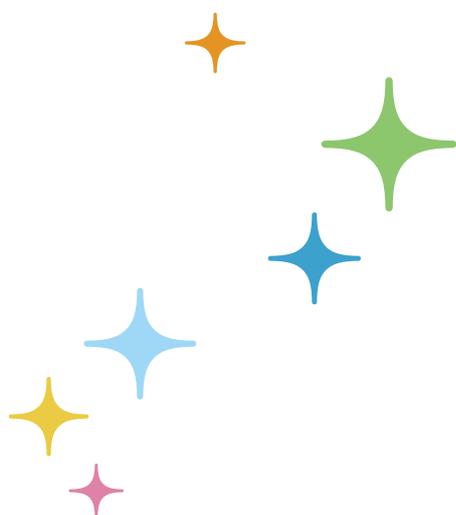




イオンモール 統合報告書
2020



CONTENTS

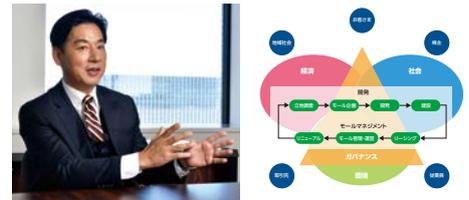
3 価値創造ストーリー

価値創造の歩み	3
イオンモールの強み	5
価値創造モデル	7
主要な経営指標	9



11 価値創造の戦略

社長メッセージ	11
長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像	19
海外における重点施策	21
国内における重点施策	25
ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築	29
ESG経営の推進	30



41 価値創造を支えるマネジメント

取締役および監査役	41
社外役員座談会	43
コーポレート・ガバナンス	51



63 財務情報／会社概要

11年間の主要財務・非財務データ	63
財務レビュー	65
会社情報	69
株式情報	70

情報開示の体系

財務情報	非財務情報
イオンモールウェブサイト https://www.aeonmall.com	
統合報告書2020	
株主・投資家情報 ・経営方針 ・財務・業績情報 ・IRライブラリ ・株式情報 など	企業情報 ■ 事業紹介 ■ CSR・環境活動 ■ CSR/ESGレポート (PDF) など

- CSRウェブサイト: <https://www.aeonmall.com/csr/>
- IRサイト: <https://www.aeonmall.com/ir/>

イオンモール 統合報告書2020 編集方針

イオンモールグループは、『イオンモールは、地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developerです。』という経営理念のもと、「アジア50億人の心を動かす企業へ」の成長をめざしています。こうした中長期的な企業価値向上への取り組みを一層深く理解していただくために、2018年度より、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまを対象とした「統合報告書」を発行しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイドンス」を参考に、中長期的な企業価値向上において重要と思われる情報を中心に紹介しています。小売視点に基づくモール・ビジネスで培った強み、価値創造プロセスと今後に向けた戦略、価値創造の基盤となる事業活動やESGの取り組みなどを中心に紹介しています。ESGの取り組みについては、マテリアリティの視点に基づき、企業価値に特に大きな影響を及ぼす項目に沿って説明しています。当社のCSR活動をわかりやすく紹介したCSR/ESGレポートやCSRウェブサイト、IRサイトにて、より詳細にESG情報を記載しておりますので、そちらもあわせてご覧ください。



対象期間:
2019年3月1日から2020年2月29日
対象期間外の情報についてはそのつど表記しています。

対象組織:
イオンモール株式会社およびイオンモール株式会社に属するグループ企業とそれらが管理する施設を原則としています。環境指標については、イオンリテール株式会社から運営受託を受けている58モール、mozo wondercity、神戸ハーバーランドumie、カテプリ、イオンSENRITO専門館、株式会社OPAの商業施設を除きます。

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。

コーポレートメッセージ



ひとも、まちも、きらきら。

経営計画

中期経営計画(2020-2022年度)

<成長施策>

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

<数値目標>

- ・連結営業収益: **3,900**億円
- ・連結営業利益: **740**億円

<経営指標(2025年度目標)>

- ・EPS成長率: 年率**7%**
- ・純有利子負債EBIDA倍率: **4.5**倍以内
- ・ROIC: **5%**以上

2025年にめざす姿(長期ビジョン)

- 国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- 連結営業利益1,000億円超、グローバル商業ディベロップパートップクラスの水準をめざす。
- 国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- 海外事業は営業利益350億円(利益率20%)、70モール体制と現状(2016年度末)の国内事業と同等の効率と規模をめざす。



価値創造の歩み

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

1992～

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

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

大規模小売店舗法（大店法）

店舗面積、閉店時刻、休業日数等について大型店出店を審査。1994年に出店調整の対象となる案件規模、手続、閉店時刻、休業日数関連規制が緩和される。

2000～

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

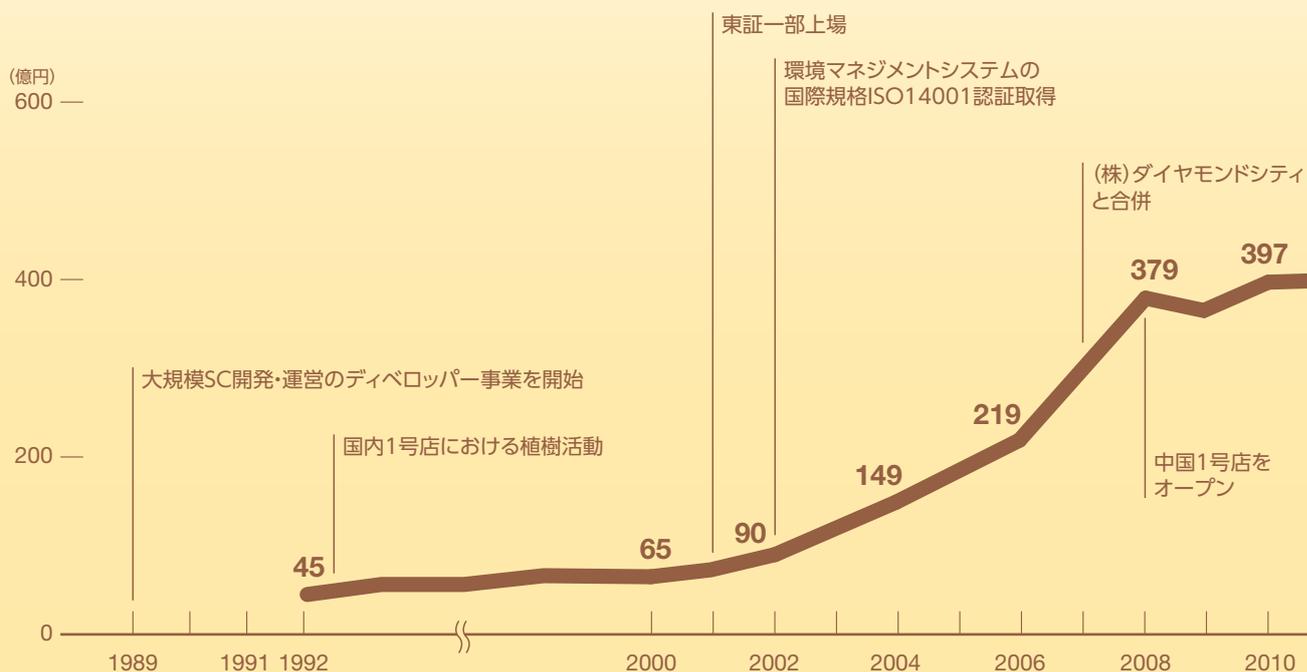
全国で居住地や商業地の郊外化が進む中、イオンモールは商業施設の枠組みを越えて、エンターテインメント機能や行政・コミュニティ機能、さらには防災拠点としての機能も備えた地域社会のインフラへと進化。全国各地からの出店要請に応えて、地域活性化に貢献してきました。

まちづくりに関する3つの法律（まちづくり三法）

規制緩和の進展により、大型店出店を経済的側面や生活環境への影響などの社会的側面から審査。権限も国から地方自治体に委譲。

※まちづくり三法とは、ゾーニング（土地の利用規制）を図るための都市計画法、地域との調整の仕組みを定めた大規模小売店舗立地法（大店立地法）、中心市街地の再活性化を支援する中心市街地活性化法を指す。

営業利益推移



2011～

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

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

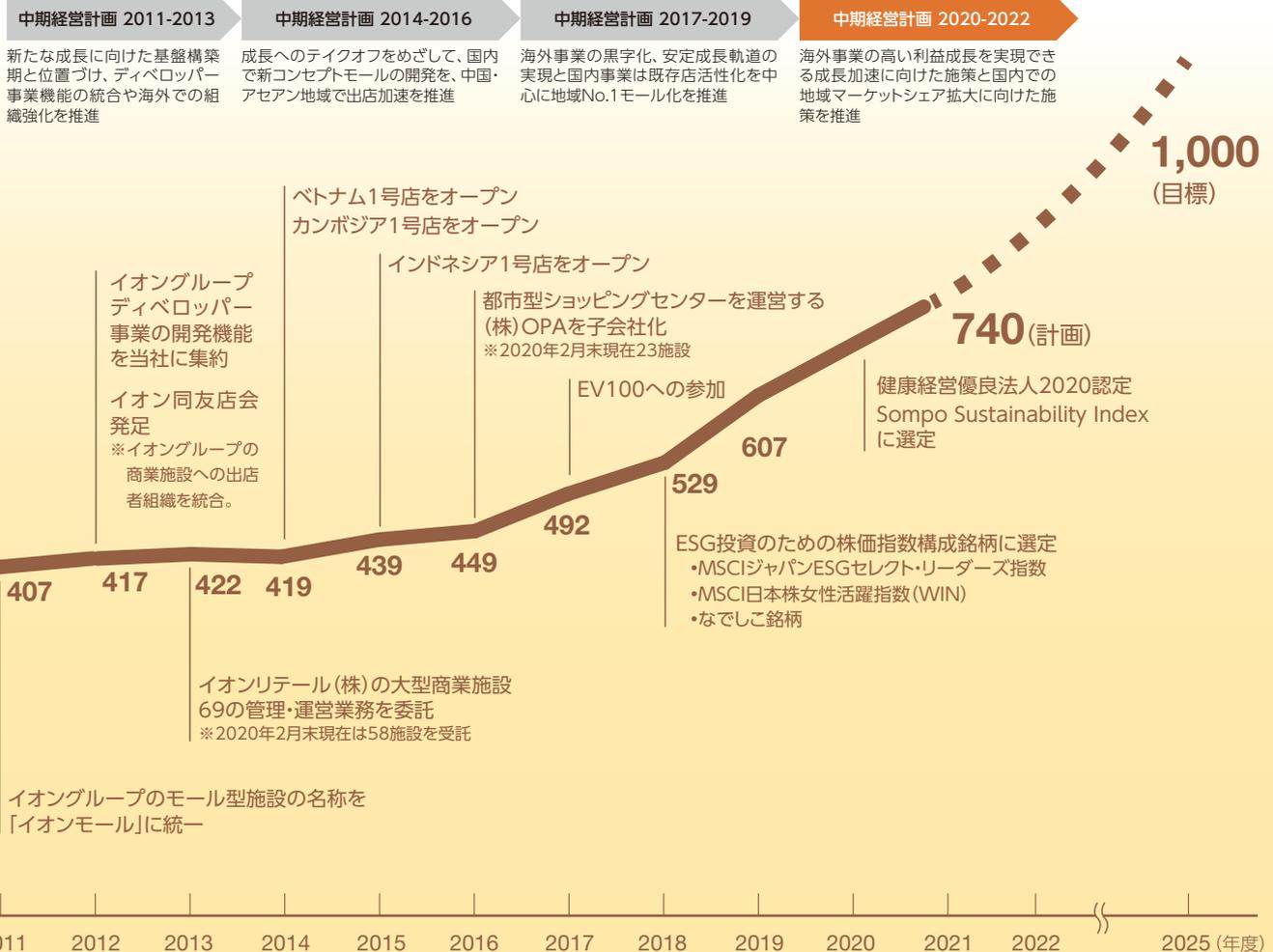
2017～

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

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

改正都市計画法

中心市街地の衰退に歯止めがかからないことから、都市計画法の開発許可制度の見直しが行われ、2007年に施行。延床面積1万㎡以上の大型店を郊外出店する際の規制強化。



イオンモールの強み

イオンモールは、地域の発展とともに成長を続ける歴史のなかで、6つの強みを培ってきました。これからも強みの向上によって、さらなる経営基盤の強化に努めていきます。

強み1

成長を支える 資金の創出と調達

モールの管理・運営で得られるキャッシュ・フローを基本に、常に財務体質の健全化を維持し、借入余力を活かした資金創出を行っています。リートへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を推し進めるとともに、投資回収の高速化と資産効率の改善を進めています。



イオンモール センソックシティ(カンボジア)

- EBITDA: **1,176**億円
(海外事業: 279億円)※
※簡易営業キャッシュ・フロー
- 自己資本比率: **28.5%**
- ネットD/Eレシオ: **1.5**倍

強み2

圧倒的な事業規模と 集客力

国内において140以上のモールを管理・運営し、年間12億人のお客さまにご来店いただいています。日本で培った小売視点の開発ノウハウや地域に根差したオペレーションを活かし、中国・アセアンを中心に海外出店を進めています。



イオンモール タンフーセラドン(ベトナム)

- モール数: 国内**142** 海外**30**
- 都市型SC数: 国内**23**
- 総賃貸面積 (GLA): **9,948**千㎡
日本: 7,876千㎡
海外: 2,072千㎡

強み3

成長を担う人材の 多様性

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



イオンモールBSD CITY事務所(インドネシア)

- 女性管理職比率: **17.4%**
- 現地法人ローカルスタッフ数: **1,288**人

強み4

地域と共生する
持続可能なモール

国内外200近い拠点のノウハウを活かし、さまざまなお客さまにご利用いただける安全・安心で快適なモールを自ら開発・運営しています。地域ごとの特性やニーズを踏まえ、ハピネスモールにおけるコミュニティの取り組み、行政との連携強化などによる公的機能の拡充を進め、お客さまや専門店企業に選ばれる持続可能なモールをめざしています。



防災イベント「Asaminami Bosai FES! 2018」
(イオンモール広島祇園(広島県))

- ハピネスモールイベント
全モールで開催
- 地元自治体との防災協定
締結モール数：**139**
- 防災拠点モール数：**37**

強み5

地域のニーズに
応える強固なネットワーク

全国の専門店企業とネットワークを構築し、密接かつ対等なパートナーシップのもとで、地域のニーズに応える取り組みを推進しています。「接客ロールプレイング大会」を通じて、接客に対する意識の向上を図るとともに、業種を超えて優れた事例やノウハウを共有することで、イオンモール全体のレベルアップを図っています。



イオン同友店会 接客ロールプレイング大会

- 専門店企業数：約**8,000**社
- イオン同友店会
接客ロールプレイング大会*
全国大会対象者数：約**8,000**社・
30,000店の従業員

*専門店の従業員が日頃培った接客技術を競い合う大会。国内のほか、中国、カンボジア、ベトナム、インドネシアでも開催している。

強み6

地球環境の保全

LEDや太陽光発電、EV(電気自動車)充電器、生ごみリサイクルシステムなど、環境負荷を抑える技術を導入し、省エネやCO₂排出低減、廃棄物排出削減に取り組んでいます。また、地域のコミュニティセンターとして、お客さまに対する環境コミュニケーション活動、小学校の社会科見学などを実施するとともに、ISO14001の認証取得など環境マネジメントの強化にも取り組んでいます。



EVステーション(イオンモール座間(神奈川県))

- LED採用率：**100%**
(モールの共用部)
- EV充電器設置台数：
国内 **1,837**基(138モール)
中国 **564**基(14モール)
アセアン **3**基(2モール)

価値創造モデル

ショッピングモールの開発から管理・運営まで、商業ディベロッパーとして培ってきた総合力を強みに、事業活動によって社会課題を解決し、2025年・長期ビジョンで掲げためざす姿を実現します。

2025年にめざす姿 → P.19

定量目標

- ・営業収益：5,000億円
- ・営業利益：1,000億円

経営指標

- EPS成長率：年率**7%**(2019-2025年度の年率成長率)
- 純有利子負債EBITDA倍率：**4.5倍**以内
- ROIC：**5%**以上

中期3ヵ年経営計画 (2020～2022年度)

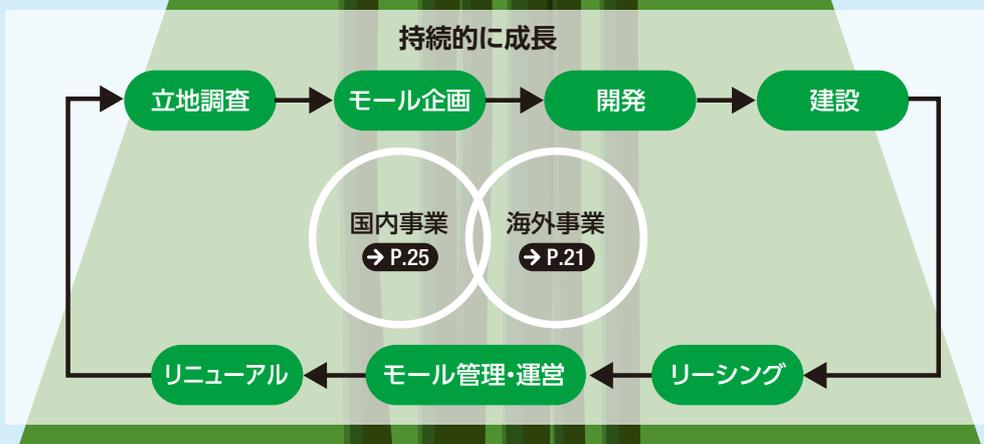
定量目標

- ・営業収益：3,900億円
- ・営業利益：740億円 → P.20

成長施策

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

持続的に成長



ESG経営の推進による社会価値、環境価値、経済価値の実現

強みとなる 経営資源

成長を支える
資金の創出と
調達

圧倒的な
事業規模と
集客力

成長を担う
人材の多様性

地域と共生する
持続可能な
モール

地域のニーズに
応える強固な
ネットワーク

地球環境の
保全



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。

	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	私たちの想い	私たちが取り組む10の重要課題
社会インフラ開発 地域・ → P.33		私たちは、地域の皆さまのインフラ拠点として生活を便利にするだけでなく、災害に強い施設づくりで安全・安心を提供します。	持続可能かつ レジリエントなインフラ開発 生産消費形態
地域とのつながり → P.34		私たちは、地域の文化を尊重し発展・継承に貢献します。 また、今後さらに少子高齢化が進むなかで生まれる社会課題の解決をめざしています。	文化の保存・継承 少子化・高齢化社会
環境 → P.35		私たちは、気候変動など地球規模の環境課題の解決だけでなく、地域に根ざし、自然と調和したまちづくりを推進しています。	気候変動・地球温暖化 生物多様性・資源の保護
働き方改革 ダイバーシティ → P.37		私たちは、国籍や性別に関わらず、専門店に勤務する方や当社従業員など多様な人材が働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。	健康と福祉 多様性・働き方
ビジネスの推進 責任ある → P.39		私たちは、さまざまな国や地域において、人権が尊重される社会の実現を推進しています。 また、監査制度を整えることで、贈収賄など社内の不正行為に対して厳正に対処しています。	人権 贈収賄

主要な経営指標

財務ハイライト

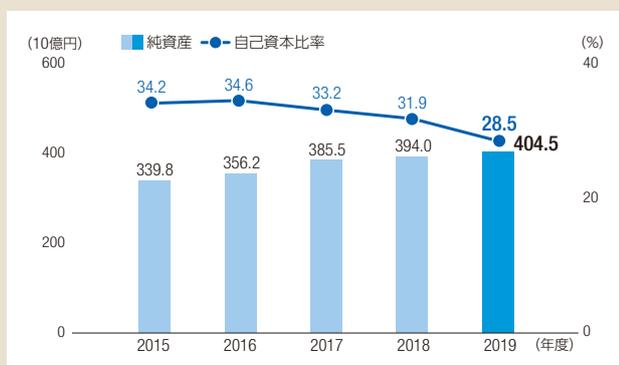
営業収益／営業利益／営業利益率



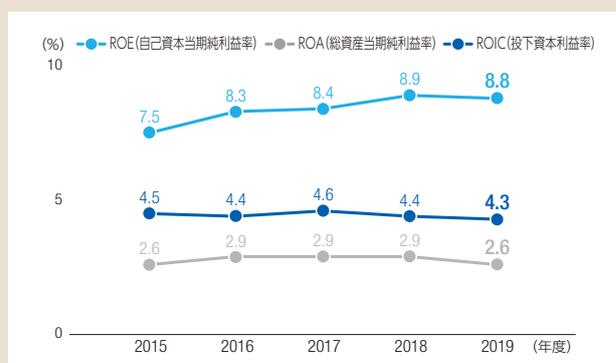
設備投資額



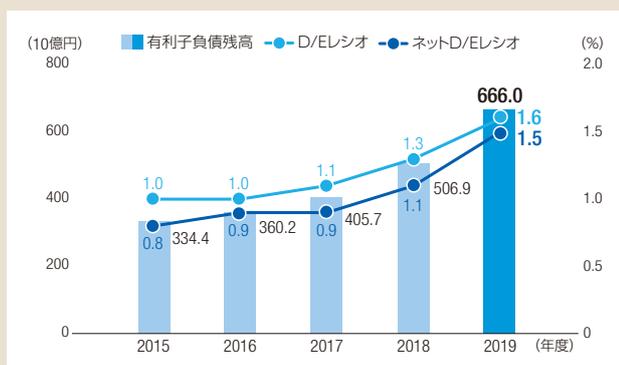
純資産／自己資本比率



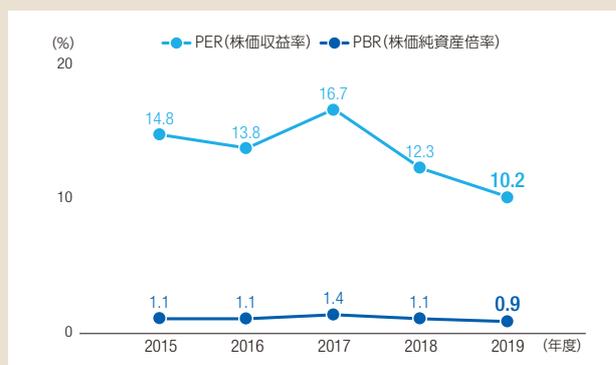
ROE／ROA／ROIC



有利子負債残高／D/Eレシオ*



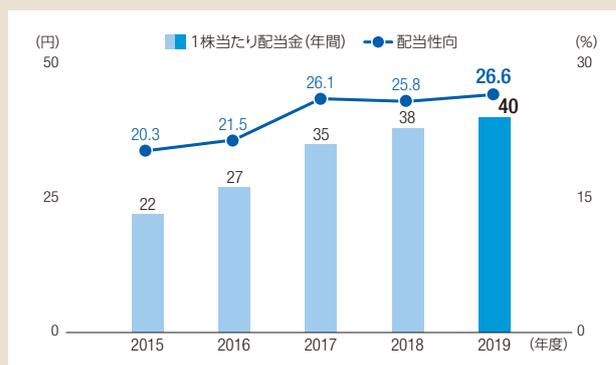
PER (株価収益率)／PBR (株価純資産倍率)



EBITDA



1株当たり配当金 (年間)／配当性向



*2019年度より在外連結子会社においてIFRS16号を適用しています。

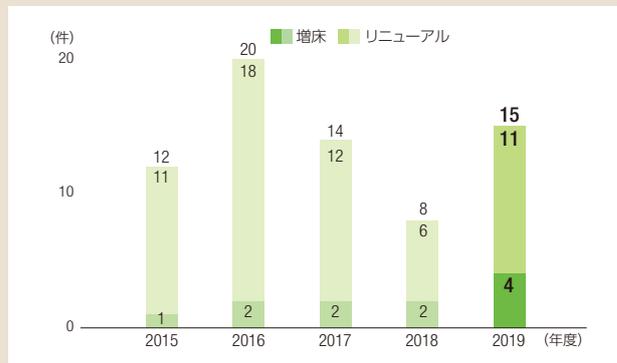
非財務ハイライト

総モール数(国内/海外)／新規出店数(国内/海外)

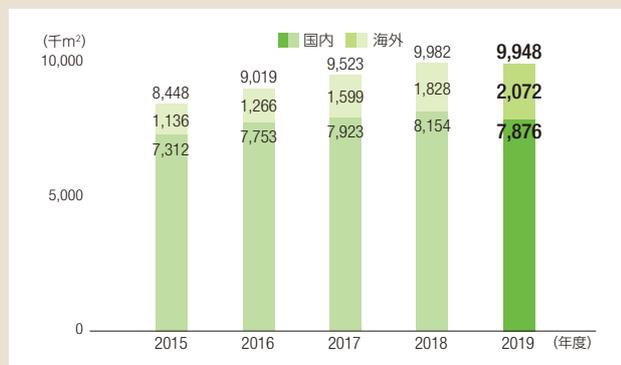


※2019年9月1日付でイオンリテール(株)の大型商業施設12の管理・運営受託を終了

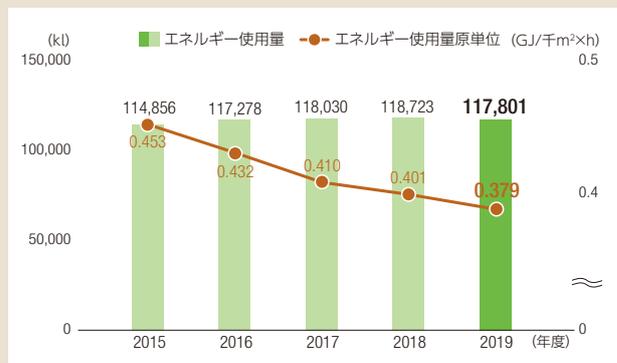
活性化モール数(増床/リニューアル)*



総賃貸面積(GLA)(国内/海外)



エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位



EV充電器設置数(国内)(普通/急速)*



従業員数／海外現地法人ローカルスタッフ数



女性管理職数・比率*



女性役員数・比率*



※単体ベース

社長メッセージ



代表取締役社長
岩村 康次

気候変動やコロナ禍などに直面する中、 こうした時だからこそ、私たちは人と人のつながりを大切にし、 イオンモール自体が社会基盤となり、社会課題を 解決することで新たな価値提供に取り組んでいきます。

社長就任にあたって

2020年3月、新たに代表取締役社長に就任した岩村です。現在、私たちはこれまでに前例のない社会構造の変革やデジタル技術の進展に伴うビジネスの革新など、大きな変化に直面しています。加えて就任時より新型コロナウイルス感染症拡大の脅威にさらされ、解決すべき課題が山積している状況です。こうした状況のもとで社長に就任し、課題解決に向けた決意を新たにするとともに、今後の経営の舵取りに身の引き締まる思いです。

私は、開発コンサルティング会社を経て、2005年に当社に入社しました。新規物件のマーケット調査やコンセプト、採算計画などの企画・起案業務に携わった後、東日本エリアの開発責任者を務めました。その在任中である2011年に東日本大震災が発生、被災地の惨状を目の当たりにし、その後の復旧・復興において、自分たちの業務を通して何か尽力できないか、と模索する日々が続いたことを今でも鮮明に記憶しています。

そして、2016年にベトナム現地法人の責任者

という思いもかけぬ辞令を受けるわけですが、イオンモールは面白いこと、普段、挑戦できないことにチャレンジさせてくれる会社だと感じました。海外では、何か行動しようとするれば、なぜそれをするのかを明確に伝えないと人は動かない。そういう意味では、海外勤務を経験して良かったことは、経営者の視点で人をマネジメントする。組織を動かす、そういうことを経験し、学ぶことができたことです。

就任にあたって2025年にめざす姿を実現するために、「市場に対してどのように新しい価値を提供し、お客さま価値を創造し続けるか」、「経済的価値のみならず社会的価値をどう高めるか」という2つの視点を提示しました。

当社は従業員一人ひとりに多様性を求め、何を考え、どんな行動をしているかをとても重視する会社であること、そして、その観点で人を育ててくれる企業だと感じています。日本に戻って、感じた問題を挙げれば、同質化です。個人に様々な思考や発想があっても、大きな組織の中では同調の圧力の罫に陥りがちなことです。社会の変化に柔軟に対応していくためには、外部の視点が大切ですが、組織の枠の中で「通常は」とか「普通は」そんなことはしない、という考えが生まれてしまいがち

社長メッセージ

です。私自身「普通は」という言葉が嫌いで、この激しく変化する市場にあっては、「自分の常識にとらわれないこと」が重要であり、私に期待されていることだと考えています。マーケットを見て、機敏に、柔軟に対応していくことが求められている役割だと認識しています。

ベトナム現地法人の経営で一番重要視したことは、何があっても従業員を路頭に迷わせないという思いです。雇用を維持し、公平な機会のもとで、チャレンジと成果に見合ったポジションで活躍してもらう、従業員の成長にあわせて企業も成長していかなばならないと考えています。

ESG経営に戦略的に取り組むことの目的、意義について

私の座右の銘に、南アフリカ共和国の元大統領、ネルソン・マンデラ氏の「It always seems impossible until it's done. (何事も成功するまでは不可能に思えるものである。)」があります。これは、自分が成し遂げたい未来を思い描いて現実に取り組むことができるのか、できないのか、ということだと理解しています。何かを成し遂げるためには、一緒に行動するメンバー全員が変わらなければと考え、一緒にそのまだ見えないものの実現に頑張ってみよう、ということ。イノベーションは劇的な変化をすることだと考えがちですが、実は一気に変わるものではなく10%あるいは15%と変えられることの積み重ねではないでしょうか。小さな変化の積み重ねが、結果として大きなイノベーションにつながっていく、この言葉にはこうし

た意味があると考えています。

こうした思いを根底に置きながらESG経営を捉えています。企業理念とは何なのか。企業は何のために存在しているのかと考えた時に、利益を追求し、頑張っって儲けようということではなく、頑張っって顧客や地域の方々に喜んでもらう、価値を創造して皆に喜んでもらうことだと考えています。利益とは、いわば自分たちが社会に価値を提供したいという思いを持続する、エンジンを回すための燃料のようなものだと考えています。ESG経営への取り組み、すなわち社会課題を解決しながら私たちが存続していくという過程において、非財務情報は企業のリスクを評価しその行動を決定するための羅針盤だと考えています。現在と未来のバランスをどう取っていくのかが事業であり、当社のような規模の大きい不動産業では、10年後、15年後を見据えて投資をしています。この意思決定においては、財務情報、すなわち数値だけで物事を判断し決定するのではなく、非財務情報とのバランスをどう取るかが重要です。これが、サステナブルな企業の絶対条件であり、長く存続している企業は、そうした基準を持っている企業ではないでしょうか。

ESGへの取り組みにおいては、E（環境）は非常にシンプルで分かりやすい。G（ガバナンス）についても向上にむけた取り組みを進めている。S（社会）の部分が弱いのではないかと感じています。人は、自ら取り組んでいることに関して何のためにやってきたのかを忘れてしまい、取り組んでいることが目的になっていることが多々あります。自分たちが取り組んでいることは、何のために実施しているのかということを確認していく

ことがとても重要だと考えます。企業の存在価値は、社会課題に応えることを経営につなげることです。それは、お客さま、地域のニーズ・課題に対するソリューションの提供であり、これらの社会課題にしっかり目を向けて、そこに自分たちが答えを明確に出していかなければならないと考えています。

新型コロナウイルス感染症について

<新型コロナウイルス感染症の事業への影響>

グローバルなクライシス、まさに、コロナ禍のような危機的状況が発生すると、国内外の全店が閉店することになります。これは、世界が一につなっていることを実感させられ、経営活動に与える影響もきわめて重大だと感じています。

当社は、日本、中国、アセアン各国で、それぞれコロナ禍に対する取り組みを進めています。特に、中国における対応では新型コロナ感染症への防疫対策や、コロナ禍におけるお客さまの動向などを学ぶことができました。そうした過程を経て、国内においては、他社よりも早い対応を可能とし、今、その取り組みがスタンダードになってきていると考えています。

<賃料の減免>

コロナ禍における専門店に対する一時的な賃料減免は、非常に大きな経営判断でした。今年度の業績インパクトも小さくはありませんが、長期的なビジョンに基づいて実行したものです。モールの来客数の減少などで、営業上の制約が出てくる中、まずは、ビジネス・パートナーである専門店従業員の雇用維持など経営継続への支援との位置づけです。当社モールは、出店者の方々と一体となってモールの管理・運営を行っており、賃料減免が正しかったのかどうかは、来年度、再来年度にならないと分かりませんが、これは投資という視点ではなく、当社がビジネス・パートナーに対して見せるべき姿勢であったと考えています。

<アフターコロナ時代のビジネスを展開>

ベトナム現地法人の責任者であった2018年に経営政策を示したのですが、この時すでにニューノーマルに対応しなければならないという話をしていました。グローバルに見ればインダストリー4.0に該当するものです。今後、防疫という取り組み以外にも、新しい時代に即した取り組みを進めなければならないと考えています。第一の課題は、カスタマーエクスペリエンスです。私たちが、自分たちの拠点(モール)でお客さまにどう価値を提供していくか、これはビフォーコロナもアフターコロナも変わりなくやらなければいけないことです。

当然、デジタルトランスフォーメーション (DX) も進めなければなりません。現在の2020年度を初年度とする中期3カ年経営計画は、2025年に向けた次期中期経営計画につながる非常に重要な3年間です。構造転換しなければいけないという事実が、今回のコロナ禍によって待たなしで突然来てしまい、たった3カ月でお客さまの生活スタイルも否応なく変わってしまったわけです。リモートワーク然り、インターネットショッピングの拡大もそうですが、間違いなくそのサービスクオリティも向上していきますので、そのサービスを使い続ける人は今後も増えていくでしょう。その状況の中、私たちはその動向をしっかり分析し、どうあるべきかを見直さなければなりません。変革なくして成長はあり得ない、これは間違いのないことです。リアルな拠点にDXなどを組み合わせながら、新しい取り組みで価値を提供していくことが重要です。

経営方針について (長期ビジョンの実現に向けて)

<経営指標の見直し(2025年度目標)>

経営指標の見直しについては、2019年度から海外子会社にIFRS第16号が適用となったことが一番の理由です。新たな成長ステージに入り、従来の経営指標では、今後、当社が取り組もうとしていること、未来への投資をしようとしていることが見えづらくなってしまいます。特に、海外ではキャッシュ・フローも重視されます。基本的な考えは変わっていませんが、より成長性という部分にフォーカスして対外的にも対話を進めていきます。目標とする経営指標としては、2025年度の目標として、EPS成長率7% (2019年度～2025年度までの年率成長率)、純有利子負債EBITDA倍率4.5倍以内、投下資本利益率 (ROIC) 5%以上としています。



<2025年にめざす姿>

2025年にめざす姿を長期ビジョンとして提示(P19参照)しています。このあるべき姿を実現する基本的な考え方ですが、私たちの事業は、非常に大きな投資を必要とし、併せてリスクも非常に大きい。このリスクをどう見ていくかということに加え、透明性を持って私たちが投資をするということに対する責任を果たしていかなければなりません。それによってこそ、社会的価値と経済的価値を創出し、地域社会とともに持続的な成長を果たすことができるのだと思います。

中期3カ年経営計画(2020-2022年度)

<新中期3カ年計画(2020-2022年度)

経営目標について>

2022年度の数値計画として、営業収益3,900億円、営業利益740億円を計画しています。この数値目標を達成するには、アフターコロナをどう捉えて、投資を遂行していくかが、大きな鍵を握っています。質の高い投資、そして構造改革、事業ポートフォリオ自体もしっかりと見直さなければなりません。数値計画達成に向けて、そのアプローチ手法は変えていかねばならないと考えています。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症の影響がきわめて大きく、消費動向は非常に厳しく推移するものとみており、通期の業績計画を達成するには、様々な施策を実施していかなければなりません。専門店の皆さまの行動変容に基づい

て、日常的な本当に些細な部分、細かい配慮をいかに続けられるかが重要だと考えています。それも、早い段階で取り組みを開始し、実行しながら必要に応じて修正を図っていく、いわゆるアジャイル型の取り組みが結果につながると考えます。リスクや社会課題に対して、スピード感ある取り組みを進めることが業績計画を達成する、あるいは計画を上回る結果につながると考えています。そして、それが実現できるということは、会社全体の意識改革が進んだという結果でもあると考えます。

<新中期3カ年計画(2020-2022年度)

成長施策について>

2022年度に向けた中期3カ年経営計画では、海外における高い利益成長の実現、国内における安定成長の実現、成長を支えるファイナンスミックスとガバナンス体制構築、ESG経営の推進の4つの成長施策に注力していきます。

●海外における高い利益成長の実現

2022年に開業を計画しているベトナムハノイエリアの3号店(仮称)イオンモール ホアンマイは、ハノイ市中心部から南へ約6kmに位置します。ハノイ市中心部への入り口として国道1号線が縦断しており、鉄道駅や郊外都市へ向かうバスターミナル、タクシー乗降場などを集約した交通ターミナルを有するなど、アクセス環境に優れ、駅前周辺開発が急速に進むエリアです。このような立地特性から、ハノイ市中心部で社会問題となっている駐車場不足への対応として、駐車場を約3,000台併設し、上層階にはオフィスを設置いたします。綿密なマーケティングに基づくお客さまへの新たな体験や感動を与えられる商業環境

社長メッセージ

を創出しているほか、ベトナムのイオングループ初の試みとして、LOTUS*などの環境基準認定で高ランクの認証を取得予定です。海外ではこのような投資の質にこだわる事業推進が、非常に重要だと考えています。アフターコロナによって海外事業も大きく変わっていきませんが、国内に比べ、海外の方がダイナミックにマーケットが変化するため、よりマーケティングが重要になっていきます。現地の市場動向をしっかりと見て、リスクも勘案しながら投資判断をしていきます。

*ベトナムグリーンビルディング協会 (VGBC) が所管する建物の環境性能評価システム

●国内における安定成長の実現

国内では、安定成長の実現をコア戦略とし、地域No. 1モールづくりの戦略に変わりはありません。一方、コロナ禍によって確実に変化は起きており、私たちがどんなメッセージをマーケットに発信していくのかを考えなければなりません。投資は着実に遂行していきますが、投資のスタイルや質は変化していくものと考えています。2025年にめざすべき姿から、もう一度、バックキャストिंगする必要があると考えています。

●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

海外事業は日本からの出資で賄ってきましたが、中国事業・アセアン事業ともキャッシュ・フローが拡大しつつあります。各国で創出されたキャッシュをどのエリアにおいても資金活用できるスキーム構築など、グローバルなファイナンスミックスによって効率性や安全性を重視したキャッシュマネジメント体制をつくりあげなければならぬと考えています。また、意思決定の迅速化な

どのマネジメント体制の強化、グローバル化の進展に対応したガバナンス体制の構築にも取り組んでいく考えです。

<ESG経営の推進>

ESG経営については、先にも述べましたが、いつの時代においても、社会環境の変化を捉えながら、事業パートナーとともに私たちが提供すべき価値を考え、出店するすべての国のお客さま、地域の皆さまの暮らしに安全・安心・快適さを提供することが、私たちの使命だと考えています。そのために、当社の従業員の多様性を活かし、従業員一人ひとりが能力を発揮できる環境を整え、お客さま、地域社会、事業パートナーなどステークホルダーとの信頼関係をより深め、イオンモールのさらなる価値向上を追求していく考えです。

<親子上場に関して>

当社の親会社イオン(株)は当社株式の過半を所有しており、親子上場の関係は、株主の皆さまにとってきわめて関心の高いものだと認識しています。イオングループ各社は、似ているけれども、実は非常に幅広い領域で、事業を展開しており、それぞれポジションも異なります。このコロナ禍においても、グループで連携を図りながらも、各社ごとに最適な戦略を実行してきました。こうしたこれまでに経験したことのない環境下において、変化の激しい不確実性の時代では、スピード感ある決断や、企業の社会性、社会における自分たちの立

場を認識することがきわめて重要です。私は、上場企業であるがゆえに社会性を持って様々な判断をし、スピード感を持った決断をしていることを、ステークホルダーの皆さまには明言させていただきたいと思います。

存在意義(価値観)と ビジネスモデルについて

私たちのビジネスモデルは、当社モールが社会インフラとなり、地域のコミュニティとして社会基盤になることです。IT化、DXが進む一方で、気候変動やコロナ禍などリアルの世界では、これまでに経験したことのない事象が起きています。こういう時だからこそ、人と人のつながりが非常に重要になります。組織のメンバーが理解し合って、一人ひとりの強みを生かし、共創して生まれる価

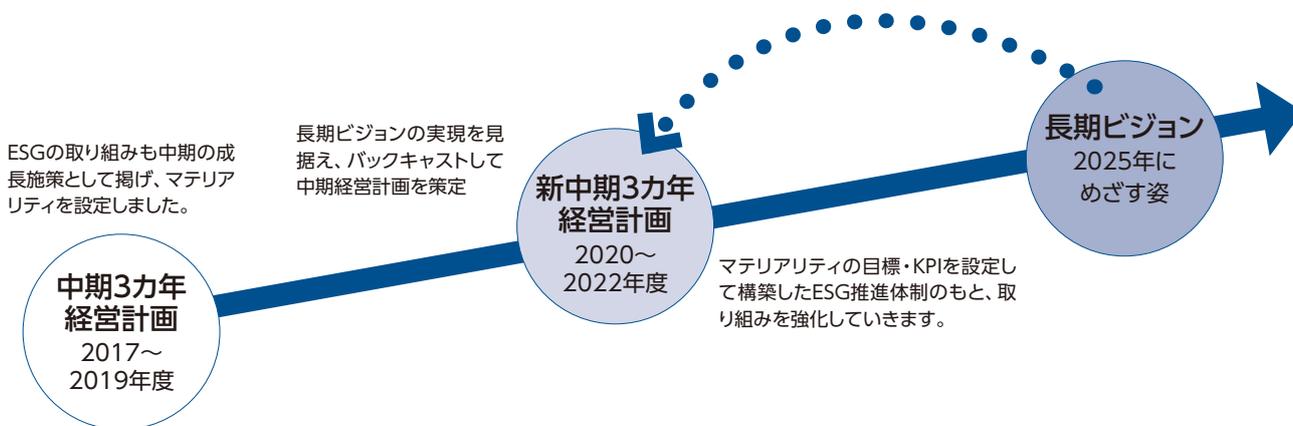
値を大切にしたい。そのためには、私たちの事業は単純なプラットフォームではなく、社会に対してオープンなプラットフォームでなければなりません。それも、地域にしっかり拠点を置いたものでなくてはなりません。

コロナ禍において、ショッピングセンター業界の今後には、必ずしも明るい未来が見えてきませんが、私たちがやれること、あるいはやらなければならないこと、すなわち、私たちが解決できる社会課題はまだまだ数多く存在します。そこに、私たちの存在意義、社会的な役割と責任があると考えています。ステークホルダーの皆さまには、ぜひ、私たちの考え方をご理解いただき、サポートをお願いいたします。



長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の全体像

当社は、長期ビジョンとして「2025年にめざす姿」を定め、このビジョン実現に向けて2020年度より新中期3カ年経営計画をスタート、海外事業の収益力拡大、国内事業の安定成長をめざします。



2025年度の経営指標

項目	分類	目標値(2025年度時点)	2019年度末
EPS(1株当たり利益)成長率	成長性指標	年率7% (2019～2025年度の年率成長率)	2.1% (前期比)
純有利子負債EBITDA倍率	安全性指標	4.5倍以内	4.7倍
ROIC(投下資本利益率)	効率性指標	5%以上	4.3%

※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)

※2019年度よりIFRS16号が適用となったこと、将来にわたるキャッシュフローの最大化および企業価値向上を目的として目標とする経営指標を見直しました

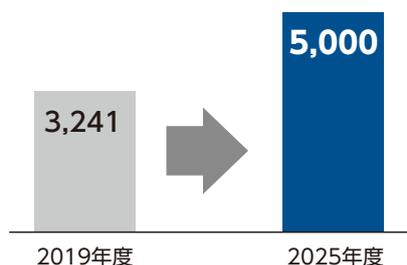
2025年にめざす姿

<定性目標>

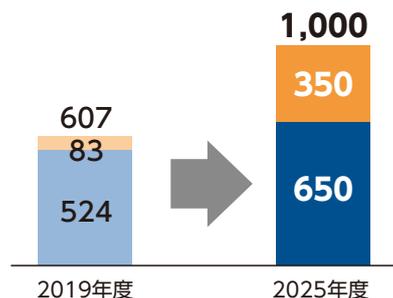
- 国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- イオンモール連結営業利益1,000億円超、グローバル商業ディベロップメントトップクラスの水準をめざす。
- 国内モールは増床・リニューアルを積極的に行い、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る。
- 海外事業は営業利益350億円(利益率20%)、70モール体制と、現状(2016年度末)の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

<定量目標>

営業収益 **5,000億円**



営業利益 **1,000億円**

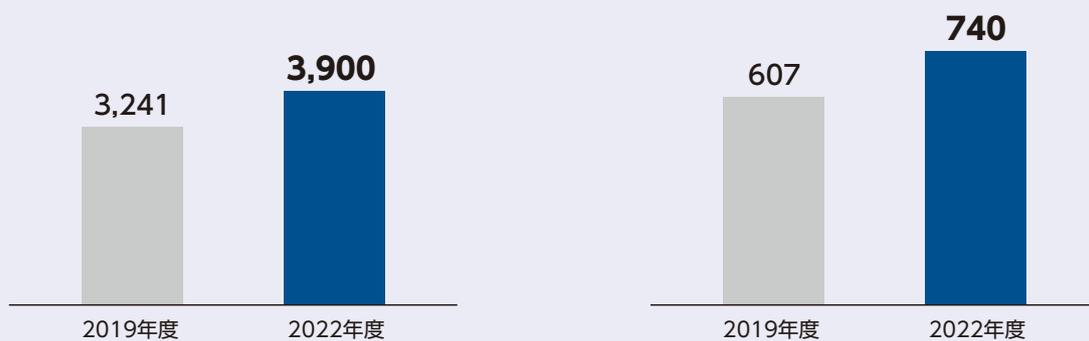


	2019年度	2025年度
国内	86.3%	65.0%
海外	13.7%	35.0%

中期3カ年経営計画(2020-2022年度)

営業収益 **3,900億円**

営業利益 **740億円**



■成長施策

海外における高い利益成長の実現	①新規出店の加速 ②既存モール収益力強化	P21
国内における安定的成長の実現	①既存モール収益力強化 ②モール新規出店 ③都市型ショッピングセンター事業の収益改善	P25
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	①グローバルファイナンスミックス ②キャッシュマネジメントの最適化 ③リスク管理の高度化	P29
ESG経営の推進	持続的成長と企業価値向上を実現する ESG視点に基づく経営の推進	P30

海外における重点施策

海外

当社の成長施策の1つとして海外における高い利益成長の実現をめざすため、新規出店の加速および既存モールの収益力強化を2つの大きな柱として施策を推進します。

中国、アセアンにおけるさらなる展開

2020年初めから、世界で新型コロナウイルスの感染が拡大していますが、当社はこのような状況にあってもグローバル化が後退することはなく、コロナ後もアジアが世界の中心になることは不変であると考えています。さらに、中国、東南アジア、インドと世界人口の大半を占めるアジアの発展なしに世界の発展はなく、アジアは今後も成長市場であるという認識のもと、海外事業を展開していく計画です。

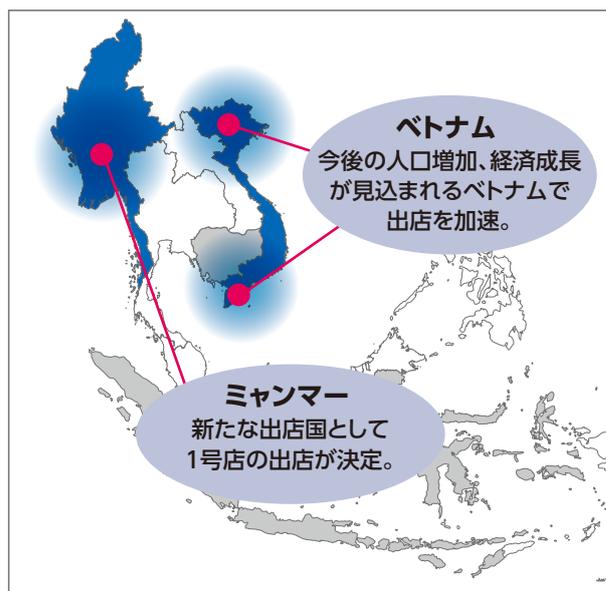
出店エリアについては、すでに出店しているエリアにおけるさらなるドミナント化の推進に加え、新たなエリアへ

の進出を積極的に進めます。中国では、特に沿岸部に比べてマーケットの成長性が高い内陸部における新規開発に注力していきます。また、アセアンでは、引き続き、ベトナムを最重点エリアとして出店を加速する計画で、2025年度にはアセアン35モール体制を目指していますが、その内20モールをベトナムで展開する計画です。さらに、新たな出店国としてミャンマーにおいて2023年に1号店の開業を決定しました。ミャンマー最大の不動産ディベロッパー会社と合併会社を設立し、多店舗展開に向けた物件開発に取り組んでいきます。

■中国



■アセアン



海外展開におけるイオンモールの強みと成長モデル

海外展開における当社の強みとして、以下の5項目が挙げられます。

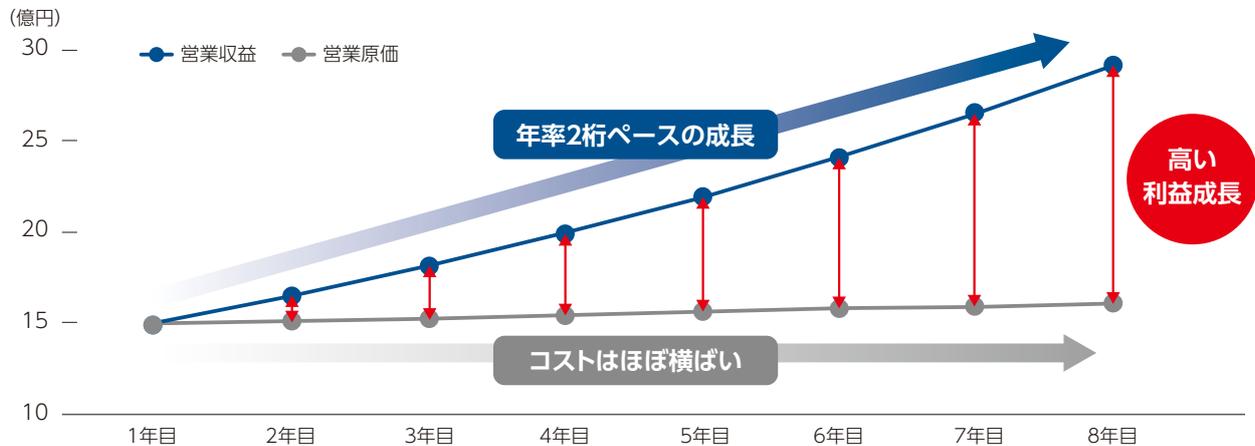
- ①モータリゼーションに対応した大規模駐車場
- ②ディスティネーションに対応する売り場編集力
- ③エンターテインメント強化によるコト消費対応
- ④集客力あるイベント開催
- ⑤安全・安心・快適な施設の追求

いずれも、日本で培ったモールの管理・運営ノウハウを活かした競争力のあるモール開発を可能にするものです。特に、海外ディベロッパーが効率性を重視する傾向にある中、当社モールは中国・アセアンにおける将来的なモータリゼーションの進展を見据え、大規模平面駐車場をオープン時に確保し、増床余地としても将来的な競争差別化要因

となると考えています。さらに、日本と変わらない安全・安心・快適な施設環境など、日本のモールと遜色ない水準でのモール管理・運営を実施できることも優位性を支える要因となっています。

これらの強みを活用していくとともに、当社モールの独自の成長モデルも今後の事業拡大に大きく貢献します。その成長モデルとは、モールの営業原価の大部分は不動産コストであるため、コストは一定額で推移。そして、営業収益は売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定で伸長し、加えて専門店契約満了となる3年目以降もモール活性化によってさらなる利益改善が見込まれます。こうして、開業7-8年目には日本のモールと同水準の利益計上を見込むことが可能になります。

利益成長モデル



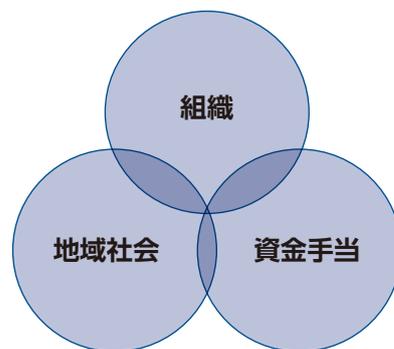
海外における重点施策

海外

新規出店の加速

将来の出店加速に向けた物件の探索・確保

海外の出店加速を実現するための体制整備として、以下の3つの施策を展開します。第一に組織面の整備では、特に海外で活躍できる人材育成に取り組みます。人材育成プログラムとして「グローバル人材コース」を設置、また、現地スタッフによるモール経営の現地化も進めていきます。第二に地域社会との連携です。中国・アセアンにおいては、社会インフラ整備を柱として経済政策が進められており、この観点から当社では都市化が進展し、街づくりが進められるエリアにおいて物件開発を進めています。最後に、資金手当については、大型モールの出店には数百億円の投資を要し、投資回収は長期にわたることから、効率的な資金調達が多店舗化を進める上で重要なファクターとなります。新規3か年計画および次期3か年計画ではアセアンの出店を加速していきますが、自社所有だけでなく、中国と同様にマスターリースを織り交ぜながら出店を進めていく計画です。



3か年出店計画

	2020	2021	2022	3か年計
海外	3	2	4	9
中国	0	1	0	1
アセアン	3	1	4	8

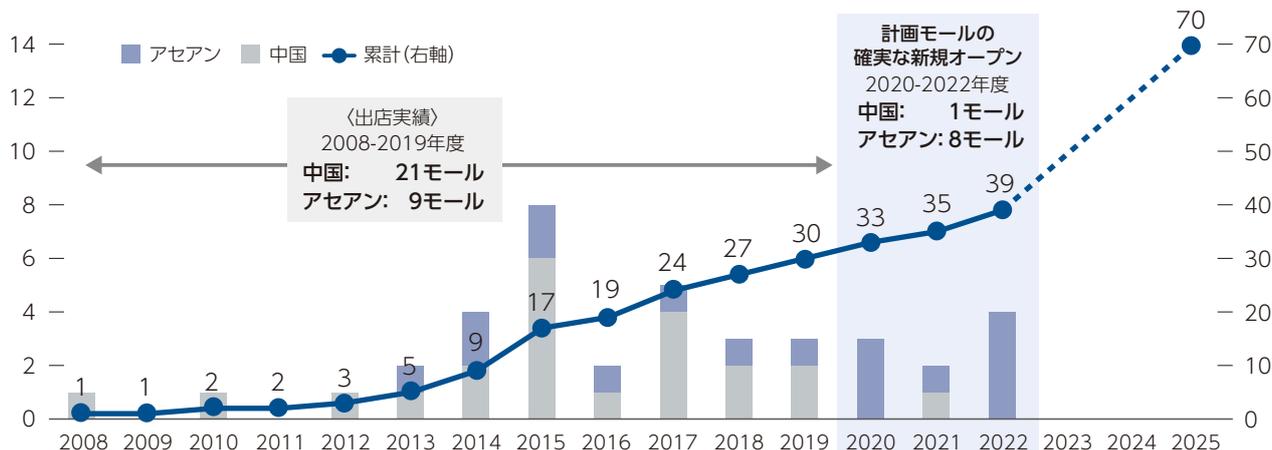


(仮称)イオンモール広州新塘 (中国)



イオンモール ハイフォンレチャン(ベトナム)

海外出店数推移



既存モール収益力強化

増床・リニューアル

当社の海外モールは、各国全体のマクロトレンドを上回る成長を続けています。その要因の一つが潜在成長力の大きい立地への出店に加え、積極的な増床・リニューアルです。海外は30モール体制となり、既存モールのトップラインの成長によって利益を確実に積み上げていく必要があります。海外では専門店契約を3年満了としており、そのタイミングで専門店を大きく入れ替えることでモールの鮮度を向上し、日本以上に変化の激しい海外においても売上を継続的に伸ばしていくことが可能となります。



社会行事に対応したイベント・セールスの実施

海外では、バレンタインやブラックフライデーなどの社会行事の浸透度合いがまだ低いため、こうしたイベントに連動した企画を先行的に実施することで、売上拡大につなげていきます。



デジタル技術を活用したモール環境づくり／ ライブコマース

当社では、中国、アセアン各国におけるデジタル化の進展に伴い、デジタル技術を活用したモール環境づくりに注力しています。2020年3月には、中国においてリアル・ネット融合による新たな買い物体験として、ライブコマースをスタートさせました。これは、動画配信とネット通販を融合した新たな販売手法で、アプリを活用してインフルエンサーや専門店従業員によるライブ動画を配信し、オンライン販売を実施するものです。店舗にライブ中継室を設置して専門店に無料提供しており、今後、デジタルトランスフォーメーションによる顧客接点の構築を、順次進めていく計画です。



ライブ中継室を設置し専門店に無料提供



接客レベルの向上、オペレーション効率化等

オペレーション面では、日本と同等のモール環境の創出、同水準のオペレーションを、最先端のデジタル技術も駆使しながら具現化していくことで、当社モールに対する支持を高めていきます。あわせて、教育プログラムの定期的な実施により、スタッフの接客レベルの向上も図ります。



教育セミナーを通じて培った接客技術を競い合う「接客ロールプレイング大会」(ベトナム)

国内における重点施策

国内

国内事業では、安定的成長を実現するため、既存モールの収益力強化、モールの新規出店、都市型ショッピングセンター事業の利益改善の3つを柱として施策を進めていきます。

既存モール収益力強化

地域における圧倒的No.1のポジション確立

既存モールの収益力強化については、とりわけ効果の大きい活性化を引き続き重点的に進め、新たな顧客層の取り込みや、消費の潜在需要の掘りおこしに努めます。日本の専門店契約は6年満了で、そのタイミングで旬の専門店や地域のお客さまが要望する専門店に入れ替えることで、モールの鮮度、魅力を継続的に維持・向上させています。特に増床では、地域No.1のモールをさらに強化すること

によって、圧倒的No.1としてのポジションに引き上げることができます。この3ヵ年では8モールの増床を計画、年間10モール前後のリニューアルを実施していく計画です。

3ヵ年出店計画

	2020	2021	2022	3ヵ年計
国内増床	2	2	4	8



イオンモール高崎(群馬県)

増床オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2020年 6月26日	約76,000m ² (+約17,000 m ²)	約4,000台 (+約300台)	約210店 (+約40店)



イオンモール高知(高知県)

増床オープン	総賃貸面積	駐車台数	専門店数
2020年 9月17日	約69,000m ² (+約12,000 m ²)	約3,000台 (+約200台)	約160店 (+約20店)

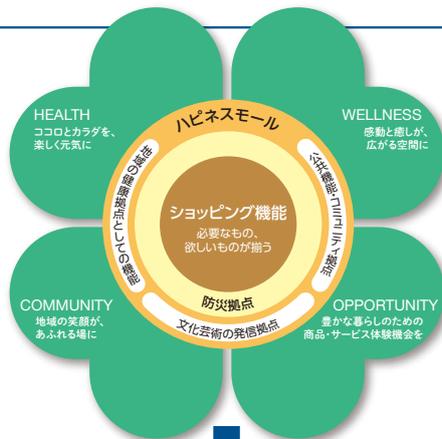
来店動機を創出する機能を付加

いかにお客さまの来店動機となる要素を付加していくかという観点からモール機能の拡充を進めていきます。人口減少、少子高齢化に伴い、ファミリー層が縮小し、Eコマースの進展によって消費行動も多様化する中、新たなターゲットとなるシニア層に対してはヘルス&ウェルネス

をテーマとした様々なイベントの開催、公共機能や地域のコミュニティ拠点としての施設づくり、デジタル技術の活用による買い物をしやすい環境を向上させるスマートモール化など、来店動機となる要素、利便性の向上を通じてモールの機能を高め、集客力強化により収益向上を図っていきます。

ハピネスモール

当社は、館内でウォーキングを楽しんだり、生演奏やアートに胸をときめかせたりできる、地域のお客さまの健やかな暮らしや心の豊かさをサポートする「ハピネスモール」を全社を挙げて推進、笑顔がこぼれ、健康になれる商業施設を目指しています。



日本オペラ振興会（藤原歌劇団・日本オペラ協会）と取り組む「オペラdeイオンモール」

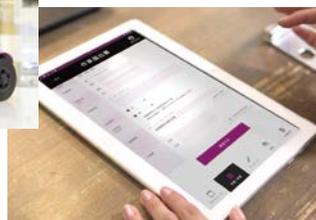
公共機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール内に郵便局や行政サービス出張所、図書館、選挙の期日前投票所などを設置する他、クリニックモール、フィナンシャルモールなどの公共的機能の拡充を進めています。また、日本赤十字社と協力し、全国のモールで献血会場を提供し、若年層を中心とした各年代層への献血の理解と協力を促進しています。



スマートモール化

当社は、デジタル機器の開発と検証を進め次世代の「スマートモール」の実現に取り組んでいます。お客さまの消費環境変化やデジタル化の進展に対応するもので、イオンモール幕張新都心（千葉県）をパイロット店舗として、お客さまの「ストレス軽減」、「モールのコンビニエンス化」、「情報発信力」につながる省人化・省力化の視点で機器を導入した実証実験を進めています。



国内における重点施策

国内

モールの新規出店

国内では、依然として建設費が高止まりしており、新規出店は効率性を踏まえ、モール空白エリアへの出店や、イオングループの資産を活用した、新たな発想に基づくモール開発を進めます。具体的には、新しいフォーマットによる出店、既存資産を活用したモールリノベーション、リアルならではの魅力を活かしたモールづくりの推進です。新たなモール開発の事例として「八幡東田プロジェクト」は、北九州のスペースワールド跡地にジ アウトレット2号店をオープンします。敷地内には北九州市の「新科学館」が移転する計画もあり、1号店のTHE OUTLETS HIROSHIMAをさらに進化させた形に仕上げていきます。また、当プロジェクトに既存店のイオンモール八幡東が隣接しており、こちらはデイリー機能を強化し、ジ アウトレットの非日常との相乗効果を創出していきます。当物件とイオンモール八幡東をペDESTリアンデッキで連結し、一体運営を図ります。さらに、イオンモール新利府南館は、エンターテインメントをコンセプトとして、2020年冬にオープンを予定しています。これは、カンボジアのセンソックシティが、現地の期待水準を大きく越えるエンターテインメント性を前面に打ち出し

たMDで、驚きとともに高い支持を得たことを踏まえ、このコンセプトを逆輸入する形で、当社の最新ノウハウを結集した東北最大級のモールとしてオープンします。また八幡東田プロジェクトと同様、オープンと同時に隣接するイオンモール利府もデイリー機能を強化することで、非日常と日常を同時に提供し、エリアにおいて圧倒的なポジションをめざします。



都市型ショッピングセンター事業の収益改善

都市型ショッピングセンター事業では、新規出店を抑え、既存店の抜本的な改革により利益改善を図る計画です。具体的には、第一に既存店の活性化です。2019年度より既存店の活性化に注力しており、引き続きこれを継続します。第二に、所有形態および管理・運営スキーム変更による利益改善です。OPAが出店していた横浜ワールドポーターズは、ディベロッパーである株式会社横浜インポートマートを子会社化し、施設全体の一括運営により収益拡大を図ります。天神ビブレは福岡市の天神・博多エリアの大規模再開発「天神ビッグバン・プロジェクト」に伴い一旦閉店し、同プロジェクトへの参画を通して活性化を実施します。第三に駅前立地の特性を活かす形で、例えばシェアオフィスの導入など資産活用の視点で利益改善を図って

きます。これらの取り組みにより、2019年度からの利益改善を一層拡大していきます。



ウィズコロナを見据えたモールオペレーション

当社は、ウィズコロナ対策の一環として、防疫対策を一時的な取り組みでなく継続的に実行します。すでに、「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」を制定しており、従業員や消費者の皆さまの店舗などにおける感染予防を強化し、安心できる買い物環境を確保していきます。

「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」は、継続的な防疫対策によって、防疫が生活の一部となる社会を実現し、お客さまおよび従業員の健康と生活を守り、お客さまとともに地域社会の「安全・安心」な生活を守ることを目的に制定したものです。当社がこれまで取り組んだ防疫対策を明確な基準とすることで、継続して、従業員の防疫教育やお客さまへの周知に活かすべく、3名の防疫に関する専門家の監修を加えて作成しました。



また、店舗における具体的な取り組みとしては、館内換気の強化を図っています。換気対策においては、外部からの吸気により空気の圧力を高める正圧で館内エアバランスをコントロールし、モール館内の空気を循環しやすくしてきましたが、より快適なショッピング環境を実現するため、外気の取り込み量を従来より増やすことで、館内の換気機能をこれまで以上に強化しています。

さらに、イオンモール全店舗の取り組みとして、以下の8項目を定め、安全・安心なお買い物の実現に取り組んでいます。

- 1 従業員の体調管理として入館時には検温を実施。
- 2 全ての出入口に手指消毒用液を設置。
- 3 館内のお客さま高頻度接触部位についての消毒を徹底。
- 4 館内換気システムを最大稼働させるとともに、館内の空気の流れをつくり換気を促進。
- 5 対面での接客においては、アクリル板、ビニールカーテン等を設置するなど、飛沫感染防止を徹底。
- 6 フードコートをはじめ、飲食店においては、換気と席の間引き等を実施。
- 7 発熱等の症状がある方の入場をご遠慮いただくよう広報。
- 8 お客さまの来館カウントシステムにより在館人数を管理し、状況により入場制限を実施。

- 1 従業員の体調管理として入館時には検温を実施。



- 3 館内のお客さま高頻度接触部位についての消毒を徹底。



- 8 お客さまの来館カウントシステムにより在館人数を管理し、状況により入場制限を実施。



- 5 対面での接客においては、アクリル板、ビニールカーテン等を設置するなど、飛沫感染防止を徹底。



- 4 館内換気システムを最大稼働させるとともに、館内の空気の流れをつくり換気を促進。

イオンの新型コロナウイルス感染拡大防止対策 モール館内の換気強化

換気対策においては、外部からの吸気により空気の圧力を高める正圧で館内エアバランスをコントロールすることで、モール館内の空気を循環しやすくしていますが、より快適なショッピング環境を実現するため、外気の取り込み量を従来より増やすことで、館内の換気機能をこれまで以上に強化しています。

イオンモールにおける館内換気強化
https://www.aeon.jp/sc/tp/keep_distance/



ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築

ファイナンスミックスとガバナンス体制の構築によって成長施策の展開をサポート。特に、海外事業の規模拡大に対応したグローバル・マネジメント体制の確立に向け、3つの施策に注力していきます。

グローバルファイナンスミックス

資金調達では、国内外一体となったファイナンス。即ちグローバルファイナンス・ミックスを推進します。銀行調達では国内銀行借入の裾野拡大をめざすとともに、将来の現地借入を見据えた海外地場銀行との接点開拓に努めます。社債については、引き続き国内リテール債の定例発行に加え、投資家のESGへの関心の高まりを受け、多様な形

態の社債を発行しています。また財務の健全性については常に配慮し、負債と資本の比率に留意していきます。自己資本拡充の直接的手段としてのエクイティ調達については、株式市場の動向を常にウォッチし、また海外でのエクイティ調達の可能性についても検討していきます。

キャッシュマネジメントの最適化

海外事業の規模拡大、利益創出ステージへの移行に伴い、特定エリアでは資金残高が大きく増加しています。資金余剰となっているエリアから資金需要旺盛なエリアにキャッシュを還流させる、効率的なキャッシュマネジメント手法を検討していきます。

なおグローバルベースのキャッシュマネジメント体制構築に際しては、ガバナンスや不正防止の観点から、資金監視機能をより一層強化していく必要があり、外部システムの導入も含め、検討していきます。



リスク管理の高度化

国内では、リスク管理委員会で経営活動におけるリスクを洗い出し、リスクごとに発生確率と影響の把握に努め、同様に中国・アセアンにおいてもリスク管理体制の向上に取り組んでいます。特に「オペレーションリスク」、「セキュリティリスク」、「社会的リスク」、「政治的リスク」などのリスク領域について対応強化を図ります。モール開発や営業に大きく影響する「オペレーションリスク」については、現地政府や公安、弊社顧問弁護士事務所、グループ企業とも連携し、過去の経験も踏まえ事前に情報収集すると共に、政府関係と調整を図り、リスク排除に対応します。また、最近で

は消防に対する規制と当局の指導の厳格化がより一層進展するとともに、ゴミ分別、分煙、汚水処理等の環境保護、地域社会や各種団体との交流、コーポレートガバナンスを中心とするESG経営が重要視されつつあります。これを受け、2018年度に全58項目のリスクに対する具体的なアクションプランの作成に着手。アクションプランの作成とその有効性について、委員会メンバーが意見交換を実施し、検証を進めています。2019年度は、緊急事態対応マニュアル（日本版、中国版、アセアン各国版）、贈収賄防止基本規則（中国版）を制定し、施行しました。

ESG経営の推進

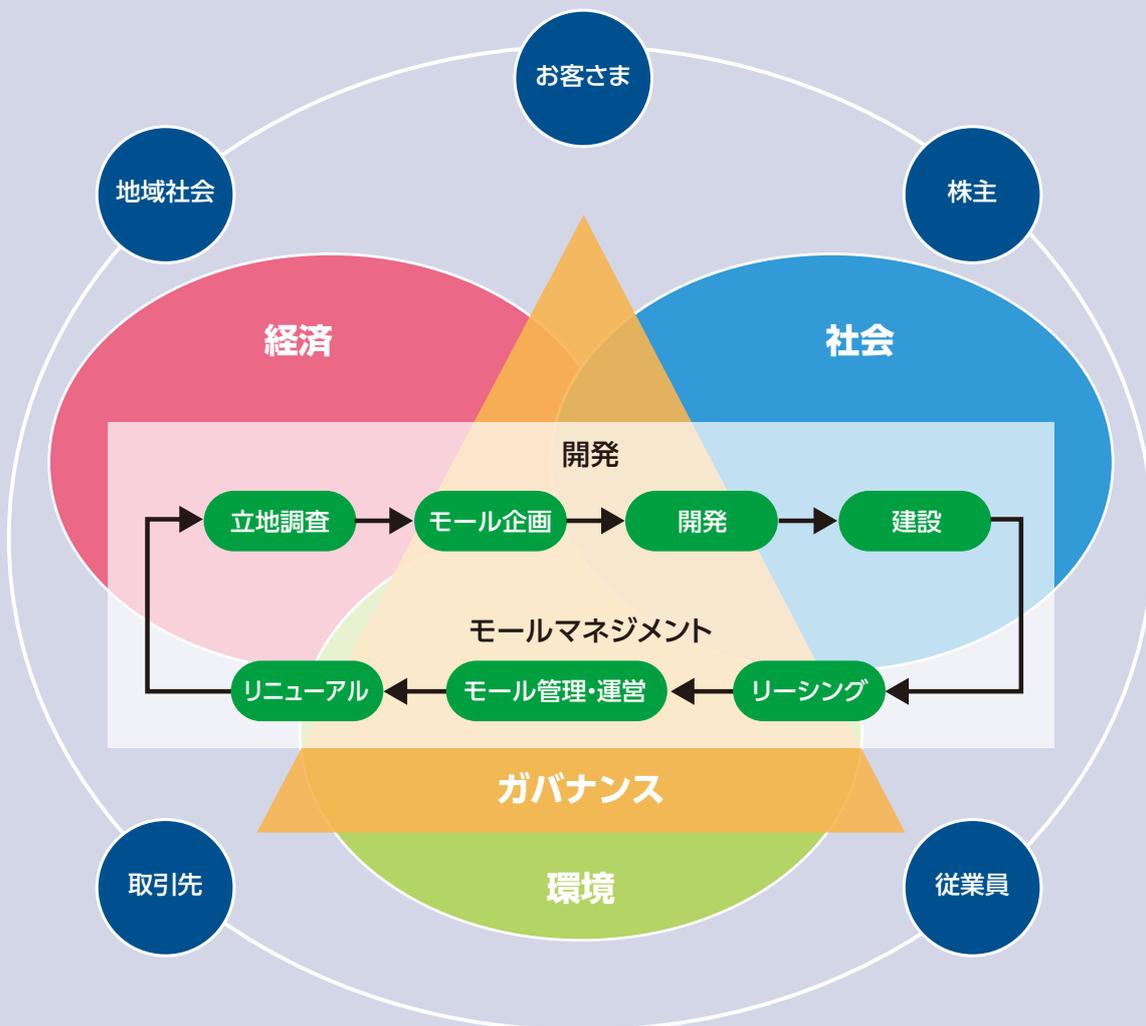
当社は、2025年のあるべき姿を実現するため、成長戦略とESGの取り組みを結びつけることで創出する経済的価値と社会価値を最大化することを目的として、2019年にESG視点の重要課題「マテリアリティ」を特定しました。

当社は、持続的成長と企業価値向上を実現するESG視点に基づいた経営の推進に加え、新型コロナウイルス対応を契機としたESG視点に基づく改革を推進し、ステークホルダーの皆さまに対して経済価値・社会価値・環境価値を創出します。

現在の当社を取り巻く事業環境は、海外においてはGDP成長に伴う近代ショッピングセンターの台頭、小売市場の高い成長性が見られるものの、競合ディベロッパーによる出店加速、さらには中国経済の減速懸念が挙げられます。また、国内では人口減少・少子高齢化などの人口動態変化に加え、家族構成変化、さらにはEコマース拡大・節約志向・シェアリングなどの消費行動の変化が顕著となっています。こうした環境変化のもと、当社では地域・社会イン

フラ開発、地域とのつながり、環境、ダイバーシティ・働き方改革、責任あるビジネスの推進からなるマテリアリティを定め、ESG経営の実現に努めていきます。

2025年にめざす姿としては、国内ではモール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築を目指すとともに、連結営業利益1,000億円超となるグローバル商業ディベロッパートップクラスの水準を目指します。さらに、増床・リニューアルを積極的に行ない、各エリアで圧倒的な地域No.1モールへの進化を図る計画です。海外事業は、営業利益利益率20%、70モール体制とし、国内事業と同等の効率と規模を目指し、営業収益5,000億円、営業利益1,000億円を目標としています。



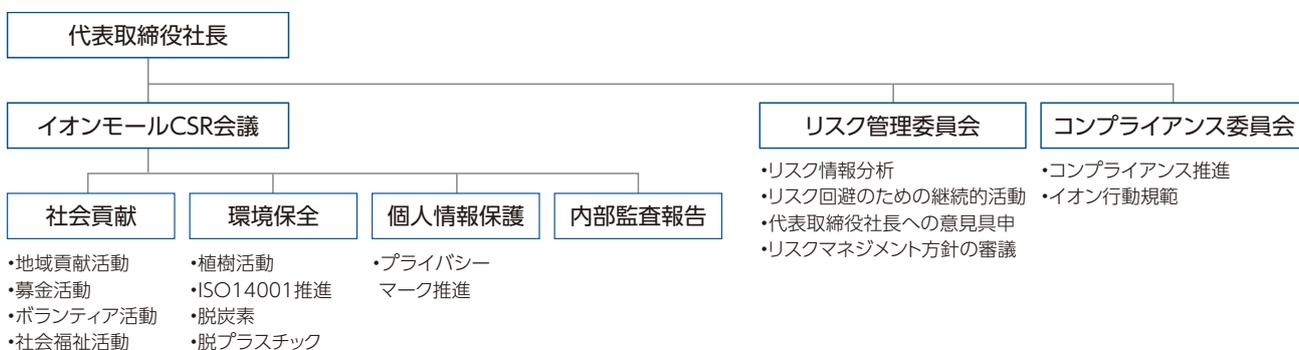
イオンサステナビリティ基本方針

当社は、イオングループにおけるサステナビリティ基本方針に則り、ESG経営を推進しています。

イオンサステナビリティ基本方針

私たちイオンは、「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」という基本理念のもと、「持続可能な社会の実現」と「グループの成長」の両立を目指します。取り組みにあたっては、「環境」「社会」の両側面で、グローバルに考え、それぞれの地域に根ざした活動を、多くのステークホルダーの皆さまとともに積極的に推進してまいります。

CSR推進体制



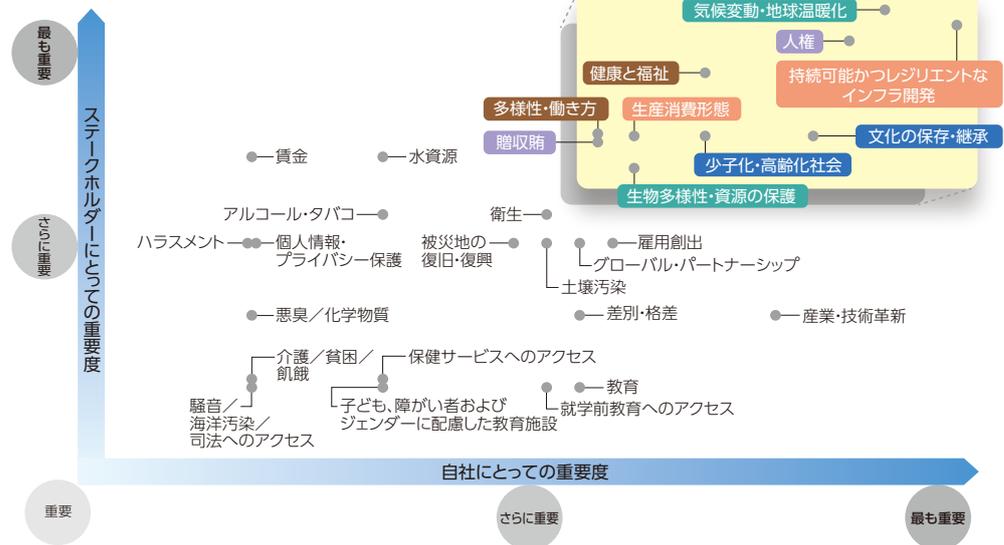
マテリアリティへの対応施策

マテリアリティ	関連するSDGs	主な施策	掲載先
地域・社会インフラ開発 持続可能かつレジリエントなインフラ開発 生産消費形態	 	安全・安心・快適な施設の開発 地域の魅力を発信するモールの開発 防災まちづくりとしての取り組み 公共的機能の拡充 EV(電気自動車)の普及・利用を促進 公共交通利用促進	→ P.33
地域とのつながり 文化の保存・継承 少子化・高齢化社会	 	ハピネスモールの取り組み 地域の魅力を磨く究極のローカライズ イオンゆめみらい保育園	→ P.34
環境 気候変動・地球温暖化 生物多様性・資源の保護	 	気候変動・地球温暖化への対応 イオンふるさとの森づくり(生物多様性) 廃棄物リサイクル	→ P.35
ダイバーシティ・働き方改革 健康と福祉 多様性・働き方	 	人材のグローバル化 なでしこ銘柄 ES(従業員満足度)向上	→ P.37
責任あるビジネスの推進 人権 贈収賄	 	人権方針・人権体制・人権研修 腐敗防止への取り組み	→ P.39

マテリアリティの特定

当社は、SDGsと日本特有の社会課題を考慮したマテリアリティ分析を実施、ステークホルダーおよび自社にとっての重要性を評価し、重要なマテリアリティを5分野10項目に整理しました。

■マテリアリティ・マトリックス



■マテリアリティ分析のプロセス

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

ESG経営の実現をめざし 毎月、「イオンモールCSR会議」を開催

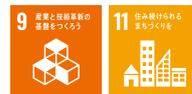
イオンモールは、地域の社会課題を解決することも事業上の重要な使命であるとの考えに基づき、グループのめざす姿でもある「CSRと事業が一体化した経営、CSV (Creating Shared Value) への実現を大きな目標としています。社長を議長とする「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、重要課題である「E 環境課題」「S 社会課題」「G ガバナンスの強化」「C コミュニケーション」の4分野を中心に、それぞれの取り組み内容や現状の課題などについて議論しています。また、社会貢献や環境など一部のテーマについては、CSR会議の下部組織として

個別の委員会を設置し、進捗を管理しています。

こうした体制のもと、2019年度も「電気自動車 (EV) 充電器の設置」や「国連SDGsへの対応」について議論を重ねました。なかでも国連SDGsについては、企業がどのゴールの実現に、どういった形で貢献していくのかを明確にしていくことが求められており、今後、さらに議論を深めていきたいと考えています。引き続き、自社の事業における環境や社会への負荷を減らすだけでなく、CSRに関する社会的な要請に応えることも常に意識しながら、活動の方向性を模索するとともに、強化していく考えです。

ESGの取り組み

地域・社会インフラ開発



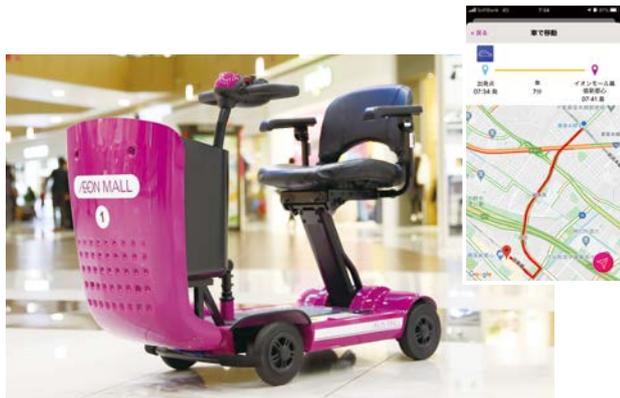
地域を支えるインフラ支援の拠点に

2019年9月9日から10日にかけて令和元年房総半島台風が関東地方に上陸し、千葉県では長期にわたる停電、断水、家屋の倒壊など甚大な被害をもたらしました。イオンモール木更津（千葉県）では、地域のインフラとしての機能を担い、復興拠点の役割を果たしました。



スマートモールへの取り組み

デジタル技術を利用してお客さまのお買い物をより便利にする、「スマートモール」の実現を目指しています。イオンモール幕張新都心（千葉県）をパイロットモールとしてさまざまな最先端技術の導入を進めています。



EV(電気自動車)の普及・利用を促進

当社は、2008年より、地球環境の保全、持続可能な社会の実現を目指し、CO₂を排出しない電気自動車やプラグインハイブリッド車の普及を推進するため、各モールにEV充電器の設置を進めています。2020年2月末現在、国内138モールに計1,837基の充電器ネットワークを構築したほか、中国でも14モールに564基、アセアンでは2モールに3基を設置。また、イオンモール ハドン（ベトナム）ではEVバイクの充電器を20基設置しています。



投票所の設置

地域の皆さまの生活サービスの向上を目指して、選挙が実施される際には投票所を開設。大規模な駐車場や乗り入れバスなどにより来場しやすく、快適な施設環境でお客さまに投票をしていただくとともに、モールに勤務する従業員にとっても投票しやすい環境を提供しています。2019年7月に行われた第25回参議院議員通常選挙では、全国56のイオンモールおよびイオンショッピングセンターに期日前投票所（一部では当日投票所）を設置しました。



地域とのつながり



産官学ともに連携し、 進化するイオンモールウォーキング

当社は、お客さまの健康的なライフスタイルをサポートするため館内にウォーキングコースを設置し、季節や天候、時間に左右されず、お買い物しながら運動を楽しんでいただけるイオンモールウォーキングを国内ほぼすべてのモールで実施しています。イオンモール宮崎(宮崎県)やイオンモール東浦(愛知県)は、千葉大学予防医学センターと協働で、「『健康への気づき』を促すゼロ次予防に基づく空間デザイン・プログラム」を実施。イオンモール宮崎では、さらに歩数計機能やランキング機能を備えた宮崎県公式ウォーキングスマートフォンアプリ「SALKO(サルコー)」とも連携して健康意識の向上に取り組んでいます。



スポーツインライフプロジェクトに賛同

当社はかねてより、厚生労働省やスポーツ庁が目指す健康増進の取り組みに協力してきました。2019年には、新たにスポーツ庁のプロジェクト「Sport in Life」に賛同。7月から2ヶ月間、約150モールで涼しく快適なモール環境を活かしたスポーツ体験企画「モールdeスポーツ」を実施し、スポーツ体験イベントやお買い物ついでに体を動かす楽しさを体感していただきました。



難民援助活動を支援

世界の難民への理解を深める機会として、国連総会で制定された「世界難民の日(World Refugee Day)」(6月20日)の前後の期間に、UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)の公式支援窓口である特定非営利活動法人 国連UNHCR協会と協同でキャンペーンを実施。難民に関する資料などの案内や募金窓口などの支援ブースを29モールに設置するほか、イオンモール京都桂川(京都府)とイオンモール多摩平の森(東京都)では講師を招いて講演会を開催しました。



済生会との持続可能なまちづくり協定

医療・保健・福祉活動を総合的に提供することを通じてソーシャルインクルージョンを具現化する社会福祉法人恩賜財団済生会と協定を締結し、双方が拠点をもつ地域のまちづくりに貢献。取り組みの第一弾として、2019年6月にイオンモール高岡(富山県)で、“健康”をテーマにイオンモールウォーキングや子ども向け医療の仕事体験などを行いました。



ESGの取り組み

環境



使い捨てプラスチック製品の全面的な廃止を見据え、全モールで脱プラスチック製ストローを推進

近年、海洋生物などの生態系に影響を及ぼすとされるプラスチック製品の利用機会を減らす動きが世界的に加速しています。当社でも持続可能なモールの実現や地球環境保全のために、廃プラスチックの94.9% (2019年度) をリサイクルするなどの活動を積極的に進めてきました。さらに、使い捨てプラスチック製品自体の使用ゼロを将来の目標に掲げ、まずは2020年3月16日に全モールで飲食系専門店におけるプラスチック製ストローの提供を終了しました(一部店舗を除く)。ストローを希望されるお客さまには紙製ストローなどの環境に配慮した代替品をご用意しています。今後も出店企業さまと協議を重ねてプラスチックの使用削減を進めてまいります。



太陽光発電の活用

88モールで太陽光発電システムを採用

他の商業施設に先駆けて太陽光発電設備を国内71モール、海外17モールに導入しており、一部のモールでは停電時にも電力を活用できるシステムを採用しています。イオンモール センソックシティ (カンボジア) では、1MW級の太陽光発電設備と高効率チラーを屋上に設置し、年間約1,564トンの大幅なCO₂削減を目指しています。

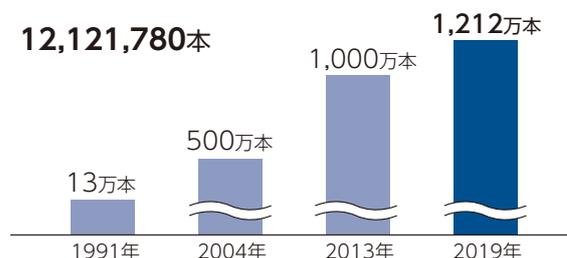
省エネルギーの取り組みを推進

当社は、2012年にスタートした「イオンのecoプロジェクト」で2020年までの達成目標として掲げた、「2010年度比でエネルギー使用量50%削減」の達成に努めています。さらに、2018年3月に発表した「イオン脱炭素ビジョン2050」では、イオングループの新たな挑戦として省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用などを通じて、2050年に向けて「脱炭素社会」の実現をめざします。これまで取り組んできた環境配慮型のモデル店舗「スマートイオン」はイオングループで13拠点(うち12モールが当社運営)になりました。脱炭素の視点でさらに進化させた「次世代スマートイオン」の開発にも取り組んでおり、イオンモール座間(神奈川県)ではイオングループの標準的な店舗と比較してCO₂排出量を大幅に削減しています。

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、植樹活動を「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という基本理念を具現化する活動と位置付けています。国内・海外ともに新しいモールがオープンする際には、地域の自然環境に最も適した、土地本来の樹木をお客さまとともに植える植樹祭を行っています。2019年度、当社は国内外の新規オープンした4モールで約28,700本の植樹を行いました。2020年2月末現在、グループの累計植樹本数は約1,212万本に達しています。

■植樹合計本数(2020年2月末現在)



廃棄物削減とリサイクル

モールから出る廃棄物の削減では、専門店で協力をいただいで、「何を、どこで、どれだけ廃棄しているか」を明らかにし、課題として意識づけることが重要です。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。分別されたごみのうち、可能なものについては極力リサイクルに回し、各品目ごとにリサイクル率を集計しています。

■2019年度の廃棄物排出総量とリサイクル率 (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)89.4%)

	項目別排出量	リサイクル率
1	生ゴミ 16,060t	91.9%
2	段ボール 23,262t	100%
3	雑芥 23,110t	74.8%
4	廃プラスチック 3,543t	94.9%
5	廃プラスチック(有価) 106t	100%
6	ペットボトル 606t	100%
7	ビン 367t	97.5%
8	缶 606t	100%
9	発泡スチロール 132t	100%

	項目別排出量	リサイクル率
10	廃油 2,167t	100%
11	紙類 2,433t	100%
12	粗大ゴミ 216t	92.7%
13	その他不燃ゴミ 1,399t	61.6%
14	蛍光灯 17t	91.9%
15	廃電池 16t	87.6%
16	フリバシ 115t	97.0%
17	廃アルカリ・剥離剤 17t	23.0%
18	汚泥 5,321t	90.4%

気候変動対応への取り組み

当社はESG経営の一環として2050年に向けて「脱炭素社会」の実現をめざしています。2020年6月に当社は気候関連が各企業にもたらすリスクや機会に関する情報開示タスクフォース「TCFD」の提言に賛同することを表明いたしました。TCFDとは、2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」です。今後、TCFDのフレームワークを活用し、適切な情報開示を進めてまいります。

ガバナンス

当社では、気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、その取り組み内容および結果は定期的に取り締り会へ報告し、取締役会による監視体制が整えられています。

■リスク項目の特定

	リスク項目	特定内容
移行リスク	政策・法規制リスク	炭素の価格付け 原油もしくはエネルギー(電力・ガス・燃料)に課税する炭素税、事業のGHG排出に応じて課金される排出量取引の2種類を想定
	政策・法規制リスク	省エネ規制・代替フロン規制 現行の省エネ法(経済産業省)、省エネ建築法(国土交通省)、フロン排出抑制法(環境省)の規制強化を想定。また関連法の新設も含む。
	市場リスク	エネルギー価格 事業活動から排出されるGHGのおよそ9割を占める電力の単価動向・化石燃料由来電力と再エネ電力の2種を考慮。
	市場リスクおよび技術リスク	食品・原材料の需給バランス 国内外の生鮮食品原材料・水資源及び商品の製造・加工にかかわる地理的適性の変化を想定。人口増による需給の変化も間接的な指標として考慮。これらの変化が核店舗、専門店に影響。
物理リスク	市場リスクおよび評判リスク	お客さまの変化 「お客さま」とは、消費者・生活者をはじめとする市民生活を営むすべての人をさす。「変化」とは消費にかかわる行動様式や意識の変化のこと。
	急性リスク 慢性リスク	異常気象による被害 毎年一定数の店舗(地域は不定)が気象災害により営業停止するリスクを想定。うち一定の割合で、浸水等の物理被害を受け、その再建にコストと期間がひつようになることを想定。一部地域においては、気象災害の頻発、人口動態の変化によって商圈規模が縮小すると想定。

ESGの取り組み

ダイバーシティ・働き方改革



人事の考え方

当社は、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であるという考えのもと、多様な人材が健康で能力を発揮し続けられる企業を目指し、人的資源の投資により成長戦略を推進しています。また、ビジネスのグローバル化、デジタル化に伴い、従来のジェネラリスト育成から総合職と専門職を分けた「複線型」の制度設計により、シ

ステムやデジタル、財務、人事などより多様な人材の力を活かした新たな価値創造に取り組みます。さらに、社会の変化や従業員ニーズの多様化に対応し、新しいビジネスモデルを変革していくために、多様な人材が活躍できるダイバーシティ経営を推進するとともに、人材成長を支える様々な人材育成・教育プログラムも整備しています。

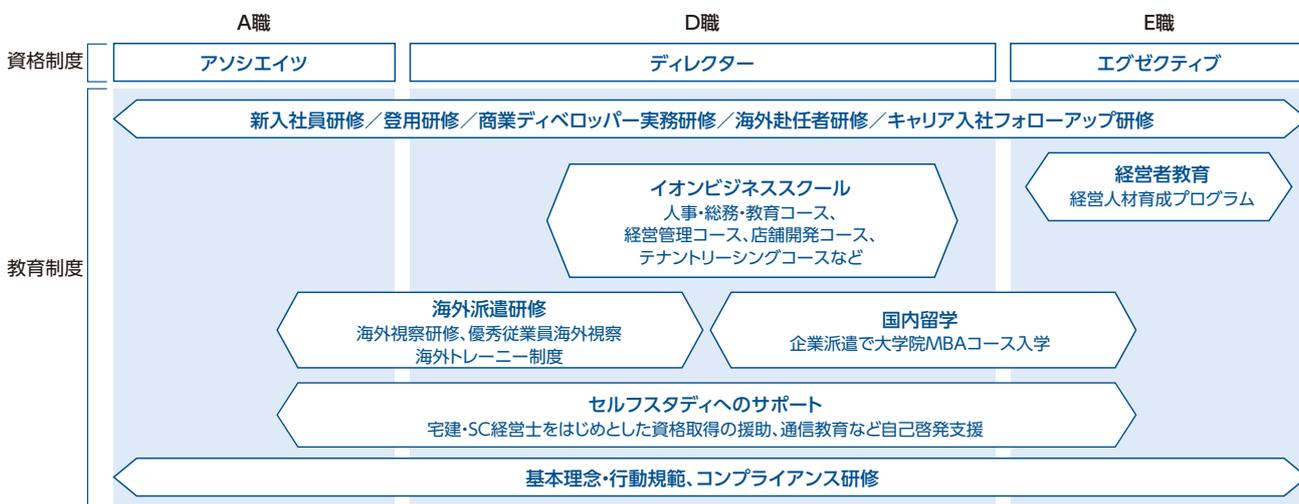
人材教育

イオングループでは、人事基本理念の一つとして、「継続成長する人材が長期にわたり働き続けられる企業環境の創造」を掲げ、「従業員の『志』を聴き、従業員の『心』を知り、従業員を活かす」という考え方のもと、従業員一人ひとりが働き続けられるだけでなく、活躍し、そして成長し続けられる企業環境づくりに取り組んでおります。

当社では、商業ディベロッパーとして必要な知識・スキルを習得する「商業ディベロッパー実務研修」など、従業員の職位や成長度合いに応じたさまざまな研修を行っています。拡大を続ける海外事業の将来を担う人材を育成するため、近年、国内-海外間での人材交流を活発化させています。なかでも日本国内から中国・アセアンへのトレーニー

派遣では、約1年間にわたる育成プログラムを用意。若手人材を中心に、従業員が異なる文化や歴史を肌で感じ、スキル向上やリーダーシップ開発につなげられるよう促しています。コア人材を育成する「ABS（イオンビジネススクール）」などのプログラムも用意し、意欲ある人材に学びの機会を提供しています。

これらの、学び機会を豊富に用意するとともに、キャリアアップへの希望を会社に伝える「自己申告制度」を設けています。また、上位資格への昇格に当たっては、「登用試験制度」を整備し、誰もが構成にチャンスを与えられ、挑戦することを可能としています。



健康経営への取り組み

当社では、従業員の健康づくりが企業活動のベースであり、従業員が健康であることにより、地域のお客さまに健康と心の豊かさをもたらすサービスを提供できるとの考えのもと、健康経営を推し進めています。

当社では、地域のお客さまの健やかな暮らしや心の豊か

さをサポートする「ハピネスモール」の取り組みを各モールで展開しており、従業員の健康維持、増進を図るべく、各制度の充実を図り職場環境を整え、さらなる健康経営に努めていきます。

ダイバーシティの考え方

当社の事業においてダイバーシティの推進には大きな意義があります。様々なお客さまが来店される中で「お客さま第一」の理念を実現するためには多様な人材が必要で、異なる視点からの意見を積極的に交わすことで創造的なアイデアが生まれます。上位職へチャレンジする意欲

の高い女性社員も目立っており、性別に関わらず、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。

人材のグローバル化

海外での人材活用については、当社の理念を深く理解するローカルスタッフによってそれぞれの地域に根ざした運営を行うことを基本方針としています。成果をあげた人材に対しては、国籍に関係なく上位職に登用しており、すでに中国では、7モールで現地法人のスタッフが最高責任者のGM（ゼネラルマネージャー）に就任しています。アセアンでもローカルスタッフの幹部職位への登用を積極的に進めています。

その一方で、日本人社員に海外でのビジネス経験を積ませるとともに、ローカルスタッフとの交流を図ることで、成長につなげています。



海外で活躍する日本人社員とローカルスタッフ

快適な職場環境を提供

活躍の機会を創出する海外モール

2008年に海外1号店を北京に出店して以来、当社は中国で計21モール、インドネシア・ベトナム・カンボジアに計9モールを展開してきました。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。

専門店向けの取り組み

専門店従業員の作業負担を軽減し、業務を省力化する業務用タブレット「イオンモールワークス」など、効率化を図るデジタル技術を導入しています。また、人材不足が社会的な問題になっている中、当社の商業施設に出店する専門店の従業員が長く活躍できる職場環境を整えてES（従業員満足度）を向上することもディベロッパーとしての責務であるという認識のもとに、様々な施策を展開しています。



責任あるビジネスの推進

人権方針・人権体制・人権研修

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

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

当社では、全従業員が年1回人権研修を受講しており、さらに、社内・社外の相談窓口を記載した小冊子を全従業員に配付するとともに、就業規則に人権尊重、差別禁止等の事項を明記しています。

イオン行動規範 宣言

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

イオンの人権基本方針

私たちイオンは、イオンピープル(役員と従業員)全員が人権への理解を深め、本方針に基づき、人権が尊重される社会の実現を目指します。本方針は、すべてのイオンピープルに適用し、すべてのパートナーと共有します。

1. 人権に関する基本的な考え方

イオンは、イオンの基本理念およびイオン行動規範、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の原則にそって、私たちの事業活動から影響を受けるすべての人びとに対し、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、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。

2. 事業活動を通じた人権の尊重

イオンは、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・心身の障がい・性的指向と性自認などを理由とした差別を一切行いません。また、常に相手方の立場に立ち、自分と等しく尊重します。

- イオンは、すべてのお客さまに対して公平公正に接するとともに、安全で安心な商品やサービス、およびそれらの情報に

ついて提供します。

- イオンは、地域社会の人々の人権を尊重するため、コミュニケーションを積極的に行います。
- イオンは、取引先とともに公正な取引を通じて、事業活動における企業倫理および労働環境に関する法令や国際基準を遵守し、継続的な改善に取り組みます。
- イオンは、ともに働く仲間の声に耳を傾け、イオンピープル一人ひとりの人権が尊重され、ハラスメントの無い安全で働きやすい職場環境を構築します。同時に全てのイオンピープルが人権に対する正しい知識と理解を深めるために教育と研修を実施します。

3. 人権デュー・ディリジェンスの実施

イオンは、事業活動による人権への影響に関して、人権デュー・ディリジェンスを通じて、人権が尊重される社会の実現を目指します。

腐敗防止への取り組み

P.58:「コーポレート・ガバナンス」の「腐敗防止への取り組み」についてをご参照ください。

モールの建設において公平な契約を締結

当社では、あらゆるステークホルダーの人権や労働安全衛生に配慮しています。海外のモール開発においても、ゼネコンの選定基準として現地雇用の積極採用や環境保全対策など地域振興への貢献度を重視。発注者である当社と請負者の間で平等にリスクを分担する契約を締結し、高い公平性を維持しています。また、現場への人の出入り



をID監理し、児童労働や不法就労を防止するほか作業員の健康診断を実施するなど、人権保護に取り組んでいます。

また、コンプライアンス強化の取り組みを進めています。従業員を対象に、年に一度モールや事業所ごとに幹部研修および一般研修を実施しています。法律法規や社内規範などをもとに、基礎教育や実際に発生した不正事例の共有を図っています。新規モールにおいては、従業員の約3分の2が新規採用社員で構成されるため、オープンから一年以内を目処に個人への面談を通してコンプライアンス意識を醸成するなど初期段階の社員教育を徹底しています。さらに、専門店向けに専門店や外部業者の方がハラスメントなどの不当な扱いを受けた場合、メールや電話によりコンプライアンス部に直接通報する仕組みを構築しています。

中国・アセアンにおける内部統制システムの構築

当社は、ガバナンス、コンプライアンスについても、中国・アセアンとも内部統制システムを構築し、コンプライアンス遵守、リスクマネジメント体制を整備するとともに、日本の内部監査部門が監査を実施しています。

中国

2013年、中国投資会社設立により中国全体の本社機能をもたせ、中国事業全体をマネジメントしていく体制を確立しています。2014年度より投資会社を始め中国各法人の諸規定、諸規則の整備を進め、内部統制システム構築、コンプライアンス遵守のため「組織」および「実務」の観点から課題を洗い出して、優先すべき対策を着実に実施しています。また、リスクマネジメントにおいても、「オペレーションリスク」、「セキュリティリスク」、「社会的リスク」、「政治的リスク」などのリスク領域について対応しています。2019年度は、緊急事態対応マニュアル（日本版、中国版、アセアン各国版）、贈収賄防止基本規則制定（中国版）を制定、施行しました。また、進捗管理表を作成し、①現状認識と課題②2018年度のPDCA進捗結果③2019年度PDCA進捗目標④2019年度末に目指すべき姿を「見える化」し、現地法人のリスク管理委員会の改善指導を実施しています。

アセアン

カントリーリスクについてアセアン3カ国の共通取り組み事項8項目を設定し、各国のリスクシナリオ・取り組み内容・結果を横並びで管理しています。また、各国で年2回開催するリスク管理委員会では、前年度のリスク管理結果の確認を行い、次年度の対応策を策定しPDCAに則って対応状況を確認し取り組みを推進、これらのリスク管理の取り組みは、各国の取締役会で経営層に報告しています。2019年度は、日本本社総務部・アセアングループの協力を得て、海外子会社の経営危機管理規則と緊急事態対応マニュアルを制定、先行して海外子会社で発生した重大な事故・事案を日本本社に速やかに共有できるよう、アセアングループが主導してメーリングリストを作成し、各国で活用しています。また、各国のリスク管理状況や事故・事案については、議事録や報告書の様式でアセアングループに情報を集約し、日本本社のリスク管理委員会にて、適宜、議題を上程しています。

取締役および監査役 (2020年5月19日現在)

取締役



いわむら やすつぐ
岩村 康次 代表取締役社長

2005年8月 当社入社
2007年8月 当社企画開発部企画開発第一グループゼネラルマネージャー
2009年5月 当社開発本部関東・東北開発部長
2013年4月 当社開発本部開発統括部長
2016年5月 当社アセアン本部イオンモールベトナムプレジデント
2019年5月 当社取締役ベトナム責任者
2020年3月 当社代表取締役社長(現任)



たま い みつぐ
玉井 貢 常務取締役

1999年7月 イオンクレジットサービス(株)入社
2006年5月 当社取締役財務経理統括部長
2007年4月 当社取締役財務経理本部長
2010年3月 当社取締役関連企業統括部長
2011年5月 当社執行役員関連企業統括部関連企業管理部長
2012年3月 イオン(株)グループ経営管理責任者補佐
2012年5月 イオン九州(株)監査役
2012年5月 イオンデライト(株)監査役
2012年8月 当社管理本部長
2013年4月 当社アセアン本部長
2013年5月 当社取締役アセアン本部長
2019年4月 当社常務取締役アセアン本部長兼デジタル推進部長(現任)



ちば せいいち
千葉 清一 取締役副社長

1978年4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
1993年9月 同行ニューヨーク支店次長
2002年4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)審査第三部副部長
2002年10月 同行企業第四部長
2003年5月 同行グローバル企業第二部長
2005年4月 同行執行役員企業推進第一部長
2007年4月 同行常務執行役員
2010年5月 イオン(株)執行役員
2010年5月 同社グループ財務最高責任者兼グループ財務責任者
2010年5月 当社監査役
2011年3月 イオン(株)グループ財務最高責任者
2013年5月 当社専務取締役財経本部長
2015年4月 当社専務取締役財経本部長兼アセアン担当
2019年4月 当社取締役副社長財経担当兼海外事業担当(現任)



さとう ひさゆき
佐藤 久之 常務取締役

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



みしま あきお
三嶋 章男 常務取締役

2000年4月 当社入社
2006年7月 当社リーシング本部既存店統括部長
2007年7月 当社イオンモール木曽川ゼネラルマネージャー
2009年5月 当社営業本部リーシング統括部関東・東北リーシング部長
2011年4月 当社営業本部リーシング統括部長
2012年5月 当社取締役リーシング本部長
2013年4月 当社取締役営業本部リーシング統括部長
2015年4月 当社取締役リーシング本部長
2016年5月 当社常務取締役リーシング本部長
2017年4月 当社常務取締役営業本部長(現任)



おかだ もとや
岡田 元也 取締役相談役

1979年3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1990年5月 当社取締役
1992年2月 当社常務取締役
1995年5月 当社専務取締役
1997年6月 当社代表取締役社長
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 当社取締役兼代表執行役社長グループCEO(現任)
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)



ふじき みつひろ
藤木 光広 常務取締役

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(現任)



おかもと まさひこ
岡本 正彦 取締役

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



よこやま ひろし
横山 宏 取締役

1987年4月 中央信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株))入行
2000年10月 中央三井信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株))
不動産投資開発部 課長
2004年4月 当社入社
2004年4月 当社管理本部財務経理グループ
財務グループマネージャー
2007年8月 当社管理本部財務経理部長
2013年5月 当社財務本部財務統括部長
2017年4月 当社開発本部開発企画統括部長
2017年5月 当社取締役開発本部開発企画統括部長(現任)



かわばた まさお
河端 政夫 取締役(社外)(独立役員*)

1971年4月 パイオニア(株)入社
1996年11月 パイオニア イギリス社長
2004年6月 パイオニア(株)常務執行役員広報・IR、
リスク管理担当
2008年4月 パイオニアノースアメリカ会長兼CEO
2009年6月 パイオニア(株)顧問
2010年7月 公益財団法人音楽鑑賞振興財団事務局長
2012年7月 公益財団法人日本語検定協会アドバイザー
2014年9月 プレインウッズ(株)顧問(現任)
2015年5月 当社社外取締役(現任)
2015年6月 一般社団法人日本語交流連盟理事
2018年6月 学校法人国際基督教大学監事(現任)



なからい あきこ
伴井 明子 取締役

2003年12月 当社入社
2011年4月 当社イオンモール都城駅前
ゼネラルマネージャー
2013年4月 当社イオンモール福津
ゼネラルマネージャー
2016年7月 イオンモールキッズドリーム合同会社
代表職務執行者(現任)
2018年3月 当社営業本部デジタル推進統括部長
2018年5月 当社取締役営業本部デジタル推進統括部長
(現任)



こしづか くにお
腰塚 國博 取締役(社外)(独立役員*)

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 同社執行役員技術戦略部長兼開発本部長
2014年6月 同社常務執行役員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(現任)
2019年11月 方正(株)社外取締役(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)



はしちと たつや
橋本 達也 取締役

2004年4月 当社入社
2011年11月 当社イオンモール三光ゼネラルマネージャー
2012年11月 当社イオンモール高知ゼネラルマネージャー
2015年4月 当社イオンモール倉敷ゼネラルマネージャー
2017年3月 永旺夢楽城(中国)投資有限公司 SC運営統
括部長
2018年3月 永旺夢楽城(江蘇)商業管理有限公司 総経理
2020年5月 当社取締役中国本部長(現任)
2020年5月 AEON MALL(CHINA) CO., LTD. 総経理
(現任)



やました やすこ
山下 泰子 取締役(社外)(独立役員*)

1987年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査
法人トーマツ)入所
1997年1月 (株)アイ・ピー・ピー入社
2010年9月 司法書士法人最首総合事務所入所
2013年12月 司法書士山下泰子事務所代表(現任)
2016年5月 ポケットカード(株)社外監査役
2017年6月 (株)アールシーコア取締役(監査等委員)
(現任)
2020年5月 当社社外取締役(現任)

監査役



わたなべ まき
渡部 まき 常勤監査役(社外)

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



とりの えみ
鳥居 江美 監査役(社外)(独立役員*)

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
厚生労働省関東信越地方年金記録訂正
審議会委員(現任)
2019年4月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現任)
2019年5月 当社社外監査役(現任)



むらまつ たかお
村松 高男 監査役(社外)(独立役員*)

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



にしまつ まさと
西松 正人 監査役(社外)

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
イオン(株)グループ副経理担当
2007年3月 同社常務執行役
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)執行役員グループ経理・関連企業責任者
2013年3月 イオンリテール(株)取締役兼常務執行役員
経営管理担当
2015年2月 (株)ダイエー取締役兼常務執行役員財務・
経営企画統括
2016年3月 イオン(株)執行役員経営管理担当
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(現任)
2020年5月 当社監査役(現任)

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

社外役員座談会



社外取締役(独立役員)*

河端 政夫

社外取締役(独立役員)*

平 真美

社外監査役(常勤)

渡部 まき

社外監査役(独立役員)*

鳥居 江美

社外監査役(独立役員)*

村松 高男

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

イオンモールのグループガバナンス、 リスクマネジメントへの提言

当社の社外取締役2名、社外監査役3名に、グループガバナンスと子会社上場および
リスクマネジメントの現状について、客観的視点から提言をいただきました。

合わせて、新社長就任に際しての期待、コメントもいただきました。

※この社外役員座談会は、2020年3月12日に実施したものです。

子会社上場の視点から見る グループガバナンスについて

渡部 近年、日本ではコーポレートガバナンス改革が進み、当社も様々な取り組みを進めています。2019年6月の政府の成長戦略実行計画の閣議決定に伴い、グループガバナンスおよび上場子会社のガバナンスに関する議論が高まっています。上場子会社のガバナンス体制については、支配株主である親会社から独立して一般株主を保護し、独立した意思決定を確保するために他の上場企業よりも充実している必要があります。加えて、上場子会社における独立社外取締役や独立社外監査役の人数が支配株主を有していない上場企業に比較して少ないなど、ガバナンス体制の問題点が指摘されています。そこで、今回は上場子会社のガバナンスの視点から皆様のお考えをお聞かせいただければと思います。

平 私は2011年に社外監査役に就任しました。当社では、2015年にコーポレート・ガバナンスコードが制定され、社外役員の重要性に加えて、上場子会社のガバナンスや親子上場の適否についても議論されていました。(具体例として、)イオンとの取引で言えば、ブランドロイヤリティの支払い金額、イオンモールのテナントとして入っているイオン(イオンリテール株式会社)の賃借料が妥当かどうかといったものです。

その後、各関連会社の取引に関する規定やチェックシートが作成され、とても進化してきていると思います。さらに、取締役の意識が、親会社だけでなく、少数株主、一般株主についても一定の配慮をすべきという方向に向いてきたということを実感するようになりました。今後は、イオンモールの経営資源が、会社の価値向上に資する割り振りとなっているかどうかを、社外役員がしっ

かりチェックしていくことが大切だと思います。同時に、社外役員の比率を高めて、親会社との利益相反リスクについて厳しく監視する体制を敷いているということをアピールしていくことも必要だと考えています。

渡部 補足しますと、イオンでは親子間、子会社同士のグループ間取引について、重要な新しい取引が検討される過程で、イオンの担当部門や子会社から事前に財務・経営管理部門に相談があり、子会社が主体となって検討した内容を、親会社として精査し、税務・会計の専門家の意見を仰ぐ場合があります。平取締役がおっしゃったように、確かに以前は資料が十分ではない事例もありました



が、イオンでは税務ガバナンスの向上、会計監査について、グループレベルで取り組む必要があるため、グループ会社間取引は、客観性の確保を重視して指導していると思います。

河端 平取締役がおっしゃったブランドのお話に関連して、最近のイオンのブランドイメージキャンペーンを見ていると面白いんです。イオンのイメージなんですけど、イオンモールでもある。親子でブランドカアップに取り組むところがとてもいいと思いました。というのは、イオンモールだけでは資源が限られていますが、イオングループの中でブランドロイヤリティに関する契約を親会社と結んでいて、様々な形でイオンモールがブランド

社外役員座談会



活動できるのは、親子だからこそその強みじゃないかなと思ったからです。これは、グループメンバーだからこそイオンのブランド力を活用できるとともに、イオン全体のブランド力向上にも貢献しているのではないかと。その相乗効果があるので、このブランド力は非常に強いものがあるなと感じました。

一方で、私は自主独立した会社としてのイオンモールの資本市場での存在は重いものがあると考えていますし、メディアや消費者に対してもっとイオンモールブランドというものをアピールしていけたらいいと思っています。上場していることで社会的信用を得ることができますし、信用を得るからこそ優秀な人材が集まってきます。実際に、私たちの努力次第でイオンモールが好業績を上げたら、他の会社と比べて、より高いボーナスが出る仕組みになっているんですね。これは社員のモチベーションアップにつながるとともに、価値創造のリーダーとしての責任感が社員の中に生まれてくると思います。

松村 イオンモールの親子上場に関しては、かなりガバナンスが効いていて改善もされています。親子上場の問題は煎じ詰めるとモラルハザードの

問題なんだと思います。そして、コーポレートガバナンスの目的はモラルハザードをいかに防ぐかということだと思うんです。企業がそれぞれの立場で経済合理性を追求した結果、立場の違いによって起こる亀裂、分裂と言えはいいでしょうか、こういうものを広く含んでいるものがモラルハザードだと考えるとすると、委託者と受託者の間の目的が一致していない、目的の不一致と情報の非対称性、これによってモラルハザードが起きるんです。上場子会社の問題は基本的にこの点に注目しなければいけない。失礼な話かもしれませんが、私たちのような社外の人間は会社が重要な意思決定をする時に隠された目的はないか、という点に注意していかなくてはいけないと考えています。

ただし、イオンモールは外部の声にしっかり耳を傾けてくれます。これは、小売業出身のディベロッパーだということに起因しているのではないかと思います。小売業は、当然ながらお客様の声を真剣に聞いていないと、商売が成り立ちません。当社は小売業で培った他者の意見を聞くという姿勢を社風の中に遺伝子としてビルトインしていると感じます。確かに、上場子会社の問題は世界的にも投資家の間で話題になり、批判もされていますが、親子上場にはプラスの面もあるのではないかと思います。

鳥居 私は2019年5月に社外監査役に就任しましたので、その時の印象をお話させていただきます。まず、取締役会では、事前ブリーフィングや取締役との意見交換会でグループ企業に関連する案件やグループ間の取引案件について厳しくチェックし、社内役員も非常に聞く耳を持っているという印象でした。質問に対しても誠実に答える、そういう空気が醸成されていると感じました。

印象深いのは、就任前の時点でイオンモールは上場子会社としてのガバナンスをととても強く意識

していると実感したことです。社外監査役候補者としての面談の際、「当社が上場子会社であることによる問題についてどう考えているか」と明確にその点を確認され、非常に強く意識していると感じたのです。私自身、親子上場自体が悪いとは考えていません。最終的には、企業価値の最大化が目的ですので、そのためにどのような方法がベストであるかということ。ただし、明確な制度的担保は設けておくことが重要だと思います。社外役員の比率を高める、少なくとも3分の1や過半数を目標として、早期に目指していくべきではないかと思えます。

新型コロナウイルスを機に、 リスクマネジメントから クライシスマネジメントへ

渡部 日本企業を取り巻く経営環境の変化は、経営課題の複雑化やコーポレートガバナンス改革などにより、リスクマネジメントの重要性が高まっています。また、今回の新型コロナウイルス感染症により当社の国内外の事業に影響が出ています。リスクマネジメントの観点から感染症に対する当社の対応について評価をお聞かせください。

平 イオンモールのリスクマネジメントを確認すると、感染症についてはリスクレベル3と、重要度が低い位置づけになっていました。これは、もう一度、検証をしていただきたいと思います。ただ、対応については2月の下旬には会社全体としての対応方針を策定され、モールでのイベントの中止や感染防止対策なども適切に実施されていると思います。感染者の発生を想定したフローチャートも作成されていて、この点は評価できます。今後、今回の新型コロナウイルスを契機に、感染症への取り組みを今一度検証して、取締役会や監査役会でも議論して行ってほしいと思います。

河端 会社としては、リスクを3つに分けていますよね。経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、もう1つは事故などのアクシデント、インシデントリスクが主なリスク管理委員会管理リスク。感染症の位置づけが低いというお話でしたが、これは



今や感染症として捉えるのではなく、経営会議マターの経営リスクだと捉えれば、議論は進むのではないかと思います。起きてしまったことにどう対応していくかということで企業姿勢が問われますが、それに関しては今回の当社の対応は非常にスマートなものだったと思います。社長みずから武漢の責任者と頻りにコミュニケーションを取りながら指示を出し、安全確認をする。人命第一で絶対に感染者を出さない。そういう意味では模範を示されたと思います。

村松 今回の新型コロナウイルスの問題は、内外の対応を見ていると、リスクマネジメントじゃなくてクライシスマネジメントの問題だと認識しています。リスクマネジメントはいかにリスクを最小限に抑えるか、そのために事前に何をしておくかということです。今回の危機的状況のクライシスマネジメントは、発生した時点でどう対応して被害と損害を最小限に抑えるかということなんですね。医学でいうとリスクマネジメントは予防医学で、ク

社外役員座談会

ライシスマネジメントは救急医療の世界。その意味で、今回はちょっと異なる状況で、緊急時対応手順をもう少し詰めた形で研究、検討しておかなくてはいけないと考えています。

鳥居 イオンモールのリスクマネジメントにおいては、経営危機管理規則、リスクマネジメント規則が策定され、リスクごとに対応主管部門として各担当事業部門を割り当てるなど、非常にきめ細やかな規則が作成されていますし、リスク管理が管理部門だけの問題ではなく、事業部門の課題であるという認識も共有されています。また、常に規則の見直しを繰り返し、リスクサーベイも実施、さらにリスクマップも作成されていて、具体的なアクションプランの検討もされています。ただ、今のお話にあったように新型コロナウイルスの問題では、リスクマネジメントを越えたクライシスマネジメントまでの視点が必要になっており、そこまではまだ十分に対応し切れてないのが現状だと思います。

海外事業についてですが、イオンモールは「2025年にめざす姿」の実現に向けて、積極的に海外事業を拡大している状況にあり、同時にリスクマネジメントの重要性が非常に高まっていると感じます。特にリスクマネジメントの観点で重要なことは、中間管理職へのリスクリテラシーだと考

えていて、情報の伝達が中間管理職で止まってしまうとリスクマネジメントが働かないという問題が出てきます。今後、海外の現地社員も増えていく中でリスクリテラシーは重視していく必要があると考えています。

渡部 对您さま、对同友店さまという、イオンの顔として接する部分がどうしてもイオングループレベルの対応になります。その中で、イオンモールはイオングループのディベロッパー事業では中核となるので、そこでリーダーシップを発揮することが求められます。そうした位置づけにあって、今後、経験したことは記録に残し、いつでも対応できる訓練が必要だと思います。防災・消防訓練だけではなく、クライシスマネジメントの訓練も実施していかなければならないと思います。また、イオンモールではCSR会議というCSR、そしてESGやSDGsの観点の取組みを議論する会議体がありますが、こうしたリスクに対応する取組みも企業価値に繋がっていくという視点が必要だと思います。また、社外取締役と監査役会との連携体制は以前より確立されていて、ディスカッションの中でテーマとなった経営リスク等を提言として取締役会や経営陣にフィードバックする仕組みもできており、その意味でも独立性というテーマにも関わりますが、良い流れができていますと考えています。



ESG経営に舵を切る新社長に期待

渡部 今年3月に当社の代表取締役社長が交代となりました。指名・報酬諮問委員会が昨年度に発足していますが、新任の岩村社長に対する期待や提言をお願いします。

平 指名・報酬諮問委員会は2019年1月から活

動を開始し、これまでに取締役の業務執行の評価、後継者育成、社外役員の選任に対する答申に加え、取締役会の構成員などについて、幅広くガバナンス体制の強化を目的として議論してきました。現状では、委員会が独自性を持って機能したかと言われるとやや疑問な点もありますが、試行錯誤しながら様々な課題を議論してきたところといます。

社長交代については、今後、イオンモールの後継者はどうするかという切り口で、後継者を育成しようという視点で議論をしてきました。そうした状況で、少し唐突に新社長の発表になったわけです。結果的には、社長選任については、これまで委員会で後継者としての資質や求められる人材などを検討した経緯に沿って、適切な人材を選任できたと考えています。新社長には、ぜひ、「2025年にめざす姿」を実現していただいて、2030年へと邁進していただきたいと思っています。

河端 委員会発足時、まずスキルマトリックスをはっきりしましょうと議論しました。これは、社外役員も当然ですが、社内で役員になる人は1つの部門の専門家というよりも、複数の部門を経験する、そういう人を育てようという考え方でした。新任社長選任については、吉田前社長のイオンの代表執行役副社長就任ということもあり、新たに設置した指名・報酬諮問委員会にてすでに議論していました。

委員会では、イオンモールは「2025年にめざす姿」を明確に示しており、この姿を責任を持って実現できる人を社長にすべきだということ、なおかつその先の2030年に向けて次の中長期計画を練られる若手人材であることが重要だという議論がなされていました。そして、岩村社長の誕生になるわけですが、先ほどの観点から言えば、社長は国内の開発部門を担当し、また、アセアンの最重



要国であるベトナムで責任者としての実績を有するという点で、イオンモールの今後に関して非常に理想的な人材だと考えています。社長就任時のメッセージに、「私たちはこれからESG経営に戦略的に取り組む」ということを明言されており、新しい形の社長の誕生だったと思います。今後も、ぜひ、サポートしていきたいと考えています。

村松 吉田社長の後任に岩村社長が選ばれたことは、私はきわめて適切な判断だったと思います。ベトナムでの経験で、先見性やマネジメント能力を磨かれたことが大きいと思います。加えて、ベトナムの社長が日本の本社の社長になったということは、ベトナムの従業員や取引関係者、マーケットあるいは政治主導者に対しても強いメッセージを与えたと思うんです。ベトナムのことをイオンモールがとても重視しているということが伝わったと思います。個人の資質ももちろんですが、タイムリーな選択だったと感じています。また、ベトナムから帰ってきた際、本社とのギャップがあり、ご自身が今までの組織が当たり前と置いていたことが、どうも当たり前じゃないという違和感を感じ取られた。社長には、この違和感を大切にしてくださいと申し上げたところといます。

社外役員座談会

鳥居 岩村社長を選任したということのメリットについてお話しします。1点、とても大きなポイントとして挙げられるのは、冒頭の1点目の親子上場についてのお話、親子の利益相反の問題にも通じることです。吉田前社長は2019年の3月からイオンの代表執行役副社長を兼務されていました。兼務に当たって、吉田前社長は、利益相反の問題を強く意識して、一般株主の視点を意識しながら運営にあたられてきましたが、しかし外形的に見ると、一般株主としては利益相反のリスクを強く感じるものがあったと思います。その点、岩村社長は、過去、グループ会社の役員に就いておられませんでした。このように、独立性の高い人が社長に就かれたことは、親子上場という問題において極めて大きいメリットがあると考えています。

今後、国内市場はシュリンクしていくことは間違いなく、ビジネスモデルの再検討が必要な時期にきています。岩村社長は就任の挨拶や従業員向けの挨拶あるいは就任後に実施した指名・報酬諮問委員会においても、ESG経営に戦略的に取り組むこと、そして企業ドメインすなわち活動の範囲や領域の再定義をしていくと表明され、実現したい社会像、会社の姿を従業員とも共有していくとメッセージを発信されました。私はとても頼もしいメッセージとして受け取りました。

さらなる自己変革を目指して

渡部 最後になりますけれども、今後、力を入れていきたい点あるいは取締役会の実効性評価に向けた取り組みなどへのご提言がありましたら、お願いします。

平 ずっと言い続けているのですが、イオンモールは変化できる、変化に耐えられる、スピード感を

持って変化できる、走りながら修正していくことができる。例えば、ガバナンスであったり、増加する海外子会社についても、走りながらしっかりとした体制を作っていく点については本当に強みだと思いますので、今後も積極果敢に自己変革に取り組んでほしいと思います。

河端 まさに自己変革が求められているのだと思います。ちょうどいいタイミングで岩村社長が就任され、ビジネス領域の再定義ということをはっきりと言われた。日本は、このままではジリ貧になってしまうのではないかと、という危機感の中で、イオンモールは2025年までは新規の開発物件や増床という形で既存のモールのリモデルはできるかもしれません。しかし、その先にあるものは単なる複合開発だけでは立ち行かない。やはり、海外戦略をさらに進めていくことが重要だと思います。ベトナムを最重要と見ているわけですから、当地の開発スピードを上げていくこと。ここにはモールの成功モデルがあるので、それを横展開していくことは可能だと思います。さらに、カンボジア、インドネシアなどの強化やアセアンの他の地域への展開も視野に入れることだと思います。

そうした展開の中で、中長期の戦略を策定するために取締役会は機能しなければなりません。それぞれの業務執行取締役は、自分の分野は専門性を持って強い発言ができますが、全社最適、全社のためというマインドで見ているかと言えば、必ずしもそうではありません。業務執行取締役は執行役員と同様の役割です。経営そのものを考え、全社的な戦略を考える、そしてその上で経営のモニタリングができる。そういう取締役会構成にしていく必要があると思います。モニタリングとマネジメント型、どういうバランスを取ればいいのかを考える必要があります。また、取締役会において独立役員を3分の1以上をどう実現していく

か、これが喫緊の課題です。

イオンモールには、取締役会が機能し、取締役それぞれが中長期の戦略を真摯にディスカッションできる「文化」があります。本当に提言したいこと、疑問に思うことをどんどんと言っていきたいと思いますので、岩村社長には強いリーダーシップを発揮していただきたい。本社という点では4年のブランクがあって非常に新鮮な感覚だと思えます。変化に対応することで進化していただきたい。自己変革、わたしたちもこれに取り組む取締役会でありたいと思います。

村松 ダーウィンの言葉に「生き延びられる者は変化できる者だけだ。強い者が勝つんじゃない。利口な者も勝つわけじゃない。変化できる者だ」という一節があります。マネジメント型かモニタリング型かということを議論してきたわけですが、イオンモールの場合、どちらにウエイトがあるのかと言えば、マネジメント型に重心があるんですね。これは、大型投資を遂行するディベロッパーとしてやむを得ない部分もあります。しかし、企業が成長し、組織が成長すると、結局、ヘッドフォーターですべてのことを決定できなくなります。ガバナンスに重心を移さないと組織が崩壊するのではないかという危惧があり、進化的にはそうなっていくのだと思います。

この視点で言うと、人事制度は従来そのままいいのか、がらっと変えないといけないんじゃないかということを強く思います。社内の個人の中には優れた知がありますが、これが蓄積されていない、活かされていないというシーンを見聞きします。この知を普遍化して組織の知にできてないと感じることもあるんです。そうした知を継承し、組織に活かすこと、これからの取締役会はそのような視点で考えることも求められると思います。その点、執行役員制度も必要になってくるのかなと

考えています。

鳥居 今後のガバナンスの在り方、取締役会の構成はどうするかについては、非常に興味を持っていますし、課題だと認識しています。これまではマネジメント型でうまく適合してきたと思いますが、事業規模の拡大もあり、次第にマネジメント型のままでは運営が難しくなってきたように感じます。今後は、指名・報酬諮問委員会でモニタリング型への移行をより活発に議論していきたいと思っています。さらに、上場子会社のガバナンスやコーポレートガバナンス・コードの改訂に関する議論も今年はいっそう深まりますので、ガバナンス体制と合わせて注視していきたいと思っています。最後にもう一つ、事業業拡大にあたって人材育成が重要な課題ですので、特に海外事業に関連する人材育成の強化を図ること、それと同時に、海外のリスクマネジメントを高度化する動きを加速させていく必要があると考えています。

渡部 新しい経営トップの方針と、これまで築き上げた様々な有形無形の財産が、うまく融合して次のステージに進んでいるかの確認が必要だと思います。また、今回のテーマである上場子会社としての当社取締役会の実効性向上に向けた取り組みと、経営環境の変化を予測したリスクマネジメントが有効なPDCAで推進されているのかを、常勤監査役として、社外役員の皆様への情報提供に努めながら、監査してまいります。

コーポレート・ガバナンス

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

基本的な考え方

当社は、「お客さま第一」を基本理念とし、『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。』を経営理念としています。

「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と定義しています。

当社は、小売業出身のディベロッパーの強みをさらに強化するとともに、ローカライゼーションの視点に基づいたエリアごとに個性あるモールづくりを国内外で推進することにより、人々のライフスタイルの向上と地域の経済・文化の発展に貢献することを基本方針としています。これらを実現するためには、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要事項のひとつと認識し、継続的にコーポレート・ガバナンスを強化します。

●コーポレート・ガバナンス体制構築の指針

1	株主の権利、権利行使に係る環境整備・平等性を確保し、株主との適切な協働を進め、持続的な成長につなげます。
2	取締役会・経営陣は、お客さま、ステークホルダーの権利・立場や事業活動における倫理を尊重する企業文化・風土の醸成、ESG・CSRへの積極的な取り組みのため、リーダーシップを発揮します。
3	財務情報・非財務情報について、「開示方針（ディスクロージャーポリシー）」、「情報開示管理規則」を定め、適切で分かりやすい情報開示を行い、透明性・公平性を確保します。
4	取締役会は、小売業に精通した取締役を中心に構成し、小売業出身のディベロッパーの強みを強化するとともに、独立社外取締役の選任による監督体制の強化により、透明性の高い経営を実現し、長期ビジョン・中長期計画などの重要な企業戦略を定め、施策を推進します。
5	株主との建設的な対話を通じて得られた意見や評価を経営に反映することにより、企業価値の向上に活かします。

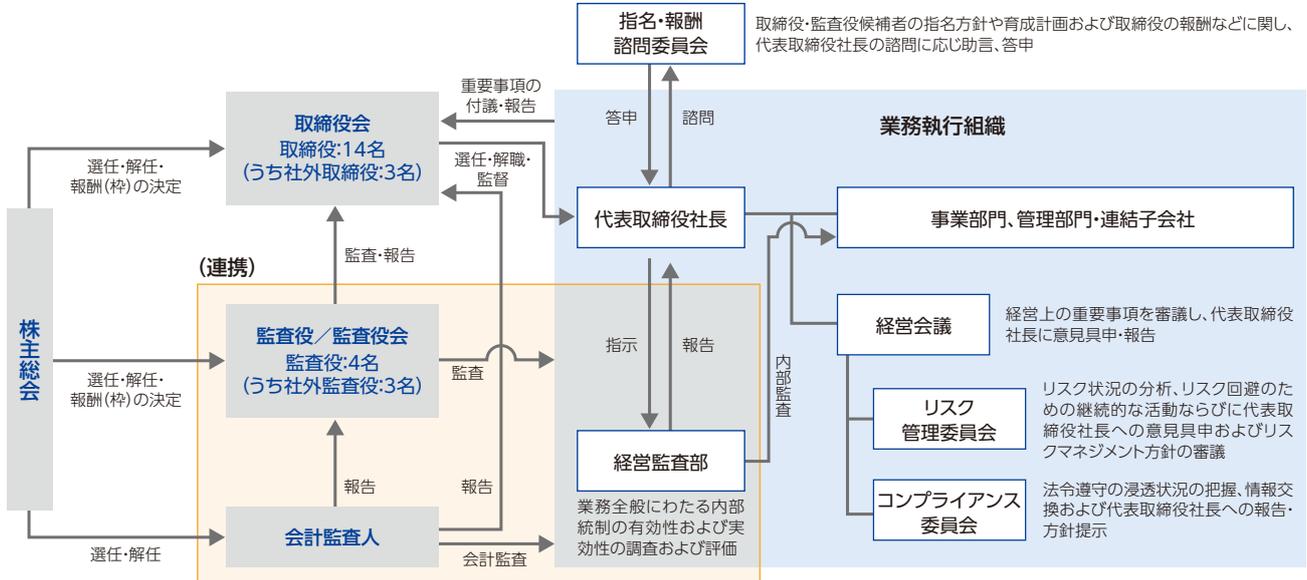
コーポレート・ガバナンス体制

社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役および常勤監査役および取締役社長の指名した者を中心メンバーとする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。また、代表取締役社長を議長とする取締役会を月1回以上開催することにより、経営監督機能の強化を図っています。

この他、代表取締役以下各部門長、幹部社員が参加する

会議体などを通して、情報の共有化を図り、効率的な事業活動に取り組んでいます。当社では、社外監査役を中心に監査役制度を採用しており、会計監査人・経営監査部との連携も図りながら、監査役の監査機能を十分果たせる仕組みを構築しています。各監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議にも常時出席しています。

●コーポレート・ガバナンス組織図(2020年5月19日現在)



コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、経営の効率性、健全性を高め、企業価値を永続的に向上させるため、積極的にコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。具体的には、組織・体制を整備する取り組みと、役職員個人へ働きかける取り組みとを組み合わせ、コーポレート・ガバナンスの有効性の向上を図っています。当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しており、今後も引き続き、コーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

当社のコーポレート・ガバナンス報告書の詳細および実施状況については、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/static/detail/governance/>

内部統制システムの整備

■内部統制システム基本方針と体制

当社は、より良い地域社会との関係を構築するとともに、企業としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス経営を重視し、イオングループの行動規範である「イオン行動規範」を遵守します。これを遂行するために、管理本部長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設け、当社グ

ループにおける法令、定款および社内規程の遵守状況等の確認と問題点の指摘、改善策の審議を行うとともに、コンプライアンス委員会の議事については、経営会議に報告するとともに、重要案件については、取締役会に報告します。また、通報者に不利益がおよばない内部通報窓口として、ヘルプライン・イオンモール「人事110番」を設置、子会社には当社の仕組みに準じたヘルプラインを設置しています。このヘルプラインに報告・通報があった場合、担当部門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上で、再発防止策を自ら策定または当該部門に策定させて全社的に実施させるとともに、「コンプライアンス委員会」に報告します。内部監査担当部門は、当社および子会社の業務が適正に運営されているか、「内部監査規則」に基づき、当社および子会社の監査を実施し、「内部監査報告書」にて社長および常勤監査役に報告します。

■内部統制システムの運用状況

当社では、「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かを確認しています。当期における主な運用状況は次の通りです。2016年度に実施したリスクサーベイの結果と、発生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、重要度および対策の必要性

コーポレート・ガバナンス

に応じてリスクのレベル分けを行い、主管部門の取組内容を「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、火災事故や自然災害など安全に関わる事項の対策を重点的に進めることで、重篤な被害を未然に防ぐ取り組みを進めました。さらに、デジタル化の推進や情報セキュリティへの対策強化を踏まえ、情報セキュリティ会議を新設し、リスク管理委員会との併催を開始しました。

コンプライアンスリスクとなる法令・社内規則等の違反防止に関しては、「コンプライアンス委員会」にて、過去に社内発生した違反を事例研究として取り扱い、再発防止に向けた議論を行っています。当期は、法改正を見据えたハラスメントの防止施策やリニューアル時の労働環境の改善を中心に議論しました。特にハラスメントの防止に向けては、内部通報状況・モラルサーベイの結果・コンプライアンス教育の実施状況に鑑みて議論し、その結果を経営会議・取締役会へ報告することを通じて、より実効性の高い取り組みを進めています。

取締役会の運営

取締役会を月1回以上開催する他、必要に応じて適宜臨時に開催するものとし、社長決裁以上の当社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、社長決裁ないし取締役会決議を行います。業務執行については、予め定められた「職制管理規則」「業務分掌規則」「権限規則」「決裁伺い規則」「関係会社管理規則」により、それぞれの業務執行において必要となる権限を付与して経営責任を明確化します。

グローバルガバナンスの強化に向けた体制強化

イオンモールグループは、グローバルガバナンスのさらなる強化に力を入れています。中国では、2018年から国内と同じレベルの内部統制制度を導入し、「リスク管理委員会」と「コンプライアンス部」を設置しており、「内部監査部」は日本の内部監査部門と連携を図りながら内部統制システムの強化に取り組んでいます。アセアンでも2018年度

にリスク管理委員会によるリスク評価を実施し、2019年度より内部統制システムの構築に取り組みます。

また、社外役員による海外視察を毎年1、2回行い、実際の現場を見ていただいたうえで人材育成や海外ガバナンスのあり方、ルールづくり、参考になる事例など、多岐にわたるアドバイスをいただいています。

こうした取り組みにより、人権の尊重とコンプライアンス強化に努めていきます。

役員の選任および解任基準

取締役候補の指名については、以下のような基準に従って代表取締役社長が提案し、社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会にて審議のうえで株主総会議案として、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あたっての方針)

- 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助言・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を行うにあたっての方針)

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

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

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

●選任理由

氏名	選任理由
岩村 康次	2020年より取締役社長を務めており、当社海外事業の重点拠点であるイオンモールベトナムでの経営経験等、グローバルな事業経営及び経営管理に関する知見を有するとともに、経営の重要事項の決定、業務執行に対する監督等、当社の企業価値向上に資する役割を果たしており、引き続き取締役候補者といたしました。
千葉 清一	財務・経理業務に関する豊富な専門知識と金融機関及びイオン(株)での執行役の経験を有し、当社専務取締役を経て、2019年より取締役副社長を務めております。財務・経理、海外事業の責任者を務め、当社の経営全般、海外事業の管理・監督機能を担っており、引き続き取締役候補者といたしました。
三嶋 章男	入社以来、ショッピングモールの管理・運営及びリーシング業務に従事した後、リーシング部門全体を統括し、取締役を経て、2016年より常務取締役を務めております。現在は営業本部長として営業本部全体を牽引し、専門知識と豊富な経験・実績を活かし、事業拡大の中心的役割を担っていることから引き続き取締役候補者といたしました。
藤木 光広	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営及びリーシング業務に従事し、2018年より常務取締役を務めております。現在はリーシング本部長として、専門知識と豊富な経験・実績を有してリーシング部門全体を牽引し、新たなモール空間創造の中心的役割を担っていることから、引き続き取締役候補者といたしました。
玉井 貢	財務・経理業務、海外企業管理に関する豊富な知識と業務経験、イオングループ各社での取締役及び監査役としての経験を有し、2019年より常務取締役を務めております。海外における事業経営に関する知見と実績を有しており、引き続き取締役候補者といたしました。
佐藤 久之	国内及び中国における開発業務に従事するとともに、中国現地法人の経営の経験も有しており、2019年より常務取締役を務めております。海外における事業経営の実績と貢献をふまえ、引き続き取締役候補者といたしました。
岡田 元也	岡田元也氏は、イオン(株)取締役兼代表執行役会長であり、同社は当社の大株主(親会社)であります。また、当社の兄弟会社であり当社テナントとして入店しているイオンリテール(株)の取締役相談役であります。
岡本 正彦	人事・総務業務に従事して培った専門知識と経験をもとに、2018年より取締役管理本部長を務めております。企業価値最大化を図るため、人材育成やコーポレートガバナンスへの対応を推進しており、内部統制やリスク管理のさらなる推進・強化を担っていることから、引き続き取締役候補者といたしました。
横山 宏	金融機関での不動産関連業務の経験を備えており、当社入社以来、財務・経理業務に従事し、2017年より取締役開発本部開発企画統括部長を務めております。不動産開発及び財務関連の豊富な実績と経験を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

氏名	選任理由
伴井 明子	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営業務に従事し、2018年より取締役営業本部デジタル推進統括部長を務めております。営業全般にかかわる専門知識と子会社での経営経験を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。
橋本 達也	入社以来、主にショッピングモールの管理・運営業務に従事し、2018年より永旺夢楽城(江蘇)商業管理有限公司の総経理を務めております。国内外で培った営業全般にかかわる専門知識と中国現地法人でのデジタル化推進による利便性・生産性向上への取り組み等の事業経験を有していることから、新たに取締役候補者といたしました。
河端 政夫	他社において、広報・IR・リスク管理業務に従事するとともに、海外数カ国において現地法人経営者として培った国際感覚や豊富な経験等から、当社の経営に関して幅広い観点から適切な助言・監督を行っており、引き続き社外取締役候補者といたしました。
腰塚 國博	他社において技術戦略や新規事業創出、大型買収案件等に従事するとともに、技術者として培われたデジタル・科学技術における知識、知見、経験を活かして、当社の経営に対して適切な助言・監督を行っていただけるものと考え、新たに取締役候補者といたしました。
山下 泰子	公認会計士・司法書士として培われた会計の専門家としての見識と監査法人における業務経験、また他社での取締役及び監査役としての経験を活かし、当社経営への助言、監督を行っていただけるものと考え、過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが新たに取締役候補者といたしました。
渡部 まき	イオン(株)で培った豊富な経理に関する経験と、イオングループ各社での監査役としての経験を、当社の経営に活かしていただけるものと判断し、社外監査役候補者として選任しております。
村松 高男	長年にわたる国税局勤務で培った税務に関する豊富な専門知識と、他社での監査役としての経験を当社の経営に活かしていただけるものと期待しております。なお、同氏は過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断し選任しております。
鳥居 江美	企業法務に関する弁護士としての経験と専門知識を有しており、法律の専門家としての視点をもって、当社の経営に活かしていただけるものと期待しております。なお、同氏は過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断し選任しております。
西松 正人	イオングループ各社で培った幅広い見識と専門的知識をもとに、当社の経営全般に対する監督と有効な助言をいただけるものと判断し、監査役候補者として選任しております。

コーポレート・ガバナンス

独立性判断基準

当社は、独立社外取締役の選任について、東京証券取引所の定める独立性基準に則るとともに、独立役員の資格を充たす社外役員4名(取締役2名、監査役2名)全員を独立役員として指定し、東京証券取引所に届け出しています。

■社外取締役の独立性判断基準

- 1.当社グループの業務執行者でなく、かつ、その就任の前10年間、当社グループの業務執行者であったことがないこと。
- 2.就任の前10年内のいずれかの時において、当社または当社の子会社の取締役、会計参与または監査役であったことがある者(当社グループの業務執行者であった者を除く)にあつては、当該取締役、会計参与または監査役への就任の前10年間、当社グループの業務執行者であったことがないこと。
- 3.以下のいずれにも該当する者でないこと。
 - ①当社の親会社および当社の親会社の子会社など(当社および当社の子会社を除く)の取締役、業務執行者など
 - ②当社グループの業務執行者の配偶者または二親等内の親族
- 4.以下のいずれにも該当する者でないこと。
 - ①当社または当社の子会社を主要な取引先(直近事業年度の連結売上高の1%以上を基準に判定する)とする者もしくはその業務執行者など
 - ②当社または当社の子会社の主要な取引先もしくはその業務執行者など
 - ③当社または当社の子会社から役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家など
- 5.就任の前3年間において、以下のいずれにも該当していた者でないこと。
 - ① 4. ①②③に掲げる者
 - ②当社の親会社の業務執行者および業務執行者でない取締役
 - ③当社の親会社の子会社など(当社および当社の子会社を除く)の業務執行者など

6.以下のいずれかに該当する者の配偶者または二親等内の親族でないこと。

- ① 5. ①②③に掲げる者
- ②当社グループの業務執行者
- ③当社の親会社の業務執行者などまたは業務執行者でない取締役
- ④当社の親会社の子会社など(当社および当社の子会社を除く)の業務執行者など
- ⑤就任の前3年間において、当社グループの業務執行者であった者

取締役のトレーニング方針、社外取締役のサポート体制

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

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

社外取締役および社外監査役のサポート体制としては、総務部が補佐する体制とし、社外監査役を含め監査役を補佐する専任スタッフ2名を配置しています。取締役会の限られた時間内に有効な議論を可能とするために、取締役会の付議資料の配布と事前説明を行うとともに、随時、必要な情報の的確な提供を行っています。

後継者計画

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

取締役会の実効性評価の取り組み

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。

1. 分析・評価のプロセス

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

2. 分析・評価結果の概要

取締役会では、適切な議案を設定し、多様な知見・見識・経験を有する取締役および監査役による活発な議論を交わしており、適切に機能しているものと判断しています。

3. 今後の対応

海外事業の規模拡大に伴う適切なリスクテイクを支えるグローバル・ガバナンス、リスクマネジメントの向上などに取り組み、取締役会の機能向上に向けた施策を着実に実行していくことで、さらなる審議の充実と実効性の向上に努めていきます。

役員報酬

取締役の報酬などは基本報酬と業績報酬とで構成され、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、業績などを勘案して決定しています。

各取締役の評価の妥当性、各報酬の比率や水準および具体的な報酬額は、社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会で審議を行います。監査役の報酬などは株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議を経て決定しています。

● 取締役および監査役の報酬などの額(2019年度)

区分	支給人員(名)	報酬等の額(千円)
取締役 (うち社外取締役)	13 (2)	308,002 (14,100)
監査役 (うち社外監査役)	4 (4)	23,900 (23,900)
合計 (うち社外役員)	17 (6)	331,902 (38,000)

(注) 1. 左記には、無報酬の取締役1名および監査役1名は含まれていません。

2. 株主総会の決議による

取締役 金銭報酬限度額	年間600,000千円
ストックオプション報酬限度額	年間100,000千円 (2007年5月17日株主総会決議)
監査役 報酬限度額	年間50,000千円 (2002年5月8日株主総会決議)

3. 左記の報酬などの総額には、以下のものが含まれています。

- 役員賞与見込額75,400千円(2020年2月29日現在在籍の取締役11名分であり、無支給の取締役1名および社外取締役2名は含まれていません。)
- スtock・オプションによる報酬額25,062千円(2019年5月10日現在在籍の取締役10名分であり、無支給の取締役1名および社外取締役2名は含まれていません。)

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

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当社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ます。個別の政策保有株式については、保有目的、株式の配当収益が資本コストを上回っているか、さらには保有リスクや当該発行体との取引を加味した長期的な保有メリットなどを総合的に判断のうえ、保有の適否を年1回の取締役会にて検証し、その結果について開示していきます。また、当社は政策保有株式の議決権行使にあたっては、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。

支配株主との取引などを行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社は、イオン株式会社（純粋持株会社）および、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います。イオングループは、GMS事業を核とした小売事業を中心として、総合金融、ディベロッパー、サービスなどの各事業を総合的に展開しており、当社はイオングループの中核企業としてディベロッパー事業を担っています。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などを担い、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、より一層お客さま満足の実現を図っています。当社事業においては、グループ企業の8兆円を超える売上規模を活かし、イオンカードやイオンの電子マネー「WAON」などのイオングループインフラを活用した販促企画の展開により、集客力向上に取り組んでいます。

当社は、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

への報告を行っています。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。

以上の通り、当社はグループ企業との連携およびシナジー効果の最大化を図ることにより、少数株主の利益につながるものと認識しています。

関連当事者間の取引

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

取締役による競業取引および当社と取締役との間の利益相反取引については、取引の相当性に関する専門家の意見を得たうえで、取締役会に付議することにより、当該取引が当社および株主共同の利益を害するものでないかを慎重に精査します。また、当該取引に利害関係を有する取締役を特別利害関係人として除外したうえで決議するなどして手続の公正性を確保します。

当社が関連当事者と取引を行う場合は、「関連当事者取引管理規則」に則り、「関連当事者リスト」を掲示し該当企業を明確化し、決裁時には関連当事者以外の企業などとの取引事例の比較表を添付するなどルールを定め、取引条件の客観性を確保しています。また、「権限規則」に従って取引の重要性や性質に応じて、取締役会に付議されるものは独立役員および監査役に対し、取引の合理性（事業上の必要性）と取引条件の相当性について意見を求めたうえで審議を行い、年1回、関連当事者取引先各社との年間取引実績の増減率などの報告を行い、取引の合理性・相当性の精査を行っています。

コンプライアンス推進体制

より良い地域社会との関係を構築するとともに、企業としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス経営を重視し、イオングループの行動規範である「イオン行動規範」を遵守します。

当社は、管理本部長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設け、当社グループにおける法令、定款および社内規程の遵守状況などの確認と問題点の指摘および改善策の審議を行うとともに、コンプライアンス委員会の議事については、経営会議に報告し、重要案件については、取締役会に報告するとともに、年間報告をします。

また、内部通報窓口として、ヘルプライン・イオンモール「人事110番」を設置(当社労働組合においても「組合110番」を設置)。子会社には、当社の仕組みに準じたヘルプラインを設置します。このヘルプラインの利用者が不利益な扱いを受けることのないよう周知徹底するとともに、報告・通報があった場合、担当部門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、再発防止策を自ら策定し、または当該部門に策定させて全社的に実施させるとともに「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、いかなる場合でも賄賂などの不正な手段によって利益を求めるとはしないことをすべての役職員が共有します。

グループ役職員は、当社およびグループ各社が定める社内規則などに従うといえども、事案ごとに公務員などの要求に応じることが社会正義に適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、寄付・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、あらゆる腐敗防止に真摯に取り組むことを表明します。

以上を実現するため、当社は、「贈賄防止基本規則」を定め、グループ役職員はこれを遵守し行動の規範とします。

企業倫理の浸透・定着を目的に、取締役および従業員の階層別に研修を実施するとともに、目標管理制度の行動評価にも企業倫理を取り入れています。

株主・投資家との対話

■ディスクロージャーポリシーの作成・公表

ディスクロージャーポリシー(IR情報開示方針)を作成し、基本方針、情報開示の基準、情報開示の方法、IR自粛期間について公表しています。

▶ <https://www.aeonmall.com/ir/>

■個人投資家向けに説明会を定期的に開催

個人投資家さま向けの会社説明会を実施しています。

■アナリスト・機関投資家向けに説明会を定期的に開催

四半期ごとに代表者、IR担当役員による説明会を実施しています。

■海外投資家向けに説明会を定期的に開催

英文版統合報告書作成の他、IRサイトの英文版を作成し、各種資料を英文化し国内と同一時間で公表しています。また、四半期ごとに、海外投資家向けのテレフォンカンファレンスを実施しており、また国内で実施される海外投資家向けのカンファレンスにも定期的に参加しています。

■IR資料のホームページ掲載

決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書および四半期報告書、株主通信などの掲載に加え、決算説明会の音声配信をしています。

■IRに関する部署(担当者)の設置

ディスクロージャー専任部署として、経営企画部にIRグループを設置しています。(電話043-212-6733)

■その他

国内・海外投資家や証券アナリストの方々を対象とした個別ミーティングを実施しています。また、モール見学会などを随時実施しています。

リスクマネジメント

■リスクマネジメント推進体制

当社は、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各本部の責任者を担当取締役とし、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境を整えます。当社グループは、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則（リスクマネジメント規程）」を策定し、リスクの減少および被害の低減に努めます。また、リスク項目ごとに主管部門を定め、当社グループ全体の損失の危険を管理することを通じて、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。緊急かつ重大な損失の危険が発生した場合は、「経営危機管理規則（リスクマネジメント規程）」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。

当社グループのリスク管理を担当する機関として管理本部長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループ全体のリスクマネジメント推進に関わる課題、対応策の審議を行うとともに、リスク管理委員会の議事については、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が指名する者で構成される経営会議に報告します。また、重要な案件については、取締役会に報告するとともに、年間報告をします。内部監査担当部門は、リスクマネジメントの実効性を高めるべく、「内部監査規則」に基づき、年間監査計画を策定し、内部監査を行います。なお、年度監査報告については取締役会に報告します。

■事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を記載しております。ただし、将来の業績や財政状態に与えるリスクや不確実性は、これらに限定されるものではありません。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2020年5月20日）現在において当社グループが判断したものであります。

1. イオン株式会社及び同社の関係会社(以下「イオン」各社)との関係について

イオン株式会社及び「イオン」各社との取引に業績が依存するリスク

当社グループの営業収益に対するイオンリテール株式会社の占める比率は2020年2月期10.4%であり、イオンリテール株式会社以外の「イオン」各社の合計が占める比率は同10.7%であります。

モールの開発においては、集客力のある核テナントの役割は非常に重要であり、当社グループはイオン株式会社との緊密な関係を活かして、イオンリテール株式会社等が運営する総合スーパー「イオン」を核テナントとしております。今後、当社グループが開発するモールに関しても総合スーパー「イオン」が核テナントとなることが予想されます。

このように、当社グループとイオン株式会社及び「イオン」各社との関係は、当社グループがモールの開発を進める上で安定的に核テナントを誘致できるという面で有利な条件となっておりますが、イオン株式会社及び「イオン」各社の実績、出店方針、既存店の廃止方針等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

2. 事業成長が人材確保に影響されるリスク

当社グループは、事業拠点拡大と収益力強化による国内事業基盤の拡充、新たな成長マーケットである中国・アセアン地域での事業展開に向けた基盤づくりを推進しております。

当社グループでは、事業拡大に伴う人材を、社内での人材育成や当社グループ独自の採用活動の強化、イオングループ公募制度による「イオン」各社からの出向者等により確保していく方針であります。かかる人材を育成・確保できないことにより、期待する成長を達成できない可能性があります。

3. 法的規制について

(1) 都市計画法及び大規模小売店舗立地法（以下 大店立地法）の規制について

当社グループは、地域行政と連携し、地域に根ざしたモール開発を進めておりますが、都市計画法および建築

基準法により、1万㎡を超える大型店の出店できる地域は、同法により商業地域、近隣商業地域、準工業地域として指定された区域以外の用途地域においては、原則として大型店を開発することができず、また非線引き都市計画区域及び準都市計画区域内の白地地域において大型店の開発を行うには、都道府県知事等により用途地域の指定又は用途を緩和する地区計画決定がなされることを要します。このため、当社の今後の出店計画はこうした法的規制による影響を受ける可能性があります。

(2) 不動産関連税制の変更について

不動産関連税制が変更された場合には、保有資産、取得・売却時のコストが増加し当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

4. 事業関連について

(1) モール開発に要する期間について

モールの開発は、市場調査、用地選定、用地確保に向けた地権者との交渉から法的手続、店舗建築、テナント募集を経て開店に至るため長期間を要します。開発が計画通りに進捗しない場合、あるいは計画が中断するような場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

(2) 不動産価格等の上昇に伴うリスク

当社グループは、土地・建物等の不動産の取得または賃借を行うため、不動産価格が上昇した場合、不動産の取得または賃借に係る費用が増加することとなり、また不動産関係法の改正や会計基準の変更に伴う不動産保有リスクの上昇により、当社グループの事業計画、財務状況及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 工場用地であった開発地域の環境汚染について

当社グループでは、工場用地であった土地を開発するケースがあります。環境調査を行い、環境汚染物が発見された場合、契約上、売買の場合では売り主、賃貸の場合には土地所有者負担で汚染物を除去しております。しかしながら、新たに汚染物が発見された場合には、モールの開発スピードが遅れること等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 開発用地の利用可能性に関するリスク

当社グループの事業の成長は、継続的に新たなモールを開発することに依存しております。モールの開発対象となるような大規模開発案件の供給が減少した場合には、当社グループのモール開発のスピードが減速する可能性があります。

(5) 国内市場・経済の動向及び人口の変動によるリスク

当社グループのモールの主要テナントは小売・サービス企業であり、その需要は景気・個人消費の動向に影響を受けやすい傾向にあることから、我が国の経済情勢が悪化した場合や、予期せぬ競争激化・マーケット状況の変化が生じた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 天候不順及び消費税率引き上げに関するリスク

冷夏・暖冬といった天候不順及び消費税率引き上げ等の税制改正に伴う消費マインドの低下等によるテナント企業の販売不振に伴う当社賃料収入の低下が、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 他社との競合によるリスク

他の不動産ディベロッパー、総合小売業との競争の激化により、当社グループの事業、財務状況及び業績に悪影響が及ぶ可能性があります。

(8) 取引先・関係先に関するリスク

当社グループは、賃借している土地・建物所有者等へ保証金・敷金等を差し入れており、モールに出店するテナントに対して売掛債権等を有しております。これらの取引先・関係先については与信管理を十分に行っておりますが、土地・建物所有者等の財務状況の悪化により差入保証金・敷金が回収困難になったり、モールに出店するテナントの信用状態悪化による債権の貸し倒れ等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(9) テナント管理に関するリスク

当社グループのモールには、衣料品、雑貨、食物販等を取り扱うさまざまな業種業態のテナントが出店しております。モールに出店するテナントの商品・サービスの品質管理、衛生管理には十分な注意を払っておりますが、商品やサービスの欠陥や不良等によりお客さまに損害を与える事態が発生した場合には、当社に対する信頼の失墜により、

コーポレート・ガバナンス

当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 情報システム停止リスク

当社グループの事業活動における情報システムの重要性は非常に高まっており、これまでデータセンターへのサーバー集約、サーバーやネットワークの多重化、セキュリティの高度化など、システムやデータの保護に努めてまいりましたが、大規模地震等の自然災害などによりデータセンターが被災し情報システムに障害が生じた場合、事業活動の継続に支障をきたす事態が想定され、その結果、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。このリスク回避を図るべく、2013年2月期にバックアップセンターとして西日本エリアに第2データセンターの開設、稼動を開始しております。このデータセンターの二重化により、仮に一方のセンターが被災、システム停止となっても、もう一方のセンターで情報システムを安定稼動させる体制を構築することで、当社グループで現在運用中のBCP（事業継続計画）を更に強化し、被災時の事業活動への影響の極小化を図っております。

(11) 個人情報の管理について

顧客個人情報の管理については、社内規定及び管理マニュアルに基づくルールの厳格な運用と従業員教育の徹底を図っておりますが、不測の事故または事件によって個人情報外部に流出した場合には、当社グループの信用低下を招き、業績に影響を及ぼす可能性があります。

(12) コンプライアンスに関するリスク

当社グループは、国内外において、それぞれの国や地域における法令・規制を遵守して事業展開を進めております。当社はコンプライアンス委員会を設置し、国内外における従業員のコンプライアンス意識の向上に努めておりますが、管理体制上の問題が発生する可能性は皆無ではなく、法令・規制に反する場合には、当社グループの事業や業績に影響を及ぼす可能性があります。また、従業員の不正行為はその内容により、当社の業績や社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

(13) 自然災害・事故等によるリスク

2019年12月より世界的な感染が拡大している新型コロナウイルス感染症（COVID-19）では、当社グループが3モールを展開する中国武漢市で長期間にわたり公共交通

機関の停止や外出制限、学校や役所の休暇が続きました。

また、日本国内でも感染リスクが高まっており、小中高校の全国規模での休校措置、各種大規模イベントの中止、企業等のテレワークによる外出抑制、渡航禁止措置等により、日本国内の消費活動全体への影響が懸念されます。このような社会的影響力の大きい感染症等の流行の他、当社グループが運営するモールが火災、地震等の災害や暴動、テロ活動により営業に支障をきたし、毀損、焼失あるいは劣化した場合には、一定期間においてモールの運営に支障をきたす可能性があります。

当社グループでは、耐震補強の実施、自然災害や疫病・事故等に対応する経営危機管理規則および経営危機関連諸規定の整備・周知徹底、大規模地震やテロ活動を想定した防災訓練の実施、有事の際に損害を最小限に抑えるためのリスク対応体制の整備・強化を進めておりますが、状況によっては当社グループの業績に影響を与える可能性があります。なお、当社グループは現在運営する全モールを対象とする火災保険及び火災水害等大規模災害罹災時の喪失賃料等を補償する利益保険に加入しておりますが、地震保険については、大規模施設であることから経済合理的な条件で引受けを行う保険会社が存在しないこと等から、その地震による物理的損害の全額が補償されるまでの地震保険には加入しておりませんので、大規模地震により発生したSC建造物における毀損、焼失、劣化等の状況によっては、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

(14) 海外での事業展開について

当社グループは、事業戦略の一環として、中国・アセアンを中心とした海外市場におけるモール事業を展開しております。海外における事業活動は、経済動向や為替相場の変動に加えて、投資、貿易、競争、税及び為替に関する予期せぬ法的規制の変更、商慣習や労使関係の相違、テロ・戦争・内乱の勃発、新型コロナウイルス感染症等の疫病の流行、異常気象や天候不順、その他の要因による社会的・政治的・経済的混乱等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

5. 財務関連について

(1) 金利情勢による業績変動について

当社グループは、これまで金融機関等からの資金調達を行うにあたり、固定金利での借入促進を図っており、2020年2月期末時点における連結ベースでのコマーシャル・ペーパー、社債を含む借入金残高5,500億9千6百万円の内、99.9%に当たる5,494億2千8百万円が固定金利となっております。金利が上昇した場合には、変動金利借入利息、借換時における資金調達、新たな開発資金調達のコスト増加により、業績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 為替変動に関するリスク

当社グループは、2020年2月期末時点において、37社の連結子会社を海外に有しております。当社連結財務諸表において海外子会社の外貨建ての財務諸表金額は日本円に換算されるため、当社連結財務諸表は日本円と各通貨間の為替相場変動の影響を受けます。為替相場が大きく変動をした場合、当社グループの財務状況及び業績に悪影響が及ぶ可能性があります。

(3) 資金調達について

当社グループは、成長戦略等に基づくモール開発のために、追加的な債務を負担する場合や増資を実施する場合があります。しかしながら、全般的な市況及び景気の後退や当社グループの信用力の低下、事業見通しの悪化等の要因により、適時に当社グループの望む条件にて資金調達ができない可能性があります。また、全く資金調達ができない可能性もあります。

(4) 減損会計の影響に係るリスク

2002年8月に公表された「固定資産の減損に係る会計基準」(以下、「減損会計基準」という。)に基づき減損会計基準が適用されております。各事業所ごとの営業損益の赤字化、土地の市場価格の著しい悪化、テナント退店による遊休化、経営環境の著しい悪化等が発生した場合において、減損損失が発生し、当社グループの財務状況や業績に影響が出る可能性があります。

11年間の主要財務・非財務データ

表示している年度は当社の連結会計年度であり、3月1日から翌年2月末日です。

	2009	2010	2011	2012	2013
連結会計年度:					
営業収益	138,942	145,117	150,886	161,427	176,931
営業利益	37,201	39,651	40,656	41,743	42,227
営業利益率(%)	26.8	27.3	26.9	25.9	23.9
EBITDA	55,670	59,373	61,395	63,365	66,173
各セグメント利益					
中国	—	—	—	—	—
アセアン	—	—	—	—	—
日本	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	21,809	22,379	20,355	21,865	23,430
設備投資額	73,507	54,762	73,044	53,536	114,859
減価償却費	18,469	19,721	20,739	21,621	23,945
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,001	53,007	23,248	63,226	44,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,687	(27,315)	25,889	35,493	17,232
フリーキャッシュフロー	(3,876)	17,100	(45,075)	(6,525)	(2,761)
現金及び現金同等物	37,898	27,631	8,440	39,292	59,096
1株当たり情報:					
当期純利益	120.41	123.55	112.37	120.70	106.96
純資産	873.45	976.65	1,069.25	1,187.14	1,295.30
配当金	20.00	20.00	21.00	22.00	22.00
連結会計年度末:					
総資産	503,546	517,218	543,761	630,887	759,245
純資産	158,816	177,617	194,474	217,776	298,526
自己資本	158,202	176,896	193,683	215,046	295,124
有利子負債残高	167,376	143,691	179,911	220,146	190,366
財務指標:					
自己資本比率(%)	31.4	34.2	35.6	34.1	38.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	14.6	13.4	11.0	10.7	9.2
ROA(総資産当期純利益率)(%)	4.5	4.4	3.8	3.7	3.4
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	—	—	—	—
D/Eレシオ(倍)	1.1	0.8	0.9	1.0	0.6
ネットD/Eレシオ(倍)	0.8	0.6	0.8	0.8	0.5
PER(株価収益率)(倍)	13.3	17.8	16.4	19.0	26.3
PBR(株価純資産倍率)(倍)	1.8	2.2	1.7	1.9	2.2
非財務指標:					
モール数(国内/海外)	53(52/1)	56(54/2)	59(57/2)	64(61/3)	138(133/5)
新規出店モール数(国内/海外)	2(2/0)	4(3/1)	3(3/0)	3(2/1)	7(5/2)
活性化モール数(増床/リニューアル)	6(0/6)	12(1/11)	9(1/8)	5(1/4)	11(0/11)
都市型SC数	—	—	—	—	—
総賃貸面積(m ²)					
国内	3,123,800	3,319,500	3,434,400	3,498,400	6,615,900
海外	53,000	108,000	108,000	170,000	283,300
計	3,176,800	3,427,500	3,542,400	3,668,400	6,899,200
所有・運営するモールにおける防災拠点(モール)	—	—	—	—	4
エネルギー使用量(原油換算kl)	116,741	126,338	100,683	96,083	100,598
エネルギー使用量原単位(GJ/千m ² ×h)	0.774	0.779	0.585	0.539	0.510
エネルギー使用量原単位の前年対比(%)	—	100.55	75.14	92.21	94.62
廃棄物排出量(t)	—	53,194	53,391	56,183	58,227
廃棄物リサイクル量(t)	—	44,723	44,106	46,603	48,467
廃棄物リサイクル率(%)	—	84.1%	82.6%	82.9%	83.2%
水使用量(m ³)	3,250,520	3,406,449	3,218,670	3,183,332	3,328,665
水使用量原単位(m ³ /千m ² ×h)	0.56	0.54	0.48	0.46	0.44
植樹本数(国内・海外)	2,603,000	2,634,000	2,654,000	2,695,000	2,788,000
EV充電器設置モール数(国内・中国・アセアン)	1	2	8	25	35
EV充電器設置数(国内・中国・アセアン)	1	2	13	60	103
従業員数(連結)(名)	646	685	804	1,042	1,689
女性管理職数(名)	48	56	65	79	99
女性管理職比率(%)	—	—	—	—	12.5
女性役員数(名)	—	—	—	—	—
女性役員比率(%)	—	—	—	—	—
現地法人ローカルスタッフ数(名)	—	—	—	—	392

注記: 米ドル金額は、読者便宜のため、2020年2月29日の概算の換算レートである1米ドル=109.45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。

※2012年度は、決算期変更により2012年2月21日から2013年2月28日までの12カ月と8日間となっています。

※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。

※2017年度以前のエネルギー使用量、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。2018年度のみ3月度~2月度で算出しています。

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
					単位:百万円	単位:千米ドル(注記)
203,902	229,754	269,793	288,111	312,976	324,138	2,961,521
41,872	43,870	44,935	49,211	52,987	60,794	555,456
20.5	19.1	16.7	17.1	16.9	18.8	18.8
71,447	75,959	82,993	87,654	101,732	117,653	1,074,947
(3,529)	(4,448)	(3,451)	(1,132)	(453)	5,622	51,367
(944)	(1,013)	(348)	248	999	2,686	24,546
46,346	49,322	48,716	50,074	52,415	52,460	479,313
24,513	24,639	28,527	30,542	33,538	34,239	312,832
181,953	207,215	163,407	190,100	217,101	99,633	910,313
29,574	32,088	38,058	38,443	42,640	56,858	519,494
76,152	61,785	73,646	80,616	90,600	133,645	1,221,066
54,994	73,446	8,312	44,841	91,199	22,808	208,388
(51,353)	(84,547)	10,072	(61,393)	(85,589)	37,862	345,930
67,222	53,652	69,593	54,223	55,414	114,368	1,044,942
					単位:円	単位:米ドル(注記)
107.58	108.43	125.45	134.29	147.45	150.50	1.37
1,438.25	1,481.77	1,539.36	1,642.59	1,685.46	1,731.11	15.81
22.00	22.00	27.00	35.00	38.00	40.00	0.36
					単位:百万円	単位:千米ドル(注記)
900,957	974,970	1,012,758	1,123,781	1,203,211	1,381,217	12,619,624
332,536	339,849	356,203	385,561	394,059	404,522	3,695,956
327,708	333,547	350,073	373,572	383,393	393,849	3,598,438
253,798	334,406	360,292	405,749	506,975	666,076	6,085,669
36.4	34.2	34.6	33.2	31.9	28.5	
7.9	7.5	8.3	8.4	8.9	8.8	
3.0	2.6	2.9	2.9	2.9	2.6	
4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	4.3	
0.8	1.0	1.0	1.1	1.3	1.6	
0.6	0.8	0.9	0.9	1.1	1.5	
21.5	14.8	13.8	16.7	12.3	10.2	
1.6	1.1	1.1	1.4	1.1	0.9	
148(139/9)	161(144/17)	166(147/19)	174(150/24)	180(153/27)	172(142/30)	
11(7/4)	13(5/8)	7(5/2)	10(5/5)	7(4/3)	4(1/3)	
8(0/8)	12(1/11)	20(2/18)	14(2/12)	8(2/6)	15(4/11)	
—	—	20	21	23	23	
6,996,700	7,312,900	7,753,950	7,923,800	8,154,700	7,876,500	
544,300	1,136,000	1,266,000	1,599,700	1,828,000	2,072,000	
7,541,000	8,448,900	9,019,950	9,523,500	9,982,700	9,948,500	
14	18	23	28	37	39	
106,155	114,856	117,278	118,030	118,723	117,801	
0.475	0.453	0.432	0.410	0.401	0.379	
93.01	95.45	95.33	94.88	97.86	94.43	
64,505	69,598	72,326	76,342	79,364	79,492	
54,348	60,271	62,805	65,748	68,977	71,066	
84.3	86.6	86.8	86.1	86.9	89.4	
3,175,143	3,354,719	3,592,795	3,612,049	3,629,433	3,596,512	
0.37	0.34	0.34	0.32	0.32	0.30	
3,046,000	3,190,000	3,275,000	3,344,000	3,467,000	3,496,000	
73	128	136	149	158	154	
187	516	1,045	1,944	2,332	2,404	
2,024	2,313	2,871	3,091	3,303	3,447	
112	115	121	136	151	155	
13.1	13.2	13.7	14.2	15.1	17.4	
2	2	2	3	4	4	
12.5	13.3	13.3	17.6	23.5	23.5	
580	829	956	1,113	1,227	1,288	

※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受託物件を含む全拠点の合算数値です。

※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リストッフ数は、出店が加速した2013年度以降での開示としています。

財務レビュー

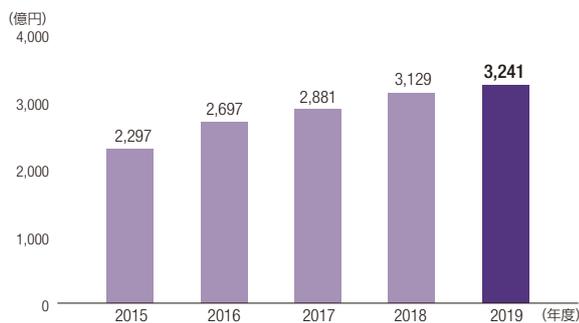
2019年度の概況

当連結会計年度の業績は、営業収益および各利益とも過去最高実績を確保しました。営業収益は3,241億3千8百万円(前期比103.6%)、営業原価は2,348億1千3百万円(同100.9%)、営業総利益は893億2千4百万円(同111.5%)、販売費及び一般管理費は285億3千万円(同105.1%)となり、営業利益は607億9千4百万円(同114.7%)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は342億3千9百万円(同102.1%)となりました。EBITDAは同15.6%増の1,176億5千3百万円となりました。

なお、当連結会計年度から在外連結子会社において国際財務報告基準「リース」(以下、IFRS第16号という)を適用しています。

● 営業収益



● 営業利益 / 営業利益率



■ セグメント別業績

国内事業は、営業収益は2,749億9千9百万円(前期比102.5%)、営業利益は524億6千万円(同100.1%)となりました。モール事業は、既存モールにおいて4モールの増床、11モールのリニューアルを実施しました。積極的な既存モールの増床およびリニューアルに加え、「ハピネスモール」の取り組みを通じた新たな顧客層の取り込み、ローカライゼーションの推進を目的とした営業施策の実施等、集客力強化に向けた施策を推進しました。また、「イオンモール ブラックフライデー」を全国のイオンモールで実施。前年度までに引き続き、4年目を迎える今回もファッション、グルメ等の目玉商品を期間限定価格で取り揃えた他、オリジナルノベルティ企画やイオンカード決済時のポイント5倍キャンペーンの実施等により集客強化を図りました。期間中の来店客数は対前年同期比108.5%、専門店売上は対前年同期比106.9%と好調に推移しました。

海外事業では、営業収益は491億3千8百万円(前期比110.1%)、営業利益は83億8百万円(同1,519.9%)となりました。海外事業は、当期末で30モール体制となり、ドミナント出店の進展に伴いブランディングメリットの享受が進んでおり、高い売上成長に比例して営業収益、営業利益が伸長しました。

中国事業は、営業収益が358億5千万円(前期比107.4%)、営業利益は前期と比較して60億7千5百万円利益改善し、56億2千2百万円(前期は4億5千3百万円の営業損失)となりました。北京・天津・山東・江蘇・浙江、湖北、広東の4エリアを中心にドミナント出店を進めた効果により、当社モールのブランド力が向上し集客力が高まることで、優良専門店の誘致や、より有利なリーシング条件での契約が可能となるなど、ブランディングメリットの享受が進んでいます。

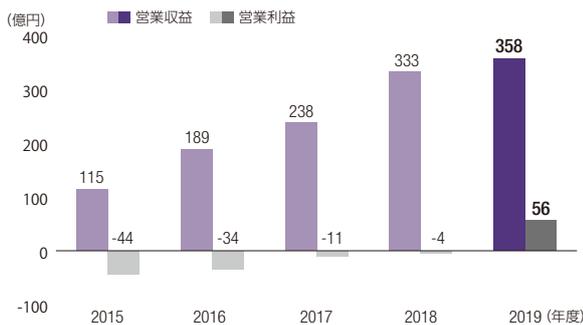
アセアン事業は、営業収益が132億8千8百万円(前期比118.1%)、営業利益は前期と比較して16億8千6百万円増益の26億8千6百万円(同268.7%)となりました。ベトナムでは、急速な経済発展に伴うマーケットニーズの変化に対応した取り組みを推進しており、既存モールでは、6月に1号店イオンモール タンフーセラドン(ホーチミン市)を増床リニューアルオープン、11月に4号店イオンモール ビン

タン（ホーチミン市）のリニューアルを実施しました。新規モールでは、12月にベトナム5号店、ハノイ市2号店となるイオンモール ハドン（ハノイ市）をオープンしています。

●国内事業



●中国事業



●アセアン事業



■資産、負債および純資産の状況

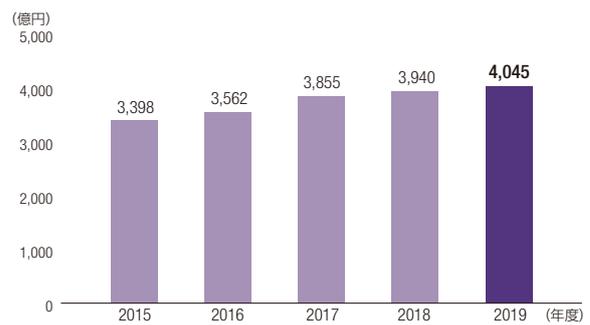
総資産は、前連結会計年度末と比較して1,780億6百万円増加し、1兆3,812億1千7百万円となりました。これは、IFRS第16号の適用により使用権資産を1,416億7千1百万円認識（従来、投資その他の資産の「その他」に含まれていた土地使用権408億8千6百万円を含む）し、株式会社横浜インポートマートの子会社化に伴う資産の増加、既存店の活性化、将来の開発用地の先行取得等により、有形固

定資産を804億4千4百万円取得、関係会社預け金が634億円増加した一方で、固定資産が減価償却により568億5千8百万円減少したことなどによるものです。

負債は、前連結会計年度末と比較して1,675億4千3百万円増加し、9,766億9千5百万円となりました。これは、IFRS第16号の適用等によりリース債務（流動負債の「リース債務」を含む）が1,158億5千1百万円、社債（「1年内償還予定の社債」を含む）が650億円、専門店預り金が234億9千4百万円増加した一方で、IFRS第16号の適用等により営業未払金が114億4千7百万円、コマーシャル・ペーパーが60億円、新規モールのオープン等に伴う設備に関する未払金等が145億7千9百万円、長期借入金（「1年内返済予定の長期借入金」を含む）が158億7千8百万円減少したことなどによるものです。

純資産は、前連結会計年度末と比較して104億6千2百万円増加し、4,045億2千2百万円となりました。これは、利益剰余金が、親会社株主に帰属する当期純利益により342億3千9百万円増加した一方で、IFRS第16号の適用により129億8千5百万円、配当金の支払により88億7千2百万円減少したことや、為替換算調整勘定が15億8千5百万円減少したことなどによるものです。

●純資産



●自己資本比率



財務レビュー

■キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という）は、前連結会計年度末と比較して589億5千4百万円増加し、1,143億6千8百万円となりました。

キャッシュ・フローの状況等については、次のとおりです。

営業活動の結果増加した資金は、1,336億4千5百万円（前連結会計年度906億円）となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益が540億1千9百万円（同476億8千3百万円）、減価償却費が568億5千8百万円（同426億4千万円）、専門店預り金の増加額が230億7千4百万円（同35億9千7百万円）となる一方で、法人税等の支払額が157億1百万円（同171億9千4百万円）となったことなどによるものです。

投資活動の結果減少した資金は、957億8千3百万円（同1,761億8千9百万円）となりました。主な要因は、前連結会計年度にオープンしたTHE OUTLETS HIROSHIMA（広島県）、イオンモールいわき小名浜（福島県）、イオンモール津南（三重県）、当連結会計年度において増床を実施したイオンモール東浦（愛知県）、イオンモール名取（宮城県）等の設備代金の支払や開発用地の先行取得など、有形固定資産の取得による支出が971億9千2百万円（同2,075億2千2百万円）生じたことなどによるものです。

財務活動の結果増加した資金は、228億8百万円（同911億9千9百万円）となりました。主な要因は、社債の発行による収入が800億円（同800億円）、長期借入れによる収入が85億円（同611億5千9百万円）となる一方で、長期借入金の返済による支出が240億1千5百万円（同357億5千9百万円）、社債の償還による支出が150億円（同償還による支出なし）、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの返済による支出が60億円（同50億円）、配当金の支払額が88億7千2百万円（同86億4千2百万円）となったことなどによるものです。

2020年度の見通し

2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染症の世界規模での拡大により、当社が出店している中国、アセアン、日本において、行政による要請や感染拡大防止への配慮からモールの営業時間短縮や臨時休業を実施しました。各国での営業再開にあたっては、お客さまおよび専門店スタッフを含めたモール従業員の安全を最優先するという大前提のもと、感染拡大防止と安全・安心のための対策を実施しています。

中国では、新型コロナウイルス感染症拡大による武漢市の都市封鎖に伴い1月24日より同市3モールにて専門店を臨時休業、以降2月中旬にかけて、中国全土への感染拡大に伴い、中国で展開する全21モール中、最大11モールを臨時休業しました。2月22日から3月にかけて段階的に営業を再開し、4月1日には全21モールの専門店営業を再開しました。既存モールにおきましては、安全・安心を第一に、かつ新型コロナウイルスの感染拡大が収束した後のアフターコロナも見据えながら、今後の取り組みとしてイオンモール武漢金銀潭（湖北省武漢市）における増床リニューアルや、イベントおよびセールス企画の実施等を通じて集客拡大を図っていきます。6月には、イオンモール武漢金橋（湖北省武漢市）の食物販ゾーンを20店舗から26店舗に拡大するリニューアルを実施しました。

アセアンでは、ベトナムにおいて、3月28日よりイオンモール タンフーセラドン、イオンモール ロンビエン（ハノイ市）、イオンモール ビンタン（ホーチミン市）、イオンモール ハドン（ハノイ市）の4モールの専門店営業を臨時休業しましたが、4月24日には営業を再開し、全5モールの営業体制となりました。インドネシアでは、イオンモールBSD CITY（タンゲンラン県）、イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ（ジャカルタ市）の専門店を3月31日より臨時休業しましたが、6月15日には営業を再開し、カンボジアにおいては、営業時間の短縮を実施しながら営業を継続しています。

日本国内では緊急事態宣言が発令されたことを受け、4月8日から7都府県で展開するモールの専門店および都市型ショッピングセンターを臨時休業し、4月18日からは当社グループが管理・運営する全国165施設全てを臨時休業しました。その後、緊急事態宣言の段階的解除を受け、5月13日より順次営業を再開し、5月28日には全施設の営業を再開しました。

当社の国内外モールの専門店売上は新型コロナウイルス感染症の影響により落ち込んでいましたが、回復傾向にあります。一方、新型コロナウイルス感染症による当社事業への影響は、感染拡大のピークは過ぎたものの、2021年2月期末まで縮小しながらも継続するものと想定しています。

●2020年度連結業績計画(2020年3月1日～2021年2月28日)

	営業収益		営業利益		経常利益		親会社株主に 帰属する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	百万円	前期比(%)	円 銭
上期 (2020.3.1～2020.8.31)	125,000	△22.4	8,000	△72.6	4,000	△84.1	△14,000	—	△61.53
下期 (2020.9.1～2021.2.28)	155,000	△4.9	22,000	△30.3	18,000	△41.9	10,000	△41.8	43.95
通期	280,000	△13.6	30,000	△50.7	22,000	△60.8	△4,000	—	△17.58

配当政策

当社は、収益力向上による株主の皆さまへの利益還元を重要な経営政策と認識しており、利益配分は、株主の皆さまへの安定的な配当継続を重視するとともに、内部留保金は事業基盤強化のための成長事業、新規事業、経営体質強化のために投資していくことを基本方針としています。配当性向については、連結配当性向25%以上としています。

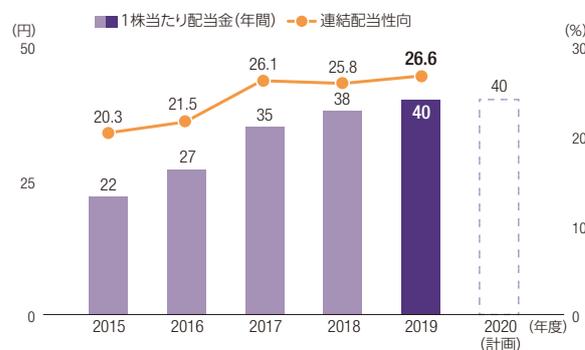
また、毎事業年度における配当の回数につきましては、中間配当と期末配当の年2回とし、これらの配当の決定につきましては、会社法第459条第1項に基づき、取締役会の決議をもって剰余金の配当を行うことができる旨を定款で定めています。

当連結会計年度における1株当たりの配当金は、2020年4月9日開催の取締役会において、1株当たりの期末配当を当初予定通りの20円にて実施することを決議しまし

た。これにより、第2四半期末の配当金20円と合わせた当期の年間配当金は、1株につき2円増配の40円、連結配当性向は26.6%となります。

なお、2020年度の年間配当金につきましては、1株につき40円を予定しています。

●1株当たり配当金(年間)／連結配当性向



会社情報

(2020年2月29日現在)

社名: イオンモール株式会社(証券コード:8905)
 設立: 1911年(明治44年)11月
 代表者: 代表取締役社長 岩村 康次
 資本金: 42,347百万円
 本社所在地: 千葉県千葉市美浜区中瀬一丁目5番地1
 モール数: 195店舗(国内165/海外30)
 ※2016年3月に子会社化した都市型ショッピングセンター事業を展開する(株)OPAなどの関連会社を含みます。
 事業内容: 大規模地域開発およびショッピングモール開発と運営
 不動産売買・賃貸・仲介 [国土交通大臣(3)第7682号]
 従業員数: 3,447名

●事務所

事務所名	住所
仙台オフィス	〒980-8442 宮城県仙台市青葉区中央3-3-3 三丸ビル2F
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
千葉事業部事務所	〒261-8535 千葉県千葉市美浜区豊砂1-1 イオンモール幕張新都心ファミリーモール
名古屋オフィス	〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅5-25-1 愛三ビル4F
大阪オフィス	〒541-0056 大阪府大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル12F
神戸オフィス	〒652-0844 兵庫県神戸市兵庫区中之島2-1-1
広島オフィス	〒732-0814 広島県広島市南区段原南1-3-52
福岡オフィス	〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南2-9-11 三共福岡ビル5F
上海駐在事務所	〒200051 中国上海市長寧区遵義路107号 安泰大樓1204室
青島駐在事務所	〒266071 中国青島市香港中路61号甲 遠洋大廈B座19層1903室
ホーチミン駐在事務所	Room 3102.B, 31F, Lim Tower, No9-11 Ton Duc Thang Street, Ben Nghe Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

株式情報 (2020年2月29日現在)

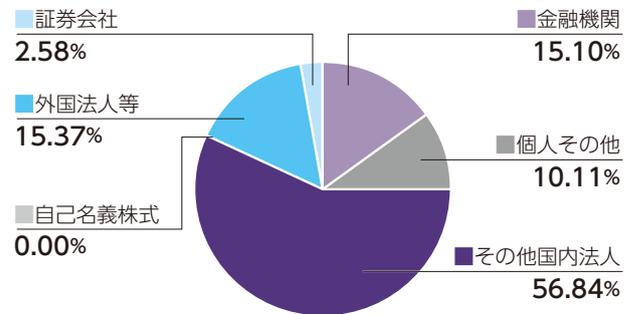
●株式の状況

発行可能株式総数：320,000,000株

発行済株式の総数：227,515,009株

株主数：98,866名

●所有者別株式分布状況



●大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
イオン株式会社	127,249	55.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,966	2.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,724	2.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,281	1.88
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	2,108	0.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,005	0.88
ジェーピー モルガン チュース バンク 385151	1,993	0.87
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	1,914	0.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,906	0.83
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 510312	1,902	0.83

注) 1. 持株数の千株未満は切り捨てています。

2. 持株比率は、自己株式(2,697株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

決算期：2月末日

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

定時株主総会：5月末日までに開催

単元株式数：100株

株主名簿管理人：東京都中央区八重洲一丁目2番1号
 みずほ信託銀行株式会社

●格付情報 (2020年4月17日現在)

格付機関名	長期債格付	短期債格付
株式会社日本格付研究所(JCR)	A	-
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン株式会社	BBB	-
株式会社格付投資情報センター(R&I)	A-	a-1



ひと、
まちも、
きらきら。

イオンモール株式会社

〒261-8539 千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目5番地1
TEL : 043-212-6733 FAX : 043-212-6779

<https://www.aeonmall.com>