

社外役員座談会



社外取締役
(独立役員)*

河端 政夫

社外監査役
(独立役員)*

鳥居 江美

社外監査役
(常勤)

渡部 まき

社外取締役
(独立役員)*

山下 泰子

社外監査役
(独立役員)*

村松 高男

社外取締役
(独立役員)*

腰塚 國博

※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。
※社外取締役の河端政夫氏は2021年5月20日をもって退任しております。

イオンモールの今後の経営方針、 ガバナンス体制強化に向けた提言

当社の社外取締役3名、社外監査役3名に、「2020年度の振り返りと今後の経営方針について」、「中長期的な当社の課題、2025年にめざす姿に向けた経営方針に対する評価と課題について」、「持続的成長と企業価値向上を実現するためのガバナンス体制強化に向けて」をテーマに、当社の現状評価と課題について、客観的な視点から提言をいただきました。

なお、この社外役員座談会は、2021年4月9日に、世界的な新型コロナウイルス対策への評価[WELL Health-Safety Rating]*を国内の商業施設で初めて取得した「イオンモール上尾(埼玉県)」で、新型コロナウイルス感染防止対策を行った上で実施したものです。

*[WELL Health-Safety Rating]は、IWBI(The International WELL Building Institute)が2020年6月に公衆衛生などの専門家の知見を踏まえて設立した[WELL健康安全性評価]で、ウィズコロナ禍において、来訪者や従業員などの健康と安全に配慮し、施設を管理・運営していることを第三者検証機関によって審査するグローバル基準の評価です。

コロナ禍に対応した2020年度の 振り返りと今後の経営方針について

渡部 2020年度における新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、社会に大きな影響を及ぼしました。当社の国内外のモールも営業時間の短縮や臨時休業を実施、営業再開後も感染拡大の第2波、第3波のコロナ禍への対

応に苦勞した年度となりました。そのような状況下でも本日の会場であるイオンモール上尾を新規開業し、「イオン新型コロナウイルス防疫プロトコル」に基づいた継続的な防疫対策で「安全・安心」なお買い物環境を提供しています。当社のビジネスモデルを踏まえて、お客さまや専門店の従業員を含めたモールスタッフ、地域などステークホルダーとの関わりから、ご意見を願います。



河端 イオングループという、これだけの規模を有する企業がしっかりと防疫対策を進め、このイオンモール上尾（埼玉県）での換気強化などの取り組みに

見られるように、お客さま第一に「安全・安心」を確保する施策を着実に実行された年、それが2020年です。イオンモールは、社会のインフラ機能を維持することを使命として、国内・海外のお客さまに「安全・安心」プラス「清潔感」を提供すること、この方針が実現された年だったと思います。ニューノーマルとはこうした形、すなわちお客さまが安心してお買い物できる、ご来店して楽しい場を提供できる、そして「安全・安心」を確保するものだということを示すとともに、岩村社長のリーダーシップのもと、すべての従業員がこの方針を共有しながらモールづくりに取り組んでいるのだと実感させられました。

腰塚 当社は、重要なビジネスパートナーである専門店企業の時短・休業時間に対応して賃料減免を実施しました。この措置によって当社が受けた業績面でのマイナスインパクトは小さくありません。困窮したときに助けてくれないビジネスパートナーは本当に必要か、平時に戻った時にパートナーシップは継続できるかと考えると、当社も苦しい中であって、この経営判断は正しかったと考えています。

山下 私は、2020年5月、まさにコロナ禍の中、社外取締役に就任しました。「お客さま第一」、地域への貢献など経営理念に根差したすばやい対応や、専門店企業との協調体制、従業員の防疫対策など、本社からの指示の前に対応している様子を目の当たりにし、日常からの従業員教育や組織的に危機対応を遂行する能力の高さに感銘を受けました。

村松 私が当社監査役に就任する前に感じたことですが、イオンモール高知（高知県）はまさしく生活インフラとして機能していて、肌感覚でイオンモールは地域にとって必要だと実感しました。当社にとって、2020年はESGのS（社

会）の部分がさらに強調され、より鮮明になったのだと思います。今後は、この新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延の中で、「安全・安心」をもう一步踏み込んでいくと、従業員の働き方、モール運営においても、「清潔と分散」というキーワードがより重要となってくると考えます。

鳥居 リスクマネジメントの観点からは、現在のニューノーマルを踏まえた新たなビジネスリスク、環境変化に伴うリスク、デジタル関連のリスク、そしてビジネスモデルに関するリスクについても新たに追加することが検討されています。このコロナ禍を機に、リスクマネジメントのさらなる強化に向けて動き出したという点で評価できる1年だったと考えています。今後はさらに、生活変容・ビジネス変容を踏まえた経営戦略リスクを取締役会で議論されることを期待しています。

中長期的な当社の課題、 2025年にめざす姿に向けた 経営方針に対する評価と課題について

渡部 ウィズコロナ・アフターコロナを見据えて、中長期的な視点にたった当社の課題、そして2025年にめざす姿に向けた経営方針に対する評価と課題についてお考えを聞かせてください。

河端 当社のありたい姿として岩村社長が挙げているESG経営の推進、これが当社の持続的成長、コーポレート・サステナビリティを実現するキーワードだと



考えます。その上で岩村社長は、CSVの概念として、単に事業を伸ばして利益を創出する企業ではなく、社会にとって大切なインフラとしての責任を意識していく企業になると語っています。とくに、コロナ禍の後、ニューノーマルがイオンモールにとってどのように影響していくのか。オフィ

ESG経営の推進

社外役員座談会

スや医療あるいは教育関係などの分野を取り込み、ジュニアからシニアまでを含めた幅広い世代の人に向けて、複合開発の観点から都市型事業も展開していこう。このような議論が政策会議の中でも進められたことを評価しています。

腰塚 イオンモールがめざしているのは、顧客体験ソリューション型のプラットフォーマーというビジネスモデルの進化です。これは、ご来店頂くお客さまと出店頂いている専門店企業の双方をイオンモールのお客さまとして



捉え、出会いの場、すなわちプラットフォームの提供者になろうというものです。このモデルは、圧倒的な集客力を持つとともに、ショッピングだけ

ではなく、マッチングやシェアリングなどのグリーンディール的なビジネスにまで領域を拡大する可能性を秘めています。ただし、このビジョンを従業員が完全に共有できるように経営陣がしっかり組織に浸透させていくことが最大の課題だと考えています。

山下 2020年度ではとくに新型コロナウイルス感染症の影響によって状況が刻一刻と変化する中、2021年に向けての政策会議が、その都度、情報共有のために会議を開催する形で行われました。この多くの情報に基づいて議論をした上で手続きを踏むという進め方は、非常に望ましいことだったと感じました。今後は、イオンモールが外部の経営環境の変化にどう対応し、成長していくかという大きな方向性を示すことについて、取締役会で十分に時間をかけて議論することが望まれます。

村松 「地域にとって不可欠な存在としてのモール」という一貫性、当社のビジネスの意義を強く意識しながら、一方で地域の個別のニーズ、地域性あるいはその時々的重要性に応じた柔軟な対応こそが、これからのイオンモールに求められるのではないのでしょうか。そして、これらのことを

実現するために重要なキーワードは「人」です。経営理念を実行する従業員たちが、自分の生き方として経営理念をカスタマイズすることが重要で、このあり



方によってその会社の良し悪しが決まってくると思います。**鳥居** 私は、今後の成長施策を遂行していく上で、コンプライアンス体制の強化が非常に重要になってくると考えています。海外において、イオンモールが出店する地域は、これから開発が進む地域が非常に多いのですが、出店にあたっては政府や現地の行政と連携し、街づくりの計画や地域の情報を把握して開発を進めていくことになり、現地企業との取引も増加していきます。こうした環境下で成長施策を確実に実行するためには、意識的なコンプライアンス体制の強化とともに、全従業員のコンプライアンス意識を高める働きかけをしていくことが、特に、海外における事業展開において非常に重要だと考えています。

持続的成長と企業価値向上を実現するための ガバナンス体制強化に向けて

渡部 次に「持続的成長と企業価値向上を実現するためのガバナンス体制強化に向けて」をテーマに、実効的なコーポレートガバナンス・システムの構築と運用を図るための取締役会の取り組み、評価についてお聞かせください。

河端 取締役役に就任して6年が経ちますが、中でも一番大切だと考えるのは指名・報酬諮問委員会の設置でした。2019年冒頭から活動を開始し役員選任等に関わってきましたが、先日は2020年度の業務執行取締役の期末評価を実施しました。指名・報酬諮問委員会の場で、委員である私たち独立役員が各業務執行取締役の活動についての評価を行う形で業績評価配分が実現できており、これは非常に大きな成果だと考えています。

腰塚 私は、当社の取締役会の実効性評価は一定程度機

能していると思います。ただし、1つ指摘しておきたいのは、執行側の性格を強くした取締役会の在り方であるアドバイザリーボードと、監督重視のモニタリングボードについての考え方です。現在、当社はモニタリングボードを重視しようという趨勢になっています。その理由は、執行に権限をある部分移譲して、取締役会の機能として企業価値と中長期の成長性にもっと力を入れなければならないとの見方が強くなっているからです。経営課題に対しては、短期と長期、緊急性と重要性、守りと攻めなど、すべて両方の視点からの取り組みが必要ですが、長期的な成長という視点は取締役会の役割として非常に大きいものがあります。従って、実効性評価の議論については、何を取締役会の議題として選ぶか、決断すべき重要な課題は何か、これが一番大事なことであり、より取締役会の実効性を向上させていく鍵であると考えています。

山下 社外役員に対する取締役会議案の事前説明についてですが、これを経営幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備だと考えるならば、有用だと思います。一方で、取締役会の役割を企業戦略の大きな方向性の決定や、独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督と捉えるのであれば、事前の詳細な説明は会社の意図に沿った議論になりがちなため、これを避けるべきであるとも言えます。この点については、今後も十分な検討をしていくことが必要です。

村松 投資採算基準についてですが、当社では、1モール



当たりにも多額な設備投資を要するため、判断基準として、

投資回収期間やEBITDA、IRRなど、投資の判断を行っています。指標ごとに、メリット、デメリットがあることから、多面的に検討しているわけです。当社では、開発やリーシ

といった事業環境の変化が進展する中では、もっとシンプルに、例えば「100億円を投資したら、いくらのリターンがあるのか」といった生の数字で、

現場のスタッフが実感として分かるような投資採算基準を設定すべきかと考えます。

鳥居 私は、国内子会社、海外子会社、グループ一体としての内部統制とガバナンスはどのように効かせていくのが、今後、非常に重要になってくると考えています。海外事業においても、各国独自の内部統制システムは構築されていますが、今後、モール数も増えていく中でさらなる整備が必要です。岩村社長の政策発表の中でも「モール経営のローカル化を推進していく」ことを挙げられていますが、人的リソースの強化、従業員の教育を含めて、グループガバナンスの重要性が高まっていきます。もう1つのポイントは、内部統制システムのPDCAを回していくためには現場で働く従業員の日々の業務の在り方が一番重要で、現地の従業員に対する教育の必要性が高まっていくと考えています。

渡部 今回の政策に対するご意見を伺い感じたことは、究極は「お客さま第一」に徹すること、それがグローバルであること、なぜお客さまのため、地域社会のために私たちはモールを運営していくのかというところの「なぜ」をみんなで考えること。そうすることで、これから取り組むべきことが見えてくるということだと思います。デジタルなど先進ツールを活用することで、より利用しやすく便利で、お客さまにとって憩いの場所になっていくことが一番大切なのだと感じました。私たちは、プラットフォームになって、お客さまと出店者さまを引き合わせる役割を持つのだということ、そのための革新が必要なのだと思います。そして、持続的成長と企業価値向上を実現するために一番重要なことは、紛れもなく「人」であることを改めて感じました。本日はありがとうございました。

