貢献し、また3カ年の新規出店は、新型コロナをはじめとする急激な環境変化の影響を受けながらも、海外で5モール、国内で7モールを開業し、将来の成長に向けた基盤強化を着実に進めることができました。

2023年に入り、各国でポストコロナへの移行が進み、売上・集客は改善基調で推移していますが、経済情勢や社会環境の変化、またお客さまの価値観・ニーズの変化により、国ごと、エリアごとに新たな課題が顕在化してきています。

このような不確実性の時代において、常にお客さまからの期待に応え、今まで以上に地域から支持される企業への変革が求められています。商業施設の枠組みを越えて、地域やパートナー企業とつながりを深めていくことで、既存事業のビジネスモデル改革および新たな価値創造に挑戦していきます。

連結損益計算書

(単位:百万円)

| | 2021年度 | 2022年度 | 前期比 | | 通期計画 | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|--------|
| | 実績 | 実績 | 増減 | % | | 達成率(%) |
| 営業収益 | 316,813 | 398,244 | +81,431 | 125.7 | 404,000 | 98.6 |
| 営業原価 | 248,884 | 322,829 | +73,945 | 129.7 | — | — |
| 営業総利益 | 67,928 | 75,414 | +7,485 | 111.0 | — | — |
| 販管費 | 29,700 | 31,434 | +1,734 | 105.0 | — | — |
| 営業利益 | 38,228 | 43,979 | +5,751 | 115.0 | 55,500 | 79.2 |
| 経常利益 | 32,540 | 36,409 | +3,868 | 111.9 | 45,500 | 80.0 |
| 親会社株主に 帰属する当期純利益 (▲純損失) | 19,278 | 12,994 | ▲6,284 | 67.4 | 23,000 | 56.5 |
| 1株当たり 当期純利益(円) | 84.72 | 57.10 | ▲27.62 | — | 101.07 | — |

※ 2022年4月公表計画

トップメッセージ

2030年ビジョン～地域共創でめざすもの～

同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、
持続可能な地域の未来につながる営みを共創する。

本年、新たに2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ。」を策定しました。2030年ビジョンは、当社がディベロッパー事業としてどのような未来をめざすべきかを設定したものであるとともに、経営ビジョン「アジア50億人の心を動かす企業へ」を実現する過程として2030年時点に「あるべき姿」を設定したものととなります。地域共創業とは、同じ志を持つ、すべての人たちと、「つながる」を創造し、広げ、深め、持続可能な地域の未来につながる営みを共創するという、企業としての、またイオンモールグループ従業員の一人ひとりの意思と価値軸を示しています。

この数年で、当社がお客さまや地域社会から期待される提供価値は変化し多様化するとともに、当社のパートナーである専門店企業においても事業方針や出店戦略等の考え方は大きく変化しています。そのような背景において、当社は事業活動を通じ、持続可能な社会づくりへの貢献を今まで以上に求められていますが、複雑化した社会において、当社だけで実現していくには限界があります。

そのため、当社が事業を展開するすべての国・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、企業や団体、自治体、教育機関、そして、時には個人と共に最適解を共創すること、およびそれぞれの地域にとって最適な暮らしの未来を、ステークホルダーとの共感により実現することを2030年ビジョンとして定めました。

当社が地域共創業へ変革していくためには、企業姿勢として「変えること」、そして、これまで培ってきた経営資産を「活かすこと」、2つの軸をもつ必要があると考えています。

まず「変えること」ですが、存在価値、実行主体、活動フィールドの3つです。当社が各地域に持つ拠点という資産を活かしながらも、商業施設という枠組みを超えた「存在」として地域に新たな価値をもたらしていきます。その「実行」においては当社単独ではなく同じ志をもつパートナーとの共創により課題解決を進めていきます。そして、自社の商業施設にとどまらず、地域のあらゆる場面を「活動フィールド」とし、地域課題への解決策を生み出していきます。

次に「活かすこと」ですが、全国、アジアに広がる拠点と、拠点が持つネットワーク、集合・集積価値、そして、これまで培った、安全・安心・信頼と運営レベルの3つです。まず、当社が保有する日本全国・アジアに広がる有形資産としての拠点や、この拠点同士の独自ネットワークで

2030年ビジョン イオンモールは、地域共創業へ。

当社の企業姿勢として



すが、これは他社が今からゼロベースで形成していくことはできない、大きな競争優位性だと考えています。そして、各拠点は地域のプラットフォームとして、人・モノ・情報がワンストップに集まる集合・集積価値を有しており、これは商業以外の別の価値にも活用していけるものです。さらに、日本、アジアで統一的な運営を行ってきた中で培った安全・安心・信頼のブランドと、高水準かつ一定のサービスレベルを担保できる仕組みと企業文化は、他社が得たくとも得られない圧倒的な強みです。これらの要素は、地域共創業として変革を進める上でも競争優位の源泉になるものであり、さらにこの強みを活かしていきます。

これらの「変える」・「活かす」の視点のもと、昨年度から実施している共創プログラムや住宅・収益不動産開発を得意とする株式会社マリモとの資本業務提携、CVC「Life Design Fund」の設立、2024年の物流問題解決に向けた商品の共同配送システムの構築など、2030年ビジョンの具現化に向けた動きはすでに芽を出し始めています。

これからの課題解決には、国やエリアごとの統一的な解決策ではなく、地域ごとに異なる解決策がより一層重視されていくのは間違いありません。だからこそ、これまでの商業施設を中心とした枠にこだわらず、地域毎の課題を解決していく地域共創業への変革を進めていきます。

2030年ビジョン動画

2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ。」をより分かりやすくお伝えるために、Webでは動画を公開し、説明しています。

▶ <https://www.aeonmall.com/ir/vision2030/>



studio LIFE DESIGN

所属部署を超えて職位・年次・年齢関係なく「自由な発想でルールなし」を合言葉に、未来を先回りし、イオンモールは社会にとってどのような存在で居たいか、どのような存在でいるべきか、そのために何をすべきかを議論し、行動につなげていく社内プロジェクトです。

▶ P.11



トップメッセージ

2023－2025中期経営計画策定

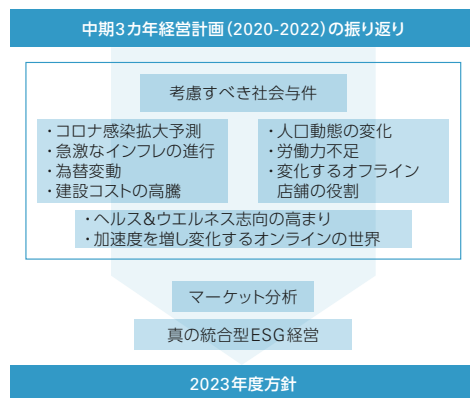
2030年ビジョンを達成すべく、事業環境の変化を捉え、
サステナブルな企業として地域と共に成長していくための具体的な施策を策定

2020年から長く続いた新型コロナパンデミックは消費者の行動様式を大きく変えました。そこにロシアによるウクライナへの軍事侵攻も加わり、半世紀ぶりにグローバル規模でのインフレが同時発生しています。日本においては、円安の影響も重なりインフレの要因は複雑化しています。

さらに建材の高騰、労働力不足等に起因する建設コストの高騰は、当社のビジネスモデルにおいては、中長期的に大きなインパクトを与えることとなります。単に投資効率を高めるという視点のみならず、未来にとって必要な投資は何かをしっかりと考え対策を検討していかなければなりません。

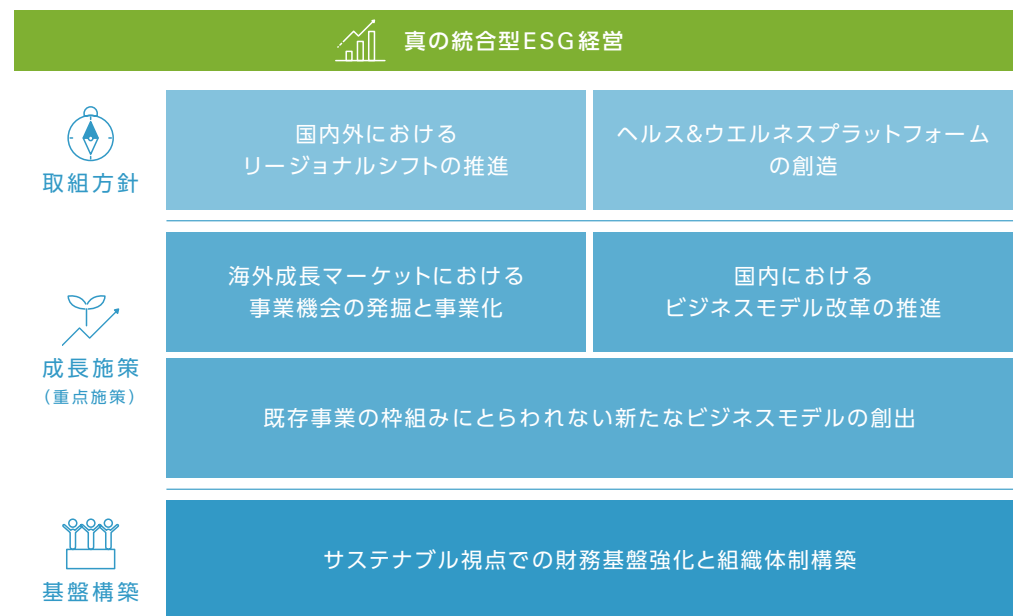
私は社会変化による影響が当社事業にとってすべてリスクになるのではなく、それぞれの地域に焦点をあわせて考えれば、多くの機会も発掘できると考えています。全国一律で事象を捉えるのではなく、地域ごとに抱えている顕在化した課題や、今後発生する潜在的な課題を想定し、その課題への対応をビジネスに変えられるように取り組んでいきます。

新たに策定した中期経営計画(2023～2025年度)では、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&ウェルネスプラットフォームの創造」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ていきます。具体的には、「海外成長マーケット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われない新たなビジネスモデルの創出」を成長施策として展開し、成長を支える基盤構築として「サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築」を推進していきます。



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を推進するには、DXの具現化は重要なテーマであると考えています。テクノロジーありきではなく、実現したい想いが先にあって、それをテクノロジーで解決する「ヒトの想いを中心としたDX」の実現に向けて、あるべき姿を思い描き、それを形にするために取り組みを進めています。

ESG経営の実践は単なる社会貢献ではなく、ステークホルダーにとって、企業が社会・環境問題を機会・リスクとしての確に捉え、課題解決に向けた仕組みや意思をもっているかの判断基準となるものであり、企業としての生き残りをかけた取り組みとなります。お客さまをはじめすべてのステークホルダーが見ているのは、過去や現在よりも、その企業が未来において存在価値があるか否かです。ステークホルダーが求める「社会課題を解決し、経済的価値と社会的価値の双方を実現する企業」をめざしていきます。



中期経営計画(2023－2025年度)

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&ウェ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。

▶ P.23

サステナブル視点での組織体制の構築

人的資本経営の重要性を意識するとともに、組織のガバナンス体制を強化

「真の統合型ESG経営」を実現するために最も重要なのは、その取り組みを実行する「人」であると考えます。昨年、イオンモールの2030年ビジョン実現に向けて最も重要なファクターとなる「人」に関する「イオンモール人材・組織ビジョン」を策定しました。

当社の事業は「地域共創業」であると再定義することで、所属部門に関係なく、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、「地域の暮らしの未来づくり」に関わっているということを意識する必要があります。その上で、「革新し続けるプロフェッショナル集団」として、信念を持ってビジョンの実現に取り組むことが、「持続可能な地域創造」、「持続可能な企業集団」をつくと私は信じています。

企業が持続的に成長していくための最大の経営資源は「人」という考えに基づき人材戦略と、経営理念や成長戦略との連動性についても中期経営計画だけでなくイオンモールの基本的な成長戦略として位置づけ、具体的な取り組みを開示、実行していきます。

| | | |
|---------------|--|--|
| 人材・組織 ビジョン | 求める人材像 Life Design Producer 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 ② 「つなぐ」を創造し、育む人材 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 革新し続ける プロフェッショナル集団 ① 常に「お客さま」を創造し、 新たな事業領域を拓く組織 ② 「つなぐ」を広げ、深められる組織 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 ・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 ・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 ・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 | |

当社はイオン株式会社を親会社とする上場子会社であり、ガバナンス面においては、投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまから透明性、公平性が強く求められています。ガバナンス体制強化に向けた取り組みの一環として、取締役会の実効性向上を図るべく、本年5月より執行役員制度を導入しました。経営における透明性・公平性を高めるだけでなく、業務執行責任の明確化と意思決定の迅速化、次世代経営人材育成も含めた組織体制を整備していきます。

また、少数株主にとって、親会社との利益相反が上場子会社における最大の懸念事項であることから、当社では独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会において、支配株主および経営陣から独立した立場から、グループ間取引等の合理性・相当性について議論・検証のうえ取締役会へ答申しており、厳格なチェック体制のもと実効性確保に努めています。

ガバナンス面では、改善すべき点がございますが、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながらガバナンスの強化を図ることで、企業価値の向上に繋げていきたいと考えています。



人的資本の投資
～経営戦略の実現を支える人材戦略～

「真の統合型ESG経営」の実現に向けて、持続的成長を可能にする最も重要な資本は「人的資本」であると認識しています。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ため、経営戦略と連携した人的資本経営（人材経営）を推進していきます。

▶ P.47



ステークホルダーのみなさまへ

2023-2025中期経営計画がスタートしましたが、国内事業においてはポストコロナを機に潮目は変わってきており、最重点課題である集客力の回復に向けた取り組みを強化していきます。また、キャッシュ・フロー創出力が低下した物件の抜本的な構造改革に踏み切るほか、出店エリアのニーズに合わせて、郊外の大型モールの新規出店のみならず、様々な業態の物件開発を通じて収益力アップに向けた取り組みを推進していきます。海外事業においては、成長性の高いエリアへの出店加速とともに、地域の課題を深掘りする中で見出した新たな事業機会の創出にもチャレンジしていきます。

変化のスピードが速い不確実性の時代において、今までのやり方を続け、ただお客さまが戻ることを期待しているだけでは、持続的な成長は到底かないません。世の中の状況や変化に合わせ、よりスピード感を持って、より柔軟に変革を進めていかなければならないと考えています。

企業が変革を進める際には、理念の共有が何よりも重要です。変革へのスピードが求められる局面において、トップダウンで組織を動かす方法がありますが、その方法では組織内で情報伝達を行う過程で指示の内容は薄まって伝わってしまいます。私自身が絶対に譲れない理念を持ち、従業員に対してしっかりと理念を共有できれば、単に指示内容がそのまま実行されるだけでなく、共有した理念が私の想像を超えた成果として返ってくると信じています。理念の共有や想いを伝えることに軸足を置き、マインドセット改革を推進することで、理念を体現できる企業をめざしていきたいと考えています。

これは従業員に限ったことではなく、当社に関わるお客さまやパートナー企業、地域社会、株主・投資家の皆さまに対しても、理念を共有することで、共感の連鎖が生み出され、同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、持続可能な地域の未来につながる営みを共創していけるのだと考えています。これからも地域との共創への取り組みを続け、企業価値の向上に邁進していきますので、これからも一層のご支援のほど、お願い申し上げます。

2030年ビジョン

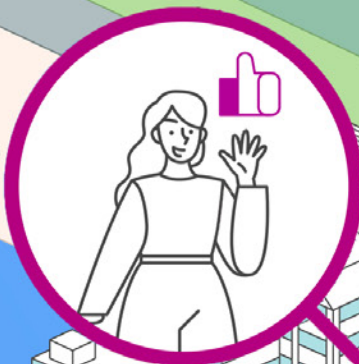
Be Co-Creator for Sustainable Region
as Life Design Producer.

イオンモールは、 地域共創業へ。

ブランドステートメント



ライフデザインディベロッパーの経営理念のもと、企業市民として、持続的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。



2030年 ビジョン

09 2030年ビジョン
イオンモールは、地域共創業へ。

11 studio LIFE DESIGN

2030年 ビジョン

09 2030年ビジョン
イオンモールは、地域共創業へ。

11 studio LIFE DESIGN

2030年ビジョン イオンモールは、地域共創業へ。

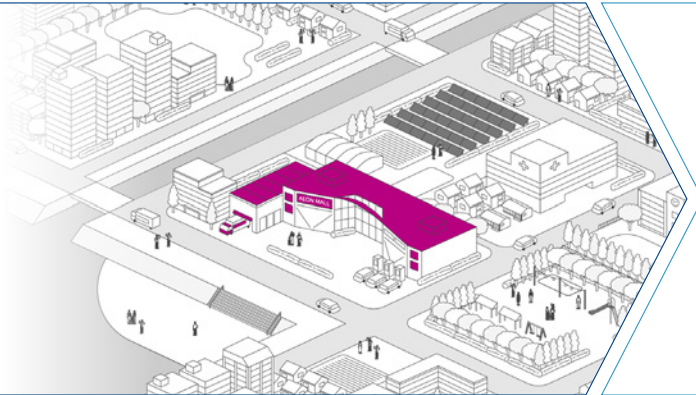
同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、 持続可能な地域の未来につながる営みを共創すること。

これまで

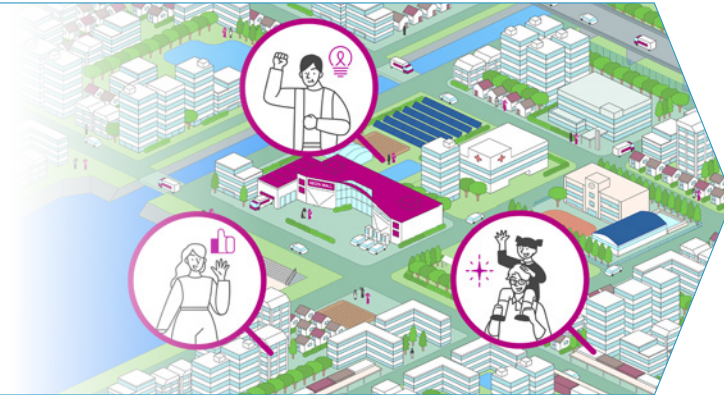
これから

活動フィールド

商業施設



商業施設にとどまらず、
地域・社会



実行主体

当社単独で
地域課題を解決



同じ志を持つ
パートナーと共創



ビジョン動画 <https://www.aeonmall.com/ir/vision2030/>

地域共創の取り組み <https://www.aeonmall.com/sustainability/articles/>

studio LIFE DESIGN

「studio LIFE DESIGN」は、生活者や社会の未来を構想し、当社の「未来」を検討・議論。アクションを通じて当社がめざす方向を示す、先駆的な役割を担うプロジェクトです。

WHY なぜやるのか

未来の成長を担う世代が、会社未来を決める

トップダウンの方針を待つのではなく、ボトムアップで成長しつづけるには何が必要か、そんな問いからstudio LIFE DESIGNは創設されました。それを解決する一つの手段として2030年代を担う世代のメンバーが中心となり、「自分たちで、会社の未来のありたい姿を考え提案」する仕組みを構築しました。所属部署、職位・年次・年齢関係なくメンバーを公募し、「自由な発想でルールなし」を合言葉として、社内全体のオーナーシップ醸成を行っています。

開かれた、透明性の高い会社へ

「プロジェクトが立ち上がったことは知っているけど、気づいたら終わっていた。」ということがないように、当社がめざす方向を示すことがミッションであるstudio LIFE DESIGNは、議論ごとにその内容を社内へ開示しています。また、節目では、まとめを展開することで、プロジェクトメンバー以外の従業員にも届けています。

プロジェクトのあゆみ



WHAT なにをしてきたか

2030年ビジョン・当社のありたい姿を言語化

経営理念が示す「暮らしの未来」とは何か。また、2030年からその先の社会・生活者の価値観・行動がどうなるのか。当社の従業員の想いを研究し、未来からのバックキャスト思考で、当社のありたい姿を言語化しました。2030年ビジョンは、経営理念ほど遠いものではなく、経営計画ほど近く、具体的な施策でもない、会社全体で登るべき山を示しました。

先駆的にアクションを検討・実行

プロジェクトメンバーが社内、誰よりもビジョンの意味を理解し、実務に落とし、先駆者として実践していきます。0から1を創り出すアイデアがあれば、社会の変化を先回りして、当社の既存提供価値を変革させていくアイデアも検討しています。

2030年からその先の未来研究と予測

ビジョンの言語化とアクションの検討に不可欠な、当社独自の未来の地域・生活者研究と予測が進んでいます。これらの未来予測は、全従業員に展開し、未来を示唆しています。

FUTURE なにをしていくのか

全従業員が、「地域共創業」を考え、実行するきっかけと機会をつくる

従業員一人ひとりが、同じ志を持つ、すべての人たちと、「つながる」を創造し、広げ、深め、持続可能な地域の未来につながる営みを共創するきっかけづくりを様々な角度から実施しています。

studio LIFE DESIGNのアクションは 全社へ変革を波及し、地域共創を実現する

studio LIFE DESIGNが行う、先駆的な取り組みを通じて、社内に熱量を伝え、成長への変革を会社全体に波及させ、持続可能な社内の仕組みと文化を形成していきます。同時に、同じ想いを持つ企業や団体、自治体、そして時には個人をつなぎ、新たな価値提供を生み出す人材を創出していきます。そのために、studio LIFE DESIGNで議論するテーマは、毎期の経営課題に合わせて変化していきます。



2030年 ビジョン

09 2030年ビジョン
イオンモールは、地域共創業へ。

11 studio LIFE DESIGN

価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業（国内・海外）

17 価値創造ストーリー（強みと経営資源戦略）

18 イオンモールの重要課題（マテリアリティ）選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

価値創造のあゆみ～Life Design Developerとして暮らしをささえ、地域とともに成長～

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。



左:2000年 イオンモール高知
(高知県)オープン



右:シネマを導入

ショッピングモールを、エンターテインメントや行政・コミュニティとしての機能、防災拠点も備えたインフラへと進化



2010年 イオンモール天津TEDA
(中国天津市)オープン

地域に根ざしたローカライゼーションを重視し、個性あるモールを展開。同時に中間層が拡大するアジアへの出店を開始



左:2020年 イオンモール上尾
(埼玉県)オープン

商業施設という枠組みにとらわれることなく地域・社会にソリューションを提供、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



右:国内でワクチン接種会場を提供
イオンモール春日部 (埼玉県)



左:2022年 ベトナム ダナン省と
出店に関する協力協定を締結

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



右:イオンモール土岐
(岐阜県)オープン

提供価値の変遷

1990年代～
郊外の立地創造で
ショッピングシーンを

創出

2000年代～
アジアNo.1
ディベロッパーをめざし

発展

2020年代～
Life Design Developerとして
「地域共創」を掲げ、地域とともに

進化

2030年
ビジョン

モータリゼーションの発展と共に郊外型ショッピングモールを創造し、ショッピングシーンを改革



1992年:イオンモールつがる柏
(青森県)オープン

国内だけでなく海外においても地域課題解決に貢献。アジアNo.1の商業ディベロッパーへ



2014年:イオンモール タンフーセラドン
(ベトナム)オープン

地域の特性やニーズに合わせて、多様な開発パターンを構築



左:2021年 イオンモール
Nagoya Noritake Garden
(愛知県)オープン



右:BiZrium 名古屋
(愛知県)オープン

2030年ビジョン

Be Co-Creator for Sustainable Region
as Life Design Producer.

イオンモールは、地域共創業へ。

▶ P.09

法改正などの外的要因や外部機関の評価・認証など

1973年
大規模小売店舗法 (大店法)

2000年
大規模小売店舗立地法
(大店立地法)

2011年
改正都市計画法

2018年
• MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
• なでしこ銘柄

2020年
• 健康経営優良法人2020認定
• Sompo Sustainability Indexに選定
• TCFD賛同

2022年
• FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定
• プラチナえるぼし認定を取得
• SBTコミットメントレター提出

価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業 (国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ)選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

価値創造プロセス

次年度の経営資源 (INPUT) として活用

INPUT

2021 年度実績

当社ならではの強みを活かした
経営資源戦略を実行

イオンモールの強み ▶ P.17

成長を支える資金の創出と調達

財務資本

- ・EBITDA: 1,019 億円
- ・自己資本比率: 28.5%
- ・ネットD/Eレシオ: 1.6 倍
- ・ESG 発行額: 200 億円

圧倒的な事業規模と集客力

製造資本

- ・拠点数: 国内 172、海外 36
- ・総賃貸面積 (GLA): 10,351 千㎡
- ・設備投資額: 1,222 億円

成長を担う人材の多様性

人的資本

- ※ 単体ベース
- ・従業員数: 1,939 名
- ・女性管理職比率: 19.4%

地域と共生する持続可能なモール

知的資本

- ・地域情報、購買情報、商業施設の運営ノウハウ、地域とのネットワーク

地域のニーズに応える強固なネットワーク

社会・関係資本

- ・国内年間来店客数: 約 10 億人
- ・専門店企業数: 約 8,000 社 (専門店企業とのネットワーク、モール運営ノウハウ)
- ・イオンモールアプリダウンロード数: 約 750 万 DL

地球環境の保全

自然資本

- ・エネルギー使用量: 127,251 kl (原油換算 kl)

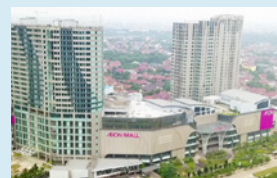
事業活動

開発から運営まで一気通貫で事業を行い、地域に根ざし、共創することで地域と共に発展

日本

中国

アセアン



イオンモールのビジネスモデル

▶ P.15



ステークホルダー

| | | |
|------|--------|-----------|
| お客さま | 地域社会 | 取引先・パートナー |
| 従業員 | 株主・投資家 | NPO・NGO |

共創



イオンモール

ニーズに
的確に応える
モールを開発

多彩な価値を
提供するモールを
運営



2023—2025 中期3カ年経営計画 ▶ P.23

コーポレート・ガバナンス ▶ P.70

マテリアリティ ▶ P.18



OUTPUT

2022 年度実績

中長期定量目標を掲げ、
持続的成長に向けた施策を実行

財務資本

- ・営業利益: 439 億円
- ・EPS 成長率: △27.6%
- ・純有利子負債 EBITDA 倍率: 6.0 倍
- ・ROIC: 2.5%

製造資本

- ・防災拠点数: 43 モール
- ・WELL Health-Safety Rating 取得
- ・GRESB リアルエステイト評価 4 スター受賞

人的資本

- ・ワークライフバランスの実現
- ・女性管理職比率: 20.4% (前年比 1.0% アップ)

知的資本

- ・サービス・運営 安全・安心・快適なモール
- ・SC 経営士 資格保有者: 53 名

社会・関係資本

- ・CS 調査結果
- ・サプライヤー調査
- ・地域活性化: 地域ローカライズ累計企画数 1,714 回

自然資本

- ・再生可能エネルギー創出量: 79,887 MWh
- ・エネルギー使用削減率: 97.6% (前年比)
- ・再生可能エネルギー 100% モール数: 11 モール
- ・いきもの共生事業所® 認証 (ABINC 認証) 取得モール数: 15 モール

2030 年ビジョン ▶ P.09

OUTCOME

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、
地域と共創し発展していく

経済価値



- 地域共創により創出した利益
- 地域の経済への貢献 (雇用・税収創出)

社会価値



- 地域課題の解決・発信
- 地域に暮らす一人ひとりの自己実現
- 不安や孤独に寄り添うセーフティネット

環境価値



- 地球環境との共生、地域基盤の形成

価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業 (国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ) 選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

イオンモールのビジネスモデル(地域との共創による収益獲得)

6つの強み(▶ P.17)を核に、パートナー企業をはじめとした、ステークホルダーと価値を共創することで、魅力あるまちづくりを実現し、地域とともに発展することで、収益を拡大していきます。

地域と共創し、
魅力あるまちづくりを実現。
地域と共に発展することで、
収益を拡大。

イオンモールの収益モデル

当社の事業はショッピングモールの開発・運営を主軸としています。有力な専門店を誘致し、賃料収入(固定的収益)を得るだけでなく、専門店の収益拡大に資するようなイベントなどの集客施策を企画・実施し、売上拡大に応じたフィー(歩合収益)を得る収益構造となります。

| | | |
|----|---------------|----------------------|
| 収益 | ①専門店賃料(固定的収益) | ②専門店の売上に応じたフィー(歩合収益) |
| 費用 | ①営業原価 | ②販売費及び一般管理費 |
| | 利益(営業利益) | |

1社で開発から運営までを担い、地域のお客さまとの接点を長期にわたり持つことで、その地域の課題抽出につなげ、より良い地域の実現に向けたソリューションを提供

共創

イオンモール

ニーズに的確に応える
モールを開発

多彩な価値を
提供するモールを運営

立地調査
モール企画
建設
開発

・広大な駐車場、EV充電器
・環境に配慮した設計
・最適な立地、コンセプトの企画

リーシング
管理・運営
リニューアル

・お買い物の場
・コミュニケーションの場
・市役所事務などの行政サービス
・エンターテインメント

価値を実現するイオンモールの強み

▶ P.17

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

成長を担う
人材の多様性

地域と共生する
持続可能なモール

地域のニーズに応える
強固なネットワーク

地球環境の保全

ステークホルダー

お客さま

地域社会

従業員

取引先・
パートナー

株主・投資家

NPO・NGO



価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業(国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ)選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業(国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ)選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

イオンモールの事業(国内・海外)

まちづくりの役割を担うだけでなく、地域の皆さまのライフデザインに携わるディベロッパーとして、開発から日々の管理・運営までトータルなモールビジネスを日本だけでなく、中国、アセアン各国で展開しています。

日本

全国で160以上のモールおよび都市型ショッピングセンターを運営しています。

既存のモールの増床・リニューアルを継続的にを行い魅力向上を図るほか、近年では地域ニーズへの対応に特化する(ローカライズ)取り組みやオフィス複合などの新業態の開発、またモール施設をコミュニティの場や健康拠点としても活用いただく付加価値提供などにも注力しています。



イオンモール豊川(愛知県)

中国

イオンモールは2000年代から中国への進出を開始し、すでに20以上の店舗を運営しています。近年はこれら既存店舗で、国内で培ったノウハウも活かした定期的なリニューアルによる売り場の見直しなど魅力向上・活性化への取り組みを続けています。

また、マーケットの成長が著しい内陸部(湖北省・湖南省エリア)を中心に、引き続き新規の出店も図っています。



イオンモール広州新塘(広東省)

アセアン

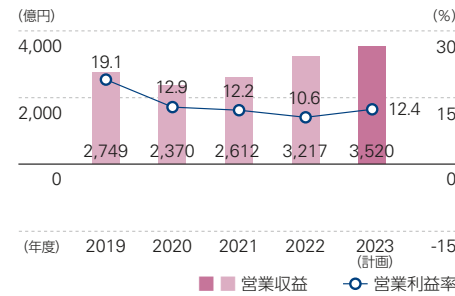
2014年のベトナム1号店オープンを皮切りに、アセアン地域への新規出店にも注力しています。今後の人口増加・経済成長が見込まれるベトナムのほか、インドネシアやカンボジアでも事業を展開しています。

出店にあたっては、各地の自治体や地方政府と協議し、地域の経済成長への寄与が見込める立地選定や店舗設計を進めています。

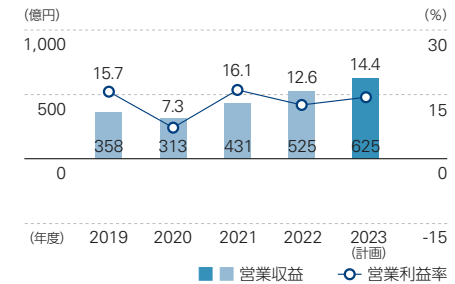


イオンモール タンジュン バラット
(インドネシア)

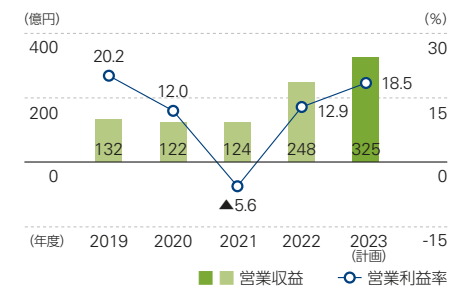
業績推移



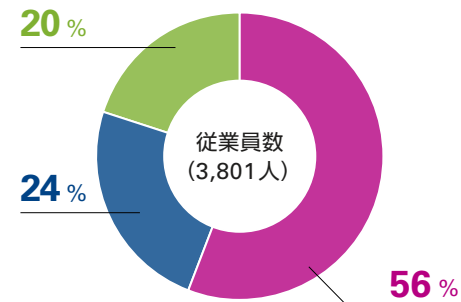
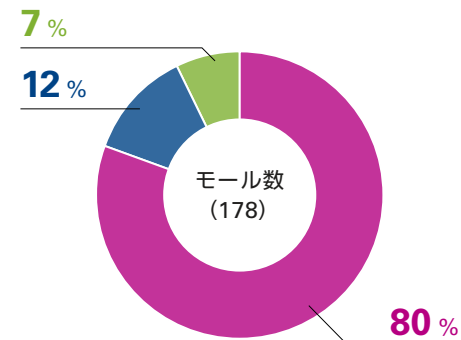
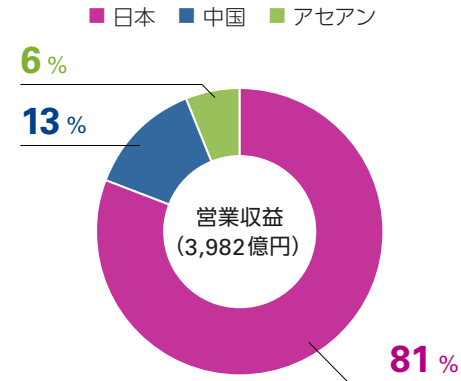
業績推移



業績推移



セグメント別データ



※小数点第1位を四捨五入しています。
※2022年度末時点

価値創造ストーリー（強みと経営資源戦略）

イオンモールは創業以来培ってきた経営資源を「イオンモールの強み」として捉え、マテリアリティへの取り組みやステークホルダーへ提供する価値の原資として活用しています。

| イオンモールの強み | | 2022年度実績 | 関連するマテリアリティ項目 | 関連する2023中期経営計画の戦略 |
|-----------------------------|---|--|----------------------------------|---|
| 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推し進めるとともに、投資回収の高速化と資産効率の改善を進めています。 | <ul style="list-style-type: none">EBITDA: 1,144億円 (内、海外事業: 395億円 ※簡易営業キャッシュ・フロー)自己資本比率: 28.2%ネットD/Eレシオ: 1.5倍ESG 債発行額: 400億円 | 責任あるビジネスの推進 | <ul style="list-style-type: none">既存アセットの有効活用による収益性改善抜本的な事業構造改革の実行 <div>▶ P.30</div> |
| 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、年間約10億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。海外物件においては、将来的な自動車保有率向上を想定し、開業段階から豊富な駐車スペースを確保することで、競合に対する優位性を発揮しています。 | <ul style="list-style-type: none">モール数: 国内143 海外35 (他に、都市型ショッピングセンター21)国内年間来店客数: 約10億人総賃貸面積 (GLA): 10,555千m² 日本: 8,075千m² 海外: 2,480千m²イオンモールアプリ ダウンロード数: 約1,700万DL | 地域・インフラ開発 地域とのつながり | <ul style="list-style-type: none">重点エリアへの出店加速 <div>▶ P.28</div> |
| 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。日本人従業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。多様性と創造力・変革力を持った人材の成長こそが最も重要な「資本」ととらえ、さまざまな施策に取り組んでいます。 | <ul style="list-style-type: none">女性管理職比率: 20.4%ローカル人材の管理職比率: 29.0% (GM/部長クラス以上)現地法人ローカルスタッフ数: 1,563名男性育児休業取得率: 100% | ダイバーシティ・働き方改革 責任あるビジネスの推進 | <ul style="list-style-type: none">国内外におけるリージョナルシフトの推進 <div>▶ P.26</div> |
| 地域と共生する 持続可能なモール | 国内外200近い拠点を有するノウハウを活かし、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。地域の防災拠点として、災害発生時に一時避難場所や救援・救護スペースの提供や、食品売場の提供、また防災直後から早期に店舗・施設の営業再開ができるよう、自家発電施設などエネルギー供給体制の確保にも取り組んでいます。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きます。 | <ul style="list-style-type: none">地元自治体との防災協定締結モール数: 137モール防災モール拠点数: 43モール | 地域・インフラ開発 地域とのつながり | <ul style="list-style-type: none">産官学の連携による持続可能なまちづくり <div>▶ P.32</div> |
| 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、地域ごとの特性やニーズを踏まえ、地域コミュニティの場の創造、行政との連携強化などによる公的機能の拡充を進めています。国内のみならず、海外においても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。 | <ul style="list-style-type: none">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地域ローカライズ企画: 1,714企画 (2015年からの累計) | 地域・インフラ開発 地域とのつながり | <ul style="list-style-type: none">マーケットに合わせた提供価値の多様化 <div>▶ P.29</div> |
| 地球環境の保全 | LEDや太陽光発電 (低圧・分散型の自己託送による太陽光発電も含む)、EV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 ₂ 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。 | <ul style="list-style-type: none">再生可能エネルギー 100% モール数: 11モールいきもの共生事業所*認証 (ABINC認証) 取得モール数: 15モールEV充電器設置台数: (国内外) 2,663台 | 環境 | <ul style="list-style-type: none">脱炭素社会の実現 <div>▶ P.32</div> |

※ 専門店の従業員が日頃培った接客技術を競い合う大会。全国大会対象者数: 約8,000社・約30,000店の専門店従業員。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 (2019年度実績)。

価値創造

| | |
|----|----------------------------------|
| 13 | 価値創造のあゆみ |
| 14 | 価値創造プロセス |
| 15 | イオンモールのビジネスモデル |
| 16 | イオンモールの事業 (国内・海外) |
| 17 | 価値創造ストーリー (強みと経営資源戦略) |
| 18 | イオンモールの重要課題 (マテリアリティ) 選定理由と方針 |
| 20 | ステークホルダーエンゲージメント |

イオンモールの重要課題(マテリアリティ)選定理由と方針

イオンモールは、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、5分野10項目に分類しKGIとKPIを決定しました。
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。

| | 関連するSDGs | ①なぜ重要と考えるか | ②認識するリスクと機会 | ③イオンモールのアプローチ |
|--------------------|--|---|--|---|
| 地域・インフラ開発 |   | 地域への持続可能かつレジリエントなインフラ開発および持続可能な生産消費の促進は流通グループの不動産サービス業を行う当社にとって重要な価値創造の根幹であると認識しています。 | リスク ・出店エリアでの大規模地震・台風など自然災害 ・新興国の人口増及び生活水準向上による資源需要の増加による環境破壊 機会 ・展開エリアでのインフラとしての信頼向上 ・地域住民への環境配慮向上 | 地域に暮らす人々が安全・安心を感じることができ る社会実現に向け地方自治体と連携し、防災拠 点の機能をより強化します。廃棄物・資源につい てはサーキュラーエコノミーの考え方を運営に 取り入れ、地域における循環型経済圏の構築に取 り組んでいきます。 |
| 地域とのつながり |   | アジアで事業を展開する当社にとって、各地域の文化の継承および地域に住むすべての人々にとっ て快適に暮らせる社会の実現は重要な価値創造 の根幹にあたると認識しています。 | リスク ・事業展開する地域の過疎化、地域文化の消滅 機会 ・地域の活性化に伴う人口増加 | 地域に暮らす人々が快適にすごせる社会実現の ため、地域文化の継承を支えるプラットフォーム の構築と地域コミュニティの発展を推進します。 |
| 環境 (気候変動・地球温暖化) |      | 地球温暖化の進行に伴う自然災害の激甚化など、 環境問題による持続可能性に及ぼす影響が顕在 化しており、環境対策は企業も含めて世界が一 丸となって取り組むべき課題となっています。 そのため当社は事業活動における環境負荷の 低減と持続可能な社会に向けた環境対策に取り 組めます。 | リスク ・エネルギーコストの上昇により電力調達コストの上昇 ・異常気象(干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等)発生増加による 事業被害 等 機会 ・低炭素化により炭素税の支払い減や省エネ設備投資の抑制 ・運営施設のハードソフト面での充実による賃料収入の増加など | 「イオン脱炭素ビジョン」に基づき、2040年まで に国内事業におけるCO ₂ 排出などの総量をゼロ にする取り組みを進めてまいります。また様々 ないきものが共生する豊かな未来をめざすため、 緑あふれる環境に配慮した施設づくりを行います。 |
| ダイバーシティ・ 働き方改革 |    | 人材こそが持続的に成長していくための最大の 経営資源と認識しています。従業員が健康で自 分の能力を発揮して、成長し続ける多様性を強み とする組織・人材開発を重視しています。 | リスク ・適切な対応を実施しない場合の、労働生産性の低下、優秀な人材の流出、 ビジネスチャンスの逸失、健康関連費用の増加 等 機会 ・働きがいのある職場環境の整備による、労働生産性の向上、健康力・モチ ベーションの向上、優秀な人材の確保、変化やビジネスチャンスへの対応 力強化 等 | 当社のビジネスは、さまざまなステークホル ダーと地域の課題を解決することであり、その 実現を叶える「人材」こそが持続的な成長を果た すための最重要資本であるという認識のもと、 人材ビジョン・組織ビジョンを策定し、その実現 に向けた施策を実行しています。 |
| 責任あるビジネスの推進 |   | イオンの人権基本方針に基づき、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 組織の実現およびサプライチェーンの実現をめ ざします。 | リスク ・広域化する事業活動での人権問題発生に伴う事業遅延や継続リスク ・提供する社会インフラサービスの不備による、信用力低下 等 機会 ・地域社会との共生による、事業の安定化や優秀な人材確保 ・サプライチェーンにおける人権への配慮、労働環境の改善に伴う、安全か つ安定的な商品供給体制の構築 等 | 2021年より人権デュー・ディリジェンスを開始、 人権リスク低減に取り組む体制の構築をめざし ます。 |

価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業(国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ)選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

イオンモールの重要課題(マテリアリティ)選定理由と方針

| 4重要課題(マテリアリティ) | 52030年にめざす姿(KPI) | 62050年にめざす姿(KGI) | 72022年度までの進捗 |
|-------------------------|--|--|--|
| 持続可能かつレジリエントな インフラ開発 | 1) BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 2) 地方自治体との防災協定締結割合 | 地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会 | ・防災拠点数 : 158モール中 43モール ・防災協定締結数 : 158モール中 137モール |
| 生産消費形態 | 1) エシカル消費の推進 グリーン購入率 2) 脱プラスチックの取り組み推進 | 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 | ・年間グリーン購入率: 42% |
| 文化の保存・継承 | 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 | 文化継承のプラットフォームが構築されている社会 | ・イオンワンパーセントクラブ拠出金額303,700千円/年を活用し、 全国の各モールで伝統・文化イベントを開催。 ・海外モールにて、日本文化の魅力をPRするイベントを随時開催。 |
| 少子化・高齢化社会 | 1) 子ども向けサービスの充実 2) 認知症サポーター数 | キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会 | ・認知症サポーター数: 838名 |
| 気候変動・地球温暖化 | 1) EV充電器設置の拡大 EV充電器設置台数 2) 再生可能エネルギー創出による年間CO ₂ 排出量総量35%削減 3) 地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 4) eco検定の取得率100% | 1) 脱炭素が達成された社会 2) 地域全体で環境配慮に取り組む社会 | ・EV充電器設置台数 : 2,043(国内外) ・CO ₂ フリー電力調達比率 : 18.9%(国内直営モール) ・eco検定の取得率 : 82.2% |
| 生物多様性・資源の保護 | 1) ABINC認証(いきもの共生事業所®)の取得モール数 2) リサイクル率70%の達成 ※ サーマルリサイクル除く | 環境に配慮し自然と調和した社会 | ・いきもの共生事業所®認証 (ABINC認証)取得モール数 : 15モール ・年間リサイクル率 : 56.9% |
| 健康と福祉 | 健康的なライフスタイルの提案 | すべての方が心身ともに健康でいられる社会 | ・2022年8月、千葉大学と共同で、イオンモールウォーキングと健康に関する研究を実施 ・2023年3月、中国全モールで健康的なライフスタイルをご提案するイベントを開催 |
| 多様性・働き方 | 1) 女性管理職比率 2) 男性育児休暇取得率100% 3) グローバルで活躍する人材育成の推進 | 人種、国籍、年齢、性別、場所に関わらずすべての人に 均等な機会が与えられている社会 | ・女性管理職比率 : 20.4% ・男性育児休暇取得率 : 100% |
| 人権 | 1) 人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入 2) 人権教育研修100%受講 | すべての人に対して人権が尊重されている社会 | ・ハラスメント防止対策研修受講率 : 99% ・ビジネスと人権研修受講率 : 88% |
| 贈収賄 | 1) 贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 2) 就業規則内、収賄防止条項の継続的遵守 3) 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 | インシデント発生件数0件 | ・贈賄防止教育を実施(日本・中国・アセアン各社全て受講100%)。 ・贈賄防止基本規則遵守状況については、コンプライアンス委員会に報告し、当委員会より年1回以上代表取締役社長へ報告を行い継続的な見直しと是正を実施。 |

価値創造

| | |
|----|---------------------------------|
| 13 | 価値創造のあゆみ |
| 14 | 価値創造プロセス |
| 15 | イオンモールのビジネスモデル |
| 16 | イオンモールの事業(国内・海外) |
| 17 | 価値創造ストーリー (強みと経営資源戦略) |
| 18 | イオンモールの重要課題 (マテリアリティ)選定理由と方針 |
| 20 | ステークホルダーエンゲージメント |

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取り組みます。

| ステークホルダー | お客さま | | 地域社会 | 取引先・パートナー | 従業員 | 株主・投資家 | NPO・NGO |
|---------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|--|--|--|--|
| ステークホルダーとの関係性 | お客さまに徹底して寄り添い、生涯忘れない思い出となる最高の体験を共有 | | 地域に密着するモール運営をめざし、地域社会にとって活力ある社会づくりに貢献 | パートナーシップを構築し、共創を通じてコンプライアンス、人権、環境へ配慮した取り組みを進める | 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、人的資本への投資を推進 | 適切な情報開示、積極的な対話を通じて、株主・投資家への適正なリターンに努める | 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、社会課題の解決へ |
| 対話の頻度 | 常時 | | 随時 | 常時 | 年2回 | 随時 | 随時 |
| 対話手段 | ● お客さまの声 ● イベント開催を通じたコミュニケーション | | ● 地域と連携し、ハートフル・サステナブル企画*を実施 | ● 日々の営業活動におけるコミュニケーション ● 同友店会の活動による交流 | ● 自己申告によるキャリアや希望の把握 | ● IRミーティングの実施 ● 情報開示の強化 | ● 募金・献血活動などの支援 |

※「ESG経営の具現化」の施策として、地域・社会等が抱える課題の解決に貢献する継続的な取り組みを各エリア・モールで企画し、実施するもの。

ステークホルダーとの共創事例(2022年)

～埼玉県「Next 川の再生・水辺 de ベンチャーチャレンジ」の河川活用～

越谷市・イオンモール株式会社 「(仮称)大相模調節池河畔 水辺活用に関する基本協定」を締結

概要

埼玉県越谷市はレイクタウンに隣接する「大相模調節池」を活用した地域の活性化について「Next川の再生・水辺deベンチャーチャレンジ」へ事業登録しました。その後、事業に取り組む民間企業を公募、当社が事業者として選定され、基本協定締結に至りました。

協定事項：①良好な水辺と都市空間の形成 ②にぎわい創出
③地域との連携による魅力の向上 ④魅力の発信

地域のニーズ

地域の暮らしを豊かにしている貴重な「地域資源」となっている大相模調節池を有効活用することで地域を発展、活性化。

取り組み内容

越谷市と当社は大相模調節池河畔の水辺を活用し、河川管理者である埼玉県と一体で地域の活性化を図ることを目的とし、これまで以上に連携を図り、水辺空間作りにおいて良好な水辺と都市空間の形成やにぎわい創出、地域との連携による魅力の向上に向け検討を進めていきます。



締結日：2022年8月27日



～従業員の成長やライフスタイルにあわせた働き方をサポート～

28歳・35歳・42歳の従業員を対象にキャリアプラン面談を実施

概要

当社は「従業員の『考え』を聴き、『心』を知り、従業員を活かす」という人事の基本理念のもと、従業員が活き活きと活躍できる職場環境づくりに取り組んでいます。一人ひとりがキャリア形成の悩みや将来のプランを人事統括部に相談できる機会として、ライフスタイルを見つめ直すきっかけを提供すべく28歳・35歳・42歳の従業員を対象にキャリアプラン面談を実施しています。

社会課題

従業員の抱える不安・問題を解消し、ワークライフバランスの取れた働き方を実現する「健康経営」が求められている。

取り組み内容

ライフステージに変化が起きやすい28歳、業務の中核を担う35歳、経験を積んで考え方の幅が広がる42歳と、いずれもキャリアを見つめ直す機会が多い年齢の従業員を対象に、結婚・出産にともなうキャリアの停滞、介護・病気の治療が必要な場合など、それぞれが抱えている不安を払拭して今後の進路をともに考えることで、個人の想いを受け止め、経営理念を具現化する人材の発掘・育成・配置に活かしています。それによって一人ひとりの健康増進意識の醸成や有給休暇の活用、業務生産性向上による長時間労働の削減に取り組んでいきます。



価値創造

13 価値創造のあゆみ

14 価値創造プロセス

15 イオンモールのビジネスモデル

16 イオンモールの事業(国内・海外)

17 価値創造ストーリー
(強みと経営資源戦略)

18 イオンモールの重要課題
(マテリアリティ)選定理由と方針

20 ステークホルダーエンゲージメント

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 方針・戦略

24 2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI

26 **取組方針** 国内外におけるリージョナルシフトの推進

27 **取組方針** ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

28 **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

29 **成長施策** 国内におけるビジネスモデル改革の推進

31 **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

32 **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

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 ～管理担当役員メッセージ～

48 人材戦略 人的資本への投資

50 人材戦略 ①ダイバーシティ経営の推進 ～開く個性、拓く未来～

53 人材戦略 ②健康経営の推進 ～すこぶる、健やか、サステナブル～

55 人材戦略 ③働き方改革の推進 ～選び、選ばれる、関係へ～

56 人材戦略 ④「地域共創」人材の育成 ～地域をつなぐ、未来をつむぐ～

57 人材戦略 ④自律的なキャリア開発機会の提供

58 人材戦略 ⑤サクセッションプランの推進 ～NEXT～

59 人材戦略 ⑥グローバル人材の育成 ～つなぐアジア、広がる人材～

60 環境戦略

61 環境戦略 ①脱炭素社会の実現

63 環境戦略 TCFDに基づく開示

66 環境戦略 ②サーキュラーモールの実現

67 環境戦略 ③生物多様性の保全

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) | | | | | 2017中期経営計画 (2017～2019年度) | | | 2020中期経営計画 (2020～2022年度) | | | 2023—2025 中期3カ年経営計画 | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------|--|-------|-------|--|-------------------|-------|---|------------------|-------|---|----------|--|-------|----------|------|------|
| 成長施策 | | 成長へのテイクオフへ 国内外の出店を加速 | | | 海外事業の黒字化と 安定成長軌道の実現 | | | 海外利益成長を軸とした事業ポートフォリオの強化 | | | 国内外のビジネスモデル改革とESG経営のさらなる進化 | | | | | | |
| | | 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 | | | 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 | | | 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 | | | 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 ・海外成長マーケット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 | | | 2020～2022中期3カ年実績 | | | 2023(計画) | | | 2025定量目標 | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | | | | 2023(計画) | 2025 | 2025 |
| 連結業績 | 営業収益(億円) | 2,039 | 2,297 | 2,697 | | 2,881 | 3,129 | 3,241 | 2,806 | 3,168 | 3,982※4 | | | 4,470 | 5,200 | | |
| | 営業利益(億円) | 418 | 438 | 449 | | 492 | 529 | 607 | 343 | 382 | 439 | | | 585 | 850 | | |
| 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 | 318 | 334 | 363 | | | 450 | 570 | | |
| | 都市型SC事業(億円) | — | — | 12 | | 3 | △3 | △2 | △12 | △15 | △22 | | | △15 | 10 | | |
| | 海外事業(億円) | △44 | △54 | △37 | | △8 | 5 | 83 | 37 | 62 | 98 | | | 150 | 270 | | |
| 目標とする 経営指標 | EPS成長率(%)※1※2 | — | — | — | | — | — | — | —※3 | △25.0 | △27.6 | | | △5.7 | 5.4 | | |
| | 純有利子負債 EBITDA(倍)※1 | — | — | — | | — | — | — | 6.2 | 6.6 | 6.0 | | | 5.9 | 6.1 | | |
| | ROIC(%) | 4.9 | 4.5 | 4.4 | | 4.6 | 4.4 | 4.3 | 2.2 | 2.4 | 2.5 | | | 3.1 | 3.7 | | |
| 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。 | | | ・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。 | | | ・国内7モール、海外5モールの計12モールを出店。 ・国内ではオフィスと商業の複合施設を開発するなど、商 業施設の枠組みを超えた新たな出店フォーマットを展開。 ・海外では、経済成長の著しいベトナムにおいて、地方政 府と出店に関する相互協力協定を締結することで出店パ イプラインを確保。 | | | 2025年にめざす姿 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 定性 目標 | | | | | | |
| 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、 資産効率とともに低下。 | | | ・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。 | | | ・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。

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
～経経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 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
～経経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、仕掛け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－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－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

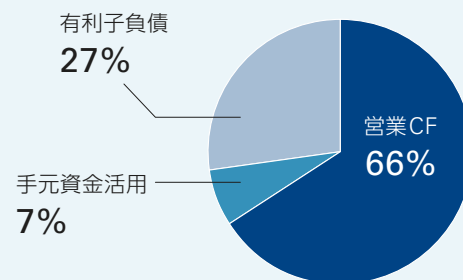
2023—2025 中期3カ年経営計画 目標とKPI

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。

| | | (億円) | | | |
|-----|--------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 3力年合計 |
| 支出計 | 設備投資 | 1,800 | 1,250 | 1,950 | 5,000 |
| | その他 | 500 | 350 | 350 | 1,200 |
| | | 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ヵ年合計 内訳



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 | 2023～2025 年度 | | | | 2025 年度末累計 施設数 |
|----------------------|-----------------|--------|--------|---|----------------------|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | | |
| 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。

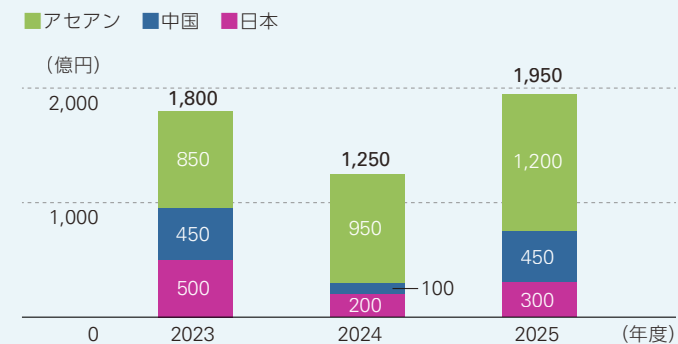
中国 出店計画

| 2022 年度末累計 施設数 | | | | 2023～2025 年度 | 2025 年度末累計 施設数 |
|----------------------|--------|--------|--------|-----------------|----------------------|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | | |
| 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。

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。



アセアン 出店計画

| 2022 年度末累計 施設数 | | | | 2023～2025 年度 | 2025 年度末累計 施設数 |
|----------------------|--------|--------|--------|-----------------|----------------------|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | | |
| 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） |

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力年經營計畫

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

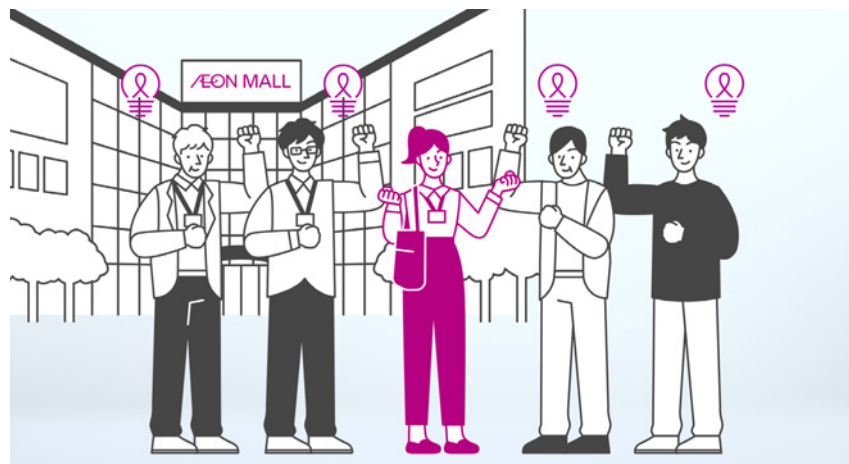
68 人権への配慮

取組方針 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。



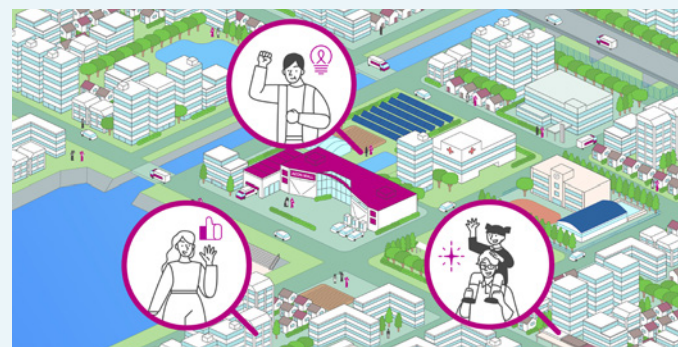
グローバルな目標を、出店する各国、各地域というローカルな特性に翻訳し、その地域に関わる、多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していく行動こそが、「持続可能な地域の創造」につながります。そして、地域課題にフォーカスし、共感できる人たちとともに、新しい価値を創造するために行動することで、共感を醸成し、ひととのつながりを深め、広げる企業になりたいと考えています。

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す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

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 ～経経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

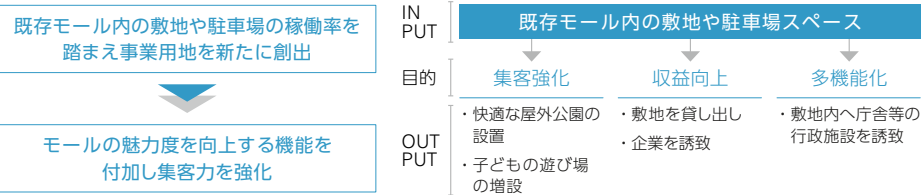
既存アセットの有効活用による収益性改善

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

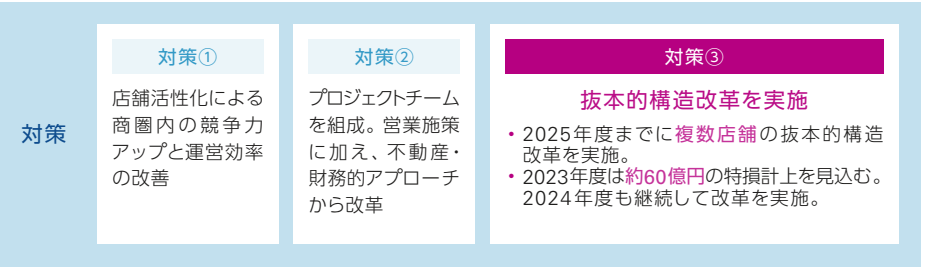
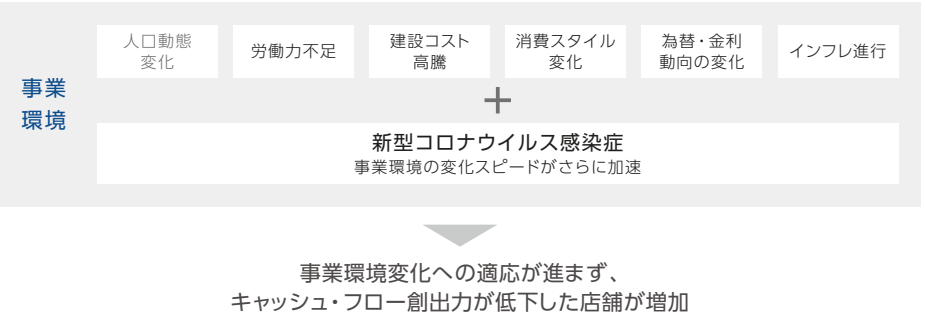
抜本的な事業構造改革の実行

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。

政府の進める“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。

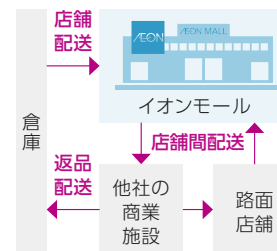


物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

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

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。

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

- ・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

財務戦略 (▶ P.33)

経営監督機能の強化と
迅速な業務執行体制の構築

- ・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

コーポレート・ガバナンス (▶ P.70)

最も重要な経営資源としての
人的資本活用


- ・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

人材戦略 (▶ P.47)

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。

広がる、まちの発電所 /

全国
約1,390か所
再生可能エネルギーを
活用し、まちの発電所を
稼働させています。

まちの発電所や発電された電力は、
全国のイオンモール約50施設に送られています。

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。

2023年4月まで

監督

取締役
監督と執行を兼任

執行

2023年5月以降

監督

取締役
経営の監督機能を強化

執行

執行役員
経営の意思決定を迅速化

32 イオンモール 統合報告書 2023

Introduction | 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 ～経経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 |

Introduction | トップメッセージ | 2030年ビジョン | 価値創造 | 価値創造戦略 | コーポレート・ガバナンス | 企業データ



急速かつ急激に事業環境が変化する中、当社は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」の実現をめざしています。2023年度を初年度とする中期経営計画(2023～2025年度)においては、成長を支える基盤構築として「サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築」を掲げており、持続的な成長を可能とする経営基盤強化を図っています。

当社の企業価値向上に向けて、現状分析から見てくる財務運営上の課題、そして課題解決に向けた対策とめざす姿について、財經担当の横山が説明します。

現状分析／経営指標及び株価指標の推移

当社では、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に、目標とする経営指標として、「EPS成長率7% (2019年度を起点とした年率成長率)」、「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」を目標値に定めています。現状の推移としては下図の通りで、新型コロナが発生した2020年以降業績が低迷した影響もあり、いずれの指標も目標値には達していません。

株価指標を見ましても(▶ [P.89](#)／11年間の主要財務データ参照)、従来PBRは1倍を上回る水準で推移していましたが、やはり新型コロナが発生した2020年以降PBRは1倍を割れる傾向が続いています。PBRをPERとROEに分解してみると、業績低迷に伴うROEの低下が大きな要因と考えられます。

目標とする経営指標

| 採用指標 | 分類 | 目標値 | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
|--------------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROIC | 効率性 | 6%以上 | 4.9% | 4.5% | 4.4% | 4.6% | 4.4% | 4.3% |
| 自己資本比率 | 安全性 | 30%以上 | 36.4% | 34.2% | 34.6% | 33.2% | 31.9% | 28.5% |
| ネットD/Eレシオ(倍) | 安全性 | 1倍程度 | 0.5 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 1.1 | 1.5 |

2019年度よりIFRS第16号が適用となったこと、また、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変更。

| 採用指標 | 分類 | 目標値 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|---------------------|-----|--------|--------|--------|--------|
| ROIC | 効率性 | 5%以上 | 2.2% | 2.4% | 2.5% |
| EPS成長率(2019年度基点の年率) | 成長性 | 7% | －※ | ▲25.0% | ▲27.6% |
| 純有利子負債EBITDA倍率(倍) | 安全性 | 4.5倍以内 | 6.2 | 6.6 | 6.0 |

※ 2020年度のEPS成長率は、1株当たり当期純利益が損失の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
～財經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

資本コストの把握

企業価値向上に向けては、株主資本コストを上回るROE（エクイティスプレッドがプラスの状態）が要求されますが、当社では効率性指標であるROEとROICに関して、それぞれ株主資本コストとWACCが対応しています。

株主資本コストの算定に当たっては、CAPM（キャップエム）ベースで算定しており、過去のトレンドから概ね6～7%を当社の株主資本コストとして設定しています。WACCの算定に当たっては、この株主資本コストと負債コストの加重平均で算定しており、過去のトレンドから概ね3%程度を当社のWACCとして設定しています。

効率性指標と資本コストの関係は以下の通りで、ROEに対しては株主資本コスト、ROICに対してはWACCが対応。



株主資本コストはCAPMベースで算定。

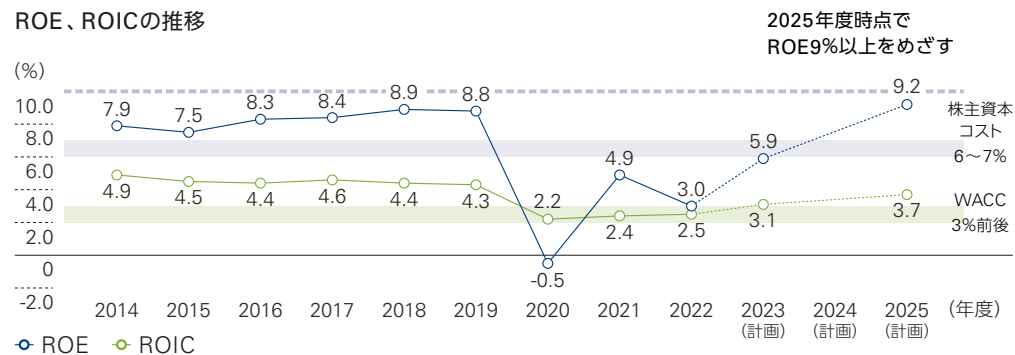
$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{マーケットリスクプレミアム}$$

WACCは株主資本コストと負債コストを加重平均して算定。

$$\text{WACC} = \text{株主資本コスト} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{時価総額} + \text{有利子負債}} + \text{負債コスト} \times \frac{\text{有利子負債}}{\text{時価総額} + \text{有利子負債}}$$

これまでの推移は下図の通りで、2020年度以降、株主資本コスト（現状6～7%）よりROEが下回る、すなわちエクイティスプレッドがマイナスの状態が続いています。本年度の利益計画ベースではROEは5.9%まで回復しますが、エクイティスプレッドを早期にプラスに戻していくことが急務となっています。

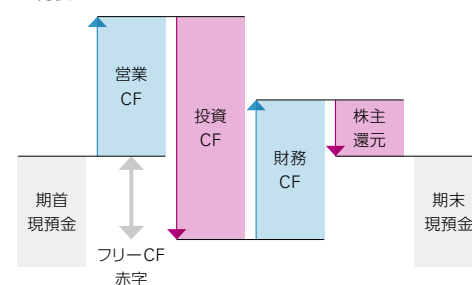
ROE、ROICの推移



キャッシュ・アロケーション

当社の現状のキャッシュ・アロケーションは下図の通りで、投資キャッシュ・フローが営業キャッシュ・フローを上回る、フリーキャッシュ・フローが赤字の状態が続いています。不足分については、社債発行や金融機関借入等の有利子負債調達による財務キャッシュ・フローでカバーする構図となっているため、レバレッジの上昇に伴い純有利子負債EBITDA倍率が低下していることも課題です。フリーキャッシュ・フローの赤字解消が大きな課題ではありますが、当社は成長投資が今後も続く局面であり、投資キャッシュ・フローのバランスをとりながら営業キャッシュ・フローを最大化していくという財務運営が必要となります。

<現状>



将来の高い成長力を見据えた海外への積極出店に伴い、当面は営業キャッシュ・フローを上回る設備投資水準が続く。

これらの状況から、「資本コストを下回るROE」「フリーキャッシュ・フロー赤字の常態化」が優先的に対応すべき財務上の課題として認識しています。

企業価値向上の実現に向けて、「2025年度にROE9%以上」「2028年度にフリーキャッシュ・フロー黒字化」を目標として設定いたします。これらを達成すれば、必然的に目標とする経営指標についても改善していくものと見込んでいます。

| | |
|----|--|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> 資本コストを下回るROE フリーキャッシュ・フロー赤字の常態化 |
| 目標 | <ul style="list-style-type: none"> 2025年度にROE9%以上 2028年度にフリーキャッシュ・フロー黒字化 |

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 **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

ROE9%以上の達成に向けて／ROE改善への課題

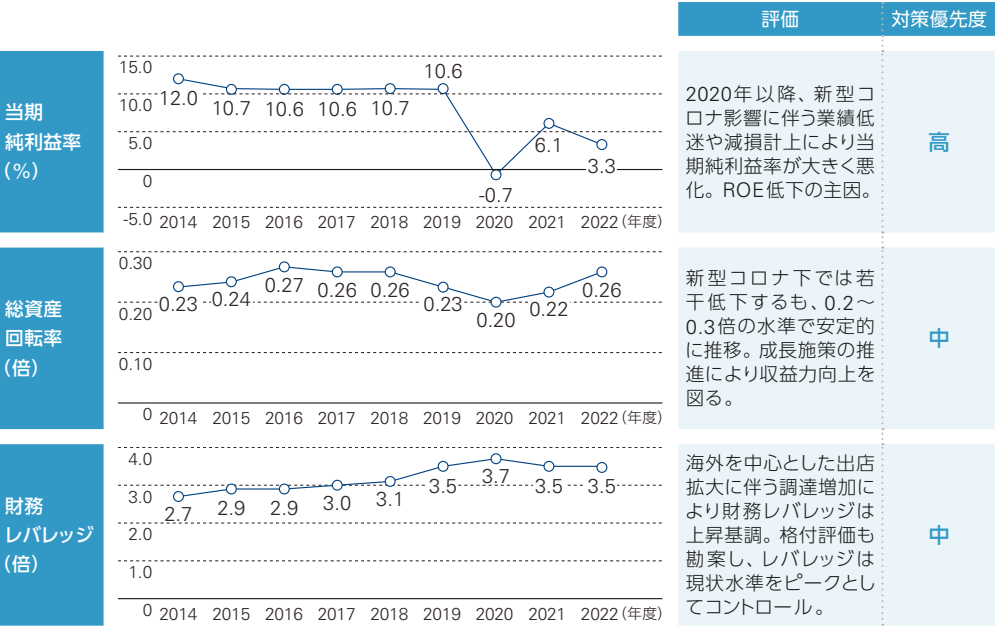
ROEを当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3つに分解すると、現状の課題がよく見えてきます。

当期純利益率については、2020年度以降の新型コロナの影響等により低下トレンドであり、減損やスクラップ&ビルドに係る特別損失を計上してきたことも足元の低下要因となっています。

総資産回転率については安定的に推移してきていますが、中期経営計画に掲げた成長施策を確実に推進していくことで収益力向上を図っていくことが必要です。

財務レバレッジに関しては、海外出店の拡大に向けた資金需要に対して有利子負債による調達を積み上げてきたことから上昇基調にありますが、格付機関の評価も勘案するとこれ以上過度なレバレッジをかけることは難しく、流動化スキームを活用しながら現状水準を維持する形でコントロールしていく考えです。

これらを勘案すると、ROE改善に向けては、まず何よりも当期純利益の最大化を図っていくことが重要となります。

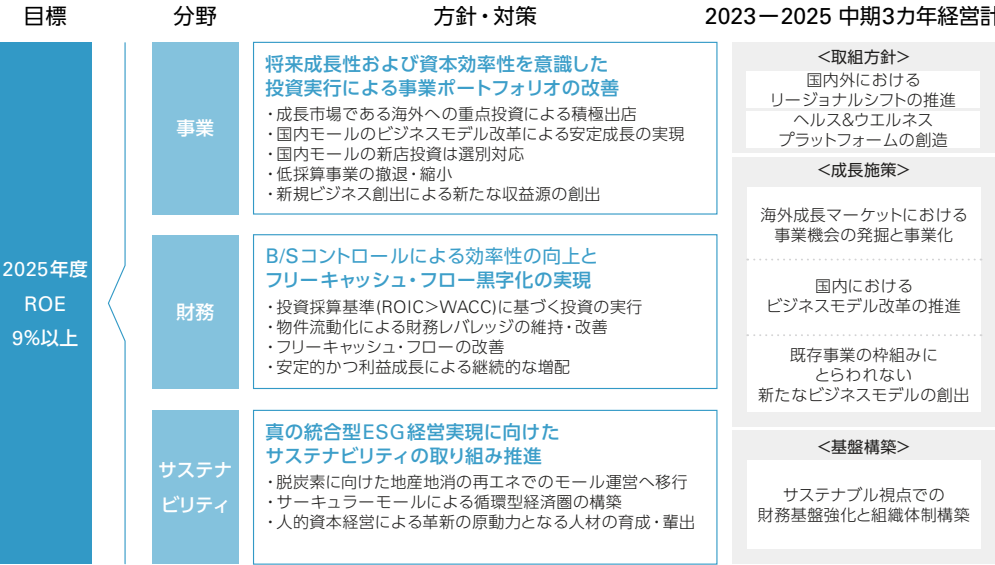


ROE改善策

下図は2025年度時点のROE9%以上という目標に対して、事業、財務、サステナビリティの各分野において、どのような視点から何を行っていくかをまとめたものです。

事業の分野においては、成長性や効率性を意識したうえで国内外において必要な投資を実行し事業ポートフォリオを改善させていくこと、財務の分野においてはバランスシートコントロールにより効率性を向上させ、またフリーキャッシュ・フローの黒字化を実現させること、そしてサステナビリティの分野においては、脱炭素や資源循環の取り組み、人的資本活用など、さまざまな社会課題に対して真摯に取り組み続けることで、株主・投資家の皆さまを含め全てのステークホルダーの方々から信頼され、選び続けてもらえる企業となっていくことが必要です。

これらの取り組みは2023—2025 中期3カ年経営計画における成長施策とも連動したものであり、また中期3カ年経営計画最終年度の2025年度時点での利益計画ベースではROEは9%を超過する見通しです。中期3カ年経営計画に掲げた利益目標を必達させていくことが重要と考えています。



※ 各指標は以下にて算出。

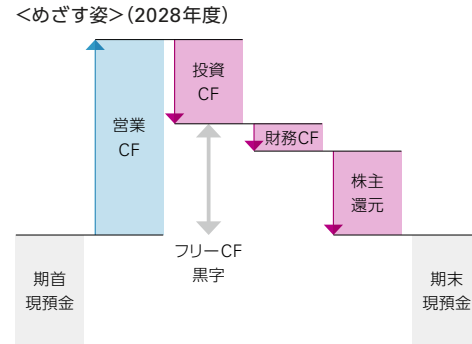
・ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本
・総資産回転率＝営業収益÷総資産
・当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷営業収益
・財務レバレッジ＝総資産÷自己資本

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 **📌 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

フリーキャッシュ・フロー黒字化の達成に向けて

右図は当社のキャッシュ・アロケーションのめざす姿です。営業キャッシュ・フローを拡大し、その範囲内で設備投資を行い、かつ有利子負債の圧縮も進めていくことをめざします。各キャッシュ・フローにおける対策については次の通りです。



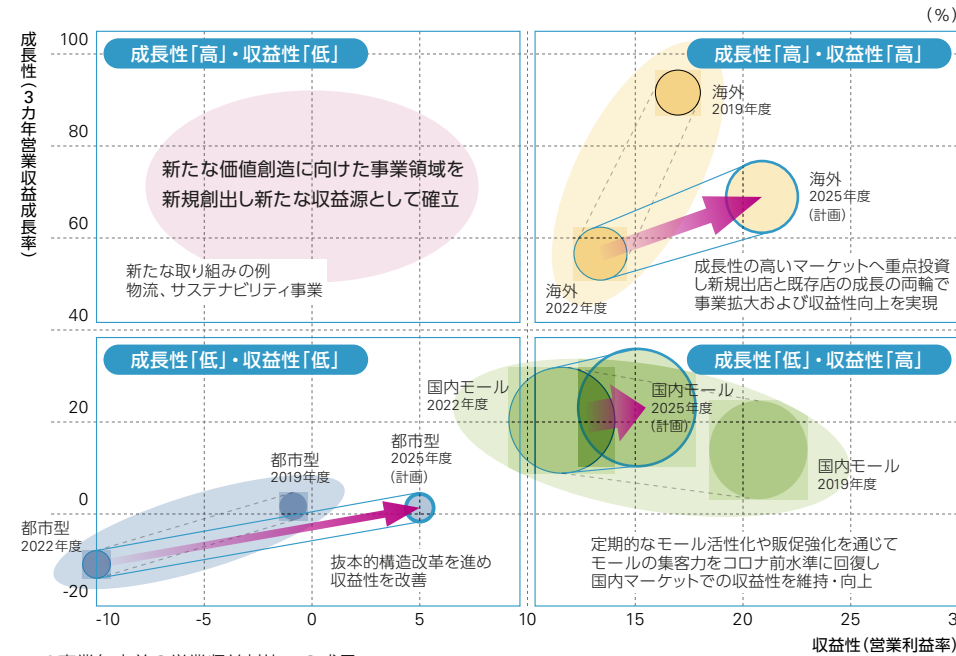
営業キャッシュ・フロー

右図は当社の事業ポートフォリオを示したのですが、横軸を収益性(営業利益率)、縦軸を成長性(3カ年営業収益成長率)とし、各事業のポジションを2019年度、2022年度、2025年度でマッピングしたものです。各円グラフの大きさは営業収益額を表しています。

右上の象限には、海外事業がマッピングされています。成長ドライバーである海外事業も新型コロナの影響によって、2022年度では収益性、成長性ともに悪化していますが、新規出店および既存店の高い成長の両輪で、事業拡大および収益性の向上を実現してまいります。

右下の象限には国内モール事業がマッピングされています。国内モールも収益性が低下していますが、コロナ禍を経て明確となった課題は集客力です。マーケットの特性に応じた活性化や、大規模な集客イベントや販促活動等を通じて集客力を戻していき、安定成長を実現させていきます。

左下の象限には都市型事業がマッピングされています。これまでも消費者のトレンド変化への対応が遅れたことから業績低迷が続いてきましたが、抜本的な構造改革を進め、2025年度には収益性をプラス水準まで改善していくことに注力していきます。



※ 3事業年度前の営業収益対比での成長

※ 各円グラフの大きさは事業規模(営業収益)の大きさを表しています。

そして左上の象限ですが、変化のスピードが速い不確実性(VUCA)の時代において、新たな価値創造に向けた新規事業の創出を進めていきます。現時点では、まだ新たな収益の柱として確立したものではありませんが、地域共創という理念のもと、早期に収益化をめざしていきたいと考えます。

事業ごとにポートフォリオ上のポジションは異なっており、必要となる具体的な対策は異なりますが、いずれにも共通して言えることは、営業キャッシュ・フローの最大化に向けては、国内、海外ともに成長性や効率性を意識した投資を実行し事業ポートフォリオを改善させていくことだと考えています。

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
～財經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

下図は、海外事業、国内事業、連結ベースの業績および事業別ROICの実績推移と2025年度時点の計画値を示しています。当社では投資効率性の指標としてROICを採用しており、事業別に見ますと、国内事業は2025年度時点で5.3%見込みと目標値を上回っていますが、海外事業が2.4%見込みとなっており、海外事業が連結ベースでのROIC低下要因となっています。

当社はベトナムを中心に、将来の高い成長が見込まれる国・エリアに先行して投資をしてきたため、2025年度時点で切って見てしまうと、ROICの改善は緩やかであり、まだ低い水準となっています。

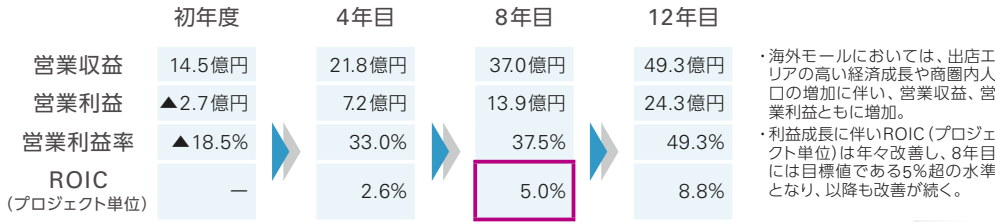
| | | 2019年度実績 | | 2022年度実績 | | 2025年度計画 | |
|------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 海外事業 | 営業収益 | 491 億円 | | 773 億円 | | 1,300 億円 | |
| | 営業利益 | 83 億円 | ➡ | 98 億円 | ➡ | 270 億円 | |
| | 営業利益率 | 16.9% | | 12.7% | | 20.8% | |
| | ROIC (事業別) | 2.0% | | 1.5% | | 2.4% | |
| 国内事業 | 国内モール | 営業収益 | 2,503 億円 | | 2,998 億円 | | 3,680 億円 |
| | | 営業利益 | 526 億円 | | 363 億円 | | 570 億円 |
| | | 営業利益率 | 21.0% | | 12.1% | | 15.5% |
| | 都市型 | 営業収益 | 246 億円 | ➡ | 218 億円 | ➡ | 220 億円 |
| | | 営業利益 | ▲2 億円 | | ▲22 億円 | | 10 億円 |
| | | 営業利益率 | ▲0.8% | | ▲10.4% | | 4.5% |
| | ROIC (事業別) (国内モール・都市型合算) | | 4.6% | | 2.7% | | 5.3% |
| | ※ ROIC (事業別)は各事業ごとの残存簿価に対する税引き後営業利益の割合にて簡易算定。 | | | | | | |
| 連結 | 営業収益 | 3,241 億円 | | 3,982 億円 | | 5,200 億円 | |
| | 営業利益 | 607 億円 | ➡ | 439 億円 | ➡ | 850 億円 | |
| | 営業利益率 | 18.8% | | 11.0% | | 16.3% | |
| | ROIC (全体) | 4.3% | | 2.5% | | 3.7% | |

2025年度時点のROICは、国内事業では目標値の5%以上を達成見込みであるが、海外事業が未達により連結で3.7%の見込み。

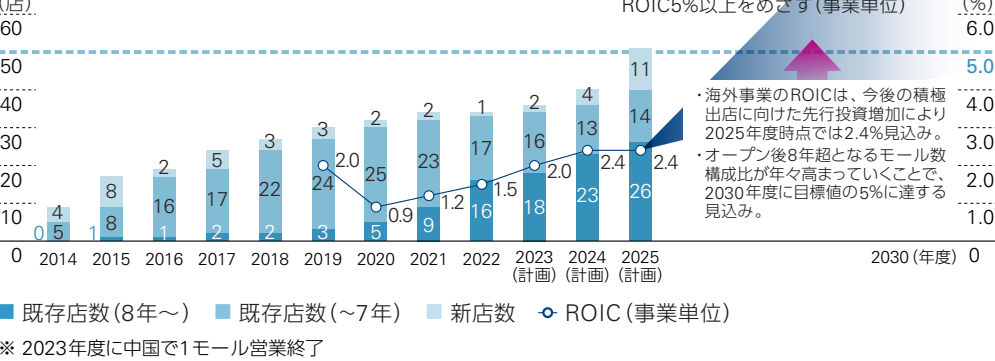
下図は、上段に海外モールの損益モデルおよびプロジェクト単位でのROICの推移、下段に海外出店モール数の推移と海外事業のROIC (事業単位)の推移を示したものです。プロジェクト単位で見ると、海外モールでは概ね8年経過すると、ROICは目標値の5%を超過します。

海外事業の出店が本格化したのが2015年度以降であり、8年目以降のモール構成比は今後高まっていきます。2025年度以降は8年目以降のモール構成比が高まっていき、2030年度には事業単位として目標の5%に達する見込みとなっています。

海外モール損益モデルおよびROIC (プロジェクト単位)の推移



海外事業出店モール数とROIC (事業単位)の推移



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 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

投資キャッシュ・フロー

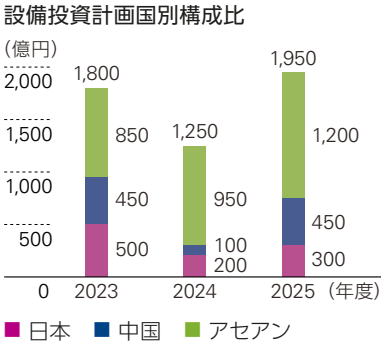
下図は中期3カ年のエリア別の設備投資額(キャッシュベース)の構成比です。エリア別では、成長市場かつ当社の重点戦略エリアであるベトナムを含むアセアンへの投資の構成比が高くなります。

現中計での設備投資総額は3カ年で合計5,000億円となります。新型コロナの影響で、海外の一部物件において出店時期が後ろ倒しになった影響等もあり膨らんでいますが、今後の設備投資は、初期投資をおさえるために開発型リース等の出店スキームも活用しながら年間1,500億円相当を巡航ペースとして見込んでいます。

中国の内陸部やベトナムを中心としたアセアンにおける将来成長を享受するために、新規出店にかかる先行投資がまだしばらく続きますが、特に構成比が高まってきた海外既存モールの利益成長により営業キャッシュ・フローが拡大していくことから、目標として2028年度でのフリーキャッシュ・フロー黒字化をめざします。

| 設備投資計画 (億円) | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 3カ年合計 |
| 国内 | 500 | 200 | 300 | 1,000 |
| 新規 | 375 | 120 | 230 | 725 |
| 活性化 | 110 | 50 | 50 | 210 |
| 都市型SC | 15 | 30 | 20 | 65 |
| 海外 | 1,300 | 1,050 | 1,650 | 4,000 |
| 中国 | 450 | 100 | 450 | 1,000 |
| アセアン | 850 | 950 | 1,200 | 3,000 |
| 合計 | 1,800 | 1,250 | 1,950 | 5,000 |

※ 設備投資計画は開発型リースおよびREIT活用の数値を加味したNET数値。



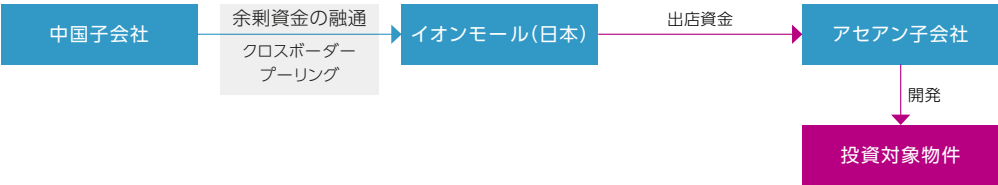
財務キャッシュ・フロー

成長市場への設備投資が続き、かつフリーキャッシュ・フローが赤字であることから、社債発行や金融機関からの借入等、有利子負債による資金調達が必要となります。一方で、当社の財務レバレッジは上昇基調にあり、格付評価も勘案するとこれ以上の過度なレバレッジはかけることが難しく、現状水準をピークとしながらコントロールしていくことが必要と考えています。

フリーキャッシュ・フロー黒字化に向けて、バランス感のある財務運営が要求されますが、そのために多様な資金調達手段を確保しておくことは極めて重要です。当社では国内外における間接金融と直接金融、不動産流動化等を組み合わせたグローバルファイナンスミックスを推進しています。

具体的な取り組みをご紹介しますと、クロスボーダープーリングの活用により、キャッシュマネジメントを強化しています。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の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、有利子負債圧縮やアセアン子会社への出店資金等に活用しています。

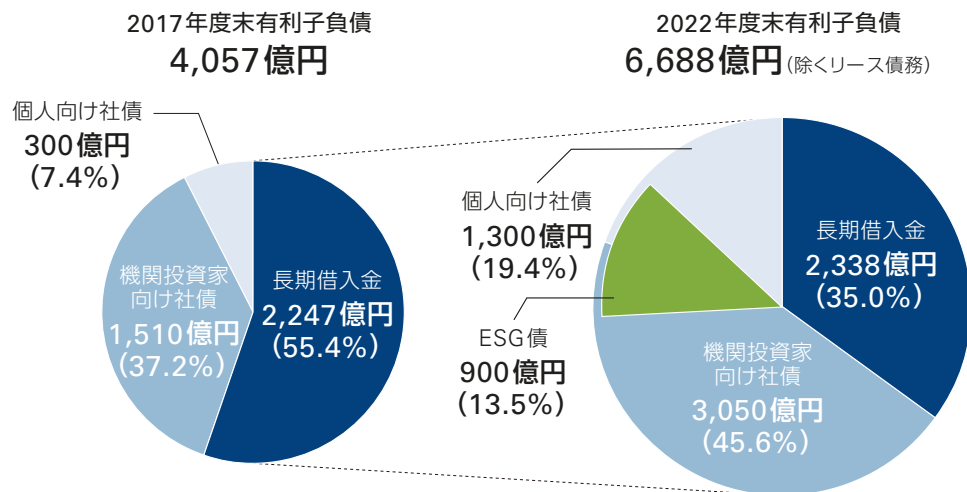


価値創造戦略

- 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
～財經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

もう一つは、ESGファイナンスの取り組み拡大による調達基盤の盤石化です。近年では、ESGに対する投資家の関心が高まっており、当社においても、ESGファイナンスの取り組みを推進しています。

社債調達においては、2020年9月に新型コロナウイルス対策、環境配慮型モールの建設等を資金使途としたサステナビリティ・ボンド300億円を起債。また翌年11月に2025年に国内全イオンモールで使用する電力をCO₂フリー化することを目指したサステナビリティ・リンク・ボンド200億円を起債しました。さらに同リンクボンドのフレームワークを活用し、2023年4月に本邦初の個人向けサステナビリティ・リンク・ボンド400億円を起債しています。このようにESGに関連した調達を行うことで、当社の持続可能性を提示しつつ、新たな投資先開拓や気候変動オペア対象先からの調達余力拡大など、安定した調達基盤確保につなげていきます。また調達した資金をESGへの取り組みや投資に活用することで更に外部評価を高め、調達環境も安定させるという、好循環を実現していきたいと考えています。

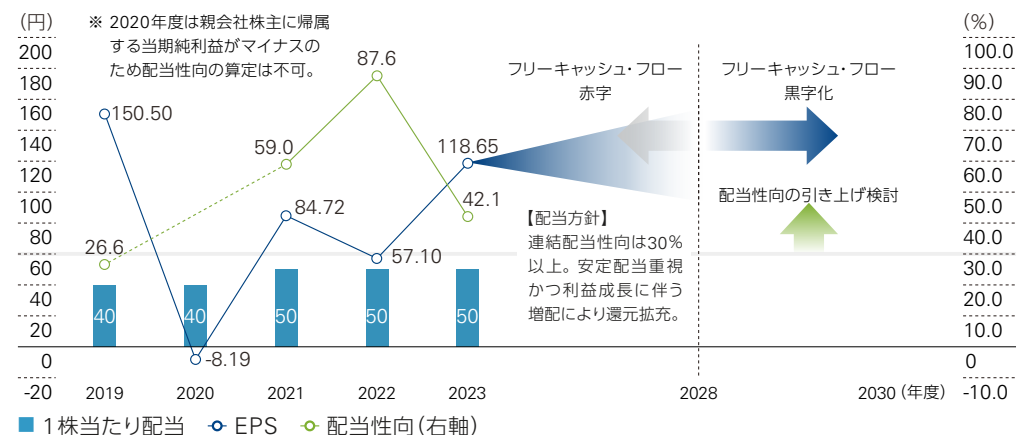


株主還元の拡充

最後に株主還元についてです。当社の配当方針は、安定配当を重視かつ連結配当性向は30%以上としています。下図の通り、コロナ禍の時期はEPSが落ち込みましたが、安定配当の方針のもと減配はせず、十分とは言えないながらも株主の皆さまへの最低限の還元は果たしてきたと考えています。

成長投資の拡大によりフリーキャッシュ・フローが赤字であり、現状は自社株買いや配当性向の引き上げといった形での還元強化は難しい局面です。2025年度の利益計画ベースではEPSは約200円を見込んでおり、利益成長による増配によって株主の皆さまへの還元拡充を図ってまいります。

2028年度を目標として、フリーキャッシュ・フローが黒字化した際には、現状30%以上としている配当性向についても一段引き上げることも視野に入れ検討してまいります。



- ・中期3カ年の利益計画ベースでは、最終年度(2025年度)のEPSは約200円まで成長見込み。
- ・フリーキャッシュ・フロー黒字化(2028年度目標)の段階では、もう一段の配当性向引き上げを検討。

成長施策を確実に推進し、目標に掲げた数値計画を確実に達成していくこと、そしてさまざまな調達手法を織り交ぜながらバランス感のある財務運営を行っていくことで、ROE、ROICといった経営指標の確実な改善につなげ、そしてフリーキャッシュ・フローの黒字化を達成していきます。

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 **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



特集

社外取締役×証券アナリスト対談

当社の経営体制及び戦略における現状と課題について、
社外取締役と証券アナリストによるインタビュー形式での対談を実施しました。



イオンモールのガバナンス、 新中期経営計画について 社外取締役の視点から見た期待と評価・課題

イオンモール株式会社 社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長

腰塚 國博 氏

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

橋本 嘉寛 氏

指名・報酬諮問委員会の活動について

橋本氏：社外取締役には、経営を監督する役割が市場から求められています。腰塚取締役がイオンモールの経営監督にどのように関わり、経営陣をどのように評価されているのかお伺いしたいと思います。最初に委員長をされている指名・報酬諮問委員会の活動内容に関してご説明いただけますでしょうか？

腰塚氏：社長以下、各取締役の業績評価は指名・報酬諮問委員会規則に則って、期首に設定した個人タスク、KPIに照らして業績報酬の支給水準の妥当性と、各取締役の業績評価の妥当性の2点について社外取締役の5名が独立してそれぞれ評価し、その評価結果を突き合わせる形で行っています。経験上、各人の評価が一致することが多いです。最終的には社長ともすり合わせを行い取締役会に上程しますが、諮問答申案は、社外取締役評価を尊重していただいています。

評価方法の課題としては、VUCAの時代に、個人の努力の枠を遥かに超えた事業環境の見込み違いが発生した場合の評価について、現在は目標と結果の照会に基づく厳しい評価を実施していますが、報酬制度がモチベーションアップを目的としていることに鑑みれば、本当にそれで真に公正なのか、株主目線の評価となっているのかという視点も踏まえ、また不測の事態に備え、評価期間を予め細かく区切るべきかなど、今後も議論を重ねたいと考えています。

この評価とは別に、指名・報酬諮問委員会では取締役候補となる人材に関してサクセッションプランや育成方針を議論し、あるいは直接面談して、視座を高めてもらうための助言を行っています。なお、昨年まで指名・報酬諮問委員会は社長の諮問機関でしたが、今期からは取締役会の諮問機関に変更しました。実質的な活動内容は変わりませんが、建て付けとしてより透明性、公正性、あるいは合理性が改善されました。

岩村社長の評価について

橋本氏：社外取締役としてイオンモールの会議に参加されているかと思いますが、岩村社長の評価については、どのように感じていらっしゃいますか？



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 **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

Introduction

トップメッセージ

2030年
ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・
ガバナンス

企業データ



腰塚氏：業績面では同業他社と同様に、2年ほど新型コロナに翻弄されたという現実があります。2022年度は、ようやく営業利益ベースでは前期比115%と復調の兆しが出てきたので、2023年度は社長の真価が問われると思います。

一方で、国内外共通にイオンモール全体として、社長が牽引する形で「地域共創業」という方向性を打ち出せたのは、個人的に高く評価しています。地域共創業という視点でも、2023年度にどのように具体化し、どう焦点を絞り込めるのか、真価を問われる年になると考えています。経営者としての評価ですが、虚心坦懐に申し上げると、未来志向のビジョナリストでありながら、現実を大切にできるリアリストでもあり、両面を兼ね備える希有な逸材であると感じています。私が見る限りにおいては、実力があるという意味で、生え抜きでもなくイオングループの出身でもない人材を社長に選択した理由がよく理解できます。特に、ディベロッパーとしてのビジネスセンスの良さを感じる場面も多いです。しかし一方で、海外事業責任者の兼任については業務負荷が大きすぎるので、できるだけ早く解消し、会社全体の改革に力点を移すべきだと思います。

執行役員制度を導入した意義

橋本氏：イオンモールでは2023年5月に執行役員制度を導入しましたが、これに関してはどうのように見ていらっしゃいますか？



腰塚氏：執行役員制度の導入目的は、経営の意思決定のスピードアップと幹部候補の育成が主たる目的ですが、もう一つ重要な目的として、中長期戦略の確実な実現があると考えています。会社全体の課題として、両利きの経営的に言えば「知の深化」比べて、「知の探索」の深堀りがバランスとして不足している側面があると感じます。取締役会の実効性評価においても、中長期戦略の議論に割く時間が少ないという反省があり、2022年度は経営戦略諮問委員会にて何度か中長期戦略について議論する機会を設けました。

当社の場合、いわゆるコンピテンシートラップのような新規が効率悪いから現業ばかり勤しむというような側面よりも、取締役兼執行レベルのトップ人材が現業に忙殺されて、中長期施策に時間を割けないという側面から、執行役員制度の導入に至ったわけです。したがって、執行役員制度の導入は権限委譲とセットで、取締役としての役割における力点を業務執行に偏るのではなく、中長期戦略の具体化に置いてもらうという意図があります。もちろん執行役員制度の導入には一長一短あるわけですが、管理階層が増えるという煩雑さを飲み込んで、前述のメリットを享受したいと考えました。

社外取締役の役割意識とイオンモールの課題

橋本氏：社外取締役として活動される中で、経営の監督という視点では、イオンモールにはどんな課題があると感じていらっしゃいますか？

腰塚氏：「企業価値の向上と持続的成長を実現すること」が社外取締役の役割、もしくは取締役会の役割と認識しています。そこには守りの側面と攻めの側面があると考えています。つまり、公正性や透明性、合理性を担保して、コミットした事業成績・目標を果たすべくPDCAを回して経営を監督する、いわゆる守りのガバナンスという部分と、事業環境の変化を事業機会と捉えて果敢に挑戦し、企業変革できる環境を整える、要するにリスクテイクするという攻めのガバナンスの両面であると考えます。

当然守りと攻めの両輪が大切ですが、VUCAの時代には、後者のような攻めの役割が大きいと考えています。したがって、先ほど執行役員制度導入の意義のところでも申し上げましたが、この「挑戦し変革する」という部分がイオンモールの最も重要な課題であると思っています。

2022年度は、経営戦略諮問委員会での議論や、次期中期経営計画の検討機会を踏まえて、企業変革の機運が出てきたと感じていますが、次の時代の競争優位性の確立やCSVストーリーの具体化は可及的速やかに成さなければならない重要課題であると考えます。

それらが見えてきた時点で、株主・投資家の関心事項であるPBR1倍以下などの企業価値の問題やROICをはじめとする効率性の向上の問題も解決されと考えますし、絶対に成し遂げないといけない事項です。

2つ目の課題は、情報発信です。イオンモールは脱炭素やサーキュラーエコノミー、生物多様性に至るまで、非常に多岐にわたり全国のモールで取り組んでおり、エシカルで善意な会

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
～経経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



社です。しかしそれを上手く発信できていないと感じています。活動の情報を発信して、ステークホルダーの共感、あるいはファンマーケティングにつなげるというのは、環境や社会に関する取り組みを持続的に拡大するうえで重要な要素であり、情報発信の強化は一つのポイントではないかと考えています。

イオンモールの中長期戦略について

橋本氏：中長期視点でのイオンモールの戦略に関して、取締役会では経営陣の間でどのような議論をされているのか、経営戦略諮問委員会における活動を踏まえて説明いただけますでしょうか。また、特に知見の深いDXの視点からどのように経営戦略への提言を行っていますか？

腰塚氏：中長期戦略については、2022年度から経営戦略諮問委員会や取締役会で活発に議論が行われるようになってきたと実感しています。異なる専門分野での知見を持つ社外取締役や監査役がさまざまな視点からアドバイスを行っており、経営陣との距離感を重視しつつも、フランクで活発な議論がなされています。例えば、前職でDXや技術を専門的に担当していた私の事例を紹介しますと、経営戦略諮問委員会や取締役会で発言するだけでなく、直接担当部署の若手リーダーと対話をしたり、新たに就任した執行役員への講話を行ったり、異なる背景を持つ経験者として、直接考え方を共有し、議論するように努めています。イオンモールは、日本を代表して名だたるグローバル企業とメガコンペティションしなければいけない立ち位置にあります。イノベーションを仕掛けて競争優位性を確保するには、本当の意味で視座を高めて、未来洞察からバックキャストし、ビジョンを進化させ続ける必要があるとの考えからです。

少数株主保護の視点でのイオンモールのガバナンス体制について

橋本氏：上場子会社における少数株主利益の保護という観点から、イオンモールのガバナンス体制を社外取締役の立場としてどう評価されていますか？

腰塚氏：親子上場企業であるにも関わらず、社外取締役が過半数に満たないなど、いわゆる理想的なコーポレート・ガバナンスの形式基準に達していない点があることは認識しており、今後さらに議論を深めていきたいと考えています。その一方でガバナンス委員会や、指名・報酬諮問委員会、経営戦略諮問委員会をここ数年で矢継ぎ早に立ち上げ、2022年度にはガバナンス委員会を9回、指名・報酬諮問委員会を6回、経営戦略諮問委員会は12回実施し、厳格に運用してきました。ここ数年で、実質的なガバナンス体制を、公正性、透明性、合理性という観点から着実に強化してきたという自負はあります。もちろん、形式基準を整えることも重要ではありますが、実質が伴わなければ意味がないということも含め、一足飛びにはいかず身の丈に合った変革のスピードではありますが、実質的な公正性、合理性は担保していると確信しています。

イオングループ間の取引について

橋本氏：アンカーテナントとしてGMSがイオンであることを含めて、グループ間取引におけるメリット、デメリットをどのように評価されているか、グループのシナジー効果が発揮できているか、社外取締役の視点からご意見を伺えますでしょうか。

腰塚氏：メリット、デメリットの両面があります。まずメリットですが、上場企業として独立したイオンモールにとって、GMSや、イオンカード、WAON、あるいはプライベートブランドのような、他のイオングループ企業の存在は、ワンストップ・ショッピングの機能を高めています。特にGMSについては、平日の大きな来店動機を創出しており、施設の集客力として非常に大きな強みとなっているのは事実で、戦略上の重要なパートナーです。



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
～経経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



また、有事の際の防災拠点としての活用や、ワクチン接種、選挙の期日前投票などの会場提供といった社会的貢献も、グループとしてのスピーディーな意思決定やスケラビリティがあつてのものです。さらに、海外でのブランド力というのは、やはりイオングループを名乗ってこそ得られるものです。

逆に、各グループの企業におけるイオンモールが存在も同様に、それぞれの会社がグループのメンバーでありながら自立し、透明性、合理性、公正性を担保することがグループの発展、相互の成長につながります。グループ子会社でありながら、独立した経営を行うことは非常に大きな価値を生むものだ、私は認識しています。

また、巨大なグローバルのコンペティターと戦う上で、企業はデータとAIの活用の仕方次第で淘汰される、そういう時代になっています。イオン経済圏というグループとしてのコングロマリットメリットは、アジアをはじめグローバルで戦う上での非常に大きな武器となります。データが生命線となりますので、今後さらにデータやグループ総合力を活用し、新たな顧客価値や、デジタルイノベーションなどの具体的な競争優位性を生んでいかなければならないと考えています。

デメリットとしては、やはり透明性・公正性・合理性を、お客さま、出店者さま、株主さま等に対して担保し、丁寧に説明するというところに相当な企業努力が必要になるということです。グループ企業を不当に依怙贖することや、圧力を掛ける、あるいは掛けられるような事態はないと認識していますが、常に目を光らせ監督する機能は、仮に取締役会メンバーに社外取締役が過半数を占める構成となった場合でも、継続すべきと考えています。

今後の展望

橋本氏: 新型コロナ下でさまざまな課題が見えてきましたが、一方で、新型コロナが収束しつつある中、国内においてもマスクを外せる生活に変容するなど、お客さまの生活様式も正常化してきました。投資家から見て投資して良かったと思える会社になっていく、いろんな材料は戻ってきている気がするのですが、今後の展望についてお聞かせください。

腰塚氏: 海外事業で重要なのはスピードです。国ごとの状況を考慮しなければなりませんが、利益拡大による成長は多分にあると感じています。国内事業についてはある程度全国にモールが行き渡ってきた中で、地域の圧倒的ナンバーワンのモールをめざして提供価値の深度化を図り、お客さまから支持を得ることで、商圏内でのさらなるシェアを獲得していく必要があると考えています。また、顧客ニーズが変わってきている中で、中長期戦略においても、郊外型モールの新規出店による拡大という、今までの勝利の方程式のままでいいのかという議論は必要であると認識しています。

当社は、2030年ビジョンである「地域共創業」をめざす上で、地域コミュニティの中心として地域に貢献したいと考えており、物販中心のいわゆる一般的な商業集積機能を提供するだけにとどまらず、地域のお客さまにWell-beingな生活を提供するLife Design Developerでなくてはなりません。したがって、本当にお客さまに必要なサービスや、あるいは地産地消の取り組み、再生可能エネルギーの提供、教育、あるいは職場の提供、防災拠点としての活用など、ショッピングモール単体でものを見るのではなく、ショッピングモールを中心とした地域全体を高い視座から俯瞰し、地域が抱える悩みや課題に対してどのような価値を提供できるのかを常に考えることが重要です。地域コミュニティの中心としてのイオンモールのあるべき姿をもう一度考え直すというのが2030年ビジョンの根底にある考え方です。経営としては海外では高スピードで成長領域を広げ、かつ着実に利益化していく、国内では、徹底的に圧倒的ナンバーワンの地位を確立していく、その攻めの姿勢を具体的に示し、投資に魅力を感じてもらうことが、イオンモールの株価回復ひいては企業価値向上に重要であると考えています。

橋本氏: 本日はありがとうございました。

腰塚氏: ありがとうございました。

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

DX (デジタルトランスフォーメーション)戦略

「“ヒトの想い”を中心としたDXの実現」を方針に掲げ、デジタルを活用した価値創造を追求しています。
リアルモールにDXを掛け合わせ、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創造していきます。

DX推進の方向性

■ DXの実現に向けた方向性

イオンモールのDX方針は、実現したい想いが先にあり、それをテクノロジーで解決する「“ヒトの想い”を中心としたDXの実現」です。

そして、イオンモールが出店する地域、出店企業さま、お客さまのそれぞれに価値創造していくことをDXビジョンとして推進しています。

また、DXの推進基盤として、次世代に対応するオペレーションシステムを実現するため、デジタル化による業務プロセスの見直しや、デジタル人材の採用と育成を進めています。

DX推進の組織体制

■ DX推進体制の整備

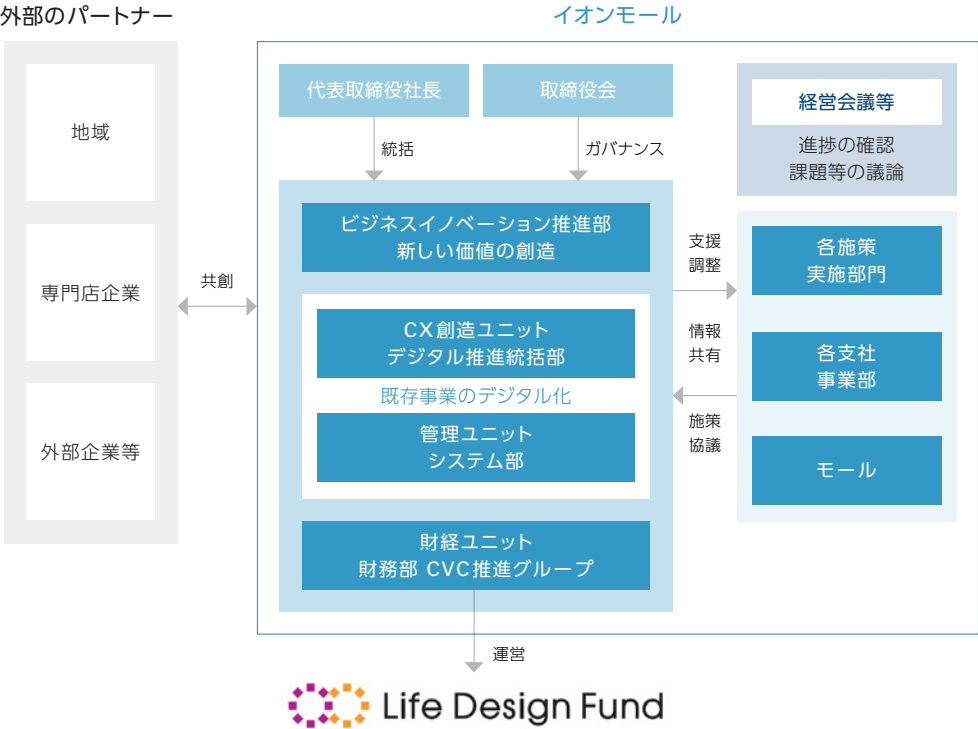
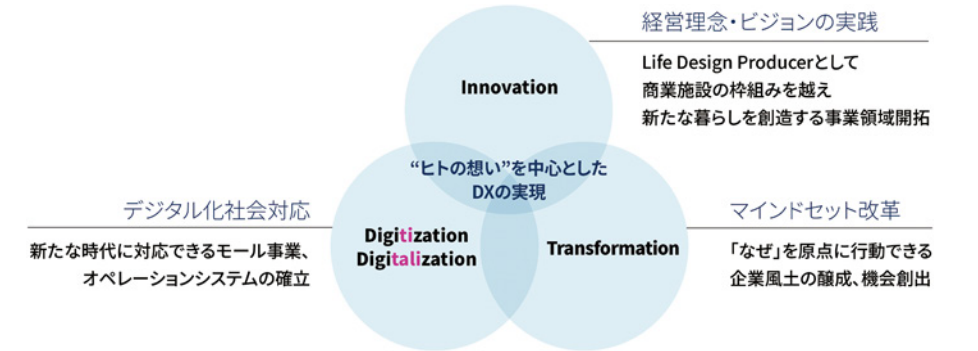
2021年4月、代表取締役社長直轄の組織としてDX推進部を設置し、DXの取り組みを進めてきました。2023年4月には既存事業のデジタルについて集中的にデジタル化を推進すべく、デジタル推進部をデジタル推進統括部に格上げし、更なるデジタル化を進めています。

また、DX推進部をビジネスイノベーション推進部に改称し、デジタル分野だけでなく、さらに幅広い視点からの新たな「価値創造事業モデル」の創出を図っています。

さらに、2023年4月には新たにイグニション・ポイント ベンチャーパートナーズ株式会社とCVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル)としてLife Design Fundを設立し、スタートアップ企業との共感共創を通じたアライアンスに基づく、成長戦略を推進しています。

■ デジタル人材の育成・確保

イオングループの教育制度であるイオンビジネススクール(ABS)ではデジタルコースを導入しており、IT・デジタル分野の基礎を修得し、デジタル化の先導ができる担当者の育成を行っています。当社の従業員においても、ABSのデジタルコースを受講し、デジタル関連部署で活躍をしています。今後も変革をリードするデジタル人材を育成するために、機会創出と環境整備を進めていきます。また、デジタル人材確保に向けた採用活動の強化を図っています。



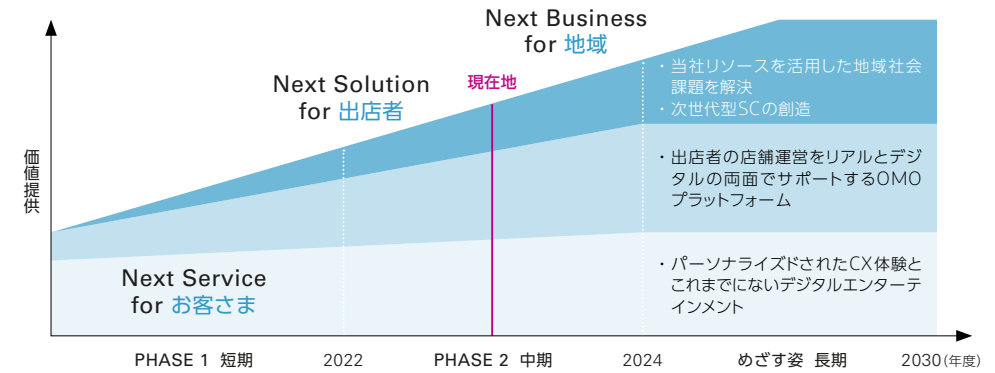
DX推進の全体像

■ デジタル技術を活用したライフスタイル・ソリューション提供で、商業施設の枠組みを越える

イオンモールのめざす姿を実現するために中長期視点で推進ステップを計画。お客さまに対する「Next Service」、出店企業さまに対する「Next Solution」、地域に対する「Next Business」として、それぞれに当社のDXがありたい姿を描きました。イオンモールが商品やサービスの販売に留まらず、共創パートナーとともにデータやテクノロジーを活用して、ステークホルダーに新しい価値を提供していくことをめざし取り組んでいます。

Develop the “NEXT VALUE”

DX推進の3つの視点と推進ステップ



各ステップの目標

■ 地域課題を解決する新しい価値を提供する存在へ

| | |
|-----------------------|---|
| PHASE 1 短期 ～2022年度 | ・顧客行動データ分析のインフラ整備 ・出店者を支援する ・OMOプラットフォームの構築 ・デジタルエンターテインメントの開拓 |
| PHASE 2 中期 ～2024年度 | ・集積されたデータを基にパーソナライズされたCXを具現化 ・データ資源を活用した新たな収益モデルの創出 |
| めざす姿 長期 | ・イオンモールが商品・サービスの販売に留まらず、ビッグデータやテクノロジーを活用して、共創パートナーとともに地域課題を解決する新しい価値を提供する存在になる。 |

| 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て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 |

■ PHASE 1 の振り返り

| for お客さま | for 専門店 | 社内基盤 |
|--|--|--|
| ・イオンモールアプリの機能拡充 (キッズクラブ/サステナアクション/WAONPOINT連携等) ・AR (拡張現実)を活用したリアルイベントの実施 ・フードデリバリー対応企業の拡大 | ・専門店の業務効率化を実現する新売上報告システムの導入 ・館内ロボット配送の実証実験 ・デジタルサイネージによる店舗おすすめる商品やコーディネート提案の配信 | ・社内業務基盤のクラウド化を実現 ・データを活用するための基盤の構築完了 ・お客さまにパーソナライズした価値提供の為にCRMツールの導入 |

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

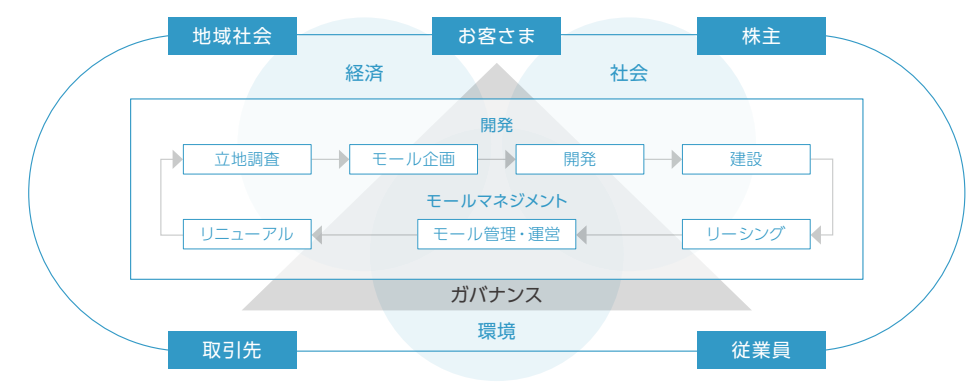
60 環境戦略

68 人権への配慮

サステナビリティ戦略

サステナビリティに対する社会要請が高まる中、成長戦略にESGを明確に位置付け、重要課題(マテリアリティ)を特定し、経済的・社会的価値の最大化を追求しています。推進体制の強化や新しい評価・表彰制度などを通じ、社内の意識向上を図り、具体的な取り組みを加速しています。

ESG視点に基づく経営の考え方



ESG推進ロードマップ

■ 地域課題の解決に向けて、マテリアリティに基づき、一人ひとりが自ら考え行動していく段階へ

ESG視点に基づく経営を通じて社会的・経済的な価値を創出し、地域社会とともに成長することをめざして、2021年に組織改革を実施しました。マテリアリティのKPI達成に向けて全社で取り組みを加速させる役割を担うESG推進グループを発足したほか、これまで社会貢献や環境活動などを提案・報告する場として機能していたCSR会議は、CSRを含めたESGの課題を解決するESG推進委員会とESG推進分科会に進化。組織体制を強化するとともに従業員一人ひとりの意識を高めるため、年間の個人目標にESGの要素を含めるなど、マテリアリティの社内への浸透を図っています。

マテリアリティ(選定理由と方針など)については(▶ [P.18](#))をご参照ください。

従業員へのESGの浸透策

ESG経営を強化する中、2019年マテリアリティおよびKPIを設定し、2030年までの行動指針を定めました。全社で本指針に則って行動し、目標達成をめざすべく、年度内に優秀な功績を残した従業員を表彰する社内制度「ESGアワード」を導入しています。ESG活動の意欲的な実施を促し、取り組みを加速しています。取り組みはESGレポート内でもご紹介しています。

▶ https://www.aeonmall.com/sustainability/esg_report/

ESG推進体制

■ マテリアリティへの取り組みを加速させるため、組織改革によりESG経営を強化

ESG推進委員会は、経営会議の下部組織として、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、ESG推進分科会を設置します。委員会での議論を経てESG課題への取り組みについては、すみやかに社内へ浸透させていきます。



■ ESG推進委員会 開催実績

| 日程 | | 議題 ※代表的な議題のみ抜粋 |
|------|----------|---------------------|
| 第6回 | 2022年4月 | 責任あるビジネスの推進について |
| 第7回 | 2022年6月 | サーキュラーモールの実現について |
| 第8回 | 2022年8月 | 2030年のEV充電器の方向性について |
| 第9回 | 2022年10月 | 生物多様性について |
| 第10回 | 2022年12月 | 資源循環施策進捗について |
| 第11回 | 2023年2月 | サステナブルアプリについて |

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
～財経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

人材戦略～管理担当役員メッセージ～



常務取締役 管理担当
岡本 正彦

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。

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
～財経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

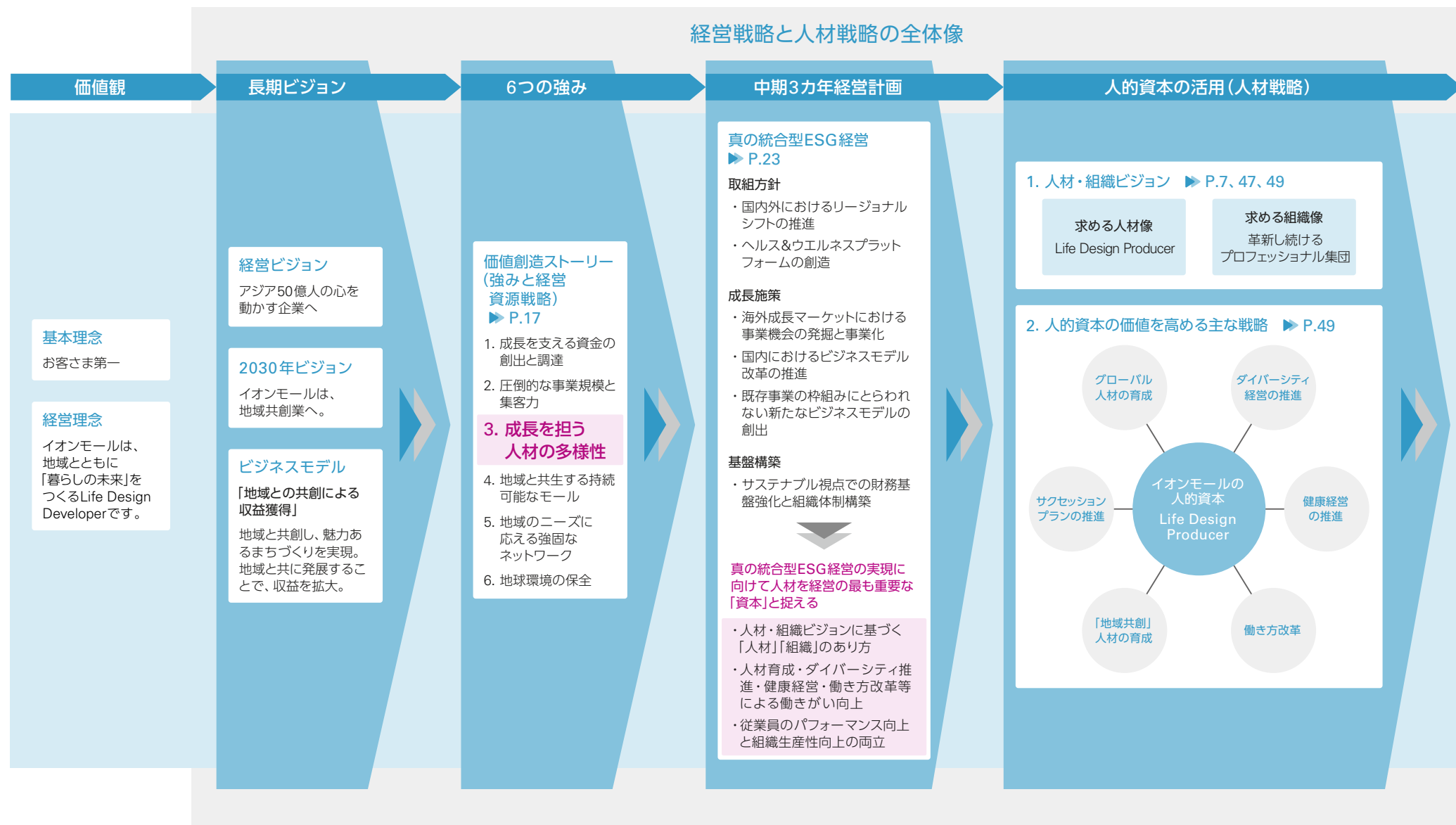
60 環境戦略

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

- 2030年ビジョン
- トップメッセージ
- 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
～財経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
- 価値創造戦略
- コーポレート・ガバナンス
- 企業データ

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。

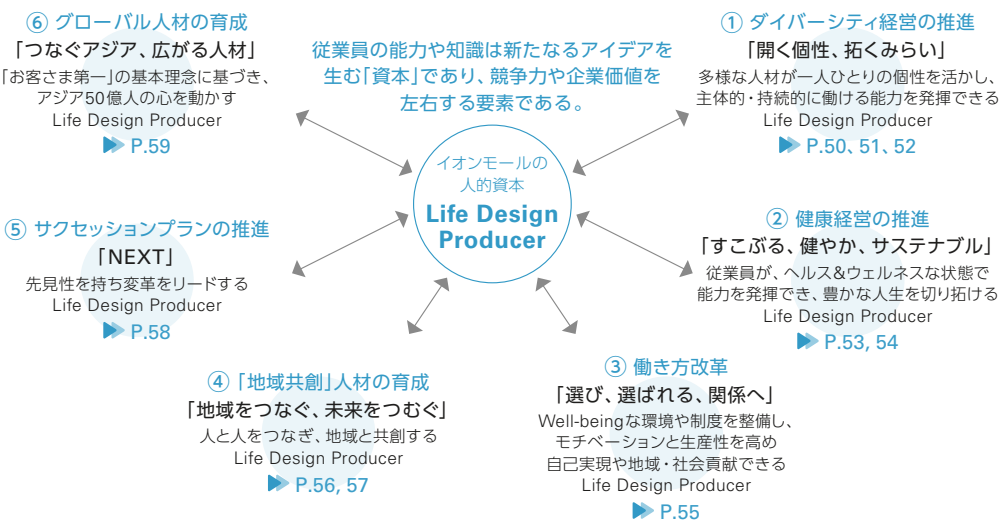
| 人材・組織ビジョン | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 求める人材像 Life Design Producer | 求める組織像 革新し続けるプロフェッショナル集団 |
| ① 相手よし、地域よし、未来よしの視点で自己実現できる人材 | ① 常に「お客さま」を創造し、新たな事業領域を拓く組織 |
| ② 「つなぐ」を創造し、育む人材 | ② 「つなぐ」を広げ、深められる組織 |
| ③ 自分の個性を活かし、「自己のありたい姿」を描ける人材 | ③ 一人ひとりを尊重し、能力を最大限に発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

| 人事基本方針 | |
|--|--|
| ・ 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 | |
| ・ 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 | |
| ・ 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 | |

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 | | 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 | | 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 | 自発的に業務に取り組む従業員の増加 | 赴任母集団の拡大 | 健康経営優良法人2025年までにホワイト500獲得 |
| | | キャリア採用数・障がい者雇用数の増加 | 自律的なキャリア開発 次期経営人材の育成 | 赴任者の計画的なローテーション実施 | |

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
～経経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

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はなく、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)(男性、女性) | — | 100人(57/43) | 87人(46/41) | 53人(25/28) | 65人(30/35) | 74人(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(男性/女性) | — | 1,792人(1,191/601) | 1,788人(1,168/620) | 1,842人(1,196/646) | 1,939人(1,239/700) | 1,888人(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。

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



プラチナえるぼし認定授与式
(千葉労働局にて)

※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



価値創造戦略

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

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”を軸に多様性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。

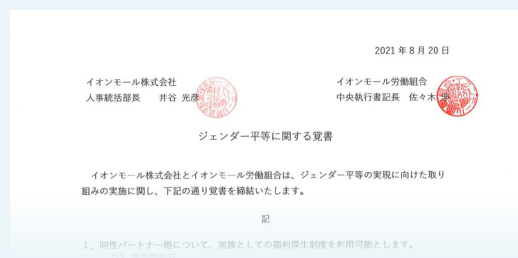
(2016年入社 W.S)

■ 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。

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





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>

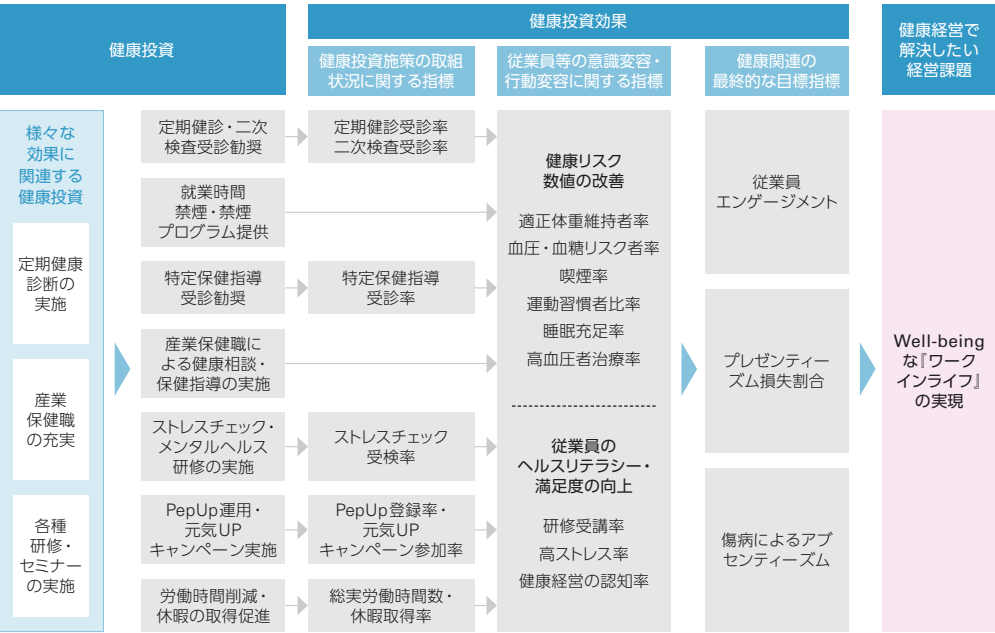
当社は、従業員の「健康」が新たな価値創造への挑戦の原動力と考え、以下の行動指針にて取り組んでまいります。

- ① 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。
- ② 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を行い、心の健康づくりに努めます。
- ③ 「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。
- ④ 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 | モラー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% |



価値創造戦略

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 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 健康経営の体制構築 |
| 健康推進担当者 | 人事部長 人事部マネージャー 人事担当 | 各関連機関と連携した施設の企画・実施 各事業所の支援 |
| 健康推進リーダー | 各拠点ゼネラル マネージャー・部長 | 事業所・部署の健康経営の責任者 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 マネージャー・ マネージャー・担当部長 | 事業所・部署の健康管理の責任者 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 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 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 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。



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。

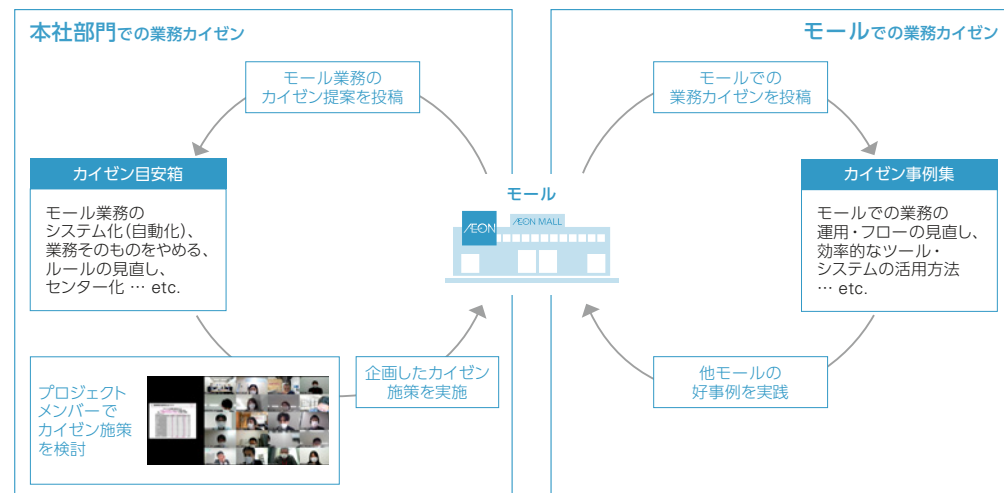
本プロジェクトでは、当社従業員の約半数が勤務するモールにおいて、主に事務作業等のバックオフィス業務に関して、非効率な手順の廃止やシステム化等により労働時間の約15%相当を効率化する計画を立案しました。

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 |

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

【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 |

■ モール現場でのカイゼンの促進

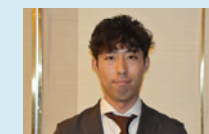
各モールでの取り組みのうち、好事例を「推奨カイゼン事例」として水平展開しています。好事例の発案者に対する「カイゼン推進賞」という従業員表彰を設け、モールにおける業務効率化の取り組みを奨励しました。2022年度は41件のエントリーがあり、32人を表彰しました。

■ 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

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



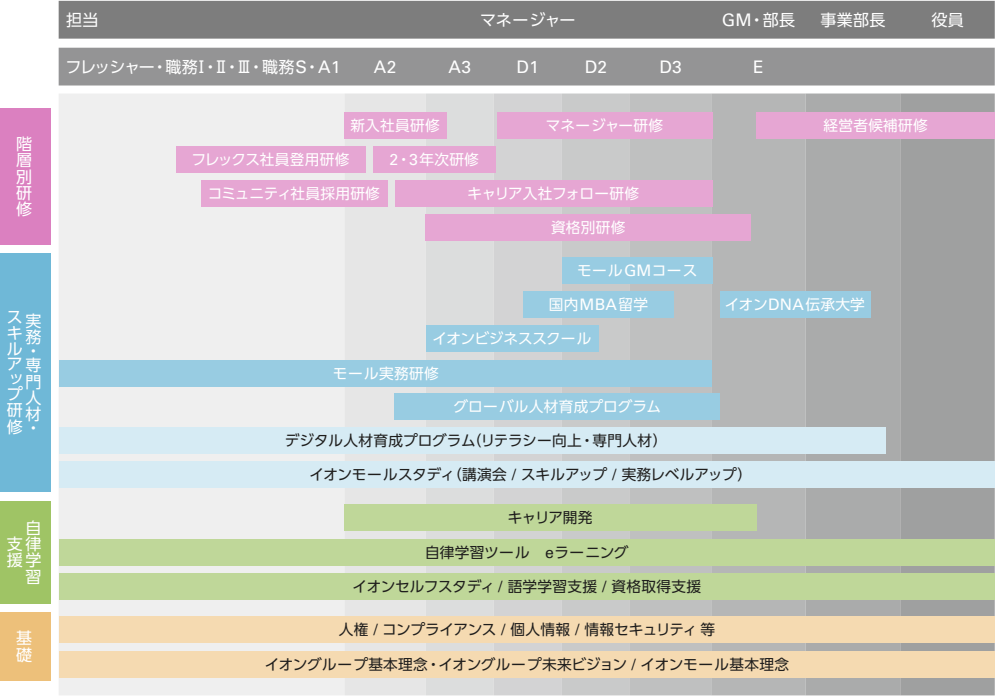
地域共創に取り組む人材育成

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、経験モールが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ター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。





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

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ていただける千葉県にしていきたいと考えています。



笠井 英里
(イオンモール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います。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)

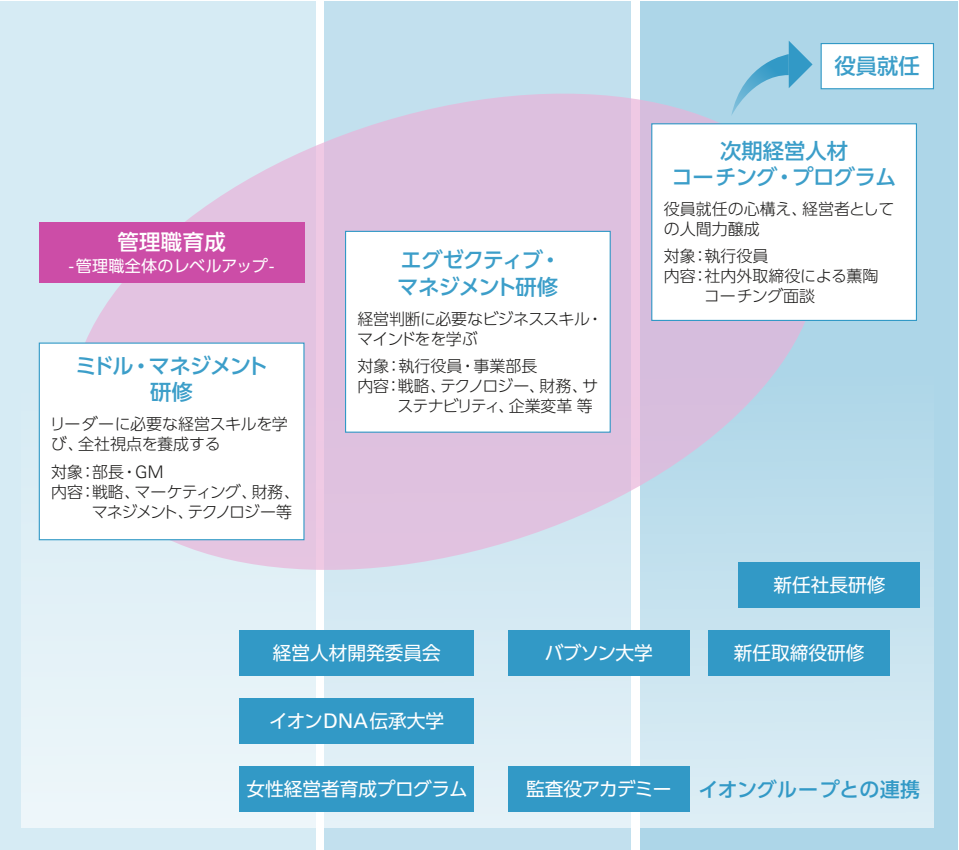
今年は千葉県が誕生して150周年の節目の年で記念事業が県内各地で実施されています。私は県庁の「文化振興課」に所属し、民間企業と連携した記念事業の企画調整を主に担当しています。当社ではふだん連携の機会の少ない企業と記念事業という同じ目的で協働する経験ができ、行政が民間企業(当社)に求めていることについて自分なりの考えを持つことができました。50年に1度の貴重な機会に県庁に出向して、とても良かったと思っています。イオンモールに帰任してもこの人材交流での経験で活かし、行政や地域団体等と連携し、その地域の『ありたい姿』を一緒になって実現していくような取り組みを実行していきたいと考えています。



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）の審議 3. 育成の方向性について議論 | |
| 構成 | 開催頻度 |
| ・委員：社長、社内取締役 ・事務局：人事統括部 | 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 | 開催頻度 |
| ・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 | 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

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

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

2. 遂行責任

- ・独自の魅力的な事業構想を提案し遂行

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

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。

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
～財経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⑥ グローバル人材の育成 ～つなぐアジア、広がる人材～

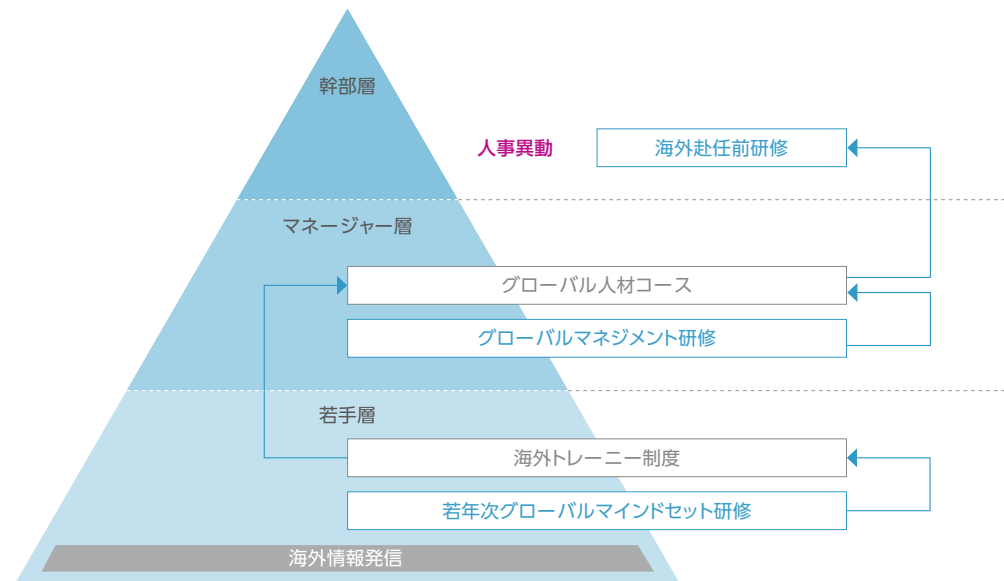
関連するSDGs



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」の理念に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、研修を定期的に行っています。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。



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



イオンモールが推進する環境に関する3つのこと

① 脱炭素社会の実現

直営モールで使用する電力を
2040年度には100%地産地消の
再生可能エネルギーに



自己託送方式の低圧・分散型太陽光発電設備の稼働を開始。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で活用しています。

② サーキュラーモールの実現

さまざまな資源が集まる
モールの集積・規模を活かし、
共創による循環型社会の実現へ



イオンモールを拠点に、ごみを資源として循環させる社会をめざし、廃棄物の削減に取り組むと同時に、再利用の仕組みを構築していきます。

③ 生物多様性の保全

事業活動全体における
「生態系」への影響を把握し、
影響の低減と保全活動を積極的に推進



緑溢れる環境に配慮した施設づくりを行い、さまざまないきものが共生する豊かな未来をめざして、生物多様性の保全に力を入れています。

まちの ACTION! 特設ページもご覧ください。

[▶ https://www.aeonmall.com/heartful-sustainable/](https://www.aeonmall.com/heartful-sustainable/)

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

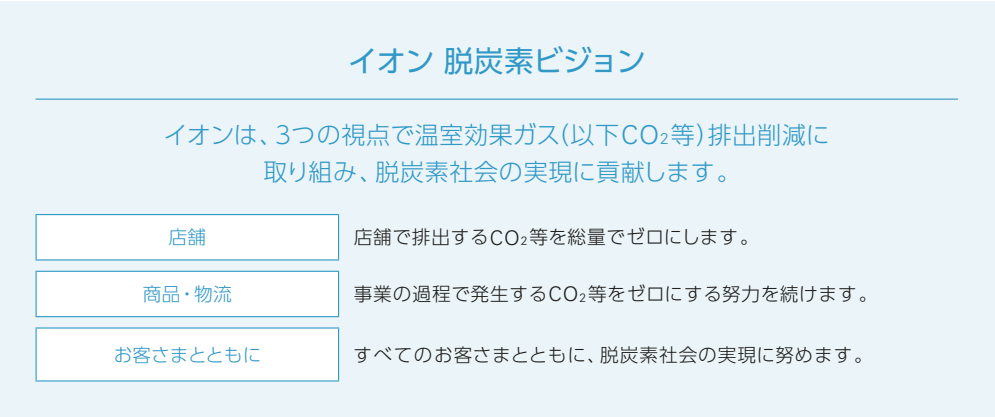
環境戦略① 脱炭素社会の実現

イオンは、2018年に策定した「イオン 脱炭素ビジョン2050」に基づき、「店舗」「商品・物流」「お客さまとともに」の3つを柱に、地域の脱炭素社会を実現すべく努力を続けています。

関連するSDGs



イオン脱炭素ビジョン



| | 中間目標 | 達成目標 |
|----------|--|--|
| 2018年策定時 | 2030年までにCO ₂ 排出量35%削減(2010年比) | 2050年までに店舗で排出するCO ₂ 等を総量でゼロ |
| 2021年改訂 | 2030年までに店舗使用電力の50%を再生可能エネルギーに切り替え | 2040年までに店舗で排出するCO ₂ 等を総量でゼロ |

イオンモール脱炭素ビジョン

「イオン脱炭素ビジョン」に基づく脱炭素への取り組みとして、2040年までに国内での当社事業から排出するCO₂等を総量でゼロにすることをめざします。

当社では、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きましたが、今後はこれらの削減策に加え、各地域での再生可能エネルギー（以下、再エネという。）直接契約の推進等により、2025年度までに国内約160モールで使用する電力を再エネに転換することを目標としています。その上で、現在各地域での再エネ直接契約による実質CO₂フリー電力調達から、順次地産地消の再エネ(PPA^{*1}手法含む)へ切り替え、2040年度には当社直営モールにおいて100%地産地消の再エネでの運営へ引き上げていきます。

脱炭素社会の実現に向けては、海外を含めて取り組みを推進し、全ての事業活動で排出するCO₂等を総量でゼロにすることをめざし、取り組みを加速いたします。

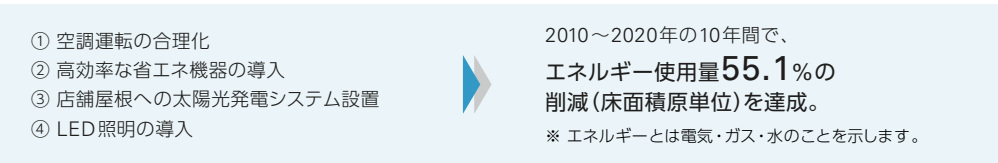
イオンモールの脱炭素社会へのアプローチ

2040年までの脱炭素化をめざし3つのステップで取り組んでいます。省エネ・創エネの取り組みをさらに強化していくことで、店舗運営における地産地消の再エネ使用率を100%にし、店舗で排出するCO₂等を総量でゼロにすることをめざします。



■1 省エネの推進

モールでの省エネを推進し、消費電力の削減に取り組んでいます。



イオンモールでは高効率および省エネ機器の導入、空調運転の合理化により消費電力の削減に取り組んでいます。イオンモール豊川では再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次消費エネルギー消費量を削減する建築物であることを証明する「ZEB^{*2} Ready」を取得しました。延床面積10万㎡以上の大型商業施設としては、国内初達成となります。

■2 創エネの推進～オンサイト(再生可能エネルギー創出)+オフサイト(自己託送)～

太陽光発電の自家消費型モデルの導入・拡大を強化。オンサイトPPA^{*2}を国内・海外で導入しています。カンボジア・ミエンチェイでは屋上に容量約2,880kWp(DC)の、当社全モールでも2番目の規模となる太陽光発電パネルを設置し、カンボジアの電力使用需給量のひっ迫に対しての負担軽減とCO₂排出量の削減など、環境に配慮した再生可能エネルギーの利用促進を行います。

^{*1} PPAとは、「Power Purchase Agreement(電力販売契約)」の略で、PPA事業者が、電力需要家の敷地や屋根等のスペースを借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を電力需要家に販売する事業モデルです。
^{*2} ZEBとは、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指す建物のことです。(出典: <https://www.env.go.jp/earth/zeb/about/index.html> 環境省HP)

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

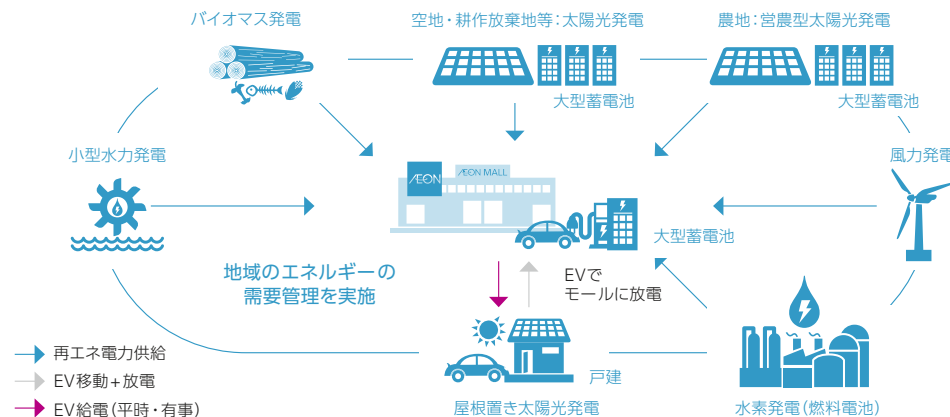
60 環境戦略

68 人権への配慮



■ 3 地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出

2025年までに、実質CO₂フリーの電力調達を進め順次地産地消の再エネ(PPA手法含む)へ切り替え、2040年までに直営モールでの地産地消の再エネ比率100%をめざします。2040年までに自社内での再エネ調達モデルを構築し、段階的に切り替えていく計画です。今後もこれらを拡大するとともに、風力発電・水素エネルギー・蓄電池などの活用も進め、2040年度には当社直営モールにおいて100%地産地消の再生可能エネルギー(約14億kWh/年)で運営することをめざします。



再生可能エネルギー調達網の拡大

2022年9月より自己託送方式によるオフサイトPPA「イオンモール まちの発電所」を稼働しています。2023年秋には第2弾として、新たに約650か所が稼働開始し、全国で累計1,390か所の稼働となりました。これにより約120MW規模の再生可能エネルギー※1をイオンモール50施設※2へ供給します。今年度は新たな取り組みとして、営農型太陽光発電(ソーラーシェアリング)※3も採用します。ソーラーシェアリングは農地の上にソーラーパネルを設置する為、農作物を育てながら太陽光発電が可能であることから、耕作放棄地の計画的・効率的な利用による農業振興が期待されるとともに、再生可能エネルギーの普及や地域経済の活性化に貢献する観点からも注目を集めています。

※1 約120MW規模の発電所で発電する再エネ電力：一般家庭の約30,000世帯分の電力使用量に相当します。

※2 イオンモール50施設：約50モールに送電される電力量は、イオンモール7～8施設分の消費電力に相当します。

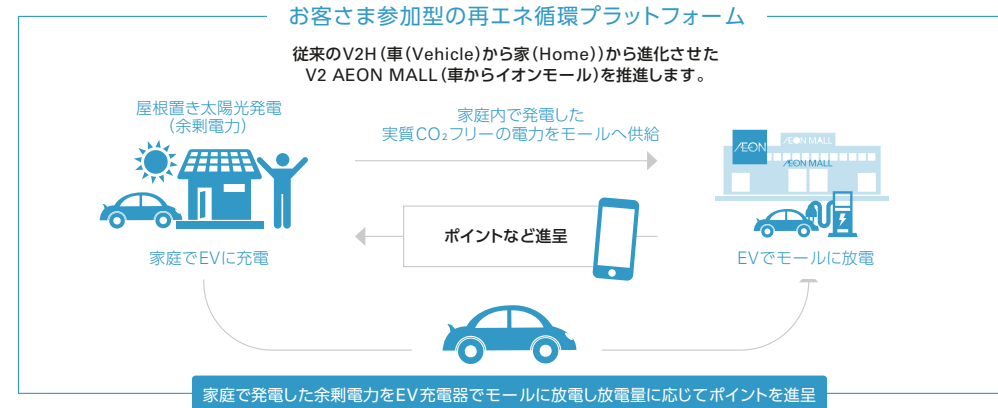
※3 ソーラーシェアリング(営農型太陽光発電)：農地に支柱を立てて上部空間に太陽光発電設備を設置し、太陽光を農業生産と発電とで共有する取り組み。

お客さまとともに、脱炭素への取り組みを加速

お客さま参加型の再エネ循環施策を実施、当社が環境行動への後押しを行うことでお客さまの行動変容につなげ、地域全体での脱炭素への取り組みを推進、実行します。

■ ご家庭の余剰再生エネルギーを店舗へ(V2AEON MALL)

2023年5月よりV2AEON MALL(車からイオンモール)のサービスを関西エリア3店舗で開始いたしました。当サービスは従来のV2H(車(Vehicle)から家(Home))から進化させたもので、家庭で発電した電力(余剰電力)をEV充電器を介してモールに放電いただくと、脱炭素社会実現に向けた取り組み協力の御礼として買い物等で利用できるポイントを進呈するサービスです。お客さま参加型の再エネ循環プラットフォームを整えることで、家庭での再生可能エネルギー活用を選択するきっかけづくりに寄与します。



今後も、地域の主役である

お客さま自身の「環境意識」を「行動」に繋げるサポートを拡大していくことで、お客さまとともに地域の脱炭素社会を築き上げていきます。

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



イオンモールは、気候変動が事業の持続可能性に及ぼす影響を分析し、気候変動に伴うさまざまな機会とリスクに対応するため、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が提言するシナリオ分析に取り組んでいます。

シナリオ分析による気候変動への対応

情報開示タスクフォースである「TCFD」の提言に賛同し、「イオンモール脱炭素ビジョン」に基づき、国内で排出するCO₂等を2040年までに総量でゼロにすることに加え、中間目標として2025年までに国内すべてのイオンモールを実質的にCO₂フリー電力で運営することを掲げるなど、「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。

ガバナンス

イオンモールでは気候変動のリスクや機会が事業戦略にも大きく影響するとの認識から、サステナビリティの重要課題として気候変動を位置付けており、社長が最高位の責任をもって活動を推進しています。

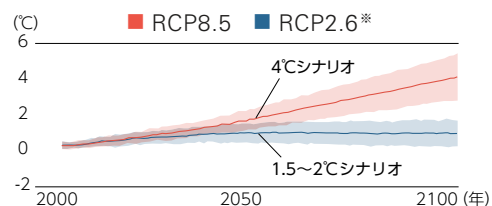
経営会議の下部機構として社長を委員長とし、社内取締役および常勤監査役をメンバーとするESG推進委員会を2カ月に1回開催し、気候変動への対応を含む環境に関わる重要な方針や施策、取り組み目標等について審議し、迅速に課題対応・解決ができる体制を構築しています。また、その審議結果は取締役会に適宜報告されるほか、重要な気候関連課題は取締役会において議論を行い、各会議体での決定事項に誤りがないよう監督する機能を有しています。

戦略

シナリオ分析

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1.5～2℃シナリオと4℃シナリオを選択しました。「イオン脱炭素ビジョン」や「イオンモール脱炭素ビジョン」などで掲げた長期視点での取り組みを考慮し、2050年における気候変動の影響を対象としています。

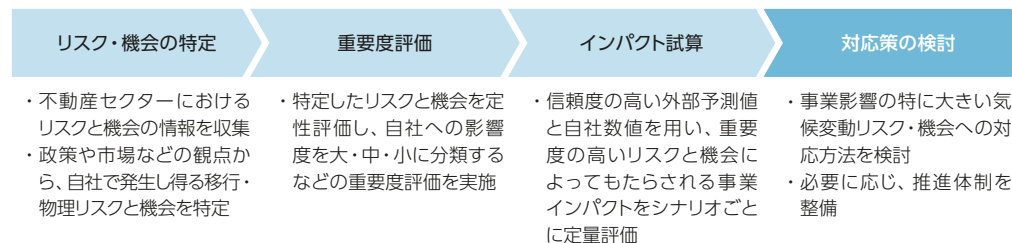
※ 政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書における気候変動予測シナリオ(気象庁HP)
<https://www.jma-net.go.jp/sapporo/bosai/publication/kiko/kikohendo2020/scenarios.html>



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

1.5～2℃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

分析のプロセス



シナリオ分析に使用したエビデンス:
国連IPCC(気候変動に関する政府間パネル) 第5次評価報告書
IEA[World Energy Outlook2020]、IEA[World Energy Outlook2021]

TOPICS

TCFDワークショップを開催

気候変動関連リスク・機会を選定するためのリスク重要度評価、移行・物理リスクの低減、機会の取り込みにあたっての対応策を検討するために、関連部門が集まり合同ワークショップを実施しました。現在取り組みを進めているものを含めて、約70の対応策を洗い出し、優先して実施すべき対応策を整理しました。

| ワークショップ参加部署 |
|---------------|
| オペレーションサポート部 |
| 建設計画部 |
| 総務部 |
| 地域サステナビリティ推進室 |
| 戦略部 |



ワークショップの様子

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
～財経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



主なリスクと機会

■ 対象リスクの特定

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的なリスク・機会について検討し、当社事業に影響を与えうる対象リスクを右表のとおり特定しました。

そのうち、当社のモール事業にとって重要度が高いと考えられるリスク・機会については、それぞれ財務インパクトと顕在化するまでの時間軸を評価・特定しています。例えば、電気自動車の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、および適切に設備投資対応を進めることによる競合施設との差別化の機会などが当社にとって大きな財務インパクトをもたらすと考えています。これらを特に関連の大きい部署間で協議の上、アクションプランの検討を進めます。

リスクと機会の詳細については、以下をご覧ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/environment/climate/>

リスク・機会の一覧

| 評価項目 | 事業へのインパクトに関する考察 (定性情報) | | 財務影響度 (億円)* | | 算定方法 | 時間軸 | 対応策 |
|------|------------------------|---|---|---------------|---------------|---|---|
| | リスク | 機会 | 4℃シナリオ | 1.5～2℃シナリオ | | | |
| 移行 | 炭素税、GHG排出規制 | ・炭素税上昇、エネルギー使用の総量規制等導入で建設・運営コスト増加 | ・省エネ/再エネシフトや低炭素建材の使用により市場価値が増大 ・出店企業へのCO ₂ フリー電力の販売により賃料収入が増加 | 小 (△ 6.9) | 小 (△ 3.3) | 炭素税コストの増加分 = 2050年のGHG排出量 × 炭素税率 | ・脱炭素ビジョン2050の達成 ・中期環境計画の達成 ・モールでのクールシェアの実施 |
| | 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対応できない場合、空床が増加 | ・高効率建築や安価なエネルギーの提供により賃料・出店企業が増加 | 試算 対象外 | 試算 対象外 | — | ・脱炭素ビジョン2050の達成 ・専門店と連携した課題解決・顧客への取組内容のPR ・V2AEONMALLの推進・PR |
| | エネルギーミックスや需要変化 | ・エネルギー価格上昇で運営コスト増加 ・非化石証書の取得コストが増加 | ・系統電力の低炭素化により炭素税・省エネ設備投資コストが抑制 ・自社発電設備やPPAの導入によりエネルギー調達が安定化 | 中 (△ 26.5) | 中 (△ 13.4) | 電力・空調コストの増加分 = 現在の電力・空調コスト × 電力・空調料金増加率 × 店舗増加率 | ・脱炭素ビジョン2050の達成 ・RE100への加盟 ・電気・ガス由来CO ₂ ゼロモールの拡大 ・スマートメーターの導入 |
| | 電気自動車の普及 | ・EV充電設備の設備投資・メンテナンスコストが増加 | ・EV充電設備の整備を通じた競合施設との差別化により集客力が向上 | 中 (△ 14.8) | 中 (△ 34.8) | 充電設備の設置・運用コスト/年の増加分 = (追加設置台数/年 × 設置コスト/台 ÷ 耐用年数) + (2050年までの追加設置台数 × 運用コスト/台) | ・脱炭素ビジョン2050の達成 ・EV充電器のロードマップの作成 |
| | 再エネ・省エネ技術の普及 | ・省エネ/再エネ技術の導入の遅れにより入居率が低下、運営コストが上昇 | ・省エネ/再エネ技術の導入により運営コストが低下、物件価値が上昇 | 試算 対象外 | 試算 対象外 | — | ・脱炭素ビジョン2050の達成 ・発電、環境価値提供においてイオングループと連携 ・LED等による省エネ推進 ・非財務指標作成 |
| 物理 | 平均気温の上昇 | ・断熱・空調設備の増強等にもなう建設コストが増加 ・冷房負荷の上昇により運転・修繕コストが増加 | ・高効率な空調設備導入で空調コスト低減、利用者増加、従業員生産性向上 | 試算 対象外 | 試算 対象外 | — | ・脱炭素ビジョン2050の達成 |
| | 海面の上昇 | ・沿岸施設の海面上昇への対策コストが増加 ・沿岸地域における防災訓練の不足により被害が拡大 | ・海面上昇リスクへの対応により保険料が低減 | 試算 対象外 | 試算 対象外 | — | ・各モールの安全性向上施策の推進 ・避難者受入マニュアルの整備 ・モールでの防災訓練の実施 |
| | 異常気象の激甚化 | ・被災にともなう復旧コスト、保険料コストが増加、営業日数・利用客が減少 ・沿岸地域における防災訓練の不足により被害が拡大 | ・災害対応の強化を通じた優位性の確立により賃料収入・利用客が増加 ・自然災害リスクへの対応により保険料が低減 | 中 (△ 23.2) | 小 (△ 7.7) | 洪水・台風被害額の増加分 = 過去の被害額/拠点 × 浸水想定拠点数 × 洪水発生確率 × 洪水発生頻度の増加率 | ・避難者受入マニュアルの整備 ・各モールの安全性向上施策の推進 |

財務影響度算定の基準: 大(100億円以上)、中(100億円未満～10億円以上)、小(10億円未満)、-(財務影響未算出)

※ 財務影響度: TCFDワークショップの議論において、事業へのインパクトが比較的大きいと判断された評価項目については、当社への定量的な財務インパクトを算出しています。



価値創造戦略

■ 自然災害等物理的リスクへの対応

評価の結果、脱炭素に向けた炭素税賦課やEV充電器の追加コストなど移行リスクの他、洪水・台風被害額の増加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。今後は、これらのリスクを抑え、機会を最大化するためのさらなる対応策の検討を進めていきます。

■ 事業のレジリエンス

シナリオ分析の結果、各シナリオにおいてエネルギーミックスや需要の変化、電気自動車の普及、異常気象の激甚化等のリスクを特定し、一定の影響があることを確認しました。一方で、対応策の実施により負の影響を軽減できることを確認したため、事業はレジリエントであると考えています。

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などを実現することを目的とし、代表取締役社長へ、リスク管理に関する報告、方針の提案を行います。

また定期的に実施しているリスクサーベイでは、検討対象リスクに気候変動リスクを含めており、重要度の高い気候変動リスクを特定し、管理しています。

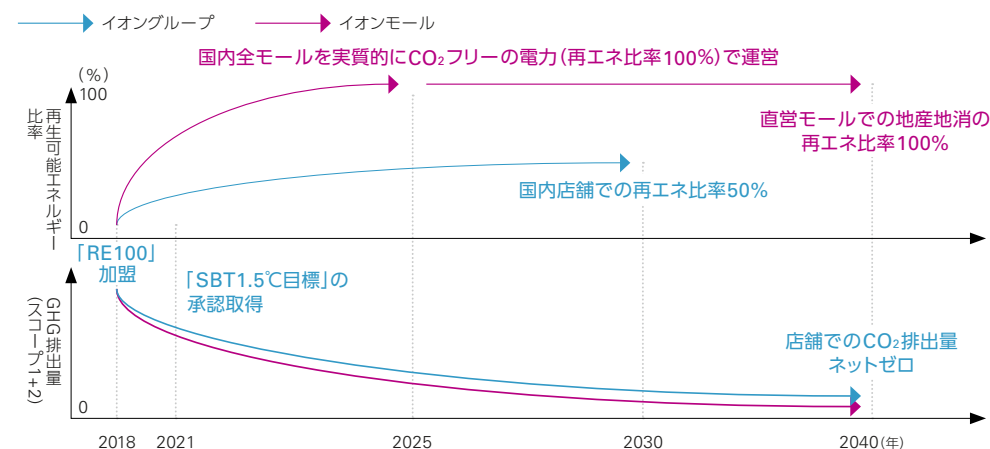
ESG推進委員会は、社内取締役を招集し、年6回開催しています。当委員会では、気候変動リスクに関して議論をし、特に重要度の高い気候変動リスクに関しては経営会議、取締役会で管理・評価を実施します。

指標と目標

■ 削減目標

当社では、脱炭素社会の実現のために「イオンモール脱炭素ビジョン」を掲げ、2040年までに直営モールにおいて100%地産地消の再生可能エネルギー(約14億kWh/年)で運営し、国内で排出するCO₂等を総量でゼロにすることをめざしています。この長期目標の実現のため、2025年までに国内約160のモールを実質的にCO₂フリーの電力で運営するなどのマイルストーンを設けており、ビジョンの達成に向け着実に対応を進めていきます。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



エネルギー使用量、GHG排出量の実績については下記をご覧ください。
投資家の皆さまへ(ESGデータブック) ▶ <https://www.aeonmall.com/ir/individual/>

■ 第三者検証

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。

※ スコープ3については「イオンモール(株)スコープ3算定ルール」に準拠して検証を実施しています。(検証方法はスコープ1、2と同様)

※ 第三者検証報告書(▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/environment/climate/>)

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
～経経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

環境戦略② サーキュラーモールの実現

サーキュラーエコノミーの概念でイオンモール内での資源循環を行う“サーキュラーモール”を実現するため、6Rsを推進し、お客さま、同友店、地域社会との共創による循環型社会の確立に向けた取り組みを行っています。

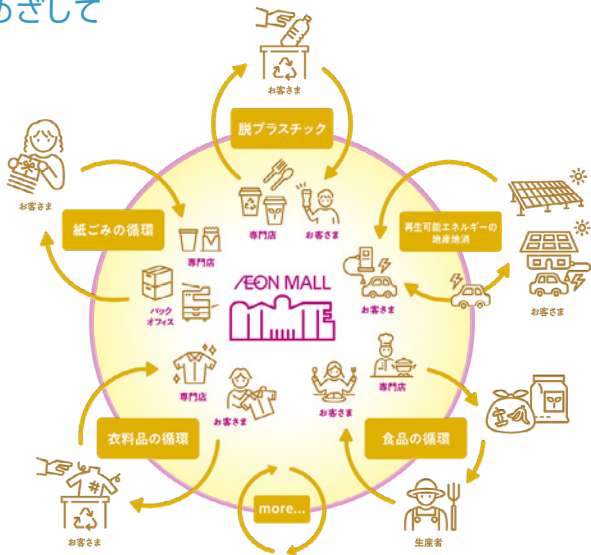
6Rsの推進による循環社会をめざして

■ 1 めざす姿

館内で使用する資源の量を減らすとともに、ご家庭で不要になった資源を回収して再利用するなど、資源が循環し地域の経済が活性化する社会の実現をめざします。

6Rsとは

- ① Rethink (再考する)
- ② Recycle (再生する)
- ③ Repair (修理する)
- ④ Returnable (購入先に返す)
- ⑤ Reduce (発生を減らす)
- ⑥ Reuse (再利用する)



■ 2 2022年度の廃棄物排出総量とリサイクル率

国内直営モールのリサイクル率 (サーマルリサイクル含む) **90.6%**

| | | | |
|-------------|--------|-----------|--------|
| 生ゴミ | 90.2% | 紙類 | 100.0% |
| 段ボール | 100.0% | 粗大ゴミ | 84.8% |
| 雑芥 | 79.7% | 其他不燃ゴミ | 76.0% |
| 廃プラスチック | 95.8% | 蛍光灯 | 93.3% |
| 廃プラスチック(有価) | 100.0% | 廃電池 | 83.3% |
| ペットボトル | 99.9% | ワリバシ | 99.4% |
| ビン | 92.0% | 廃アルカリ・剥離剤 | 9.5% |
| 缶 | 100.0% | 汚泥 | 85.6% |
| 発泡スチロール | 100.0% | 合計 | 90.6% |
| 廃油 | 100.0% | | |

具体的な取り組み

■ 1 脱プラスチック

イオンモールアプリの「サステナアクション」機能を活用し、参加専門店でのイトイン・テイクアウト時にカトラリー類(スプーン・フォーク・ストロー・お箸など)を辞退されたお客さまに、エコチケットをお渡する「NOカトラリーアクション」の取り組みを実施しています。



■ 2 食品リサイクルループ

まだ食べられる食品の廃棄を無くし、環境負荷を減らすことを目的に、THE OUTLETS KITAKYUSHUではバイオ式コンポスターを導入しています。お客さまの食べ残しと飲食店舗から排出される生ごみを堆肥化し、近隣の農園でトウモロコシなど野菜の栽培を通して、堆肥が作物に与える作用を(味・見た目への影響)を調査しています。

今後は、収穫した農作物を専門店でメニュー化するなどの食品リサイクルループの実現に向けた取り組みを実施していきます。



■ 3 衣料品回収

全国のイオンモールでお客さまが使わなくなった衣料品を回収する「幸福リレー」を開催しています(一部モールを除く)。

今後は、不要な衣料品を常時回収してリユースやリサイクル、リペアなどができる仕組みを構築し、廃棄衣料品の焼却・埋立の削減を行うとともに、再製品化したものをイオンモール内に域内循環させる「見える化」を行い、地域の環境課題解決につなげます。



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

環境戦略③ 生物多様性の保全

私たちの生活は、多くの自然の恵みに支えられていますが、その源である「生物多様性」は、世界中で失われつつあると言われています。生物多様性を損なえば、食料問題や水問題など、私たちの生活に大きな影響を与えます。この認識のもと、持続可能な社会のために必要な生物多様性の保全をめざします。

イオンモールの活動と生物多様性の関係

イオンはお客さまや行政、NGOなどステークホルダーの皆さまと連携しながら、事業活動全体における「生態系」への影響を把握し、影響の低減と保全活動を積極的に推進することを、生物多様性保全の方針として掲げています。

また、イオンモールは、イオン ふるさとの森づくりの活動だけでなく、グリーン購入の促進を通じて、生物多様性および生態系の保全を行い、自然資源の持続可能性と事業の成長の両立をめざします。

イオン生物多様性方針 ▶ <https://www.aeon.info/sustainability/biodiversity/>

当社では「生物多様性」をマテリアリティとして特定しており、環境に配慮し自然と調和した社会をめざすためにABINC認証（いきもの共生事業所®認証）の取得モール数をKPIとして設定しています。2030年には全モールが認証の基準である「生物多様性に貢献する環境づくり」「生物多様性に配慮した維持管理」「コミュニケーション活動」に対応し、リスクの低減を図り、生物多様性の保全につなげます。

直営モールは2001年よりISO14001認証を取得継続しており、2022年度より生物多様性の保全を全社環境目標として設定し進捗管理を実施しています。

イオンモール白山、イオンモール新利府北館では、ISO14001の認証機関である株式会社日本環境認証機構の定期サーベイランス審査において、運用および管理のパフォーマンスで高い評価を受けました。

ABINC認証（いきもの共生事業所®認証）

ABINC認証は、一般社団法人 企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）が作成・登録した「いきもの共生事業所®推進ガイドライン」に基づき、生物多様性に配慮した緑地づくりなどの取り組みを「いきもの共生事業推進協議会」が第三者的に評価・認証するものです。2023年3月に、4モールで認証を取得し、現在19モールが認証取得となりました。



「いきもの共生事業所®」に認証されたモールについては下記をご覧ください。

▶ https://www.aeonmall.com/files/management_news/1688/pdf.pdf

関連するSDGs

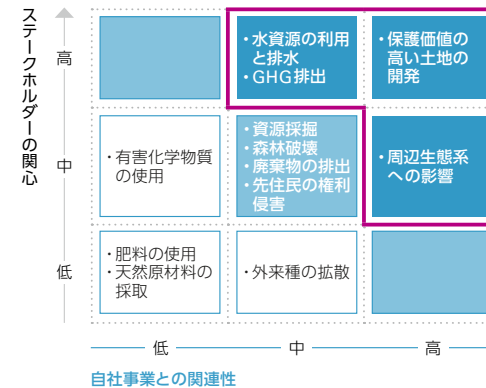


TNFD開示を見据えたリスク評価

当社では、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に沿った情報開示に向け、自然に関する事業リスクの評価を進めています。

自然関連のマテリアリティ特定にあたって、まずは自然リスク評価ツール（ENCORE）による評価で不動産セクターとの関係が深い自然関連テーマのリスクを評価しました（縦軸）。

また、特に事業と関連の深い事業リスクが顕在化した事例の調査を行うことで、イオンモールの事業に与える影響の大きさを考察・評価し（横軸）、重要課題の特定・評価を行いました。更に、周辺生態系を広域で把握できるIBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）や水ストレスを把握できるAquaduct等のツールを用いて、全モールの地域性分析を行い、ホットスポット（周辺に保全上重要な生態系があり、今後優先的に取り組みを検討すべき場所）を特定しました。



取り組み

■ イオン ふるさとの森づくり

イオン ふるさとの森づくりでは、地域に自生する植物を調査し、自然な森に育つように各モールに植樹することで多様な生物の棲みどころを復元します。

イオングループ植樹合計本数：12,554,305本

イオンモール植樹合計本数：3,617,830本（2023年2月末現在）



その他、生物多様性の保全に関する取り組みについては下記をご覧ください

▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/environment/>

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

人権への配慮

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、ステークホルダーとの対話を重視し、人権基本方針に則り事業活動に取り組んでいます。

人権に対する取り組み

イオンは、グローバルな事業活動を通じて、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、およびお客さまをはじめとする当社事業の影響を受ける国・地域の人々の人権を尊重することを、極めて重要な社会的責任として捉えています。また、イオンは、「イオンの基本理念」に加え、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則に沿って、私たちの事業活動から影響を受けるすべての人々に対し、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、「子供の権利とビジネス原則」「女性差別撤廃原則」の考えに基づき、子供と女性の権利を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持、実践します。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、性別や国籍にかかわらず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。人権リスクへの対応は、人材育成や従業員の能力発揮のための重要な基盤ととらえ、取り組みを推進しています。

イオンの基本理念 ▶ <https://www.aeon.info/company/concept/>

イオンの人権基本方針 ▶ <https://www.aeon.info/humanrights/aeonhumanrightspolicy/>

人権に関する取り組み ▶ <https://www.aeon.info/humanrights/>

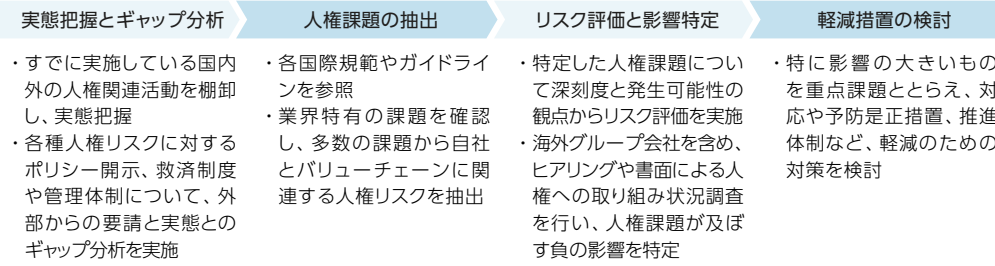
人権に関する取り組みの推進体制

イオンモールでは人権尊重への取り組みをすべての人に対して人権が尊重されている社会をめざし、マテリアリティとして「責任あるビジネス」を設定、企業活動における人権への負の影響の防止・軽減・救済に対し人権尊重責任を果たせるよう、主体的に対応する部門の責任者で構成されるESG推進分科会で検討・議論を行い、代表取締役社長を委員長とするESG推進委員会で意思決定を行っています。

2021年8月、ESG推進委員会で「持続可能な取引のためのガイドライン」が策定され社外への説明会、社内教育を実施し浸透を図っています。

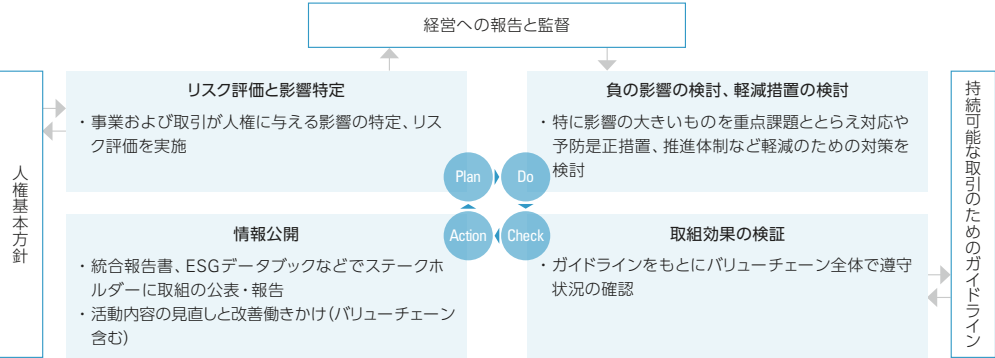
また、2021年10月同友店業種部会で代表取締役社長より「持続可能な取引のためのガイドライン」策定の目的である「公正な取引を行うことでお互いの永続的な発展をめざしたい」というメッセージを発信しました。

人権デュー・ディリジェンス実施プロセス

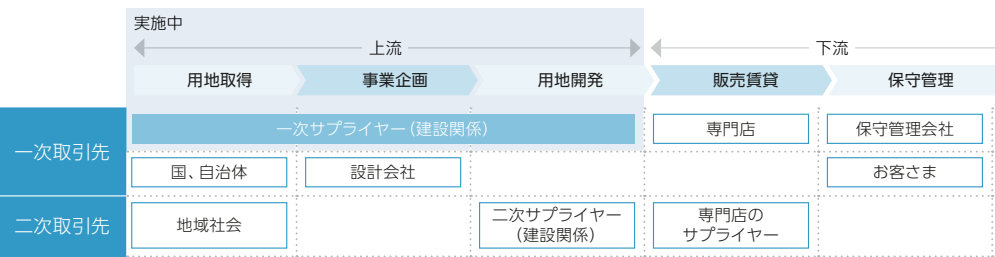


人権デュー・ディリジェンス実施後のPDCAサイクル

人権デュー・ディリジェンスの結果に基づき、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軽減に取り組むことができます。引き続き、統合報告書などで進捗を開示していきます。



人権デュー・ディリジェンスの実施範囲



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
～経経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



価値創造戦略

人権における対象範囲の説明と是正措置・今後の取り組み

| 対象範囲 | 対象範囲の説明 | 是正措置・今後の取り組み |
|----------------|---|---|
| 職場における人権 | 私たちにあって最も大切な資産はイオン・ピープルです。従業員が能力を最大限に発揮できるよう、安心安全で働きやすい職場環境を構築します。例えば職場の労働安全衛生や、ハラスメントと虐待についての実態把握を行い、問題が認められた場合には速やかな改善が必要です。 | ・メンタルヘルスに関する教育の実施 ・ハラスメント防止、働き方改革、メンタル不調への対応など職場における人権の是正措置・今後の取り組みは人材戦略(▶ P.50～)をご覧ください。 |
| 取引先との関係における人権 | 私たちは、公正な取引を通じ、対等なパートナーとしてお互いの繁栄をめざします。例えば不正な取引の防止によって、人権侵害への加担・負の影響の助長を防ぐ必要があります。また、サプライチェーンの透明性を確保することで、人権侵害リスクの低減を図っていく必要があります。 | ・取引先に対するアンケートなどを通じて不正な取引の防止に努め、また、人権侵害を未然に防ぎます。 ・取引先に対する基本姿勢の教育の実施。 ・持続可能な取引のためのガイドライン浸透 ・贈賄防止、腐敗防止への取り組みはコンプライアンス(▶ P.82)をご覧ください。 ・取引先との関係における人権侵害は様々な事が想定されますが当社では主管部門それぞれがリスクに対応する体制を整えています。リスクマネジメントの取り組みは(▶ P.80～)をご覧ください。 |
| 地域社会との関係における人権 | 私たちは、企業市民として、地域社会の発展と生活文化の向上に貢献します。不正な取引の防止に取り組み、人権問題を悪化させないこと、さらに調達慣行における人権リスクに配慮し、地域社会との健全な関係を築くことなどが要です。 | ・法令、定款および社内規則の遵守状況などの確認 ・贈賄防止、腐敗防止への取り組みはコンプライアンス(▶ P.82)も併せてご覧ください。 ・持続可能な取引のためのガイドライン浸透 ・地域社会との関係における人権侵害は様々な事が想定されますが当社では主管部門それぞれがリスクに対応する体制を整えています。リスクマネジメントの取り組みは(▶ P.80～)をご覧ください。 |
| お客さまとの関係における人権 | 私たちは安心安全な商品やサービスを提供しすべてのお客さまに対して公平・公正に接します。 | ・人権に関する定期的な教育の実施 ・個人情報保護のための教育の実施 ・お客さまの個人情報保護についての取り組みは内部統制システム(▶ P.83)をご覧ください。 |

職場における人権

イオンは創業以来、人権を尊重し、国籍・人権・性別・学歴・宗教・心身の障がいのあることなどを理由とした差別を一切行わず、多様な人材が活躍できる企業をめざしています。

当社では全従業員を対象にモラルサーベイを実施し(▶ P.54)、結果を経営会議に報告しています。2023年度は是正措置として全従業員を対象とする「心理的安全性向上研修」の実施を予定しています。

お取引先さまとの関係における人権

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を参考に、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)を策定しました。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。

持続可能な取引のためのガイドライン

| |
|--|
| <h3>1 目的</h3> <p>企業が事業活動を行うにあたり、利益だけではなく社会的な責任を果たすべきという要請は、年々高まっています。同時に、国際社会で発生する社会や環境に関する課題は複雑になり、国を跨ぎ、一つの企業や組織だけでは対処しきれないものになっています。この状況に対応するためには、イオンモール株式会社とイオンモール株式会社のビジネスに関わるそれぞれの組織(お取引先さま)が自らの責任を果たすとともに、さらに各組織の先に存在するサプライヤーや下請先、請負先に対応を要請していく、まさに社会的責任におけるチェーンを完成していく必要があります。本ガイドラインは、イオンモール株式会社のビジネスに関わるそれぞれの組織の皆さまに共有して頂きたい課題を明確にしたものです。それぞれの組織がこれらの課題に取り組むことで、ステークホルダーへの信頼と安心を得ることになります。これら社会的課題への取り組みは、事業活動や組織運営の基盤です。パートナーシップに基づき公正な取引を行うことでお互いの持続的な発展をめざしています。</p> |
| <h3>2 適用範囲</h3> <p>本ガイドラインは、イオンモール株式会社のビジネスに関わる組織の皆さまとイオンモール株式会社の価値観を共有するために作られたものであり、イオンモール株式会社のビジネスに関わるすべての企業および組織に適用いたします。</p> |

▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/society/community/>

お取引先さま向けに人権意識を高める説明会を開催

「人権についての取組方針」、「持続可能な取引のためのガイドライン」策定について取引先さまに説明会を実施。(2021年12月、2022年6月)

今後はバリューチェーン全体で全ての人に対して人権が尊重されている社会をめざすために「持続可能な取引のためのガイドライン」遵守を要請していきます。

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

当社は、長期安定的な企業価値向上、および持続的な成長の実現のため、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。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- 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、地域社会・パートナー企業さま・従業員・株主・投資家さま等のステークホルダーの権利・立場や、事業活動における倫理を尊重し、企業文化・風土の醸成、積極的なサステナビリティの取り組みのため、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、適切でわ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、多様な経験と専門性を持ったメンバーで構成され、小売業出身のディベロッパーの強みを活かしながら、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・中長期計画等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。

当社のコーポレート・ガバナンス改革の歩み (2023年2月28日現在)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------------|------|------|------------|------|------|-----------|------|
| 企業統治の体制 | 取締役会設置会社、監査役会設置会社 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 各委員会 | 議長：社外取締役（構成：独立社外取締役が過半数以上） | | | | | | | | | | | 指名・報酬諮問委員会 | | | | |
| | 議長：社長（構成：役員 ※相談役除く） | | | | | | | | | | | | | | 経営戦略諮問委員会 | |
| | 議長：社外取締役（構成：独立社外取締役のみ） | | | | | | | | | | | | | | ガバナンス委員会 | |
| 取締役 | 20名 | 17名 | 13名 | 14名 | 11名 | 12名 | 11名 | 12名 | 13名 | 14名 | 13名 | | | | | |
| 内：独立社外取締役 | | | | | | | 1名 | 2名 | | | | 3名 | 5名 | | | |
| 内：女性 | | | | | | | 1名 | | | | 2名 | | | 4名 | | |
| 監査役 | 4名 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 内：社外監査役 | 4名 | 3名 | | | | 4名 | | | | 3名 | | | | | | |
| 内：独立社外監査役 | | | | 2名 | | | 1名 | 2名 | | | | | | | | |
| 内：女性 | | | | 1名 | | | | | 2名 | | | | | | | |
| 取締役会の運営等 | | | | | | | | | 取締役会の実効性評価 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 社長と社外役員のミーティング(年2～3回) | | | | | | | |

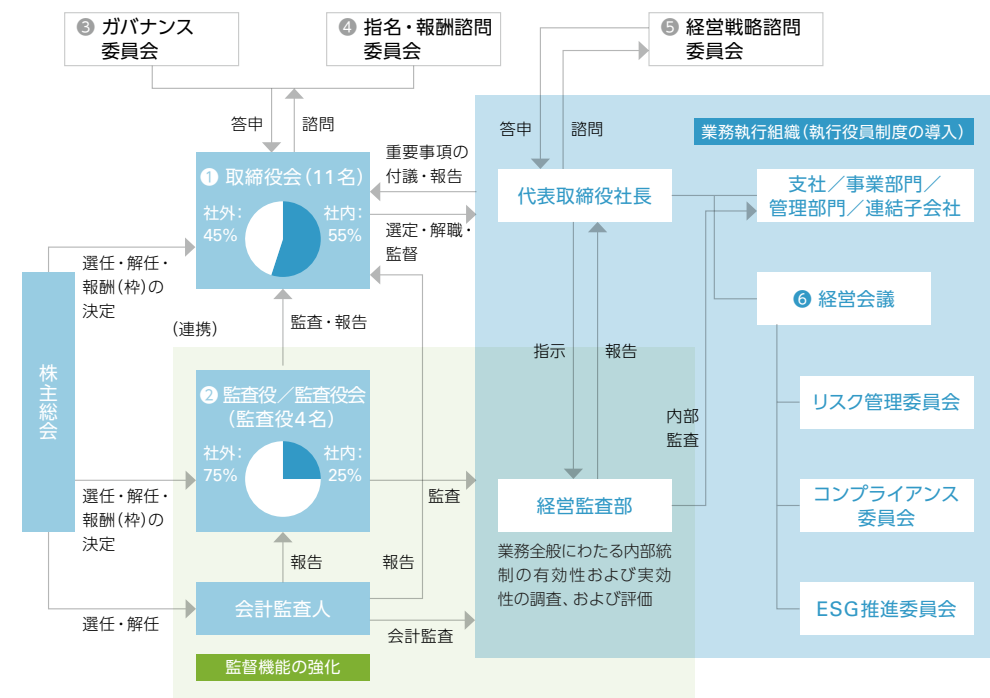
| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役制度を採用し、取締役は11名(社外取締役5名)、監査役は4名(社外監査役3名)です。取締役会にさまざまな分野に精通した社外取締役を招聘することで、実効性の高い監督を行い経営体制の強化を図るとともに、監査役機能の充実により、経営の健全性の維持・強化を図っています。取締役会、監査役会はそれぞれ原則として毎月1回開催しています。その他、代表取締役以下各部門長、経営幹部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、監査役会は会計監査人と内部監査部門である経営監査部と都度相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携もとりながら監査の実効性と効率性の向上に取り組んでいます。監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議、その他の重要会議にも常時出席しています。



① 取締役会

代表取締役社長を議長とし、経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督を行います。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

② 監査役会

常勤監査役(社外監査役)を議長とし、監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、企業の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現すべく、適法性監査および妥当性監査を行っています。

③ ガバナンス委員会

独立社外取締役を委員長とし、取締役会の諮問機関として取締役会の適法かつ効率的な運営および会社の持続的な成長に資することを目的とし、合併、会社分割などの組織再編に関する事項や、親会社・グループ会社との取引における取締役会付議事項に当たり、取締役会議長に助言・答申を行い、取引の公正性および合理性を確保しています。

④ 指名・報酬諮問委員会

筆頭独立社外取締役を委員長とし、取締役候補者の指名・選任および取締役の報酬の決定に当たり、取締役会に助言・答申を行い、透明性と客観性を確保しています。

⑤ 経営戦略諮問委員会

代表取締役社長を委員長とし、社長の諮問に応じて、重要な政策・経営課題など、その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況についての議論、意見交換を行い、社長に助言または答申しています。

⑥ 経営会議

社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役・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した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。

- ・**リスク管理委員会**: リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動ならびに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント方針の審議
- ・**コンプライアンス委員会**: 法令遵守の浸透状況の把握、情報交換および代表取締役社長への報告・方針提示
- ・**ESG推進委員会**: ESG経営に関する戦略および方針策定、進捗の把握、情報交換および代表取締役社長への助言・答申



コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

取締役会

取締役会の構成

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう、定款に基づき20名以内の員数とし、現在、そのうち5名を独立性の高い社外取締役で構成しています。

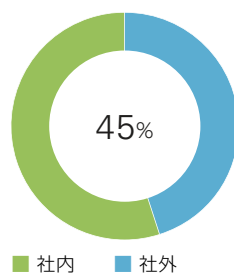
取締役会の構成においては、経営監督機能強化の観点のもとより、事業特性を活かし、重点戦略ならびに成長施策を推し進めることができる多様な専門性と知見を有する人材を取締役に選任しており、各取締役に対して特に期待するスキルをスキルマトリックスにまとめて開示しています。
(▶ P.74)

社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、モール開発・運営管理、海外事業推進、ガバナンス向上、財務健全化等、多様な専門性を持ったメンバーで構成しています。

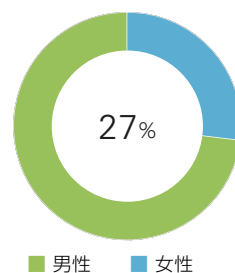
また、社外取締役においては、経営戦略上必要とする国際性、ガバナンスの充実、企業ブランディング向上、ダイバーシティ経営、財務に関する知見など多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある多種多様な業界の経営経験者・専門家等で構成しています。

さらに、ショッピングモールを開発・管理・運営する業務内容から、女性の価値観・発想は重要であると考え、取締役会構成メンバー11名の内、女性が3名を占めるなど、ダイバーシティ経営を推進し、国籍・人種・性別・年齢・学歴・宗教等に関わりなく多様な人材を活用します。

社外取締役比率



女性取締役比率



社外取締役の独立性判断基準については当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

▶ https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate_governance.pdf

取締役および監査役の選任基準

取締役候補者の指名については、以下の基準に従って代表取締役社長が提案し、指名・報酬諮問委員会で独立社外取締役の意見を聴取したうえで、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。

(取締役候補者の指名を行うに当たっての方針)

- 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を行う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監督・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当たっての方針)

- 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。

当社の代表取締役社長の選任および解職は、取締役会の決議により決定します。選任された人物が代表取締役社長に必要な資質、評価や経験を有しているかは、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて協議を行い取締役会の審議を経るという透明性・公正性の高い手続きを行っています。

当社は代表取締役社長の要件として、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。

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

取締役会の構成においては、経営監督機能強化の観点はもとより、事業特性を活かし、重点戦略ならびに成長施策を推し進めることができる多様な専門性と知見を有する人財を取締役に選任しており、各取締役に対して特に期待するスキルをスキルマトリックスにまとめて開示しています。

社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、モール開発・運営管理、海外事業推進、ガバナンス向上、財務健全化等、多様な専門性を持ったメンバーで構成しています。

また、社外取締役においては、経営戦略上必要とする国際性、ガバナンスの充実、企業ブランディング向上、ダイバーシティ経営、財務に関する知見など多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある多種多様な業界の経営経験者・専門家等で構成しています。

なお以下の一覧表は、各人の有する全ての専門性と経験を表すものではなく、特に期待するスキルを表記しています。

| 氏名 | 現在の当社における地位、担当 | 取締役会出席状況 | 在任年数 | 企業経営 | 内部統制 | 財務・会計 | 不動産 | | ダイバーシティ・働き方改革 | デジタル・トランスフォーメーション | サステナビリティ | グローバル | マーケティング・ブランディング |
|--------|-----------------|------------------|------------------|------|------|-------|-----|----|---------------|-------------------|----------|-------|-----------------|
| | | | | | | | 開発 | 運営 | | | | | |
| 岩村 康次 | 代表取締役社長兼 海外事業担当 | 14／14回 (100%) | 4年 | ● | | | ● | | | ● | ● | ● | |
| 藤木 光広 | 専務取締役 CX創造担当 | 14／14回 (100%) | 8年 | | | | | ● | | | ● | | ● |
| 岡本 正彦 | 常務取締役 管理担当 | 14／14回 (100%) | 5年 | | ● | | | | ● | | ● | | |
| 横山 宏 | 常務取締役 財経担当 | 14／14回 (100%) | 6年 | | ● | ● | ● | | | | | | |
| 岡田 元也 | 取締役 相談役 | 13／14回 (93%) | 25年 | ● | | | | | | | ● | ● | |
| 南 慎一郎 | 取締役 開発担当 | - | - | | | | ● | | | | ● | ● | |
| 腰塚 國博 | 社外 独立 | 取締役 | 14／14回 (100%) | 3年 | ● | ● | | | | ● | | | |
| 榎本 知佐 | 社外 独立 | 取締役 | 14／14回 (100%) | 2年 | ● | | | | | | ● | | ● |
| 黒崎 裕伸 | 社外 独立 | 取締役 | 14／14回 (100%) | 2年 | ● | | | | | | | ● | |
| 大和田 順子 | 社外 独立 | 取締役 | 14／14回 (100%) | 2年 | ● | | | | ● | | | | |
| 滝 順子 | 社外 独立 | 取締役 | 11／11回 (100%) | 1年 | ● | ● | | | | | | | |

※1 在任年数ならびに各委員会の構成は、第112期株主総会終結時のものです。

※2 滝順子氏は2022年5月19日開催の第111期定時株主総会において社外取締役に就任したため、同日以降の取締役会出席状況を記載しています。

| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

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が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、社長決裁ないしは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。

2022年度における取締役会での主な決議・報告事項は以下のとおりです。

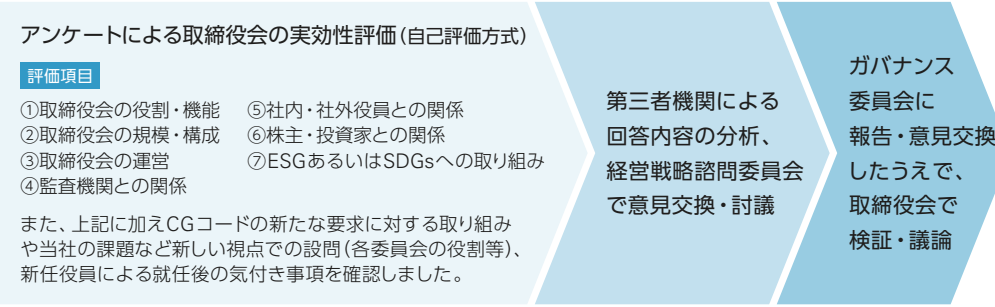
2022年度における取締役会での主な決議・報告事項

| 分類 | 主な決議・報告内容 | |
|-----------------------------|--|---|
| 取締役に関する事項 | ・代表取締役の選定 ・取締役の報酬 | ・取締役の業務執行選定 ・取締役の業務執行報告 |
| コーポレート・ガバナンスに関する事項 | ・取締役会実効性評価結果 ・関連当事者取引の年間報告 | ・政策保有株式の保有方針 ・ガバナンス委員会の審議内容報告 |
| 予算・決算に関する事項 | ・中期経営計画 ・年度および四半期決算の承認 | ・年度予算の決定 ・剰余金の配当 |
| 財務に関する事項／人事・組織に関する事項 | ・定款の一部改訂 ・組織再編・機構改革 | ・執行役員制度の導入 ・社債発行 |
| リスクマネジメント・コンプライアンス・監査に関する事項 | ・リスク管理委員会年間報告 ・年度内部監査方針および計画について | ・コンプライアンス委員会年間報告 ・年度財務報告に係る内部統制の有効性評価報告 |
| 事業推進に関する事項 | ・将来開発物件に関する進捗報告 ・資本業務提携 ・不採算店舗対策 | ・新規物件および増床・活性化物件の投資採算計画 ・コーポレートベンチャーキャピタルの設立 |
| サステナビリティに関する事項 | ・ESG活動の取り組み | |

取締役会実効性評価

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。2022年度に実施した内容は以下の通りです。

分析・評価のプロセス



当社の取締役会は、多様な見識・経験を有する取締役及び監査役による活発な議論が行われ、全体として適切に機能しており、当社の取締役会は、概ね実効性が確保されていると評価されました。

| | |
|--------|--|
| 当社の強み | 多くの項目で意見の一致の方向性が確認できており、またPDCAを回し、着実に課題解決を行っているとの評価となりました。特に「監査機関との連携」「社外役員へのサポート体制」は実効性が高く評価されています。 |
| 当社の課題 | 以下の点は、引き続き改善・向上が求められる課題とされています。 ・中長期の経営戦略や経営監督視点での議論の不足 ・業務執行権限の見直しによる意思決定の迅速化と次期取締役候補者の育成 ・各委員会の位置付けと機能の向上等 |
| 課題への対応 | 上記課題の解決に向け、2023年5月より執行役員制度を導入しました。経営の意思決定の迅速化および監督機能と業務執行機能を分離し明確化することで経営の機動性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図るとともに、次世代の経営人材育成を推進していきます。また、その他の課題についても、取締役会や各委員会で対応策を検討し、さらに取締役会の実効性を高めてまいります。 |

コーポレート・ガバナンス

| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

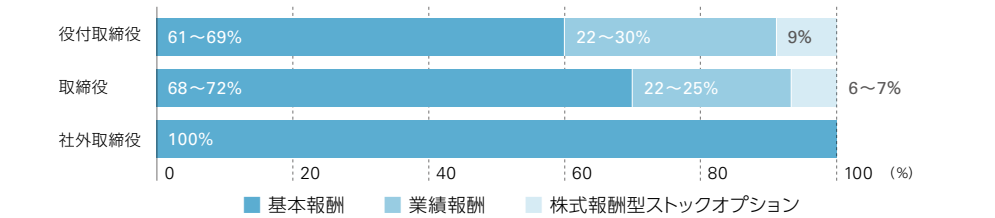
取締役の報酬体系

取締役の報酬は、「基本報酬」、「業績報酬」および「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。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、業績などを勘案のうえ、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて各取締役の業績評価および支給水準の妥当性について協議し、取締役会の決議により決定しています。また、監査役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で監査役の協議により決定します。

取締役の報酬は、経営方針遂行を強く動機づけるとともに業績と連動するものであり、客観性、透明性に配慮したものです。

- i 「基本報酬」
役位別に設定した基準金額内で、個別評価に基づき決定し、月額払いで支給しています。
- ii 「業績報酬」
総現金報酬（基本報酬+業績報酬）に占める業績報酬のウエイトは30%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めています。各取締役（個人別）の業績報酬支給額は、『業績報酬規定額×業績報酬支給率』で計算され、会社業績に基づいた支給率（0%～170%）と個人業績評価を反映して決定しています。なお、会社業績は平常の事業成績を最も適切に表すことができる指標として、期初の経常利益予算達成率を選択しています。また、個人業績評価は、指名・報酬諮問委員会の委員である独立社外役員各々が各取締役の年間業務報告書を基に個別評価を行い、同委員会で協議、取締役会に答申のうえ決定しています。
- iii 「株式報酬型ストックオプション」
株価や業績と報酬との連動性を高め、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主と共有することで、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てています。報酬総額に占める割合は10%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めて設定しています。なお、付与年度の経常利益が予算比80%未満の場合は予定の半数を付与することとし、経常損失の場合は付与しません。

取締役報酬の構成



個別報酬額の決定権限

各取締役の個人別報酬等の額の決定は、取締役会としています。権限の内容および裁量の範囲は、各取締役の個人別報酬額（基本報酬+業績報酬）に関する部分となります。

2018年11月開催の取締役会において「指名・報酬諮問委員会」の設置を決議し、2019年1月より運用を開始しています。同委員会は取締役会の諮問に応じて、独立社外取締役5名を中心としたメンバーで協議し、答申することを目的としています。

業績報酬は、会社業績および同委員会からの答申を経て、各取締役の個人業績評価に基づき、決められた範囲の中で取締役会で決定しています。

監査役の報酬体系

監査役は独立した立場から取締役の職務執行を監督する立場であることから、固定報酬のみの支給としています。報酬の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準としています。

- i 「基本報酬」
各監査役の経験・見識や役職等に応じた固定金額を支給しています。
- ii 「業績報酬」
監査役に対して業績報酬は支給しません。
- iii 「株式報酬型ストックオプション」
監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

2022年度役員報酬等の総額

| 区分 | 報酬等の総額 （千円） | 報酬等の種類別の総額 | | | 対象となる役員の 員数（人） |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| | | 基本報酬（千円） | 業績報酬（千円） | ストックオプション （千円） | |
| 取締役 （うち社外取締役） | 208,591 （36,000） | 153,480 （36,000） | 46,400 （－） | 8,711 （－） | 13 （6） |
| 監査役 （うち社外監査役） | 24,000 （24,000） | 24,000 （24,000） | － （－） | － （－） | 3 （3） |
| 合計 （うち社外役員） | 232,591 （60,000） | 177,480 （60,000） | 46,400 （－） | 8,711 （－） | 16 （9） |

| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

ガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会、経営戦略諮問委員会

| | ガバナンス委員会 | 指名・報酬諮問委員会 | 経営戦略諮問委員会 |
|------------------------|---|---|--|
| 委員会の職務 | 取締役会の適法かつ効率的な運営及び会社の持続的な成長に資することを目的とし、利益相反取引等における取引の合理性や相当性に関し、独立社外取締役による少数株主意見の適切な反映を図り取締役会の諮問に応じ助言・答申 | 取締役・監査役候補者の指名方針や育成計画及び取締役の報酬等に関し、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申 | 重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申 |
| 委員会の運営実績 (2022年度) | 9回 | 6回 | 12回 |
| 委員構成 (2023年5月18日現在) | 取締役：5名 (いずれも独立社外取締役) | 取締役：7名 (独立社外取締役：5名、 社内取締役：2名) | 取締役：10名 (独立社外取締役：5名、 社内取締役：5名) 監査役：4名 |
| 岩村 康次 | | ● | ◎(委員長) |
| 藤木 光広 | | | ● |
| 岡本 正彦 | | ● | ● |
| 横山 宏 | | | ● |
| 岡田 元也 | | | |
| 南 慎一郎 | | | ● |
| 腰塚 國博 社外 独立 | ● | ◎(委員長) | ● |
| 榎本 知佐 社外 独立 | ◎(委員長) | ● | ● |
| 黒崎 裕伸 社外 独立 | ● | ● | ● |
| 大和田順子 社外 独立 | ● | ● | ● |
| 滝 順子 社外 独立 | ● | ● | ● |
| 青山 和弘 監査役 | — | — | ● |
| 鳥居 江美 監査役 | — | — | ● |
| 田邊るみ子 監査役 | — | — | ● |
| 西松 正人 監査役 | — | — | ● |

ガバナンス委員会

少数株主の意見を取締役に適切に反映するため、独立社外取締役のみで構成し、経営陣・支配株主から独立した立場より、取締役会付議事項における利益相反取引等に対し、取引の合理性・相当性について議論を行い委員会としての賛否及びその理由の概要を取締役会へ答申しています。

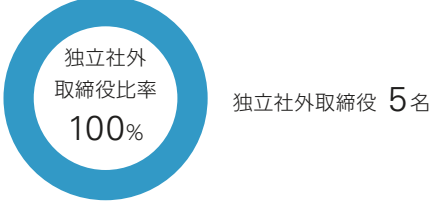
指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会規則に基づき、「取締役候補の指名・方針」「取締役の基本・業績報酬決定に係る各取締役の業績評価の妥当性」等を中心に議論し、取締役会に適宜答申しています。

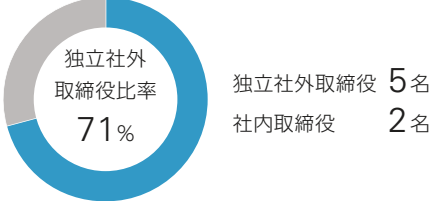
経営戦略諮問委員会

重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申しています。

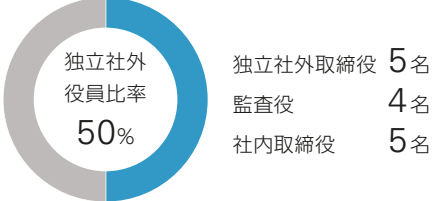
委員会の構成



委員会の構成



委員会の構成



コーポレート・ガバナンス

- 71

基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72

コーポレート・ガバナンス体制
- 73

取締役会
- 74

取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>
- 75

取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76

役員報酬
- 77

各委員会の運用状況
- 78

少数株主の保護
- 79

後継者計画／政策保有株式
- 80

リスクマネジメント
- 82

コンプライアンス
- 83

内部統制システム
- 84

取締役および監査役

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%（2023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およ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など、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、イオン株式会社および同社子会社でGMS事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およ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およびグループ各社から一定の独立性が確保されていることを確認しています。

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。

- ① 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、独立社外取締役で構成するガバナンス委員会にて事前に審議を行い、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、手続きの公正性を確保します。
- ② 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社外取締役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。

ガバナンス委員会活動状況（2023年2月28日現在）

| 設置時期 | 主な審議事項 |
|------------------------|---|
| 2021年10月 | 取締役会決議事項 ・イオングループとの取引条件における妥当性の検証（グループ合同販促費、コーポレート負担金、ブランドロイヤリティ契約） |
| 実施回数 | 報告事項 ・取締役会実効性評価の評価方法について ・2022年度取締役会実効性評価結果からの課題と改善策について ・関連当事者取引年間報告について ・関連当事者取引における手続きおよび当社対応について ・グループシナジーの確認について ・コーポレート・ガバナンス報告書の開示内容について |
| 2021年度：2回 2022年度：9回 | |

ガバナンス委員会／委員長コメント



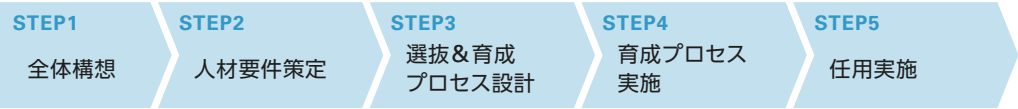
2021年よりガバナンス強化の一環としてガバナンス委員会を設置し、2022年度は計9回開催しました。親子上場、グループ間取引などに対し、経営判断の透明性の確保、利益相反取引における合理性や相当性を少数株主の視点からしっかりと議論を行い、取締役会の諮問に応じて答申を行いました。加えて当社のガバナンス機能向上に資するテーマを事務局に依頼する等、委員自身が視野を広げてテーマ設定し議論を進めることで、関与を強めています。引き続き、少数株主の視点から委員会として厳しく監督しつつもイオンというブランド価値を最大限に活用し、すべてのステークホルダーの期待に応えられるよう努めてまいります。

委員長 取締役
榎本 知佐

| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

サクセッションプランの全体プロセス

経営責任者（候補者を含む）に必要な基準やキャリアの積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。（詳細は人材戦略をご参照ください ▶ P.58）



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の、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ています。

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。

指名・報酬諮問委員会／委員長コメント

指名・報酬諮問委員会では、「取締役候補者の指名・方針」「各取締役の報酬決定に係る業績評価の妥当性」について議論するという、ガバナンス上の重要事項を担うことに加え、次期取締役候補となる人材に関して「後継者等取締役候補の育成方針・計画」を議論し、また候補人材との直接の面談を通じて、経営に対する視座を高め、将来の経営者として活躍できるよう助言を行っています。今後も当委員会での議論を通じて、企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス体制の強化に努めてまいります。

委員長 取締役
腰塚 國博



政策保有株式に関する方針

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ています。

取締役会における合理性の検証

個別の銘柄については、取締役会において年1回、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。

議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に当たっては、議案ごとに投資先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いつつ総合的に賛否を判断することとします。

政策保有株式の状況（2023年2月28日時点）

| | |
|--------------|--------------|
| 銘柄数 | 14（うち上場株式11） |
| 貸借対照表計上額の合計額 | 2,129百万円 |

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

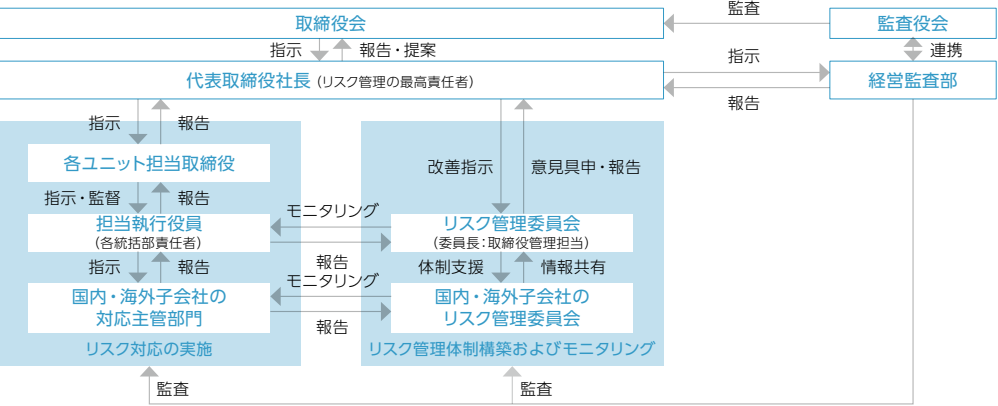
リスクマネジメント推進体制

当社は、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各ユニットの責任者を担当取締役、各ユニット配下の各統括部の責任者を担当執行役員としています。リスク管理の執行と監督の分離を行うことで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、危機の未然防止およ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」を策定し、リスクの減少と被害の低減に努めています。

具体的には、当社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、当該部門はリスク対策のPDCAサイクルを行い担当執行役員がその実行を担い、担当取締役がその状況・効果をモニタリングすることで、当社グループ全体の損失の危険の管理を通じ、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」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限に止めるなどの的確な対応を行います。

リスクマネジメント推進体制図



■ リスク管理委員会の構成メンバー

- ・委員長： 取締役管理担当
- ・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ため、当社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。

リスク管理委員会の設置・活動概要

当社では、当社グループ全体のリスク管理体制の維持向上を目的に、取締役管理担当を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。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ならびに代表取締役社長への意見具申およ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の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つなげています。

さらに、地震等の即時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。リスク管理委員会は、年5回程度開催しており、年度初め(3月)に、前年度の取り組み内容と本年度の取り組み方針について、取締役会へ報告しています。国内子会社の株式会社OPAと海外現地法人では各法人毎にリスク管理委員会を設置し、その審議内容を当社のリスク管理委員会へ情報共有しています。

リスクマネジメントプロセス

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、特に当社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、当該部門がリスク対策の立案・実施と振り返りを担当執行役員を行うとともに、リスク管理委員会、担当取締役や内部監査が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。経営戦略リスクは重要な政策、経営課題について議論、意見交換を行う経営戦略諮問委員会において、テーマ毎に考え方や取り組みの方向性を検討する際に留意するとともに、その区分に応じて担当執行役員を定め、当該執行役員より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役会に報告します。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、必要に応じてリスク対策の内容・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。

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

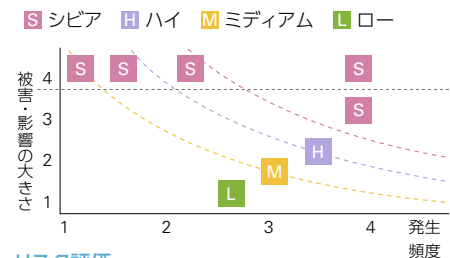
リスクの特定

当社グループに影響を与えるリスクを以下の方法で特定します。

- ・ **リスクの洗い出し**
取締役、監査役、執行役員、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。

上記について、従来、当社ではリスクサーベイを通じリスクを具体的に特定し、当該リスクへの対策を行っています。2021年度にリスク状況の見直しとして改めてリスクサーベイを実施し、その結果91項目のリスクを特定、更新し、現在はそのリスク対策を行っています。

リスクマップによるリスク評価



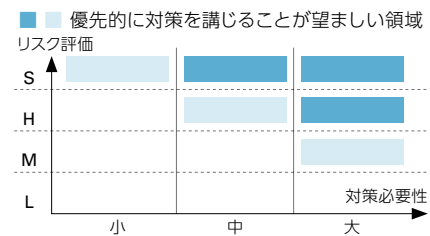
リスク評価

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

優先対策リスクマトリクス



対策必要性

(ヒアリングなど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

なお、リスクサーベイは、中長期の経営計画に反映させることを目的に数年単位での事業変化を踏まえ、定期的を実施する予定としています。また、刻々と変化する事業環境に対応するためリスクサーベイを実施しない年度においても1年に1度、定期的にリスク項目・リスク評価の見直しを行い、また随時インシデントの発生など環境変化に合わせ優先対策すべきリスクを更新しています。

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、当社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をリスク管理委員会における検討を経て以下のとおり分類しています。

| 分類 | リスク項目 | リスク評価 | 対策必要性 |
|------------|------------------------|-------|-------|
| 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ガバナンスに関するリスク | H | 大 |
| 財務関連リスク | ⑤減損リスク | S | 大 |
| | ⑥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 | ⑦自然災害・事故・テロの発生に関するリスク | H | 大 |
| | ⑧戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク | S | 中 |
| | ⑨感染症拡大に関するリスク | S | 中 |
| | ⑩情報セキュリティに関するリスク | H | 大 |

各リスク項目の詳細については、当社の第112期有価証券報告書(P.23～27)をご参照ください。

▶ https://www.aeonmall.com/ir/library/securities_report/

事業等のリスクの詳細については以下をご覧ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/ir/risk/>

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験<スキルマトリクス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

コンプライアンス推進体制

地域社会とのより良い関係構築、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、ハラスメント未然防止のため「ハラスメント防止規則」を定め教育・啓蒙し、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、当社グループの社内体制の整備・教育を行います。

当社は、管理担当役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設け、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、その議事については、経営会議に報告します。また、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、2022年4月度機構改革により「コンプライアンス部」を新設しました。ハラスメントに限らない法令遵守やコンプライアンス遵守などのコンプライアンス対応を一元的に実施し、従業員一人ひとりがコンプライアンス遵守に沿った行動ができるよう、啓発活動、研修教育、是正指導を行います。

内部通報窓口

当社では、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、再発防止策を策定し、全社的に実施させ「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

当社は、いかなる場合でも贈賄などの不正な手段によって利益を求めることはしないことを、すべての役職員が共有します。

役職員は、当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。

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、当社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、当社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。

役職員は、強い決意と高邁な理念をもって、あらゆる贈賄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、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。

コンプライアンス研修

| 時期 | 研修対象 | 研修内容 |
|----------|-----------|--|
| 2022年度上期 | 所屬長（317名） | 研修ケーススタディは当社の事例を活用し、研修後に受講者全員がアクションプラン提出済 |
| 2022年度下期 | 全従業員 | ・事業部長・GM・部長・室長が講師となり、それぞれの営業所・オフィスでコンプライアンス研修実施 ・受講者は全従業員 |

腐敗防止の方針・体制など具体的な取り組みについては、当社のWebサイト「ESG投資家・有識者の皆さまへ」をご参照ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/>

コーポレート・ガバナンス

| | |
|----|---------------------------|
| 71 | 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み |
| 72 | コーポレート・ガバナンス体制 |
| 73 | 取締役会 |
| 74 | 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス> |
| 75 | 取締役会の運営／取締役会実効性評価 |
| 76 | 役員報酬 |
| 77 | 各委員会の運用状況 |
| 78 | 少数株主の保護 |
| 79 | 後継者計画／政策保有株式 |
| 80 | リスクマネジメント |
| 82 | コンプライアンス |
| 83 | 内部統制システム |
| 84 | 取締役および監査役 |

内部統制システムに関する基本的な考え方及び整備状況については、当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

▶ https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate_governance.pdf

当社の内部統制システムに関して、2022年度における主な運用状況は次の通りです。

- ・2021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、重要度及び対策の必要性に応じてリスクのレベル分けを行い、主管部門の取り組み内容を「リスク管理委員会」で集中的に議論、より実効性の高い管理体制を構築しています。リスクのレベル分けについては、当事業年度より毎事業年度見直すこととし、事業環境の変化に素早く対応する体制へ強化を図っています。このほか経営戦略リスクの検討体制の見直し、リスクマネジメントに関する研修、新規事業への着手に伴う新規リスクの検討と対策、各部門におけるリスク管理能力の向上へ向けた教育を行い、更なるリスク管理体制の実効性向上へつなげています。
- ・当社子会社について、規模・業容に合わせたリスク管理体制を構築しています。特に、株式会社OPA・中国・ベトナム・カンボジア・インドネシアのリスク管理体制は当社に準じて自律的に推進する体制を整備しており、当社と同様にそれぞれリスク管理委員会を設置しリスク対策の議論を行うとともに、当事業年度から順次各社でリスクサーベイを実施し、過去のリスクサーベイ結果と比較しながら各社の管理すべきリスクの更改を行っています。
- ・2022年4月にコンプライアンス部を新設しハラスメントに限らない法令順守や行動規範の励行などの対応を啓蒙活動、研修教育、是正指導を通じて一元的に実施しています。さらに、2022年度より国内子会社及び海外法人もコンプライアンス委員会に参加し、グローバルにコンプライアンスを推進する体制に整備するとともに、役員研修、幹部研修、一般研修をそれぞれ実施し、全従業員の推進意識の浸透を確実に進めています。
- ・親会社及びグループ各社との利益が相反する取引が発生する場合の対応については、「関連当事者取引管理規則」に則り、取引の合理性や取引条件の相当性を審議しています。また、取締役会付議の議案につきましては社外役員に対して事前説明を実施し、必要な判断が行えるようにしています。中国・アセアン地域の海外子会社については、内部統制強化のため、規定の整備や監査体制の強化を図るとともに、重要な決定事項は経営会議で承認を得るなど、情報を統括し管理を行っています。なお、2018年9月に国内外の贈賄行為を未然に防止すべく「贈賄防止基本規則」を制定し、社内体制の整備、教育を行っています。
- ・内部監査部門は月1回、常勤監査役とのミーティングを実施し、改善状況の進捗管理を行い、半期に一度、経営会議に報告しています。

情報セキュリティに関する基本方針

当社では、イオングループの『情報セキュリティ基本方針』に則り、『情報セキュリティ管理規則』を定め、当社グループが取り扱う情報や情報システムのセキュリティレベルを維持・向上させるための体制や枠組みを整備し、運用しています。管理担当役員を議長とする情報セキュリティ委員会では、情報セキュリティ年度計画の策定や進捗確認、振り返りの他、当社グループ内での情報セキュリティに関する議論や情報共有を通じて情報セキュリティに関するリスクマネジメントを実施しています。また、情報セキュリティ管理部門での自主点検だけでなく、経営監査部による情報セキュリティ内部監査を毎年実施し、客観的な評価を受け、改善サイクルにつなげています。

個人情報保護方針

当社は、「お客さま第一」の基本理念のもと、当社が取り扱う全ての個人情報の保護について、社会的使命を十分に認識し、本人の権利の保護、個人情報に関する法規制等を遵守いたします。また、以下に示す方針を具現化するための個人情報保護マネジメントシステムを構築し、社会的要請の変化、経営環境の変動等を常に認識しながら、その継続的改善に、全社を挙げて取り組むことをここに宣言します。

個人情報保護方針 ▶ <https://www.aeonmall.com/privacy/>

情報セキュリティと個人情報保護について

情報セキュリティと個人情報保護の取り組みは関連が深い為、役員、従業員及びインフォメーション、設備、警備などの請負先企業も対象に、情報委託時に遵守すべき事項、重要情報を送る際の留意点、社用PC持ち出し時の留意点に加えて緊急事態発生時の連絡フローの教育を定期的に実施しています。

コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

取締役および監査役

(2023年5月18日現在)

取締役



いむら やすつぐ
岩村 康次
取締役社長(代表取締役)
海外事業担当

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|----------|---|
| 4年 | 3,312株 |
| 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 |
| 2023年 4月 | 当社代表取締役社長兼海外事業担当(現任) |



ふじ き みつひろ
藤木 光広
専務取締役
CX創造担当

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|-----------|-----------------------|
| 8年 | 11,664株 |
| 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 |
| 2023年 4月 | 当社専務取締役CX創造担当(現任) |



おかもと まさひこ
岡本 正彦
常務取締役
管理担当

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|----------|--------------------|
| 5年 | 4,700株 |
| 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 |
| 2023年 4月 | 当社常務取締役管理担当(現任) |



よこやま ひろし
横山 宏
常務取締役
経理担当

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|-----------|--|
| 6年 | 5,710株 |
| 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 | 当社経理本部経理統括部長 |
| 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 | 当社常務取締役経理本部長 |
| 2023年 4月 | 当社常務取締役経理担当(現任) |



おかだ もとや
岡田 元也
取締役相談役

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|----------|-----------------------|
| 25年 | 5,280株 |
| 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) |



みなみ しんいちろう
南 慎一郎
取締役
開発担当

| 在任年数 | 所有する当社の株式数 |
|-----------|--------------------------------------|
| 新任 | 176株 |
| 2000年 4月 | 当社入社 |
| 2012年 2月 | 当社中国本部イオンモール湖北省開発担当部長 |
| 2013年 6月 | 当社中国本部イオンモール湖北省部長 |
| 2015年 6月 | 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司武漢金銀潭 ゼネラルマネージャー |
| 2016年 10月 | 永旺夢楽城(武漢)商業管理有限公司武漢金橋 ゼネラルマネージャー |
| 2018年 5月 | 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司総経理 |
| 2020年 10月 | 当社営業本部中国事業部事業部長 |
| 2023年 5月 | 当社取締役開発担当(現任) |

取締役および監査役のスキルについては(▶ [P.74](#))をご参照ください。

取締役および監査役の選任理由等については、当社Webをご参照ください。 ▶ <https://www.aeonmall.com/ir/governance/executives/>

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／
コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
＜スキルマトリックス＞

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

取締役および監査役

(2023年5月18日現在)

社外取締役



こしづか くにひろ
腰塚 國博

取締役 社外 独立役員

在任年数

3年

所有する当社の株式数

0株

1981年 4月

小西写真工業(株)
(現コニカミノルタ(株))入社

2013年 4月

同社執行役技術戦略部長兼開発本部長

2014年 6月

同社常務執行役技術戦略部長兼
開発本部長

2015年 6月

同社取締役兼常務執行役 (CTO)

2019年 6月

同社上級技術顧問

2019年 11月

HOUSEI(株)社外取締役

2020年 5月

当社社外取締役(現任)

2021年 6月

東急建設(株)社外取締役(現任)

2022年 6月

(株)ウィルグループ社外取締役(現任)

2022年 6月

(株)エフ・シー・シー社外取締役(現任)



えのもと ち き
榎本 知佐

取締役 社外 独立役員

在任年数

2年

所有する当社の株式数

0株

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)
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)

2022年 6月

日本郵便(株)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

在任年数

2年

所有する当社の株式数

0株

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

同社パ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

在任年数

2年

所有する当社の株式数

0株

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)アルバイタダマス
社外取締役(現任)

2021年 5月

当社社外取締役(現任)

2023年 1月

(株)エイチ・アイ・エス社外取締役
(現任)



たき じゅんこ
滝 順子

取締役 社外 独立役員

在任年数

1年

所有する当社の株式数

0株

1990年 4月

オリックス(株)入社

1997年 10月

朝日監査法人入所
(現有限責任あずさ監査法人)

2018年 6月

住江織物(株)グローバル統括室部長

2019年 8月

同社 グローバル統括室部長 兼
経営企画室部長

2021年 2月

滝公認会計士事務所代表(現任)

2022年 5月

当社社外取締役(現任)

2022年 6月

新田ゼラチン(株)社外監査役(現任)

2022年 6月

日本化学産業(株)社外取締役(現任)

監査役



あおやま かずひろ
青山 和弘

常勤監査役 社外

在任年数

新任

所有する当社の株式数

0株

1991年 4月

ジャスコ(株)(現イオン(株))入社

2007年 5月

(株)メガススポーツ商品部長

2010年 4月

同社営業戦略部長

2014年 4月

イオン(株)グループ経営監査室

2017年 11月

(株)メガススポーツ経営企画室長

2020年 5月

同社取締役業務推進本部長兼
プロジェクト推進室長

2021年 3月

同社 取締役業務推進本部長

2021年 5月

(株)シー・フット取締役
商品・デジタル担当

2022年 4月

同社取締役兼常務執行役員
営業・商品担当

2022年 10月

同社取締役兼常務執行役員
営業・EC担当

2023年 4月

同社取締役兼常務執行役員 社長付

2023年 5月

当社常勤監査役(現任)



とりい え み
鳥居 江美

監査役 社外 独立役員

在任年数

4年

所有する当社の株式数

0株

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)



たなべ る み こ
田邊 るみ子

監査役 社外 独立役員

在任年数

新任

所有する当社の株式数

0株

1992年 4月

監査法人朝日親和会計社
(現有限責任あずさ監査法人)入社

2004年 12月

アメリカンホーム保険会社
(現アメリカンホーム医療・損害保険
(株))経理財務部長兼コントロール
(株)ファーストリテイリンググループ
連結経理チームリーダー

2014年 10月

HOYA(株)財務部長

2020年 6月

(株)Fast Fitness Japan社外取締役
(監査等委員)

2020年 7月

田邊公認会計士事務所長(現任)

2020年 9月

テクノプロ・ホールディングス(株)
社外監査役

2020年 10月

クレジットエンジン・グループ(株)
社外監査役

2022年 9月

テクノプロ・ホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現任)

2023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

在任年数

3年

所有する当社の株式数

0株

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)グループ経財担当

2007年 5月

同社常務執行役

2007年 5月

当社監査役

2008年 8月

イオン(株)執行役グループ経理・関連
企業責任者

2013年 3月

イオンリテール(株) 取締役兼専務執行
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
経理・経営企画統括

2016年 3月

イオン(株)執行役経営管理担当

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

イオンディライト(株)監査役

2020年 5月

当社監査役(現任)

2022年 3月

(株)フジ監査役(現任)

取締役および監査役のスキルについては
(▶ P.74)をご参照ください。

取締役および監査役の選任理由等につ
いては、当社Webをご参照ください。
▶ <https://www.aeonmall.com/ir/governance/executives/>

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／
コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
＜スキルマトリックス＞

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

企業データ

86 財務レビュー

89 11年間の主要財務データ

90 11年間の主要非財務データ

91 会社情報／外部機関による評価・認証

92 株式情報

財務レビュー

2022年度の概況

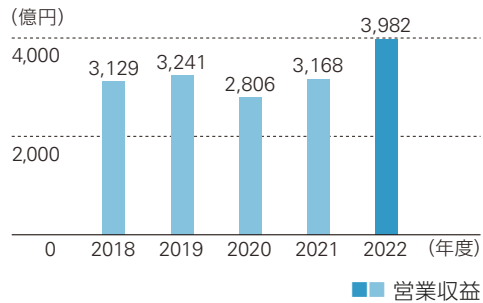
当連結会計年度の経営成績は、営業収益は3,982億4千4百万円(前期比125.7%)、営業利益は439億7千9百万円(同115.0%)、経常利益は364億9百万円(同111.9%)と増収増益となりました。しかしながら特別損失に、新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」という。)の影響による一時休業期間中の固定費等として「新型コロナウイルス感染症による損失」を30億3千7百万円(前連結会計年度は40億7千5百万円)、減損損失を44億6千1百万円(前連結会計年度は33億2百万円)、店舗閉鎖損失引当金繰入額を20億1千7百万円(前連結会計年度は計上なし)、国内外モールの活性化推進等による固定資産除却損を24億9千9百万円(前連結会計年度は7億5千9百万円)等を計上しており、その結果、税金等調整前当期純利益は245億9千2百万円(同94.0%)となりました。また、前連結会計年度において、当社子会社である株式会社OPAの吸収合併に伴い繰延税金資産を計上したこと等により、法人税等合計が前連結会計年度との比較で45億7千3百万円増加したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は129億9千4百万円(同67.4%)と減益となりました。

■ セグメント別業績

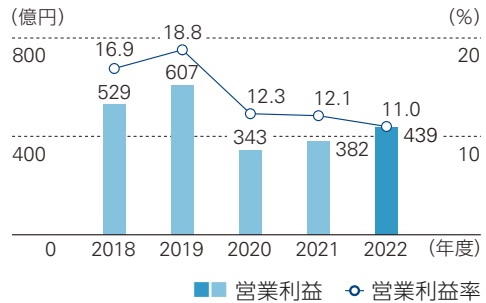
国内事業における営業収益は3,217億円(前期比123.2%)、営業利益は341億1千4百万円(同106.8%)と増収増益となりました。新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では、営業収益は117.0%、営業利益は65.0%となりました。

当連結会計年度において、3月16日に発生した福島県沖地震の影響により、東北地方に所在する当社の一部モールを臨時休業しました。新型コロナの影響については、前連結会計年度では新規感染者数の増加に伴い緊

営業収益



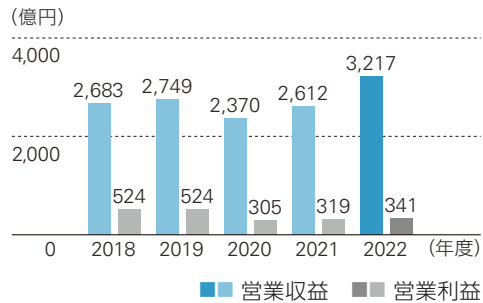
営業利益／営業利益率



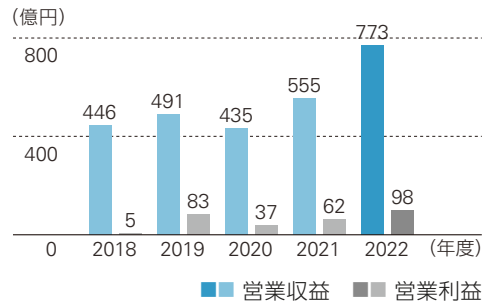
急事態宣言が発令された影響で一部の当社モールを臨時休業しましたが、当連結会計年度においては、7月以降の第7波、12月以降の第8波で新規感染者数は増加する局面ながらも、当社モールは通年に亘り通常営業しました。集客強化に向けては、各モールでの集客イベントの開催に加え、9月16日から27日まで開催した「イオンモールSDGsフェス」ではTVCMでプロモーションを実施、ブラックフライデーや年末年始商戦等では専門店とのコラボレーション企画を実施する等、さまざまなアプローチからの営業施策を積極的に展開しました。日本でもウィズコロナへの移行が進む中、お客さまの消費行動も徐々に活発化し、第4四半期連結会計期間(12月～2月)の既存モール専門店売上は前期比110.0%(対象85モール)と伸長しました。その結果、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比110.0%となりました。なお、新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では90.8%(対象83モール)となりました。

中国では、営業収益は525億3千8百万円(前期比121.8%)と増収、営業利益は66億3千4百万円(同95.3%)と減益となりました。なお、一時休業期間中の固定費等について営業原価から特別損失に振り替えており、「新型コロナウイルス感染症による損失」として29億1千万円を計上しています。新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では、営業収益は146.5%、営業利益は118.0%となりました。ゼロコロナ政策に基づく厳しい行動規制が敷かれ、一部の当社モールを臨時休業する等、新型コロナの影響を大きく受けました。政府は10月の中国共产党大会に向けて大規模な景気対策を強化していくと見通し、消費トレンドの回復を見込んでいましたが、共産党大会の閉幕以降もゼロコロナ政策は継続され、感染者が発生したエリアでは断続的に臨時休業が続きました。12月7日以降、ゼロコロナ政策は緩和され当社モールの営業は再開しましたが、行動制限が無い中での感染爆発により、専門店従業員が出勤できず多くの専門店は休業しました。その結果、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比81.9%(対象21モール)となりました。なお、新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では85.9%(対象19モール)となりました。

国内事業



海外事業



ベトナムでは、営業収益は132億8千3百万円(前期比224.2%)、営業利益は30億6千3百万円(前連結会計年度は8千3百万円の損失)と増収増益となりました。新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では、営業収益は245.1%、営業利益は244.2%となりました。政府がウィズコロナ政策に転換したことから当社モールは全業種の専門店で営業を実施、ショッピング、アミューズメント、飲食等のレジャー機能を持つ当社モールは高い支持を受けました。また、シーズンセールやブラックフライデー等、各モールで実施した営業施策の効果等もあり、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比210.1%(対象6モール)と大きく伸長しました。なお、新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では139.6%(対象4モール)となりました。

カンボジアでは、営業収益は56億7千2百万円(前期比189.0%)、営業利益は11億4千5百万円(同233.2%)と増収増益となりました。新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では、営業収益は140.9%、営業利益は96.8%となりました。同国内における行動制限は大幅に緩和され、イオンモール センソックシティ(プノンペン都)ではモール内のテレビ局スタジオで公開収録イベントを実施する等、販促活動やイベント実施等による集客強化を図りました。その結果、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比161.3%(対象2モール)となりました。なお、新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では92.0%(対象2モール)となりました。

インドネシアでは、営業収益は58億9千7百万円(前期比166.9%)と増収となり、営業損益は前期比9千6百万円改善し9億8千7百万円の損失(前連結会計年度は10億8千4百万円の損失)となりました。新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では、営業収益は153.5%、営業損益は12億3千5百万円の減益となりました。同国では新型コロナの新規感染者数減少に伴い、政府による活動制限レベルが引き下げられたことから、当社の全てのモールで4月より営業時間の短縮が解除、5月より入場者数の制限が解除されました。8月にはイオンモールBSD CITY(バンテン州タングラン県)において、産学官連携の取り組みとして、インドネシア有機農家組合と地域の子どもたちを対象にした地産地消の教育・体験イベントを実施、地元の有力テレビ局で当該イベントが特集される等、ブランディング強化による集客力向上に向けた取り組みを推し進めました。その結果、当連結会計年度の既存モール来店客数は前期比136.0%(対象3モール)と伸長しました。なお、既存モール来店客数について、新型コロナの影響を受けていない2019年度対比では75.1%(対象2モール)となりました。

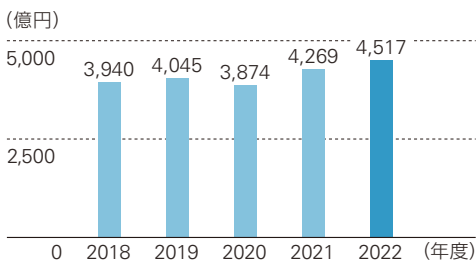
■ 資産、負債および純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末と比較して963億3千6百万円増加し、1兆5,595億9千2百万円となりました。これは、減価償却費704億2千2百万円を上回る新店の開業や既存店の活性化、既存店用地の取得や将来開発用地の先行取得等1,099億9千8百万円により有形固定資産が655億3千4百万円、関係会社預け金が160億円、現金及び預金が55億3千4百万円増加したこと、また、為替換算の影響による増加も大きく生じたこと等によるものです。

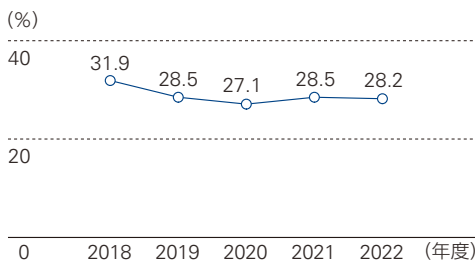
負債は、前連結会計年度末と比較して715億5千6百万円増加し、1兆1,078億8千1百万円となりました。これは、リース債務(流動負債の「リース債務」を含む。)が124億2千4百万円減少した一方で、社債(「1年内償還予定の社債」を含む。)が400億円、長期借入金(「1年内返済予定の長期借入金」を含む。)が90億3千万円、設備に関する未払金等が172億4百万円、専門店預り金が84億9千3百万円増加したこと等によるものです。

純資産は、前連結会計年度末と比較して247億7千9百万円増加し、4,517億1千1百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益129億9千4百万円の計上、配当金113億7千7百万円の支払、「収益認識に関する会計基準」の適用による期首利益剰余金11億6千7百万円の減少があったことにより、利益剰余金が4億4千9百万円増加したこと、また、為替換算調整勘定が233億1千6百万円増加したこと等によるものです。

純資産



自己資本比率



■ 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181億2千7百万円増加し、1,011億1百万円となりました。キャッシュ・フローの状況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、1,014億9千万円(前連結会計年度は614億9千2百万円)となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益が245億9千2百万円(同261億4千9百万円)、減価償却費が704億2千2百万円(同637億3千5百万円)、専門店預り金の増加額が80億1千万円(同221億2千2百万円の減少)となる一方で、法人税等の支払額が124億5千6百万円(同114億3百万円)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、1,032億7千6百万円(同1,223億8千2百万円)となりました。主な要因は、当連結会計年度にオープンしたTHE OUTLETS KITAKYUSHU(福岡県)や、イオンモール ミエンチェイ(カンボジア プノンペン都)等の設備代金支払、既存店用地の取得や将来開発用地の先行取得等により、有形固定資産の取得による支出が996億7千万円(同1,178億6千4百万円)生じ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、135億1千5百万円(同82億2千5百万円)となりました。主な要因は、社債の発行による収入が800億円(同650億円)、長期借入れによる収入が510億5千3百万円(同340億2千6百万円)となる一方で、長期借入金の返済による支出が466億7千万円(同336億4千4百万円)、社債の償還による支出が400億円(同300億円)、リース債務の返済による支出が189億2千5百万円(同163億8千4百万円)、配当金の支払額が113億7千7百万円(同102億3千9百万円)となったこと等によるものです。

86 財務レビュー

89 11年間の主要財務データ

90 11年間の主要非財務データ

91 会社情報／外部機関による評価・認証

92 株式情報

2023年度の見通し

海外では中国において2022年12月7日以降ゼロコロナ政策が緩和され、ウィズコロナ下で経済活動および消費行動が急速に活発化しており、2023年度における当社モールの売上トレンドは前期比130%の成長軌道への回復を見込んでいます。アセアンでは、ベトナムを中心に引き続き高い経済成長を背景として、アセアン全体で前期比2桁水準の成長を見込んでいます。2023年度は、中国で1モール、カンボジアで物流センター1施設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2023年3月13日以降マスク着用が個人の判断となる等、ウィズコロナへの移行に伴い消費行動は活発化してきており、2023年度における当社モールの売上トレンドは前期比110%の伸長を見込んでいます。2023年度は、4物件の新規オープンを計画しています。引き続き、既存モールの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。

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。配当性向については、連結配当性向30%以上としています。

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、2023年4月11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25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(25円)とあわせた当期の年間配当金は1株につき50円、連結での配当性向は87.6%となります。

次期の年間配当金につきましては、1株につき50円の据え置きを予定しています。

2023年度連結業績計画(2023年3月1日～2024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株あたり 当期純利益 円銭 |
|------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--------|----------------------|
| | 百万円 | 前期比(%) | 百万円 | 前期比(%) | 百万円 | 前期比(%) | 百万円 | 前期比(%) | |
| 上期(2023.3.1～2023.8.31) | 220,000 | 113.3 | 27,500 | 120.5 | 22,500 | 121.4 | 15,000 | 210.6 | 65.91 |
| 通期 | 447,000 | 112.2 | 58,500 | 133.0 | 49,000 | 134.6 | 27,000 | 207.8 | 118.65 |

企業データ

- 86 財務レビュー
- 89 11年間の主要財務データ
- 90 11年間の主要非財務データ
- 91 会社情報／外部機関による評価・認証
- 92 株式情報

11年間の主要財務データ

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 連結会計年度: | | | | | | | | | | | 単位:百万円 | 単位:千米ドル(注記) |
| 営業収益 | 161,427 | 176,931 | 203,902 | 229,754 | 269,793 | 288,111 | 312,976 | 324,138 | 280,688 | 316,813 | 398,244 | 2,920,964 |
| 営業利益 | 41,743 | 42,227 | 41,872 | 43,870 | 44,935 | 49,211 | 52,987 | 60,794 | 34,394 | 38,228 | 43,979 | 322,574 |
| 営業利益率(%) | 25.9 | 23.9 | 20.5 | 19.1 | 16.7 | 17.1 | 16.9 | 18.8 | 12.3 | 12.1 | 11.0 | 11.0 |
| EBITDA | 63,365 | 66,173 | 71,447 | 75,959 | 82,993 | 87,654 | 95,627 | 117,653 | 92,981 | 101,964 | 114,401 | 839,093 |
| 各セグメント利益 | | | | | | | | | | | | |
| 中国 | (1,411) | (2,306) | (3,529) | (4,448) | (3,451) | (1,132) | (453) | 5,622 | 2,296 | 6,958 | 6,634 | 48,660 |
| アセアン | (105) | (536) | (944) | (1,013) | (348) | 248 | 999 | 2,686 | 1,474 | (701) | 3,205 | 23,510 |
| 日本 | 43,260 | 45,069 | 46,346 | 49,322 | 48,716 | 50,074 | 52,415 | 52,460 | 30,597 | 31,945 | 34,114 | 250,218 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 21,865 | 23,430 | 24,513 | 24,639 | 28,527 | 30,542 | 33,538 | 34,239 | (1,864) | 19,278 | 12,994 | 95,309 |
| 設備投資額 | 67,960 | 114,859 | 181,953 | 207,215 | 163,407 | 190,100 | 217,101 | 99,633 | 59,738 | 122,243 | 102,297 | 750,315 |
| 減価償却費 | 21,621 | 23,945 | 29,574 | 32,088 | 38,058 | 38,443 | 42,640 | 56,858 | 58,586 | 63,735 | 70,422 | 516,518 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 63,226 | 44,382 | 76,152 | 61,785 | 73,646 | 80,616 | 90,600 | 133,645 | 61,621 | 61,492 | 101,490 | 744,390 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 35,493 | 17,232 | 54,994 | 73,446 | 8,312 | 44,841 | 91,199 | 22,808 | 12,244 | 8,225 | 13,515 | 99,133 |
| フリー・キャッシュ・フロー | (6,525) | (2,761) | (51,353) | (84,547) | 10,072 | (61,393) | (85,589) | 37,862 | (2,822) | (60,890) | (1,786) | (13,099) |
| 現金及び現金同等物 | 39,292 | 59,096 | 67,222 | 53,652 | 69,593 | 54,223 | 55,414 | 114,368 | 124,080 | 82,973 | 101,101 | 741,536 |
| 1株当たり情報: | | | | | | | | | | | 単位:円 | 単位:米ドル(注記) |
| 当期純利益 | 109.73 | 106.96 | 107.58 | 108.43 | 125.45 | 134.29 | 147.45 | 150.50 | (8.19) | 84.72 | 57.10 | 0.42 |
| 純資産 | 1,079.22 | 1,295.30 | 1,438.25 | 1,481.77 | 1,539.36 | 1,642.59 | 1,685.46 | 1,731.11 | 1,658.23 | 1,830.21 | 1,935.77 | 14.20 |
| 配当金 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 22.00 | 27.00 | 35.00 | 38.00 | 40.00 | 40.00 | 50.00 | 50.00 | 0.37 |
| 連結会計年度末: | | | | | | | | | | | 単位:百万円 | 単位:千米ドル(注記) |
| 総資産 | 630,887 | 759,245 | 900,957 | 974,970 | 1,012,758 | 1,123,781 | 1,203,211 | 1,381,217 | 1,394,199 | 1,463,256 | 1,559,592 | 11,438,996 |
| 純資産 | 217,776 | 298,526 | 332,536 | 339,849 | 356,203 | 385,561 | 394,059 | 404,522 | 387,486 | 426,931 | 451,711 | 3,313,122 |
| 自己資本 | 215,046 | 295,124 | 327,708 | 333,547 | 350,073 | 373,572 | 383,393 | 393,849 | 377,318 | 416,455 | 440,495 | 3,230,860 |
| 有利子負債残高 | 220,146 | 190,366 | 253,798 | 334,406 | 360,292 | 405,749 | 506,975 | 666,076 | 709,659 | 757,593 | 794,199 | 5,825,137 |
| 財務指標: | | | | | | | | | | | | |
| 自己資本比率(%) | 34.1 | 38.9 | 36.4 | 34.2 | 34.6 | 33.2 | 31.9 | 28.5 | 27.1 | 28.5 | 28.2 | |
| ROE(自己資本当期純利益率)(%) | 10.7 | 9.2 | 7.9 | 7.5 | 8.3 | 8.4 | 8.9 | 8.8 | (0.5) | 4.9 | 3.0 | |
| ROA(総資産当期純利益率)(%) | 3.7 | 3.4 | 3.0 | 2.6 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.6 | (0.1) | 1.3 | 0.9 | |
| ROIC(投下資本利益率)(%) | — | — | 4.9 | 4.5 | 4.4 | 4.6 | 4.4 | 4.3 | 2.2 | 2.4 | 2.5 | |
| D/Eレシオ(倍) | 1.0 | 0.6 | 0.7 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.3 | 1.6 | 1.8 | 1.8 | 1.8 | |
| ネットD/Eレシオ(倍) | 0.8 | 0.4 | 0.5 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 1.1 | 1.5 | 1.5 | 1.6 | 1.5 | |
| PER(株価収益率)(倍) | 19.0 | 26.3 | 21.4 | 14.7 | 13.7 | 16.6 | 12.3 | 10.1 | — | 19.0 | 31.1 | |
| PBR(株価純資産倍率)(倍) | 1.9 | 2.1 | 1.6 | 1.0 | 1.1 | 1.3 | 1.0 | 0.8 | 1.0 | 0.8 | 0.9 | |

注記:米ドル金額は、読者便宜のため、2023年2月28日の概算の換算レートである1米ドル=136.34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。

| | |
|----|-------------------|
| 86 | 財務レビュー |
| 89 | 11年間の主要財務データ |
| 90 | 11年間の主要非財務データ |
| 91 | 会社情報／外部機関による評価・認証 |
| 92 | 株式情報 |

11年間の主要非財務データ

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|----------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 非財務指標： | | | | | | | | | | | |
| モール数(国内/海外) | 64(61/3) | 138(133/5) | 148(139/9) | 161(144/17) | 166(147/19) | 174(150/24) | 180(153/27) | 172(142/30) | 174(142/32) | 174(140/34) | 178(143/35) |
| 新規出店モール数(国内/海外) | 3(2/1) | 7(5/2) | 11(7/4) | 13(5/8) | 7(5/2) | 10(5/5) | 7(4/3) | 4(1/3) | 3(1/2) | 6(4/2) | 3(2/1) |
| 活性化モール数(増床/リニューアル) | 5(1/4) | 11(0/11) | 8(0/8) | 12(1/11) | 20(2/18) | 14(2/12) | 8(2/6) | 15(4/11) | 10(2/8) | 10(1/9) | 12(0/12) |
| 都市型SC数 | — | — | — | — | 20 | 21 | 23 | 23 | 22 | 22 | 21 |
| 総賃貸面積(㎡) | 国内 | 3,498,400 | 6,615,900 | 6,996,700 | 7,312,900 | 7,753,950 | 7,923,800 | 8,154,700 | 7,876,500 | 7,922,700 | 7,985,700 |
| | 海外 | 170,000 | 283,300 | 544,300 | 1,136,000 | 1,266,000 | 1,599,700 | 1,828,000 | 2,072,000 | 2,251,000 | 2,366,000 |
| | 計 | 3,668,400 | 6,899,200 | 7,541,000 | 8,448,900 | 9,019,950 | 9,523,500 | 9,982,700 | 9,948,500 | 10,173,700 | 10,351,700 |
| エネルギー使用量(原油換算kl) | | 96,083 | 100,598 | 106,155 | 114,856 | 117,278 | 118,030 | 118,723 | 117,801 | 112,922 | 127,251 |
| エネルギー使用量原単位(GJ/千㎡×h) | | 0.539 | 0.510 | 0.475 | 0.453 | 0.432 | 0.410 | 0.401 | 0.379 | 0.364 | 0.384 |
| エネルギー使用量原単位の前年対比(%) | | 92.21 | 94.62 | 93.01 | 95.45 | 95.33 | 94.88 | 97.86 | 94.43 | 95.99 | 105.49 |
| 廃棄物リサイクル量(t) | | 46,603 | 48,467 | 54,348 | 60,271 | 62,805 | 65,748 | 68,977 | 71,066 | 56,032 | 65,707 |
| 廃棄物リサイクル率(%) | | 82.9% | 83.2% | 84.3 | 86.6 | 86.8 | 86.1 | 86.9 | 89.4 | 88.7 | 92.7 |
| 水使用量(㎡) | | 3,183,332 | 3,328,665 | 3,175,143 | 3,354,719 | 3,592,795 | 3,612,049 | 3,629,433 | 3,596,512 | 3,146,507 | 3,457,894 |
| 水使用量原単位(㎡/千㎡×h) | | 0.46 | 0.44 | 0.37 | 0.34 | 0.34 | 0.32 | 0.32 | 0.30 | 0.26 | 0.27 |
| 植樹本数(国内・海外) | | 2,695,000 | 2,788,000 | 3,046,000 | 3,190,000 | 3,275,000 | 3,344,000 | 3,467,000 | 3,496,000 | 3,550,000 | 3,578,000 |
| EV充電器設置モール数(国内・中国・アセアン) | | 25 | 35 | 73 | 128 | 136 | 149 | 158 | 154 | 155 | 158 |
| EV充電器設置数(国内・中国・アセアン) | | 60 | 103 | 187 | 516 | 1,045 | 1,944 | 2,332 | 2,404 | 2,418 | 2,424 |
| 従業員数(連結)(名) | | 1,042 | 1,689 | 2,024 | 2,313 | 2,871 | 3,091 | 3,303 | 3,447 | 3,656 | 3,756 |
| 女性管理職数(名) | | 79 | 99 | 112 | 115 | 121 | 136 | 151 | 155 | 165 | 192 |
| 女性管理職比率(%) | | — | 12.5 | 13.1 | 13.2 | 13.7 | 14.2 | 15.1 | 17.4 | 18.0 | 19.4 |
| 女性役員数(名) | | — | — | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 女性役員比率(%) | | — | — | 12.5 | 13.3 | 13.3 | 17.6 | 23.5 | 23.5 | 22.2 | 35.3 |
| 現地法人ローカルスタッフ数(名) | | — | 392 | 580 | 829 | 956 | 1,113 | 1,125 | 1,288 | 1,429 | 1,465 |

※ 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。

※ 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。

企業データ

86 財務レビュー

89 11年間の主要財務データ

90 11年間の主要非財務データ

91 会社情報／外部機関による評価・認証

92 株式情報

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： 42,381百万円
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： 199店舗 (国内164／海外35)
※ 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 (4) 第7682号]
従業員数： 3,801名

■ 事務所

| | |
|-----------|---|
| 東日本支社 | 〒101-0052 東京都千代田区神田小川町1-2 風雲堂本館ビル5F |
| 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 |
| 東関東事業部事務所 | 〒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 |
| 中日本支社 | 〒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 |
| 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 |
| 西日本支社 | 〒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 |
| 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 |

外部機関による評価・認証

■ ESGインデックスへの組み入れ状況



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell社が開発したESG分野における業界別投資指数に選定



MSCI Japan Empowering Women Index (WIN)

MSCI社が開発した性別多様性に優れた企業を対象とした投資指数に選定



2023 Sompo Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメント社が開発したESG投資のための投資指数に選定



S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

S&P ダウ・ジョーンズ・インデックス社が開発した炭素効率性等を重視した投資指数に選定

■ ESG関連の認証・評価



CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

CDPにおいてスコア「A-」の評価を獲得



CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022

CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」最高評価の「リーダー・ボード」に2年連続で認定



G R E S B
★★★★☆ 2022

2022年 GRESBリアルエステイト評価で、「4スター」評価を取得



CLIMATE GROUP EV100

日本企業として初めて「EV100」に参加



健康経営優良法人 2023
Health and productivity

健康経営優良法人2023 (大規模法人部門)に認定



女性が活躍しています!
「女性が活躍しています!」を取得



厚生労働大臣による「子育てサポート企業」に認定



CASBEE
不動産 2022
5段階評価のうち最高位のSランクを取得

その他の外部機関による認証・評価については、当社Webをご参照ください。
▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/assessment/>

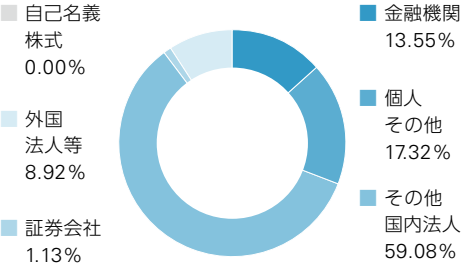
企業データ

- 86 財務レビュー
- 89 11年間の主要財務データ
- 90 11年間の主要非財務データ
- 91 会社情報／外部機関による評価・認証
- 92 株式情報

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： 227,559,339株
株主数： 200,850名

所有者別株式分布状況



株主メモ

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： 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
 みずほ信託銀行株式会社

大株主 (上位10名)

| 株主名 | 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) | 13,430 | 5.90 |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口) | 7,423 | 3.26 |
| ビーエヌワイエムエスエーエヌプライ ノン トリーティー アカUNT | 2,614 | 1.14 |
| 日本証券金融株式会社 | 1,656 | 0.72 |
| イオンモール取引先持株会 | 1,500 | 0.65 |
| ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 | 1,417 | 0.62 |
| 株式会社みずほ銀行 | 1,100 | 0.48 |
| 農林中央金庫 | 1,100 | 0.48 |
| 三井住友信託銀行 | 1,100 | 0.48 |

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、自己株式 (4,270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います。

格付情報 (2023年2月28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 |

86 財務レビュー

89 11年間の主要財務データ

90 11年間の主要非財務データ

91 会社情報／外部機関による評価・認証

92 株式情報