

# 日本企業における 社外取締役の役割と取締役会の展望

## —新たに社外取締役に就任する方々と、迎える経営層へのメッセージ—

協和発酵キリン株式会社 社外取締役の西川晃一郎氏は、日立アメリカ社副社長、株式会社日立製作所執行役専務事業開発担当などのほか、日立グループ企業の執行役などを歴任された。日本企業のグローバル化の進展の中で、ガバナンスを担う様々な立場を数多く経験してきた知見をもとに、日本企業における社外取締役の役割や取締役会に対する展望を伺うとともに、新たに社外取締役に就任予定の方や社外取締役を迎える経営層へのアドバイスも頂いた。



話し手：協和発酵キリン株式会社 取締役 西川 晃一郎 氏

## 取締役会は“Plan”と“Check”を議論するところ

●西川様は、総合電機メーカーの米国現地法人の副社長や執行役専務を歴任され、2014年から協和発酵キリン株式会社(以下、「協和発酵キリン」)の社外取締役に就任されています。任期中のご自身のゴールや役割期待をどのようにとらえて就任されたのでしょうか。

**西川:**このお話をお受けしたのは、当社の花井陳雄社長から、会社として期待されている役割をはっきりと示していただいた上で、私もそれならばお役に立てると思ったからです。

求められた役割は2つです。ひとつはグローバル化です。当時、当社は「グローバル・スペシャリティファーマへの挑戦」をテーマに掲げておりました。いい薬を開発しているので、日本の医薬品市場だけにとどまらず、これから海外展開を更に拡大して、その薬を広く販売し、開発も続けていきたい。今までずっと国内市場が中心だったのですが、海外で事業を伸ばすときの課題や方法などについて経験のある人を探しているとおっしゃっていました。

私は総合電機メーカーで、入社以来ずっと海外事業に携わってきました。役員になってからは、海外事業に加え、M&Aや戦略提携などの事業開発、いわゆるビジネスデベロップメントを10年ほどやってきました。私の経験が、当社の目標テーマを達成するためにお役に立てるのではないかと思います。

もうひとつは、親会社をもつ上場会社についての理解と経験です。当社は上場会社であると同時に、キリンホールディングス株式会社(以下、「キリンホールディングス」)を親会社としています。前職の総合電機メーカーも上場子会社を多く保有していました。私は、上場子会社の持つ課題、たとえば一般株主の方々の利益について、支配株主である親会社との関係でどのように

調整をするかといったことを執行役として経験していました。また、上場子会社の社外取締役も経験しましたので、親会社と子会社の両方の立場の経験を積んでいます。

当社がグローバル・スペシャリティファーマとなるためのアドバイザーとしての役割、そして、親会社と一般株主というふたつのタイプの株主が存在する会社の社外取締役として一般株主の目を意識しつつガバナンスを構築するという役割がございます。この2つが当社において私に期待されている役割だと思っておりますので、一生懸命努めていきたいと思っています。

●社外取締役就任にあたって業種の違いをハードルとして感じることはなかったのでしょうか。

**西川:**私はそれほど感じておりません。前職の総合電機メーカーがまさにコングロマリット企業で、半導体から原子力発電所まで、幅広い事業領域があったからです。私は本社の役員として、また執行の一部として、異なる業種のビジネスを担当したり勉強したりすることが当たり前になっていました。

当時在籍していた総合電機メーカーに医薬品の製造販売事業はなかったのですが、たとえば当社の子会社である協和発酵バイオ株式会社は、前職のグループ子会社がやっている素材の事業と通じるところがあります。また、協和メテックス株式会社などは診断機器を扱っている別のグループ子会社に近いのです。

会社は絶えず新しいドメインに挑戦していきますので、役員層は常に勉強しなければいけないのですが、これをハードルととらえてしまうと、そもそも経営は成り立たないのではないかと思います。

●協和発酵キリンに限らず、日本では、社外取締役の制度自体が比較的歴史が浅く、馴染みが薄かったため、社外取締役と会社側とのコミュニケーションの取り方や内容について、どの会社も

試行錯誤することが多いのではないかと思います。

就任後、具体的な要望を出されるなど、何らかの工夫をされたのでしょうか。広く取締役会事務局を担う部署の方々に向けて参考となるお話がございましたら、お願い致します。

**西川:**先日、ある企業の社外取締役の方から、「取締役会ではPDCA(Plan-Do-Check-Action)の中の”Plan”と”Check”を議論するところであり、執行はそれを共有して”Do”と”Action”をする」という話を聞きました。取締役会と執行が担っているファンクションを端的に表現されていると思います。

当社はキリンファーマの医薬の分野と、協和発酵工業の医薬・バイオケミカル等の分野が一緒になって、2008年に発足した新しい会社です。当社ではグローバル化への挑戦にあたり、”Plan”と”Check”を担うという意味で、実業界の視点を持つ人間が必要とされたようです。

当社は監査役会設置会社であり、取締役会には、法令上はかなり執行に踏み込んだことも要求されています。そういう制約の中で、できるだけ取締役が”Plan”と”Check”を審議できる時間を確保したいところです。そのためには、”Do”と”Action”については、執行に委ね、私たちは”Plan”と、”Do”の結果の”Check”を行うのです。そして、執行の”Action”に



つなぎます。

私はこうした観点から取締役会での検討事項について、より効率的な議論が行えるよう提案をおこなっております。

”Plan”と”Check”について十分な準備をしたり勉強したりする時間を設けることも会社をお願いいたしますし、私自身も心がけています。事務局には、事前に説明の時間を設けていただいているほか、事業計画を審議する会や期首の説明会、研究発表会に参加したり、海外事業の拠点を視察したりして、”Plan”と”Check”の審議にあたり、社外取締役が現場の視点を理解するための機会を作ってもらっています。

また、グローバルに事業展開をする会社では、いずれ外国人の方に社外取締役をお願いするときに来ると想定すべきです。ガバナンスの体制や会議の資料、説明の準備も変わってくると思います。英語で資料を作成する機会も増えるでしょう。

## 社外取締役にもセキュリティ対策が必要

**西川:**また、情報の共有は、電子ファイルや電話会議などで行うこととなります。そこで大切なのはセキュリティの対策です。日本の会社は、紙ベースの資料を社外取締役に送付し、会議当日に本人に持参してもらうところが多いようですが、取締役会で使う資料は大量のインサイダー情報が入っています。当社は紙ベースですが、社外取締役に対しても個別に本社に専用のデスクやキャビネットが用意されていて、情報管理の観点から良い環境が整っています。

●貴社では、社外取締役の方が利用できる専用スペースが用意されているのですね。そのような企業はまだ少ないように思います。

**西川:**他の会社では、応接室が用意されていて、取締役会の前にそこで説明を受けて資料をもらうことが多



いのではないのでしょうか。会議が終わった後も、資料を自宅や事務所に持って帰るといった方が一般的だと思います。

情報セキュリティやインサイダー情報の取り扱いが注目されていることから、社内の役員は非常にしっかりとセキュリティの中にいるのですが、社外取締役に対してそこまで考えている企業は少ない気がします。私が役員をしているところでは、そのあたりの対策を特にお願ひしています。

●英語化のお話も出ましたが、議事や資料を英語にするには、参加する人や閲覧する人のリテラシーが高くないと難しいと思われま

**西川:** そのとおりです。ただ、当社に関して言えば、英語のリテラシーは非常に高いです。経営戦略会議は、米国と英国の役員を日本に呼んで、英語ベースで行っています。また、個別の案件については国際電話やインターネットを使って英語で会議をしています。

そういう意味では、執行サイドのほうはかなり準備ができており、当社にとってのアドバンテージだと思います。取締役会も、英語で開催できないわけではないのですが、書類は日本の法令がベースになるので、日本語で作っています。

たとえば、英語に関するリテラシーを役員を選任基準にしている会社も現実にはあります。やはり、グロー

バルの経営者は、そういうものであるわけです。完全に国内だけで展開する事業部門なら必要ないかもしれませんが、当社に関しては、議事や資料の英語化は十分に可能だと思っていますし、素養が高い人材が揃っていると思っています。今後グローバル化を進めようとする会社で、取締役会に英語が苦手な方がいる場合には、必要に応じて同時通訳を付けるといった対応が必要になるかもしれません。

## 社外取締役は、ビタミンCを経営に提供する

●社外取締役としての就任後の取り組みについて、ご自身で評価するとどのような成果があったとお考えですか。また、社外取締役としての役割を果たすにあたってチャレンジ課題と考えられることがありましたらお教えてください。

**西川:** 私が社外取締役の仕事をお引き受けするときに念頭に浮かべたのは、1980年代に米国で起こった産業スパイ事件です。複数の日本の電機メーカーの社員が、米連邦捜査局(FBI)のおとり捜査を受けて逮捕されました。

そのとき私は対応に関わったのですが、現地法人の顧問弁護士から、「オペレーションにビタミンCが足りない」と言われました。「ビタミンCとはどういうことですか」と尋ねたら、「Cはコモン・センス(common sense: 常識)だ」と答えられました。海外、特に米国で事業をするときに、おとり捜査があることは、ビジネスマンであればコモン・センスだと言うわけです。

当時、私のいた電機メーカーは海外で事業を広げようとしていました。しかし、急に海外のコモン・センスを持つようとしても持てるものではありません。そこで、以後は、海外の事業を展開するときには、あらかじめコモン・センスを持っている人材をマネジメントにあてることが重要だと考えるようになりました。

当社においても、私は、社外取締役の最大のミッ



シヨンは、ビタミンC、すなわちコモン・センスを会社の経営に提供していくことだと考えています。そのためにも、できるだけグローバルな視点から、経営として重要なことや注意を喚起してほしいこと、こういうことをやればもっと伸びるといった、アクセルとブレーキ両面でのコモン・センスを、私の持っている過去の経験から提供するようにしています。

私が質問するときには、そうした視点で行うように心がけています。薬について質問しようとしても、とても役に立てません。それではどのような質問が役に立つかと考えると、やはりアカウンティングのところだと思えます。

私が昔、米国の大学院に留学していたとき、「アカウンティングはビジネスにおける世界共通の言語である」と教わりました。薬だろうと半導体であろうと原子力発電所だろうと、共通の言葉でディスカッションができるのです。最近では、ROEの重視などの動きもあります。アカウンティングの切り口で質問をすると議論

もしやすいですね。

ほかに私が心がけているのは、内部の方が言いにくいことを言うことです。たとえばノンコア(競争力を生んでいない領域)のビジネスについて、どこで見切りをつけるかといったことは、なかなか社内の人には言いにくいものですが、社外取締役であれば、遠慮なく質問することができます。同様に、当社のように親会社をもつ上場会社の場合、執行や内部の方からは、親会社との関係や利益相反などについても言いにくいものです。私は、社外取締役として、一般株主を代表して質問するように心がけています。

一方で、私たち社外取締役は、執行はできません。”Do”と”Action”を行うのは執行です。そこにはリスペクト(尊敬)を払わなくてはならないと思っています。「執行を監視する」というように、上下的な意識を持ちやすいのですが、私は、ガバナンスとしての立場は絶対忘れてはいけないものの、どちらが上、下というのではなく、イコールだと考えています。”Do”と”Action”を行うのは大変です。そこを理解した上で、取締役会のディスカッションに臨んだり対応したりしているつもりです。私としては一生懸命、そういう心がけをしています。

## “Plan”と“Check”のために 必要な見識を備える

●日本の企業において、社外取締役の役割期待は今後どのような方向に向かうとお考えでしょうか。また、どのようなバックグラウンドを持った方が就任されるのが望ましいとお考えでしょうか。

西川:グローバル化した経営環境の中で、当社のようにグローバルを目指す会社のパートナーとして会社の発展に貢献できる社外取締役と言う意味では、やはり、グローバルな視点の方をどれだけ迎え入れることができるかが重要だと思っています。

当社は日本的な監査役会設置会社ではありませんけれども、グローバル的なガバナンスの方向に進んでいくのではないかと思います。

前職では、米国のGEやIBMなどと、いろいろなジョイントのプロジェクトをやる機会がありました。GEやIBMの取締役会で重要な案件がかけられるときの説明やプレゼンテーションの仕方を見ると、日本とは違うアプローチで非常にわかりやすいのです。私も、そういうことを当社においてもやっていくべきと思っています。グローバル化する中で、日本的なガバナンスの慣行を維持するのは難しくなってくると思います。

社外取締役に求められるバックグラウンドとして望ましいもうひとつの要素は、ビジネスデベロップメントです。取締役会で議題になる、“Plan”と“Check”をする際に必要な見識を備えていることが望ましく、事業会社の中でそのような経験をされた方は社外取締役のバックグラウンドとして適していると思います。私は1999年に日本に帰ってからは事業開発担当の執行役員などをやらせていただきました。M&Aや戦略提携をやりますので、ほかの業種や会社の事業を理解し、バリュエーション(企業価値評価)を行わなければなりません。当然、ファイナンスの知識も求められます。M&Aの場合であれば、交渉が終わって契約した後のポスト・マージャー・インテグレーションやターンアラウンド・マネジメントも重要です。

もちろん、会社ごとの戦略によって、どのような知識



や経験をもつ人材が望ましいのか、要件は変わってくると思います。

## どうしても納得できないものを止める勇気をもつ

●コーポレートガバナンス・コードにも掲げられたことで、今後、さらに社外取締役に就任される方が増えるのではないかと考えられます。そのような方々に「心構え」のようなものがありましたら、アドバイスをお願いいたします。

**西川:** 私が社外取締役をお引き受けするのは、世の中にご恩返しをしたいという思いです。古い言葉で言えばお礼奉公です。そういう気持ちを持ってないと、なかなかできないと思います。

私は、日本実業団陸上競技連合の会長および日本陸上競技連盟の役員を務めていますが、これらは無報酬のボランティアです。自分にお声がかかる間、お役に立てる間は、お応えしたいと考えています。社外取締役にしても同じ気持ちです。個別の会社を通じてではありませんが、世の中にお礼奉公をさせていただくという心構えが必要ではないかと思います。

もちろん、業種の壁などもあります。やはり、一生懸命勉強しなければなりません。勉強する時間は十分に取らなければならないと思っています。当社に関して言えば、私は、海外の拠点のほとんどすべてを回りました。国内の主要な拠点は全部回っています。取締役会以外のいろいろな会議にも出させていただいて勉強しています。現場を見て、どういう顔をした方が、どういう声でやっておられるのか理解しようとしています。そのために時間を使うことが大切だと思っています。

こうしたことを実現するには、かなりの時間を割く必要があります。私自身について言えば、ボランティアのスポーツ関係に加え、当社を含めて企業の社外役員を2社やらせていただいています。これが精



左から、トーマツ 岸田、杉山、協和発酵キリン株式会社 西川様、トーマツ 梅村

いっぱいだと思っています。

また、先ほどもお話ししましたが、社外の人間として取締役会で質問する場合には、アカウンティング・ファイナンスの観点で行うことが大切です。私も現在、錆び付いたアカウンティング・ファイナンシャルリテラシーを思い起こしながら、勉強しながらやっています。社外取締役になられる方は、いろいろな経験の方がいらっしやるとは思いますが、一定のアカウンティング・ファイナンシャルリテラシーを研鑽されるのが役に立つと思います。

コーポレートガバナンス・コードには、監査役には、財務・会計に関する適切な知見を持った人を最低ひとり置くべきと書いてあります。私は、社外取締役になる方も含めひとりとは言わず、ある程度のアカウンティング・ファイナンシャルリテラシーが必要ではないかと思っています。

#### ●どのような場面で、アカウンティング・ファイナンシャルリテラシーが必要になるのでしょうか。

先ほど、社外取締役は、執行の”Do”と”Action”を尊重すべきと言いました。しかし、どうしても納得ができないものについては止めることをお願いする勇気も持たなければなりません。これは、とても勇気があると思います。

ノーと言う前には相当突っ込んでディスカッションをしておくべきであり、そのためにはアカウンティング・ファイナンシャルリテラシーが必要です。もっとも問題になるのはディスカッションをする時間がないことです。

## 社外取締役を選ばれる 会社になってほしい

●最後の質問になりますが、社外取締役の選定に悩まれる経営層の方々に対するアドバイスがございましたら、お願い致します。


**西川**：社外取締役をいったん受け入れると簡単に代えることができません。短期で交代すると、そのこと自体がイシュー(問題)になりますので。そういう意味で、企業の社長の方々非常に慎重になられたり悩まれたりするのによく理解できます。

大切なのは、自分の会社としてどのような社外取締役を期待するのかという点です。会社の戦略や今後の方針によって、どのようなバックグラウンド、経験、知識のある方をお願いすべきかが明らかになります。自分の会社のプランと密接にリンクしますから、社外取締役就任のお願いをしたい方のプロフィール、資質、経験などをしっかりと検討すべきです。

こうした場合において、よく社長の友だちの友だち

といった友人や知人の中から探されることが多いように思います。しかし、そのようなアプローチで自社の戦略を実現するためのポートフォリオを考えると、合った人を探すのは容易ではありません。外部のサーチ会社などを使われるのが効率的だと思います。

最後に、もっとも大切だと思うのは、選ばれる会社になってほしいということです。社長がどれだけ真摯に、自分たちの希望を示せるかにかかっています。社外取締役候補者の方が、「この社長だったら、一緒になって会社を良くするチームのメンバーになりたい」という気持ちにならなければ、引き受けることはありません。社外取締役は、ある意味ではリスクが高いにもかかわらず、社会への恩返しの気持ちで来られるのです。自分が共感した会社でないと行きません。ぜひ本当に、選ばれる社長、選ばれる会社になってほしいですね。

●様々なお立場を経験されてきた方ならではの、非常に参考になるお話しでした。本日は貴重なお話をありがとうございました。 

聞き手：有限責任監査法人トーマツ  
パートナー 杉山 雅彦  
パートナー 梅村 久美子  
パートナー 岸田 靖