



# INTEGRATED REPORT 2022

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



## イオンモール株式会社

〒261-8539 千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目5番地1  
TEL : 043-212-6733

<https://www.aeonmall.com>



イオンモール株式会社





## 基本理念

### お客さま第一

## 経営理念

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

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

## 経営ビジョン

### アジア50億人の心を動かす企業へ

#### イオンモール 統合報告書2022 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していただくために、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、国際統合報告評議会（IIRC）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」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。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、マテリアリティの視点に基づき、企業価値に特に大きな影響を及ぼす項目に沿って説明しています。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ウェブサイト、IRサイトにて、より詳細にESG情報を記載しておりますので、そちらもあわせてご覧ください。

## 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。



## 価値協創ガイダンス Guidance for Collaborative Value Creation

対象期間：  
2021年3月1日から2022年2月28日  
対象期間外の情報についてはそのつど表記しています。  
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。

## CONTENTS

3	イオンモールの価値創造	
	価値創造の歩み	3
	イオンモールの強み	5
	価値創造モデル	7
	主要な経営指標	11
13	中長期の価値創造戦略	
	To Our Stakeholders	13
	特集 イオンモールの未来を考えるプロジェクト	
	「Studio LIFE DESIGN」	21
	中期3カ年計画の全体像と進捗	23
	1. 海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速	25
	2. CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化	27
	3. 次世代モールの構築と都市型SC事業の推進	29
	4. DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進	31
	5. 中長期戦略の推進とESG視点に基づく	
	改革の加速	35
	特集 未来を見据えた経営戦略、人材戦略の連動	37
	社外取締役・管理本部長・人事部長の対話	39
	ステークホルダーエンゲージメント	45
	財務戦略	47
49	マテリアリティへの取り組み	
	イオンモールの重要課題	49
	社会・インフラ開発	51
	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	51
	生産消費形態	52

	地域とのつながり	53
	文化の保存・継承	53
	少子化・高齢化社会	54
	環境	
	気候変動・地球温暖化	55
	特集 脱炭素ビジョンの実現に向けて	61
	生物多様性・資源の保護	63
	ダイバーシティ・働き方改革	67
	多様性・働き方	67
	健康と福祉	71
	責任あるビジネスの推進	73
	人権/贈収賄	73

77	コーポレート・ガバナンス	
	基本的な考え方	77
	コーポレート・ガバナンス体制	77
	取締役会	79
	役員報酬	82
	政策保有株式	84
	少数株主の保護	84
	リスクマネジメント	85
	コンプライアンス	87
	内部統制システム	88
	取締役および監査役	89

93	財務情報/会社概要	
	11年間の主要財務・非財務データ	93
	財務レビュー	95
	外部機関による評価・認証	98
	会社情報	99
	株式情報	100



# 価値創造の歩み

人々の暮らしの変化を見据えて、進化し続けてきたイオンモール。  
これまでもこれからも、国内外で地域の発展とともに成長を続けます。

モータリゼーションの進展を背景に

**全国郊外の立地創造で、  
お客さまのショッピングシーンを革新**

国内のモータリゼーションが進展する中、1992年に1号店「イオンモールつがる柏(青森県)」をオープン。「まちづくり」の視点から広い駐車場を備え、多彩な業種・業態を集積したモールを郊外エリアに開発することにより、自家用車で来店するお客さまの集客に成功し、暮らしの拠点が都市・駅周辺から郊外に移行する時代を先導しました。

コミュニティの活性化が求められる中で

**多彩な暮らしの機能を提供し、  
人々が集う場として地域に密着**

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

国内外で地域における存在感が増す中で

**地域や国の特性に応じた個性  
あるモールの展開**

全国各地にショッピングセンターが立ち並び、ショッピングセンターの同質化と競争激化が顕著に。イオンモールは、ローカライゼーションの視点を重視した個性あるモールを展開するとともに、中間層が拡大するアジアの成長エリアで出店を開始。国内外で、地域社会における存在感を高めてきました。

アジアの中間所得層の拡大を背景に

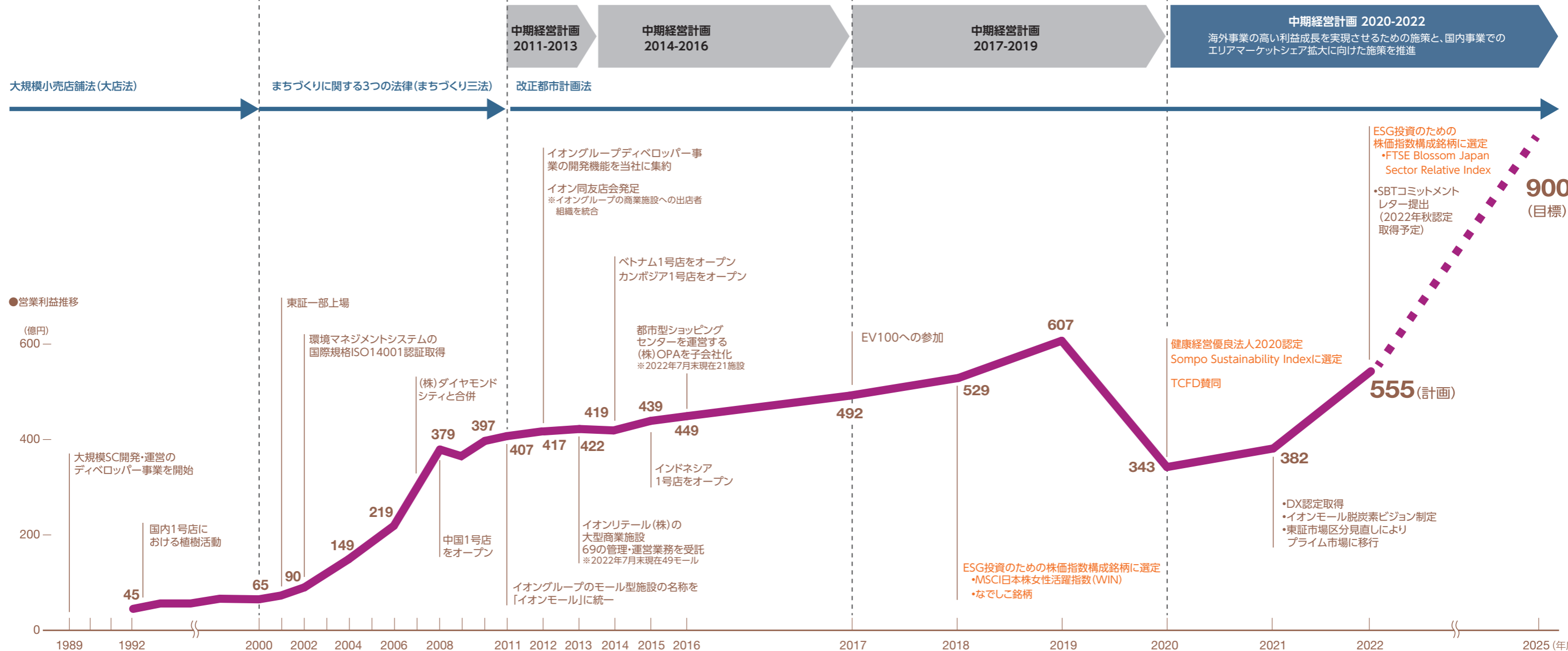
**国内外で地域課題の解決に貢献する  
アジアNo.1商業ディベロッパー**

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

持続可能な社会の実現に向けて

**地域の暮らしにソリューションを  
提供するLife Design Developerへ**

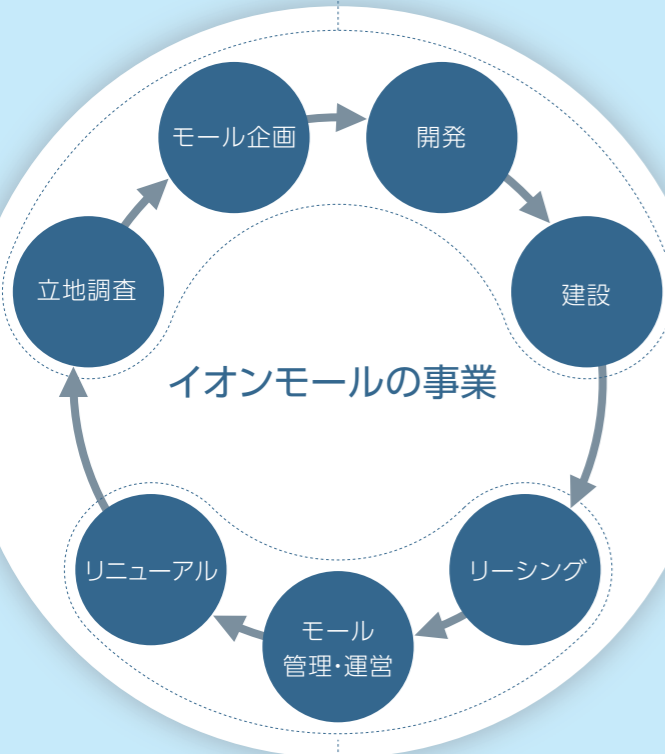
不確実性が高まり、加速度的に変化を続ける事業環境において、商業施設という枠組みにとらわれることなく、地域・社会の抱える課題にソリューションを提供することを事業とすることで、地域コミュニティの中核施設・社会的インフラとしての地位を確立していきます。



# イオンモールの強み

イオンモールは、ショッピングモールの開発から管理・運営を通じて、地域の発展とともに成長を続けてきました。6つの強みをさらに強化していくことで、経営基盤の構築をより一層進めていきます。

小売視点の開発ノウハウを活かして



お客さま本意の運営力をベースに

## 強み 1 成長を支える 資金の創出と調達

モールの管理・運営で得られるキャッシュ・フローを基本に、常に財務体質の健全化を維持し、借入余力を活かした資金創出を行っています。リートへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を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。

- EBITDA: **1,019億円**  
(内、海外事業:286億円 ※簡易営業キャッシュ・フロー)
- 自己資本比率: **28.5%**
- ネットD/Eレシオ: **1.6倍**
- ESG債発行額: **500億円**

## 強み 2 圧倒的な 事業規模と集客力

国内において160以上の施設を管理・運営し、年間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、競争に対する優位性を発揮しています。

- モール数: **国内142 海外34**  
(他に、都市型ショッピングセンター21) ※2022年7月時点
- 国内年間来店客数: **約10億人**
- 総賃貸面積 (GLA): **10,399千㎡**  
日本: 8,033千㎡ 海外: 2,366千㎡ ※2022年7月時点
- アプリ会員数: **約750万DL**

## 強み 3 成長を担う 人材の多様性

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

- 女性管理職比率: **19.4%**
- ローカル人材の管理職比率: **26.0%**  
(GM/部長クラス以上)
- 現地法人ローカルスタッフ数: **1,465人**
- 男性育児休業取得率: **100%**

## 強み 4 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。お客さまや専門店企業に選ばれる持続可能なモールをめざしています。

- 地元自治体との 防災協定締結モール数: **121モール**
- 防災モール拠点数: **48モール**

※防災拠点…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すること。

## 強み 5 地域のニーズに応える 強固なネットワーク

全国の専門店企業とネットワークを構築し、密接かつ対等なパートナーシップのもとで、地域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でも、「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。

- 専門店企業数: **約8,000社**
- イオン同友店会 接客ロールプレイング大会\* 全国大会対象者数: **約8,000社・約30,000店** の従業員  
\*専門店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、カンボジア、ベトナム、インドネシアでも開催。 ※2019年度実績
- 地域ローカライズ企画: **1,547企画**  
(2015年からの累計)
- ワクチン接種会場提供数: **17会場**

## 強み 6 地球環境の 保全

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

- 再生可能エネルギー100%モール数: **6店舗**
- いきもの共生事業所®認証 (ABINC認証) 取得モール数: **15店舗**
- EV充電器設置台数:
  - 国内 **1,841基** (136モール)
  - 中国 **563基** (17モール)
  - アセアン **10基** (5モール)



# 価値創造モデル

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

## 外部環境とリスク・機会

### 海外

- 人口増加
- 他社商業施設との競争激化

### 国内

- 人口減少・少子高齢化に伴う人口動態の変化
- シェアリングエコノミーの台頭

### 国内/海外

- Society5.0を見据えたデジタル化の進展
- 地球温暖化、異常気象の恒常化

### 地域

- 地方創生・地方回帰の加速、郊外の再評価
- 地方財政の圧迫

### 消費者

- 生活様式・行動範囲・移動方法の変化
- Eコマース化の加速、キャッシュレス経済の加速

### 企業

- ECプレイヤーの勢力拡大
- 取引先・競合施設の再編、寡占化の加速

## 事業と6つの強み



- 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

## 中期3カ年計画 2020~2022

### 重点施策

- 海外における高い利益成長の実現
- 国内における安定的成長の実現
- 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
- ESG経営の推進

## 2025年にめざす姿

国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。

連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロッパートップクラスの水準をめざす。

国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。

海外の成長市場を獲得し、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)をめざす。

### 定量目標

営業収益 4,900億円  
営業利益 900億円



## イオンモールのめざす姿

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

## 経営ビジョン

アジア50億人の心を動かす企業へ



## 基本理念

お客さま第一

## 経営理念

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

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

## 価値創造を支える基盤

→ P49



マテリアリティ

地域・社会  
インフラ開発

地域とのつながり

環境

ダイバーシティ・  
働き方改革

責任ある  
ビジネスの推進

## コーポレート・ガバナンス

→ P77



# 価値創造モデル[資本と提供価値]

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

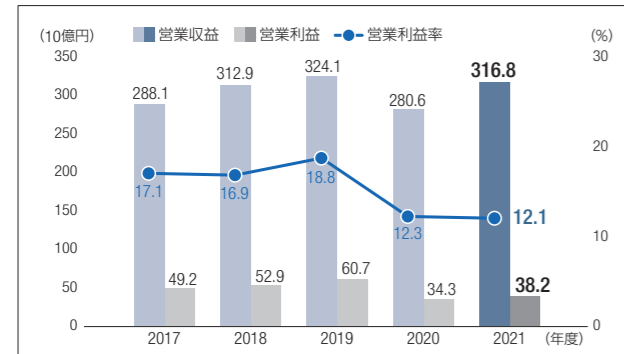




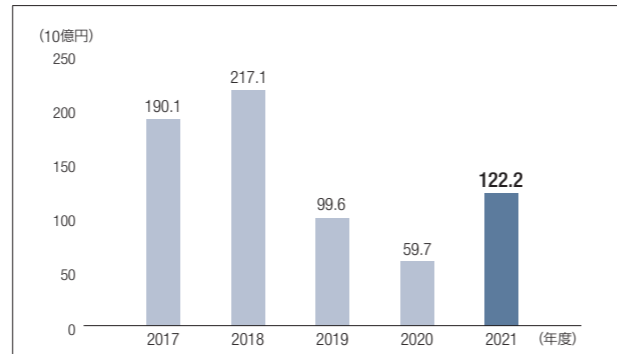
# 主要な経営指標

## 財務ハイライト

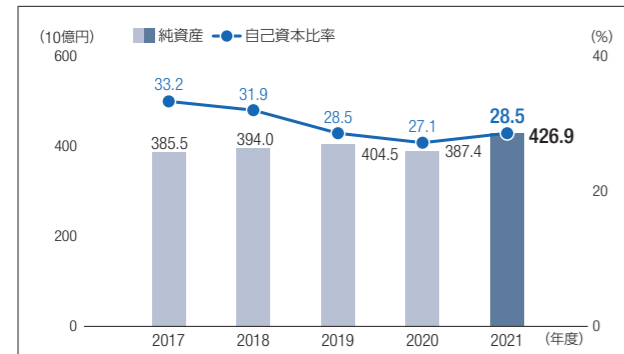
営業収益／営業利益／営業利益率



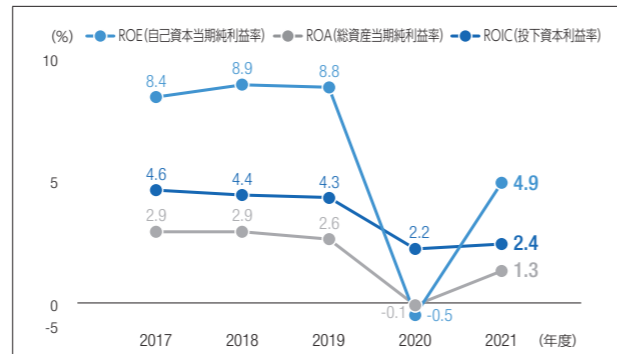
設備投資額



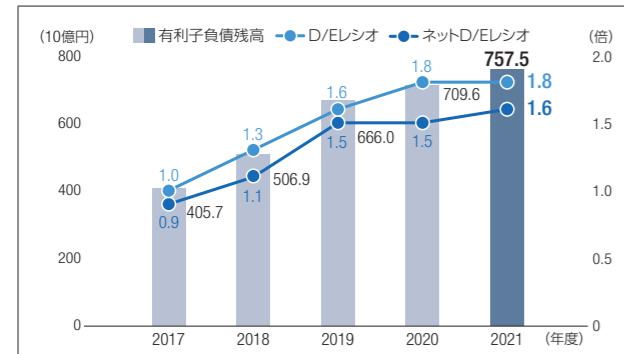
純資産／自己資本比率



ROE／ROA／ROIC

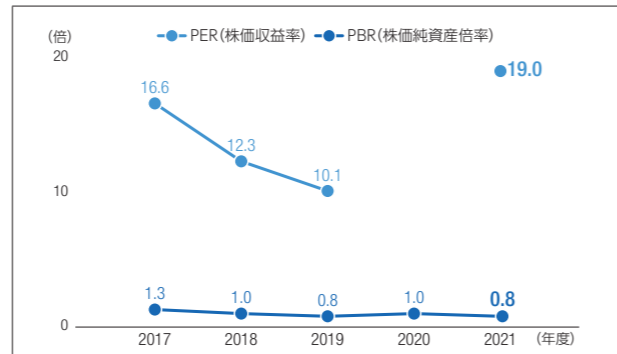


有利子負債残高／D/ELシオ



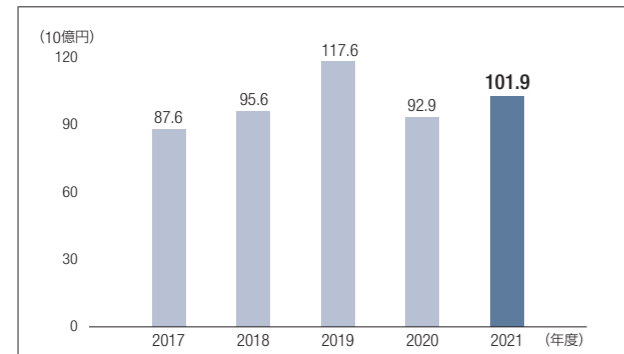
※2019年度より在外連結子会社においてIFRS16号を適用しています。

PER (株価収益率)／PBR (株価純資産倍率)

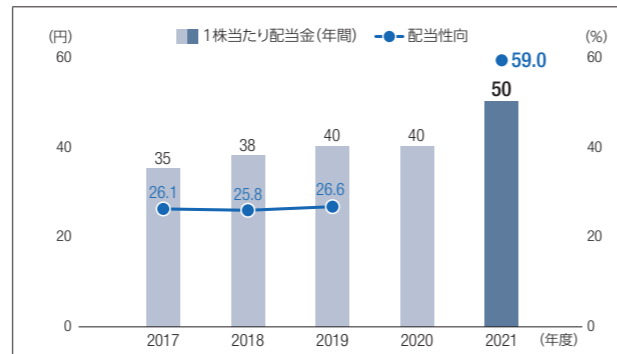


※2020年度のPERは親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスであるため記載しておりません。

EBITDA



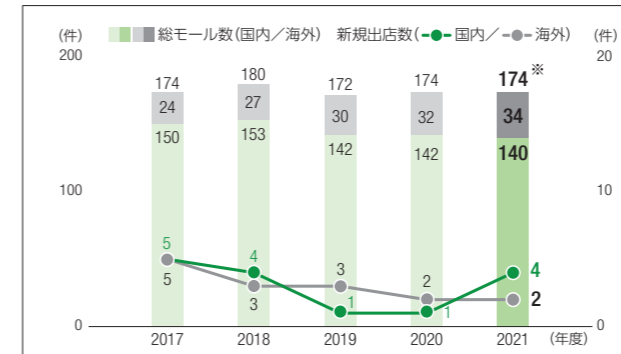
1株当たり配当金(年間)／配当性向



※2020年度の配当性向は1株当たり当期純利益がマイナスのため、算出しておりません。

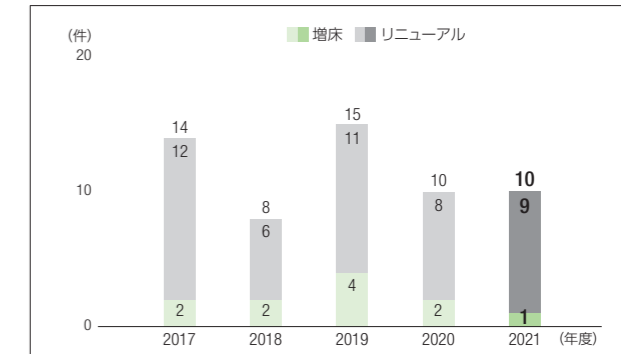
## 非財務ハイライト

総モール数(国内/海外)／新規出店数(国内/海外)

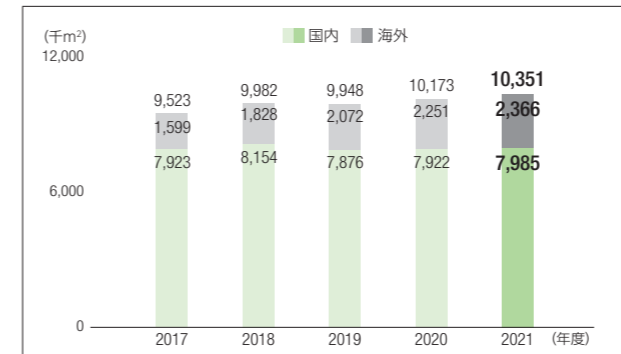


※2022年2月28日付でイオンリテール(株)の大型商業施設6物件の管理・運営受託を終了

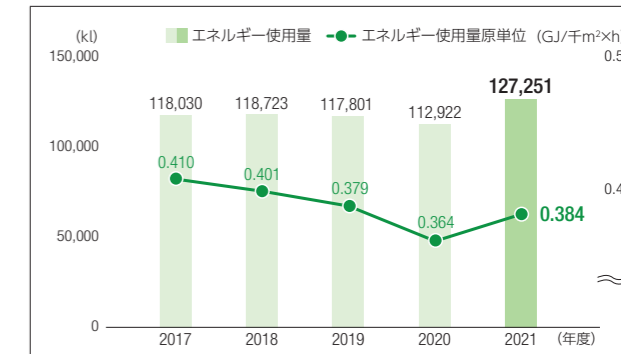
活性化モール数(増床/リニューアル)※1



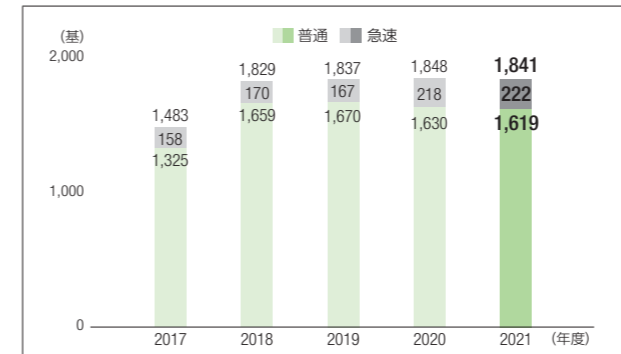
総賃貸面積(GLA)(国内/海外)



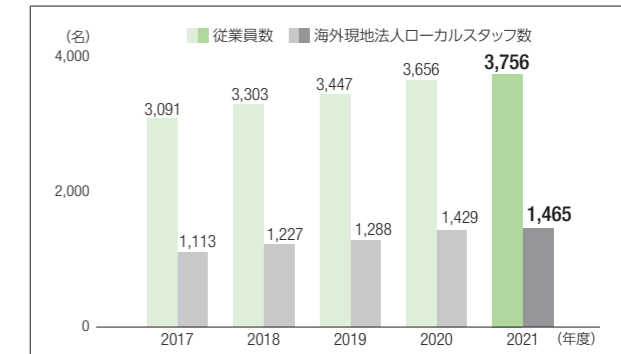
エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位



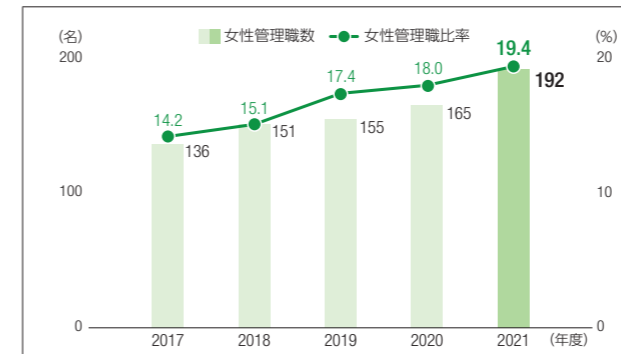
EV充電器設置数(国内)(普通/急速)※1



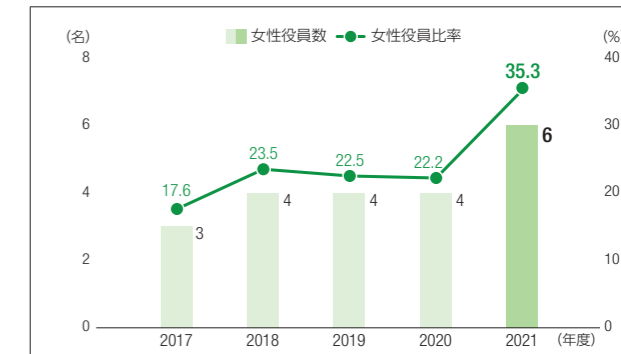
従業員数／海外現地法人ローカルスタッフ数



女性管理職数・比率※1



女性役員数・比率※1



※1 単体ベース





## To Our Stakeholders

「共感」をキーワードに、  
未来に向けて新たな価値を提供していく  
Life Design Developerをめざします。

コロナ下の中、これからのイオンモールはどうあるべきか。社員、取引先、株主、そして地域のお客さまと共感し、成長の果実を共有するために何が必要なのか。2025年に向けて、ビジョン達成のための進捗はどうか。代表取締役社長岩村康次が当社への想いを語ります。

代表取締役社長  
**岩村 康次**

### 2021年度のイオンモールを振り返る

2021年度は、私たちが「Life Design Developer」を標榜し、イオンモールという企業の将来あるべきかたちを見定めるための重要な1年であったと感じています。

新型コロナは収束の兆しを見せず、私たちの業績にも大きな影響を与えました。前期比では増収増益でしたが、コロナ前の一昨年比の利益水準には戻らず、通期計画に対しても未達での着地となりました。

2年続くコロナ下の中で、国内外ともに感染拡大が止まらず、私たちのモールでも、臨時休業や営業時間の短縮など、多くの制約を受けることになりました。お客さまが外出を控える中、ライフスタイルも変化し、リアル店舗でのショッピングを楽しむことからECへの置き換わりといった流れも進みました。

しかしながら、この流れはコロナによって新たに生み出されたものではありません。本来数年先に起きたであろうことが、コロナによって一気に加速したととらえるべきです。

コロナが長期化する中で多くの人は「なぜ」ここに行くのだろうか、という行動の意味を真剣に考えるようになりました。私たちにとってこの1年の成果は、その「なぜ」にこたえるため、プラットフォームとしてこれからのイオンモールの役割をしっかりと見つけ直せたことです。リアルとオンラインをシームレスにとらえて、どんな体験価値を提供できるのかを考えることがアフターコロナ時代を生き抜くうえでは重要です。社会が急速に変化する時代においても、効率のみを重視して生きている合理的経済人だけではなく、効率の追求だけでは得ることのできない時間消費型の体験価値を求めている人々も多く存在していると考えています。モールに足を運んでいただき、その時間でどのような喜びを感じていただくかを徹底的に追求する必要があります。とりわけ、環境への配慮、安全・安心への欲求はこれからの社会において、誰もが持ちうる最大の関心事であり、私たちは、それらの課題に対して当たり前に対応していくことで、お客さまが何も心配せずモールで過ごす時間を純粋に楽しく過ごしていただくことをめざします。

### 2021年連結業績概要

●連結損益計算書

(百万円)

	2021年度	2020年度	前期比		通期計画	
	実績	実績	増減	%	達成率(%)	
営業収益	316,813	280,688	+36,125	112.9	344,000	92.1
営業原価	248,884	218,926	+29,958	113.7	—	—
営業総利益	67,928	61,761	+6,167	110.0	—	—
販管費	29,700	27,367	+2,332	108.5	—	—
営業利益	38,228	34,394	+3,834	111.1	59,000	64.8
経常利益	32,540	28,437	+4,103	114.4	50,500	64.4
親会社株主に帰属する 当期純利益(▲純損失)	19,278	▲1,864	+21,142	—	31,000	62.2
1株当たり当期純利益(円)	84.72	▲8.19	+92.91	—	136.23	—

※2021年4月公表計画





※1 イオンモール白山:2021年7月石川県白山市にオープン。北陸エリア最大級となる食のゾーンやトレンドファッション、カルチャー、エンターテインメントまで、幅広い世代に「喜び」、「驚き」、「感動」体験を提供し、地域の交流拠点となる。



※2 イオンモールNagoya Noritake Garden:2021年10月愛知県名古屋にオープン。都心でありながら自然環境にも恵まれた希有な立地の中で、新たな商業施設開発と“働く人と企業の成長を支えるオフィス”を融合する事業フォーマットを構築。



※3 新たに「イオンモールカンボジア ロジプラス」を設立。経済特区エリアに保税機能を含む越境EC事業者に必要なライセンス、および通関代行やフルフィルメントセンター機能を備えた多機能物流センターの設置・運営を計画。

### 「なぜ」を突き詰めると次世代モールの形が見える

私たちがめざすべき姿は、イオンモールが地域コミュニティの中核として、日々の暮らしに欠かせないソリューションを提供することです。

私たちは、コロナ禍の制約の中でもお客さまがモールに来店する意味は何かを考え、新たな取り組みに挑戦し、形にすることができました。

その1つにモール環境の面での価値提供があり、五感に訴えかけるような空間づくりを大切にしています。緑の中でゆったりくつろげる空間を創出したイオンモール白山(石川県)<sup>※1</sup>や、働き方の変化に対応したオフィス複合型のイオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)<sup>※2</sup>は、当社が考える新しいモールの形を具現化したものといえるでしょう。

海外においても、地域にソリューションを提供する試みとして、2023年度中にカンボジアに多機能物流センター<sup>※3</sup>をオープンする予定です。これは外資系企業の進出が続く経済特区エリアでの物流拠点不足解消をめざしたもので、従来のモールビジネスの枠を越え、地域の社会課題を解決する取り組みです。試行錯誤しながらも1つずつ新しい挑戦を行うことで、変革に向けて歩みを進めることができていると感じております。モールビジネスを補完する機能のみに留まらず、新しい取り組みを事業の柱にするという強い想いをもって挑戦していく必要があると考えています。

イオンモールが考えるDXの具現化も重要なテーマです。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<sup>※4</sup>」の実現に向けて、あるべき姿を思い描き、それを形にする取り組みです。そこに強い想いがあれば、DXの先進的な企業へと必ず成長していけると確信しています。

#### Innovation

##### 経営理念・ビジョンの実践

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開拓

#### “ヒトの想い”を中心とした DXの実現

#### Digitization Digitalization

##### デジタル化社会対応

新たな時代に対応できる  
モール事業、オペレーションシステムの確立

#### Transformation

##### マインドセット改革

「なぜ」を原点に行動できる  
企業風土の醸成、機会創出



※4 2022年1月に経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」としての認定を取得。

### 2022年度は新中期経営計画につなぐ1年

2022年度は、現在の中期3カ年計画の最終年度です。私たちは、4つの成長施策を定め、その成長施策を推し進めるために、5つの経営課題とめざす姿を策定しました。今年度は現中期計画の総仕上げの年度であるとともに、2023~25年度の新たな中期計画で推進していく施策の基盤を固める意味でも重要な年度であると考えています。

#### 中期3カ年成長施策

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

上記成長施策の推進において以下の経営課題およびめざす姿を策定

1. 海外事業の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の推進
5. 中期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速

※1-5の詳細はP25-P36をご覧ください

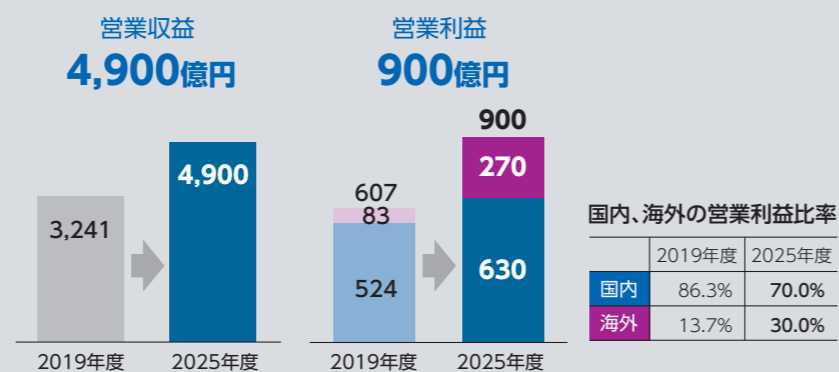




2022年度の業績計画<sup>※5</sup>は、国内外のコロナ感染状況を踏まえた数字としました。

中国では、1月以降全土で変異株の感染が拡大し、5月末まで都市封鎖など厳しい状況が続きました。しかしながら、中国政府は経済回復に向けて大規模な景気回復策を打ち出すとの見通しであり、下期からは成長トレンドに回復するものとみえています。

2025年にめざす姿



※5 営業収益 4,040億円 営業利益 555億円 経常利益 455億円 親会社株主に帰属する当期純利益 230億円

ベトナムをはじめとしたアセアンにおいても新型コロナウイルス感染症(変異株)の感染拡大は続いています。政府がウィズコロナ政策に方向転換し、経済活動を重視する方向に舵を切ったことで、消費意欲が旺盛なベトナムでは売上は回復しています。

国内の感染拡大は当面続くものの、ワクチン接種での免疫獲得、行動変容などにより感染リスクの低下、政府の経済復興政策などによって、経済は緩やかに回復し、営業施策と併せて、2019年度並みの水準に戻すことを見込んでいます。

2030年を見据えて中期経営計画を組み立てる

2023年度からは2025年度を最終年度とする長期ビジョンに向けた最後の中期計画になります。2025年のあるべき姿に向かって着実に仕込みを行い、いい形で基盤を築いた状態で次の中期計画にバトンを渡していきます。目先の数字ありきでこれまでと同じやり方を続けても結果は付いてきません。お客さまから支持・評価していただけるだけの価値を提供することで、その対価として数字が付いてくると考えています。

単に郊外に大型モールを出店するだけでお客さまに大きな価値を提供できていた時代は終わりました。お客さまに安全・安心を担保しながら、リアルモールならではの新たな価値をどうやって提供していくか。お客さまのライフスタイルの変化を先取りし、購買行動だけではなく新たな体験価値とは何かを徹底的に考えて、スピード感をもって対応しなければなりません。

これは、海外への出店でも同じことです。これまでと同じようにショッピングセンターを数多くつくることだけを目的とするのではなく、外資企業として当社が出店することでどんな価値が提供できるのか、その国・地域に必要なインフラとは何かを考え、地域に根ざし、受け入れてもらえる形にしなければなりません。それが結果的に海外の出店数を増やし、利益成長することにつながっていくのです。

最重要エリアと位置づけているベトナム<sup>※6</sup>においても、私がベトナムの現地法人で代表を務めていた際には、地域ごとのニーズや文化、風土を学び、雇用促進やまちづくりへの貢献などのソリューションを提供してきました。その結果、既存のモールが地域に提供している価値を高く評価していただき、今では出店誘致のお誘いをいただくところまで来ています。

私たちは、不確実性の高い時代を見据えて、世の中の動きを先取りし2030年を見据えた種まきをしていかなければなりません。2030年を牽引する次世代の人材が、自分たちで描いたイオンモールの在り方を形にしてほしいと考えています。現在の経営層が計画をつくり、次世代に実行を託しても、与えられた考え方ではなかなか自分ごととして進められません。与えられた仕事をするだけでなく、全社員が自分ごととして、その仕事を「なぜ」やるのかを考えてほし

※6 2014年1号店オープン以来、各地方政府との連携のもと、地域の経済発展に貢献。現在6店舗を展開。20モール体制の実現に向けて、2025年度時点で16モール体制を計画。



ベトナム社会主義共和国ハノイ市  
Hoang Mai区 Dai Ki  
イオンモール ホアンマイではオフィス  
Bizrium海外1号店を計画



※7 2021年7月始動。2030年のありたい姿を描き、そこに向けた行動を通じて社内のマインドセット改革を行うためのワーキンググループ。

→P22参照

いという想いを強くもっています。1人ひとりのマインドセット改革が組織全体の成長につながり、お客さまへのさらなる価値提供を可能にするのです。

社内のマインドセット改革を目的に、昨年立ち上げた「studio LIFE DESIGN※7」は、未来のイオンモールのあるべき姿を考える若手社員を中心に構成されたワーキンググループです。バックキャスト思考で、2040年、2050年の社会を思い描きながら、2030年にイオンモールがしっかりと地域に根差した存在であるための方向性を打ち出してもらいます。

### イオンモールの理念を体現するハートフル・サステナブル

持続的な成長と企業価値の向上を実現するうえで、私たちに求められるのは、イオンモールが企業として「実現したい未来」をどう描くかだと思います。私は、「ハートフル・サステナブル」というブランドステートメントに強いこだわりを持っています。ハートフル・サステナブルの概念は、「Life Design Developer」の経営理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、企業市民として地域・社会の発展と活性化に貢献するイオンモールの企業活動そのものだからです。ハートフル・サステナブルは、ESGやSDGsという言葉がこれだけ人々に知れ渡る以前から、イオンモールが力を入れてきた理念と行動を具現化した言葉です。SDGsにどう取り組むかというよりは、私たちが理念としてやってきたことが17項目のゴールとどう符合するかだと考えています。

直近では、サーキュラーエコノミーを実現するため、それぞれのモールの域内で、電力の地産地消や食物残渣削減への取り組み、そして「幸福リレー!」と名付けた衣料のリサイクルなどに取り組んできました。



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。

イオンモールが取り組むべき社会的な課題の中で、地球規模の気候変動対策やプラスチックゴミの問題など、ステークホルダーの皆さまにとってとりわけ重要度が高く、ハートフル・サステナブルに基づく企業活動と密接な関わりを持つ課題をマテリアリティ※8として選定し、解決・改善に注力しています。昨年度からは重要なテーマにKPIを明示し、達成すべき目標に向けて全社員で取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスについては、昨年度ガバナンス体制※9の強化をめざして、取締役会の機能強化や独立社外取締役の増員を図りました。

次のステップは、海外事業の拡大を見据えて、グローバルなガバナンスの在り方、リスクマネジメントの向上などに注力することと、ガバナンスに対する



一人ひとりのマインドを高めることだと考えています。

### 共感の連鎖で、ステークホルダーの皆さまとともに

私たちの事業は、共感の連鎖で成り立っていると考えています。社員同士が共感し合って、新たなアイデアをつくる、それをパートナーである専門店企業の皆さまが共感してくれてモールとして形づくられる。それにお客さまが共感し、お客さま同士でシェアして下さる。さらに、それが地域の共感を呼び、パートナーや社員に返ってくる。こうした連鎖の輪が広がって、私たちは地域に根ざした存在となるのです。

私たちは、パートナーに支えていただいても舞台をつくるプラットフォームです。地域の方々との共感があって初めて、共創価値を生み出すことができます。これが、私たちが掲げる「地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developer」ということにつながると確信しています。

すべてのステークホルダーの皆さまとの共感の連鎖の輪を広げ、さらなる発展につなげたいと思います。これからもう一層のご支援のほど、お願い申し上げます。

※8 マテリアリティ →P49参照

※9 ガバナンス体制 →P77参照



特集

# イオンモールの未来を考える プロジェクト

次世代を担う若手社員がバックキャスト思考で描く、  
ビジョン策定、アクション実行を通じ変革のきっかけをつくる。

## 社内プロジェクト「studio LIFE DESIGN」発足



「studio LIFE DESIGN」は、生活者やお客さま、社会の未来を想像して当社の将来あるべき姿を検討し、アクションを起こすことで社内に当社が向かうべき方向性を示していくプロジェクトです。社内公募によって選ばれた若手社員中心のメンバーが2040年、2050年を見据えながら、バックキャスト思考で、2030年の地域・社会において、商業施設の枠組みを超えて当社がどのような存在・位置づけになっているべきかを自由に考えます。

また、議論の内容を図やイラストで可視化して、タイムリーに社内公開することで透明性を高め、プロジェクトメンバー以外の社員にも当社の未来をつくることへの参画意識を醸成します。

### studio LIFE DESIGNのミッション

企業の事業としてありたい姿「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerとして

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

そのために必要な会社体質(組織の状態)

地域・社会にソリューションを提供することを、  
社会貢献活動ではなく、持続可能な「事業」(=利益創出)として実現していける会社体質

### studio LIFE DESIGN

所属部署を超えて、職位・年次・年齢関係なくく 自由な発想でルールなし >  
イオンモール社は、社会にとって どのような存在でいたいのか、どのような存在でいるべきなのかを 議論し、  
まずは象徴となって 行動を起こす

### プロジェクトメンバーの声

国内の新規物件数が減少する現実を目の当たりにして、改めて会社の未来について考える機会が増えました。この機会を最大限に活用していきたい。  
— 開発本部 Aさん

さまざまな部署の異なる視点を持ったメンバーが率先してアクションを起こし、考え方や成果を社内に発信することで、多くの従業員にとって行動のヒントとなるような活動をしていきたい。  
— CX創造本部 Bさん

2030年のありたい姿を議論する中で、多くのステークホルダーと関わるビジネスだからこそ、専門店スタッフの働き方や一般消費者の幸せまで、幅広く価値提供ができる会社だと改めて実感しました。  
— 管理本部 Cさん

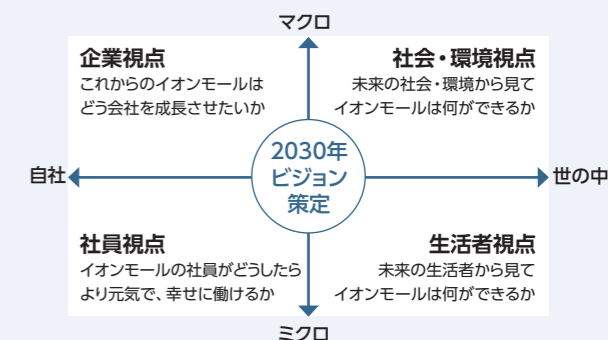
マインドセットは考え方を切り替えるのではなく、世界を広げていくことだと思いました。少しずつですが自分の世界観が変わっているのを感じています。  
— CX創造本部 Dさん



### PHASE 1

ビジョン策定 (2021年7月~2022年2月)  
世の中視点と自社視点で未来を構想し、ありたい姿を言語化

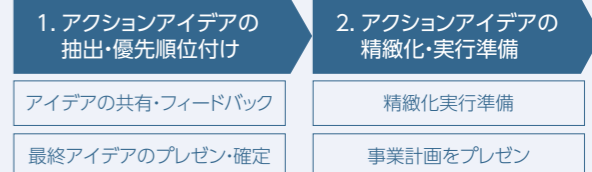
2030年ビジョン策定に向けて、まず社会・環境視点と生活者視点を整理し、2030年の生活者の暮らしを構想。価値観や生活様式にどのような変化があるのか自由に想像するとともに、当社が提供したい価値を検討。さらに、企業視点と社員視点から私たちがどう成長し、どうありたいかについても議論を重ね、これらの協議結果を統合整理しながら2030年に「実現したい社会」「自社の提供価値」を言語化し、「地域共創業への進化」をめざす方向性を導き出しました。



### PHASE 2

アクション検討・実行準備 (2022年3月~2022年8月)  
2030年ビジョンの実現に向けたアクションを検討

2030年ビジョンの方向性を念頭に、アクションアイデアを自由に発想し、多角的な視点の提案をメンバー間で共有。この中からプロジェクトとして推進すべきアイデアを議論し、優先順位付け・精緻化と実行準備・計画を進め、最終的には経営層との議論を行いました。



### PHASE 3

アクション実行 (2022年9月~)  
アクションを実行する姿を社内に見せ、会社の向かうべき方向性を示す

アクション実行にあたっては、社内に変革やチャレンジする風土を醸成するインナーコミュニケーションを重視。右に記載している3つのアクションを通じて、studio LIFE DESIGNの行動が会社全体に波及していくことをめざしていきます。

- プロジェクトメンバーが率先して先駆的な事例をつくり「背中を見せる」
- 一緒に行動を起こしたいと思っている社員の「背中を押す」
- アクションの内容を「伝えて気づき・刺激を与える」





# 中期3カ年計画の全体像と進捗

複数の事業からなるポートフォリオの構築、海外の成長マーケットの獲得など、  
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	2025年にめざす姿																																																																																																																																																									
<b>成長施策</b>	<b>成長へのテイクオフへ 国内外の出店を加速</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内の新規事業拠点の拡充</li> <li>収益力向上</li> <li>中国・アセアン地域における事業基盤の確立</li> <li>オムニチャネルへの対応</li> <li>財務規律の徹底</li> </ol>	<b>海外事業の黒字化と 安定成長軌道の実現</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>アジアにおける成長機会の獲得</li> <li>新たな国内需要の発掘</li> <li>圧倒的な地域No.1モールへの進化</li> <li>都市部における成長機会の獲得</li> <li>成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築</li> </ol>	<b>海外利益成長を軸とした 事業ポートフォリオの強化</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>海外における高い利益成長の実現</li> <li>国内における安定的成長の実現</li> <li>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</li> <li>ESG経営の推進</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築</li> <li>イオンモール連結営業利益900億円超、グローバル商業ディベロップトップクラスの水準</li> <li>国内モールの増床・リニューアルを推進、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化</li> <li>海外の成長マーケットを獲得、海外事業は50モール体制、営業利益270億円(利益率25%)</li> </ol>																																																																																																																																																									
<b>定量目標</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="3">2014~2016 中期3カ年計画</th> <th colspan="3">2017~2019 中期3カ年計画</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結業績</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>営業収益(億円)</td> <td>2,039</td> <td>2,297</td> <td>2,697</td> <td>2,881</td> <td>3,129</td> <td>3,241</td> </tr> <tr> <td>営業利益(億円)</td> <td>418</td> <td>438</td> <td>449</td> <td>492</td> <td>529</td> <td>607</td> </tr> <tr> <td>セグメント別 営業利益</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>国内モール事業(億円)</td> <td>463</td> <td>493</td> <td>475</td> <td>497</td> <td>527</td> <td>526</td> </tr> <tr> <td>都市型SC事業(億円)</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>12</td> <td>3</td> <td>△ 3</td> <td>△ 2</td> </tr> <tr> <td>海外事業(億円)</td> <td>△ 44</td> <td>△ 54</td> <td>△ 37</td> <td>△ 8</td> <td>5</td> <td>83</td> </tr> <tr> <td>目標とする 経営指標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EPS成長率(%)*1*2</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>純有利子負債EBITDA(倍)*1</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>ROIC(%)</td> <td>4.9</td> <td>4.5</td> <td>4.4</td> <td>4.6</td> <td>4.4</td> <td>4.3</td> </tr> </tbody> </table>			2014~2016 中期3カ年計画			2017~2019 中期3カ年計画				2014	2015	2016	2017	2018	2019	連結業績							営業収益(億円)	2,039	2,297	2,697	2,881	3,129	3,241	営業利益(億円)	418	438	449	492	529	607	セグメント別 営業利益							国内モール事業(億円)	463	493	475	497	527	526	都市型SC事業(億円)	—	—	12	3	△ 3	△ 2	海外事業(億円)	△ 44	△ 54	△ 37	△ 8	5	83	目標とする 経営指標							EPS成長率(%)*1*2	—	—	—	—	—	—	純有利子負債EBITDA(倍)*1	—	—	—	—	—	—	ROIC(%)	4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	4.3	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="4">2020~2022中期3カ年計画</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022(当初目標)</th> <th>2022(修正目標)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>2,806</td> <td>3,168</td> <td>3,600</td> <td>4,040*4</td> </tr> <tr> <td>343</td> <td>382</td> <td>680</td> <td>555</td> </tr> <tr> <td>318</td> <td>334</td> <td>527</td> <td>470</td> </tr> <tr> <td>△ 12</td> <td>△ 15</td> <td>8</td> <td>△ 15</td> </tr> <tr> <td>37</td> <td>62</td> <td>145</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>—*3</td> <td>△ 25.0</td> <td>5.0</td> <td>△ 12.4</td> </tr> <tr> <td>6.2</td> <td>6.6</td> <td>5.0以内</td> <td>6.1</td> </tr> <tr> <td>2.2</td> <td>2.4</td> <td>4.0%以上</td> <td>3.2</td> </tr> </tbody> </table>			2020~2022中期3カ年計画					2020	2021	2022(当初目標)	2022(修正目標)	2020	2,806	3,168	3,600	4,040*4	343	382	680	555	318	334	527	470	△ 12	△ 15	8	△ 15	37	62	145	100	—*3	△ 25.0	5.0	△ 12.4	6.2	6.6	5.0以内	6.1	2.2	2.4	4.0%以上	3.2	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2025定量目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業利益(億円)</td> <td>4,900</td> </tr> <tr> <td>営業利益(億円)</td> <td>900</td> </tr> <tr> <td>国内モール増床数(店舗)</td> <td>618</td> </tr> <tr> <td>都市型SC事業増床数(店舗)</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>海外事業増床数(店舗)</td> <td>270</td> </tr> <tr> <td>EPS成長率(%)</td> <td>7%以上</td> </tr> <tr> <td>純有利子負債EBITDA(倍)</td> <td>4.5以内</td> </tr> <tr> <td>ROIC(%)</td> <td>5.0%以上</td> </tr> </tbody> </table>	2025定量目標		営業利益(億円)	4,900	営業利益(億円)	900	国内モール増床数(店舗)	618	都市型SC事業増床数(店舗)	12	海外事業増床数(店舗)	270	EPS成長率(%)	7%以上	純有利子負債EBITDA(倍)	4.5以内	ROIC(%)	5.0%以上
	2014~2016 中期3カ年計画			2017~2019 中期3カ年計画																																																																																																																																																									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019																																																																																																																																																							
連結業績																																																																																																																																																													
営業収益(億円)	2,039	2,297	2,697	2,881	3,129	3,241																																																																																																																																																							
営業利益(億円)	418	438	449	492	529	607																																																																																																																																																							
セグメント別 営業利益																																																																																																																																																													
国内モール事業(億円)	463	493	475	497	527	526																																																																																																																																																							
都市型SC事業(億円)	—	—	12	3	△ 3	△ 2																																																																																																																																																							
海外事業(億円)	△ 44	△ 54	△ 37	△ 8	5	83																																																																																																																																																							
目標とする 経営指標																																																																																																																																																													
EPS成長率(%)*1*2	—	—	—	—	—	—																																																																																																																																																							
純有利子負債EBITDA(倍)*1	—	—	—	—	—	—																																																																																																																																																							
ROIC(%)	4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	4.3																																																																																																																																																							
	2020~2022中期3カ年計画																																																																																																																																																												
	2020	2021	2022(当初目標)	2022(修正目標)																																																																																																																																																									
2020	2,806	3,168	3,600	4,040*4																																																																																																																																																									
343	382	680	555																																																																																																																																																										
318	334	527	470																																																																																																																																																										
△ 12	△ 15	8	△ 15																																																																																																																																																										
37	62	145	100																																																																																																																																																										
—*3	△ 25.0	5.0	△ 12.4																																																																																																																																																										
6.2	6.6	5.0以内	6.1																																																																																																																																																										
2.2	2.4	4.0%以上	3.2																																																																																																																																																										
2025定量目標																																																																																																																																																													
営業利益(億円)	4,900																																																																																																																																																												
営業利益(億円)	900																																																																																																																																																												
国内モール増床数(店舗)	618																																																																																																																																																												
都市型SC事業増床数(店舗)	12																																																																																																																																																												
海外事業増床数(店舗)	270																																																																																																																																																												
EPS成長率(%)	7%以上																																																																																																																																																												
純有利子負債EBITDA(倍)	4.5以内																																																																																																																																																												
ROIC(%)	5.0%以上																																																																																																																																																												
<b>成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内15モール、海外16モールの計31モールを出店</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内10モール、海外11モールの計21モールを出店</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<b>2020中期経営計画の進捗</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の2年で利益成長は減速、利益目標を修正</li> <li>国内5モール、海外4モールを出店</li> <li>業績面は厳しい結果となるも、将来の成長に向けた新たな施策の種蒔きが進展</li> </ul>																																																																																																																																																										
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> <li>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、資産効率ともに低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型事業OPAのビジネスモデル改革が進まず、業績が低迷</li> <li>海外事業の利益率、資産効率の改善</li> </ul>	<b>成長施策の実現に向けた経営課題</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速   P25</li> <li>CX*の創造によるリアルモールの魅力の最大化   P27</li> <li>次世代モールの構築と都市型SC事業の推進   P29</li> <li>DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進   P31</li> <li>中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速   P35</li> </ol>																																																																																																																																																										

\*CX(カスタマーエクスペリエンス)…顧客体験価値



# 1 海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速

成長戦略の柱と位置付ける海外事業は、利益成長ステージを迎える既存モールの継続的なバリューアップとともに、新規出店の加速により海外52モール体制の実現をめざしています。中国内陸部、ベトナムを最重点エリアに新規物件の確保を進め2023年度以降の出店を加速していきます。

## 2021年度実績

### 感染症の影響が続く中、2モールを開業、複数のリニューアルを実施

新型コロナウイルス感染症の感染状況は国、エリアにより違いはあるものの、収束には至らず、イオンモールでは一部営業時間の短縮や臨時休業を実施しました。一方、5月に中国広東省4号店となるイオンモール広州新塘(広東省広州市)、11月にインドネシア4号店イオンモール タンジュン パラット(南ジャカルタ区)を一部先行オープン、2022年5月グランドオープンしました。既存モールでは、リニューアルやローカライズ企画の



イオンモール広州新塘



イオンモール タンジュン パラット

実施を通じて、お客さまのライフスタイルに対応した専門店や施設の展開、地域の魅力を提案する取り組みを推進。ハード・ソフト両面での進化を図り、インドネシア1店、中国7店でリニューアルを実施しました。

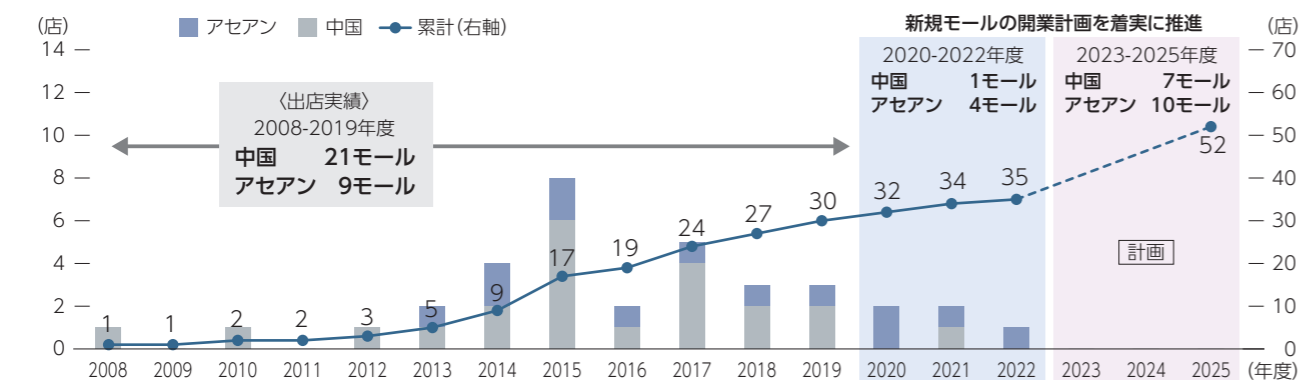
## 今後の計画

### 2025年度、海外52モール体制の実現へ

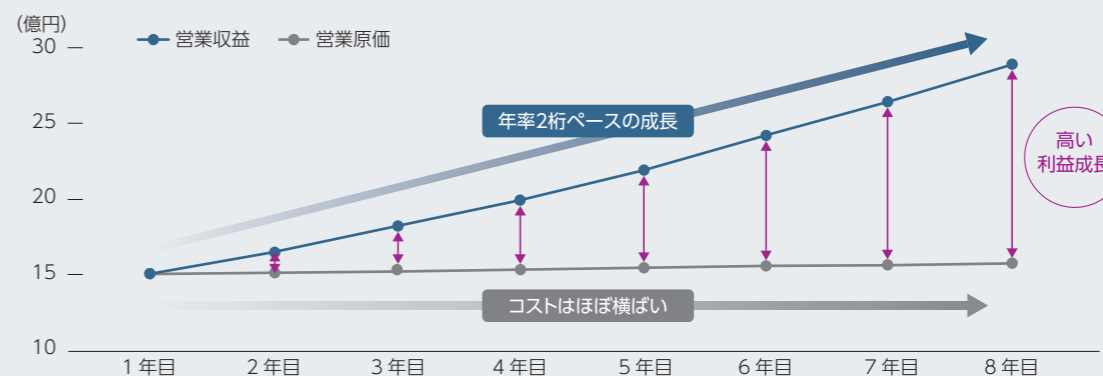
2025年度末時点で海外52モール体制実現に向け、2023～2025年度の次期中期3カ年で出店を着実に進めていきます。ベトナムを最重点エリアと位置づけ、経営資源を投下し、出

店を加速するフェーズに入っていきます。また、中国においても経済成長性の高い内陸部を中心に7モールの出店を計画しています。

#### 海外出店数推移



#### 利益成長モデル



・営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストはほぼ一定で推移。  
・営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長。  
・専門店契約満了となる3年目以降も、活性化を行うことでさらなる利益改善が見込まれ、7～8年目には日本のモールと同水準の利益計上の見込み。

## 中国

### マーケットの成長性が高い内陸部を中心に出店を強化

中国では、①北京・天津・河北・山東、②江蘇・浙江、③湖北、④広東の4エリアでドミナント出店を行っています。現在22モール体制となり、2025年時点での29モール体制実現に向け、今後は、湖南省を加え、経済発展の著しい内陸部を中心に



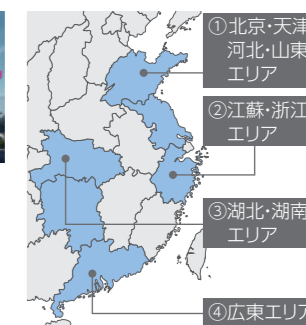
(仮称)イオンモール武漢江夏(湖北省) 2023年開業予定



(仮称)イオンモール長沙茶塘(湖南省) 2024年開業予定



イオンモール杭州钱塘新区(浙江省) 2024年開業予定

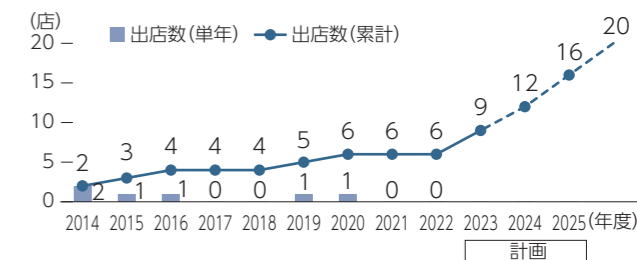


## アセアン

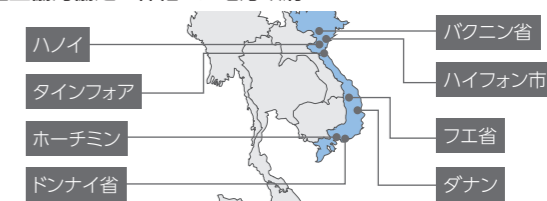
### ベトナムを最重点エリアと位置づけ、エリア20モール体制へ

アセアンでは、中長期的に有望なマーケットであるベトナムを最重点エリアと位置づけています。2014年の1号店オープン以来、各地方政府との連携のもと、モールの出店を通じて地域の経済発展に貢献してきました。地方政府からの誘致も増え、目標としている2025年度ベトナム16モール体制出店をめざし、北部、中部、南部の3つのエリアで、物件用地の確保を進めています。また、アセアン各国の地域・社会の課題解決のため、当社が培ってきたノウハウを活かしながら、商業の枠組みを超えた新たなビジネスも展開していきます。

#### ベトナムの出店計画



#### 相互協力協定を締結した地方政府





## 2 CX※の創造によるリアルモールの魅力の最大化

コロナ禍を経て、お客さまの購買行動が大きく変化する中、リアル店舗を持つ強みを活かし、“来店しなければ体験できない価値”の創出に注力しています。五感に訴える「憩いの場づくり」や「地域交流の場づくり」など、多様な視点でモールファンづくりを進めています。



※Customer Experience(カスタマー・エクスペリエンス)

### 利便性

## デジタルで来店前、来店時の新たな価値を創出

「デジタル」を活用し、来店前も、来店時も、生活のあらゆる場面でイオンモールの新たな価値を提供することをめざします。

#### アプリを活用した顧客接点の創出



デジタル化を通じたお客さまの購買体験の高度化をめざしイオンモールアプリを進化。累計ダウンロード数、約750万(2022年2月現在)。お客さま毎のセグメントに適したタイムリーな情報発信などお客さまとのつながり強化、来店頻度の向上をめざす。

#### フードデリバリーサービスの利用促進



モールの敷地内にフードデリバリーサービスの専用駐車スペースを設置

出前館・Uber Eatsとパートナーシップを提携。飲食店舗の販売チャネルを増やすことで認知度向上につなげ、モールとお客さまとのタッチポイントを創出。

### 心地よさ

## 居心地の良い環境で長く滞在してもらえるモールをつくる イオンモールならではの「新しい価値」を共有・共創

### 五感と3つの間(人間・時間・空間)を意識し、訪れたい場づくり

お客さまがリラックスして過ごせる憩いの空間をつくり、リアルモールならではの価値を提供します。自然の要素を取り入れた空間設計や香りや音の要素で五感への働きかけを行うことで快適なモールをめざしています。

#### 憩いの場としての施設環境づくりの推進

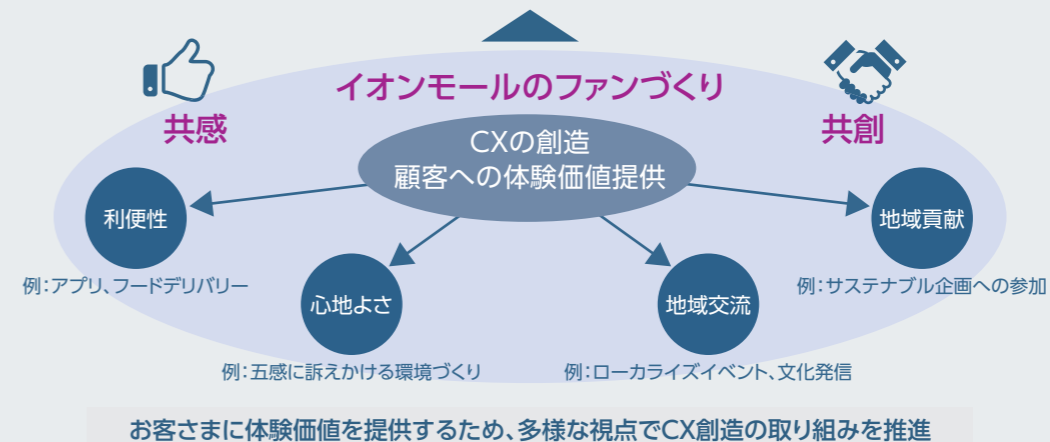


自然環境と共存し憩いの場をつくり開放的で居心地の良い空間を提供

#### お客さまの体験価値追求

お客さまが集う場をつくり、イオンモールのファンを増やす

集客アップ・来店頻度向上・商圏内のシェア獲得



### 地域交流

## 継続的な交流で地域コミュニティの中心へ

当社のモールは地域の交流の場と位置づけ、お客さまが来店をきっかけに新たな発見や地域の魅力を再認識できる機会を提供できる場となるよう、イベントを通じてお客さまにさまざまな体験を提供しています。

#### 書道パフォーマンス全国大会の開催



2022年1月にイオンモール幕張新都心において、「第1回全国高等学校書道パフォーマンスグランプリ」決勝大会を開催。「夢」を見つけ、「未来」を育てる、「感動」を共有できる「発表の場」を提供。

#### 卓球リーグ公式戦を開催



2021年12月にイオンモール岡山において、国内の商業施設としては初の試みとなる卓球リーグ公式戦を開催。地元の岡山リベッツのチーム支援のみならず、スポーツ振興にも寄与。

### 地域貢献

## 各モール毎のサステナブル活動で地域に貢献

すべてのモールがサステナブルな活動で地域コミュニティの一員となることをめざしています。ESGの視点を持ち、地域や社会の課題解決に向けた取り組み企画を各モールで立案、実行し持続可能な社会づくりに貢献します。

#### 衣料品回収「幸福リレー!ワールド」実施



国内外に事業展開している強みを活かし、国内のお客さまからお預かりした衣料品を、カンボジアの現地の子どもたちへつないでいく「幸福リレー!ワールド」を実施しています。国内7モールで衣料品を回収し(Reduce)、カンボジア プノンベン近郊の子どもたちへつなぎます(Reuse)。



### 3 次世代モールの構築と都市型SC事業の推進

立地特性や地域課題を踏まえ、開発パターンを多様化し、新たな価値を提案する「次世代モール」の開発を推進しています。「地域創生型アウトレット」や「都市型SC」への取り組みを含め、新たなライフスタイル提案と地域課題解決を通じて、事業ポートフォリオ改革を推進していきます。



(仮称)平塚プロジェクト イメージパース(2023年春開業予定)

#### 複合開発

### 次の時代に求められる新しいオフィスの在り方を創造

2021年10月にオープンしたイオンモール Nagoya Noritake Garden (愛知県)は商業施設開発と「働く人と企業の成長を支えるオフィス」を融合する事業フォーマットを採用した1号店として誕生しました。併設する「BIZrium 名古屋」はイオンモールが初めて手がけるオフィスで、ワークとライフをシームレスにつなぎ、よりゆとりある暮らしと柔軟な働き方を創出。都心でありながら豊かな緑に恵まれた立地で、「自然と自然になれる場所」をコンセプトに、誰もが自分らしくいつでも自然体で過ごせる空間を提供しています。



BIZrium 名古屋



イオンモール Nagoya Noritake Garden



WELL認証の予備認証  
2020年12月に取得

### 社会課題解決を目的とする次世代型複合商業施設を計画

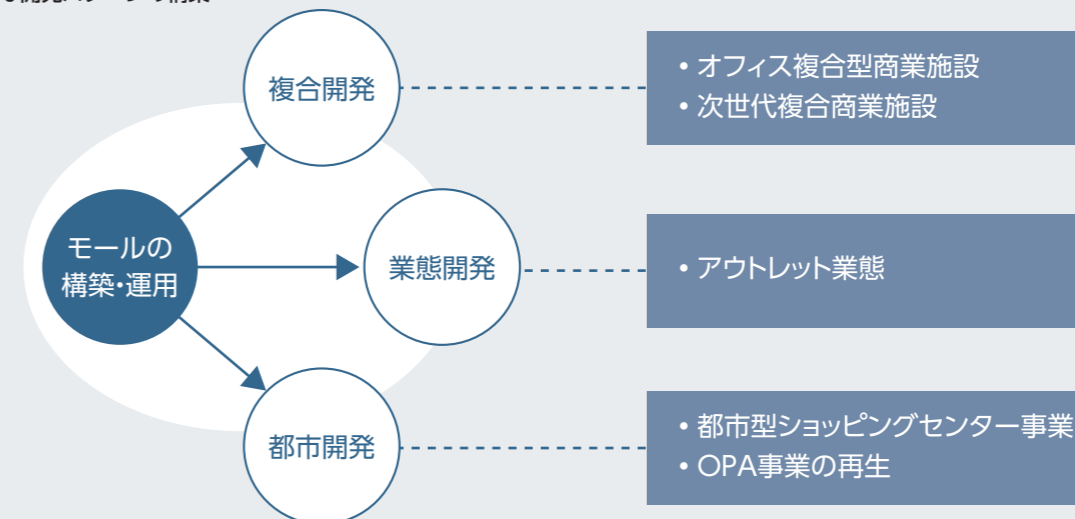
2025年度に出店予定の(仮称)八王子インターチェンジ北(東京都)ではイオンネクスト(株)\*1が英国オカドグループと提携して開発した顧客フルフィルメントセンター(CFC)\*2を導入する予定です。CFCに実店舗を併設した次世代スーパーの「オンライン」と「オフライン」が融合する新たなライフスタイル施設を展開することで、地域で暮らす人々に利便性を提供します。それらを通して高齢化・労働者不足・買物難民・子育て支援・災害対策といった地域の社会課題の解決に貢献するため、「次世代型複合商業施設」を計画しています。



(仮称)八王子インターチェンジ北 外観イメージ

- \*1 イオンネクスト(株)…イオングループ企業で、2023年に最先端のAIおよびロボティクス機能を導入した日本初のCFC建設とネットスーパー事業の本格稼働をめざしている。
- \*2 顧客フルフィルメントセンター(CFC)…商品を受注してから発注を行うまでの一連のプロセスを最新のAIやロボット技術を駆使して行う最先端施設。

#### 多様な開発パターンの構築



#### 業態開発

### 地域創生型で、地域の文化・経済の活性化に貢献する

従来型モールとは異なるフォーマットとして、“地域創生型商業施設”「THE OUTLETS(ジ アウトレット)」を展開しています。国内外のブランドが充実した「本格的アウトレット」を核に、「エンターテインメント」と「地域との出会いの場」をハイブリッドで構成し、地域との連携で、地域に根付く文化やライフスタイルの魅力を発信し広域集客が可能な施設として、地域経済の活性化にも貢献します。

2022年4月、「THE OUTLETS」2号店「THE OUTLETS KITAKYUSHU(ジ アウトレット北九州)」がオープン。アウトレットによるショッピング体験だけでなく、地元企業との共創により、「学びの拠点」としてのポジションを確立し、地域の文化や魅力を発信することで国内外の観光需要にも広く対応していきます。



#### 都市開発

### 都市の魅力をも高め新たな価値を創造する再生ビジネスを推進

まちの魅力や価値を高め生活の利便性を向上させ、ウィズコロナの時代におけるSCの新たな価値を創造します。具体的には第三者が保有する物件を買い取り、再開発する再生ビジネス

を推進。OPA事業では都市型SC事業の改革を進めており、既存店の活性化を推進。2021年は金沢フォーラスをリニューアルしました。

#### グループ保有物件の活用

(仮称)自由が丘二丁目計画 (2023年秋開業予定)



(仮称)イオンモール横浜西口 (2023年秋開業予定)



#### OPA事業の再編

イオンモールは子会社のOPAを吸収合併、あわせてOPAが運営していた国内21施設のうちターミナル立地中心の都市型施設8施設を新設会社(株式会社OPA)に分割承継し、都市型SC事業の組織再編を行いました。

- (株)OPA 8施設(ターミナル立地型)
  - ターミナル立地中心の都市型施設の管理・運営に特化
  - 経営リソースの集中で、新たな価値を創造
- +
- イオンモール(株) OPA 13施設(デイトリーニーズ型)
  - 当社のリーシング力を活用し、地域のデイトリーニーズを満たす施設へ変革
  - 各エリア事業部が営業体制をフォロー
  - 上記方策により収益力向上および効率化を推進



## 4 DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進

「ヒトの想い」を中心としたDXの実現」を掲げ、専任部署のもと、当社のめざす姿に通ずる顧客価値・従業員価値の創造を追求しています。新時代に対応した事業開拓やオペレーション確立、それらにつながるマインドセット改革を通じて、DXを次なる成長へと結び付けていきます。



### 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超える

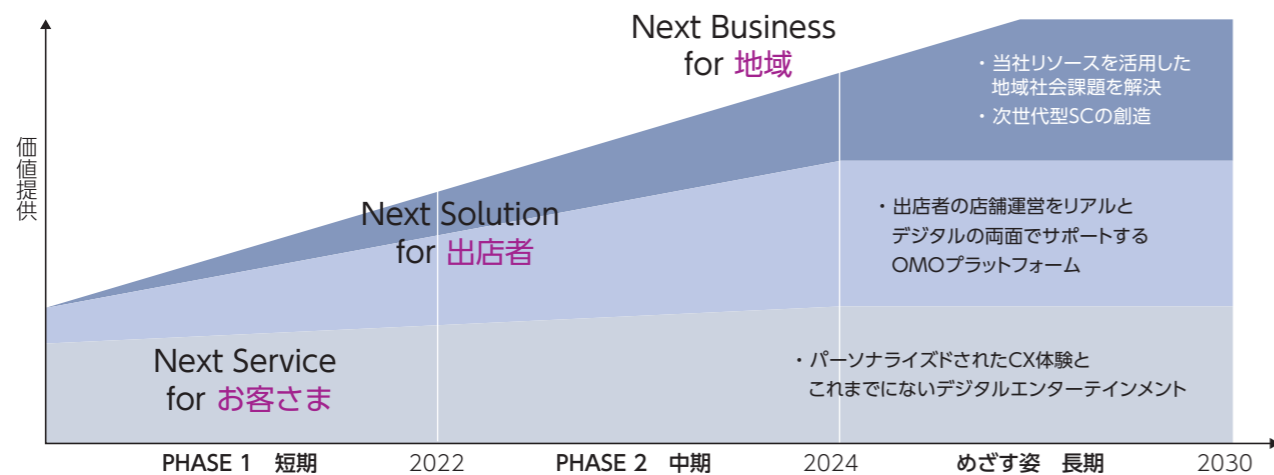
イオンモールのありたい姿を、DXの推進を通じて実現するために中長期視点で推進ステップを構築しました。お客さまに対する「Next Service」をフェーズ1で、そして出店者に対する「Next Solution」と地域に対する「Next Business」をフェー

ズ2で実現していきます。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していくことをめざしていきます。

### Develop the "NEXT VALUE"

お客さまの「暮らしの未来」をデザインすること、それはすなわち、「新しい価値」を提案し続けること。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する。

### DX推進の3つの視点と推進ステップ



### 推進基盤

- 働き方や場所を選ばない業務PF/システム構成/業務プロセスの見直し
- ITセキュリティ/ITガバナンス
- デジタル組織の拡充/DX人材育成と採用

## 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 ●ライブショッピング ●フードデリバリー	ダウンロード数・アクティブ率・クーポン利用数 展開モール数・ライブショッピング売上 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

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客行動データ分析のインフラ整備</li> <li>出店者を支援する</li> <li>OMOプラットフォームの構築</li> <li>デジタルエンターテインメントの開拓</li> </ul>
PHASE 2 中期 ~2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>データ資源を活用した新たな収益モデルの創出</li> </ul>
めざす姿 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

### TOPICS 1

## イオンモール共創プログラムで、“新たな暮らしの未来”の創造へ

多様な企業と連携し、革新的なビジネスやサービスを生み出す事を目的に「イオンモール共創プログラム」を実施しています。地域社会の課題や消費環境の大きな変化を視野に入れ、当社の経営資源と社外の技術やネットワークを掛け合わせて“新たな暮らしの未来”をともに事業創造するスタートアップ企業を募集。123件の応募の中から選考と協議を重ね、当社にとって事業性やシナジーが高いと考えられる採択企業3社を決定しました。各社と実証準備を行い、効果検証を見据えながら新事業の検討を進めています。

※詳細はP33-34をご覧ください

### TOPICS 2

## 「DX認定事業者」の認定を取得

2022年1月、当社は経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」として認定を取得しました。DX認定制度は、日本全体のDX(デジタルトランスフォーメーション)を促進することを目的とし、情報処理の促進に関する法律に則り経営とシステムのガバナンス状況が優良な企業を国が認定する制度です。





特集

# イオンモール共創プログラム

## ともに地域を変える、ともに未来を創る

イオンモールでは、多様な企業と連携し、革新的なビジネスやサービスを生み出すことを目的とした「イオンモール共創プログラム」を実施、採択企業3社を決定しました。ここでは、採択企業のうち、株式会社ニューロープ代表取締役の酒井聡氏と株式会社souco代表取締役の中原久根人氏にこれからの当社との共創について、その意気込みを語っていただきました。

AEON MALL

NEWROPE

実店舗からの情報で  
AI分析にさらなる付加価値を

### ニューロープの概要・特徴について お聞かせください。

ニューロープは、2014年の創業以来、ファッション×テクノロジーの分野で事業を展開してきました。学生時代に興味を持って学んだITとデザインを融合したビジネスを志向し、起業。現在は、ファッションに特化したAIを開発し、トレンド分析やECのユーザー体験を高めるリコメンドサービスの提供に取り組んでいます。

### 将来への展望をお聞かせください。

将来的には、ファッションのみならず、趣味・嗜好やライフスタイルを把握することで、インテリアやコスメティック、飲食といった分野にまでカバー領域を広げられると考えています。

また、適切な商品を、適切にお客さまにお届けし、仕入れの適正化や売れ残りの減少によって、環境負荷の低減につなげていくとともに、ファッション業界の課題解決・活性化につなげることができればと考えています。

ファッション業界が活況を呈し、次のクリエイションに前向きに投資でき、消費者との間に好循環が生まれるのがめざす姿です。

### 共創プログラム採択決定に当たり どんなことを期待していますか。

これまで私たちはSNSやECなどから膨大なデータを蓄積してきましたが、今後はイオンモール社が日本全国のリテール現場の最前線で収集したお客さまのリアルな情報を付け加えていくことが可能となります。

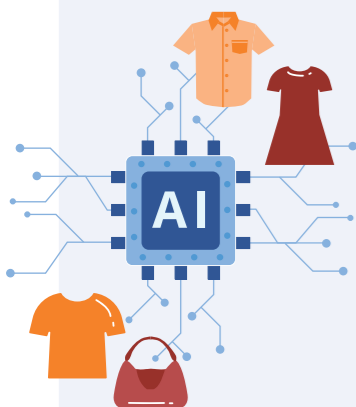
私たちだけでは得ることが難しかった、より幅広い年代の、地域ごとの多様なトレンドが補完されることになり、独自性の高い、より緻密なトレンドデータベースが構築できるものと期待しています。

このデータベースをイオンモールのテナントに活用していただき、お店の品揃えやより楽しい消費体験につなげていければと考えています。

### 御社の強みをイオンモールとの共創で どう活かしていこうとお考えですか。

私たちの強みは、単なる画像認識にとどまらず、より詳細な分析精度でそれらの情報を言語化できる点にあります。

これまでアパレルメーカーが踏み込めなかったリアル情報を精緻に解析することで、変化の激しいトレンドの多様化に対応し、日本各地の幅広い年代層のお客さまの“欲しい”を予測し、商品とお客さまを結びつける役割を果たせればと考えています。



株式会社ニューロープ  
代表取締役  
酒井 聡 氏

## 地産地消のプラットフォームで 物流の在り方を変える

souco

AEON MALL

### soucoの概要・特徴について お聞かせください。

私たちは、物流施設や倉庫の空きスペースを抱える企業と、スペースを必要とする荷主企業の情報を集約し、輸送の手配まで手掛けるシェアリング型物流プラットフォームを展開するスタートアップ企業です。

2019年6月にサービスを開始し、全国1,500超拠点(2022年6月時点)の登録倉庫を保有しています。登録倉庫のデータベースを活用することで、これまでになく短期・小規模で簡単にご利用いただけるのが特徴です。

### 将来への展望をお聞かせください。

日本ではトラックが足りないといわれていますが、積載効率は40%に過ぎず、また倉庫が足りないといわれていますが、空き倉庫の割合は20%というのが実態です。この矛盾は、日本の物流がいわゆるセンターを設ける中央集権的な構造になっているところに大きな原因があります。

このムリ・ムダ・ムラを解消するには「物流の地産地消」を実現することが必要であり、地方分散型の物流ネットワークをつくるには、システム、プラットフォームの標準化とともに、出荷先や出荷する荷物の種類で出荷拠点も最適化する、といった発想の転換が必要だと考えています。

### 共創プログラム採択決定に当たり どんなことを期待していますか。

私たちは全国の物流リソースに関するデータベースを持っており、プラットフォームとして整えてきました。このタイミングで、モールを全国展開しているイオンモール社と組むことで、これまで個別で提供してきたサービスを、ネットワークを活かしたサービスにステップアップできるという期待感を持っています。

### 御社の強みをイオンモールとの共創で どう活かしていこうとお考えですか。

イオンモール社と物流のプラットフォームである私たちの組み合わせで、新しい物流の在り方を生み出していきたいと考えています。物流業界では、物流費の高騰、人手不足などの課題が顕在化しており、時間通りに、できるだけ安価に商品をお届けするというのが社会課題です。

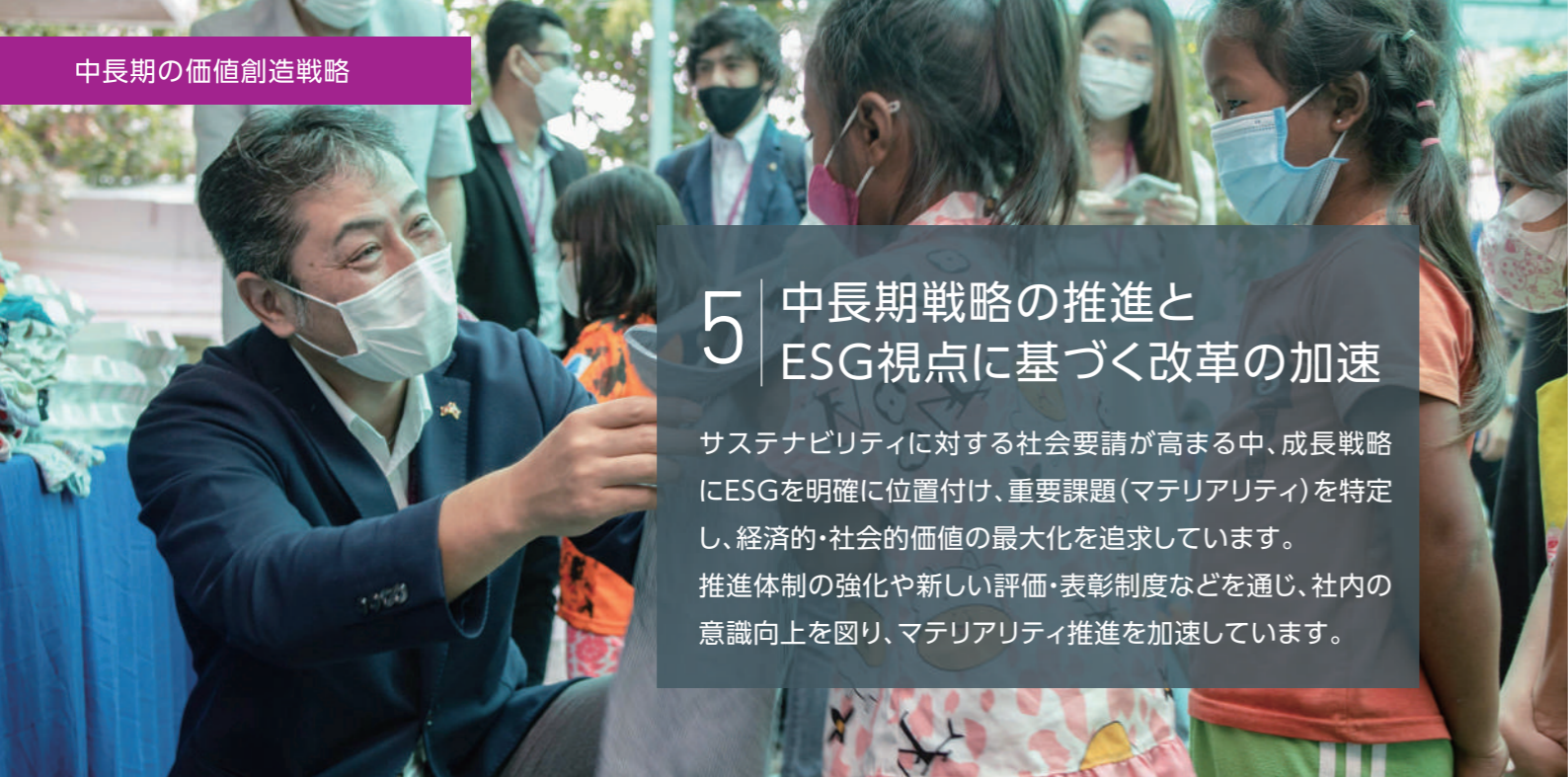
モールのビジネスは、物流とは切っても切り離せない関係にあり、また、全国にネットワークを持ち、地域とともに暮らしの未来をつくることを企業理念とされているイオンモール社との共創を通じて、私たちが掲げる「物流の地産地消」を実現していくことを期待しています。



株式会社souco  
代表取締役  
中原 久根人 氏



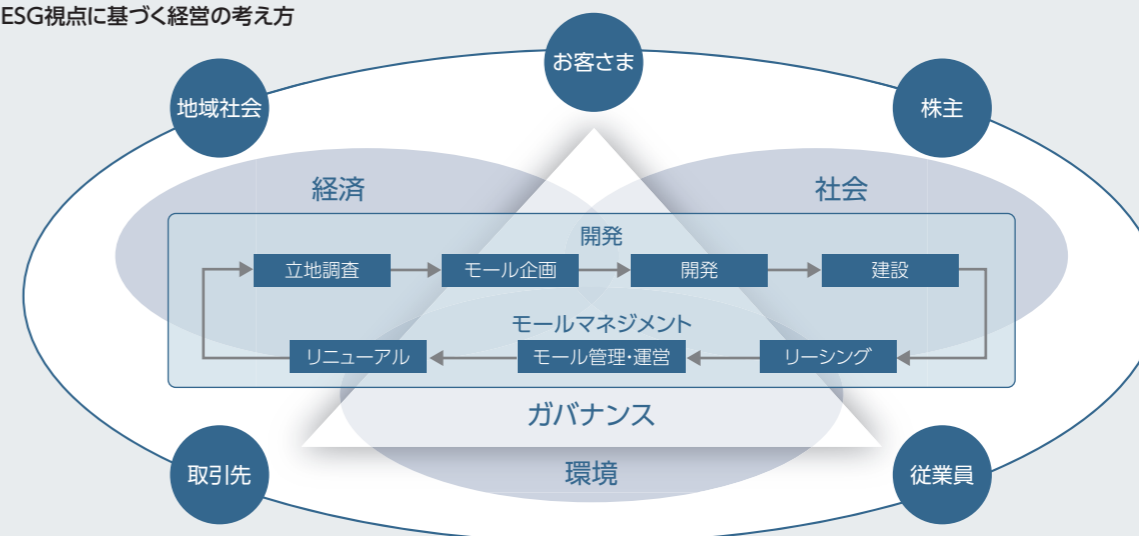




## 5 中長期戦略の推進と ESG視点に基づく改革の加速

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、マテリアリティ推進を加速しています。

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。



#### マテリアリティ分析のプロセス

- Step 1 テーマの特定**  
マテリアリティ分析の実施にあたり、DJSI<sup>※1</sup>やFTSE<sup>※2</sup>のような評価項目、GRI、同業他社の重要課題などを参考に検討すべき社会課題を洗い出しました。イオンモールグループは、国内外で事業を展開していることから、SDGsと日本特有の社会課題を考慮し、テーマを34項目に整理しました。  
※1米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が共同で選んだサステナビリティ株式指標。  
※2FTSEは英国ロンドンに拠点を置き、株価指数の算出・管理を行っている。
- Step 2 ステークホルダーにとっての重要度**  
SASB<sup>※</sup>などの各種ガイドラインやESG評価機関の評価項目を活用し、ステークホルダーにとっての重要度を評価しました。  
※ 米国サステナビリティ会計基準審議会
- Step 3 自社にとっての重要度**  
自社にとっての重要度を評価するため、経営理念や中期経営計画を活用し整理しました。
- Step 4 妥当性の確認**  
イオンモールグループの事業の特性を考慮し、社外取締役が独立した立場から妥当性(マテリアリティ分析プロセスおよび結果)を検討しました。その意見を踏まえ、グループ全体のマテリアリティを修正し、イオンモールCSR会議(現:ESG推進委員会)で承認しました。

#### マテリアリティ項目一覧 →P49

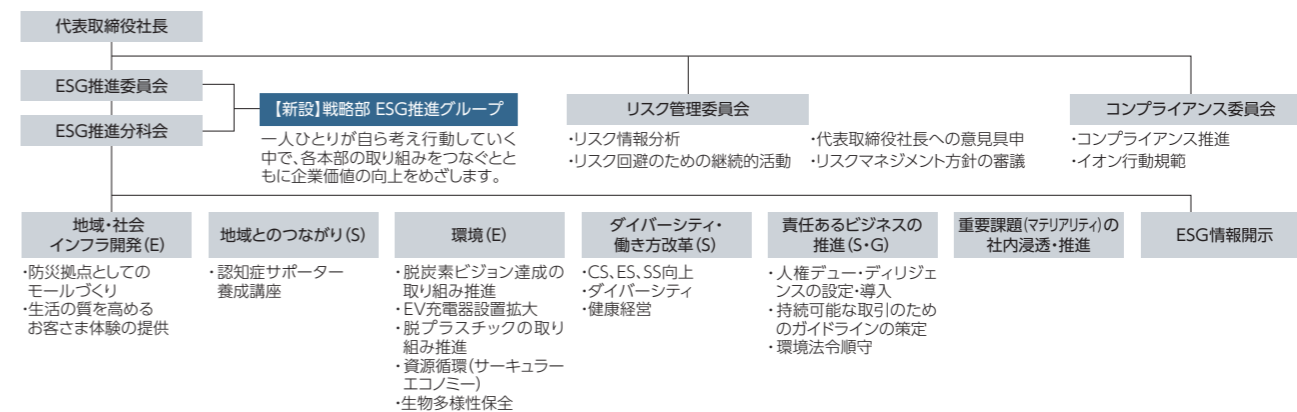
地域・社会 インフラ開発	持続可能かつレジリエントなインフラ開発 生産消費形態
地域とのつながり	文化の保存・継承 少子化・高齢化社会
環境	気候変動・地球温暖化 生物多様性・資源の保護
ダイバーシティ・働き方改革	健康と福祉 多様性・働き方
責任あるビジネスの推進	人権 贈収賄

### ESG推進体制の強化

## 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、すみやかに社内に浸透させていきます。



### 従業員へのESGの浸透策

## 人事評価にESG視点を組み込むほか、社内表彰制度を新設し、ESGの全社推進を促進

#### 人事評価への組み込み

ESG視点で従業員一人ひとりが何をすべきか、なぜやるのかを理解し、自ら考え、動き、責任をもって取り組めるよう、2021年度より人事評価の目標管理項目に「ESG視点に基づく目標」を設定(目標ウェイト30%以上)しました。

#### ESGアワード新設

ESG経営を強化する中、マテリアリティやKPIを設定して2030年までの行動指標を定めています。全社で一丸となって目標達成をめざすため、活躍した従業員を表彰する社内制度「ESGアワード」を2021年度に新設。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。



特集

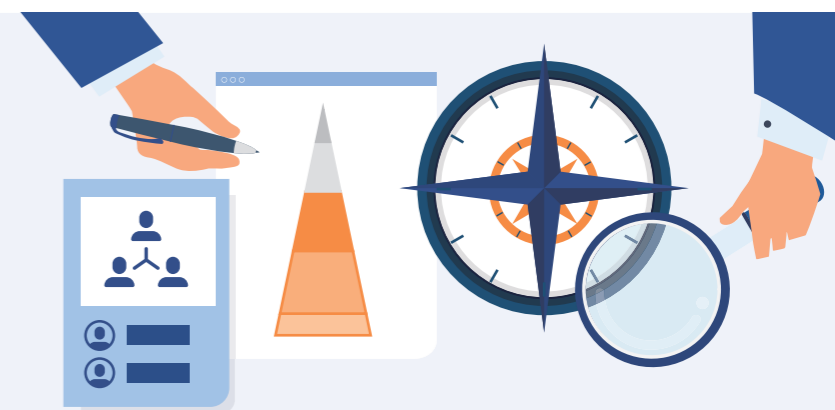
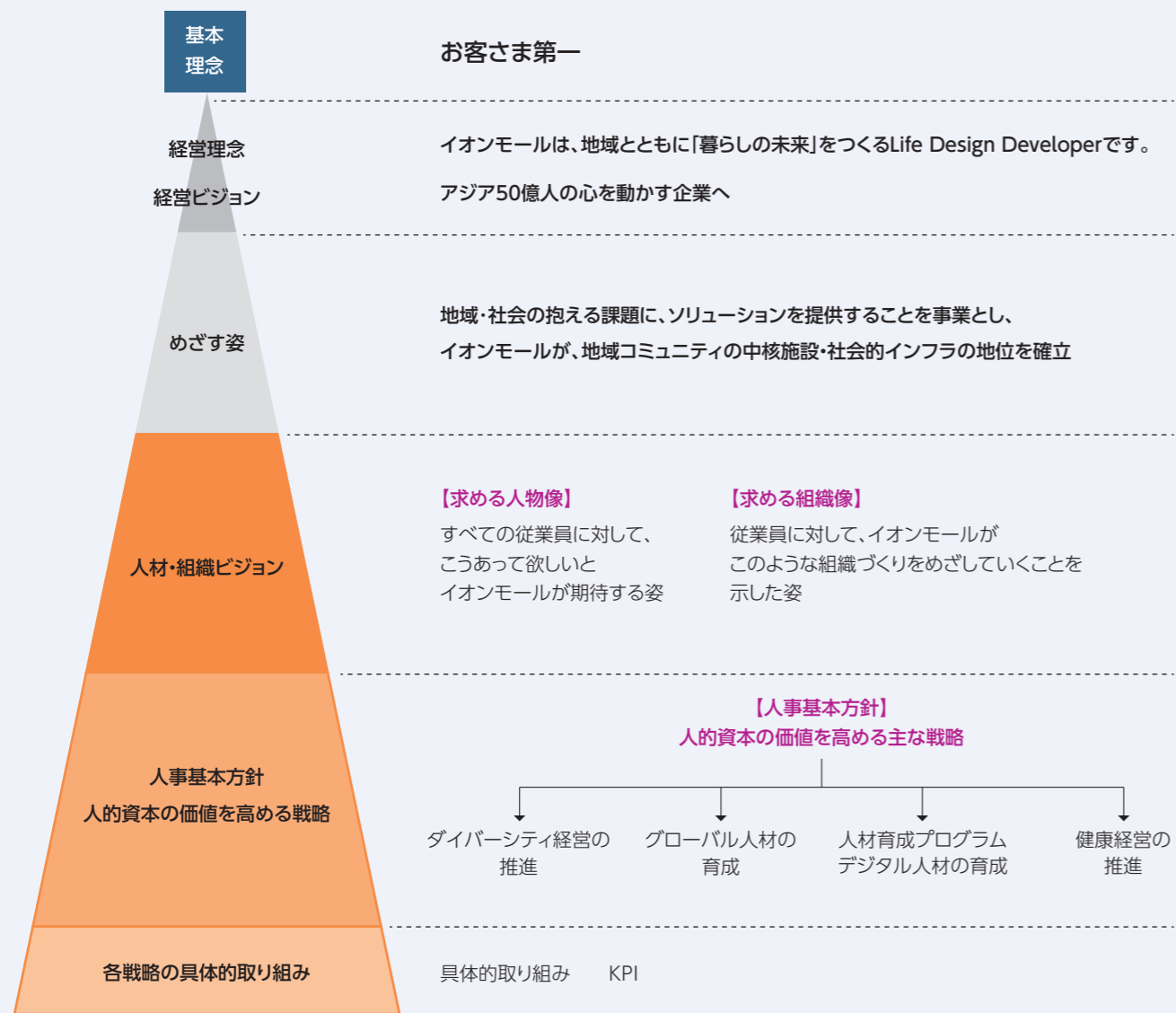
# 未来を見据えた経営戦略、 人材戦略の連動

当社の経営理念や経営戦略の実現に向けて、「めざす姿」からバックキャストし、人材・組織ビジョン、人事基本方針を制定しました。人材を経営上の最も重要な「資本」と捉え、経営戦略と連動した人材戦略に基づいて、さまざまな施策を実行していきます。

## イオンモールの未来を創る人材開発

当社は、「お客さま第一」の基本理念のもと、小売り視点で事業を展開し、お客さまに徹底して寄り添い、生涯忘れえない思い出となる最良の体験をこれまで、これからも共有していきます。さらに、ショッピングモールにはより多くの機能を持たせ、より高度な付加価値をお客さまと地域に提供することで、持続

的成長と企業価値向上に取り組んでいます。その実現のために最も重要なことは多様性と創造性、変革力をもった「人材」の成長であると考えています。積極的な人材育成と戦略的な採用活動、従業員のエンゲージメントの向上を通してESG経営を進め、経営理念の実現を図っています。



## 人材・組織ビジョンの制定

2022年5月には、新たに人材・組織ビジョンを制定しました。このビジョンは、将来にわたり、イオンモールの持続的成長を支える「人材」と「組織」のあり方を、経営理念に基づいて制定したものです。

当社が求める人材像は、従業員が、地域・社会・お客さま・取引先と共感し、その想いを「つなぎ」、どのような価値を創造し

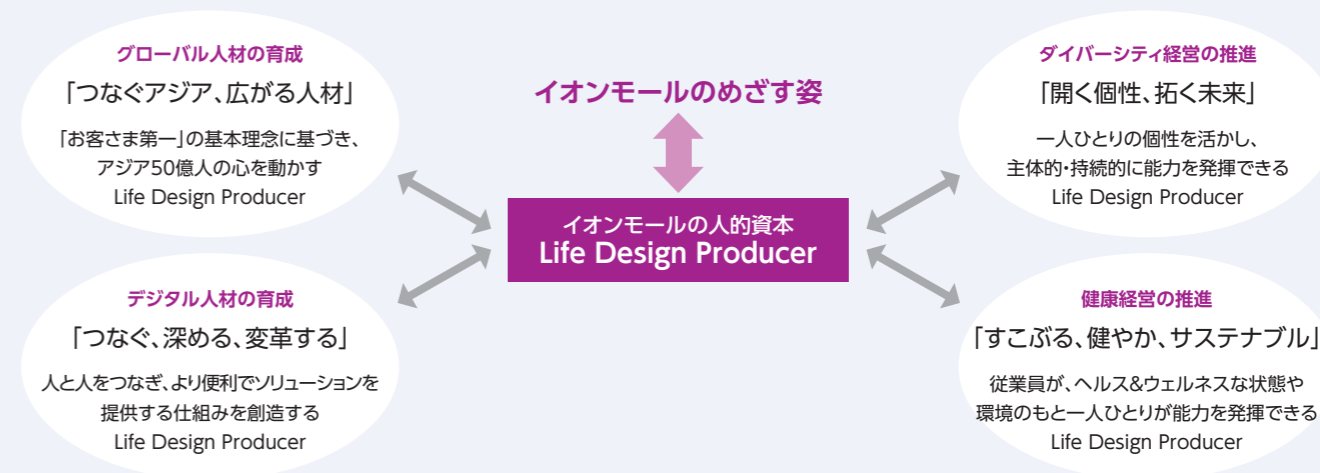
ていけるのか、一人ひとりが考え、チャレンジしていける「Life Design Producer」としてしています。

また、求める組織像は、当社が実現したい社会、提供したい価値は何かを創造し、共有する「革新し続けるプロフェッショナル集団」としてしています。

<b>人材・組織 ビジョン</b>	<b>求める人材像</b> <b>Life Design Producer</b>	<b>求める組織像</b> <b>革新し続けるプロフェッショナル集団</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 相手よし、地域よし、未来よしの視点で自己表現できる人材</li> <li>② 「つなぐ」を創造し、育む人材</li> <li>③ 自分の個性を活かし、「自己のありたい姿」を描ける人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 常に「お客さま」を創造し、新たな事業領域を拓く組織</li> <li>② 「つなぐ」を広げ、深められる組織</li> <li>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</li> </ul>
<b>人事 基本方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客さまや地域・社会への貢献につなげるため、挑戦を後押しする環境を整える</li> <li>• 組織の成長と個人の成長を両立させるため、一人ひとりの可能性を信じ広げる</li> <li>• 長く安心して働ける環境を整えるため、多様性やライフプランを尊重したさまざまな選択肢を用意する</li> </ul>	

## 人的資本の価値を高める主な戦略 →P67~72参照

イオンモールは多様性と創造性、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、チャレンジできる教育研修、ダイバーシティ経営、健康経営を推進しています。





## 持続的成長のために人材こそが最大の経営資本 (社外取締役・管理本部長・人事部長の対話)



人事統括部人事部長  
中垣 智子

常務取締役管理本部長  
岡本 正彦

社外取締役(独立役員\*)  
大和田 順子

※東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

当社では、持続的に成長するためには人材こそが最大の経営資本であるという考えのもと、本年度新たに「人材・組織ビジョン」を制定、全従業員が活躍できる企業をめざしています。キーパーソン二人が、人事領域のスペシャリストである大和田取締役(社外)も交え、当社のダイバーシティ、人材育成について熱い思いを語り合いました。

### 選ばれ続ける会社であるための 「人材・組織ビジョン」

**岡本** 当社は、地域に根ざし、お客さまに愛され、地域とともに成長し続けていくためには、人材こそが最大の経営資本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とらえています。今日は、人事領域で豊富な知見と経験をお持ちの大和田取締役と、人事の現場で改革に取り組んでいる中垣人事部長とともに、人的資本の強化にどう取り組んでいるのか、当社の今とこれからをお話

しできればと思っています。

**大和田** 私は2021年5月に社外取締役に就任しました。これまでさまざまな企業で人事領域の仕事に携わってきましたが、当社が人をとても大切に思い、さらに進化しようとしている点に非常に魅力を感じています。

**中垣** 私が人事部長を拝命したのは2019年3月、ちょうど同じタイミングで私の管轄下にダイバーシティ推進グループが配置されました。これも私に与えられた役割と感じ、早期に当社におけるダイバーシティを実現したいと思っています。

**岡本** さて今回、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」を新たに制定しました。その背景には、当社はまさに変革が不可欠な状況にあるという危機感があります。

そして、変革の原動力となるのは、組織のパワーと個人のエネルギーです。当社は「お客さま第一」という基本理念、「地域とともに『暮らしの未来』をつくるLife Design Developer」という経営理念、「アジア50億人の心を動かす企業へ」という経営ビジョンを掲げ、さらに地域社会の抱える課題を解決するソリューションカンパニーをめざしています。これらを実現するために、改めて組織はどうあるべきか、社員はどのような人材であってほしいかを明確にし、それを経営陣と社員が共有し、一体とならなければなりません。

**大和田** 人材に対する投資家の見方は「抑制すべきコスト」から「活かすべき資産」へと変わっており、どのような人材が企業の未来をつくっていくのかということに関心が向かっています。当社の求める人材像、その育成プランを言語化するという意味で、非常に時宜に適ったビジョンと感じました。

人材・組織ビジョンの中身については、地に足がついていると同時に、先を見越したものになっているという印象を持ちました。トレンドにただ合わせるのではなく、当社の経営方針に紐付いていることが重要ですが、今後、何が必要となるかを常日頃から考えているからこそだと思います。日々お客さまと向き合い、そのお客さまの集合体である地域に愛され続けるモールとは何か、これを考え続けているということが根底にあり、ESGというキーワードが取り上げられるずっと以前から、近江商人の三方よしの考え方がカルチャーとして根付いているのだと感じます。

**中垣** 今回、ビジョンの制定にあたっては、どういう人材であってほしいか、どういう組織であってほしいか、キーパーソンへのヒアリングを繰り返し実施しました。その結果、当社にずっと受け継がれてきた考え方、当社の経営理念や経営ビジョンの中にすでに定められている「Life

Design Producer」と「革新し続けるプロフェッショナル集団」という言葉に帰結しました。改めてクローズアップしたという形です。

**岡本** 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。もちろん、福利厚生に関することも重要ではありますが、従業員が当社での仕事や生活を通じて、自分がやりたいこと、めざしていることを実現するために、会社がいかに機会を提供して支援ができるか。この考え方がビジョンの根底にあります。

**大和田** 今回「人材・組織ビジョン」を制定したことで、今後どのように変わっていくのでしょうか。

**岡本** ポイントは二つあると思っています。一つは、ステークホルダーの皆さまとともに感じ、共に創っていくということであり、「共感」と「共創」がキーワードになります。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んでほしい。そのためには、組織は一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できるような環境をつくっていかねばなりません。

**中垣** この「個を活かす」という点に関しては、ダイバーシティの観点から、性別・年齢・国籍・障がいの有無などに関わらず、ライフステージに応じて能動的にチャレンジしていただき、自身のありたい姿を実現してもらいたいという想いを込めて定義しました。そして組織においても、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を構築するには、常に自発的に「なぜ」「何のために」を考えてマインドセットできる柔軟な組織が求められるという形で定義しました。





## マテリアリティとしての 「ダイバーシティ・働き方改革」

**岡本** 先ほど、大和田取締役から、「地に足がついている」「日々お客さまと向き合っているからこそ」という言葉をいただけたのはとてもうれしく感じます。今回ビジョンを定めましたが、その根底には、元々当社にそのような精神が根付いていたということが一番重要なのだと感じています。

ではこれから、社員の皆さんに理解してもらい、ビジョン達成に向けて行動してもらうためには、具体的にどのような取り組みが必要となるのでしょうか。

**中垣** 社会の変化が激しい中、多様性のある集団、多様性を強みとする組織であることこそ重要だと考えています。多様な価値観があることで新しい発想が生まれ、良い意味での摩擦が生じて、組織が変化への強さを持てるようになるのだと思います。その点、ダイバーシティを進めていく中で、男女の格差については課題を感じております。

2022年2月末現在、正社員の男女比率は、男性約65%、女性約35%であるのに対し、管理職の男女比率は、男性約80%、女性約20%と乖離している状況です。女性管理職比率の向上に向けては取り組みを強化していく必要性を感じています。

その取り組みの一つとして、2018年にはコミュニティ社員\*制度の適用者の役割上限を撤廃しています。すでにコミュニティ社員のゼネラルマネジャーも誕生しており、こうした取り組みを通じてキャリアパスの選択肢拡大をめざしています。

また、女性が管理職をめざすうえで、結婚、出産、育児といったライフステージの変化が大きな負担になっています。当社では、子育て期の配偶者の協力が不可欠と考え、男性社員の育児休職の取得も積極的に進めています。

グローバル人材については、今後海外出店が拡大し

モール数が増えていく中で、50名ほどの新規海外赴任者が必要となってきます。海外で活躍する人材の母数を増やすためにも、今後の教育体系を整備することが重要になってくると感じています。

**岡本** 当社のダイバーシティについて中垣部長に話していただきましたが、実は、中垣部長こそ、当社のダイバーシティを象徴するロールモデルと考えています。人事部に配属する以前は、イオンモール長久手(愛知県)の開設に携わったゼネラルマネジャーでしたが、そこでの取り組みは非常に興味深いものでした。

**中垣** イオンモールのそれまでの接客フロントは大部分が女性でしたが、例えば、インフォメーションカウンターに男性を配置しました。また、細部にもこだわって館内自動アナウンスを男性の声にする、さらに、お客さまの大部分は女性であることから、ラグジュアリーな演出としてホテルカウンターをイメージし、制服もホテルマンの制服をイメージしてつくる等、イオンモール長久手では、自分の視点で気づいたことを思い切ってチャレンジさせていただきました。

**岡本** これまでの固定概念を女性の視点で崩してくれたということです。モール館内には他にもこれまでの視点では気づかなかったことがたくさんありましたが、見事に変わってくれました。現在、人事部でダイバーシティの推進に取り組んでもらっていますが、これ以上適した人材はいないと思っています。

「人材・組織ビジョン」は、つくって終わりではなく、これから始まるものです。社員に理解してもらい、共感してもらおう。そして、今後進めていく人事施策や採用・教育の中にブレイクダウンされ、反映されなければなりません。

当社は、5分野・10項目からなるマテリアリティ(重要課題)を設定していますが、その一つに「ダイバーシティ・働き方改革」の推進があります。注力して取り組んでいます。社内のリソースだけではまだまだ不足しており、大和田取締役にもこれまでのご経験や他社での事例など、アドバイスや忌憚のないご意見をいただいています。

**大和田** 当社のダイバーシティ推進においては、制度面が緻密に設計されている点が印象的です。理念やビジョンがお題目としてとらえられるのではなく、実際に制度を利

用する側の現実的な視点が反映されていると感じます。

それから、当社の社外取締役役に就任して以降、とてもうれしい驚きがありました。例えば、「studio LIFE DESIGN」プロジェクトなど、当社の将来を担う若手社員が自発的に取り組んでいますが、そうした若手社員の方が「是非一度お話を聞かせてください」と言って会いに来てくれます。当社の社員間の垣根の低さ、共有するというカルチャーのようなものを感じられた経験で、他社ではなかなか無いことだと思います。

人事でも興味深い試みをされていて、若手社員と社外取締役とのディスカッションの場を設けていただいています。岩村社長も驚かれるほど、多くの方が自ら手を挙げて参加されていました。

## イオンモールが一番ダイバーシティが 必要な会社

**岡本** ダイバーシティは、性別だけでなく、年齢や過去のキャリアなど、さまざまな人が積極的に参加することで初めて形になるものです。さまざまな角度から意見をぶつけ合い、それがうまく融合する。いかに参画してもらえる機会をつくるかが重要です。例えば、人事異動においても、本社の決定事項とするだけでなく、自己申告制度や公募制度を活用して、自らの希望を伝えたり、手を挙げたりする機会もあります。

当社において、ダイバーシティ・多様性がなぜ重要かという点について、少し説明したいと思います。コロナやウクライナ問題、気候変動など、先行きが不透明な不確実性の時代においては、お客さまの価値観や生活スタイル、消費行動は加速度的に変化していきます。この流れの中で私たちが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、やはりさまざまなものの見方、考え方が必要になります。

極論、性別、年齢、国籍などイオンモールに来店されるお客さまの気持ちを真に理解するには、モールで働く従業員も同じ構成であっていいのかもしれませんが、当社はダイバーシティの重要性を一番意識しなければ

らない会社なのだと思います。

**大和田** まさに同感です。世の中のダイバーシティを理解するには、こちらがダイバーシティしていなければなりません。

どんなことにも課題はありますが、当社はその課題を克服するために諸制度を充実させ、同時に高いレベルで整備していると感じています。この制度をうまく活かし、社員の皆さまがそれぞれの持ち味を十分に発揮して輝いてくれることを期待しています。現実を見れば、子どもを産んだり育てたりという物理的な制約の中で女性は苦戦しがちです。いかにモチベーションを損なわずに復帰してもらえるか、大変難しい課題ではありますが、当社がこの課題に真摯に向き合い、誠実に取り組んでいることはよく伝わってきます。

**中垣** 女性に活躍してもらうために腐心していますが、数字で見ますと、入社した時には男女比率は50:50なのですが、30歳以上になると女性の割合は30%程度まで低下してしまいます。働く意欲はあるのに、さまざまな物理的、心理的な制約がある女性社員をどうすれば応援できるかという点から、ライフステージを見つめ直すためのキャリア面談を昨年からはスタートさせました。ライフステージに変化が起きやすいとされる28歳のほか、35歳、42歳も年齢ポイントとしてとらえており、特に女性の場合は28歳を迎えたタイミングでの面談を強化しています。中長期的なキャリア形成を考える機会ととらえ、管理職のロールモデルを提示することで、自身の将来像を描ききっかけにできればという思いのもと面談を実施しております。

当社では育児時短勤務をしている女性社員の割合はおよそ12%いますが、昨年度から、育児時短勤務者もマネジャーとして活躍できるようにしました。時間短縮に伴い、就業時間帯が課題になることもありますが、マネジャー2名体制とするなど、試行錯誤しながらではありますが柔軟な対応を図っているところです。

**岡本** 数字がすべてではないものの、退職者を減らす、上位資格への登用者を増やすといった改善に向けては、その要因となっている「なぜ」を把握しなければなりませんし、不安や障害があるならば取り除く手段を考えなければなりません。

\*転居転勤がなく、定められた勤務時間の中で業務遂行する社員。



**大和田** 「もう無理かも」と思っている人の気持ちをもう一度持ち上げるために、声をかけてあげることも重要だと思います。制度があることももちろん重要ですが、それだけでなく声をかけて「寄りそう」ことでその制度に魂が吹き込まれるのだと思います。

**岡本** キャリアに対する今の若い世代の価値観は、大きく変わっていると感じます。彼らの視点で、どうしたいか、どうしてほしいかを考え、その気持ちを汲み取って、早い段階からチャレンジできる環境をつくっていくことが必要です。

**大和田** 早い段階から活躍の場をつくって、仕事の面白さを実感してもらえれば、キャリアを続けたいという想いにつながると感じます。

**中垣** ライフステージの変化を意識した制度改革は不可欠だと感じています。現在、男性社員の育児休職制度を推進しており、2021年度は、100%取得を達成することができました。当社の男性社員の育児取得は、他社にお勤めのパートナーのキャリア形成につながっていくことも考えられます。

**大和田** 一昔前までは「男勝り」が女性活躍における隠れた期待だったように思いますが、今は長時間労働も是正され、在宅での勤務も可能であるなど、女性も男性も自然体で活躍できる社会的な素地が整ってきています。当社においても、働き方改革の進展が大いに女性活躍の後押しをしていると思います。

**中垣** 会社として女性社員に活躍してもらいたいという思いが強い一方で、管理職になるとワークライフバランスがとれなくなるのではという不安から、本人自身が管理職を望んでいない方がいるのも事実です。

社員の区分として、総合職社員とコミュニティ社員がありますが、コミュニティ社員の中にもゼネラルマネジャーとなった方がいますし、さまざまなロールモデルがあります。それをしっかりと伝えて、不安を取り除いていくこともキャリア面談の大きな意義だと感じています。

**岡本** ワークライフバランスと一口に言っても、個人個人でそのウェイトの考え方は違います。50:50の人もいれば30:70の人、極端に90:10の人もあるかもしれませ

ん。そして、同じ人でもライフステージに応じてそのバランスは変わってきます。何を優先して生活と仕事のバランスをとるか、そこで大切なのはいかに「個」を知るかということに尽きます。

**大和田** 「個」が100%輝くために、制度を整えることはもちろん必要です。次のステップはその制度をどうやって「個」と共有・共感し合い、活用できるか。ポテンシャルが高い人でも、本人の中に何かしらの障壁となるものがあれば、それを取り除いてあげることが本人のためでもありますし、会社のためでもあります。こうした「個」に向き合うことをどれだけ地道に丁寧にやれるかが重要になってくると感じます。

**中垣** 現場で最も密に一人ひとりと向き合っているのは中間マネジメント層です。新たに管理職になった方を対象に、新任マネジャー研修の一環として、ワークライフマネジメントに関するメニューを新たに採り入れました。また、年に2回のマネジャーからのフィードバック面談実施時に、部下のキャリアプランにアドバイスできる機会を設けています。

## グローバル人材の要点は コミュニケーション

**岡本** イオンモールでは、2025年に海外50モール体制をめざしています。これから3年間で15モールを超える大量出店を控えており、それを支える人材の確保・育成は大きな課題です。

もう一つの課題は、海外赴任の長期化です。長期で赴任している人材に依存しすぎることにはリスクもあり、海外でのチャレンジに意欲的な人材との計画的な入れ替えも図っていくことが必要です。これまでは、日本からの赴任が中心でしたが、今後は現地の優秀な人材を現地で登用すること、そして将来は海外各国から日本へというルートを広げていくなど、国の垣根なく、優秀な人材が積極的に挑戦できる環境を整えるのが大きなテーマだと感じています。

**中垣** 先ほど、50名ほどの新規海外赴任者が必要と申

上げましたが、2025年度までには90名ほどの海外人材の育成が必要となると見込んでいます。母集団をつくり育成していくために、2018年から海外トレーニー派遣制度を実施しています。2020年度と2021年度はコロナの影響で中断しましたが、本年度から再開しました。同じく2018年からグローバル人材コース研修を設定、2022年度からはこの2つの制度に加えて、グローバルマインドセット研修と異文化コミュニケーション研修を新設しました。

グローバルマインドセット研修は、海外トレーニー派遣制度に先立ってマインドセットをしていただく機会として、対象者を入社3年目から32歳までに設定しています。海外で働きたいという意欲をもって入社してきた社員は多く、こうした若手社員の意欲をそぐことなく、早い段階から研修の機会を設けてグローバル感覚を養い、モチベーションの維持・向上を図るものです。

異文化コミュニケーション研修は、グローバルマインドセット研修、海外トレーニー派遣研修のあと、海外赴任候補となるマネジメント層に対して、異文化に触れることで海外挑戦への意欲を高め、キャリア選択の候補として海外を選択してもらうための準備として実施していきます。

次のステップとしては、ローカル社員の登用を考えています。これからは、逆トレーニー制度といった考え方で、ローカル社員が日本で勤務して経験を積んでもらい、その経験や新たな気づきを現地に持ち帰って活かしていただくことをめざしています。

**岡本** いずれは、日本からの赴任者、現地社員と分けて考えることも無くしていかなければなりません。海外トレーニー制度も、例えば日本の若手が数名、中国から数名、アセアンから数名といった具合に、同じように海外でチャレンジできる機会にしていくことが重要です。海外事業に深く携わってきた社外取締役にもアドバイスを頂戴しながら進めていきます。

**大和田** 当社に入社して、これほどグローバルな会社だったということに驚かされました。入社を希望されている方、現社員の方も含めて、当社がグローバル企業であると認識されていない方が多いのではとも感じます。

より高い成長、そして持続可能な成長を果たしていくためには、国内・海外の壁を取り払って、「オール・イオンモール」としての発想が必要だと感じます。

例えば、世界中の当社社員が一堂に会して、社長の話を聞き、分科会でディスカッションするなど、もし実現できれば大きな意義があると思います。

社外取締役に就任以降、コロナ禍もあって私はまだ海外モールの現地視察はできていませんが、中国3モール、インドネシア2モールとオンラインでミーティングを実施しました。こうした現地の方との積極的なコミュニケーションの機会が増えれば、現地で日々業務に携わっている方たちの生の声を共有して、次の施策につなげていくことができると実感しています。

**岡本** 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、当社を未来に引き継いでいくことです。そのためには、人を育てる。とりわけ、コロナ禍というこれまでは全く違う大変な環境下で入社した直近3年間の新入社員には特別な思いがあります。若いメンバーは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。

**大和田** イオンモールが地域の皆さまにより愛され、会社としてより発展し、そこで働く一人ひとりの社員がより幸せであること、そのためにできることは何か、社員の皆さまと一緒に考えていきたいと思っています。

**中垣** ダイバーシティの推進は、私のライフワークだと感じています。そして同時に、すべての社員一人ひとりがダイバーシティ推進のキーパーソンなのだと感じています。そのことを熱量を持って伝えていきたい。そのためには、まず心身共に健康であること、ダイバーシティと健康経営を両輪として、当社に貢献していきたいと考えています。





# 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	ステークホルダーへの提供価値		ステークホルダーの関心事項	取り組み事項
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します。	●日々の豊かさ・楽しさ・安全・安心の提供		●安全・安心で快適なモール ●新たな体験や感動 ●人が集うコミュニティの場	●新型コロナウイルス感染防止対策としての体制・換気強化の徹底 ●デジタルを活用したサービスの提供 (スマートモール、イオンモールアプリ、ライブショッピング) ●CX創造に向けたモール取り組み強化 (開放的な空間設計、ローカライズ企画、新業態開発)
地域社会	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しています。	●脱炭素社会の実現 ●地方創生や公共的機能の拡充による地域社会貢献 ●地域の教育機関との連携による教育支援		●各自治体の課題解決に貢献 ●安全・安心を感じることでできるモール ●災害発生時における防災機能 ●持続可能な社会に向けた循環型経済圏の構築	●脱炭素の取り組み促進 (再生可能エネルギー100%店舗の推進、地産地消の再生可能エネルギーの創出、脱プラスチックの取り組み推進) ●サーキュラーエコノミーの推進 ●WELL Health-Safety Rating (WELL健康安全性評価)のグローバル評価の取得 ●ワクチン接種会場の提供 ●防災協定締結 ●伝統・文化イベントの開催 ●地域の教育機関との産学連携協定の締結
取引先・パートナー企業	円滑なコミュニケーションを通じて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ています。	●公正な取引活動を通じたパートナーシップの強化 ●共創による新たなアイデアや事業機会の創出		●公正な取引の実現に向けたコミュニケーション ●コラボレーションによるシナジーの創造	●取引先との連携によるモールオペレーションの維持・向上 ●取引先とのコミュニケーションを通じた営業支援活動の実施 ●持続可能な取引のためのガイドラインの策定
従業員	人材こそが持続的に成長していくための最大の経営資本という考えのもと、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業をめざし、人的資本への投資を推進しています。	●適正な人員配置の実現 ●ダイバーシティ、働き方改革推進 ●次代を担う人材の育成 ●健康経営の推進		●ライフステージに応じた働き方 ●働きがいと生産性向上の両立 ●公正な人事評価 ●適正な報酬	●事業環境変化に対応する多様な人材の採用 ●モール運営面における業務改善 ●業務効率化に向けた組織体制の変更 ●従業員の成長やライフスタイルに合わせた働き方をサポート
株主・投資家	株主・投資家は当社の持続的な成長を資金面から支えていただいております。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てまいります。	●安定的な株主還元 ●健全な財務体質の確保 ●議決権行使の尊重 ●公平かつタイムリーな情報開示		●十分かつ迅速な情報開示 ●適正な株価、株主還元 ●中長期的な企業価値向上 ●コーポレート・ガバナンスの強化・充実	●情報発信力の充実(統合報告書、ESGデータブックの開示) ●対話の実施 IRミーティング 年間約250件(ESGミーティング含む) SRミーティング 2021年度より実施 ●英文情報開示(決算資料、招集通知、統合報告書) ●議決権行使結果の掲載 ●議決権電子行使プラットフォーム(ICJなど)の採用 ●サステナビリティファイナンスによる資金調達
NPO・NGO	コミュニケーションを通じ、当社のESG経営の方向性に合致した非営利団体への支援を強化し、社会課題の解決に向けて意見交換を行っています。	●非営利事業活動に関わるPR環境の提供 ●非営利事業活動への協力		●各団体のめざす課題解決 ●モールを通じた活動の周知	●イオンモールの店頭募金からユニセフへの寄付活動 ●ユニセフ、国連UNHCRの会員募集ブース設置 ●日本赤十字社の献血活動



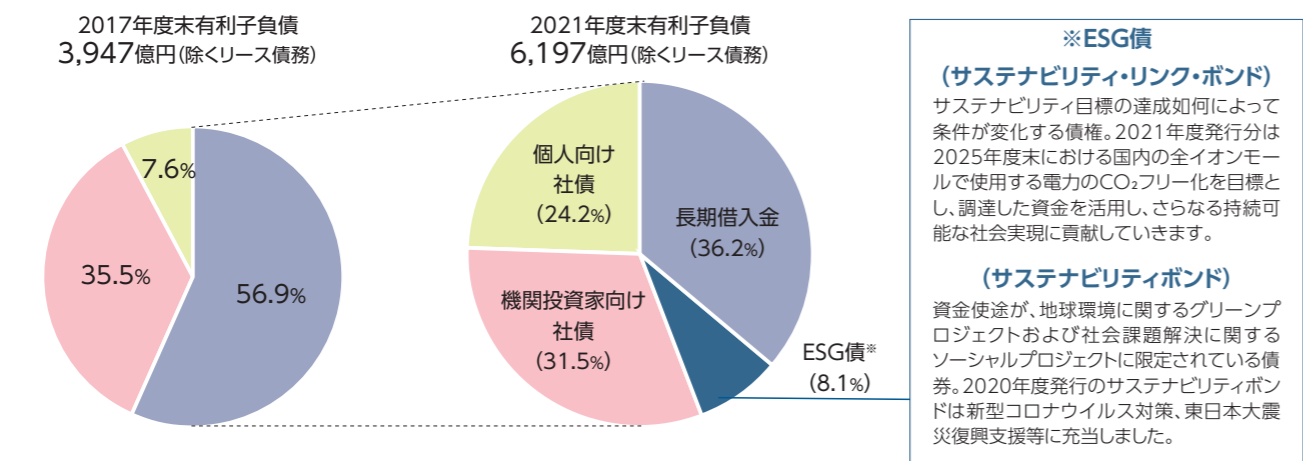
# 財務戦略

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

## グローバルファイナンスミックス

国内外における間接金融と直接金融および不動産流動化を組み合わせた多様な資金調達、すなわちグローバルファイナンスミックスを推進しています。具体的には、金融機関借入の裾野を拡大していくとともに、国内リテール債の定例発行を継続しており、また、サステナブルファイナンス時代の本格的な到来を見据えて、2020年9月にはサステナビリティ債券300億円を発行しました。また、2021年11月には社会課題の解決と

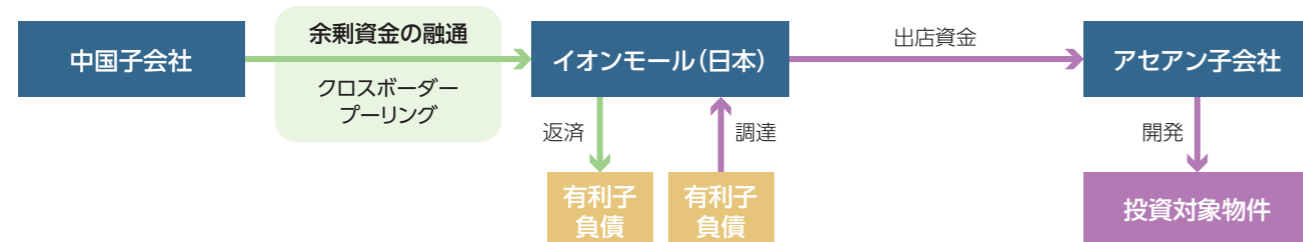
環境配慮を目的に当社初となるサステナビリティ・リンク・ボンド200億円、2022年4月には国内初となる個人投資家向けサステナビリティ・リンク・ボンド400億円を発行しました。引き続き不動産流動化も活用して新しいショッピングモール開発資金を創出していくとともに、海外での資金調達についても検討を進めています。



## キャッシュマネジメントの最適化

海外事業の規模拡大、利益創出ステージへの移行に伴い、特定エリアでは資金残高が大きく増加していることから、資金余剰となっているエリアから資金需要旺盛なエリアに資金を融通する、キャッシュマネジメントの最適化を進めています。一例としては、中国子会社とイオンモール(日本)との間で2020年

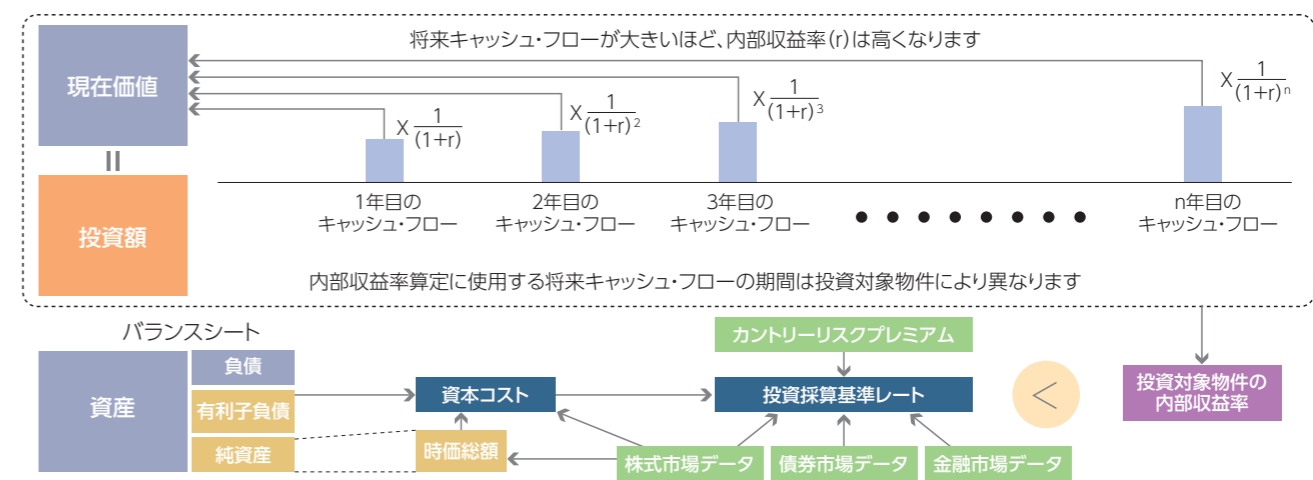
度に構築したクロスボーダープーリングを活用して、2021年度より中国子会社の余剰資金をイオンモール(日本)に融通し、既存の有利子負債の返済に充当しており、新たに日本で調達した資金をアセアン子会社へ出店資金として振り向けています。



## 資本コストの重視

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

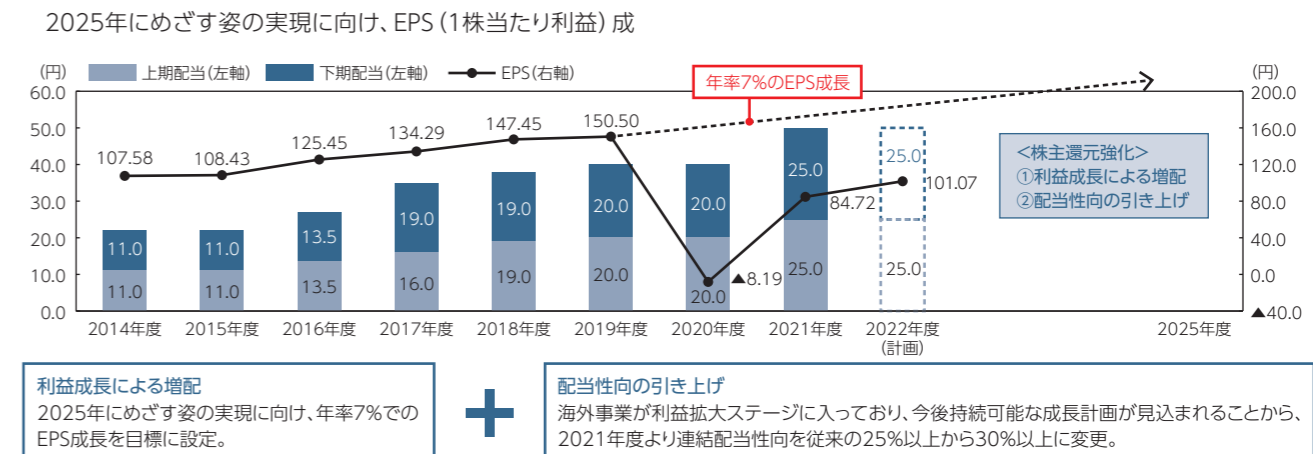
当社の投資採算基準レートは、負債コストとCAPM (Capital Asset Pricing Model)に基づき算出された株主資本コストを、有利子負債と株式時価総額で加重平均して求められる資本コストに、各国のカントリーリスクプレミアムや各市場のデータ等も考慮したうえで決定しています。



## 株主還元方針

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。






長率の目標を年率7%とし、海外事業が利益拡大ステージに入り、今後持続可能な成長計画が見込まれることから、2021年度より連結配当性向を従来の25%以上から30%以上に変更しました。これからも、成長ステージに応じた長期・継続的な増配をめざします。





## イオンモールの重要課題

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、ステークホルダーおよび自社にとっての重要度を評価し、重要なマテリアリティを5分野10項目に整理しました。そして、10のマテリアリティに対し、従業員が話し合いを重ね、KGI(最終目標)とKPI(中間目標)を決定しました。当社が2050年にめざす姿として掲げたKGIに合わせて、2030年までに達成すべき具体的なKPIを設定し、全社で課題を共有、一体となって解決に取り組むことで、地域のお客さまや持続可能な社会に貢献していきます。

マテリアリティ		KGI(2050年のありたい姿)	KPI(2030年までの行動指標)	2021年度までの進捗
<b>地域・社会インフラ開発</b> →P51 	持続可能かつレジリエントなインフラ開発	地域の方が常に安全・安心を感じることのできる社会	・BCP体制の強化策としての国内全モール防災拠点化 ・地方自治体との防災協定締結割合	・防災拠点: 142モール中 49モール(34.5%)※2022年7月末 ・防災協定: 142モール中122モール(85.9%)※2022年7月末
	生産消費形態	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	・エシカル消費の推進 グリーン購入率 ・脱プラスチックの取り組み推進	・グリーン購入率: 40% ※直営モール、事務所での備品発注システムグリーン購入率
<b>地域とのつながり</b> →P53 	文化の保存・継承	文化継承のプラットフォームが構築されている社会	・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	2021年度:イオンワンパーセントクラブ支援行事27件
	少子化・高齢化社会	キッズ、シニア含むすべての人が快適に暮らせる社会	・子ども向けサービスの充実 ・認知症サポーター数	・認知症サポーター数: 約860名
<b>環境</b> →P55 	気候変動・地球温暖化	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充電器設置の拡大 EV充電器設置台数 ・再生可能エネルギー創出による年間CO <sub>2</sub> 排出量総量35%削減 ・地域住民、専門店向け環境啓蒙取り組みの強化 ・eco検定の取得率100%	・EV充電器設置台数: 1,859基(国内外) ・CO <sub>2</sub> フリー電力調達: 約15%(国内直営モール) ※2022年末見込み ・eco検定の取得率: 85%
	生物多様性・資源の保護	環境に配慮し自然と調和した社会	・ABINC認証(いきもの共生事業所)の取得モール数 ・リサイクル率70%の達成 ※サーマルリサイクル除く	・ABINC認証取得モール: 15モール※2022年7月末 ・リサイクル率: 62.0%
<b>ダイバーシティ・働き方改革</b> →P67 	健康と福祉	すべての人が心身ともに健康でいられる社会	・健康的なライフスタイルの提案	・専門店従業員休憩室整備による専門店従業員の職場環境改善(ES(従業員満足度)向上) ・キャリアプラン面談によるイオンモール従業員の成長やライフスタイルに合わせた働き方のサポート
	多様性・働き方	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2023年度末30% ・男性育児休業取得率100% ・グローバルで活躍する人材育成の推進	・女性管理職比率: 19.4% ・男性育児休業取得率: 100%
<b>責任あるビジネスの推進</b> →P73 	人権	すべての人に対して人権が尊重されている社会	・人権デュー・ディリジェンスのプロセスの設定・導入 ・人権教育研修100%受講	・人権教育研修受講率: 100%
	贈収賄	インシデント発生件数0件	・贈賄防止基本規則の遵守に向けた贈賄教育・啓発の実施 ・就業規則内、収賄防止条項の継続的遵守 ・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および是正の徹底	・日本、中国: 階層別の贈賄防止教育を実施 ・ベトナム、カンボジア、インドネシア: 贈賄防止教育を実施 ・ベトナム: 新たに贈賄防止規則を制定



# 社会・インフラ開発



## 持続可能かつレジリエントなインフラ開発

### [安全・安心・快適なモール運営体制]

イオンの防疫対策の基準「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル\*」に基づき、徹底した感染症対策を継続するとともに、消毒の徹底、キープディスタンス、混雑度の可視化・緩和などの基本的な対策はもちろん、イベントの運用やバックヤ-

ードのオペレーションまで、全館であらゆる運営を見直し、新しい「当たり前」としての感染症対策を進化させています。

\*イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル:  
[https://www.aeon.info/prevention\\_protocol/](https://www.aeon.info/prevention_protocol/)



換気システムで空気循環を強化



来館カウントシステムによる館内過密の防止

### ■ 新型コロナウイルス感染症対策のグローバル基準評価の認証

イオンモール上尾(埼玉県)、イオンモール新利府(宮城県)、イオンモール川口(埼玉県)、イオンモール白山(石川県)、イオンモールNagoya Noritake Garden(愛知県)では、世界的な新型コロナウイルス感染症対策への評価である「WELL Health-Safety Rating\*」を取得しました。施設内での飛沫感染、接触感染対策をはじめ、各出入口での安全施策や施設内の清掃管理体制などを徹底し、お客さまや専門店従業員さまが安全・安心にご利用いただける施設として管理・運営を行っています。



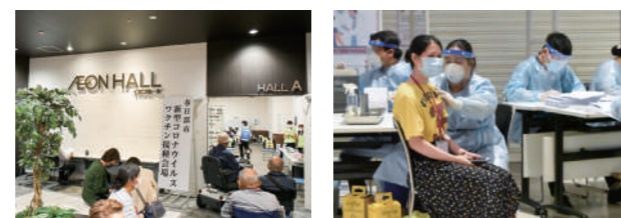
\*WELL Health-Safety Rating: 同認証は、来訪者や従業員などの健康と安全に配慮し、施設を管理・運営していることを第三者検証機関が審査するグローバル基準の評価です。

### ■ 国内外における新型コロナウイルスワクチン接種の推進支援

当社では、各自治体と連携し、モール内のホールや駐車場等の施設を新型コロナウイルスワクチン接種会場として活用いただく取り組みを推進しています。全国で約30のモールが新型コロナウイルスワクチン接種会場として使用され、約49万名の方々にワクチン接種を実施しました。

海外においても、ベトナムのイオンモール ビンズオンキャンアリー(ビンズオン省)では、モール内に大規模接種会場を提

供。インドネシアでは政府との連携のもと、イオンモール ジャカルタガーデンシティ(東ジャカルタ市)にワクチンセンターを設置し、ワクチン接種を実施しました。



### ■ 早稲田大学理工学術院との共同研究

2021年4月から1年間、建築環境学を専門とする早稲田大学理工学術院の田辺新一教授・工学博士の研究室と共同でイオンモールの施設内における感染症対策に関する研究を行いました。当社が取り組む感染症対策に対して、実店舗の運用時のデータを取得・分析することで、感染症対策のリスク低減の可能性や実効性を評価しました。その他にも、新たにCO<sub>2</sub>濃度をモニタリングして換気状況を常時監視し、お客さまへ見える化するシステムなど、新たな取り組みの導入も進めています。



## [防災]

### ■ 防災協定の締結

当社は、安全・安心なまちづくりをめざし、行政や民間企業等の外部パートナーとの連携を強化しています。国内では、大部分のモールで地方行政と防災活動への協力等に関する協定を締結しています。

また、イオン(株)では陸上自衛隊や日本航空株式会社、全国の電力会社とも協定を締結しており、有事の際は協力してインフラ整備や物資提供等の支援を行い、復興拠点としての役割を果たしています。



### ■ 日本全国のモールで防災イベントを開催

有事の際に役立つ防災に関する知識やスキルを楽しみながら得ていただくことを目的に、全国のモールなどを会場として、毎年多くの防災イベントを開催しています。近隣企業や警察・消防、行政などが参加し、ARゴーグルを使用して浸水の疑似体験、救助犬とのふれあい、また、防災グッズづくりの

ワークショップなど、各モールごとにさまざまな工夫を凝らしています。これからも、継続的なイベントの実施でモールの役割を地域に発信し、防災拠点としての地位を確立していく考えです。



### ■ 海外での防災の取り組み

カンボジアでは、月に1度防災訓練を実施するとともに、毎年6月に地元の消防署の協力を得て、およそ500名が参加する大規模防災訓練を実施、SNSを活用して訓練の様子を共有し、地域の皆さまにモールの安全・安心をお伝えしています。

中国では、すべての飲食店に自動消火設備の導入を進めており、新店舗には設置が義務付けられています。導入後は従業員が定期的に点検することで防火に対する意識強化が図られ、事故件数が減少しています。ガス漏れ防止用探知機の設置も進めており、今後もモール全体で安全レベルの向上に努めます。

## 生産消費形態

### [脱プラスチックの推進]

#### ■ プラスチック資源循環促進法への対応

プラスチック資源循環促進法が2022年4月1日から施行されました。この法律は、廃棄物の発生を最小化するサーキュラー・エコノミーへの移行を図るとともに、資源循環を成長分野として投資できる環境の整備、消費者のライフスタイルの変革促進をめざすものです。イオンモールでは、減プラスチックにとどまらず、脱プラスチックへのシフトを加速させていきます。

#### ■ プラスチック容器洗浄機の導入

これまで、使用済みのプラスチックカップや容器は、そのまま廃棄するとリサイクルができず、焼却によるCO<sub>2</sub>が課題となっていました。イオンモールでは、お客さまと専門店従業員さま向けに洗浄機を開発、洗浄にご協力いただくことでリサイクル可能な再生資源として活用することをめざしています。すでに専門店従業員さま向けの洗浄機は、2022年3月よりイオンモールKYOTOで実証実験を開始しており、お客さま向けの洗浄機についても、導入を検討しています。



洗浄することで廃プラスチック処理へ

#### ■ 環境配慮素材への切替促進

イオンモールでは、飲食店テナントの皆さまにカトラリー類をプラスチックから、紙製、木製、バイオマスプラスチックなどの代替製品への切替を提案しました。今後もお客さま、同友店、従業員とともに脱プラスチック社会の実現に寄与していきます。

#### ■ イオンモールアプリでグリーンライフポイント

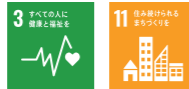
環境省が推進するグリーンライフポイントの補助金交付事業者にイオンモールが採択されました。

イオンモールでは、イオンモールアプリ内に環境機能を追加し、第1弾としてテイクアウト時のプラスチック製カトラリー類の辞退に対し、ポイントを発行していきます。また、第2弾としては、家庭の太陽光発電の余剰電力を充電したEVをイオンモールに放電し、放電量に見合ったポイントを発行する機能も2023年に追加する予定です。





## 地域とのつながり



### 文化の保存・継承

#### [ローカライズの推進]

当社はCX(カスタマーエクスペリエンス)の創造によるリアルモールの魅力の最大化をめざし、ローカライズの取り組みを深化させています。国内では、経営ビジョンの一つである「私たちは、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します。」の実現に向けて、全国のモールで「産」(企業)、「学」(教育機関)、「官」(行政)、「民」(団

体)、「文」(文化・歴史)、「品」(産品)の6分野におけるコラボレーションにより、地域の魅力を磨き続ける「究極のローカライズ」企画を2015年より推進しています。同様の取り組みを、2021年より中国で実施しており、海外においても地域の魅力を発信する取り組みを推進することで、地域におけるイオンモールの存在価値を向上させていきます。

#### [各モールのローカライズの取り組み]

「究極のローカライズ2021」には日本全国のモールで勤務する社員から354企画が考案され、うち11企画が2021年度に開催されました。また、中国でも初めての試みとして山東省

エリアの2モールから13企画が集まり、その中から3企画を選出・実施しました。

#### ■ 国内「究極のローカライズ2021」最優秀企画

##### イオンモール羽生『彩×北 Nature Project』

2021年10月から11月にかけて、地域の緑豊かな自然の魅力を知っていただくことを目的に、埼玉県北部の羽生市・加須市・行田市・鴻巣市の4市と、各市で活動している諸団体と連携し、県内に自生する植物の展示や紹介ブースの設置、天体観測など、実際に自然環境に触れていた



たく企画を実施。お子さまとともに、ご家族でお楽しみいただきました。

#### ■ 中国での取り組み

山東省煙台市は、現在約4人に1人が高齢者と言われています。イオンモール煙台金沙灘は、高齢者のお客さまが生き生きと自己表現する場を提供。行政や地域コミュニティなどさまざまな団体と連携し、無料健康診断、詐欺防止講座、髪のカットサービス、広場ダンス大会などを開催しました。

##### イオンモール成田『Hakko(発酵)フェスタ in なりた』

2021年9月に日本古来より親しまれてきた千葉の発酵文化のすばらしさを日本・世界に発信し、日々の食について考えていただく機会づくりをめざし、「発酵」をキーワードにバーチャル醤油工場・酒蔵見学会、自家製ぬか漬の食育ワークショップなどのイベントを実施しました。またライブショッピングシステムも活用し、海外含め多くの方にご参加いただきました。



### 少子化・高齢化社会

#### [各モールの取り組み]

##### ■ 仕事体験テーマパーク『カンドゥー』

イオンモール幕張新都心では、お子さまが楽しく学べる仕事体験テーマパーク『カンドゥー』を展開しています。パイロット、警察官、ユーチューバー、モデルなど、あこがれの職業にチャレンジでき、親子3代でお楽しみいただけるテーマパークとなっています。2022年3月にスタートした新コンテンツ「イマーシブ ファイアファイター」はAR(拡張現実)をはじめとする最新デジタル技術と“没入型演出”(=イマーシブ/Immersive)を融合させた仕事体験エンターテインメントです。近未来の消防士体験を通し消防士の仕事の大切さに触れることができます。



「カンドゥー」の新コンテンツ「イマーシブ ファイアファイター」(Immersive Firefighter)

##### ■ 地元の特色を活かした学習スペースの設置

2021年3月、イオンモール神戸南(兵庫県)では、地域の皆さまの「子どもたちが自由に勉強できる場所がほしい」という声にお応えして館内に学習スペース「みんなの学び場」を開館しました。自習スペース40席、読書席18席を用意し、いつでも誰でも個人学習や読書ができるほか、兵庫区ならではの多文化交流や絵本の読み聞かせなどのイベントを開催。室内のイラスト装飾には、兵庫区を拠点に活動するザ・ロケット・ゴールドスター(山崎秀昭氏)を起用するなど、兵庫区らしさに徹底的にこだわった空間を実現しました。



「みんなの学び場」

##### ■ 認知症の方も安心して来店いただけるモールへ

イオンモールではいち早く認知症の問題と向き合い、現在約860名の従業員が「認知症サポーター」に登録されています。各モールでは、専門店従業員さまも対象にした「認知症サポーター養成講座」を定期的に開催、お客さま向けの啓蒙イベントも開催しています。



認知症サポーター講座の様子

##### ■ イオンモールウォーキング

お客さまの健康的な生活をサポートするため館内にウォーキングコースを設置し、お買い物をしながらかげに運動できるイオンモールウォーキングを国内ほぼすべてのモールで実施しています。

2021年9月～2022年3月には、地域の皆さまの健康やコミュニティに及ぼす影響を明らかにすることを目的に、千葉大学予防医学センターとともに「イオンモールウォーキングと健康」を題材にした共同研究を実施。分析の結果、ウォーキングプログラムの利用が、利用者の歩数や、ウォーキング習慣度の向上と関連していることが明らかになりました。





環境



気候変動・地球温暖化

[シナリオ分析による気候変動への対応]

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。

当社は「イオンモール脱炭素ビジョン」に基づき、国内で排出するCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

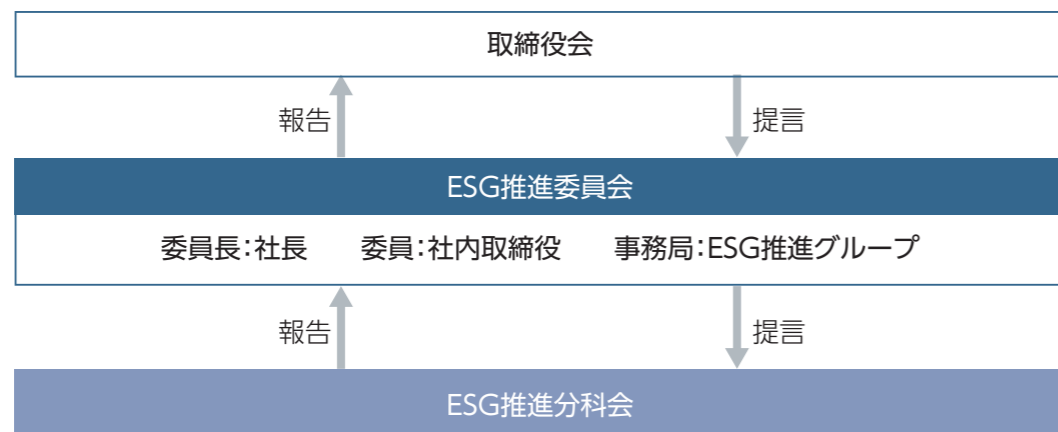
また、2020年6月に当社は気候関連課題が各企業にもたらすリスクや機会に関する情報開示タスクフォースである「TCFD」の提言に賛同することを表明しました。本項目では、TCFDの推奨する情報開示フレームワークに沿って、当社の気候変動への取り組みを紹介します。



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・解決にあたることのできる体制を構築しています。

また、ESG推進委員会・分科会における審議は取締役会に報告されるほか、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。

■気候変動対応体制



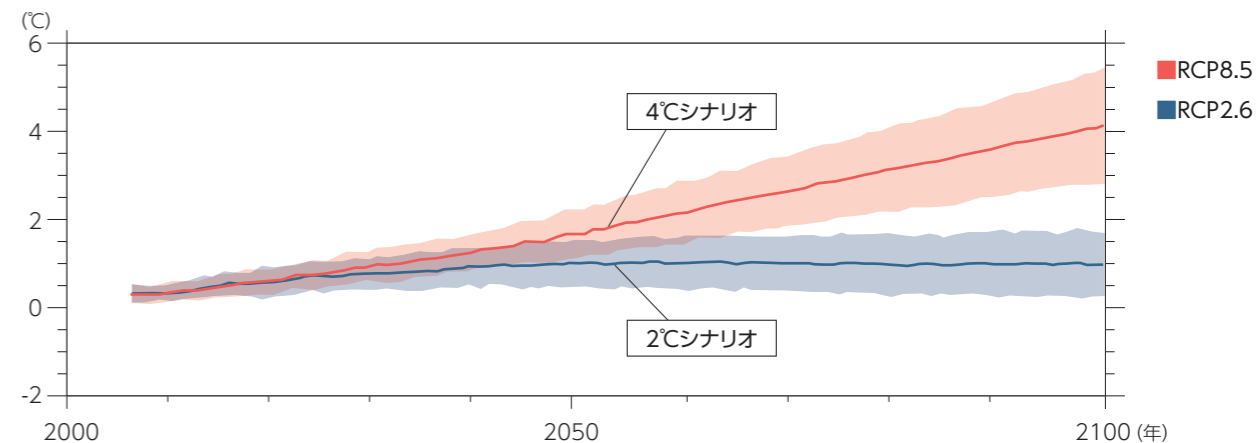
[戦略]

■気候変動シナリオの選択

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

ン脱炭素ビジョン」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。

世界平均地上気温の変化予測

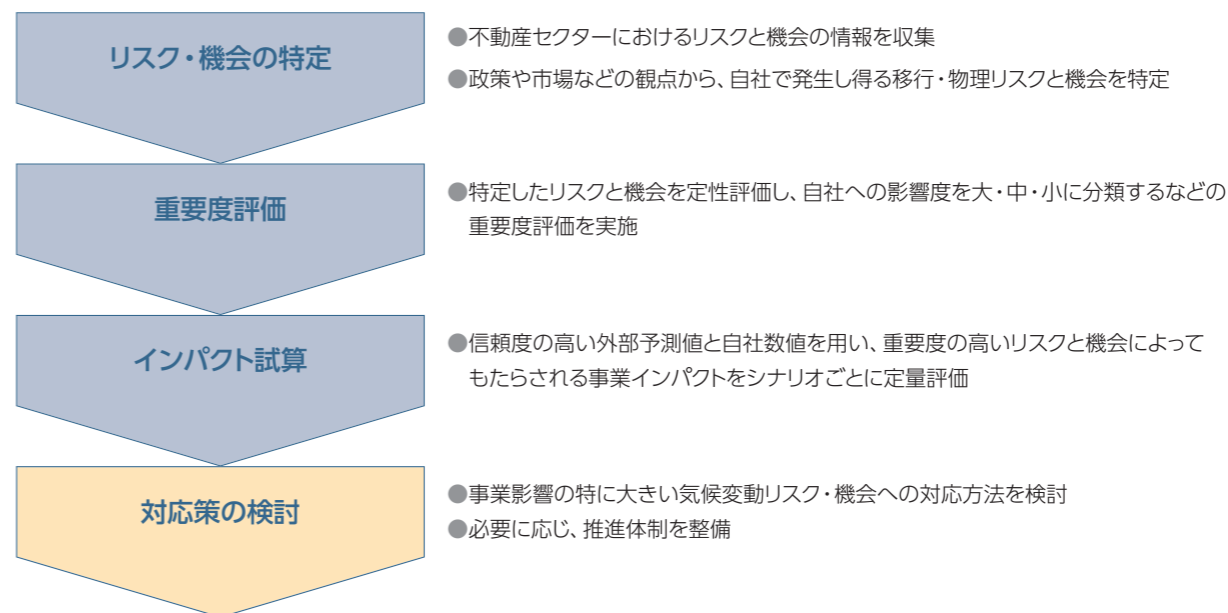


**4℃シナリオ**  
現状を上回る温暖化対策をとらなければ、産業革命時期比で3.2～5.4℃上昇

**2℃シナリオ**  
厳しい対策をとれば、産業革命時期比で0.9～2.3℃上昇

※出所:IPCC第5次評価報告書より作成

■分析のプロセス





【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リスク・機会について検討し、当社事業に2050年までに影響を与えうる対象リスクを下表のとおり特定しました。

	評価項目
移行	・炭素税 ・電気料金の増減 ・顧客の評判変化 ・再エネ等補助金政策 ・EV充電器の追加コスト ・投資家の評判変化 ・顧客行動の変化 ・再エネ・省エネ技術の普及
物理	・平均気温の上昇 ・降水・気象パターンの変化 ・海面の上昇 ・洪水・台風被害額の増加

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。

	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		時間軸
		リスク	機会	4℃ シナリオ	2℃ シナリオ	
移行	炭素税	・石油石炭税の引き上げにより、建設資材の調達コスト上昇、運営施設で使用する燃料費の上昇が予想される。 ・パリ協定に対応する政策が進められると、徹底的な省エネ策が必要となる。	・温室効果ガス排出量ゼロの達成時に、炭素税が非課税となる。 ・省エネ/再エネ建築への移行や低炭素建材の使用を進めた場合、市場価値増大の可能性が高い。	小	小	長期
	電気料金の増減	・エネルギー需要の逼迫により電力調達コストが増加し、光熱費として施設運営コストが増加する。 ・再エネ調達需要の高まりにより、再エネ価格が増加し、財務的負担が増える。	・系統電力の低炭素化により、建物建設や施設運営を介した炭素税の支払いや省エネ設備投資が抑制される。	中	中	中期
	EV充電器の追加コスト	・EV普及に対応して、運営施設において充電設備の整備が必要になり、設備投資コストが増加する。対応ができなかった場合、集客力が低下する。	・運営施設における充電設備の整備状況が、競合施設との差別化につながり、集客力に影響する。	小	中	中期
物理	洪水・台風被害額の増加	・集中豪雨や台風によって施設内外の浸水・停電被害が発生し、対策・復旧費が必要になり、営業日数や利用客が減少する。 ・風水害を補償する保険料支払額が増加する。	・運営施設のハード面/ソフト面での災害対策の充実をアピールすることで競合優位となり、賃料収入の増加、運営施設の利用客増加や評判の向上につながる。	中	小	短期～ 長期

財務影響度：大(100億円以上)、中(100億円未満～10億円以上)、小(10億円未満)

■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まいります。

■移行リスクへの対応事例：

2025年度までに、国内全モールの使用電力を再生可能エネルギーに転換

当社は、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CO<sub>2</sub>等を総量でゼロと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年度までに国内全モールの使用電力をすべて再生可能エネルギーに転換することを中間目標としています。2022年秋には、全国に分散する約740カ所、合計出力規模65MWの低圧・分散型太陽光発電設備で発電した電力を、日本国内の約30モールに供給するプロジェクトもはじまりました。また、イオンモール川口（埼玉県）では、電気・ガスCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロモールの運用を開始したイオンモール川口



電気・ガスCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロモールの運用を開始したイオンモール川口

100%CO<sub>2</sub>フリー電力で運営しているモール

※2022年2月末現在

- イオンモール川口（埼玉県）
- イオンモール上尾（埼玉県）
- イオンモール Nagoya Noritake Garden（愛知県）
- mozoワンダーシティ（愛知県）
- イオン藤井寺ショッピングセンター（大阪府）
- イオンモール福岡（福岡県）

■指標と目標

エネルギー使用量

●エネルギー使用量の推移

	単位	範囲*1	パウンダリ	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
エネルギー使用量(原油換算)	kl	①	共用部	118,030	118,723	117,801	112,922	127,251
エネルギー使用量原単位	GJ/千㎡×h	①	共用部	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	%	①	共用部	94.88	97.80	94.43	95.99	105.49

\*1 範囲 ①国内直営モール：管理・運営のみを受託しておりエネルギー管理を行っていない事業所は対象外とする。

用を開始しました。省エネルギーの取り組みに加え、東京電力エナジーパートナー株式会社の「非FIT非化石証書付電力メニュー\*1」により実質的にCO<sub>2</sub>排出量ゼロとなる電気を調達するとともに、都市ガスは東京ガス株式会社から「カーボンニュートラル都市ガス\*2」の供給を受けています。

\*1 非FIT非化石証書付電力メニュー：東京電力が調達した環境価値を、系統電気と一緒に東京電力のお客さまの需要場所へ送るメニューです。実質的にCO<sub>2</sub>フリー電気を使っているとみなせるものです。

\*2 カーボンニュートラル都市ガス：天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO<sub>2</sub>クレジットで相殺（カーボン・オフセット）し、燃焼させても地球規模ではCO<sub>2</sub>が発生しないとみなされるものです。なお、対象となるCO<sub>2</sub>クレジットは、信頼性の高い検証機関が世界各地の環境保全プロジェクトにおけるCO<sub>2</sub>削減効果をCO<sub>2</sub>クレジットとして認証したものです。

■リスク管理

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



GHG排出量

●GHG排出量の推移

	単位	範囲 <sup>※1</sup>	パウンダリ	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	15,977	15,271	13,840	14,627	16,721
スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	225,500	213,468	193,771	178,152	189,070
スコープ1,2	t-CO <sub>2</sub>	①	共用部	241,477	228,739	207,611	192,779	205,791
スコープ1,2(海外)	t-CO <sub>2</sub>	海外	共用部	60,292	60,113	61,532	64,253	79,377
スコープ1,2(国内+海外)	t-CO <sub>2</sub>	②	共用部	301,769	288,852	269,143	257,032	285,168
スコープ3	t-CO <sub>2</sub>	②	事業活動のサプライチェーン全体	—	—	1,655,553	1,311,119	1,443,565

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

削減目標

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

第三者検証

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

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

[環境啓蒙活動]

■アースデー企画とイオンモールの環境月間

地球環境についてみんなで考える日として制定された4月22日の「アースデー」から4日間、お客さまとともに地球環境を考える大切な時間を共有するために全国のモールでさまざまな企画を実施しました。消費電力の削減によってCO<sub>2</sub>の排出量を減らすライトダウンリレーは、全国138モールで夜間に屋外照明の一部を消灯しました。

また、6月5日の「世界環境デー」から7月7日の「クールアースデー」までの期間は「イオンモールの環境月間」として、お

「イオンモール脱炭素ビジョン」に基づく  
脱炭素社会の実現に向けた達成目標

2025年度  
当社の国内全モールの使用電力を**100%再生可能エネルギー**へ

2040年  
直営モールで**地産地消の再生可能エネルギーを100%使用**

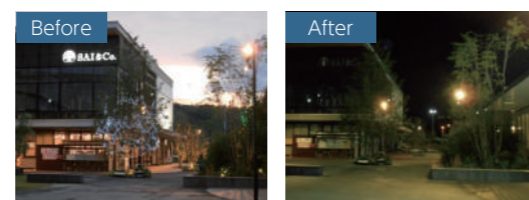


第三者検証結果  
(スコープ1,2)

第三者検証結果  
(スコープ3)

第三者検証結果  
(水、廃棄物)

客さまが使わなくなった衣料品の回収を行う「幸福リレー」や、ごみ拾いをスポーツ感覚で楽しむ「スポGOMI」など、地球環境への負荷を軽減する取り組みを実施しました。



屋外照明の一部を消灯

■イオンサステナキャンパスを開催

お客さまとともに環境問題について学ぶ取り組みとして、2021年6月5日の環境の日より、全国のイオンモールで「イオンサステナキャンパス」を開催。地球温暖化や海洋プラスチックが動物たちに与える影響を学ぶクイズラリーや、環境省の後援でMYボトルのデザインを自由に考えていただくコンテストなど、楽しく環境問題を考える機会を提供しました。



[外部イニシアチブの参加]

■SBTの設定

当社は、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「SBT:Science Based Targets」を認定する機関である「SBTイニシアチブ」に対し、コミットメントレターを提出しました。

[海外における環境問題への取り組み]

■中国

2008年の第1号店オープン以来、廃棄物の分別管理を重視してきました。2019年には中国国内での廃棄物分別に関する法律が強化されたことを受け、マニュアルを作成してさらに管理を強化しています。同年11月にオープンしたイオンモール青島西海岸新区では、毎月専門店向けの研修を実施し、廃棄物保管庫での分別を徹底、青島市から高い評価をいただきました。現在中国全土22モールへの水平展開を図っています。また、これから出店するモールでは、環境に配慮したサステナブルモールを企画しています。

■ベトナム

環境活動を行うNGOと協力し、リサイクルの重要性を理解していただく啓蒙活動を展開しています。モール館内で廃棄物の分別を促進する動画を上映、エコバッグを持参されたお客さまには特典を用意するなどの施策のほか、専門店向けに研修を実施し、成果のあった店舗を表彰する制度を導入しました。また回収された廃棄物が確実にリサイクルされる仕組みづくりにも取り組んでいます。

■カンボジア

2014年からNGOと連携し、段ボールや廃プラスチックを提供、リサイクル品を販売して得た利益をカンボジアの子ども

■eco検定アワード2021でエコユニット部門  
優秀賞を受賞

当社では、環境保護に対する意識の向上および取り組みの推進をめざして、従業員にeco検定資格の取得を奨励。現在、対象となる従業員のおよそ8割に当たる1,531名が合格しています。eco検定アワードは、東京商工会議所が主催し、eco検定で身につけた知識を活かして環境活動に取り組む企業を表彰するもので、当社は前年度の環境活動への取り組みを評価いただき、「エコユニット部門優秀賞」を受賞しました。



パリ協定が定める「産業革命前と比べて気温上昇を2℃未満に抑える」という目標に対して、当社では、「スコープ1・スコープ2は1.5℃水準、スコープ3は2℃を十分に下回る水準」に削減目標を設定し、SBTの認証取得をめざしています。

たちの教育支援に役立てています。また、リサイクル推進のため、専門店やモールの従業員に環境保全と衛生管理の教育を実施し、廃棄物の分別を徹底しています。

モールではプラスチック削減を呼びかける動画を放映しました。この動画は、国連開発計画、カンボジア環境省、日本大使館、スウェーデン大使館が協力して制作したもので、インフルエンサーが多く出演しており、お客さまの注目を集めました。

■インドネシア

インドネシアでは、経済発展に伴う廃棄物増加が社会課題となっており、特にプラスチックごみのほとんどが焼却や埋め立てなどの方法で処分され、一部は海洋投棄などの問題を引き起こしています。資源ごみの再生率も、廃棄物全体のわずか7-10%にすぎません。このような地域課題に取り組むため、インドネシア4号店となるイオンモール タンジュン パラットでは開業以来、「モール内で排出された缶、瓶、ペットボトルの100%リサイクル」に取り組んでいます。2022年度にはこれらのゴミを資源化し、エコバッグへと再生させる取り組みも開始しています。





特集

# 脱炭素ビジョンの実現に向けて エネルギーは「使う」から、地域・お客さまと共に「創る」へ

お客さまの暮らしをより豊かにするため、地域の主役であるお客さま自身の「環境意識」を「行動」につなげるサポートを行うことで、共に地域の脱炭素社会を築き上げていきます。

## 地域全体での脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進

当社は、地域においてお客さまとともに地産地消の再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）を創出し、施設内で使用する電力は入店する専門店も含めCO<sub>2</sub>を排出しない電力（CO<sub>2</sub>フリー電力）とすることをめざします。

2025年までに当社が管理・運営する国内の約160モールで使用する電力を再エネに転換するという目標において、各地域での再エネ直接契約による実質CO<sub>2</sub>フリー電力調達から、順次地産地消の再エネへ切り替え、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。

また、お客さまとともに脱炭素社会を実現するため、従来のV2H（車（Vehicle）から家（Home））から進化させたV2AEON MALL（車からイオンモール）を推進することで、お客さま参加型の再エネ循環プラットフォームの構築をめざします。さらに、植樹活動や廃プラ回収、食品ロスの対策協力など環境貢献活動の見える化を行い、お客さまの「環境意識」を「行動」につなげるサポートをすることで、共に脱炭素社会を築き上げていきます。

今後もすべての事業活動で持続可能性を追求し、イオングループが持つあらゆるリソースを活用し、地域全体での脱炭素社会の実現に向けた取り組みを加速していきます。

イオンモール  
脱炭素社会の実現に向けた達成目標

2025

当社の国内モールの使用電力を  
100%再生可能エネルギーへ

2040

直営モールで地産地消の  
再生可能エネルギー100%使用へ

達成に向けた取り組み

Focus 1  
地域とともに地産地消の  
再エネを創出

Focus 2  
お客さまと共に  
V2AEONMALLを推進



## Focus 1

### 地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出

100%地産地消の再生可能エネルギーを運用することを目的に、2022年9月より「イオンモール まちの発電所」の稼働を開始しました。全国にある約740か所の低圧太陽光発電所で発電した電力約65MWを自己託送方式<sup>\*1</sup>で、全国のイオンモール約30施設に電力供給します。

この取り組みは、みずほグループ各社などと取り組む国内最大規模のオフサイトコーポレートPPA<sup>\*2</sup>となる見込みです。

今後も脱炭素社会の実現に向けて、地域における地産地消の再エネ発電を調達するために、より複合的な再生可能エネルギーの調達網の拡大を図り、地域の脱炭素社会実現への貢献を果たしていきます。

<sup>\*1</sup>:遠隔地の太陽光発電設備で発電した電気を、送配電事業者の送配電設備を利用し、自社施設または自社グループの施設へ送電すること。

<sup>\*2</sup>:発電事業者と電力需要家が、あらかじめ合意した価格及び期間における再エネ電力の売買契約を締結し、オフサイトで発電された再エネ電力を送配電事業者の送配電設備を利用し、電力需要家へ供給すること。

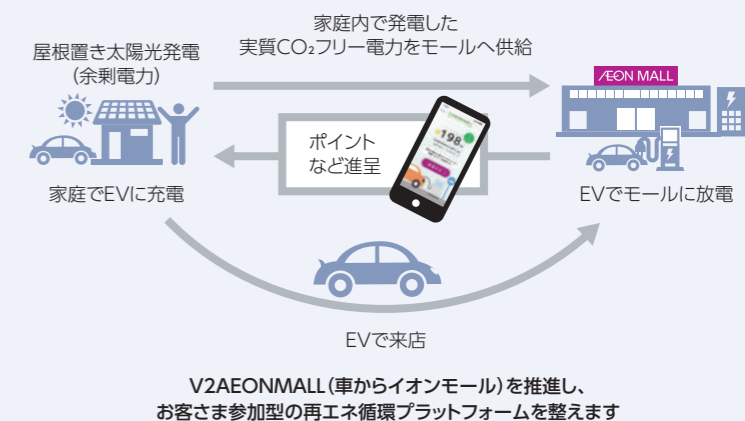


## Focus 2

### お客さまと共に「V2AEONMALL」を推進

「V(Vehicle) 2AEONMALL」は、家庭内で発電した電力をイオンモール駐車場の放電スポットにて放電することで、ポイントなどをイオンモールアプリ内で進呈。貯まったポイントは買い物などで利用できる仕組みです。

これまでの関西電力（株）・（株）エネゲート・堺市との数年間にわたる実証実験を経て、関西エリアの堺鉄砲町・堺北花田・橿原の3店舗における2023年度中の事業化を目指しフェリカポケットマーケティング（株）を加え、システム開発をしています。将来は当社だけでなく地方自治体と連携し、地域内でのサービス展開を検討しています。



### これまでの経緯

#### 2018年

イオンモール 幕張新都心において机上検討の実施。

※経済産業省「地域の特性を活かしたエネルギーの地産地消促進事業費」補助金を活用

#### 2019年

イオンモール 堺鉄砲町において、一般モニターを集め、EVを電気の輸送手段として活用する実証実験を実施。

※経済産業省「需要家側エネルギーリソースを活用したバーチャルパワープラント構築実証事業費補助金」を活用

#### 2020年

イオンモール 堺鉄砲町において、一般モニター宅へスマートメーターを設置し、BC技術を用いた環境価値取引の実証実験を実施。



## 生物多様性・資源の保護

### [時代認識(生物多様性に対する危機感)]

私たちの生活は、多くの自然の恵みに支えられています。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。

当社は生物多様性の重要性を認識し、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、「イオン生物多様性方針」を実現します。

#### イオン生物多様性方針

##### 基本方針

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

わたしたちは、「生態系」について事業活動を通じ

1. 「めぐみ」と「いたみ」を自覚します。
2. 「まもる」「そだてる」ための活動を実行します。
3. 活動内容をお知らせします。

##### 行動指針

##### 商品

持続可能性に配慮し資源管理された生鮮品やそれらの加工品についての目標を設定し、取引先さまと共有しながら、仕入れ・販売活動を行い、お客さまにその情報を発信します。

##### 店舗

継続して店舗出店時の植樹活動をお客さまと推進するとともに、店舗の環境負荷を減少させるエコストアの開発をすすめます。

##### お客さまとともに

植樹活動などを通じて環境意識をみなさまと共有し学習してまいります。

店舗等の「イオンふるさとの森づくり」を積極的に推進し、森の重要性を伝えていきます。

国内外における森の再生の植樹活動に積極的に参加します。

全従業員の生物多様性に関する意識を高め、保全活動へ自主的に参加する従業員を育成するとともに、地域のお客さまと環境意識を共有します。

イオン生物多様性方針

▶ <https://www.aeon.info/sustainability/biodiversity/>

### [生物多様性保全のための推進体制]

生物多様性保全の推進については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い、年に1回取締役会で付議・報告されています。

### [生物多様性保全のための定量目標とリスク対応]

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」「周囲

の人々とのコミュニケーション」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。そして、2050年には全てのモールが認証取得を目指します。

なお、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環境に関する目標として設定し、進捗管理を実施しています。

#### ■ 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。2022年3月に、6モールで認証を取得し、現在15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

モール名称	認証日	更新日	所在地
イオンモール東員	2014年2月	2020年2月	三重県員弁郡
イオンモール長久手	2017年2月		愛知県長久手市
イオンモール多摩平の森	2015年2月	2021年2月	東京都日野市
イオンモール松本	2018年3月		長野県松本市
イオンモール常滑	2016年2月	2022年3月	愛知県常滑市
イオンモール四條畷			大阪府四條畷市
イオンモール堺鉄砲町			大阪府堺市
イオンモール座間	2019年3月		神奈川県座間市
THE OUTLETS HIROSHIMA			広島県広島市
イオンモール川口	2022年3月		埼玉県川口市
イオンモール上尾			埼玉県上尾市
イオンモール羽生			埼玉県羽生市
イオンモール新利府 北館			宮城県宮城郡
イオンモール新利府 南館			宮城県宮城郡
イオンモール白山			石川県白山市



[地域の課題解決や自然の魅力発信]

■ イオンモール羽生の取り組み

2022年3月にABINC認証を取得したイオンモール羽生(埼玉県)の『彩×北(さいほく)Nature Project』では羽生市・加須市・行田市・鴻巣市の4市および、各市で活動されている諸団体と連携し、埼玉県北部の緑豊かな自然の魅力をもっと多くの方々に知っていただくことを目的に、県内に樹勢する植物の展示や紹介ブースの設置をはじめ、農業体験や天体観測など、実際に自然環境に触れていただく機会を提供いたしました。イオンモールは生物多様性の保全を通じて地域の課題解決や自然の魅力発信に貢献してまいります。



イオンモール羽生(埼玉県)の『彩×北(さいほく)Nature Project』

■ 「イオン ふるさとの森」いきもの調査を実施

イオンは、全国のイオン、イオンスタイル、イオンモール、イオンタウンなどで「イオン ふるさとの森」いきもの調査を実施しています。いきもの調査では、お客さまと専門店従業員、当社従業員が「イオンふるさとの森」に生息しているさまざまないきものを探します。

イオンモールでは2022年8月5日～2022年10月31日の期間で22店舗が実施エントリーしました。本調査は、植樹から1年～30年ほどが経過した森を有する店舗で実施し、鳥、昆虫、植物など、森で見つけたさまざまないきものをスマートフォンで撮影します。その写真をアプリ「Biome(バイオーム)※1」に投稿し、いつ、どんないきものが、どの森にいたかを確認することで、森の豊かさや生態系としての機能、生物多様性価値などを学びます。

各店舗で収集した調査結果はすべて集計し、「イオン ふるさとの森」の生物多様性をはかる貴重なデータとして「ふるさとの森 ハンドブック ～いきもの編～」の作成に活用する予定です。

■ イオン ふるさとの森づくり

1991年にマレーシアでスタートした「イオン ふるさとの森づくり」。イオングループは、植樹活動を「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念を具現化する活動と位置付けています。国内・海外ともに新しいモールがオープンする際には、地域の自然環境に最も適した、土地本来の樹木をお客さまとともに植える植樹祭を実施しています。2021年度は国内外で2万8千本を植樹。2022年2月末現在、グループ累計植樹本数は約1,242万本に達しています。



※1:見つけた動物・植物の名前をAIで判定できるスマホアプリ。現在、国内の全種約9万2千種類を調べられる日本最大の生き物データベースとして活用されています。このアプリでユーザーが投稿した動物・植物の種類は約2万7千種、個体数は約133万個体と膨大で、生きものの新発見、地球温暖化による分布変化、外来種の拡大状況など、学術的にも使用されています。



イオンモールの環境に配慮した施設づくり

希少種の保全

新規開発時には科学的な調査を実施し、事業サイトの生物多様性への影響の可能性を特定し、開発予定地に希少種が生息している場合には、それを保全しています。また、既存樹木は最大限保全します。

保全事例: イオンモール草津 ミズタカモジ  
イオンモール大牟田 希少種25種

生息地の保護・復元

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、自然の森に育つよう植樹することで多様な生物の棲みどころを復元しています。



[資源の保護]

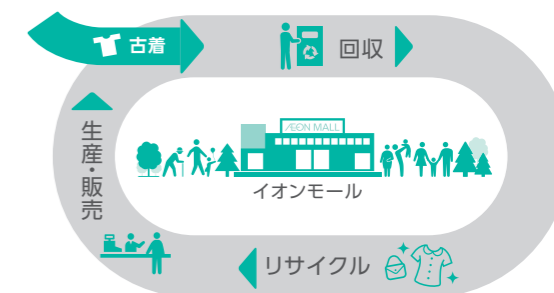
■ サークュラーエコノミーを推進

イオンモールは、廃棄物の削減に取り組むとともに、再生利用の仕組みを構築し、資源が循環する循環型社会を目指しています。サーキュラーエコノミーの概念を取り入れ、6Rs(①Rethink②Reduce③Reuse④Recycle⑤Repair⑥Returnable)を推進し、20年以上前から廃棄物を17種類(現在は18種類)に分類してリサイクルを推進しており、2021年度は国内直営モールのリサイクル率(サーマル・リサイクルを含む)92.7%を達成しました。今後も、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お客さまから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される社会の実現をめざしてまいります。

サーキュラーモールとは、サーキュラーエコノミーの考え方をモール運営に取り入れ、モールの集積・規模を活かしながら

お客さまや専門店、地域社会との共創によって循環型社会を実現することができるモールのあり方です。

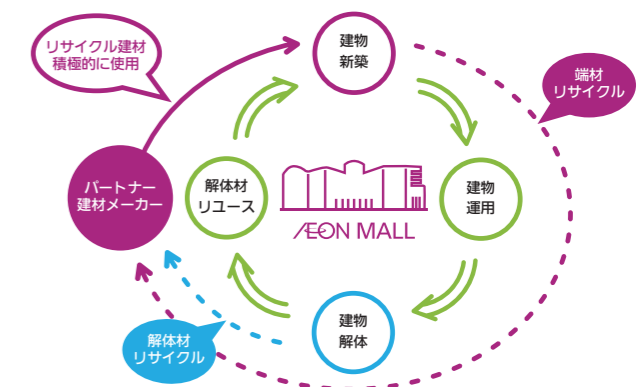
■ サークュラーモールのイメージ(例:衣料品)



サーキュラーモール  
モールの集積・規模を活かしながら、お客さま、専門店、地域社会との共創によって循環型社会を実現すること

■ 建設における資源循環システム構築の  
取り組み開始

当社が運営する施設を構成する、また、施設から発生する全てのものを資源として循環させ、有効活用する仕組みづくりとして、建設における資源循環システム構築の取り組みを開始します。





# ダイバーシティ・働き方改革



## 多様性・働き方

### [ダイバーシティ経営の推進] ～開く個性、拓く未来～

さまざまなお客さまが来店される中で「お客さま第一」の基本理念を実現するためには多様な人材が必要で、異なる視点からの意見を積極的に交わすことで創造的なアイデアが生まれます。上位職へチャレンジする意欲の高い女性社員も増えており、性別や年齢、国籍、心身の障がいの有無などに関わ

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。

### ■ダイバーシティ経営の推進に関するデータ

※単体ベース

項目	KPI	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
女性管理職比率	30.0%	14.2%	15.1%	17.4%	18.1%	19.4%
男性育児休業取得率	100%	0.0%	5.2%	30.6%	53.5%	100%
有給休暇取得率	60%	30%	39%	59%	58%	62%
有給休暇取得日数	—	6日	8日	9日	10日	11日
障がいをもつ従業員の割合	2.50%	1.90%	1.86%	2.32%	2.14%	2.17%
採用人数(新卒) (男性、女性)	—	110人 (49/61)	100人 (57/43)	87人 (46/41)	53人 (25/28)	65人 (30/35)
離職率(自己都合)	—	2.9%	2.4%	3.7%	3.1%	3.5%

### <参考>従業員数データ

※単体ベース

項目	KPI	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
正社員数 (男性、女性)	—	1,682人 (1,131/551)	1,792人 (1,191/601)	1,788人 (1,168/620)	1,842人 (1,196/646)	1,939人 (1,239/700)
海外現地法人ローカルスタッフ数	—	1,040人	1,040人	1,228人	1,429人	1,465人

### [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。

#### 2025年度に向けた取り組み

- 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層向けの部下育成研修の実施

### [女性活躍のための取り組み]

#### ■出産・子育てをサポートするガイドブックを発行

子育てと仕事を両立したいと考える従業員が安心して出産・育児に専念し、スムーズに復職するための社内向けガイドブック「育なび」を発行・配布しています。「子どもをそだてる キャリアをはぐくむ」をテーマに、それぞれのステージで適用される制度や手当、必要な知識や手続きなどをわかりやすくまとめたもので、ワークライフマネジメントのために各部署で活用しています。



#### ■「イオンゆめみらい保育園」の展開

安心して働き続けられる環境づくりの一環として、事業所内保育所「イオンゆめみらい保育園」を設置。イオングループ各社や専門店の従業員、地域住民の方にご利用いただいています。原則年中無休で各モールの営業時間に合わせて運営しており、各専門店スタッフの仕事と育児の両立を支援。天候に左右されないイオンホールで運動会を開催するなど、モール内の保育園だからこそできるイベントや行事で子どもが心身ともに成長する機会を創出しています。2021年12月にオープンしたイオンモール新利府 南館(宮城県)にも新たに導入し、イオングループとして32園目、そのうち22園が当社の商業施設での運営となりました。



#### ■育児介護支援制度 一男性社員の育休取得率100%達成(2021年度)一

出産や育児、介護と仕事の両立を支援するため、各種制度を整えるとともに育児休業を利用しやすい環境づくりに取り組んでいます。2021年度は63名(うち男性36名)の社員が育

児休業を取得しました。男性の積極的な育児参画を推進し、さまざまなサポート体制で、2021年度の男性育児休業取得率は100%を達成しました。

#### 夫婦で育児に参加することで不安を解消

上司からの後押しもあり、公休を含めた約1ヵ月の育児休業を取得しました。当社は制度が充実しているだけでなく相談できる部署があり、あらゆる面でサポートいただいたことが大きな安心につながっています。取得期間中は、じっくりと育児のノウハウを学びつつ、夫婦で子育てができる環境を整える時間をつくることができました。お子さま連れのお客さまと同じ目線で商業施設を利用して感じたことは、今後の業務に活かしたいと考えています。育児休業を取得しや

すい環境が整っているため、取得を迷っている方も安心して活用していただきたいですね。



経営監査部  
福良 崇迪

#### ■外部認定:くるみん、えるぼしの認定

当社は、女性活躍推進法に基づき、厚生労働省のWEBサイト「女性の活躍・両立支援総合サイト」において、情報開示を行っています。また、当社の取り組みが評価され、右記の認定をいただいています。



子育てサポート企業として認定マーク「くるみん」を取得(次世代育成推進法)



女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」を取得



[LGBTに関する取り組み]

■ダイバーシティ方針の明文化

イオンの人権基本方針  
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いません。

■社内規則への明文化

同性パートナー婚について家族としての福利厚生制度(休暇・休職、社宅など)を適用しています。

■社内の啓発活動

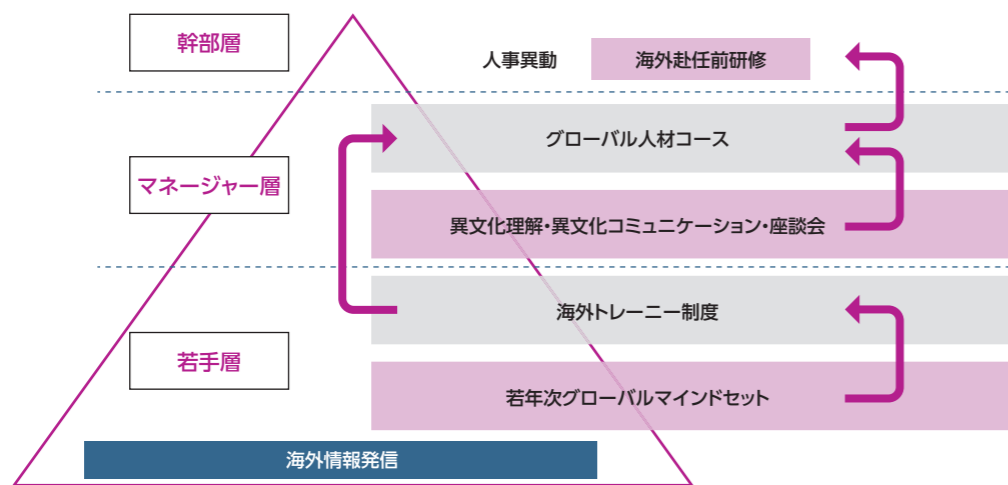
全従業員への研修(性的マイノリティに関する理解、職場における配慮など)を実施し、ジェンダー平等に関する理解促進・啓発活動を行っています。

[グローバル人材の育成] ~つなぐアジア、広がる人材~

当社の成長戦略を推進する海外事業においては、2025年までの4年間で新店対応や既存の赴任者との交代で、モールのゼネラルマネージャー(GM)を中心に約50名の新規赴任者(部長、GM以上)が必要と考えています。グローバル人材

コースや各本部からの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。モチベーションの維持や啓発、スキル・知識の習得など、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ゼネラルマネージャー(GM)に就任しています。

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

や経験を活かし、地域の皆さまに支持していただけるモールづくりに取り組んでいます。

中国では、ローカルスタッフのキャリアアップのため、研修を定期的に行っています。また、中国全土で共通のプログラムを実施するだけでなく、エリアごとに研修を実施し、優れた内容は水平展開しています。さらに、日本の社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。

[さまざまな人材育成プログラム]

■従業員のキャリア支援

当社は、資格や職位など成長度合いに応じてさまざまな研修制度を設け、学ぶ機会を数多く用意しています。イオンの基本理念である「お客さま第一」を実現するために価値観の共有・浸透を図る研修や、年次や職位ごとに商業ディベロッパーとして必要な知識やスキル向上を図る「実務研修」のほか、将来めざす職務につくための挑戦意欲のある人材が手を挙げて必要な知識や技能を習得する「イオンビジネススクール」など、多岐にわたる教育プログラムを実施しています。また、自己啓発を支援するため、各種取得支援制度(セルフスタディ)を推進しています。

■モール向け実務教育メニュー

若年次従業員の増加に対応し、CX創造本部、事業部、教育部の協働のもと実務研修を実施しています。また、業務を遂行するうえで必要になる知識・技能を確認できるサポートツールとして業務習得チェックリストを活用しています。また、必要な知識を学べる各種資料を社内掲示板に集積し、従業員個人が自ら学ぶことができる環境整備を進めています。

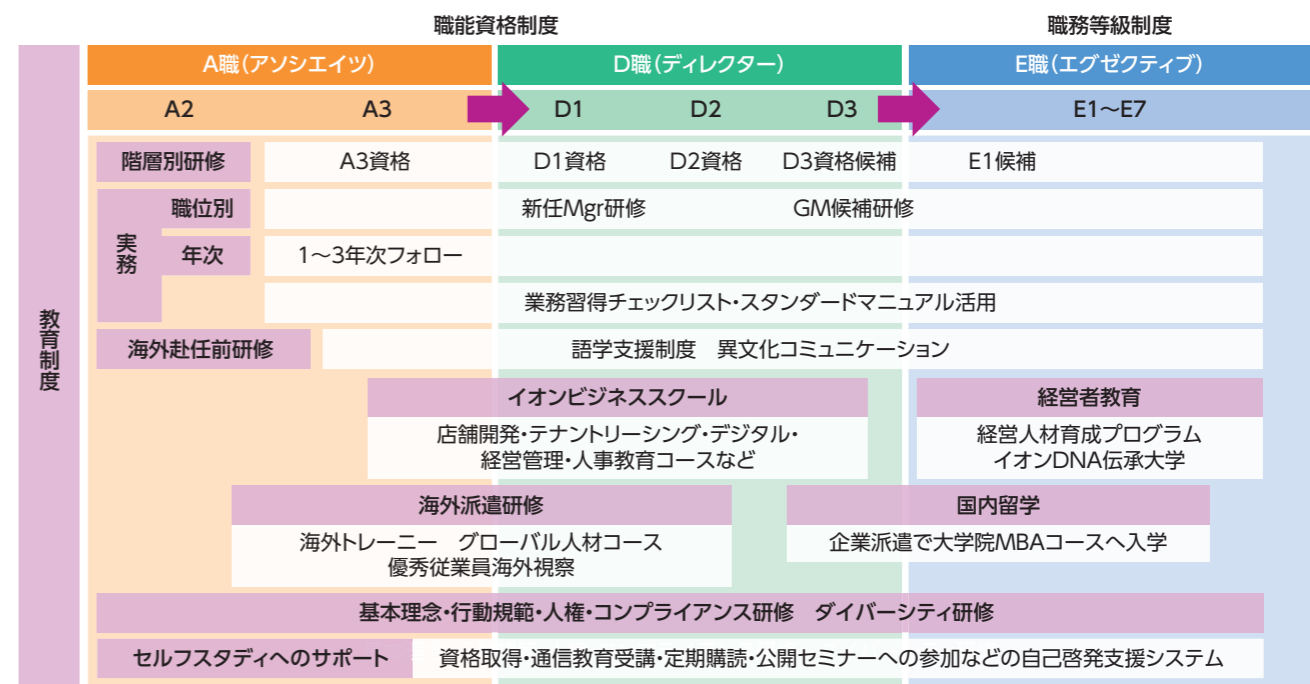
■公的資格の取得推奨

取得を推奨している公的資格の保有により、登用が優遇される制度を設けています。

■海外トレーニー制度

今後の当社のグローバルビジネスを推進し、牽引していく人材を会社として早期に育成するため、実際の赴任に近い形で海外実務を一定期間経験する制度を設けています。

■当社の人材育成体系



[デジタル人材の育成・採用強化] ~つなぐ、深める、変革する~

当社の中長期の価値創造戦略のひとつが「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」です。そして、イオンモールのありたい姿を、DXの推進を通じて実現するために中長期視点

で推進ステップを構築していきます。それに伴い、デジタル人材の育成と採用強化が人材戦略の中で重要であるとの考えのもと、さまざまな取り組み施策の整備や検討を行っています。



## 健康と福祉

### [健康経営] ～すこぶる、健やか、サステナブル～

#### ■ 健康経営の推進

当社では、従業員のヘルス&ウェルネス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。当社は、経済産業省と日本健康会議の主催で特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する健康経営優良法人認定制度において、2022年3月に「健康経営優良法人2022(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3年連続となります。



#### ■ 健康経営宣言・方針の策定

**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>

- 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、心理的に安全な組織風土、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。

#### ■ 健康経営推進における組織体制

当社は、以下の組織体制で健康経営を推進しています。

役職	担当者	役割
最高健康責任者	管理本部長	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Mgr 人事部担当者	各関連機関と連携した施策の企画・実践 各事業所の支援
健康推進リーダー	各拠点GM・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の推進
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

##### 健康診断事後措置・病気予防

当社では、定期健康診断はほぼ100%の実施率となっているものの、その結果に基づいた二次検査の受診率は50%未満となっています。

2022年度より、より正確に再検査を要する従業員を把握し、必要な人が必要な検査を受けられるよう右記の取り組みを進めています。

- 産業医による健診結果確認フローの修正  
(有所見者を優先的に確認し、タイムリーに保健指導を実施)
- 所属長への再検査未受診者リストの共有
- 「保健師だより」による健診結果と病気の関連性の発信・啓蒙

#### メンタルヘルス不調への対応

メンタルヘルス不調は社会的に大きな課題となっています。当社でも従業員の心の健康を守るため、取り組みを強化しています。

- 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
- 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
- 管理職に向けた「メンタルヘルス ラインケア研修」の実施

#### 長時間労働の削減、モール業務の効率化

「働き方改革」の推進の中で、長時間労働の撲滅にも取り組んでいます。「時間は資源」と認識し、業務の効率化、部内コミュニケーションの充実などで、短い時間でも成果を伸ばし「業務の密度を上げる」ことにより、年間総実労働時間1,990時間以下を目標としています。長時間労働をしている社員の状況改善だけでなく部署全体の計画外労働時間の削減、社員が有する休暇の取得促進などさまざまな施策を行い、ワークライフバランスの向上を図っています。

#### ■ 健康経営に関するデータ

項目	KPI	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
定期健康診断受診率	100%	99.8%	100%	99.9%	99.5%	99.8%
二次検査受診率*1	100%	-	-	-	34.6%	44.6%
特定保健指導受診率	100%	13.1%	4.8%	9.8%	7.9%	21.7%
喫煙率	16%以下	23.3%	22.4%	21.1%	19.6%	15.4%
ストレスチェック受検率	100%	96.7%	96.6%	95.9%	98.5%	96.2%
年間総実労働時間	2,000時間以下	2,045時間	2,044時間	2,025時間	2,018時間	1,998時間
健康経営度調査	ホワイト500取得	調査票提出	調査票提出	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

## [人的資本に関するコンプライアンス]

#### ■ コンプライアンス専任部署の設置

当社では、従業員が能力を最大限に発揮できる職場風土にて、多様な人材が活躍できるよう、人権に対する正しい知識と理解を深めるための体制強化と各種研修を実施しています。

2022年4月、ハラスメントを含む法令遵守や行動規範の励行などのコンプライアンス対応を一元的に実施するため、管理本部コンプライアンス部を新設しました。コンプライアンス部ではコンプライアンス推進体制の整備や啓蒙および周知徹底

底の実施など、コンプライアンス教育の推進を行っています。本年度のコンプライアンス研修の予定は以下の通りです。

#### ■ 「イオン行動規範サーベイ」の実施

イオン行動規範の浸透度、コンプライアンス意識、職場環境をモニタリングする「イオン行動規範サーベイ」を毎年度、定期的実施しています。

#### ■ コンプライアンス研修

時期	研修対象	研修内容
2022年上期	所属長(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



# 責任あるビジネスの推進



## 人権／贈収賄

### [人権方針と人権リスクに対する考え方]

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

イオン行動規範

▶ [https://www.aeon.info/company/code\\_of\\_conduct/](https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/)



イオンの人権基本方針

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



人権基本方針」を定めています。

当社においてもこの理念・方針を踏襲しており、人権を尊重し、性別や国籍に関わりなく企業の発展に参画できる組織、またすべての従業員の能力が最大限に発揮できる職場の実現をめざしています。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。

### イオン行動規範 宣言

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

### [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。

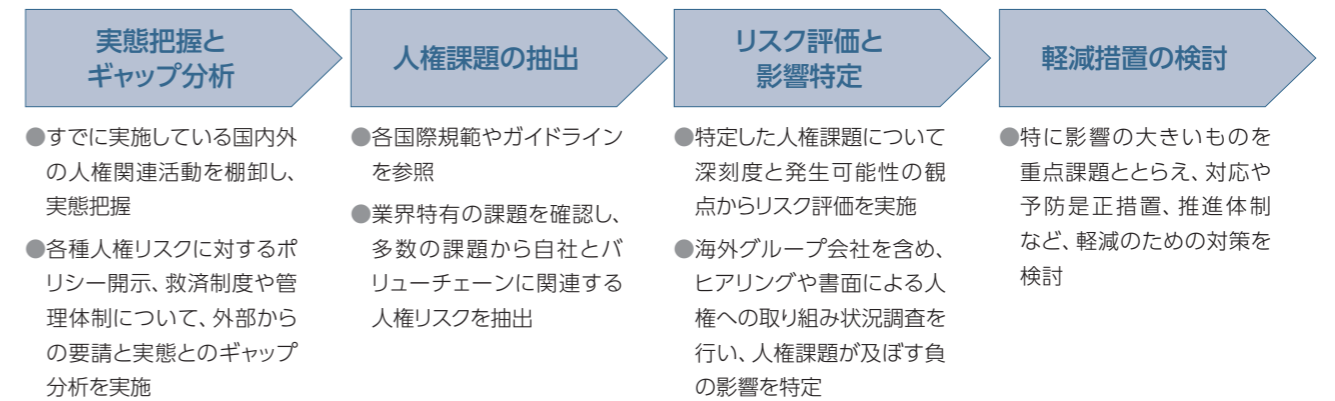
また、2021年10月同友店業種部会で代表取締役社長より「持続可能な取引のためのガイドライン」策定の目的である「公正な取引を行うことでお互いの持続的な発展をめざしたい」というメッセージを発信しました。

### [人権デュー・ディリジェンス実施状況]

イオンでは、イオンピープル（役員と従業員）全員が人権への理解を深め、イオンの人権基本方針に基づき、人権が尊重される社会の実現をめざしています。また、イオンの人権基本方針では人権デュー・ディリジェンスの実施を明記しており、イオンの指針にしたがってイオンモールでも2020年から取り組

みを開始しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」においても示されているとおり、人権保障の担い手としての役割を担うべく、当社でも持続可能なバリューチェーンを構築するための取り組みを継続していきます。

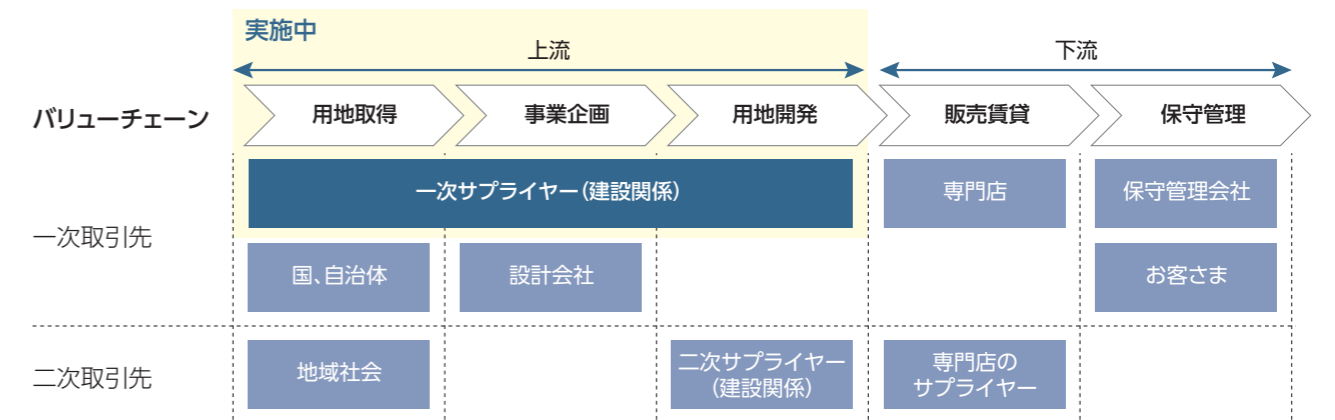
### 人権デュー・ディリジェンス実施プロセス



### [人権デュー・ディリジェンスの実施範囲]

2021年度は、バリューチェーンの上流を中心に人権デュー・ディリジェンスを実施しました。将来的には実施範囲を下流の委託先や専門店へ拡大し、バリューチェーン全体における持

続可能な取引のためのガイドラインの遵守状況の確認や、負の影響への対応・軽減に向けた取り組みの検討を進めています。





[人権デュー・ディリジェンス(上流)によって特定した課題と是正措置]

人権デュー・ディリジェンスによって自社および自社から見たサプライチェーン上流の人権リスクを評価し対象範囲を特定しました。そのうえで、今後の取り組みを検討し人権デュー・ディリジェンスの範囲を拡大していく予定です。

おける人権について、重要性を認識する中で、2003年より取り組んできた「イオン行動規範」-すべてはお客さまのためにという価値観をイオンピープル全員が共有し研修を継続していく予定です。

また、基本理念「お客さま第一」に基づくお客さまとの関係に

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	私たちにと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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総労働時間削減のための施策の実行</li> <li>・休暇取得促進</li> <li>・コンプライアンス部の新設</li> <li>・人権に関する定期的な教育の実施</li> <li>・メンタルヘルスに関する教育の実施</li> </ul>
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。例えば贈収賄防止によって、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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内での定期的な贈収賄リスク調査およびリスク洗い出し</li> <li>・お取引先さまに対する基本姿勢についての教育</li> <li>・持続可能な取引のためのガイドライン策定と、説明会実施などによる社内外への浸透</li> </ul>
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。贈収賄防止に取り組み、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重要です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内での定期的な贈収賄リスク調査およびリスク洗い出し</li> <li>・持続可能な取引のためのガイドライン策定と、説明会実施などによる社内外への浸透</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権に関する定期的な教育の実施</li> <li>・個人情報保護するための教育の実施</li> </ul>

[是正措置① 人権教育]

イオンモールでは全従業員が年1回人権研修を受講し、受講率100%をめざしています。また、社内外の相談窓口を記載した小冊子を全従業員に配布し、就業規則には人権尊重、差別禁止などを明記しています。

2021年12月、「ビジネスと人権」をテーマとした役員コンプライアンス研修を実施。代表取締役社長より「潜在的なリスク

について考え、想定外のリスクを想定内のリスクにすることが重要である」というメッセージが参加役員に向けて発信されました。

また、2022年6月、全従業員を対象に「ビジネスと人権」をテーマとしたeラーニングを実施しました。



主な研修

- イオン行動規範研修(全従業員対象、年1回実施)
- 役員コンプライアンス研修(役員対象、随時開催)
- 情報セキュリティ教育(個人情報保護教育)(全従業員対象、年1回実施)
- イオン 障がい者活躍研修(全従業員対象、随時開催)
- メンタルヘルス ラインケア研修(所属長対象、随時開催)

[是正措置② 持続可能な取引のためのガイドライン策定・説明会実施]

■「持続可能な取引のためのガイドライン」を策定

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し、中でも特に当社がビジネスをおこなううえで重要な項目を特定して記載。今後、イオングループおよびお取引先さまに共有し、遵守をお願いするとともに、実施状況の把握に努めながらサプライチェーン上の人権リスクの管理と低減をめざします。ガイドラインの詳細については、以下の当社ホームページをご覧ください。

ガイドライン詳細

▶ [https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/society/community/#human\\_rights\\_guide](https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/society/community/#human_rights_guide)

持続可能な取引のためのガイドライン

- |               |                   |
|---------------|-------------------|
| 1.法と規則        | 8.社員の自由および団体交渉の権利 |
| 2.児童労働        | 9.安全衛生            |
| 3.強制労働        | 10.環境             |
| 4.労働時間        | 11.商取引            |
| 5.賃金および福利厚生   | 12.地域コミュニティ       |
| 6.虐待およびハラスメント | 13.誠実性および透明性      |
| 7.差別          | 14.エンゲージメント       |



■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」および「持続可能な取引のためのガイドライン」策定についてお取引先さまに向けてオンラインで説明会を実施しました(2021年12月建設関係お取引先さま対象、2022年6月専門店企業対象)。冒頭、担当役員から「パートナーシップで取り組むことでお互いの持続的な発展をめざしたい」というメッセージを発信、また、専門家による「ビジネスと人権」の現状についての説明、戦略部 ESG推進グループから

「持続可能な取引のためのガイドライン」策定についての説明を行いました。

今後はバリューチェーン全体ですべ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「持続可能な取引のためのガイドライン」の遵守を要請していきます。

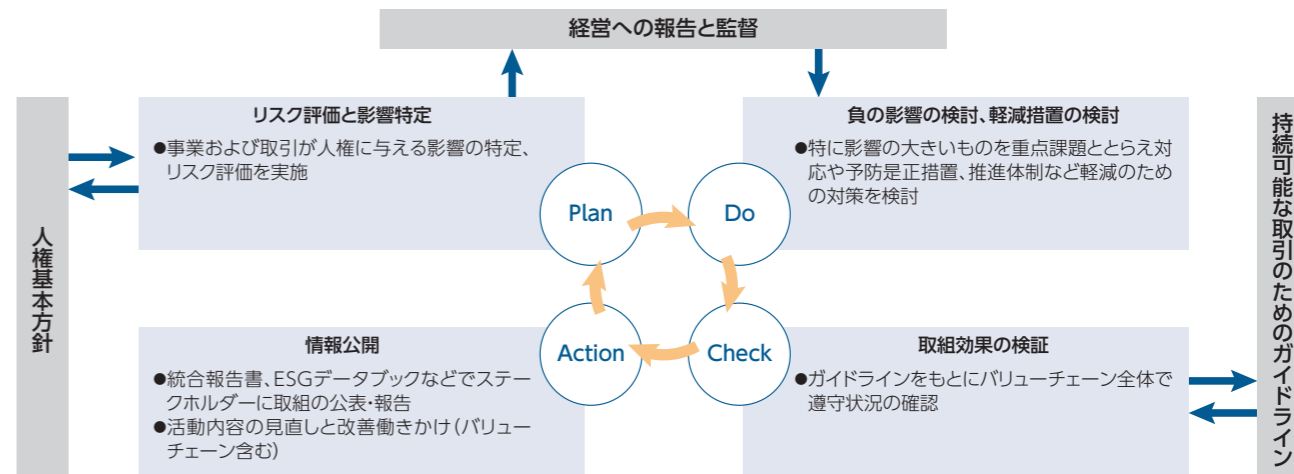


[人権デュー・ディリジェンス実施後のPDCAサイクル]

人権デュー・ディリジェンスの結果に基づき、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・ディリジェンスを軸とした、人権リスク軽減のためのPDCAサイクル



[贈収賄への取り組み]

贈収賄についてはP88 コンプライアンスをご参照ください。

# コーポレート・ガバナンス

当社は、長期安定的な企業価値向上のため、コーポレート・ガバナンス機能の強化と迅速な意思決定を可能とする体制づくりに取り組んでいます。

## 基本的な考え方

当社は、「お客さま第一」を基本理念として、「イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developer<sup>(※)</sup>です。」を経営理念に掲げています。この経営理念の下、持続可能な社会の実現に向けて、企業市民として地域・社会の発展と活性化に貢献する当社の企業活動を「ハートフル・サステナブル」と定め、さまざまな取り組みを推し進めています。

ローライゼーションの視点に基づいたエリアごとに個性あるモールづくりを国内外で推し進めることにより、人々のライフスタイルの向上と地域社会の発展に貢献していきます。そして、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さま等のステークホルダーとの共創による取り組みを通じ、地域・社会の課題に対してソリューションを提供し続けることで、地域コミュニティにおける中核施設としての社会インフラ機能のポジションを確立していきます。

これらを実現するためには、コーポレート・ガバナンスが経営の最重要事項のひとつと認識し、継続的にコーポレート・ガバナンスを強化します。

※Life Designとは、商業施設の枠組みを越えて、地域のお客さまのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出逢いや文化育成なども含めた「暮らしの未来」をデザインすることと定義しています。

1	株主の権利、権利行使に関わる環境整備・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する企業文化・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、適切で分かりやすい情報開示を行い、透明性・公平性を確保します。
4	取締役会は、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・中長期計画などの重要な企業戦略を定め、施策を推進します。
5	株主との建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、企業価値の向上に活かします。

他、代表取締役以下各部門長、幹部社員が参加する会議体などを通して、情報の共有化を図り、効率的な事業活動に取り組んでいます。

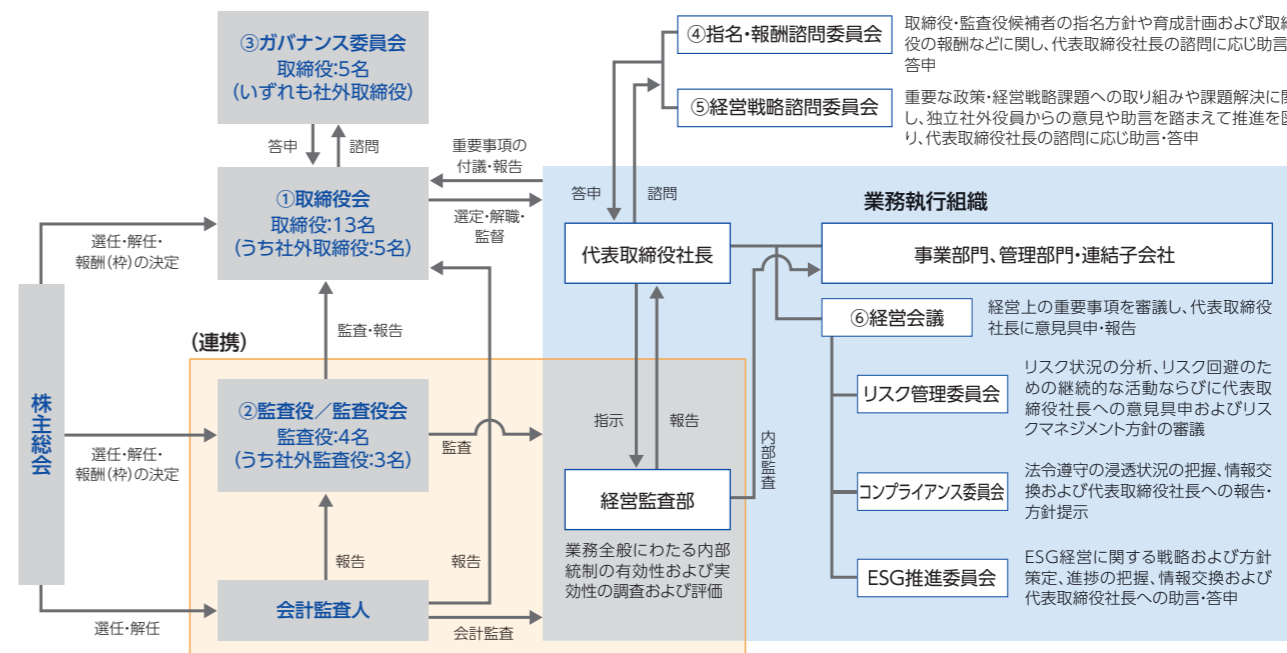
当社では、監査役会は会計監査人と内部監査部門である経営監査部と都度相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携もとりながら監査の実効性と効率性の向上に取り組んでいます。監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議、その他の重要会議にも常時出席しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的な成長の実現には、コーポレート・ガバナンス機能を強化し、迅速な意思決定による競争力の向上が不可欠と認識しています。

当社は、監査役制度を採用し、取締役は13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。この

コーポレート・ガバナンス組織図(2022年5月20日現在)



### ①取締役会

代表取締役社長を議長とし、社内取締役8名、独立社外取締役5名で構成され、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、社外監査役1名、独立社外監査役2名、社内監査役1名の4名で構成され、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、独立社外取締役5名で構成され、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、独立社外取締役5名、代表取締役社長、社内取締役である管理本部長の取締役合計7名および独立社外監査役2名で構成され、取締役候補者・監査役候補者の指名・選任および取締役の報酬の決定に当たり、代表取締役社長に助言・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、業務執行取締役7名、独立社外取締役5名、監査役4名で構成され、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。



## 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クスにまとめて開示しております。

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。

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17名の内、女性が6名を占める等、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](https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate_governance.pdf)



### 取締役の専門性と経験<スキルマトリクス>

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。

取締役	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	●			●			●	●	●	
藤木 光広					●			●		●
佐藤 久之				●				●	●	
岡本 正彦		●				●		●		
横山 宏		●	●	●						
岡田 元也	●							●	●	
伴井 明子					●		●			●
橋本 達也					●				●	●
腰塚 國博 (社外)	●	●					●			
黒崎 裕伸 (社外)	●								●	
大和田 順子 (社外)		●				●				
榎本 知佐 (社外)		●						●		●
滝 順子 (社外)			●							

### 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。

2021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。

分類	主な内容	
取締役に係る事項	・代表取締役の選定 ・業務執行取締役の選定	・取締役の報酬 ・業務執行取締役の業務報告
コーポレート・ガバナンスに関する事項	・コーポレート・ガバナンス・コード改訂 ・ガバナンス委員会新設および規則の制定	・政策保有株式の保有方針 ・関連当事者取引の年間報告
予算・決算に関する事項	・年度予算の決定 ・年度および四半期決算の承認	・剰余金の配当
財務に関する事項／人事・組織に関する事項	・社債発行(サステナビリティ・リンク・ボンド) ・投資採算基準の改定	・機構改革
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度報告 ・コンプライアンス委員会年度報告	・年度内部監査方針および計画について ・年度財務報告に関わる内部統制の有効性評価報告
事業推進に関する事項	・新規物件および増床・活性化物件の投資採算計画	・将来開発物件の進捗報告
気候変動対応に関する事項	・新規事業推進(地産地消の再生可能エネルギー創出)	・社債発行(サステナビリティ・リンク・ボンド)

### 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役員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。
- 監査役職務の執行に影響を及ぼす恐れのある利害関係・取引関係がないこと。
- 財務および会計に関する相当程度の知見、または専門分野における能力・知識・経験を有していること。

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

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

## 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。2020年度に実施した内容は以下の通りです。

### 1. 分析・評価のプロセス

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

### 2. 分析・評価結果の概要

取締役会では、適切な議案を設定し、多様な知見・見識・経験を有する取締役および監査役による活発な議論を交わしており、適切に機能しているものと判断しています。指名・報酬諮問委員会の設置により業務執行取締役の評価についての改善がなされました。また社外取締役・監査役の専門的知見を活かした助言やディスカッションが取締役に限らず実施されている柔軟な経営体制が当社の強みであると考えています。

### 3. 対応状況

透明性のある取締役会運営体制の構築、中長期の経営戦略や経営監督視点での議論と業務執行権限の見直しによる意思決定の迅速化と執行責任の明確化などの今後の課題が明らかになりました。これらの課題解決への取り組みとして、取締役会の構成を独立社外取締役5名(構成比38.5%)とし、また、取締役会以外にその知見を活かし助言などを行う経営戦略諮問委員会を設置し、政策・経営課題について議論・意見交換を行っています。

#### 取締役会実効性評価における課題と改善内容

課題	対応状況
①中長期的な経営戦略の策定についての議論の不足	2021年度より重要な経営課題・戦略を議論する機会として <b>経営戦略諮問委員会</b> を設置し月1回開催。
②取締役会の運営・体制における透明性が不十分	<b>指名・報酬諮問委員会</b> を設置し運用を開始。また、関連当事者取引管理規則を制定し取締役付議事項についても運用を開始。また、 <b>ガバナンス委員会</b> を設置し適宜開催。
③経営における監督と執行が不明瞭	2021年度より独立社外取締役を5名体制とし、監督機能の強化とともに、専門性を活かした議論による重点政策の実現性を向上。今後、業務執行権限の委譲、および取締役会で審議・報告すべき内容の改善を図る。

## 後継者計画

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

## 取締役のトレーニング方針、社外取締役のサポート体制

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

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

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

\*コロナ禍以降、WEB会議システムによるモール視察およびモール責任者へのヒアリングを年2回実施しています

## 役員報酬

### 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、独立役員を中心とした指名・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。

#### 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」

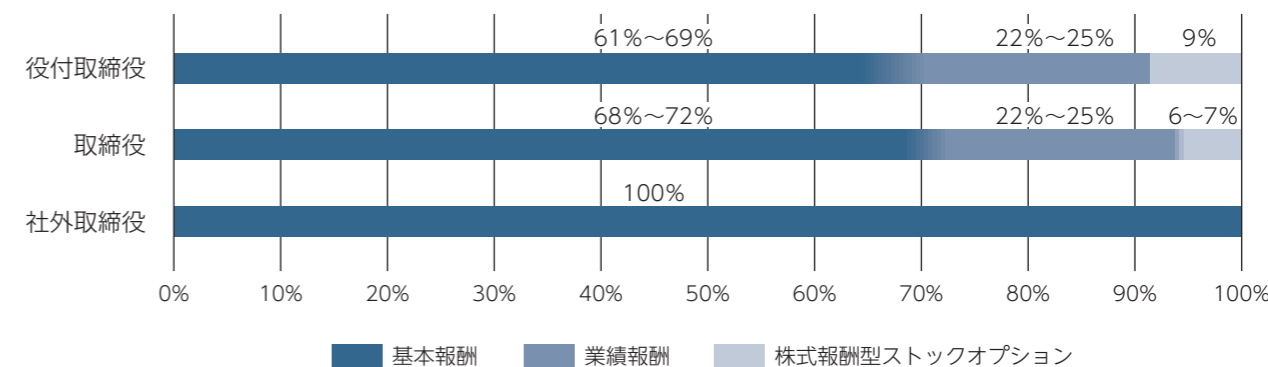
総現金報酬(基本報酬+業績報酬)に占める業績報酬のウエイトは30%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めています。各取締役(個人別)の業績報酬支給額は、「業績報酬規定額×業績報酬支給率」で計算され、会社業績に基づいた支給率

(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おります。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、その評価に社長による評価を加えて決定しています。

#### 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権限を有する者は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の業績評価を行うのに適した代表取締役社長としています。権限の内容および裁量の範囲は、各取締役の個別報酬額(金銭部分)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。「指名・報酬諮問委員会」は代表取締役社長の諮問に応じて、独立社外役員7名(2022年5月20日時点)を中心としたメンバーで協議し、社長に助言または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代表取締役社長が決定しております。

## 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しております。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おります。

### 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おります。

### 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。

## 2021年度役員報酬の総額

役員区分	支給人員(名)	報酬等の額(千円)	報酬の種類別の総額		
			基本報酬(千円)	業績報酬(千円)	ストックオプション
取締役 (うち社外取締役)	16 (6)	190,222 (32,400)	162,960 (32,400)	13,240 (—)	14,022 (—)
監査役 (うち社外監査役)	3 (3)	24,000 (24,000)	24,000 (24,000)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	19 (9)	214,222 (56,400)	186,960 (56,400)	13,240 (—)	14,022 (—)

## 政策保有株式

### 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、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(2022年)

銘柄数	13 (うち上場株式11)
貸借対照表計上額の合計額	1,991百万円 (うち上場株式1,985百万円)

## 少数株主の保護

### 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%(2022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等、取引の重要性に応じて適切に監督しています。

なお、当社は、イオン株式会社および同子会社で総合小売業を営むイオンリテール株式会社を中心とするグループ各社と一体となり、それぞれの地域においてショッピングモール管理・運営事業を実施していることから、イオンリテール株式会社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ものと認識しています。

### 関連当事者間の取引

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

## リスクマネジメント

### リスクマネジメント推進体制

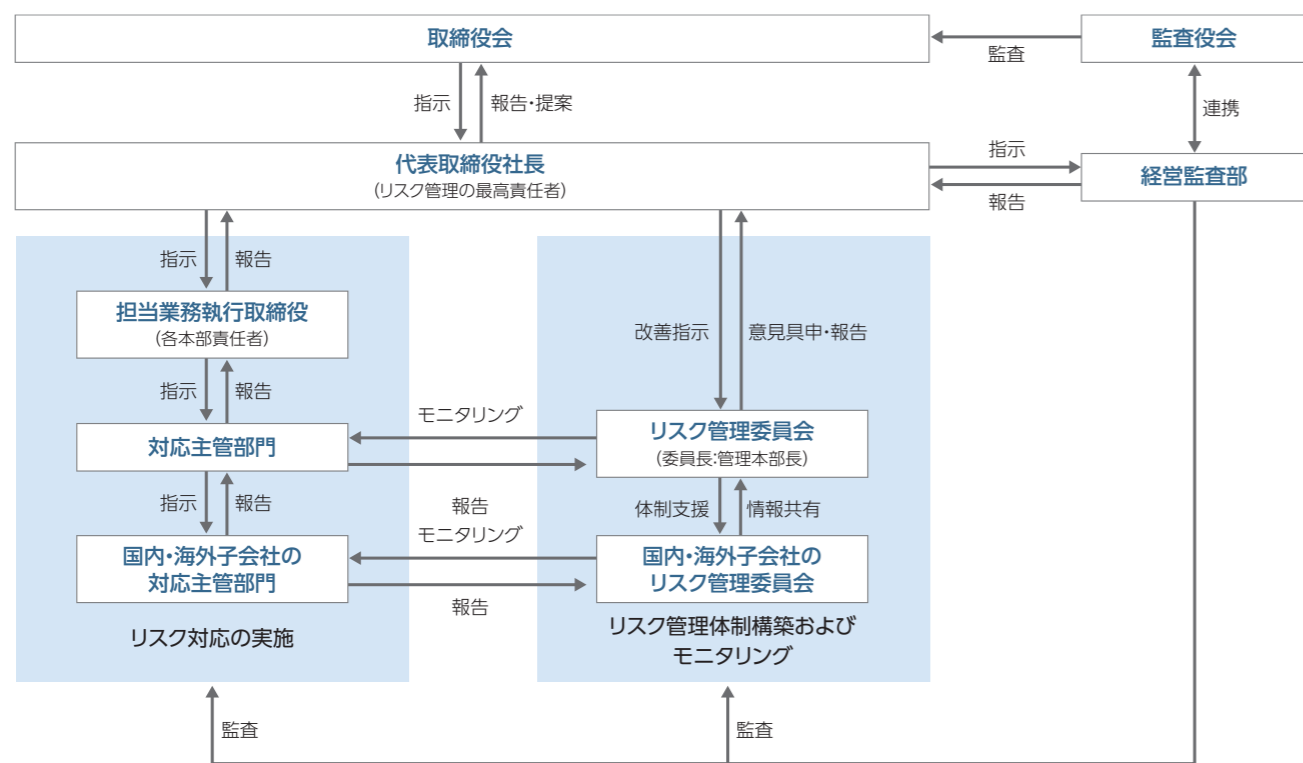
当社は、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各本部の責任者を担当業務執行取締役とし、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境を整えています。また、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則(リスクマネジメント規定)」を策定し、リスクの減少と被害の低減に努めています。

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、その結果当社グループ全体の損失の危機管理を通じ、ブランド価値の毀損防止だけでなく、企業価値の向上にも努めていきます。

さらに、緊急かつ重大な損失の危険が発生した場合は、「経営危機管理規則(リスクマネジメント規定)」に基づき適切な情報伝達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: 管理本部長
- ・委員: A) 経営危機管理規則に定めるリスク対応主管部門の所属長  
B) 委員長が指名する者
- ・事務局: 法務部

(注) 委員については、リスク管理体制の実効性向上を図るため、当社グループに与える影響の高いリスク項目において、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、管理本部長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を行い、その状況を必要に応じて代表取締役社長へ意見具申をするとともに、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、地震等の当日判断が必要なクライシスについては、別途、対策本部を設置し、迅速かつ確か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。

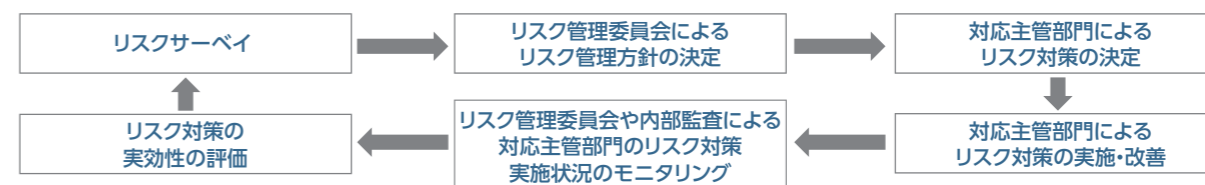
### リスクマネジメントプロセス

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、当該部門によるリスク対策の立案・実施と振り返り、リスク管理委員会や内部監査による執行機関の実施状況のモニタリングを行い、リスク対策の実効性を評価します。

なお、特定した各リスク項目における対応主管部門のリスク対策の検討・進捗状況については、リスクの性質毎に経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、その他のリスクの3つに区分して管理します。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業務執行取締役を定め、当該取締役より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役に報告します。コンプライアンスリスクはコンプライアンス委員会にて、その他のリスクはリスク管理委員会にて同様に報告され、リスク対策の内容・進捗について議論を行います。各リスク項目のリスク対策は、最終的に全てリスク管理委員会にて集約し管理します。

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

#### リスクマネジメントプロセス



### リスクの特定

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、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。

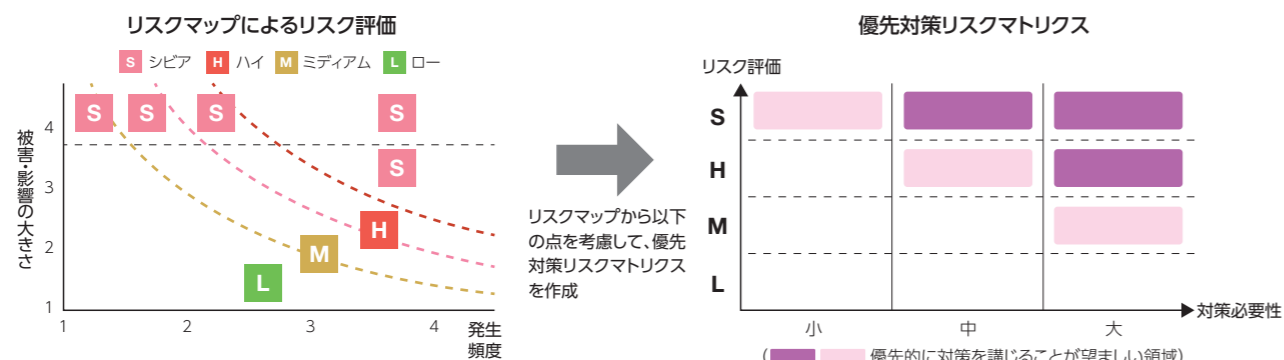
#### ●優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

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、当社ではこれまで92項目のリスクを特定し、対策の優先度合いを踏まえたリスク対策を行っていましたが、2021年度にリスクサーベイを実施し、その結果を反映させ91項目のリスクへ更新し、現在はそのリスク対策を行っています。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リスク評価の見直しを行い、必要に応じて優先対策すべきリスクを更新しています。





**リスク評価**

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

**その他**

その他、ヒアリングで洗い出された事項

**対策必要性**

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

**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以下の通り分類しています。

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111期有価証券報告書(P.20～P.24)をご参照ください。

▶ [https://www.aeonmall.com/ir/library/securities\\_report/](https://www.aeonmall.com/ir/library/securities_report/)



**コンプライアンス**

**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、イオングループの行動規範である「イオン行動規範」を遵守します。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、管理本部長を委員長とする「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、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用も

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。

**内部統制システム**

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](https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate_governance.pdf)



当社の内部統制システムに関して、2021年度における主な運用状況は次の通りです。

- 2016年度に実施したリスクサーベイの結果と発生重大インシデント、新たな事業領域・環境対応を踏まえ、重要度や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。事業規模の拡大、社会情勢の変化に伴い、2021年度はリスクサーベイを実施し、管理すべきリスクを更改しました。
- 海外事業の出店拡大やインシデント多様化にあたり、物件開発に関わるリスク調査、ミャンマーでのクーデター等を踏まえた緊急事態対応マニュアルを見直し、また国内事業においても事業の拡大・多様化を踏まえBCPを改訂しました。
- 中国・アセアン当社子会社は、2017年度実施のリスクサーベイの結果に基づき、各国リスク管理体制を日本本社に準じ自律的に推進する体制としています。事業拡大に伴い子会社管理の

重要性の高まりをうけ、子会社規模・業容に合わせたリスク管理体制基準を整備、当社グループでのリスク管理体制の向上に取り組んでいます。

●法令・社内規則等の違反防止のため、「コンプライアンス委員会」では、国内外発生した違反事例を研究、再発防止に向け議論をしています。議論の結果は経営会議・取締役会にて報告、実効性向上を図っています。2021年度は、ハラスメントの防止施策や優越的地位の濫用、労働時間削減を中心に議論しました。特に海外のコンプライアンス違反は、本社への報告フローを確立し早期認知に努め、一刻も早い解決と再発防止に向けて対策を進めています。

●親会社およびグループ各社との利益が相反する取引発生への対応は、「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。取締役会付議の議案は社外役員に事前説明を実施し、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り、重要な決定事項は経営会議で承認を得るなど、情報の統括管理を行っています。2018年9月に国内外の贈賄行為を未然防止するため「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。

# 取締役および監査役 (2022年5月20日現在)

## 取締役



**いわむら やすつぐ** 取締役社長(代表取締役)  
海外事業本部長

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  
当社代表取締役社長

2020年 3月 当社代表取締役社長兼海外事業本部長(現任)  
2021年 4月 当社代表取締役社長兼海外事業本部長(現任)

**在任年数**  
3年

**所有する当社の株式数**  
3,012株

**選任理由**  
当社入社以来、開発、海外事業の重点拠点であるイオンモールベトナムでの経営経験等、グローバルな事業経営および経営管理に関する知見を有し、経営の重要事項の決定、業務執行に対する監督等、当社の企業価値向上に資する役割を果たしております。また、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化に対し、リーダーシップを発揮し持続的な企業価値向上のために事業全体を牽引しています。



**ふじき みつひろ** 専務取締役  
CX創造本部長

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 当社営業本部中国四国事業部長  
2015年 2月 当社営業本部副本部長  
2015年 4月 当社営業本部長  
2015年 5月 当社取締役営業本部長  
2017年 4月 当社取締役リーシング本部長  
2018年 5月 当社常務取締役リーシング本部長  
2021年 4月 当社常務取締役CX創造本部長  
2021年 5月 当社専務取締役CX創造本部長(現任)

**在任年数**  
7年

**所有する当社の株式数**  
9,464株

**選任理由**  
入社以来、主にショッピングモールの運営およびリーシング業務に従事し、2021年より専務取締役を務めております。現在はCX創造本部長として、地域へのソリューション提供、同友店企業との共創による新しい取り組みを通じて、リアルモールの魅力の最大化や新たな価値提供の創造において中心的役割を担っています。



**さとう ひさゆき** 常務取締役  
開発本部長

1981年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
1990年 3月 同社東北開発部  
2008年10月 永旺商業有限公司 開発部長  
2011年 3月 当社中国本部イオンモール北京天津 開発部長  
2012年 9月 当社中国本部中国開発統括部長  
2014年 4月 AEON MALL (GUANGDONG) BUSINESS MANAGEMENT CO., LTD. 総経理  
2016年 3月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD. 開発統括部長  
2016年 4月 当社中国本部長  
2016年 4月 AEON MALL (CHINA) CO., LTD. 総経理  
2016年 5月 当社取締役中国本部長  
2019年 4月 当社常務取締役中国本部長  
2020年 5月 当社常務取締役開発本部長(現任)

**在任年数**  
6年

**所有する当社の株式数**  
1,900株

**選任理由**  
国内および中国における開発業務に従事するとともに、中国現地法人の経営の経験も有しており、2019年より常務取締役を務めております。現在は開発本部長として、開発に関わる分野での豊富な専門知識と海外における事業経営の実績と貢献を活かし、商業施設の枠組みを超え、複合型商業施設の開発等新たなビジネスフォーマットを推進し、次世代モールの構築を通じて企業価値向上に努めています。



**おかもと まさひこ** 常務取締役  
管理本部長

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

**在任年数**  
4年

**所有する当社の株式数**  
3,500株

**選任理由**  
人事・総務業務に従事して培った専門知識と経験をもとに、2021年より常務取締役管理本部長を務めております。企業価値最大化を図るため、内部統制、コーポレート・ガバナンス、ダイバーシティへの対応を推進し、国内外の内部統制やリスク管理のさらなる強化を行う等、ESG視点に基づく改革の中心的役割を担っています。



**よこやま ひろし** 常務取締役  
財務本部長

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 当社財務本部財務統括部長  
2017年 4月 当社開発本部開発企画統括部長  
2017年 5月 当社取締役開発本部開発企画統括部長  
2021年 5月 当社常務取締役財務本部長(現任)

**在任年数**  
5年

**所有する当社の株式数**  
4,910株

**選任理由**  
金融機関での不動産関連業務の経験を備えており、当社入社以来、財務・経理業務に従事し、現在は常務取締役財務本部長を務めております。不動産開発および財務関連の豊富な実績と経験を有しており、グローバル展開の加速、キャッシュ創出力の強化といった施策を着実に推進しています。



**おかだ ちとや** 取締役相談役

1979年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
1990年 5月 同社取締役  
1992年 2月 同社常務取締役  
1995年 5月 同社専務取締役  
1997年 6月 同社代表取締役社長  
1998年 5月 当社取締役  
2002年 5月 当社取締役相談役(現任)  
2003年 5月 イオン(株)取締役兼代表執行役社長  
2012年 3月 同社取締役兼代表執行役社長グループCEO  
2015年 2月 イオンリテール(株)取締役相談役(現任)  
2020年 3月 イオン(株)取締役兼代表執行役会長(現任)

**在任年数**  
24年

**所有する当社の株式数**  
5,280株

**選任理由**  
イオン株式会社とイオングループ各社は、相互に自主性・独自性を尊重しつつ綿密な連携を図りながら、シナジー効果の最大化を図ることが、株主利益につながるものと認識しております。グループ戦略の実効性を高めることおよび当社の健全な事業経営の管理を目的に、経営者としての豊富な経験・能力を有しています。



**なからい あきこ** 取締役  
マーケティング統括部長

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

**在任年数**  
4年

**所有する当社の株式数**  
4,500株

**選任理由**  
入社以来、主にショッピングモールの運営およびデジタル事業に従事し、現在は取締役マーケティング統括部長を務めております。営業全般に関わる専門知識、デジタルの知見や子会社での経営経験を活かし、アプリ開発などお客さまの利便性、顧客体験価値向上に努めています。



**はしもと たつや** 取締役  
中国事業責任者

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

**在任年数**  
2年

**所有する当社の株式数**  
1,500株

**選任理由**  
入社以来、主にショッピングモールの運営業務に従事し、現在は取締役中国事業責任者を務めております。国内外で培った営業全般に関わる専門知識を活かし、中国事業責任者として、利益成長の実現と新規出店の加速を推進し、新たな価値提供への取り組みに努めています。





こしつか くにひろ 取締役 社外 独立役員

## 腰塚 國博

1981年 4月 小西六写真工業(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 HOUJSEI(株)社外取締役(現任)  
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)

在任年数	2年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	他社において取締役として技術戦略や新規事業創出、大型買収案件等に従事するとともに、技術者として培われたデジタル・科学技術における知識、知見、経験を活かして、デジタル・トランスフォーメーションの推進や新時代に対応する新たな「暮らし」を創造する事業や、経営課題に対して適切な監督・助言を行っています。



くろさき ひろのぶ 取締役 社外 独立役員

## 黒崎 裕伸

1983年 4月 日本電気(株)入社  
1993年 7月 同社カイロ駐在事務所 首席駐在員  
1994年10月 同社バーレーン駐在事務所 首席駐在員  
2002年 4月 同社中国事業推進本部 営業部長  
2010年 6月 同社NECT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)

在任年数	1年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	海外での事業活動や現地法人責任者(社長)として、体制構築や事業拡大など経営に携わってきたこと、経験やノウハウおよび新興国への駐在経験から培った、海外でのリスク管理における知見を活かし、当社の経営課題であります海外事業における高い利益成長の実現のために適切な監督・助言を行っています。



おおわだ じゅんこ 取締役 社外 独立役員

## 大和田 順子

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

在任年数	1年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	人材活用、人事ソリューション、ダイバーシティ、働き方改革など人事採用教育関連の知見が深く、ITや人事領域の課題解決に関する顧問あるいはコンサルタントの経験や実績を活かし、当社の重要課題であるダイバーシティや働き方改革の推進に関する監督・助言を行っています。



ののざき ともこ 取締役 社外 独立役員

## 榎本 知佐

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)ジョイフル本社 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)

在任年数	1年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	外資系を含む複数社でのリーダーとしての経験・実績が豊富であり、また他社での社外取締役や大学での取り組みなどその活動範囲やネットワークも広く、当社の重要課題である情報開示、ブランド戦略の推進に関して、幅広い知見や多面的な視点での監督・提言を行っています。



たかぎ じゅんこ 取締役 社外 独立役員

## 滝 順子

1990年 4月 オリックス(株)入社  
1997年10月 朝日監査法人入所(現有限責任あざ監査法人)  
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)

在任年数	新任
所有する当社の株式数	0株
選任理由	他社において、経営に近い執行職として事業戦略立案、経営管理基盤の再構築、会計内部統制構築等の業務経験や、公認会計士として大手監査法人にて会計監査、会計コンサルティング、企業ガバナンス等の専門家として培われた高い知見を活かし、当社の財務領域における投資判断や事業戦略、内部統制監査等に対して複眼(企業経験×財務領域)的視点で、適切な監督・助言を行っています。

## 監査役



わたなべ まさき 常勤監査役 社外

## 渡部 まき

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

在任年数	4年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	イオン株式会社で培った豊富な経理に関する経験と、イオングループ各社での監査役としての経験を、当社の経営に活かしています。



むらまつ たかお 監査役 社外 独立役員

## 村松 高男

1979年 4月 東京国税局入局  
1988年 4月 東京地方検察庁 特捜部主任捜査官  
1991年 7月 国税庁 調査査察部査察官  
1998年 7月 国税庁 調査査察部主査  
2003年 7月 渋谷税務署 副署長  
2005年 7月 東京国税局 査察部統括国税査察官  
2009年 7月 大阪国税局 首席監察官  
2010年 7月 国税庁 首席監察官  
2012年 7月 名古屋国税局 総務部長  
2013年 6月 高松国税局長  
2014年10月 税理士登録 村松税理士事務所所長(現任)  
2015年 4月 ベステラ(株)社外監査役(現任)  
2016年 4月 セレンディップ・ホールディングス(株)社外監査役(現任)  
2016年 5月 当社社外監査役(現任)  
2016年 6月 グロープライド(株)社外取締役(監査等委員)(現任)

在任年数	6年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	長年にわたる国税局勤務で培った税務に関する豊富な専門知識と、他社での取締役および監査役としての経験を基にした的確な助言や監督を行っています。



とりの えり 監査役 社外 独立役員

## 鳥居 江美

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)

在任年数	3年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	企業法務に関する弁護士としての経験と専門知識を有しており、法的な側面からの意見・視点をもって当社の経営に貢献しています。



にしまつ まさと 監査役

## 西松 正人

1978年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
2000年 5月 同社取締役  
2001年12月 (株)マイカル(現イオンリテール(株))事業管財人代理  
2007年 3月 イオン(株)グループ財経担当  
2007年 5月 同社常務執行役  
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財経・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)

在任年数	2年
所有する当社の株式数	0株
選任理由	イオングループ各社で培った幅広い見識と専門的知識をもとに、当社の経営全般に対する監督と有効な助言を行っています。

取締役及び監査役の略歴は当社のWebサイトをご参照ください。  
<https://www.aeonmall.com/company/member/>





# 財務レビュー

## 2021年度の概況

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症の感染状況は国、エリアにより違いはあるものの、依然として収束には至らず、国内外の当社モールでは一部営業時間の短縮や臨時休業を実施しました。この結果、営業収益は3,168億1千3百万円(前期比112.9%)、営業利益は382億2千8百万円(同111.1%)、経常利益は325億4千万円(同114.4%)、親会社株主に帰属する当期純利益は192億7千8百万円(前連結会計年度は18億6千4百万円の損失)と増収増益となりました。当連結会計年度における一時休業期間中の固定費等は、新型コロナウイルス感染症による損失として40億7千5百万円(前連結会計年度は165億7千2百万円)を特別損失に計上しました。

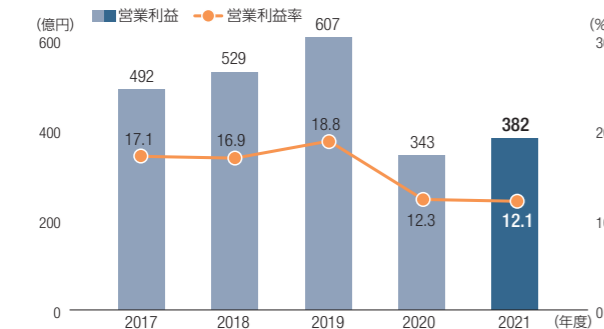
(注)海外現地法人の決算期は12月末のため、当連結会計年度の業績は1月～12月となります。

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

### ●営業収益



### ●営業利益 / 営業利益率



### ■セグメント別業績

国内事業は、営業収益は2,612億1千4百万円(前期比110.2%)、営業利益は319億4千5百万円(同104.4%)と増収増益となりました。2021年4月25日に発令された緊急事態宣言により、当社グループのモールおよび都市型ショッピングセンター30施設を5月11日まで臨時休業しました。その後も新型コロナウイルス感染症が拡大し続ける中、営業制限は緩

和されたものの緊急事態宣言は対象エリアを拡大しながら9月30日まで断続的に実施されました。緊急事態宣言が解除された10月以降、お客さまの消費行動は外出自粛が続いた反動から改善傾向にありましたが、1月以降、感染力の強いオミクロン株が流行し、まん延防止等重点措置が適用される等、お客さまの消費行動は再び自粛傾向となった結果、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比108.5%(対象84モール)、一昨対比82.4%(対象83モール)となりました。

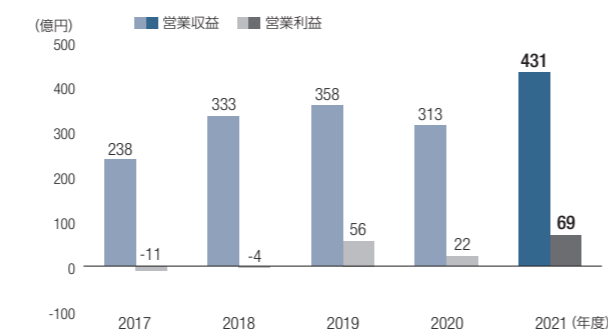
### ●国内事業



海外事業は、営業収益は555億9千8百万円(前期比127.5%)、営業利益は62億5千7百万円(前期比165.9%)と増収増益となりました。中国では北京・天津・山東・江蘇・浙江、湖北、広東の4エリア、アセアンではベトナム、カンボジア、インドネシアの3国を中心にドミナント出店を進めています。当社モールのブランド力向上により集客力が高まることで、優良専門店の誘致や有利なリーシング条件での契約が可能となる等、ブランディングメリットの享受が進んでいます。

中国事業は、営業収益は431億3千9百万円(前期比137.6%)、営業利益は69億5千8百万円(前期比303.0%)と増収増益となりました。2021年7月下旬に中国全土で新型コロナウイルス感染症の新規感染者が発生し、8月には湖北省の一部モールを臨時休業しました。11月、12月には内陸部において発生した新型コロナウイルス感染症が各地に広がり、各地方政府において厳格なウイルス封じ込めに伴う活動制限やシ

### ●中国事業



ネマ等の一部業種における入場制限措置等がとられました。

しかしながら、中国では新型コロナウイルス感染症は局地的に発生事例があるものの、政府主導で厳格なウイルス封じ込め対策がとられることから短期間で収束する傾向にあります。当社モールの専門店売上に与える影響は限定的であり、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比132.0%(対象21モール)、一昨対比105.3%(対象19モール)と伸長しました。

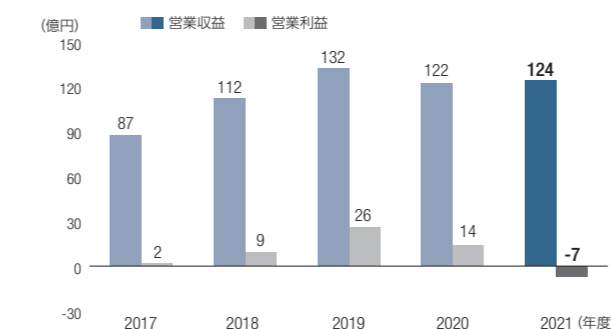
アセアン事業は、営業収益は124億5千9百万円(前期比101.8%)、営業損失は7億1百万円(前期は14億7千4百万円の利益)となりました。

ベトナムでは、5月にベトナム南部で拡大した新型コロナウイルス感染症は7月以降ベトナム全土に拡大、当社モールの出店エリアでは厳格な都市封鎖が実施されましたが、10月より政府指示による社会隔離措置が解除され、当社モール専門店の営業を再開しました。ただし、ワクチン未接種の専門店従業員は店頭での接客対応ができないといった営業上の規制が残っていた影響もあり、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比73.2%(対象5モール)、一昨対比65.2%(対象4モール)となりました。

カンボジアでは、3月にプノンペン都において拡大した新型コロナウイルス感染症に伴い都市封鎖が実施され、4月には専門店を臨時休業しました。ワクチン接種率向上に伴い、7月をピークに新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は減少基調となったものの、シネマ、アミューズメント等一部業種の休業が継続し、年間を通じて集客面で影響を受けた結果、当連結会計年度の既存モール専門店売上は前期比75.9%(対象2モール)、一昨対比57.0%(対象2モール)となりました。

インドネシアでは、新型コロナウイルス感染症の新規感染者数減少に伴い、5月の既存モール専門店売上は一昨対比8割程度(対象2モール)まで回復しましたが、6月以降再び感染が拡大し、営業時間短縮やアミューズメント業種の休業、モール入場者数の規制等が実施され、当連結会計年度の既存モール来店客数は一昨対比6割程度と厳しいトレンドで推移しました。

### ●アセアン事業



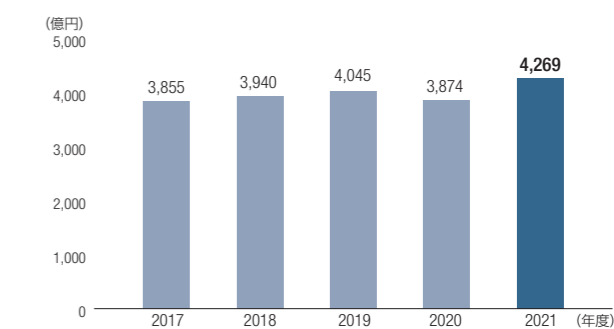
## ■資産、負債および純資産の状況

総資産は、前連結会計年度末と比較して690億5千7百万円増加し、1兆4,632億5千6百万円となりました。これは、現金及び預金が442億9千3百万円減少した一方で、減価償却費637億3千5百万円を上回る新店の開業や既存店の活性化、将来用地の先行取得等により1,182億5千3百万円の投資を行ったことで有形固定資産が911億4千4百万円増加したこと、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。

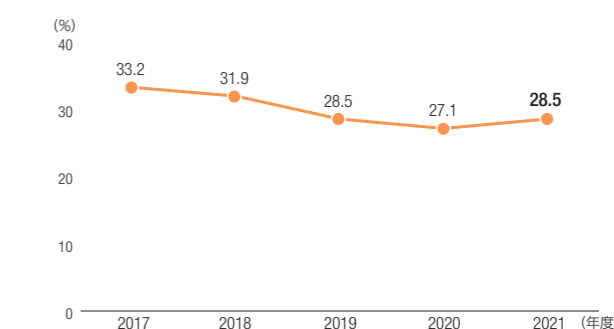
負債は、前連結会計年度末と比較して296億1千2百万円増加し、1兆363億2千5百万円となりました。これは、社債(「1年内償還予定の社債」を含む。)が350億円、リース債務(流動負債の「リース債務」を含む。)が105億6千万円、長期預り保証金が84億2千万円、長期借入金(「1年内返済予定の長期借入金」を含む。)が23億7千3百万円増加した一方で、専門店預り金が214億9千1百万円、設備に関する未払金等が53億1千3百万円減少したこと等によるものです。

純資産は、前連結会計年度末と比較して394億4千4百万円増加し、4,269億3千1百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益192億7千8百万円の計上や配当金102億3千9百万円の支払等により利益剰余金が90億3千9百万円増加、為替換算調整勘定が300億2千7百万円増加したこと等によるものです。

### ●純資産



### ●自己資本比率



## 外部機関による評価・認証

### ■ 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411億6百万円減少し、829億7千3百万円となりました。キャッシュ・フローの状況等については、次のとおりです。

営業活動の結果増加した資金は、614億9千2百万円(前連結会計年度616億2千1百万円)となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益が261億4千9百万円(同42億6千8百万円)、減価償却費が637億3千5百万円(同585億8千6百万円)となる一方で、専門店預り金の減少額が221億2千2百万円(同51億8千4百万円)、法人税等の支払額が114億3百万円(同115億2千8百万円)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、1,223億8千2百万円(同644億4千4百万円)となりました。主な要因は、前連結会計年度に増床を実施したイオンモール高知(高知県)や、同年度にてオープンしたイオンモール上尾(埼玉県)等の設備代金の支払、イオンモール セントウールシティの資産の取得、当連結会計年度における開発用地先行取得等により有形固定資産の取得による支出が1,178億6千4百万円(同575億3千5百万円)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、82億2千5百万円(同122億4千4百万円)となりました。主な要因は、社債の発行による収入が650億円(同600億円)、長期借入れによる収入が340億2千6百万円(同237億3千4百万円)となる一方で、長期借入金の返済による支出が336億4千4百万円(同357億7千4百万円)、社債の償還による支出が300億円(同150億円)、リース債務の返済による支出が163億8千4百万円(同117億2千7百万円)、配当金の支払額が102億3千9百万円(同91億円)となったこと等によるものです。

### ● 2022年度連結業績計画(2022年3月1日～2023年2月28日)

	営業収益		営業利益		経常利益		親会社株主に 帰属する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	円 銭
上期 (2022.3.1～2022.8.31)	196,500	—	24,700	+25.5	20,000	+23.5	8,000	△37.7	35.15
下期 (2022.9.1～2023.2.28)	207,500	—	30,800	+66.1	25,500	+56.0	15,000	+132.8	65.92
通期	404,000	—	55,500	+45.2	45,500	+39.8	23,000	+19.3	101.07

(注) 2023年2月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、上記の連結業績予想は当該基準に基づいた予想となります。当該基準を適用したことにより営業収益が影響を受けるため、前期比の増減率は記載しておりません。営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、基準適用前後での影響はございません。なお、2023年2月期を当該基準適用前で試算した場合、営業収益の増減率は第2四半期(累計)で12.8%増、通期で13.3%増の見通しとなります。

### 2022年度の見通し

海外では、2022年度は、カンボジアで1モールの新規オープンを計画しています。既存モールでは、中国で1モールの増床を計画しています。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、2モールの新規オープンを計画しています。引き続き、増床およびリニューアルを積極的に推進するとともに、出店立地の特性を活かした新規モール出店により、収益拡大を図っていきます。

### 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、2022年4月7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59.0%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。

### ESG評価機関からの評価

#### ■ CDPでスコアBを取得

国際的な環境調査と情報開示を行う非営利団体CDP\*において、気候変動への戦略および対応が評価され、「B」評価を取得しました。企業は「A」から「D-」の8段階のスコアで評価、公表され、評価結果は機関投資家による投資判断などに活用されています。

\*CDPに関する詳細は、CDPの国内ウェブサイト(<https://japan.cdp.net/>)をご参照ください。



#### ■ 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」に認定

国際的な環境調査と情報開示を行う非営利団体CDPによる「サプライヤー・エンゲージメント評価」の分野において、当社は最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定されました。



### その他の外部評価

#### ■ 健康経営優良法人2022(大規模法人部門)に認定

2022年3月に、経済産業省と日本健康会議の主催で特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。



### 外部認証

#### ■ 日本企業として初めて「EV100」に参加

2017年に日本企業として初めてEV100\*へ参加。走行時にCO<sub>2</sub>を排出しない電気自動車(EV)やプラグインハイブリッド車(PHV)の普及推進のため、EV充電器を積極的に設置しています。

\*EV100:企業による電気自動車の使用や環境整備促進をめざす国際的なビジネスイニシアチブ。



#### ■ 「WELL Health-Safety Rating」を新たに取得

2021年度にオープンしたイオンモール新利府(宮城県)、イオンモール川口(埼玉県)およびイオンモール白山(石川県)は、建物をウェルネスの観点から評価するグローバル認証「WELL Health-Safety Rating (WELL健康安全性評価)」を取得しました。



#### ■ 2021年GRESBリアルエステイト評価で、最上位の「5スター」評価を2年連続で取得

2021年GRESBリアルエステイト評価において、5段階で格付けされるGRESBレーティングで最高位の「5スター」を2年連続で取得。また、ESG推進を評価する「マネジメント・コンポーネント」と保有物件での環境パフォーマンスなどを評価する「パフォーマンス・コンポーネント」で「グリーンスター」の評価を7年連続で獲得しました。



#### ■ ESG投資のための株価指数構成銘柄に選定

財務情報のみならず、環境・社会・ガバナンスへの取り組み(非財務情報)で企業の価値を測り投資判断の材料とする「ESG投資」。当社はESG評価に優れた企業を選別して算出する各種指数の3つの構成銘柄に選定されています。



#### ■ 計7モールが「DBJ Green Building認証」を取得

株式会社日本政策投資銀行(DBJ)が主催する、対象物件の環境性能などを含めた総合評価システムに基づき認証する「DBJ Green Building認証」で、2021年度に、6モールが4つ星、1モールが最高位の5つ星を獲得しました。



#### ■ ABINC認証(いきもの共生事業所®認証)を取得

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等の取り組みを第三者的に評価・認証するABINC認証。2022年2月末現在、計15モールで認証を取得しています。





## 会社情報 (2022年2月28日現在)

社名: イオンモール株式会社(証券コード:8905)  
 設立: 1911年(明治44年)11月  
 代表者: 代表取締役社長 岩村 康次  
 資本金: 42,374百万円  
 本社所在地: 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1  
 モール数: 196店舗(国内162/海外34)  
 ※2016年3月に子会社化した都市型ショッピングセンター事業を展開する(株)OPAなどの関連会社を含みます。  
 事業内容: 大規模地域開発およびショッピングモール開発と運営  
 不動産売買・賃貸・仲介 [国土交通大臣(3)第7682号]  
 従業員数: 3,756名

### ●事務所

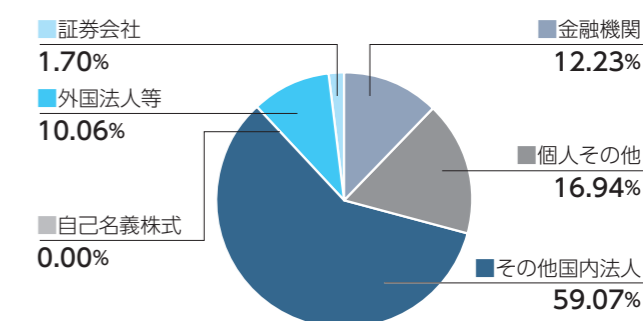
事務所名	住所
仙台オフィス	〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央3-6-12 仙台南町通ビル7F
東京オフィス	〒101-0052 東京都千代田区神田小川町1-2 風雲堂本館ビル5F
幕張WBGオフィス	〒261-7122 千葉県千葉市美浜区中瀬2-6-1 WBGマリブイースト22F
千葉事業部事務所	〒261-8535 千葉県千葉市美浜区豊砂1-1 イオンモール幕張新都心ファミリーモール
名古屋オフィス	〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅5-25-1 愛三ビル4F
大阪オフィス	〒541-0056 大阪府大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル12F
神戸オフィス	〒652-0844 兵庫県神戸市兵庫区中之島2-1-1
広島オフィス	〒732-0814 広島県広島市南区段原南1-3-52
福岡オフィス	〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南2-9-11 三共福岡ビル5F

## 株式情報 (2022年2月28日現在)

### ●株式の状況

発行可能株式総数: 320,000,000株  
 発行済株式の総数: 227,548,939株  
 株主数: 187,011名

### ●所有者別株式分布状況



### ●大株主(上位12名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	132,351	58.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,389	5.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,965	2.62
SMBC日興証券株式会社	1,991	0.87
ビーエヌワイエムエスエーエヌバイ ノントリーティー アカウント	1,975	0.86
イオンモール取引先持株会	1,423	0.62
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	1,390	0.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,302	0.57
JPモルガン証券株式会社	1,125	0.49
株式会社みずほ銀行	1,100	0.48
農林中央金庫	1,100	0.48
三井住友信託銀行株式会社	1,100	0.48

注) 1. 持株数の千株未満は切り捨てています。  
 2. 持株比率は、自己株式(3,997株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

決算期: 2月末日

基準日: 定時株主総会基準日 2月末日  
 期末配当基準日 2月末日  
 第2四半期末配当基準日 8月末日

定時株主総会: 5月末日までに開催

単元株式数: 100株

株主名簿管理人: 東京都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

### ●格付情報 (2022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