

コーポレート・ガバナンス

イオンモールの健全かつ透明性の高い企業運営を支える「コーポレート・ガバナンス」におけるその基本的な考え方とこれまでの進化のプロセスとその背景をご紹介します。ガバナンス委員会の委員長をつとめる社外取締役からのメッセージを通じて、当社の取締役会における議論の状況や今後の取り組みをお伝えします。コンプライアンスとリスクマネジメントへの不断の取り組みを通じて、ステークホルダーの方々からの信頼を獲得し、地域共創業としての持続可能な価値創造を実現していきます。



取締役および監査役	77	役員報酬	85
取締役の専門性と経験 ＜スキルマトリックス＞	79	各委員会の運用状況	86
基本的な考え方／あゆみ	80	少数株主の保護	87
社外取締役メッセージ	81	政策保有株式／後継者計画	88
コーポレート・ガバナンス体制	82	リスクマネジメント	89
取締役会／運営／実効性評価	83	コンプライアンス	91
		内部統制システム	92



取締役および監査役 (2024年5月23日現在)



取締役および監査役の選任理由等については、当社Webをご参照ください。
<https://www.aeonmall.com/fir/governance/executives/>

取締役



おおの けいじ
大野 恵司
代表取締役社長

在任年数 新任
所有する当社の株式数 0株

1995年 4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
 2009年 9月 イオンリテール(株)ジャスコむさし村山店長
 2011年 2月 同社 南関東カンパニー経営企画部長
 2012年 3月 イオン(株)グループお客さまサービス責任者
 兼 イオンリテール(株)お客さまサービス部長
 2013年 3月 AEON (Thailand) Co., Ltd. 営業本部長
 2015年 5月 AEON (CAMBODIA) Co., Ltd. 取締役社長
 2021年 3月 イオン琉球(株)代表取締役社長
 2022年 7月 AEON CO. (M) BHD. 取締役社長
 2023年 3月 イオン(株)執行役マレーシア担当
 2024年 3月 当社 顧問
 2024年 5月 当社 代表取締役社長(現任)



ふじき みつひろ
藤木 光広
専務取締役
管理担当

在任年数 9年
所有する当社の株式数 12,064株

1985年 4月 当社 入社
 2011年 4月 当社 イオンモール新居浜ゼネラルマネージャー
 2012年 11月 当社 イオンモール宮崎ゼネラルマネージャー
 2013年 4月 当社 営業本部 西日本事業部長
 2014年 9月 当社 営業本部 中四国事業部長
 2015年 4月 当社 営業本部長
 2015年 5月 当社 取締役 営業本部長
 2017年 4月 当社 取締役 リーシング本部長
 2018年 5月 当社 常務取締役 リーシング本部長
 2021年 4月 当社 常務取締役 CX創造本部長
 2021年 5月 当社 専務取締役 CX創造本部長
 2023年 4月 当社 専務取締役 CX創造担当
 2024年 4月 当社 専務取締役 管理担当(現任)



はやみ ひでき
速水 英樹
常務取締役
財経担当

在任年数 新任
所有する当社の株式数 0株

1996年 4月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
 2012年 5月 (株)コックス取締役 経営管理部長
 2016年 2月 同社 取締役管理担当
 2017年 3月 イオン(株)経営管理部長
 2018年 5月 当社 監査役
 2020年 3月 イオンリテール(株)取締役
 常務執行役員 経営管理担当
 2024年 4月 同社 取締役(非常勤)
 2024年 4月 当社 財経担当
 2024年 5月 当社 常務取締役 財経担当(現任)



おかだ もとや
岡田 元也
取締役相談役

在任年数 26年
所有する当社の株式数 5,280株

1979年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
 1990年 5月 同社 取締役
 1992年 2月 同社 常務取締役
 1995年 5月 同社 専務取締役
 1997年 6月 同社 代表取締役社長
 1998年 5月 当社 取締役
 2002年 5月 当社 取締役相談役(現任)
 2003年 5月 イオン(株)取締役 兼 代表執行役社長
 2012年 3月 同社 取締役 兼 代表執行役社長グループCEO
 2015年 2月 イオンリテール(株)取締役相談役(現任)
 2020年 3月 イオン(株)取締役 兼 代表執行役会長(現任)



みなみ しんいちろう
南 慎一郎
取締役
開発担当

在任年数 1年
所有する当社の株式数 4,376株

2000年 4月 当社 入社
 2012年 2月 当社 中国本部 イオンモール湖北省開発担当部長
 2013年 6月 当社 中国本部 イオンモール湖北省 部長
 2015年 6月 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司
 武漢金銀潭 ゼネラルマネージャー
 2016年 10月 永旺夢楽城(武漢)商業管理有限公司
 武漢金橋 ゼネラルマネージャー
 2018年 5月 永旺夢楽城(湖北)商業管理有限公司 総経理
 2020年 10月 当社 営業本部 営業統括部 中四国事業部
 事業部長
 2023年 4月 当社 開発担当
 2023年 5月 当社 取締役 開発担当(現任)



いそべ だいすけ
磯部 大将
取締役
海外事業担当

在任年数 新任
所有する当社の株式数 1,800株

2003年 8月 当社 入社
 2012年 4月 当社 イオンモール堺北花田ゼネラルマネージャー
 2015年 5月 PT.AEON MALL INDONESIA
 イオンモールBSD CITYゼネラルマネージャー
 2018年 1月 PT.AEON MALL INDONESIA社長
 (President Director)
 2022年 3月 当社 営業本部 西近畿事業部長
 2023年 4月 当社 西日本支社長
 2024年 4月 当社 海外事業担当
 2024年 5月 当社 取締役 海外事業担当(現任)



つばや まさゆき
坪谷 雅之
取締役
CX創造担当

在任年数 新任
所有する当社の株式数 0株

2003年 9月 当社 入社
 2005年 5月 当社 ダイヤモンドシティ伊丹テラス
 ゼネラルマネージャー
 2011年 4月 当社 人事統括部長
 2013年 5月 当社 リーシング統括部 西日本リーシング部長
 2017年 11月 当社 営業統括部 九州・沖縄事業部長
 2020年 3月 AEON MALL (CAMBODIA) Co., Ltd. 社長
 (Managing Director)
 2022年 2月 AEON MALL (CAMBODIA) LOGI PLUS
 Co., Ltd. 社長(Managing Director)
 2024年 4月 当社 CX創造担当
 2024年 5月 当社 取締役 CX創造担当(現任)



理念・ビジョン

価値創造

価値創造戦略

コーポレート・ガバナンス

企業データ

取締役および監査役(2024年5月23日現在)

社外取締役



くろしか くにひろ
腰塚 國博

取締役

社外
独立役員

在任年数 4年
所有する当社の株式数 0株

1981年 4月 小西写真工業(株)
(現コニカミノルタ(株))入社
2013年 4月 同社 執行役技術戦略部長
兼 開発本部長
2014年 6月 同社 常務執行役技術戦略部長 兼
開発本部長
2015年 6月 同社 取締役 兼 常務執行役(CTO)
2019年 6月 同社 上級技術顧問
2020年 5月 当社 社外取締役(現任)
2021年 6月 東急建設(株) 社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)ウィルグループ
社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)エフ・シー・シー
社外取締役(現任)



えのもと ち さ
榎本 知佐

取締役

社外
独立役員

在任年数 3年
所有する当社の株式数 0株

1984年 4月 (株)リクルート入社
2005年 11月 (株)フィリップスエレクトロニクス
ジャパン 広報部長
2012年 7月 ヤンセンファーマ(株)
コミュニケーション&パブリック
アフェアーズ部門長
2014年 1月 東京電力(株) 執行役員
ソーシャルコミュニケーション室長
2018年 4月 (株)日立製作所 エグゼクティブ
コミュニケーションストラテジスト
2018年 6月 パーソルホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現任)
2018年 9月 (株)ジョイフル本田 社外取締役
2019年 4月 明治大学 広報戦略本部長(現任)
2021年 5月 当社 社外取締役(現任)
2022年 6月 日本郵便(株) 社外取締役(現任)
2024年 4月 明治大学 理事(現任)



くろさき ひろのぶ
黒崎 裕伸

取締役

社外
独立役員

在任年数 3年
所有する当社の株式数 0株

1983年 4月 日本電気(株)入社
1993年 7月 同社 カイロ駐在事務所
首席駐在員
1994年 10月 同社 パーレーン駐在事務所
首席駐在員
2002年 4月 同社 中国事業推進本部
営業部長
2010年 6月 同社 NECトルコ 社長
(イスタンブール)
2014年 6月 同社 米州EMEA本部長
2017年 10月 同社 NEC EMEA地域代表
ヨーロッパ社長(ロンドン)
2020年 4月 同社 グローバルビジネスユニット
上席グローバル事業主幹
2021年 5月 当社 社外取締役(現任)



取締役および監査役の選任理由等については、当社Webをご参照ください。
<https://www.aeonmall.com/ir/governance/executives/>



おおわだ じゅんこ
大和田 順子

取締役

社外
独立役員

在任年数 3年
所有する当社の株式数 0株

1989年 4月 日本電信電話(株)(現NTTコミュニ
ケーションズ(株))入社
2001年 8月 リクルートグループ(株)
人事測定研究所
2009年 4月 (株)リクルートマネジメント
ソリューションズ執行役員
2013年 4月 (株)リクルートキャリア 執行役員
2016年 7月 (株)東京一番フーズ 顧問(現任)
2017年 4月 (株)日立製作所 人事領域プロ
フェッショナル契約(現任)
2020年 6月 (株)アルバイトタイムス社外取締役
(現任)
2021年 5月 当社 社外取締役(現任)
2023年 1月 (株)エイチ・アイ・エス 社外取締役
(現任)



たき じゅんこ
滝 順子

取締役

社外
独立役員

在任年数 2年
所有する当社の株式数 0株

1990年 4月 オリックス(株)入社
1997年 10月 朝日監査法人入所
(現有限責任あずさ監査法人)
2018年 6月 住江織物(株)
グローバル統括室部長
2019年 8月 同社 グローバル統括室部長
兼 経営企画室部長
2021年 2月 淹公認会計士事務所代表(現任)
2022年 5月 当社 社外取締役(現任)
2022年 6月 新田ゼラチン(株)
社外監査役(現任)
2022年 6月 日本化学産業(株)
社外取締役(現任)

監査役



あおやま かずひろ
青山 和弘

常勤監査役

社外

在任年数 1年
所有する当社の株式数 0株

1991年 4月 ジャスコ(株)(現 イオン(株))入社
2007年 5月 (株)メガスポーツ 商品部長
2010年 4月 同社 営業戦略部長
2014年 4月 イオン(株) グループ経営監査室
2017年 11月 (株)メガスポーツ 経営企画室長
2020年 5月 同社 取締役 業務推進本部長
兼 プロジェクト推進室長
2021年 3月 同社 取締役 業務推進本部長
2021年 5月 (株)ジーフット
取締役 商品・デジタル担当
2022年 4月 同社 取締役 兼 常務執行役員
営業・商品担当
2022年 10月 同社 取締役 兼 常務執行役員
営業・EC担当
2023年 4月 同社 取締役 兼 常務執行役員
社長付
2023年 5月 当社 常勤監査役(現任)



とりい え み
鳥居 江美

監査役

社外
独立役員

在任年数 5年
所有する当社の株式数 0株

2005年 11月 司法試験合格
2006年 4月 司法修習生
2007年 9月 のぞみ総合法律事務所 入所
2015年 4月 厚生労働省 関東信越地方年令
記録訂正審議会委員
2019年 4月 のぞみ総合法律事務所
パートナー(現任)
2019年 5月 当社 社外監査役(現任)



たなべ こ
田邊 るみ子

監査役

社外
独立役員

在任年数 1年
所有する当社の株式数 0株

1992年 4月 監査法人朝日親和会計社
(現有限責任あずさ監査法人) 入社
2004年 12月 アメリカンホーム保険会社(現アメリ
カンホーム医療・損害保険(株))
経理財務部長 兼 コントローラー
2006年 3月 (株)ファーストリテイリンググループ
連結経理チームリーダー
2014年 10月 HOYA(株) 財務部長
2020年 6月 (株)Fast Fitness Japan
社外取締役(監査等委員)
2020年 7月 田邊公認会計士事務所長(現任)
2020年 9月 テクノプロ・ホールディングス(株)
社外監査役
2020年 10月 クレジットエンジン・グループ(株)
社外監査役
2022年 9月 テクノプロ・ホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 5月 当社 社外監査役(現任)
2023年 5月 (株)TSIホールディングス
社外監査役(現任)



にしまつ まさと
西松 正人

監査役

社外

在任年数 4年
所有する当社の株式数 0株

1978年 3月 ジャスコ(株)(現イオン(株))入社
2000年 5月 同社 取締役
2001年 12月 (株)マイカル(現イオンリテール(株))事業管財人代理
2007年 3月 イオン(株) グループ経理担当
2007年 5月 同社 常務執行役
2007年 5月 当社 監査役
2008年 8月 イオン(株)執行役 グループ経理・関連企業責任者
2013年 3月 イオンリテール(株)取締役 兼 専務執行役員 経営管理担当
2015年 2月 (株)ダイエー取締役 兼 専務執行役員 経理・経営企画統括
2016年 3月 イオン(株)執行役 経営管理担当
2017年 3月 イオンリテール(株)代表取締役 兼 執行役員副社長
管理担当
2018年 5月 イオン北海道(株)監査役(現任)
2020年 3月 イオン(株)顧問(現任)
2020年 5月 イオンディライト(株)監査役
2020年 5月 当社 監査役(現任)
2022年 3月 (株)フジ 監査役(現任)

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はもとより、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。

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。

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	経験職種・業種
							開発	運営						
大野 恵司	代表取締役社長	-	-	○				○			○	○		
藤木 光広	専務取締役管理担当	15／15回	9年		○				○		○			
速水 英樹	常務取締役経財担当	-	-	○		○							○	
岡田 元也	取締役相談役	14／15回	26年	○							○	○		
南 慎一郎	取締役開発担当	12／12回*	1年				○				○	○		
礪部 大将	取締役海外事業担当	-	-				○	○				○		
坪谷 雅之	取締役CX創造担当	-	-				○	○				○		
腰塚 國博	社外 独立 取締役	15／15回	4年	○	○					○				精密機器
榎本 知佐	社外 独立 取締役	15／15回	3年		○						○		○	広告・広報
黒崎 裕伸	社外 独立 取締役	15／15回	3年	○								○		電気機器
大和田 順子	社外 独立 取締役	15／15回	3年		○				○					通信・人事
滝 順子	社外 独立 取締役	15／15回	2年		○	○								金融・公認会計士

※ 南 慎一郎氏は2023年5月17日第112期定時株主総会において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。

スキルの考え方

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営	企業の目標達成に向けた戦略立案、資源配分、リスク管理のスキル
内部統制	組織の業績と目標達成を確実にするための体制やプロセス管理のスキル
財務・会計	財務状況を分析・管理し、適切な経済活動を行うためのスキル
不動産	不動産取引、投資、開発、運用に関する知識や技術に関するスキル
ダイバーシティ・働き方改革	多様な人材を活用し、働き方を多様化・柔軟化するための管理のスキル

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
デジタル・トランスフォーメーション	デジタル技術を活用し、組織や業務を革新するプロセス管理のスキル
サステナビリティ	企業活動の持続可能性に関する計画・管理のスキル
グローバル	多国籍・異文化環境でのビジネスを遂行する能力や経験
マーケティング・ブランディング	製品やサービスの価値を顧客に伝え、企業価値を高める活動の管理に関するスキル

基本的な考え方／コーポレート・ガバナンス改革のあゆみ

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. 株主の権利及び権利行使に係る環境整備を行い、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、適切で分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及びガバナンス委員会、指名・報酬諮問委員会による監督体制の強化をしています。また、執行役員制度により、経営の意思決定の迅速化及び監督機能と業務執行機能を分離し、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・ガバナンス改革のあゆみ (2024年2月29日現在)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
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）											指名・報酬諮問委員会						
	議長：代表取締役社長（構成：役員　*相談役除く）															経営戦略諮問委員会		
	議長：社外取締役（構成：独立社外取締役のみ）															ガバナンス委員会		
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	11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	3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								
										代表取締役社長と社外役員のミーティング(年2～3回)								

社外取締役メッセージ



持続的な成長に 向けた取締役会の 機能発揮について

取締役
ガバナンス委員会 委員長
榎本 知佐

日本の小売を代表するイオングループという巨大な企業集団で主要事業を担う当社の社内取締役は、とても大きな役割を担っていると考えます。私たちが事業のスケールを活かしながら、年間10億人を超えるお客さまの期待に応え、環境と社会へ貢献し、持続的に企業価値を創出していくためには、執行と監督のバランスが取れた経営により、取締役会の実効性を高めることが鍵だと考えます。

取締役会では、お客さまがモールに求める価値が変化していることを踏まえ、今後めざしていく事業の方向性について多角的な視点から関連な議論がされています。また、執行と監督のバランスという点では、当社は独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会を設置して、取締役会の経営監督機能の強化を図りつつ、バランスの取れた経営が実践されていると評価しています。

社長を委員長とする経営戦略諮問委員会では、中期経営計画をはじめ2030年を見据えた中長期的な成長に向けた業績指標の設定やサステナビリティ対応等について、社外取締役全員が参加して積極的に執行サイドと

意見を交わし、助言・提言を行うなど踏み込んだ議論ができていていると感じています。

社外取締役に対するサポートという点では、国内外のモール視察を通じて、現場を見て従業員と対話をする機会をより多く確保することで、現場における課題や状況を把握できています。

ガバナンス委員会における 監督状況について

私が委員長を務めるガバナンス委員会では、特にグループ会社間の利益相反取引について、公平性や合理性の評価を行います。これまでの慣習に縛られず、客観的な視点から議論しています。今後さらに議論を深めていくために、少数株主の視点から関心が高いと思われる事項や疑問点などを、各委員が出して議論を行い、合理性や正当性を確認していく。そうしたプロセスをきめ細かく実行していくことがさらなるガバナンスの高度化に繋がっていくと考えます。

上場子会社であることの意義について

親子上場に対する市場の関心が高まる中、そのデメリットが強調されることが多いのですが、同時にメリットを伝えていくことも重要と考えます。

上場企業として、独自の資金調達ができる、従業員のエンゲージメント向上につながるといったメリットがあるのはもちろんのこと、情報開示の機会が多くなることで当社のファンを増やすことができ、また、独立した立場から判断できることで意思決定のスピードを上げることができるといった点は当社の企業価値向上につながり、結果としてグループ全体の価値向上にもつながります。

事業の面でも、例えばイオンモールに来られるお客

さまにはイオンでの買い物を目的とする方が多くいらっしゃいますが、物販、飲食、エンタメ等の専門店も同時に利用していただくことができますので、お客さまが得られる楽しさや価値は2倍以上になります。さらに、グループポイントの活用などにより、共同PRも積極的に行うことができます。

グループシナジーという観点からのメリットを分かりやすく伝えて、市場の理解を深めていくことが必要だと感じます。

企業価値向上に向けた情報発信について

企業価値の向上については、取締役が自ら発信者となって投資家と対話を行うなど、IR活動に積極的に関わっていくことが大切です。当社の成長ストーリーを明確に示すことはもちろん、地域の期待に応える姿勢や、地域との共創の取り組みをもっと分かりやすく情報やメッセージとして発信しなければなりません。イオンモールが持つ独自の価値や可能性を通じて、お客さまや株主の皆さまに「イオンモールと一緒にやっていきたい」という思いを持っていただけるよう、社長をはじめ、社内取締役からもしっかり発信してもらうことを期待しています。

ガバナンス委員会活動状況(2024年2月29日現在)

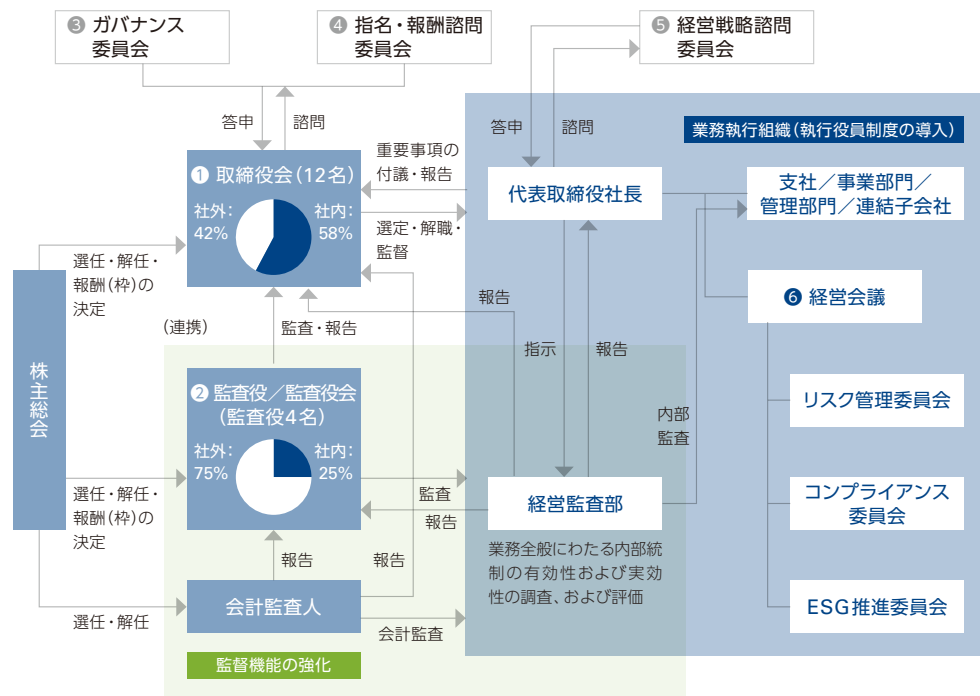
実施回数	主な審議事項
2023年度： 8回	取締役会決議事項 ・イオングループとの取引条件における妥当性の検証 (グループ合同販促費、ブランドロイヤリティ契約) 報告事項 ・2023年度取締役会実効性評価について ・関連当事者取引年間報告について ・関連当事者取引における手続きおよび当社対応について ・国内外の核店舗(GMS)契約状況について

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12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。この他、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。



会議体	目的・概要	事務局・関係部署	開催回数
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	総務部	15回
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。	総務部	15回
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。	総務部	8回
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。	人事統括部	5回
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。	戦略部	12回
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。	戦略部	24回

- ・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

取締役会

取締役会の構成

当社の取締役は、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・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.79)

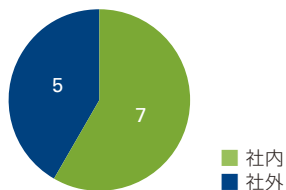
社内取締役ににおいては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、モール開発・運営管理、海外事業推進、ガバナンス向上、財務健全化等、多様な専門性を持ったメンバーで構成しています。

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、財務に関する知見等、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16名の内、女性が5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。

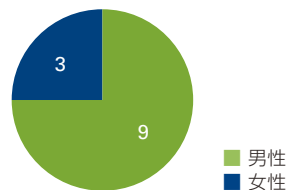
社外取締役比率

42%



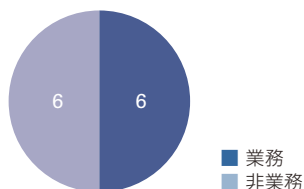
女性取締役比率

25%



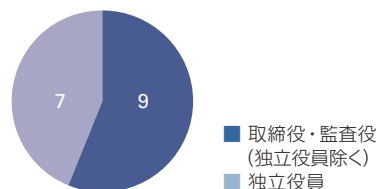
非業務執行取締役比率

50%



独立役員比率

44%



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、以下のような基準に従って代表取締役社長が提案し、指名・報酬諮問委員会にて審議の上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・解任は、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審議を行い、同委員会から取締役会に答申し、取締役会決議を経て、株主総会に付議するという透明性・公正性の高い手続きを行っています。

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、明確なビジョンのもと変革を進め、当社事業の持続的な成長を実現させるに足る経営能力及びリーダーシップを有する人物を選任します。

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回以上開催するほか、代表取締役社長決裁以上のイオンモールグループに重大なリスクの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、代表取締役社長決裁ないし取締役会決議を行います。

また、代表取締役社長の諮問機関として、経営戦略諮問委員会を設け、重要な政策や経営課題からテーマを設定し、その考え方や取り組みの方向性、具体的計画や進捗状況等についての議論、意見交換を原則月1回行い、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて政策実現や経営課題解決の推進を図ります。

業務執行については、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、執行役員制度を設け、監督機能と業務執行機能を分離し経営の意思決定の迅速化を図り、職務執行の効率性を確保します。また、予め定められた「職制管理規則」、「業務分掌規則」、「権限規則」等により、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。

子会社取締役等の職務執行の効率性を確保するための体制として、当社の取締役会は、子会社を含めたグループ中期経営計画、年度経営目標及び予算配分等を承認し、四半期ごとに、それらに沿った事業戦略及び諸施策の進捗状況を検証するとともに、その他重要な情報について報告を受けます。

2023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。

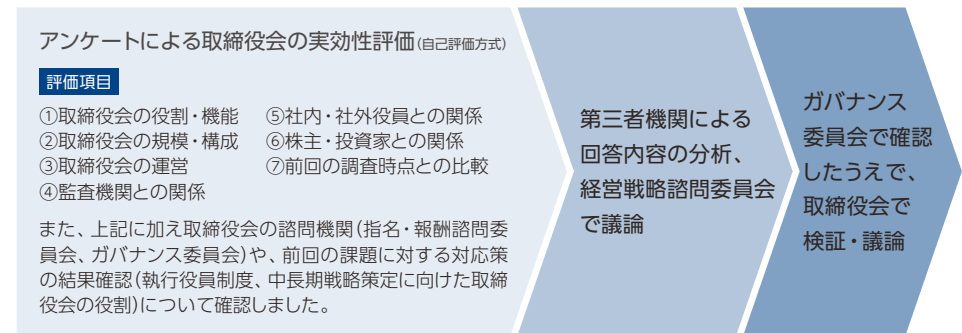
2023年度における取締役会での主な決議・報告事項

分類	主な決議・報告内容
指名・報酬	・代表取締役の選定 ・取締役の業務執行選定 ・取締役の報酬 ・執行役員人事 ・取締役、執行役員の業務執行報告
戦略・予算・決算	・中期経営計画 ・全社政策方針 ・年度予算の決定 ・年度および四半期決算承認 ・剰余金配当
ガバナンス	・関連当事者取引の年間報告 ・ガバナンス委員会の審議内容報告 ・政策保有株式の検証 ・内部統制システム構築の基本方針改定
財務・人事・組織	・定款一部変更 ・社債発行 ・役員規則改定、執行役員規則制定
リスク管理・監査	・リスク管理委員会年間報告 ・コンプライアンス委員会年間報告 ・内部監査方針および計画
事業推進	・将来開発物件の事業推進提案 ・新規物件および活性化物件の投資採算計画 ・不採算店舗対策 ・国内の出店計画、活性化投資計画
サステナビリティ	・ESG活動の取り組み報告

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。2023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、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「ガバナンス委員会の牽制機能」「監査機関との連携」「社内取締役と社外取締役との連携および情報共有の充実」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。 ・中長期戦略の議論の充実 ・中期経営計画および全社方針達成に向けてのモニタリング機能の強化
課題への対応	上記課題の解決に向け、従来からの継続的な課題でもある中長期の経営戦略を審議する機会を増加させ、その達成に向けて月次決算・四半期 業務報告の運用を見直し、経営監督視点でのモニタリングを強化します。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、更に取締役会の実効性を高めていきます。

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、取締役の果たすべき役割と経営目標の達成度合い、中期的な企業価値向上の取り組みに応じて、公正感のある基準に基づき成果を処遇に反映します。

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。

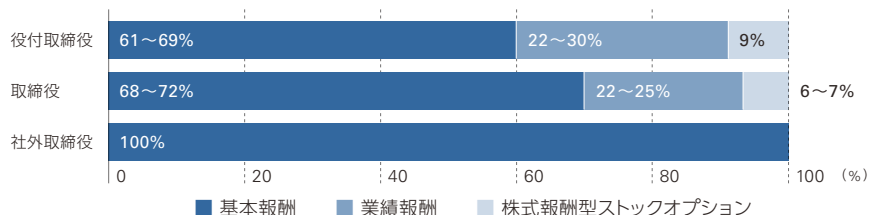
ii「業績報酬」

業績報酬は「会社業績報酬」および「個人別業績評価」によるものとします。会社業績報酬は会社業績予算達成率に基づく係数により算出し、個人別業績評価は中期経営計画に対する個人別目標達成度の各々の評価をもとにその支給率を決定します。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設定しております。個人業績評価は、各取締役の業務報告書に基づき社長が評価し、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、同委員会からの答申をもって取締役会で決定します。なお、各取締役の最終評価結果及び業績報酬支給率については、社長から独立役員へフィードバックを実施します。

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。割り当て数については、役位別基準数に会社業績予算達成率および中期経営計画に対する個人別目標達成度の各々の評価をもとに個数を決定します。

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、会社業績及び各取締役の個人別目標達成度評価について、代表取締役社長の案をもとに同委員会からの答申を経て、決められた範囲の中で取締役会で決定しております。

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」

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」

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。

2023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 役員の員数 (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)	176,426 (36,000)	130,170 (36,000)	35,500 (-)	10,756 (-)	13 (5)
監査役 (うち社外監査役)	24,000 (24,000)	24,000 (24,000)	- (-)	- (-)	5 (5)
合計 (うち社外役員)	200,426 (60,000)	154,170 (60,000)	35,500 (-)	10,756 (-)	18 (10)

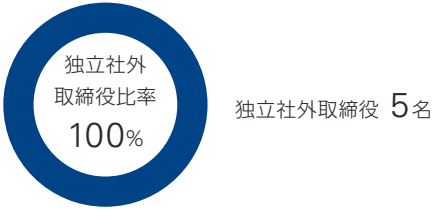
各委員会の運用状況

監査役会、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

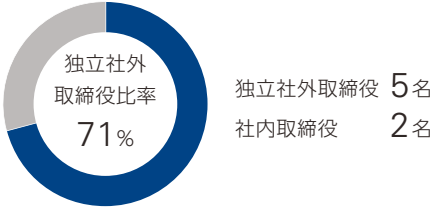
	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	経営戦略諮問委員会	ガバナンス委員会
委員会の職務			取締役・監査役候補者の指名方針や育成計画及び取締役の報酬等に関し、取締役会の諮問に応じ助言・答申	重要な政策・経営戦略課題への取り組みや課題解決に関し、独立社外役員からの意見や助言を踏まえて推進を図り、代表取締役社長の諮問に応じ助言・答申	取締役会の適法かつ効率的な運営及び会社の持続的な成長に資することを目的とし、利益相反取引等における取引の合理性や相当性に関し、独立社外取締役による少数株主意見の適切な反映を図り取締役会の諮問に応じ助言・答申
委員会の運営実績 (2023年度)			5回	12回	8回
委員構成 (2024年5月23日現在)			取締役：7名 (独立社外取締役：5名、 社内取締役：2名)	取締役：11名 (独立社外取締役：5名、 社内取締役：6名) 監査役：4名	取締役：5名 (いずれも独立社外取締役)
大野 恵司	◎(議長)		●	◎(委員長)	
藤木 光広	●		●	●	
速水 英樹	●			●	
南 慎一郎	●			●	
磯部 大将	●			●	
坪谷 雅之	●			●	
岡田 元也	●				
腰塚 國博 社外 独立	●		◎(委員長)	●	●
榎本 知佐 社外 独立	●		●	●	◎(委員長)
黒崎 裕伸 社外 独立	●		●	●	●
大和田順子 社外 独立	●		●	●	●
滝 順子 社外 独立	●		●	●	●
青山 和弘 監査役 社外	■	◎(議長)	—	●	—
鳥居 江美 監査役 社外 独立	■	●	—	●	—
田邊るみ子 監査役 社外 独立	■	●	—	●	—
西松 正人 監査役	■	●	—	●	—

◎は議長または委員長、●は構成員、■は出席者を表しています

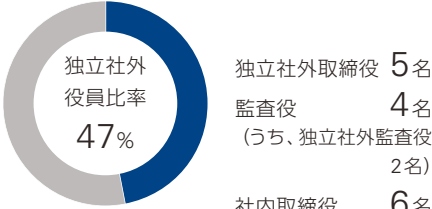
ガバナンス委員会の構成



指名・報酬諮問委員会の構成



経営戦略諮問委員会の構成



少数株主の保護

意思決定プロセスへの親会社の関与の有無や内容

日常の事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行しつつ、事業運営における重要な問題については、イオン株式会社との協議、もしくはイオン株式会社への報告を行っております。イオン株式会社ならびにグループ企業とは、相互に自主・独自性を十分に尊重しつつ綿密な連携を保ちながら、持続的な成長、発展、業績の向上に努めています。

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、「関連当事者取引管理規則」に則り、市場価格に基づいた適正な条件により取引を行い、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等の報告を取締役会に行い取引の合理性・相当性の精査をします。その内、重要な取引については、取締役会の諮問機関として独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会において、当社の企業価値向上の観点から当該取引の公正性及び合理性が確保されていることを検証したうえで取締役会に付議し、また特別利害関係人を除外した上で決議し、手続の公正性を確保しています。

なお、当社はイオン株式会社及び同社子会社で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及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及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。

親会社からの独立性確保のために設置する特別委員会の概要

少数株主の意見を取締役会に反映するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会を設置しています。

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。

2023年度はガバナンス委員会を計8回開催し、親会社・グループ会社との取引における合理性や取引条件の相当性を確認し、取締役会に答申しました。

独立役員の親会社からの独立性確保のための指名委員会の活用方法や役割

取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しており、取締役候補者の指名・選任および各取締役の報酬決定に当たり、取締役会に助言・答申を行っています。

加えて、次期取締役候補となる人材に関する育成方針・計画を議論する等、透明性と客観性を確保しています。

委員の構成は、代表取締役社長、管理担当役員および独立社外取締役5名の計7名で、独立社外取締役が委員長を務めています。社外取締役の選任に当たっては、当社が定める独立性判断基準と共に、親会社からの独立性を満たすことも踏まえて選任しています。

独立役員の選解任における親会社の議決権行使の考え方・方針

上場子会社の独立役員の選解任に関する議決権行使や独立役員の指名プロセスについては、各上場子会社が主体的に対応しており、親会社はその独立性を尊重する方針としています。

親会社の事業ポートフォリオ戦略における自社の位置付け、親会社のグループ内における事業領域の棲み分けについての現在の状況や今後の見通し

イオングループでは、グループ会社の経営の自主性・独自性を重視し、分権制によるグループ経営を実践することで、グループ全体の企業価値が向上するものと考え、創業以来これを実践してきました。グループ会社のうち、特に事業・地域の特性を踏まえた自律的経営により持続的な成長が促進され、資本市場からの規律によりその経営の質が向上すると見込まれるものについては上場子会社とすることを方針としています。イオン株式会社は、当社の議決権の58.23%（2024年2月29日現在）を有する親会社であり、その出資比率は、直接保有、間接保有分を含め、当面過半数が維持される見込みです。

当社は、イオン株式会社（純粋持株会社）及び、同社の連結子会社・持分法適用関連会社により構成する企業グループに属しており、イオン株式会社が、グループ戦略の立案、グループ経営資源の最適配分、経営理念・基本原則の浸透と統制、共通サービスの提供等を担い、グループシナジーの最大化を図る一方で、当社を含めたグループ各社は、専門性を高め、地域に密着した経営を行うことで、より一層のお客さま満足の上昇を図っております。

当社は、イオングループにおけるディベロッパー事業の中核会社として、日本および中国、アセアン各国において地域と共生するショッピングモールの開発・運営を行っており、グループ各事業と連携しながら、サービスの提供や施設の充実を図っています。また、商業不動産としてのビジネスを担うだけでなく、グループのサービス・専門店企業のプラットフォームとしての機能も担っています。

イオングループのディベロッパー事業においては、マーケティング、開発、リーシング等のディベロッパー機能統合は完了し、グループにおける大規模ショッピングモールの開発および管理・運営については当社が一元的に事業展開を担う体制となっています。よって、当社を除くグループ各社と当社との間では事業の棲み分けがなされており、現在競合する関係にはなく、また今後も発生する見込みはありません。



政策保有株式

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

個別の政策保有株式については、年1回の取締役会において、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、議案ごとに当該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。

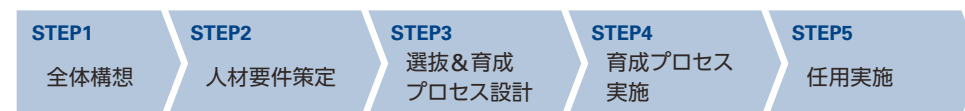
政策保有株式の状況 (2024年2月29日時点)

銘柄数	13 (うち上場株式 10)
貸借対照表計上額の合計額	1,421 百万円

後継者計画

サクセッションプランの全体プロセス

次期代表取締役や新任取締役の指名については、独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、同委員会から取締役会に答申し、取締役会決議を経て株主総会に付議します。また、指名・報酬諮問委員会にて、経営陣（候補者含む）に必要な基準、キャリアの積みせ方や研修の内容等の育成計画について検討し、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.54](#)））



取締役のトレーニング方針、社外取締役のサポート体制

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陣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、国内の店舗視察や、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、海外視察やオンラインでの情報交換等を実施しています。

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、必要な情報の適確な提供を行っています。



モール視察の様子

リスクマネジメント

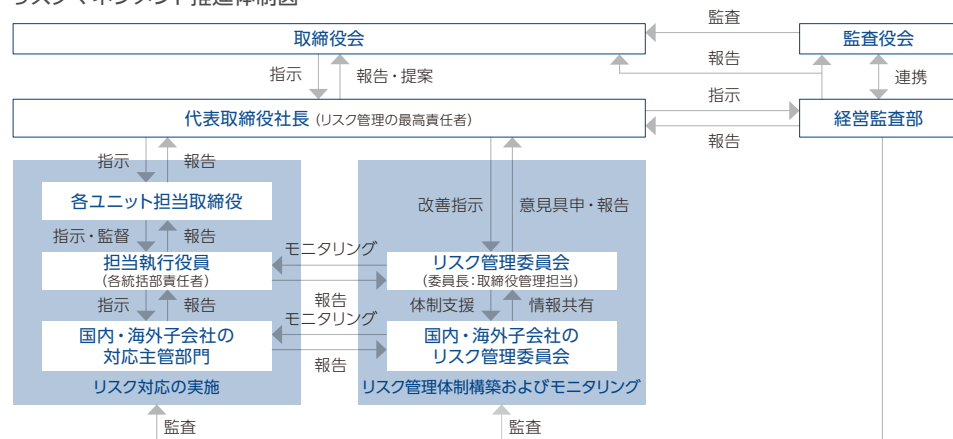
リスクマネジメント推進体制

当社は、当社グループにおける損失の危険を管理する体制として、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の整備のさらなる強化を図っています。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、リスクの減少および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、当該部門がリスク対策の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を管理することを通じ、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) リスク管理委員会を設置する子会社のリスク管理事務局責任者
 - C) 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およびリスク管理委員会を設置する子会社のリスク管理事務局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運営状況の把握、リスク管理体制の持続的な見直し等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に対応する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きます。

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、迅速かつ確か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、昨年度の取り組み内容および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。なお、国内外子会社においても株式会社OPAおよび海外現地法人については国別にリスク管理委員会が設置されており、その審議内容は当社のリスク管理委員会へ情報共有されています。

リスクマネジメントプロセス

当社のリスク管理を行うにあたり、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を行うとともに、リスク管理委員会、担当取締役や経営監査部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。経営戦略リスクに関しては、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。

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、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。

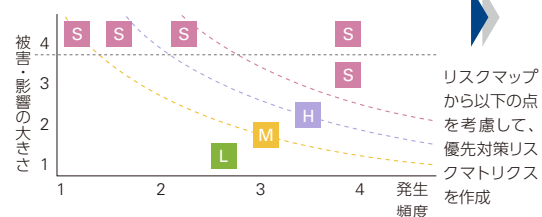
・優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

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。

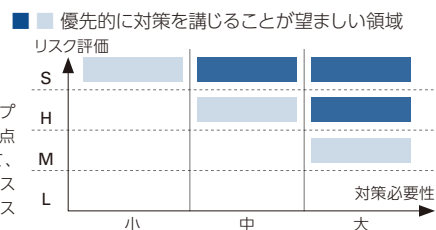
上記について、従来、当社ではリスクサーベイを通じリスクを具体的に特定し、当該リスクへの対策を行っています。2021年度にリスク状況の見直しとして改めてリスクサーベイを実施し、その結果91項目のリスクを特定、更新し、現在はそのリスク対策を行っています。

リスクマップによるリスク評価

S シビア H ハイ M ミディアム L ロー



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

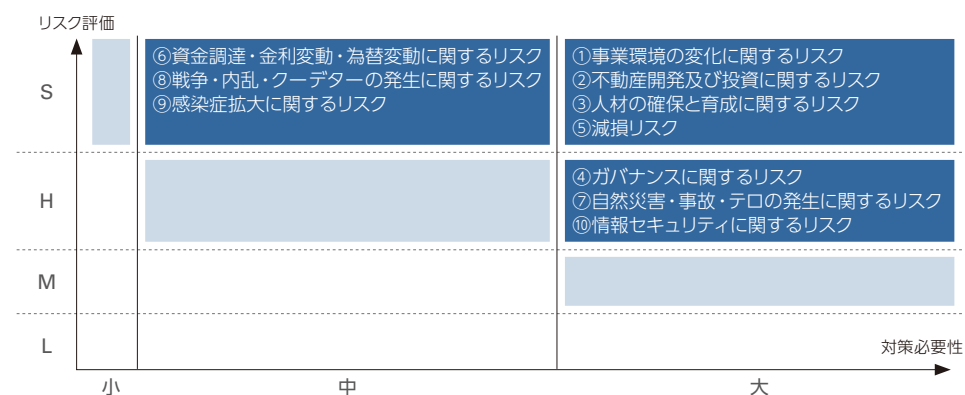
中：対策の確実な実施、実効性の検証が必要

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、定期的の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。



	リスク事項	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

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

地域社会の持続的な発展に貢献し、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ます。また、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、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、法令及び社内規程を遵守するために、個人の意識啓発や教育体制の構築等を行うことを目的とし、コンプライアンス遵守にかかわる問題点の指摘及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、年間報告を行います。

内部通報窓口

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、もしくはグループ共通の「イオン コンプライアンスホットライン」が活用可能な状態となっています。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に、社内規程に定められており、報告や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、全社的に実施し、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

当社グループは、如何なる場合でも贈賄等の不正な手段によって利益を求めることは無いこと、を全ての役職員（以下、「グループ役職員」という。）が共有します。

グループ役職員は、当社及びグループ各社が定める社内規則等に従うといえども、事案ごとに公務員等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、行動することをここに誓約します。

グループ役職員は、不正な意図をもった便益の提供・経費負担、寄附・助成は、当社グループ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、当社グループ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。

グループ役職員は、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」に基づき、グループ役職員はこれを遵守し行動の規範とします。

コンプライアンス研修

各部署の所属長と全従業員を対象にオンライン研修及びeラーニング研修を実施しております。

2023年度は企業倫理の浸透・定着を図る内容に加え、「人権」、「ハラスメント防止」、「法令順守」の観点から研修を行いました。

時期	研修内容	研修対象
2023年上期	内部通報制度運用研修	所属長（244名）
2023年下期	職場心理的安全性向上研修	全従業員
2023年下期	贈賄防止研修	所属長（244名）



イオンモール株式会社 贈賄防止基本方針をご参照ください。
<https://www.aeonmall.com/ir/prevention/>

内部統制システム



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

当社は「業務の適正を確保するための体制についての決定事項」に基づいて、適切に内部統制システムが運用されていることを確認しています。当事業年度における主な運用状況は次の通りです。

- ・業務執行においては、2023年5月より執行役員制度を導入し、監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会における業務執行に対する監督・モニタリング機能を強化しております。また、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。特に取締役会付議の重要議案につきましては、独立社外取締役のみで構成するガバナンス委員会にて当該取引の公正性及び合理性の審議を行い、取締役会へ答申しています。また、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等の報告を行い、取引の合理性及び相当性を精査しています。
- ・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、規程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、「贈賄防止基本規則」により国内外の贈賄行為を未然に防止すべく社内体制の整備、教育を行っています。
- ・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、影響度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」で集中的に議論することで、より実効性の高い管理体制を構築しています。また、リスクのレベル分けについては、毎事業年度定期的にかつ必要に応じ見直しており、事業環境の変化に素早く対応する体制としています。リスクサーベイの実施以外にも、経営戦略リスクの検討体制の見直し、新規事業への着手に伴う新規リスクの検討と対策、各部門または各従業員におけるリスク管理能力やリスク感度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。当社子会社である株式会社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、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っています。また、直近各社で行われたリスクサーベイに基づき最新のリスクへ更新し、当社グループ全体でのリスク管理体制の実効性向上にも取り組んでいます。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。

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。