

価値創造

イオンモールは、Life Design Developerの経営理念のもと、社会・環境価値と経済価値の創出を通じて、全てのステークホルダーとともに地域共創を実現する企業として、未来への責任を果たしていきます。こうした当社のビジネスモデルとそれを支える強み、それらが生み出す価値についてご紹介します。



価値創造のあゆみ.....	11	イオンモールの重要課題 (マテリアリティ)	16
価値創造プロセス.....	12	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	17
イオンモールのビジネスモデル.....	13	社会・環境価値から 経済価値へのつながり.....	19
イオンモールの事業(国内・海外)	14	ステークホルダー・エンゲージメント.....	20
価値創造ストーリー	15		



理念・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

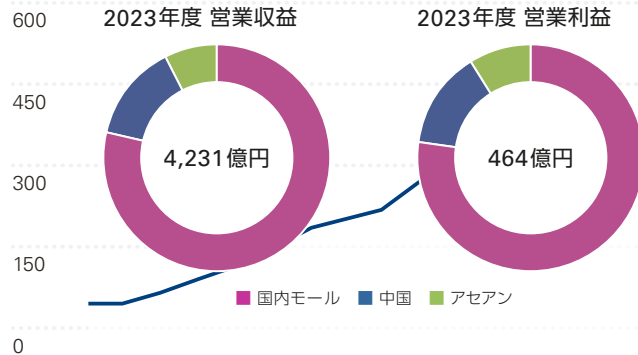
企業データ

価値創造のあゆみ

地域の皆さまの生活に寄り添い、社会課題の解決を通じて行ってきた価値創造のあゆみ

営業利益の推移

(億円)



中期経営計画
2011~2013

中期経営計画
2014~2016

中期経営計画
2017~2019

中期経営計画
2020~2022

中期経営計画
2023~2025
P.23

2030年
ビジョン

イオンモールは、
地域共創へ。
P.04

社会背景

モータリゼーションの進展を背景に全国郊外の立地創造で、お客さまのショッピングシーンを革新

- 大規模小売店舗法(大店法)

コミュニティの活性化が求められる中で多彩な暮らしの機能を提供し、人々が集う場として地域に密着

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

- 改正都市計画法

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

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

1989~2000 2001~2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 ... 2030

経済的価値

- 1989**
 - 大規模モール開発・運営のディベロッパー事業を開始
- 2002**
 - 東証一部上場
- 2007**
 - (株)ダイヤモンドシティと合併
- 2008**
 - 日本最大級となるイオンレイクタウンをオープン
 - 海外初出店となる中国1号店をオープン
- 2011**
 - イオングループのモール型施設の名称を「イオンモール」に統一
- 2014**
 - ベトナム1号店をオープン
 - カンボジア1号店をオープン
- 2015**
 - インドネシア1号店をオープン
- 2016**
 - 都市型ショッピングセンターを運営する(株)OPAを子会社化
- 2021**
 - イオンモール Nagoya Noritake Garden / BIZrium名古屋オープン
- 2022**
 - 東証の市場区分見直しによりプライム市場に移行
 - DX認定を取得
- 2023**
 - (株)マリモとの資本業務提携を開始
 - JIYUGAOKA de aoneオープン

環境・社会価値

- 1989**
 - 国内1号店における植樹活動
- 2001**
 - 環境マネジメントシステムの国際規格ISO14004認証取得
- 2012**
 - イオングループディベロッパー事業の開発機能を当社に集約
 - イオン同友会発足
 - ※イオングループの商業施設への出店者組織を統合。
- 2017**
 - EV100への参加
- 2018**
 - MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に採用
 - なでしこ銘柄に選定
- 2020**
 - 健康経営優良法人に初認定
 - Somo Sustainability Indexに選定
 - TCFD賛同
- 2021**
 - イオンモール脱炭素ビジョン策定
- 2022**
 - FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定
- 2023**
 - プラチナえるぼし認定を取得
 - 生物多様性のための30by30アライアンスに参画
 - SBT認定を取得
- 2024**
 - 「FTSE Blossom Japan Index」、 「FTSE4Good Index Series」に選定

価値創造プロセス

経営ビジョン

アジア50億人の
心を動かす企業へ

▶ P.03

2030年ビジョン

イオンモールは、
地域共創業へ。

▶ P.04

INPUT

強みと経営資本

イオンモールの6つの強み

▶ P.15

—— 財務資本 ——

成長を支える
資金の創出力と調達力

—— 製造資本 ——

圧倒的な事業規模と
集客力

—— 人的資本 ——

成長を担う
人材の多様性

—— 知的資本 ——

地域と共生する持続可能な
モールを運営するノウハウ

—— 社会・関係資本 ——

地域のニーズに応える
強固なネットワーク

—— 自然資本 ——

長年にわたり
保全してきた地球環境

地域固有の資本

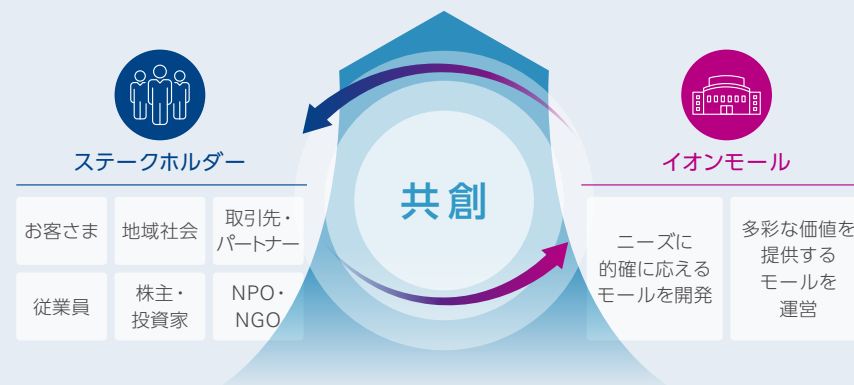
ACTIVITY / OUTPUT

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ともに発展

ビジネスモデル(地域との共創による収益獲得)

▶ P.13



2023-2025 中期3カ年経営計画

▶ P.23

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

マテリアリティ

▶ P.16

コーポレート・ガバナンス

▶ P.76

OUTCOME / IMPACT

成果と影響

資本の強化

財務 資本	製造 資本	人的 資本	知的 資本	社会・ 関係 資本	自然 資本
----------	----------	----------	----------	-----------------	----------

社会・環境価値 から 経済価値へ

社会・環境価値	社会・環境価値から経済価値へのつながり	経済価値
地域の「しあわせ」の創出	買い物以外の来店動機の増加	収益の増加
魅力があるまち 元気なまち いきいきと暮らせるまち 暮らすことでしあわせになれるまちになる	イオンモール商圏の発展	
	新しいアイデアの創出	コストの削減
	従業員エンゲージメント向上・優秀人材の獲得	
	...	

経営理念： イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerです。

▶ P.03

基本理念： お客さま第一

▶ P.03

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)

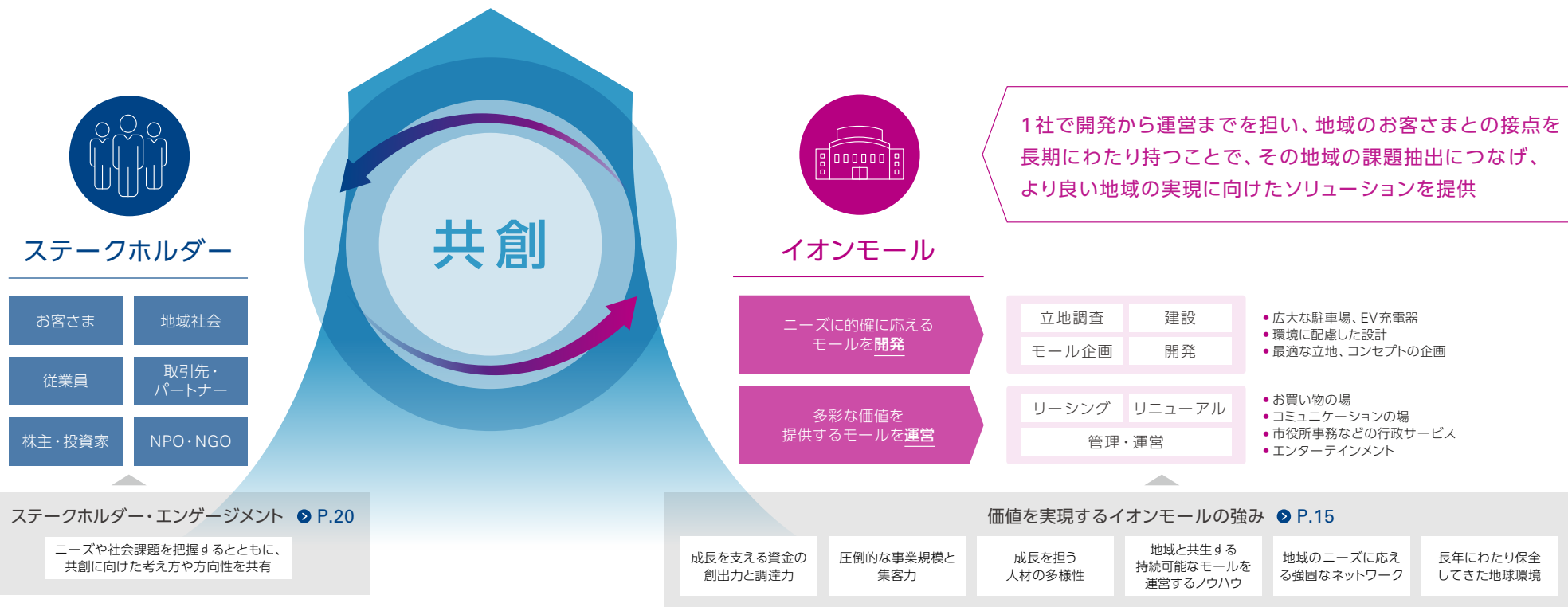
6つの強み(● P.15)を核に、パートナー企業をはじめとした、ステークホルダーと価値を共創することで、魅力あるまちづくりを実現し、地域とともに発展することで、収益を拡大していきます。

地域と共創し、
魅力あるまちづくりを実現。
地域とともに発展することで、
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)	



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。

既存モールの増床・リニューアルを継続的に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以上のモールを運営しています。近年はこれら既存モールで、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。



イオンモール杭州銭塘(浙江省)

アセアン

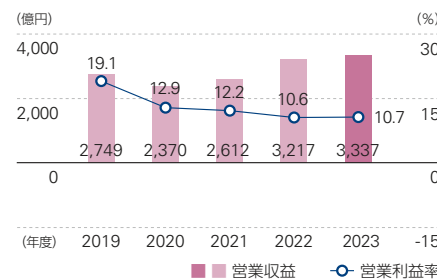
2014年のベトナム1号店オープンを皮切りに、アセアン地域への新規出店にも注力しています。今後の人口増加・経済成長が見込まれるベトナムのほか、インドネシアやカンボジアでも事業を展開しています。

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。

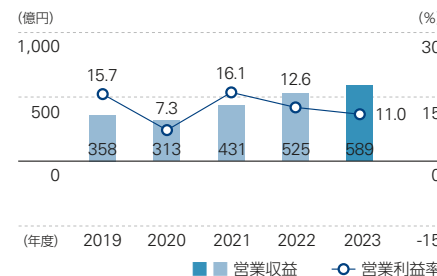


イオンモール デルタマス(インドネシア)

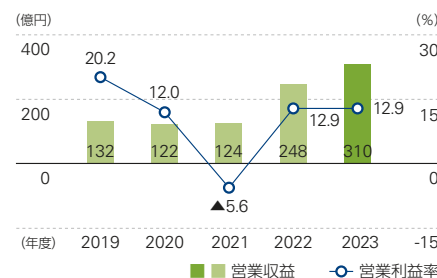
業績推移



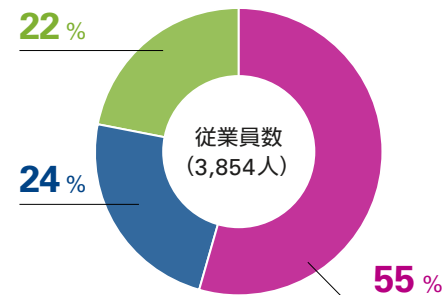
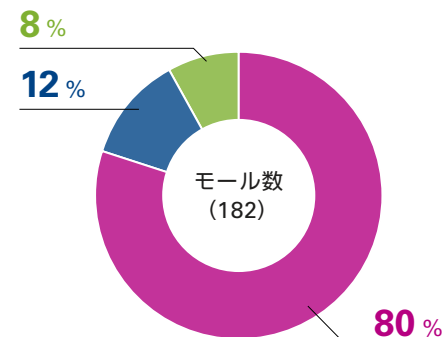
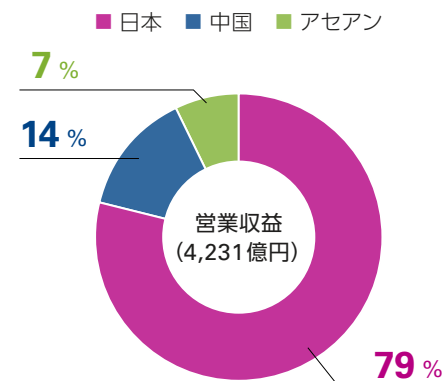
業績推移



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。
※2024年2月29日時点

価値創造ストーリー（強みと経営資源戦略）

	イオンモールの強み	2023年度実績	関連するマテリアリティ項目	関連する中期経営計画の戦略	関係する経営資本
成長を支える 資金の創出力と 調達力	- 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を創出 - 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進 - 投資回収の高速化と資産効率の改善	- EBITDA: 1,196億円 (内、海外事業: 476億円 ※簡易営業キャッシュ・フロー) - 自己資本比率: 28.0% - ネットD/Eレシオ: 1.6倍 - ESG 債発行額: 250億円	地域共創を支える経営基盤の構築	- 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	財務資本
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。年間約10億人のお客さまがご来店 - 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 - 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た開発を行い、競合に対する優位性を発揮	- モール数: 国内146 海外36 (他に、都市型ショッピングセンター20) - 国内年間来店客数: 約10億人 - 総賃貸面積 (GLA): 10,723千m² 日本: 8,168千m² / 海外: 2,554千m² - イオンモールアプリダウンロード数: 約1,800万DL	- レジリエントな地域インフラの構築 - 地域パートナーシップの深化	海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化	製造資本
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職場環境づくりを推進。多様性と創造力・変革力を持った人材の成長を最も重要な「資本」ととらえ、さまざまな施策を実施 - 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推進	- 女性管理職比率: 22.6% - ローカル人材の管理職比率: 36.5% (GM^{*1} / 部長クラス以上) - 現地法人ローカルスタッフ数: 1,640名 - 男性育児休業取得率: 100%	- 人権の尊重 - ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進 - 健康経営の実現 - 人材の開発	ダイバーシティ経営の推進	人的資本
地域と共生する 持続可能なモール を運営する ノウハウ	- 国内外約200の施設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 - 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・救護スペースを提供。また、発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を確保	- 地元自治体との防災協定締結モール数: 139モール - 防災モール拠点数: 43モール	- レジリエントな地域インフラの構築 - 地域パートナーシップの深化	国内外におけるリージョナルシフトの推進	社会・関係資本
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を発揮 - 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を拡充 - 国内・海外での接客ロールプレイング大会^{*2}を通じて、接客に対する意識の向上。業種を超えて優れた事例やノウハウを共有することで、イオンモール全体をレベルアップ	- 専門店企業数: 約8,000社 - イオン同友店会^{*3} 接客ロールプレイング大会: 大会対象者数: 約8,000社・約30,000店の専門店従業員 - ハートフル・サステナブル企画: 453企画	- 地域パートナーシップの深化 - ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進	マーケットに合わせた提供価値の多様化	知的資本
長年にわたり 保全してきた 地球環境	- 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CO₂排出削減、廃棄物排出削減を実施 - 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 - ISO14001の認証取得などを通じ、環境マネジメントを強化	- 再エネを活用したCO₂フリー拠点数(非化石証書含む): 51モール - いきもの共生事業所[®]認証(ABINC認証)取得モール数: 22モール - EV充電器設置台数: (国内外) 2,771台	- 脱炭素社会の実現 - サーキュラーモールの実現 - 生物多様性の保全	脱炭素社会の実現	自然資本

※1 各モール責任者の役職であるゼネラルマネージャーの略称

※2 専門店の従業員が日頃培った接客技術を競い合う大会。国内のほか、中国、ベトナム、カンボジアでも開催。

※3 イオングループ企業が運営する国内の商業施設への出店者を会員とする組織

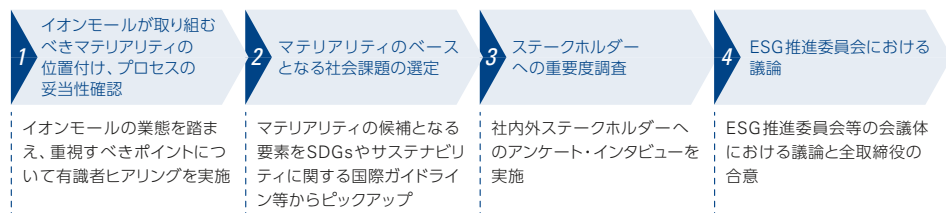
イオンモールの重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ再特定について

2019年、イオンモールは、事業活動を通じて優先的に解決すべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、重点的に取り組む分野を設定していました。

その後、新型コロナウイルス感染症の流行をはじめとして、働き方改革の進展、多様なライフスタイルの浸透、DX技術の重要性の高まりなど、社会背景の大きな変化を踏まえ、その内容の再特定を行う必要がありました。

特定プロセスについて



社会課題抽出に使用したリソース

- SDGs・SASB・ESG評価機関における評価指標・経営理念
- ブランドステートメント・経営ビジョン・長期ビジョン・中期経営計画

ヒアリング・アンケートにご協力いただいた外部ステークホルダー

- 機関投資家・非営利法人・地方自治体・研究者・パートナー企業
- 生活者への全国アンケート

海外視点での課題把握のための対応

- 中国、カンボジア、ベトナム、インドネシア、海外事業推進部における現地の責任者及びローカルスタッフからのヒアリングとアンケートを実施

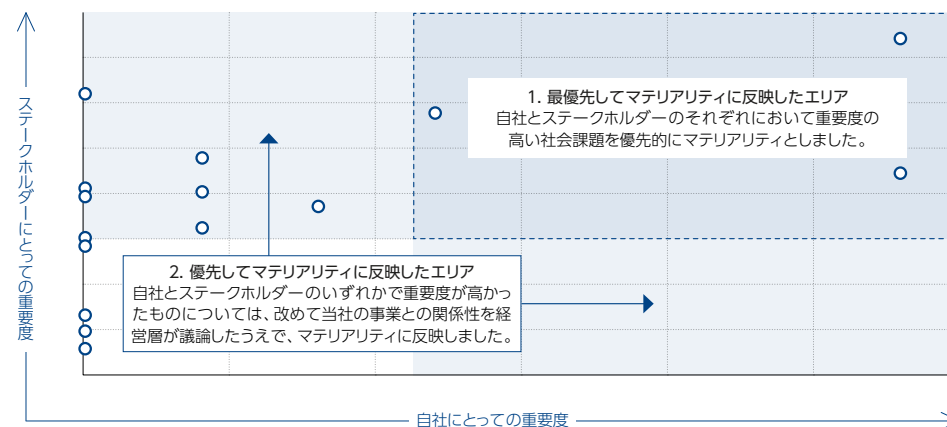
社内における主な議論の場と検討回数

- ESG推進委員会及び経営戦略諮問委員会等の取締役が出席する会議において計6回の議論を実施

マテリアリティマップ

特定にあたっては、ステークホルダーにとっての重要度と自社にとっての重要度を2軸でとらえ、それぞれにおいて、大きく影響がある範囲をマテリアリティ候補としました。

マテリアリティマップ



今後の展開について

今後、真の統合型ESG経営を推し進めていくにあたり、マテリアリティとして特定した項目と目標のPDCAの実施を行うことにより、社会価値、環境価値、経済価値の創出に取り組んでいきます。

アクションKPIと目標の設定: 今回、特定したマテリアリティにおいて、より具体的なKPIとそれがもたらすインパクトについてあわせて検討・設定しました(▶ P.18)。アクションKPI設定においては、当社の持続的な成長に不可欠な取り組みや指標を中心としつつ、各モールにおける一人ひとりの従業員が自分ごととして地域共創業を進められることを意識し、社内での議論を重ねました。

推進体制の整備: アクションKPI・目標等の達成には、担当部署やそれぞれのモールの役割の明確化等が不可欠です。分野横断的な取り組みに対しては必要な協力体制を整備していきます。

定期的なモニタリングと評価: 設定したアクションKPIと目標に対する進捗を定期的にモニタリングし、評価します。これにより、必要に応じて戦略やアクションプランを見直し、改善します。

ステークホルダーとのコミュニケーション: 取り組みや進捗状況をステークホルダーに対して報告し、フィードバックを得ることで、また新たな課題や機会がないかを確認していきます。

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やその他グローバルで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項目に分類しめざす方向性やアクション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。

大分類	小分類	マテリアリティ	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 2050年にありたい社会の姿
E	環境	事業を通じた環境課題の解決	6 安全な水と衛生 13 気候変動	地球温暖化の進行に伴う自然災害の激化など、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ー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みます。	リスク - エネルギーコストの上昇による電力調達コストの上昇 - 生態系配慮のための認証木材調達コストの増加 機会 - 低炭素化による炭素税の支払い減や省エネ設備投資の抑制 - ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発	- 脱炭素が達成された社会 - イオンモールを起点に、ごみが資源として循環される社会 - 環境に配慮し自然と調和した社会
		脱炭素社会の実現 サークュラーモールの実現 生物多様性の保全	7 持続可能なエネルギー 14 海洋資源 12 持続可能な消費と生産 15 陸域生態系			
S	暮らし	ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造	3 持続可能な健康	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。 地域への持続可能なレジリエントなインフラ開発は、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 - 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 - 防災・公共的機能の拠点として、グローバル拠点も含め地域の核となる存在感を発揮 - 運営施設のハードソフト面の充実による賃料収入の増加等	- すべての方が心身ともに健康で生き活きと暮らせる社会 - 地域の方が常に安全・安心・快適さを感じることができる社会
		レジリエントな地域インフラの構築	9 産業・インフラの革新 11 持続可能な都市とコミュニティ			
	地域	地域パートナーシップの深化	3 持続可能な健康 11 持続可能な都市とコミュニティ	イオンモールが有する地域のパートナーの皆さまとのつながりを活かし、強めながら、地域に住むすべての人々がより豊かな暮らしを実現するために行動することが当社にとっての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	地域とつながり、地域の悩みや不安が解消されている社会
		地域文化・コミュニティの発展	17 持続可能なパートナーシップ			
	ひと	人権の尊重 ダイバーシティ・エフティ&インクルージョンの推進 健康経営の実現 人材の開発	3 持続可能な健康 5 性別平等 8 豊かさと経済成長 10 人や国の不平等性の解消 16 平和と公正	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。多様性を強みとし、それぞれの従業員が健康でかつ自らのもつ能力を発揮し、成長し続けることのできる組織・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、専門人材の確保による新分野への挑戦機会の創出	- イオンモールに関わるすべての人の人権が尊重されている状態 - あらゆる個性に関わらずイオンモールで働く全ての人に均等な機会が与えられている状態 - イオンモールで働くすべての人が心身共に健康に働いている状態 - イオンモールで働くすべての人に教育・自己実現の機会が与えられている状態
G	経営基盤	地域共創を支える経営基盤の構築	8 豊かさと経済成長 16 平和と公正	イオンモールの経営効率および透明性を高め、持続可能な成長と地域共創に必要なリスク管理やコンプライアンスを確保します。それにより、ステークホルダーからの信頼を獲得します。	リスク - 適正な事業運営が行われないことで、ステークホルダーとの協調機会を逸失する可能性 - ガバナンスが不十分であることによる投資効率検証の未実施と成長機会の逸失 機会 - 積極的な投資を行い、新たな技術を活用することによる企業としての持続的成長性の向上	イオンモールの持続可能な成長が実現されている状態

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

イオンモールの重要課題(マテリアリティ)めざす方向性とアクションKPI

大分類	小分類	マテリアリティ	4 めざす方向性 (アクションによって得たいアウトカム)	5 アクションKPI (2030)	6 アクションKPI (2030) 目標と実績	
					目標 (2030年度末までに)	実績 (2023年度末時点)
E	環境	事業を通じた環境課題の解決	● GHG (温室効果ガス) 排出量の削減 (Scope1, 2, 3 排出量の削減)	● 再エネを活用したCO ₂ フリー モール数 ^{*1} ● 再エネ自給率	対象全モール 45.0%	51モール(国内146モール中) 10.5%
		● 脱炭素社会の実現	● モールやステークホルダーにおける資源循環への貢献 (6Rs)	● プラスチック・生ごみリサイクル率 ^{*2} ● お客さまからの衣料品回収量	廃プラスチック: 50.0% / 生ごみ: 70.0% 年間2,000t	廃プラスチック: 37.2% / 生ごみ: 60.9% 年間200t (2024年度末見込み)
		● サークュラーモールの実現	● 建設及び運営時の生態系への負荷の削減	● 環境関連認証 ^{*3} の取得モール数	25年度策定予定	22モール(ABINC認証取得数) ^{*9} (国内146モール中)
S	暮らし	ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造	● イオンモールの活動によってWell-beingが向上し、自身にとって健やかな暮らしを送ることができるようになったと感じる人の増加	● お客さまや地域住民のWell-being向上に向けた取り組み数 ● モールにおけるお客さまの快適性 ^{*4}	25年度策定予定 毎年定量評価結果を開示	実績把握中 実績把握中
		レジリエントな地域インフラの構築	● 地域行政との連携を通じて、イオンモールを地域における防災インフラとして認識している地域のステークホルダーの増加 ● イオンモールが地域にあることで、地域の暮らしやすさが向上したと感じる人の増加	● 地域行政との防災協定もしくはそれに準ずるものの締結割合 ● ①各拠点 ^{*5} 内で利用可能な行政サービス ^{*6} 数 / ②行政サービスを有する拠点数 ● 地域行政との連携協定 ^{*7} の締結数	100% (対象全モール) ①前年度比増加 ②対象全拠点 前年度比増加	93.8% (137モール/国内146モール中) ①152件 ②73拠点 (国内166拠点中) 約280件
	地域	地域パートナーシップの深化	(他マテリアリティ解決につながる手段であるため、本項目は設定なし)	● 地域団体との接点機会の創出・増加: ①連携協定数 / ②連携取り組み数 ● 教育機関との接点機会の創出・増加: ①連携協定数 / ②連携取り組み数	①前年度比増加 / ②1,000件 ①前年度比増加 / ②1,000件	①32団体 / ②実績把握中 ①28機関 / ②約360件
		地域文化・コミュニティの発展	● イオンモールの活動によって、地域の魅力(地域経済・文化発展等)が高まったと感じる人の増加 ● イオンモールの活動によって、地域への愛着が深まったと感じる人の増加	● 地域文化の創出・保存・継承に向けた取り組み数	300件	約160件
	ひと	人権の尊重	● イオンモールに関わるすべてのステークホルダーのうち、人権問題・リスクを抱えている人の減少	● 日常の不安や孤独に寄り添うセーフティネットに資する取り組み ^{*8} 数	1,000件	約540件
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	● 自身の属性・個性が尊重され、いきいきと働くことができていると感じる従業員の増加	● 人権デューデリジェンスのプロセス設定・導入 ● 取引先への持続可能な取引のためのガイドラインに関する周知・浸透 ● 人権に関する社内研修の受講率	継続的实施 継続的实施 100%	実施中 実施中 88%
		健康経営の実現	● 従業員のエンゲージメントの向上	● 女性管理職比率 ● 障がいを持つ従業員の雇用率 ● 正規雇用労働者の中途採用比率	30.0% 2.70% 50%	22.6% 2.31% 40%
		人材の開発	● 従業員の心身のストレス・健康状況の改善 ● 業務を通じて自身の成長を感じることができている従業員の増加	● 高ストレス率 ● 有給休暇取得率	15.0% 70%	16.6% 55%
				● 一人当たりの研修時間	16.0時間	6.6時間
G	経営基盤	地域共創を支える経営基盤の構築	● 強固なガバナンス体制の構築	● 取締役会の実効性評価結果	向上	向上
			● コンプライアンスの徹底	● 贈賄防止基本規則および収賄防止条項 [*] の遵守に向けた贈収賄防止教育・啓発 (*就業規則内の条項)	継続的实施	実施中
			● リスクマネジメントの強化	● 会社として優先して対応すべきリスクの特定・評価の実施	年1回	年1回
			● 成長戦略に関する議論の発展	● 経営方針に関する各種会議体における、成長戦略(ポートフォリオ変革含む)に関する議論の実施	月1回以上	月1回以上

※1 非化石証書等利用を含む

※2 サーマルリサイクルを除く

※3 ABINC認証など

※4 2024年度よりお客さまの快適性に関する定量評価を開始

※5 株式会社OPAなどの関連会社を含む拠点

※6 ナンタ区画で展開された市役所や郵便局等の公共施設、各種行政相談窓口、選挙投票所など

※7 (例) 包括連携協定、クーリング・オフに関する協定など

※8 多文化共生・子育て支援・高齢者支援・貧困支援・障がい者支援・理解浸透・その他地域課題に関するイベント実施など

※9 その他認証取得についてはHP等で掲載中

マテリアリティに関連したモニタリング指標

2024年度以前におけるマテリアリティでKPIとしていた右記項目についても、モニタリング指標として引き続き、フォローアップを行います。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
EV充電器設置台数	2,418	2,424	2,584	2,771
eco検定の取得率	85.2%	85.0%	82.2%	80.0%
グリーン購入率	—	40.0%	42.0%	45.2%
認知症サポーター数	416名	860名	838名	825名
男性育児休暇取得率	53.5%	100%	100%	100%

社会・環境価値から経済価値へのつながり

売上や収益など短期的に見えやすい価値だけでなく、中長期的な価値の見える化を目的として、社会・環境価値から経済価値へのつながりについて、検討・整理をおこない、フロー図にまとめました。

ショッピングモールの地域性・特徴を活かす イオンモール独自の『非財務指標』の策定に着手

『非財務指標』の策定の目的は、売上や収益など短期的に見えやすい指標だけではなく中長期的な価値を明確にし、真にサステナブルな企業として多角的な指標を設けることです。また、従業員一人ひとりの取り組みにもこの考え方を反映していくことで真の統合型ESG経営の実践をめざします。

イオンモールは、これまで持続的な社会の実現に向けたさまざまな取り組みを実施してまいりました。2019年にはマテリアリティを設定し、企業活動を通してさまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。一方、各地域に寄り添った多種多様な課題に挑戦する中で、それぞれの取り組みの評価・優先順位付け・継続可否判断の明確な基準を持ちづらいことが課題の一つとなっており、地域共創の取り組みにより、社会・環境価値を創造することがどのように経済価値にもつながるのか、検証を始めています。

仮説立案と検証方法

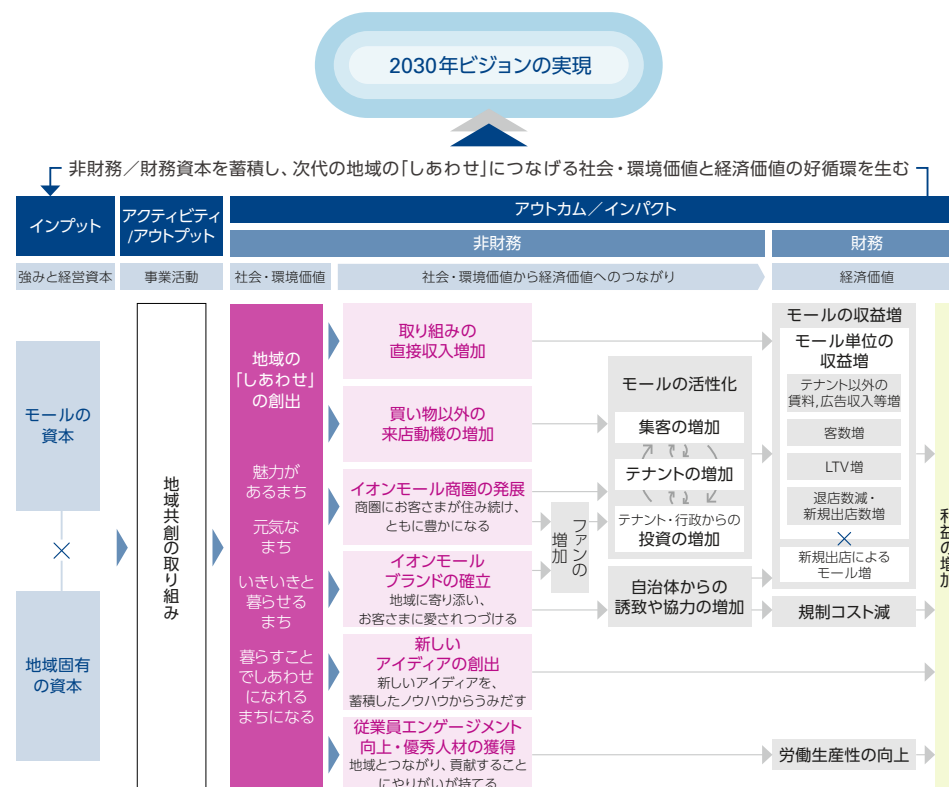
Sustainability Value Visualizerという社会・環境価値から経済価値(利益)へのつながりの経路を未来志向で可視化する手法を参考にしました。2030年ビジョンで当社が掲げる「地域共創」の取り組みが中長期的にもたらす価値見える化しています。

各モールで実際に行われた取り組み内容の検証、当社取締役・執行役を含めた従業員からのヒアリングを行い、当社が地域共創に取り組むことでどのような価値の連鎖を生み出し、経済価値につながるかを整理しました。

本検証は、現時点で厳密に定量的な相関関係を検証するものではなく、未来志向でありたい姿を定義した上で、価値のつながりを整理しています。

価値創造プロセス図との関係性

価値創造プロセスのOUTCOME／IMPACT(右端)の「社会価値・環境価値」から「経済価値」につながるフローを可視化し、積みあがった非財務・財務資本がインプットになってさらなる資本を生み出す循環を描いています(▶ P.12)。



今後に向けて

- 地域共創が財務価値につながるまでの要素を整理し、特に当社が蓄積すべき非財務資本を特定しました。
- 取り組む地域共創によってどれだけの非財務資本が蓄えられたかの把握が重要です。
- 一方で、今回整理した内容はまだデータが取得できない事項も含むため、今後それぞれに指標を定めデータを取得し検証することで、より精度の高いつながりのフロー図に改善していきます。
- 中長期的な価値創造をどのように把握し、評価や判断に反映していくか、今後も検討を重ね、よりよい仕組みを構築していきます。

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	ステークホルダーとの関係性	対話の頻度	対話手段	共有する価値
お客さま	「お客さま第一」の基本理念のもと、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。長期的な信頼関係を構築	常時	- 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	- 日々の豊かさ、楽しさの提供 - 安全・安心な地域の拠点
地域社会	地域コミュニティの一員として、活力ある地域社会づくりに貢献することで地域との共存共栄をめざす	随時	地域と連携し、ハートフル・サステナブル企画を実施	- 地域経済の活性化、雇用の確保 - 公共的機能の拡充による地域社会への貢献
取引先・パートナー	円滑なコミュニケーションを通じて、長期的なパートナーシップを構築し、共にビジネスの成長をめざす	常時	- 日々の営業活動におけるコミュニケーション - 同友会*の活動による交流	- 社会課題解決を通じて、経済的価値を共有 - 共創による新たなアイデアや事業機会の創出
従業員	人材が最大の経営資本という考えのもと、多様な従業員の能力開発と職場環境の向上に注力し、従業員が成長し、自己実現できる環境を提供	年2回	自己申告によるキャリアや希望の把握	- 自己実現の場、働きやすい職場の提供 - 教育機会の提供により、多様な人材の活躍を推進
株主・投資家	適切な情報開示、積極的な対話を通じて、株主・投資家への適切なリターンに努める	随時	- IRミーティングの実施 - 情報開示の強化	配当や企業価値向上を通じた経済価値の提供
NPO・NGO	社会的な責任を果たすため、当社のESG経営の方向性に合致したNPO・NGOと協力して、持続可能な社会に貢献する活動を推進	随時	募金・献血活動などの支援	社会課題の解決のため、当社の持つインフラ機能や多様なステークホルダーとの共創の機会を提供

※ イオングループ企業が運営する国内の商業施設への出店者を会員とする組織

ステークホルダーとの共創事例



ハートフル・サステナブル企画

イオンモールでは、地域・社会が抱える課題を解決し、地域活性化につながる取り組みを各モールで立案・実施する「ハートフル・サステナブル企画」を実施しています。

2023年度 企画数 **453**企画

ブランドステートメント「ハートフル・サステナブル」については、
 ● P.04をご参照ください。

当社は、「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。」を経営理念とし、経営ビジョンのひとつに、「パートナーとともに、地域の魅力を磨き続ける究極のローカライズに挑戦する」ことを掲げています。

2015年より、全国のモールで勤務する従業員が地域の持つ魅力を再発見し、その魅力を産官学と連携したさまざまな取り組みを企画・立案し、発信することを目的とした「究極のローカライズ企画」を開始。2022年からは、今までの取り組みをより深化し、持続可能な社会の実現に向けて、各地域の問題や課題の解決をめざす「ハートフル・サステナブル企画」をスタート。地域経済の振興、環境負荷軽減、子育て支援、防災・防犯、住民の健康増進など、今その地域で最も取り組むべきテーマを掲げて、行政や自治体、民間団体などと連携しながら活動しています。

取り組み事例

イオンモールつくば つくばの農業を知る～芋掘り体験と不揃いお芋特集～



地域の農園の認知向上を目的に、小学生を対象にしたサツマイモ収穫体験会を実施。さらに、本来は廃棄されてしまう不揃いな規格外のサツマイモを農園から提供してもらい、イオンモール内の飲食店で期間限定メニューの材料として使用することでフードロス削減に貢献。