

### 東恵美子様とのインタビュー：日本人視点、グローバル視点でみる取締役会

**オアシス** 東さんは投資銀行、M&A、日本やシリコンバレーでの企業戦略において豊富な経験を持つ輝かしい経歴をお持ちで、これまで顧問、マネージングディレクター、起業家、取締役として活躍をされました。現在は、日本およびアメリカの一流企業にて取締役を務められています。日本の上場企業においては、製薬企業大手の武田薬品および半導体メーカーのサンケン電気にて取締役を務められています。バックグラウンドやこれまでのキャリア、またこうしてプロフェッショナルなキャリアを形成されるきっかけとなったターニングポイントがありましたら、お聞かせいただけますでしょうか。

**東** 今の私に通ずる大きな出来事やターニングポイントはこれまでに3度ほどありました。大学生の頃、私はファイナンスや経済などのビジネスに関係する専攻ではありませんでした。当時私は人類学者を目指していました。4年生の時に両親へ「大学院に進学したい」と伝えたところ、父は「それなら自分のお金で行きなさい。」と私に言いました。この言葉をきっかけに、私はそれまで考えていなかった就職探しをしました。幸運にも、その後マッキンゼーへの就職が決まりました。ビジネスに関して全くの無知であった私でしたが、視野は急速に広がり、自分に欠けている知識が何なのかも分かるようになってきました。このような形で私を一蹴してくれた父へは今後もうずっと感謝し続けるでしょう。

2つ目のターニングポイントは、恐らくマッキンゼーにいた時です。当時東京やアジア地域を管轄する「マッキンゼーの顔」のような男性がいました。アナリストとして2年がたったある日、彼に私がビジネススクールに行こうと考えていることを伝えると、彼は怒りを露にしました。彼はアナリストとして育成するためのこれまでの私への投資が報われないと感じたのに加え、当時彼の率いるコンサルティンググループにMBA保持者がおらず、部下のトレーニングはすべて自分で賄っていると考えていたからです。それにもかかわらず私がビジネススクールに行きたいと言い出したので、彼は怒ったのです。彼は私に「君が間違はなく、今後二度と日本に帰ってきて日本の企業で働くことはできなくなるようにするよ。みんなにもそう伝えておくから。」と言いました。

その言葉を受け取った時は動揺しました。しかし、改めてその意味を自分の頭の中で考えてみると、「もし仮に本当にそうなる

のであれば、単に私が海外で働けばいいだけなのではないか」と思いました。結果的にその言葉が日本を離れるエネルギーと目的をもたらしてくれたのです。私は大胆にもそのような言葉をかけてくれた当時の上司に感謝していますし、そのおかげで私は日本という枠に捕らわれずに物事を考えるようになったと思います。

そして3つ目の私にとっての大きな出来事は、プティック型投資銀行のワッサースタイン・ペレラにいたことでした。1990年代前半のM&Aのマーケットが落ち込んでいたところに業界にいたわけなのですが、ヴァイスプレジデントやディレクター、マネージング・ディレクターらでこの状況でどうすべきか日々ミーティングをしていました。ある日、私はブルース・ワッサースタインのオフィスに呼ばれました。当時私はジュニアクラスのヴァイスプレジデントだったので、彼は私に「恵美子、君は日本人なので、これからテクノロジーの分野を担当してもらおうと思う。」と言いました。私は椅子から転げ落ちんばかりに驚きましたが、それまでテクノロジー関連の記事やビジネス情報誌、新聞等は一切目を向けていなかったからです。当時はパソコンや半導体の時代で、インターネットですらまだ商用化されていませんでした。彼は、せっかく日本人であるのならば、テクノロジーの分野に関してもある程度明るくあるべきと考えていたのでした。また、「この日本人の若手の女性をこの大海原に投げ入れてみて、仮に成果を上げられなくても会社にとって大したダメージはない」というロジックもありました。私はシニアレベルでもありませんでしたし、チョイスはその提案を受けるか退社の扉はあちら、と言われるかの状態だったのでした。

市場は下落基調であり、私には「Yes」と答える以外に他の選択肢はありませんでした。これは嬉しいことでもありました。よくある話ですが、誰もやりたがらない仕事を頼まれたわけです。当時のワッサースタイン・ペレラでは、誰もテクノロジー分野を担当することを希望しておらず、誰も精通していませんでした。往々にして、誰もやりたがらない仕事の結果的にその人の将来の道を切り開くことがあります。私の場合、このブルースの私への問いがまさにそれだったわけです。

**オアシス** 素晴らしいお話をありがとうございます。これまでのキャリアパスの中で経験した数々の挑戦についてご説明いた



東恵美子様

東門パートナーズ マネージングディレクター

Mobilを経てマッキンゼー・アンド・カンパニー(東京)にてコンサルタントを2年間務めた後、投資銀行にて15年間勤務。メリルリンチにてグローバル・テクノロジー業界におけるM&A担当のマネージングディレクターを務めた。2000年にシリコンバレーおよびイスラエルに拠点とするギロ・ベンチャーズを共同設立。2003年にM&A・戦略コンサルティングファームである東門パートナーズを設立。投資銀行でのキャリアを通じ、Cisco、DSP Communications、Hyundai Electronics (Hynics)、IBM、KLA-Tencor、Xerox等の数々のM&Aに携わる。メリルリンチの300人のマネージングディレクターのうちの3人の女性の一人。日本出身。国際基督教大学にて学士号を、ハーバート大学にてMBAを取得。Stentor Inc.、Zen Research、および学校で問題を抱える高校生を支援する非営利のBUILDにて取締役を務めた。現在はKLA(NASDAQ)、Rambus(NYSE)、武田製薬(東証、NYSE)、およびサンケン電気(東証)にて取締役を務める。

きましたが、もう少し詳しく、特に幹部ポジションに移行していく過程に関して伺えますでしょうか。ジェンダーギャップを乗り越えてリーダーシップをとる立場となるまでに成功できた要因は何だったとお考えでしょうか。

**東** 私は、それは自分がどのような人間であるかと大きく関係していると思います。まず、自分が所属する組織内のゲームにおける自分の役割は何で、そこにおける「成功」の定義は何なのかを明確に把握する必要があります。その会社が何を成し遂げようとしていて、自分はどのようにそれに対して貢献できるのかを知り、その上でその組織において成功をしなければなりません。私は長年にわたり投資銀行にてM&Aのアドバイザーをしました。その当時、特にシニアポジションには女性がほとんどいませんでした。現在でも残念ながらその傾向は多少なりとも残っているかと思いません。同僚の女性の多くはキャリアの途中で脱落しました。今から振り返ってみると、必ずしも今日そのようなやり方を提唱するわけではありませんが、私は組織で定義さ

れている成功の条件を満たす事に注力しました。投資銀行の場合でしたらレインメーカーになりクライアントのM&Aを成功させ、投資銀行がフィー収入を得ることがバンカーとしての成功を定義するわけです。組織内では色々な政治もあります。男性は接待やゴルフ等に行きます。「男性はこういったところでより親密な関係を構築することができるから」と不平をいう人が多くいました。たしかにそういったところから関係が築かれることも事実です。しかし、一つ普遍的なことがあります。私は投資銀行時代の男性の上司に「成果を上げていれば、誰もあなたに文句は言えない」と言われたことを覚えています。だから私は成果を上げる（つまりM&Aを成功させフィーアを稼ぐこと）に注力し、実際に成果を上げました。性別であれ何であれ、その組織において成功を収めることは直接関係ない部分で不公平だと不平を漏らす人はたくさんいます。しかし、それではそこにエネルギーを使ってしまうことになり、不平を漏らしている人を目にした周囲の人たちもその人が会社の成功にフォーカスしていないと感じるでしょう。このような状況は十分に才能がある人でもあることです。例えば投資銀行でバンカーの仕事をしながら、収益を生み出すことを最も重視するそのカルチャーが好きでないのなら、その場所から抜け出す方がいいのではないのでしょうか。なぜならそこはあなたに適した場所ではないからです。先ほどお話ししている通り、私は実際にはそれがすべてでないことも知っています。もし私が今、投資銀行のトップだったとしても「さあ、他のことはどうでもいいから収益だけに注力しなさい」とは言わないでしょう。ESG、企業の目指すもの、ステークホルダーの価値はどの企業にとっても今日非常に重要な課題になってきています。しかしながら、企業は利益を上げていなければ、他のあらゆる側面を充実させているとしても十分ではないわけです。これは個人や企業、組織の成功に関しても共通して当てはまることだと私は考えています。

**オアシス** 東さんの例は一つのロールモデルになりますね。過去に、東さんご自身がロールモデルとした方はいらっしゃいましたか。もしいらっしゃった場合、そのロールモデルはキャリアパスにおいてどのように影響しましたか。

**東** 私は個人的に、ロールモデルではなくメンターという表現を好んで使っています。投資銀行にいたころで一人だけ私より年上の女性が、私のメンターとして気にかけてくれました。彼女がそこにいてくれただけでも私にとっては重要でした。彼女とは現在でも友人の仲です。彼女は当時マネージング・ディレクターで、私はディレク

ターもしくはヴァイスプレジデントか何かの役職でした。彼女には6年生になる息子がいました。彼女は息子連れてオフィスにやってきて、彼女が働いている間、オフィスで息子に宿題をさせていました。それはそれまでほかに誰もやっていなかったことで、私は何か力強い先見の銘のようなものを感じました。彼女は「子どもをオフィスに連れてくることで十分に効率的に働けるのなら、連れてくればよい」と身をもって示しているかのようでした。これは90年代前半のことで、彼女は私の中で一つのロールモデルとなりました。私が素晴らしいメンターに巡り会えたことは本当に幸運なことだったと思っています。投資銀行時代に出会ったジョゼフ・ペレラもその一人で、彼は今でもメンターであり、親しい友人です。私のパートナーでもあり、ベンチャーキャピタルを率いていたダヴィディギロもメンターの一人です。彼は私のパートナーであり上司でもありましたが、彼からは多くのことを学びました。また、僅かながら私より在籍が長いもののほぼ同僚のような関係性の男性がいましたが、彼は有色人種の素晴らしい同僚でした。彼もまた私が困難に直面しているときに支えてくれました。以上が私にとって重要な人たちです。

**オアシス** 次の質問は、多くの場合女性が向き合わなければならないことに関連していて、組織における地位の上昇にも影響してきます。東さんはワークライフバランスに関して何かアドバイスはありますか。もしくは職場以外の環境においてどのようにご自身を成長させてきましたか。

**東** とりわけ能力の高い人に、女性、男性関係なく当てはまることだと思うのですが、すべてのことを完璧にこなそうとしないでください。特に小さな子ども、中高生、大学へ送り出す前の子どもを持つ親子さんにとって80対20の法則は非常に重要です。80%のインパクトを持つ20%の物事が何なのかを知り、うまくバランスをとることが大事だと思います。私はこれまで、家庭、家族、仕事等すべてに関して完璧にこなそうとした結果、結局それは叶わずに燃え尽きてしまったり、壊れてしまったりする人をたくさん見てきました。80対20のバランスはその日、月、年等によって刻々と変化するものなので、その時々で柔軟に調整して「大丈夫だ」と受け入れることが必要です。残りの20%の部分を今日こなさなくても、誰かが死ぬわけでもなければ苦しむわけでもなく、長い目で見れば何の問題もないのです。例えば、時々夕飯が宅配のピザであっても何も問題はないわけです。とにかく、すべての物事に関して完璧主義者になることはやめましょう。これはとても重要なことです。少なくとも私の場

合は完璧にこなそうとせず、すべてをこなすことはできないということを感じました。子どもが小さなころから高校生や大学生になるまでの15年間といえば、親には仕事と家庭の両面において様々な義務に追われます。本を読んだり、何か他のことをしたりするような自分の時間もありません。私の場合、会社外の非営利団体やその他の機関とも関わることもが究極的には仕事にも良い影響を与えたいと思います。とりわけ昨今は、社会的な問題や身の回りの身近な問題も仕事に影響するようになってきています。仕事の場での若い世代は自分の価値感を仕事でも実現できる環境を望んでいます。私の年代であったり、影響力や役職のある人たちが、現在社会の動向がどうなっているかを理解することが重要です。そして何かで読んだことがあって知識として知っているだけでなく、実際の個人の体験としてそれを認識し、もし自分が将来非営利団体等の組織の取締役となる日が来たらその社会問題に真剣に取り組めるかという視点で向き合うべきです。これは非常に重要なことだと思います。

**オアシス** 取締役を務められている東さんの典型的な一日のスケジュールというのはどのようなものなのでしょうか。

**東** まず、取締役会議が一般的に四半期に一度あります。日本の企業では概して頻度が高く、年に12回開催する企業もありますが、日本の企業であっても独立社外取締役の構成比率が高いほど、取締役会議の頻度は少なくなる傾向にあるように思います。取締役会のメンバー、社外取締役になると、年間30日程度、多い場合では40日程度の会社へのコミットをする心が必要だと思います。毎日のルーティーンや平均的な一日の業務のようなものはありませんが、取締役会議や委員会への出席、最低でも会社から送られてくる会議資料に事前に目を通す必要があります。これが必要最小限の仕事ですが、私自身は実際にはもっと様々なことをしています。まず私がしているのは、法律事務所や会計事務所、大学、その他の外部機関の業界エキスパートにより主催される社外取締役を対象にしたイベント、セミナー、小規模のグループディカッションに参加し、継続的に学び続けることです。このようなセルフ・エデュケーションの場を通じて、コーポレート・ガバナンスやESG、気候変動、特定のトピックや取締役会の視点でのものの考え方等、多くを学ぶことができます。また取締役同士での交流もあります。公式あるいは非公式な形で他の取締役と情報交換をします。インフォーマルな形で開催されるようになった非公開型の女性社外取締役のフォーラムでは、四半期に一度、それぞれの挑戦したことや取締役会の中の問題について意見を交

換します。素晴らしいサポート、ラーニンググループです。また、私は社外取締役を務める会社のCEOや従業員との時間を多くとるようにしています。会社のCEOは、例えば特定の分野における幹部候補の採用について、あるいは快社の戦略について私のフィードバックを求めてきたりします。また、会社によっては様々なトピックに関して従業員たちに私が直接話す機会を作ってくれることもあります。日本では私自身のキャリアや自分の才能をどのように成長、発展させてきたかについてしばしば質問を受けます。私の経験談を共有することで、そうした従業員たちは様々なことを学ぶことができるのではないかと私は考えています。またその他にも、他の取締役会のメンバーと取締役会議の合間に様々な潜在的な機会や問題点について非公式な形で会話を交わしたりもします。ある時は企業側から投資家とのエンゲージメントへの参加を求められ、機関投資家との一対一の面談に出席したりもしました。私がこれまで対話をしたことがないのは企業の顧客です。ステークホルダーには他に株主や従業員などが含まれますが、顧客とだけは面白いことに未だに一度も対話をしたことがありません。

**オアシス** 続いては「ウーマノミクス」の話題に移りたいと思います。安倍前首相がこの政策を新しく打ち出した際、目標は女性の社会進出を促進することでした。それ以来、いわゆる働き盛り世代における女性の就業率は73.6%から77.5%に上昇しました。これは人数にして約200万人の女性が新たに就業したことになります。このように社会進出全般では改善が見られた一方で、取締役や経営に関わる役職に占める女性の割合は、日本は依然として低い水準に留まっています。東さんはこのウーマノミクスが提唱されて以降、何か変化を感じられましたでしょうか。また、どのような部分に改善点が残っているとお考えでしょうか。

**東** 先ほどおっしゃった統計データは、恐らく私も見たことがあるものだと思います。今後はますます多くの女性が職に就くようになってゆくでしょう。企業と話してみると分かるのは、彼らも女性幹部における進捗や、候補者そのものの母数が足りていないと感じており、それが根深い問題だということです。実際に私は取締役を務める日本の会社のうちの一社とこの問題について話したことがありますが、私はこれを単なる女性の問題ではなく、ワークスタイルの問題だと考えています。マネジメントクラスへの昇進を言い渡された女性の多くが、能力的には十分なにも関わらず昇進の提案を断っています。断った理由を私が尋ねると、彼らは「そのポジションに就

ている上司のワークスタイルやワークライフバランスを見ていて、自分がそうなりたいとは思わないから」と答えました。女性も男性も、日本の多くの人はずなぜ必要のない事務仕事にここまで多くの時間を費やさねばならないのかに疑問を持っていると思います。仕事は何時間費やしたかではなく、効率や結果、成果によって評価されるべきです。多くの会社が生産性や実績によって従業員を評価し、働いた時間数ではなく実際に生産性と実績によって評価する必要があります。多くの女性は、周囲を見回して自分がこれから10年、20年どのようにならなくてはならないかと考えたときに純粋に仕事に魅力を感じないことがあるのではないかと思います。ですから私は企業全体が変わる必要があると考えており、これは単に女性だけの問題ではなく、ダイバーシティに係る問題だととらえています。男性であっても、望んでいないのに毎日12時間を会社で過ごしたり、日本では典型的ではありますが上司が帰るまで帰ることができなかつたりする社員がたくさんいるのはばかばかしいことです。生産性のある人がその日の仕事を終えたのならば、家に帰ればいいのです。企業が多様性を促し、性別を問わず社員を昇進させ、そのポジションで活躍させたいのなら、企業全体が考え方を基本的なところから変えていく必要があります。また女性取締役という点では、他にも意識変革が必要です。最近変わりつつあるとはいえ変わらなければならないと感じるのは、日本ではまだまだ社長やCEOの経験者が社外取締役の候補者となるケースが多いことです。当然女性候補者はその中に入ってくるのが非常に難しくなります。そのような方法で社外取締役候補者を選んでいる限り、女性取締役の登用には繋がらないわけです。私は企業に対して、シニアクラスの幹部に他社の取締役を兼務させ、知識を増やし視野を広めたりする機会を与えるよう常々薦めています。日本企業の社員の多くは生涯一つの会社で過ごすため、ビジネスに関して知っていることのすべてをその一つの会社から学んでいる状態が多いです。別の会社の社外取締役になることで、社外取締役という立場から他の会社のやり方を知ることとなり、それはその人にとっての大きな学びとなるだけでなく、本人が所属する会社への貢献も多くなります。ですから、日本でも女性取締役起用の門戸はこれからもっと開かれていくべきです。女性だけでなく企業やあらゆる人たちにあって良い影響をもたらすでしょう。

**オアシス** 日本やアメリカにおいて経営陣の多様化を促すためのヒントやベストプラクティスのようなものは何かありますかでしょうか。人種や性別にとらわれずに企業の

経営陣の多様化に關連な意見交換を促進するような施策は何かありますかでしょうか。

**東** 物事を一般化して話すのは好きではありませんが、ここでは便宜的に一般化してお話をしたいと思います。日本企業で働いている日本人の多くは一般的にひと前で発言をすることが非常に苦手です。例えば、ある会社がグローバル化を目指していて、社内には日本人の社員と非日本人の社員がいたとします。様々な社員の参加するミーティングを開き、非日本人の上司がそこに参加している社員に意見を求めた場合、手を上げて発言をするのは恐ろしくかなりの確率でアメリカ人でしょう。なぜなら彼らは自分の意見を表現するようにトレーニングを受けてきているからです。私がビジネススクールに入学した年、授業への参加による評価が50%を占めていたので、いかに参加するかはまさに死活問題でした。参加しなければ生き残れないわけなのです。その中で私は何かがおかしいと感じました。私が挙手をする前に教授がすでに誰かを指名し、すでに発言していたのです。そのゲームのルール下において私に何か問題があると思いました。そして私は、アメリカの学生たちは教授が質問を始めた瞬間に挙手をしているということに気がつきました。教授がまだ質問を言い終えてもいないタイミングでその質問に対する答えを思いつくなんて不可能です。そこでようやく私は、アメリカの学生は答えを思いつくよりも先に手を挙げ、教授が自分を指名するまでの5秒間の間に何と答えるかを考えているということに気がつきました。こうしてからくりが分かったので私自身もこのやり方を試してみたところ、タイミングはばっちりでした。企業の話に戻ります。上司がミーティング中に質問を投げかけたら、ほとんどの場合アメリカ人はとにかく頭の中に浮かんだ何かしらを発言するでしょう。それは考えを膨らますためのアイディアであったり、まだ生焼けの状態の完結していない考えかもしれません、それでいいのです。一方で日本人の社員はほとんどの場合、ミーティングが終わるまでの間一切発言をせず、静かにしているでしょう。その質問を振った上司は「日本人は何の考えも持っていない」と感じてしまうこととなり、これは危険です。日本人は完璧な回答を考えている最中なのであって、質問が投げかけられたその瞬間に発言をすることができないのです。その上司がそれを感じ取ることができず、そのまま時間が経過してしまった場合、上司に誤解をされた状態で日本人は評価を下されることとなります。私が取締役を務める企業でシニアクラスの男性がこの問題に気がつきましたが、彼は自らそれに対する解決策を見出しました。彼は日本人の社員のために、予めメールでミーティング中に投げかけたい質問を共有して

おき、答えを準備してもらうようにしていました。そうすることで、社員がみなそれについて考える時間を持つことができました。もしくは日本人社員が考えを表現できなかった場合に、一日多く時間を与え、考えを文字にして共有してもらったりもしていました。彼は「日本人社員は時間を与えさえすれば150%、A+の評価のつくような回答を返してくる」と言っていました。これはまさに育った文化や教育環境による違いに起因するものです。グローバルに活躍する社員となる過程で、自分の考えを素早くまとめて表現する能力を身につけていくことは非常に重要です。それにはその訓練を積む必要があります。訓練をしていなかったり、前日に質問を与えてもらったり余分に時間をもらったりすることができない場合は、ちょうど私がビジネススクール時代に乗り越えたように、徐々に素早く発言できるようになっていけばいいのです。マネージャークラスの社員がそのような点に繊細に気づく能力は極めて重要で、多様な人材の能力を扱っていく上で別の形でも生かされてくると思います。それがなければ、常に最も声の大きい人の意見や最も目につきやすいものばかりを取り入れることになり、異なる方法で表現する別の才能を活用し損なってしまうこととなります。

**オアシス** もし東さんが10年前に戻ることができるとしたら、ご自身にどんなアドバイスをしたいと思いますか。

**東** 私が社外取締役会のメンバーになったのは偶然のことでした。社外取締役になること自体を目標にしていたことはありませんでしたし、私のキャリアの中の出来事のほとんどは偶然に起こっています。それでも（過去10年ではなく）5年を振り返り、説得力のある人になることが、取締役とし

て、とりわけ斬新で物議を醸す可能性のある問題や視点を提唱する際に重要なスキルだと考えるようになりました。取締役会では、私はメンバーA、ほかにメンバーB、C、D、Eといて、それぞれが独立した意見を持って行動しています。その一方で特定のトピックに共同で取り組んだり、取締役会メンバー以外のプロの考え方を参考にして、取締役会メンバーが相互に知識を高め、考え方を共有したりする場もあります。したがって取締役会のメンバー内での議論は、単純にある人が意見を投げて終わりというものではなく、メンバーは特定のトピックに賛同するか否かは別として、少なくとも話し合いをする共通の下地と準備ができています。特に新しいチャレンジングなトピックの場合、ボールをトスして上げはしたもののそのまま誰にも拾われずに落下することがあります。私はどれだけ自分の主張に説得力を持たせるか、言葉で伝えるだけでなく、そのトピックを取締役会のメンバーに共有する際にどのようなプロセスをとるべきかを学びました。ジェンダーダイバーシティはESGにも含まれていますが、ESGや企業の存在目的はこの数年間で急速に発展したとても新しい概念です。関心が高まるだけの理由はあるでしょうが、私はそれらに対する理解のレベルは企業ごとに異なると感じています。私自身は5年ほど前にESGの重要性に気がつきましたが、当時はなぜ他の人がその重要性和概念を受け入れることができないのかを理解することができませんでした。今であればもう少し私もうまく説明対応することができたかもしれません。企業がとる変化は緩やかで、そのプロセスは容易ではないのです。

**オアシス** 最後にもう一つ質問があります。これから取締役のポジションを目指す

女性に対して、何かアドバイスはございますか。また、最後に何かメッセージがあればお願いします。

**東** これは多くの人から受ける質問なのですが、正直なところこの質問はあまり好きではありません。社外取締役になることを熱望しているとしても、ビジネスやビジネス以外、アカデミックな分野等何であれ、「社外取締役になるためにこれをすべき」というものはないからです。一つ共通して言えるのは、非常に論理的かつ合理的な方法で自分の立場を表現できること、他人の意見をよく聞き、自分や他人の考えをプロフェッショナルに取り入れられることは、誰にとっても重要であるということです。いずれにしても自分の置かれている環境できちんと成果を残していくことが最も重要だと思います。またWomen Corporate Directors (WCD) や他の取締役会関連のネットワークにおける繋がりももしかしたら役に立つかもしれませんが。ヘッドハンティングによって社外取締役になる人の割合は、あまり多くはありません。パフォーマンスを目にする人たちから「この人はすばらしいので社外取締役候補者にしたい」と思われる必要があるでしょう。

**オアシス** 本日はお忙しい中、貴重な経験談とアドバイスをいただきありがとうございます。この東さんへのインタビューは、取締役をなまでの道のりやその中で直面する困難を30% Clubのメンバーが理解する上で役立つものと確信しております。東さん、本日はありがとうございます。

**東** こちらこそ本日はありがとうございました。

出典：オアシス

無断転載・複製を禁じます。

- 本資料は、オアシス・マネジメント・カンパニー・リミテッドおよびその関連会社（以下「弊社」といいます。）が作成した資料であり、特定の金融商品の推奨（有価証券の取得の勧誘）を目的とするものではありません。
- 本資料に記載された見解は情報提供を目的とするものであり、個別銘柄の購入・売却・保有等のいかなる投資助言を提供するものでもありません。記載された見解は資料作成時点のものであり、将来予告なしに変更する場合があります。
- 弊社が信頼できると判断した情報等に基づいて本資料は作成されていますが、弊社が何らかの表明またはその正確性・完全性を保証するものではありません。また、その情報等に含まれる誤謬または脱落に対する一切の責任を負わないものとします。
- 本資料の一部または全部を、弊社の書面による事前承諾なく（a）複写、書き写し、あるいはその他いかなる手段において複製すること、あるいは（b）再配布することを禁じます。