

統合報告書 2019





イオンモール 統合報告書2019 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、当年度より、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」を発行しました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、中長期的な企業価値向上において重要と思われる情報を中心に紹介しています。小売視点に基づくモール・ビジネスで培った強み、価値創造プロセスと今後に向けた戦略、価値創造の基盤となる事業活動やESGの取り組みなどを中心に紹介しています。ESGの取り組みについては、マテリアリティの視点に基づき、企業価値に特に大きな影響を及ぼす項目に沿って説明しています。当社の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。

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



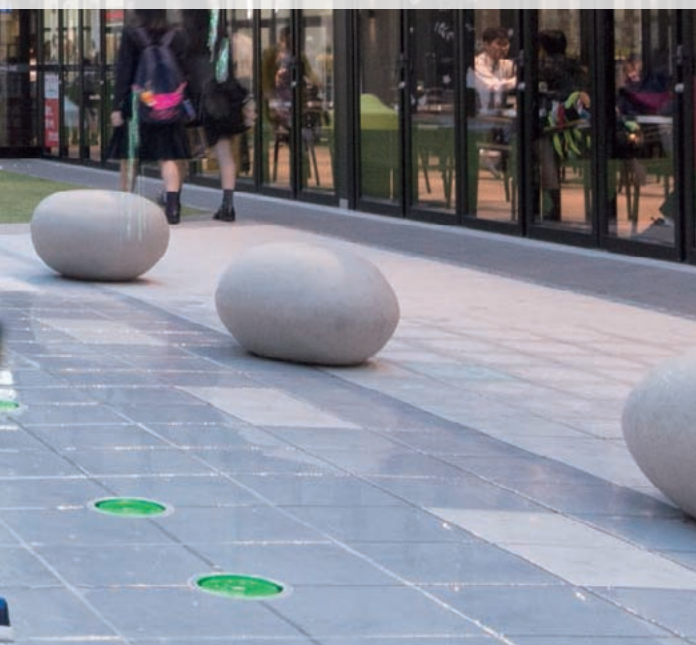


● 対象期間:
2018年3月1日から2019年2月28日
対象期間外の情報についてはそのつど表記しています。

● 対象組織:
イオンモール株式会社およびイオンモール株式会社に属するグループ企業とそれらが管理する施設を原則としています。環境指標については、イオンリテール株式会社から運営受託を受けている70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。

● 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2019	
● 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/ESGLレポート (PDF) など



目次

価値創造ストーリー

理念体系	3
価値創造の歩み	5
イオンモールの強み	7
価値創造モデル	9
主要な経営指標	11

価値創造の戦略

社長メッセージ	13
特集:	
事業を通じた社会的価値の創出	21
長期ビジョンに向けた事業戦略の全体像	27
収益モデル	31
強みのさらなる強化に向けて	33

価値創造のマネジメント

社外役員座談会	35
コーポレート・ガバナンス	43
取締役および監査役	51
特集:	
中長期的な価値創造向上に向けた グローバルガバナンスの強化	53

価値創造の成果

事業分野別報告(国内)	57
事業分野別報告(海外)	59
マテリアリティ	61

財務情報／会社概要

11年間の主要財務・非財務データ	67
財務レビュー	69
会社情報	73
株式情報	74

理念体系

コーポレートメッセージ

ひと、まちも、きらきら。
ひと、まちも、きらきら。

基本理念

経営理念

経営ビジョン

経営計画

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、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、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、世界中の拠点をはじめとする全ての資産を活かし、永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。

経営計画

中期経営計画(2017-2019年度)

海外事業の黒字化、安定成長軌道の実現
国内事業は既存店活性化を中心に地域No.1モール化を推進
業績目標 連結営業収益 3,260億円 連結営業利益 620億円

2025年にめざす姿(長期ビジョン)

1. 国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
2. 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。
3. 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。
4. 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**

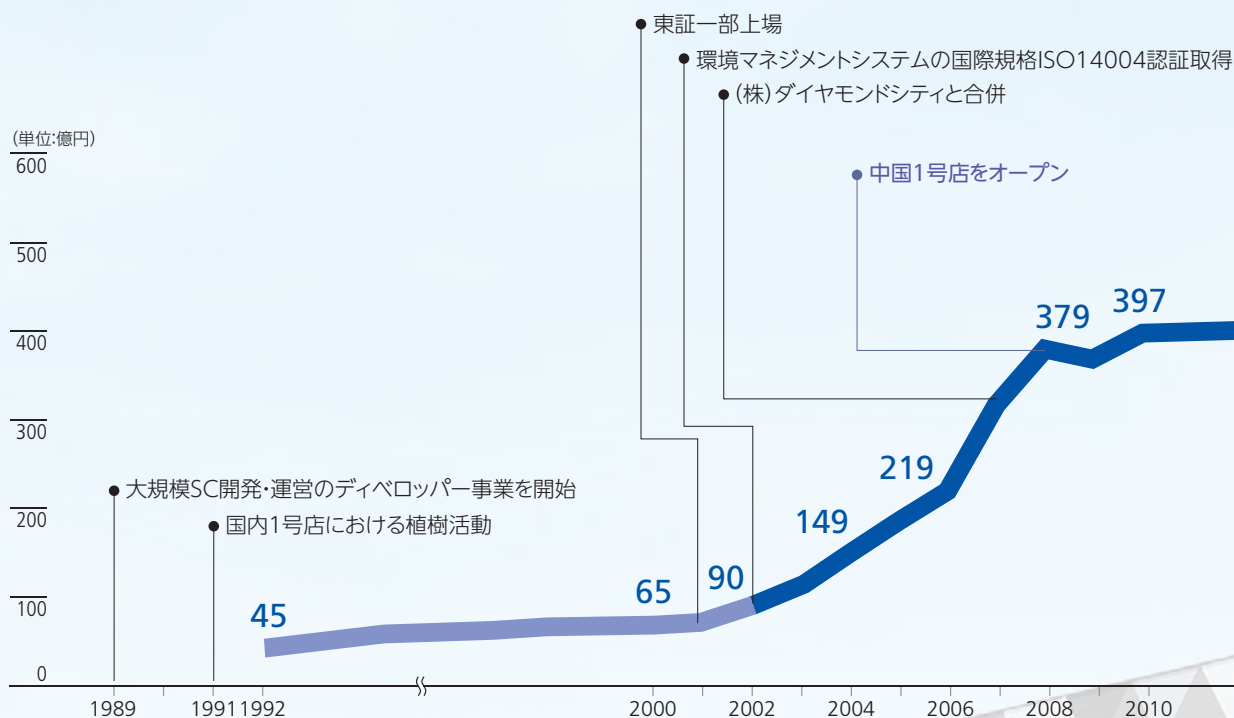
全国で居住地や商業地の郊外化が進む中、イオンモールは商業施設の枠組みを超えて、エンターテインメント機能や行政・コミュニティ機能、さらには防災拠点としての機能も備えた地域社会のインフラへと進化。全国各地からの出店要請に応えて、地域活性化に貢献してきました。

まちづくりに関する3つの法律(まちづくり3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3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



イオンモールいわき小名浜(福島県)

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。

中期経営計画 2011-2013

新たな成長に向けた基盤構築期と位置づけ、ディベロッパー事業機能の統合や海外での組織強化を推進

中期経営計画 2014-2016

成長へのテイクオフをめざして、国内で新概念モールの開発を、中国・アセアン地域で出店加速を推進

中期経営計画 2017-2019

海外事業の黒字化、安定成長軌道の実現と国内事業は既存店活性化を中心に地域No.1モール化を推進*



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(ネットD/Eレシオ1倍程度)を活かした資金創出を行っています。リートへのモールの土地建物の資産売却による成長資金獲得や開発型リースの活用により、機動的に成長投資を推し進めるとともに、投資回収の高速化と資産効率の改善を進めています。

- EBITDA : **1,017億円** (海外事業 : 147億円)
- 自己資本比率 : **31.9%**
- ネットD/Eレシオ : **1.1倍**

強み2

圧倒的な事業

国内において150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

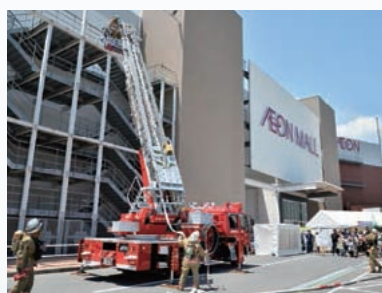
- モール数 : **国内153 海外27**
- 都市型SC数 : **国内23**
- 総賃貸面積 (GLA) : **9,982千m²**
日本 : 8,154千m²
海外 : 1,828千m²

強み4

地域と共生する持続可能なモール

国内外200を超える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快適で安全・安心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。

- 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 : **150**
- 防災拠点モール数 : **37**



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

強み5

地域のニーズに

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

- 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。

規模と集客力

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 セン ソック シティ(カンボジア)

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。

- 女性管理職比率：**15.1%**
- 現地法人ローカルスタッフ数：**1,227人**



イオンモールBSD CITY事務所(インドネシア)

応える強固なネットワーク

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

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。

- LED採用率：**100%**
(モールの共用部)
- EV充電器設置台数：
国内 **1,829基**(146モール)
中国 **503基**(12モール)



EVステーション(イオンモール座間(神奈川県))



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、2025年の長期ビジョンに向けて価値創造の基盤を強化しながら、3つの事業展開を通じて価値創造を図っていきます。

インプット (強みとなる経営資源)

事業活動 (地域のお客さまの)

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

地域・社会
インフラ開発
▶ P.61

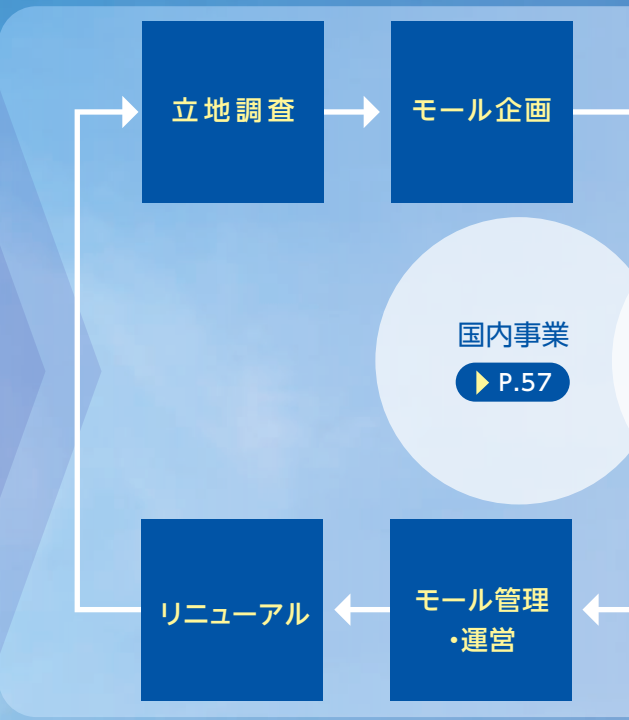
9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

11 住み続けられる
まちづくりを

地域との
つながり
▶ P.63

3 すべての人に
健康と福祉を

11 住み続けられる
まちづくりを



責任ある
ビジネスの推進
▶ P.66

8 働きがいも
経済成長も

16 平和と公正を
すべての人に

2025年にめざす姿

社会課題

イオンモール プノンペン (カンボジア)



暮らしに資する事業・サービス

アウトカム (企業やステークホルダーにもたらす価値)

環境

▶ P.64



開発

建設

海外事業

▶ P.59

地域の変化に
合わせて
持続的に成長

リーシング

ダイバーシティ・
働き方改革

▶ P.65



お客さま

日々の豊かさ・楽しさ・安全・安心の提供

- お買い上げ客数: 前期比101.6%
- ハピネスモールイベント参加者数: 約400万人

地域社会

地方創生や公共的機能の拡充による地域社会貢献

- 究極のローカライズ[※]に挑戦したモール: 全モール
※地方自治体や教育機関、地元企業など、地域の方々と連携しながら地域の魅力に一層磨きをかけ、地域の皆さまとともに“暮らしの未来”を創造していく取り組み
- 公共的機能の拡充: 行政サービス出張所、選挙投票所、郵便局、成人式会場、図書館

パートナー企業

パートナーシップに基づく成長機会の提供

- イオン同友店会 接客ロールプレイング大会[※]参加者数:
 [国内]約10,000人
 [海外]中国 約4,000人 アセアン 約800人
※専門店スタッフの接客に対する意識とスキル向上を目的として接客技術を競い合う大会

従業員

活き活きと働く職場の実現

- モール事業所内保育施設数: 18(園児定員総数535人)
※イオングループ商業施設では25

株主・投資家

安定的な利益還元

- 利益成長率: 11.3%(2017～2019年度 年平均成長率)
- 連結配当性向: 25.8%

(長期ビジョン)

事業環境／メガトレンド

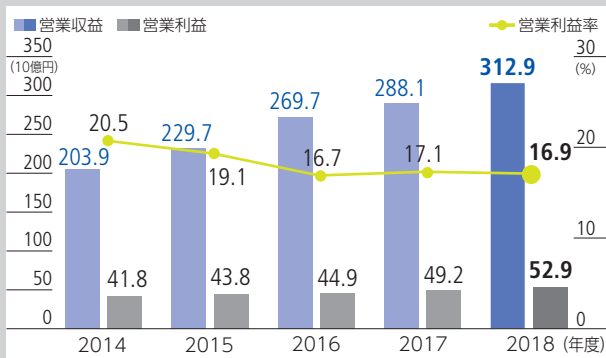
AEON

主要な経営指標

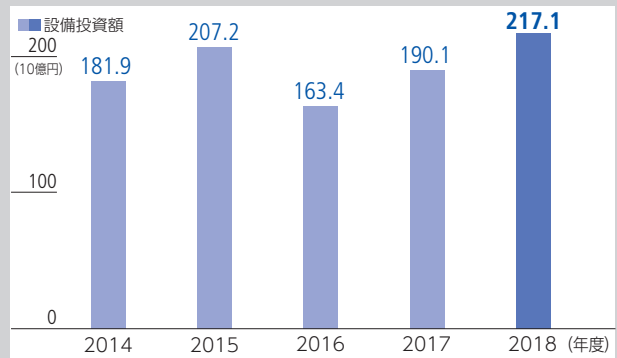
表示している年度は当社の連結会計年度であり、3月1日から翌年2月末日です。

■ 財務ハイライト

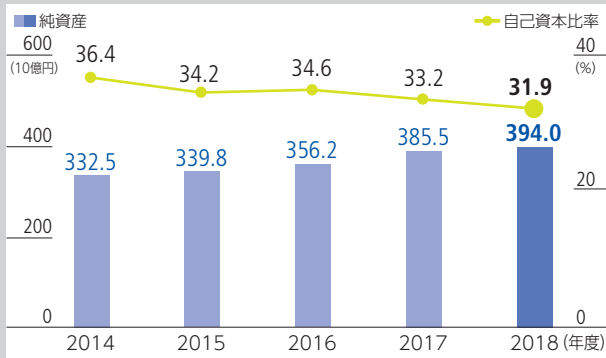
営業収益／営業利益／営業利益率



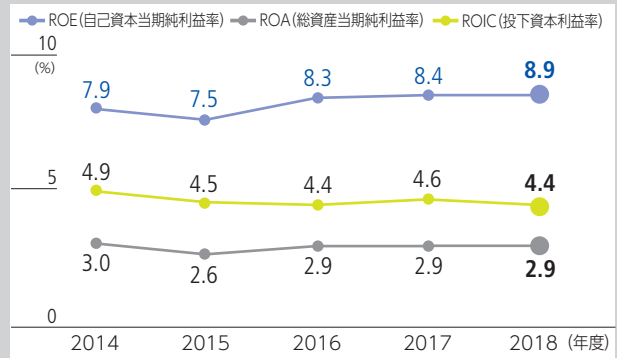
設備投資額



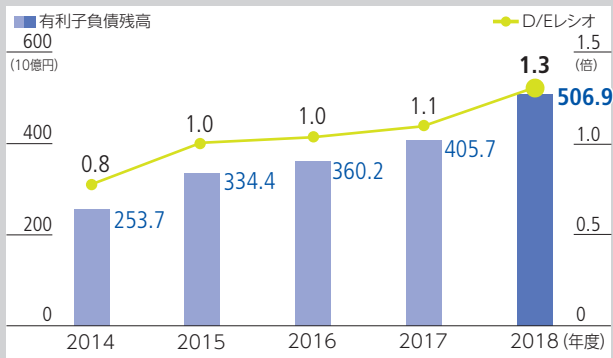
純資産／自己資本比率



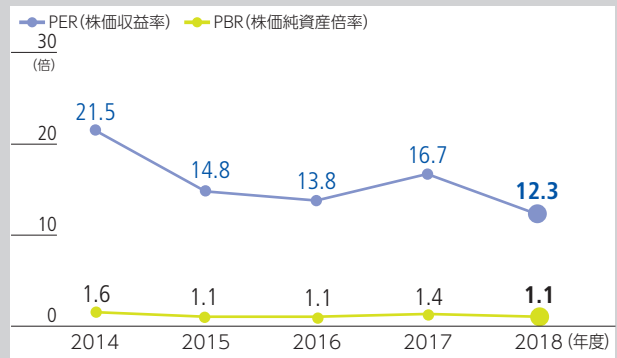
ROE／ROA／ROIC



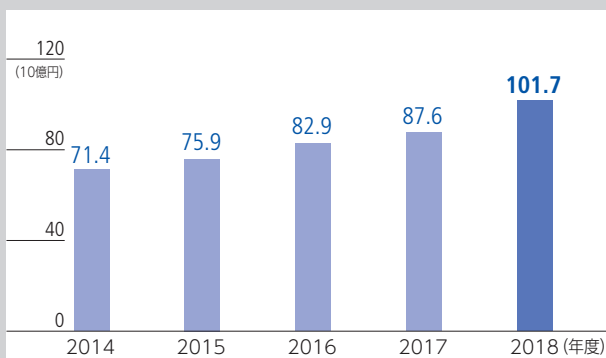
有利子負債残高／D/Eレシオ



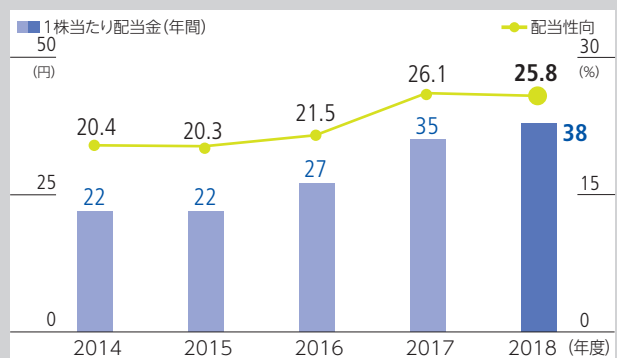
PER (株価収益率)／PBR (株価純資産倍率)



EBITDA

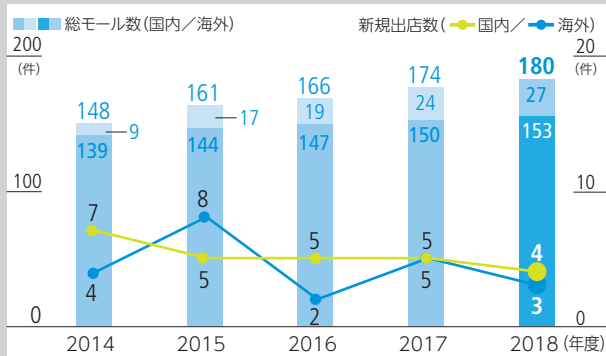


1株当たり配当金(年間)／配当性向

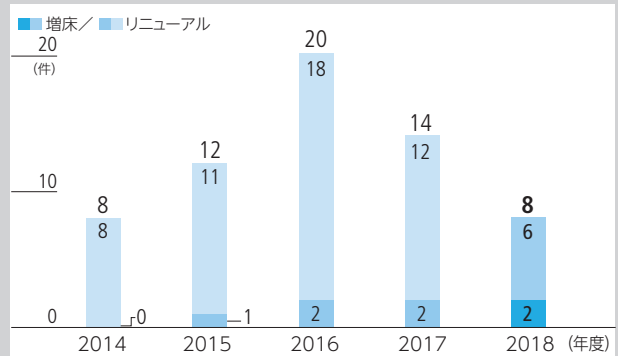


■ 非財務ハイライト

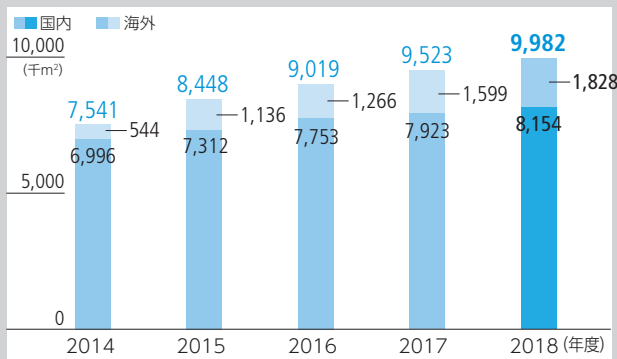
総モール数(国内／海外)／新規出店数(国内／海外)



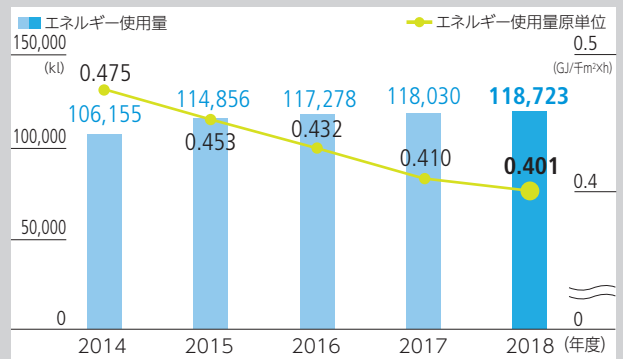
活性化モール数(増床／リニューアル)※



総賃貸面積 (GLA) (国内／海外)

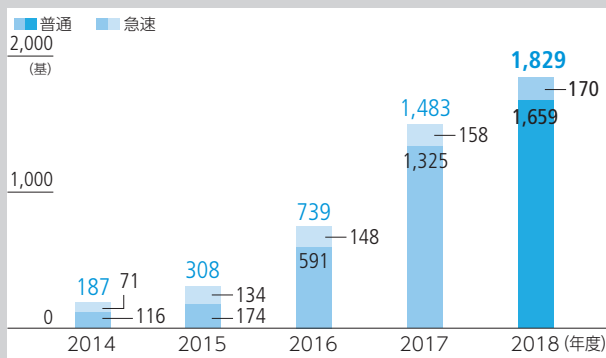


エネルギー使用量／エネルギー使用量原単位



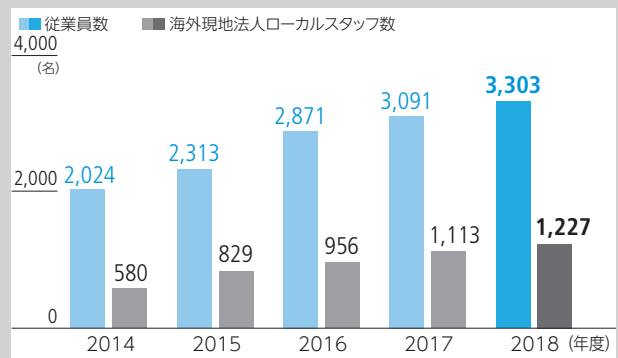
エネルギー使用量原単位: P.67参照

EV充電器設置数(国内) (普通/急速)※

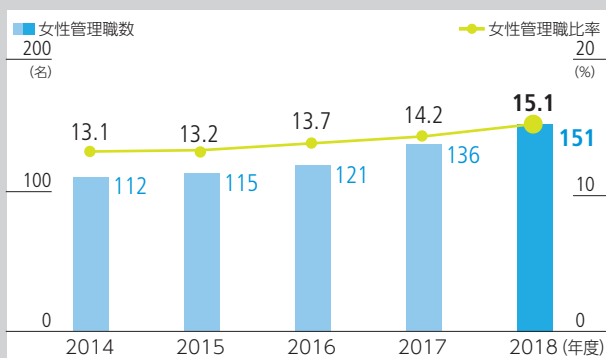


2019年2月末現在国内外で2,332基設置

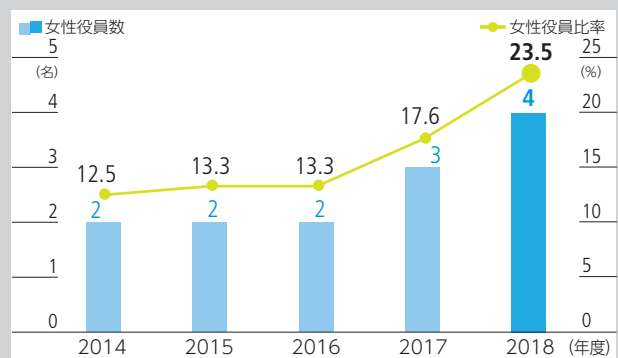
従業員数／海外現地法人ローカルスタッフ数



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



Q 価値創造において重要な位置付けにある経営理念に込めた思いは？

当社は、経営理念として、『地域とともに「暮らしの未来」をつくるLife Design Developer』を掲げています。当社は、ショッピングモールの開発、管理・運営を専業としてデベロッパー事業を開始しました。そして、モールづくりに「街づくり」という視点を取り込み、地域の活性化に寄与する会社として、郊外のニュータウン開発などに伴って発展してきました。その後、少子高齢化やeコマースの拡大など社会環境の変化を踏まえ、お客さまの暮らしそのものを創造していく、デザイン・提案していく、という視点に変化させていきました。そうして、「お客さま第一」の基本理念は不変のままに、時代の変化に合わせて進化し、「お客さまの暮らしそのものをつくる」という理念が生まれたのです。

小売視点で事業を展開する当社では、お客さまの声を聴き、お客さまの生活を知ることが必須であり、そのうえで、当社からさまざまな提案をしていきたいと考えています。お客さまが足を運びたくなるような魅力的な場を創出するために、私たちは提案型の企業でありたいと常々考えています。

海外展開においては、現地企業との競争の中で、特にこの提案型の発想でビジネスに取り組む姿勢が重要となっています。新興国が先進国に追いついてくる経済発展の流れの中で、我々は日本流のショッピングモールの良さを活かしながらその地域にマッチした提案を行い、その国の方々にとって魅力的な施設をつくっていかねばなりません。我々の個性とノウハウを盛り込むことで、価値を創出していきたいと考えています。

さらなる企業価値の向上に向けて。

代表取締役社長 吉田 昭夫

Q 経営ビジョン「アジア50億人の心を動かす企業へ」を策定した背景は？

私もはすでに国内で150以上のモールを管理・運営しており、モール経営のノウハウを数多く蓄積しています。これを、日本がたどったような成長曲線を描くと予想される中国・アセアン諸国の中にかに活かしていくかを考えています。例えば、ベトナムでは、かつて我々が日本の郊外に出店したときと同じように、ニューファミリー層の増加によってモータリゼーションが進展し、ファミリー層で楽しめるエンターテインメントへのニーズが高まっています。今のベトナムには、安全・安心で清潔、そして日々の楽しさを提供する施設が求められつつあります。そうした結果、日本で培った「トラックレコード」を海外ビジネスに活かす我々の戦略が強みになっています。

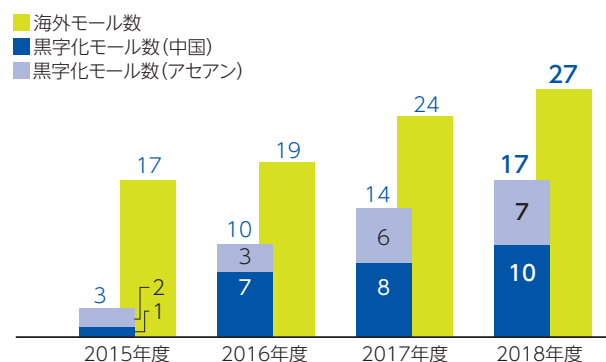
アジアのマーケットに深く入り込むのはまさに今であり、成熟してからでは遅いということです。ただし、アジアの進化スピードは非常に速く、日本のモデルをそのまま持つのではなく、常に一歩先を見据え、日本での成功体験を踏まえながら、さらに進化させたものを持ち込んでいく必要があります。

カンボジアでは、今は多くの方々が「モノ」を求めている状況ですが、同国で2号店となる2018年にオープンしたイオンモール セン ソック シティでは、「モノ」だけではなく「コト」、具体的には、ウォーターパークや室内遊園地の設置、スタジオ併設型テレビ局の導入など、アミューズメントやエンターテインメントを備えたモールを開発しました。これらは現地の人たちにとって見たこともない施設だったわけですが、まだ少し早いかもしれないと感じられるくらいの最先端のコ

ンテンツを投入していくことが、他社との競争に打ち勝つ秘訣と考えています。そして、海外でのチャレンジングな取り組みは、日本国内の新たなモールづくりにも活かされています。海外事業と国内事業の融合、この相互作用も大きな強みになってきます。

しかしながら、海外で立ち上げたモールが黒字化するには数年の期間を要するため、先行投資からしばらくは我慢することも必要です。ローカルスタッフを育成し、モール経営の責任者であるゼネラルマネージャーも現地の人が務めることになれば、モールを現地で完結して運営できる体制ができ上がったこととなります。開発や教育への投資を回収するまで我慢した結果、2018年度に海外事業全体で黒字化を達成しました。これからは右肩上がりの成長を維持できると考えています。

● 海外モール数／うち黒字化モール数



社長メッセージ



Q 経営理念や経営ビジョン、そして価値観を社内に浸透させるための取り組みは？

経営理念の浸透には、社内各々の当事者意識が重要です。例えば、「ローカリゼーション」を考えるときには、現場の人たちがどのような企画を立て、地域とどのようにコミュニケーションをとっているのかを知り、当事者になってもらうための仕組みをつくらなければなりません。また、ESGを重視した経営に関しては、従業員一人ひとりが理解するための取り組みが必要です。現在は、社内の政策発表、朝礼、会議などで浸透を図るとともに、例えば「E」の部分については、環境に関する貢献活動として、植樹、育樹、清掃活動などに参加し、当事者になってもらうようにしています。

さらに、理念やビジョンを目標として具現化し、目標への取り組みについての評価を数値として定量化することも必要です。それぞれの部署が目標をもって事業を遂行している中、利益目標はもちろんですが、経営理念というものをどうやって具現化できているのかという視点を持つことが重要と考えています。

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。

経営ビジョン

アジア50億人の心を動かす企業へ

Q 2025年に向けた長期ビジョン実現のための中期経営計画の施策は？

2025年にめざす姿、すなわち長期ビジョンとして4つの目標を掲げました。中期経営計画は長期ビジョンを達成するためにこれからの3年間何をすべきか、バックキャストिंगで創り上げています。目の前の仕事は大切ですが、短期的な目標だけでなく常に中長期的なターゲットをめざした経営を推進していきます。

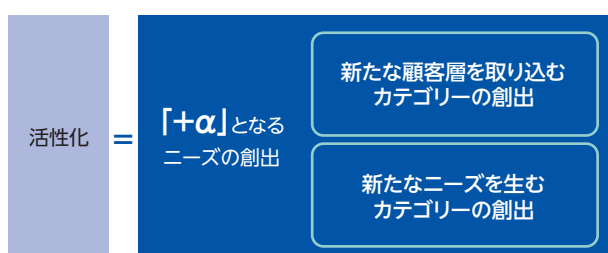
長期ビジョンの第一として、「複数の事業からなるポート

フォリオの構築」をめざします。これは少子高齢化により国内のマーケットが縮小していく中で抱えるリスクを、複数のポートフォリオで補っていかうとするものです。まずは、国内一本足打法ではなく、海外のフォーマットを確立していきます。また、国内においても、これまで展開してきた郊外型のフォーマットだけでなく、あらたに都市型フォーマットを確立させることで、3つの柱ができると考えています。

第二に、「連結営業利益1,000億円超」という目標を掲げました。これは、「グローバル商業ディベロップメントトップクラス」の水準です。海外の大手同業企業に見劣りしないレベルをめざすと1,000億円という数字になってきます。

三番目は、「国内モールの強化」です。「圧倒的な地域No.1モール」という命題を掲げ、新規出店に加え、増床・リニューアルによるモールの活性化に取り組んでいます。国内では、少子高齢化やeコマースの進展で厳しい状況にあり、エリア内での競争が激化しています。今後は、ナンバーワンのサービス、ナンバーワンのコンテンツを提供できる場所に人が集中するようになるでしょう。そこで、地域で最も支持されているモールについても、さらに拡張し他の追随を許さないほどの規模感にリニューアルさせていこうと考えています。買い物はもちろん、エンターテインメント、食事、クリニック、休憩など、さまざまなニーズに応える施設をつくっていきます。ただし、やみくもに増床して規模を拡大するのではなく、地域の特性に合ったコンテンツを用意するということが重要になってきます。また、時代の変化に対応していく柔軟性とスピード感も必要であることから、モール中の業種構成の見直しについても随時行っていきます。

● 活性化の考え方



四番目として、「海外事業は営業利益350億円」という目標を立てています。これは、国内事業と同等の効率・規模になります。エリアとしてはアジアが中心です。現在、海外で出店しているベトナム、カンボジア、インドネシアに加え、フィジービリティースタディー^{※1}を行いながら新市場への進出を考えているところです。

次に、長期ビジョンを達成するための中期3カ年経営計画は、「アジアにおける成長機会の獲得」「新たな国内需要の発掘」「圧倒的な地域No.1モールへの進化」「都市部における成長機会の獲得」「成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築」の5つの柱で構成しています。

その中でも海外への投資を優先して進めています。急速に成長しているマーケットへの投資は、タイミングが大切です。市場が成熟してしまえば地価が高騰し、建設コストが上がり、コンペティターが増えるという問題が起こります。我々としては、先見の明をもって、先手を打っていかねばならないと考えています。

2025年をターゲットとした長期ビジョンに向けて、まずは中期3カ年経営計画の最終年度としての目標をしっかりとクリアしていくため、2019年度は極めて重要な年となります。

※1 新事業を計画する際、その事業が成立する可能性を事前に調査すること。

2025年にめざす姿(長期ビジョン)

1. 国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
2. 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。
3. 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。
4. 海外事業は営業利益350億円(利益率20%)、70モール体制と現状の国内事業と同等の効率と規模をめざす。

社長メッセージ

Q 社会価値創造という観点からの イオンモールのビジネスモデルは？

当社のビジネスモデルは「社会インフラ」そのものであるといえます。当社が取り組んでいるハピネスモールのコンセプトは、第一に「HEALTH:健康」、次に「WELLNESS:感動・充足」、そして「COMMUNITY:地域」、「OPPORTUNITY:商品・サービス体験」です。これらは、現代の日本社会で強く求められていることばかりです。情報化社会の中、カラダもココロも健康になりたい、気軽に芸術やカルチャーを体験したい、人と出会う機会がほしい、そういった場を提供していくのがハピネスモールです。天候に左右されない安全な館内でのイオンモールウォーキング、ヨガ教室、オペラdeイオンモールなどの取り組みを行っています。イオンモールに行けば、これらの欲求が満たされる、さまざまな問題の解決に寄与できる場を提供していくことは、お客さまにとっての社会価値の創造につながります。

昨年は日本各地で多くの災害に見舞われましたが、地震や台風、豪雨、土砂災害、猛暑などの際には、地域や住民の生活をサポートできる施設が求められます。例えば、2018年7月の西日本豪雨による災害のときには、いったん閉店したモールを開けて屋上駐車場を開放し、約2,300台の車を受け入れ一夜を過ごしていただきました。現在、当社が出店している地域においては、ほとんどの自治体と地域包括協定、防災協定を締結しています。海外においても、ベトナムで豪雨があった際に200人ほどがイオンモールに避難したことがあります。こうした災害時の受け皿になるという機能も「社会インフラ」としての重要な役割だと考えています。モールという業態だからこそ提供できるインフラ機能は、社会が求めていることと合致するので、これからも強化していきたいと考えています。

Q お客さまに選ばれる イオンモールの強みとは？

国内において150に上るモールを管理・運営する事業規模が大きな基盤となっています。そのうえで、それぞれの店舗が地域に根差した事業活動を行い、行政や地域団体と協力関係ができていくことが大きな強みであるといえます。

もう一つの強みは集客力です。国内約150モールには年間12億人のお客さまがご来店されます。年間を通して絶えず12億人と接するビジネス環境は稀有なものです。この強みをどう活かしていくか、時代の変化に合わせていろいろなアイデアが考えられます。また、この12億人を途切れさせないための情報発信も強みにつながると思います。さらに、モールに出店いただいている専門店、約8,000社・30,000店舗との取引関係も強みです。

人材における強みもあります。当社は若い社員の層が厚く、女性や外国人の社員も多く、多様性のある人材が活躍しています。グローバルビジネスを推進していくうえで、人材の有効活用とダイバーシティの推進に今後も注力していくと考えています。

Q 長期ビジョンを達成していくための 課題は？

事業規模が拡大していく中、いかにしてその規模に対応できる次世代のリーダーを育成していくかが課題になります。また、事業規模が大きくなると外部の環境変化への対応に時間を要し、リスクにつながります。環境変化への対応力を備えた組織体制づくりを行っていく必要があると考えています。

リアルの世界で事業を展開してきた当社にとっては、デジタルとの融合も課題です。eコマースやキャッシュレスが進展する中、オンラインとリアル店舗をミックスしたお客さまにとって使い勝手の良い、今の時代に合ったビジネスモデル



を開発していく必要があります。また、デジタルを使って、リアル店舗の中にストレスフリーの環境をつくり上げていくことも考えています。例えば、館内の状況がすべてわかるインフォメーションボードを、AIも含めて開発していくことなどを検討しています。さらに、バックオフィスを含めた働き方の改革についてもデジタル化すべき課題と考えています。

Q 中期経営計画の 進捗についての評価は？

概ね計画通りに進んでいると考えています。中国経済の減速による影響を心配される声が多いのですが、3年ごとに実施したモールのリニューアルなどが功を奏し、現在のところダメージはありません。国内では地域No.1モールづくりへの取り組みにより、昨年と同等の客数を確保しています。ハピネスモールにおける取り組みも各方面から高く評価していただいています。

Q ESGやSDGsに対する取り組みは？

最近、ESGに社会的なスポットが当たっていますが、イオングループでは、企業文化としてもともと実施してきたこと

ばかりです。当社では、「社会」「環境」「倫理」の側面から企業活動の方針を定め、これを推進する「イオンモールCSR会議」を毎月開催し、CSR活動の進捗管理および課題解決に向けた迅速な意思決定を行っています。「E」については、例えば、EV（電気自動車）充電器の設置を推進し、日本企業として初めてEV100^{*2}への参加を宣言しました。すでに国内外158モールに2,332基のEV充電器を設置しています。また、GRESB^{*3}リアルエステイト評価において、4年連続で最高位となる「Green Star」評価を獲得しています。

「S」は、イオングループに昔から根付いている部分でもあります。私たちの事業には、お客さまが来館されるB to Cという側面と、専門店を経由してお客さまと向き合うB to B to Cという側面があります。

事業を推進していく際には、お客さま第一、地域あつての事業という考えが根強くあり、地域社会を大切にするのは当然と考えています。例えば、災害対策として地域行政と防災協定を締結し、2018年の衆議院選挙では全国31カ所に、2019年4月の統一地方選挙では全国44カ所に、期日前投票所・当日投票所の設置を行いました。

また、当社従業員だけでなく、モールに出店されている専門店の従業員の方も利用できる事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」を、日本全国のモールなど25カ所に設置しています。さらに、女性人材の活用を積極的に進め

社長メッセージ

ている上場企業として、「なでしこ銘柄」に3年連続で選出されています。

お客さま第一、地域あつての事業という考えを浸透させるため、社員教育もできるだけ現場主義で行っています。座学だけでなく、若い社員にもプロジェクトを任せ、その過程でさまざまな課題解決に取り組んでもらい、成功体験が人を育てる体制づくりに努めています。

「G」については、企業倫理として、小売という視点で仕事のコンプライアンス・ガバナンスの大切さを重視しています。また、海外子会社を含めたグループ・ガバナンスを強化しています。具体的には監査部門や管理部門の機能強化、スピーディーに現地の情報が入る体制を整備しています。

ESGにしっかりと取り組んでいけば、自ずとSDGsにつながると思っています。ESGの3つについて、トップがしっかりと指針を出して徹底すれば、社内に浸透していきます。取り組みの優先順位をきちんと示すことも肝要です。

※2 企業によるEVの使用や環境整備促進をめざす国際的なビジネスイニシアチブ。
 ※3 不動産ポートフォリオやインフラなどを含む実物資産の環境・社会・ガバナンス配慮を測る国際的なベンチマーク。

Q 2019年度の方針と、その後の成長へ向けた展望は？

2019年度は重要な年です。2011～2013年度および2014～2016年度の中期3カ年では利益成長が鈍化してしまいましたが、2017年度を初年度とする中期3カ年計画では、成長コストが先行した前々年度および前年度の中期3カ年と比べて成長率が伸長しています。2019年度はその締めくくりとなる重要な年であると認識しています。海外事業が黒字化に転じ、先行投資を回収できるステージになりました。2019年度はその黒字幅が大きく伸張します。その後の成長に向けて、2019年度はきっちりと計画を遂行していきたいという思いが強くなります。第二のエンジンである海外事業が回り始めて、国内との両輪で走り始める。そんな年が2019年度なのです。

私たちは中長期的視点で経営を行っていますが、その一方で、短期的には、2019年は、元号が変わり、消費税が改正されます。そうした外部環境の変化やお客さまの動向にも早めに打ち手を考え、機動的に実行し、収益の拡大に全力を尽くしてまいります。

● モールの社会的機能

①販売機能	②雇用創出	③公共的機能	④地域開発	⑤環境共生
・郵便局・クリニック・図書館・行政サービス出張所・期日前投票所・成人式会場・確定申告会場 など				
公共的機能の拡充				
行政との連携				
地域になくてはならない施設、当てにされる施設				



Q 最後に、ステークホルダーの皆さまにメッセージをお願いします。

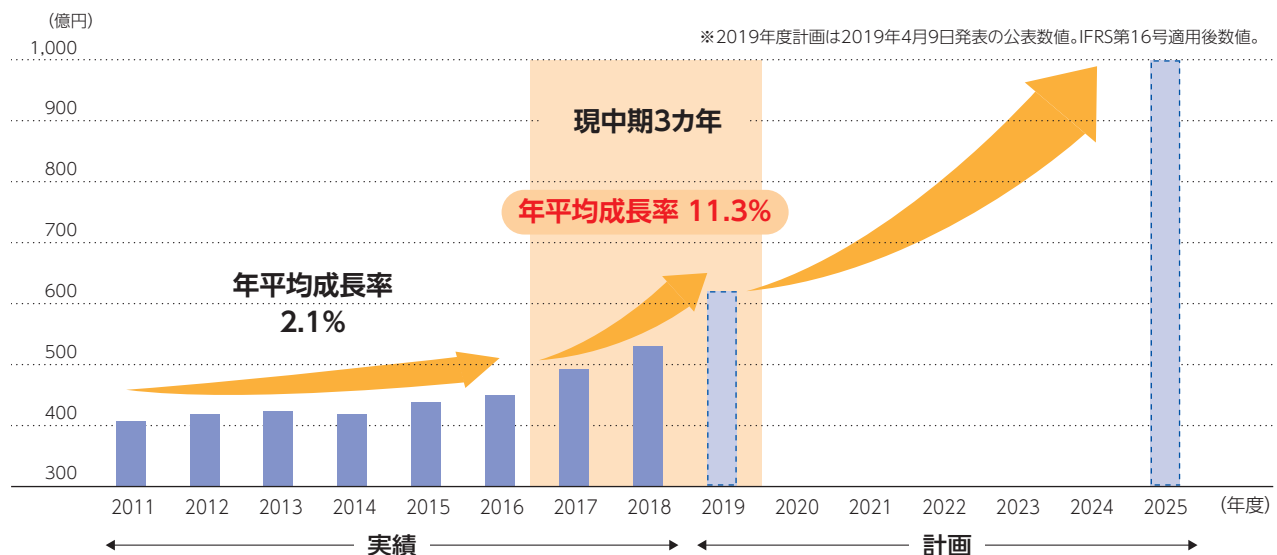
投資家の皆さまには、コミットした数値を達成し、きちんとした利益を出して、成長に伴う配当という形で還元してまいります。

地域社会の皆さまには、地域社会のインフラとしての機

能を果たすことで、ご期待に応えていきたいと考えています。環境変化に迅速に対応していくことで、リスクヘッジを行いながら、社会に価値を提供し続け、企業価値向上をめざしてまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、当社へのご支援、ご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

● 営業利益の推移



特集

事業を通じた社会的価値の創出

イオンモールは、お客さま、地域にとっての「しあわせ」が生まれる場をめざして、2017年度から「ハピネスモール」の活動を推進しています。

リアル店舗の魅力最大化に向けたハピネスモールの推進

当社グループでは、お客さまの心身ともに健康で、豊かな生活づくりへの貢献を目的として、「ヘルス&ウエルネス」への取り組みを推進しています。

リアルモールならではの価値を提供すべく、さまざまな取り組みを通じて、「ハピネスモール」をめざしています。

ハピネスモール

AEON MALLは、
ハピネスモールをめざして。

イオンモールは、お客さまにとっての「しあわせ」が生まれる場でありたい。
地域の皆さまが「しあわせ」を感じる暮らしを、人生を送ることができるように。

日々のお買い物はもちろん、さまざまな取り組みを通じて、
もっと「しあわせ」を感じられる場「ハピネスモール」をめざしていきます。

ハピネスモールを構成する4つの要素

「ヘルス」「ウエルネス」「コミュニティ」「オポチュニティ」の4つを柱に、さまざまな取り組みを各モールで展開しています。



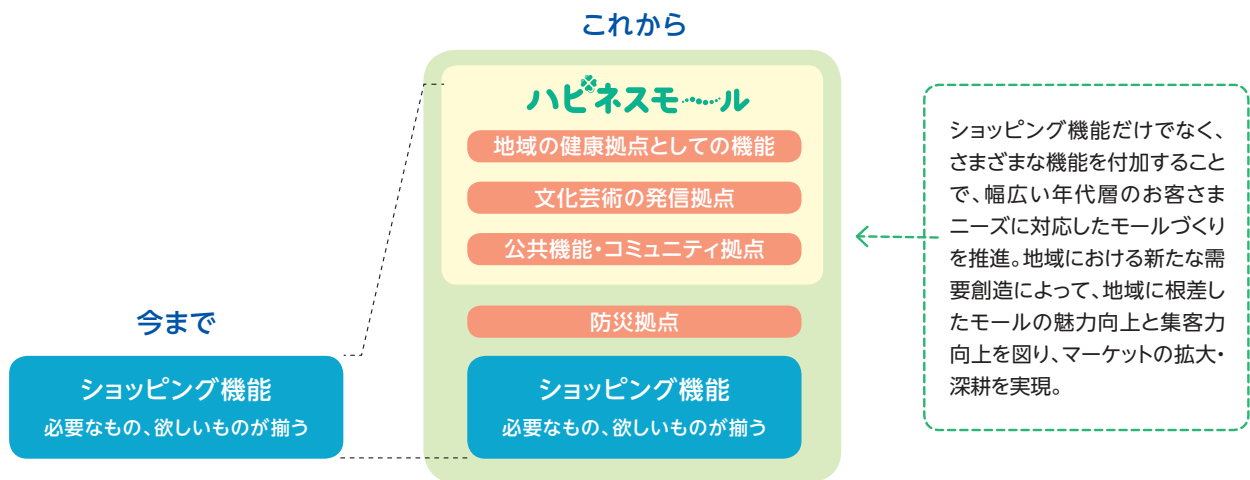
国内マーケットの需要に応える「ハピネスモール」

お客さまのライフスタイルの変化に伴いイーコマースの利便性が求められる一方、リアルな体験や体感、人が集うコミュニティの場が各エリアで求められています。

ハピネスモール推進にあたっての考え方

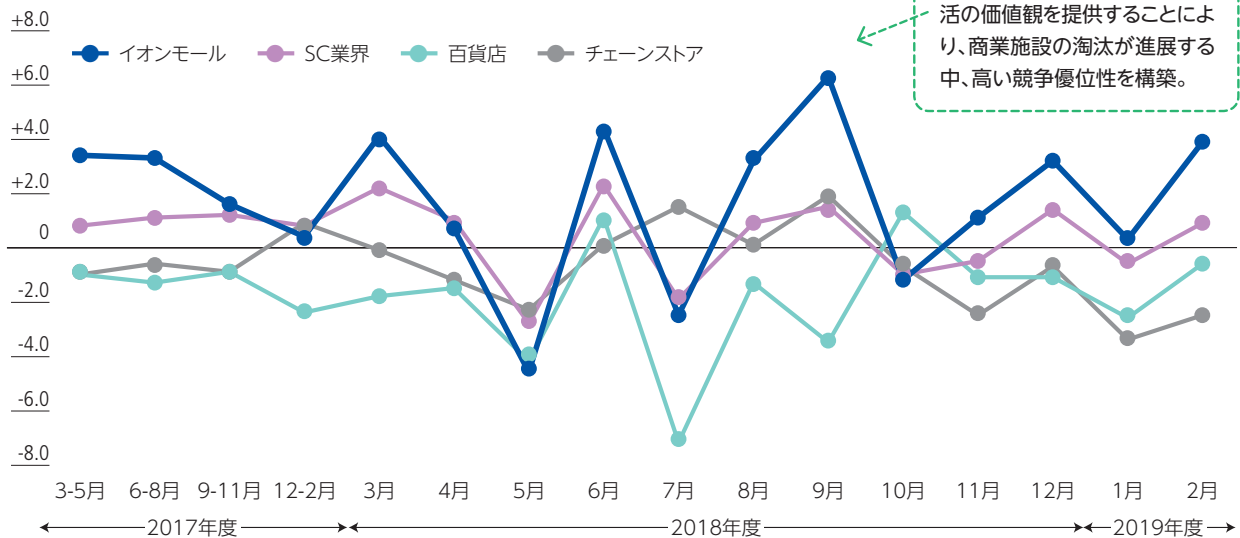
国内の消費環境は、人口動態、家族構成、消費行動、情報環境の変化に伴い大きく変貌しつつあります。このような状況下、商業施設の優勝劣敗が鮮明になりつつありま

すが、当社は、これらの環境変化を、事業基盤を一層強固なものにする機会と捉えています。



● 売上高前年対比(イオンモール、SC業界、百貨店、チェーンストア)

※SC業界、百貨店、チェーンストアの2017年度の3カ月平均値は、各月の単純平均で算出。
 ※イオンモールの前期比は曜日調整前。
 ※百貨店は、インバウンド影響を除く。



出典:(社)日本ショッピングセンター協会、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会

HEALTH

▶ P.23

WELLNESS

▶ P.24

COMMUNITY

▶ P.25

OPPORTUNITY

▶ P.26

特集 事業を通じた社会的価値の創出

ハピネスモールの取り組み

HEALTH ココロとカラダを、楽しく元気に

日々の健康習慣に貢献し、健康的な身体づくりをサポートします。

イオンモールウォーキング×FUN+WALK PROJECT

当社は、健康づくりを目的に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実施しています。

また、スポーツ庁が推進する「歩くことをもっと楽しく、楽しいことをもっと健康的なものにする」官民連携プロジェクト「FUN+WALK PROJECT」に賛同し、全国のモールでさらに館内を歩きたくなる仕組みづくりに取り組んでいます。

2018年9月に行った記者会見には、スポーツ庁の鈴木大地長官、ハピネスモールのイメージキャラクターを務める清原果耶さん、当社代表取締役社長の吉田が出席。鈴木長官からは、「買い物ついでに手軽に歩くことができ、天候や気候に左右されることもないので、暑い地域でも、雪の多い地域でも、快適。このイオンモールウォーキングをぜひ全国の皆さんに知っていただき、身近なところから歩くことを意識してもらいたい」とコメントをいただきました。



1,000人でラジオ体操しよう!!

イオンモール東久留米（東京都）では、2018年8月25日に地域のお客さま約1,300人が朝8時からモールの駐車場で一斉にラジオ体操を行いました。2018年はラジオ体操の放送開始90周年という節目の年であることから、これまで東久留米市ラジオ体操クラブが開催してきたイベントの規模を拡大して実施。東京都知事、東久留米市長にも参加いただきました。晴天のもと全員で爽やかな汗を流し、お子さまから年配の方まで、幅広い世代がふれあう機会となりました。（主催：いきいき健康さずなの会）



ハピネスモールの取り組み

WELLNESS 感動と癒しが、広がる空間に

くらしを豊かにする文化・芸術体験を通して、癒しや感動を提供します。

オペラdeイオンモール

日本オペラ振興会と協力し、本格的なオペラをもっと身近に感じていただけるイベントとして「オペラdeイオンモール」を2017年より開催しています。2018年度は全国21モールで開催、7,000名以上のお客さまにご覧いただきました。約半数の方が初めてオペラを鑑賞したお客さまで、文化芸術催事の浸透にも寄与しました。



癒しの水族館～百花乱舞～

ゆらゆらと漂い見ているだけで癒されるクラゲや、華が舞い散るような色鮮やかな魚の群れなどアートで幻想的な空間を創り出した移動水族館「癒しの水族館 ～百花乱舞～」をイオンモール倉敷(岡山県)、イオンモール神戸北(兵庫県)、イオンモール神戸南(兵庫県)で実施。訪れた多くのお客さまに幻想的な空間の中で安らぎの時間を過ごしていただきました。



イオンモール落語

より多くの方々に気軽に日本の伝統芸能を体験していただくことを目的に2013年よりイオンモールで本格的な落語を楽しむ「イオンモール落語」を開催。2018年度は全国38モールで実施をし、4,500人以上の動員をしています。桂福團治一門による上方落語や、桂福團治と宇宙亭一門による手話落語を実施し、聴覚障害を持ったお客さまもご参加いただき多くの方に楽しんでいただいております。



特集 事業を通じた社会的価値の創出

ハピネスモールの取り組み

COMMUNITY 地域の笑顔が、あふれる場に

地域に欠かせない生活拠点として、人々が集い、つながる場となります。

おおむた かるたまつり in イオンモール大牟田

イオンモール大牟田(福岡県)では、2018年12月8日、9日に「おおむた かるたまつり」を開催し、ジャンボかるた大会や、五色百人一首の体験、かるたクイズラリーなどかるたの体験イベントを開催しました。また、漫画『ちはやふる』ともコラボレーションをし、原画展も併せて実施しまし

た。大牟田市は日本のかるた発祥の地と言われており、イオンモールでかるたに触れていただく機会を提供することで、かるたへの親しみや・興味を感じていただくことができました。



「将棋のまち」の記念プロジェクトに貢献し、地域と一体になってギネス世界記録を達成

将棋駒の生産量日本一の産地である山形県天童市に2014年にオープンしたイオンモール天童は、当社が主催する「こども将棋王決定戦」全国大会の舞台となるなど、将棋の魅力を広く発信してきました。これまでの地域文化への貢献が認められ、市制施行60周年事業として同時対

局数の世界記録認定をめざす「二千局盤来2018」の開催場所にイオンモール天童を選出いただき、約4,700人が参加。午前10時から一斉に対局が始まり、2,362局でギネス記録を更新しました。



ハピネスモールの取り組み

OPPORTUNITY 豊かな暮らしのための商品・サービス体験を

ライフスタイルをより豊かにするための機会やヒントをご提案します。

第8回イオン同友店会 接客ロールプレイング大会

お客さまから「また接客してほしい」と思ってもらえるような接客技術やマインドを育てていただくことを目的とし、接客ロールプレイング大会を開催しています。イオン同友店約30,000店の代表たちがこれまでに培った接客を披露する場だけでなく、トップレベルの接客を見ることが出来る学びの場にもなっております。



VPコンテスト

売上を買上客数や買上単価などの要素に分解し、自店の強みや課題を把握したうえで、商品のコーディネートや演出を行い、お客さまへ魅力的に伝えることがVP（ビジュアルプレゼンテーション）です。VPコンテストでは全国から5,500点以上の応募があり、同友店同士の好事例を共有しています。



海外専門店の誘致

お客さまに新たな体験や発見を提供することを目的として、海外専門店企業の日本への誘致を積極的に進めています。2018年11月には、チョコレート消費量が世界一多いロンドンで人気No.1のカカオブランド、「ホテルショコラ」がイオンレイクタウンに日本1号店をオープンし、人気を呼んでいます。この他にも中国、アセアンで展開する専門店誘致に取り組んでおり、話題の専門店の誘致することで、海外展開しているイオンモールならではの魅力を一層高めていきます。



KOI Thé(コイ・ティー)
台湾で知名度と人気を誇る「お茶を使ったドリンク専門店」[50嵐]の海外ブランドとして、中国、アセアンなどアジア12カ国で 397店舗を展開(2019年5月時点)。

長期ビジョンに向けた事業戦略の全体像

目標数値と成長施策

2025年までに営業利益全体に占める海外の構成比を35%まで引き上げ、営業利益1,000億円を達成することで、グローバル商業ディベロップメントトップクラスに匹敵する企業をめざします。

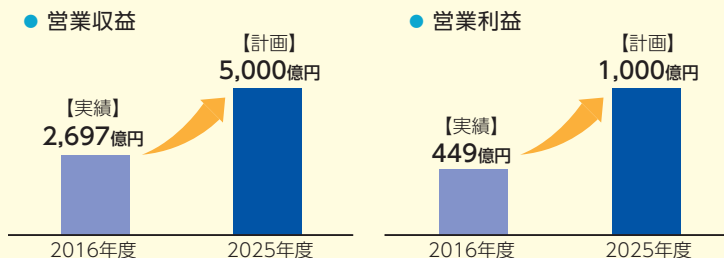
長期ビジョン／中期3カ年経営計画

2025年にめざす姿

- ①国内モール単一での利益創出ではなく、複数の事業からなるポートフォリオの構築をめざす。
- ②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。
- ③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。
- ④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



中期3カ年経営計画(2017～2019年度)

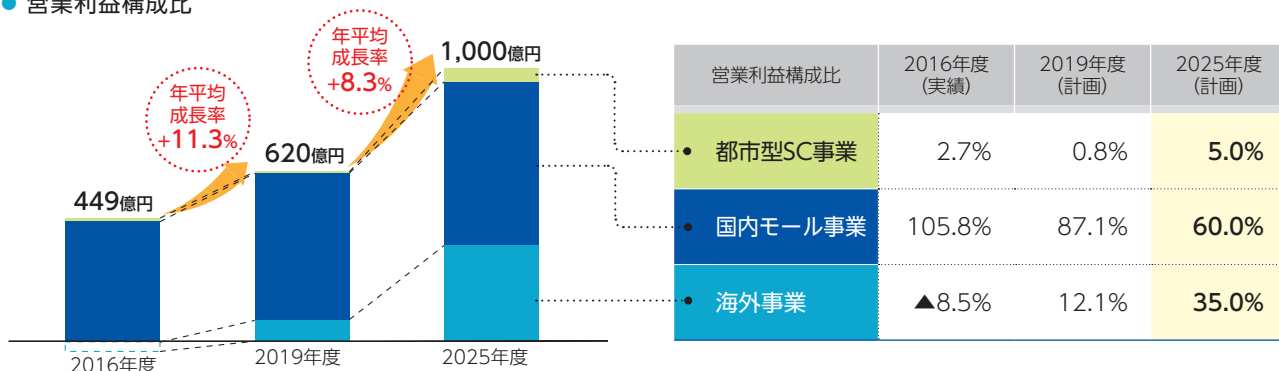
〈定量目標〉

- ・ 営業収益：3,260億円
- ・ 営業利益：620億円

【重点施策】

- 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

● 営業利益構成比



● 経営指標

		2016年度 (実績)	2019年度 (計画)	2025年度 (計画)
効率性	ROIC	4.4%	4.5%	6%以上
安全性	ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.2倍	1.0倍程度

※経営指標には、IFRS第16号適用により増加したリース負債1,150億円は含んでいません。

中期3カ年経営計画の成長施策

● 成長施策

①アジアにおける成長機会の獲得	<ul style="list-style-type: none"> I. ドミナント出店によるブランディングメリットの享受 II. 競争力のあるモールの開発・管理運営 III. 営業収益の向上に向けた取り組み IV. 経営の現地化推進
②新たな国内需要の発掘	<ul style="list-style-type: none"> I. ハピネスモールの取り組み II. ローカリゼーションの推進
③圧倒的な地域No.1モールへの進化	<ul style="list-style-type: none"> I. 効果の大きい増床・リニューアルの推進 II. 新たな発見の提案 III. モール空白エリアへの新規出店 IV. 新たなフォーマットの構築 V. 専門店向けES(従業員満足度)の向上
④都市部における成長機会の獲得	<ul style="list-style-type: none"> I. 新生OPAのブランディング構築 <ul style="list-style-type: none"> ・既存店リニューアルと戦略的S&B・リファイニング推進 ・都市型立地における新業態開発 ・都市部への新規出店
⑤成長を支えるファイナンスミックスと組織体制構築	<ul style="list-style-type: none"> I. 成長ビジネスモデルを支える資金調達 II. ダイバーシティ経営の推進 III. ESGの取り組み

● 環境認識と当社の取り組み

	認識している環境	当社の取り組み(事業機会)
中国事業	・経済成長率の鈍化	モールの成長が見込まれるエリアへの新規出店に加え、日本で培った活性化ノウハウによる既存モールの価値向上により、持続的成長を確保
アセアン事業	・急速に進展する市場への対応	将来のマーケットニーズを見据え、時代を先取りした最先端のモールづくりによる圧倒的シェア獲得
海外事業	・海外における競争環境の変化	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
国内モール事業	<ul style="list-style-type: none"> ・EC取引の拡大(リアル VS EC) ・人口減少などのデモグラフィック変化 	<ul style="list-style-type: none"> リアル特有の機能充実、デイリーニーズ対応により、EC拡大の影響は限定的に リアル店舗間における競争に対し、増床で圧倒的地域No.1化を推進
都市型SC事業	・アパレル不振によるファッションビル業態の衰退	既存店の抜本的なリニューアルによる収益力の改善

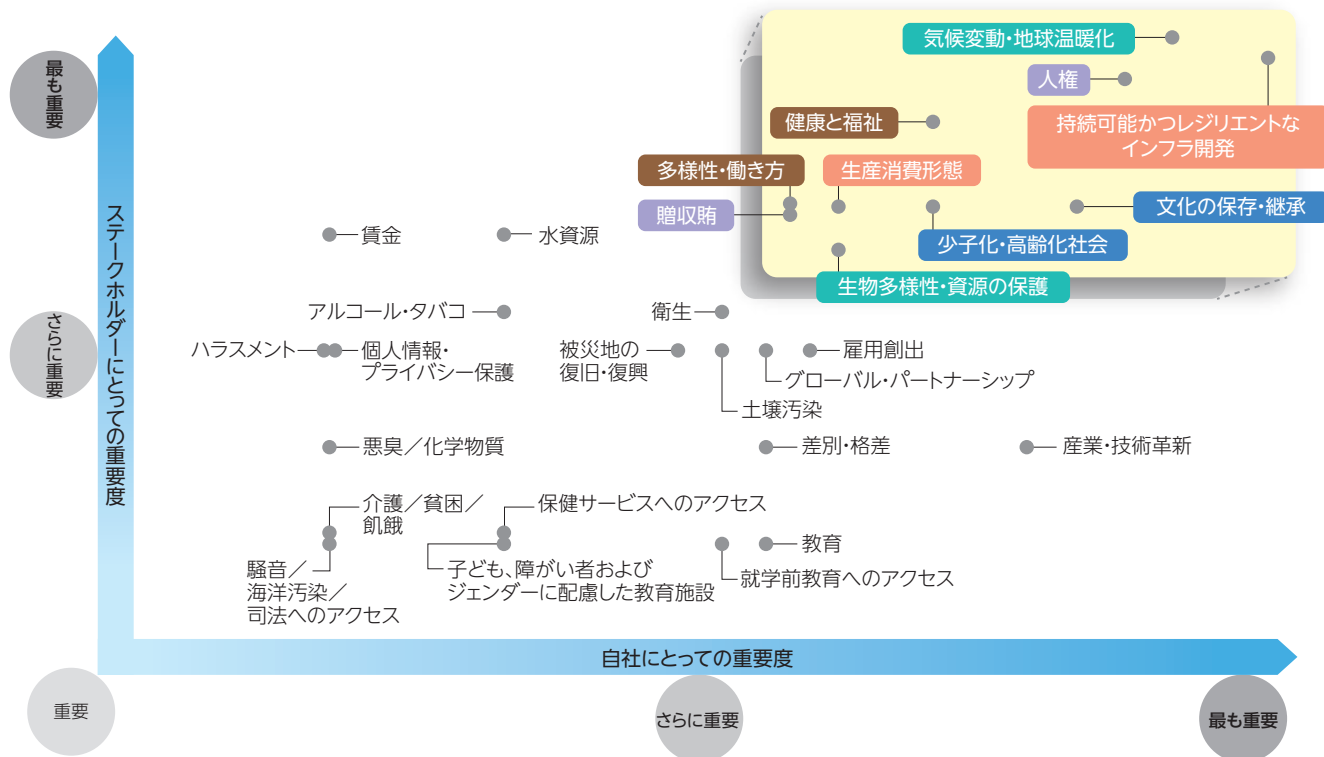
※中期3カ年経営計画(2017~2019年度)に関する詳細情報は、https://www.aeonmall.com/ir/pdf/edium-term_business_plan.pdf をご覧ください。

長期ビジョンに向けた事業戦略の全体像

マテリアリティ

マテリアリティ分析を通じて中長期的な価値創造に大きく影響を及ぼす項目を特定。これらの項目について戦略や施策を立てて強化していくとともに、今後KPIの設定も含めて検討していきます。

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ分析プロセス

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度

SASB^{**}などの各種ガイドラインやESG評価機関の評価項目を活用し、ステークホルダーにとっての重要度を評価しました。

^{**}米国サステナビリティ会計基準審議会

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	中期3カ年計画における施策	主な取り組み紹介ページ
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 地域の魅力を発掘するモールの開発 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	
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	
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	
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	
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	

Step 3 自社にとっての重要度

自社にとっての重要度を把握するため、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。

^{*}地域に密着した事業を営むイオンモールでは、地域の社会課題を解決することもまた事業上の使命であると考え、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」の実現に向けて、社長を議長とする「イオンモールCSR会議」を毎月開催。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、取り組みの内容や現状の課題などを議論しています。

収益モデル

中長期の経営計画の達成に向けて、収益力を伸ばし、企業価値の向上に取り組むとともに、投資効率の改善、キャッシュ・フローの最大化を図り、成長戦略を支える健全で強固な財務基盤の構築に取り組みます。

モール事業の収支構造

当社の営業収益の大半を占めるのは、モール出店者から得られる「賃料収入」です。「不動産賃貸収入」は、固定的な「固定家賃収入」と専門店売上高に比例して増減する「歩合家賃収入」により構成されています。「歩合家賃収入」では、専門店売上高の増加に伴い、当社の営業利益も増加します。

歩合家賃には月間あるいは年間で最低保証売上が設定されている場合が多く、専門店の売上高が仮に一定水準を超えることができなかった場合でも、最低限の賃料の受領は保証されます。

営業原価はモールの管理運営に直接関わる経費であり、モールに常駐する社員の「人件費」、モール施設に関連

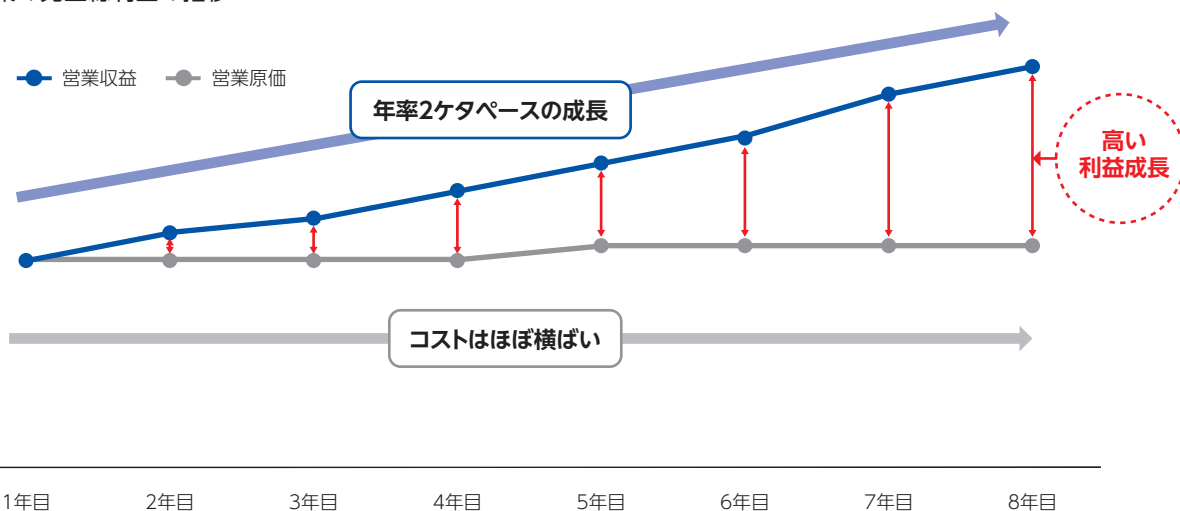
する「設備維持費」や「水道光熱費」、モールの土地・建物のオーナーに支払われる「賃借料」、施設の「減価償却費」などの経費で構成されます。このうち営業利益に対して最も高い割合を占めるのは、不動産コストである「賃借料」「減価償却費」となります。

一方、中国では、政府系のディベロッパーが道路整備および街全体の開発事業を行い、イオンモールが出店する商業施設は、当社がマスターレシーとなり専門店を誘致しています。専門店から賃料収入を得られる一方で、経費（営業原価）負担が重く、オープンから数年間は利益が出にくい傾向にありますが、営業原価の大半は不動産コストであるため、経費増加は大きくありません。一方で、営業収益が売上増加に伴う歩合家賃収入と賃料改定により伸長するため、数年程度での黒字化が見込めます。

● 国内事業の営業収益・営業費用の構造



● 海外事業の売上総利益の推移



将来の経済成長を見据え、日本同様に開放的な空間を備えた施設の建設、広大な駐車場の設置を行っており、現状では、不動産コスト負担が重く利益水準が低いですが、高い成長を享受し、営業収益が伸長する一方で、コストは不動産コスト比率が大きく横這いで推移するため高い利益成長を実現。

収支構造強化に向けた財務戦略

近年、国内では、建設単価が高止まりしており、新店の効率を上げるのは困難な状況にあります。そうした中、当社では、新規出店については、2019年度は1店まで絞り込み、今後も現状の建設単価の水準が続くようであれば、年間2～3店程度に絞り込んでいく方針です。

一方、増床可能な物件を精査し、年間3～4店ペースで増床を行っていきます。当社のモールは平面駐車場を有しており、建設時より将来的な増床を見据えたゾーニングとしています。また、国内では商業施設の淘汰が始まっており、専門店企業の出店戦略も出店数増加による規模拡大から効率重視に移行してきています。当社モールは圧倒的な地域No.1モールとして実績があり、専門店企業から集客力のある施設として認知されているため、面積増加だけでなく、専門店誘致の面も含めた相乗効果で売上を伸ばすことが可能と考え、今後も既存店の増床・リニューアルに経営資源を重点的に配分していきます。

海外においては、2025年に70店体制をめざし、中国事業では北京・天津・山東、江蘇・浙江、湖北、広東の4エリア、アセアン事業ではベトナム、インドネシア、カンボジアの各

エリアにおいてドミナント出店を推進していきます。2018年度には海外事業は全体で営業利益黒字化を達成し、今後は当社の成長ドライバーとして、利益拡大のステージに入ります。今後は海外資産のウエイトが高まっていくため、中国は原則リースでの出店を進め、アセアンも中国同様にリーススキームの構築を図ります。

以上の戦略を展開していくため、2017～2019年度の3カ年計画において5,750億円の設備投資を計画しています。その内訳は、日本が4,450億円(新規モール2,750億円、既存モール1,500億円、OPA200億円)、海外が1,300億円(中国300億円、アセアン1,000億円)です。

これらの資金調達については、営業キャッシュ・フロー2,700億円、手元資金150億円の合計2,850億円で賄い、残りの2,900億円をデット、リースの活用で調達することで、ネットD/Eレシオ1倍程度を維持していきます。

当社では、財務規律として、ネットD/Eレシオ1倍程度を重要な経営指標としています。当期のフリーキャッシュ・フローは赤字ですが、2019年度より海外事業がキャッシュ・フローを生み出すステージとなるため、次期中期経営計画(2020～2022年度)において、フリーキャッシュ・フローの黒字化を視野に入れていきます。

イオンモールにおけるWACCの活用方法

当社では、IRRはNPV(将来キャッシュ・フローの現在価値)と投資が一致する投資利回り(内部収益率)と考えており、IRRが資本コストを上回れば投資適格と判断します。特に海外の投資では、WACCと海外のリスクプレミアムを勘案し、

カントリーリスクも配慮しながら投資を決定しています。

WACCは「借入コスト」と「株主資本コスト」の加重平均で算出します。株主資本コストは、株式を発行する際に投資家から要求される期待利回りであり、当社の決算日における株式時価に対する投資家の期待利回りをCAPM(Capital Asset Pricing Model)によって算出しています。

強みのさらなる強化に向けて

担当役員が各機能の強みやそれらを強化するイオングループの戦略を語りました。

ディベロッパーの開発力を 最大限に活かす

取締役副社長 開発担当 **岩本 馨**



当社では、小売を中心に総合金融やサービスなどの複合的な事業を展開しているイオングループのブランドやインフラ、資産を有効に活用できることが開発における大きな強みとなります。また、中国・アセアンの成功事例を国内に取り入れる一方、日本国内のノウハウを移植するなど、国内事業と海外事業のノウハウの融合も大きな強みといえます。2018年に海外事業部門の企画部門を開発本部下に組み入れ、国内外の連携によるシナジーに力を入れています。さらに、アウトソーシングに頼らず、社内のオーダーメイド方式で事業が完結できることも強みといえるでしょう。

開発部門のミッションは立地選定です。エリア戦略では、エリアごとの特性に合ったコンテンツを具現化するため、企画を立てた人間がスタートからフィニッシュまでをプロデュースしていく力を強化していきます。そのために人材育成では、体制

を固め、育成マニュアルなども活用して人材の質を高めていきます。デジタル時代にリアルが勝ち抜いていく鍵は人材戦略です。また、地権者や行政などの地域の方々が考えるスピード感に配慮した開発の意思決定体制の強化にも取り組んでいきます。さらに、環境・社会面では、環境認証の取得などへの取り組みや、少子高齢化に対応したコミュニティ形成のための場づくりを継続していきます。

中長期的な重点施策では、イオングループが保有する都市部の資産も活用していきます。商業施設とオフィスの融合をコンセプトとして、オフィスで働く人に商業施設の固定客になっていただけるような複合商業施設の開発を成長分野としていきます。その実現に向けて、積極的に外部の知恵を取り入れていきたいと考えています。

全国153モールのスケールメリットを 進化させ、集客につなげる

常務取締役 営業本部長 **三嶋 章男**



集客力強化によるモールの売上、営業利益の最大化が我々のミッションと考えています。その実現に向けた最大の強みは、日本全国153モールを展開するスケールメリットです。

これは他のディベロッパーにはない当社独自の強みです。また、B to B to Cという業態を活かし、それぞれの地域に密着した形でローカライズし、どの地域においてもイオンモールに行けば楽しいことがあると感じていただける「モノ」と「コト」を有機的に組み合わせる提案できる力も強みとなります。具体的には、ハピネスモールの取り組みやきめ細やかな集客催事、ポイント施策などが挙げられます。営業本部は1,500人を超える大きな組織ですが、エリアを細分化し、各事業部長が責任をもってエリアを管理する体制も強みとなっています。

今後は、防災拠点や期日前投票会場としての活用など、地

域インフラとしての存在感をさらに増大させていきます。災害の際には、避難場所としてお客さまに安心・安全を提供していきます。さらに、保育園の整備などを通じて、専門店の従業員の働き方向上への取り組みを強化していきます。

さらなる進化に向けて、地域性を深掘りしその地域になくてはならない施設に磨き上げるとともに、リアルとデジタルの融合にも取り組み、eコマースに代表されるデジタルを活かしたリアルなモールをつくり上げていきます。QRコード決済などキャッシュレス化への対応とともに、消費税増などの大きな動きに合わせた販売促進活動を展開し、専門店をよりスピーディーに支援していきます。

さまざまなカルチャーの融合と 圧倒的規模感

常務取締役 リーシング本部長 藤木 光広



リーシングでは、優良な専門店を集めることが重要なミッションです。商業ディベロッパーの不動産業務を担う立場として、積極的に外に出て新規取引先の開拓や専門店の方々とのコミュニケーション強化を行いながら、社会の「今」をいかに把握するかが重要な仕事となります。飲食店担当ならお店を食べ歩く、ファッション担当なら雑誌やショーウィンドウで流行を研究し、また、さまざまな企業の方々と話をし、人を見て、街を見て、自らの感性を磨いていく必要があります。常に世の趨勢や最新情報に敏感でなければなりません。そして、新たなsomething newにchallengeし続けること。そんな組織集団であることをめざしています。

イオングループ全体で約8,000社の専門店とお付き合いがあるということも強みになります。これは他社では考えられない圧倒的な規模であり、我々の大きな財産でもあります。北海道から沖縄まで全国にわたるエリアでモールを展開していることも他

社にはない強みです。また、イオンモールにはさまざまなバックボーンを持った人が集まっています。その多様性、幅広さも視野の拡大につながります。

我々は従来より、人口ピラミッドの一番厚い層の団塊ジュニア世代とその家族をターゲットにしてきました。現在そのファッションに一番敏感な世代が50代になって、今の我々のゾーンに入ってくるという現象が起こり、そこを中心としてさらなる成長につなげていきたいと考えています。さらに、付加価値を高めてコト消費とモノ消費の循環をもっと円滑にする戦略を強化していくことにより、マーケットのボリュームゾーンが大きいシニア層の取り込みを図っていきます。

デジタルでリアルの強みを さらに伸ばす

取締役 営業本部デジタル推進統括部長 伴井 明子



オムニチャンネルの具現化、ストレスフリーな環境での顧客満足の向上、労働生産性の向上という3つの方向性に沿って、デジタル推進に取り組んでいます。日本のオンライン事業が飽和状態になりつつある中、プラットフォームと組んでイオンモールが持つリアルな資産をデジタルと掛け合わせていきます。一方、海外ではアセアン諸国でオンライン事業を進めています。イオンモールにおけるデジタル推進の強みは、国内12億人の顧客基盤の消費行動データが将来のビジネスチャンスにつながることに加え、イオングループの資産を活用し、グループ各社とその取引先も含めたパートナーシップを強化していけることです。

これからのモールには、デジタルを活用したお客さまのアクセスや決済のキャッシュレス化、一目でわかる電子案内看板、

レジでのストレスを軽減するシステムなどが必要です。すでに、QRコード決済などのインフラ整備や、パーソナルモビリティの実証実験を進めています。

さらに重要なテーマは、お客さまの利便性を高めるため、お客さまから見てわかりやすい形で、グループを横断するデジタル化のネットワークをつくっていくことです。過去の蓄積データなども活用し、何が最適かを見極めていきたいと思えます。当社モール内のWi-Fi整備は2018年にほぼ完了し、全国で使えるようになりました。2020年に向けて、海外のお客さまがストレスフリーなネット環境下で店内を楽しんでいただけるように、今後はインバウンドを一つの契機として、イオンモールならではのデジタル化を推進していきたいと考えていきます。

社外役員座談会



※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。

ESG経営の視点から見た イオンモールの現状課題と今後の成長性

当社には、社外取締役2名、社外監査役3名の社外役員が在籍しており、客観的視点や専門的知見を活かして当社の経営状況をチェックすることで、企業価値向上に貢献いただいています。今年4回目の開催となる役員座談会では、長期投資家の皆さまからお問い合わせの多いESG経営について、意見を交わしました。

※この社外役員座談会は、2019年3月8日に実施したものです。

持続的成長・社会的価値創造の視点から見た当社事業の社会的意義

渡部 事業環境が急速に変化する中、当社では、経営理念の実現とさらなる事業成長に向け、「2025年にめざす姿」を示した長期ビジョンを策定しました。現在、この長期ビジョンに基づいて2017年度を初年度とする中期3カ年計画を推進し、経営計画、政策については「政策会議」で社外役員からも意見を述べています。

本日の座談会は、当社の中長期の成長戦略におけるESG経営をテーマにしていきたいと考えています。初めに、持続的成長・社会的価値創造の視点から見た当社事業の社会的意義について、皆さまのお考えをお聞かせください。

平 当社の代表的な取り組みとして、地域とのさまざまなつながりを大切にしてハピネスを追求していく「ハピネスモール」への取り組みがあります。これは、人と人が触れ合える地域拠点づくりという視点で、地域のコミュニティとしてのモールづくりに取り組むものです。ネット社会になって、昨今は隣近所の付き合いが以前と比べて希薄になっていると聞きます。このような中で、地域のつながり、いわゆる絆をつくっていく取り組みは、地域とともに成長するイオンモールのモールづくり、経営コンセプトに非常に合致していると感じています。

さまざまなイベントを通じて出会いの機会や場を提供することで、地域の方々に愛され、支持される。地域のお客さま、皆さまがハッピーに生きていくことのお手伝いができる。専門店も積極的に参加したいと思っていただける。それらがイオンモールの価値を向上させ、収益に結び付けていくという循環サイクルを形成することで、持続的成長可能な社会的価値の創造につながっていくのではないのでしょうか。

さらに、ダイバーシティ経営推進の一環としての事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」も特徴的な取り組みです。現在、イオングループ全施設で25園、イオンモールの施設内には18園の保育園があります。これらは女性社員の活躍を後押しするだけでなく、男性はもちろん、専門店の従業員など、モールで働くすべての人を対象にしていることがすばらしい点ではないのでしょうか。モールの営業時間に合わせた対応で、時間を気にしないで働けるということも他社の事業所保育園にはあまりないことです。将来的には、地域の誰もが利用できる保育園をめざしてほしいと思います。

河端 環境面で3点ほどお話しします。第一に、当社は環境への取り組みを「有言実行」していることです。イオング



社外役員座談会

グループ各社の名刺にある『木を植えています』というスローガン、これは英語では“Planting Seeds of Growth”となり、『成長の種をまいている』という意味ともとらえられます。まさに、当社は、サステナビリティを意識した経営を実行している企業であると宣言しているわけです。

当社では、モールのオープンに先立って、モールの敷地に地域のご家族やお子さまたちと一緒に木を植える植樹活動「イオン ふるさと森づくり」を長年にわたって行っています。2018年6月のイオンモールいわき小名浜では、約700名の方々が参加されて7,000本の植樹を行いました。最近では「ハノイ市100万本植樹計画」に賛同して、ベトナムでも桜を植えています。日本の桜はベトナムでは育ちにくいので、特別な品種を用意して3年続けて取り組んでいるとのこと。やがてベトナムの街に桜並木ができたら大きな社会貢献になると思います。

2点目は地球温暖化防止にも関係するエネルギーに関する取り組みです。当社では、CO₂排出削減の数値目標があり、2010年比で2020年に使用エネルギーを半減するという目標を設定しています。その具体的施策として、モールの共用部にはすべてLED照明を導入しています。また、世界的なEV（電気自動車）の拡大を見越して、EV充電器の設置も進めています。すでに国内146モールに1,829基を設置していますが、EVの普及が急速に進む中国においては12モールに503基のEV充電器を設置したと聞いています。事業活動の中で環境保全に取り組んでいるのです。

3点目はコミュニティにおける快適な環境の提供。これは純粋にEnvironmentというよりも衛生環境の画期的な革命です。特にアジアにおいて、イオンモールの清潔で使いやすいトイレは、現地の人たちに「トイレ革命」を起こしたと言われていました。2019年1月にカンボジアを視察した際に、現地では「イオン前・イオン後」という言葉があると聞いて非常に印象的でした。そしてイオンモールが注目されているのは、きれいなトイレだけではなく。カンボジア2号店であるイオンモール セン ソック シティは、スポーツや

エンターテインメント関連施設が上手に組み合わせられており、現地の人たちが今まで体験したことのない、あたかも将来の生活を先取りしたかのような先進的な施設でした。プノンペンでは、イオンモールの1号店が2014年にオープンしてから、10以上の近代的な商業施設が建設され、「プノンペンの街は一変した」とメディアは伝えています。イオンモールのオープンが契機となり、現地の衛生環境、生活環境すべてを高めたわけで、これは本当にすごいことです。あらためて社会インフラを支えていく当社ビジネスの重要性を感じた次第です。

渡部 2014年にカンボジアに行きましたが、昨年の視察では、街の随所が様変わりしていて、まさに「イオン前・イオン後」を実感いたしました。一つの国が発展していく中で、私たちがどれだけ貢献できるか、その重要性を改めて感じました。



市毛 私からは、イオンモールの海外のビジネスモデルが社会貢献そのものになっているということをお話しします。アセアンでは、最近まで紛争が続いて社会で活躍していた層が戦争で命を落としたこともあり、ベトナムの平均年齢は30代、カンボジアに至っては約25歳という若い人たちが人口の中心という構造となっています。これからの経済発展が期待される場所ですが、これらの国々では、やはり

平和への思いが強く、幸福になりたい、笑顔でいたい、ということをととても大事にしていると感じました。

当社の『「暮らしの未来」をつくるLife Design Developer』という本来的な価値創造は、こうした国の中でこそ発揮できるのではないかと考えます。国内のみならず、海外においても地域で生活する方々の生活のクオリティを高め、幸福度を上げていく、それらを追求しながら開発に取り組んでいくことは、ESG経営にも合致していると思います。

吉田社長の就任後、「2025年にめざす姿」が公表されるまでに、さまざまな議論を重ねてきましたが、より現実的に何ができるのかというところまで数字に結び付けられたのはすばらしいことと考えます。ただ、数字だけに先走るのではなく、中期計画のローリングの際には理念やコアバリューとの関係について今一度立ち返り、Life Design Developerとして何ができるのかということ、さらに突き詰めていただくことが長期ビジョンの実現につながると思います。

村松 日本の10年を振り返ると、最初の頃は企業がCSRをいかにアピールするかという取り組みが注目されていましたが、最近ではCSRをいかに企業活動のメインストリームにするかという流れになってきています。この観点から、イオンモールのCSR活動を見てみると、河端取締役もおっしゃったように、以前から社会的にも意義あるさまざまな取り組みを行っています。そうした活動をアピールしていくことが、当社のブランド向上にむすびついていくと感じています。

私は、いくつかの地方都市で勤務した経験から、イオンモールの地方での存在の大きさを肌感覚で実感しています。単なる商業施設ではなく、イオンモールができることによって、道路を含めた周辺環境が整備され社会インフラとして機能していく。さらに、献血や選挙の期日前投票、確定申告の受付に利用していただくことで、公共活動の受け皿にもなります。特に注目しているのは、相当数のモールの中



に郵便局が出店していることです。こうした公共性を取り込んでいくことが、今後の成長の鍵なのかもしれないと考えています。

渡部 私がイオン(株)の前身であるジャスコ(株)に入社した当時の社是は、『商業を通じて地域社会に奉仕しよう』というものでした。これはまさにESGのSの部分ですね。何よりもお客さま第一という考え方を大切に、社会の変化に対応することで、イオングループはどんどん変革してきました。

当社の基本理念も『お客さま第一』です。モールという舞台を通じて、モールに出店いただいている専門店、「同友店会」さまというパートナーとともに、お客さまに生涯わすれない思い出となる最良の経験を共有していただくという使命を担っています。お客さまの笑顔と「ありがとう」の言葉が、モールで働く全員にとって一番のご褒美だと感じています。

やはり企業としては、ステークホルダーであるお客さま、パートナー、お取引さま、そして従業員に対する敬意そのものがS、社会への貢献ではないかと思えます。小売業から生まれたモールビジネスは、人間産業、平和産業であり続けなければいけないと考えています。

それでは次に、当社のビジネスモデルの強みを活かした成長施策を担保するガバナンス体制について、2018年度を振り返り、取締役会に対する評価、改善事項、議論の内

社外役員座談会

容、課題に関して、お伺いします。取締役会の実効性評価の貢献や牽制という点をお話いただければと思います。あわせて、社外取締役の方々は経営会議にもご出席いただ

いていますので、そうした内容も含めてコメントをいただければと思います。

当社のビジネスモデルの強みを活かした成長施策を担保するガバナンス体制

市毛 Gについては、一般的にコードにコンプライすることに視点が置かれがちですが、「何のためのガバナンスなのかを見失っていませんか?」という問いかけをしています。多発している企業不祥事を防止するためだと言う人もいれば、コーポレートガバナンス・コードの前文には、「攻めのガバナンスによって企業の収益力を高める」といったことが書かれていたりしています。私はこの両者は表裏一体のものだと思っています。企業の施策や成長戦略、その実効性を担保しながら守りも固めるものという目的を忘れてはなりません。

まず、経営ビジョンや経営理念があり、それに基づいた成長戦略ができ、戦略に見合ったガバナンス体制、例えば取締役会のモニタリングをどうやって機能させるか、取締役会の構成員に関して、戦略に照らしてどのような多様性が求められるのか、どのようなスキルや経験、資質といった

ものが求められるかという観点から議論すべきだと思います。2018年度に設置された当社の指名・報酬諮問委員会についても、会社の成長戦略を前提に、その成長を支えていくにはどのような人材が必要かという議論が重要となります。指名・報酬の裏側にある問題として、業務執行をされている方の評価の問題もあります。今現在の課題だけでなく、成長戦略、経営戦略に基づいて与えられた自分のミッションをいかにしてこなしているか、という観点からも評価されるべきで、その結果として報酬決定があり、指名(ボードメンバー)の決定があると考えています。

吉田社長が就任されてから、初めに成長戦略を描いたのは、順番として正しいと思います。成長戦略の次の段階として、当社は今、それを実行するガバナンスを組み立て、実行していくフェーズに入ってきていると考えています。

その一方で、新しい分野、新しい業態にはリスクが伴いま



すので、そのリスクをマネジメントする内部統制やリスクマネジメントのレベルをアップしていかなければなりません。私は海外進出に伴う最も高い法的リスクは腐敗に対するリスク、贈収賄に対するリスクだと考えています。昨年、贈賄防止基本規則が当社でも策定され、その研修が行われています。非常にきめ細やかなリスク管理体制が規定され、完成度の高い規則ができたと評価しています。今後の実践にあたっては、ボードメンバーがモニタリングする仕組みをつくっていくということが重要だと考えています。

村松 2018年6月に東京証券取引所からコーポレートガバナンス・コードの改訂、金融庁から投資家と企業の対話ガイドラインの策定が公表・施行されましたが、これらの中で「資本コスト」という用語が用いられて注目を集めました。「資本コストを意識した経営」ということですが、イオンモールは多くの投資家や金融機関から資金を預かって、多額な資本を投下しておりますので、当然のことながら投資リターンは資本コストを上回ることが投資案件の最低限の条件となります。

国内では、建設資材の高騰などから1モール当たりの投資額が増加傾向にあります。国内事業においては、モールのオペレーションコストの削減にも取り組んでいますが、個々のモールの損益管理を一層徹底させていくことが、右肩上がりの成長が望めない時代においては必要と考えています。

一方、開発途上国や政府の統制が厳しい国では、政府の国づくりに歩調を合わせた投資が成功の鍵の一つだと思いますが、前近代的な慣行が残っているところもあり、不正の温床にもなりかねません。ひとたび不正行為が発覚すれば、レピュテーションリスクに見舞われるだけでなく、最悪の場合は巨大な損失が生じる可能性も考えられます。海外事業が拡大する中で、国内のみならず海外での従業員の行動は個々人の問題にとどまらず、会社の存亡に関わるということを強く再認識していただく機会を繰り返し持つ必要があると考えています。



渡部 視察に行くと、現場の課題や問題点が見えてきます。日本以外の国で、日本で培ったモラルを維持しながら仕事をしていくのは、相当のエネルギーがいるものと思います。会社として正しくサポートする、1人にさせないという体制が重要だと考えています。その点は、最近の吉田社長からの「離れているからこそコミュニケーションを重視する」という発言に表れていると感じています。

平 私は取締役として、取締役会の他、経営会議にも出席させていただいておりますが、そこで感じる課題は、業務執行に関する議論に多くの時間が費やされているのではないかと懸念です。もっと重要な経営課題や経営目標についての議論を増やしたほうがいいのではないかという気がしています。

また、当社では、コーポレート・ガバナンス報告書の「支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針」に、「イオン株式会社及びグループ企業とは、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おり、グループ各社との連携を図りながら、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おります」と記載していますが、上場子会社の是非が議論される中、いかに独自性を出して成長性を確保し

社外役員座談会

ていくかという議論も必要ではないかと考えています。

また、現在、女性の役員は4人です。当初は私1人でしたので、確かに増えたという印象はありますが、まだまだ少ないと感じています。さらに「2025年にめざす姿」にある、海外事業を現状の国内直営モールと同等の規模にするという目標を達成するには、海外の人材をボードメンバーに加えるなど、取締役会の多様性も考えていかねばならないと考えています。

河端 私もガバナンスに関しては、先ほど触れられた指名・報酬諮問委員会ができたことを一番評価しています。取締役会の実効性評価は2018年度で2回目となりますが、指名・報酬はコーポレートガバナンス・コードの一丁目一番地と位置付けておりました。

平取締役と同じように経営会議に出席する他、国内外の視察や政策会議への出席で、多くの優秀な社員と出会う機会に恵まれています。元気な幹部の人たちを見ると、こういう人たちがやがてイオンモールを背負っていくのだと、期待する気持ちが大きくなってきます。指名・報酬諮問委員

会ができたことで、後継者育成、人材育成への関わりがより明確になり、これまで以上に社外取締役ならではの役目を果たしていきたいと考えています。

取締役会の構成メンバーの話が出ましたが、海外事業についても日本人が現地に行ってマネジメントを手掛けるのではなく、それぞれの国で優秀な人材を育て、現地の社長や取締役会メンバーになっていただく形が理想だと思いません。そういった事柄についても、指名・報酬諮問委員会が機能していくことに期待します。

渡部 常勤監査役として、CSR会議、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会に出席しています。CSR会議は、吉田社長を議長として、ESG経営を推進すべく、環境保全、社会貢献、そして内部監査についての議論を行っています。毎月、CSR、ESGの視点を持って経営陣全員で議論する場として、今後も続けていくべきだと感じています。

それでは最後に、取締役会の実効性向上に向けた取り組み、また、今後力を入れていきたい点についてコメントをいただければと存じます。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

平 指名・報酬諮問委員会のメンバーとして事務局と打ち合わせをしていたことですが、当社は小売業発のディベロッパーであることから、「行動に移すこと」が得意だという話が出ました。当社には変革に柔軟に対応していく力があると思っています。会社に求められること、取締役会に求められることを分析するとともに、何事も恐れずに変革にチャレンジし続けていただきたいと思います。

河端 取締役会で大切なのは、討議すべき議案の絞り込みと議論の活発化だと考えています。それから村松監査役が資本コストについて発言されていましたが、200億円、300

億円の投資物件が多々あるわけですから、資本コストの面から投資採算をしっかりと審議することが必要ではないでしょうか。

例えば、海外の開発案件であれば、利益計画や投資回収期間のみならず、資金調達スキーム、現地企業全体の財務計画、環境変化やリスクなどを含めて審議すべきだと思います。これまでは、日本からの出資で資金調達を行ってきたわけですが、一つのモールをつくると、30年、40年はしっかり稼働させなければならないわけですから、長いスパンで見て、よく審議したうえで資金調達の方法も決めるべきです。

2025年に向けて、あるいはその先に向けて、海外事業



の比率が増え、規模も拡大していきます。そうした場合、取締役会の構成員、取締役会のあり方を含めて、統治形態のあり方も検討していくことが必要ではないでしょうか。経済産業省が上場子会社の企業統治強化に向けた指針を策定しています。親会社出身者を含まない社外取締役を取締役会の全体の3分の1もしくは過半数に高めることを議論しているようですので、当社でも取締役会のあり方そのものを考える時期に来ていると思います。

市毛 従来のビジネススキームから脱皮して、デジタル技術を活用してモールの価値を上げていくには、いずれどこかで思い切った投資をしなければいけない時が来る、人とお金を掛けないことには進まないのではないかと感じています。これまで主に不動産に投資していたわけですが、ビジネスモデルの変革に対する投資に目を向けた議論があってもいいのではないかと考えています。

吉田社長は、2019年3月1日よりイオン株式会社の代表取締役副社長を兼務しています。当社の取締役、監査役は、従来以上に当社株主の視点を意識し、対外的にも説明責任を果たしていく必要があります。一見、利益相反するような事態になっても、社外からの意見を取り込みベクトルを合わせ、十分調整していけば同じ方向が見えてくるのではないかと思います。イオンモールが主体となって、上場子会社のガバナンスについてベストプラクティスをつくって世間に示し、投資家にも評価されるような取り組みをめざしていきたいと思います。

村松 将来に向けた資本コストを意識するのも大事ですが、日々の経営判断の中で資本コストを意識した手法を身に付け、もっと研究しなければならないと思っています。資本コストにまつわるPL面では、国内においては付加価値を高めていく必要がありますが、そのためには、現場の人たちにも管理会計的な手法をより認識していただきたいと考えています。今後、海外事業の比重が高まっていく中で、当社の責任も重くなってきます。従業員や専門店だけでなくサプライチェーンにおける調達リスク、例えば人権問題のようなネガティブインパクトが生じないように、より注視していくことが重要だと思います。

渡部 当社の常勤監査役となってまだ1年弱ですが、その間に感じたのは、イオングループの一員ですが、良い意味で全くの別の会社だということです。基本理念は同じでも、経営の仕組みも違いますし、合併によって成長してきた会社なので社員の方たちのアイデンティティもそれぞれ異なりますが、シナジーも実現できているのではないかと感じます。

そうした現状を理解したうえで、当社の「2025年にめざす姿」へステップを進める過程を1年1年、監査していく必要があると考えています。ステークホルダーの皆さまへの信頼を向上させるために、中期経営計画を進めていくうえで、取締役会は、実効性を発揮できているのか、会社としてのPDCAは回っているのか、社外役員の皆さまとともにチェックしていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

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、地域のお客さまのライフステージを見据えたさまざまな機能拡充を行い、ショッピングだけでなく、人との出会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、ローカリゼーションの視点を持ち、地域ごとに個性あるモールづくりを国内外で推し進めることにより、人々のライフスタイルの向上と地域の経済・文化の発展に貢献することを指針としています。これらを実現するためには、コーポレート・ガバナンスが経営の最重要事項のひとつと認識し、継続的にコーポレート・ガバナンスを強化します。

● 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・コードへの対応状況

当社は、経営の効率性、健全性を高め、企業価値を継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状況

当社は、持続的発展と企業価値の恒常的成長を図るために、コンプライアンス経営を徹底し、業務の適正を確保しながら、効率性・有効性を高めて業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示を実践することを目的として、取締役会などの機関、経営者および従業員など、すべての役職員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。

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。また、内部監査の内容について適時に監査役と打ち合わせるなどして監査役会と緊密に連携を図り、効率的な監査役監査に資するように協調して監査業務を進めます。

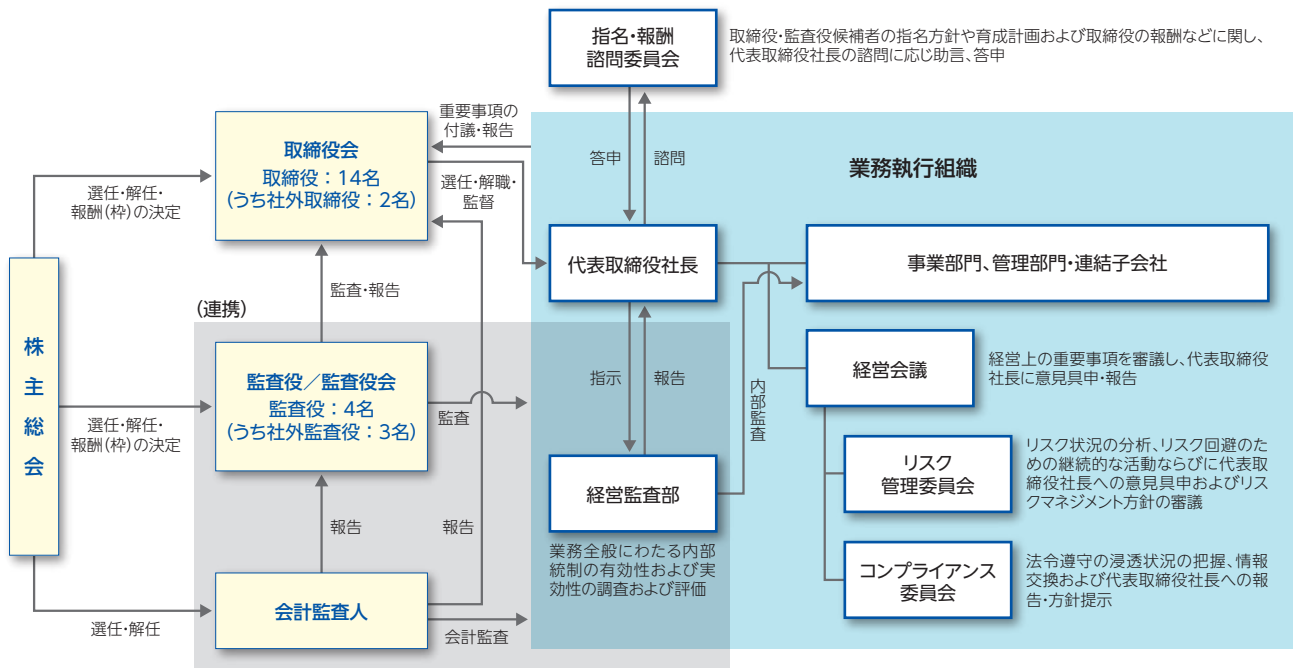
コーポレート・ガバナンス体制

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(2019年5月23日現在)



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。

コーポレート・ガバナンス

役員を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。
- 監査役職務の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。

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年間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

● 社外取締役・社外監査役の兼職状況、選任理由など（2019年5月23日現在）

	氏名	兼職先	兼職先の役割	当社との関係	選任理由
社外取締役	平 真美	税理士法人早川・平会計	パートナー	取引関係なし	公認会計士・税理士として培われた会計の専門家としての見識と、他社での取締役および監査役としての経験を活かして、当社経営への助言・監督を行っていることに加え、ダイバーシティ経営推進においても実践的なアドバイスを行うなど、引き続き当社の経営に携わっていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者などでないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		井関農機(株)	社外監査役		
		スズデン(株)	社外取締役		
社外取締役	河端 政夫	ブレインウッズ(株)	顧問	取引関係なし	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などから、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、引き続き当社の経営に携わっていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者などでないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		一般社団法人 日本英語交流連盟	理事		
		学校法人 国際基督教大学	監事		
社外監査役	渡部 まき	—	—	取引関係なし	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きたく、選任しています。
	村松 高男	村松税理士事務所	所長	取引関係なし	長年にわたる国税局勤務で培った税務に関する豊富な専門知識と、他社での取締役および監査役としての経験をもとにした的確な助言や監督を行っており、今後も当社の経営に活かしていただきたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者などでないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。
		ベストラ(株)	社外監査役		
		セレンディップ・ コンサルティング(株)	社外監査役		
		グローブライド(株)	社外取締役 (監査等委員)		
鳥居 江美	のぞみ総合法律事務所	パートナー	取引関係なし	企業法務に関する弁護士としての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きたく、選任しています。なお、同氏は当社の主要株主、主要な取引先の出身者などでないことから、当社との間に特別な利害関係はなく、独立役員として適格であると判断しています。	
	厚生労働省 関東信越地 方年金記録訂正審議会	委員			

※鳥居江美氏は2019年5月23日付で就任。

● 各社外取締役および社外監査役の活動状況(2018年度)

区分	氏名	出席回数		活動状況
		取締役会	監査役会	
社外取締役	平 真美	13/14	—	会計の専門家としての見識と他の企業での取締役および監査役としての経験を活かし、公正性・透明性の視点をもって、国内・海外の成長戦略や経営課題に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。
	河端 政夫	14/14	—	海外および国内での経営者としての豊富な経験を活かし、中長期的な企業成長の視点での確認や人材育成への提言、環境面の視点から企業価値向上についての指摘など、適宜必要な発言を行っています。
社外監査役	渡部 まき	14/14	15/15	豊富な経理に関する知見を活かし、財務・会計分野を中心とした企業の健全性・適正性からの視点や、内部統制のあり方に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。
	市毛 由美子	14/14	15/15	弁護士としての専門知識と他の企業での取締役および監査役としての経験を活かし、ESGの観点より、中期経営計画の戦略策定についての指摘など、適宜必要な発言を行っています。
	村松 高男	13/14	13/15	税務に関する豊富な専門知識と他社での取締役および監査役としての経験を活かし、企業価値向上の視点から資本コストや投資採算計画の適正性、また、ガバナンスの健全性向上に関する指摘など、適宜必要な発言を行っています。

※市毛由美子氏は2019年5月23日付で選任。

コーポレート・ガバナンス

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み上げ方や研修の内容などの育成方針・計画などについて社外役員を中心とした指名・報酬諮問委員会で協議し、取締

役会の審議を経て、透明性・公正性の高いプランニングを行います。

取締役会の実効性評価の取り組み

当社では、アンケートによる自己評価方式にて取締役会実効性評価を実施しており、第三者機関による回答内容の分析結果に加え、社外役員を中心に意見交換・討議を実施した

うえで取締役会にてその結果を検証・議論いたしました。その評価結果の概要は以下の通りです。

● 2018年2月期の評価結果

評価

- 取締役会では、適切な議案設定がなされ、多様な見識・経験を有する取締役および監査役による活発な議論が行われ、適切に機能している。
- 各業務執行の中長期のビジョンに対するモニタリングや社外役員と経営責任者との定期的な意見交換の場の提供などについての改善がみられる。

課題

- 役員等の候補者指名や報酬に関するプロセスの一層の客観性・透明性の確保。
- グローバル化の進展に伴う適切なリスクテイクを支えるリスクマネジメントの向上など。

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(2018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)	14 (2)	286,423 (13,200)
監査役 (うち社外監査役)	4 (4)	23,220 (23,220)
合計 (うち社外役員)	18 (6)	309,643 (36,420)

(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67,800千円(2019年2月28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。)
- スtock・オプションによる報酬額33,842千円(2018年5月10日現在在籍の取締役9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。)

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おります。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度の向上を図っております。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おります。

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おります。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おります。

コーポレート・ガバナンス

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おります。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。

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。

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。

取締役および監査役 (2019年5月23日現在)

取締役



よしだ あきお
吉田 昭夫 代表取締役社長

1983年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2005年9月 同社 東北開発部長
2009年9月 イオンリテール(株)関東開発部長
2011年2月 当社 国際企画部統括部長
2011年3月 イオングループ中国本社取締役
2011年3月 当社 中国本部中国開発統括部長
2012年3月 当社 中国本部長
2014年4月 当社 営業本部長兼中国担当
2014年5月 当社 常務取締役営業本部長兼中国担当
2015年2月 当社 代表取締役社長兼中国担当
2015年4月 当社 代表取締役社長(現任)
2016年3月 イオン(株)執行役ディベロッパー事業担当
2019年3月 イオン(株)代表執行役副社長ディベロッパー事業担当兼デジタル事業担当(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 営業本部中国四国事業部長
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)



いわもと かおる
岩本 馨 取締役副社長

1977年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2001年4月 同社 SC開発本部近畿開発部長
2005年3月 同社 開発本部西日本開発部長
2008年4月 当社 開発担当
2008年5月 当社 取締役開発本部副本部長
2009年5月 当社 取締役開発本部長
2010年5月 当社 常務取締役開発本部長
2012年5月 当社 専務取締役開発本部長
2019年4月 当社 取締役副社長開発担当(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 同社 取締役財務経理統括部長
2007年4月 同社 取締役財務経理本部長
2010年3月 同社 取締役関連企業統括部長
2011年5月 同社 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 イオンディライト(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
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 専務取締役経本部長
2015年4月 当社 専務取締役経本部長兼アセアン担当
2019年4月 当社 取締役副社長経本部長兼海外事業担当(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(現任)
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(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 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(現任)
2015年2月 イオンリテール(株)取締役相談役(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)



いわむら やすつぐ
岩村 康次 取締役

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(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 経理本部経理統括部長
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)



たいら まみ
平 真美 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
1990年10月 早川善雄税理士事務所入所
1991年9月 公認会計士登録
1992年4月 税理士登録
2002年10月 税理士法人早川・平会計パートナー(現任)
2011年5月 当社 社外監査役
2014年5月 当社 社外取締役(現任)
2014年6月 スズデン(株)社外監査役
2016年3月 井関農機(株)社外監査役(現任)
2016年6月 スズデン(株)社外取締役(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)



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 一般社団法人日本英語交流連盟理事(現任)
2018年6月 学校法人国際基督教大学監事(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
2015年4月 厚生労働省関東信越地方年金記録不正
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)



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 セレンディップ・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)



はやみ ひでき
速水 英樹 監査役

1996年4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
1997年9月 同社 コントロール部
2008年5月 同社 グループコントロール部
2009年4月 同社 経営管理部
2010年5月 ペットシティ(株)(現イオンペット(株))監査役
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2月 同社 管理本部長兼事業推進本部長
2017年3月 イオン(株) 経営管理部長(現任)
2018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。

特集

中長期的な価値創造向上に向けたグローバルガバナンスの強化

「アジア50億人の心を動かす企業へ」の経営ビジョンのもと、アジアにおける成長機会の獲得を着実に進めるため、グローバルガバナンスの強化に取り組んでいます。

経営戦略におけるアジアの位置づけ

イオンモールグループでは、持続的成長の実現を目的に中長期的な視点からアジア市場での事業展開を成長ドライバーとして位置づけています。

特に、中間層が拡大する中国・アセアンにおいて積極的に新規出店を進め、現在では27モールまで出店が拡大しています。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、現地政府や自治体、地元企業とともに地域活性化の担い手としての価値を追求することで、地域社会における存在感

高めています。

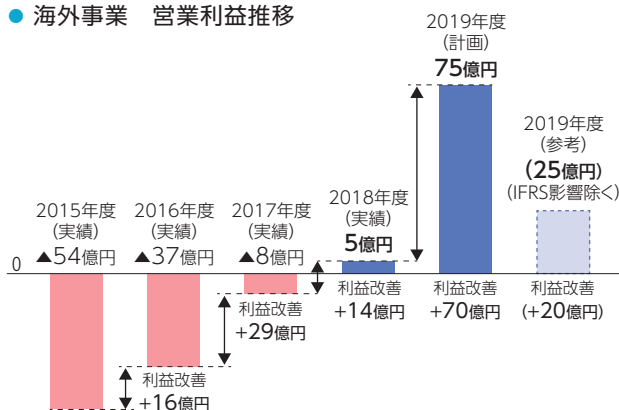
2018年度は、ドミナント出店の進展に伴うブランディングメリットの享受が進み、海外事業全体で営業利益黒字化を達成しました。

今後は、新規出店に加え、既存モールにおける専門店入替によるリニューアルや、オペレーションレベルの向上に向けた取り組みを強化していくことで、海外事業は当社の成長ドライバーとして、利益拡大のステージに入ります。

● 海外における新規出店数

	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (計画)	計
海外	5	3	4	12
中国	4	2	2	8
アセアン	1	1	2	4

● 海外事業 営業利益推移



アジアにおける成長機会の獲得	<ul style="list-style-type: none"> ●ドミナント出店によるブランディングメリットの享受 ●競争力のあるモールの開発・管理運営 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業収益の向上に向けた取り組み ●経営の現地化推進
アジアにおける出店エリア	<ul style="list-style-type: none"> ●経済成長が見込まれ、モールビジネスが成立するエリア ●中間所得層の拡大 ●モータリゼーションの進展 	<ul style="list-style-type: none"> ●郊外の街づくりが進むエリア ●競合となる商業施設の出店がないエリア

海外事業推進に向けた投資戦略

アジアにおける成果の大きな要因は、“日本スタイルのモールへの高い評価”と“ドミナント戦略によるエリアブランディング効果”にあります。広大な敷地を確保して大規模な駐車場を構え、200店舗以上の専門店が入るエリア最大級のモールを出店する、リスクをとった先行投資が出店エリアにおけるマーケットの高い成長を背景に実を結び

始めたと言えます。

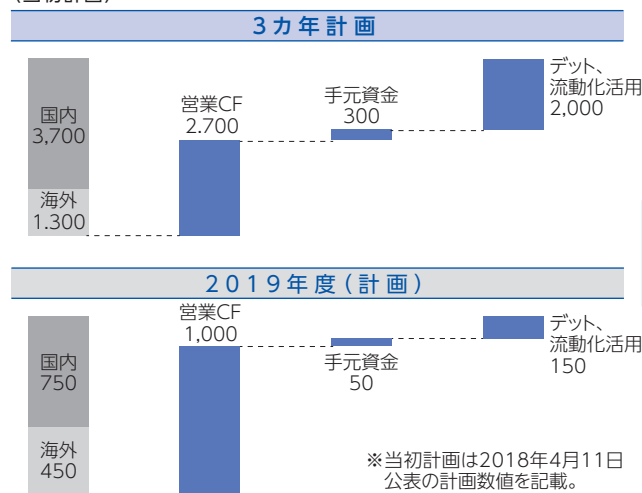
現在、中国では初期投資の少ないマスターリースが中心です。アセアンでは自社所有での出店が多くなっていますが、今後は、外部資金の活用や出店スキームの多様化による投資負担の軽減を図っていきます。

2017～2019年度の3カ年計画では、設備投資5,750

億円に対し、営業キャッシュ・フロー2,700億円、手元資金150億円の合計2,850億円で賄い、残りの2,900億円をデット、リースの活用で調達することで、ネットD/Eレシオ1倍程度を維持していく方針です。

● 資金調達計画 (億円)

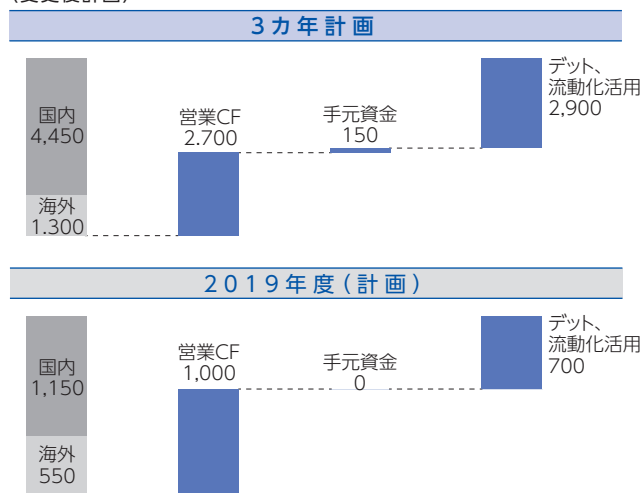
〈当初計画〉



● 海外事業 設備投資額 (億円)

	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (計画)
海外	350	400	550
中国	150	100	50
アセアン	200	300	500

〈変更後計画〉



経営の現地化の推進

海外での法規制や行政への対応については、現地の弁護士を複数活用し、リスク軽減を図っています。

また、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。今後は、エリアを統括する現地法人社長への抜擢も視野に入れ、人材の現地化をさらに推進していきます。

● 現地法人ローカルスタッフ数

	2016年度	2017年度	2018年度
海外	956名	1,113名	1,227名
中国	564名	655名	737名
アセアン	392名	458名	490名

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。

特集

中長期的な価値創造向上に向けた
グローバルガバナンスの強化

■ 中国事業

地域の人々の
暮らしの未来を見据えて

常務取締役 中国本部長 佐藤 久之



中国事業が成長の牽引役に

中国での1号店は、2008年オープン「イオンモール北京国際商城」です。その後、街づくりが進められるエリアでドミナント出店を推し進め、現在、「北京・天津・山東」「江蘇・浙江」「湖北」「広東」の4エリアにて独資で事業を展開しています。文化、言葉、環境が異なる環境下においては、異国の環境を受け入れる広い視点と教養を持つことが重要です。また、現地政府との良好な関係も重要なポイントです。この数年、中国ではイオンモールのブランドの価値が向上し、お客さまや専門店の方々に広く認知されています。2025年にめざす姿(長期ビジョン)の実現に向けた体制が整ってきた手応えを感じています。

ESGの視点を活かし、中国でも社会の期待を先取りする

中国における当社の強みは、モータリゼーションに対応した大規模な平面駐車場を備えていることです。郊外で街づくりが進む中国では、駐車台数の大小が集客に大きく影響します。また、日本で培ったノウハウを活かして集客強化に取り組むとともに、将来を見据えたマーケットリサーチにより、常にお客さまニーズの変化を先取りしたモールづくりを行うことで、専門店の売上増加に結び付けています。特に、中国では「モノ」から「コト」への消費変化が日本よりも速いことから、日本で培ったノウハウを踏襲しながら現地マーケットに合致したマーチャンドライジングを展開しています。飲食・食品販売ゾーンの強化や、エリアナンバー1を誇るキッズゾーン、スポーツゾーンの展開など、エンターテインメント機能も強化しています。さらに、日本を上回る大規模なスペースを活かしたアミューズメントを提供するなど、日本以上にECが進展するマーケットにおいて、モールならではのリアルの強みを活かした事業を展開しています。

近年の厳しい環境規制については、日本よりも高い独自の環境基準でモール開発を行うことで対応しています。ま

た、環境規制への対応に加え、2018年度は、リスク管理体制やコンプライアンス体制の強化に取り組むとともに、企業理念の浸透を目的にイオングループ本社と共同で現地に合わせた教育活動をスタートさせました。さらに、人材面では、ローカルスタッフの育成を目的とした登用試験制度を設けました。公平で透明度の高い登用を推進するとともに、人事異動時にインセンティブを与えることでエリア間の異動を容易にし、組織力の底上げを図る新制度は、優秀な現地人材の定着につながっています。こうした取り組みによって、現在、中国全19モールにおける現地出身のゼネラルマネージャーは7人に増えています。

将来に向けた成長施策を進めるには、施策を担保するガバナンスの構築が重要です。例えば、リスク評価においても現地スタッフの視点が大変参考となります。そうしたことから経営の現地化が重要と考えています。

「ジャパंकオリティ」を強みに、
地域インフラの深化に向けて

中国のお客さまには、清潔、おもてなし、安全・安心、良い品物・サービスを提供する「ジャパंकオリティ」を非常に高く評価していただいています。この競争優位性は、中国で根強いものだと感じています。さらに、イオンモールそのものが地域インフラであり、街づくりの先頭に立っているという意識が大変重要です。このマインドが現地の方々の生活の質の向上に貢献できるモールづくりにつながり、お客さまのご支持につながると確信しています。今後もジャパंकオリティのさらなる進化に向けた施策を進めていきます。

経済成長の減速が懸念されておりますが、成長率が鈍化してきたとはいえ、広東省のGDPがカナダと互角であるように、中国の市場規模は世界的に見て桁違いに大きいものです。これからも加速する都市化を成長機会としながら、イオンモールの成長を牽引していきたいと考えています。

■ アセアン事業

日本型モールの出店で、 アセアン3国の発展に寄与する

常務取締役 アセアン本部長 玉井 貢



ベトナム、カンボジア、インドネシアで出店を推進

アセアン事業は2014年、ベトナム1号店・2号店、カンボジア1号店のオープンを皮切りにスタートしました。特にカンボジアでは、日本型モールが現地のお客さまを惹き付け、初年度に全人口の1,500万人を超える来店客数を記録するなど大反響を呼び、現地メディアで「イオン前・イオン後」と表現されるほど人々の暮らしに大きなインパクトを与えました。インドネシアでは2015年、ジャカルタ近郊に1号店を出店。「小売業視点のディベロッパー」の強みを活かした魅力ある施設で先行施設との差別化を図り、認知度を高めています。

現在はこれら3カ国で8モールを展開しています。商品・サービスを提供するだけでなく、今後大きく発展していくアセアンにおいて、なくてはならない社会インフラとして機能していくことで、さらなる成長をめざしていきます。

各地域の特性に合わせた ビジネスモデルとガバナンス

アセアンでは、国ごとに言葉や文化、政治・経済状況、市場環境が違い、モールに求められるニーズも異なります。国の発展プロセスが日本と似ているベトナムでは、積極的に日本のノウハウを導入しています。カンボジアでは、日本の郊外出店とは戦略を変え、都心の一等地に出店しました。それまでタイやシンガポールなどに行かなければ買えなかったものがプノンペンで買えるようになり、富裕層を中心に人気を得ています。また、パスポートセンターや運転免許更新の窓口、金融機関の機能を備えたゾーンなどを設け、政府や自治体などに代わって公共的なサービスを提供する場としても活用されています。前述した「イオン前・イオン後」と言われるように、カンボジアでは、イオンモールが国家的プロジェクトとして認識されており、現地政府の強力なサポートを得ています。

経営体制については、現地への権限移譲を進めながら、

アセアン本部が必要最低限の統制機能を持ってアセアン諸国特有のリスクに配慮したガバナンスを構築しています。

日本での成功体験をアセアンに活かす

アセアン各国の経済成長は当面続くと見ています。特に、小売やショッピングモールなどの面では依然として開発途上にあります。そこでは、日本で培ってきた「専門店とともに成長しWin-Winの関係になる」というビジネスモデルが活かされます。これが当社の「小売業視点のディベロッパー」ならではの強みであり不動産ディベロッパーとの違いです。

専門店とともに取り組む活動の一つに、「接客ロールプレイングコンテスト」があります。広範な業種におよぶ専門店を対象に、日頃培った接客技術を競い合い、事例やノウハウを共有することで全体のレベルアップを図ります。イオンモールが出店する以前、カンボジアでは「接客」という概念がありませんでした。従業員に身をもって「接客」を理解し実践してもらうため、2016年からの3年間、現地でコンテストを行ってきました。その成果もあり、今では、「接客」が現地社会の中に定着しつつある手応えを感じています。2018年にはベトナム、インドネシアでも同様のコンテストを開催しました。

こうしたソフト面に加え、ハード面でも日本での成功体験を活かしています。その一つが清潔で使いやすいトイレやパウダールームの設置です。平均年齢が若く、お子さま連れのお客さまの多いアセアンでは、トイレやパウダールームを利用する方が多く、彼らがSNSなどを使って情報拡散したことで、清潔で使いやすいトイレやパウダールームは、イオンモールの特長として広く認知されるようになりました。こうした日本型モールの良さを現地のお客さまに理解し評価していただくことで、現地社会に欠かせないインフラとしてモールを成長させていくことが当面の目標です。

事業分野別報告(国内)

国内においては、地域の特性に合わせた既存モールのリニューアル、新規モールのオープンを引き続き推進しました。

2018年度の概況

エリアで最も支持される地域No.1モールを増やすことにより、国内モール市場における競争優位性を高めています。

中期経営計画(2017~2019年度)では、8モールの増床、32モールのリニューアル、10モールの新規オープンを計画しています。前期は2モールで増床、12モールでリニューアルを実施し、5モールを新規オープンしました。当期は2モールで増床、6モールでリニューアルを実施し、4モールを新規オープンしました。

2018年3月に増床リニューアルオープンしたイオンモール宮崎(宮崎県)は、駐車場として利用していた南側敷地に増床棟を新設し、63店舗の専門店を新たに導入しました。また、既存棟においても92店舗を刷新する大規模リニューアルを実施しました。その結果、総賃貸面積84,000㎡(14,000㎡増)、専門店数250店舗(70店舗増)となりました。

イオンモール熊本(熊本県)は、2016年4月の熊本地震発生以降、段階的に営業を再開してきましたが、2018年7月に地震で被害を受けた西側の準核ゾーンを大幅に拡大し、増床棟としてオープンしました。その結果、総賃貸面積84,000㎡(11,000㎡増)、専門店数200店舗(45店舗増)となりました。また、大地震などの災害による被害を防ぐため、モール館内にある各施設の素材や設置方法を見直し、施設の安全性向上と耐震性能強化に取り組んでいます。

以上の2モールは、増床により圧倒的な地域No.1モールとしてのポジションを確立し、エリアにおけるマーケットシェアをさらに拡大しています。前期および当期に増床およびリニューアルを実施した既存22モールの専門店売上

は、前期比8.0%増と堅調に推移しています。

新規モールでは、2018年3月にイオンモール座間(神奈川県)、4月にTHE OUTLETS HIROSHIMA(広島県)、6月にイオンモールいわき小名浜(福島県)、11月にイオンモール津南(三重県)をオープンしました。

イオンモール座間は、日産自動車(株)座間事業所の敷地の一部を活用したもので、環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。建物屋上や壁面に設置した太陽光発電パネルは、1メガワット(年間を通して一般家庭約300世帯をまかなえる電力量)の電力を生み出すことが可能です。また、全館でLED器具を採用することで、従来型モールと比較して照明使用電力の40%削減を実現しています。

THE OUTLETS HIROSHIMAは、広島県内だけでなく広く国内外の観光客もターゲットとした広域集客型の施設です。地元プロ野球チームとのコラボレーションによるアミューズメント施設、地域の食や銘産を集積したゾーンなど、地元・広島の特徴を深く体験できる構成としています。

イオンモールいわき小名浜は、防災モールとしての機能に大きな特徴があります。地震など万一の災害発生時には、閉店後も店内通路やホール、屋上を開放して避難者を一時的に受け入れます。また、津波による浸水被害に備え、重要施設を想定最大津波以上の高さに設置しました。一方、隣接するアクアマリンパークなどの施設や地元企業、教育機関との連携により、地域の魅力を発信するローカライズの取り組みも積極的に推進しています。

イオンモール津南は、1978年に開業し2016年に閉店した「イオン津南ショッピングセンター サンバレー」を建て替え、規模を拡大して再オープンした施設です。イベント広場に270インチの大型LEDビジョン、館内約60面にデジタル

サイネージを設置するなど、最新のデジタルコンテンツを導入しています。

積極的な既存モールの増床およびリニューアル、新規オープンに加え、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など、集客力強化に向けた施策を推進しました。



イオンモール宮崎(宮崎県)



イオンモール熊本(熊本県)



イオンモール座間 (神奈川県)



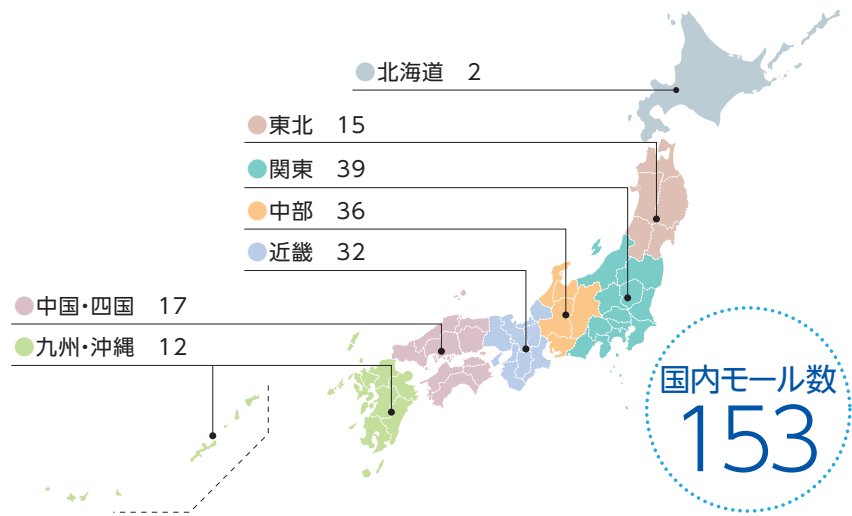
THE OUTLETS HIROSHIMA (広島県)



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)



いきもの共生事業所認証を取得

THE OUTLETS HIROSHIMAおよびイオンモール座間は、「いきもの共生事業所[®]認証 (ABINC認証)」を取得しました。本認証は、「一般社団法人企業と生物多様性イニシアチブ (JBIB)」が作成・登録した「いきもの共生事業所[®]推進ガイドライン」に基づき、生物多様性に配慮した緑地づくりなどの取り組みを第三者的に評価・認証する「いきもの共生事業推進協議会」が行うものです。今回の認証により、当社では合計9施設の取得となりました。



● 国内事業のロードマップ

	中期経営計画2014~2016			中期経営計画2017~2019			2020 ... 2025		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019(計画)	2020	...	2025
新規オープン数	7	5	5	5	4	1			
モール数	139	144	147	150	153	154	各エリアで圧倒的 地域No.1モールへの進化		
営業収益(億円)	1,968	2,140	2,440	2,554	2,683	3,260			
営業利益(億円)	463	493	487	500	524	620			

事業分野別報告(海外)

中国・アセアンでのドミナント出店により、着実にブランド力を高めた結果、海外事業全体で営業利益黒字化を達成しました。

2018年度の概況

海外事業は、新規出店に加え、既存モールにおける専門店入替によるリニューアルや計画的な増床、オペレーションレベルの向上に向けた取り組みを強化していくことで、当社の成長ドライバーとして、今後利益が拡大していくステージとなります。

中国では経済成長率が鈍化したものの、当社モールにおいては、日本で培った管理・運営ノウハウを活かし、消費を喚起するセールやイベントの開催による集客力の向上や、日本のモール環境と同等のクリンリネス(清潔、安全、快適な状態)の徹底および計画的な専門店入替を中心としたリニューアルの実施により、モールの鮮度を常に高めるよう努めています。その結果、既存17モールの専門店売上伸び率は2桁水準で推移しています。

中期経営計画(2017~2019年度)において、中国では8モールの新規オープンを計画しており、前期は4モール、当期は、2018年5月に山東省1号店となるイオンモール煙台金沙灘(山東省煙台市)、11月に広東省3号店・広州市2号店となるイオンモール広州金沙(広東省広州市)の2モールをオープンしました。

アセアンでは、中間所得者層の増加やニューファミリー層



イオンモール セン ソック シティ(カンボジア)

の増加が見込まれており、商品の提供だけでなく、将来のマーケットニーズを先取りした最先端のアミューズメントやサービスおよび地域のインフラ機能を提供していきます。

中期経営計画(2017~2019年度)において、アセアンでは4モールの新規オープンを計画しており、前期にインドネシアで1モールをオープンしました。当期は、2018年5月にカンボジア2号店となるイオンモール セン ソック シティ(プノンペン都)をオープンしました。

ベトナムでは、2019年度オープン予定の5号店イオンモール ハドン(ハノイ市)、2020年度オープン予定の6号店イオンモール ハイ フォン レ チャン(ハイフォン市)を建築着工しました。また、2019年上期に増床リニューアルオープンを予定している1号店のイオンモール タンフーセラドン(ホーチミン市)は、総賃貸面積70,000㎡(35,000㎡増)、専門店数210店舗(90店舗増)へと規模を拡大します。

インドネシアでは、2019年度オープン予定の3号店イオンモール セントゥールシティ(西ジャワ地区)を建築着工しました。また、2020年度オープン予定の4号店イオンモール タンジュン バラット(南ジャカルタ区)の出店が決定しました。



イオンモール煙台金沙灘(中国)



イオンモール広州金沙(中国)

現地人材の積極的な登用と育成

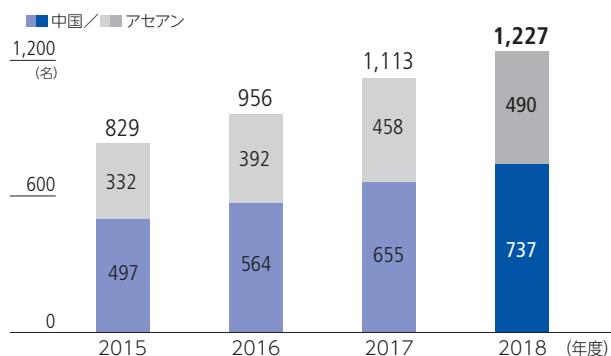
イオンモールグループでは、海外事業の拡大に伴って、現地ローカルスタッフの採用や国内と海外の人材交流などを活発化させています。

人材登用においては、国籍・性別に関係なく、公平で透明度の高い制度のもと、当社の成長を担う優秀な人材の確保と育成に努めています。

また、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、文化的・歴史的なバックグラウンドが異なる環境でのリーダーシップ開発や、海外拠点で求められる知識やスキルの獲得をめざしています。こうしたさまざまな取り組みの結果、現地法人のローカルスタッフ数は、中国・アセアンを合わせて1,000人を超えるまでに拡大しています。

● 現地法人ローカルスタッフ数(中国／アセアン)



● 中国事業のロードマップ

	中期経営計画2011-2013			中期経営計画2014-2016			中期経営計画2017-2019			2020 ... 2025		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019(計画)	2020	...	2025
新規オープン数	0	1	1	2	6	1	4	2	2	既存モール リニューアル 新規エリアへの出店		
モール数	2	3	4	6	12	13	17	19	21			
営業収益(億円)	10	17	30	60	115	189	238	333	—			
営業利益(億円)	▲8	▲14	▲23	▲35	▲44	▲34	▲11	▲4	—			

● アセアン事業のロードマップ

	中期経営計画2014-2016			中期経営計画2017-2019			2020 ... 2025		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019(計画)	2020	...	2025
新規オープン数	3	2	1	1	1	2	既存モール リニューアル 新規エリアへの出店		
モール数	3	5	6	7	8	10			
営業収益(億円)	11	42	67	87	112	—			
営業利益(億円)	▲9	▲10	▲3	2	9	—			

マテリアリティ

長期ビジョンの実現に向けた事業戦略の一環として特定した「5つのマテリアリティ」▶ P.29
に関する主な取り組みを紹介します。

地域・社会インフラ開発



安全・安心・快適な施設の開発

あらゆるお客さまに安心して快適にお過ごしいただけるよう、国内のモール開発では、2005年から本格的なユニバーサルデザインを導入しています。また、導入後も定期的にアンケートなどを行ってお客さまからご意見を伺い、ハー

ド/ソフトの両面から継続的な改善に取り組んでいます。

一方、海外では、早くからモータリゼーションの進展を見据え、大規模駐車場を備えた施設を開発しています。



イオンモール座間(神奈川県)

2018年、障がい者、高齢者をはじめ、誰もが利用しやすいように配慮された施設整備が評価され、「バリアフリー街づくり賞」を受賞しました。

地域の魅力を発掘するモールの開発

開発にあたっては、立地や市場の特性を踏まえ、その地域にとってどのような商業施設がふさわしいかを検討し、地域の魅力を最大限に引き出すコンセプトを策定します。そのコンセプトを外観・内装のデザイン、リーシング、日々のイベントなどに展開することで、個性的な魅力を発信するモールを開発していきます。

また、モールごとに地域の文化・産業・観光資源などの魅力を再発見していただけるようなコンセプトゾーンを設置。その地域ならではの特色を映し出すことで、地元の皆さまから「私たちのモール」と誇りに思ってもらえるような商業施設をめざしています。



THE OUTLETS HIROSHIMA(広島県)

従来型のモールとは全く異なる“地域創生型商業施設”「THE OUTLETS」の1号店。約120のブランドショップが集結するアウトレットゾーンや、広島県唯一の通年型アイススケートリンク「ワンダーリンク」をはじめとするエンターテインメント施設に加え、地元・広島との協力のもと、周辺地域の魅力を発信する各種ショップや情報発信拠点も備えています。

防災まちづくりとしての取り組み

地域の皆さまに対する安全の提供として、国内の大半のモールでは、防災活動への協力などに関する協定を地方行政と締結しています。また、専門店の従業員にも参加い

ただく実践的な防災訓練を国内すべてのモールで定期的
に実施するなど、地域に密着した防災体制の強化に取り
組んでいます。



イオンモールいわき小名浜(福島県)

「防災モール」としての機能に大きな特徴
があり、重要施設を想定最大津波以上の
高さに設置している他、非常用電源や簡
易トイレなどの備えを充実。万一地震な
どが発生した際は、閉店後であっても避
難者を受け入れる機能を有しています。

公共的機能の拡充

お客さまの利便性向上を目的として、モール館内に郵便
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、日本赤十字社とともに献血活動を推進していま
す。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。

全国学生クリスマス献血キャンペーン

2018年12月、学生献血推進ボランティアが主体となって献血
の呼びかけを行う「全国学生クリスマス献血キャンペーン」を全
国40モールで開催しました。

EV(電気自動車)の普及・利用を促進

CO₂を排出しない電気自動車やプラグインハイブリッド
自動車の普及を推進するため、各モールにEV充電器の設
置を推進してきました。2017年には日本企業として初め
てEV100への参加を宣言し、現在、国内外158モールに
2,332基のEV充電器を設置しています。



公共交通利用促進

当社では、お客さまが公共交通機関を利用してご来店
いただける環境の整備に努めています。駅から徒歩圏内
のモールの一部では、鉄道会社や交通局と連携して電車

でご来店されたお客さまに特典を提供するなどのサービス
を実施しています。

マテリアリティ

地域とのつながり



ハピネスモールの取り組み

お客様の“心身ともに健康で、豊かな生活づくり”への貢献を目的として、イオングループでは「ヘルス&ウェルネス」の取り組みを強化しています。当社では、お客さまにとっての「しあわせ」が生まれる場所でありたいとの

思いから、「HEALTH:健康」、「WELLNESS:感動・充足」、「COMMUNITY:地域」、「OPPORTUNITY:商品・サービス体験」の4つを柱に、「ハピネスモール」の取り組みを各モールで展開しています。



イオンモールウォーキング

お客様の健康的なライフスタイル実現をサポートする取り組みとして、イオンモール館内にコースを設定し、開放しています。イオンモール宮崎(宮崎県)では、3月の増床に合わせて、千葉大学予防医学センター監修によるウォーキングプログラムをモール館内に採り入れ、健康への気付きを促す空間や仕掛けづくりを行いました。また、スポーツ庁が官民連携プロジェクトとして推進する「FUN+WALK PROJECT」と連携し、天候に左右されず快適な館内でのモールウォーキングを推進しています。

地域の魅力を磨く究極のローカライズ

地域におけるコミュニティ機能の強化として、ローカライゼーションの視点に基づいた地域のコミュニティセンターとしてのモールづくりに取り組んでいます。公益財団法人

ボーイスカウト日本連盟の協力による全国防災キャラバンの取り組みなどを進めています。

イオンゆめみらい保育園

子育てをしながら働く従業員の活躍支援を目的として、事業所内保育施設「イオンゆめみらい保育園」の設置を進

めています。グループ企業や専門店の従業員などモールで働くすべての人を対象として、より多くの方々の仕事と育児の両立支援、待機児童解消の一助となる取り組みを進めています。

なお、定員に対する入園率は84%^{*1}と、企業主導型保育園の全国平均(61%^{*2})を上回っています。

^{*1} 2018年11月1日現在

^{*2} 2018年3月末現在



イオンモールの施設内には18園の保育園があります(2019年2月末現在、イオングループ全施設では25園)。

環境



気候変動・地球温暖化への対応

2018年3月、イオングループの新たな挑戦として「イオン脱炭素ビジョン2050」を発表しました。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11拠点（うち10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）はイオンの標準的な店舗と

比較してCO₂排出量を30%削減しています。

2018年度には、気候変動に対する取り組みおよび情報開示が評価され、CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）^{*1}よりスコアBを取得しました。これは8段階の評価のうち3番目に位置する評価であり、当社としては過去最高となります。

^{*1} CDPとは100兆ドルを有する800を超える機関投資家を代表して気候変動情報開示を推進する国際NGOです。世界の大企業を毎年調査し、2018年度は6,800社以上が調査に回答しています。



イオンモール セン ソック シティ(カンボジア)

約1MW「太陽光発電設備」と「高効率チラー」を設置し、年間約1,564トンのCO₂削減をめざしています。当モールの太陽光発電設備は高効率チラーと組み合わせたもので、日本の環境省の平成28年度JCM補助事業^{*2}に採択されています。

^{*2} JCM (Joint Crediting Mechanism: 二国間クレジット制度)とは、政府が推進し、日本の優れた低炭素技術の普及や対策実施を通じて地球規模での温室効果ガス排出削減および途上国の持続可能な開発に貢献し、削減量を定量的に評価することで、日本国の温室効果ガス削減目標の達成にも活用するものです。

イオン ふるさとの森づくり(生物多様性)

イオングループでは、イオンの基本理念を具現化する活動として、1991年から継続して植樹活動を実施。地域の自然環境に最も適したその土地に自生する樹木をお客さまとともに植えています。2019年2月末現在、イオング

ループ全体での累計植樹本数は約1,190万本に達しています。当社では、2018年度に国内外の新規オープン7モールで植樹祭を実施し、約12万4千本の植樹を行いました。

廃棄物リサイクル



循環型社会の構築をめざし、モールから排出されるすべての廃棄物をリサイクルするゼロ・エミッションへの取り組みを進めています。

イオンモール岡山(岡山県)

各専門店から出たごみを計量器で量り、指導員の下で適切に分別リサイクルをしていることなどが評価され、岡山市事業系ごみ減量化・資源化推進優良事業者等表彰において最優秀賞を受賞しました。

マテリアリティ

ダイバーシティ・働き方改革



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。

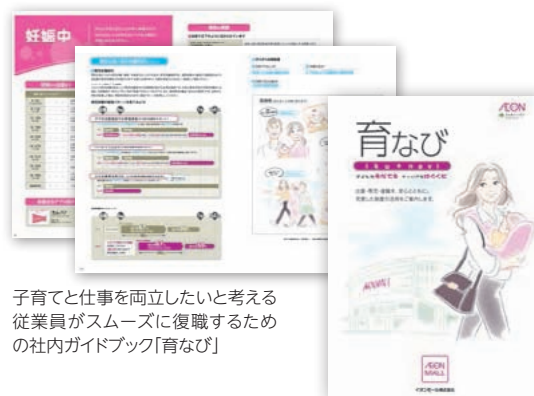
その一方で、日本人社員に海外でのビジネス経験を積ませるとともに、ローカルスタッフとの交流を図ることで、成長につなげています。



海外で活躍する日本人社員とローカルスタッフ

なでしこ銘柄

女性管理職比率の向上をめざし、仕事と介護や育児を両立できる制度設計や時間外労働削減に向けた労働時間の見える化、業務効率化を評価指標の一つとするなど、女性が活躍して働き続けるための環境整備を推し進めています。女性人材の活用を積極的に進めている上場企業として、「なでしこ銘柄」に3年連続で選出されました。



子育てと仕事を両立したいと考える従業員がスムーズに復職するための社内ガイドブック「育なび」

ES(従業員満足度)向上

人材不足が社会的な問題として注目される中、商業施設に出店されている専門店従業員の方々が長期にわたって活躍できる職場環境を整え、ES(従業員満足度)向上に取り組むこともディベロッパーとしての責務と考えています。

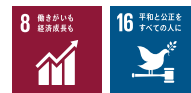
従業員休憩室の改装、従業員限定メニューの提供など、各モールが取り組む優秀な事例を「ベストプラクティス」として表彰し、水平展開を図っています。



イオンモール福津(福岡県)

従業員へのヒアリングをもとに、プライバシーが保てる個室の増加、充電用コンセントの設置、パウダールームの充実などを実施。改装後88%の従業員から「以前より利用しやすくなった」と評価されています。

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。

2018年10月改訂

腐敗防止への取り組み

P.49「コーポレート・ガバナンス」に「腐敗防止への取り組み」について記載しています。

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。

	2008	2009	2010	2011	2012
連結会計年度:					
営業収益	130,813	138,942	145,117	150,886	161,427
営業利益	37,870	37,201	39,651	40,656	41,743
営業利益率(%)	28.9	26.8	27.3	26.9	25.9
EBITDA	52,455	55,670	59,373	61,395	63,365
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	21,390	21,809	22,379	20,355	21,865
設備投資額	71,378	73,507	54,762	73,044	53,536
減価償却費	14,585	18,469	19,721	20,739	21,621
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,655	72,001	53,007	23,248	63,226
財務活動によるキャッシュ・フロー	38,180	37,687	(27,315)	25,889	35,493
フリーキャッシュフロー	(37,253)	(3,876)	17,100	(45,075)	(6,525)
現金及び現金同等物	4,092	37,898	27,631	8,440	39,292
1株当たり情報:					
当期純利益	118.09	120.41	123.55	112.37	120.70
純資産	772.90	873.45	976.65	1,069.25	1,187.14
配当金	20.00	20.00	20.00	21.00	22.00
連結会計年度末:					
総資産	466,718	503,546	517,218	543,761	630,887
純資産	140,503	158,816	177,617	194,474	217,776
自己資本	139,987	158,202	176,896	193,683	215,046
有利子負債残高	126,060	167,376	143,691	179,911	220,146
財務指標:					
自己資本比率(%)	30.0	31.4	34.2	35.6	34.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	16.3	14.6	13.4	11.0	10.7
ROA(総資産当期純利益率)(%)	5.1	4.5	4.4	3.8	3.7
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	—	—	—	—
D/Eレシオ(倍)	0.9	1.1	0.8	0.9	1.0
ネットD/Eレシオ(倍)	0.8	0.8	0.6	0.8	0.8
PER(株価収益率)(倍)	10.1	13.3	17.8	16.4	19.0
PBR(株価純資産倍率)(倍)	1.5	1.8	2.2	1.7	1.9
非財務指標:					
総モール数(国内/海外)	51(50/1)	53(52/1)	56(54/2)	59(57/2)	64(61/3)
新規出店モール数(国内/海外)	5(4/1)	2(2/0)	4(3/1)	3(3/0)	3(2/1)
活性化モール数(増床/リニューアル)	6(3/3)	6(0/6)	12(1/11)	9(1/8)	5(1/4)
都市型SC数	—	—	—	—	—
総賃貸面積(m ²) 国内	3,000,100	3,123,800	3,319,500	3,434,400	3,498,400
海外	53,000	53,000	108,000	108,000	170,000
計	3,053,100	3,176,800	3,427,500	3,542,400	3,668,400
所有・運営するモールにおける防災拠点(モール)	—	—	—	—	—
エネルギー使用量(原油換算kl)	—	116,741	126,338	100,683	96,083
エネルギー使用量原単位(GJ/千m ² ×h)	—	0.774	0.779	0.585	0.539
エネルギー使用量原単位の前年対比(%)	—	—	100.55	75.14	92.21
廃棄物排出量(t)	—	—	53,194	53,391	56,183
廃棄物リサイクル量(t)	—	—	44,723	44,106	46,603
廃棄物リサイクル率(%)	—	—	84.1%	82.6%	82.9%
水使用量(m ³)	3,083,469	3,250,520	3,406,449	3,218,670	3,183,332
水使用量原単位(m ³ /千m ² ×h)	—	0.56	0.54	0.48	0.46
植樹本数(国内・海外)	2,520,000	2,603,000	2,634,000	2,654,000	2,695,000
EV充電器設置モール数(国内・中国)	1	1	2	8	25
EV充電器設置数(国内・中国)	1	1	2	13	60
従業員数(連結)(名)	560	646	685	804	1,042
女性管理職数(名)	42	48	56	65	79
女性管理職比率(%)	—	—	—	—	—
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)	—	—	—	—	—

注記: ミドル金額は、読者便宜のため、2019年2月28日の概算の換算レートである1ミドル=110.91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。

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
					単位：百万円	単位：千米ドル(注記)
176,931	203,902	229,754	269,793	288,111	312,976	2,821,897
42,227	41,872	43,870	44,935	49,211	52,987	477,749
23.9	20.5	19.1	16.7	17.1	16.9	0.169
66,173	71,447	75,959	82,993	87,654	101,732	917,248
—	(3,529)	(4,448)	(3,451)	(1,132)	(453)	(4,087)
—	(944)	(1,013)	(348)	248	999	9,016
—	46,346	49,322	48,716	50,074	52,415	472,592
23,430	24,513	24,639	28,527	30,542	33,538	302,396
114,859	181,953	207,215	163,407	190,100	217,101	1,957,453
23,945	29,574	32,088	38,058	38,443	42,640	384,463
44,382	76,152	61,785	73,646	80,616	90,600	816,880
17,232	54,994	73,446	8,312	44,841	91,199	822,283
(2,761)	(51,353)	(84,547)	10,072	(61,393)	(85,589)	(771,701)
59,096	67,222	53,652	69,593	54,223	55,414	499,635
					単位：円	単位：米ドル(注記)
106.96	107.58	108.43	125.45	134.29	147.45	1.32
1,295.30	1,438.25	1,481.77	1,539.36	1,642.59	1,685.46	15.19
22.00	22.00	22.00	27.00	35.00	38.00	0.34
					単位：百万円	単位：千米ドル(注記)
759,245	900,957	974,970	1,012,758	1,123,781	1,203,211	10,848,537
298,526	332,536	339,849	356,203	385,561	394,059	3,552,965
295,124	327,708	333,547	350,073	373,572	383,393	3,456,798
190,366	253,798	334,406	360,292	405,749	506,975	4,571,051
38.9	36.4	34.2	34.6	33.2	31.9	
9.2	7.9	7.5	8.3	8.4	8.9	
3.4	3.0	2.6	2.9	2.9	2.9	
—	4.9	4.5	4.4	4.6	4.4	
0.6	0.8	1.0	1.0	1.1	1.3	
0.5	0.6	0.8	0.9	0.9	1.1	
26.3	21.5	14.8	13.8	16.7	12.3	
2.2	1.6	1.1	1.1	1.4	1.1	
138(133/5)	148(139/9)	161(144/17)	166(147/19)	174(150/24)	180(153/27)	
7(5/2)	11(7/4)	13(5/8)	7(5/2)	10(5/5)	7(4/3)	
11(0/11)	8(0/8)	12(1/11)	20(2/18)	14(2/12)	8(2/6)	
—	—	—	20	21	23	
6,615,900	6,996,700	7,312,900	7,753,950	7,923,800	8,154,700	
283,300	544,300	1,136,000	1,266,000	1,599,700	1,828,000	
6,899,200	7,541,000	8,448,900	9,019,950	9,523,500	9,982,700	
4	14	18	23	28	37	
100,598	106,155	114,856	117,278	118,030	118,723	
0.510	0.475	0.453	0.432	0.410	0.401	
94.62	93.01	95.45	95.33	94.88	97.86	
58,227	64,505	69,598	72,326	76,342	79,364	
48,467	54,348	60,271	62,805	65,748	68,977	
83.2%	84.3	86.6	86.8	86.1	86.9	
3,328,665	3,175,143	3,354,719	3,592,795	3,612,049	3,629,433	
0.44	0.37	0.34	0.34	0.32	0.32	
2,788,000	3,046,000	3,190,000	3,275,000	3,344,000	3,467,000	
35	73	128	136	149	158	
103	187	516	1,045	1,944	2,332	
1,689	2,024	2,313	2,871	3,091	3,303	
99	112	115	121	136	151	
12.5	13.1	13.2	13.7	14.2	15.1	
—	2	2	2	3	4	
—	12.5	13.3	13.3	17.6	23.5	
392	580	829	956	1,113	1,227	

※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㈱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。

財務レビュー

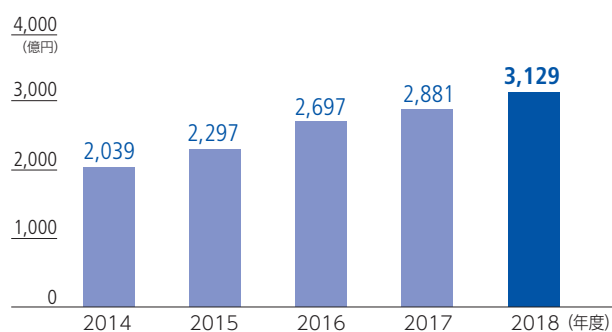
2018年度の概況

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3,129億7千6百万円(前期比8.6%増)となり、営業原価は事業規模拡大により2,328億3千1百万円(同9.8%増)となったものの、営業総利益は801億4千4百万円(同5.4%増)となりました。販売費及び一般管理費は271億5千7百万円(同1.1%

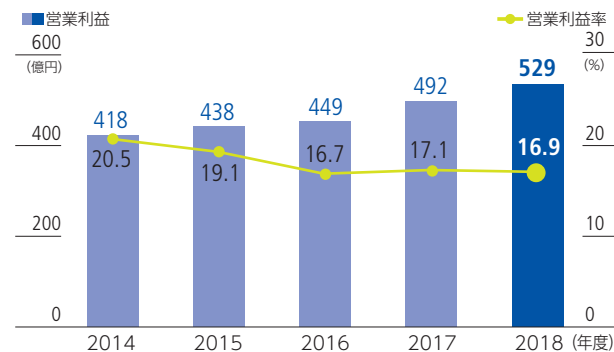
増)となり、営業利益は529億8千7百万円(同7.7%増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、所得拡大促進税制に伴う法人税額控除等による実効税率の低下などもあり、335億3千8百万円(前期比9.8%増)となりました。EBITDAは同20.2%増の1,017億3千2百万円となりました。

● 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、営業収益が2,683億5千8百万円(前期比5.0%増)、営業利益が524億1千5百万円(同4.7%増)となりました。モール事業は、既存モールにおいて2モールの増床、6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など、集客力強化に向けた施策を推進しました。また、新規事業拠点として4モールをオープンしました。

さらに、2018年11月の3日間に「イオンモール ブラックフライデー」を全国で実施した結果、期間中の来店客数は前期比2.7%増、売上は同6.6%増と好調に推移しました。

海外事業は、中国・アセアンにおいてドミナント出店の進展に伴うブランディングメリットの享受が進み、営業収益が446億1千7百万円(前期比36.8%増)と伸長し、営

業利益は5億4千6百万円(前期は8億8千4百万円の営業損失)と初めて黒字となりました。営業損益は14億3千万円の改善となりました。

中国事業は、営業収益が333億6千9百万円(前期比39.6%増)、営業損失が4億5千3百万円(前期は11億3千2百万円の営業損失)となりました。全17モール中10

● 国内事業



モールで黒字化を達成し、営業損益は前期と比較して6億7千9百万円の改善となりました。

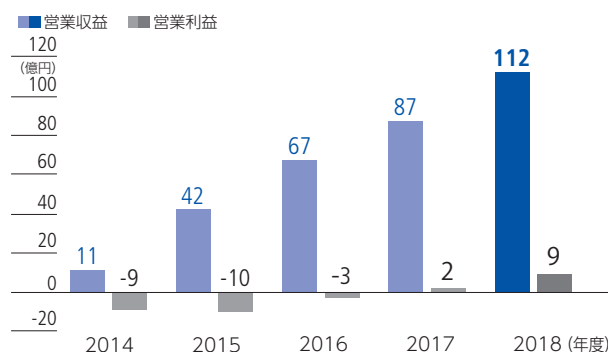
アセアン事業は、営業収益が112億4千8百万円(前期

比29.1%増)、営業利益が9億9千9百万円(同302.4%増)となりました。全7モールで黒字化を達成し、営業利益は前期と比較して7億5千1百万円の増益となりました。

● 中国事業



● アセアン事業



■ 資産、負債および純資産の状況

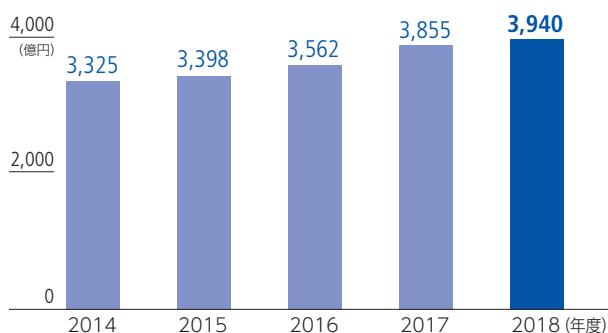
総資産は、前連結会計年度末と比較して794億3千万円増加し、1兆2,032億1千1百万円となりました。これは、新規モールのオープン、将来の開発用地の先行取得などにより、有形固定資産を1,575億2千1百万円取得した一方で、固定資産が減価償却により426億4千万円、有形固定資産売却により316億8千万円減少したことなどによるものです。

負債は、前連結会計年度末と比較して709億3千2百万円増加し、8,091億5千1百万円となりました。これは、社債(1年内償還予定の社債を含む)が800億円、長期借入金(1年内償還予定の長期借入金を含む)が262億

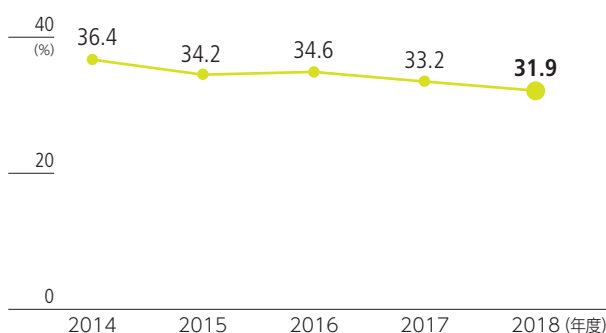
2千5百万円、預り保証金が40億7千6百万円、専門店預り金が33億1千7百万円増加した一方で、商業・ペーパーが50億円、新規モールのオープンなどに伴う設備に関する未払金等が389億2千9百万円、未払法人税等が7億9千8百万円減少したことなどによるものです。

純資産は、前連結会計年度末と比較して84億9千8百万円増加し、3,940億5千9百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益335億3千8百万円の計上により利益剰余金が増加した一方で、配当金の支払により86億4千2百万円、為替換算調整勘定が149億7千4百万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11億9千1百万円増加し、554億1千4百万円となりました。キャッシュ・フローの状況など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、906億円(前期806億1千6百万円)となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益が476億8千3百万円(同450億6千1百万円)、減価償却費が426億4千万円(同384億4千3百万円)、専門店預り金の増加額が35億9千7百万円(同30億4千5百万円)となる一方で、法人税等の支払額が171億9千4百万円(同159億5千6百万円)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、1,761億8千9百万円(同1,420億9百万円)となりました。主な要因は、前期にオープンしたイオンモール徳島(徳島県)、イオンモール松本(長野県)、当期にオープンしたイオンモール座間(神奈川県)、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)の設備代金の支払、開発用地の取得などにより有形固定資産の取得による支出が2,075億2千2百万円(同1,865億2千5百万円)となる一方で、有形固定資産の売却による収入が362億8千7百万円(同402億9千3百万円)、預り保証金の受入による収入が149億1千4百万円(同139億7千5百万円)となっ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、911億9千9百万円(同448億4千1百万円)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500億円)、長期借入れによる収入が611億5千9百万円(同482億9千万円)となる一方で、長期借入金の返済による支出が357億5千9百万円(同525億6千3百万円)、短期借入金およびコマース・ペーパーの返済による支出が50億円(同借入による収入110億円)、配当金の支払額が86億4千2百万円(同67億8百万円)となったことなどによるものです。

2019年度の見通し

国内事業では、1モールの新規オープン、既存モールにおける4モールの増床、10モールのリニューアルを計画しており、引き続き、増床およびリニューアルを積極的に推進していきます。

2019年10月に予定されている消費税増税に対しては、お客さまの消費意欲を喚起する施策を実施して売上確保を図るとともに、政府が推進するキャッシュレス決済の対応など、デジタルを活用した取り組みについても強化していきます。また、国内におけるインバウンド需要増加に対応した施策を推し進めていきます。

一方、ハピネスモールの取り組みや地域特性を活かしたセールやイベントなど、ローカリゼーションの推進を通じて、モールの集客力を強化し売上拡大を図っていきます。また、国内150を超えるモールのスケールメリットを活かしたオペレーションの効率化および省エネルギー機器導入

に伴う電気使用量の削減など、ローコスト運営に向けた取り組みを推進し、収益拡大を図っていきます。

海外事業では、中国で2モール、ベトナムで1モール、インドネシアで1モールの新規オープンを計画しています。今後、当社の成長ドライバーとして利益が拡大していくステージに入ることから、新規出店に加え、既存モールにおける専門店入替によるリニューアルや計画的な増床、オペレーションレベル向上に向けた取り組みを強化していきます。

以上により、2019年度の業績見通しは、営業収益3,260億円、営業利益620億円、親会社株主に帰属する当期純利益337億円を見込んでいます。

なお当社は、2019年度の連結財務諸表から在外連結子会社に対して国際財務報告基準「リース」(IFRS第16号)を適用するため、2019年度の業績予想は現時点で見込まれる同基準の適用による影響を反映して作成しています。

配当政策

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

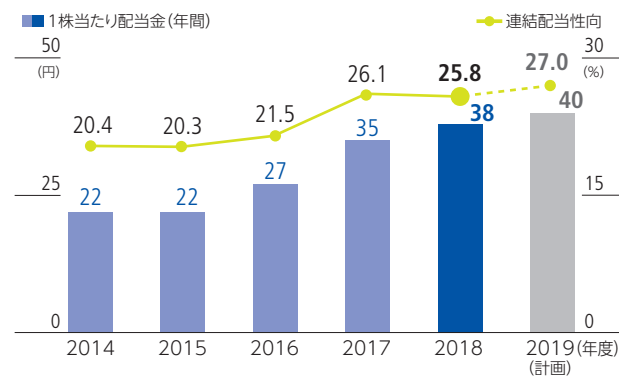
また、毎事業年度における配当の回数については、第2四半期末配当と期末配当の年2回とし、これらの配当の決定については、会社法第459条第1項に基づき、取締役会の決議をもって剰余金の配当を行うことができる旨を定款で定めています。

当連結会計年度における1株当たりの配当金は、2019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19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19円と合わせた当

期の年間配当金は、1株につき3円増配の38円、連結配当性向は25.8%となります。

2019年度の年間配当金につきましては、1株につき2円増配の40円を予定し、連結配当性向は27.0%を予想しています。

● 1株当たり配当金(年間)／連結配当性向



会社情報

(2019年2月28日現在)

社名： イオンモール株式会社(証券コード:8905)

設立： 1911年(明治44年)11月

代表者： 代表取締役社長 吉田 昭夫

資本金： 42,313百万円

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： 180店舗(国内153/海外27)

※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： 3,303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

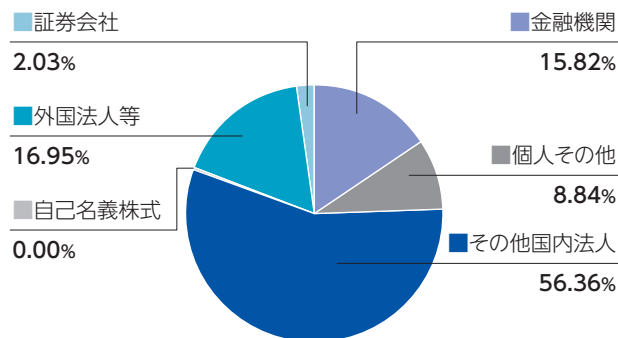
株式情報

(2019年2月28日現在)

株式の状況

発行可能株式総数：	320,000,000株
発行済株式の総数：	227,472,789株
株主数：	79,355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	125,885	55.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,504	3.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,373	2.36
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,768	2.09
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	2,935	1.29
ジェーピー モルガン チュース バンク 385174	2,476	1.08
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	2,300	1.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,950	0.85
ジェーピー モルガン チュース バンク 385151	1,827	0.80
JPモルガン証券株式会社	1,780	0.78

注) 1. 持株数の千株未満は切り捨てています。
2. 発行済株式総数に対する持株数の割合は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しています。

決算期：	2月末日	定時株主総会：	5月末日までに開催	
基準日：	定時株主総会基準日	2月末日	単元株式数：	100株
	期末配当基準日	2月末日	株主名簿管理人：	東京都中央区八重洲一丁目2番1号
	第2四半期末配当基準日	8月末日		みずほ信託銀行株式会社

格付情報 (2019年4月25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



ひとも、
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>