

外部の視点

中外製薬とソニーの代表を兼務する永山治氏(当時)は、
両社で取締役会を指揮することが両社に利益をもたらすと語った。





永山治氏は、インタビュー当時、中外製薬の会長兼CEOとソニーの社外取締役兼取締役会議長を兼任していた。中外製薬の東京にある本社の会議室でのインタビューで、永山氏は、両社の事業は非常に異なっているものの、取締役会の果たす責任は同じであり、片方で得た知見をもう一方で活かすことができる、と述べた。さらに、両社の経営陣とのやりとりを通じて、自身の経験と専門知識を高めることができ、両社の利益にも繋がっていると語った。

ソニーと中外製薬は両社とも国際的な企業であり、社外取締役の設置を前提としたガバナンス構造となっている。しかし伝統的に日本企業の取締役会は、多くが経営幹部と社内関係者のみで構成されてきた。永山氏は、一部でまだ否定的な意見はあるものの、安倍政権によるガバナンス改革の後押しもあり、急速に変化が進んでいると見ていた。

永山氏は、「取締役会の主な機能は、(多くの人が考えているように)如何に儲けるかを考えることではなく、経営の透明性を高めることにある」と述べるとともに、「取締役会は、株主を含むステークホルダーの視点で、経営に対する「チェック&バランス」を果たすものだ」と語った。

永山氏は、取締役会のこのような監督機能からすると、CEOと取締役会議長は良好な関係を築くべきであるが、親密すぎる関係は「危険」と述べた。

中外製薬の会長兼CEOは、大変な重責を伴うポジションです。なぜソニーの取締役会議長職も務めることにされたのでしょうか？

私は2010年にソニーの取締役にになり、2013年に取締役会議長に選任されました。そもそものきっかけは、当時の経営陣と取締役会議長の小林陽太郎氏から社外取締役にならないかという打診を受けたことです。

ソニーは事業規模も大きく、ビジネス也多岐にわたるグローバル企業であるため、取締役として直面するであろう課題の大きさは容易に想像できました。と同時に、自分の経験とビジネスの知識に基づいた知見を提供できるのではないかと考えました。また、ソニーの取締役にすることで、経営やガバナンスのあり方についてヒントが得られ、中外製薬のためにもなるのではないかと考えたのです。多少躊躇もありましたが、しばらく検討したのちに引き受けました。私は昔からソニーのファンでもあり、ウォークマンやソニーのデジタルカメラなどの製品も愛用していました。昔はトリニートロンTVを持っていましたし、今もソニーのブルーレイDVDプレーヤーを使っています。ソニー製品を使ったことのない日本人を見つけるほうが難しいでしょう。日本ではソニーは特別な地位を確立した企業なのです。ウォークマンなどの一部の製品は、世界中の大衆文化を創る役割も果たしました。

中外製薬ご出身の会長がソニーに来て、何か大きな驚きがありましたか？

最大の驚きは、ソニーが如何に世間の注目を浴びているか、ということでした。ソニーのビジネスは、エレクトロニクス、エンターテインメント、金融、保険まで多岐にわたり、いずれも消費者向けビジネスが中心です。

ソニーの一挙一動は、世の中の非常に大きな関心の的なのです。このようなことは、顧客の大部分が医療従事者である中外製薬では起きません。

これは大きな驚きでしたが、一方で中外製薬での責務を果たす上でも有益でした。顧客である医療従事者の先にいる当社の医薬品のユーザーについても、もっと時間をかけて考えるようになりました。ソニーでの経験を通じて、中外製薬は、患者さんや社会など、製品の影響を受ける関係者のニーズにより敏感になっています。

ソニーの取締役を務めることで、特にグローバルな事業の運営、という点についても視野が広がりました。中外製薬の事業規模ははるかに小さいですが、薬剤は全世界で使用されることを前提に開発されています。

株主利益を顧客や従業員など他のステークホルダーよりも優先させなければいけないというプレッシャーは感じますか？

株主利益というと、一般的には短期的な収益性向上や株価上昇がイメージされますが、株の長期保有者は、短期的な浮き沈みがあることを前提に、会社が長期的に健全に成長することを期待しています。

私の経験から申し上げますと、いかなるグローバル企業も長期的な視点にたった投資もしなければ、短期的利益を上げることもできません。会社の将来を託せるような事業については、二、三年の赤字は許容範囲かもしれませんが、それ以上になってはいけません。「将来に向けて投資している。」と言うことは、毎年赤字を出し続ける言い訳にはなりません。

GEのような大企業のビジネスリーダーは、主として長期的未来を考えていますが、彼らも、配当金や企業価値向上を通じて、株主やステークホルダーを満足させることを決して忘れてはいません。つまり、短期的成功と長期的成功は二者択一ではないのです。両者は並行して達成しなければならないのです。

複数の社外取締役を採用することは、日本においては長く上場企業の一部に限られてきました。新しいコーポレート・ガバナンス・コードは、各企業が2人以上の社外取締役を選任することを推奨しています。これは歓迎すべき動きでしょうか？



日本において変化は今、一気に進んでいると感じます。一方、社外取締役の需要は高まっているものの、候補者はまだ限られているようです。

コーポレートガバナンスの形態に、絶対解はないのではないのでしょうか。企業にとって最適解の探求は、容易ではありませんが、安倍政権は熱心に取り組んでおり、日本において変化は今、一気に進んでいると感じます。一方、社外取締役の需要は高まっているものの、候補者はまだ限られているようです。

現実問題として、国内市場は縮小しています。企業が海外市場での成功を目指す際、進出先の国の文化や慣習への適応は必須です。その意味合いからも、社外の人間を2人、取締役会に加えることは、社外取締役の役割を重視する、国際的に認められるガバナンスへの第一歩です。

しかし、社外取締役と社内取締役のどちらを増やした方が良いかは、それぞれの組織によって異なり、絶対解はありません。ソニーでは12名（現在は10名）の取締役の内9名（現在は7名）が社外取締役、多様でグローバルなソニーのビジネスに見合った体制です。

企業統治のあり方については、絶対解というのではないのだと思います。多様なビジネスを展開するソニーでは、異業種、もしくは異なる知見を持つ取締役が必要とされているというわけです。

社外取締役の人数が問題なのではなく、ステークホルダー視線で、いかに経営の透明性を確保していくか、が肝要なのです。

社外取締役を加えない方が良いと思う会社もありますか？

日本企業は、長年、社内取締役が占めるスタイルに依存してきました。私はこの事が特に悪いとは思いませんが、ビジネス環境は急速に変化しています。この先、(社外)取締役となりうる人材が増え、企業が社外取締役を増やす方向に向かうことになると思います。

しかしながら、今はまだ社外取締役の役割について懐疑的な見方をする人が多いのも事実です。これは日本に限ったことではなく、海外でも見られる傾向です。

中には、自社のビジネスに精通していない人間をなぜ取締役にする必要のあるのだろうと疑問に思うCEOもいるかもしれません。しかし、それは取締役の役割に対する誤解から生じる疑問です。取締役の役割は、経営陣の業務執行監督と経営の透明性の確保であり、社外取締役はその点で、非常に重要な役割を果たすことができるのです。

優れた社外取締役に必要な要素とは何ですか？どのような人材が求められますか？

各科目で高得点を取ったら合格するという大学入試のようなものではありません。一般的には、企業経営の経験や、経営の透明性とは何かを知っていることが求められるでしょう。社外取締役の役

割は、金儲けや事業での成功のために経営陣を指導することではなく、経営陣が達成すると約束したことのチェックと、経営陣による業務執行の監督なのです。

ソニーのような企業でも、外国人や女性の取締役はまだ比較的少数です。これは今後変わると思いますか？

各企業はコーポレート・ガバナンス・コードへの対応を進めるにつれ、より多様性に富んだ取締役会が必要なことを認識するでしょう。

一部の大企業はすでに社外取締役や外国人の取締役の数を増やしています。外国人の取締役は全く異なる視点を持つ場合があり、これは貴重なことです。

女性は、徐々に経営幹部や取締役のポジションに就くようになってきているものの、そのペースは欧米に比べて遅れており、そうした役割に適した女性の絶対数がまだ足りていません。日本企業が（経営幹部や取締役候補の）女性の採用や育成を始めたのはつい最近のことです。その数は急速に伸びており、より多くの女性が経験を積んでいきます。彼女たちが経営幹部や取締役に就くようになるのは時間の問題でしょう。

取締役会が経営陣に対して「監督」機能を有しているということですが、社外取締役がいる取締役会は、具体的なビジネス戦略の策定に関与すべきですか？

それは、どんな社外取締役にとても難しい質問です。社外取締役の最も重要な使命は、経営陣があらゆるステークホルダーの利になかった経営をしているかどうかを監督することです。事業の中身については、通常は社内の取締役の方が良く知っているでしょう。

ソニーはここ数年、少し難しい状況にありました。業績が低調で非常に困難な時期がありましたが、現在は回復してきています。社外取締役として、ソニーの多岐にわたるビジネスの取捨選択について議論したことももちろんありました。

時には、判断するために十分な情報提供を要求することもありました。そのような重要な意思決定が求められる場面では、取締役はビジネスに深く関与すべきである、またはすべきでない、と明確な線を引くことはできません。難しい課題ですが、取締役は、その都度ステークホルダーのために最善の結果を実現すべく努めなければならない、それだけです。

会長(取締役会議長)とCEOを兼任していらっしゃるわけですが、ソニーではその二つの役割は切り離されています。理想的には、この二つの役割は切り離されるべきですか？

社外取締役の役割は、金儲けや事業での成功のために経営陣を指導することではなく、経営陣が達成を約束した事項をチェックすること。

取締役会議長は、適切な経営と透明性を確保できる者であれば、社外、社内は問題ではありません。ただし、重要な局面では、ステークホルダーは、さらなる透明性と客観的な判断を要求するかもしれません。そのようなケースでは、取締役会議長は社外取締役である必要があるかもしれません。

役割が切り離されている場合、経営陣と社外取締役との間に協力の精神があることは非常に重要です。しかし、それは必ずしも親密な関係にないといけないわけではありません。経営陣と社外取締役があまりに親密な関係にあることは危険な場合もあります。取締役会は意思決定を求められるわけで、経営陣との協力は、常に客観的な結果を導かなければならないのです。

聞き手: 土屋大輔 ブランズウィックロンドン事務所パートナー兼日本事業統括責任者。東京および世界各地で20人を超える日本専門家、バイリンガルアドバイザーのチームを率いる。



永山 治

中外製薬の代表取締役会長兼CEO。2001年のロシュとの戦略的アライアンスの実現に際し中外製薬を主導。2006年から、ロシュの拡大経営委員会のメンバー。2010年からはソニーの取締役、2013年から同社取締役会議長を兼任（インタビュー当時）。

中外製薬

中外製薬は、バイオ技術に強みをもつ製薬企業。特に処方薬に専門性を持つ。東京証券取引所上場。ロシュグループの重要な一端を担う同社は、国内外で研究開発に取り組んでいる。1925年設立。

ソニー

ソニーは、エレクトロニクス機器およびソフトウェア分野等における世界有数のグローバルメーカー。1946年設立。モバイル通信、ゲーム、ネットワークサービス、画像製品、エンターテインメント、および金融サービス等で事業を展開。本社は東京。

