

スモールミーティング（2019/11/13 開催）

質疑応答要旨

【双日出席者】

取締役会長 原大 / 社外取締役 内藤加代子 / 社外取締役 大塚紀男

【質疑応答】

Q. 社外取締役から見た双日と社外取締役としての自身の役割について。

A.内藤：双日は事業の幅が大変広い一方で、非常に大変な時期を乗り越えて来ているので、リスク管理やコンプライアンスについての意識や考え方は非常にしっかりしている。ただ現在は、適切なリスクも取りながら、攻めのガバナンス、積極的な投資も必要な段階だと思う。

会社として、SDGs などの国連の指導原則などの社会的規範や、世界の健全な常識に沿った活動を行わなければならないが、そういった面にも自分の知識を総動員して貢献したい。世界の健全な常識の半分は女性が担っているので、取締役会で一人だけの女性メンバーという立場でしっかり仕事をしたい。

A.大塚：ガバナンスの仕組みについて、様々な機会を通じて役員の方々に自分の知見や経験などの話をすることによって、双日のガバナンスがどうあるべきかと考えていただき、その結果として変化が出てくれば、こんなにいいことはない。双日の商売の範囲は広いが、リスク管理の仕組みや、投融資を決定するまでのプロセス、それらを全て可能にする財務管理などのインフラが構築されており、加えて非常に慎重でしっかりとした投融資の判断、リスクの管理を行っているので、その点の心配はあまりない。どちらかという、もう一歩思い切って前に出るべき。出来る限り背中を後ろから支える、場合によっては押すことも我々の仕事かと思う。

Q. 昨年社外取締役二人が同時に交代した。そういった中で社外取締役に対するサポート体制や、情報提供の体制の面についての課題はないか。

A.大塚：社外監査役 4 人を含む 5 人の監査役との懇談会や意見交換会を通じて大変助けていただいている。また、取締役会業務室のサポートにより、取締役会の資料だけでなく、様々な会議の資料を共有してもらっているので、直接会議に出なくても、議論の中身が分かる。そういったハード面での改善も含めて情報の提供、我々に対するサポートは、間違いなく改善されている。

Q. 取締役会の中で、サステナビリティや環境などについて満足のいくレベルで討議されているのか。

A.大塚：サステナビリティ推進室からの定期的なレポートの際に集中的に議論している。投融資案件を審議する際には必ず、環境、人権などの ESG のポイントからチェックをして、何かリスクはないか、議論すべきことはないのかというスクリーニングをする。また、指名委員会では、多様性がこの程度でいいのか、取締役会の構成はどうあるべきか、という議論は当然出る。監査役との懇談会の席では、相変わらず女性が少ないけどどうですかねとか、環境面での石炭の問題などに対して我々としてどういうふうに考えていべきか、という議論はしている。常にサステナビリティや ESG の観点でのチェックをすることは意識している。

Q. 女性の活躍推進と企業価値の向上をどのように結びつけるのか。

A.内藤：女性が働きやすい職場というのは男性も働きやすい。例えば、女性が様々な事情で早く帰らなければならぬような場合、17時なら17時まで必死になって働く。そのように集中して生産性を高めるといっても女性の活躍は会社にとって良いのではないかと思う。また、女性の意見を様々な所に反映することによって社会の目指しているところと会社が合っていくと考える。女性が増えれば株価が上がるといった効果がすぐに見えるようなことにはならないが、統計的にはそのような結果・事実があるとは言われている。長い目で見れば必ず会社の価値を高めていくものと考えている。

Q. 一般論として、日本企業は投資した後の撤退や、軌道修正が遅い、またはできない会社が多いと言われる。双日の取組みはいかがか。

A.大塚：新規投融資を行う場合、撤退基準は必ず稟議の中に組み込まれている重要事項。2年、3年経ってパフォーマンスを評価する際に、継続か撤退かというような形で審議し、判断している。

Q. 社外取締役の立場として、攻めのガバナンスという観点から、ここだけはこう変えて欲しいという点はなにか。それを変えるために社外取締役としてどのように取り組んでいるのか。

A.内藤：攻めのガバナンスという点では、取れるリスクであれば、取りに行くといった積極的な姿勢がもっとあっていいと思う。もちろんそのリスクはよく分析して取れるリスクかどうかをよく見極めることが必要。基本的に守りの方が重要だと思っているのでそちらも満足しながら、ということになる。変えて欲しいところはマインドセット。新規事業にたくさん取り組んでいると思うが、新規事業案件がもっと取締役会にも上がってきて欲しい。上がってくるのは、それなりによく練られて、厳選された案件なのでそれはそれでいいが、もっとたくさん出てくるといいと思っている。

A.大塚：双日は極めてきっちりしたリスク管理体制があるからかも知れないが、何となくコーポレートが強い印象。現場がもっと自信を持って攻められるように、現場の人達に元気づけるようなことを声掛けしたいし、一緒に話してみたい。「現場のことを一番知っているのはあなたなんだから、堂々とやんなさい。頑張れ！」と。ただ、社外取締役として、現場にあまり近づき過ぎてはいけない。距離感をどうやって保つか、自分への課題だと思う。

【出席者のご感想】

- ✓ 社外取締役の率直なお考えを伺うことが出来、大変貴重な機会であった。
- ✓ 特に、課題点とお考えの事に対し、ご自身の経験等をもとにご意見を明快に述べられており、大変参考になった。
- ✓ まさに外部から見た内部とは異なった視点での意見、社外取締役を起用する重要な意味合いが実践されているのを直に拝見させていただいた気がした。
- ✓ 次回も社外取締役の方を含めて、継続的な対話の機会を頂けたら幸い。

以上