



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

※ 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。

社外役員座談会

多様な人材・価値観を採り入れながら 日本とアジアで「暮らしの未来」を創造する グローバルカンパニーへ

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おり、客観的視点や専門的知見を活かして当社の経営状況をチェックし、企業価値向上に貢献いただいています。一昨年、昨年に続き、今年も役員座談会を開催し、この1年間の活動レビューや、2018年度の政策への評価や提言、ガバナンス上の課題などについて語り合っていました。

※ この社外役員座談会は、2018年3月2日に実施したものです。

昨年1年間の活動レビュー

2025年への長期ビジョン策定プロセスに社外役員が参加

鈴木 社外役員による座談会も3回目となります。まず、皆さまの1年間の活動レビューとして、これまでの課題がどのように進展したかを振り返ってください。また、昨年ご参加いただいた国内外のモール視察でのご感想やご意見もお聞かせください。

平 約3年前、吉田社長にイオンモールの中長期の成長目標についてお伺いしたのですが、その後の3年間で当社の中長期戦略は大きく進化したと感じています。「2025年のイオンモールの姿」という長期的なビジョンが示され、2017年度より新しい中期経営計画がスタートしました。そのビジョンや経営計画の策定プロセスに、私たち社外役員が参加して意見を述べる機会が設けられたのも大きな前進だと思います。また2016年度より、イオン同友店会の「ダイバーシティ推進部会」に参加し、いろいろ提案させていただきました。その中から、イオンリテールの物流機能を活用した専門店従業員向けの買い物代行サービスが実現するなど、グループ資源の有効活用が進んだ1年でもあったと思います。

鈴木 専門店のスタッフを含めたモールのES(従業員満足度)を高めていくうえでも非常に面白い取り組みですね。そうした施策をさらに発展させ、モールを中心としたグループ内のエコシステムのようなものを構築できると、モールで働く人たちの一体感がさらに強まるのではないかと思います。

平 さらにモール視察で実際に現地に足を運んでみると、会議だけでは伝わらなかった多くの発見・収穫がありました。



また「ハピネスモール」の取り組みについては、ぜひ全てのモールで展開してもらいたいと感じました。

河端 平取締役のおっしゃる通り、昨年は、イオンモールが描く成長ストーリーを確認できた1年間でした。吉田社長が2025年のあるべき姿を語り、その実現に向けた成長施策が着実に進みつつあります。とりわけ中長期的成長の最大の原動力となる海外事業で、営業利益レベルで黒字化の見込みが立ったことは非常に大きな成果です。

鈴木 昨年の座談会では、海外人材育成の重要性を指摘されていましたね。

河端 中国やインドネシア、ベトナムのモールを視察して、その重要性を改めて感じました。現地で働く日本人社員、ローカルの社員とも非常に優秀な人材が揃っており、こうした人材の層をさらに厚くしていくことが、2025年に向けたイオンモールの活力になると実感しました。

市毛 イオンモールの経営環境は、今後も大きく変化していくはずですが、国内マーケットがシュリンクしていくなかで、成長戦略における海外事業の位置づけが一層重要になることは間違いありません。また、物流やマーケティングなどの技術革新に的確に対応していくことも欠かせません。今回、こうした環境変化を見据えた将来ビジョンを策定できたのは、やはり大きな成果だと考えています。

鈴木 市毛監査役は、以前からリスクマネジメントの強化を主張されてきましたね。

市毛 やはり攻めの戦略を推進していく時こそ、どこにリスクが潜むのかをきちんと認識しておくことが重要です。その点、一昨年に全社的なリスクサーベイを実施し、リスクマップ

を作成したことは非常に大きな前進ではないでしょうか。また、リスクマネジメントの運用面においても、昨年、ある調査案件について疑問点を指摘したところ、すぐに追加調査が行われ、改善策が講じられるなど、PDCAがしっかりと機能していることを確認できました。

村松 イオンモールのビジネスモデルは、単なる小売業でもディベロッパーでもなく、小売業にプラットフォームを提供するという特殊な業態です。それだけに投資案件の採算性をどんな指標で測るべきなのか、監査役を拝命して以降、いろいろと考えてきました。例えばROEやROA、ROICも非常に大切な指標なのですが、いずれもパーセンテージや倍数で表される数字なので、条件によっては経営の実態と乖離してしまうこともあります。例えば、EVA(経済的付加価値)などの絶対額で測ることも検討すべきかと思えます。

鈴木 今回、いろいろなモールを視察していただきましたが、どのように感じましたか。

村松 国内モールについては、日本の地方経済が停滞する中、リージョナルシフトをもっと加速させなければならないと実感しました。一方、中国やアセアンのモールでは、発展を続けている地域ならではの強いパワーを感じました。現地の社員と話していて「これから彼らと一緒にイオンモールも成長していくんだな」と、シンパシーあるいはセレンディピティともいうべき感覚を味わいました。

河端 特に海外モールでは、何も無い広大な土地にモールができることで、周囲に住宅や学校、病院などが次々とつくられ、新たなコミュニティが誕生するケースもあります。モール開発を発端に、複合的な街づくりに発展しているのです。



村松 最近、企業評価において、財務面だけでなくESGパフォーマンスを重視しようという動きが広がっています。イオンモールのこうした海外投資は“現地の豊かな生活環境づくりに貢献する”という点で、ESG投資そのものであり、将来とも期待が持てる取り組みではないかと考えています。

鈴木 村松監査役がおっしゃったのは、イオンの理念そのものでもあります。イオンの基本理念は、「お客さま」を原点に「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献することです。ダイナミックな発展を遂げつつあるアジアでの事業において、その理念が非常にわかりやすい形で具現化されつつあるのだと思います。

村松 今後、現地の社員と国内の社員との人材交流を拡大していくべきだと思います。交流を通じて、現地の社員にはイオンモールの理念や姿勢を共有してもらいたい。一方、日本の若い社員には、現地に足を運んで、現地の人々の熱い思いや、社会が発展していく時のパワーを感じて欲しいと考えています。

鈴木 この1年で私が課題と感じたのは、昨年も発言した通り「組織の拡大に対応したマネジメント」のあり方です。実際、いくつかのモールを回ってみても、経営会議や事業部長会議などでトップの指示した内容が十分に現場に伝わっていないケースもあり、方針を徹底するとともに本部と現場との連絡を密にして、現場でPDCAを回し、問題を解決していける体制にしなければならないと感じました。

2018年度の政策発表を受けて

デジタル化を有効活用しながら eコマースの拡大に対応していくか

鈴木 2018年度の経営政策や各部門の事業方針などを受け、印象や評価、課題と感じたことなどをお聞かせください。

河端 昨年度から、経営計画の策定プロセスにかかわるようになりましたが、今年度は、まだ検討中の段階から私たち社外役員も議論に参加し、意見を述べる機会が設けられました。それだけに、2025年に向けてイオンモールが何をやっていこうと考えているのかが非常によく理解できました。いろいろな政策の中でも各本部の方々が最も熱く語っていたのが「ハピネスモール」の取り組みです。ヘルス&ウェルネスと



いった視点から、イオン同友店会・専門店企業の方々と一緒にイオンモールをより魅力ある場にしていこうという試みであり、これが具現化していけば、ネットショップでは不可能なリアル店舗ならではの強みになると感じました。

市毛 イオンモールの事業は、単なるBtoBでもBtoCでもなく、BtoBtoCとも呼ぶべきユニークなビジネスモデルです。直接の取引先であるテナントにプラットフォームを提供するだけでなく、お客さまの視点に立ったさまざまなサービスを展開しているのが特色です。今回の政策内容を見ても、テナントとお客さまの双方の視点に基づいて練り上げられていると感じました。例えば、デジタル化への取り組みも、店舗の業務効率化や省力化によってコスト削減を図るためのデジタル化に加え、モールを訪れるお客さまの利便性を高め、集客増、売上拡大を図るデジタル化も盛り込まれています。

鈴木 それは、イオンモールという会社が小売業のDNAを受け継いでいる証でもあると思います。モールに専門店を誘致すればOKというビジネスではなく、より多くのお客さまにご来店いただき、ご満足いただくことが何より重要という発想が根底にあるのです。それを自然体でできるのが当社の強みですが、今後国内外で事業が拡大していく中でもっと意識的に取り組みを強化していく必要がある分野です。

村松 私は、以前から「イオンモールのブランドイメージを社会にどう発信していくか」が課題ではないかと考えていました。今回の政策発表での「ハピネスモール」や海外事業などの説明を聞きながら、例えば「何か面白いことをやっている」「アジアで新しい街をつくっている」といった、聞く人が未来に

希望を持てるような企業イメージを発信していけないかと感じました。

河端 「イオン」という名前やイメージがすでに広く浸透しているだけに、メディアなどでも「イオンのショッピングモール」として紹介されることが多い。イオンモールというモール名称は日本全国で浸透していますが、それに比べてイオンモール(株)が何をしている会社かということが浸透していない気がします。村松監査役が提案するように、社会と深くかかわっている部分にハイライトを当てて情報発信をしていけば、イオンモールの会社としての存在感が高まり、若い人たちにももっと魅力を感じてもらえるのではないのでしょうか。

平 今回の政策の中で課題を感じたのはデジタル化への取り組みです。特にeコマースの拡大にどのように対抗していくかは、今後の重要な経営課題になるはずで

鈴木 政策発表においても、そうした課題認識や危機意識、意気込みは感じられましたし、いくつかの具体的な施策も出されていましたが、それをどうやって早期に形にしていくのか、さらに中長期的にどのように発展させていくのかは、大きな課題になると思います。

平 イオンモールの最大の強みはやはり集客力にあると思います。現在はリアルな地の利を活かして集客力を向上させているわけですが、今後はそれにデジタル技術をうまくミックスしながら、集客力をいかにして収益に変えていくかを考える必要があるのではないかと感じています。新たな発想が求められる難しいミッションですが、この3月にデジタル推進統括部が発足し、その責任者には女性の部長が抜擢されました。今後の展開に期待しています。



鈴木 新設されたデジタル推進統括部は、既存組織の枠組みを越えて、リアル機能の強みを活かしたオムニチャンネルモデルの構築や、顧客サービスの強化、オンラインビジネスの収益化などに取り組んでいく部署です。イオンモールが今後デジタルリゼーションをよりスピーディに展開していくためには、こうした部門横断組織に加えて、社外のリソースをもっと有効に活用することが重要ではないかと考えています。最近ではメーカーがオープンイノベーションによって新製品・新事業の開発に力を注いでいますが、当社の場合も、IT業界はもちろん、いろいろな業種とコラボレーションして、新しいビジネスの創出にチャレンジすべきではないでしょうか。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて ガバナンスの実効性を維持しながら 取締役会の多様性を追求する

鈴木 今年の春には、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、「取締役会の多様性の確保」などが盛り込まれる見込みです。こうした動きを踏まえ、イオンモールのコーポレート・ガバナンス、取締役会のあり方について、ご意見をお聞かせください。

市毛 昨年、取締役会の実効性評価を実施しましたが、その結果を見ても、足元の経営状況に関するモニタリング機能については、実効性がしっかり確保されていると思います。一方、今後取り組むべき課題としては、中長期的な経営戦略のモニタリングがあります。長期保有を前提とする株主にとっては、現在の経営状況だけでなく、その企業が将来どのくらい成長できるかが重要です。それを示すためには、中長期の



戦略に基づく組織改革や人材育成といった施策の進捗状況をモニタリングする必要があります。これを取締役会の機能としてどのように実現していくのか、今後議論していかなければならないと考えています。

村松 ガバナンスを強化するには、何よりもガバナンスがうまく機能するためのステージをつくるのが肝心です。例えば、マネジメントモデルの取締役会なら、社外役員であっても特殊な業界事情を理解している人材が必要になりますし、一方、モニタリングモデルなら、統計分析や危機管理などに精通した人材が求められます。

平 おっしゃる通り、社外役員を含めた取締役会メンバーの構成をどうすべきか、役員報酬の仕組みはどうあるべきかなどについて、適宜検討していく必要があると思います。イオンモールが長期的に企業価値を高めていくには、どういったガバナンス体制が最適なのか、株主と同じ目線から考えていくことが大切です。

河端 ガバナンスのあるべき姿を追い求めていくと、中長期的に「取締役会の多様性」を高めていくことになるのではないのでしょうか。そんな多様性を表すキーワードに「GEG」があります。最初のGはジェンダー（社会的・文化的な性）の多様性であり、女性の活躍を促進し、優秀な人材を取締役会メンバーに加えていくことが重要なのはいうまでもありません。次のEは、エスニシティ（民族性）を超えた多様な人材の登用です。長期ビジョンが具現化すれば、2025年には利益の35%を海外事業で稼ぎ出していくことになります。海外事業の重要性が増していけば、現地の人材を取締役会メンバーに加えていくことになるでしょう。そして最後のGは、ジェネ

レーション(世代)、若い人材の活用です。

鈴木 取締役会で、例えば10年先の長期ビジョンを策定した場合に、10年後には決議したボードメンバーがいない可能性もあります。将来に対して責任ある経営判断を下すという観点からも、また多様な意見を採り入れていくという観点からも若い人を経営に参画させていくことは非常に重要ですね。

河端 先ほどデジタル化が一層重要になるという話がありましたね。AIやIoTといった新しいITを有効活用していくためには、これらのテクノロジーに精通した若手の力が必要になります。そうした人材が成長して経営に参加するようになれば、時代に先駆けて新しいビジネスを切り拓いていけるような会社になれるのではないかと期待しています。

2018年度の展望

海外事業の拡大に対応して 内部統制のモニタリングを強化

鈴木 最後に、社外役員として今後力を入れたい活動についてお聞かせください。

村松 昨年は実際に多くのモールを視察させていただき大変勉強になりました。今後も数字面だけでなく、イオンモールが抱える経営課題などを私自身がリアルに体感しながら、何かお役に立てるアドバイスができればと考えています。

平 今年度は、アセアンに加えて中国事業でも営業利益の

黒字化が実現する見込みと聞いています。日本の小売業が海外でも利益を出せる会社になるのは非常に画期的であり、ぜひそれを見届けたいと考えています。

河端 これまでも監査役会などで業務執行取締役や部長クラスの方々とお話する機会が数多くありました。また、国内外のモール視察で現場の若手にもお会いすることができました。今後も社員の方々積極的に対話していきたい。そして、こうした方々の中から、将来の経営を担う人材を発掘、育成するようなプロセスにかかわってみたいと考えています。

市毛 監査役としては、内部統制がきちんと機能しているか一番関心があり、今後も内部監査部門と緊密にコミュニケーションしていくつもりです。また、グループ資源をより有効活用していくために、グループ会社間の情報交換、意見交換の機会を設けてはどうかと考えています。

鈴木 グループの中にも社外役員を置いている会社がありますから、社外役員同士で情報交換、意見交換をするのも面白いかもしれませんね。私も市毛監査役と同じように、内部統制について注視していこうと考えています。特に創業期から成長期へと移行しつつある海外子会社では、業務内容の拡大に対応した内部統制の強化が不可欠です。統制すべき規定やルールが改正されずに運用面に対応していくとか、親会社と子会社とで内部統制の整合性が取れないといったことのないように、重点課題としてモニタリングしていきたいと思います。皆さま、本日はありがとうございました。

