

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL.6

### Anna Dingley 様とのインタビュー：取締役会のダイバーシティについて

**Neuberger Berman** はじめに、Dingley さんのバックグラウンドやこれまでのキャリアパス、また現職に就かれるきっかけなどについて、お聞かせいただけますでしょうか。

**Dingley** 私はルクセンブルクで育ち、インターナショナルスクールに通っていましたが、1980年代から1990年代にかけて、日本のことをよく耳にしてはそのすべてに魅せられて、「憧れ」を抱いていました。でも、周りに日本人の知り合いは一人もいなかったの、日本との個人的なつながりは何もありませんでした。そこで、日本の最新分野を学べる大学を探したところ、イギリスのシェフィールド大学で日本学と経営学の両方の専攻ができることを知りました。内容は、日本の新聞を読むなど実践的なものでしたが、未だに日本語を学ぶ必要性は感じています。卒業後は、日本に行ける最も確実な方法であり、また地方での生活が経験できるチャンスとして、日本政府が実施するJETプログラム(外国語青年招致事業)に応募し、来日しました。

JETプログラム終了後、Bloombergに入社してロンドンで日本人顧客を担当していた際、ロンドン証券取引所(LSE)が日本企業のLSE上場を促進するために、東京証券取引所(TSE)と基本合意書を交わしたというニュースが端

末画面に流れたのを目にしました。私は、これこそ私がやるべきことだと思い、色んな人つてを頼って何とか見つけ出したこの事業の責任者に自身のプレゼンテーションをしました。これがきっかけでLSEに入社することになり、TSEとの合併事業を担当する事業開発ディレクターとして、プロ投資家向けの株式市場であるTOKYO AIM(現 TOKYO PRO Market)の設立に携わりました。

その後、ある交流会で、JPモルガンの株式部門の責任者と知り合いました。当時、JPモルガンはコーポレートアクセス業務の強化に取り組んでおり、従来とは異なるサービスの提供を考えていました。私は銀行業務に詳しくありませんでしたが、ヴァイス・プレジデントとして入社し、最終的にはコーポレートアクセスおよびIR業務担当のエグゼクティブ・ディレクターを務めることができました。証券会社の投票によるランキングでも、JPモルガンのサービスは高く評価され、私自身はとても仕事を楽しむことができました。仕事内容としては、企業のCEOへのサービス提案に多くの時間を費やし、CEOに同行して世界各国の株主や新たな投資家を訪問しました。さらには、東京を訪問

する海外投資家を一手に引き受け、新たな投資アイデアを提案することもありました。そうした経験を経て、自分の会社であるジャパン・コネクト社を設立しました。設立当初に契約があった顧客は、英国政府(日本との貿易推進)、ジェフリーズ証券(日本事業の支援)、ロバート・ウォルターズ社(日本・英国関連分野の求職支援)の3機関でした。

日本M&Aセンターとの出会いは、2020年の初めです。当時、日本M&AセンターはTOKYO PRO Market関連の事業を拡大しており、トップ・コンサルタントを研修のために英国へ派遣していました。私の仕事仲間の一人が彼らの英国でのスケジュール調整をサポートしていたのですが、私がTOKYO PRO Marketの設立に従事していたことを知っていたので、私は依頼を受けて、日本M&Aセンターの方々にAIM市場について日本語でプレゼンテーションをしました。すると、そのプレゼンから2週間後に日本M&Aセンターから電話があり、日本M&Aセンターの社外取締役へ

の就任を打診されました。

**Neuberger Berman**

打診を受けたときは、驚かれましたか？

**Dingley** はい。私は嬉しく光栄に感じながらも、もちろん驚きを隠せませんでした。英国と日本の状況を知る者として、日本企業が取締役会の多様化を進め、外国人や女性を登用するプレッシャーにさらされていることは知っていたものの、これほど早く、しかも自分の身に起こるとは想像だにしていませんでした。これより前に、私は英国のジャパン・ソサエティの役員を務めていた経験もあったので、日本M&Aセンターからの依頼は素晴らしい機会だと受け止めました。日本M&Aセンターについて聞いたことはあったものの、プレゼンテーションの準備のためにリサーチしてみると、日本M&Aセンターの事業内容は強い共感を覚えるものでした。私は東京だけでなく、鹿児島、京都、名古屋でも生活した経験があったので、日本M&Aセンターが取り組むM&Aを通じた企業の事業承継の問題を自然と理解することができたのだと思います。

**Neuberger Berman** Dingleyさんは、コロナ禍の真只中の2020年6月に日本M&Aセンターの社外取締役に就任されました。以降、現在に至るまでのご経験についてお聞かせください。



Anna Dingley

日本M&Aセンター 社外取締役

日本において25年以上にわたり、金融、テクノロジー、政府等の幅広い分野における経験を有する。ロンドン証券取引所入所後、東京証券取引所と共同設立したプロ投資家向けの株式市場TOKYO AIM(現: TOKYO PRO Market)において事業開発ディレクターを務めた後、JPモルガン証券株式会社に株式部門のエグゼクティブ・ディレクターとして従事。その後、米国の人工知能テクノロジー分野のリーダー企業SparkCognitionにて国際ビジネス・ディレクターを務める。直近では、英国のジャパン・ソサエティにおいて理事を務める。2020年6月、M&A仲介会社の日本M&Aセンターの社外取締役に就任し、現在に至る。日本語が堪能で、鹿児島、京都、名古屋、東京での在任経験を有し、現在は夫と幼い息子とともにロンドン近郊に在住。新型コロナウイルスのパンデミックが収束し、来日することを心待ちにしている。

**Dingley** 新型コロナウイルスの感染拡大は誰も予期しなかったことで、現実とは思えない1年でした。当初、日本M&Aセンターとは、私が定期的に来日して取締役の務めを果たすことを軸に話をしており、私は少なくとも年4回の来日を想定していましたが、そうはいきませんでした。また、コロナ禍において企業が多種多様な外的ストレスにどのように耐えて事業を継続するかを知ることができました。私自身は、英国時間の午前1時に自宅の書斎に入り、真夜中に眠らないよう努めながら取締役会に参加しています。それも、昼間には相当な準備を行ったうえでの参加です。結果論になりますが、オンラインで取締役会に参加するメリットとしては、私が日本M&Aセンターにとって完全に外部の人間であることも相まって、対面の参加にありがちな同調圧力を感じずに、グローバルの視点を提供できることにあります。また、これまでの取締役会への参加を通じて、日本M&Aセンターが大きな外的要因にどのように対応するかを目の当たりにすることができたのは、とても印象深いものでした。

新型コロナウイルスがもたらした影響の一つとして、デジタル化、高齢化対策など、企業が直面する重要な社会的課題を増幅させていることが挙げられるでしょう。日本 M&A センターはいち早く開設したサテライト・オフィスの現場に人員を配置して、M&A サービスの提供を支援していますし、多数のウェビナーの開催など、インターネットを活用したお客様とのコミュニケーションにも力を入れています。私は、英国の自宅にしながらしてウェビナーを視聴しています。また、日本 M&A センターは海外にも多くの投資家を抱えており、その多くはロンドンを拠点にしているため、私が彼らの見解を伺って、同社の IR チームにフィードバックを共有することもあります。

私が、早く来日して、対面で取締役会に参加することを強く望んでいるのは言うまでもありません。2021 年は、年初に素晴らしいスピーカーを招いた研修会を開催し、同社の幹部社員と将来の幹部候補が司会を務めるグループ・ディスカッションが実施されたのですが、残念ながら、私は現地での参加が叶いませんでした。日本 M&A センターは、2021 年に創立 30 周年を迎えるので、一連の記念イベントには参加したいと思っています。

**Neuberger Berman** M&A 仲介業という、比較的男性が多く、日本国内が主要市場である業種に属する日本 M&A センターで、Dingley さんは外国人であり、且つ、女性の社外取締役です。取締役会とその議論におけるご自身の付加価値についてどのようにお考えでしょうか？

**Dingley** 確かに、男性中心の業界ですし、日本 M&A センターも社員の過半数は男性ですが、私はいくつかの点で付加価値をもたらしていると思います。まず、グローバルな視点から、外国企業の対応や特にガバナンスや ESG に関わる国際的なビジネス課題に対する見解を提供しています。JP モルガンや他の多国籍企業で勤務した経験も、特にダイバーシティ(多様化)やインクルージョン(包摂)をめぐる課題への取り組みにおいて役立っていると思います。また、男女を問わず日本 M&A センター

の社員は、希望により私に連絡することができるので、私は社員の声の聞き手役も果たせると考えています。日本 M&A センターの TOKYO PRO Market チームと IR チームには有能な女性がいて、非常に感心しています。彼女たちの意見に耳を傾け、相談相手になることは重要です。

**Neuberger Berman** Dingley さんが、日本 M&A センターの社外取締役に就任されたのと同時期に、竹内美奈子さん(元 NEC、スタントンチェイスインターナショナル副社長)も社外取締役に就任されました。外部からの要請に応じるために、形式的に女性取締役 1 名を選任する日本企業があるなかで、日本 M&A センターが 2 名の女性取締役を選任したのはとても先進的だと思いました。取締役に自身以外にも女性がいることによって、議論の多様化につながったとお感じになることはありませんか？

**Dingley** いい質問ですね。竹内さんとは、取締役就任前は面識がなかったのですが、日本 M&A センターにもう一人の女性取締役がいることは大きな利点と感じていて、これまで何度も竹内さんとオンライン・ミーティングをしています。竹内さんは、人事分野の専門家で、滋賀銀行の社外取締役も務めておられます。私は、彼女が参加している日本コーポレートガバナンス・ネットワーク(CG ネット)に彼女の推薦で入会しましたし、英国でも Women Corporate Directors(女性取締役協会)や Women in Banking and Finance(金融業界の女性団体)といった組織に参加して、より多くの意見や経験から学ぶようにしています。

今年 2 月に取締役会が開催される頃、LinkedIn のあちこちで国際女性デーに関連したニュースを見かけたのですが、日本 M&A センターに関連した取り組みがあるかを知らなかったのも、竹内さんと一緒に人事担当役員と話し合い、国際女性デーを記念したイベントを計画しました。これは、私たちの提案に日本 M&A センターが素早く対応してくれたことを如実に示す事例です。まだ取締役就任から 1 年足らずで、常に学びがある毎日ですが、日本 M&A

センターは私からの細かい質問にも適切に回答し、必要があれば対策をとってくれています。そして、国際女性デーには、全社規模のオンライン・イベント「アンナと美奈子に聞こう」を開催しました。登壇者と参加した社員が気軽に話せるように配慮しつつ、社員が事前に提出した質問を取り上げ、困難な問題をどのように解決するかについて話し合いました。

**Neuberger Berman** 日本 M&A センターを含めた成長企業が抱える課題として、社外取締役、特に女性の人材プールへのアクセスが難しい点が挙げられています。そのような企業に何かアドバイスはありますか？

**Dingley** 英語でも日本語でも「一石二鳥」という表現がありますが、日本 M&A センターが、外国人であり女性でもある私を取締役に任命したことには、正にこの表現が当てはまるでしょう。もちろん、取締役の役割を果たすうえで、私が日本語でコミュニケーションがとれることは必須条件でしたが、私は、日本には取締役候補になる非常に有能な女性が、多数存在していると考えています。企業は、他の業界で探したり、交流会に参加したり、LinkedIn を使ってみたりするなど、さまざまな方法を駆使する必要があります。また、ゴールドマン・サックス証券前副会長のキャシー松井さんをはじめとするこの分野のリーダーの行動やアドバイスを参考にするのもいいと思います。世界中の全ての企業が、あらゆるレベルの管理職と取締役会のダイバーシティとインクルージョンに取り組むよう、外部からのプレッシャーにさらされています。ただ、ここで忘れてはならないのは、自社に合う人を見つける必要があるということです。

**Neuberger Berman** 最後に何かメッセージはありますか？

**Dingley** 30%クラブの他の会員企業のベストプラクティスを、ぜひお聞きしたいですね。私は理論よりも実践例に特に関心があるので、会員企業のケーススタディや実体験は、特に参考になると思っています。

インタビュー実施日:2021 年 3 月 18 日

当資料の一部または全部の無断での使用・複製は、固くお断りいたします。

ニューバーガー・バーマン株式会社

金融商品取引業者:関東財務局長(金商)第 2094 号

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