

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL4

### 川本裕子様とのインタビュー：ダイバーシティとコーポレートガバナンス

**GSAM** 東京銀行(現三菱UFJ銀行)からキャリアをスタートされ、今では早稲田大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授であり、ソフトバンクグループを含む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。

**川本** 大学では社会心理学を専攻し、卒業して東京銀行(現三菱UFJ銀行)に入りました。3年目に結婚し、主人の留学に合わせて渡英し、自身もオックスフォードで学びました。その後1988年にマッキンゼーに入社し、東京やワシントンのプロジェクトで働きました。当時マッキンゼーの東京で子供がいる女性はいませんでした、とても協力的な上司に恵まれました。二人目の子供が産まれた時に主人が丁度パリのOECDに出向し、私もマッキンゼーのパリで働くことができ幸運だったと思います。その後東京に戻り、2002年に道路関係四公団民営化推進委員会の委員を務めたのですが、議論の場で「女性委員」と言われることが多く、びっくりしました。それまでは金融機関の専門家や母親としてのアイデンティティはありましたが、仕事場で「女性」が先に来ることがなかったからです。その後2004年に早稲田大学が日本橋にファイナンス研究科を創設する際に教職を得ました。その後はいろいろな企業で社外取締役を務めさせていただいています。

**GSAM** マッキンゼーで働いている中、自由に海外異動ができた背景は何だったのでしょうか？カルチャーや制度によるのでしょうか？

**川本** 子供が産まれる際も日本では前例がなかったため、上司に海外の制度を調べなさいと言ってもらい、他の国の制度を調べて東京の制度作りの参考にしました。会社の環境はもちろん重要ですが、自分自身もフレキシブルになることが必要だと思います。働き続けられたのは何よりも夫の理解や協力が大きかったと思います。

**GSAM** 大手3メガグループ内で川本様が初めてかつ三菱UFJフィナンシャル・グループの唯一の女性取締役であった2013年と、三菱UFJフィナンシャル・グループに女性が3名取締役会に選任されていた2018年では、環境の違いはありましたか？

**川本** 女性だからといって全員意見は同じということではないですが、一人だと女性の代表のようになりがちです。2014年に2名

になり、緊張感が和らいだのは確かです。女性3名だとそれぞれの専門性がより際立つという感覚でした。

**GSAM** 川本様のご専門のコーポレートガバナンスの観点では取締役会の多様性はどのように重要なのでしょうか？

**川本** 多様であることは物事やリスクの見方が違うということです。多様な見地から検討できるため、一番良い結論を導き出せる可能性が高くなります。男性もバックグラウンドも経験も違い、本来は多様なはずですが、男性だと同調圧力が特に日本においては強く働いてしまうように感じます。

**GSAM** マッキンゼーの東京やパリのオフィスで働かれたご経験から、女性が職場でより実力を発揮するために日本企業がやるべきことは何だとお考えですか？

**川本** まずは行き過ぎた男女役割意識からの脱却です。女性は結婚や出産のイベントがあるとされますが、結婚は相手が必要で男性にとっても重要なライフイベントのほうです。

**GSAM** 男性にとっても出産はイベントだと思います。最近投資先企業との対話で気付きましたが、男性の育児休暇取得率が高いほど女性管理職比率が高い事例もいくつか出ていますね。

**川本** 日本では女性は家庭に入るという役割意識が強すぎると思います。また、評価基準においても男性は潜在能力、女性は業績で評価される傾向があると言われてますし、女性は昇進のために男性よりも長時間働いているとする学術研究もあります。これまでは時間や場所の制約がありましたが、オンライン化が進むと女性、特にお母さんでも働きやすくなっていくのではないのでしょうか。昨今のコロナはその意味では追い風ですね。

**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？

**川本** 探すのも大事ですが、女性活躍が言われてから既に何年も経っています。トップが特に意識すべきですが、管理職の方も差別意識を持っていないか、総点検が重要です。差別意識がある企業で女性は働きたがらないことを認識された方がいいです。日本は安全なので、海外から女子留学生は多いですが、就職は日本でなかなかしません。女性活躍水準が153か国中



川本裕子様

早稲田大学  
経営管理研究科教授

東京大学卒、オックスフォード大学開発経済学修士、東京銀行(現・三菱UFJ銀行)、マッキンゼーを経て、2004年から現職。現在、ソフトバンクグループ、パナソニック、新生銀行の社外取締役、トムソンロイターのトラスティディレクターを兼務。これまでに、MUFG、日本取引所、リソナHD、ヤマハ発動機等の社外取締役と東京海上HDの社外監査役、及び国家公安委員などの政府委員を務めてきた。

121位。120か国で日本より女性の地位が高いため、日本企業に来ないのも自然なことです。また企業の方には自社の商品・サービスやコマースが差別的な男女役割強化につながっていないかどうか点検していただきたいです。そして、自社の女性社員を育てるプログラムを本気で見直して欲しいです。

**GSAM** 人種や性別に限らず、取締役会において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？

**川本** 自由にフランクに議論できる環境がとても大事です。いくら多様性があってもオープンに話しあえなければ本来の目的を達せられないように思います。多様な働き方・人生観を許容する環境だと多様性が活きるのでしょうか。トップがそのような雰囲気や議論の場の設定をするとともに、取締役・参加者が議論の技術を磨くことも必要です。取締役会は社内と社外の結節点で、社外取締役を説得できなければ世間を説得できない。説明する能力が大事です。英語

のレスポンシビリティは日本語だと責任で責を負うとなりますが、本来はレスポンスができる能力ということではないでしょうか。

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL4

### Interview with Yuko Kawamoto : Diversity and Corporate Governance

**GSAM** Thanks for joining us today, Kawamoto-san. You started your career at the Bank of Tokyo (the present MUFG Bank, Ltd.) and are now a professor at the Graduate School of Business and Finance (Business School) of Waseda University while serving as an external director at several companies, including the SoftBank Group. Could you speak about your career path so far?

**Kawamoto** I majored in social psychology at university and joined the Bank of Tokyo (the present MUFG Bank, Ltd.) after graduation. I married my husband during my third year with the bank, and I accompanied him when he went to the U.K. to study. At that time, I too studied at Oxford University. Later, I joined McKinsey & Company in 1988 and worked on projects in Tokyo and Washington D.C. At that time, no other women at McKinsey Tokyo had a child, but I was lucky to have a very cooperative boss. Just around the time that my second child was born, my husband was transferred to the OECD in Paris, and I was luckily able to work at McKinsey Paris. Thereafter, I came back to Tokyo and served as a member of the committee mandated to lead the privatization of four public highway corporations. I was often referred to as a "female committee member" in meetings there, which surprised me because although I had previously been identified as an expert at a financial institution and a mother, I was never identified first as a "woman" in the workplace. Then, in 2004, when Waseda University established a business school of finance in Nihonbashi, I obtained a teaching position there. Since then, I have served as an external director at various companies.

**GSAM** What helped you make the transfer to other countries as you wished while working at McKinsey? Was it something that had to do with the company's culture or system?

**Kawamoto** When my child was born, my boss allowed me to investigate the systems in other countries since there was no precedent in Japan, so I looked into the systems of other countries and used them as a reference when developing a system for Tokyo. The environment at the company is of course important, but you must be flexible as well. I think my husband's understanding and cooperation were more important than anything else in helping me to keep working.

**GSAM** Were there any differences in the environment between 2013, when you were

the first female director among the three major banks and the only female director in Mitsubishi UFJ Financial Group, versus 2018, when there were three women directors at MUFG?

**Kawamoto** Women don't all have the same opinion, but if there is only one woman, her opinion tends to be seen as representing all other women. So it is true that when another woman was added to the board in 2014, the tension relaxed. And when we had three women directors, the specialties of each stood out more.

**GSAM** How is diversity in the Board of Directors important from the viewpoint of corporate governance, which is your specialty?

**Kawamoto** If the Board of Directors is diverse, each director perceives issues and risks differently. When directors consider things from diverse viewpoints, it is highly likely that they can come to the best decision. Since various male directors have different backgrounds and experience, they naturally have some diversity. However, I feel that there is a greater amount of pressure to fit in with everyone else, especially in Japan.

**GSAM** Based on your experience working at McKinsey Tokyo and Paris, what do you think Japanese companies should do to help female employees demonstrate their abilities more effectively in their workplaces?

**Kawamoto** First, they should free themselves from being excessively conscious about the roles of men and women. It is often said that women have life events such as marriage and childbirth, but marriage is not possible without a counterpart, and it should be considered an important life event for men as well.

**GSAM** Of course, childbirth is an important event for men, too. During recent conversations with portfolio companies, we have noticed some cases where a high paternity leave take-rate appeared to be linked to a high ratio of women in managerial positions.

**Kawamoto** I think that Japanese people have an excessively strong concept of gender roles that assumes women will become housewives. In addition, people say that men tend to be evaluated based on their potential, while women tend to be evaluated based on their performance. In fact, one academic study suggests that



**Yuko Kawamoto**

Professor, Waseda Graduate School of Business and Finance

After graduating from the University of Tokyo and obtaining an MS degree in Development Economics from Oxford University, Yuko Kawamoto worked at the Bank of Tokyo (the present MUFG Bank, Ltd.) and McKinsey & Company. Since 2004, she has served in her current position. She also serves as an Outside Director at SoftBank Group, Panasonic Corporation, and Shinsei Bank, and she is a Trustee Director of Thomson Reuters Founders Company. She previously served as an Outside Director of MUFG, Japan Exchange, Resona Holdings, Yamaha Motor, and other companies; an Outside Auditor at Tokio Marine Holdings; and a member of government committees, including the National Public Safety Commission.

women work longer hours than men in order to be promoted. Previously, there were restrictions imposed by time and location. However, now that more work can be done online, I believe that women employees, especially those who are mothers, can work more comfortably. In this sense, the ongoing COVID-19 pandemic serves as a tailwind.

**GSAM** Do you have any advice to companies who are having difficulties finding excellent female directors?

**Kawamoto** Finding candidates outside of the company is of course important. On the other hand, many years have passed since women began participating in the workplace. The top management in particular should be aware of this—it is important to thoroughly check people in managerial positions to see whether they have discriminatory views. Top management needs to recognize that women do not want to join companies that hold discriminatory views. Since Japan is safe, there are many women from overseas who come to study in Japan. However, they rarely choose to work in Japan. Japan is

141st among 153 countries in terms of women's level of participation in the workplace. Since women in 140 other countries enjoy a higher status than women in Japan, it's no wonder that women from overseas do not come to Japan to work. Also, I want people who work in companies to check if their companies' commercials for products and services promote discriminatory gender roles. I also want them to seriously review their programs for developing female employees.

**GSAM** What system or structure is desirable for Boards of Directors to facilitate exchange of diverse opinions regardless of race or gender?

**Kawamoto** Having an environment for open, frank discussion is very important. Regardless of how diverse the directors may be; I think that they will not be able to achieve their purpose unless they can have open discussions. Diversity is probably most effective in environments that permit different work styles and views of life. It is also important for the top management to

proactively create such an atmosphere and set up a place for open discussion. At the same time, directors and participants at board meetings should improve their skills needed for these discussions. The Board of Directors is a node between the inside and outside of the company, and if they cannot persuade outside directors, they will not be able to convince the public. The ability to explain is important. To me, the word responsibility from its Latin roots refers to "the ability to respond" rather than the Japanese direct translation "責任" meaning to take liability.

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. <228119-OTU-1338063>

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