

# INTEGRATED REPORT 2024

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

イオンモールは、地域共創業へ。



# コンテンツ

## 理念・ビジョン

価値創造の起点

## 価値創造

強みとビジネスモデル

## 価値創造戦略

地域共創の取り組みを  
加速させる戦略

## コーポレート・ ガバナンス

価値創造を支える  
マネジメント

## 企業データ

今後の企業価値創出の基礎  
となる財務・非財務のデータ

企業理念・ビジョン ... 03

2030年ビジョン ..... 04

トップメッセージ ..... 06

価値創造のあゆみ ..... 11

価値創造プロセス ..... 12

イオンモールの  
ビジネスモデル ..... 13

イオンモールの事業  
(国内・海外) ..... 14

価値創造ストーリー ..... 15

イオンモールの重要課題  
(マテリアリティ) ..... 16

イオンモールの重要課題  
(マテリアリティ)  
選定理由と方針 ..... 17

社会・環境価値から  
経済価値へのつながり ..... 19

ステークホルダー・  
エンゲージメント ..... 20

中期3カ年経営計画の  
全体像と進捗 ..... 22

2023-2025  
中期3カ年経営計画 ..... 23

財務戦略 ..... 36

デジタル戦略 ..... 37

サステナビリティ戦略 ..... 39

人材戦略 ..... 40

studio LIFE DESIGN ..... 50

<特集>  
トークセッション  
「地域共創×DE&I」 ..... 51

人権の尊重 ..... 56

環境戦略 ..... 61

取締役および監査役 ..... 77

取締役の専門性と経験  
<スキルマトリックス> ..... 79

基本的な考え方/  
あゆみ ..... 80

社外取締役メッセージ ..... 81

コーポレート・  
ガバナンス体制 ..... 82

取締役会/運営/  
実効性評価 ..... 83

役員報酬 ..... 85

各委員会の運用状況 ..... 86

少数株主の保護 ..... 87

政策保有株式/  
後継者計画 ..... 88

リスクマネジメント ..... 89

コンプライアンス ..... 91

内部統制システム ..... 92

11年間の  
主要財務データ ..... 93

11年間の  
主要非財務データ ..... 94

IR活動/  
外部機関による  
評価・認証 ..... 95

会社情報/  
株式情報 ..... 96



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・  
ガバナンス

企業データ

## IRコミュニケーションの全体像／編集方針



## イオンモール統合報告書 2024 編集方針

当社グループは、2018年度の統合報告書の発行から財務・非財務の両面を統合し、ステークホルダーの方々に対して、価値創造に対する姿をお伝えすることに努めてきました。

2024年度のイオンモール統合報告書の主な注力点としては下記となります。

- 現中期経営計画の進捗と今後の具体化に向けた姿 (▶ P.22)
- 2024年度に改定したマテリアリティとアクションKPIの内容及び経済価値へのつながりの見える化 (▶ P.18)
- 持続的成長に向けた収益力向上と財務基盤強化の道筋 (▶ P.36)
- TNFDフレームワークに基づき、生物多様性が当社の財務に及ぼす中長期の影響を分析・開示 (▶ P.70)
- 国内外でその適用が予定されるISSBが定めるサステナビリティ開示基準に基づく開示 (▶ P.40～75)

これらの開示と実践を通じて、当社グループは、経済、社会、環境の各側面における価値の創出を融合させることで、持続可能な成長を達成し、企業価値を最大化することをめざしております。

代表取締役社長 大野 恵司

## 参照ガイドライン

IFRS財団 国際統合報告フレームワーク  
経済産業省 価値協創ガイダンス2.0  
TCFDフレームワーク  
TNFDフレームワーク  
ISSB サステナビリティ開示基準

対象期間：2023年3月1日から2024年2月29日

対象期間外の情報についてはその都度表記しています。

対象組織：イオンモール株式会社およびイオンモール株式会社に属するグループ企業とそれらが管理する施設を原則としています。環境指標については、イオンリテール株式会社から運営受託を受けている49モール、mozo wondercity、神戸ハーバーランドumie、イオンSENRITO専門館、株式会社OPAの商業施設を除きます。

本レポートにおける記載内容は、現時点での企業の見解や予測に基づいており、実際の結果が予想と異なる場合があります。また、経済情勢の変化、市場環境の変動、為替レートの変動、その他のリスク要因など、未来を予測する上での不確定要素に起因します。

業績予想に関する記載は投資判断の一助とするものであり、投資の結果に対して企業が責任を負うものではありません。

# 企業理念・ビジョン

## 基本理念

お客さま第一

## 経営理念

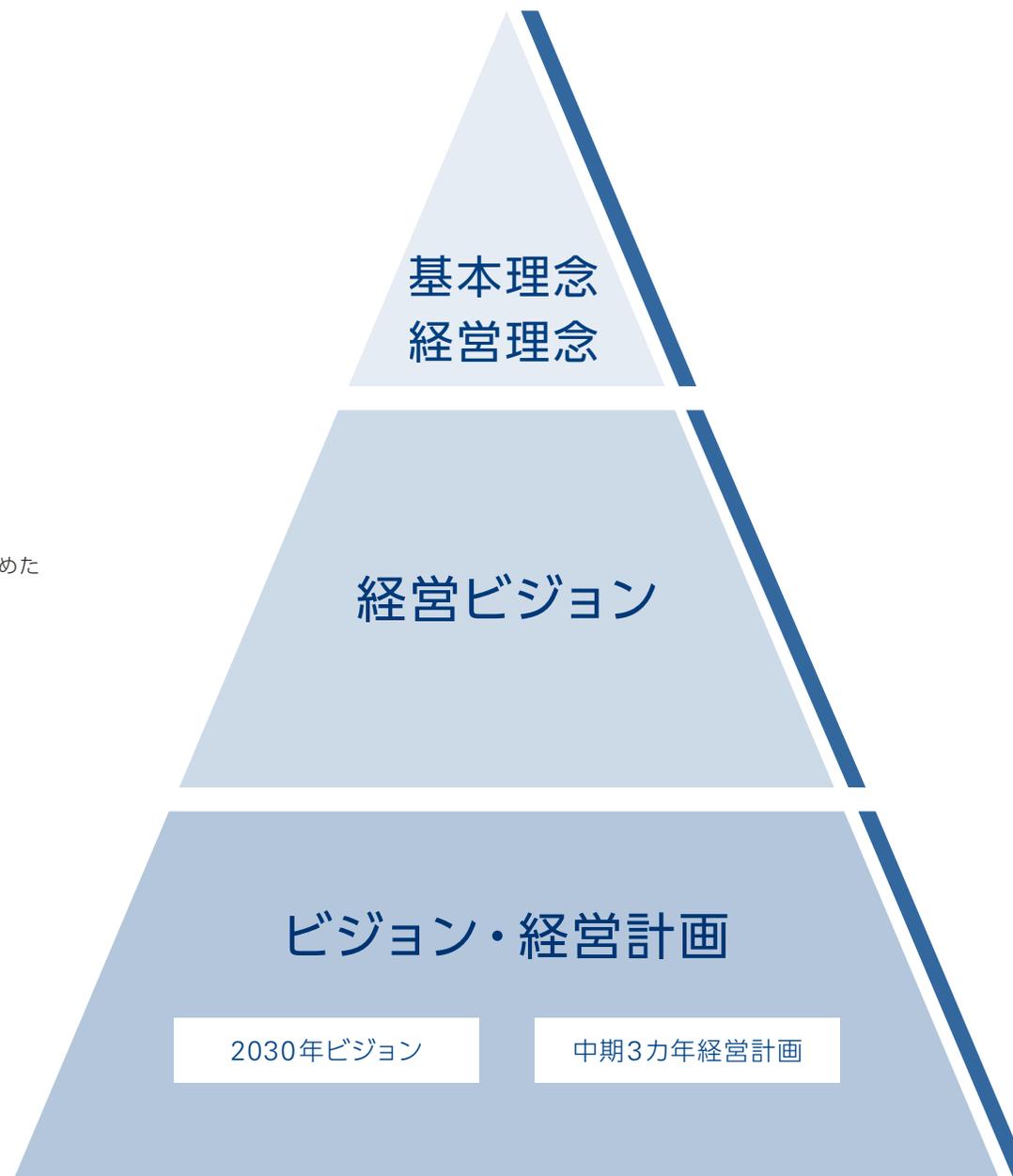
イオンモールは、  
地域とともに「暮らしの未来」をつくる  
Life Design Developerです。

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

- 私たちは、一人ひとりがLife Design Producerとして、商業施設の枠組みを越え、新たな「暮らし」を創造する事業領域を拓き、成長し続けます。
- 私たちは、パートナーとともに、地域の魅力を磨きつづける究極のローカライズに挑戦します。
- 私たちは、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、持続的に発展することで、強い財務体質と強固な事業基盤を構築します。
- 私たちは、革新し続けるプロフェッショナル集団です。
- 私たちは、お客さまに徹底して寄り添い、生涯わすれえない思い出となる最良の体験を共有します。



## 2030年ビジョン

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

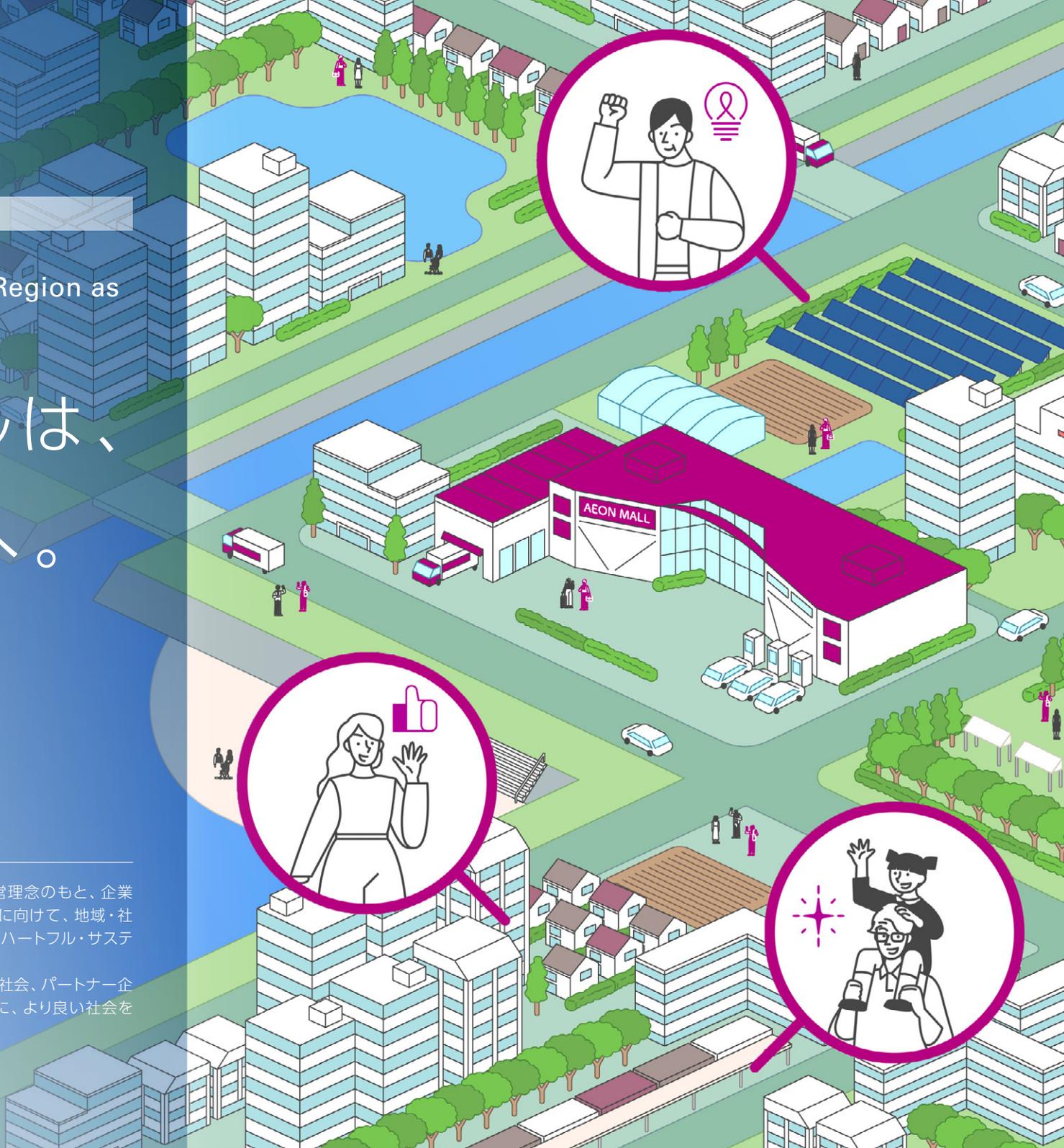
# イオンモールは、 地域共創業へ。

## ブランドステートメント



Life Design Developerの経営理念のもと、企業市民として、持続的な社会の実現に向けて、地域・社会に貢献・活性化する取り組みを「ハートフル・サステナブル」としました。

当社だけでなく、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さまとともに、より良い社会をめざします。



2030年ビジョン | イオンモールは、地域共創業へ。

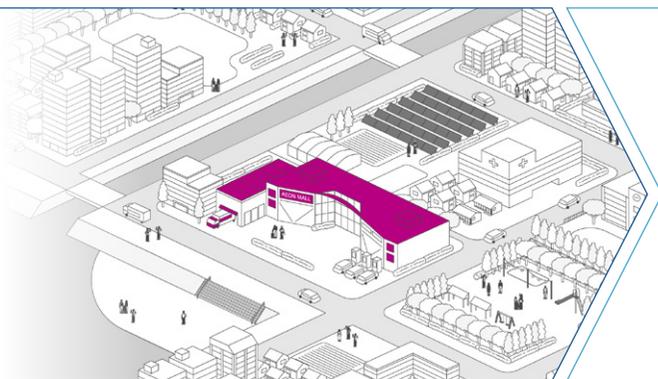
同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、  
持続可能な地域の未来につながる営みを共創すること。

これまで

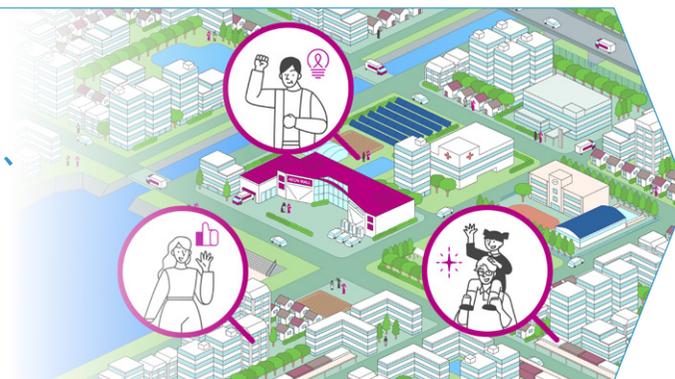
これから

活動フィールド

商業施設



商業施設にとどまらず、  
地域・社会



実行主体

当社主導で  
地域課題を解決



同じ志を持つ  
パートナーと  
共創



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



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

## トップメッセージ



代表取締役社長

**大野 恵司**

国内外に拠点をもつ強みを  
最大限に活かし、  
企業価値の向上と  
地域共創の実現へ。

### はじめに

2024年5月23日をもって、代表取締役社長に就任した大野でございます。イオングループで小売業に長年携わってきた経験を活かすことで、当社を支えてくださるステークホルダーの皆さまとともに、地域の未来を築き上げていきたいという想いを強く持っています。

社会環境が変化する中、ショッピングモールの役割も大きく変わっています。将来にわたり、地域から必要とされ続ける施設となるために、人々の集う場であるショッピングモールが地域に提供する価値を新たな視点で再定義することが、社長としての私の役割であると認識しています。お客さま第一の視点を持って、イオンモールの企業価値向上に向けて、そして地域共創のさらなる発展に向けて、尽力いたします。

### 経営者としての価値観

まず、私が大切にしている価値観について説明させていただきます。

第1に「現場重視」です。お客さまやビジネスパートナーである専門店の皆さまと最も多くの接点を持ち、お客さまを最も理解しているのは、ショッピングモールの現場で働く従業員です。私たち経営陣が現場に足を運び、従業員から直接話を聞く中で、各モールの課題をどのように改善していくのかを一緒に考えていく、これを一つの大きな柱に据えています。そのため、いち早く国内外の各モールを回りたいと考えています。

第2に「小売り視点」です。商売をしているという点では、商業施設を運営するディベロッパー事業も、私が経験してきた小売業も根幹の部分は同じであると考えています。専門店の方々が、日々どうすれば売上や客数を増やせるかを考えているのと同様、当社もディベロッパーとして、どれだけ施設へ多くの集客を図れるかが重要なミッションです。また、その根底に安全・安心があるという点も同様です。

第3に「多様性の受容」です。多様なお客さまが来館するショッピングモールを運営する当社では、多様性を受け入れる風土を企業の文化として根付かせていく必要性を感じています。私が以前赴任していたマレーシアは、さまざまな言語、宗教、人種が入り混じる環境でした。相手と同じ目線に立って、相手の文化、風習をきちんと尊重し、多様な考え方やアイデアを掛け合わせて、新しいものを創るという経験をしました。現在、日本でも生活スタイルや行動様式、趣味・嗜好など、さまざまな面で価値観の多様化が進んでおり、多様性を受け容れることの重要性を浸透させていきたいと考えています。

## トップメッセージ

### 課題認識

就任以来、国内外のモールに足を運び、現場の従業員からヒアリングを行ってきました。その際の気づきや現状の課題を説明させていただきます。

ショッピングモールの開発・運営という当社のビジネスモデルは、長らく成長を続けてきましたが、開業後、10年、20年を経過するモールが増えてきて、地域のお客さまが現在期待するものと、当社が提供してきた価値にずれが生じてきており、ニーズに応えられていないと感じました。その意味では、ビジネスモデルそのものが転換期に差し掛かっていると認識しています。

モールを訪れるお客さまの客層を見ても、かつては30代の夫婦と子供2人といった、いわゆるファミリー層が中心でした。現在は、Z世代などの若年層やご年配のお客さまなど、幅広い年齢層や多様な価値観を持つ方々の利用も進んでいます。さまざまなお客さまが気軽に集い、時間を過ごせる場所になるためには、利用ニーズに適したモールへの進化、サービスの提供が必要です。それぞれの商圈を分析し、そこに集うお客さまを見ながら、どのように変えていくのか、それが最重要課題と捉えています。

国内の新規出店という視点では、国内マーケットは飽和状態に近づいており、モールの空白地帯において出店用地を確保することは難しくなっています。また、建築費の高騰が続く中、投資に対するリターンを確保する難易度が高まっていることも課題です。海外を実際に見て感じたのは、その変化のスピードの速さです。例えば、中国では、新型コロナ以降、キャッシュレスとオンラインの利用がさらに加速する等、消費環境が大幅に変わる中、モールに対するニーズは、買い物をするだけでなく、さまざまな体験を通じて充実した時間を過ごす場所へ変化していると強く感じました。今後は何よりもリアルな価値をいかに高めていくかという視点での取り組みを強化していきます。そして、オンラインを競合としてより強く意識し対策を打っていくとともに、モールとオンラインとの融合にもスピーディーに対応していきます。

大きく変化した時代とその環境の中で、当社が創る新しいモールはどのような形となるのか、既存のモールをどのように生まれ変わらせるのか、全く新しい視点でビジネスを組み直していくことが必要です。

### イオンモールの強み

#### 地域に拠点を持つ強み

当社は、日本に約160拠点（OPA含む）、中国・アセアンも含めれば合計で200拠点あまりのショッピングモールを運営しています。お客さまはもちろんのこと、そこで働く従業員や専門店企業の皆さまと膨大なつながりを有することを意味し、有形・無形両方の資産を持つことが当社の最大の強みであると考えています。これらの資産をいかに活用し、さらに磨きをかけていくかが重要であり、今後のさらなる価値創造への起点になるものと考えています。

例えば、当社は日本の専門店企業とともに、海外への進出を行っていますが、イオンモールが有するネットワークは国内だけにとどまりません。中国の専門店が日本に出店したり、アセアンの専門店が中国へ出店するなど、各国に拠点をもつ当社がハブとなり、国内外のネットワークを強化していくことが可能です。

人材についても同様のことが言えます。日本、中国、アセアンという拠点間の情報交換を増やし、そこで働いている人材の交流を活性化させることで、多様な視点から新たな事業を生み出したり、組織体制の強化につなげていくことができます。これらは、巨大な拠点ネットワークを持つ当社だからこそ実現できることです。

また、近年の日本では、外国人観光客による国内消費が大きなビジネスチャンスになっています。中国やアセアンからの観光客の中には、イオンモールに慣れ親しんでいるお客さまも多くいらっしゃいます。そのようなお客さまが来日し、旅先で必要になる日用品やお土産の購入の際に自然とイオンモールに足が向くような仕掛けを、来日後ではなく、来日前の本国のモールで展開すれば遥かに効果的です。海外拠点との連携を一層深めることで、インバウンド需要を確実に取り込んでいくことができます。観光客の旅行先は、今後地方都市へも広がることから、地方に多く拠点を持つ当社にとってインバウンド市場はまだ潜在的な成長力が大きいと感じています。海外と国内、両方に拠点を持っている当社が大いに強みを発揮できる領域であると考えています。



拠点間ネットワーク

## トップメッセージ

# イオンモールの強み

## グループシナジーの中心にいる強み

当社は、小売業を中心とするイオングループの中で、商業施設の開発を通じて、事業機会を提供する役割を担う、いわばグループビジネスの中核となる存在です。その点で、グループシナジーを最大限に発揮できることは大きな強みとなります。モールというプラットフォームの上にはGMS\*があり、金融・クレジットや施設の設備メンテナンスなど、イオングループの企業がさまざまな機能を提供しています。グループのリソースを活用することで、当社のさらなる利益成長につなげていける潜在的な機会は大きなものがあると感じています。

一方で、現時点ではグループシナジーを最大限に発揮できているとは思っていません。例えば、GMSと専門店側で異なる時期に活性化を実施するケースもありましたが、一つの施設として一丸となって新たな施設へと刷新をするからこそ、相乗効果を最大限に発揮できるのだと思います。また、金融との連携をさらに強化すれば、キャッシュレス化やグループ生活圏の構築も進めていけます。まだまだやれることは多くあると思っています。

※ 総合スーパー(General Merchandise Store)の略称。

## ミッション

当社では2030年ビジョンを掲げ、それに至る中間目標として、2025年度を最終年度とする中期経営計画を進めています。取組方針として「国内外におけるリージョナルシフトの推進」と「ヘルス&ウエルネスプラットフォームの構築」を掲げていますが、当社の課題と強みを認識した上で、中長期の戦略や成長施策を具体的に示していくこと、そして中期経営計画の数値目標を着実に達成していくことが、社長としての私のミッションであると考えています。

※ 具体的な施策については2023-2025中期3カ年経営計画のページ(●P.23)をご参照ください。

当社は長期のスパンでビジネスを行う装置産業であり、将来を見据えて、どのような価値を作り出していくのか、長期的かつ具体的な視点で考えることが重要です。遠い未来においても、イオンモールがお客さまに支持され、人々が集う場であり続けるために、地域の未来に何を残していくべきか、今から考えて準備をしていかなければなりません。

開業してから年月が経過したモールをリニューアルする際には、その地域の環境やニーズの変化を十分に取り入れていく必要があります。もちろん、新規出店の際にも、お客さまの生活様式の変化を踏まえ、この先10年、20年先の将来に向けて、地域の皆さまから長く支持されるモールを作っていく視点が必要です。



私たちはLife Design Developerとして、地域のお客さまの生活に寄り添い、地域の課題に向き合い続けてきたという自負があります。現在、私たちは国内外に多くの拠点を展開していますが、それぞれのお客さまや地域ごとに課題を抱えています。お客さま、地域のことを最も知っている当社の従業員が中心となり、自社の利益創出だけでなく、お客さまの暮らす地域の社会的課題の解決にも取り組んでいきます。

例えば、地方では人口減少が進む地域が増える中、コンパクトで利便性の高いまちづくりを求める声が増えています。当社においても商業機能だけでなく、住居や病院、行政機能など施設の多機能化や複合化を検討していく必要があります。イオンモールが地域の発展に貢献するため、地域ごとの特性を踏まえながら、さまざまなパートナーと協力して事業を進めていきます。

海外においては、アセアン、特にベトナムの経済発展のスピード感に合わせ、新規物件の開発に注力していきます。地方政府との協力協定を締結し、出店スピードを上げていくとともに、既存モールについてもリニューアルを推し進めることで収益力拡大を図っていきます。

国内においては、中長期視点で投資効率を徹底的に追求し、既存モールのリニューアルや資産の有効活用を推進することで利益の最大化を図ります。施設環境を整備し快適な空間を提供するなど、お客さまへの提供価値の多様化を図り、新たな来店動機の創出と来店頻度の向上をめざします。これらの取り組みによって多くのお客さまにお越しいただき、ショッピングモールで過ごす時間を通じて喜んでいただくという商業の原点に立ち返り、国内事業の持続的成長を図っていきます。



## トップメッセージ

### 新経営陣として取り組みたいこと

ここからは改めて、今後、新経営陣として注力したいことを説明します。

まず、1つ目は事業視点での国別のビジネスモデルの再設計です。これは短期視点と長期視点で分けて考える必要があります。

短期視点では、特に国内事業の回復が目下の課題であります。モールを巡回している中では、まだ伸びしろはあると考えています。今後、具体的な打ち手を皆さまに示していきたいと思えます。一方で、一部ではあります、継続してキャッシュ・フローを創出しない店舗があり、対策を講じても利益改善が見込めない場合は、本社が主導となり、抜本的構造改革を進めています。現状、当初の想定からは進捗が遅れていることは十分認識しておりますが、今期中には結論を出し、利益改善につなげていけるよう危機感を持って進捗させていきます。また、国内、海外どちらにも言える事ですが、本社機能が肥大化し、コスト負担が年々増加傾向にあることも課題と感じています。本社機能のスリム化をはじめ、コスト圧縮策にも着手していきます。

長期視点では、現在の中長期経営計画を引き継いで進めていきます。さらにその先にある会社の向かうべき方向性、戦略をどのように定義するか、これはビジネスの過渡期にきている当社にとって非常に重要であり、着任後すぐに社内で中長期戦略の議論に着手しています。大きな方向性としては、各国の戦略や投資配分を見直し、収益の柱である国内既存モールの活性化への投資を強化することで、課題である投資効率の改善を図ります。本年度内にかけて議論を行い、方向性が決まった段階で、改めて皆さまに説明する機会を設けたいと考えています。

事業視点	<b>短期視点</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業の回復 (価値創出・インバウンド・集客)</li> <li>● 抜本的構造改革の進捗</li> <li>● コスト削減策の推進</li> <li>● 海外戦略の再設計</li> </ul>
	<b>中長期視点</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内既存資産の活性化/再生</li> <li>● 更なる海外事業の成長</li> <li>● 国内都市型戦略の立案</li> <li>● グループシナジーの創出</li> </ul>
財務視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資効率の追求</li> <li>● 投資の選別</li> <li>● フリーキャッシュ・フローの改善</li> <li>● 株主還元の拡充</li> </ul>
市場との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績計画の確実な達成</li> <li>● 経営陣による積極的な対話</li> </ul>

2点目は、財務的な視点での投資効率の追求です。建築コストの高騰など社会情勢の変化もあり、新規出店を行う際には多額の投資が必要となるのは皆さまご承知の通りです。不動産の所有スキームで投資額を減らす等の対策は講じてきましたが、本質的には、利益創出できる物件に投資を厳選していきます。

また、株主の皆さまへの還元強化も課題の一つであり、そのためには、フリーキャッシュ・フローの黒字化が必要です。投資の選別とともに、最適なキャッシュ配分についても社内で議論を進め、皆さまに改めてお示ししたいと思います。

3点目は、市場との対話です。昨年1年間の株価パフォーマンスは、他のプライム市場の不動産企業と比較して低く推移しており、企業価値向上は私自身の大きな使命であると考えています。この数年間、公表計画に対して下振れが続いておりますが、単年ごとの業績計画を確実に達成することで、当社に対する信頼回復に努めていきます。

また、私をはじめ経営陣が、皆さまとの対話の機会を積極的に設けて、当社の戦略や課題をしっかりと共有し、皆さまからのご意見も伺いながら、市場からの要求に真摯に応えていきたいと思えます。以上、3つの視点を踏まえて、今後当社の経営に取り組んでいきます。

### 最後に

投資家の皆さまとは、これまで以上に真摯に向き合い対話をしたいと考えています。特に業績計画の未達が数年間続いてきたことは、当社の経営上の大きな課題であると重く受け止めており、業績計画の達成にこだわった経営を行っていきます。また、新型コロナによって一時中断されていた海外ロードショーをはじめ、私たち経営陣が直接、投資家の皆さまと対話する機会を増やしていきます。

本年より新たな経営体制となり、社内では改めて中長期戦略の議論を進めています。投資家の皆さまに、将来にわたり持続的に成長し続けられる企業として、中長期的な戦略の道筋を早期に示せるようにいたします。

経営の全ての原点は、基本理念である「お客さま第一」の視点から、地域のお客さまが何を求めているのかを考えることにあります。国内外に多くの拠点をもち強みを活かし、地域と共に発展することでさらなる企業価値向上に取り組んでいきます。



# 価値創造

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



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

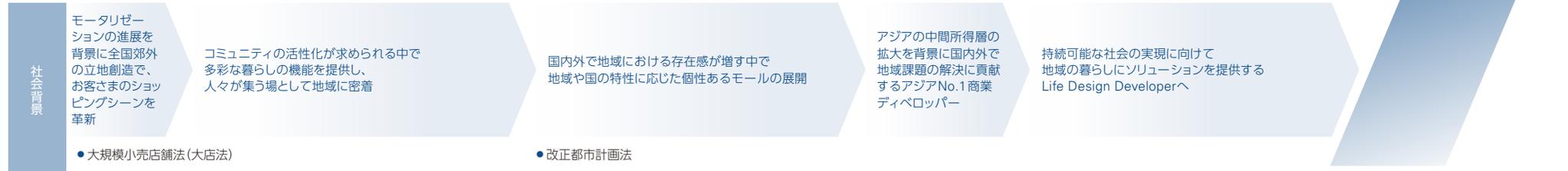


# 価値創造のあゆみ

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

## 営業利益の推移

(億円)



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

経済的価値	環境・社会価値
<p><b>1989</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模モール開発・運営のディベロッパー事業を開始</li> </ul> <p><b>2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東証一部上場</li> </ul> <p><b>2007</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)ダイヤモンドシティと合併</li> </ul> <p><b>2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本最大級となるイオンレイクタウンをオープン</li> <li>● 海外初出店となる中国1号店をオープン</li> </ul> <p><b>2011</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● イオングループのモール型施設の名称を「イオンモール」に統一</li> </ul> <p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベトナム1号店をオープン</li> <li>● カンボジア1号店をオープン</li> </ul> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシア1号店をオープン</li> </ul> <p><b>2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市型ショッピングセンターを運営する(株)OPAを子会社化</li> </ul> <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● イオンモール Nagoya Noritake Garden / BIZrium名古屋オープン</li> </ul>	<p><b>1989</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内1号店における植樹活動</li> </ul> <p><b>2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境マネジメントシステムの国際規格 ISO14004 認証取得</li> </ul> <p><b>2012</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● イオングループディベロッパー事業の開発機能を当社に集約</li> <li>● イオン同友店会発足</li> </ul> <p><small>*イオングループの商業施設への出店者組織を統合。</small></p> <p><b>2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EV100への参加</li> </ul> <p><b>2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)に採用</li> <li>● なでしこ銘柄に選定</li> </ul> <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営優良法人に初認定</li> <li>● Sompo Sustainability Indexに選定</li> <li>● TCFD賛同</li> </ul> <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● イオンモール脱炭素ビジョン策定</li> </ul> <p><b>2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに選定</li> </ul> <p><b>2023</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プラチナエのぼし認定を取得</li> <li>● 生物多様性のための30by30アライアンスに参画</li> <li>● SBT認定を取得</li> </ul> <p><b>2024</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「FTSE Blossom Japan Index」, 「FTSE4Good Index Series」に選定</li> </ul>

# 価値創造プロセス

経営ビジョン

アジア50億人の  
心を動かす企業へ

▶ P.03

2030年ビジョン

イオンモールは、  
地域共創業へ。

▶ P.04

## INPUT

強みと経営資本

### イオンモールの6つの強み

▶ P.15

#### 財務資本

成長を支える  
資金の創出力と調達力

#### 製造資本

圧倒的な事業規模と  
集客力

#### 人的資本

成長を担う  
人材の多様性

#### 知的資本

地域と共生する持続可能な  
モールを運営するノウハウ

#### 社会・関係資本

地域のニーズに応える  
強固なネットワーク

#### 自然資本

長年にわたり  
保全してきた地球環境

地域固有の資本

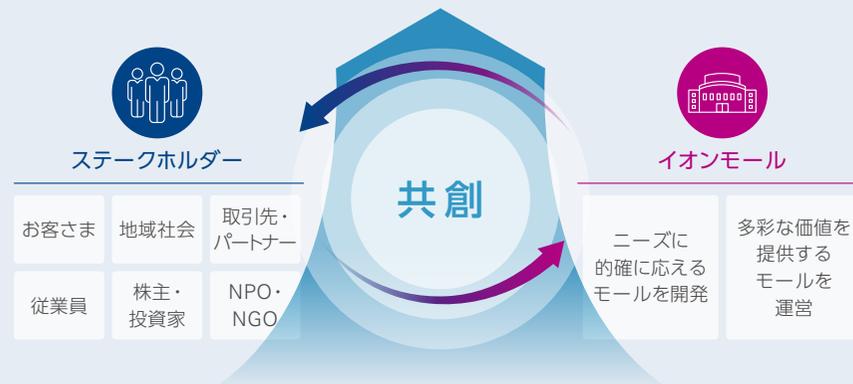
## ACTIVITY / OUTPUT

事業活動

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

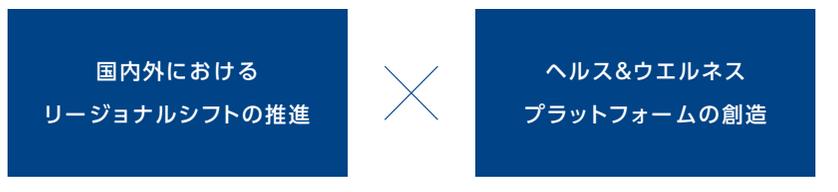
ビジネスモデル(地域との共創による収益獲得)

▶ P.13



### 2023-2025 中期3カ年経営計画

▶ P.23



マテリアリティ

▶ P.16

コーポレート・ガバナンス

▶ P.76

## OUTCOME / IMPACT

成果と影響

資本の強化

財務資本	製造資本	人的資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本
------	------	------	------	---------	------

社会・環境価値 から 経済価値へ



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

▶ P.03

基本理念： お客さま第一

▶ P.03

理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

# イオンモールのビジネスモデル(地域との共創による収益獲得)

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

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

## イオンモールの収益モデル

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

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



### ステークホルダー

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

### ステークホルダー・エンゲージメント ● P.20

ニーズや社会課題を把握するとともに、共創に向けた考え方や方向性を共有

## 共創



### イオンモール

ニーズに的確に 答えるモールを <b>開発</b>
多彩な価値を 提供するモールを <b>運営</b>

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

立地調査	建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 広大な駐車場、EV充電器</li> <li>● 環境に配慮した設計</li> <li>● 最適な立地、コンセプトの企画</li> </ul>
モール企画	開発	
リーシング	リニューアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お買い物の場</li> <li>● コミュニケーションの場</li> <li>● 市役所事務などの行政サービス</li> <li>● エンターテインメント</li> </ul>
管理・運営		

### 価値を実現するイオンモールの強み ● P.15

成長を支える資金の創出力と調達力	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を運営するノウハウ	地域のニーズに応える強固なネットワーク	長年にわたり保ち続けてきた地球環境
------------------	--------------	-------------	--------------------------	---------------------	-------------------

# イオンモールの事業(国内・海外)

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

## 日本

全国で160以上のモールおよび都市型ショッピングセンターを運営しています。

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



イオンモール豊川(愛知県)

## 中国

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

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



イオンモール杭州銭塘(浙江省)

## アセアン

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

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

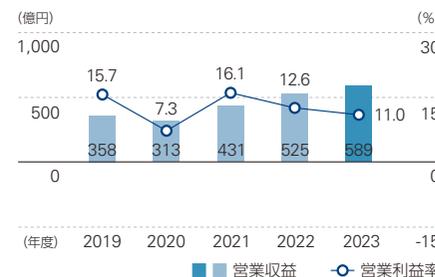


イオンモール デルタマス(インドネシア)

### 業績推移



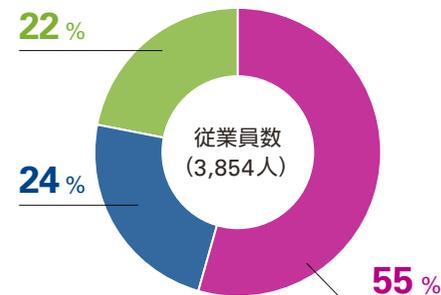
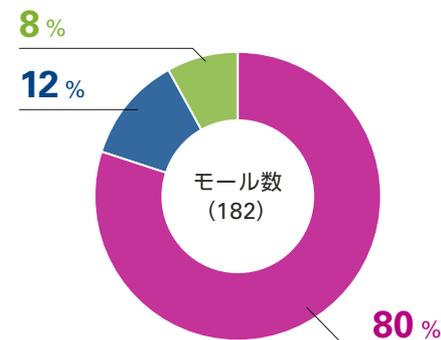
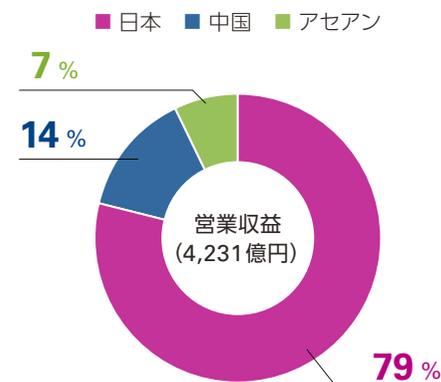
### 業績推移



### 業績推移



### セグメント別データ



※小数点第1位を四捨五入しています。  
※2024年2月29日時点

# 価値創造ストーリー (強みと経営資源戦略)

	イオンモールの強み	2023年度実績	関連するマテリアリティ項目	関連する中期経営計画の戦略	関係する経営資本
成長を支える 資金の創出力と 調達力	<ul style="list-style-type: none"> <li>モールの管理・運営で得られるキャッシュ・フローを基本に、常に財務体質の健全化を維持し、借入余力を活かした資金を創出</li> <li>リートへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を推進</li> <li>投資回収の高速化と資産効率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA: 1,196億円 (内、海外事業: 476億円 ※簡易営業キャッシュ・フロー)</li> <li>自己資本比率: 28.0%</li> <li>ネットD/Eレシオ: 1.6倍</li> <li>ESG債発行額: 250億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域共創を支える経営基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存アセットの有効活用による収益性改善</li> <li>抜本的な事業構造改革の実行</li> </ul>	財務資本
圧倒的な 事業規模と集客力	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内において160以上の施設を管理・運営。年間約10億人のお客さまがご来店</li> <li>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</li> <li>海外物件においては、将来的な自動車保有率向上を想定した開発を行い、競合に対する優位性を発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モール数: 国内146 海外36 (他に、都市型ショッピングセンター20)</li> <li>国内年間来店客数: 約10億人</li> <li>総賃貸面積 (GLA): 10,723千m<sup>2</sup></li> <li>日本: 8,168千m<sup>2</sup> / 海外: 2,554千m<sup>2</sup></li> <li>イオンモールアプリダウンロード数: 約1,800万DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジリエントな地域インフラの構築</li> <li>地域パートナーシップの深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外成長市場における事業機会の発掘と事業化</li> </ul>	製造資本
成長を担う 人材の多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別や年齢、国籍に関係なく、多様な人材が共通の価値観のもとで最大限に能力を発揮できる職場環境づくりを推進。多様性と創造力・変革力を持った人材の成長を最も重要な「資本」ととらえ、さまざまな施策を実施</li> <li>日本人従業員に海外でのビジネス経験を積ませるとともに、海外では現地ローカルスタッフの幹部への登用を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率: 22.6%</li> <li>ローカル人材の管理職比率: 36.5% (GM<sup>*1</sup> / 部長クラス以上)</li> <li>現地法人ローカルスタッフ数: 1,640名</li> <li>男性育児休業取得率: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ &amp; インクルージョンの推進</li> <li>健康経営の実現</li> <li>人材の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営の推進</li> </ul>	人的資本
地域と共生する 持続可能なモールを 運営する ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外約200の施設を有するノウハウを活かし、さまざまなお客さまにご利用いただける安全・安心で快適なモールを自ら開発・運営</li> <li>地域の防災拠点として、災害発生時に一時避難場所や救援・救護スペースを提供。また、発災直後から早期に店舗・施設の営業再開ができるよう、自家発電施設などエネルギー供給体制を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元自治体との防災協定締結モール数: 139モール</li> <li>防災モール拠点数: 43モール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジリエントな地域インフラの構築</li> <li>地域パートナーシップの深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外におけるリージョナルシフトの推進</li> </ul>	社会・関係資本 製造資本
地域のニーズに 応える強固な ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国の専門店企業とネットワークを構築し、密接かつ対等なパートナーシップを発揮</li> <li>地域ごとの特性やニーズを踏まえ、地域コミュニティの場の創造、行政との連携強化などによる公的機能を拡充</li> <li>国内・海外での接客ロールプレイング大会<sup>*2</sup>を通じて、接客に対する意識の向上。業種を超えて優れた事例やノウハウを共有することで、イオンモール全体をレベルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門店企業数: 約8,000社</li> <li>イオン同友店会<sup>*3</sup> 接客ロールプレイング大会: 大会対象者数: 約8,000社・約30,000店の専門店従業員</li> <li>ハートフル・サステナブル企画: 453企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域パートナーシップの深化</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ &amp; インクルージョンの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットに合わせた提供価値の多様化</li> </ul>	知的資本
長年にわたり 保全してきた 地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEDや太陽光発電(低圧・分散型の自己託送による太陽光発電も含む)、EV充電器、生ごみリサイクルシステムなど、環境負荷を抑える技術を導入し、省エネやCO<sub>2</sub>排出削減、廃棄物排出削減を実施</li> <li>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</li> <li>ISO14001の認証取得などを通じ、環境マネジメントを強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネを活用したCO<sub>2</sub>フリー拠点数(非化石証書含む): 51モール</li> <li>いきもの共生事業所<sup>®</sup>認証(ABINC認証)取得モール数: 22モール</li> <li>EV充電器設置台数: (国内外) 2,771台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> <li>サーキュラーモールの実現</li> <li>生物多様性の保全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> </ul>	自然資本

※1 各モール責任者の役職であるゼネラルマネージャーの略称

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

※3 イオングループ企業が運営する国内の商業施設への出店者を会員とする組織



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

# イオンモールの重要課題(マテリアリティ)

## マテリアリティ再特定について

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

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

## 特定プロセスについて



### 社会課題抽出に使用したリソース

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

### ヒアリング・アンケートにご協力いただいた外部ステークホルダー

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

### 海外視点での課題把握のための対応

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

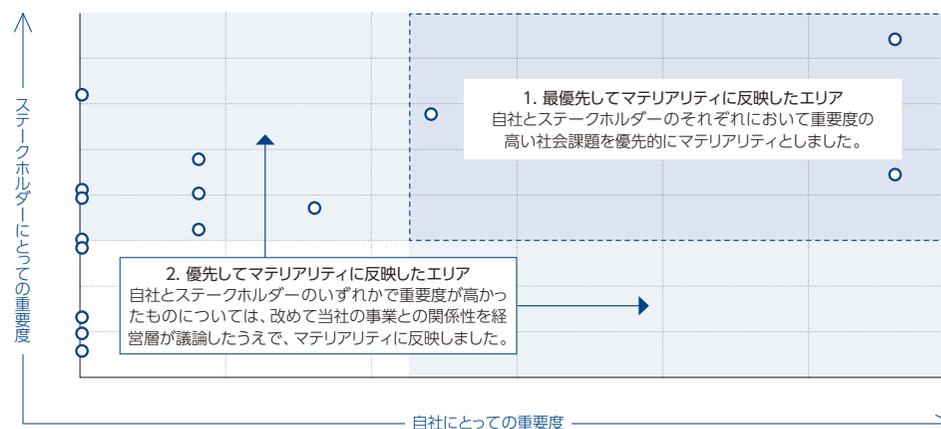
### 社内における主な議論の場と検討回数

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

## マテリアリティマップ

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

マテリアリティマップ



## 今後の展開について

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

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

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

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

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

# イオンモールの重要課題(マテリアリティ)選定理由と方針

イオンモールは、SDGsやその他グローバルでの社会課題を考慮したマテリアリティ分析を実施、5分野10項目に分類しめざす方向性やアクションKPIを決定しました。全社で課題を共有、一体となって解決に取り組むことで、地域のお客さまや持続可能な社会に貢献していきます。

大分類	小分類	マテリアリティ	関連するSDGs	1 なぜ重要と考えるか	2 認識するリスクと機会	3 2050年にありたい社会の姿
E	環境	事業を通じた環境課題の解決 脱炭素社会の実現 サークュラーモールの実現 生物多様性の保全	     	地球温暖化の進行に伴う自然災害の激化など、環境問題による持続可能性に及ぼす影響が顕在化しており、環境対策は企業も含めて世界が一丸となって取り組むべき課題となっています。そのため当社は、事業活動における環境負荷の低減と持続可能な社会に向けた環境対策に取り組みます。	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーコストの上昇による電力調達コストの上昇</li> <li>生態系配慮のための認証木材調達コストの増加</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素化による炭素税の支払い減や省エネ設備投資の抑制</li> <li>ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素が達成された社会</li> <li>イオンモールを起点に、ごみが資源として循環される社会</li> <li>環境に配慮し自然と調和した社会</li> </ul>
S	暮らし	ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造		体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる施設をめざし、Life Design Producerとして、事業活動を通じ、Well-beingな暮らしづくりを継続してサポートするプラットフォームを創造していきます。 地域への持続可能かつレジリエントなインフラ開発は、流通グループの不動産サービス業を行う当社にとって重要な価値創造の根幹であると認識しています。	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>提供する社会インフラサービスの不備による信用力低下等</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災・公共的機能の拠点として、グローバル拠点も含め地域の核となる存在感を発揮</li> <li>運営施設のハードソフト面の充実による賃料収入の増加等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべての方が心身ともに健康で生き活きと暮らせる社会</li> <li>地域の方が常に安全・安心・快適さを感じることができる社会</li> </ul>
		レジリエントな地域インフラの構築	 			
	地域	地域パートナーシップの深化  地域文化・コミュニティの発展	  	イオンモールが有する地域のパートナーの皆さまとのつながりを活かし・強めながら、地域に住むすべての人々がより豊かな暮らしを実現するために行動することが当社にとっての重要な価値創造の根幹にあたる、と認識しています。	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業展開する地域の過疎化、地域文化の消滅</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の活性化に伴う人口増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域とつながり、地域の悩みや不安が解消されている社会</li> </ul>
S	ひと	人権の尊重	 	人材こそが持続的に成長していくための最大の経営資源と認識しています。多様性を強みとし、それぞれの従業員が健康でかつ自らのもつ能力を発揮し、成長し続けることのできる組織・人材開発を重視しています。	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>適切な対応を実施しない場合の労働生産性の低下、優秀な人材の流出、ビジネスチャンスの逸失、健康関連費用の増加等</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>働きがいのある職場環境の整備による、労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上、優秀な人材の確保、変化やビジネスチャンスへの対応力強化、専門人材の確保による新分野への挑戦機会の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イオンモールに関わるすべての人権が尊重されている状態</li> <li>あらゆる個性に関わらずイオンモールで働く全ての人に均等な機会が与えられている状態</li> <li>イオンモールで働くすべての人が心身共に健康に働いている状態</li> <li>イオンモールで働くすべての人に教育・自己実現の機会が与えられている状態</li> </ul>
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	 			
		健康経営の実現				
		人材の開発				
G	経営基盤	地域共創を支える経営基盤の構築	 	イオンモールの経営効率および透明性を高め、持続可能な成長と地域共創に必要なリスク管理やコンプライアンスを確保します。それにより、ステークホルダーからの信頼を獲得します。	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>適正な事業運営が行われないことで、ステークホルダーとの協調機会を逸失する可能性</li> <li>ガバナンスが不十分であることによる投資効率検証の未実施と成長機会の逸失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な投資を行い、新たな技術を活用することによる企業としての持続的成長性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イオンモールの持続可能な成長が実現されている状態</li> </ul>

## イオンモールの重要課題(マテリアリティ)選定理由と方針

### イオンモールの重要課題(マテリアリティ)めざす方向性とアクションKPI

大分類	小分類	マテリアリティ	4 めざす方向性 (アクションによって得たいアウトカム)	5 アクションKPI(2030)	6 アクションKPI(2030)目標と実績	
					目標(2030年度末までに)	実績(2023年度末時点)
E	環境	事業を通じた環境課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> <li>イオンモールの活動が環境課題解決に貢献していると感じる地域行政や地域住民の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG(温室効果ガス)排出量の削減(Scope1, 2, 3排出量の削減)</li> <li>再エネを活用したCO<sub>2</sub>フリー モール数*1</li> <li>再エネ自給率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象全モール</li> <li>45.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>51モール(国内146モール中)</li> <li>10.5%</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーモールの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック・生ごみリサイクル率*2</li> <li>廃プラスチック:50.0%/生ごみ:70.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間2,000t</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃プラスチック:37.2%/生ごみ:60.9%</li> <li>年間200t(2024年度末見込み)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性の保全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モールのステークホルダーにおける資源循環への貢献(6Rs)</li> <li>建設及び運営時の生態系への負荷の削減</li> <li>環境関連認証*3の取得モール数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまからの衣料品回収量</li> <li>25年度策定予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22モール(ABINC認証取得数)*9(国内146モール中)</li> </ul>
S	暮らし	ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>イオンモールの活動によってWell-beingが向上し、自身にとって健やかな暮らしを送ることができるようになったと感じる人の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまや地域住民のWell-being向上に向けた取り組み数</li> <li>モールにおけるお客さまの快適性*4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25年度策定予定</li> <li>毎年定量評価結果を開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績把握中</li> <li>実績把握中</li> </ul>
		レジリエントな地域インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政との連携を通じて、イオンモールを地域における防災インフラとして認識している地域のステークホルダーの増加</li> <li>イオンモールが地域にあることで、地域の暮らしやすさが向上したと感じる人の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政との防災協定もしくはそれに準ずるものの締結割合</li> <li>①各拠点*5内で利用可能な行政サービス*6数/②行政サービスを有する拠点数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%(対象全モール)</li> <li>①前年度比増加</li> <li>②対象全拠点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>93.8%(137モール/国内146モール中)</li> <li>①152件</li> <li>②73拠点(国内166拠点中)</li> </ul>
	地域	地域パートナーシップの深化	(他マテリアリティ解決につながる手段であるため、本項目は設定なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政との連携協定*7の締結数</li> <li>地域団体との接点機会の創出・増加:①連携協定数/②連携取り組み数</li> <li>教育機関との接点機会の創出・増加:①連携協定数/②連携取り組み数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度比増加</li> <li>①前年度比増加/②1,000件</li> <li>①前年度比増加/②1,000件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約280件</li> <li>①32団体/②実績把握中</li> <li>①28機関/②約360件</li> </ul>
	地域文化・コミュニティの発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>イオンモールの活動によって、地域の魅力(地域経済・文化発展等)が高まったと感じる人の増加</li> <li>イオンモールの活動によって、地域への愛着が深まったと感じる人の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域文化の創出・保存・継承に向けた取り組み数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>300件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約160件</li> </ul>	
ひと	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>イオンモールに関わるすべてのステークホルダーのうち、人権問題・リスクを抱えている人の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューデリジェンスのプロセス設定・導入</li> <li>取引先への持続可能な取引のためのガイドラインに関する周知・浸透</li> <li>人権に関する社内研修の受講率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的实施</li> <li>継続的实施</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施中</li> <li>実施中</li> <li>88%</li> </ul>	
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身の属性・個性が尊重され、いきいきと働くことができていると感じる従業員の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率</li> <li>障がいを持つ従業員の雇用率</li> <li>正規雇用労働者の中途採用比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30.0%</li> <li>2.70%</li> <li>50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22.8%</li> <li>2.31%</li> <li>40%</li> </ul>	
	健康経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> <li>従業員の心身のストレス・健康状況の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高ストレス率</li> <li>有給休暇取得率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.0%</li> <li>70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16.6%</li> <li>55%</li> </ul>	
	人材の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務を通じて自身の成長を感じることができている従業員の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たりの研修時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16.0時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.6時間</li> </ul>	
G	経営基盤	地域共創を支える経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>強固なガバナンス体制の構築</li> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>リスクマネジメントの強化</li> <li>成長戦略に関する議論の発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価結果</li> <li>贈賄防止基本規則および収賄防止条項*の遵守に向けた贈収賄防止教育・啓発(*就業規則内の条項)</li> <li>会社として優先して対応すべきリスクの特定・評価の実施</li> <li>経営方針に関する各種会議体における、成長戦略(ポートフォリオ変革含む)に関する議論の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>向上</li> <li>継続的实施</li> <li>年1回</li> <li>月1回以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>向上</li> <li>実施中</li> <li>年1回</li> <li>月1回以上</li> </ul>

\*1 非化石証書等利用を含む

\*2 サーマルリサイクルを除く

\*3 ABINC認証など

\*4 2024年度よりお客さまの快適性に関する定量評価を開始

\*5 株式会社OPAなどの関連会社を含む拠点

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

\*7 (例)包括連携協定、クーリング・オフに関する協定など

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

\*9 その他認証取得についてはHP等で掲載中

### マテリアリティに関連したモニタリング指標

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

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

# 社会・環境価値から経済価値へのつながり

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

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

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

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

### 仮説立案と検証方法

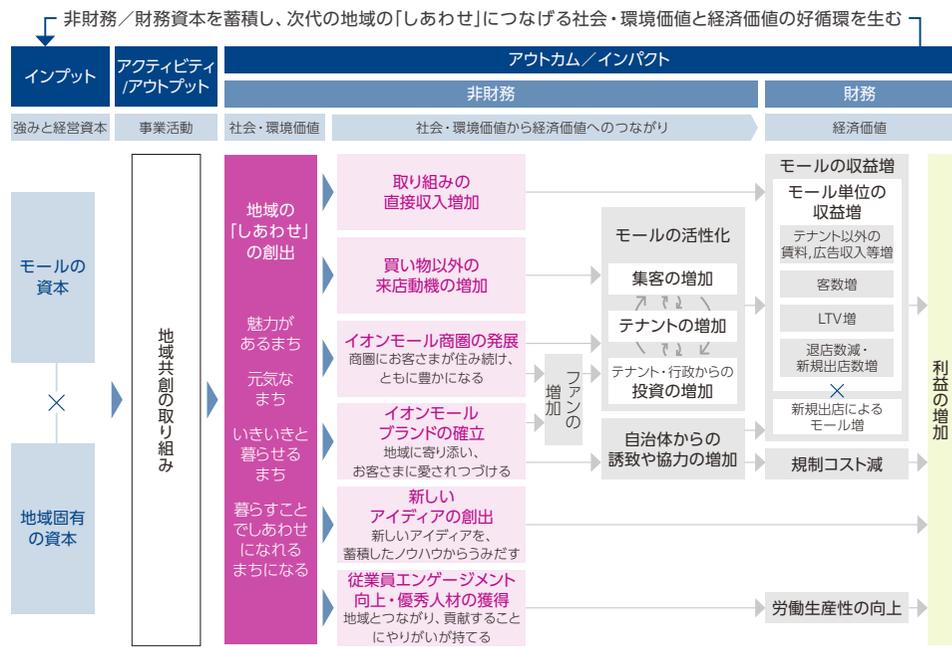
Sustainability Value Visualizerという社会・環境価値から経済価値(利益)へのつながりの経路を未来志向で可視化する手法を参考にしました。2030年ビジョンで当社が掲げる「地域共創」の取り組みが中長期的にもたらす価値見える化しています。

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

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

### 価値創造プロセス図との関係性

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



### 今後に向けて

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

# ステークホルダー・エンゲージメント

イオンモールは、すべてのステークホルダーに対して、経済価値、社会価値、環境価値を創出するというESG視点に基づく経営に徹底して取り組みます。

ステークホルダー	ステークホルダーとの関係性	対話の頻度	対話手段	共有する価値
お客さま	「お客さま第一」の基本理念のもと、お客さまに徹底して寄り添い、生涯すれえない思い出となる最良の体験を共有。長期的な信頼関係を構築	常時	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの声</li> <li>イベント開催を通じたコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の豊かさ、楽しさの提供</li> <li>安全・安心な地域の拠点</li> </ul>
地域社会	地域コミュニティの一員として、活力ある地域社会づくりに貢献することで地域との共存共栄をめざす	随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域と連携し、ハートフル・サステナブル企画を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済の活性化、雇用の確保</li> <li>公共的機能の拡充による地域社会への貢献</li> </ul>
取引先・パートナー	円滑なコミュニケーションを通じて、長期的なパートナーシップを構築し、共にビジネスの成長をめざす	常時	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動におけるコミュニケーション</li> <li>同友店会*の活動による交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決を通じて、経済的価値を共有</li> <li>共創による新たなアイデアや事業機会の創出</li> </ul>
従業員	人材が最大の経営資本という考えのもと、多様な従業員の能力開発と職場環境の向上に注力し、従業員が成長し、自己実現できる環境を提供	年2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己申告によるキャリアや希望の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己実現の場、働きやすい職場の提供</li> <li>教育機会の提供により、多様な人材の活躍を推進</li> </ul>
株主・投資家	適切な情報開示、積極的な対話を通じて、株主・投資家への適切なリターンに努める	随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>IRミーティングの実施</li> <li>情報開示の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当や企業価値向上を通じた経済価値の提供</li> </ul>
NPO・NGO	社会的な責任を果たすため、当社のESG経営の方向性に合致したNPO・NGOと協力して、持続可能な社会に貢献する活動を推進	随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>募金・献血活動などの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の解決のため、当社の持つインフラ機能や多様なステークホルダーとの共創の機会を提供</li> </ul>

\* イオングループ企業が運営する国内の商業施設への出店者を会員とする組織

## ステークホルダーとの共創事例



### ハートフル・サステナブル企画

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

2023年度 企画数 **453**企画

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

当社は、「イオンモールは、地域とともに『暮らしの未来』をつくるLife Design Developerです。」を経営理念とし、経営ビジョンのひとつに、「パートナーとともに、地域の魅力を磨き続ける究極のローカライズに挑戦する」ことを掲げています。

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

## 取り組み事例

### イオンモールつくば

つくばの農業を知る～芋掘り体験と不揃いお芋特集～



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

# 価値創造戦略

イオンモールは、2030年ビジョンの実現に向けて、地域共創業としての価値創造を最大化させる戦略を推進しています。当社が置かれる事業環境や社会変化を踏まえた「2023-2025 中期3カ年経営計画」では、取組方針として「国内外におけるリージョナルシフトの推進」と「ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造」を掲げ、国内外の成長施策を推進しています。あわせて、こうした取り組みに不可欠となる「財務戦略」「サステナビリティ戦略」「人材戦略」「人権の尊重」「環境戦略」において、そのめざす方向性や位置づけについてご紹介します。



中期3カ年経営計画の全体像と進捗	22	<特集> トークセッション 「地域共創×DE&I」	51
2023-2025中期3カ年経営計画	23	人権の尊重	56
財務戦略	36	環境戦略	61
デジタル戦略	37		
サステナビリティ戦略	39		
人材戦略	40		
studio LIFE DESIGN	50		



# 中期3カ年経営計画の全体像と進捗

国内外のビジネスモデル改革とESG経営のさらなる進化を推進することで、2025年の中期経営計画の達成に向けた事業戦略を着実に遂行します。

## 2017中期経営計画 (2017~2019年度)

## 2020中期経営計画 (2020~2022年度)

## 2023—2025 中期3カ年経営計画

### 成長施策

#### 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

#### 5つの経営課題を抽出し、課題解決に向け実行

1. 海外事業における利益成長の実現と新規出店の加速
2. CXの創造によるリアルモールの魅力の最大化
3. 次世代モールの構築と都市型SC事業の推進
4. DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進
5. 中長期戦略の推進とESG視点に基づく改革の加速

### 定量目標

		2017~2019中期3カ年実績		
		2017	2018	2019
連結業績	営業収益(億円)	2,881	3,129	3,241
	営業利益(億円)	492	529	607
セグメント別営業利益	国内モール事業(億円)	497	527	526
	都市型SC事業(億円)	3	△3	△2
	海外事業(億円)	△8	5	83
目標とする経営指標	EPS成長率(%) <sup>*1 *2</sup>	—	—	—
	純有利子負債 EBITDA(倍) <sup>*1</sup>	—	—	—
	ROIC(%)	4.6	4.4	4.3

2020~2022中期3カ年実績		
2020	2021	2022
2,806	3,168	3,982 <sup>*4</sup>
343	382	439
318	334	363
△12	△15	△22
37	62	98
— <sup>*3</sup>	△25.0	△27.6
6.2	6.6	6.0
2.2	2.4	2.5

### 成果

出店数	・国内10モール、海外11モールの計21モールを出店。
国内	・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%と再び成長軌道に回復。
海外	・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7モール、海外5モールの計12モールを出店。

・国内ではオフィスと商業の複合施設を開発するなど、商業施設の枠組みを超えた新たな出店フォーマットを展開。

### 課題

・都市型事業(OPA)はビジネスモデル改革が進まず、業績が低迷。  
・海外事業の拡大に伴い、効率性が低下。

・海外では、経済成長の著しいベトナムにおいて、地方政府と出店に関する相互協力協定を締結することで出店パイプラインを確保。

・東京オリンピック終了後も、国内における建設単価高騰が継続し、新規モールの投資効率が低下。  
・新型コロナウイルスの感染拡大により、都市型事業OPAのビジネスモデル改革が鈍化。一部の店舗ではキャッシュ・フロー創出力が低下。

## 国内外のビジネスモデル改革とESG経営のさらなる進化

これまで成長施策として推進してきたESG経営のさらなる進化を図るべく、「国内外におけるリージョナルシフトの推進」、「ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造」の2つを取組方針とし、ステークホルダーに対して経済価値、社会価値、環境価値を創出する「真の統合型ESG経営」の実現により持続的な成長をめざす。

### 取組方針

- ・国内外におけるリージョナルシフトの推進
- ・ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

### 成長施策(重点施策)

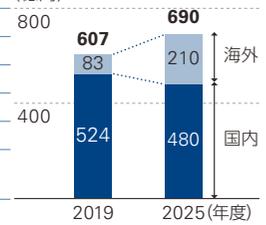
- ・海外成長市場における事業機会の発掘と事業化
- ・国内におけるビジネスモデル改革の推進
- ・既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出

### 基盤構築

- ・サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築



中期定量目標		2023 (実績)	2024 (計画)	2025定量目標	
連結業績	営業収益(億円)	4,231	4,535	4,800 (億円)	
	営業利益(億円)	464	550	690	
セグメント別営業利益	国内モール事業(億円)	376	430	490	
	都市型SC事業(億円)	△17	△15	△10	
	海外事業(億円)	105	135	210	
目標とする経営指標	EPS成長率(%) <sup>*1 *2</sup>	△12.1	△13.6	0.1	
	純有利子負債 EBITDA(倍) <sup>*1</sup>	6.2	5.8	5.9	
	ROIC(%)	2.5	2.8	3.3	



### 中期定量目標を変更した背景

- ・中期3カ年経営計画の初年度である2023年度は、各国本格的にウィズコロナに移行することから、国内はコロナ前の売上水準に戻る前提、海外はコロナ前の成長へ戻る前提で計画していたが、回復が遅れ、営業利益ベースで121億円の未達で着地。
- ・直近数年間は、計画乖離が続いており、2024年度、2025年度の計画は現状のトレンド、リスクシナリオを加味した上で見直し。(2025年度の営業利益目標を850億円から690億円に変更)

※1 2020年度より目標とする経営指標として採用。

※2 2019年度からの年率成長率。

※3 1株当たり当期純利益が損失のため算出せず。

※4 2022年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。

# 2023—2025中期3カ年経営計画 方針・戦略

これまで成長施策として推進してきたESG経営のさらなる進化を図るべく、「国内外におけるリージョナルシフトの推進」、「ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造」の2つを取組方針とし、ステークホルダーに対して経済価値、社会価値、環境価値を創出する「真の統合型ESG経営」の実現により持続的な成長をめざします。



## 真の統合型ESG経営



### 取組方針

地域課題にフォーカスし、共感できるステークホルダーと共に、新しい価値を創造

#### 国内外におけるリージョナルシフトの推進



“体の健康(ヘルス)”を超えて、一人ひとりのライフスタイルデザインをサポート

#### ヘルス&ウエルネスプラットフォームの創造



### 成長施策 (重点施策)

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに、各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

#### 海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化



急激な事業環境の変化を機会とし既存のビジネスモデル改革の推進により、集客力強化および収益性を向上

#### 国内におけるビジネスモデル改革の推進



変化のスピードが速い不確実性の時代において、新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域を拡大

#### 既存事業の枠組みにとらわれない新たなビジネスモデルの創出



### 基盤構築

真の統合型ESG経営の実現に向けて、持続的な成長を可能とする経営基盤を強化

#### サステナブル視点での財務基盤強化と組織体制構築



# 2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI

## 中期定量目標

海外ではアセアンを中心とした成長マーケットの獲得による新規モールの増加、国内では積極的な増床・リニューアルにより、地域No.1モールとなることを目標とし、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準となる営業収益・営業利益をめざします。

2024年4月9日時点

		2023年度実績	2024年度計画	2025年度計画
損益計画	営業収益	4,231億円	4,535億円	4,800億円
	営業利益	464億円 (利益率11.0%)	550億円 (利益率12.1%)	690億円 (利益率14.4%)

## 経営指標

EPS成長率

前中期経営計画の最終年度(2022年度)を基点とした2025年度時点の年率成長率は+38.8%と高い成長を見込んでいます。

純有利子負債  
EBITDA倍率

新型コロナウイルス感染拡大によるキャッシュ・フロー創出力の低下、将来の海外における新規物件確保のための資金調達増加が低下要因であり、今後、主に海外物件におけるキャッシュ・フロー創出力の向上により、2030年度までには目標値へ収斂していく見込みです。

ROIC

将来成長に向けた海外の新規物件確保に伴う先行投資拡大が未達の要因。  
今後の利益成長に伴うキャッシュ・フロー改善により、目標達成をめざします。

項目	分類	目標値	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)
EPS成長率	成長性	年率7% (2019年を基点とした年率成長率)	2.1% (前期比)	—*	▲25.0%	▲27.6%	▲12.1%	▲13.6%	0.1%
純有利子負債 EBITDA倍率	安全性	4.5倍以内	4.7倍	6.2倍	6.6倍	6.0倍	6.2倍	5.8倍	5.9倍
ROIC	効率性	5%以上	4.3%	2.2%	2.4%	2.5%	2.5%	2.8%	3.3%

EPS: 親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均株式数

純有利子負債EBITDA倍率: (有利子負債—現金及び現金同等物の期末残高)÷(営業利益+キャッシュ・フロー—計算書上の減価償却費)

投下資本利益率: 営業利益×(1—実効税率)÷(期首・期末平均自己資本+期首・期末平均有利子負債)

\* 2020年度のEPS成長率は、2020年度の1株当たり当期純利益が損失であるため算出していません。

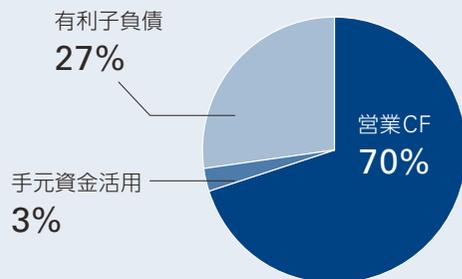
# 2023—2025中期3カ年経営計画 目標とKPI

## 資金調達計画

営業キャッシュ・フローの最大化に加えて、グローバルファイナンスミックスを通じた調達手段の多様化により、成長投資に必要な資金を確保します。

	2023実績	2024計画	2025計画	3カ年合計
設備投資	900	1,600	2,400	4,900
その他	650	550	300	1,500
支出計	1,550	2,150	2,700	6,400
営業CF	1,270	1,500	1,700	4,470
手元資金活用	30	150	0	180
有利子負債	250	500	1,000	1,750
調達計	1,550	2,150	2,700	6,400

資金調達 3カ年合計 内訳



## 設備投資計画

成長が見込まれるアセアンを中心に投資をシフトし、さらなる成長をめざします。



## 新規出店計画

成長ドライバーであるアセアンを中心に、中国の未進出エリアを含め積極的な成長投資を行い、施設数の拡大を図ります。

### 日本 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023~2025年度	2025年度末累計施設数
94	4	0	3	7	99

### 中国 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023~2025年度	2025年度末累計施設数
22	1	2	2	5	26

### アセアン 出店計画

2022年度末累計施設数	2023年度	2024年度	2025年度	2023~2025年度	2025年度末累計施設数
13	1	2	2	5	18

※ 国内モールでは上記以外にイオンリテール(株)およびイオン東北(株)の商業施設49施設の管理運営を受託しています。

※ ショッピングモールフェスタは、新たな商業施設へと生まれ変わるため、2023年8月31日をもって一旦営業終了となりました。

※ カテプリは2024年6月30日をもって当社の管理運営を終了しました。

※ イオンモール北京国際商城(中国)は、建物オーナーとの賃貸借契約満了を機に、2023年6月24日をもって営業終了となりました。

## 2023—2025中期3カ年経営計画 開業物件

※ 物件名称は仮称

	2023年	2024年	2025年
国内	・豊川 ・THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA ・CeeU Yokohama ・JIYUGAOKA de aone	—	・須坂 ・仙台雨宮* 他1件
中国	・武漢江夏	・杭州銭塘 ・長沙星沙	・長沙湘江新区 他1件
アセアン	・シハヌークビル FTZロジスティクスセンター(カンボジア)	・デルタマス(インドネシア) ・フエ(ベトナム)	・2件(未公表物件)

# 取組方針

国内外におけるリージョナルシフトの推進

ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

## 事業環境

## 課題 (As Is)

## 取組方針 (To Be)

人口減少

地方過疎化

建設コスト高騰

Eコマース化の  
加速

地域ごとに抱える課題が多様化・複雑化している社会において、従来のように画一的な施策を実施しては、地域からの当社に対する期待値を上回ることはできません。当社は地域毎にその特性を分析し、商業施設の枠組みを超えたさまざまな取り組みを行い、地域ごとに当社の企業価値を高める必要があります。

人生100年時代といわれる長寿社会の中での意識変化、そして、科学やテクノロジーの発展により、多くの人が自身の健康や幸せや、価値観について見つめ直す機会を持つようになりました。

そして、自己実現やWell-beingを意識するようになり、体の健康のみならず、精神の健康を意識した行動志向は高まっています。



### 国内外におけるリージョナルシフトの推進

地域課題にフォーカスし、共感できるステークホルダーと共に、新しい価値を創造

Co-Creation for Sustainable Region Translating Global Goals to Local Contexts  
～持続可能な地域の共創～

多様な立場の人たち、ステークホルダーと対話しながら新しい価値を生み出していきます。そのために、グローバルな目標をローカルな状況に翻訳し、実行します。

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



### ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造

Well-beingの実現をめざして一人ひとりのライフデザインをサポート

Life Design Producerとして、Well-beingな暮らしづくりを継続してサポート

体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる施設をめざし、Life Design Producerとして、事業活動を通じ、Well-beingな暮らしづくりを継続してサポートするプラットフォームを創造していきます。



**Gain Point 価値提案**  
マーケティング活動を徹底し、地域の潜在的なニーズを把握し顧客満足を最大化

**めざす姿**  
体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に豊かな人生をデザインしていく、それが自己実現につながる

**Pain Point 削除**  
顧客の悩みや不満を解消しマイナスの状態をゼロへ戻すためにアプローチ。ヒトのみならず、地域社会、環境視点も必要

# 取組方針



## 健康への取り組み～イオンモールが考えるヘルス&ウェルネス～

イオンモールはお客様のWell-beingの実現をめざし、地域の健康拠点として健康寿命延伸に取り組んでいます。

健康は日々の生活の積み重ねでできています。地域の生活に根差し、さまざまなお客様にお越しいただくイオンモールだからこそ、健康に関心のない方も自然に楽しく、気が付いたら健康になるような場づくりを行っていきます。

今後、以下のマトリクスで示す10の方針に基づき、長期的な視点でお客様のWell-being実現に向けて取り組んでいきます。

### めざす姿

“イオンモールがあるまち”は、  
“私なりの健やかな暮らしを育むまち”になる。

- 01** 病気や障がいがあっても誰でも行ける
- 02** モールとつながることで自然と健康に取り組める
- 03** 地域全体が元気になる



選定方法

「健康日本21」（第三次）で示された「社会環境の質の向上」「自然に健康になれる環境づくり」等の指針、当社の2030年ビジョン、および健康無関心層が日常の中で楽しむ場所である商業施設の特性を踏まえ、上記3点に整理しました。

### 強化する取り組み

イオンモールの場を活かし、運動・食事・交流に関する取り組みを強化していきます。加えて、取り組みの効果分析やナレッジを蓄積するためのデータインフラを開発していきます。



選定方法

政策方針から日本における健康課題と当社の社会的責任・ケイパビリティを重ね合わせ、当社にとって取り組む意義が高く、かつ影響しうる健康課題が多い有効なアプローチ方法を上記3点に整理しました。

	01	02	03
運動	1. 誰でも使える 多様な来店手段がある	2. 無意識に運動している・ 運動習慣ができる	3. 地域全体で運動・ ウォーキング習慣を広げる
食事	4. 誰でも食事を楽しめる	5. 無意識に体によい 食事がとれる	6. 地域の食育・健康な食事 へのアクセスを広げる
交流	7. 誰でも買い物を楽しめる	8. モールをきっかけに 人と社会につながる	9. 地域全体のつながりを 守る・広げる

### 10. エビデンスの蓄積・データ収集の仕組みの構築

#### これまでの「運動」の取り組み事例

##### 01 病気や障がいがあっても誰でも行ける

イオンモールウォーキングコースを設置し、全天候型の安全安心な空間を提供しています。

##### 02 モールとつながることで自然と健康に取り組める

イオンモールアプリへウォーキング機能を搭載し、歩数に応じてポイントが当たるくじを付与する取り組みを実施しています。



##### 03 地域全体が元気になる

イオンモール宮崎では宮崎県のスポーツ習慣化推進事業の事業委託を受け、自治体と連携してウォーキングイベントを定期開催しました。

アジアにおいて  
さらなる存在感を  
発揮するために取締役  
海外事業担当  
**磯部 大将**中国 事業環境変化に対応すべく  
エリア戦略を再設計

中国では2008年に北京で1号店を開業して以降、北京・天津、湖北省、江蘇省、広東省の4エリアで出店を進め、23モールまで事業を拡大してきました(2024年8月時点)。湖北省の武漢市や江蘇省の蘇州市では、競合他社に先駆けた出店によりエリアブランディングが確立できており、お客さまからの高い支持も得られています。2024年には湖南省長沙市に初出店し、今後も成長性の高い内陸部を中心に出店を継続していきます。

中国における当社の強みはサービス面とソフト面にあります。広大な平面駐車場の配置は、他社施設にはない差別化要因です。また、館内の快適さや清潔さ、お客さまに対するサービス、出店企業とのリレーションシップ、計画的なテナント入替による鮮度の維持等、日本のモール運営で培った強みは、中国の競争環境でも優位性を発揮できます。

経済環境の変化や新型コロナでの経験を経て、中国

でも「モノ消費」から「トキ消費」を重視する傾向へとニーズの変化を感じています。中国では夜間の外食利用のニーズが高いことから、今後の開発物件では、館内と館外をつなぐハイブリッドモールをつくり、営業時間の制約を受けないゾーニングを展開することで夜間の外食需要に対応していきます。

足元では不動産市況の低迷等による中国経済の減速に伴い、当社モールでもエリア間で成長性に差が生じてきています。競争環境は激化し、商業施設の淘汰も顕在化してきています。こうした事業環境では、エリア毎の動向をしっかりと見極め、中国事業全体の戦略の再設計が必要な局面であると認識しています。稼げる店舗はさらに稼げるように追加投資を行う、課題のある店舗はしっかりと成長軌道に戻していく等、投資効率も十分に意識しながら経営資源の配分を再検討していきます。

アセアン ベトナムでは出店エリア拡大により  
盤石な成長基盤を構築

アセアンでは2014年にベトナム・ホーチミン市で1号店を出店、その後、カンボジア、インドネシアで出店を進め、3カ国計14モールまで事業を拡大してきました(2024年8月時点)。2019年には成長性の高いベトナムを最重点出店エリアに定め、南部のホーチミンエリア、北部のハノイエリアを中心に出店を重ねてきました。ベトナムでは都市郊外に大型商業施設を開発する競合は少ないため、当社モールの認知度は高く、エリアドミナントの形成により競争優位性が発揮できています。2024年度には中部エリアのフエ市へ初出店しますが、地方都市での成功は今後のベトナムの出店戦略上キープポイントであり、さらなる成長に向けた礎を築いていきます。

インドネシアでは、ここ数年、新型コロナの影響を大きく受けましたが、本年度から消費動向は回復傾向にあり、既存モールの収益性改善に向けた取り組みを強化していきます。人口や市場規模を勘案すると将来有望なエリアであり、引き続き、ジャカルタ郊外を中心に出店を進めていきます。

カンボジアでは、プノンペン3モール体制でのエリアアドミナンスをさらに強固なものとしていきます。昨年シハヌークビルに開設したロジスティクスセンターでの物流事業も含め、新たな事業創出にもチャレンジしていきます。

アセアンではベトナム進出から10年が経過し、経済・社会情勢が大きく変化してきました。どこに経営資源を集中投下していくか、エリア戦略の再設定も含めた新たな成長ステージに差し掛かっています。今後の人口増加および高いGDP成長が見込める未進出の国・エリアにおける市場調査も含め、次の成長エリアに軸足を伸ばしていく活動も進めていきます。

## 成長の基点である人的資本投資を重視

海外事業の成長戦略は、やはり成長エリアへの出店拡大が柱となります。これを実現するには現地従業員の活躍が不可欠であり、現地従業員に対する採用・育成の強化に加え、幹部への登用も積極的に進めていく方針です。また、国の垣根を超えた人事交流により、多様な価値観・ノウハウを交換することは、当社の組織強化につながり、更なる競争力の源泉になると考えています。イオンモールがアジア圏においてさらなる存在感を発揮していけるよう、海外の人的資本投資にも着実に取り組んでまいります。

▶ 2023-2025  
中期3カ年経営計画

## 成長施策(重点施策)



## 海外成長マーケットにおける事業機会の発掘と事業化

成長性の高いエリアでの新規出店加速とともに、各国・各地域の課題に対応した新たな事業機会を探索・展開

成長性の高いエリアにおける物件の探索・確保を進め、新規出店を加速していきます。最重点出店エリアであるベトナムでは、ホーチミン市を中心とした南部、ハノイ市を中心とした北部の両エリアに加えて、中部エリアの周辺都市においてもドミナント出店を推進していきます。中国では、成長性の高い内陸部の湖北省・湖南省を重点出店エリアと位置づけ、新規出店を加速していきます。

また、モール単一フォーマットによる事業展開から、各国および各地域が抱える課題を深掘りし、商業施設の枠組みにとられない新たな事業機会を探索していくことで、地域ごとの特性に合わせた新たな価値創造モデルで事業展開を図っていきます。

## 成長性の高い中国内陸部における出店拡大

2023年11月に湖北省4号店となるイオンモール武漢江夏をオープンしました。当モールでは、大人から子供まで楽しめるエンターテインメント施設や多様な食を体験できるゾーンを配置しました。また、モール館内に5つのテーマごとの吹き抜け空間を配置する他、屋上にはバスケットコートやイベント広場、芝生の多目的広場等のさまざまな用途で活用可能な公園を設置し、幅広い世代のお客さまが交流できるスペースを設けています。

湖南省においては、2024年に1号店イオンモール長沙星沙(湖南省長沙市)、2025年に2号店イオンモール長沙湘江新区(湖南省長沙市)の出店を計画しています。湖南省は中国華中エリアに位置し、その省都である長沙市は直近10年間の人口増加が300万人を超える等、近年高い経済成長を継続しています。当社は長沙市政府と2021年5月に包括的連携契約を締結しており、今後も継続的な出店を計画しています。

## | 湖北省4号店/イオンモール武漢江夏



2023年11月 オープン

## | 湖南省1号店/イオンモール長沙星沙



2024年 下期オープン予定

## | 湖南省2号店/イオンモール長沙湘江新区



2025年 オープン予定

## ベトナムにおける新規物件確保の推進

ベトナムでは2023年12月に南部のカントー市および北部のパクザン省との間で新たに「ショッピングモール開発に関する投資および事業推進についての包括的覚書」をそれぞれ締結しました。また、2024年1月には北部のクアンニン省において、開発会社であるViet Phatグループとショッピングモール開発事業の協力に関する基本合意書を締結しました。当社は、現在展開する南部エリア(ホーチミン市・ビンズオン省)、北部エリア(ハノイ市・ハイフォン市)にベトナム第3経済圏である中部エリア(ダナン市・フエ省)を加え、その周辺都市におけるドミナント出店を加速しています。今後、さらなるベトナム事業の基盤確立をめざし、地方都市への展開を推進していくことで、著しい経済成長を遂げるベトナムの持続的な発展とまちづくりに貢献していきます。



南部のカントー市、北部のパクザン省との相互協力協定を締結(2023年12月)



クアンニン省において、開発会社であるViet Phatグループと協力協定を締結(2024年1月)

2024年下期には中部エリア初出店となる「イオンモール フエ」がオープン予定です。当モールの位置するトゥア・ティエン・フエ省は人口113万人、フエ市は65万人で、経済発展が期待されているエリアです。フエ市東部の開発エリアには行政施設や住宅が建設予定で、今後も人口増加が見込まれます。



イオンモール フエ(2024年 下期オープン予定)



## 消費者行動の 変化に対応し 集客力を強化

取締役  
CX創造担当

坪谷 雅之

### 消費者のライフスタイル変化に対応し 集客力を強化

国内の消費市場において、Eコマースの利用が拡大するなど、お客さまのライフスタイルは大きく変化しています。かつその変化は一過性でなく、すでに定着したものと捉えて対応していく必要があります。

我々がモール運営において最重要視するKPIは来館客数ですが、新型コロナ以降、着実に回復してはいるものの、当社の求める水準にはまだ戻っていません。回復に向けては、新たな来店動機を創出し、新たな顧客を創造していくことが不可欠です。イベントの在り方や日常のモール運営など、これまで当たり前に行ってきたやり方、考え方を根底から変えていかなければなりません。

### 地域にとって最適な形へモールを再定義

消費動向の変化に対応し集客力を強化していくためには、地域における我々のモールの価値を見つめ直し、再定義することが必要になっていると考えます。例えば、既存店の活性化においては、ゼロベースの視点から、その地域に最も適した専門店構成や機能に組み立て直します。状況によっては、現在提供しているサービスや機能に固執し過ぎずに、モールの在り方を含めて考え直していくという勇気を持った決断も必要かもしれません。

その上では、さまざまな事業会社や機能会社を持つイオングループの規模のメリットは、当社にとって大きな強みとなります。当社単独ではなく、グループ企業との連携によりシナジーを最大限活用すれば活性化の選択肢は大きく広がり、地域に必要なインフラとして存続していくことが可能です。

### お客さまと「深いつながり」を 創るためのデータ活用

従来の発想にとらわれず新しい体験を提供する、そのためにはお客さまのニーズを的確に捉える必要があります。その点では、お客さまデータの収集や活用の仕方を変えています。現在はイオンモールアプリも活用しながら情報を集約し、非来店客も含めたお客さまの困りごとやご要望をリアルタイムで把握することで、次の打ち手に素早く活かしています。

そうして集めたお客さまの声も踏まえて、当社ではモール共用部における環境を整備し、快適な空間を提

供することでお客さまの満足度を高めています。例えば、小さなお子さま連れのお客さま向けに、地域の天然木材を使用して安全・安心な環境でお子さまを遊ばせられる無料の遊び場「モイクひろば」の導入を各モールで進めています。こうした取り組みは、イオンモールに来ると「心地いい」「ストレスがない」といったお客さまの心理面や感情面への働きかけとなり、定期的な来店を習慣化していただくことにより、集客アップにつながっていきます。

### 既存資産を最大限活用し収益性を改善

訪日外国人の増加が進む中、インバウンド需要への対応は収益力強化に向けたビジネスチャンスと捉えています。これまで空港や観光地に近い一部のモールを対象に対策を進めてきましたが、今後の地方へのインバウンド需要の拡大に向け、地方郊外に拠点をもつ当社の強みを活かせば、インバウンド需要をさらに取り込んでいくことは十分可能です。

全国にモールを出店していることで得られるネットワークや情報は、当社が持つ大きな資産であり、かつ強みでもあります。この既存資産が持つ価値を最大限活かし、地域に根ざした事業展開を行うことで、国内事業の収益性改善を果たし、当社がめざす『地域共創業』の実現につなげていきます。



## 店舗価値の 最大化に向けた アプローチを実行

取締役  
開発担当

南 慎一郎

### モール価値の最大化に向けたアプローチを実行

当社は現在、国内に約160拠点を展開しておりますが、利便性だけでなくコミュニティの場として、また防災拠点としても地域にとって不可欠な施設として評価をいただいています。しかし、新型コロナを経て事業環境が大きく変化する中、当社モールにも変化が求められる局面にあると認識しています。

2000年の大店立地法施行を機に、当社は国内で大型ショッピングモールの開発を加速してきたことから、既存店では開業後20年を経過するモールが増えてきています。モールが必要な機能を維持し地域において存続し続けていくためには、老朽化した設備を改修し、新たなモールに生まれ変わらせていくことが必要不可欠です。また、高騰し続ける建築費に対しては、従来の郊外立地だけではなく、新たな開発パターンの確立に挑戦していく必要があります。

また、国内既存モールにおいては、お客さまの支持を高め、モール運営を継続していくために必要な投資を行っていく必要があります。

### 長期視点での既存店の価値を向上

既存モールの対策に関して、開発視点では、開業後20年を経過するモールにおいて、今後50年、60年という長いスパンで、将来を見据えたモールの在り方を提案する必要がありますと考えています。

人口減少、過疎化といった国内における将来のマクロ動向を踏まえると、減少する需要に対する競争の結果、商業施設の淘汰は今後さらに加速してきます。当社モールの機能をさらに向上し、競争に勝ち残れば、市場シェアを拡大することで、人口減少によるマイナスを上回るプラス効果を生み出すことも可能と考えます。一方、店舗の競争力および将来のマーケット変化を踏まえると、規模・機能を縮小して業態変更を図っていくという判断が必要なモールもあります。このようなモール毎の方針を、開発が主導して決めることで、効率的な設備投資を行っていけると考えています。

### 共創を通じた新たな開発パターンへの挑戦

国内では、当社が得意とする郊外立地でのモール空白エリアへの出店を引き続き行っています。一方で、国内にそのような立地が少なくなっていることも事実です。今後、都市部では日本の高度成長期を支えた開発物件の経年劣化に伴い、大型再開発の動きが顕在化してくることも踏まえ、都市部における再開

発案件への参画にも成長の機会はあると考えています。

2023年10月に開業したJIYUGAOKA de aoneは、イオングループ企業のイオンマーケットが運営していた店舗が閉店し、その隣地も含めて拡張した用地に、当社が新たな商業機能を提供すべく再開発した店舗です。このように、イオングループの資産を再度見つめ直し、新たな商業機能を打ち出すことで都市部での成長機会を確保することが可能と考えます。資本業務提携を行ったマリモ社との協業も含め、グループ内外のさまざまな企業との連携により、地域に根ざしたまちづくりを行っていきます。

ショッピングモールに求められる機能は変化しており、従来は物販、サービス、飲食、アミューズメント等の集積による利便性が支持を得ていましたが、それだけでは将来の変化に対応していくことはできません。お客さま、地域社会、従業員などすべてのステークホルダーの皆さまの一生のさまざまな場面・場所で当社のモールが接点を持ち、地域の課題解決を通じて「必要不可欠」な存在となることにより、当社のめざす地域共創業の実現につなげていきます。



国内においては、外部環境では人口減少、少子高齢化に伴う人手不足が顕在化し、また内部環境ではアパレル業種を中心とする専門店売上の低迷、建築コスト高騰による投資効率の低下等が大きな課題となっています。このように日々大きく変化する事業環境を機会とし、変わりゆく地域の課題やお客さまの価値観、潜在的なニーズに対応すべく、既存のビジネスモデル改革を推進していくことで、国内事業における集客力強化および収益性向上を図っていきます。

## CXを創造し、リアルモールの魅力を最大化

お客さまの消費行動や購買習慣の変容が加速する中、当社ではカスタマー・エクスペリエンス(CX、顧客体験価値)を創造し、リアルモールの魅力を最大化していくことで、継続的に集客力向上を図っています。開放的で居心地の良い外部ゾーンに対するお客さまのニーズが高まる中、「安らぎ」や「心地よさ」といった五感に訴えかける仕掛けを取り入れる等、お客さまにとって憩いの場となる施設環境づくりを推進しています。

## THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA オープン(2023年4月)

THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKAでは、オープンエアな環境を最大限活かし、館内各所に植栽景観を構築、施設中央には緑あふれるテラス席を設けた開放的な空間を配置することで、公園を散歩しながらショッピングを楽しめるような、居心地の良さを感じられる環境空間としました。また、イベントコートには、約300インチの大型LEDビジョンを設置、一面に敷き詰められた人工芝でくつろぎながら、スポーツ・エンターテインメントイベントの観戦や、観覧しながらの飲食もお楽しみいただける空間を創出しました。



## 既存アセットの有効活用による収益性改善

既存のアセットを有効活用するため、十分に活用できていなかった敷地を新たな価値に転換すべく、モール内の敷地や駐車場の実態的な稼働率を踏まえ、事業用地を新たに創出します。地域ごと、物件ごとに課題を分析し、目的と提供価値を明確にした上で、的確にアプローチを行います。

## レイクタウンOUTLET 増床リニューアルオープン(2024年3月)

2階建ての増床棟を新設し、インターナショナルブランドやライフスタイル提案型ブランドなど、増床棟、既存棟合わせて新規34店舗を含む64店舗を刷新しました。Kaze棟と接続するブリッジを新設したことで施設全体の回遊性を向上させました。



## 新コンセプト「HANYU NONIWA」オープン(2023年10月)

イオンモール羽生では、平面駐車場として使用していた建物西側エリアに、新たなPARKを設置、北関東初出店の大型アウトドア専門店などの外部棟や芝生・噴水のある広場を配置しました。

今後はアウトドアサウナパークや、よりプライベートな空間を実現できるグランピング、ベランピング施設の導入を計画しており、さらなる施設の充実を図ります。





## マーケットに合わせた提供価値の多様化

今後のモール開発の方向性として、様々な視点でのマーケット分析に基づき、出店エリアの立地特性に応じた多様な開発パターンによる出店モデルの構築を推し進めることで、新たな価値提案を図っていきます。

### JIYUGAOKA de aone オープン(2023年10月)

自由が丘の街に時間と共に馴染んでいく環境デザインをめざし、都会的で緑豊かな街歩きのできる街路空間を環境デザインコンセプトとしています。開放感あふれる屋外空間として約1,000㎡からなる緑豊かなテラスを3階に配置し、地域の人々・来街者の方々が憩い集える空間を提供しています。



## 既存店のリニューアルを推進し、集客力強化により収益性を向上

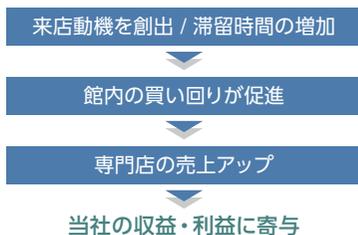
専門店の入れ替えに加え、共用部における快適な空間・環境を実現するための活性化を推進していきます。



地域の天然木を使用した  
お子さま向けの遊び場



ファニチャーや植栽を配置し  
開放感あふれる空間



### イオンモール太田 増床リニューアルオープン(2024年4月)

2階建ての増床棟(ウエストモール)を新設。既存棟においても、日常に寄り添うライフスタイル型専門店を中心にリニューアルを実施しました。また、フードコートで自然を五感で感じることのできるエリア「ピクニックコート」を配置するなど、世代を超え、人と文化がつながる新たな地域の交流拠点へと進化しました。



## 抜本的な事業構造改革の実行

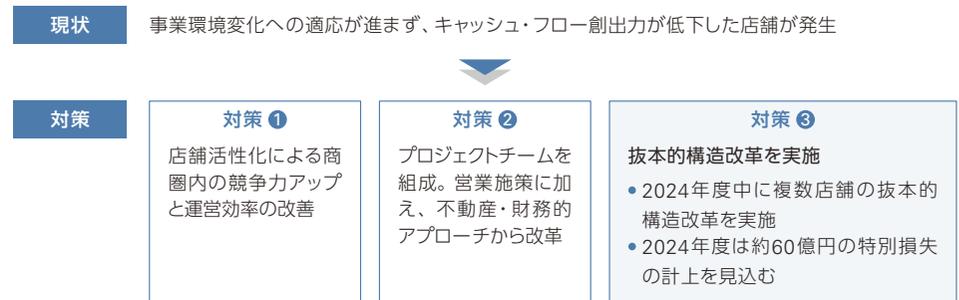
外部環境およびお客さまの価値観が加速度的に変化する中、既存事業における深化を進めてきましたが、一部の施設においては変化への対応が十分ではなく、集客力および収益性の低迷によりキャッシュ・フロー創出力が低下しています。

活性化投資を含めた商圈内の競争力アップと運営効率の改善を進めるほか、不動産・財務的なアプローチからの抜本的な構造改革を視野に入れた取り組みを進めていきます。

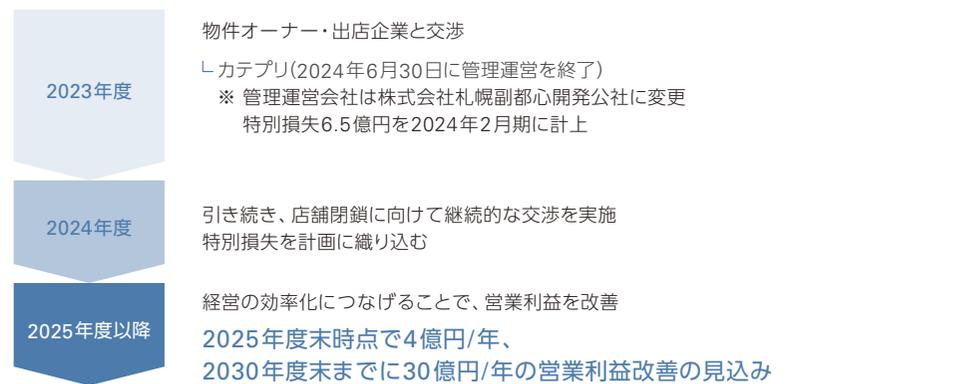
2025年度までに複数店舗の抜本的な構造改革を実施し、2024年度は構造改革損失として約60億の特別損失を計上し、改革を推進します。

将来的な営業利益の最大化に向けて、抜本的な事業構造改革を確実に実行していきます。

### 抜本的な事業構造改革の進捗



### スケジュール



▶ 2023-2025  
中期3カ年経営計画



成長施策(重点施策)



既存事業の枠組みにとられない新たなビジネスモデルの創出

変化のスピードが速い不確実性の時代において、新たな価値創造に向けた事業創出により事業領域を拡大

変化のスピードが速い不確実性の時代において、当社は既存事業の発展のみならず、新たな価値創造に向けた事業創出に注力し、複合開発機能の拡充など事業領域の拡大に向けた取り組みを推進していきます。

複合開発機能の拡充

複合開発機能の拡充に向けては、資本業務提携等を通じたパートナー企業との連携強化により、地域の暮らしの未来を共創していきます。政府が進める“立地適正化計画”の目的である「持続可能な都市構造への再構築」の実現、「都市拠点への居住機能や医療・福祉・商業、公共交通等のさまざまな都市機能の誘導による、コンパクト+ネットワーク型の都市」の実現に貢献できるという考えのもと、市街地における再開発・複合開発事業を推進するとともに、地域に暮らしの未来を創造していきます。

株式会社マリモとの資本業務提携(2023年3月)

多機能複合型大規模開発の推進、市街地再開発事業の推進、市街地における複合開発の推進、イオンモール資産利用の高度化、「マリモ地方創生リート」による地方への投資促進を柱とした資本業務提携により、活力ある地域、コンパクト+ネットワーク型の都市の実現をめざします。



スタートアップ企業への出資を通じた新たな事業創出

CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)「Life Design Fund」を設立し、スタートアップ企業への出資等を通じて、スタートアップ企業が持つ最先端の技術やノウハウを結集することで、新たな価値提供等を行い、地域課題の解決、店舗運営の高度化を通じた事業価値創造に挑戦していきます。イグニション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社と共同で運営するコーポレート・ベンチャー・キャピタル「Life Design Fund」を通じて、株式会社COUNTERWORKS、orosy株式会社、株式会社ATOMicalに出資を行いました。出資先企業と当社のノウハウを掛け合わせることで、当社の有効資産である施設をより地域の皆さまに開かれた場へと深化させ、地域共創を実現していきます。



スタートアップ  
企業



Life Design Fund  
投資事業有限責任組合

運営会社: イグニション・ポイントベンチャー  
パートナーズ株式会社  
設立: 2023年4月 運用期間: 10年  
設立規模: 30億円

投資方針



社会や地域が抱える課題の解決につながる取り組み



当社アセットを活用した新たな事業モデルの展開



専門店が営むビジネスの高度化支援



商業施設における新たな体験価値の提供

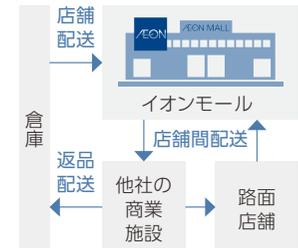


既存の枠組みを超えた次世代型施設の創出

物流課題解決に向けた共同配送サービスの展開

共同配送サービスとは、専門店企業さまの物流拠点から、イオンモール、他社商業施設、路面店等の店舗への配送や、店舗間配送、返品配送を当社が担うもので、専門店企業さまのコスト削減と物流サービスの品質維持を実現します。2023年2月より近畿・東海エリアへのサービス提供を開始しましたが、多くの企業さまからのご要望にお応えし、同年12月より提供エリアを7エリア24都道府県に拡大しました。

2024年度中には配送エリアの全国化を予定しています。将来的には梱包資材やハンガーなどの共通化により経済価値と環境価値の両立を実現させることで、持続可能な物流網の構築に寄与していきます。





急激に事業環境が変化する中、当社がめざす「真の統合型ESG経営」の実現に向けた取組方針である「国内外におけるリージョナルシフトの推進」、「ヘルス&ウェルネスプラットフォームの創造」を推進すべく、サステナブル視点での財務基盤の強化および組織体制の構築に取り組むことで、持続的な成長を可能とする経営基盤強化を図っていきます。

**ファイナンスミックスの推進と  
資産ポートフォリオの最適化**

- グローバルファイナンスミックスの推進による調達手段多様化
- 開発型リース活用、既存優良物件の取得による資産ポートフォリオの最適化

財務戦略 (▶ P.36)

**経営監督機能の強化と  
迅速な業務執行体制の構築**

- 経営の監督と執行の分離によるガバナンス強化
- 執行役員制度の導入による経営スピードの加速化
- 次世代の経営人材の育成

コーポレート・ガバナンス (▶ P.76)

**最も重要な経営資源としての  
人的資本活用**

- 人材・組織ビジョンに基づく  
人材育成、ダイバーシティ、働き方改革、健康経営等による働きがい向上
- 従業員のパフォーマンス向上と組織生産性向上の両立

人材戦略 (▶ P.40)

**サステナビリティファイナンスの推進**

当社は、脱炭素社会の実現に向けた取組みをより強固にし、真の統合型ESG経営の実現に向けた取組みをさらに加速させるべく、2023年11月にグリーンファイナンス・フレームワークを策定しました。本フレームワークに基づいて調達された資金は、適格プロジェクトに対する新規投資及び既存のリファイナンスに充当する予定です。例えば、国内外におけるグリーンビルディングをコアとする対象プロジェクトのほか、地産地消の再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という。）の創出のための太陽光発電設備の設置ならびに再エネに由来するCO<sub>2</sub>フリー電源の購入、お客さま参加型の再エネ循環プラットフォームの構築に向けたEV充放電設備の導入、生物多様性に配慮した緑地づくり等の取組みを推進する予定であり、これらはグリーンファイナンスの調達意義に合致するとともに、ポジティブ・インパクトを社会にもたらすものと考えています。

財務戦略 (▶ P.36)

**脱炭素社会の実現**

脱炭素への取り組みとして、各地域での再生可能エネルギー（以下、「再エネ」という。）直接契約による実質CO<sub>2</sub>フリー電力調達から、順次地産地消の再エネ(PPA(注)手法含む)への切り替えを進め、2040年度には当社直営モールにおいて100%地産地消の再エネでの運営へ引き上げていきます。

2024年1月には、日本最大規模の包括ソーラーカーポートを導入するオンサイト太陽光PPA契約を締結しました。これは駐車場スペースを有効活用しカーポート型太陽光発電設備を導入することで、駐車場利用者の利便性向上に加え、新たに再エネ由来の電力を生み出す取り組みとして注目が高く、2025年度までに合計50店舗以上の稼働開始をめざし、導入を拡大していきます。



車の前方に柱のないデザインを採用。晴天時は日除け、雨天時は雨除けとなる。

環境戦略 (▶ P.63)

(注)PPAとは「Power Purchase Agreement (電力販売契約)」の略で、PPA事業者が、電力需要家の敷地や屋根等のスペースを借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を電力需要家に販売する事業モデルです。

**ダイバーシティ経営の推進**

当社は、人権を尊重し、性別や国籍に関わりなく、一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できるダイバーシティ経営の推進に取り組む、さらなる多様性の確保をめざしています。働き方を取り巻く社会の変化や、各種サーベイ・従業員の声を踏まえて、さまざまな施策を策定し、実行するとともに、ダイバーシティに関する取り組み進捗について、経営会議などの会議体を通じて、定期的に役員と議論しています。

また、当社では、女性活躍を支援する取り組みを行っており、事業所内保育園「イオンゆめみらい保育園」の整備、男性従業員の育休取得率3年連続100%の達成、また女性の上位職へのチャレンジ意欲を醸成する研修等の教育機会を増やしています。

これらの取り組みは、各第三者機関にも評価され、2023年には「プラチナえるぼし認定」、2024年には5年連続となる「健康経営優良法人」に認定されています。

人材戦略 (▶ P.45)



# 財務戦略



## 国内既存モールへの 投資を拡充し収益力向上 と財務基盤強化を図る

～財務担当メッセージ～

常務取締役  
財務担当

速水 英樹

### 2023年度業績の振り返り

2023年度の連結業績は、営業収益が前期から249億円改善の4,231億円で過去最高を達成、営業利益も前期から24億円改善の464億円となり、各段階利益で増益を確保しました。国内および海外各国ともポストコロナとなり、国ごとで回復状況に違いはあるものの、全体としては売上・客数とも改善傾向で推移しました。

国内では、営業収益が3,337億円で前期から120億円の増収、営業利益が358億円で前期から17億円の増益となりました。2023年5月に新型コロナが5類に移行し、お客さまの外出意欲が改善する中、既存モールの専門店売上は前期比105.6%と伸長し、歩合賃料収入が増加しました。コスト面では、電力単価の高騰や賃金上昇に伴う人件費増加といった上昇要因がありましたが、新電力メニューへの切り替えや太陽光発電の設置推進等による電気料金の削減により、抑制に努めました。

海外では、営業収益が900億円で前期から126億円の増収、営業利益が105億円で前期から7億円の改善となり、過去最高益を更新しました。中国は前期から0.9億円の減益となりましたが、ベトナムは前期から8億円の増益となりました。ベトナムでは、外需低迷や電力不足に伴う経済成長鈍化の影響を一部受けたものの、既存店が着実に利益成長を果たしました。

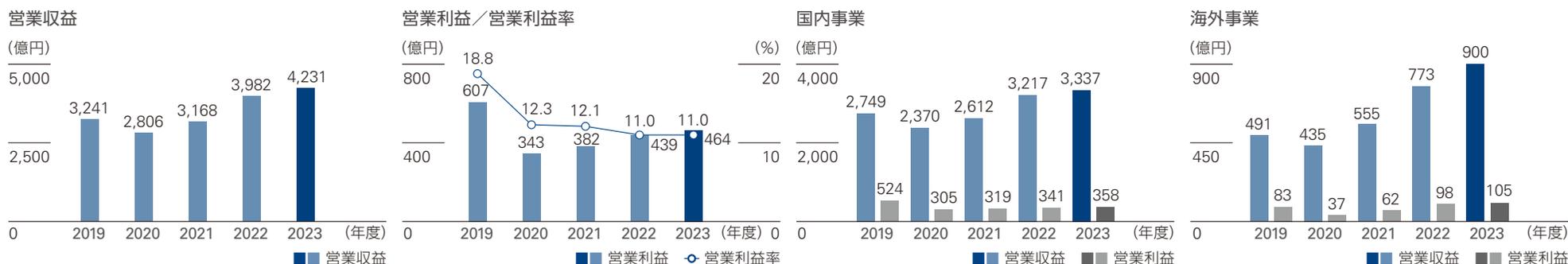
以上、増収増益決算となるものの、2023年度は公表計画に対して全ての段階利益で公表計画に対し未達となりました。ここ数年、公表計画から乖離が続いていることも踏まえ、今後は計画の精度を高めることと着実な実行に努めていきます。

### 経営指標の改善に向けて

当社は「ROIC」「EPS成長率」「純有利子負債EBITDA倍率」の3つを目標とする経営指標に掲げています。目標達成に向けては収益性を改善すべく、特に比重の大きい国内モール事業の改革に注力していきます。

国内では、既存モールをリニューアルするための投資に重きを置き、収益性の改善を図っていきます。とりわけ、地域一番としてのエリアポジションを確立しているモールの施設環境や専門店構成を向上させ、さらなる競争力強化を図り、当社全体の成長原資となるキャッシュを稼いでいきます。また、将来の人口動態変化、マーケット縮小が見込まれる一部のモールでは、地域のニーズに対応した再生や業態変更も視野に入れた取り組みも進めていきます。

新たな経営体制となり、当社の中長期戦略の再策定に向けて、社内で議論を深めています。財務面では、これまで将来の成長市場である海外投資を重点的に行ってききましたが、今後は国内外投資の優先順位を明確にし、バランスの取れたマネジメントを行うことで筋肉質な財務基盤を確立します。新たな財務戦略を策定しましたら、ステークホルダーの皆さまに開示し、コミュニケーションを図っていきます。



# デジタル戦略

「“ヒトの想い”を中心としたDXの実現」を方針に掲げ、デジタルを活用した価値創造を追求しています。リアルモールにデジタルを掛け合わせ、新しいサービス、新しい関係性、そして新しいビジネスの在り方を創造していきます。

## DX推進の方向性

### DXの実現に向けた方向性

イオンモールのDX方針は、実現したい想いが先にあり、それをテクノロジーで解決する「“ヒトの想い”を中心としたDXの実現」です。そして、イオンモールが出店する地域、出店企業さま、お客さまのそれぞれに価値創造していくことをDXビジョンとして推進しています。

また、デジタル戦略の推進基盤として、次世代に対応するオペレーションシステムを実現するため、デジタル化による業務プロセスの見直しや、デジタル人材の採用と育成を進めています。2022年1月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」としての認定を取得しました。



※ デジタル技術による社会変革を踏まえて経営者に求められる対応をまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX推進の準備が整っている事業者を経済産業省が認定するもの。

## デジタル推進の組織体制

### デジタル推進体制の整備

2021年4月、代表取締役社長直轄の組織としてDX推進部を設置し、DXの取り組みを進めてきました。2023年4月には既存事業について集中的にデジタル化を推進すべく、CX創造ユニット下にデジタル推進統括部を配置しました。

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

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

### デジタル人材の育成・確保

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

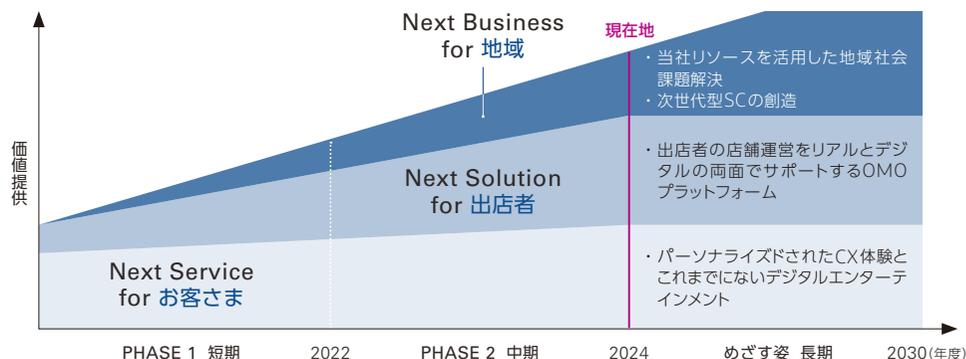
## DX推進の全体像

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

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

## Develop the “NEXT VALUE”

DX推進の3つの視点と推進ステップ



### PHASE 2の振り返り

#### forお客さま

- ・イオンモールアプリの機能拡充（キッズクラブ/サステナアクション/WAONPOINT連携等）
- ・フードデリバリー対応企業の拡大

#### for専門店

- ・専門店の業務効率化を実現する新売上報告システムの導入
- ・館内ロボット配送の実証実験
- ・デジタルサイネージによる店舗おすすめ商品やコーディネート提案の配信
- ・専門店従業員向けスマホアプリの導入

#### 社内基盤

- ・社内業務基盤のクラウド化を実現
- ・お客さまにパーソナライズした価値提供のためのCRMツールの導入
- ・契約や経理等の事務手続きを合理化する目的で「取引先プロセス改革プロジェクト」を発足

## デジタル戦略

### 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デジタル人材育成により新たな付加価値の創造に注力する環境を整備する
行動指標 (主なKPI)	顧客接点	・イオンモールアプリ ..... ダウンロード数・アクティブ率・クーポン利用数 ・ライブショッピング ..... 展開モール数・ライブショッピング売上 ・フードデリバリー ..... 参加専門店数・フードデリバリー売上
	専門店支援	・イオンモールワークス ..... 導入区画数・専門店ES・紙申請書削減数

## モールメディアの取り組み

### モールの「集客」を活かした収益化

当社では、ショッピングモールの集客を活かし、既存アセットである館内サイネージを企業に広告スペースとして貸し出すことで、収益の増加につなげる取り組みを推進しています。2024年4月にはCX創造ユニットにアセット活用部を新設し、既存アセット活用のさらなる強化を図っています。



顧客





デジタルサイネージ

イオンモール  
アプリ

アプリ(広告・サーベイ)

「客数」を有するイオンモールだからこそ実現できる顧客企業ニーズに合わせたリアル・デジタルでの価値提供

イオンモールが保有する「データ」を活用したターゲット設定、効果測定・検証のPDCAサイクル活用

約1,200基の「デジタルサイネージ」累計1,800万DLの「イオンモールアプリ」の活用(2024年2月末時点)

## ショッピングモールの働き方を改善

### デジタル化による業務の効率化

#### イオンモールワークスの導入

ショッピングモールでは、出店する専門店との間で各種申請など多くの事務手続きを行っています。従前は書面で多くの手続きを実施していましたが、各専門店にタブレット端末を設置し、当社と専門店間の手続きを一括して実施できるアプリ「イオンモールワークス」を導入したことで、業務の効率化を図り、専門店従業員が営業活動に集中できる環境を提供しています。



#### 専門店従業員向けのスマホアプリ スタッフコネクト

イオンモール専門店での働きやすさを向上させるため、専門店従業員向けのスマホアプリ『スタッフコネクト』を導入し、利用可能なモールを順次拡大しています。入館手続きの効率化に加え、これまで店長を通じて行われていた専門店従業員への情報伝達が直接行えるようになります。さらに、従業員限定の特典機能も備えており、従業員満足度の向上につなげます。



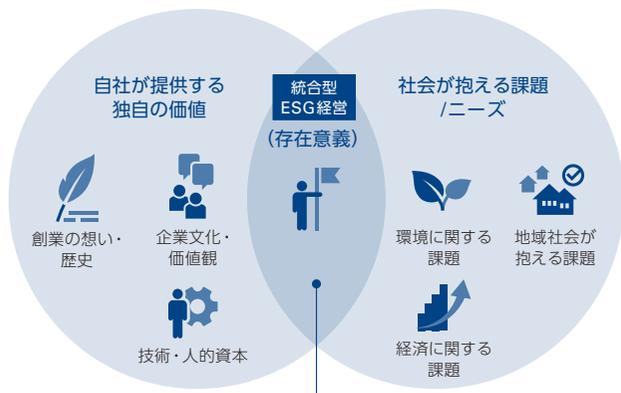
### 生成AIの活用による業務の効率化

当社は生成AIの導入に力を入れ、従業員の効率的な働き方を支援しています。2024年度には従業員向けAIチャットボット「AEON MALL ChatBot」を開発し、社内データに基づいた質疑応答について一部業務領域で活用しています。また定期的なセミナーを開催し、全従業員の生成AIへの理解と適応力を強化しています。

# サステナビリティ戦略

サステナビリティに対する社会要請が高まる中、成長戦略にESGを明確に位置づけ、特定した重要課題(マテリアリティ)に取り組むことで、社会価値、環境価値、経済価値の最大化をめざします。推進体制の強化や新たな評価・表彰制度などを通じ、社内の意識向上を図り、取り組みを加速しています。

## 真の統合型ESG経営の考え方



企業価値向上と自己実現の両立

社会に対する、自社の独自の強みを活かした提供価値

時代の変化やお客さまのニーズを敏感に捉え、それらを反映した経営を実施することにより、ステークホルダーとともに社会価値、環境価値、経済価値を創出する「真の統合型ESG経営」の実現をめざします。

## 真の統合型ESG経営のあゆみ

当社は真の統合型ESG経営の推進のため、アップデートを重ねてきました。今後も、真の統合型ESG経営の実効性を高めるため、必要な体制整備を着実に進めていきます。

2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
マテリアリティ特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画(2023~2025年度)において、「リージョナルシフト」「ヘルス&amp;ウェルネス」を取組方針とする</li> <li>TCFD提言に基づく情報開示を開始</li> <li>2020年実績で2010年度対比エネルギー使用量55.1%削減を達成</li> <li>人権デュー・デリジェンスの取り組みを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG視点に基づく経営を通じて社会価値、環境価値、経済価値な価値を創出し、地域社会とともに成長することをめざす「真の統合型ESG経営」を提唱</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内全てのイオンモールで使用する電力を再生可能エネルギーに切り替え、「CO<sub>2</sub>フリー」にすることを目標とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ再特定</li> <li>アクションKPIの設定</li> <li>社会・環境価値から経済価値へのつながりを見える化</li> <li>TNFD提言に基づく情報開示を開始</li> </ul>

## ESG推進体制

マテリアリティへの取り組みを加速させるため、組織改革によりESG経営を強化

ESG推進委員会は、経営会議の下部組織として、代表取締役社長の諮問に応じて協議し、その事項について、代表取締役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ています。委員会での議論を経て重要な課題や取り組みについては、すみやかに社内にて共有しています。



## ESG推進委員会 開催実績

日程	議題 ※代表的な議題のみ抜粋
第6回	2022年4月 責任あるビジネスの推進について
第7回	2022年6月 サークュラーモールの実現について
第8回	2022年8月 2030年のEV充電器の方向性について
第9回	2022年10月 生物多様性について
第10回	2022年12月 資源循環施策進捗について
第11回	2023年2月 サステナブルアプリについて
第12回	2023年4月 ESGアワード2022取り組み報告/ESGアワード2023について
第13回	2023年6月 生物多様性2023年度の進め方について
第14回	2023年8月 資源循環施策進捗について
第15回	2023年10月 マテリアリティの見直しについて
第16回	2023年12月 マテリアリティの見直し最終化について
第17回	2024年2月 責任あるビジネス「人権」進捗について

# 人材戦略



## 地域共創を支える 人材育成の重要性

～管理担当メッセージ～

専務取締役  
管理担当

藤木 光広

ていることがあります。変化に対応するためには、地域の課題を導き出し解決していく力の強化が不可欠です。当社の企業としての理念や考え方、「地域共創」という経営課題と人材のつながりを明確に定義しました。優秀な人材の獲得のためにも「人材・組織ビジョン」には大きな意義があると考えています。

### 人材・組織ビジョン( P.42)

求める人材像  
Life Design Producer

求める組織像  
革新し続ける  
プロフェッショナル集団

### 人材面での課題

当社に必要なクリエイティブな思考が少し停滞していると感じています。変化し続ける環境のなかで問題点や課題をどう見つけ出すかを常に考えて、自ら動き自分でコミュニティを形成し考えたものが形になるという体験が重要です。周囲を巻き込んで成功体験を作り上げ、次にどんどんつなげていくことが好循環をつくっていくのだと思います。

### 人材戦略における強み

#### ダイバーシティ経営の推進

当社はさまざまなキャリアを経験した多様なバックグラウンドを持つ中途採用の従業員が多数在籍しています。お客さま視点、各専門分野や経験からの視点といった多様な価値観から構成され、自由に意見が言い合える企業風土は人材面での強みとして、イオンモールらしいバランス感覚と勢いのある事業活動に活かされています。働き方という視点では2023年度末時点で女性管理職比率は22.6%、男性育児休暇取得率は

100%となっており、女性が働きやすい会社として「プラチナえるぼし」認定を獲得するなど対外的にも高い評価をいただいています。一方、海外現地法人で働くローカル社員と日本で働く従業員の交流については改善の余地があると考えています。当社には若い社員が日本から海外勤務を経験する海外トレーニーという制度はありますが、海外で働くローカル社員が日本で業務を経験する機会はほとんど提供できていません。将来、経営を担う海外ローカル社員を輩出するためにも、グローバルで経験を積むことができる教育制度を構築する必要性を感じています。

### 地域共創を担う人材の育成

当社のビジネスはショッピングモールが出店している地域が元気なことで成り立っています。山形県天童市は将棋の駒の産地として有名ですが、地域にあるイオンモール天童を舞台に毎年、小学生以下の全国将棋大会が開催されており、まち全体が大きく盛り上がります。この大会はイオンモール天童の従業員が天童市や将棋連盟の皆さまと一緒に実施した企画が、全国のモールに広がったものです。地域のなかに人がいて、現場で考えていく姿勢が重要です。

地域が困っていることや課題はないかという思考を持ち続けて、行動し、解決するという体験の積み重ねが地域共創の中心となる従業員の成長につながります。また、従業員一人ひとりにとって、地域やお客さまからいただく「ありがとう」という言葉に勝るやりがいはありません。これがイオンモールの仕事の一番の喜びです。地域共創にやりがいを感じられる人材を育成し、人材戦略が経営戦略につながるよう貢献していきます。

### はじめに

2024年5月より、国内事業を管轄するCX創造担当から新たに管理担当に就任しました。

当社が「地域共創業」として、地域に根ざしお客さまに信頼いただき、まち全体を盛り上げる「地域No.1モール」になるためには、ステークホルダーの皆さまと共創し、地域を活性化できる人材が求められます。人材が最大の経営資源であるという考え方のもと、自分で考えて、自分で動いて結果を導き出せる人材を育成することが重要です。人材の力を最大化させイオンモールらしい価値創造を地域という現場で実現していきます。

#### イオンモールがめざす人材像

当社では求める人材像を「Life Design Producer」、求める組織像を「革新し続けるプロフェッショナル集団」とする「人材・組織ビジョン」を策定しました。その背景には企業を取り巻く環境が変化し続けており、不確実性が高まっ



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

## 人材戦略

考え方・方針

## イオンモールの人材戦略全体像

真の統合型ESG経営の実現に向け、持続的成長を可能にする最も重要な資源は「人的資本」です。

人材の成長が、イオンモールの企業価値を持続的に高めることにつながると認識し、経営戦略と連動した人的資本経営で、人材戦略を推進していきます。



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

## 人材戦略

## 考え方・方針

## 人材・組織ビジョン

## 人材・組織ビジョン

求める人材像

## Life Design Producer

- ① 相手よし、地域よし、未来よしの視点で自己実現できる人材
- ② 「つなぐ」を創造し、育む人材
- ③ 自分の個性を活かし、「自己のありたい姿」を描ける人材

求める組織像

## 革新し続けるプロフェッショナル集団

- ① 常に「お客さま」を創造し、新たな事業領域を拓く組織
- ② 「つなぐ」を広げ、深められる組織
- ③ 一人ひとりを尊重し、能力を最大限に発揮できる組織風土

## 人事基本方針

- ・お客さまや地域・社会への貢献につなげるため、挑戦を後押しする環境を整える
- ・組織の成長と個人の成長を両立させるため、一人ひとりの可能性を信じ広げる
- ・長く安心して働ける環境を整えるため、多様性やライフプランを尊重したさまざまな選択肢を用意する

## | イオンモールの人材とその育成体制の強み

## ● 多様・多彩な人材

性別、年齢、国籍などを問わない多彩な人材が働いており、その多様性がイオンモールの強みとして、事業活動に活かされています。

—女性管理職比率:22.6%

—海外現地採用スタッフ数:1,640人

※ いずれも2023年末時点

## ● 人材育成制度

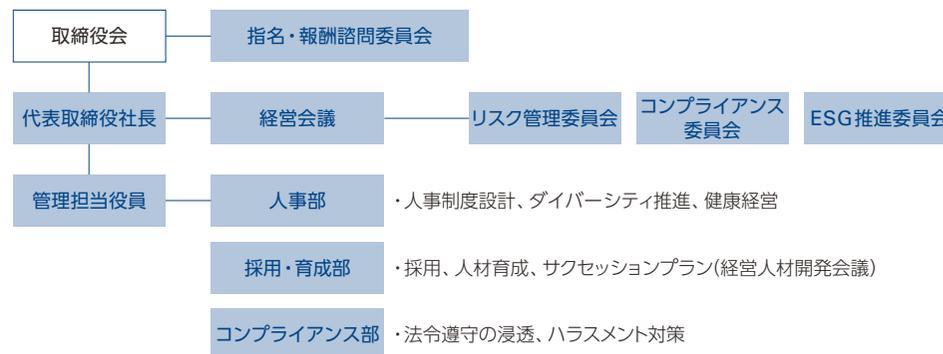
イオンモールは従業員一人ひとりの目標達成に向けたキャリア開発の機会を提供し、意欲ある人材をサポートしています。自ら主体的に学んでいく機会として、年次別・階層別研修や、ビジネススキルのアップデートを目的としたセミナーの定期開催のほか、希望するポジションへの配属をめざして学ぶ公募型の研修を重視しています。

## ● 広範なネットワーク

全国の専門店企業や地域自治体とのネットワークも活かし、地域の課題やニーズに的確に応えるノウハウを蓄積しており、その水平展開を推進できる体制を擁しています。

## ガバナンス

## | 人材を支えるガバナンス体制



## ● 指名・報酬諮問委員会

独立社外取締役を中心に構成され、取締役候補の指名の方針・基準、次期経営者候補の育成方針、その一連のプロセスについて、公正性、透明性の観点から取締役会にて答申を行います。

## ● コンプライアンス委員会

法令遵守の浸透、情報の把握、ハラスメントへの対応や研修を通して、心理的安全性の高い、働きやすい職場環境の整備をめざします。

## ● ESG推進委員会

人材戦略を含むESG推進体制としては、代表取締役社長の諮問に応じて協議し、その事項について代表取締役社長に助言または答申することを目的に、経営会議の下部機構として、代表取締役社長を委員長、社内取締役を中心にメンバーを構成するESG推進委員会を設置しています。

また、ESG推進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ています。ESG推進委員会では、2カ月に1回会議を行い、サステナビリティ課題に関する重要な方針や施策、取り組み目標等を議論し、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。

## 人材戦略

## 戦略

## I 人的資本を高める6つの施策(アプローチ)

	概要	狙う効果
1 ダイバーシティ経営の推進	多様な個性・背景、働き方に合わせて働きやすい職場環境を整える	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな視点やアイデアが生まれ、イノベーションや競争力が向上</li> <li>従業員の満足度や企業の社会的評価が向上し、優秀な人材の確保やリテンションに寄与</li> </ul>
2 健康経営の推進	従業員が心身ともに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	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりのもてる能力を最大限に発揮し、新たな価値創造への挑戦や生産性を向上させる</li> <li>優秀な人材の採用や取引先との良好な関係構築に好影響を与える</li> </ul>
3 働き方改革	ショッピングモールにおける当社従業員の業務を効率化し、生産性を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の満足度や定着率の向上につなげる</li> <li>モールや本社内での業務の効率化や、労働時間の削減などにより、オペレーションコストの削減に寄与</li> </ul>
4 「地域共創」人材の育成	「相手よし・地域よし・未来よし」の視点で、さまざまなパートナーと共感し、その想いをつなぐ地域共創に取り組む人材を育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の課題に対し、主体的に考え、行動できる人材を育成</li> <li>地域特有のニーズに応えられる人材を育成することで、新たなビジネスチャンスを見つけ出す</li> </ul>
5 サクセッションプランの推進	イオンモールの企業価値を高め、中長期的な成長に向けた変革をリードできる次期経営人材の発掘と育成を計画的に実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>時代の変化に対し、ビジョンや戦略を変革することで、成長をリードして業績に寄与</li> <li>次世代のリーダー育成を通じて、組織を変革し続け、企業価値の維持・向上につなげる</li> </ul>
6 グローバル人材の育成	「グローバル人材コース」や「海外トレーニー制度」などの育成プログラム、各ユニットから海外への異動を含め計画的な海外赴任者を育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな視点を持つ人材を育成することで、海外市場への進出や新たなビジネス展開の機会を獲得</li> <li>多文化や多言語に対応できる人材が増えることで、海外からの顧客やパートナーとの交流を円滑にする</li> </ul>

## II リスクと機会

## 必要な人員の質・量の確保

有効求人倍率の上昇、採用市場の激化の中で、当社の事業成長に必要な人材を確保するために、さまざまな採用機会の設定、多様な人材の獲得と育成が求められます。

## 仕事に対する価値観の変化

新卒で入社した企業に勤め続けるという職業意識がうすらぐな中で、中途採用市場が活発化し、雇用の流動化が進んでいます。こうした状況に対して、会社としての魅力を高め、人材を呼び寄せる会社であることが求められます。

## やりがいや成長機会の提供

学びの意欲や成長への期待に応えられないことにより、従業員のモチベーションの低下のリスクが生じます。主体的に学び、自らのキャリアを開く機会をつくり、向上心や働きがいにつなげていきます。

## 多様な働き方・生き方が認められる社会

子育てや介護と仕事を両立する働き方が重視されるなかで、時間や場所によらない柔軟な働き方の導入、ワーク・ライフ・バランス(WLB)が進展しています。また、さまざまな背景や考え方などの人材が持つ多様な視点が、お客さまの課題解決につながることを期待されます。

## III 今後の注力事項

- ・多様・多彩な人材の採用
- ・発想力、創造力を生む組織風土の醸成
- ・次代を担う人材の育成
- ・働き続けられる環境の整備

## 人材戦略

## リスク管理

## 社内部門のリスク管理状況

担当部署	モニタリング事項
人事部	人事設計の有効性、タレントマネジメント
ダイバーシティ推進G	女性管理職数、育児休暇取得数、ダイバーシティ施策の進捗状況、従業員の心身の健康状況
採用・育成部	事業成長に必要な人材の確保と育成
コンプライアンス部	法令をはじめとしたコンプライアンス事項の遵守状況、内部通報窓口への対応
システム部	IT人材の育成に関する進捗状況

## リスク管理に関する対策

## 人材の確保と育成

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、人的資源への投資により成長戦略を推進しています。

人材の確保については、次世代を担う新卒採用の体制強化や新たな事業領域の拡大を担う専門人材の中途採用を進めています。

人材育成では、従業員の職位や成長度合いに応じた研修や、海外事業の将来を担う人材育成を行うほか、将来の経営幹部候補人材の育成プログラムやキャリア開発の機会等、さまざまな人材育成・研修プログラムを整備しています。

## 組織サーベイ

「従業員満足度の向上による顧客満足の実現、業績向上」を目的として実施。サーベイは「理念・方針の浸透度」「会社、処遇、仕事、職場の満足度」「コミュニケーション、人間関係」「従業員の価値観」「ダイバーシティ」などの観点から質問を行い、従業員満足度を向上させる施策の立案・実行につなげています。

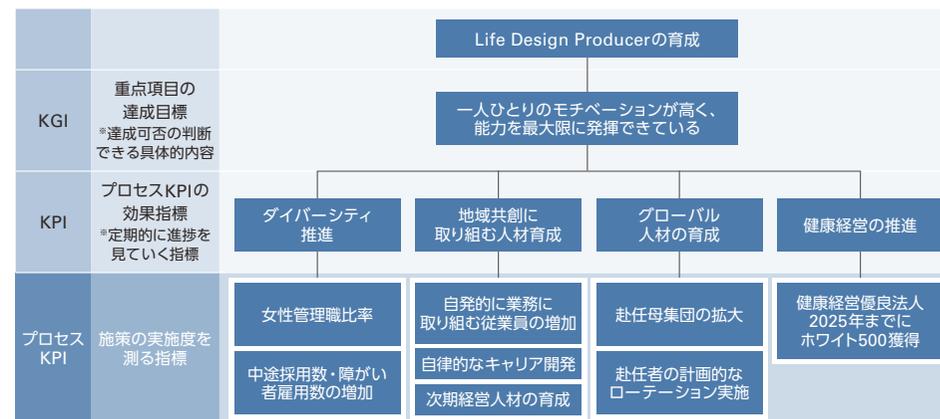
## タレントマネジメント

一人ひとりの、可能性を最大限に伸ばすことが企業の発展につながるものとしてタレントマネジメントを行っています。キャリア開発支援、自己申告制度、社内公募制度、公募型の研修プログラム、タレントマネジメントシステムの導入などを組合せ、従業員の主体的なキャリア形成支援をめざしています。

## 指標・目標

## Life Design Producer育成をめざす2025年KGI、KPI

多様な人材がモチベーションを高め、持てる力を最大限に発揮するために、学び続ける、挑戦する機会を作り、Life Design Producerとして、個人の成長と会社の発展につなげ、地域社会に貢献することができている状態をめざします。



## &lt;ダイバーシティ推進におけるKPI&gt;

項目	KPI	2022年度	2023年度
女性管理職比率	30.0%	20.4%	22.6%
男性育児休業取得率	100%	100%	100%
有給休暇取得率	60%	60%	55%
有給休暇取得日数	-	11日	10日
障がいを持つ従業員割合	2.50%	2.20%	2.31%
採用人数(新卒)	-	74人	84人
(男性/女性)	-	(37/37)	(39/45)
離職率(自己都合)	-	4.1%	4.2%
労働者の男女の賃金差異(注)	-	-	42.4%
パート・有期労働者	-	-	107.9%

## &lt;健康経営におけるKPI&gt;

項目	KPI	2022年度	2023年度
定期健康診断受診率	100%	99.9%	99.9%
二次検査受診率(注1)	100%	71.8%	86.3%
特定保健指導受診率	100%	42.5%	46.6%
元気UPキャンペーン参加率(注2)	100%	16.7%	17.8%
喫煙率(注3)	15%未満	17.6%	16.9%
運動習慣者率(注3)	30%以上	22.4%	-
ストレスチェック受検率	100%	98.5%	98.8%
高ストレス者率	10%以下	15.5%	16.6%
年間総実労働時間	1,975時間以下	1,989時間	2,007時間
業務災害件数	15件以下	23件	19件
健康経営度調査	ホワイト500取得	優良法人認定	優良法人認定

- (注) 1. 有所見者(要再検査・要精密検査・要治療者)のうち受診が必要と産業医が判定した者の受診率。  
2. イオン健康保険組合による、2カ月間の生活習慣改善にチャレンジするキャンペーン。  
3. 40歳以上を対象に集計。運動習慣者率の2023年度実績は作成日現在で未集計。

## 人材戦略

## アプローチ①

## ダイバーシティ経営の推進

さまざまなお客さまが来店される中で、当社の基本理念を実現するために多様な人材が異なる視点から意見を積極的に交わすことで創造的なアイデアが生まれます。上位職へチャレンジする意欲の高い女性従業員も増えており、性別や年齢、国籍、心身の障がいの有無、性的指向・性自認などに関わらず、子育てや介護などライフステージに変化が生じた場合にも無理なく働けるよう柔軟な選択肢を用意し、働きやすい職場環境を整えることでキャリア形成の土台づくりに努めていきます。

## ダイバーシティ方針

イオンは、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行わないことを「イオン人権基本方針」に定めています。

## イオンのダイバーシティ宣言“ダイ満足”

イオンは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進を社会的課題への対応だけでなく、経営戦略の一つとして捉えています。多様な人材の能力を十分に活かし、常にお客さまのニーズに柔軟に応じる革新し続ける組織の実現をめざしています。ダイバーシティ推進が生み出す、従業員とその家族、お客さま、会社の3者の満足を“ダイ満足”と名付け、グループ共通のビジョンとしています。

毎年度、地域に根ざし、事業特性を活かしたグループ企業のDE&I推進の好事例を共有し表彰する“ダイ満足”アワードや、女性階層別研修や障がい者活躍研修等の多様な人材をエンパワーする“ダイ満足”カレッジを開催しています。全国各地の拠点から参加者が集まり、グループ横断的なつながりを通じて、多様な知見やロールモデルと接点を持つことができる場となっています。



## プラチナえるぼし認定取得

2023年3月に女性活躍推進法に基づく優良企業として「プラチナえるぼし」認定<sup>※1</sup>を取得しました。



## 評価のポイント

- 女性管理職候補者の育成研修実施
- 子育て中の従業員の支援を目的とした事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」の導入
- 男性従業員の育児休業取得促進を目的とした独自の「育児休業扶助金」制度

2021年度・2022年度・2023年度

3年連続

男性従業員

育児休業取得率

100%<sup>※2</sup>

※1 「プラチナえるぼし」認定とは、女性活躍の推進に積極的に取り組む企業を認定する制度「えるぼし」企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況について、特に優良な企業に対し、厚生労働大臣が認定するものです。

※2 当社独自の育児を目的とした休暇制度を利用した人数を含む

## 女性管理職比率の向上への取り組み

2025年度に女性管理職比率30%を目標に掲げ、チャレンジ意欲の醸成や会社・上司による支援体制強化のためにさまざまな取り組みを計画し実施をしています。

## 管理職一步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

## 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

## 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

## 管理職の部下育成スキルの向上

- ミドルマネジメント向けの部下育成研修の実施

## 子育て支援の取り組み

## イオンゆめみらい保育園

子どもたちが夢を持ち続けることができる保育を提供し、働く人々の「Work」と「Life」の両立、そして家族の「Happy & Healthy」を支援するため、全国21の当社施設内に開園。モールで働く専門店従業員や地域の皆さまにもご利用いただいています。



## イクボス応援金制度

育児休業中の金銭的な扶助を目的として、当社独自の制度を導入しています。仕事と家庭の両立を支援し、イクボス(育児のボス)を応援するため、育児休業を取得する従業員のうち子どもの健康保険上の扶養者に対して、育児休業の開始から6ヶ月を対象期間とし、賃金月額の80%を補償するものです。雇用保険から給付される育児休業給付金(賃金月額の67%相当額)との差額分を育児休業扶助金(イクボス応援金)として支給しています。

## 不妊治療への支援

働きながら不妊治療を受ける方は、年々増加傾向にあるといわれています。不妊治療と仕事の両立を支援するため当社では、休職・休暇等の環境を整備し、通院回数が多いという悩みに対応できるようにしています。

- 不妊治療を事由とした休職の適用
- 半日単位・時間単位 有給休暇
- 失効積立有給休暇

- 転居停止制度
- 研修の実施

## 人材戦略

### アプローチ①

#### 多様な人材の獲得

当社では多様な人材を獲得し、活躍機会を創出することで個を活かし、「革新し続けるプロフェッショナル集団」の形成実現をめざします。

##### 採用方針

###### 新卒採用

“次世代を担う「イオンモールらしさ」を体現する人材”を軸に多様性に富んだ人材の採用を推進しています。

- ・専門性(建築・都市開発・デジタルスキル・SDGs)
- ・語学力、留学経験など

###### 中途採用

販促・専門店サポートなどモール運営の営業力強化や、新たな事業の推進を担う人材獲得のため、中途採用を拡大しています。

- ・商業やサービス業など、BtoC経験者
- ・財経、リーシング、デジタル、新規事業など事業目標達成のための専門人材

#### 多様な人材の活躍機会の創出

キャリアプラン面談や、自己実現のための支援を行い、多様な人材の活躍機会を創出するための取り組みを実施しています。

##### キャリアプラン面談実施

- ・28歳、35歳、42歳到達時

##### 自己実現のための支援

- ・各種試験や研修時の課題図書
- ・自己選択方式
- ・セルフスタディガイドブック+
- ・公募による人事異動や他企業・団体への出向
- ・定額制eラーニングツール提供
- ・語学学習支援
- ・公募による人事異動や他企業・団体への出向

#### “つながり”を活かした多様・多様な人材採用の強化

2024年6月より、「イオンモールアルムナイネットワーク」を構築し、「ウェルカムバック採用」「社員紹介採用」を開始しています。アルムナイとは退職者を意味します。当社を自己都合で退職された方を対象として新たにSNSを開設し、継続的なネットワークを構築し、新たなつながりやビジネス協業に向けたアイデア・機会の創出を行っています。また、「ウェルカムバック採用」として、転職等を理由に当社を退職した方の採用を開始。さまざまなフィールドでの経験や知識を当社で再び活かしていただきます。

あわせて、当社従業員的人的ネットワークを通じて、当社の魅力ややりがいを転職潜在層の方へ紹介し、理念に共感いただけるよう従業員紹介による優秀な人材の採用を行っています。

#### LGBTQ+・ジェンダーフリーに関する取り組み

イオンモールは、「ジェンダー平等・LGBTQ+フレンドリーな会社へ」を目標に、人権や個性を尊重し、誰もが働きやすい職場づくりを行っています。

##### 労働組合とのジェンダー平等に関する協定の締結

イオンモールと労働組合では、ジェンダー平等を実現するため、2021年8月、同性パートナー婚の届出により休業等の福利厚生制度が利用できるよう協定(覚書)を締結しました(職場の上司を通さず人事部に直接提出が可能)。また、あわせて性別・LGBTQ+などの性自認や性的指向・妊娠出産などに対する、あらゆる差別・ハラスメントを認めないこと、研修などの機会を通じて、ジェンダーと多様性に関する理解を深めることを共通の目的として確認しました。

##### 同性パートナーにも利用可能な福利厚生制度

- ▶ 慶弔休暇
- ▶ きらきら休暇(家族行事等に利用できる当社独自の有給)
- ▶ 社宅/住宅助成金・赴任旅費
- ▶ リ・エントリー制度
- ▶ 育児/介護休業(\*休業給付は対象外)
- ▶ 育児/介護勤務



##### 社内規則への明文化、社内の啓発活動

- ・性的指向・性自認に関する言動によるハラスメントを禁止しています。
- ・同性パートナー婚について家族としての福利厚生制度を適用しています。
- ・全従業員への研修(性的マイノリティに関する理解、職場における配慮など)を実施しジェンダー平等に関する理解促進、アンコンジャス・バイアス(無意識の思い込み)の解消に向けた啓発活動を行っています。

##### PRIDE指標 ゴールド受賞

2023年11月7日、LGBTQ+の働きやすさを評価する「PRIDE指標2023」で最高位のGOLDを獲得しました。この指標は下記の5項目で構成されており、当社は全項目において評価を頂きました。

- ▶ Policy (行動宣言)
- ▶ Representation (当事者コミュニティ)
- ▶ Inspiration (啓発活動)
- ▶ Development (人事制度・プログラム)
- ▶ Engagement/Empowerment (社会貢献・渉外活動)





## 人材戦略

### アプローチ③

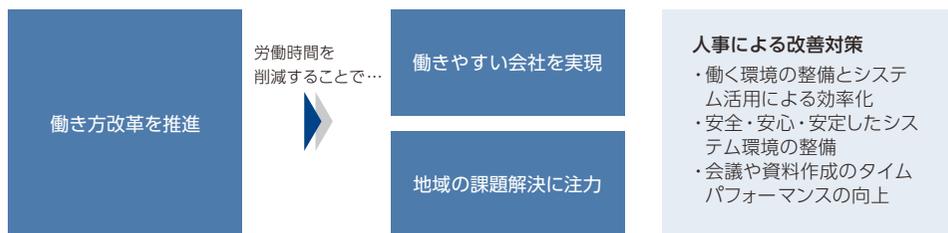
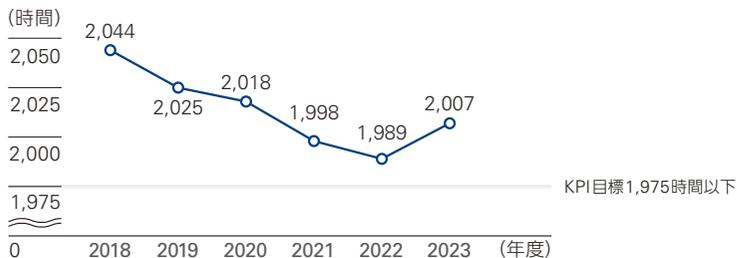
## 働き方改革の推進

### 総実労働時間削減に向けた基本的な考え方

当社は「革新し続けるプロフェッショナル集団」であるべく、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織風土・職場をめざしています。同時に、健康経営の一環として、これまでワークライフバランスの推進、労働時間の適正化、当社独自の有給休暇「きらきら休暇」の新設や男性の育児休職の取得促進などの取り組みを行ってきました。

正社員の年間所定労働時間1,920時間、年間休日125日(長期休日10日含む)と有給休暇を活用するなかで、ワークライフバランスを実現しさらなる仕事への活力とすることや、休日にはリフレッシュし仕事とのメリハリをつけることによって、生産性向上と従業員のメンタルヘルスを良好に保つことを追求していきます。

年間総実労働時間



## 取引プロセス改革プロジェクト

当社は働き方改革の一環として、2021年度よりショッピングモールにおける当社従業員の業務を効率化し、経営課題解決に取り組む時間を増やすことを目的とした「モール業務カイゼンプロジェクト」を立上げ、業務効率化への取り組みを継続して行ってきました。

また、2023年11月からは新たに「取引プロセス改革プロジェクト」を発足。契約や経理等の社内の事務手続きを合理化する施策を進めています。本プロジェクトでは各業務の主管部門からプロジェクトメンバーを指名し、部門間を横断して「プロセス」と「システム」の両面から業務を見直すことで、次世代の業務オペレーションを構築することをめざしています。

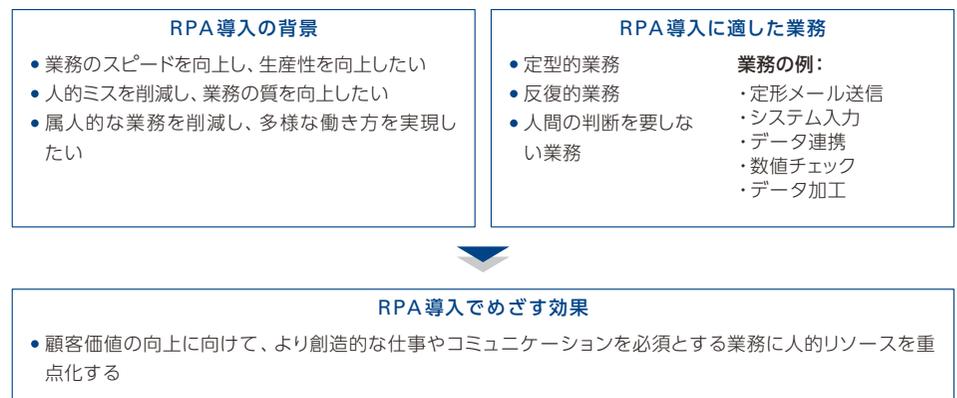
取引プロセス



※ 出店契約、店頭一時使用契約、請負契約ほか契約全般

## RPAツールを活用した業務効率化の取り組み

当社では、デジタル技術の活用により、定型業務を自動化する取り組みを進めています。部門のミッション達成に向けて、これまで従業員一人ひとりが手動で行っていた業務のうち、単純な反復作業を自動化するRobotic Process Automationツール(RPAツール)の社内展開を行っています。



## 人材戦略

## アプローチ④

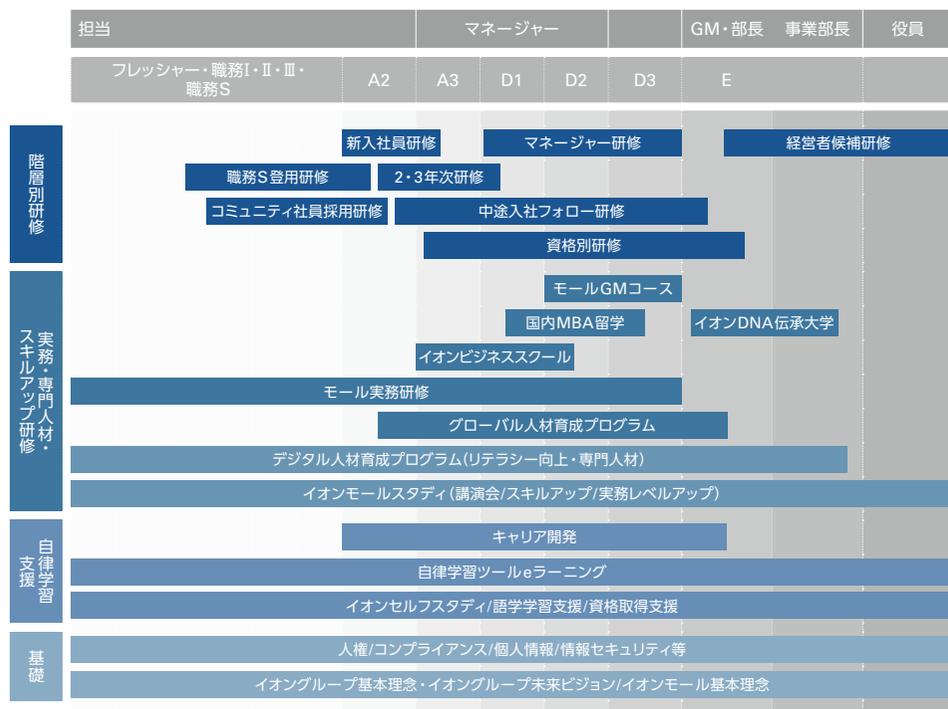
## 「地域共創」に取り組む人材の育成

2022年に策定した人材・組織ビジョンをもとに、「相手よし・地域よし・未来よし」の視点で、さまざまなパートナーと共感し、その想いをつなぐ地域共創に取り組む人材育成をめざしています。

「教育は最大の福祉」の考えのもと、一人一人が持てる能力を最大限発揮できるよう能力開発の機会を提供しています。例えば、教育研修では、新入社員研修をはじめとする年次別や階層別研修以外にも、希望するポジションへの配属をめざして学が公募型の研修を重視しています。

自分のキャリアを自律的に捉え、自己のありたい姿を実現するために、成長に向かってチャレンジする風土の醸成に取り組んでいます。

## イオンモールの人材育成体系



## 成長に向けた人材育成メニュー

当社の成長戦略を牽引する海外事業においては、今後、多くの新規赴任者が必要と考えています。「グローバル人材コース」や「海外トレーニー制度」などの育成プログラム、各ユニットから海外への異動を含め、計画的な赴任者育成を行っています。グローバルな視点の啓発やスキル・語学の習得など、一貫した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。

各国でもローカルスタッフの人材育成に注力するとともに幹部職位への登用を積極的に進めており、作成日現在、中国では25モールのうち16モール、アセアンを含む海外合計では42モールのうち22モールでローカルスタッフがGMに就任しています。

## 学ぶ機会の拡大

職位や社員区分に関係なく、受け身で学ぶ姿勢から、自ら主体的に学んでいくという考え方に転換し、多くの従業員へ学びの機会を広げるために、セミナーの定期開催やeラーニングの導入を行っています。

「イオンモールスタディ～セミナー編～」と題して、ビジネスパーソンとして求められるスキルや思考にスポットを当て、それぞれの領域で注目を集める著名な方にご講演をいただいています。2023年度は「伝える力」等をテーマにプレゼンテーションや文章作成などの講演を開催、1,000名以上が参加しました。

また、ビジネススキルのアップデートを目的に定額制eラーニングを導入。オンラインでいつでもどこでも学習できる環境で、デジタルをはじめとした仕事に必要なビジネススキルを、自らの意志で学び続けられる機会を増やしています。

## 公募制度・社外との人材交流拡大

自己の個性を活かし自己のありたい姿を描ける人材の育成をめざし、新たなフィールドでの能力発揮にチャレンジする社内公募を実施しています。新設する部署への公募のほか、社外(行政機関、大学等)への出向を公募で行っています。行政機関や他社との人材交流を通じ「OneCulture」ではなく、双方で培った知識を他の組織で発揮できる機会を提供することで、出向帰任後には他組織で学んだ知識や経験を出向元に還元してもらうことを期待しています。

# studio LIFE DESIGN ～地域共創業の実現をリードする～

## studio LIFE DESIGN の目的とプロジェクトの歩み

「studio LIFE DESIGN」は、社会や生活者の未来を構想し、当社のめざす姿を示すため、2030年ビジョンの策定から実行を通じて、従業員・会社全体の変革を推進するプロジェクトです。

2030年代の当社事業を担う世代のメンバーが中心となり、2021年に「studio LIFE DESIGN」のプロジェクトを始動しました。経営理念が示す「暮らしの未来」とは何か。また、2030年からその先の社会・生活者の価値観・行動がどうなるのか。未来からのバックキャスト思考で、当社のありたい姿を「2030年ビジョン」という形で言語化しました。

2023年には新たなメンバーを迎え、地域共創業の実現に向けた各部門の推進役として、トップダウンとボトムアップのどちらか一方だけではなく、その間に立つドライバーとして組織をかき混ぜ、未来に向けた取り組みを具現化し、当社の変革を推進しています。2024年は2025年秋開業予定のイオンモール須坂が立地する長野県須坂市とその周辺地域を舞台に、地域とステークホルダーを巻き込んだ地域課題の解決に取り組んでいます。

● 2021～2022年 ● 2023年 ● 2024年 ● 2025年～2029年 ● 2030年



## 2023年度の活動実績

「studio LIFE DESIGN」では、組織と個人へのアプローチで、地域共創業の実現をリード。

### 2023年度のプロジェクト

2023年度の活動では、2030年ビジョンを所属部門で具現化させ、それを実行することをミッションとし、1年間議論しました。執行役員との中間議論を重ね、「2030年に実現すべきプラン」を提案し、実現に向けて着手しています。



最終成果報告会の様子

## 地域をつなぐ。未来をつむぐ。トークセッション

地域共創業の実現に向けた行動を促すための理解・共感をさらに深めることを目的に、「地域共創×○○」を共通テーマとしてトークセッションを実施しています。社内だけでなく社外からもゲストを招き、具体的な事例を交えたトークセッションを企画したことで、参加者アンケートでは平均満足度92.5%の回答を得ています。今後も社内のニーズに応じて内容を変化させ、自分ゴト化させることで行動に繋げる、意識づけの場としていきます。

### トークセッションのテーマ

- ・ゼネラルマネージャーが実行する地域共創
- ・地域共創×行政
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン



トークセッションの一例

※「#6 地域共創×ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」トークセッションの内容を(P.51)にて紹介しています。

## 社内をつなぐ。未来をつむぐ。トークセッション

#6 地域共創×ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)



(左から)

人事部ダイバーシティ推進グループ  
マネージャーstudio LIFE DESIGNプロデューサー  
**菅野 祐以**建設計画部建設計画グループ  
マネージャー**佐々木 恵**人事部ダイバーシティ推進グループ  
担当**山下 三紗子**デジタル推進統括部 統括部長  
**松本 智幸**

**菅野** テーマは『地域共創×ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)』として、当社がめざす姿についてディスカッションをさせていただければと思います。それではまずはじめに、松本さんがこのテーマに取り組まれることとなった経緯を教えてくださいませんか。

**松本** 当社は以前からダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を重視してきましたが、最近では公平性を意味する「エクイティ」の概念を加え、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)に注力しています。私はこのエクイティの考え方に強く共感したため、その実現に向けて、リーダーシップを持って取り組みたいと考えています。

実は、イオンモールはこれまでもDE&Iの考え方で多くの取り組みを行っており、それらを資産としてしっかりと蓄積・活用していきたいという想いがあります。また、DE&Iの考え方は私たちがめざす「地域共創」と親和性が高いと考えており、「対話と共感」が鍵となります。

### テーマ① イオンモールがこれまで取り組んできたDE&I(ユニバーサルデザイン)

**佐々木** 全ての人にとって使いやすい デザインに関する言葉を整理すると、次のようになります。ただ、めざすところは同じであり、これらの手法を組み合わせながら実践していきます。

名称	概念	事例
バリアフリーデザイン	既にあるもののバリアを取り除いたデザイン	シニアや障がいをお持ちの方のご利用に配慮したトイレ
ユニバーサルデザイン	全ての人にやさしいデザイン	上記の方々のみならず、小さなお子さま連れなど誰もが利用できる多機能なトイレ
インクルーシブデザイン	特定の誰かの課題解決を起点としたデザイン	性的マイノリティーの方も気兼ねなく快適に使えるトイレ

先ほど松本さんが、当社がすでに行ってきたことを資産とおっしゃいましたが、私もこれまでに実装してきたハードの取り組みが資産にあたると考えています。当社はユニバーサルデザインについて、約20年前から取り組んできました。その間、複数の地方自治体から対象モールがユニバーサルデザイン関連の賞を頂いたり、2015年には国土交通省から当社がバリアフリー化の推進功労者として表彰されたりと、第三者評価を頂いてきました。その考え方や事例をまとめたものを、「イオンモールユニバーサルデザインガイドライン」として社内に公開しています。

本書は適宜改訂しており、時代に合わせてその対象者の範囲を徐々に広げ、現在はお体の不自由な方をはじめシニアからお子さままで、また外国人やLGBTQの方々、発達障がいや認知症をお持ちの方々などが含まれています。

こうしたデザインの具体例の一つに、「リーディングライン」というものがあります。例えば床や天井などの色を変えることで、出入り口の位置やエスカレーターの動く向きをお客さまが直感的に分かるようにしています。



リーディングラインの一例

## 社内をつなぐ。未来をつむぐ。トークセッション

#6 地域共創×ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)



**菅野** 無意識のうちに、自然に行動に移せるデザインは誰もが受け入れやすいですね。

**佐々木** また、インクルーシブの具現化の一つとして、男女共用トイレの導入プロジェクトに取り組みました。

これを進めるにあたっては、国内外の先進事例を研究し、当社施設の性質を踏まえながらさまざまな論点や課題点を一つずつ検証しました。その結果、男性トイレと女性トイレの占有性は残したまま、男女共用トイレとして「(仮称)インクルーシブトイレ」と「優先トイレ」を設け、機能分散を図ることにしました。トランスジェンダーの方に気兼ねなく使っていただけ、且つお体の不自由な方も待たずに使っていただける状態にしています。(イオンモール沖縄ライカム・イオンモール常滑で導入)

**菅野** (仮称)インクルーシブトイレはとても良いアイデアです。トイレを利用することへの不安を抱える方々にとって、一つの解決策となるのではないのでしょうか。

**佐々木** 導入したモールに確認すると、今のところお客さまからは特にご意見を頂戴していないようで、スムーズにご利用いただけている、つまりは意図した通り機能しているのではないかと考えています。ただ、お声を上げづらい状況などがないか、引き続き検証していこうと思っています。

### 「(仮称)インクルーシブトイレ」の導入～機能分散の考え方

従来:「見た目の性」によって利用するトイレの制約を受けがち

・トランスジェンダーにとってはどのトイレも使用しにくい。 ・「みんなのトイレ」が慢性的に混雑しがち。

女性トイレ	みんなのトイレ(ファミリートイレ)	男性トイレ
1人で用を足すことのできる <b>シス女性・L+B女性</b> その乳幼児	車いす利用者 オストメイト 介助の必要な人と介助者 乳幼児と保護者	1人で用を足すことのできる <b>シス男性・G+B男性</b> その乳幼児

L=レズビアン、女性の同性愛者  
G=ゲイ、男性の同性愛者  
B=バイセクシュアル、両性愛者  
T=トランスジェンダー、  
心と体の性が一致しない人  
(≠シスジェンダー、心と体の性が一致している人)  
Q=クエスチョニングあるいはクィア、  
自身のセクシュアリティが分からない人や決めていない人、決めたくない人、迷っている人

今後:トランスジェンダーの方々の選択肢を増やす+お体の不自由な方が待たずに使える環境整備

「優先トイレ」と「(仮称)インクルーシブトイレ」で機能分散させ混雑緩和を図る。

女性トイレ	優先トイレ(≡専用トイレ)	(仮称)インクルーシブトイレ	男性トイレ
1人で用を足すことのできる <b>シス女性・L+B女性</b> その乳幼児	車いす利用者 介助の必要な人と介助者 オストメイト	<b>トランスジェンダー</b> 乳幼児とその保護者 介助の必要な人と介助者 車いす利用者・オストメイト	1人で用を足すことのできる <b>シス男性・G+B男性</b> その乳幼児
大型ブース おむつ交換台	介助用ベッド オストメイト用設備	おむつ交換台 オストメイト用設備	大型ブース おむつ交換台

### テーマ② DE&Iに取り組むと従業員が働く環境はどう変わる?

**菅野** 次は私たちの働く環境に着目して、企業としてDE&Iに取り組むべき理由についてお話を伺えればと思います。

**山下** 職場で個性やさまざまな考えが認められない環境は、働きづらさを感じさせると考えています。特にZ世代はDE&Iに積極的な企業に好感を持ち、そこで働きたいと考える人が95%にもものぼるという調査があります。人材確保が重要な課題となる中、多様性を受け入れ、創造性を高めるDE&Iに取り組む企業だけが生き残れる時代になると思います。

**菅野** DE&Iは企業を選ぶ際の重要な基準になっているんですね。では、当社の具体的な制度についてお聞かせください。

**山下** いくつかある中で、同性パートナー婚と、育児についてお話しします。

同性パートナー婚については、2021年から家族としての申請を可能とし、福利厚生を適用しています。また、性別適合手術、ホルモン治療のために、失効積立有給休暇が利用可能となっています。

育児に関しては、お子さんが中学校の就学前まで育児勤務が利用可能で、勤務時間短縮だけでなく、日数選択にも対応しています。また、イオンゆめみらい保育園などの保育園を21モールに導入していること、こども家庭庁のベビーシッターの割引券が使えることなど、当社では育児支援の制度導入を積極的に進めています。

これらは、従業員の多様なニーズに応えるためのものです。しかし、制度の存在だけでは不十分で、実際に制度を利用しやすい環境を作ることが重要です。

**菅野** 制度を設けたうえで、実際に使いやすい環境になっているかが重要というわけですね。一方で、制度を利用される方の周囲の負担感についての声もあるのでしょうか。

## 社内をつなぐ。未来をつむぐ。トークセッション

#6 地域共創×ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)

**山下** 確かに、制度を利用する人だけでなく、周囲の方々の負担も考慮する必要があります。例えば、育児勤務をしていない方でも、家に帰ったらパートナーの方が育児の負担を抱えているという状況もあるかもしれません。大切なのは、特定の人だけでなく、すべての従業員が働きやすい環境を整えることです。

ダイバーシティと言われてよく思い浮かべるのが「外国人」「障がい者」「女性」などカテゴライズしやすいもの、いわゆる「表層のダイバーシティ」かと思いますが、実際は「深層のダイバーシティ」としてもっとたくさんの多様性があります。個人の性格や特性、得意不得意なども踏まえると、一人ひとりが多様な存在であるということです。目に見えない部分で多様な方がいるという意識を持って、どういったサポートが必要か、自分はどんなことができるかを「対話」していくのが重要かと思います。

**菅野** 深層のダイバーシティを考えると、「支える側」「支えられる側」の二項対立ではないことが感じられますね。全員がそういう意識というか、「自分も多様な存在の一人であり、自分が当たり前にいられるのは周りの人あってこそ」という気持ちを持つことは大事だと思います。

**松本** どうしても制度を利用する人が注目されることが多いですが、それを支える人の考え方や気持ちも汲み取りながらやっていくべきであると感じました。職場でみんなで話し合ってみたり、サポートするにはどうしたらいいんだろうとか、対話を経たうえで実行していくのがよいと思います。

制度に限らず、先ほどのハード面の話のように、当社には各職場でもさまざまな実績があるはずですが、いわゆるナレッジに昇華できていない点が課題と感じています。いかに形式知にしながら共有していくかが非常に重要と考えています。

**菅野** 互いに事例を共有しながら、決まった答えのない中でそれぞれが工夫を重ね、誰もが利用しやすい施設、誰もが働きやすい職場環境を作っていくことが望ましいですね。

### テーマ③ イオンモールはこれからどうしていきますか？

**菅野** これから、イオンモールとしてDE&Iをどのように捉えて、向き合っていけばよいでしょうか。

**松本** 当社では、既にさまざまな取り組みや制度がありますが、それらが直接ビジネス成果につながるかどうか疑問を持つ声もあります。

データを見ると、国内人口のうちLGBTの方々は約8.9%、何らかの障がいをお持ちの方は約6%いと言われます。また、国内在住の外国人就労者は人口の2.2%、子育て世帯は全世帯の18%を占めます。子育て世帯を除いたとしてもDE&Iの視点で考える対象となる方々は少なくとも人口の10%以上に上ります。

イオンモールがこれらの方々にとって魅力的な施設とならなければ、実質的に国内の約1割のお客さまが来店しづらい場所になってしまう恐れがあります。

これは従業員やパートナー企業、専門店のスタッフに



とって同様です。DE&Iを理解し、「対話と共感」を深めることが、イオンモールがより多くの人にとって働きたい場所、訪れたい場所となるために必要であると考えています。

このようにビジネスの機会としてもDE&Iを捉えて、当社が積極的に取り組みを進められるように私も力を尽くしたいと考えています。特に、当社が日本全国に展開していることは大きなアドバンテージであり、大都市圏だけでなく地方においても、多様性を持つ人々を受け入れ、サポートするプラットフォームとして機能を発揮していければと考えています。

当社が全国的に有するナレッジを活用し、地域に根ざしたDE&Iの取り組みを進めることは、私たちにとって大きな資産となり、新たな価値を生み出す原動力となるはずです。

## 人材戦略

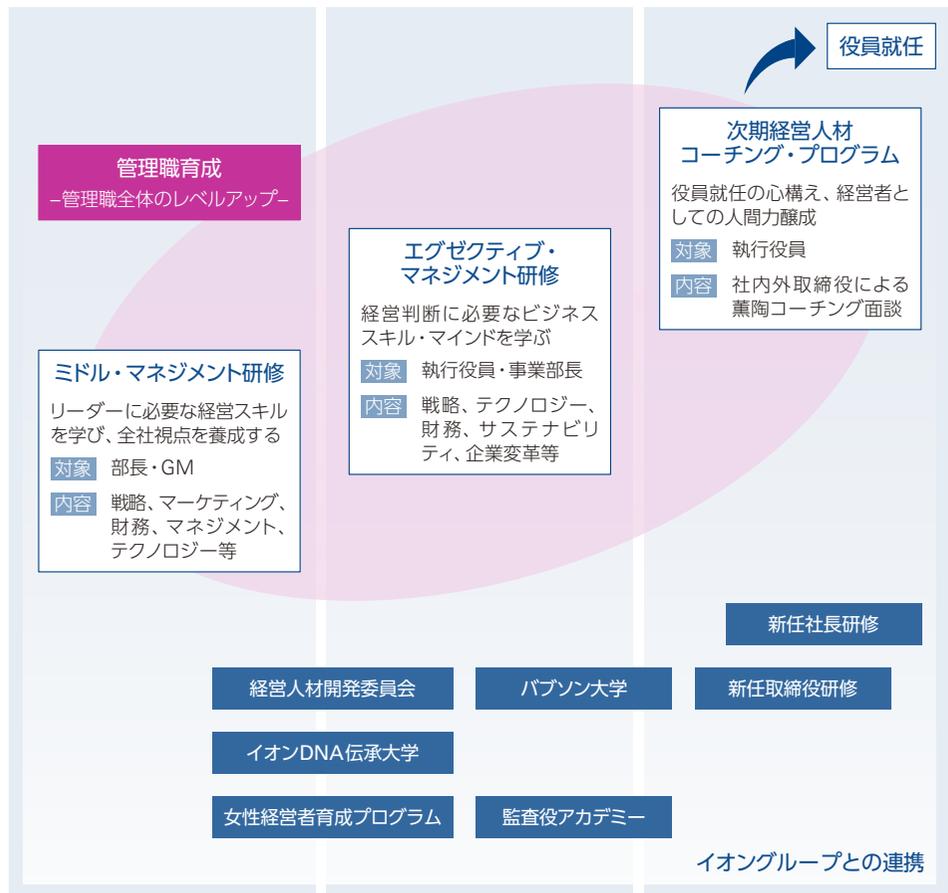
### アプローチ⑤

## サクセッションプランの推進

### サクセッションプランの方針

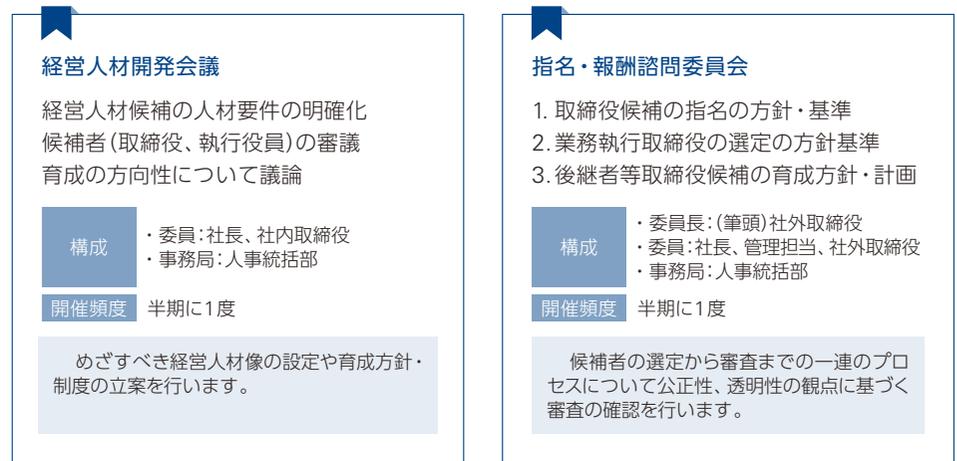
イオンモールのめざす姿を実現するために、当社の企業価値を高め、中長期的な成長に向けた変革をリードできる次期経営人材の発掘と育成を計画的に推進しています。指名・報酬諮問委員会を中心に経営人材候補の人材要件の明確化を行い、育成の方向性について議論し、経営人材候補を育成しています。

また、育成は戦略的配置・経営者からの薫陶・教育研修により行います。



## 経営人材の育成、サクセッションプランの立案

イオンモールにおける経営人材の育成においては、「経営人材開発会議」と「指名・報酬諮問委員会における審査」が重要な役割を担っています。



## 次期経営人材(取締役)候補の主な人材要件

取締役候補の育成にあたっては、次の6つの視点をもとに、育成と選抜を行っています。

- 活躍しているイメージ**
  - 先見性に優れ企業価値の向上を実現している
  - 変革の実現をリードしている
- 遂行責任**
  - 独自の魅力的な事業構想を提案し遂行
- 専門性、経営人材としての機能的コンピテンシー**
  - 新規ビジネス開発
  - 投資判断を伴うマーケティング、財務領域の知見
  - 社会課題の解決、サステナブル戦略を推進する力
- 行動特性(コンピテンシー)**
  - 変化への洞察力、先見性、対応力、実現力
  - グローバル適応力
  - 使命感、熱意、キャパシティ、誠実性
  - 後継者育成の実践
- 望ましい職務経験**
  - 国内、海外において組織責任者を経験
  - 事業会社の経営、新規プロジェクトを達成した経験
- 理念・価値観に根ざした当社らしさの体現**
  - イオンの理念の理解と体現した行動
  - イオンモールの経営理念・ビジョン、めざす姿の価値観に根ざした行動、浸透により組織風土を変革する力

コーポレート・ガバナンスにおける後継者計画は (P.88) をご参照ください。

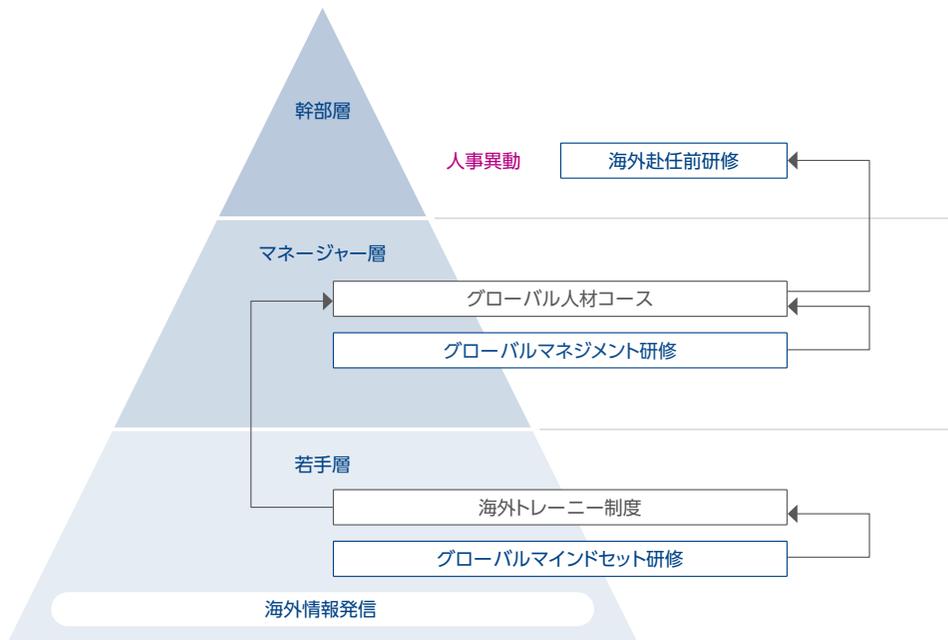
## 人材戦略

## アプローチ⑥

## グローバル人材の育成

当社の成長戦略を牽引する海外事業においては、今後、モールのゼネラルマネージャー(GM)を中心に多くの新規赴任者が必要と考えています。「グローバル人材コース」や「海外トレーニー制度」などの育成プログラム、各ユニットから海外への異動を含め計画的な赴任者育成を行っています。グローバルな視点の啓発や、スキル・語学の習得など、一貫した海外人材の育成コースを設定し、グローバル人材の育成と適切な配置を図っています。

海外人材育成プログラムと体制



## 海外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、22モールでローカルスタッフがモールの責任者であるGMに就任しています。

中国では、ローカルスタッフのキャリアアップのため、研修を定期的に行っています。中国全土で共通の育成プログラムを実施するだけでなく、エリアごとに研修を実施し、優れた内容は水平展開しています。さらに、日本の従業員との合同研修や人事評価制度の導入を進め、人材育成に注力することで幹部職登用へのモチベーションの向上に努めています。

日本からの赴任者は海外で経営目線のビジネス経験を積むとともに、ローカルスタッフとの交流、育成を図ることで、ダイバーシティを実体験し、自らの成長につなげています。

## 管理職現地化比率(部長以上)

ローカルスタッフの管理職登用を進めており、「管理職現地化比率(部長以上)」は2023年度時点で35%となりました(2022年は29%)。目標は2025年に40%、2030年50%としています。

## 中国における人材教育の取り組み

中国ではイオン基本理念やイオンモール人材組織ビジョンに基づき、現地経営幹部候補の育成や従業員のキャリアアップを中心に、各省の教育プログラムを企画しています。

各プログラムの育成目的を明確にし、カリキュラムを策定。知見を広げることや知識の習得にとどまらず、実用性のあるスキルアップセミナーや従業員の経験を共有するセミナーも強化しています。効果的な研修にするため、受け身の形式ではなく、既存の経験や知識をアクティブ化することと知識やツールの活用を強化する工夫をしています。最大限、従業員が自ら考え、新たに気づき、行動することを促しています。多様な豊富なプログラムを通じて、学習する組織の雰囲気醸成を図っています。イオンモールでは、「教育は最大の福祉」として、知識を通じて可能性を広げられることを感じさせ、サステナビリティ経営への貢献につなげています。



# 人権の尊重

当社は、イオンの基本理念および人権基本方針に基づき、人権を尊重し、性別や国籍等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。

## 考え方・方針

### 人権に対する基本的な考え方

イオンモールを含むイオングループは、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、およびお客さまをはじめとする当事業の影響を受ける国・地域の人々の人権を尊重することを、極めて重要な社会的責任として捉えています。

また、「イオンの基本理念」に加え、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則に沿って、私たちの事業活動から影響を受けるすべての人々に対し、人権や労働に関する国内法に加えて、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」に記された人権規範を遵守するとともに、「子供の権利とビジネス原則」「女性差別撤廃原則」の考え方に基づき、子供と女性の権利を尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、実践します。



イオンの人権基本方針

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

### イオンの人権基本方針

イオングループにとっての基本理念である「人間尊重」の経営を実現するため、イオンは2008年に「イオンの人権基本方針」を策定しました。2014年には性的指向・性自認を理由とした差別を行わないことを明記する改訂を実施。さらに、2018年にはサプライヤーの人権まで範囲を広げた内容へと「イオンの人権基本方針」を改訂し、現在も継続して推進しています。改訂した「イオンの人権基本方針」では、国内法に加えて国際法及び国際合意に基づいた人権尊重の取り組みを実践すること、イオンの事業活動に関わるすべてのステークホルダーの皆さまを対象とすることを明記するとともに、事業活動による人権への影響に関して人権デュー・デリジェンスのプロセスを構築し、人権が尊重される社会の実現を目指すことを定めています。

### お取引先さまとの関係における人権

人権侵害となるような事案発生を未然に防ぎ、持続可能なバリューチェーンを構築するため、イオンモールでは、イオンの人権基本方針、イオンサプライヤー取引行動規範を参考に、独自に「持続可能な取引のためのガイドライン」（以下ガイドライン）を策定しました。ガイドラインでは、人権・労働に関する国際規範や業界における人権項目を確認することで網羅性を確保しつつ、重要度評価により当社のガイドラインとして記載すべき項目を特定しています。当社のお取引先さまと価値観を共有し、ともに社会的責任を果たすための手引きとすることで、持続可能な社会の実現に貢献します。

### 持続可能な取引のためのガイドライン

#### 1 目的

企業が事業活動を行うにあたり、利益だけではなく社会的な責任を果たすべきという要請は、年々高まっています。同時に、国際社会で発生する社会や環境に関する課題は複雑になり、国をまたぎ一つの企業や組織だけでは対処しきれないものになっています。この状況に対応するためには、イオンモール株式会社とイオンモール株式会社のビジネスに関わるそれぞれの組織（以下、「お取引先さま」といいます。）が自らの責任を果たすと同時に、さらに各組織の先に存在するサプライヤーや下請先、請負先に対応を要請していく、まさに社会的責任におけるチェーンを完成していく必要があります。本ガイドラインは、お取引先さまの皆さまに共有して頂きたい課題を明確にしたものです。それぞれの組織がこれらの課題に取り組むことで、ステークホルダーへの信頼と安心を得ることになります。これら社会的課題への取り組みは、事業活動や組織運営の基盤です。

イオンモール株式会社は、本目的達成のため、課題への取り組みについてお取引先さまにご理解ご協力いただきアンケート調査やヒアリング等を行います。それらの活動を通じて、パートナーシップに基づいた公正な取引を行い、お互いの永続的な発展を目指しましょう。

#### 2 適用範囲

本ガイドラインは、お取引先さまの皆さまとイオンモール株式会社の価値観を共有するために作られたものであり、イオンモール株式会社のビジネスに関わるすべての企業および組織に適用されます。



持続可能な取引のためのガイドライン

<https://www.aeonmall.com/sustainability/community/>

## 人権の尊重

### ガバナンス

イオンモールではサステナビリティの重要課題として人権の尊重を位置付けており、代表取締役社長が最高位の責任をもって活動を推進しています。

推進体制としては経営会議の下部機構として代表取締役社長を委員長とし、社内取締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、人権にかかわる重要な方針や施策、取り組み目標などについて審議し、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。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ます。

またリスクについてはリスク管理委員会が、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、リスクの対応主管部門が当該リスクの対策を講じています。

### 推進体制



### ESG推進委員会での議論

人権についてはESG推進委員会でも重要な方針、施策、取り組みについて議論を行っています。

### 2024年度における主な審議事項

2024年4月に実施したESG推進委員会では体制の見直しを行い、各部署の役割を明確にしました。また、持続可能な取引のためのガイドラインを改訂し、お取引先さまへの要請すること、及びお取引先さまに対する人権デュー・デリジェンスの実施が決まりました。

### 人権の取り組み 各部署の役割

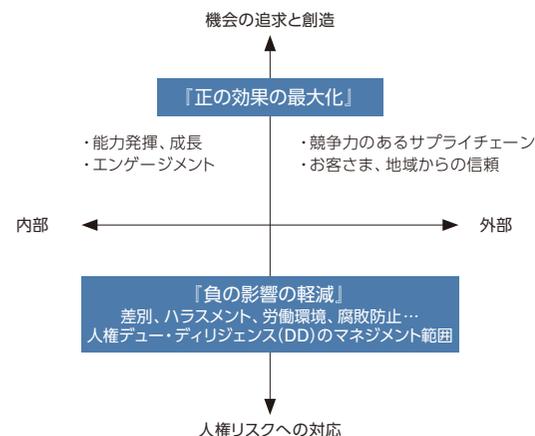
担当部署	役割
人事統括部 人事部	従業員の人権に対する対応
管理統括部 総務部	お取引先さまとの関係における人権への対応
管理統括部 コンプライアンス部	ハラスメント、贈収賄・腐敗防止への対応、お取引先さまへの優先的地位の濫用防止
戦略部 ESG推進グループ	国際ガイドラインや海外情勢などの動向の把握、仕組みづくり

### 戦略

イオンの人権基本方針では人権デュー・デ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当社でも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。

### 人権におけるポジティブ・ネガティブのインパクトについて

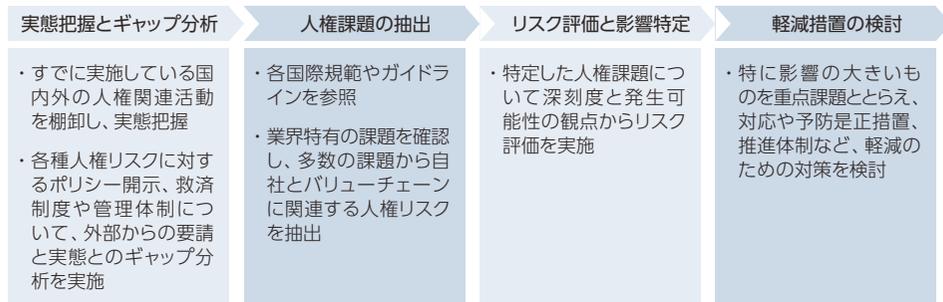
イオンは、グローバルな事業活動を通じて、自社とそのサプライチェーン上で働く人々、及びお客さまをはじめとする当社事業の影響を受ける国・地域の人々の人権を尊重することを極めて重要な社会的責任として捉えています。こうした考えのもと人権に配慮した事業活動を推進しており、当社も踏襲しております。



## 人権の尊重

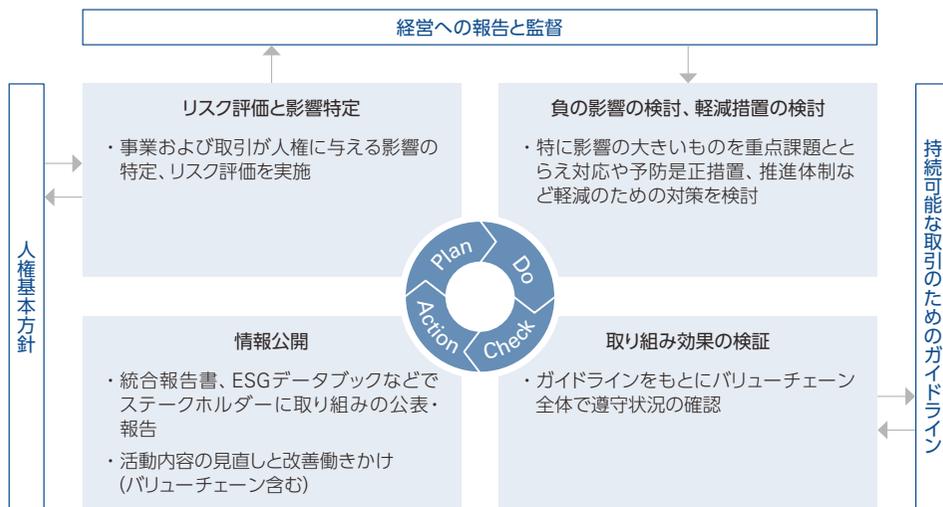
### 戦略

### 人権デュー・デリジェンス実施プロセス

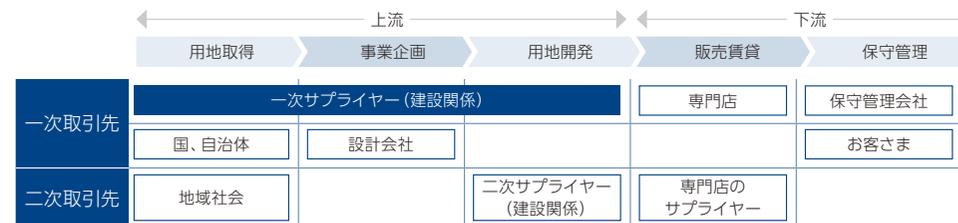


### 人権デュー・デリジェンス実施後のPDCAサイクル

人権デュー・デ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・デリジェンスの実施範囲



### 人権に関する取り組み実績及び2024年度の取り組み計画

年度	持続可能な取引のためのガイドライン
2021年	・持続可能な取引のためのガイドライン策定・公開 ・お取引先さま(ゼネコン関連)対象 説明会実施
2022年	・社内向け「ビジネスと人権」e-ラーニング実施 ・お取引先さま(専門店企業)対象 説明会実施
2024年	・持続可能な取引のためのガイドライン改訂および要請開始

年度	人権デュー・デリジェンス
2021年	・当社内及び当社からみた上流に対する人権デュー・デリジェンスをヒアリングや書面調査で実施
2022年	・人権課題検討及び人権デュー・デリジェンス対象範囲の検討
2023年	・特定した人権課題への対応
2024年	・人権デュー・デリジェンス推進体制見直し ・人権デュー・デリジェンスアンケート調査実施(予定)

## 人権の尊重

### リスク管理

当社は、当社グループにおける損失の危険を管理する体制として、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各ユニットの責任者を担当取締役、各ユニット配下の各統括部の責任者を担当執行役員としています。リスク管理の執行と監督の分離を行うことで、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境の整備のさらなる強化を図っています。また、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則」を策定し、リスクの減少および被害の低減に努めています。

当社では、当社グループ全体のリスク管理運営状況の把握、リスク管理体制の持続的な見直し等リスク管理体制の維持向上を目的に、取締役管理担当を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動並びに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント推進体制に関わる課題、対応策の審議を行います。また、重大インシデント等に対応する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。



リスクマネジメントの取り組み「リスクマネジメント(▶ P.89)」をご参照ください。

### 人権リスクに対する各部署のモニタリング事項

当社では当社内及び当社からみたお取引先さまに対する人権デュー・デリジェンスを実施。特定した人権課題についてモニタリングを行い改善策を策定し年間を通じて取り組んでいます。

モニタリング事項	対応部署
労働安全衛生	人事統括部 人事部
ハラスメント	管理統括部 コンプライアンス部
贈収賄・腐敗防止	管理統括部 コンプライアンス部
お取引先さまとの関係における人権	管理統括部 総務部

### 指標と目標

#### 人権における対象範囲の説明と是正措置・今後の取り組み

人権デュー・デ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、課題に対する是正措置としての今後の取り組みを検討し、人権デュー・デリジェンスの範囲を拡大していく予定です。

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、安全安心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>メンタルヘルスに関する教育の実施</li> <li>ハラスメント防止、働き方改革、メンタル不調への対応など職場における人権の是正措置</li> <li>今後の取り組みは人材戦略(▶ P.40～)をご参照ください。</li> </ul>
お取引先さまとの関係における人権	私たちは、公正な取引を通じ、対等なパートナーとしてお互いの繁栄をめざします。例えば不正な取引の防止によって、人権侵害への加担・負の影響の助長を防ぐ必要があります。また、サプライチェーンの透明性を確保することで、人権侵害リスクの低減を図っていく必要があります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先に対するアンケートなどを通じて不正な取引の防止に努め、また、人権侵害を未然に防ぎます。</li> <li>取引先に対する基本姿勢の教育の実施。</li> <li>持続可能な取引のためのガイドライン浸透</li> <li>贈賄防止、腐敗防止への取り組みは「コンプライアンス(▶ P.91)」をご参照ください。</li> <li>取引先との関係における人権侵害はさまざまな事が想定されますが当社では主管部門それぞれがリスクに対応する体制を整えています。</li> <li>リスクマネジメントの取り組みは「リスクマネジメント(▶ P.89)」をご参照ください。</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。不正な取引の防止に取り組み、人権問題を悪化させないこと、さらに調達慣行における人権リスクに配慮し、地域社会との健全な関係を築くことなどが必要です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令、定款および社内規則の遵守状況などの確認・贈賄防止、腐敗防止への取り組みはコンプライアンス(▶ P.91)も併せてご参照ください。</li> <li>持続可能な取引のためのガイドライン浸透</li> <li>地域社会との関係における人権侵害はさまざまな事が想定されますが当社では主管部門それぞれがリスクに対応する体制を整えています。リスクマネジメントの取り組みは(▶ P.89～)をご参照ください。</li> </ul>
お客さまとの関係における人権	私たちは安全安心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> <li>お客さまの個人情報保護についての取り組みは内部統制システム(▶ P.92)をご参照ください。</li> </ul>

## 人権の尊重

### アプローチ

#### 通報システム

##### ● 従業員向け内部通報窓口

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、もしくはグループ共通の「イオン コンプライアンスホットライン」が活用可能な状態となっています。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に、社内規程に定められており、報告や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、全社的に実施し、コンプライアンス委員会に報告します。

#### 職場における人権

イオンは創業以来、人権を尊重し、国籍・人権・性別・学歴・宗教・心身の障がいのあることなどを理由とした差別を一切行わず、多様な人材が活躍できる企業をめざしています。当社では全従業員を対象にモラルサーベイを実施し、結果を経営会議に報告しています。2023年度は是正措置として全従業員を対象とする「心理的安全性向上」をテーマとしたeラーニングを実施しました。

#### 従業員の人権啓発と教育

イオンモールでは全従業員が年1回人権研修を受講しており、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。2023年度は「改正障害者差別解消法」をテーマとした人権研修を実施。管理職を含めた全従業員が、ショッピングモールに来店される障がい者への合理的配慮について学びました。

##### 主な研修

- イオングループビジョン研修(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、年1回実施)
- 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)

#### お取引先さま向けに人権意識を高める説明会を開催

「人権についての取り組み方針」、「持続可能な取引のためのガイドライン」策定についてお取引先さまに説明会を実施(2021年12月、2022年6月)。今後はバリューチェーン全体で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に「持続可能な取引のためのガイドライン」遵守を要請していきます。

#### お客さまの声

お客さまからお寄せいただいたご意見・ご要望を、サービス改善などに活かすため、店頭およびWEB上に問い合わせ窓口となる「お客さまの声」を設置しています。お客さまからお寄せいただく声を「経営の原点」と位置づけ、気軽にご意見いただける環境を整えるとともに、お客さまの声を品揃えやサービスの改善・環境保全活動などに迅速に反映するよう努めています。人権に関することを含め、個人やコミュニティーなどの多様なステークホルダーからの問い合わせには、担当部署と協力して対応しています。



お客さまの声

<https://www.aeon-mall.jp/inquiry/>

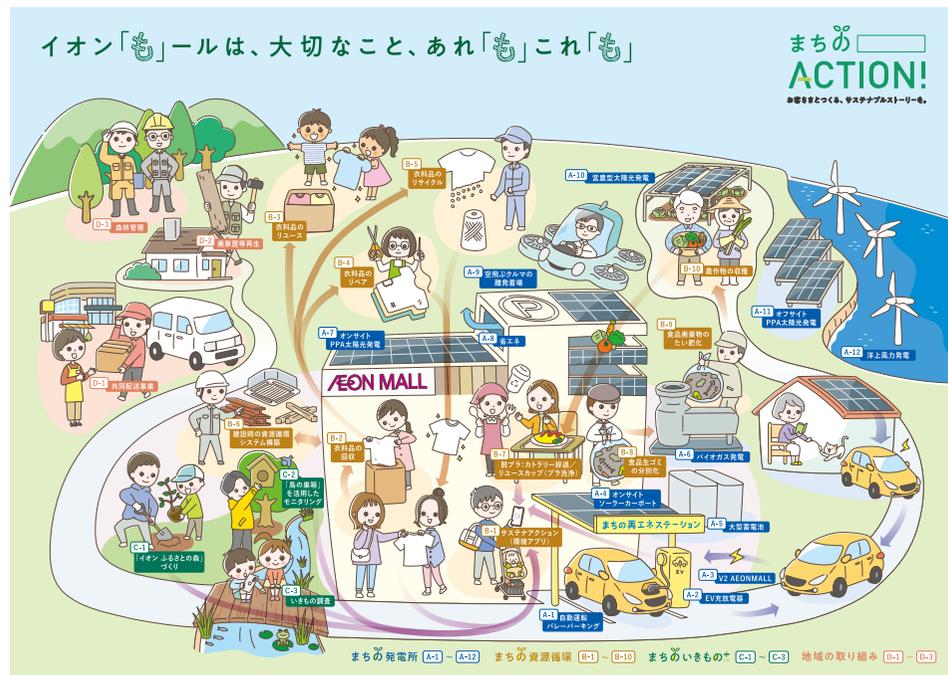
# 環境戦略

## イオンモールが推進する環境に関する3つのこと

当社は、2018年に改訂・発信された「イオン サステナビリティ基本方針」に則り、イオンモールとして注力して取り組む項目として「脱炭素社会の実現」「サーキュラーモールの実現」「生物多様性の保全」の3つを掲げ、取り組んでいます。

また、それぞれの取り組み内容を周知すべく、「まちのACTION!」という特設ページ※にて、具体的な取り組み内容を公開しています。

2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ。」の実現に向け、地域のみならずとも持続可能な社会に向けた取り組みを進めています。

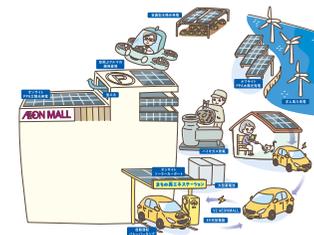


### 1. 脱炭素社会の実現

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

## まちの発電所 Mall power plant

モールで使う電力は自分たちでつくる、という考えのもとオンサイト・オフサイト両面で地産地消の再生可能エネルギーを創出しています。

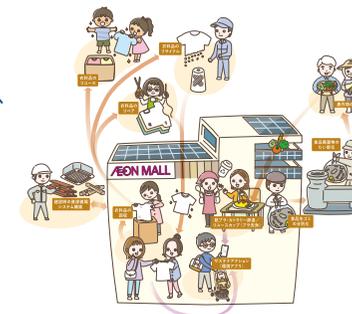


### 2. サークュラーモールの実現

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

## まちの資源循環 Circular mall

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



### 3. 生物多様性の保全

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

## まちのいきもの+ Nature mall

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



※ まちのACTION! 特設ページもご参照ください。  
<https://www.aeonmall.com/heartful-sustainable/>

# 環境戦略～ガバナンス／リスク管理

## ガバナンス

イオンモールではサステナビリティの重要課題として脱炭素社会の実現・サーキュラーモールの実現・生物多様性の保全を位置付けており、代表取締役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代表取締役社長を委員長とし、社内取締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かかわる重要な方針や施策、取り組み目標などについて審議し、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。

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の監督のもとに議論が行われます。またリスク管理委員会が、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、関連リスクの対応主管部門が当該リスクの対策を講じています。

## 推進体制



## リスク管理

当社は、競争による売上変動や為替変動、風評被害、さらに地震や火災もすべてリスクと定義し、これらのリスク管理の基本的な考え方を「経営危機管理規則(リスクマネジメント規定)」に定めています。また、リスクの性質や、種類により取り扱う部署をそれぞれ「経営戦略部門」、「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」に分けて管理します。リスク管理委員会は、リスク管理運営状況の把握、情報交換、リスクマネジメント体制の継続的な見直しなどを実現することを目的とし、代表取締役社長へ、リスク管理に関する報告、方針の提案を行います。

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

### 各分野のリスク管理対応

脱炭素社会の実現	サーキュラーモールの実現	生物多様性の保全
気候変動リスクについて、戦略部が中心となり、温対法、省エネ法における定期報告内容を中心としたモニタリングを実施しています。収集したデータについては、社内におけるリスク管理に使用するとともに、ESGデータブックなどを通じて外部への公表を行っています。	イオングループの規程した要求事項およびISO14001規格の要求事項に適合しているか否か、また環境マネジメントシステムが有効に実施され、維持されているかの判断をするために、年1回の内部監査を実施しています。なお監査プログラムは、当該運用の環境上の重要性、イオングループに影響を及ぼす変更および前回までの監査の結果を考慮に入れて計画を策定し、実施します。	不動産事業を営む当社では、生物多様性に関するリスク低減と機会創出を目的にいきもの共生事業所®認証(ABINC認証)の基準をモールの建設や運用に活用し、生物多様性保全の具現化を図っています。

# 環境戦略～脱炭素(1)

## 考え方・方針

### イオン 脱炭素ビジョン

#### イオン 脱炭素ビジョン

イオンは、3つの視点で温室効果ガス(以下CO<sub>2</sub>等)排出削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。

店舗	店舗で排出するCO <sub>2</sub> 等を総量でゼロにします。
商品・物流	事業の過程で発生するCO <sub>2</sub> 等をゼロにする努力を続けます。
お客さまとともに	すべてのお客さまとともに、脱炭素社会の実現に努めます。

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

### イオンモール脱炭素ビジョン

「イオン 脱炭素ビジョン」に基づく脱炭素への取り組みとして、2040年度までに国内での当社事業から排出するCO<sub>2</sub>等を総量でゼロにすることをめざします。

当社では、太陽光発電設備およびEV充電器の設置等の省エネルギー活動を継続的に推進してきましたが、今後はこれらの削減策に加え、各地域での再生可能エネルギー(以下、再エネという。)直接契約の推進等により、2025年度までに国内全てのイオンモールで使用する電力を再エネに転換することを目標としています。その上で、現在各地域での再エネ直接契約による実質CO<sub>2</sub>フリー電力調達から、自ら創出した地産地消の再エネ(PPA<sup>\*1</sup>手法含む)へ切り替え、2040年度には当社直営モールにおいての再エネでの運営を、100%地産地消となるまで引き上げていきます。

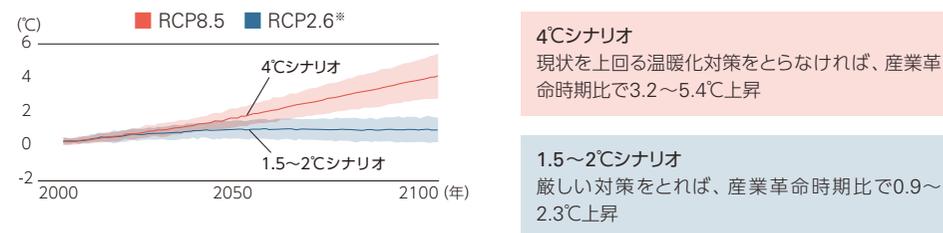
脱炭素社会の実現に向けては、すべての事業活動で排出するCO<sub>2</sub>等を総量でゼロにすることをめざし、海外を含めた取り組みを加速いたします。

※1 PPAとは、「Power Purchase Agreement(電力販売契約)」の略で、PPA事業者が、電力需要家の敷地や屋根等のスペースを借り太陽光発電システムを設置し、そこで発電した電力を電力需要家に販売する事業モデルです。

## 戦略

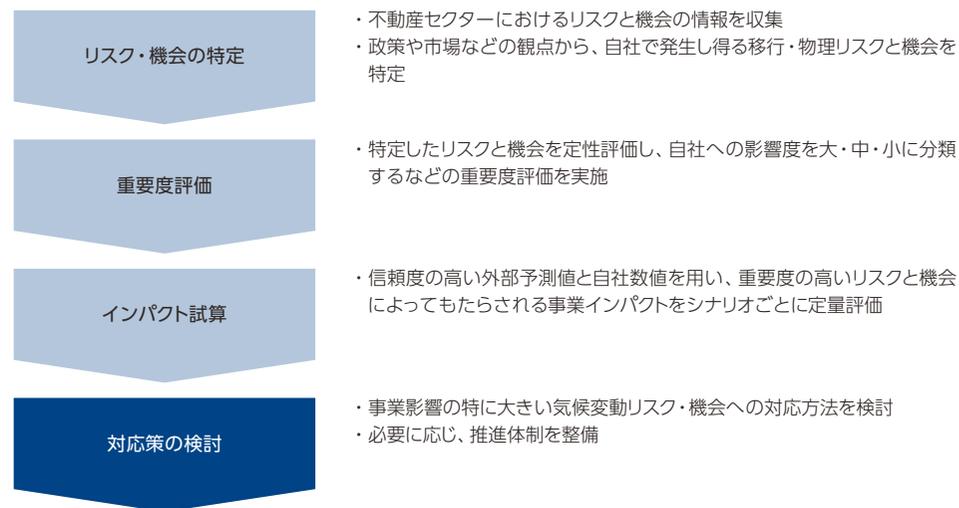
### シナリオ分析

国連IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の第5次評価報告書における気候変動シナリオを参照し、当社では1.5~2℃シナリオと4℃シナリオを選択しました。「イオン 脱炭素ビジョン」や「イオンモール脱炭素ビジョン」などで掲げた長期視点での取り組みを考慮し、2050年における気候変動の影響を対象としています。



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

### 分析のプロセス



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

# 環境戦略～脱炭素(2)

## 戦略

### 対象リスクの特定

当社がモール事業を展開している日本、中国、アセアンの一部地域における主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。これに基づいて、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会と気候変動に起因する物理的なリスク・機会について検討し、当社事業に影響を与える対象リスクを右表のとおり特定しました。

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

### リスク・機会の一覧

評価項目	事業へのインパクトに関する考察(定性情報)		財務影響度(億円)*		算定方法	時間軸	対応策
	リスク	機会	4℃シナリオ	1.5~2℃シナリオ			
移行	炭素税、GHG排出規制	・炭素税上昇、エネルギー使用の総量規制等導入で建設・運営コスト増加	・省エネ/再エネシフトや低炭素建材の使用により市場価値が増大 ・出店企業へのCO <sub>2</sub> フリー電力の販売により賃料収入が増加	小 (△ 6.9)	小 (△ 3.3)	炭素税コストの増加分 = 2050年のGHG排出量 × 炭素税率	中期 ・脱炭素ビジョンの達成 ・中期環境計画の達成 ・モールでのクールシェアの実施
	顧客行動の変化	・専門店のエネルギー効率志向の高まりに対応できない場合、空床が増加	・高効率建築や安価なエネルギーの提供により賃料・出店企業が増加	試算対象外	試算対象外	-	短期～長期 ・脱炭素ビジョンの達成 ・専門店と連携した課題解決・顧客への取り組み内容のPR ・V2AEON MALLの推進・PR
	エネルギーミックスや需要変化	・エネルギー価格上昇で運営コスト増加 ・非化石証書の取得コストが増加	・系統電力の低炭素化により炭素税・省エネ設備投資コストが抑制 ・自社発電設備やPPAの導入によりエネルギー調達安定化	中 (△ 26.5)	中 (△ 13.4)	電力・空調コストの増加分 = 現在の電力・空調コスト × 電力・空調料金増加率 × 店舗増加率	中期 ・脱炭素ビジョンの達成 ・RE100への加盟 ・電気・ガス由来CO <sub>2</sub> ゼロモールの拡大 ・スマートメーターの導入
	電気自動車の普及	・EV充電設備の設備投資・メンテナンスコストが増加	・EV充電設備の整備を通じた競合施設との差別化により集客力が向上	中 (△ 14.8)	中 (△ 34.8)	充電設備の設置・運用コスト/年の増加分 = (追加設置台数/年 × 設置コスト/台 ÷ 耐用年数) + (2050年までの追加設置台数 × 運用コスト/台)	中期 ・脱炭素ビジョンの達成 ・EV充電器のロードマップの作成
	再エネ・省エネ技術の普及	・省エネ/再エネ技術の導入の遅れにより入居率が低下、運営コストが上昇	・省エネ/再エネ技術の導入により運営コストが低下、物件価値が上昇	試算対象外	試算対象外	-	中期 ・脱炭素ビジョンの達成 ・発電、環境価値提供においてイオングループと連携 ・LED等による省エネ推進 ・非財務指標作成
物理	平均気温の上昇	・断熱・空調設備の増強等にもなう建設コストが増加 ・冷房負荷の上昇により運転・修繕コストが増加	・高効率な空調設備導入で空調コスト低減、利用者増加、従業員生産性向上	試算対象外	試算対象外	-	長期 ・脱炭素ビジョンの達成
	海面の上昇	・沿岸施設の海面上昇への対策コストが増加 ・沿岸地域における防災訓練の不足により被害が拡大	・海面上昇リスクへの対応により保険料が低減	試算対象外	試算対象外	-	長期 ・各モールの安全性向上施策の推進 ・避難者受入マニュアルの整備 ・モールでの防災訓練の実施
	異常気象の激甚化	・被災にともなう復旧コスト、保険料コストが増加、営業日数・利用客が減少 ・沿岸地域における防災訓練の不足により被害が拡大	・災害対応の強化を通じた優位性の確立により賃料収入・利用客が増加 ・自然災害リスクへの対応により保険料が低減	中 (△ 23.2)	小 (△ 7.7)	洪水・台風被害額の増加分 = 過去の被害額/拠点 × 浸水想定拠点数 × 洪水発生確率 × 洪水発生頻度の増加率	短期～長期 ・避難者受入マニュアルの整備 ・各モールの安全性向上施策の推進

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

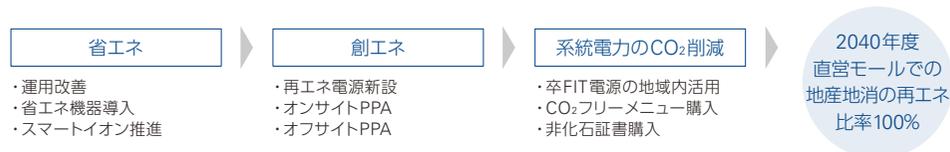
\* 財務影響度:TCFDワークショップの議論において、事業へのインパクトが比較的大きいと判断された評価項目については、当社への定量的な財務インパクトを算出しています。

# 環境戦略～脱炭素(3)

## アプローチ

### イオンモールの脱炭素社会へのアプローチ

2040年度までの脱炭素化をめざし3つのステップで取り組んでいます。省エネ・創エネの取り組みをさらに強化していくことで、店舗運営における地産地消の再生エネ利用率100%をめざします。



### 1 省エネの推進

モールでの省エネを推進し、消費電力の削減に取り組んでいます。

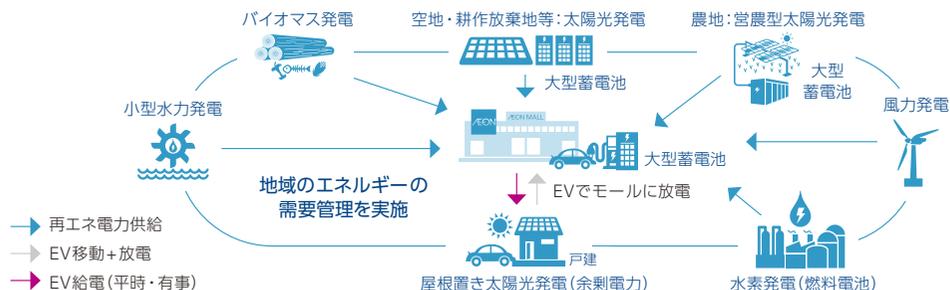
- ① 空調運転の合理化
- ② 高効率な省エネ機器の導入
- ③ 店舗屋根への太陽光発電システム設置
- ④ LED照明の導入

2010～2020年の10年間で  
エネルギー使用量**55.1%**の削減(床面積原単位)を達成。

※ エネルギーとは電気・ガス・水のことを示します。

イオンモールでは高効率および省エネ機器の導入、空調運転の合理化により消費電力の削減に取り組んでいます。イオンモール豊川では再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次消費エネルギー消費量を削減する建築物であることを証明する「ZEB<sup>※1</sup>Ready」を取得しました。延床面積10万㎡以上の大型商業施設としては、国内初達成となります。

### 2 地域とともに地産地消の再生可能エネルギーを創出



2025年度までに実質CO<sub>2</sub>フリーの電力調達を進め、2040年度までに段階的に再生エネ自給率を引き上げていく計画です。風力発電・水素エネルギー・蓄電池などの活用を進めることで、2040年度には当社直営モールにおいて100%地産地消の再生可能エネルギー(約14億kWh/年)で運営することをめざします。

### 再生可能エネルギー調達網の拡大「まちの発電所」

2024年、オフサイト発電のみならず、イオンモール敷地内でのオンサイト発電についても「まちの発電所」と再定義いたしました。オフサイト・オンサイトを合わせた発電所数は全国約1,390カ所にのびます。

#### 1 オフサイト発電

2022年9月より、オフサイト低圧太陽光発電所である「イオンモールまちの発電所」を稼働しています。これにより、使用エネルギーの自給自足・地産地消を飛躍的に高めています。

低圧太陽光発電所は、メガソーラーと異なり、大規模開発を必要とせず、耕作放棄地を中心とする遊休地を活用した環境負荷の少ない再生可能エネルギーの発電所です。これにより約120MW規模の再生可能エネルギー<sup>※2</sup>をイオンモール60施設<sup>※3</sup>へ届けています。また、昨年度より新たな取り組みとして、営農型太陽光発電(ソーラーシェアリング)<sup>※4</sup>も採用しています。ソーラーシェアリングは農地の上にソーラーパネルを設置する為、農作物を育てながら太陽光発電が可能であることから、耕作放棄地の計画的・効率的な利用による農業振興が期待されるとともに、再生可能エネルギーの普及や地域経済の活性化に貢献する観点からも注目を集めています。

#### 2 オンサイト発電

屋根の上や壁面など、モールが有する資産を余すことなく活用し、太陽光パネルを中心とした発電設備を国内・海外で導入しています。モールで使う電力をモール敷地内で発電する、最も効率的な地産地消な再生エネルギーの創出です。カンボジア・ミエンチェイでは屋上に容量約2,880kWp(DC)の、当社全モールでも2番目の規模となる太陽光発電パネルを設置し、カンボジアの電力使用需給量のひっ迫に対するの負担軽減とCO<sub>2</sub>排出量の削減など、環境に配慮した再生可能エネルギーの利用促進を行います。

※1 ZEBとは、快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目標とした建物のことです。(出典: <https://www.env.go.jp/earth/zeb/about/index.html> 環境省HP)

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

※3 イオンモール60施設:60モールに送電される電力量は、イオンモール約8施設分の消費電力に相当します。

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

## 環境戦略～脱炭素(4)

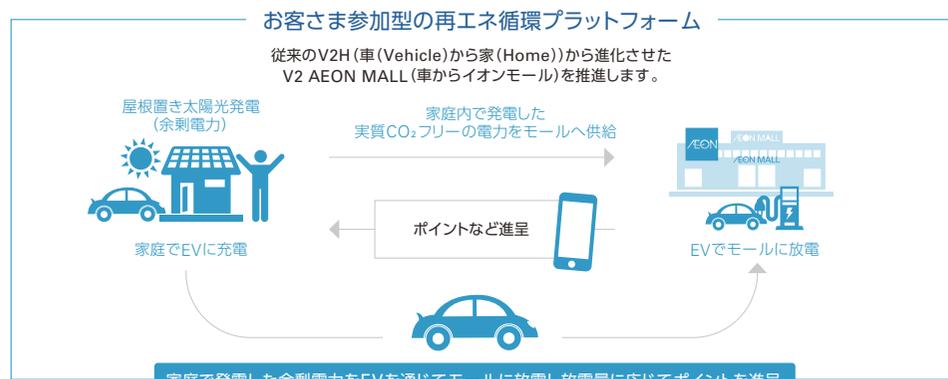
### アプローチ

#### お客さまとともに、脱炭素への取り組みを加速

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

#### ご家庭の余剰再生エネルギーを店舗へ(V2AEON MALL)

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



#### 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導入やEV充電器の追加コストなど移行リスクの他、洪水・台風被害額の増加などの物理リスクが、当社にとって影響が大きいことが判明しました。当社では、レジリエントなインフラ体制を構築するため、近年発生した西日本豪雨や台風24号をはじめとする国内外における洪水や竜巻被害が甚大であったことを考慮し、リスクとして新たに「洪水」や「竜巻」などの要素を組み込んでいます。

さらには、これまでに発生した災害での個々のモールでの対応を踏まえ、自然災害対応ガイドライン等自然災害に対するさまざまな対応指針を定めています。今後は、これらのリスクを抑え、機会を最大化するためのさらなる対応策の検討を進めていきます。

#### 事業のレジリエンス

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

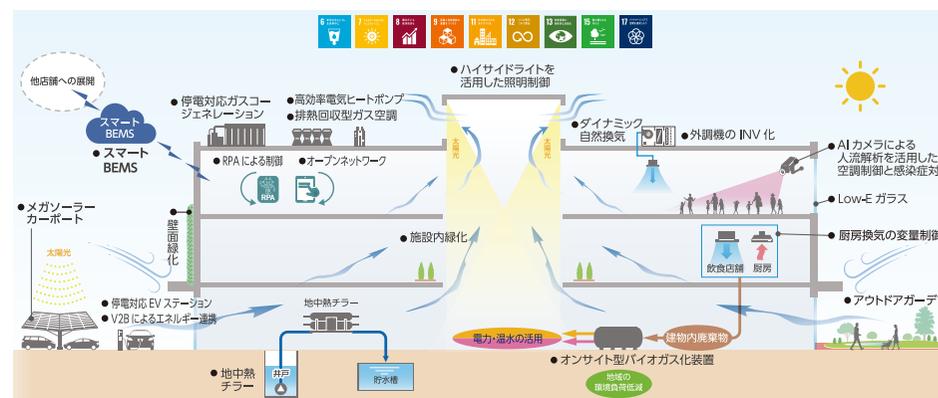
#### 地域特性や立地環境を活かした脱炭素への取り組み

地域の自然を最大活用し、再生可能エネルギーをはじめとした先導・既往技術をバランスよく組み合わせた脱炭素社会実現に向けた取り組みを行い、また地域災害対応力を向上させた防災拠点としての役割も持たせた「地方都市型先導的ショッピングモール」を構築します。

この取り組みによりオープンした「イオンモール豊川」は、国土交通省・環境省主催の「第1回 脱炭素都市づくり大賞(環境大臣賞)」を受賞しました。この知見を活かし、当社の脱炭素社会実現に向けた取り組みを加速させます。



#### <イオンモール豊川の脱炭素に対する具体的な取り組みモデル>

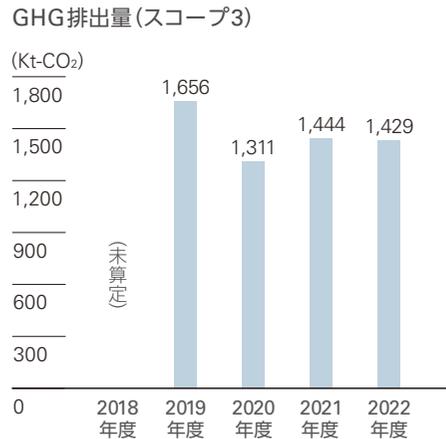
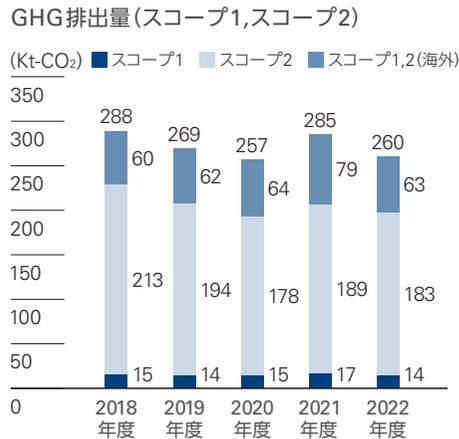
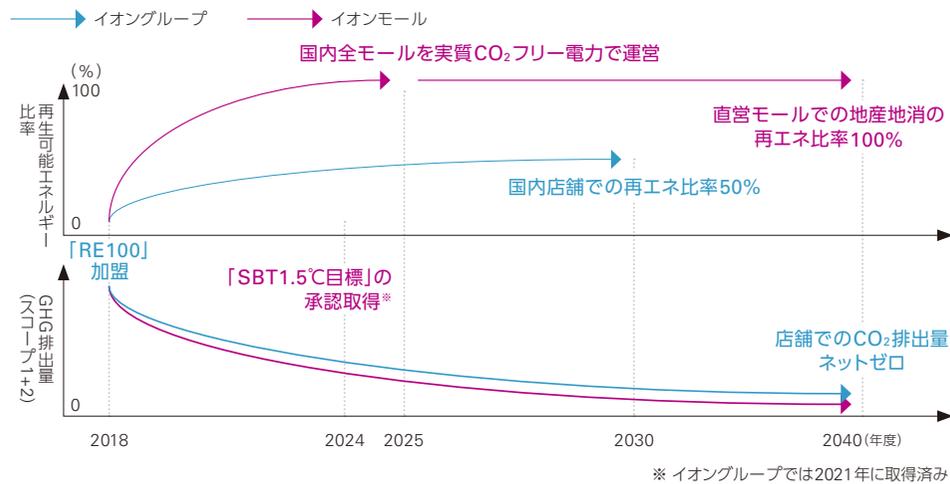


# 環境戦略～脱炭素(5)

## 指標・目標

### 削減目標

当社では、脱炭素社会の実現のために「イオンモール脱炭素ビジョン」を掲げ、2040年度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年度までに国内約160のモールを実質的に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

### SBT認定取得

当社のGHG削減目標が、パリ協定が定めるGHG削減目標に科学的に整合した目標であるとして、国際的機関「SBT イニシアチブ」から、2024年2月26日付けで「SBT (Science Based Targets Targets)」認定を取得しました。



#### SBT認定された当社のGHG削減目標(2030年目標)

- ・スコープ1+スコープ2: GHG排出量を42%削減(2020年度比)
  - ・スコープ3(カテゴリ13): GHG排出量を25%削減(2020年度比)
- ※ スコープ1: 自らの燃料の燃焼や工業プロセスに伴う直接排出  
 スコープ2: 他社から供給された電気・熱・蒸気などのエネルギー使用に伴う間接排出  
 スコープ3: スコープ1、2以外の間接排出、カテゴリ13: リース資産(下流)

### GHG排出量

当社が排出した温室効果ガス(スコープ1、2、3)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。第三者検証については、2020年より継続して実施しており、検証から導き出された改善予想をもとに、内部情報の継続的改善に取り組んでいます。

検証範囲 2022年4月1日～2023年3月31日の期間における、イオンモール直営102店舗の温室効果ガス排出量。

検証方法 ISO14064-3の要求事項に基づき、第三者検証機関による検証を受けました。



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)

# 環境戦略～資源循環(1)

## 考え方・方針

イオンモールは、事業活動を行ううえで発生するすべての廃棄物において、6Rs (①Rethink ②Reduce ③Reuse ④Recycle ⑤Repair ⑥Returnable) に取り組むことで、資源が循環する循環型社会をめざしています。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、2023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)91.3%を達成しました。今後も、サーキュラーエコノミー(循環型経済)と6Rsの考え方に基づき、①当社が運営する施設を構成するもの(建設)、②施設から発生するすべてのもの(廃棄物)、また、③地域で不要になったものを、資源として循環させ、資源・経済が循環する社会の起点となる「サーキュラーモール」となることをめざしていきます。

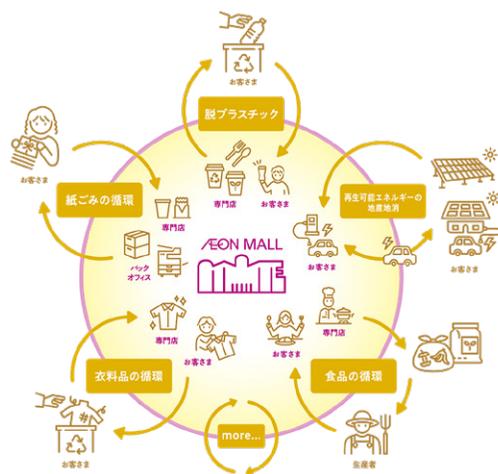
## 1 サークュラーモールとは

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。

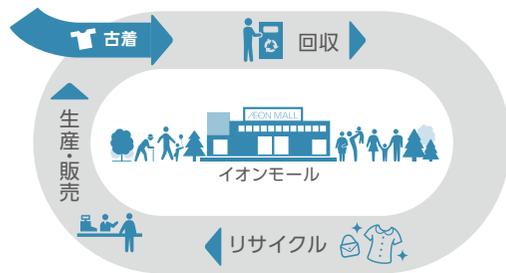
イオンモールは、環境マネジメントシステムを構築し、汚染を予防する体制を築いています。各事業部門では、目標を制定し、環境パフォーマンスを向上するための継続的な改善を行っています。

### 6Rsとは

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



サーキュラーモールのイメージ(例:衣料品)



## アプローチ

### 循環社会をめざした具体的な取り組み「まちの資源循環」

#### 1 衣料品の循環への取り組み強化

衣類の年間廃棄量は約45万トン\*。当社において出店テナントの多くを占める衣料品業界の抱える課題解決を積極的にサポートしています。

これまで家庭などで不要になった衣料品の回収を「幸服リレー」というイベントとして実施してきましたが、2023年度よりいつでも持ち込める常設回収を千葉県モールで開始しました。2024年6月から回収の拠点を全国の対象直営モールへ拡大し、回収した衣料品をリユース・リサイクルし、イオンモールと地域で循環する仕組みを構築していきます。

\* 環境省サステナブルファッションより



#### 2 脱プラスチック

モールから排出されるプラスチックを抑制するため、リユースカップを提供する取り組みを一部モールにて実施しています。今後、導入テナントの拡大、実施エリアの拡大につなげ、持続可能な取り組みとしていきます。

このほか、飲食店テナントご利用時にストローなどのカトラリー類を辞退された方にインセンティブを進呈する取り組みも継続して行っています。今後は、マイバッグ持参や食べ残しゼロなどの行動を追加し、さらなる行動変容につなげていきます。



#### 3 リニューアル時の既存資材の再利用

一部のモールではリニューアル時に、これまで利用していたタイルカーペット(廃材)を原材料として、新たな床材(塩ビタイル)に再生・再利用しています。

また、舗装改修においては撤去した既存舗装材のアスファルトコンクリートとセメントコンクリートを粉砕し、新たな仕上げ用の路盤材として採用することでCO<sub>2</sub>の発生を抑制、地球温暖化防止へ貢献しました。



イオンモール太田

## 環境戦略～資源循環(2)

### 指標・目標

モール運営を行う中で排出される廃棄物の削減においては、「何を、どこで、どれだけ廃棄しているか」を明らかにし、当社事業と関連するステークホルダーとともに6Rsに取り組んでいます。

例えば各モールでは、廃棄物を基本18品目に分類したうえで品目ごとに計量するシステムを導入しています。専門店従業員は各品目を計量した後、計量済みのシールを貼り、品目ごとの保管場所にまとめて廃棄します。分別された廃棄物のうち、可能なものについては極力リサイクルに回し、品目ごとにリサイクル率を集計しています。

これらに加え、モールの建築時・リニューアル時においてもサプライチェーン全体での資源循環をめざし、可能な限り資源を廃棄させない仕組みづくりを開始しました。

### 2023年度国内直営モールのリサイクル率(サーマルリサイクル含む) **91.3%**

	排出量(kg)	リサイクル量(kg)	リサイクル率		排出量(kg)	リサイクル量(kg)	リサイクル率
生ゴミ	14,238,397	13,661,130	95.9%	紙類	1,846,494	1,846,495	100.0%
段ボール	24,485,437	24,485,437	100.0%	粗大ゴミ	361,788	324,027	89.6%
雑芥	23,494,730	18,547,440	78.9%	その他不燃ゴミ	1,048,236	592,706	56.5%
廃プラスチック	3,842,353	3,738,764	97.3%	蛍光灯	10,673	9,613	90.1%
廃プラスチック(有価)	64,744	64,744	100.0%	廃電池	13,588	11,769	86.6%
ペットボトル	654,417	654,417	100.0%	フリパン	89,395	80,419	90.0%
ビン	338,206	333,237	98.5%	廃アルカリ・剥離剤	8,040	1,890	23.5%
缶	548,719	548,719	100.0%	汚泥	5,815,138	5,062,931	87.1%
発泡スチロール	128,474	128,475	100.0%	合計	78,880,481	71,983,864	91.3%
廃油	1,891,652	1,891,651	100.0%				

※ リサイクル量およびリサイクル率はサーマルリサイクルを含む。

### 指標(中長期計画)

右記の項目を指標として設定し、中長期的計画として2030年に「サーキュラーモール」実現をめざします。

#### 2030年サーキュラーモールの実現:

##### リサイクル率向上

- ・プラスチック・食品ロス・その他廃棄物の削減とリサイクル
- ・地域で不要となった資源の回収・循環プラットフォームの構築

##### 資源循環の取り組み推進

- ・環境啓蒙・取り組み強化による消費者行動変容、貢献の見える化
- ・地域社会、お客さま、パートナーとともに、脱プラスチック・食品リサイクルループ・衣料品回収等の取り組み実施

### 認識しているリスク

世界人口は増加し、資源需要が拡大するなか、持続可能な発展のためには、地球上の限りある資源を効率的に利用することが必須です。イオンモールは事業活動において多くの廃棄物を排出していることから、サーキュラーエコノミーの実現が急務であると認識しています。

#### リスク

- ・廃棄物処理費用が上昇による運営コスト増加
- ・廃プラ処理規制強化、再生義務化、サーマルへの規制化による運営コスト増加
- ・資源の需要拡大、資源の枯渇による商品・サービスの価格高騰
- ・資源回収の対応に必要な人的、金銭的負荷増大
- ・消費者の嗜好(再生材利用のニーズ)の変化に対応が遅れることによる商品サービスの需要減少。
- ・対応遅れによるブランド価値低下

#### 機会

- ・廃棄物排出量削減による処理コスト減少
- ・資源循環の仕組み構築による地域雇用の創出
- ・地域の資源循環の拠点としての価値増大からテナント出店機会の増加や利用客の増加、評価の向上
- ・さまざまなステークホルダーとの連携による新規ビジネス創出

### 第三者検証

#### 廃棄物排出量

2023年度廃棄物排出量について、イオンモール直営104店舗を対象に第三者検証を実施しました。今後もデータの信頼性の向上と廃棄物排出量の継続的削減に努めてまいります。

検証範囲 2023年3月1日～2024年2月29日の期間における、イオンモール直営102店舗の廃棄物排出量。

検証方法 ISO14064-3の要求事項に基づき、第三者検証機関による検証を受けました。



# 環境戦略～生物多様性(1)

## 考え方・方針



イオンモールは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ています。

当社では今後、植樹活動を継続することに+(プラス)して「まちのいきもの」を保全するアクションを推進し、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生態系と環境に配慮したモールづくりをめざします。また、生物多様性の保全に加えて、脱炭素社会の実現、サーキュラーモールの実現など環境に関する取り組みを連携しネイチャーポジティブをめざします。



イオン生物多様性方針

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

### 生物多様性のための30by30アライアンスに参画

当社は、2023年12月環境省のイニシアチブ30by30アライアンス<sup>※1</sup>へ参画しました。



※1 30by30アライアンス:30by30目標達成に向け、今後日本として現状の保護地域(陸域約20%、海域約13%)の拡充とともに、民間等によって保全されてきたエリアを OECM<sup>※2</sup>として認定する取り組みを進めるための企業・自治体・団体による有志の連合。

※2 OECM (Other Effective area-based Conservation Measures):民間等の取り組みにより生物多様性保全に貢献している里地里山や企業林など、保護地域以外の土地・地域のこと。

## TNFDへの対応

当社は自社事業が自然へ及ぼす影響を分析し、自然に関するリスクと機会に対応するため、自然関連財務情報開示タスクフォース(以下TNFD<sup>※</sup>)フォーラムに参画し、TNFDの提言するLEAPアプローチを用いて分析を行いました。またTNFDに沿った情報開示に向けて、2023年9月に公表されたTNFD最終提言に則り、分析結果と自社の取り組みを整理しています。

※ TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

## TNFD最終提言の開示推奨項目

TNFD最終提言で開示を推奨される項目(ガバナンス、戦略、リスクと影響の管理、指標と目標)は以下のとおりです。現時点で情報が不足している項目については、今後LEAPアプローチに基づく分析を進めながら開示を検討していきます。

ガバナンス	戦略	リスクと影響の管理	指標と目標
A. 取締役会による監視体制	A. 特定したリスク等	A. (i) 直接操業におけるリスク等の特定プロセス	A. リスク・機会に関する指標
B. 経営者の役割	B. 事業への影響	A. (ii) バリューチェーンにおけるリスク等の特定プロセス	B. 依存・影響に関する指標
C. ステークホルダー・エンゲージメント	C. シナリオ分析	B. リスク等の管理プロセス	C. リスク等に関する目標・実績
—	D. 優先地域	C. A～Bの総合的リスク管理における位置づけ	—

※ TNFDの開示推奨項目より、項目内容を要約

※ガバナンスC.ステークホルダー・エンゲージメントは [P.20](#) を参照してください。ステークホルダーに関するガバナンスは人権方針 [P.56](#) を参照してください。

※リスクと影響の管理C.A～Bの総合的リスク管理における位置づけは、リスクマネジメント [P.89](#) を参照ください。

## ガバナンス

### 自然関連課題に関するガバナンス(A・B\*) \* TNFD最終提言における開示推奨項目附番

当社はサステナビリティの重要課題として生物多様性の保全を挙げており、代表取締役社長が最高位の責任をもって活動を推進しています。代表取締役社長を委員長、社内取締役をメンバーとするESG推進委員会は、2カ月に1回会議を行い、自然に関する重要な方針や施策、取り組み目標等を議論し、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。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、重要な自然関連課題は取締役会の監督のもとに議論が行われます。またリスク管理委員会が、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、自然関連リスクの対応主管部門が当該リスクの対策を講じています。

2023年には外部専門家の支援のもと、ESG推進委員会でTNFDを中心とした生物多様性の説明会を行い、経営層の理解を深め、自然関連課題に関する議論を実施しました。今後も同委員会を通して、定期的な議論の機会を設けていきます。

#### 推進体制



## 環境戦略～生物多様性(2)

### 戦略

#### 自然関連への依存と影響、リスク・機会の特定および評価プロセス(A (i) (ii)\*) \*TNFD最終提言における開示推奨項目附番

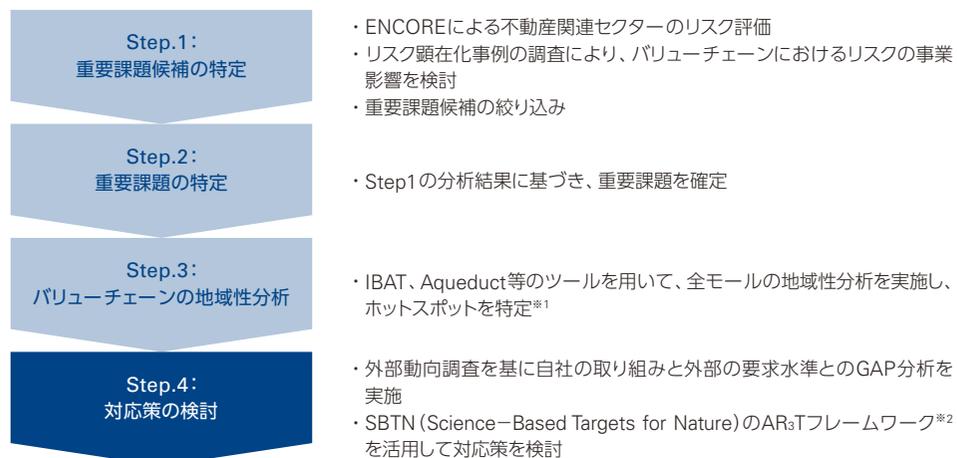
当社は、自然に関する事業リスクと機会の評価を進めています。

まず自然関連のマテリアリティ特定にあたり、自然リスク評価ツール(ENCORE)により、不動産セクターとの関係が深い自然関連テーマのリスクを評価しました。また特に不動産事業と関連の深いリスクが顕在化した事例について、当社の事業に与える影響の大きさをバリューチェーン上の関係性を踏まえて考察・評価し、重要課題を特定しました。さらに周辺生態系を広域で把握できるIBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)や水ストレスを把握できるAqueduct等のツールを用いて国内外の全モールの地域性分析を行い、ホットスポット<sup>\*1</sup>を特定しました。

#### 自然関連リスクを分析対象としたバリューチェーンの範囲



#### リスクの特定と評価のプロセス



\*1 ホットスポット: 周辺に保全上重要な生態系があり、今後優先的に取り組みを検討すべき場所

\*2 AR<sub>3</sub>Tフレームワーク: 自然への悪影響の回避(Avoid)低減(Reduce)修復・再生(Restore & Regenerate)変革(Transform)の枠組み

#### 自然関連リスク・機会の管理プロセス(B\*) \*TNFD最終提言における開示推奨項目附番

当社グループでは、取締役、監査役、執行役員、従業員に対するアンケートやヒアリングによるリスクサーベイを定期的実施し、当社グループに影響を与えるリスクを定量的、定性的に評価しています。リスクサーベイの結果から優先的に対策を行うべきリスクを特定し、対策を行っています。

また不動産事業を営む当社では、生物多様性に関するリスク低減と機会創出を目的にいきもの共生事業所<sup>®</sup>認証(ABINC認証)の基準をモールの建設や運用に活用し、生物多様性保全の具現化を図っています。

#### 全社的なリスク管理プロセス(C\*) \*TNFD最終提言における開示推奨項目附番



参照: リスクマネジメント(P.89)

#### 重要な自然関連リスク・機会(A\*) \*TNFD最終提言における開示推奨項目附番

当社の事業における自然関連リスク・機会を、TNFDの提唱するLEAPアプローチに沿って分析しました。リスク・機会の特定にあたり自然関連の重要課題を検討しました。まず自然リスク評価ツール(ENCORE)による評価結果を、不動産セクターにとって重要と考えられる自然関連の依存と影響に関するステークホルダーの関心と捉え、マテリアリティマップ縦軸の通り評価しました。

#### 「依存」に関するヒートマップ

	ENCORE インダストリー	森林 資源	水資源	土地 開発	生態系 サービス	先住民 権利	有用 品種	化学 物質	気候 安定	分解 浄化	肥料 生産	天然 材料	資源 採掘
依存	建設資材	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
不動産開発	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

#### 「影響」に関するヒートマップ

	ENCORE インダストリー	森林 破壊	排水	土地 開発	周辺 生態系	先住民 権利	外来種 拡散	化学 物質	GHG 排出	廃棄物 排出	肥料 使用	天然 材料	資源 採掘
影響	建設資材	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
不動産開発	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

# 環境戦略～生物多様性(3)

## 戦略

### イオンモールの事業における自然関連のマテリアリティ・マップ

不動産セクターにおいてリスクが高かったのは依存については「水資源の利用」、影響については「水の枯渇と水質汚染」、「保護価値の高い土地の開発」、「GHG排出」、「天然資源の枯渇」という結果になりました。

さらに不動産事業へ与える影響が大きいと考えられるリスクが顕在化した事例を調査し、当社事業との関係性が特に深いテーマは「保護価値の高い土地の開発」、「周辺生態系への影響」であることが分かりました。これらの自然関連リスク・機会の重要度をバリューチェーンとの関係性を考慮した上で、マテリアリティ・マップ横軸の通り評価しました。

分析・評価内容をマテリアリティ・マップ(右図)に整理した結果、4つのテーマ「保護価値の高い土地の開発」、「周辺生態系への影響」、「水資源の利用と排水」、「GHG排出」を当社の重要課題と位置付けました。

イオンモールの事業における自然関連のマテリアリティ・マップ



### 事業に与える影響(A\*) \* TNFD 最終提言における開示推奨項目附番

リスク・機会が事業に与える影響を、TNFDにおける自然関連リスク・機会分析を参照し、整理しました。

### 事業に影響しうるリスク

TNFDのリスク分類	組織にとっての事業リスク	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸	
移行 リスク	政策・法律	規制の導入・強化	・既存規制の強化や新たな規制の導入への対応による、調達価格および開発コストの増加	中期
	市場	建設資材価格の上昇	・金属採掘における生態系配慮コストの発生による、金属調達費の増加 ・木材生産における生態系配慮コストの発生による、認証木材調達費の増加	長期
		消費者行動の変化	・出店時の周辺生態系への影響に対する市民からの要望による計画変更	中期
	技術	環境負荷の低い技術の開発・普及	・要請の高まりに対応するための低環境負荷型の建材・設備導入によるコスト増加	中期
	評判	消費者・社会からの批判	・取り組みが消極的であるとみなされた場合の企業イメージおよびESG評価の低下	中期
		投資家からの評価		
訴訟	規制および判例の進展による賠償責任の発生	・既存法規制の強化や新たな法規制の導入に伴う賠償責任の発生	中期	
物理 リスク	急性	自然災害の増加	・周辺生態系劣化に伴う自然災害の発生による、施設の被災	中期

時間軸の基準：短期(～2025年)、中期(～2030年)、長期(～2050年)

### 事業に影響しうる機会

TNFDの機会分類	組織にとっての事業機会	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸	
機会	資源効率	効率化ソリューションの普及	・建設資材におけるバージン材の使用量削減や残材のリサイクル等を通じた資源効率性の向上 ・モールのライフサイクルアセスメントによる資源効率化・環境負荷低減の模索	中期
	市場	自然関連ビジネスへの参入	・ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発 ・自然に関連した新たなビジネスの創出	中期
	財務	R&D資金の獲得	・生物多様性保全に貢献するモールづくりにおけるサステナブルファイナンス等での資金調達の推進	長期
	製品・サービス	自然を保護・管理・再生する製品・サービスの創出による差別化	・ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発 ・自然に関連した新たなビジネスの創出	中期
	評判	消費者・社会からの評価	・自然と共生するモールの建設・運営による、企業イメージおよびESG評価の向上	中期
		投資家からの評価		

時間軸の基準：短期(～2025年)、中期(～2030年)、長期(～2050年)

# 環境戦略～生物多様性(4)

## 戦略

### バリューチェーンの地域性分析(B・D\*) \*TNFD最終提言における開示推奨項目附番

特定した重要課題をバリューチェーンの上流・直接操業・下流の各段階ごとに整理し、IBAT<sup>\*1</sup>やAquadut<sup>\*2</sup>等のツールを用いて事業拠点の生物多様性リスクを評価することでホットスポットを特定しました。分析の結果は今後、生物多様性保全の取り組みに活用いたします。

※1 IBAT:周辺生態系を広域で把握できるツール

※2 Aqueduct:水ストレスを把握できるツール

	上流 (資材調達)			直接操業 (土地造成/モール建設)		下流 (モール運営)
リスクテーマ	土地開発	生態系	水利用 排水	土地開発	生態系	水利用 排水
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業との直接的な関連性を勘案、地域性評価の対象外とした</li> <li>事業機会については対応策で検討</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>対象:自社モール</li> <li>分析手法: IBATを用いてモール周辺の生物多様性リスクを評価し、ホットスポットを特定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>対象:自社モール</li> <li>分析手法: Aqueductを用いてモールが位置する流域の水資源リスクを評価し、ホットスポットを特定</li> </ul>

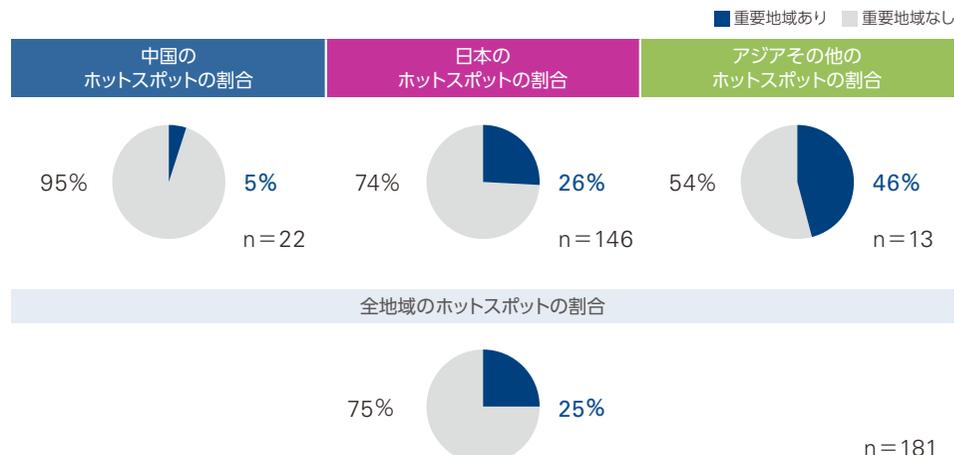
### 直接操業×土地開発・周辺生態系

ホットスポットを特定した結果、国内外のモールのうち25%が生物多様性上の重要エリアに含まれることが分かりました。ホットスポットには周辺の在来生物種を誘致できるポテンシャルがあり、地域の方々と協働で保全活動を推進する意義が高い重要なエリアと考えています。分析の結果は取り組みの高度化に活用する予定です。なお、海外のモールについては分析結果をどのように活用するか、今後各国と検討いたします。

国	モール数	ホットスポットが確認されたモール数
日本	146	38(26%)
中国	22	1(5%)
アジアその他	13	6(46%)
合計	181	45(25%)



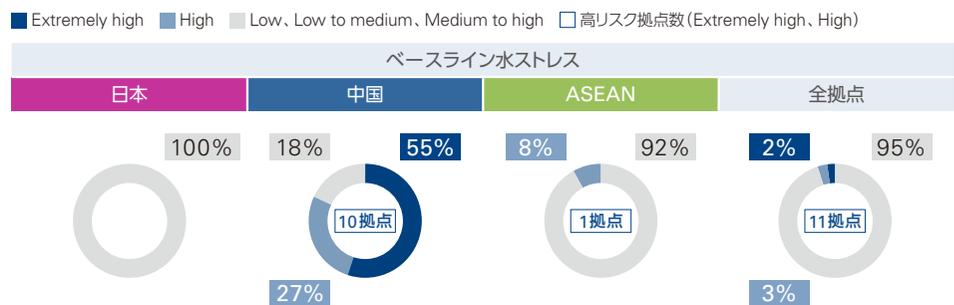
2023年3月現在



### 下流×水利用

水リスクについては概略評価が可能なツールであるAquaductを用いて、自社モールの位置情報から各水資源リスクを評価し、ホットスポットを特定しました。結果、中国およびASEANにある11のモールが水ストレス地域に位置していることが分かりました。

なお、国内モールからの排水についてはISO14001に基づき適切な管理を行っています。



2022年4月現在

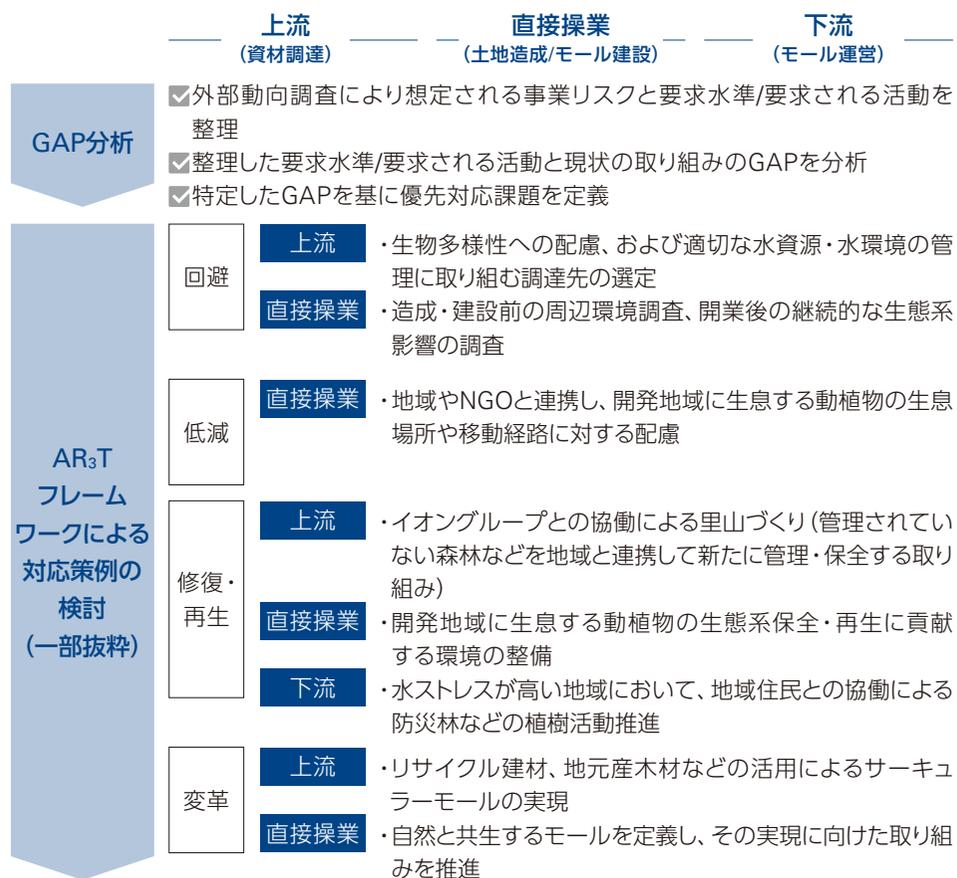
# 環境戦略～生物多様性(5)

## 戦略

### 対応策の検討

今後の生物多様性保全活動等の取り組み推進に向け、各重要課題についてバリューチェーンごとに外部動向調査を踏まえた要求レベルを定義し、現在の取り組みとの比較をすることで優先対応項目を抽出しました。SBTNのAR<sub>3</sub>Tフレームワーク\*を活用し、先進事例等を踏まえながら優先対応項目における対応策を検討しました。

今後、各部門が連携して更なる検討を重ねることで、生物多様性の保全に貢献するモールづくりをめざします。



\* AR<sub>3</sub>Tフレームワーク:自然への悪影響の回避(Avoid)低減(Reduce)修復・再生(Restore & Regenerate)変革(Transform)の枠組み

## 指標・目標

### 定量指標(A・B\*) \* TNFD最終提言における開示推奨項目附番

当社は、生物多様性の保全を重要課題としており、ABINC認証の取得モール数、ISO14001認証取得、廃棄物リサイクル率を自然関連のリスクと機会を管理する指標としているほか、EV充電器設置台数やCO<sub>2</sub>フリー電力調達を行うモールの割合、eco検定の取得率を、自然と関連する重要課題である気候変動・地球温暖化においてモニタリングしています。また水使用量、GHG排出量の開示・モニタリングも行っています。

TNFDの提言におけるその他のコアグローバル指標についてはデータの収集が困難であること、また算出方法が確立されていないことなどから、現時点で測定することができません。今後、データ収集に向けた取り組みや算出に向けた方法論、ツールの開発により開示を検討します。

### 依存・影響に関するコア開示指標

番号	指標	指標値
C 2.2	有害廃棄物の総発生量	排出量:0 t
C 3.0	水ストレス地域からの取水	総取水量:2,116,316m <sup>3</sup>

### リスク・機会に関するコア開示指標

自然関連のリスク・機会に関する定量的な分析ができていないため、現時点で測定することができません。今後、定量的なリスク・機会評価の実施を検討します。

### セクター別コア開示指標(不動産セクター)

指標カテゴリー	指標サブカテゴリー	指標	説明
インパクト ドライバー	陸・淡水・海洋利用の変化	連結性の変化	不動産セクターのコア開示指標案では、線形インフラ開発や住宅建設が対象と0になっており、当社との関連性が低いいため、開示は検討していません
	汚染/汚染除去	汚染物質の流出	
	資源の利用/補充	陸・海・淡水から調達される高リスクの天然商品の量	

### 定量目標

当社では2021年よりABINC認証取得モール数を生物多様性保全のための定量目標としており、2024年2月末現在計22モールで取得しています。

直営モールでは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」を環境に関する全社目標として設定し、進捗管理を実施しています。

## 環境戦略～生物多様性(6)

### アプローチ

イオンモールでは、自然と共生するモールづくりをめざして、ステークホルダーの皆さまとともに共創するさまざまな取り組みを推進しています。

### 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、「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、国内・海外の新しい店舗がオープンする際に、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。2024年2月末時点で、グループ累計植樹本数は約1,268万本に達しました。



イオングループ植樹合計本数: 12,687,919本  
イオンモール植樹合計本数: 3,647,410本  
(2024年2月末現在)

### 生態系の保全と緑地の創出に配慮した店舗開発を実践

2023年10月にオープンしたJIYUGAOKA de aone(自由が丘デュアオーネ)の緑地づくりにおいては、周辺の生態系ネットワークに貢献するため開発時に施設周辺に残存する社寺林等の緑地や河川などで調査を実施、また地域のステークホルダーの皆さまにヒアリングし植栽種を決定しました。

各階テラスには鳥の巣箱やバードバス、屋上には武蔵野の野山でみられる在来草本を植えた「はらっぱ」を設け、多様ないきものが生息できる環境づくりを行っています。

施設づくりにおいては多摩産材ヒノキを積極的に取り入れ、資材の地産地消に取り組むことで環境負荷軽減に貢献しています。



※ JIYUGAOKA de aoneは当社が特定したホットスポットに位置しています。また、2024年2月にABINC認証を取得しています。

### 都市再開発事業の実績と現在の姿

イオンモール多摩平の森が立地する「多摩平の森」地区は、1956年からUR都市機構(当時の日本住宅公団)が日野市ではじめての土地区画整理事業として基本整備を行い、その一部として1958年に「多摩平団地」として整備されました。その中で当モールは、日野市とUR都市機構による多摩平の森団地の再開発計画において、まちづくりの集約拠点として開発されました。

当社は日野市及び地域住民によって策定された「多摩平の森地区重点地区まちづくり計画」に示されている“まちの魅力を次世代に引継ぐコンパクトなまちづくり”の実現に貢献するため、まちのシンボルとして長く親しまれてきた豊かな森と水、地域の成長とともに形づくられてきた街並みなど、人々が手を取り合って築いてきた多摩平の歴史を継承するとともに、地域の皆さまの生活利便性向上、新たなコミュニティの拠点など、賑わいの創出を図ることをめざしています。

また、事業を通じて生物多様性に貢献できるように既存樹木を保存し、屋上の「丘のはらっぱ」には水辺のあるビオトープを設置するなどの取り組みを行い、2015年にABINC認証を取得、2016年にはABINC特別賞を受賞しました。現在、当該ビオトープにはヤゴなど多様ないきものの生息がみられるようになり、近隣の大学やNGOによる地域の皆さまに向けた環境教育の場として活用されています。2023年に実施した調査では、既存樹木の中にツミが営巣する姿も確認されており、多様で豊かな自然の姿が形成されつつあります。

※ イオンモール多摩平の森は当社が特定したホットスポットに位置しています。

### 自然の循環を活かした持続可能な維持管理

イオングループではお客さまに植樹していただいたイオン ふるさとの森は、お客さまからお預かりした森として位置付けています。その管理方法についてはイオングループ共通のマニュアルに基づきeラーニングや実地研修を継続的に実施することで当社従業員への周知を図っています。

- 雨水の有効利用  
一部のモールでは雨水を貯留槽に溜め、植栽の灌水に利用しています。また、舗装の一部には透水性舗装を採用し、雨水の地下浸透を促しています。
- 物質循環への配慮  
全モールにおいて、落葉、除草後の草本、剪定枝をチップ化したものをマルチング材として活用することを推進しています。
- 外来生物に対する対策  
全モールにおいて、マニュアルを基にした特定外来生物への対策を推進しています。

# コーポレート・ガバナンス

イオンモールの健全かつ透明性の高い企業運営を支える「コーポレート・ガバナンス」におけるその基本的な考え方とこれまでの進化のプロセスとその背景をご紹介します。ガバナンス委員会の委員長をつとめる社外取締役からのメッセージを通じて、当社の取締役会における議論の状況や今後の取り組みをお伝えします。コンプライアンスとリスクマネジメントへの不断の取り組みを通じて、ステークホルダーの方々からの信頼を獲得し、地域共創業としての持続可能な価値創造を実現していきます。



取締役および監査役 .....	77	役員報酬 .....	85
取締役の専門性と経験 <スキルマトリックス> .....	79	各委員会の運用状況 .....	86
基本的な考え方／あゆみ .....	80	少数株主の保護 .....	87
社外取締役メッセージ .....	81	政策保有株式／後継者計画 .....	88
コーポレート・ガバナンス体制 .....	82	リスクマネジメント .....	89
取締役会／運営／実効性評価 .....	83	コンプライアンス .....	91
		内部統制システム .....	92



## 取締役および監査役 (2024年5月23日現在)



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

## 取締役



おおの けいじ  
大野 恵司  
代表取締役社長

在任年数 新任  
所有する当社の株式数 0株

1995年 4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
 2009年 9月 イオンリテール(株)ジャスコむさし村山店長  
 2011年 2月 同社 南関東カンパニー経営企画部長  
 2012年 3月 イオン(株)グループお客さまサービス責任者  
 兼 イオンリテール(株)お客さまサービス部長  
 2013年 3月 AEON (Thailand) Co., Ltd. 営業本部長  
 2015年 5月 AEON (CAMBODIA) Co., Ltd. 取締役社長  
 2021年 3月 イオン琉球(株)代表取締役社長  
 2022年 7月 AEON CO. (M) BHD. 取締役社長  
 2023年 3月 イオン(株)執行役マレーシア担当  
 2024年 3月 当社 顧問  
 2024年 5月 当社 代表取締役社長(現任)



ふじき みつひろ  
藤木 光広  
専務取締役  
管理担当

在任年数 9年  
所有する当社の株式数 12,064株

1985年 4月 当社 入社  
 2011年 4月 当社 イオンモール新居浜ゼネラルマネージャー  
 2012年 11月 当社 イオンモール宮崎ゼネラルマネージャー  
 2013年 4月 当社 営業本部 西日本事業部長  
 2014年 9月 当社 営業本部 中四国事業部長  
 2015年 4月 当社 営業本部長  
 2015年 5月 当社 取締役 営業本部長  
 2017年 4月 当社 取締役 リーシング本部長  
 2018年 5月 当社 常務取締役 リーシング本部長  
 2021年 4月 当社 常務取締役 CX創造本部長  
 2021年 5月 当社 専務取締役 CX創造本部長  
 2023年 4月 当社 専務取締役 CX創造担当  
 2024年 4月 当社 専務取締役 管理担当(現任)



はやみ ひでき  
速水 英樹  
常務取締役  
財経担当

在任年数 新任  
所有する当社の株式数 0株

1996年 4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社  
 2012年 5月 (株)コックス取締役 経営管理部長  
 2016年 2月 同社 取締役管理担当  
 2017年 3月 イオン(株)経営管理部長  
 2018年 5月 当社 監査役  
 2020年 3月 イオンリテール(株)取締役  
 常務執行役員 経営管理担当  
 2024年 4月 同社 取締役(非常勤)  
 2024年 4月 当社 財経担当  
 2024年 5月 当社 常務取締役 財経担当(現任)



おかだ もとや  
岡田 元也  
取締役相談役

在任年数 26年  
所有する当社の株式数 5,280株

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



みなみ しんいちろう  
南 慎一郎  
取締役  
開発担当

在任年数 1年  
所有する当社の株式数 4,376株

2000年 4月 当社 入社  
 2012年 2月 当社 中国本部 イオンモール湖北省開発担当部長  
 2013年 6月 当社 中国本部 イオンモール湖北省 部長  
 2015年 6月 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司  
 武漢金銀灘 ゼネラルマネージャー  
 2016年 10月 永旺夢楽城(武漢)商業管理有限公司  
 武漢金橋 ゼネラルマネージャー  
 2018年 5月 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司 総経理  
 2020年 10月 当社 営業本部 営業統括部 中四国事業部  
 事業部長  
 2023年 4月 当社 開発担当  
 2023年 5月 当社 取締役 開発担当(現任)



いそべ だいすけ  
磯部 大将  
取締役  
海外事業担当

在任年数 新任  
所有する当社の株式数 1,800株

2003年 8月 当社 入社  
 2012年 4月 当社 イオンモール堺花田ゼネラルマネージャー  
 2015年 5月 PT.AEON MALL INDONESIA  
 イオンモールBSD CITYゼネラルマネージャー  
 2018年 1月 PT.AEON MALL INDONESIA社長  
 (President Director)  
 2022年 3月 当社 営業本部 西近畿事業部長  
 2023年 4月 当社 西日本支社長  
 2024年 4月 当社 海外事業担当  
 2024年 5月 当社 取締役 海外事業担当(現任)



つばや まさゆき  
坪谷 雅之  
取締役  
CX創造担当

在任年数 新任  
所有する当社の株式数 0株

2003年 9月 当社 入社  
 2005年 5月 当社 ダイヤモンドシティ伊丹テラス  
 ゼネラルマネージャー  
 2011年 4月 当社 人事統括部長  
 2013年 5月 当社 リーシング統括部 西日本リーシング部長  
 2017年 11月 当社 営業統括部 九州・沖縄事業部長  
 2020年 3月 AEON MALL (CAMBODIA) Co., Ltd. 社長  
 (Managing Director)  
 2022年 2月 AEON MALL (CAMBODIA) LOGI PLUS  
 Co., Ltd. 社長 (Managing Director)  
 2024年 4月 当社 CX創造担当  
 2024年 5月 当社 取締役 CX創造担当(現任)

## 取締役および監査役 (2024年5月23日現在)

### 社外取締役



**こしゆか くにひろ**  
**腰塚 國博**

取締役

在任年数 4年  
所有する当社の株式数 0株

- 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
- 2020年 5月 当社 社外取締役 (現任)
- 2021年 6月 東急建設(株) 社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 (株)ウィルグループ  
社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 (株)エフ・シー・シー  
社外取締役 (現任)



**えのもと ちさ**  
**榎本 知佐**

取締役

在任年数 3年  
所有する当社の株式数 0株

- 1984年 4月 (株)リクルート入社
- 2005年 11月 (株)フィリップスエレクトロニクス  
ジャパン 広報部長
- 2012年 7月 ヤンセンファーマ(株)  
コミュニケーション&パブリック  
アフェアーズ部門長
- 2014年 1月 東京電力(株) 執行役員  
ソーシャルコミュニケーション室長
- 2018年 4月 (株)日立製作所 エグゼクティブ  
コミュニケーションストラテジスト
- 2018年 6月 パーソルホールディングス(株)  
社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2018年 9月 (株)ジョイフル本田 社外取締役
- 2019年 4月 明治大学 広報戦略本部長 (現任)
- 2021年 5月 当社 社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 日本郵便(株) 社外取締役 (現任)
- 2024年 4月 明治大学 理事 (現任)



**くろさき ひろのぶ**  
**黒崎 裕伸**

取締役

在任年数 3年  
所有する当社の株式数 0株

- 1983年 4月 日本電気(株)入社
- 1993年 7月 同社 カイロ駐在事務所  
首席駐在員
- 1994年 10月 同社 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 NECトルコ 社長  
(イスタンブール)
- 2014年 6月 同社 米州EMEA本部長
- 2017年 10月 同社 NEC EMEA地域代表  
ヨーロッパ社長 (ロンドン)
- 2020年 4月 同社 グローバルビジネスユニット  
上席グローバル事業主幹
- 2021年 5月 当社 社外取締役 (現任)



**おおわだ じゅんこ**  
**大和田 順子**

取締役

在任年数 3年  
所有する当社の株式数 0株

- 1989年 4月 日本電信電話(株) (現NTTコミュニ  
ケーションズ(株))入社
- 2001年 8月 リクルートグループ(株)  
人事測定研究所
- 2009年 4月 (株)リクルートマネジメント  
ソリューションズ執行役員
- 2013年 4月 (株)リクルートキャリア 執行役員
- 2016年 7月 (株)リクルートキャリア フェロー
- 2016年 7月 (株)東京一番フーズ 顧問 (現任)
- 2017年 4月 (株)日立製作所 人事領域プロ  
フェッショナル契約 (現任)
- 2020年 6月 (株)アルパイトタイムス社外取締役  
(現任)
- 2021年 5月 当社 社外取締役 (現任)
- 2023年 1月 (株)エイチ・アイ・エス 社外取締役  
(現任)



**たき じゅんこ**  
**滝 順子**

取締役

在任年数 2年  
所有する当社の株式数 0株

- 1990年 4月 オリックス(株)入社
- 1997年 10月 朝日監査法人入所  
(現有限責任あずさ監査法人)
- 2018年 6月 住江織物(株)  
グローバル統括室部長
- 2019年 8月 同社 グローバル統括室部長  
兼 経営企画室部長
- 2021年 2月 滝公認会計士事務所代表 (現任)
- 2022年 5月 当社 社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 新田ゼラチン(株)  
社外監査役 (現任)
- 2022年 6月 日本化学産業(株)  
社外取締役 (現任)

### 監査役



**あおやま かずひろ**  
**青山 和弘**

常勤監査役

在任年数 1年  
所有する当社の株式数 0株

- 1991年 4月 ジャスコ(株) (現 イオン(株)) 入社
- 2007年 5月 (株)メガスポーツ 商品部長
- 2010年 4月 同社 営業戦略部長
- 2014年 4月 イオン(株) グループ経営監査室
- 2017年 11月 (株)メガスポーツ 経営企画室長
- 2020年 5月 同社 取締役 業務推進本部長  
兼 プロジェクト推進室長
- 2021年 3月 同社 取締役 業務推進本部長
- 2021年 5月 (株)ジーフット  
取締役 商品・デジタル担当
- 2022年 4月 同社 取締役 兼 常務執行役員  
営業・商品担当
- 2022年 10月 同社 取締役 兼 常務執行役員  
営業・EC担当
- 2023年 4月 同社 取締役 兼 常務執行役員  
社長付
- 2023年 5月 当社 常勤監査役 (現任)



**とりい えみ**  
**鳥居 江美**

監査役

在任年数 5年  
所有する当社の株式数 0株

- 2005年 11月 司法試験合格
- 2006年 4月 司法修習生
- 2007年 9月 のぞみ総合法律事務所 入所
- 2015年 4月 厚生労働省 関東信越地方年令  
記録訂正審議会委員
- 2019年 4月 のぞみ総合法律事務所  
パートナー (現任)
- 2019年 5月 当社 社外監査役 (現任)



**たなべ こ**  
**田邊 るみ子**

監査役

在任年数 1年  
所有する当社の株式数 0株

- 1992年 4月 監査法人朝日親和会計社  
(現有限責任あずさ監査法人) 入社
- 2004年 12月 アメリカンホーム保険会社 (現アメリ  
カンホーム医療・損害保険(株))  
経理財務部長 兼 コントローラー
- 2006年 3月 (株)ファーストリテイリンググループ  
連結経理チームリーダー
- 2014年 10月 HOYA(株) 財務部長
- 2020年 6月 (株)Fast Fitness Japan  
社外取締役 (監査等委員)
- 2020年 7月 田邊公認会計士事務所長 (現任)
- 2020年 9月 テクノプロ・ホールディングス(株)  
社外監査役
- 2020年 10月 クレジットエンジン・グループ(株)  
社外監査役
- 2022年 9月 テクノプロ・ホールディングス(株)  
社外取締役 (監査等委員) (現任)
- 2023年 5月 当社 社外監査役 (現任)
- 2023年 5月 (株)TSIホールディングス  
社外監査役 (現任)



**にしまつ まさと**  
**西松 正人**

監査役

在任年数 4年  
所有する当社の株式数 0株

- 1978年 3月 ジャスコ(株) (現イオン(株))入社
- 2000年 5月 同社 取締役
- 2001年 12月 (株)マイカル(現イオンリテール(株))事業管財人代理
- 2007年 3月 イオン(株) グループ経理担当
- 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)



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

## 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

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

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。

氏名	現在の当社における地位、担当	取締役会出席状況	在任年数	企業経営	内部統制	財務・会計	不動産		ダイバーシティ・働き方改革	デジタル・トランスフォーメーション	サステナビリティ	グローバル	マーケティング・ブランディング	経験職種・業種
							開発	運営						
大野 恵司	代表取締役社長	-	-	○			○				○	○		
藤木 光広	専務取締役管理担当	15/15回	9年		○				○		○			
速水 英樹	常務取締役経財担当	-	-	○		○							○	
岡田 元也	取締役相談役	14/15回	26年	○							○	○		
南 慎一郎	取締役開発担当	12/12回*	1年				○				○	○		
磯部 大将	取締役海外事業担当	-	-				○	○				○		
坪谷 雅之	取締役CX創造担当	-	-				○	○				○		
腰塚 國博	<b>社外</b> <b>独立</b> 取締役	15/15回	4年	○	○					○				精密機器
榎本 知佐	<b>社外</b> <b>独立</b> 取締役	15/15回	3年		○						○		○	広告・広報
黒崎 裕伸	<b>社外</b> <b>独立</b> 取締役	15/15回	3年	○								○		電気機器
大和田 順子	<b>社外</b> <b>独立</b> 取締役	15/15回	3年		○				○					通信・人事
滝 順子	<b>社外</b> <b>独立</b> 取締役	15/15回	2年		○	○								金融・公認会計士

\* 南 慎一郎氏は2023年5月17日第112期定時株主総会において取締役に就任したため、同日以降の取締役会出席状況を記載しています。

### スキルの考え方

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義	経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営	企業の目標達成に向けた戦略立案、資源配分、リスク管理のスキル	デジタル・トランスフォーメーション	デジタル技術を活用し、組織や業務を革新するプロセス管理のスキル
内部統制	組織の業績と目標達成を確実にするための体制やプロセス管理のスキル	サステナビリティ	企業活動の持続可能性に関する計画・管理のスキル
財務・会計	財務状況を分析・管理し、適切な経済活動を行うためのスキル	グローバル	多国籍・異文化環境でのビジネスを遂行する能力や経験
不動産	不動産取引、投資、開発、運用に関する知識や技術に関するスキル	マーケティング・ブランディング	製品やサービスの価値を顧客に伝え、企業価値を高める活動の管理に関するスキル
ダイバーシティ・働き方改革	多様な人材を活用し、働き方を多様化・柔軟化するための管理のスキル		

# 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革のあゆみ

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

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- 株主の権利及び権利行使に係る環境整備を行い、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。
- 取締役会・経営陣は、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、従業員、株主・投資家さま等のステークホルダーの権利・立場や、事業活動における倫理を尊重し、企業文化・風土の醸成、積極的なサステナビリティの取り組みのため、リーダーシップを発揮します。
- 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。
- 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及びガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会による監督体制の強化をしています。また、執行役員制度により、経営の意思決定の迅速化及び監督機能と業務執行機能を分離し、透明性の高い経営を実現し、長期ビジョン・中長期計画等の重要な企業戦略を定め、施策を推進します。
- 株主との建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、企業価値の向上に活かします。

## 当社のコーポレート・ガバナンス改革のあゆみ (2024年2月29日現在)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>企業統治の体制</b>	取締役会設置会社、監査役会設置会社																
<b>各委員会</b>	議長:社外取締役(構成:独立社外取締役が過半数以上)												指名・報酬諮問委員会				
	議長:代表取締役社長(構成:役員 *相談役除く)																経営戦略諮問委員会
	議長:社外取締役(構成:独立社外取締役のみ)																ガバナンス委員会
<b>取締役</b>	20名	17名	13名	14名	11名	12名	11名	12名	13名	14名	13名	11名					
内:独立社外取締役							1名		2名				3名		5名		
内:女性									1名				2名		4名		3名
<b>監査役</b>	4名																
内:社外監査役	4名		3名					4名						3名			
内:独立社外監査役						2名			1名					2名			
内:女性							1名							2名			
<b>取締役会の運営等</b>	取締役会の実効性評価																
	代表取締役社長と社外役員のミーティング(年2~3回)																

## 社外取締役メッセージ



### 持続的な成長に向けた取締役会の機能発揮について

取締役  
ガバナンス委員会 委員長

榎本 知佐

日本の小売を代表するイオングループという巨大な企業集団で主要事業を担う当社の社内取締役は、とても大きな役割を担っていると考えます。私たちが事業のスケールを活かしながら、年間10億人を超えるお客さまの期待に応え、環境と社会へ貢献し、持続的に企業価値を創出していくためには、執行と監督のバランスが取れた経営により、取締役会の実効性を高めることが鍵だと考えます。

取締役会では、お客さまがモールに求める価値が変化していることを踏まえ、今後めざしていく事業の方向性について多角的な視点から闊達な議論がされています。また、執行と監督のバランスという点では、当社は独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会を設置して、取締役会の経営監督機能の強化を図りつつ、バランスの取れた経営が実践されていると評価しています。

社長を委員長とする経営戦略諮問委員会では、中期経営計画をはじめ2030年を見据えた中長期的な成長に向けた業績指標の設定やサステナビリティ対応等について、社外取締役全員が参加して積極的に執行サイドと

意見を交わし、助言・提言を行うなど踏み込んだ議論ができていていると感じています。

社外取締役に対するサポートという点では、国内外のモール視察を通じて、現場を見て従業員と対話をする機会をより多く確保することで、現場における課題や状況を把握できています。

### ガバナンス委員会における監督状況について

私が委員長を務めるガバナンス委員会では、特にグループ会社間の利益相反取引について、公平性や合理性の評価を行いますが、これまでの慣習に縛られず、客観的な視点から議論しています。今後さらに議論を深めていくために、少数株主の視点から関心が高いと思われる事項や疑問点などを、各委員が出して議論を行い、合理性や正当性を確認していく。そうしたプロセスをきめ細かく実行していくことがさらなるガバナンスの高度化に繋がっていくと考えます。

### 上場子会社であることの意義について

親子上場に対する市場の関心が高まる中、そのデメリットが強調されることが多いのですが、同時にメリットを伝えていくことも重要と考えます。

上場企業として、独自の資金調達ができる、従業員のエンゲージメント向上につながるといったメリットがあるのはもちろんのこと、情報開示の機会が多くなることで当社のファンを増やすことができ、また、独立した立場から判断できることで意思決定のスピードを上げることができるといった点は当社の企業価値向上につながり、結果としてグループ全体の価値向上にもつながります。

事業の面でも、例えばイオンモールに来られるお客

さまにはイオンでの買い物を目的とする方が多くいらっしゃいますが、物販、飲食、エンタメ等の専門店も同時に利用していただくことができるので、お客さまが得られる楽しさや価値は2倍以上になります。さらに、グループポイントの活用などにより、共同PRも積極的に行うことができます。

グループシナジーという観点からのメリットを分かりやすく伝えて、市場の理解を深めていくことが必要だと感じます。

### 企業価値向上に向けた情報発信について

企業価値の向上については、取締役が自ら発信者となって投資家と対話を行うなど、IR活動に積極的に関わっていくことが大切です。当社の成長ストーリーを明確に示すことはもちろん、地域の期待に応える姿勢や、地域との共創の取り組みをもっと分かりやすく情報やメッセージとして発信しなければなりません。イオンモールが持つ独自の価値や可能性を通じて、お客さまや株主の皆さまに「イオンモールと一緒にやっていきたい」という思いを持っていただけるよう、社長をはじめ、社内取締役からもしっかり発信してもらうことを期待しています。

ガバナンス委員会活動状況(2024年2月29日現在)

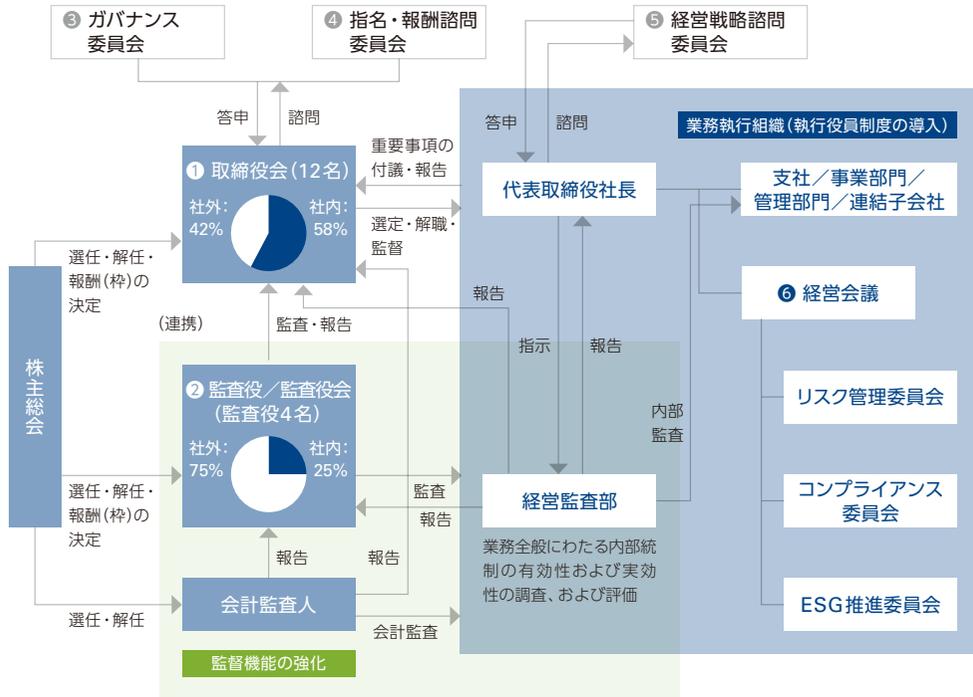
実施回数	主な審議事項
2023年度: 8回	取締役会決議事項 ・イオングループとの取引条件における妥当性の検証 (グループ合同販促費、ブランドロイヤリティ契約) 報告事項 ・2023年度取締役会実効性評価について ・関連当事者取引年間報告について ・関連当事者取引における手続きおよび当社対応について ・国内外の核店舗(GMS)契約状況について

# コーポレート・ガバナンス体制

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役制度を採用し、取締役は12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。この他、代表取締役以下各部門長、経営幹部が参加する会議体などを通して、情報の共有化を図り、効率的な事業活動に取り組んでいます。

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



会議体	目的・概要	事務局・関係部署	開催回数
① 取締役会	代表取締役社長を議長とし、経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督を行います。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています	総務部	15回
② 監査役会	常勤監査役(社外監査役)を議長とし、監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、企業の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現すべく、適法性監査および妥当性監査を行っています。	総務部	15回
③ ガバナンス委員会	独立社外取締役を委員長とし、取締役会の諮問機関として取締役会の適法かつ効率的な運営および会社の持続的な成長に資することを目的とし、合併、会社分割などの組織再編に関する事項や、親会社・グループ会社との取引における取締役会付議事項に当たり、取締役会議長に助言・答申を行い、取引の公正性および合理性を確保しています。	総務部	8回
④ 指名・報酬諮問委員会	筆頭独立社外取締役を委員長とし、取締役候補者の指名・選任および取締役の報酬の決定に当たり、取締役会に助言・答申を行い、透明性と客観性を確保しています。	人事統括部	5回
⑤ 経営戦略諮問委員会	代表取締役社長を委員長とし、社長の諮問に応じて、重要な政策・経営課題など、その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況についての議論、意見交換を行い、社長に助言または答申しています。	戦略部	12回
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。	戦略部	24回

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

# 取締役会

## 取締役会の構成

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

取締役会の構成においては、経営監督機能強化の観点のもとより、事業特性を活かし、重点戦略・成長施策を推し進めることができる多様な専門性と知見を有する人材を取締役に選任しており、各取締役に対して特に期待するスキルをスキル・マトリックスにまとめて開示しています。(▶ P.79)

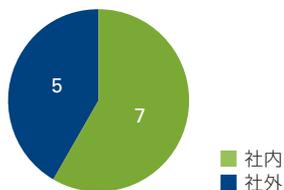
社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、モール開発・運営管理、海外事業推進、ガバナンス向上、財務健全化等、多様な専門性を持ったメンバーで構成しています。

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、財務に関する知見等、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16名の内、女性が5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・宗教等にかかわらず多様な人材を活用します。

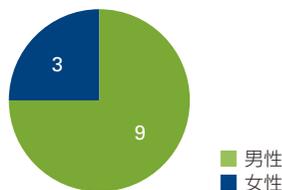
社外取締役比率

42%



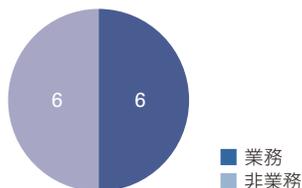
女性取締役比率

25%



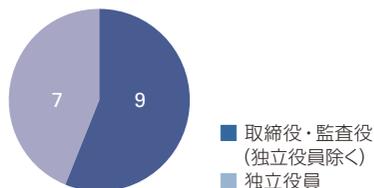
非業務執行取締役比率

50%



独立役員比率

44%



## 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、以下のような基準に従って代表取締役社長が提案し、指名・報酬諮問委員会にて審議の上で株主総会付議議案として取締役会で決議し、株主総会に提出します。

### 取締役候補者の指名を行うに当たっての方針

- ・社内取締役においては、得意とする専門分野における能力・知識・経験・実績を有するとともに、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と決断力を有していること。
- ・社外取締役においては、出身の各分野における豊富な経験と高い見識を有していること、当社取締役として職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための監督・提言ができる資質を有していること。

監査役候補者の指名については、以下の基準に従って代表取締役社長が提案し、監査役会で協議し同意を得たうえで株主総会付議議案として取締役会で決議し、株主総会に提出します。

### 監査役候補者の指名を行うに当たっての方針

- ・経営全般の見地から経営課題を認識することができること。
- ・監査役職務執行に影響を及ぼす恐れのある利害関係・取引関係がないこと。
- ・財務および会計に関する相当程度の知見、または専門分野における能力・知識・経験を有していること。

当社の代表取締役社長の選任・解任は、取締役会の決議により決定します。選任された人物が代表取締役社長に必要な資質、評価や経験を有しているかは、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、同委員会から取締役会に答申し、取締役会決議を経て、株主総会に付議するという透明性・公正性の高い手続きを行っています。

代表取締役社長の要件として、相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有し、明確なビジョンのもと変革を進め、当社事業の持続的な成長を実現させるに足る経営能力及びリーダーシップを有する人物を選任します。

# 取締役会の運営／取締役会実効性評価

## 取締役会の運営

取締役会を月1回以上開催するほか、代表取締役社長決裁以上のイオンモールグループに重大なリスクの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、代表取締役社長決裁ないし取締役会決議を行います。

また、代表取締役社長の諮問機関として、経営戦略諮問委員会を設け、重要な政策や経営課題からテーマを設定し、その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況等についての議論、意見交換を原則月1回行い、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて政策実現や経営課題解決の推進を図ります。

業務執行については、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、執行役員制度を設け、監督機能と業務執行機能を分離し経営の意思決定の迅速化を図り、職務執行の効率性を確保します。また、予め定められた「職制管理規則」、「業務分掌規則」、「権限規則」等により、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。

子会社取締役等の職務執行の効率性を確保するための体制として、当社の取締役会は、子会社を含めたグループ中期経営計画、年度経営目標及び予算配分等を承認し、四半期ごとに、それらに沿った事業戦略及び諸施策の進捗状況を検証するとともに、その他重要な情報について報告を受けます。

2023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。

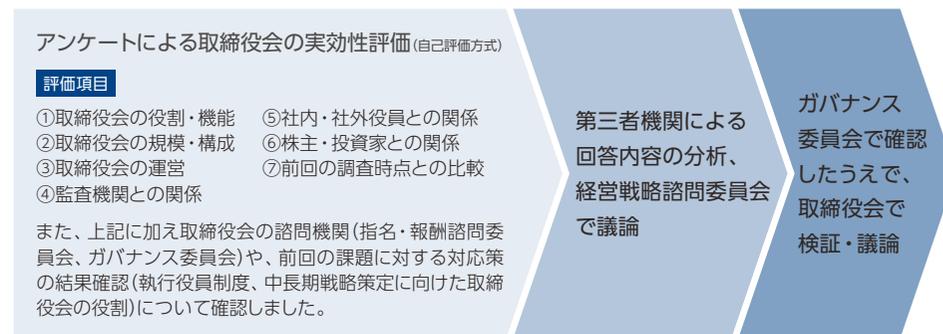
### 2023年度における取締役会での主な決議・報告事項

分類	主な決議・報告内容
指名・報酬	・代表取締役の選定 ・取締役の業務執行選定 ・取締役の報酬 ・執行役員人事 ・取締役、執行役員の業務執行報告
戦略・予算・決算	・中期経営計画 ・全社政策方針 ・年度予算の決定 ・年度および四半期決算承認 ・剰余金配当
ガバナンス	・関連当事者取引の年間報告 ・ガバナンス委員会の審議内容報告 ・政策保有株式の検証 ・内部統制システム構築の基本方針改定
財務・人事・組織	・定款一部変更 ・社債発行 ・役員規則改定、執行役員規則制定
リスク管理・監査	・リスク管理委員会年間報告 ・コンプライアンス委員会年間報告 ・内部監査方針および計画
事業推進	・将来開発物件の事業推進提案 ・新規物件および活性化物件の投資採算計画 ・不採算店舗対策 ・国内の出店計画、活性化投資計画
サステナビリティ	・ESG活動の取り組み報告

## 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。2023年度に実施した内容は以下の通りです。

### 分析・評価のプロセス



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

当社の強み	多くの項目で意見の一致の方向性が確認できており、着実に課題解決を行っているとの評価となりました。特に「ガバナンス委員会の牽制機能」「監査機関との連携」「社内取締役と社外取締役との連携および情報共有の充実」は実効性が高く評価されています。
当社の課題	以下の点は、引き続き改善・向上が求められる課題とされています。 ・中長期戦略の議論の充実 ・中期経営計画および全社方針達成に向けてのモニタリング機能の強化
課題への対応	上記課題の解決に向け、従来からの継続的な課題でもある中長期の経営戦略を審議する機会を増加させ、その達成に向けて月次決算・四半期業務報告の運用を見直し、経営監視視点でのモニタリングを強化します。また、その他の課題についても、取締役会や各委員会で対応策を検討し、更に取締役会の実効性を高めていきます。

# 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、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて各取締役の業績評価および支給水準の妥当性について協議し、取締役会の決議により決定しています。また、監査役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で監査役の協議により決定します。

取締役の報酬は、取締役の果たすべき役割と経営目標の達成度合い、中期的な企業価値向上の取り組みに応じて、公正感のある基準に基づき成果を処遇に反映します。

### 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。

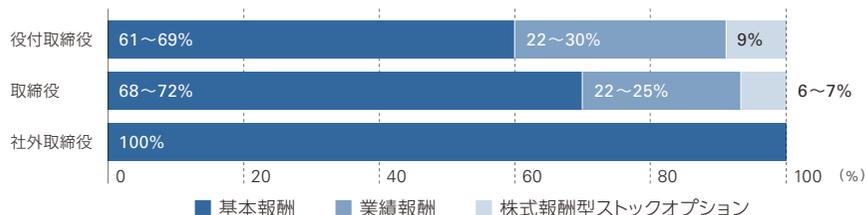
### ii「業績報酬」

業績報酬は「会社業績報酬」および「個人別業績評価」によるものとします。会社業績報酬は会社業績予算達成率に基づく係数により算出し、個人別業績評価は中期経営計画に対する個人別目標達成度の各々の評価をもとにその支給率を決定します。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設定しております。個人業績評価は、各取締役の業務報告書に基づき社長が評価し、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、同委員会からの答申をもって取締役会で決定します。なお、各取締役の最終評価結果及び業績報酬支給率については、社長から独立役員へフィードバックを実施します。

### 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。割り当て数については、役位別基準数に会社業績予算達成率および中期経営計画に対する個人別目標達成度の各々の評価をもとに個数を決定します。

### 取締役報酬の構成



## 個別報酬額の決定権限

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

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

業績報酬は、会社業績及び各取締役の個人別目標達成度評価について、代表取締役社長の案をもとに同委員会からの答申を経て、決められた範囲の中で取締役会で決定しております。

## 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としています。報酬の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準としています。

### i「基本報酬」

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」

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。

### 2023年度役員報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬 (千円)	業績報酬 (千円)	ストックオプション (千円)	
取締役 (うち社外取締役)	176,426 (36,000)	130,170 (36,000)	35,500 (-)	10,756 (-)	13 (5)
監査役 (うち社外監査役)	24,000 (24,000)	24,000 (24,000)	- (-)	- (-)	5 (5)
合計 (うち社外役員)	200,426 (60,000)	154,170 (60,000)	35,500 (-)	10,756 (-)	18 (10)

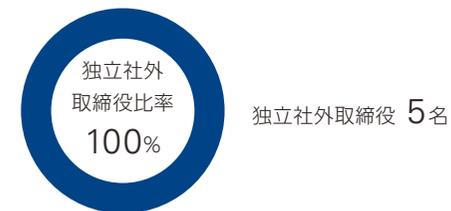
# 各委員会の運用状況

## 監査役会、ガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会、経営戦略諮問委員会

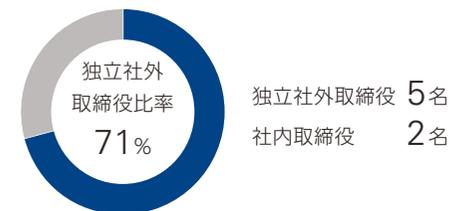
	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	経営戦略諮問委員会	ガバナンス委員会
委員会の職務			取締役・監査役候補者の指名方針や育成計画及び取締役の報酬等に関し、取締役会の諮問に応じ助言・答申	重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申	取締役会の適法かつ効率的な運営及び会社の持続的な成長に資することを目的とし、利益相反取引等における取引の合理性や相当性に関し、独立社外取締役による少数株主意見の適切な反映を図り取締役会の諮問に応じ助言・答申
委員会の運営実績 (2023年度)			5回	12回	8回
委員構成 (2024年5月23日現在)			取締役:7名 (独立社外取締役:5名、 社内取締役:2名)	取締役:11名 (独立社外取締役:5名、 社内取締役:6名) 監査役:4名	取締役:5名 (いずれも独立社外取締役)
大野 恵司	◎(議長)		●	◎(委員長)	
藤木 光広	●		●	●	
速水 英樹	●			●	
南 慎一郎	●			●	
磯部 大将	●			●	
坪谷 雅之	●			●	
岡田 元也	●				
腰塚 國博 <span>社外</span> <span>独立</span>	●		◎(委員長)	●	●
榎本 知佐 <span>社外</span> <span>独立</span>	●		●	●	◎(委員長)
黒崎 裕伸 <span>社外</span> <span>独立</span>	●		●	●	●
大和田順子 <span>社外</span> <span>独立</span>	●		●	●	●
滝 順子 <span>社外</span> <span>独立</span>	●		●	●	●
青山 和弘 <span>監査役</span> <span>社外</span>	■	◎(議長)	—	●	—
鳥居 江美 <span>監査役</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	■	●	—	●	—
田邊るみ子 <span>監査役</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	■	●	—	●	—
西松 正人 <span>監査役</span>	■	●	—	●	—

◎は議長または委員長、●は構成員、■は出席者を表しています

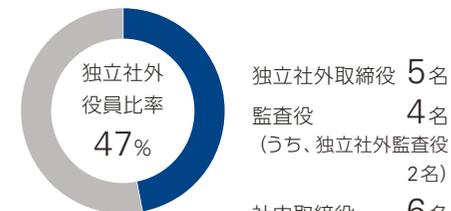
ガバナンス委員会の構成



指名・報酬諮問委員会の構成



経営戦略諮問委員会の構成



## 少数株主の保護

### 意思決定プロセスへの親会社の関与の有無や内容

日常の事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行しつつ、事業運営における重要な問題については、イオン株式会社との協議、もしくはイオン株式会社への報告を行っております。イオン株式会社ならびにグループ企業とは、相互に自主・独自性を十分に尊重しつつ綿密な連携を保ちながら、持続的な成長、発展、業績の向上に努めています。

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、「関連当事者取引管理規則」に則り、市場価格に基づいた適正な条件により取引を行い、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等の報告を取締役に先行し取引の合理性・相当性の精査をします。その内、重要な取引については、取締役会の諮問機関として独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会において、当社の企業価値向上の観点から当該取引の公正性及び合理性が確保されていることを検証したうえで取締役会に付議し、また特別利害関係人を除外した上で決議し、手続の公正性を確保しています。

なお、当社はイオン株式会社及び同社子会社でGMS事業を営むイオンリテール株式会社を中心とするグループ各社と一体となり、それぞれの地域においてショッピングモール管理・運営事業を実施していることから、イオンリテール株式会社及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及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。

### 親会社からの独立性確保のために設置する特別委員会の概要

少数株主の意見を取締役に反映するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会を設置しています。

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、取締役に助言・答申を行い、取引の公正性及び合理性を確保しています。

2023年度はガバナンス委員会を計8回開催し、親会社・グループ会社との取引における合理性や取引条件の相当性を確認し、取締役に答申しました。

### 独立役員の親会社からの独立性確保のための指名委員会の活用方法や役割

取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役候補者の指名・選任および各取締役の報酬決定に当たり、取締役に助言・答申を行っています。

加えて、次期取締役候補となる人材に関する育成方針・計画を議論する等、透明性と客観性を確保しています。

委員の構成は、代表取締役社長、管理担当役員および独立社外取締役5名の計7名で、独立社外取締役が委員長を務めています。社外取締役の選任に当たっては、当社が定める独立性判断基準と共に、親会社からの独立性を満たすことも踏まえて選任しています。

### 独立役員の選解任における親会社の議決権行使の考え方・方針

上場子会社の独立役員の選解任に関する議決権行使や独立役員の指名プロセスについては、各上場子会社が主体的に対応しており、親会社はその独立性を尊重する方針としています。

### 親会社の事業ポートフォリオ戦略における自社の位置付け、親会社のグループ内における事業領域の棲み分けについての現在の状況や今後の見通し

イオングループでは、グループ会社の経営の自主性・独自性を重視し、分権制によるグループ経営を実践することで、グループ全体の企業価値が向上するものと考え、創業以来これを実践してきました。グループ会社のうち、特に事業・地域の特性を踏まえた自律的経営により持続的な成長が促進され、資本市場からの規律によりその経営の質が向上すると見込まれるものについては上場子会社とすることを方針としています。イオン株式会社は、当社の議決権の58.23%（2024年2月29日現在）を有する親会社であり、その出資比率は、直接保有、間接保有分を含め、当面過半数が維持される見込みです。

当社は、イオン株式会社（純粋持株会社）及び、同社の連結子会社・持分法適用関連会社により構成する企業グループに属しており、イオン株式会社が、グループ戦略の立案、グループ経営資源の最適配分、経営理念・基本原則の浸透と統制、共通サービスの提供等を担い、グループシナジーの最大化を図る一方で、当社を含めたグループ各社は、専門性を高め、地域に密着した経営を行うことで、より一層のお客さま満足の上昇を図っております。

当社は、イオングループにおけるディベロッパー事業の中核会社として、日本および中国、アセアン各国において地域と共生するショッピングモールの開発・運営を行っており、グループ各事業と連携しながら、サービスの提供や施設の充実を図っています。また、商業不動産としてのビジネスを担うだけでなく、グループのサービス・専門店企業のプラットフォームとしての機能も担っています。

イオングループのディベロッパー事業においては、マーケティング、開発、リーシング等のディベロッパー機能統合は完了し、グループにおける大規模ショッピングモールの開発および管理・運営については当社が一元的に事業展開を担う体制となっています。よって、当社を除くグループ各社と当社の間では事業の棲み分けがなされており、現在競合する関係にはなく、また今後も発生する見込みはありません。

## 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

個別の政策保有株式については、年1回の取締役会において、保有目的、保有リスク、資本コスト等を含めた経済合理性を総合的に検証し、保有の合理性を判断しており、その意義が乏しいと判断される株式については、市場への影響等を勘案しつつ売却を検討し、その結果について開示していきます。

### 議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に当たっては、議案ごとに当該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。

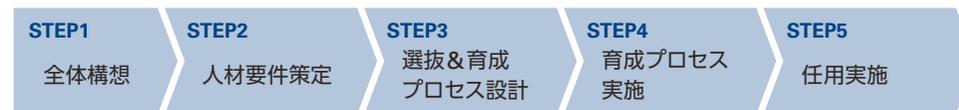
### 政策保有株式の状況 (2024年2月29日時点)

銘柄数	13(うち上場株式10)
貸借対照表計上額の合計額	1,421百万円

## 後継者計画

### サクセッションプランの全体プロセス

次期代表取締役や新任取締役の指名については、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、同委員会から取締役会に答申し、取締役会決議を経て株主総会に付議します。また、指名・報酬諮問委員会にて、経営陣(候補者含む)に必要な基準、キャリアの積みせ方や研修の内容等の育成計画について検討し、透明性・公正性の高いプランニングを行います。(詳細は人材戦略をご参照ください(▶ P.54))



### 取締役のトレーニング方針、社外取締役のサポート体制

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陣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、国内の店舗視察や、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、海外視察やオンラインでの情報交換等を実施しています。

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



モール視察の様子

# リスクマネジメント

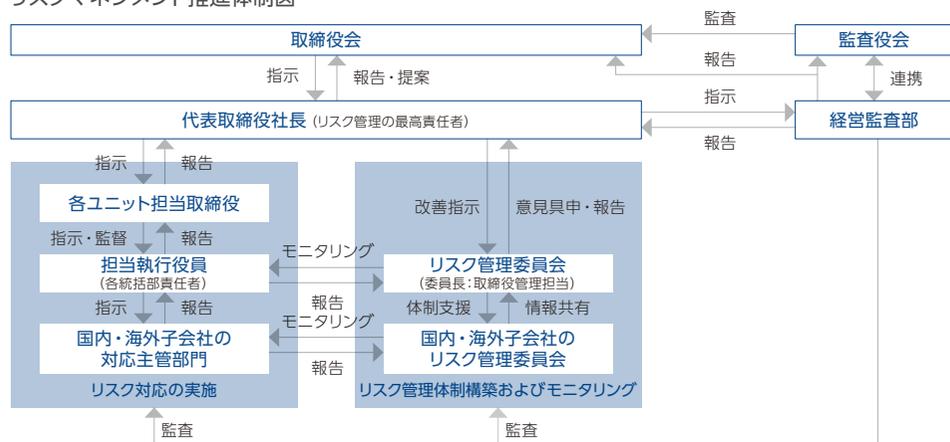
## リスクマネジメント推進体制

当社は、当社グループにおける損失の危険を管理する体制として、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各ユニットの責任者を担当取締役、各ユニット配下の各統括部の責任者を担当執行役員としています。リスク管理の執行と監督の分離を行うことで、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境の整備のさらなる強化を図っています。また、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則」を策定し、リスクの減少および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、当該部門がリスク対策のPDCAサイクルを行い、担当執行役員がその実行を担い、担当取締役がその状況・効果をモニタリングすることで、当社グループ全体の損失の危険を管理することを通じ、ブランド価値の毀損防止はもとより、企業価値の向上にも努めていきます。

さらに、緊急かつ重大な損失の危険が発生した場合は、「経営危機管理規則」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限に止めるなどの的確な対応を行います。

リスクマネジメント推進体制図



## リスク管理委員会の構成メンバー

- ・委員長： 取締役管理担当
- ・委員
  - A) 経営危機管理規則に定めるリスク対応主管部門の所属長
  - B) リスク管理委員会を設置する子会社のリスク管理事務局責任者
  - C) 委員長が指名する者
- ・事務局： 法務部

(注) 委員については、リスク管理体制の実効性向上を図るため、当社グループに与える影響の高いリスク項目において、平常時のリスク予防とリスク発生時に事態を主体的に対応する部門の責任者およびリスク管理委員会を設置する子会社のリスク管理事務局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運営状況の把握、リスク管理体制の持続的な見直し等リスク管理体制の維持向上を目的に、取締役管理担当を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動ならびに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント推進体制に関わる課題、対応策の審議を行います。また、重大インシデント等に対応する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きます。

さらに、地震等の即時判断が必要なクライシスについては、別途、対策本部を設置し、迅速かつ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、昨年度の取り組み内容および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。なお、国内外子会社においても株式会社OPAおよび海外現地法人については国別にリスク管理委員会が設置されており、その審議内容は当社のリスク管理委員会へ情報共有されています。

## リスクマネジメントプロセス

当社のリスク管理を行うにあたり、さまざまなリスクがある中で、効率的で効果的な管理を行うため、特に当社グループに影響を与えるリスク項目を特定し、そのリスク管理の体制をリスク管理委員会より代表取締役社長へ提言します。その後、各リスク項目の対応主管部門を選定し、当該部門がリスク対策の立案・実施と振り返りを担当執行役員と行うとともに、リスク管理委員会、担当取締役や経営監査部が執行機関の実施状況のモニタリングを行い、リスク対策の実効性を評価します。

なお、特定した各リスク項目における対応主管部門のリスク対策の検討・進捗状況については、リスクの性質毎に経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、その他のリスクの3つに区分して管理します。経営戦略リスクに関しては、重要な政策・経営課題について議論、意見交換を行う経営戦略諮問委員会において、テーマ毎に考え方や取り組みの方向性を検討する際に留意するとともに、その区分に応じて担当執行役員を定め、当該執行役員より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役に報告します。

コンプライアンスリスクはコンプライアンス委員会にて、その他のリスクはリスク管理委員会にて同様に報告され、必要に応じリスク対策の内容・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

### リスクの特定

当社グループに影響を与えるリスクを以下の方法で特定します。

・**リスクの洗い出し**

取締役、監査役、執行役員、従業員に対しリスクサーベイ(アンケート・ヒアリング)を実施し、定量的かつ定性的評価を実施。

・**リスクマップによるリスク評価と特定**

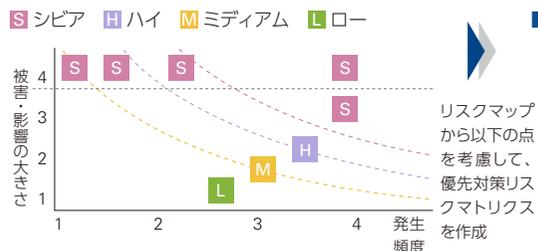
リスクサーベイの結果から、リスクの発生頻度と被害・影響の大きさを軸にリスクマップを作成。リスクを評価し、対策を行うべきリスクを特定。

・**優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定**

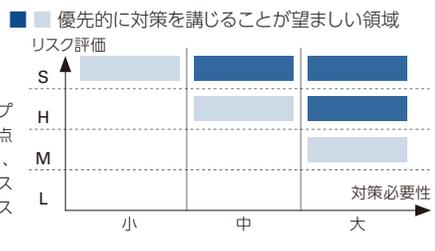
特定されたリスクに対する既存の対策状況を踏まえ、対策の必要性を基に優先対策リスクマトリクスを作成し、優先対策すべきリスクを特定。

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

リスクマップによるリスク評価



優先対策リスクマトリクス



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

(ヒアリングなどを踏まえ当社で評価)

- ・ヒアリングで評価上方修正の意見が出たリスク
- ・対策に改善の余地があると思われるリスク

**小: 対策実効性の検証が必要**

**中: 対策の確実な実施、実効性の検証が必要**

**大: 早期の対応が必要**

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

### 事業等のリスク

当社は、国内・海外における最新の事業環境を踏まえ、当社グループの事業活動に影響を与える可能性があり、かつ全社的に管理すべきリスクを洗い出しています。リスクマップによるリスク評価および優先対策リスクマトリクスによって特定したリスク項目の内、リスク評価および対策必要性のいずれもが高いリスク項目をリスク管理委員会における検討を経て以下のとおり分類しています。



	リスク事項	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

# コンプライアンス

## コンプライアンス推進体制

地域社会の持続的な発展に貢献し、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ます。また、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、贈賄行為を未然に防止すべく「贈賄防止基本規則」に基づき、当社グループの社内体制の整備、教育を行います。

当社は、管理担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設け、法令及び社内規程を遵守するために、個人の意識啓発や教育体制の構築等を行うことを目的とし、コンプライアンス遵守にかかわる問題点の指摘及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、年間報告を行います。

## 内部通報窓口

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、もしくはグループ共通の「イオン コンプライアンスホットライン」が活用可能な状態となっています。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に、社内規程に定められており、報告や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、全社的に実施し、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

当社グループは、如何なる場合でも贈賄等の不正な手段によって利益を求めることは無いこと、を全ての役職員(以下、「グループ役職員」という。)が共有します。

グループ役職員は、当社及びグループ各社が定める社内規則等に従うといえども、事案ごとに公務員等の要求に応じることが社会正義に合うものであるかにつき、自らが考え、判断し、行動することをここに誓約します。

グループ役職員は、不正な意図をもった便益の提供・経費負担、寄附・助成は、当社グループ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、当社グループ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。

グループ役職員は、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」に基づき、グループ役職員はこれを遵守し行動の規範とします。

## コンプライアンス研修

各部署の所属長と全従業員を対象にオンライン研修及びeラーニング研修を実施しております。

2023年度は企業倫理の浸透・定着を図る内容に加え、「人権」、「ハラスメント防止」、「法令順守」の観点から研修を行いました。

時期	研修内容	研修対象
2023年上期	内部通報制度運用研修	所属長(244名)
2023年下期	職場心理的安全性向上研修	全従業員
2023年下期	贈賄防止研修	所属長(244名)



イオンモール株式会社 贈賄防止基本方針をご参照ください。  
<https://www.aeonmall.com/ir/prevention/>

# 内部統制システム

WEB

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)

当社は「業務の適正を確保するための体制についての決定事項」に基づいて、適切に内部統制システムが運用されていることを確認しています。当事業年度における主な運用状況は次の通りです。

- ・業務執行においては、2023年5月より執行役員制度を導入し、監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会における業務執行に対する監督・モニタリング機能を強化しております。また、親会社及びグループ各社との利益が相反する取引が発生する場合の対応については、「関連当事者取引管理規則」に則り、取引の合理性や取引条件の相当性を審議しています。特に取締役会付議の重要議案につきましては、独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会にて当該取引の公正性及び合理性の審議を行い、取締役会へ答申しています。また、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等の報告を行い、取引の合理性及び相当性を精査しています。
- ・中国・アセアン地域の海外子会社については、内部統制強化のため、規程の整備や監査体制の強化を図るとともに、重要な決定事項は経営会議で承認を得るなど、情報を統括し管理を行っています。なお、「贈賄防止基本規則」により国内外の贈賄行為を未然に防止すべく社内体制の整備、教育を行っています。
- ・2021年度に実施したリスクサーベイの結果と、発生した重大なインシデントおよび新たな事業領域・環境への対応を踏まえ、影響度に応じてリスクのレベル分けを行い、主管部門の取り組み内容を「リスク管理委員会」で集中的に議論することで、より実効性の高い管理体制を構築しています。また、リスクのレベル分けについては、毎事業年度定期的にかつ必要に応じ見直ししており、事業環境の変化に素早く対応する体制としています。リスクサーベイの実施以外にも、経営戦略リスクの検討体制の見直し、新規事業への着手に伴う新規リスクの検討と対策、各部門または各従業員におけるリスク管理能力やリスク感度の向上へ向けた教育を行い、更なるリスク管理体制の実効性向上へつなげています。当社子会社である株式会社OPA・中国・ベトナム・カンボジア・インドネシアのリスク管理体制は当社に準じて自律的に推進する体制を整備し、当社と同様にそれぞれリスク管理委員会を設置しリスク対策の議論を行っています。また、直近各社で行われたリスクサーベイに基づき最新のリスクへ更新し、当社グループ全体でのリスク管理体制の実効性向上にも取り組んでいます。国内子会社及び海外法人もコンプライアンス委員会に参加し、グローバルにコンプライアンスを推進する体制を整備するとともに、役員研修、幹部研修、一般研修をそれぞれ実施し、全従業員の推進意識の浸透を確実に進めています。

## 情報セキュリティに関する基本方針

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

## 個人情報保護方針

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

WEB

個人情報保護方針

<https://www.aeonmall.com/privacy/>

## 情報セキュリティと個人情報保護について

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



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

## 11年間の主要財務データ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023
連結会計年度:												
	単位:百万円											単位:千米ドル (注記)
営業収益	176,931	203,902	229,754	269,793	288,111	312,976	324,138	280,688	316,813	398,244	423,168	2,807,460
営業利益	42,227	41,872	43,870	44,935	49,211	52,987	60,794	34,394	38,228	43,979	46,411	307,913
営業利益率(%)	23.9	20.5	19.1	16.7	17.1	16.9	18.8	12.3	12.1	11.0	11.0	11.0
EBITDA	66,173	71,447	75,959	82,993	87,654	95,627	117,653	92,981	101,964	114,401	119,669	793,930
各セグメント利益												
中国	(2,306)	(3,529)	(4,448)	(3,451)	(1,132)	(453)	5,622	2,296	6,958	6,634	6,537	43,371
アセアン	(536)	(944)	(1,013)	(348)	248	999	2,686	1,474	(701)	3,205	4,028	26,724
日本	45,069	46,346	49,322	48,716	50,074	52,415	52,460	30,597	31,945	34,114	35,821	237,650
親会社株主に帰属する当期純利益	23,430	24,513	24,639	28,527	30,542	33,538	34,239	(1,864)	19,278	12,994	20,399	135,341
設備投資額	114,859	181,953	207,215	163,407	190,100	217,101	99,633	59,738	122,243	102,297	106,684	707,787
減価償却費	23,945	29,574	32,088	38,058	38,443	42,640	56,858	58,586	63,735	70,422	73,257	486,017
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,382	76,152	61,785	73,646	80,616	90,600	133,645	61,621	61,492	101,490	126,305	837,956
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,232	54,994	73,446	8,312	44,841	91,199	22,808	12,244	8,225	13,515	(12,848)	(85,243)
フリー・キャッシュ・フロー	(2,761)	(51,353)	(84,547)	10,072	(61,393)	(85,589)	37,862	(2,822)	(60,890)	(1,786)	24,562	162,954
現金及び現金同等物	59,096	67,222	53,652	69,593	54,223	55,414	114,368	124,080	82,973	101,101	112,354	745,399
1株当たり情報:												
当期純利益(円/米ドル)	106.96	107.58	108.43	125.45	134.29	147.45	150.50	(8.19)	84.72	57.10	89.64	0.59
純資産(円/米ドル)	1,295.30	1,438.25	1,481.77	1,539.36	1,642.59	1,685.46	1,731.11	1,658.23	1,830.21	1,935.77	2,040.33	13.54
配当金(円/米ドル)	22.00	22.00	22.00	27.00	35.00	38.00	40.00	40.00	50.00	50.00	50.00	0.33
連結会計年度末:												
総資産	759,245	900,957	974,970	1,012,758	1,123,781	1,203,211	1,381,217	1,394,199	1,463,256	1,559,592	1,655,253	10,981,581
純資産	298,526	332,536	339,849	356,203	385,561	394,059	404,522	387,486	426,931	451,711	476,226	3,159,466
自己資本	295,124	327,708	333,547	350,073	373,572	383,393	393,849	377,318	416,455	440,495	464,291	3,080,288
有利子負債残高	190,366	253,798	334,406	360,292	405,749	506,975	666,076	709,659	757,593	794,199	857,218	5,687,110
財務指標:												
自己資本比率(%)	38.9	36.4	34.2	34.6	33.2	31.9	28.5	27.1	28.5	28.2	28.0	
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	9.2	7.9	7.5	8.3	8.4	8.9	8.8	(0.5)	4.9	3.0	4.5	
ROA(総資産当期純利益率)(%)	3.4	3.0	2.6	2.9	2.9	2.9	2.6	(0.1)	1.3	0.9	1.3	
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	4.3	2.2	2.4	2.5	2.5	
D/Eレシオ(倍)	0.6	0.7	1.0	1.0	1.0	1.3	1.6	1.8	1.8	1.8	1.8	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.4	0.5	0.8	0.8	0.9	1.1	1.5	1.5	1.6	1.5	1.6	
PER(株価収益率)(倍)	26.3	21.4	14.7	13.7	16.6	12.3	10.1	—	19.0	31.1	19.5	
PBR(株価純資産倍率)(倍)	2.1	1.6	1.0	1.1	1.3	1.0	0.8	1.0	0.8	0.9	0.8	

注記:米ドル金額は、読者便宜のため、2024年2月29日の概算の換算レートである1米ドル=150.73円で計算しています。

※ 2013年6月19日付で23,500千株、同年7月12日付で2,500千株の新株式発行を行っています。また、同年8月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、2012年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しています。

## 11年間の主要非財務データ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
非財務指標:											
モール数(国内/海外)	138(133/5)	148(139/9)	161(144/17)	166(147/19)	174(150/24)	180(153/27)	172(142/30)	174(142/32)	174(140/34)	178(143/35)	182(146/36)
新規出店モール数(国内/海外)	7(5/2)	11(7/4)	13(5/8)	7(5/2)	10(5/5)	7(4/3)	4(1/3)	3(1/2)	6(4/2)	3(2/1)	6(4/2)
活性化モール数(増床/リニューアル)	11(0/11)	8(0/8)	12(1/11)	20(2/18)	14(2/12)	8(2/6)	15(4/11)	10(2/8)	10(1/9)	12(0/12)	12(1/12)
都市型SC数	—	—	—	20	21	23	23	22	22	21	20
総賃貸面積(m <sup>2</sup> )											
国内	6,615,900	6,996,700	7,312,900	7,753,950	7,923,800	8,154,700	7,876,500	7,922,700	7,985,700	8,075,700	8,168,800
海外	283,300	544,300	1,136,000	1,266,000	1,599,700	1,828,000	2,072,000	2,251,000	2,366,000	2,480,000	2,554,400
計	6,899,200	7,541,000	8,448,900	9,019,950	9,523,500	9,982,700	9,948,500	10,173,700	10,351,700	10,555,700	10,723,200
エネルギー使用量(原油換算kl)	100,598	106,155	114,856	117,278	118,030	118,723	117,801	112,922	127,251	124,691	113,429
エネルギー使用量原単位(GJ/千m <sup>2</sup> ×h)	0.510	0.475	0.453	0.432	0.410	0.401	0.379	0.364	0.384	0.373	0.331
エネルギー使用量原単位の前年対比(%)	94.62	93.01	95.45	95.33	94.88	97.86	94.43	95.99	105.49	97.13	88.8
廃棄物リサイクル量(t)	48,467	54,348	60,271	62,805	65,748	68,977	71,066	56,032	65,707	69,949	71,983
廃棄物リサイクル率(%)	83.2	84.3	86.6	86.8	86.1	86.9	89.4	88.7	92.7	90.6	91.3
水使用量(m <sup>3</sup> )	3,328,665	3,175,143	3,354,719	3,592,795	3,612,049	3,629,433	3,596,512	3,146,507	3,457,894	3,496,469	3,773,437
水使用量原単位(m <sup>3</sup> /千m <sup>2</sup> ×h)	0.44	0.37	0.34	0.34	0.32	0.32	0.30	0.26	0.27	0.27	0.28
植樹本数(国内・海外)	2,788,000	3,046,000	3,190,000	3,275,000	3,344,000	3,467,000	3,496,000	3,550,000	3,578,000	3,617,800	3,647,410
EV充電器設置モール数(国内・中国・アセアン)	35	73	128	136	149	158	154	155	158	160	166
EV充電器設置数(国内・中国・アセアン)	103	187	516	1,045	1,944	2,332	2,404	2,418	2,424	2,584	2,771
従業員数(連結)(名)	1,689	2,024	2,313	2,871	3,091	3,303	3,447	3,656	3,756	3,801	3,854
女性管理職数(名)	99	112	115	121	136	151	155	165	192	193	212
女性管理職比率(%)	12.5	13.1	13.2	13.7	14.2	15.1	17.4	18.0	19.4	20.4	22.6
女性役員数(名)	—	2	2	2	3	4	4	4	6	5	5
女性役員比率(%)	—	12.5	13.3	13.3	17.6	23.5	23.5	22.2	35.3	33.3	31.3
現地法人ローカルスタッフ数(名)	392	580	829	956	1,113	1,125	1,288	1,429	1,465	1,563	1,640

※ エネルギー、廃棄物、水に関する各数値はPM受託モールの数値を含んでおらず、原単位は共用部および後方部面積と営業時間を掛け合わせた数値を用いています。

※ エネルギー使用量、エネルギー使用量原単位、エネルギー使用量原単位の前年対比(%)は省エネ法の定期報告書に基づく4月度～3月度の数値です。

※ 廃棄物排出量およびリサイクル量、リサイクル率は専門店と共用部、イオンモール事務所の合計数値です。

※ 水使用量および水使用量原単位は、共用部とイオンモール事務所の合計数値です。

※ 植樹本数はPM受託モールを含む全拠点の合算数値です。

※ EV充電器に関する数値はPM受託モールを含む合計数値です。

※ 女性管理職比率は、2013年にイオンリテール(株)のモールのPM受託に伴い従業員数が増加したため、2012年以前の数値は記載していません。

※ 海外現地法人ローカルスタッフ数は、出店が加速した2013年度以降での開示としています。

## IR活動 (投資家・株主との対話・コミュニケーション)

財務・業績情報や投資判断に必要な経営戦略等の非財務情報、関連法令および規則に定められた開示事項を、適時・適切かつ公平に、分かりやすく提供することによって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築に努めています。また、双方向の対話を通じて、皆さまからのご意見やご要望を経営へ共有・反映することにより、当社の持続的な企業価値向上の実現をめざします。

### 2024年2月期の主な活動実績



### 株主総会

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
株主総数 (2月末時点)	187,011名	200,850名	292,314名
うち、個人株主数	185,417名	199,179名	290,251名
議案可決率	100%	100%	100%

### 株主・投資家との対話実績

活動内容	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	163	154	158
投資家・アナリスト向け決算説明会	4	4	4
スモールミーティング*	12	13	12
SRミーティング	4	0	5
海外ロードショー	0	0	0

\* スモールミーティングには約10~20社の機関投資家が参加。2022年は社外取締役をスピーカーとしたミーティングを実施。

## 外部機関による評価・認証

### ESGインデックスへの組み入れ状況



FTSE Russell社が開発したESG投資の代表的指数「FTSE Blossom Japan Index」等の構成銘柄に選定

MSCI社が開発した性別多様性に優れた企業を対象とした投資指数に選定

SOMPOアセットマネジメント社が開発したESG投資のための投資指数に選定



GPIF採用の「Morningstar日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)」構成銘柄に最高位評価で格付け



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

### ESG関連の認証・評価



CDPにおいてスコア「A-」の評価を獲得



2023年GRESBリアルエステイト評価で、最高スコアの「5スター」評価を取得



健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)に認定



女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣認定の「プラチナえるぼし」を取得



厚生労働大臣による「子育てサポート企業」に認定



職場におけるLGBTQ+などの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標2023」において、最高位の「ゴールド」に認定



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

## 会社情報

社名： イオンモール株式会社 (証券コード: 8905)  
 設立： 1911年(明治44年)11月  
 代表者： 代表取締役社長 大野 恵司  
 資本金： 42,383百万円(2024年2月29日時点)  
 本社所在地： 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1  
 施設数： 202施設(国内166/海外36)(2024年2月29日時点)  
 ※ 2016年3月に子会社化した都市型ショッピングセンター事業を展開する(株)OPAなどの関連会社を含みます。  
 事業内容： 大規模地域開発およびショッピングモール開発と運営  
 不動産売買・賃貸・仲介 [国土交通大臣(4)第7682号]  
 従業員数： 3,854名(2024年2月29日時点)

### 事務所

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
東日本支社(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
仙台オフィス	〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央3-6-12 仙台南町通ビル7F
東関東事業部事務所	〒261-8535 千葉県千葉市美浜区豊砂1-1 イオンモール幕張新都心 EKIMAE MALL内
中日本支社(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
名古屋オフィス	〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅5-25-1 愛三ビル4F
西日本支社(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
神戸オフィス	〒652-0844 兵庫県神戸市兵庫区中之島2-1-1 イオンモール神戸南内
広島オフィス	〒732-0814 広島県広島市南区段原南1-3-52 広島段原ショッピングセンター内

## 株式情報 (2024年2月29日現在)

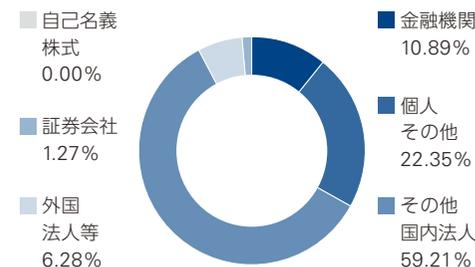
### 株主メモ

決算期： 2月末日  
 基準日： 定時株主総会基準日  
 2月末日  
 期末配当基準日  
 2月末日  
 第2四半期末配当基準日  
 8月末日  
 定時株主総会： 5月末日までに開催  
 単元株式数： 100株  
 株主名簿管理人： 東京都千代田区丸の内  
 一丁目3番3号  
 みずほ信託銀行株式会社

### 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： 227,560,939株  
 株主数： 292,314名

### 所有者別株式分布状況



### 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	132,351	58.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,380	4.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,670	2.49
ビーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノン トリーティー アカウント	3,472	1.52
イオンモール取引先持株会	1,425	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	1,276	0.56
日本証券金融株式会社	1,265	0.55
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. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2. 持株比率は、自己株式(4,796株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

### 格付情報 (2024年2月29日現在)

格付機関名	長期価格付	短期価格付
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