



社外取締役（独立役員）

河端 政夫

社外取締役（独立役員）

平 真美

社外監査役（常勤）

鈴木 順一

社外監査役（独立役員）

市毛 由美子

社外監査役（独立役員）

村松 高男

## 意思決定過程での議論内容にも踏み込み、 独立した立場ならではの提言を行うことで、 チェック機能のさらなる強化と、 多様な視点から議論する企業文化の醸成を図る

日本企業のガバナンス改革も3年目に入り、「形式」から「実質」へと深化させることが求められています。イオンモールには、社外取締役2名、社外監査役3名の社外役員が在籍していますが、こうした流れの中で、社外役員によるチェック機能の強化など、社外役員に期待される役割が今後ますます重要になっていくと考えられます。

昨年に引き続き、今年も社外役員座談会を開催し、活動のレビュー、当社取締役会の実効性の評価、今年度から始まる中期経営計画への提言、社外役員の役割等について、忌憚なく語り合っていました。

### 昨年1年の活動レビュー

社外役員からの意見・提案を、経営側が誠実かつスピード感をもって対応していることを実感

**鈴木** 私たち社外役員は昨年、毎月の取締役会以外に、吉田代表取締役社長と定期的な意見交換会を持ったほか、取締役会議案の事前ブリーフィングにおいても、さまざまな意見を申し上げてきました。また、社外役員によるミーティングも毎月行い、活発に情報交換を行うなど、積極的に活動してまいりました。本日はまず、昨年1年間の社外役員としての活動レビューとして、経営トップとの連携や、取締役会の運営状況について振り返っていただけますか？

**平** 私は、社長をはじめ経営陣の方々、会社の姿勢として、社外役員の意見にとってもよく耳を傾けていただいているという印象を持っています。これまで、中長期視点での戦略の重要性を申し上げてきましたが、今年度からの中期経営計画の策定過程においても、まず、2025年のあるべき姿をゴールにして、そこからバックキャストする形で各事業・各部署の目標を説明いただきました。イオンモールに必要なものは何かという視点で、取捨選択の上、実行に移されていると強く感じます。執行側と我々社外役員との間にも、信頼関係が醸成できてきたのではないのでしょうか。

**鈴木** 昨年までの活動の中で、現経営陣の「社外役員の重要な役割の一つは意思決定プロセスの監視機能である」ということへの理解が深まったと感じています。

**市毛** 社外役員の役割と位置づけについては、リーダーである社長がどのように認識されているか、それを業務執行取締役いかに共有されているかがカギなのではないでしょうか。一昨年の吉田社長の就任直後、社長と社外役員とのミーティングの中で、社外役員に期待していることとして5つのポイント<sup>注1</sup>を挙げて明確に説明していただいたことが最も印象的でした。我々社外役員は、執行側の方々から「事業を理解していない外部者の発言」という反応がある



かもしれないことを想定した上で意見を申し上げているのですが、当社においては、吉田社長をはじめ、その他執行側の方々、我々の発言にうなずきながらメモを取られ、意見しやすい空気を作っていただいていることは素晴らしいと思っています。多様な意見を取り入れようとする姿勢、すなわち当社の「インクルージョン」への取り組みはとても前向きだと感じています。

**河端** 私は、吉田社長のスピード感を確認できた1年でした。我々の意見に対し、「そういう考えもあるのだ」と耳を傾け、納得されるとすぐに実行されるスピード感は素晴らしいと思います。特にこの1年は、コーポレートガバナンス・コードのエクस्पライン項目としていた「取締役会の実効性評価」を行い、取締役会の改善に着手したほか、本年3月には「関連当事者取引管理規則」を策定・施行し、さらには、リスクサーベイ<sup>注2</sup>を行い、当社が抱える経営戦略上のリスクまで抽出しました。こうした取り組みから、会社が良くなるよう努力しているのを感じます。私は、経営戦略上のリスクの一つとして、次世代の経営者の育成をどうするのか、盛んに申し上げてきましたが、こうした課題がディスカッションに挙がってきたことも、評価できるのではないのでしょうか。



注1 吉田社長が語った社外役員に期待している5つのポイント：  
①「社内の常識」が「社外・社会の非常識」に、逆に「社内の非常識」が「社外・社会の常識」になっていないか。  
②日々の業務執行が、中長期の方針と整合性がとれているか。  
③意思決定に至った判断の合理性、妥当性が十分なのか。  
④社風や企業について。官僚主義、各組織間の壁、リスクを避けるなどの「大企業病」となっていないか。  
⑤これまでのキャリアを生かした多面的な視点、特に女性視点からの助言。

注2 リスクサーベイ：「経営危機管理規則（リスクマネジメント規定）」に基づき、リスクの見直しを行った。

**鈴木** 取締役会の実効性評価に関しては、全役員に行ったアンケート調査の結果について、社外役員での検討を終えて、今、執行側が議論しており、今年上期中にコーポレートガバナンスに関する報告書にて公表する予定になっています。また、関連当事者間の取引については、今般施行された管理規則に則った取引提案は現時点ではまだありません。しかし今後、執行側から取引提案がなされたら、アームスレングスに沿った形でしっかりと見ていきたいと思えます。規則を作ることは簡単でも、実際にそれを遵守して合理的に仕事を進めていくことは簡単ではありません。さらに、リスクサーベイは、今後誰がどうリスクをマネジメントしていくのかが重要ですから、経営陣が管理するリスク、幹部が管理するリスクなど、実効性のある対応がしっかり為されているかを確認していきます。

#### 取締役会の実効性評価

#### 議論する文化の醸成と、 アクセルとブレーキのバランスが重要

**鈴木** 社外役員全員が、執行側メンバーは我々の提案に誠実かつスピードをもって対応していると感じていますが、企業価値のさらなる向上に向けて、まだ課題はあると思えます。次に、ガバナンスや監督機能の強化に向けてさらに取り組みを強化すべき点等、皆さまのご意見をお伺いしたいと思います。

**市毛** 取締役会の実効性評価の前に、「取締役会のモニタリング機能」について、評価の前提に関する問題提起をさせていただきます。取締役会の機能は欧米型のモニタリング機能中心でよいのか、それとも、取締役会は意思決定機関であると同時にモニタリング機関であるというハイブリッド



型なのか、当社の取締役会はどうあるべきかの認識を共有して初めて評価できるのではと申し上げました。これに対して、吉田社長から取締役会の在り方についての自身の考えをお話いただき、そのうえでアンケートに臨むことができたのはとてもよかったと思います。個人的には、中期、長期、10年後に向けて、CEOはじめ各執行役員の方々が職責をどう果たしているかをモニタリングし、進捗状況について意見を述べるのが取締役会の本来あるべき姿だと思っています。さらに議論を深化していく必要があると感じています。**河端** 私も取締役会の在り方については整理すべき時期に来ていると思います。特に、今回のアンケート結果で注目すべきは、取締役の方々が、「もっと議論をすべきだ」と認識している点です。個別に担当するマネジメント領域をもつ取締役は、自身の担当領域に関する議論は強いけれど、全社的な観点での経営に対するコメントはまだ弱く感じます。取締役会の活性化には、議論する文化を作ることがキーだと思います。中期3ヶ年および2025年に向けて当社のあるべき姿は明確になっていますから、その実現のためにどう実行していくのかを、数字上の進捗に限らず、本当にこれでよいのかと踏み込んで議論できるようになるとよいのではないのでしょうか。

**鈴木** 去年の座談会でも、取締役会が各業務執行取締役の業務の執行状況をモニタリングするという点については、自身の職責以外の議案について発言を遠慮してしまうという話がありました。これについては、我々としてはどうアドバイスすればよいとお考えでしょうか。

**河端** 村松監査役が、取締役会議題に、「決議」「報告」事項の他に、「審議」事項を加えることを提案されていましたが、このように、役員全員で定期的に審議する場を設けて、議論する文化を醸成することが大事なのではないのでしょうか。

**村松** 私は、新規の巨額な投資案件など、取締役会上がってくるまでの過程で、どのような議論がなされ、そしてそ



の結論はどうだったのかを我々社外役員が知る機会が少なかったことを吉田社長に申し上げました。その結果、これまでの経営会議で議論されてきた論点を取締役会において示していただけるようになり、非常にわかりやすい、開かれた取締役会になったと思いました。投資案件について敢えてひとつと申し上げるなら、今後海外での投資比率が高まれば、それに伴ってリスクも非常に大きくなっていきますので、社内で、投資の採算性を客観的にチェックする機能をさらに強化し、例えば委員会を設置するなどしてはどうかと思います。過去の投資もいろいろと検討を重ねたうえで実施されていますが、今後投資がさらに拡大していく局面においては、社内で「慣性の法則」が働いて、危険な投資に対するブレーキが利かなくなるリスクも考えられます。一つのプロジェクトの中で、推進するセクションとブレーキをかけるセクションを設け、早い段階で双方が議論をして方針を決めていくという体制について考えていくほうがよいと思います。

**鈴木** ブレーキを踏む機能をもつ組織を作ることの必要性は、頭ではわかっていてもなかなかすぐには実行に移せないものです。社外役員から具体的な提案をしていく必要があると思います。

**市毛** これからの日本企業は、イノベーションなくして成長戦略を描くことはできません。今までの延長線上や過去の成功体験に依存したビジネスモデルでは廃れていきます。そういう中で、いかにイノベーションをしてポートフォリオを組み替えていくか、そういう変革が求められている時期にあると思います。Eコマース対応、海外展開など、急がなくてはならない課題は、他社との競争もありますから、アクセルをぐっと踏まなければいけない場面もあります。他方で、スピードが出る車ほど、ブレーキが適切に利く、そういったアクセルとブレーキのバランスは非常に重要だと思いますし、こういう仕組みこそが、今の時代に求められるコーポレートガバナンスのように思います。

**村松** 定量的な計算の上ではブレーキをかけなければいけなくても、全体視点での定性的な経営判断でGOとなることも十分ありえます。取締役会で、リスクを踏まえたうえでGOの決断を出すのが大事なのであって、リスクが認識されないままGOになることが怖いということですね。

**鈴木** 新規出店の投資判断については、出店可否の判断から実際のオープンまでの間に事業環境が大きく変化し決裁当初の計画を変更せざるを得ない場合がありますが、その計画変更を社外役員が知りえる機会が少ないことも課題です。我々としては、社外役員の責務を果たすため、ディベロッパーとして最も重要な投資案件について執行の方々から情報を提供してもらい、日々のモニタリングの中でしっかり意見を述べ、発生しうる損失リスクを少しでも減らしていく努力をすることが必要であると思えます。

#### 中期経営計画の実現に向けて

#### 個々に具体的な事業戦略が策定される中で、 抜け落ちてしまいかねない全社視点での課題を拾う

**鈴木** 中期経営計画について、当社が取り組むべき課題や、経営戦略および計画策定への皆さまの関与について、どのように考えていらっしゃいますか。

**河端** リスクサーベイを踏まえて、経営戦略上、大きなリスクと捉えているのが、サクセッションプラン、すなわち次世代の経営幹部育成です。特に、海外事業が利益を生み出すタイミングに差し掛かり、今後は成長の柱になりうる中で、日本人のみならず現地の方も含めた次世代経営幹部の育成は、戦略における喫緊の課題だと思っています。

**鈴木** 中長期的な成長を確実なものにするために、経営幹部の育成とダイバーシティの要素はとても重要だと思います。ダイバーシティの観点では、女性の管理職比率は上昇してきたものの、海外展開のスピードや現状を考えれば、外国





人の経営参画へ向けた具体的なロードマップ作成が必要になると思います。

**村松** 私たち社外役員は、マーケティングや顧客対応・競合対策などの視点で考える事業戦略については具体性が高すぎて参考意見を述べる立場ではありません。一方で、市場や産業、社会経済の視点で捉える全社戦略については、例えば投資案件など、社内では「慣性の法則」でストップがかけられなくなるような案件に対して、我々がさまざまな戦略分析ツールを用いてブレーキをかけなくてよいのか、都度確認していく、というのが我々の使命でもあると思っています。

**平** イオンモールの事業は、国内・海外ともに、地道な地ならしを続けた先に成功が見えてきます。当社は、あるビジネス誌のCSR系企業ランキングでトップ10に入ったことがありますが、人事、ダイバーシティと同様にCSRレポートに記載されている非財務情報をもっと店舗においてもアピールしてはどうでしょうか。利益の目線も大事ですが、CSR的な持続的成長を続けることで、お客さまからも、地域の方からも、専門店の方からも選ばれる、あるいは自ずと支持される、そんなモールになってほしいと思います。

**鈴木** 吉田社長は就任以来、ローカライゼーションという言葉を使い、本社で集客アイデアを考えるのではなく、各モールがそれぞれの地域のお客さまが望んでいることや、地域との結びつきの中でモールができることは何かを考えることで、地域No.1の地位をつくりたいと発言されています。例えば各モールに設置された電気自動車用充電スタンドなども、PRを含めたお客さまへの案内方法を工夫することで、充電スタンドを設置している取り組みそのものが素晴らしいと思っただけのかもしれませんがね。

**市毛** 中期経営計画の戦略策定については執行側がプロであると思いますが、我々として貢献できることのひとつとして、今までやっていなかったことに対し、「なぜやらないの?」と素朴な疑問を投げかけることではないかと思えます。私は特に二つのことを取締役会で申し上げています。一つは、IT投資が少なくないかということ。IT投資比率と経営数値

には相関関係があると言われていますが、当社を含め、イオングループには、大変豊富なビッグデータがあります。そうしたデータを活かせるよう、AIも含めたIT技術の活用が大事ではないかと思えます。もう一つが、誰に対して何を訴えていくかというブランド戦略です。イオンモールの「ライフスタイルをデザインするディベロッパー」というメッセージは消費者向けだと思いますが、ディベロッパーである当社の収益を作っているのはテナントからの賃料収入です。我々の収益を直接作っているテナントに対して、イオンモールのブランド価値がどのように認知されているのか、取締役会ではこうした議論をあまり聞いたことがありません。ブランド価値とはすなわち顧客吸引力です。消費者に対するイオングループのブランド価値が高いことは明白ですが、テナントに対するイオンモールのブランド価値について、「戦略としてもっと議論しなくてよいのか」と取締役会で申し上げました。

**鈴木** 業務執行を兼ねている取締役は、自身の担当領域にはとても詳しいですが、ファンダメンタルの部分である人材育成、ダイバーシティ、IT、ブランド戦略といった話については、責任や担当がはっきりしておらず、それらをどう経営のなかでカバーしていくのかは、我々が積極的に提案していくべきところだと思います。すでにIT投資については社長との意見交換の中で大きな考え方は出てきましたが、四半期に一度はこの進捗も確認していかないと遅れてしまいかねません。イオングループは、GMS事業を核とした小売、総合金融、ディベロッパー、サービス等の各事業を複合的に展開しており、イオングループの持つお客さま情報や、モールにおけるさまざまな営業データをどう活用していくか、こうしたIT投資をどう行っていくのかが、とても重要となります。

**市毛** それともう一つ、当社が上場子会社であり、一般株主がいる一方で親会社もあるというこの立ち位置についても、実は取締役会ではあまり議論されていません。コーポレートガバナンス・コードでは、利益相反というくくりで、上場子会社の社外取締役は一般株主の立場で発言しなければいけないとしています。実は、当社においては、支配株主である親会社も一般株主も、「イオンモールの企業価値の向上」というベクトルでは相反どころかむしろ、合致しているはずで、一般株主の立場での意見を言いつつ、親会社、グループ全体の戦略の中での位置づけを、もう少し親会社とコミュニケーションを取りながら確認したほうが良いと思います。

社外役員として期待される役割、今後の取り組み  
社内の「慣性の法則」にとらわれない独立の立場を活かし、チェック機能をさらに強化していく

**鈴木** 皆さまご自身がお考えになる社外役員として期待される役割と今後の取り組みについてお伺いします。

**村松** 「投資判断の適正性」を、中期計画における最重要課題に挙げていますから、今後の投資案件について、どうしたら少ないリスクで成功しうるか、私自身も勉強しながら知恵を出していきたいと思っています。

**平** 利益相反に関しては、重要なレビューをしなければいけないと思っています。関連当事者取引管理規則も施行されましたので、その運営をしっかりと見ていきたいと思っています。

**市毛** 社内の方が言えないことや言いづらいことを我々が指摘することが、まず、第一の仕事だと思っています。吉田社長もしっかり聞いていただいていると思いますが、これからも社内の方が気がついていないことを伝え、その一方でしっかりとウォッチもしていきたいと思っています。

**河端** 監査役会にオブザーバーとして参加し、執行側の方々と、少人数で本音の話を聞き、議論することができました。こうした「議論する文化」が定着すればよいと思います。また去年は、中国とベトナムのモールや開発候補地を現地視察する機会がありました。まささで何も無い広大な土地に、イオンモールができることによって、近隣にマンションや病院や大学が建ち、何も無いところからまちが形成されていく、その現場のスケール感はすごいものだと驚きました。当社が行っている巨額の投資の現場を知り、まちづくりに携わるイオンモールの姿勢を目の当たりにすることができました。今後も社外役員の責務として、イオンモールが巨額の



投資をして開発し運営していく現場を、この目でしっかりとチェックし、投資の意思決定の適正性を確認していきたいと思っています。

**鈴木** 指揮命令権を持たない監査役は、合理性・妥当性の観点からしっかり意見を取締役に伝えていくことが使命だと思っています。当社は、数年内に海外も含め200モールを超える計画になっていますが、組織が大きくなった時のマネジメントの在り方が課題と感じています。経営会議や事業部長会議でトップマネジメントが指示した内容が、翌日にきちんとモールの責任者(ゼネラルマネジャー)に伝わっているかと問われれば、今の時点ではまだ十分ではないと思います。一方で、モールを往査した際に聞く現場の声に対して、誰がどのようにマネジメント層にフィードバックしているのか、本社からモールへの一方通行の連絡になっている部分も少なくない気がしています。現場の問題点を確認していく過程で、組織が効果的・効率的・有機的に機能しているのか、仕組みで解決していける部分はないかについて、常勤監査役の仕事として提案していきたいと思っています。今日は皆さま、どうもありがとうございました。

