

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL1

石倉洋子先生とのインタビュー：取締役会とダイバーシティについて

GSAM フリーランスの通訳からキャリアをスタートされ、今では一橋大学大学院の名誉教授であり、数々の企業の社外取締役も務めていらっしゃいます。これまでのキャリアパスについてお聞かせください。

石倉 私は自分のことを今でも「フリーター」であると言っています(笑)。名刺にも何も書いていないのはそのためです。これからは個人の時代であって、「どこの会社の誰々」という肩書に大きな意味はないと散々言ってきました。色々な転職をしてきたからか、あまり帰属意識がありません。キャリアの分岐点は大学の時にアメリカに行ったことで、そこから世界が広がり、ずっとフリーでやってきました。その後ビジネススクールに行き、ビジネスには関わりたいと思うようになりました。その頃から社外取締役の時代になってきました。タイミングは大事だったかも知れませんが、

GSAM 石倉先生が社外取締役にされた時期はまだ女性の取締役に今よりも珍しかったと思いますが、どのような苦労や課題がありましたか？

石倉 エイボン・プロダクツで最初に社外取締役にになり、その後旧日本郵政公社理事や、商船三井、富士通などの社外取締役を歴任しました。その頃女性取締役にしようという流れもあり、女性一人ということに違和感はなかったです。あまり性別を意識していないからでしょうか。女性活用がなぜ必要かというイノベーションが必要だからです。イノベーションには色々なアイデアが必要です。多様なアイデアを生み出す要素のひとつがジェンダーだったということです。それを女性の登用そのものを目的として“How to”に傾倒してしまうのが日本企業の特徴。なぜ女性活用が必要かに立ち

返ると、理解がないことが多いです。また女性自身も男性陣の二番煎じはだめで、違うことを考えることが必要です。

GSAM 取締役会において、各取締役とどのように理念や目標を共有し、会社をあるべき方向にリードされているのか、リーダーとしてのコツや大切にされている理念について教えてください。その上で取締役会の多様性がなぜ大事だとお考えでしょうか？

石倉 執行サイドに世界の潮流と違うということを伝えるなど、自分のユニークさをバリューにしています。社内のことは中の人の方が良く知っているため、違う観点からインプットしています。最近(取締役会に)女性男性関係なく、ユニークな経験、アセット、知識、スキルが求められています。監督機能とはそのような多様性があることで発揮されると思います。

GSAM 取締役会の多様性、ユニークな意見が求められるようになったことについて、なぜそういう考え方が生まれ、どこにターニングポイントがあったのでしょうか？

石倉 一番力があったのは投資家だったのではないのでしょうか。投資家から独立役員が求められ役員の構成が変わってきたということもあります。また企業側の自助努力もありました。アベノミクス改革でも外国の投資家を増やそうという背景があり、企業もこの状態のままではよくないと改善し始めたこともあります。GS証券のキャンシー松井さんもこの点について努力されたところではないでしょうか。

GSAM 優秀な女性取締役を探すのに苦労している企業に対し何かアドバイスはありますか？

石倉 社内についてはどの役職においても、後任を選ぶ際に必ず候補に女性を入れることです。日本 IBM 北城さんがずっと



石倉洋子先生

一橋大学名誉教授

バージニア大学大学院経営学修士(MBA)、ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)修了。マッキンゼー社でマネジャー。青山学院大学国際政治経済学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授。株式会社資生堂、積水化学、TSIホールディングスの社外取締役、Avatarin 株式会社アドバイザー、永守文化記念財団 評議員、世界経済フォーラム Member of Expert Network

仰っていました。絶対入れる、絶対探す、というマインドセットが必要です。

GSAM 人種や性別に限らず、会社の中で多様な意見が交わされるようになるにはどのような制度・体制が望ましいのでしょうか？

石倉 ジョブ型人事制度が特に大事です。また企業全体として自由闊達な議論を時間かけて行う覚悟が必要になります。そのためには皆の意見に耳を傾けるトップがいることが必要です。デジタルトランスフォーメーションと一緒に、最初から上手く行くのは難しいため試行錯誤が大事です。社員側も、個人としてどこでも通用するというスベックを持つことが重要だと思います。

30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL1

Interview with Yoko Ishikura : Diversity on the Boards of Directors

GSAM Ishikura-san, you started your career as a freelance interpreter and are now a Professor Emeritus at Hitotsubashi University. You have also served as an outside director at several companies. Could you speak about your career path so far?

Ishikura I still introduce myself as a "free agent" (laughs). This is why I do not have any title on my business card. I have repeatedly said that we are now in the age of individuals, and there is little meaning in titles such as "so-and-so at such-and-such company." Probably because I have changed jobs so many times, I do not have a sense of belonging. The turning point in my career was visiting the U.S. when I was a college student. That experience expanded my world, and since then I have worked as a freelancer. Later, I went to business school and felt like getting involved in business. Around that time, companies had just started to hire outside directors, so the timing may have been key.

GSAM When you first became an external director, female directors were far more uncommon than today. What difficulties and issues did you face?

Ishikura I first served as an outside director at Avon Products, and then at the former Japan Post Corporation, Mitsui O.S.K. Lines, Fujitsu, and others. At that time, there was a trend to include female directors, and I did not feel uncomfortable about being the only woman on the board. Maybe I am not so concerned about whether directors are men or women. The reason why women's participation is needed in the workplace is because companies must innovate, and innovation requires diverse ideas. In other words, one of the factors to generate many different ideas is gender. However, Japanese companies characteristically devote themselves to the "How to" details, and consider hiring women to be the purpose in and of itself. When they look back and think about why women are needed in the workplace, they often cannot identify an answer. Women

themselves also must not merely rehash what men have done; we need to think differently.

GSAM Could you tell us how you share your ideas and goals with directors at a board meeting in order to lead a company in the desired direction? Also, could you share with our readers any tips and the philosophy that you value as a leader? Moreover, why do you believe diversity on Boards of Directors is important?

Ishikura I value my uniqueness. For example, I make it known to the executives if their direction differs from global trends. Since the company's internal matters are well understood by those inside, I give them input from a different perspective. In recent years, both men and women are required to have unique experience, assets, knowledge, and skills (on the Board of Directors). I think the oversight function is effective due to that diversity.

GSAM Regarding the need for diversity and unique opinions on the Board of Directors, what caused the genesis of that idea and what was the turning point?

Ishikura I would guess the most powerful factor must have been the investors. In some companies, investors requested independent directors, which led to changes in the composition of the board. There were also voluntary efforts by companies. The Abenomics reforms were backed with the intention to increase foreign investment, and some companies realized that they needed to improve and started making changes. I think Kathy Matsui of Goldman Sachs Securities also made a lot of effort in this area.

GSAM Do you have any advice for companies that are having difficulties in finding excellent female directors?

Ishikura When choosing a successor in a company, regardless of the position, female candidates should always be included. Many years ago when companies began effort to make the board diverse, I recall Kitashiro-san of



Yoko Ishikura

Professor Emeritus,
Hitotsubashi University

Professor Ishikura received a Master of Business Administration from the University of Virginia, Darden School of Business and a Doctor of Business Administration from Harvard Business School. She has served as a manager at McKinsey & Company Inc.; professor at the School of International Politics, Economics, and Business at Aoyama Gakuin University; professor at the Graduate School of International Corporate Strategy, Hitotsubashi University; and professor at the Graduate School of Media Design, Keio University. She currently serves as an outside director of Shiseido Company Limited, Sekisui Chemical, and TSI Holdings. She also serves as a strategic advisor to Avatrin and a trustee of the Nagamori Culture Foundation. Professor Ishikura is a member of the World Economic Forum's Expert Network.

IBM Japan always required that candidate list includes women. We need to have a mindset of always including, always searching for the best women candidates.

GSAM What kind of system or structure is desirable for companies to promote the exchange of diverse opinions regardless of race or gender?

Ishikura A human resources system where hiring and evaluation is based upon the type of job and output is especially important. In addition, the entire company must be determined to take time to hold discussions in a free and open-minded manner. This consequently requires the top management to listen to others' opinions. It is the same as digital transformation, and it is difficult to do well from the start, so trial and error is important. Meanwhile, it is also important for employees to acquire skills and expertise so that they can do well anywhere as individuals.

出典：GSAM

無断転載・複製を禁じます。

- 本資料は、情報提供を目的としてゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社（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、いかなる投資助言を提供するものではなく、また個別銘柄の購入・売却・保有等を推奨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。
- 本資料は、弊社が信頼できると判断した情報等に基づいて作成されていますが、弊社がその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 弊社及びゴールドマン・サックス・グループで投資運用業務を行う関係法人を総称して「ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント」あるいは「GSAM」と呼ぶことがあります。
- 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（Ⅰ）複写、写真複写、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（Ⅱ）再配布することを禁じます。

© 2020 Goldman Sachs. All rights reserved. <228118-OTU-1338065>

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 325 号

加入協会：日本証券業協会、一般社団法人 投資信託協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会