

# ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンス.....	P71
リスクマネジメント .....	P81
コンプライアンス .....	P85



## コーポレート・ガバナンス

### 方針

#### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「お客さま第一」を基本理念として、『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<sup>(\*)</sup>です。』を経営理念に掲げています。この経営理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、企業市民として地域・社会の発展と活性化に貢献する当社の企業活動を「ハートフル・サステナブル」と定め、さまざまな取り組みを推し進めています。

ロー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社会の発展に貢献していきます。そして、お客さま、地域社会、パートナー企業さま、株主・投資家さま等のステークホルダーとの共創による取り組みを通じ、地域・社会の課題に対してソリューションを提供し続けることで、地域コミュニティにおける中核施設としての社会インフラのポジションを確立していきます。

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。

※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おこない、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。

#### コーポレート・ガバナンス体制構築の指針

1. 株主の権利、権利行使に関わる環境整備・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、地域社会・パートナー企業さま、従業員、株主、投資家さま等のステークホルダーの権利・立場や事業活動における倫理を尊重し、企業文化・風土の醸成、積極的なサステナビリティの取り組みのため、リーダーシップを発揮します。
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、適切でわかりやすい情報開示をおこない、透明性・公平性を確保します。
4. 取締役会は、多様な経験と専門性を持ったメンバーで構成され、小売業出身のディベロッパーの強みを活かしながら、独立社外取締役の選任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。

#### 政策保有株式に関する方針

当社は、事業戦略、取引関係などを総合的に勘案し、中長期的な観点からイオンモールグループの企業価値の向上に資することを目的として政策保有株式を保有することを方針としています。

## 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)をおこなう場合において、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。

①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、独立社外取締役で構成するガバナンス委員会にて事前に審議をおこない、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、手続の公正性を確保します。

②当社が関連当事者と取引をおこなう場合は、「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社外取締役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おこない、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おこない、取引の合理性・相当性の精査をおこなっています。

#### 支配株主との取引などをおこなう際における少数株主の保護の方策に関する指針

イオン株式会社は、当社の議決権の58.22%(2022年2月28日現在)を有する親会社です。

当社が、イオン株式会社およびグループ各社と取引をおこなう場合には、当社の企業価値向上の観点からその公正性および合理性を確保するために、独立社外取締役が出席する取締役会において承認を得ることとする等、取引の重要性に応じて適切に監督しています。

なお、当社は、イオン株式会社および同社子会社で総合小売業を営むイオンリテール株式会社を中心とするグループ各社と一体となり、それぞれの地域においてショッピングモール管理・運営事業を実施していることから、イオンリテール株式会社およびその他のグループ各社と建物賃貸借契約等の取引がありますが、これらの取引に際しては、一般取引条件と同様に決定しており、当社はイオン株式会社およびグループ各社から一定の独立性が確保されているものと認識しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の構成

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

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

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

また、社外取締役に對しては、経営戦略上必要とする国際性、ガバナンスの充実、企業ブランディング向上、ダイバーシティ経営、財務に関する知見など多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある多種多様な業界の経営経験者・専門家等で構成しています。

さらに、ショッピングモールを開発・管理・運営する業務内容から、女性の価値観・発想は重要であると考へ、取締役会構成メンバー17名の内、女性が6名を占める等、ダイバーシティ経営を推進し、国籍・人種・性別・年齢・学歴・宗教等にかかわらず多様な人材を活用します。

社外取締役の独立性判断基準については当社のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

▶ [https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate\\_governance.pdf](https://www.aeonmall.com/pdf/ir/corporate_governance.pdf)



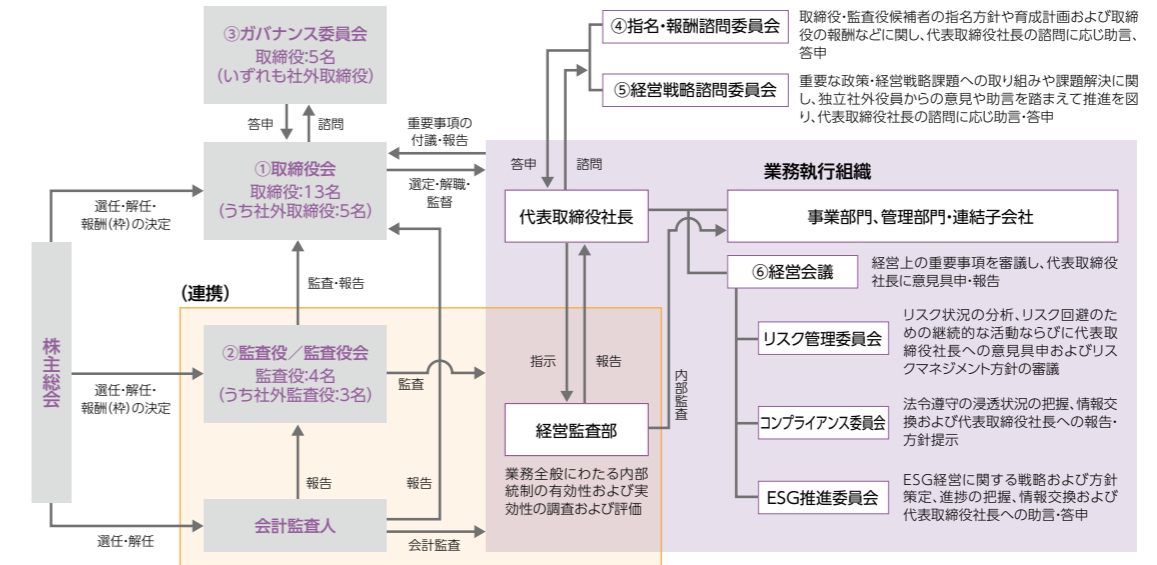
## マネジメント

当社は、持続的な成長の実現には、コーポレート・ガバナンス機能を強化し、迅速な意思決定による競争力の向上が不可欠と認識しています。

当社は、監査役制度を採用し、取締役は13名(社外取締役5名)、監査役は4名(社外監査役3名)です。取締役会にさまざまな分野に精通した社外取締役を招聘することで、実効性の高い監督をおこない経営体制の強化を図るとともに、監査役機能の充実により、経営の健全性の維持・強化を図っています。取締役会、監査役会はそれぞれ原則として毎月1回開催しています。この他、代表取締役以下各部門長、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、監査役会は会計監査人と内部監査部門である経営監査部と都度相互の情報交換・意見交換をおこなうなどの連携もとりながら監査の実効性と効率性の向上に取り組んでいます。監査役は取締役会に出席する他、常勤監査役は経営会議、その他の重要会議にも常時出席しています。

## コーポレート・ガバナンス



### ①取締役会

代表取締役社長を議長とし、社内取締役8名、独立社外取締役5名で構成され、経営の意思決定機関として法定事項を決議するとともに、重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督をおこないます。また、取締役会には監査役が出席し、必要に応じて意見を述べています。

### ②監査役会

常勤監査役(社外監査役)を議長とし、社外監査役1名、独立社外監査役2名、社内監査役1名の4名で構成され、監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、企業の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現すべく、適法性監査および妥当性監査をおこなっています。

### ③ガバナンス委員会

独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役5名で構成され、取締役会の適法かつ効率的な運営および会社の持続的な成長に資することを目的とし、合併、会社分割などの組織再編に関する事項や、親会社・グループ会社との取引における取締役会付議事項に当たり、取締役会議長に助言・答申をおこない、取引の公正性および合理性を確保しています。

### ④指名・報酬諮問委員会

筆頭独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役5名、代表取締役社長、社内取締役である管理本部長の取締役合計7名および独立社外監査役2名で構成され、取締役候補者・監査役候補者の指名・選任および取締役の報酬の決定に当たり、代表取締役社長に助言・答申をおこない、透明性と客観性を確保しています。

### ⑤経営戦略諮問委員会

代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役7名、独立社外取締役5名、監査役4名で構成され、社長の諮問に応じて、重要な政策・経営課題など、その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況についての議論、意見交換をおこない、社長に助言または答申しています。

### ⑥経営会議

社長の諮問機関として常務取締役以上の取締役・常勤監査役および取締役社長の指名した者を中心メンバーとした経営会議を設置して、経営戦略機能の強化と意思決定プロセスの効率化を進めています。

## コーポレート・ガバナンス

### 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、社長決裁以上のイオンモールグループに重大なリスクが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おこなったうえで、社長決裁ないしは取締役会決議をおこないます。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。

2021年度における取締役会での主な決議・報告事項は以下のとおりです。

分類	主な内容
取締役に関する事項	・代表取締役の選定 ・業務執行取締役の選定 ・取締役の報酬 ・業務執行取締役の業務報告
コーポレート・ガバナンスに関する事項	・コーポレート・ガバナンス・コード改訂 ・ガバナンス委員会新設および規則の制定 ・政策保有株式の保有方針 ・関連当事者取引の年間報告
予算・決算に関する事項	・年度予算の決定 ・年度および四半期決算の承認 ・剰余金の配当
財務に関する事項／人事・組織に関する事項	・社債発行(サステナビリティ・リンク・ボンド) ・投資採算基準の改定 ・機構改革
リスクマネジメント・コンプライアンス・監査に関する事項	・リスク管理委員会年度報告 ・コンプライアンス委員会年度報告 ・年度内部監査方針および計画について ・年度財務報告にかかわる内部統制の有効性評価報告
事業推進に関する事項	・新規物件および増床・活性化物件の投資採算計画 ・新規事業推進(地産地消の再生可能エネルギー創出) ・将来開発物件の進捗報告
気候変動対応に関する事項	・新規事業推進(地産地消の再生可能エネルギー創出) ・社債発行(サステナビリティ・リンク・ボンド)

### 取締役および監査役の選任基準

取締役候補者の指名については、以下の基準に従って代表取締役社長が提案し、指名・報酬諮問委員会で独立社外役員の意見を聴取したうえで、株主総会付議議案として取締役会で決議し、株主総会に提出します。

#### (取締役候補者の指名をおこなうに当たっての方針)

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

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

#### (監査役候補者の指名をおこなうに当たっての方針)

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

## コーポレート・ガバナンス

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の選任および解職は、取締役会の決議により決定します。

当社は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。

### 取締役の専門性と経験<スキルマトリクス>

以下の一覧表は、各人の有するすべての専門性と経験を表すものではなく、特に期待するスキルを表記しています。

取締役	企業経営	内部統制	財務・会計	不動産		ダイバーシティ・働き方改革	デジタル・トランスフォーメーション	サステナビリティ	グローバル	マーケティング・ブランディング
				開発	運営					
岩村 康次	●			●			●	●	●	
藤木 光広					●			●		●
佐藤 久之				●				●	●	
岡本 正彦		●				●		●		
横山 宏		●	●	●						
岡田 元也	●							●	●	
伴井 明子					●		●			●
橋本 達也					●				●	●
腰塚 國博(社外)	●	●					●			
黒崎 裕伸(社外)	●								●	
大和田 順子(社外)		●				●				
榎本 知佐(社外)		●						●		●
滝 順子(社外)			●							

### 取締役会実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させ、強化を図るために、取締役会の貢献度を検証し、課題を抽出して改善を図ることで、取締役会自身が取締役会全体の実効性について分析・評価を実施しています。2020年度に実施した内容は以下のとおりです。

#### 1. 分析・評価のプロセス

アンケートによって取締役会の実効性評価を自己評価方式で実施し、第三者機関による回答内容の分析をおこなうとともに、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 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。指名・報酬諮問委員会の設置により業務執行取締役の評価についての改善がなされました。また社外取締役・監査役の専門的知見を活かした助言やディスカッションが取締役会に限らず実施されている柔軟な経営体制が当社の強みであると考えています。

### 3. 対応状況

透明性のある取締役会運営体制の構築、中長期の経営戦略や経営監督視点での議論と業務執行権限の見直しによる意思決定の迅速化および執行責任の明確化などの今後の課題が明らかになりました。これらの課題解決への取り組みとして、取締役会の構成を独立社外取締役5名(構成比38.5%)とし、また、取締役会以外にその知見を活かし助言などをおこなう経営戦略諮問委員会を設置し、政策・経営課題について議論・意見交換をおこなっています。

#### ■ 取締役会実効性評価における課題と改善内容

課題	対応状況
①中長期的な経営戦略の策定についての議論の不足	2021年度より重要な経営課題・戦略を議論する機会として <b>経営戦略諮問委員会</b> を設置し月1回開催。
②取締役会の運営・体制における透明性が不十分	<b>指名・報酬諮問委員会</b> を設置し運用を開始。また、関連当事者取引管理規則を制定し取締役付議事項についても運用を開始。また、 <b>ガバナンス委員会</b> を設置し適宜開催。
③経営における監督と執行が不明瞭	2021年度より独立社外取締役を5名体制とし、監督機能の強化とともに、専門性を活かした議論による重点政策の実現性を向上。今後、業務執行権限の委譲、および取締役会で審議・報告すべき内容の改善を図る。

### 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、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おこないます。

### 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習得のための研修をおこないます。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1名を配置しています。取締役会の限られた時間内に有効な議論を可能とするために、取締役会の付議資料の配布と事前説明をおこなうとともに、随時、必要な情報の的確な提供をおこなっています。

\*コロナ禍以降、Web会議システムによるモール視察およびモール責任者へのヒアリングを年2回実施しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、「基本報酬」、「業績報酬」および「株式報酬型ストックオプション」で構成されています。株主総会にその上限を上程し、決議された報酬限度額の範囲内において、役職、業績などを勘案のうえ、独立役員を中心とした指名・報酬諮問委員会にて各取締役の業績評価および支給水準の妥当性について協議し、取締役会の決議により決定しています。また、監査役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で監査役の協議により決定します。

#### i「基本報酬」

役位別に設定した基準金額内で、個別評価に基づき決定し、月額払いで支給しています。

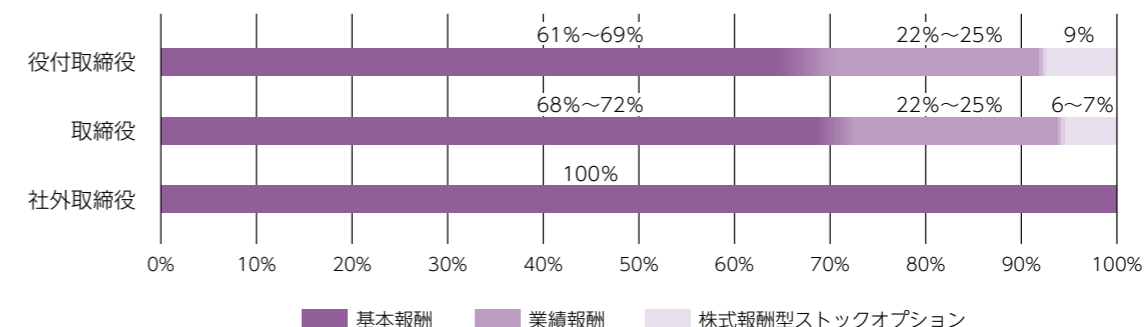
#### ii「業績報酬」

総現金報酬(基本報酬+業績報酬)に占める業績報酬のウエイトは30%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めています。各取締役(個人別)の業績報酬支給額は、『業績報酬規定額×業績報酬支給率』で計算され、会社業績に基づいた支給率(0%~170%)と個人業績評価を反映して決定しています。なお、会社業績は平常の事業成績を最も適切に表すことができる指標として、期初の経常利益予算達成率を選択しています。また、個人業績評価は、指名・報酬諮問委員会の委員である独立社外役員各々が各取締役の年間業務報告書を基にESG要素を含めた個別評価をおこない、その評価に社長による評価を加えて決定しています。

#### iii「株式報酬型ストックオプション」

株価や業績と報酬との連動性を高め、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主と共有することで、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てています。報酬総額に占める割合は10%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めて設定しています。なお、付与年度の経常利益が予算比80%未満の場合は予定の半数を付与することとし、経常損失の場合は付与しません。

#### ■ 取締役報酬の構成



## コーポレート・ガバナンス

### 個別報酬額の決定権限

各取締役の個人別報酬等の額の決定権限を有する者は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の業績評価をおこなうのに適した代表取締役社長としています。権限の内容および裁量の範囲は、各取締役の個別報酬額(金銭部分)に関する部分となります。

2018年11月開催の取締役会において「指名・報酬諮問委員会」の設置を決議し、2019年1月より運用を開始しています。「指名・報酬諮問委員会」は代表取締役社長の諮問に応じて、独立社外役員7名(2022年5月20日時点)を中心としたメンバーで協議し、社長に助言または答申することを目的としています。

業績報酬は、会社業績および同委員会からの答申を経て、各取締役の個人業績評価に基づき、決められた範囲の中で代表取締役社長が決定しています。

### 監査役の報酬体系

監査役は独立した立場から取締役の職務執行を監督する立場であることから、固定報酬のみの支給としています。報酬の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準としています。

#### i「基本報酬」

各監査役の経験・見識や役職等に応じた固定金額を支給しています。

#### ii「業績報酬」

監査役に対して業績報酬は支給しません。

#### iii「株式報酬型ストックオプション」

監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

### ■ 2021年度役員報酬の総額

役員区分	支給人員(名)	報酬等の額(千円)	報酬の種類別の総額		
			基本報酬(千円)	業績報酬(千円)	ストックオプション
取締役 (うち社外取締役)	16 (6)	190,222 (32,400)	162,960 (32,400)	13,240 (—)	14,022 (—)
監査役 (うち社外監査役)	3 (3)	24,000 (24,000)	24,000 (24,000)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	19 (9)	214,222 (56,400)	186,960 (56,400)	13,240 (—)	14,022 (—)

### 役員ごとの連結報酬などの総額など

連結報酬などの総額が1億円以上である者が存在しないため、記載していません。

### 使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの

該当事項はありません。

## コーポレート・ガバナンス

### 株主の議決権

#### 一株一議決権の原則

一株一議決権の原則をすべての企業会合決議に適用しています。

#### 議決権行使結果の開示

株主総会後に、臨時報告書にて行使結果を開示しています。

※2022年度定時株主総会の行使結果について

([https://ssl4.eir-parts.net/doc/8905/ir\\_material17/183632/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8905/ir_material17/183632/00.pdf))

#### 株主の役員に対する任命・解雇

当社は、取締役の選任決議を、株主総会においておこないます。議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもっておこなう旨、定款に定めています。また取締役の選任決議は、累積投票によらないものとしています。

### 政策保有株式

#### 取締役会における合理性の検証

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

#### 議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に当たっては、投資先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おこないつつ総合的に賛否を判断することとします。

### 政策保有株式の状況(2022年)

銘柄数	13 (うち上場株式11)
貸借対照表計上額の合計額	1,991百万円 (うち上場株式1,985百万円)

## リスクマネジメント

### 方針

#### 基本方針

当社は、企業を取り巻くさまざまなリスクが拡大する中、危機の未然防止、あるいは危機発生時の迅速な対応により、リスクの減少を図り、当社のブランド毀損を防ぐだけでなく、企業価値を上げることに努めます。また、お客さま、取引先および全従業員の安全を確保し、地域社会および取引先などと連携し、事業を継続することで当社の社会的使命を果たします。

### マネジメント

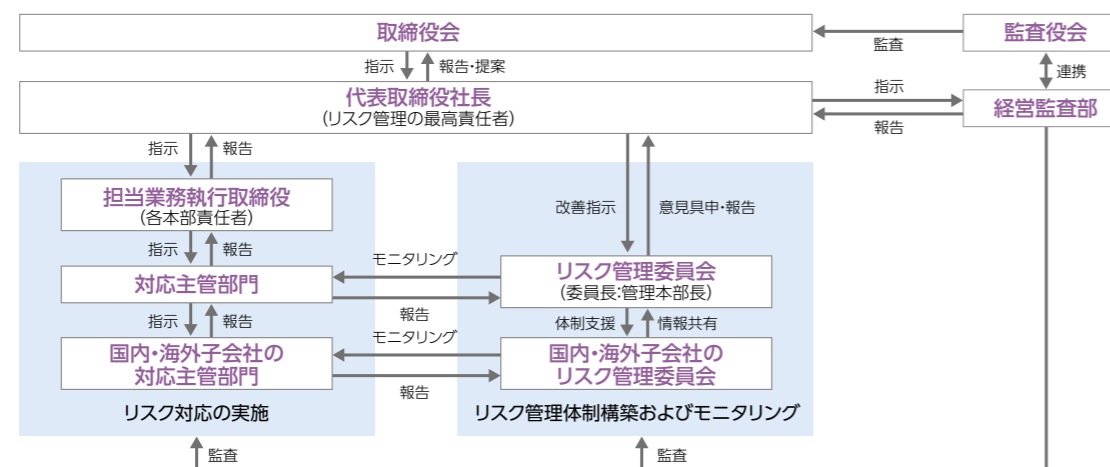
#### リスクマネジメント推進体制

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業務執行取締役とし、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ています。また、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則(リスクマネジメント規定)」を策定し、リスクの減少と被害の低減に努めています。

具体的には、当社グループに与える影響の高いリスク項目を選定し、項目毎に対応する主管部門を定め、当該部門はリスク対策のPDCAサイクルをおこない、その結果当社グループ全体の損失の危機管理を通じ、ブランド価値の毀損防止だけでなく、企業価値の向上にも努めていきます。

さらに、緊急かつ重大な損失の危険が発生した場合は、「経営危機管理規則(リスクマネジメント規定)」に基づき適切な情報伝達および意思決定をおこない、被害を最小限に止めるなどの的確な対応をおこないます。

#### ■ リスクマネジメント推進体制図



#### 【リスク管理委員会の構成メンバー】

- ・委員長:管理本部長
- ・委員:A) 経営危機管理規則に定めるリスク対応主管部門の所属長  
B) 委員長が指名する者
- ・事務局:法務部

(注) 委員については、リスク管理体制の実効性向上を図るため、当社グループに与える影響の高いリスク項目において、主体的に対応する部門の責任者を選定しています。

## リスクマネジメント

#### リスク管理委員会の設置・活動概要

当社では、当社グループ全体のリスク管理体制の維持・向上を目的に、管理本部長を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動をおこない、その状況について必要に応じて代表取締役社長へ意見具申をするとともに、リスクマネジメント推進体制にかかわる課題、対応策の審議をおこないます。また、重大インシデント等のリスク対策についても、リスク管理委員会での議論を通じ、実効性の高い対策へつなげています。

さらに、地震等の当日判断が必要なクライシスについては、別途、対策本部を設置し、迅速かつ確かな初期対応をおこなうとともに、事態の拡大防止と早期収束に対応します。リスク管理委員会は、年5回程度開催しており、年度初め(3月)に、前年度の取り組み内容と本年度の取り組み方針について、取締役会へ報告しています。国内子会社の株式会社OPAと海外現地法人では各法人毎にリスク管理委員会を設置し、その審議内容を当社のリスク管理委員会へ情報共有しています。

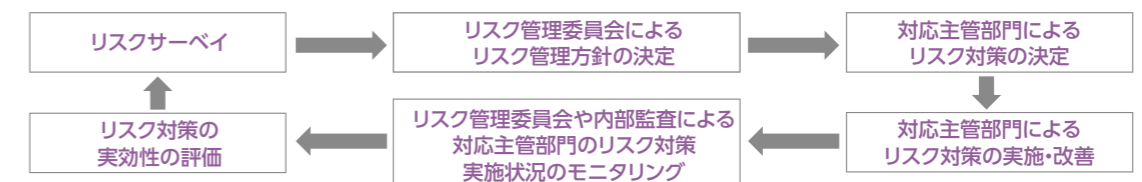
#### リスクマネジメントプロセス

さまざまなリスクがある中で、効率的で効果的な管理をおこなうため、特に当社グループに影響を与えるリスク項目を特定し、そのリスク管理の体制をリスク管理委員会より代表取締役社長へ提言します。その後、各リスク項目の対応主管部門を選定し、当該部門によるリスク対策の立案・実施と振り返り、リスク管理委員会や内部監査による執行機関の実施状況のモニタリングをおこない、リスク対策の実効性を評価します。

なお、特定した各リスク項目における対応主管部門のリスク対策の検討・進捗状況については、リスクの性質毎に経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、その他のリスクの3つに区分して管理します。経営戦略リスクは重要な政策、経営課題について議論、意見交換をおこなう経営戦略諮問委員会において、テーマ毎に考え方や取り組みの方向性を検討する際に留意するとともに、その区分に応じて担当業務執行取締役を定め、当該取締役より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役に報告します。コンプライアンスリスクはコンプライアンス委員会にて、その他のリスクはリスク管理委員会にて同様に報告され、リスク対策の内容・進捗について議論をおこないます。各リスク項目のリスク対策は、最終的にすべてリスク管理委員会にて集約し管理します。

リスク対策の実施については、リスク対応主管部門より社内承認を経て、決定し実行します。

#### ■ リスクマネジメントプロセス



## リスクマネジメント

### リスクの特定

当社グループに影響を与えるリスクを以下の方法で特定します。

#### ●リスクの洗い出し

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

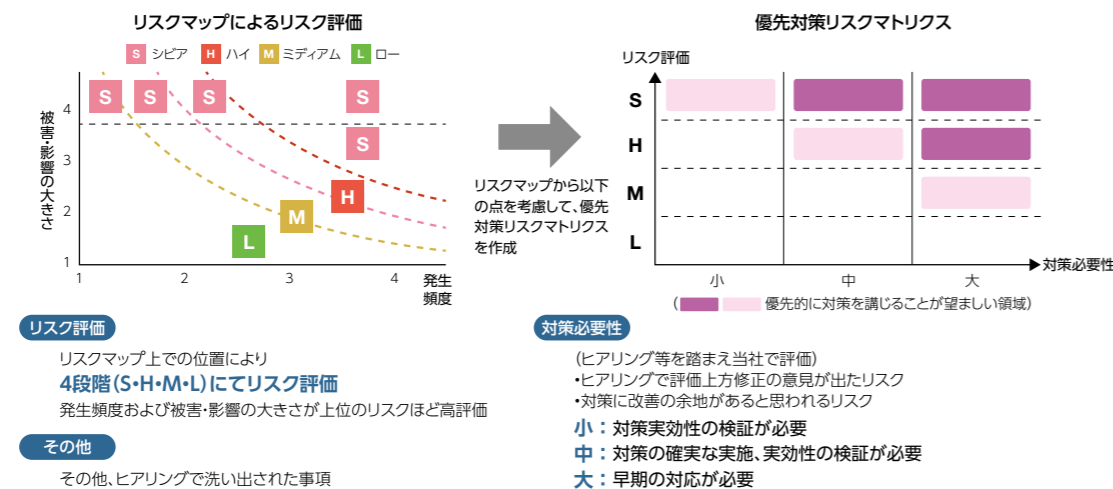
#### ●リスクマップによるリスク評価と特定

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

#### ●優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

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

上記について、当社ではこれまで92項目のリスクを特定し、対策の優先度合いを踏まえたリスク対策をおこなっていましたが、2021年度にリスクサーベイを実施し、その結果を反映させ91項目のリスクへ更新し、現在はそのリスク対策をおこなっています。なお、リスクサーベイは、中長期の経営計画に反映させることを目的に数年単位での事業変化を踏まえ、定期的実施する予定としています。また、刻々と変化する事業環境に対応するためリスクサーベイを実施しない年度においてもリスク評価の見直しをおこない、必要に応じて優先対策すべきリスクを更新しています。



## リスクマネジメント

### 事業等のリスク

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

分類	リスク項目	リスク評価	対策必要性
事業戦略リスク	①事業環境の変化に関するリスク	S	大
	②不動産開発および投資に関するリスク	S	大
	③人材の確保と育成に関するリスク	S	大
	④ガバナンスに関するリスク	H	大
財務関連リスク	⑤減損リスク	S	大
	⑥資金調達・金利変動・為替変動に関するリスク	S	中
オペレーションリスク	⑦自然災害・事故・テロの発生に関するリスク	H	大
	⑧戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク	S	中
	⑨感染症拡大に関するリスク	S	中
	⑩情報セキュリティに関するリスク	H	大

各リスク項目の詳細については、当社の第111期有価証券報告書(P.20～P.24)をご参照ください。

▶ [https://www.aeonmall.com/ir/library/securities\\_report/](https://www.aeonmall.com/ir/library/securities_report/)





## コンプライアンス

### 方針

#### コンプライアンス推進体制

地域社会とのより良い関係構築、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。ハラスメント未然防止のため「ハラスメント防止規則」を定め教育・啓発し、また、贈賄行為を未然に防止すべく「贈賄防止基本規則」に基づき、当社グループの社内体制の整備・教育をおこないます。

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、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おこない、その議事については、経営会議に報告します。また、重要案件については、取締役会に報告するとともに、年間報告をします。

また、内部通報窓口として、ヘルプライン「イオンモール・ホットライン」を設置（当社労働組合においても「組合110番」を設置）し、子会社には、当社の仕組みに準じたヘルプラインを設置します。このヘルプラインの利用者のプライバシーの保護および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・通報があった場合はその内容を精査して、違反行為があれば社内規程に基づき必要な処置をしたうえで、再発防止策を策定し、全社的に実施させ「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

当社は、いかなる場合でも贈賄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。

役職員は、当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。

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。

役職員は、強い決意と高邁な理念をもって、あらゆる贈賄防止に真摯に取り組むことを表明します。

以上を実現するため、当社は、「贈賄防止基本規則」を定め、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。

## コンプライアンス

### マネジメント

#### 取締役の腐敗行為防止に関する監督

当社は、管理本部長を委員長とするリスク管理委員会を設け、当社グループ全体のリスクマネジメント推進にかかわる課題、対応策の審議をおこない、その議事については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、年間報告をおこないます。

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、年度監査計画を策定し内部監査をおこないます。なお、年度監査計画については取締役会に報告します。

経営会議の下部組織としてリスク管理委員会とコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス委員会ではコンプライアンス体制の維持・強化を図るため年5回に分けて議論をおこなっています。委員会の中では、特に不正などコンプライアンスリスクに直結しうるものに対して、過去の事案を事例研究として取り扱い、原因と再発防止策について議論しています。また、あわせて幹部従業員・一般従業員に対する教育は、イオン行動規範に則った企業理念の基本の繰り返しと年度ごとの重点テーマに基づく教育啓発を毎年実施しており、コンプライアンス遵守体制の構築につなげています。

#### 組織体制

コンプライアンス委員会の下、「贈賄防止基本規則」に基づく諸施策を適正に実施するために、人事、法務、経理、内部監査などの各部門が実務をおこなう体制を整えています。

子会社では、贈賄防止の体制整備のため、子会社ごとにコンプライアンス委員会を設置、委員長を選任し、子会社の社内規則に基づく決裁手続きを経るとともに、その実施状況について、当社のコンプライアンス委員会へ定期的な報告をおこないます。

また、中国・アセアンでの事業の拡大に伴って増えつつある贈賄リスクを回避するため、まず、日本本社において2018年9月1日に「贈賄防止基本規則」および関連手続き規則を制定し、周知期間を経て同年12月21日より施行しました。本規則に基づき、贈賄リスクを回避するため、一定の支出に対する手続きを厳格化し、よりいっそう贈賄を防止するための取り組みを強化しています。これと同様の規則の制定を国内外の子会社でも進めており、特に汚職が多いとされ賄賂を要求されるリスクが高い地域においても、贈賄を防止する仕組みを構築しています。

中国でのガバナンス体制は、内部監査についてイオンモール日本本社経営監査部とイオンモール（中国）投資有限公司経営監査部の二重監査体制を敷き、定期的に内部監査と月次会計監査をおこなっています。なお、イオンモール（中国）投資有限公司については、2013年7月、中国事業を統括する目的で設立され、同社に当社の展開する中国事業全体の本社機能をもたせることで、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。

## コンプライアンス

### 腐敗防止に対応する過程・プロセス

#### 報告義務・違反行為への対応

従業員は、「贈賄防止基本規則」の違反を認知したときは、直ちに当該従業員が所属する当社グループ会社が定めるヘルプライン「イオンモール・ホットライン」に報告します。報告を受けた人事統括部長は、経営危機管理規則にしたがい、報告および必要な対応を実施します。

また、従業員が贈収賄に関する法律、本基本規則およびこれにより定められた社内規則に違反した場合は、就業規則などに基つき処罰されます。さらに、報告をおこなった従業員に対し、その報告について不利益な取り扱いをしてはならないと定めています。

#### 相談

従業員は、公務員などに対する便益の提供などに関して不明な点や疑問が生じた場合または疑義が生じた場合には、法務・コンプライアンス部門またはコンプライアンス委員会に相談、協議し解決するものとしています。法務・コンプライアンス部門またはコンプライアンス委員会は、不明な点や疑問が生じた場合または疑義が生じた場合には、弁護士など社外専門家に相談し、意見・助言を得るものとしています。

### 腐敗リスク評価プロセス

#### 接待・贈答その他便益の提供の事前承認手続き

従業員は、公務員などに対して接待・贈答その他便益の提供をおこなう場合には、以下の手続きにしたがうものと定められています。

事前承認手続きについては、指定の申請書およびその付属資料として「接待・贈答その他便益におけるフローチャート、根拠資料」をコンプライアンス委員会に提出し、委員長の書面による承認を受けています。なお、別途、社内権限規則に基づく決裁伺いが必要な場合は、その起案予定の決裁伺い書および添付資料を申請書に添付することとしています。

### ハイリスクと評価されたビジネスの腐敗リスクに対応する手順

リスクに関して各部署に勧告します。

### 腐敗に関連する新規顧客のデュー・ディリジェンス

#### 適格性審査

従業員は、代理店・コンサルタントなどの起用に際し、適格性審査として事前に誠実性・廉潔性について、および業務遂行能力についてのデュー・ディリジェンスを実施しなければなりません。また、代理店・コンサルタントなどの継続起用に際しても、適格性審査として、それまでの業務実績や実態を踏まえ、前述と同様のデュー・ディリジェンスを実施しなければならないとしています。

## コンプライアンス

### 各リスクの主管部所

リスク管理委員会において対応主管部門を定め対応しています。

#### ■ コンプライアンスリスク

リスク項目	対応主管部門
人事・法務リスク	人事部
法務・倫理リスク	人事部 総務部
IT・情報管理リスク	人事部
海外(カントリー)リスク	中国本部/アセアン本部
法務・倫理リスク	人事部 総務部

### 機密性・匿名性を担保した通報システム

内部通報窓口として、ヘルプライン「イオンモール・ホットライン」を、当社労働組合においても「組合110番」を設置しています。ヘルプライン「イオンモール・ホットライン」「組合110番」では、当社で働くすべての従業員が利用できます。また、この内部通報システムは腐敗行為、贈賄などに関する通報もカバーしており、通報者は匿名/秘匿を選択することができます。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施します。そのうえで、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。

また、「公益通報者保護規則」を制定し、従業員などからの組織的あるいは個人的な法令違反などに関する相談、または通報の仕組みを定めています。社内にヘルプライン「イオンモール・ホットライン」と「組合110番」の2つの窓口を設置するとともに、グループ全体での窓口である「イオン行動規範110番」への通報に対しても担当部門と連携し、適切に対応をおこなっています。通報の状況、内容について定期的にコンプライアンス委員会および取締役会に報告します。

### 腐敗行為防止に対する全従業員対象のコミュニケーション

人事・教育部門は、従業員を対象とする、公務員などに対する贈賄防止に関するコンプライアンス教育・研修を定期的におこなう体制を整備し、実行しています。コンプライアンス委員会は、教育・研修についての方針を策定し、教育・研修が適切におこなわれていることを監督します。

また、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。さらに、海外子会社も含めた全従業員に対して、イオンが制定している「イオン行動規範」の周知と社内研修を毎年おこなっています。「イオン行動規範」ではサプライヤーさまとの公正な取引をおこなうことを従業員へ求めており、その中で贈賄をおこなわないことを定めています。また、中国やアセアンにおいては、現地法人の役員または従業員に対して不正防止などに関するセミナーをおこなっています。

# コンプライアンス

## 腐敗行為防止に関する従業員教育

### 教育・啓発活動

- 2021年度イオン行動規範・人権研修
- 前回委員会での指摘事項についての進捗と対応サービスレベル向上アンケートならびにハラスメント撲滅労使
- 共同宣言の活用・理解
- DV事業役員向けコンプライアンス研修

### コンプライアンス基礎 eラーニングを実施

2018年9月1日制定の「贈賄防止基本規則」の理解・浸透のため、知っておきたい贈賄防止の基本eラーニングを全従業員に実施しました。また、中国におけるコンプライアンスリスク管理においては、当社顧問弁護士により、全従業員に対して、商業賄賂防止などを目的とした「コンプライアンス研修」を実施しています。

## 政治献金額

政治資金規正法の範囲内で対応しています。

	単位	範囲*	バウンダリ	2019年度	2020年度	2021年度
政治献金額	円	②	建物全体	0	0	0

※ ①国内直営モール:管理・運営のみを受託しておりエネルギー管理をおこなっていない事業所は対象外とする。

②連結。(海外、子会社含む。)

## コンプライアンス違反による処分・解雇された従業員数

### ヘルプライン「イオンモール・ホットライン」の状況(国内外)

ハラスメントに該当する事実が確認され、対象者が懲戒処分となりました。

### 懲戒事案の状況

2021年度懲戒処分案件は16件となりました。

## 腐敗行為に関連するペナルティ、和解の金額

2021年度において、贈賄防止に関する規程の不遵守による重大な法令違反はありませんでした。