

社外役員座談会



社外取締役(独立役員)* 河端 政夫 社外取締役(独立役員)* 平 真美 社外監査役(常勤) 渡部 まき 社外監査役(独立役員)* 鳥居 江美 社外監査役(独立役員)* 村松 高男

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

イオンモールのグループガバナンス、 リスクマネジメントへの提言

当社の社外取締役2名、社外監査役3名に、グループガバナンスと子会社上場およびリスクマネジメントの現状について、客観的視点から提言をいただきました。合わせて、新社長就任に際しての期待、コメントもいただきました。

※この社外役員座談会は、2020年3月12日に実施したものです。

子会社上場の視点から見る グループガバナンスについて

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

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

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

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

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



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

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

社外役員座談会



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

ESG経営に舵を切る新社長に期待

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

平 指名・報酬諮問委員会は2019年1月から活

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

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

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

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



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

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



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

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

さらなる自己変革を目指して

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

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

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

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

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

か、これが喫緊の課題です。

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

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

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

考えています。

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

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