

以下は、グループミーティングにおける質疑の概要です。内容については、一部補足、追加訂正等を行っている部分がありますのでご了承ください。

翻訳はご利用者の利便性のために提供するものであり、完全な正確性を保証するものではありません。当社は翻訳の誤りによるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

株式会社 東芝 社外取締役・株主 グループミーティング 質疑応答

国内投資家 A社

体制を刷新されたのは非常にすばらしいことだと思いますけれども、ガバナンスの体制が実際に機能するために、どのように工夫しているかを教えていただけますか。去年は37回取締役会を開催したそうですが、平常モードになった場合、取締役会の回数は減ってくると思います。その中でいかに社内のことを良く知るかということが、執行をモニターする上では大事なことだと思います。加えて、人材を今後登用される場合、取締役候補などに一定の基準はお持ちだと思いますが、実際にそれに適する人材かどうかを判断するための基準をどう工夫しているでしょうか。スタッフが推薦してきたものを追認するだけだと、結局意味のないことになってしまうと思いますので、実効性のある体制を担保するためにどうしているかお聞かせください。

小林

東芝はもともと2003年に委員会等設置会社となり、日本では非常に先進的に欧米のシステムを取り入れてやってきましたが、結果としては社内の執行が中心になって、指名委員会や監査委員会が動いてきてしまいました。そういう反省に立ちまして、3つの委員会の委員を全部社外取締役としました。例えば指名委員会でも、スタッフの言いなりの人選とは全く遠く、我々社外取締役がほとんど決めてきました。今後はある程度スタッフからの情報等々含めて、いろいろ議論をしながらやっていきますが、5名の指名委員は全部社外取締役です。2015年の秋からもう3年経っていますので、そろそろ取締役の入れ替えもあるわけですが、そういう中でもスタッフからの推薦も加味しながら、基本的には社外取締役が中心になって候補者本人と面接をして、しっかりと時間をかけたいと思います。会計士など経理監査の専門家、法律の専門家、アカデミアの方も必要かと思いますが、複数の事業経験、複数の業界を経験した人や、そのトップマネジメントをやった人、あるいは、ダイバーシティも中心に考えなければいけないので、現状は2人いる女性、それと外国人ないしはグローバルなビジネスに長い間経験を持った人、そういった形の広がりも、今後はますます方向性としては持っていきたいと思っております。

指名委員会の規則の中で、取締役の資質であるとか、人格が真っ当であるとか、そういうところから始まって、今後は少なくともダイバーシティをより加味した形と、やはりビジネス経験をしっかりを持った人、プラス会計なり法律に詳しい、特にコンプライアンス問題の専

門的な部分も必要ですので、そういった形で選別していきたいと思います。

執行のモニタリングは、22 の事業体があるわけですが、取締役がそれぞれの事業のプロフェッショナルであるためには、またすぐに 10 何人の取締役が必要になってしまいますので、ポイントをしっかり押さえたいと思います。37 回の取締役会はあまりに多いと思っております。常識的には月に 1 回やれば十分で、早くそういうところに正常化したいと思っております。東芝は取締役会以外に取締役評議会というものをやっています。ここでかなり細かい議論をして、最終的に取締役会で決議するという 2 段階を踏んでいます。まず評議会の段階で、かなり自分なりに把握できますし、スタッフに聞くこともできます。案件によって異なりますが、2 日後あるいは数週間後に取締役会を開いて、より議論を深めていく手段をとっています。

監督機能として、「東芝 Next プラン」のような基本戦略、ポートフォリオ・マネジメント、コンプライアンス、ブランド・レコグニション、プラス様々な大きな決定事項に対して、関与していくということで、進めていこうと思っております。

国内投資家 B社

まず最初に、2015 年 9 月に就任されたときの東芝の状況を考えると、相当前途多難だったと思いますが、社外取締役を引き受けられた理由は何でしょうか。そのときにご自身で何かミッションを感じられたと思いますが、そのミッションは達成できているのか、それとも思ったことと違うことがあって、まだこの辺は違うというものがあれば、その辺のお話を伺いたいのが 1 つあります。

あと、今のご説明の中にありましたように、社外取締役が非常に前面に出ていますが、考えによっては、社外取締役ばかりが重要な意思決定に関わっているように見えなくてもいいです。例えば監査委員会について言えば、お 1 人だけ常任の社外取締役がいらっしゃいますが、監査委員会はもう少し現場のいろいろなことを知っていなければいけないかもしれません。監査委員会を支える監査委員会室があると聞いていますが、先ほどの取締役会の回数を考えると、監査委員会は何回ぐらい開催できたのでしょうか。また、その監査委員会のメンバーの方が、海外子会社等の実査等どのぐらい行けるのかということを見ると、指名委員会等設置会社として期待されるような機能ができているのでしょうか。指名委員会等設置会社ですから、本来であればモニタリングボードとしてはそんなに回数がなくても良く、アメリカなどであれば 6～7 回ぐらいではないでしょうか。それと、まだ名誉顧問、

特別顧問の方が3名ほどいらっしゃいますが、これで本当に精神的に変わったと言えるのでしょうか。

3つ目は、サクセッションプランや経営者の育成計画があると思いますが、育成計画も社外取締役が中心になって作るのか、それとも社内の方に少し引っ張ってもらうのでしょうか。ステークホルダーの総意を取締役に伝えるということをおっしゃっていましたが、ステークホルダーの中には従業員もいると思います。今、東芝の従業員は、残っている方も相当暗い気持ちでいると個人的な関係で聞いていますが、その方々が将来に対してかなり前向きになっていかないと、先ほどの持続的な成長も成し遂げられないのではないかと思います。その辺のバランス的に、今のステークホルダー間のバランスはちょうどいいのか、従業員の将来に対する希望というものは大丈夫でしょうか。

小林

2015年秋から3年ちょっと経ちましたが、あの当時、会計問題が発生して、7月に経営刷新委員会というものができました。まずその委員になって欲しいと言われました。西室さんとか、社外取締役だった経営学のプロの伊丹先生に会社に来ていただいて、大体月に1回ぐらい、多くても月に2回ぐらいだから、そういう審査、監査の仕事を受けてくれなかと頼まれました。そのときは、会計問題が複雑そうで難しいところなのでお断りしたのですが、経営者としての経験を持った立場で委員会に入って欲しいということで入ったわけです。

その後、大体東芝のことが分かっただろうということで、9月から社外取締役になって欲しいと頼まれました。あの当時、西室さんが私の会社の応接室に来られて、何とかして欲しいと言われました。私も西室さんも山梨の出身で、大体月に1回か2カ月に1回ぐらい山梨県人の会がありまして、いろいろお話を聞く機会がありました。私らの時代、優秀な人、特に物理とか応用化学、応用物理をやった人は日立、東芝にすごく入っていました。私はケミカル会社に入りましたが、東芝は日本のテクノロジーの源泉というか、研究所を含めて極めてレベルの高い会社で、日立の中央研と匹敵する、あるいはそれ以上のテクノロジーの宝庫であるというのは、当然私の感覚としてずっと持っていました。だから、ここを会計問題のようなコンプライアンス上の問題、ガバナンス上の問題で潰すことは、明らかな日本の損失だなと思いました。半導体、あるいはあの当時はメディカルや光ディスクなどを含め、非常にさまざまな先進的テクノロジーをやっている会社であり、これを潰しちゃいかんとい

うのが基本でした。

東芝に入ってみて驚いたのは、どういう形で投資の戦略を練ってきたのか、ウェスチングハウス、あるいは他のいろいろな M&A で、ほとんど成功したものがないという事実でした。だから、テクノロジーはいいのですが、マネジメントとしてまともな判断がされていなかったのではないかと感じました。

この3年間で、メディカルも売却し、それと私はメモリ事業を分離して良かったと思いますが、毎年数千億のお金を常に投資しなければ回っていかないような事業については、東芝がそれだけをやるか、あるいは今ある他の事業を捨てるかどちらかだと思いました。一方で TMC を日本に残すとしたら、日本勢として5割以上は持ちたいと思いました。単品で抜き出せば、日本の半導体の業界として、まだ生き残っていけるだろうと思います。TMC は TMC なりにきちんとやっていき、東芝はメディカルとメモリという、かつての横綱級の稼ぎ頭を一応は除外したとはいえ、今までそちらにばかりお金を使っていたものが、今やインフラ事業に大分投資できるようになりました。

最大のポイントは、これだけ時代がドラスティックに変わる中で、車谷会長以下の執行側は、この5年間でサイバーフィジカルシステムこそが、東芝の最後のよって立つ方向になるということを確認にしています。私自身としても、メーカーもサイバー系も、どんなビジネスもデジタルトランスフォーメーションをしっかりとやって、その中でプロダクションに関わったリアルデータ、あるいはリアルなテクノロジーを、バーチャルなものどうハイブリッド化していくか、これが全ての産業においてポイントだと思います。それがどんな熾烈な戦いであろうが、そこに行かなければ21世紀の半ばは勝ち抜けないだろうと思います。監督として見ていると、非常に方向性が明確になったのではないのでしょうか。

辞めた従業員もいますが、優秀な人たちがまだ残っているのは間違いないことです。そういう人たちが、サイロ化した事業単位であったものにどれだけ横串を刺せるかもポイントになると思いますが、外部からもそういうシステムに強い人とか、サイバーフィジカルシステム関係にトランスフォームするための、非常に専門性を持った人たちが何人も入ってきています。外部からの人もかなり積極的に採用し、会長以下相当入れ替えていますので、期待できるのではないかと考えています。

それと、取締役会が多過ぎるのではないかとありますが、最終決定権は社外取締役にあり、3つの委員会は全部社外ですが、執行がまずきちんとやり、そして内部監査室がしっかり見るということがベースになっています。監査委員会は全部社外で、常勤も今1人とい

うことで、報酬委員会や指名委員会と比べるとものすごく負荷がかかっており、監査委員会はほとんど常勤に近いぐらい皆さん働いてもらっていると思います。これはどう見ても異常事態。取締役会が30何回あるということ自体、まだ異常事態を引っ張っています。社外取締役だけの会議では、普通に戻していこうと議論をしているところで、おっしゃるところは十分認識しておりますし、来年の総会後はもう少しポイントを押さえたところでやっていたらいいなと思っています。

顧問は、確かに今まだ数名残っていますが、昔は30人ぐらいいたことから比べれば、ほとんどお辞めいただいており、顧問も室町さん以下ほんの数名で、当然経営には全く関わっておりません。これだけのサイズの会社になると、外部の仕事は半端な量ではありません。政府関係のいろいろな会議とか、民間同士のいろいろな協会の会議とか、情報を引っ張ってくるという意味ではやはり誰かがやらなければいけない。そういう意味で、経験豊かで、経営をやった経験のある方という意味で、数人そういう外部団体なり政府との協議会の関係で活躍してもらっていますが、全く経営には関与していません。

サクセッションプランは現に整々とやっております、当然社外のみならず社内のスタッフからの情報、あるいは外部のコンサルタントも入ってもらっています。例えば、10名ぐらい社内の50代、60代も含めて、今現役で常務をやっている人ももちろん含めて、できそうな人をピックアップして、しっかり評価しつつ、緊急の場合にも備えた形で対応を今やっています。これは指名委員会を中心に進めています。会長・社長に対する、社員や外からのレピュテーションや、この1年のパフォーマンスの評価も当然スケジュールに入っています。

従業員が暗いというお話ですが、暗い人もいれば明るい人もいます。新年の財界3団体の会議が7日にありましたが、広報に聞いたら車谷会長が一番記者に追いかけていたという話です。以前は東芝は出席もしなかったわけですが、外から見ると相当東芝も変わってきて、明るい未来がありそうだと思うから、あんなに記者がついていったのではないかというのが普通の見方ではないかと思います。それだけきちんと発信もしているのではないかと感じています。

海外投資家 C社

(翻訳)

今回が初めての試みということですが、今後もこのような形での会議体が続くことを願っ

ております。特におっしゃったとおり、小林様の役割が、株主とのコミュニケーションを図っていくことだということを鑑みますと、今後このような機会が増えていくことを願ってやみません。

私は、将来の取締役のスキル、資質がどういったものであるべきなのか、それについてご質問させていただきたいと思います。これまでのところ取締役は、非常に素晴らしい仕事をしてくださいました。最も危機的な東芝の状況の中で、さまざまな改善を試みて成功されてきました。コーポレートガバナンスしかり、会計施策しかり、それから社外の監査委員を導入していく、場合によってはほぼ常勤のような形で稼働されているとも聞いております。ですからリーガルあるいはコンプライアンスの面では、これまで素晴らしい飛躍を遂げてきたと評価しております。

ただ、東芝が事業を転換していく、ターンアラウンドしていく上で重要なスキルセットは、今後変わってくるのではないかと、新しいチャレンジに対応できるようなものが必要ではないかと考えます。

まず1点目、現状の株主ベースに対してきちんと認識できているということ。確か2018年3月期の段階で外国人の投資家比率、株主比率72%と開示されていたかと思いますが、そのほぼ大部分が私どものようなアセットマネジャーと理解しております。ですから、その株主ベースを理解するということ。

2点目、先ほどおっしゃったとおり、ビジネス経験がある人材が必要になってくるということです。特に国際的なビジネスの経験があること。東芝は今後海外にますます打って出るようになるわけですから、「東芝 Next プラン」の中でもそれがでております。それが2点目。

3点目が、実際にビジネスのターンアラウンド、事業を実際に転換させた経験がある人材も必要だと考えます。

4点目、資本市場、投資の経験がある人材も必要だと考えます。今後さらにビジネスのポートフォリオを再構築していく、そして資本政策を再検討していく上で、そのような経験は重要だと考えます。

最後に、やはりM&Aの経験、こういった人材も必要になってくるのではないのでしょうか。

現状東芝は22の事業体があるということで、数は多過ぎるのかもしれませんが、取締役会がきちんとした先導役となって事業の再構築をしていくことが必要だと思います。実際のところ、1人の取締役で全ての資質を取りそろえていらっしゃる方はいないと思いま

すので、現実策としては4名の新しい取締役役にそういった資質を持った人材を実際に出していき、そうすれば東芝が以前のような形で日本のすばらしい会社として再度リバイバルできるのではないかと確信しております。

小林

取締役のスキルセットというお話の中で、それぞれのスペシャリティを持った人を足していくと、すぐ取締役の人数が10何人になってしまいますので、どこでオプティマイズ（最適化）するかという問題があると思います。

まず、M&Aのプロフェッショナル、あるいはシェアホルダーに対して非常に理解のある、そういう社外取締役なり社内取締役をどう考えているかということについては、現状の取締役はどちらかというと守りにかなり特化しています。今までは非常にエマージェンシーの時代で、会計士が2人おりますし、法律家もいます。ここ3年間ぐらいですと、例えばウェスチングハウスとの関係はほとんど国際弁護士のプロフェッショナルなり、会計士のプロフェッショナルの中で、ネゴシエーションを行ってきました。ですから綱川社長がそもそものオペレーションをやっている時間よりは、ニュートラルに、フェアに、どう会社が潰れないようにしながらやっていくかに相当フォーカスしてやってきた、どちらかというと守りだったのです。

ですが、今言われたように、攻めないで東芝そのものが崩壊するのは見えています。攻めへの転換の中の1つと捉えれば、車谷会長を外から招聘してCEOになってもらったのは、そこがまさに意味合いがあります。彼は、東芝へ来る前はバンカーでしたし、CVCという会社にもいました。そういった、シェアホルダーの思いは十分理解する人であるというのも、1つ我々の選考理由でありました。

M&Aについては、個別に自分の事業で経験のある人がございますので、今までのようなほとんど敗戦というところのチェックはしっかりできると思います。M&Aをやる前に、先ほど言った22のビジネスユニットをどうトランスフォームしていくかが、今はポイントになるのではないかと考えていますので、社外取締役に資本市場のプロフェッショナルがいなくても、もう十分理解できる体制になっているのではないかと思います。

先ほど言われた73%のアセットマネジメントが海外の人だという中で、今や守りを見ていただくより攻めを見ていただく、そういう時期になっている中で、もう3、4年社外取締役をやっている人の新陳代謝もあります。ご提案のように、グローバルにビジネスを展開し

た経験のある人とか、あるいは先ほど申しましたように、もう東芝は物づくりの会社ではなく、事づくりというか、システムのアーキテクチャーというか、そういう時代に入ってきた中でのマーケティングをできるような資質が求められます。執行にもかなり海外経験のある人もいますし、外からも執行役員クラスを3~4人入ってきてもらって、どちらかというところコンピューショナルのデザインシンキングというか、そういうことのできる方向に持っていこうとしています。デジタルトランスフォーメーションが最大のフォーカスするポイントだと思うのですが、全社一丸となってベクトルがそちらに向かいつつあります。

女性も含めたダイバーシティという意味では、グローバルビジネス、もっと言えばウェスタンディングハウスとの問題とか、ウェスタンデジタルとのいろいろな確執も含めて、実際にそういった経験をした人たちが何人もいます。そういう人たちを攻めの方向に持っていくべく、今方向転換を図っています。それを補完するためには、社外取締役にもう1人や2人、そういったスキルを持った人材も要するという認識を指名委員会は持っております。ただ、4名という増加は今のところ予定に入っておりません。

国内投資家 D社

取締役会や取締役評議会ですが、それぞれ回数は開示があるのですが、特に評議会等について、どの程度の時間をかけて議論されているか、事前にどの程度資料を内部のスタッフの方からシェアされて説明がなされているか、取締役会がどの程度、平均して大体何分、何時間行われているか、あと何か問題があるときに社外取締役からプッシュバックをして、もう一回執行サイドに再検討してもらうだとか、どういった具体的な議論が取締役会や評議会で行われているかを、ぜひ聞きたいと思います。投資家としての興味は形式ではなくどれだけ実質的な議論がされているかということなので、その観点からご説明いただきたいと思います。

小林

非常に一般論ですが、最近の取締役会評議会は大体8時か9時ごろスタートして、昼間ぐらいまでです。取締役会は、これはアイテムによりますので何とも言えませんけれども、評議会よりは比較的早く終わっていると思います。そうは言っても、大体午前中いっぱいぐらいはかかっているのかなと思います。メモリ事業のペインへの売却を最終的に決断するまでは、行ったり来たり、それはもう朝8時ごろから夕方までやるようなときもあった

わけですけれども、普通は大体午前中で終わるようにしています。かなり実質的な議論をして、評議会では何回も持ち帰ったこともあります。取締役会は決定しなければいけないタイミングで開いていますが、それでも1～2回は社外取締役が反対してアグリーできず、延びてしまったというものもあります。

国内投資家 E社

今回の「東芝 Next プラン」策定に際して、どのように社外取締役の方々が意思決定に関わったかを確認させていただければと思います。確かに「東芝 Next プラン」は、短期間でかなり回復させるようなプランを策定されたと思いますけれども、中長期的なトップラインの成長というところと言うと、やや急ぎ過ぎたのではないかなと感じています。例えば中長期の成長性を考えたときに、エレベーター等の事業を初めとしたインフラのところではトップラインを伸ばすようなお話があったと思いますが、そういったところを株式市場の目から見ますと、少し御社の見方と実際の市場環境が違うのではないかなと感じています。果たして本当にそこに経営資源を投入してトップラインを伸ばす判断が正しいのか、若干疑問を持たざるを得なかったところを感じています。22 ユニットがあって、そこにそれぞれの専門家がいて、その意見をいかに監視するかが社外取締役の方々の重要な任務だとはわかっておりますけれども、その意思決定に対してどのような関与の仕方をされてきたのか。ある程度感想めいたことになってしまうのかもしれませんが、お聞かせいただければと思います。

小林

トップラインについては、元々は8兆円とかその辺を目指していましたが、いろいろな事業を切り離して、4兆円、5兆円に下がってきた会社として、私は4兆円ぐらいはそれほど無理した数値ではないなと個人的には思っています。この「東芝 Next プラン」の経緯としては、去年の1月頃が、車谷さんに会長になってもらいたいなという時期でしたが、彼はもう3月頃から活動を始めていて、4月に執行役、6月に取締役になっているわけですが、そのころから「東芝 Next プラン」を意識して、執行の中で相当議論をしてもらいました。社外に大体開示され始めたのが6月、7月、8月で、ここは評議会では議論というよりは聞くという段階でした。11月8日の発表までは、10月あたりではかなり議論し、極端なことを言えば、プレゼンテーションのドキュメントそのものの形などいろいろな議論をした記憶

があります。

とにかく今あるものの整理整頓というか、M&Aにすぐ向かっていこうというスタンスよりも、やはりここできちんと今あるポートフォリオを見直すということにしました。次の大きな柱としては、まだ開発段階にありますがりチウムイオンバッテリーとか、鉄道関係、エレベーターも含めたインフラ系、あるいは東芝テック、あるいはメディカルはキヤノンに売却したとはいえ、ヘルスケアでは重粒子線の治療への応用では韓国で受注を受けたわけですが、そういうものを各事業体で精査しました。それも変にオプティミスティックな数値ではないものを寄せ集めたとは私は理解しています。ボトムラインも、大体 600 億、700 億から 1,000 億、1,000 億がまた 1,200 億というあたりでは、それほど無理したものではなかろうと思います。少なくとも 5 年ぐらいのスパンでサイバーフィジカルシステム会社にするのだということも、取締役会を含め、あるいは当然ながら執行の中でのコンセンサスは得られたのではないかなと思っています。

社外取締役の中でも、監査委員会の取締役は本当にほとんど常勤に近いぐらいのエネルギーを使って、海外のいろいろな場所にも行っておられますし、日本の主要な工場などもかなり巡回されています。一部の社外取締役でそういう作業にはなかなか時間をとれない人間も、取締役会ではかなり議論に参加しておりますが、トップラインが高過ぎるというのは、私はあまり感じていません。

海外投資家 F社

(翻訳)

非常に難しいこの東芝の時期を、リーダーシップを持って切り抜けてくださいましたことに心から感謝申し上げます。1つある例えといたしますか、ことわざから申し上げたいのですが、危機であつてもいい危機というもの、これを無駄にはしてはいけなと。ぜひともその危機をプラスに変えていくことが重要ではないかと考えております。

「東芝 Next プラン」は 5 年間のプランですけれども、当初はさまざまな成功体験があるかもしれない。そういった中で危惧されるのは、やはりいわゆる緊急度というか、リスクが非常に高いというその熱度が薄まってしまう可能性が今後出てくると思います。ですから取締役会の議長としてぜひお聞きしたいのは、その熱度、危機意識というものを、どういふふうを保っていくのか。2 年目、3 年目、そして最終的にはその目標を達成すべく、その熱度をどうやって保っていくべきなのかお話しいただければ幸いです。

小林

まさにそれが非常に重要で、危機から3年ですが、大体落ちついたのがようやく今という認識を私は持っています。守りの危機がようやくほぼ片づいたかなと思っています。アメリカの天然ガスの問題、イギリスの原子力の問題、これからも完全に手を引いて、会社を揺るがすほどの大きなリスクはほとんど回避したという今ですが、考えてみれば、守りばかりやってきました。それから、今まではメモリへの投資で他の事業が相当割を食ってしまっていました。それがなくなったということで、私はようやく攻めをやるフェーズになって、車谷会長以下みんなが再生東芝に対してすごく燃え始めたときではないかという認識を持っています。

ただ、特に問題は、海外の原子力の問題も含めてグループガバナンス、これを時としてどうしっかりと認識を続けていくかが大きなポイントになるかと思います。本体なり、あるいは4つの大きなカンパニーは、その辺まだ当然忘れるべくもないですけども、子会社、孫会社、あるいはひ孫会社ぐらいいまでになると、あるいは海外の関連会社になると、こういうところのガバナンスをどうきちんと保っていくのか、このあたりは、日本の企業全体の問題ですが、東芝も例外ではないと思います。

それとこれだけの危機、センス・オブ・アーजेンシーを経験した人たちが、これは社外取締役も執行も含め、何年かすると人は代わっていきますので、とりわけガバナンスなりコンプライアンス上の問題を、どう東芝のDNAとしてしっかり残していくか。私は、これだけの危機を経験したのだからそう簡単には戻らないということを期待したいなと思っています。いずれにしても、今はもう攻めるフェーズなのだと理解いただいた方がいいのではないかと思います。

海外投資家 G社

いろいろお話を伺いまして、これからの変化というものについてはっきりと認識されて、その辺が具体的に見えるようになって欲しいなという期待がありますが、1つ懸念していますのは、昨年の株主総会での取締役に対する支持率がかなり低かったということがあります。平均で約85%ですし、特に会長CEOの車谷さんは63%という数字で、我々が見てもかなり低いなとびっくりするような数字だったと考えております。東芝としてこれをどう受け止めたのか。これは新しい体制ですので、今後1年、次の取締役会に向かって株主が評

価してくれるという点もあると思いますが、何か今回の体制の課題を東芝としてもお感じになった点があるか、もしあれば、それに対して次の体制に向かって、どう変えていく施策をお考えであるかという点をお伺いしたいと思います。

小林

賛成票が少なかったというのは、当然事実として真摯に受け止めなければいけないという理解はしていますが、池田さんと私が低かったのは ISS の推奨内容、詳細は差し控えたいのですが、独立性に恐らく問題があるということでもかなり低かったのではないかと思います。これはちょっと読ませてもらいますけれども「当該社外取締役が、現在または過去3年間に於いて、業務執行取締役、執行役または使用人として在籍した会社と当社との取引金額が、過去3事業年度のうちいずれかの事業年度において、当該他社または当社の連結売上高の2%を超える場合」と、こういう項目があります。これははっきり招集通知にも書いたのですが、池田候補あるいは私、小林候補ともに「独立性には問題ない」と記述していますし、実際問題として、取引金額は僅少ということで、その辺の事実の把握の仕方に一部依存しているのではないかなと思います。車谷会長についてはコメントを差し控えたいと思いますが、いずれにしても事実は事実としてはっきりと真摯に受け止めて、次の総会ではより高い方向を目指して結果を出していきたいと思っています。

以 上