

スモールミーティング（2020/11/10 開催）

質疑応答要旨

【双日出席者】

社外取締役 内藤加代子 / 社外取締役 大塚紀男 / 社外取締役 齋木尚子

【質疑応答】

Q. 社外取締役の増員、取締役会議長の変更など昨年からの変化について

A.内藤：社外取締役が増えたことで多様性が生まれ、それぞれの経験・スキルも異なり、良い議論ができるようになってきている。また、指名委員会、報酬委員会の構成も、社外取締役が2名から3名と過半数を占めるようになり、より客観的な議論ができるようになった。

A.齋木：異なる視点、新しい視点は非常に重要。取締役会では、大きな方向性、或いは中長期的な観点から、双日の戦略を話し合うことが重要で、皆が同じ経験・専門性といったバックグラウンドではなく、新しい視点を持ち込み、経営陣に「気づき」の機会を与えるような質問を様々な角度から行っていく体制を目指していきたい。その為に社外取締役が増員され、大塚氏が取締役会議長となったことは、評価されて良いのではないかと。

A.大塚：取締役会において、議長を別にして2名が意見を発信できることは大きい。社外監査役にも女性が1名増え、全体で女性が3名となったことはかなり影響力があり、全体の雰囲気も変わってきている。藤本社長ともよくコミュニケーションをとっているが、ガバナンスの方向感を考えながら、取締役会の構成を少しずつ変革していくことを考えている。

Q. 双日らしさ、スピード感について

A.齋木：今年はコロナ禍という異例の事態の中、スピード感を持って様々な課題を決定しなければならないと意識し、決断されている。もちろんこれで大丈夫というわけではなく、これからもまだまだ注文をつけていきたいと思っているが、速度という意味ではまずまずではないかと率直な感想を持っている。

A.内藤：変化という意味では、世の中の動きが非常に早く、デジタル化や環境問題といった様々な問題が起きている中で、本部と本部の間にある事象や、全く新しい分野を汲み上げ、事業化していくべきとお話しているが、その点はマネジメントも深く考えており、新しい分野で各本部が協力、共創していくという方向になっており、これを継続すれば良い結果となると思う。

A.大塚：コングロマリットとしてのシナジーを出さないと、総合商社として存在する意義・価値がなくなってしまうと社長含め、経営に申し上げているが、シナジーを生み出そうと動き出した印象を受けている。本部長間のコミュニケーション等も改善されていると聞いているし、藤本社長を中心とした意思決定の仕組みがスリムになっており、トップが合意したことの社内への伝播スピードが上がってきていると思う。それを果実に結び付けていくことが重要。

Q. 指名委員会について

A.大塚：指名委員会は社外取締役の比率が優勢になっており、社長はあくまで提案者という立場で、

それに対して我々が意見を述べるという、あるべき姿に変わった。昨年から最大のテーマとしてサ
クセッションプランを議論している。もうひとつ、大きなテーマとしてスキルマトリックスについても検
討を進めている。

Q. 執行役員の女性比率について

A. 齋木 : これまで女性を採用してこなかった影響が出ている。これは双日だけの問題でなく、外務省も
同じ状況であった。外務省も女性採用を積極的に始めたのは、それ程昔ではない。今年、外
務省総合職の採用においては史上初めて女性が男性を上回ったが、これが当たり前の時代にな
るべきもの。双日も女性総合職採用比率で目標の 30%を達成しているが、能力本位の考
えからは女性が 60%になってもおかしくはないので、そのような意気込みで新たな目標設定を
して頂きたい。その上で、現状として女性の執行役員がおらず、管理職も少ない中では、工夫
が必要である。一つは内部からの抜擢があるが、人事には納得感が必要。女性というだけで
の抜擢はあり得ず、明確な基準が必要であるが、ポスト毎に求められる適性があるわけだから、あ
る程度思い切った基準設定をして、女性が抜擢されていく工夫をして欲しい。また、外部から
有能な人材を得ることも積極的に考えるべきと思う。双日がより強くなるための多様性であり、
この人ならばという女性外部人材を迎え入れることも選択肢だと考えている。

Q. 役員報酬制度について

A. 内藤 : 報酬委員会での議論は、途中経過である為、検討しているコンセプトをお話したい。報酬制
度は、会社が何を指すかに沿っているべきであり、それに合わせた制度を作りたい。業績連
動の割合を拡大し、単年度ではなく中長期の業績評価とも連動させたいと考えている。環境、
ESG などの側面も入れるべきではないかとの議論もある。

Q. ESG の取組について

- A. 齋木 :** サステナビリティについて意識が高く、投融資審議会でもサステナビリティの観点で確りと議論、
検討されている。ESG は広範囲にわたる深い問題であり、現状に満足することなく、勉強を深
めていき、提言していきたい。取締役会においてもそのような議論をした所である。
- A. 大塚 :** 双日では極めて真面目に、CO2、水、人権といったテーマに取り組んでいる。外部に発信して
いる量に比べると、社内で取り組んでいることが遙かに多いと感じるので、外部発信をもっと多く、
正確に、有効にしていく必要があるのではないか。
- A. 内藤 :** 投融資審議会であらゆる角度から案件を見ていて、ESG はひとつの大きなポイントで議論され
ており、取締役会でも個別の問題のみでなく、環境、人事の問題等、大きなテーマ毎に議論
を進めている。

Q. 双日の持続的成長について

- A. 内藤 :** 取締役の構成は、今の体制となって非常に良くなった。藤本社長からの説明に加え、営業管
掌毎に社内取締役から説明があり、分かりやすい。新型コロナの状況下でも攻めるガバナンス
を頑張って前進させて欲しい。守りのガバナンスの方も重要で、これまで通り確りと進めて欲しい
と思っている。
- A. 齋木 :** 迅速な決定を行い、適切なリスクをとっていくことが重要。取締役会や、本部長を集めた合宿

等においても、変革を恐れないことがひとつのキーワードになっているという印象を持ったことを紹介したい。大きく変革することを意識して、企業価値の向上に向けて動くことが攻めのガバナンスであり、社外役員として、適切なリスクを取るように後押しをしたい。新型コロナ影響もあり、具体的な成果が出にくい、当社だけでなく皆が同じ厳しい条件で戦っている。どのように戦略的に構想力、先見性を高めて、実行力を強化していけるかが今問われている。

Q. PBR の向上に向けて、双日の強みについて

A.大塚： 双日のユニークな所は小さいことで、次期中計の中にどれだけ双日らしさを織り込めるかが重要。投資家に、資本市場に受け入れてもらえるような響くことを入れていかなければ株価には反映しない。それは数字目標ではなく、非財務情報だと思っており、ESG 関連が重要だという所に繋がっている。その辺りを、我々も取締役会で引き続き提言していく。

Q. コロナ禍における企業評価、稼ぐ力について

A.内藤： 従来の分野だけにしがみついているばかりではいけない。それらを整理しつつ、新しい分野を開拓していく努力が非常に重要。取引先と共同で新しいことを作っていかなければならない。世の中の半分は女性なので、女性が望むものを作っていく会社は伸びる。また、外国人もマネジメントや従業員にもっと取り入れていくなど、新しい常識をどんどん取り込んでいかなければ、レジリエンスは保てないと感じている。

A.齋木： 足元では、新型コロナをひとつの契機として双日内で働き方改革を進めていく、より効率的な、多様な人材を活かせる働き方改革を整え、サプライチェーンの変革もスピード感をもって進めていくべき。総合商社として、今後、日本市場がシュリンクしていくことを踏まえれば、収益を海外で稼ぐことは必至の流れになる。どうやって海外でしっかりと稼ぐ力を培って、日本に戻すかということが重要。マーケットの期待と信頼に応えてこそ、株価上昇に繋がっていくことから、双日として新しい分野・仕事・業種を強くマーケットにアピールする必要がある。力の源は「ヒト」である。より優秀な、潜在能力を持った人間を引き付けられる魅力ある組織にならないといけない。若い良い人材を引き付けるために、良い会社であるべきだし、採用後その人材を育成していくことも重要で、その時には、リーダーがしっかりとビジョンを共有すること。高い志を組織全体が共有していくことが最重要。双日の2つの価値を最大化すべく、リーダーが理念をしっかりと示し、一人ひとりの社員が共有して取り組んでいくことが、重要だと考えている。

A.大塚： 稼ぐ力を構成する要素の1つである人材については、トレーディングの時代ではなくなり、海外の会社を目利きのある人材を見つけ、買収し、運営して、そこから利益を上げる、という仕事のやり方になってくる為、それができそうな人材を海外で探す必要がある。日本人が全部やるという従来の日本の商社の常識ではなく、国籍、性別も関係なく一番合った人がその仕事をやる、そういう仕事のやり方に変えていけるかどうかということで、結構大変な話だが、やらなければならぬし、それを促していきたい。

Q. リスクをとることについて

A.大塚： どのように背中を押すべきか考えているが、例えば双日の前身の日商岩井を飛び出して社長をやっている人材がたくさんおり、DNA は皆持っているということだと思う。ただ、そのDNA を発揮できない経験を過去15年位してきているので、割と若手の執行役員達もその重さを背中に

感じてやっているのではないか。取締役会でも投融資審議会でも、どこの会社でもそうだが、往々にして営業サイドが守る方、コーポレートが攻める方になる。営業が色々なことを提案して、それをコーポレートの役員達が攻め立てるが、それに対して果敢に抵抗する人もいるし、抵抗できない人もいる。果敢に抵抗している人の背中を押せば、彼らはどんどんやるし、抵抗できない人は、例えば投融資審議会以外の場所で私なりのアドバイスができれば、やってあげるといことだと思う。

【出席者のご感想】

- ✓ 社外取締役の方々との、貴重な対話の機会であった。ガバナンス等について、率直なご意見を伺う事が出来、大変有意義だった。
- ✓ 社外取締役の視点で、どのように企業をご覧になり、目指す方向性やガバナンス向上に取り組まれているか、直にお伺い出来、理解を深めることができた。
- ✓ 取締役会議長として、指名委員会委員長として、報酬委員会委員長としてのご発言も各領域の課題のご認識・取り組みの方向性が良く理解できた。
- ✓ シナジーやスピード感等についても、徐々に変化が出てきていることを伺え、期待できた。

以上