

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、コロナ前の一昨年度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。本来数年前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こそ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、地域の交流拠点を担う。



※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「イオンモールカンバジア 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

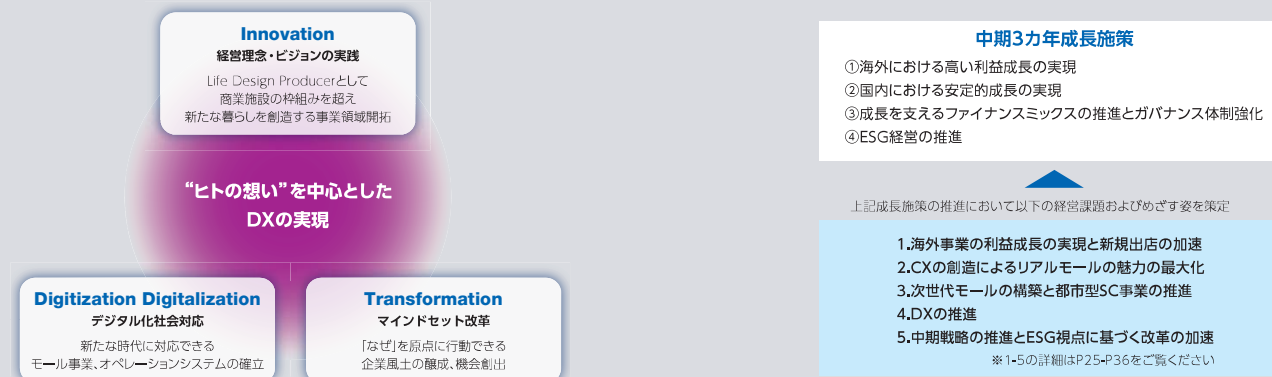
私たちがめざすべき姿は、イオンモールが地域コミュニティの中核として、日々の暮らしに欠かせないソリューションを提供することです。

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)^{※1}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)^{※2}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^{※3}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^{※4}」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。



※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P.25-P.36をご覧ください

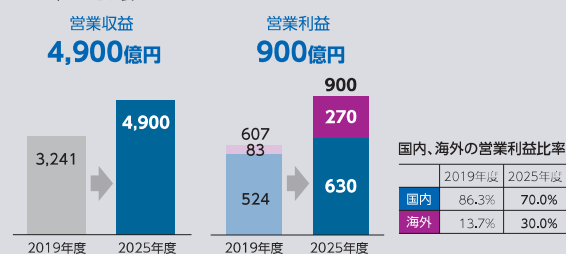


2022年度の業績計画^{※5}は、国内外のコロナ感染状況を踏まえた数字としました。

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い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^{※6}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たいと考えています。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はなく、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。2016年度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っています。

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

※8 マテリアリティ

→P49参照

※9 ガバナンス体制

→P77参照



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ともに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。これからも一層のご支援のほど、お願い申し上げます。