

コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験 <スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

当社は、長期安定的な企業価値向上、および持続的な成長の実現のため、コーポレート・ガバナンス機能の強化と迅速な意思決定を可能とする体制づくりに取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- 1 株主の権利、権利行使に係る環境整備・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行い、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・中長期計画等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。

当社のコーポレート・ガバナンス改革の歩み (2023年2月28日現在)

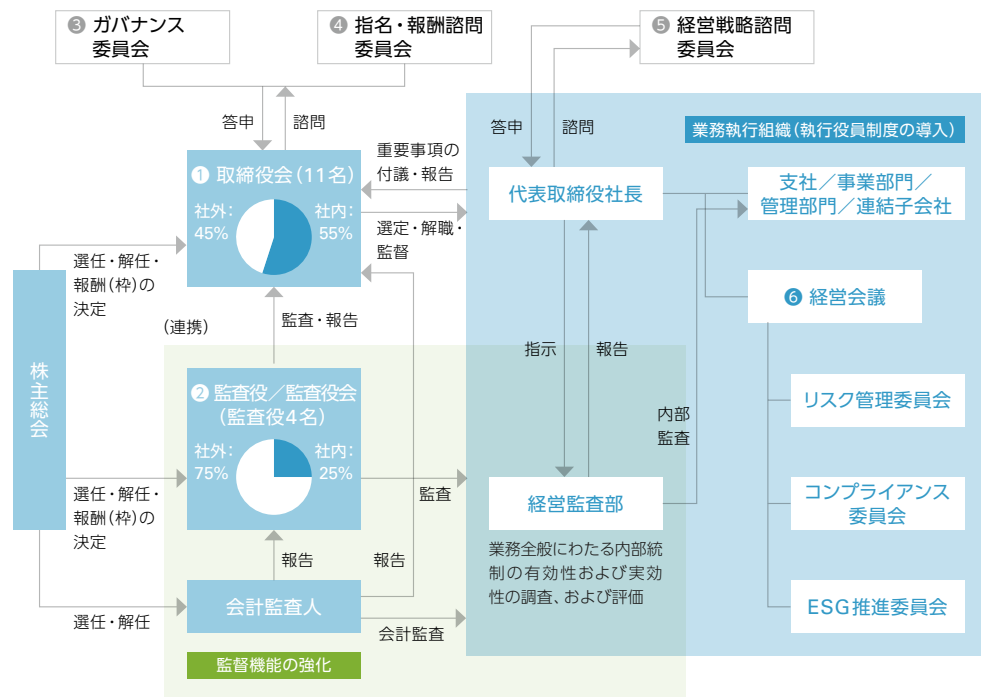
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
企業統治の体制	取締役会設置会社、監査役会設置会社																
各委員会	議長:社外取締役(構成:独立社外取締役が過半数以上)																
	議長:社長(構成:役員 ※相談役除く)																
	議長:社外取締役(構成:独立社外取締役のみ)																
取締役	20名	17名	13名	14名	11名	12名	11名	12名	13名	14名	13名						
内:独立社外取締役							1名	2名		3名		5名					
内:女性							1名		2名		4名						
監査役	4名																
内:社外監査役	4名	3名				4名				3名							
内:独立社外監査役				2名				1名		2名							
内:女性				1名				2名									
取締役会の運営等	取締役会の実効性評価																
	社長と社外役員のミーティング(年2~3回)																

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役制度を採用し、取締役は11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行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。その他、代表取締役以下各部門長、経営幹部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・意見交換を行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。



① 取締役会

代表取締役社長を議長とし、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行います。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、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行っています。

③ ガバナンス委員会

独立社外取締役を委員長とし、取締役会の諮問機関として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・答申を行い、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、取締役候補者の指名・選任および取締役の報酬の決定に当たり、取締役会に助言・答申を行い、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、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、意見交換を行い、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。

- ・ **リスク管理委員会**: リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動ならびに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント方針の審議
- ・ **コンプライアンス委員会**: 法令遵守の浸透状況の把握、情報交換および代表取締役社長への報告・方針提示
- ・ **ESG推進委員会**: ESG経営に関する戦略および方針策定、進捗の把握、情報交換および代表取締役社長への助言・答申

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

取締役会

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。

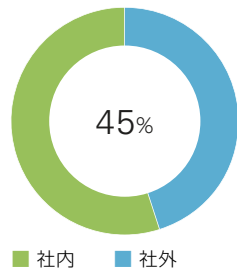
取締役会の構成においては、経営監督機能強化の観点のもとより、事業特性を活かし、重点戦略ならびに成長施策を推し進めることができる多様な専門性と知見を有する人材を取締役に選任しており、各取締役に対して特に期待するスキルをスキルマトリックスにまとめて開示しています。(▶ P.74)

社内取締役においては、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。

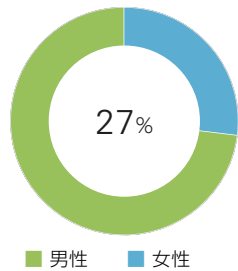
また、社外取締役においては、経営戦略上必要とする国際性、ガバナンスの充実、企業ブランディング向上、ダイバーシティ経営、財務に関する知見など多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある多種多様な業界の経営経験者・専門家等で構成しています。

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え、取締役会構成メンバー11名の内、女性が3名を占めるなど、ダイバーシティ経営を推進し、国籍・人種・性別・年齢・学歴・宗教等に関わりなく多様な人材を活用します。

社外取締役比率



女性取締役比率



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

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取締役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行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行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行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。

当社の代表取締役社長の選任および解職は、取締役会の決議により決定します。選任された人物が代表取締役社長に必要な資質、評価や経験を有しているかは、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて協議を行い取締役会の審議を経るという透明性・公正性の高い手続きを行っています。

当社は代表取締役社長の要件として、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。

コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

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財を取締役に選任しており、各取締役に対して特に期待するスキルをスキルマトリックスにまとめて開示しています。

社内取締役においては、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、社外取締役においては、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。

なお以下の一覧表は、各人の有する全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。

氏名	現在の当社における地位、担当	取締役会出席状況	在任年数	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	代表取締役社長兼 海外事業担当	14/14回 (100%)	4年	●			●			●	●	●	
藤木 光広	専務取締役 CX創造担当	14/14回 (100%)	8年					●			●		●
岡本 正彦	常務取締役 管理担当	14/14回 (100%)	5年		●				●		●		
横山 宏	常務取締役 財経担当	14/14回 (100%)	6年		●	●	●						
岡田 元也	取締役 相談役	13/14回 (93%)	25年	●							●	●	
南 慎一郎	取締役 開発担当	-	-				●				●	●	
腰塚 國博	社外 独立 取締役	14/14回 (100%)	3年	●	●					●			
榎本 知佐	社外 独立 取締役	14/14回 (100%)	2年		●						●		●
黒崎 裕伸	社外 独立 取締役	14/14回 (100%)	2年	●								●	
大和田 順子	社外 独立 取締役	14/14回 (100%)	2年		●				●				
滝 順子	社外 独立 取締役	11/11回 (100%)	1年		●	●							

※1 在任年数ならびに各委員会の構成は、第112期株主総会終結時のものです。

※2 滝順子氏は2022年5月19日開催の第111期定時株主総会において社外取締役に就任したため、同日以降の取締役会出席状況を記載しています。



コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

取締役会の運営／取締役会実効性評価

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行ったうえで、社長決裁ないしは取締役会決議を行います。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。

2022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。

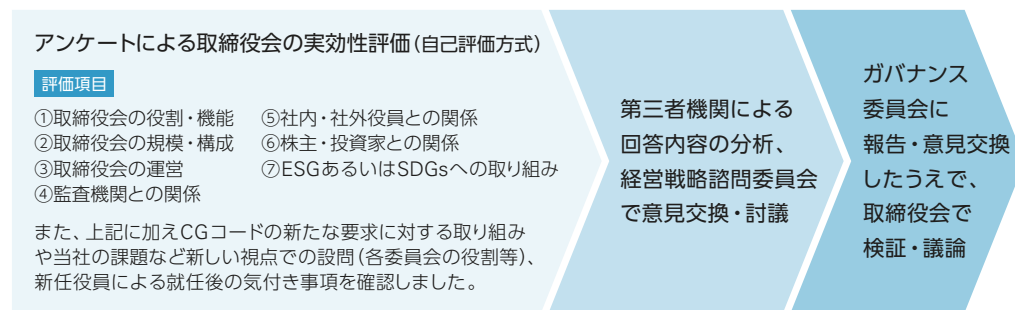
2022年度における取締役会での主な決議・報告事項

分類	主な決議・報告内容	
取締役に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役の選定 取締役の報酬 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の業務執行選定 取締役の業務執行報告
コーポレート・ガバナンスに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価結果 関連当事者取引の年間報告 	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の保有方針 ガバナンス委員会の審議内容報告
予算・決算に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 年度および四半期決算の承認 	<ul style="list-style-type: none"> 年度予算の決定 剰余金の配当
財務に関する事項／人事・組織に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 定款の一部改訂 組織再編・機構改革 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入 社債発行
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	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理委員会年間報告 年度内部監査方針および計画について 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会年間報告 年度財務報告に係る内部統制の有効性評価報告
事業推進に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> 将来開発物件に関する進捗報告 資本業務提携 不採算店舗対策 	<ul style="list-style-type: none"> 新規物件および増床・活性化物件の投資採算計画 コーポレートベンチャーキャピタルの設立
サステナビリティに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ESG活動の取り組み 	

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。2022年度に実施した内容は以下の通りです。

分析・評価のプロセス



当社の取締役会は、多様な見識・経験を有する取締役及び監査役による活発な議論が行われ、全体として適切に機能しており、当社の取締役会は、概ね実効性が確保されていると評価されました。

当社の強み	多くの項目で意見の一致の方向性が確認できており、またPDCAを回し、着実に課題解決を行っているとの評価となりました。特に「監査機関との連携」「社外役員へのサポート体制」は実効性が高く評価されています。
当社の課題	以下の点は、引き続き改善・向上が求められる課題とされています。 <ul style="list-style-type: none"> 中長期の経営戦略や経営監督視点での議論の不足 業務執行権限の見直しによる意思決定の迅速化と次期取締役候補者の育成 各委員会の位置付けと機能の向上等
課題への対応	上記課題の解決に向け、2023年5月より執行役員制度を導入しました。経営の意思決定の迅速化および監督機能と業務執行機能を分離し明確化することで経営の機動性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図るとともに、次世代の経営人材育成を推進していきます。また、その他の課題についても、取締役会や各委員会で対応策を検討し、さらに取締役会の実効性を高めてまいります。



コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
＜スキルマトリックス＞

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

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」で構成しています。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、独立社外取締役を中心とした指名・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。

取締役の報酬は、経営方針遂行を強く動機づけるとともに業績と連動するものであり、客観性、透明性に配慮したものです。

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。

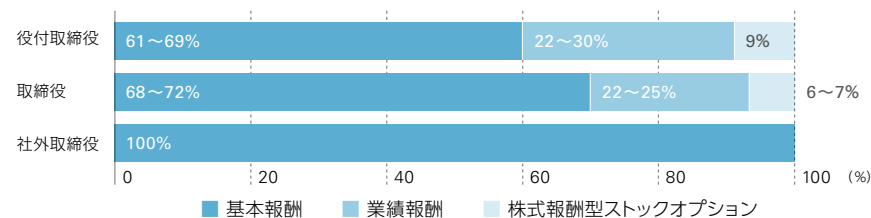
ii 「業績報酬」

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個別評価を行い、同委員会で協議、取締役会に答申のうえ決定しています。

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



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は、取締役会としています。権限の内容および裁量の範囲は、各取締役の個人別報酬額(基本報酬+業績報酬)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。同委員会は取締役会の諮問に応じて、独立社外取締役5名を中心としたメンバーで協議し、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取締役会で決定しています。

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。

2022年度役員報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額			対象となる役員 員数(人)
		基本報酬(千円)	業績報酬(千円)	ストックオプション (千円)	
取締役 (うち社外取締役)	208,591 (36,000)	153,480 (36,000)	46,400 (-)	8,711 (-)	13 (6)
監査役 (うち社外監査役)	24,000 (24,000)	24,000 (24,000)	- (-)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外役員)	232,591 (60,000)	177,480 (60,000)	46,400 (-)	8,711 (-)	16 (9)

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／
コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

各委員会の運用状況

ガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会、経営戦略諮問委員会

	ガバナンス委員会	指名・報酬諮問委員会	経営戦略諮問委員会
委員会の職務	取締役会の適法かつ効率的な運営及び会社の持続的な成長に資することを目的とし、利益相反取引等における取引の合理性や相当性に関し、独立社外取締役による少数株主意見の適切な反映を図り取締役会の諮問に応じ助言・答申	取締役・監査役候補者の指名方針や育成計画及び取締役の報酬等に関し、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申	重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申
委員会の運営実績(2022年度)	9回	6回	12回
委員構成(2023年5月18日現在)	取締役:5名 (いずれも独立社外取締役)	取締役:7名 (独立社外取締役:5名、社内取締役:2名)	取締役:10名 (独立社外取締役:5名、社内取締役:5名) 監査役:4名
岩村 康次		●	◎(委員長)
藤木 光広			●
岡本 正彦		●	●
横山 宏			●
岡田 元也			●
南 慎一郎			●
腰塚 國博	●	◎(委員長)	●
榎本 知佐	◎(委員長)	●	●
黒崎 裕伸	●	●	●
大和田順子	●	●	●
滝 順子	●	●	●
青山 和弘	—	—	●
鳥居 江美	—	—	●
田邊るみ子	—	—	●
西松 正人	—	—	●

■ ガバナンス委員会

少数株主の意見を取締役に適切に反映するため、独立社外取締役のみで構成し、経営陣・支配株主から独立した立場より、取締役会付議事項における利益相反取引等に対し、取引の合理性・相当性について議論を行い委員会としての賛否及びその理由の概要を取締役会へ答申しています。

■ 指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会規則に基づき、「取締役候補の指名・方針」「取締役の基本・業績報酬決定に係る各取締役の業績評価の妥当性」等を中心に議論し、取締役会に適宜答申しています。

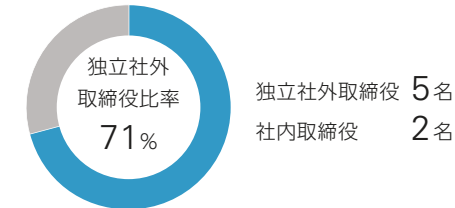
■ 経営戦略諮問委員会

重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申しています。

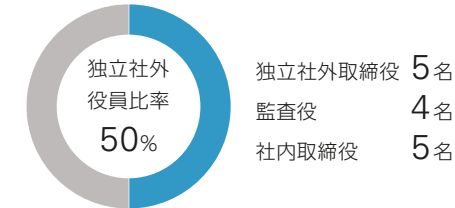
委員会の構成



委員会の構成



委員会の構成



コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

少数株主の保護

支配株主との取引などを行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%（2023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行う場合には、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など、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GMS事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ことを確認しています。

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）を行う場合において、当社および株主共同の利益を害することがないよう、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行い、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、手続きの公正性を確保します。
- ② 当社が関連当事者と取引を行う場合は、「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行い、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行い、取引の合理性・相当性の精査を行っています。

ガバナンス委員会活動状況（2023年2月28日現在）

設置時期	主な審議事項
2021年10月	取締役会決議事項 <ul style="list-style-type: none">・イオングループとの取引条件における妥当性の検証（グループ合同販促費、コーポレート負担金、ブランドロイヤリティ契約）
実施回数	報告事項
2021年度：2回 2022年度：9回	<ul style="list-style-type: none">・取締役会実効性評価の評価方法について・2022年度取締役会実効性評価結果からの課題と改善策について・関連当事者取引年間報告について・関連当事者取引における手続きおよび当社対応について・グループシナジーの確認について・コーポレート・ガバナンス報告書の開示内容について

ガバナンス委員会／委員長コメント



2021年よりガバナンス強化の一環としてガバナンス委員会を設置し、2022年度は計9回開催しました。親子上場、グループ間取引などに対し、経営判断の透明性の確保、利益相反取引における合理性や相当性を少数株主の視点からしっかりと議論を行い、取締役会の諮問に応じて答申を行いました。加えて当社のガバナンス機能向上に資するテーマを事務局に依頼する等、委員自身が視野を広げてテーマ設定し議論を進めることで、関与を強めています。引き続き、少数株主の視点から委員会として厳しく監督しつつもイオンというブランド価値を最大限に活用し、すべてのステークホルダーの期待に応えられるよう努めてまいります。

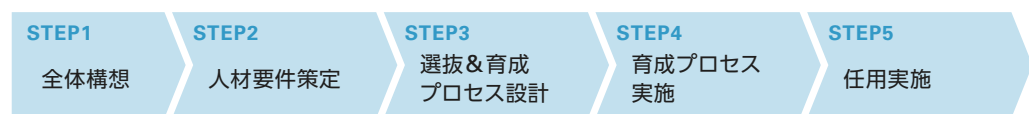
委員長 取締役
榎本 知佐

コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験<スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

サクセッションプランの全体プロセス

経営責任者(候補者を含む)に必要な基準やキャリアの積み上げ方や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行います。(詳細は人材戦略をご参照ください ▶ P.58)



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の、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ています。

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行うとともに、随時、必要な情報の的確な提供を行っています。

指名・報酬諮問委員会／委員長コメント

指名・報酬諮問委員会では、「取締役候補者の指名・方針」「各取締役の報酬決定に係る業績評価の妥当性」について議論するという、ガバナンス上の重要事項を担うことに加え、次期取締役候補となる人材に関して「後継者等取締役候補の育成方針・計画」を議論し、また候補人材との直接の面談を通じて、経営に対する視座を高め、将来の経営者として活躍できるよう助言を行っています。今後も当委員会での議論を通じて、企業価値向上およびコーポレート・ガバナンス体制の強化に努めてまいります。

委員長 取締役
腰塚 國博



政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式について、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保有することを方針としています。

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、議案ごとに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行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 (2023年2月28日時点)

銘柄数	14(うち上場株式11)
貸借対照表計上額の合計額	2,129百万円

コーポレート・ガバナンス

- 71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 73 取締役会
- 74 取締役の専門性と経験 <スキルマトリックス>
- 75 取締役会の運営／取締役会実効性評価
- 76 役員報酬
- 77 各委員会の運用状況
- 78 少数株主の保護
- 79 後継者計画／政策保有株式
- 80 リスクマネジメント
- 82 コンプライアンス
- 83 内部統制システム
- 84 取締役および監査役

リスクマネジメント

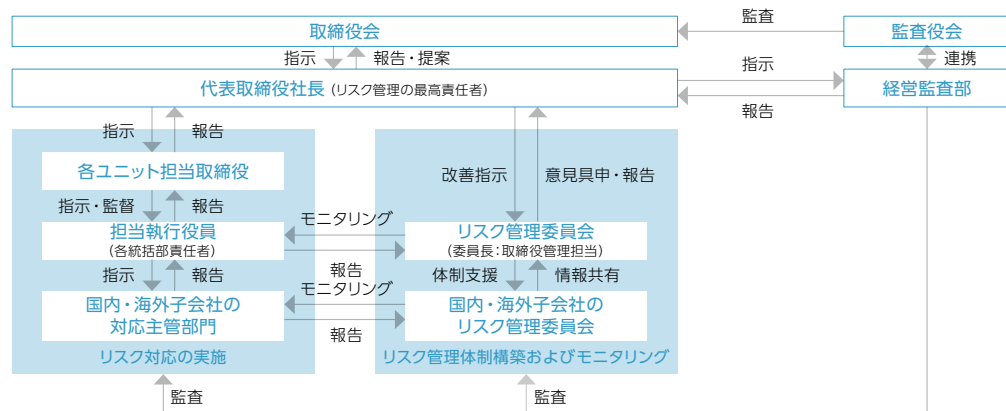
リスクマネジメント推進体制

当社は、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各ユニットの責任者を担当取締役、各ユニット配下の各統括部の責任者を担当執行役員としています。リスク管理の執行と監督の分離を行うことで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」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サイクルを行い担当執行役員がその実行を担い、担当取締役がその状況・効果をモニタリングすることで、当社グループ全体の損失の危険の管理を通じ、ブランド価値の毀損防止はもとより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」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限に止めるなどの的確な対応を行います。

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： 取締役管理担当
- ・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、平常時のリスク予防とリスク発生時に事態を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、取締役管理担当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ならびに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント推進体制に関わる課題、対応策の審議を行います。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、地震等の即時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、迅速かつ的確な初期対応を行うとともに、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行うため、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、当該部門がリスク対策の立案・実施と振り返りを担当執行役員と行うとともに、リスク管理委員会、担当取締役や内部監査が執行機関の実施状況のモニタリングを行い、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、意見交換を行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執行役員を定め、当該執行役員より四半期毎にリスク対策の進捗状況を取締役会に報告します。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、必要に応じてリスク対策の内容・進捗について議論を行います。各リスク項目のリスク対策は、最終的に全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。



コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

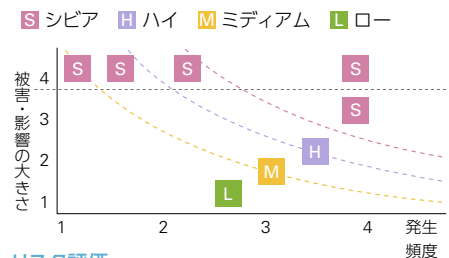
リスクの特定

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。

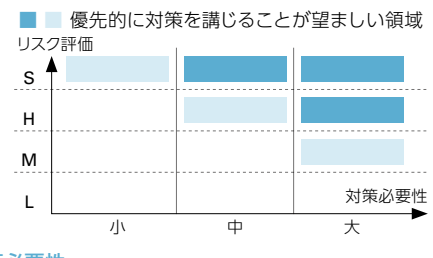
- リスクの洗い出し**
 取締役、監査役、執行役員、従業員に対しリスクサーベイ(アンケート・ヒアリング)を実施し、定量的かつ定性的評価を実施。
- リスクマップによるリスク評価と特定**
 リスクサーベイの結果から、リスクの発生頻度と被害・影響の大きさを軸にリスクマップを作成。リスクを評価し、対策を行うべきリスクを特定。
- 優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定**
 特定されたリスクに対する既存の対策状況を踏まえ、対策の必要性を基に優先対策リスクマトリクスを作成し、優先対策すべきリスクを特定。

上記について、従来、当社ではリスクサーベイを通じリスクを具体的に特定し、当該リスクへの対策を行っています。2021年度にリスク状況の見直しとして改めてリスクサーベイを実施し、その結果91項目のリスクを特定、更新し、現在はそのリスク対策を行っています。

リスクマップによるリスク評価



優先対策リスクマトリクス



リスク評価

リスクマップ上での位置により
4段階(S・H・M・L)にてリスク評価
 発生頻度および被害・影響の大きさが上位のリスクほど高評価

その他

その他、ヒアリングで洗い出された事項

対策必要性

(ヒアリングなどを踏まえ当社で評価)
 ・ヒアリングで評価上方修正の意見が出たリスク
 ・対策に改善の余地があると思われるリスク
小: 対策実効性の検証が必要
中: 対策の確実な実施、実効性の検証が必要
大: 早期の対応が必要

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、定期的を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1年に1度、定期的にリスク項目・リスク評価の見直しを行い、また随時インシデントの発生など環境変化に合わせ優先対策すべきリスクを更新しています。

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リスク管理委員会における検討を経て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不動産開発及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112期有価証券報告書(P:23~27)をご参照ください。

▶ https://www.aeonmall.com/ir/library/securities_report/

事業等のリスクの詳細については以下をご覧ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/ir/risk/>

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリクス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

コンプライアンス

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、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・啓蒙し、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・教育を行います。

当社は、管理担当役員を委員長とする「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行い、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、2022年4月度機構改革により「コンプライアンス部」を新設しました。ハラスメントに限らない法令遵守やコンプライアンス遵守などのコンプライアンス対応を一元的に実施し、従業員一人ひとりがコンプライアンス遵守に沿った行動ができるよう、啓発活動、研修教育、是正指導を行います。

内部通報窓口

当社では、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及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合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。

コンプライアンス研修

時期	研修対象	研修内容
2022年度上期	所属長(317名)	研修ケーススタディは当社の事例を活用し、研修後に受講者全員がアクションプラン提出済
2022年度下期	全従業員	・事業部長・GM・部長・室長が講師となり、それぞれの営業所・オフィスでコンプライアンス研修実施 ・受講者は全従業員

腐敗防止の方針・体制など具体的な取り組みについては、当社のWebサイト「ESG投資家・有識者の皆さまへ」をご参照ください。

▶ <https://www.aeonmall.com/sustainability/approach/>



コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役

内部統制システムに関する基本的な考え方及び整備状況については、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

当社の内部統制システムに関して、2022年度における主な運用状況は次の通りです。

- ・ 2021年度に実施したリスクサーベイの結果と発生した重大なインシデント、および新たな事業領域・環境への対応を踏まえ、重要度及び対策の必要性に応じてリスクのレベル分けを行い、主管部門の取り組み内容を「リスク管理委員会」で集中的に議論、より実効性の高い管理体制を構築しています。リスクのレベル分けについては、当事業年度より毎事業年度見直すこととし、事業環境の変化に素早く対応する体制へ強化を図っています。このほか経営戦略リスクの検討体制の見直し、リスクマネジメントに関する研修、新規事業への着手に伴う新規リスクの検討と対策、各部門におけるリスク管理能力の向上へ向けた教育を行い、更なるリスク管理体制の実効性向上へつなげています。
- ・ 当社子会社について、規模・業容に合わせたリスク管理体制を構築しています。特に、株式会社OPA・中国・ベトナム・カンボジア・インドネシアのリスク管理体制は当社に準じて自律的に推進する体制を整備しており、当社と同様にそれぞれリスク管理委員会を設置しリスク対策の議論を行うとともに、当事業年度から順次各社でリスクサーベイを実施し、過去のリスクサーベイ結果と比較しながら各社の管理すべきリスクの更改を行っています。
- ・ 2022年4月にコンプライアンス部を新設しハラスメントに限らない法令順守や行動規範の励行などの対応を啓蒙活動、研修教育、是正指導を通じて一元的に実施しています。さらに、2022年度より国内子会社及び海外法人もコンプライアンス委員会に参加し、グローバルにコンプライアンスを推進する体制を整備するとともに、役員研修、幹部研修、一般研修をそれぞれ実施し、全従業員の推進意識の浸透を確実に進めています。
- ・ 親会社及びグループ各社との利益が相反する取引が発生する場合の対応については、「関連当事者取引管理規則」に則り、取引の合理性や取引条件の相当性を審議しています。また、取締役会付議の議案につきましては社外役員に対して事前説明を実施し、必要な判断が行えるようにしています。中国・アセアン地域の海外子会社については、内部統制強化のため、規定の整備や監査体制の強化を図るとともに、重要な決定事項は経営会議で承認を得るなど、情報を統括し管理を行っています。なお、2018年9月に国内外の贈賄行為を未然に防止すべく「贈賄防止基本規則」を制定し、社内体制の整備、教育を行っています。
- ・ 内部監査部門は月1回、常勤監査役とのミーティングを実施し、改善状況の進捗管理を行い、半期に一度、経営会議に報告しています。

情報セキュリティに関する基本方針

当社では、イオングループの『情報セキュリティ基本方針』に則り、『情報セキュリティ管理規則』を定め、当社グループが取り扱う情報や情報システムのセキュリティレベルを維持・向上させるための体制や枠組みを整備し、運用しています。管理担当役員を議長とする情報セキュリティ委員会では、情報セキュリティ年度計画の策定や進捗確認、振り返りの他、当社グループ内での情報セキュリティに関する議論や情報共有を通じて情報セキュリティに関するリスクマネジメントを実施しています。また、情報セキュリティ管理部門での自主点検だけでなく、経営監査部による情報セキュリティ内部監査を毎年実施し、客観的な評価を受け、改善サイクルにつなげています。

個人情報保護方針

当社は、「お客さま第一」の基本理念のもと、当社が取り扱う全ての個人情報の保護について、社会的使命を十分に認識し、本人の権利の保護、個人情報に関する法規制等を遵守いたします。また、以下に示す方針を具現化するための個人情報保護マネジメントシステムを構築し、社会的要請の変化、経営環境の変動等を常に認識しながら、その継続的改善に、全社を挙げて取り組むことをここに宣言します。

個人情報保護方針 ▶ <https://www.aeonmall.com/privacy/>

情報セキュリティと個人情報保護について

情報セキュリティと個人情報保護の取り組みは関連が深い為、役員、従業員及びインフォメーション、設備、警備などの請負先企業も対象に、情報委託時に遵守すべき事項、重要情報を送る際の留意点、社用PC持ち出し時の留意点に加えて緊急事態発生時の連絡フローの教育を定期的実施しています。

コーポレート・ガバナンス

71 基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革の歩み

72 コーポレート・ガバナンス体制

73 取締役会

74 取締役の専門性と経験
<スキルマトリックス>

75 取締役会の運営／取締役会実効性評価

76 役員報酬

77 各委員会の運用状況

78 少数株主の保護

79 後継者計画／政策保有株式

80 リスクマネジメント

82 コンプライアンス

83 内部統制システム

84 取締役および監査役