

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																																																																																																																																											
成長施策	成長へのテイクオフへ 国内外の出店を加速 ① 国内の新規事業拠点の拡充 ② 収益力向上 ③ 中国・アセアン地域における事業基盤の確立 ④ オムニチャネルへの対応 ⑤ 財務規律の徹底	海外事業の黒字化と 安定成長軌道の実現 ① アジアにおける成長機会の獲得 ② 新たな国内需要の発掘 ③ 圧倒的な地域No.1モールへの進化 ④ 都市部における成長機会の獲得 ⑤ 成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築	海外利益成長を軸とした 事業ポートフォリオの強化 ① 海外における高い利益成長の実現 ② 国内における安定的成長の実現 ③ 成長を支えるファイナンスミックスとガバナンス体制構築 ④ ESG経営の推進	① 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 ② 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メントトップクラスの水準 ③ 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 ④ 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%)																																																																																																																																											
定量目標	<table><tr><td></td><td colspan="3">2014～2016 中期3カ年計画</td><td colspan="3">2017～2019 中期3カ年計画</td></tr><tr><td></td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr><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></table> ※1 2020年度より「標」とする経営指標として採用。 ※2 2019年度からの年率成長率。		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><tr><td colspan="4">2020～2022中期3カ年計画</td></tr><tr><td>2020</td><td>2021</td><td>2022(当初目標)</td><td>2022(修正目標)</td></tr><tr><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></table> ※3 1株当たり当期純利益が損失のため算出せず。 ※4 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。	2020～2022中期3カ年計画				2020	2021	2022(当初目標)	2022(修正目標)	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><tr><td>2025定量目標</td></tr><tr><td>4,900</td></tr><tr><td>900</td></tr><tr><td>618</td></tr><tr><td>12</td></tr><tr><td>270</td></tr><tr><td>7%以上</td></tr><tr><td>4.5以内</td></tr><tr><td>5.0%以上</td></tr></table>	2025定量目標	4,900	900	618	12	270	7%以上	4.5以内	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)																																																																																																																																												
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																																																																																																																																															
4,900																																																																																																																																															
900																																																																																																																																															
618																																																																																																																																															
12																																																																																																																																															
270																																																																																																																																															
7%以上																																																																																																																																															
4.5以内																																																																																																																																															
5.0%以上																																																																																																																																															
成果	●国内15モール、海外16モールの計31モールを出店 ●国内では、コト消費対応、駅前立地型など新たなコンセプトに基づくモール出店を実現 ●海外では、新たな成長ドライバーとなる中国、アセアンにおいて、新規出店拡大と物件探索の推進	●国内10モール、海外11モールの計21モールを出店 ●海外出店数が国内出店数を上回り、海外シフトが本格化。2018年度に海外黒字化を達成 ●国内では既存モールの収益力強化のための増床リニューアルを推進(8モール)、3カ年の連結利益成長は年平均10.6%と再び成長軌道に	2020中期経営計画の進捗 ●コロナ禍の2年で利益成長は減速、利益目標を修正 ●国内5モール、海外4モールを出店 ●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	成長施策の実現に向けた経営課題 1 海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速 2 CX[※]の創造によるリアルモールの魅力の最大化 3 次世代モールの構築と都市型SC事業の推進 4 DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進 5 中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速 P25 P27 P29 P31 P35																																																																																																																																											
課題	●海外における新規出店拡大に伴う赤字幅の拡大(2015年度▲54億円) ●国内における建設単価高騰により新規モールの投資効率が低下 ●これらにより3カ年の利益成長が年平均2.1%に鈍化、営業利益率、資産効率ともに低下	●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 ●海外事業の利益率、資産効率の改善																																																																																																																																													

※CX(カスタマーエクスペリエンス)…顧客体験価値

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。

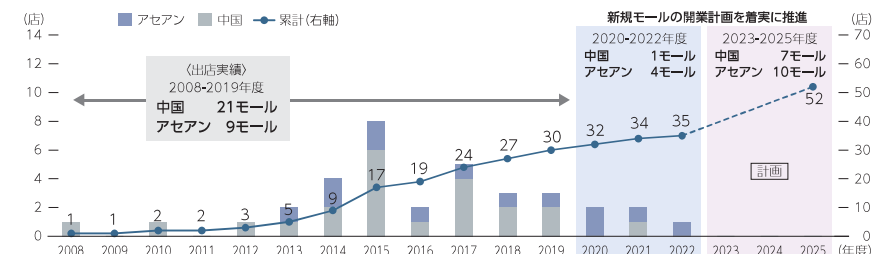
今後の計画

2025年度、海外52モール体制の実現へ

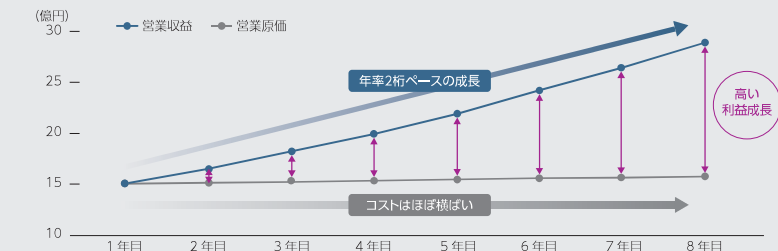
2025年度末時点まで海外52モール体制実現に向け、2023～2025年度の次期中期3か年で出店を着実に進めていきます。ベトナムを最重点エリアと位置づけ、経営資源を投下し、出

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。
 ・専門的契約満了となる3年以降も、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出店候補地の確保を進めていきます。既存店においても増床リニューアルを含め、活性化を積極的に実施していくことで、戦略的にモールの鮮度をアップし、収益力強化を図っていきます。



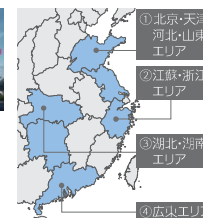
（仮称）イオンモール武漢江夏（湖北省）
2023年開業予定



（仮称）イオンモール長沙茶店（湖南省）
2024年開業予定



イオンモール杭州銭塘新区（浙江省）
2024年開業予定

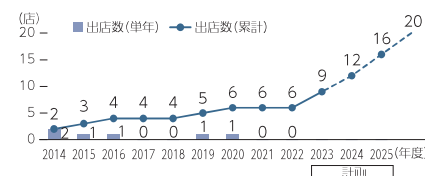


アセアン

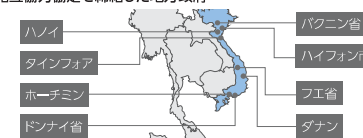
ベトナムを最重点エリアと位置づけ、エリア20モール体制へ

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、“来店しなければ体感・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



デジタル化を期し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、訪れたいくなる場の創造

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

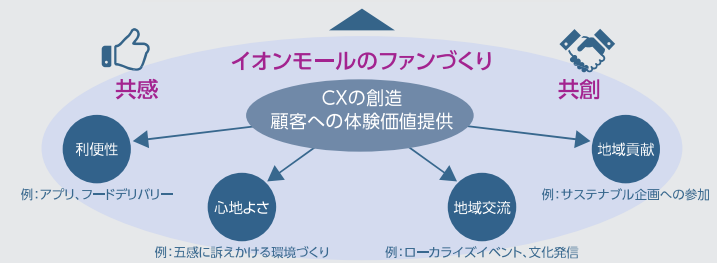


自然環境と共存し憩いの場をつくり開放的で居心地の良い空間を提供

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



お客さまに体験価値を提供するため、多様な視点でCX創造の取り組みを推進

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回全国高等学校内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「洋服リレー! 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「洋服リレー! 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

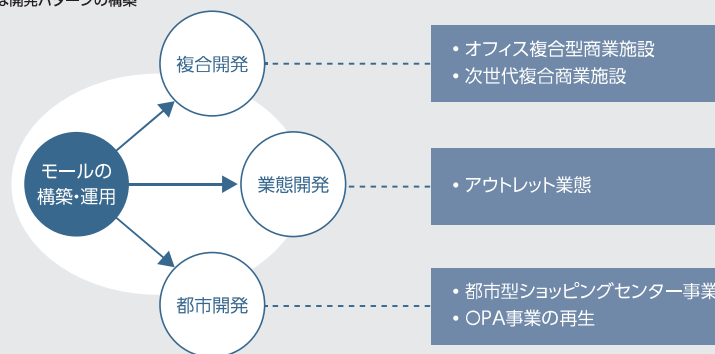
2025年度に出店予定の(仮称)八王子インターチェンジ北(東京都)ではイオンネクスト(株)*1が英国オカドグループと提携して開発した顧客フルフィルメントセンター(CFC)*2を導入する予定です。CFCに実店舗を併設した次世代スーパーの「オンライン」と「オフライン」が融合する新たなライフスタイル施設を展開することで、地域で暮らす人々に利便性を提供します。それらを通して高齢化・労働者不足・買物難民・子育て支援・災害対策といった地域の社会課題の解決に貢献するため、「次世代型複合商業施設」を計画しています。



(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、地域に根づ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)に分割継承し、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(ディリーニーズ型)
 - 当社のリーディング力を活用し、地域のディリーニーズを満たす店舗へ変革
 - 各エリア事業部長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

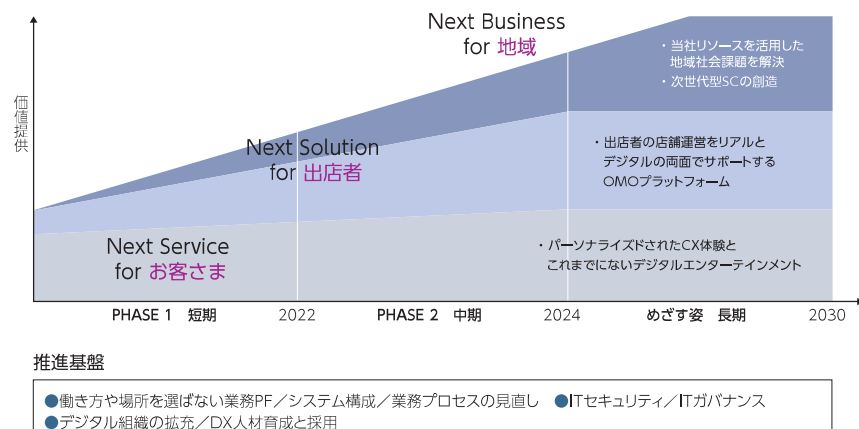
イオンモールのありたい姿を、DXの推進を通じて実現するために中長期視点で推進ステップを構築しました。お客さまに対する「Next Service」をフェーズ1で、そして出店者に対する「Next Solution」と地域に対する「Next Business」をフェーズ2で実現していきます。

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



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

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。



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。

マテリアリティの特定(2019年) KPI:成果指標の設定(2020年) 自ら考え行動(2021年〜) 地域課題の解決(2030年) ありたい社会の姿(2050年)

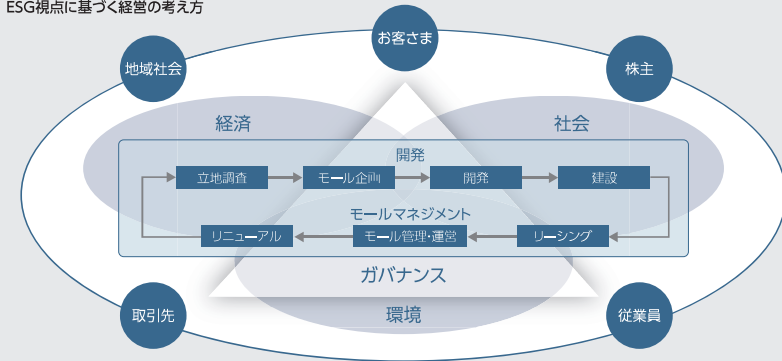
マテリアリティ分析のプロセス

- 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[®]1やFTSE[®]2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[®]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	持続可能な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視点に基づく経営の考え方

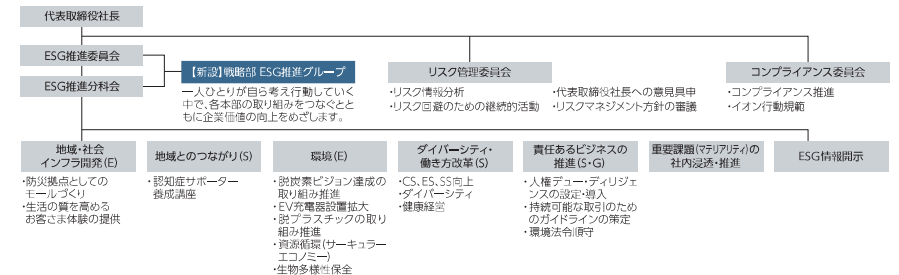


ESG推進体制の強化

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に、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。