



New way, New value

日本取引所自主規制法人主催上場会社セミナー

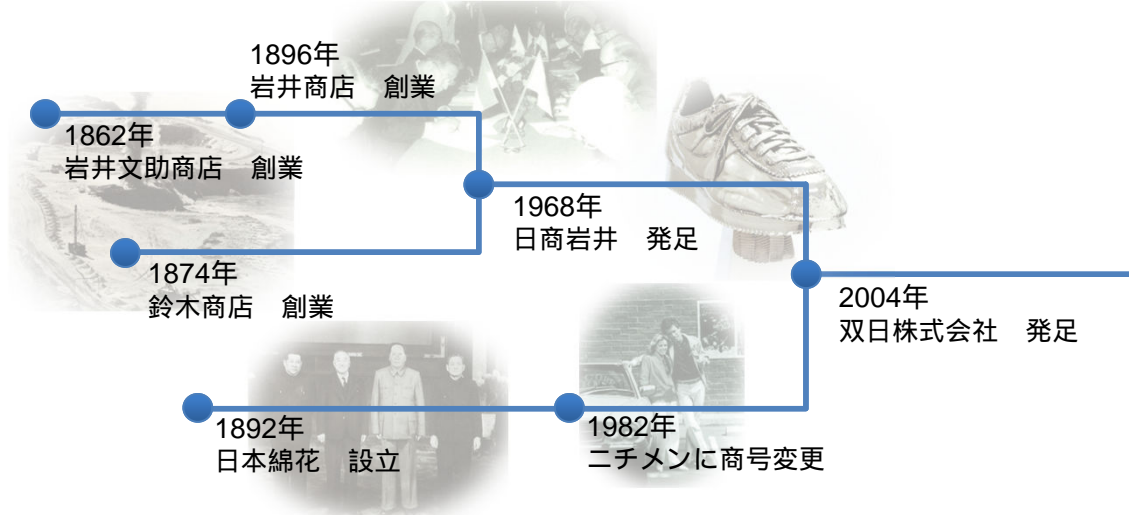
グループ全体における実効的な不祥事・危機への対応及び 管理体制について

2021年7月15日（木）
双日株式会社
執行役員 法務、広報担当本部長
守田 達也

Sojitz Corporation

双日の歴史

双日株式会社は、それぞれ長い歴史を持つニチメン、日商岩井をルーツに持ち、150年以上にわたって多くの国と地域の発展を、ビジネスという側面からサポートしてきました。現在も国内外約400社の連結対象会社とともに、世界の様々な国と地域に事業を展開する総合商社として、幅広いビジネスを展開しています。



(2021年3月末)

■拠点数 国内：5 (本社、支社、支店)
海外：79 (現地法人、駐在員事務所等)

■グループ会社 (連結対象) 国内：129社
海外：306社

■従業員数 単体：2,551名
連結：19,463名

(連結)

■収益：16,025億円 (2021年3月期)

■当期純利益：270億円 (2021年3月期)
(当社株主帰属)

■総資産：23,001億円 (2021年3月末)

双日は、7つの本部を通して多種多様な事業をグローバルに展開しています。



自動車本部

自動車卸売・組立事業
自動車小売事業
販売金融事業
自動車関連サービス事業



航空産業・交通プロジェクト本部

航空事業
交通空港インフラ事業
船舶事業



インフラ・ヘルスケア本部

環境インフラ事業
電力プロジェクト事業
石油・ガス事業
LNG事業 原子力事業
医療インフラ事業 海外工業団地事業



金属・資源・リサイクル本部

石炭関連事業
鉄鋼関連事業
ベースメタル関連事業
リサイクル関連事業



化学本部

DCPD事業
メタノール事業
マリンケミカル事業 (工業塩)
レアアース事業
合成樹脂販売事業



生活産業・アグリビジネス本部

アグリビジネス事業
食料・水産事業
飼料事業
林産資源事業



リテール・コンシューマーサービス本部

食品流通事業
商業施設運営事業
消費財流通事業
繊維事業
不動産事業

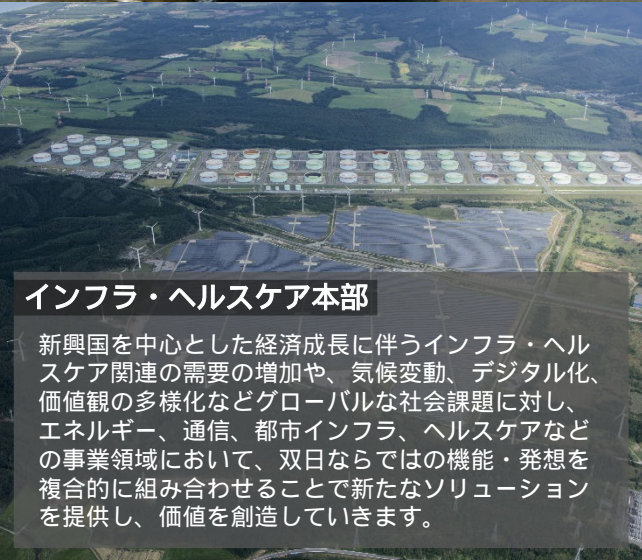
自動車本部

自動車の卸売・組立事業と小売事業が中核事業であり、成長市場であるアジア・ロシアNIS・ラテンアメリカ、成熟市場である日本・米国などで展開しています。また、販売金融事業の強化、時代の変化を捉えた自動車関連サービス事業の構築に積極的に取り組んでいます。



航空産業・交通プロジェクト本部

民間航空機・防衛関連の代理店やリース、パーツアウト、ビジネスジェットなどの航空事業のほか、空港運営や鉄道などの交通インフラ事業に取り組んでいます。また、新造船や中古船などの各種船舶事業も手掛けています。

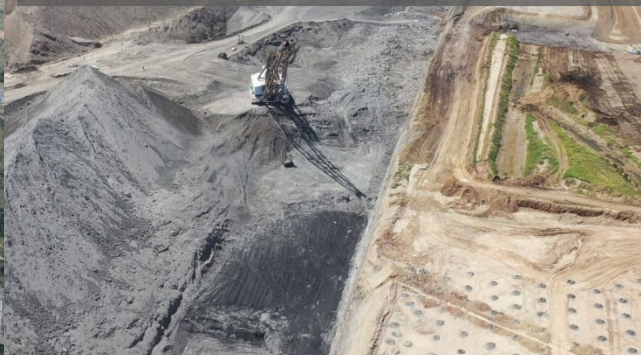


インフラ・ヘルスケア本部

新興国を中心とした経済成長に伴うインフラ・ヘルスケア関連の需要の増加や、気候変動、デジタル化、価値観の多様化などグローバルな社会課題に対し、エネルギー、通信、都市インフラ、ヘルスケアなどの事業領域において、双日ならではの機能・発想を複合的に組み合わせることで新たなソリューションを提供し、価値を創造していきます。

金属・資源・リサイクル本部

金属資源や鉄鋼分野における上流権益投資およびトレーディング事業に加えて、リサイクルを含むサーキュラーエコノミーの領域に本格参入し、社会ニーズに対応した新規事業の創出・推進に取り組んでいます。



化学本部

メタノールなどの基礎化学から、合成樹脂を中心とした機能性材料、工業塩・レアアースといった無機化学など、幅広いトレードや事業を展開しています。低炭素社会・循環型社会に貢献する環境ビジネスやライフサイエンス分野での事業開発にも取り組んでいます。



生活産業・アグリビジネス本部

安全・安心な食と快適な住空間の提供により質の高いライフスタイルを実現するため、アグリビジネス事業、食料事業、水産事業、飼料事業、林産資源事業などにおいて、サステナブルなビジネスモデルの構築を進めています。



リテール・コンシューマーサービス本部

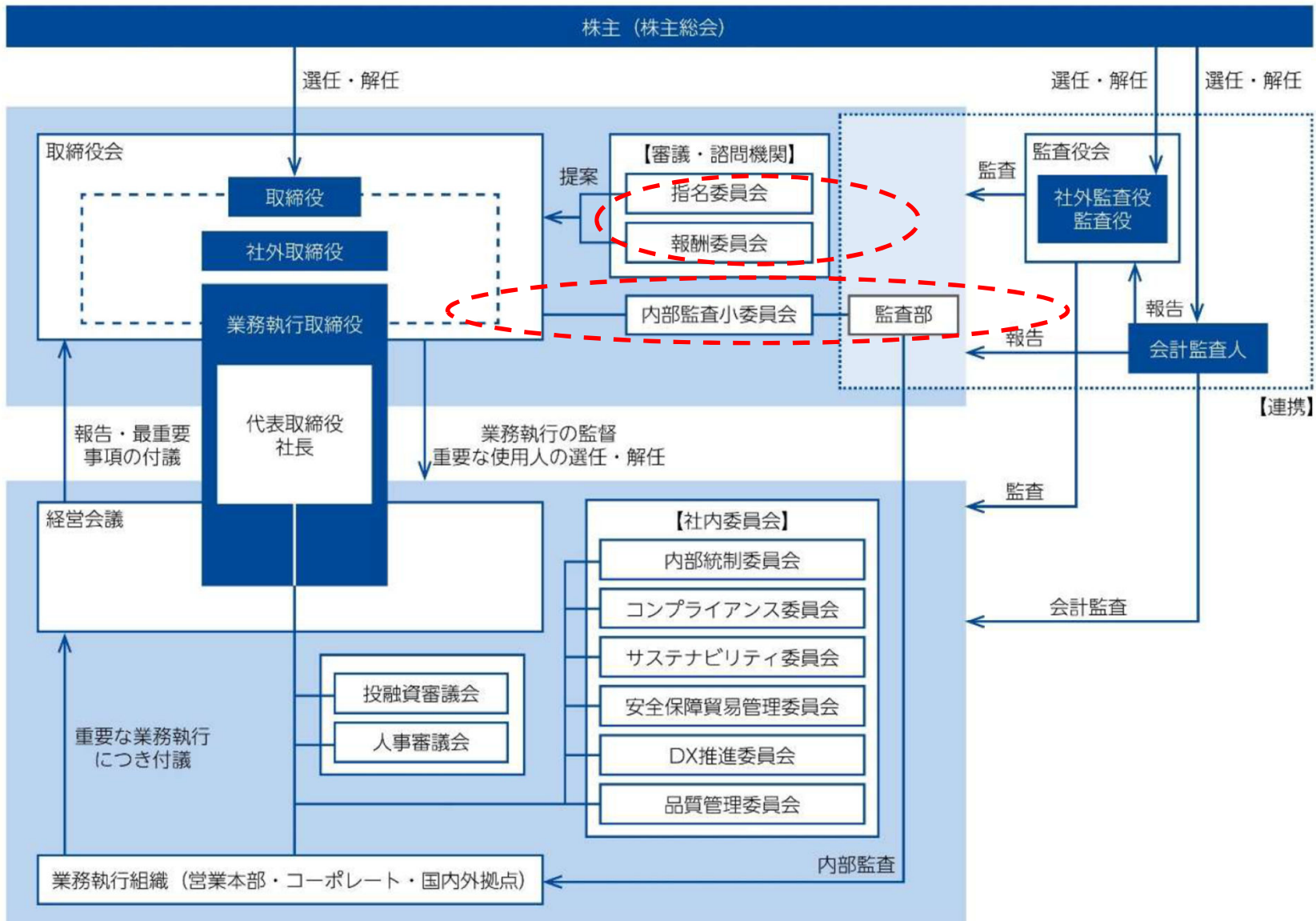
食品流通事業、商業施設運営事業、ブランド事業、消費財流通事業、繊維事業、不動産事業など、消費者のニーズに応える多種多様な事業に国内外で取り組んでいます。

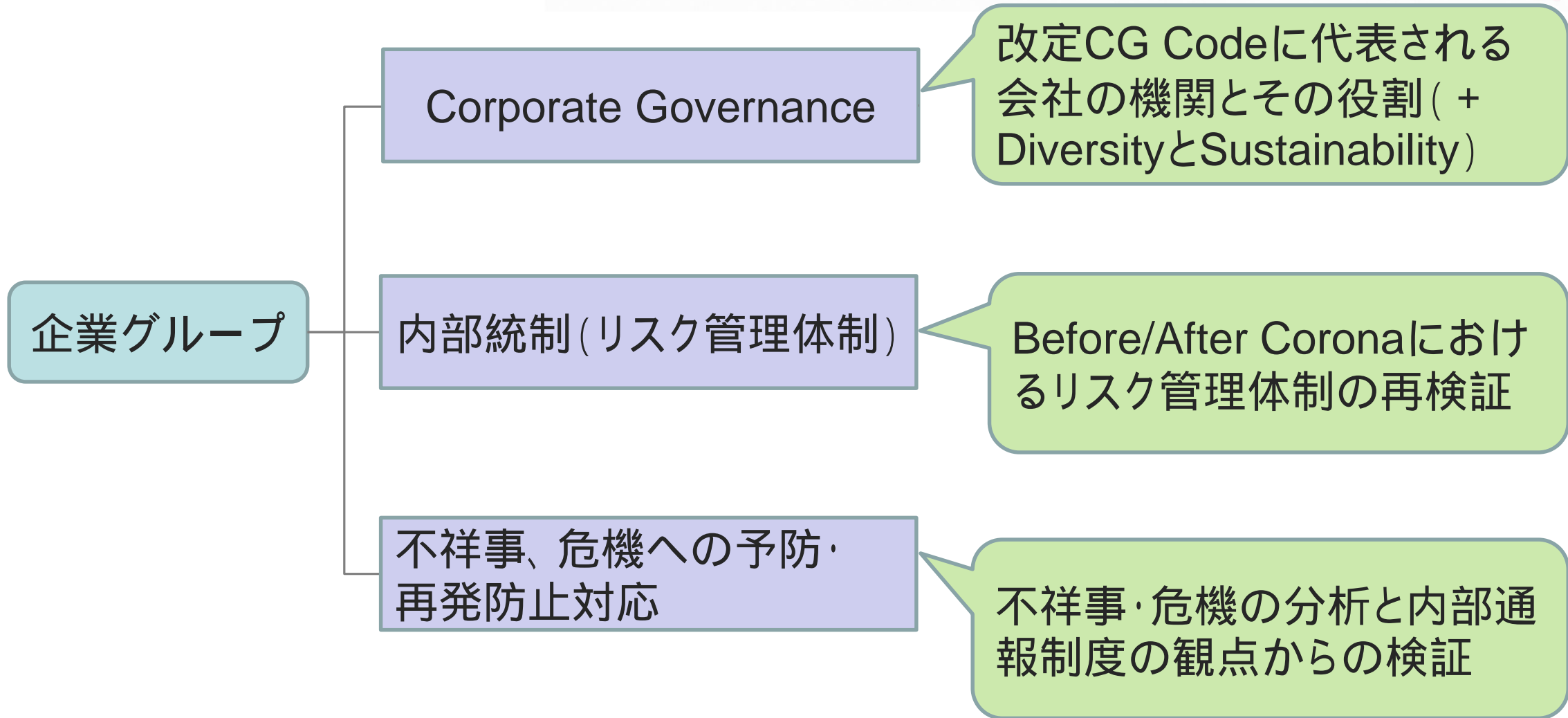
双日の歴史

双日株式会社は、それぞれ長い歴史を持つニチメン、日商岩井をルーツに持ち、150年以上にわたって多くの国と地域の発展を、ビジネスという側面からサポートしてきました。現在も国内外約400社の連結対象会社とともに、世界の様々な国と地域に事業を展開する総合商社として、幅広いビジネスを展開しています。



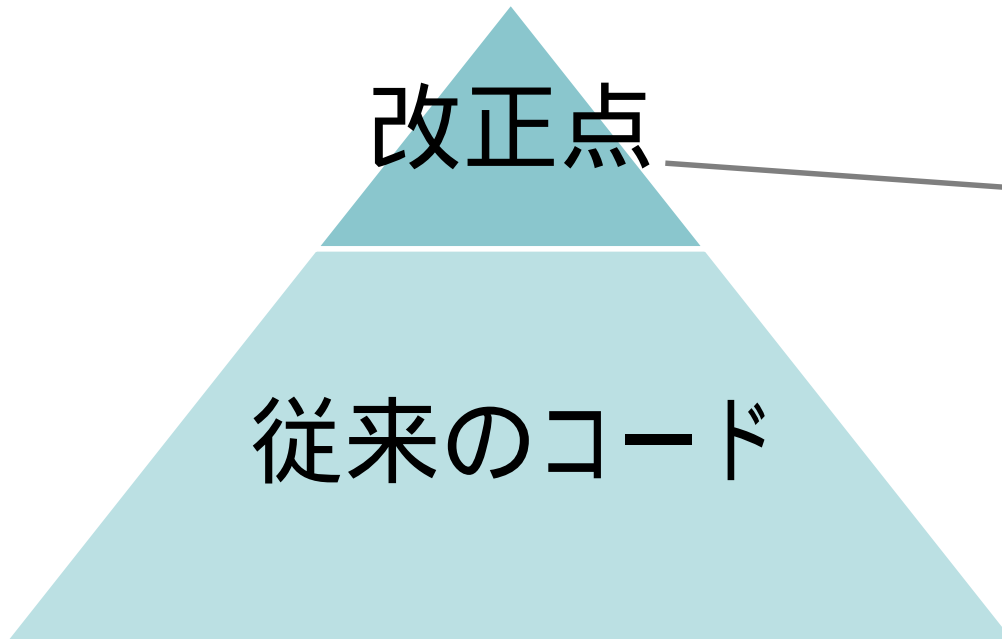
双日株式会社のガバナンス体制







CG Codeの改定-「中長期的企業価値向上」を目指した従来と異なる「新たな成長」を模索
Risk Take/Manageを意識した経営戦略に加え、Diversity & Sustainability(D&S)を補完



事業ポートフォリオ

- Riskを脅威 + 機会とみたRisk Takeと人的資本・ITへの経営資源確保と配分

BOD機能

- 機能拡充 (ポートフォリオ、D&S)
- 社外取締役人数、スキルマトリクスと機能発揮、委員会設置

内部監査とBOD/監査役の連携 (Three Lines of Defenseを意識か)

- 取締役・中核人材 (管理職) での人材多様化
- 方針策定と具体的目標

Sustainability

- 方針策定と開示



- Before Coronaからの連続性と今後のaccelerationの検証

VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)の中
多様化・拡大するリスクの再
定義と対応が必要な時が既に
来ていた。

コロナ
2年間に及ぶ
未曾有の危
機

Before Coronaのリスクを継承
しつつ更にVUCAが高まった
世界の中、更に多様化・拡大
するリスク

記憶の喚起と再整理

次なる備えへ



- Before Coronaからの連続性とaccelerationの検証

様々なリスク
カントリーリスク
信用リスク
事業投資
個人情報・プライバシー保護
環境・サステナビリティ
労務環境
システム
法令遵守
品質管理

・カントリーリスク管理(外貨準備高、治安、経済などに基づくratingに応じた人事、ポートフォリオ管理)

+

・テロ、天災発生などが発生した際の突発的対応と安定的サプライチェーン確保
 ・環境、人権問題などに絡んだサステナビリティ関連の問題
 ・様々なグローバル制裁・通商問題対応(e.g. Huawei、ミャンマー問題)
 ・グローバルに発展する国際税務対応(Tax evasion)

・従来の就業規則、勤怠管理に基づく労務管理

+

・全体的人手不足の中、社員エンゲージメント、Job型、フレックス、テレワーク、女性推進などワーク・ライフバランスへの総合的対応
 ・各種ハラスメント対応法の強化への対応

・法規制遵守を中心とした対応

+

・全体としてのCO2削減対応
 ・サプライチェーン管理
 ・会社ポリシー、コミットメント策定・遵守



- Before Coronaからの連続性とaccelerationの検証2

- 様々なリスク
- カントリーリスク
- 信用リスク
- 個人情報・プライバシー保護
- 事業投資
- 環境・サステナビリティ
- 労務環境
- システム
- 法令遵守
- 品質管理

・信用・与信管理と債権回収対応

+

・制裁対象となる可能性

・サプライチェーン・サステナビリティからの管理

・法令遵守を中心とした守秘義務

+

・サイバー攻撃対応

・域外適用含めた各国法律への対応 (e.g. GDPR)

・ビジネスチャンスとしてのDataの有効活用を意識した施策

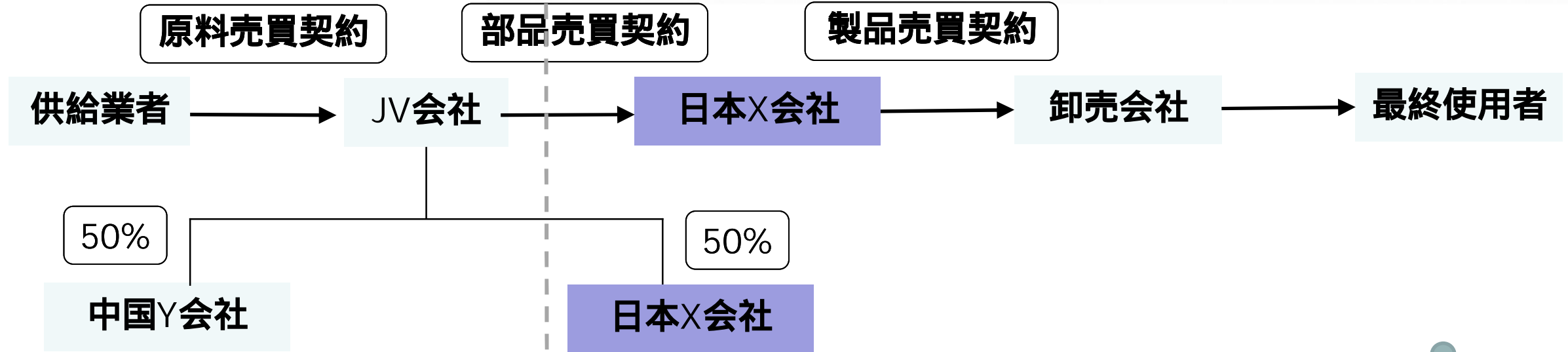
+

・基本的な売り手市場による買収価格の高止まり

・増加するDue Diligenceメニューへの対応 (ビジネス、会計・税務、法務・コンプライアンス、人事環境、サステナビリティ etc.)

・Post Merger Integrationの実行

自社の既存取引におけるリスクの見直し



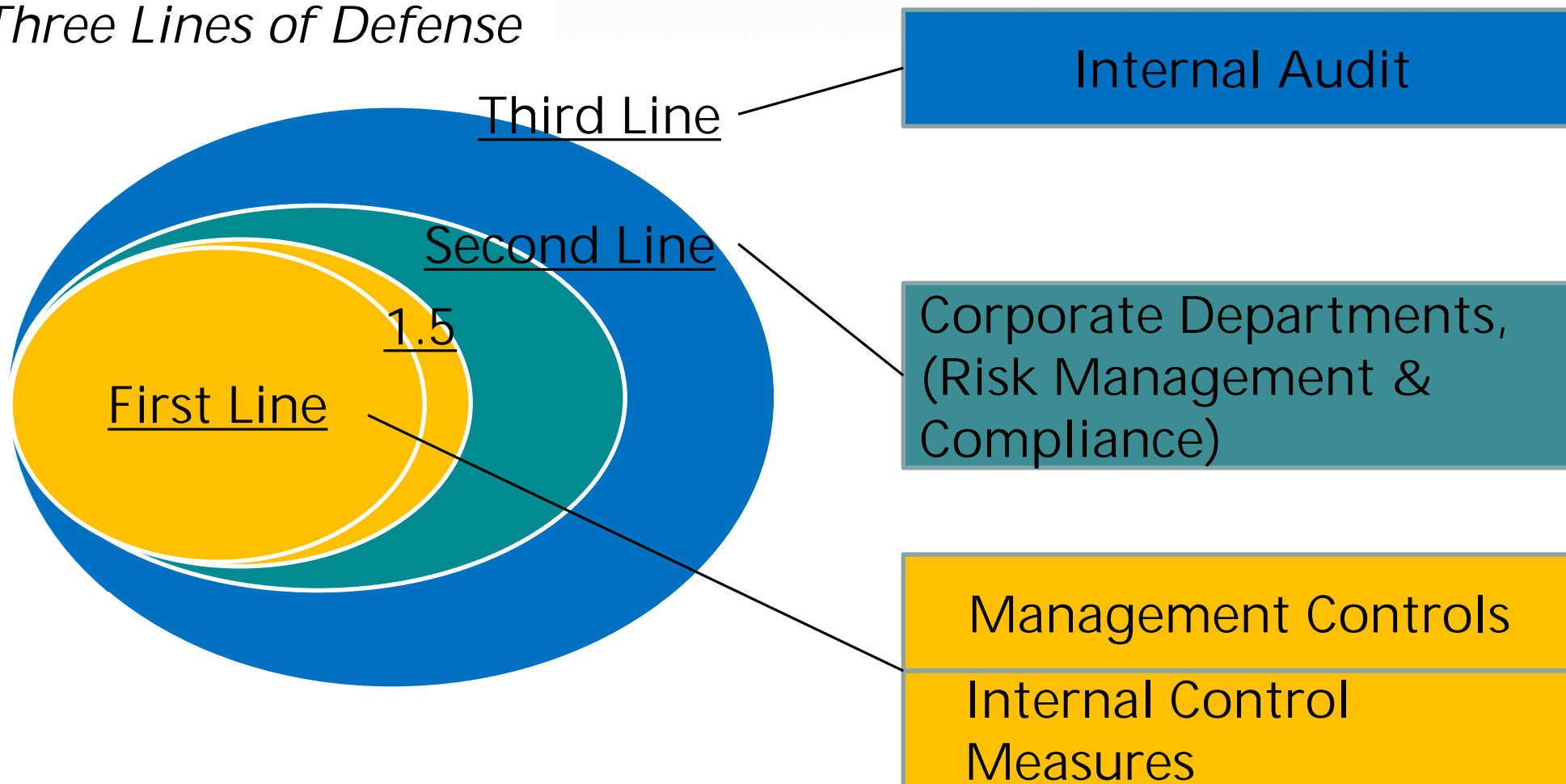
- かつてのリスク・ファクター
- ✓ [いわゆる]中国のカントリーリスク
 - ✓ 卸売り会社の与信リスク
 - ✓ 製品品質と保証
 - ✓ 日本・中国側労務安全管理

+

- 新たなリスク・ファクター
- ✓ グローバル制裁含めた中国Y会社リスク
 - ✓ 供給業者を含めたSupply Chain管理
 - ✓ 製造工程における環境、CO2対応
 - ✓ 製造現場におけるハラスメントなどコンプライアンス対応 etc.



Three Lines of Defense





- 不祥事の2分類(ただしその境界は曖昧)

個人的不祥事:

- 横領、ハラスメント系、その他法令・社内規定違反で個人の資質・動機(自己保身含む)に基づく違反行為
- 会社価値の棄損など重大化することは比較的少ない。(但し、近年は個人情報漏洩、SNS炎上など例外あり)
- その予防策としては従来型の「機会」、「正当化」、「動機」の観点からは、組織による牽制(システム制御含む)・ローテーション・コンプライアンス施策(社内規定整備などハード面)が考えられる。

組織的不祥事:

- 法令違反含め組織ぐるみでの違反行為、隠蔽など(短期的には組織にプラス)
- 重大な事案に発展する可能性大
- 上記個人的不祥事の予防策が効果を発揮するかは不確か。会議運用、社内コミュニケーション、人材の多様化、外部との通気性など、多分に組織風土・慣行(ソフト面)が重要となる



善管注意義務を果たす上での 予防手段と再発防止策？

発生時



- * 自社の規模、ビジネス・モデルに応じた手段を検討・実施する
- * 問題発生時の再発防止策は厚めに
- * 組織的不祥事予防においてはソフトで対応する必要あり(会議運用、コミュニケーション、エンゲージメントなど)

- * 徹底した調査と事実解明
- * 公正な処分
- * 二次災害(reputation毀損等)防止のtransparency確保とdamage controlのバランス

全ての不祥事を防ぐ現実的予防手段はあるか？

ref. 不祥事予防に向けた取組事例集 by 経営法友会有志

(<https://www.jpx.co.jp/news/3030/nlsgeu000004dbwb-att/20191107.pdf>)



調査の実施、適切な報告、
開示の検討

横断的な社内対応：

- ・ 社内体制の管理
- ・ 対外対応
- ・ 対メディア対応

将来的な訴訟対応（上場企業：株主訴訟含め）及びその他制裁・ペナルティ

常に一步先んじ将来を見据えた対応必要
適切なForward LookingがKey



- 企業文化、採用している通報システムに応じて報告件数、通報チャンネルは大きく異なる。
 - 企業によっては電話対応が主(リソースの問題あり)、別の企業ではメール・ネット通報
 - ホットライン通報とそれ以外の報告ルート件数も企業により大きく異なる。
- 内部通報の信用性をいかに担保するか。
 - 通報案件に対する調査コミットメント、独立性の維持
 - 匿名性の維持(犯人捜しをしない)など基本を行う
 - 上層部絡む場合の断固たる調査介入
 - 通報者へのfeedbackもしくは見える形での案件処理
- 通報件数の増減に一喜一憂はしない。不祥事案をゼロにすることは無理であり、むしろ通報が来ることが重要

双日グローバル・コンプライアンス－ホットライン



Sojitz Ethics Hotline

- ▶ 従来のホットラインに加えて設置した、双日グループの従業員が世界共通で利用可能な、民間企業の運営の専用ホットライン
- ▶ 24時間対応で、専用ウェブサイトあるいは専用の電話回線を通じ、双日グループの拠点が存在する大半の国々で使用されている主要24言語による利用が可能
- ▶ 従来同様、匿名での連絡を許容、顕名の場合も含み情報の取扱いに十分に配慮
- ▶ 双日専用のウェブサイトあるいは電話で連絡を受けた後、各地域のコンプライアンス担当者が関係部署と協議のうえ適切に対応

[Hotline Card]



NEED TO REPORT?
Ethics violations hurt everyone.

It's safe, secure, and totally confidential.
To report an ethics violation or for more information:

 www.ethicspoint.com  1-888-242-4549

1. From an outside line contact your local operator.
2. Request a reverse charge or collect call to be placed to the United States to (908) 869-6642.
3. When the operator asks who is placing the call, inform give your company name.
Do not give your name.
4. All reverse charge or collect calls, will be accepted by the EthicsPoint Contact Center.
5. All calls will be answered in English. To continue the call in your preferred language, indicate your language preference and your call will be transferred (in less than three minutes) to an operator who can help you. During the time, please do not hang up.
6. If the reverse charge/collect call instructions do not work, please log on to www.ethicspoint.com to confirm dialing instructions.

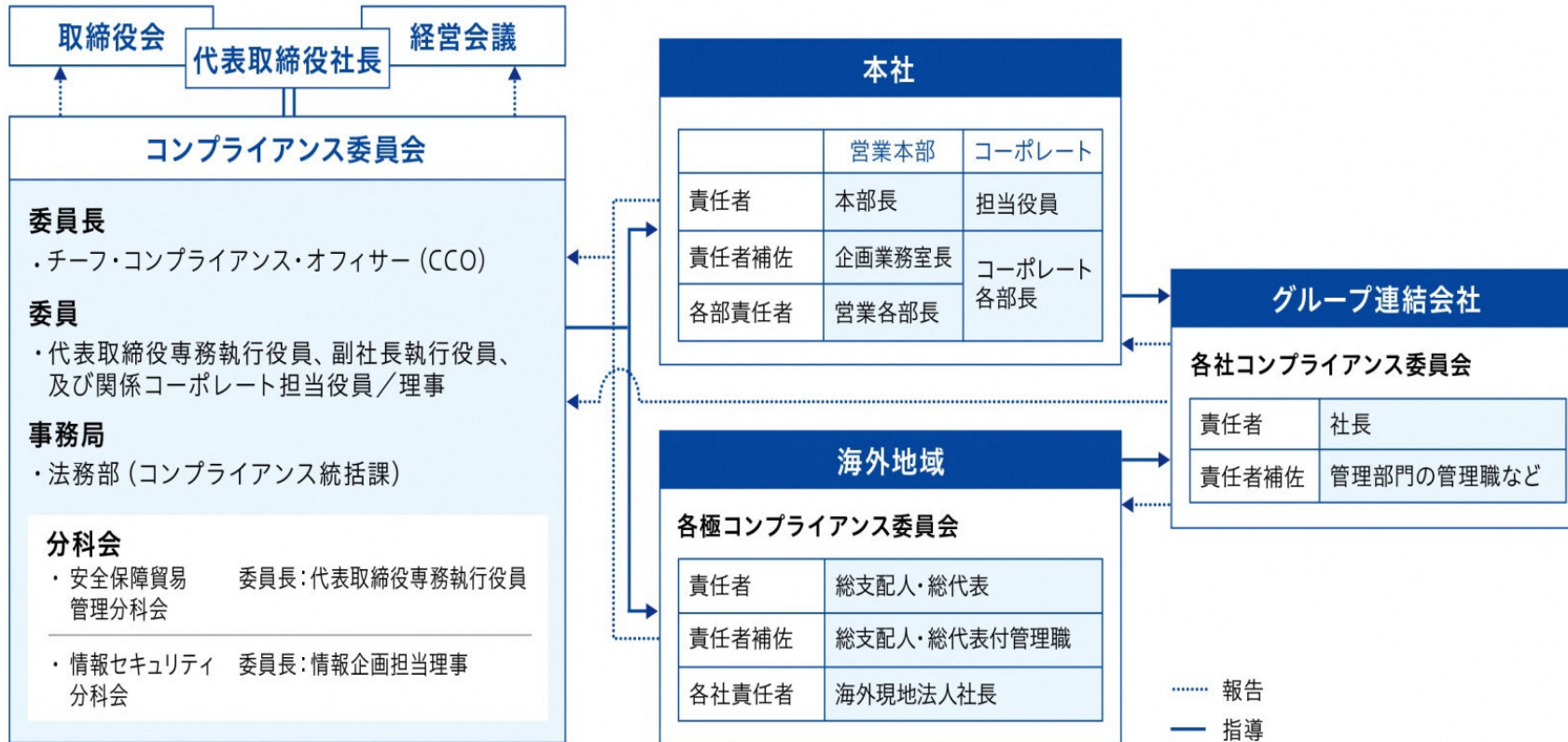


Sojitz Ethics Hotlineの展開状況

- ▶ 2010年度までに海外現地法人/駐在員事務所への導入は完了、現在は海外グループ連結会社に順次導入中であり、概ね完了
- ▶ 多言語に対応していることから、海外地域からの通報件数が相対的に多い

双日グループのコンプライアンス報告ルート

コンプライアンス体制図



コンプライアンス事案が発生した、またはその可能性がある場合は、速やかに上司または主管部門に(海外グループ連結会社の場合は主管部門および海外総支配人・総代表に)対して第一報の連絡を行う

まとめ、Take-away

- ガバナンス、内部統制(リスク管理)、不祥事予防/再発防止を自社状況について整理
- ガバナンスはCorporate Governance Code項目にて対応
- 内部統制はBefore Coronaを振り返り、After Coronaに備える上で自社ビジネスモデルに基づくリスクを再検証、対応部署の再整理(Three Lines of Defenses等を参考)
- 不祥事予防、再発防止はそのタイプを把握した上で他社事例・自社の過去不祥事をreferし、対応策を検討・実施
- 不祥事発生した際は、将来リスクを見据えた対応
- 内部通報制度の信用力の担保