

(抄訳)

2017年9月11日

株式会社 TTK (以下「TTK」) の取締役および経営幹部の皆様へ

〇〇取締役総務部長様、〇〇担当課長様及び〇〇弁護士には2017年9月6日に仙台にて、御社に対する我々の考えをお伝えする機会を頂きありがとうございました。我々は、〇〇取締役総務部長様と〇〇担当課長様が、我々の諸提案が重要であることを御社の経営幹部に十分にお伝え頂けるものと信じております。そして御社の取締役の皆様が、会社の最善の利益のために行動する信任義務があることは、言うまでもありません。

御社の最大株主として、我々アーガイル・ストリート・マネジメント・リミテッド(以下「ASM」)は、御社の潜在力を最大限に引き出し、積極的に変革するために継続的に支援をしていく所存です。我々のことは、御社が目標を達成するために活用できるリソースとして考えて頂ければと存じます。我々は、御社が戦略と運営の両面において、卓越することを願っております。

下記に御社のガバナンス向上についての我々の見解と提案を述べさせていただきます。

明確なビジネス計画と目標

現在の御社の事業計画は曖昧で、明確な道しるべや目標がありません。御社の利益剰余金は過去10年以上にわたり増加していますが、取締役および経営幹部から事業成長に向けたその活用方法について明確な計画はまだ示されていません。

明確な目標が、組織に対しどのように方向性と目的を与えることができるかを考える際、遠い将来まで見据える必要はありません。御社の多くの取締役および経営幹部の出身母体である日本電信電話株式会社(以下「NTT」)は、事業計画において明確な目標を掲げています。例えば、2012年に掲げた明確な目標は海外売上高の追求と国内競争力の強化を通じ2016年に達成され、1株当たりの利益を60%改善しています。NTTは最近更に、2018年3月までに1株当たり利益を391円から400円に増やすという新しい目標を掲げました。

御社の取締役および経営幹部は、進捗状況を測定できる明確な目標を設定し、ステークホルダーに対し説明責任を負うべきです。我々は以前、御社に対し実行可能な成長戦略を提案し、御社がアジアの新興市場でその戦略を追求すると決断された際には最大限の支援をさせて頂くことをお伝えしました。

資本効率

御社の現在の資本構成は非常に非効率的です。中核事業が一貫して堅調な業績を収めているにもかかわらず、過大な内部留保が災いし、御社の株価は純資産倍率 1 未満という著しく低い水準に留まっています。現在の株価は、御社の保有現金を考慮した後でもあるべき価値を反映していません。

もし、御社が戦略的成長のために利益剰余金を再活用しないのであれば、その資金は、株式買戻しによって投資家に還元され、日本経済のより生産的な分野に再投資されるよう検討すべきです。〇〇取締役様は、先日のミーティングで累積する内部留保の金額と株主に返還されるべき金額とはバランスをとっているとおっしゃいましたが、我々はこの曖昧な発言について明確にさせて頂きたいと思っております。投資家にとってこのバランスとはどのようなものであり、御社が利益剰余金についてどのような計画を考えているのかを理解することはとても重要だからです。NTT のもう 1 つの優れた経営慣行は、未利用資本を投資家に還元するために自社株買いを行うことを経営目標の 1 つとしていることです。

多様性

我々はより効果的な意思決定のために、より多くの女性および外国人メンバーを取締役に任命することを検討すべきと考えます。日本のコーポレートガバナンス・コードは、「取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである」と明確に記載されています。

御社の最大株主として、取締役会が Kin Chan (キン・チャン) を社外取締役 (候補者) に選定することを推奨したいと考えます。キン・チャンは、様々な国で上場企業の取締役を務めており、コーポレート・ガバナンスについての最も効率的で、最も効果的な実践に精

通しています。また、第三者であるキン・チャンは、取締役会の審議に一定の独立性をもたらすことが可能です。さらに、キン・チャンは予期せぬリスクがある環境下で、企業金融や海外展開する企業への支援に豊富な経験を持っております。我々は御社がキン・チャンを社外取締役に任命することで大きな利益を得ることができると確信しています。我々は御社の最大の株主であることから、御社と我々の利益は一致しています。

いつでも私に[電話番号]あるいは[Eメールアドレス]までご連絡ください。今後の対話に期待をしています。

キン・チャン

アーガイル ストリート マネジメント リミテッド