

企業名：イオンモール（8905）

レポート名：統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。なぜなら、イオンモールの統合報告書では、企業自身の成長のために掲げる目標と、社会貢献のために掲げる目標の両方が詳しく記載されているからである。

前者は、2014年から2025年までの12年間で行っている事業戦略であり、「2025年までに目指す姿」を漠然と設定したうえで3年ごとに中期経営計画を作り、徐々に目標を達成しようという試みである。利益の面だけでなく、人材の多様性や地域共生、環境保全の点に関しても具体的な数値を含む目標を掲げている点が明確でわかりやすいと感じた。また、新型コロナウイルスの感染拡大によって利益に大きな影響が生じたが、それに伴って利益目標にも修正を加えている点が柔軟で素晴らしいと感じた。

後者では、社会貢献の一環としてSDGsの観点から日本の社会課題を分析し、重要課題を設定している。KGI（最終目標）を2050年までに、KPI（中間目標）を2030年までに達成するため、5分野10項目に整理しその達成を目指している。それぞれの項目について複数の具体的な活動を記載している点がわかりやすいと思った。また、「環境」や「地域とのつながり」に関する活動では前者の目標達成にも通ずるものがあり、イオンモールが利益創出だけを目指しているのではなく、社会的な存在意義も創出しようと尽力していることを理解することができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。イオンモールの競争優位性は、地域に対する依存度の高さであると思う。イオンモールは単なるショッピングの場というだけでなく、ウォーキングコースを設置することで地域の人々の運動の場として機能したり、地域に根付いたイベントを開催することで地域の活性化を促進したりしている。（報告書に記載）例えば、地域のご当地アイドルやアーティストのライブなどにより、地域が盛り上がるきっかけを提供している。その意味で、イオンモールは地域の被依存度が高く、これが競争優位性につながっているのであろう。また、イオンはモール事業だけでなく、金融事業やスーパー事業も営んでおり、状況に応じて資金を最適な方法で使うことができる点も他社にはない競争優位性であると言える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

持続性はあると理解できる。なぜなら、VRIO分析を行った際に、イオンモールの競争優位性は維持できると実感したからである。

経済価値（Value）の観点では、創業当初から営業利益が上昇していること、新型コロナ

ウイルスの感染が拡大した2020年は創業から今までで唯一営業利益が前年度比で減少した年であるが、徐々にコロナ禍前の水準に回復しつつあること、年間で約10億人が来店していることを考えると、顧客や社会に多くの価値をもたらしているといえる。

希少性（Rarity）の観点では、小売業のためひとつひとつの商品における希少性は判断しにくい。ただ、モール自体の希少性の観点では、多くの専門店との提携や広大な土地が必要であることを考慮すると新規企業の参入は難しく、現在の複合型ショッピングモール施設の競合は少ない。これらのことから、希少性も担保しているといえる。

模倣可能性（Inimitability）の観点では、希少性の観点とやや重複するものもあるが、多くの専門店との提携や広大な土地が必要であることは、模倣するには大きな費用を要するのと同義である。また、地域と深く根付いた事業展開や発展途上国への支援プロジェクトを行っている点からも、他社がイオンモールの事業を模倣することは難しい。

組織（Organization）の観点では、モール事業でも国内と国外の両方に店舗を構えていて、前述のとおりモール事業だけでなく、金融事業やスーパー事業も展開している。よって、状況に応じて資本を有効に活用することが可能であり、統合報告書にもキャッシュマネジメントの最適化を進めているとの記載がある。実際に、他国子会社の余剰資金を日本に融通して有利子負債の返済に充てたり、日本で調達した資金を他国子会社の出店資金に回したりして、資金を有効活用している。

以上から、VRIOのすべての観点においてイオンモールは高い競争優位性を保持している。そして、モール事業が競合の少ない業界であることから、イオンモールの競争優位性は維持できると分かる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。イオンモールでは、人材育成のためのさまざまなプロジェクトが企画されている。「studio LIFE DESIGN」という、若手社員が中心に行うプロジェクトに参加すれば、異なる部署の社員たちとともに会社について考えて行動する経験を通して、未来創造への参画意識を醸成することができる。また、SDGsに関する活動を多く行っていることから、これらの活動に関わる部署に配属されたら、特定の分野（環境保全、地域共生など）への知見を深めることができる。また、統合報告書によると、イオンモールは具体的な数値に基づく結果から次の目標を立てていると分かる。この数値による評価から、会社の成長と自身の成長を実感できるだろう。また、イオンモール専門店の従業員になった際も、「接客ロールプレイング大会」という企画が大規模（2019年度開催時は30000店の従業員が参加）で開催されているため、これに参加することで接客の質をあげることができる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

前述したが、目標や過去の評価に具体的な数値を用いている点が明確で分かりやすかった。改善したほうが良い点は、イオンモール自体の事業戦略についての記載が少なかった点

である。イオンモールがSDGsの観点から行っている行動や、コーポレート・ガバナンスについての記載は多くあったものの、イオンモールの自社ブランドの商品についての記載や、専門店の提携数の変動や新提携店についての記載がみられなかった。イオンモールの基本的な立ち位置はあくまでも「買い物をする場」であると思うので、これらについての記載があると、より株主の事業把握が促されるだろう。