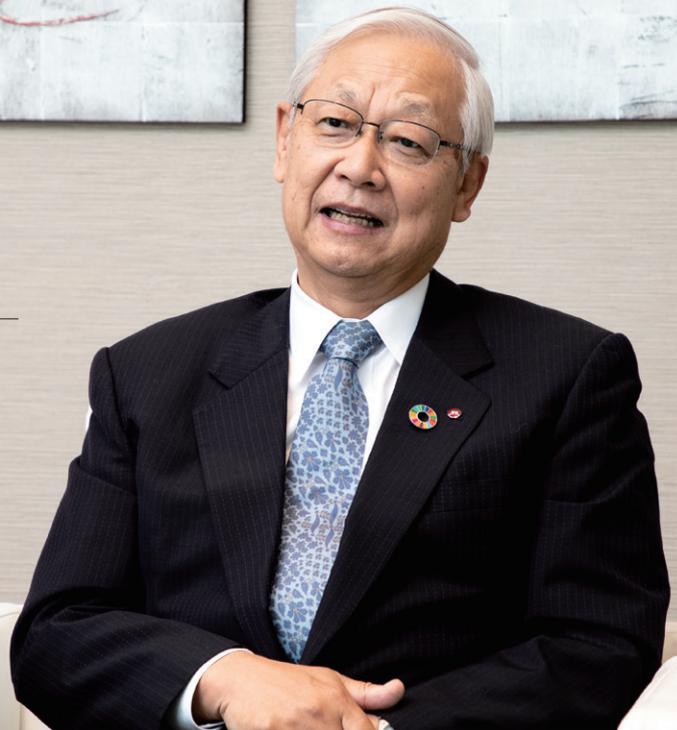


# 社外取締役インタビュー

西川 晃一郎 NISHIKAWA Koichiro

## 略歴

1970年4月	株式会社日立製作所入社
1995年8月	日立アメリカ社副社長
2001年6月	株式会社日立製作所理事グローバル事業開発本部長
2003年4月	同社理事事業開発部門長
2003年6月	同社執行役事業開発部門長
2006年1月	同社執行役常務事業開発担当
2007年4月	同社執行役専務事業開発担当
2010年4月	日立電線株式会社執行役専務
2012年4月	株式会社日立総合計画研究所顧問
2014年3月	協和発酵キリン株式会社社外取締役
2015年5月	当社監査役兼株式会社大丸松坂屋百貨店監査役
2017年5月	当社社外取締役(現任)
2018年5月	株式会社大丸松坂屋百貨店取締役



## ガバナンス改革は「器」から「中味」へ

私は2015年5月から当時の監査役会設置会社の社外監査役、そして2017年5月からは指名委員会等設置会社の社外取締役として当社のガバナンスに関わっています。

ガバナンス改革への本格的な動きは2015年7月にガバナンス委員会が設置されてから始まったと思いますが、あるべきガバナンス体制を構築することを目的に、執行と社外取締役で議論を重ねました。当社が目指す監督と経営の分離による監督機能の強化、業務執行における権限・責任の明確化および機動的な経営の推進、経営の透明性・客観性の向上、グローバルな投資家の視点も考慮した分かりやすいガバナンス体制の構築といったことを実現するには、指名委員会等設置会社に移行すべきとの提言をガバナンス委員会として導き出し、2017年5月に指名委員会等設置会社に移行するという結果を残しました。このガバナンス委員会も、2019年1月からは社長が経営全般に係る課題について社外取締役から積極的な助言を求める場として経営諮問会議に発展しました。ガバナンスの「器」はできたので、それに盛る「内容」の充実に向け協議するためのものに進化したものと捉えています。

ガバナンス改革に取り組んでからの取締役会の変化は明らかです。私が監査役として出席していました2015年の取締役会では、たとえば投資に関する議題について言えば、議案説明や審議の内容は「利益が上がるかどうか」の視点、それだけでした。財務諸表でいうとP/L(損益計算書)だけの議論しか行われていなかったということになります。最近の取締役会では、ROE8%の達成に向け、株主目線の経営を実態として行うために、その投資案件がB/S(貸借対照表)にどうい

た影響を与え、ROEの向上において短期的、中期的、長期的にどういった効果を持っているのか、リスクとリターンの関係はどうなっているのか、さらには株主の方からお預かりしている資本に対してどのように貢献できる案件なのか、といったディスカッションが中心となり、かつてのようなP/L偏重ではなく、B/Sの議論もしっかり行えるROE経営へと変わってきました。株主視点を重視した経営が着実に根付いてきていることを示す顕著な事例であると思います。また、最近で特に印象的だったのは、ICT戦略に関する議論です。躍進著しいECビジネスへの対応策など中期経営計画推進上の対応策だけでなく、DX(デジタルトランスフォーメーション)における“2025年の壁”問題や、グループ本社と各事業部間における役割と責任分担のあり方など広範な課題について、監査委員会での事前ヒヤリング、社外取締役だけのエグゼクティブセッションなど、取締役会にとどまらず時間をかけて様々な角度から検討を行いました。この問題は取締役会として継続的にフォローしていく最重要課題のひとつと認識しています。

2015年以来、定期的実施している取締役会有効性評価では、第三者機関によりモニタリング、アンケート、インタビュー、定量的、時系列的分析などが定期的に行われていますが、これまで行われた4回の報告書を読み直してみると、たとえば「取締役会の議題をどうするか」「議事において時間配分をどうするか」「議案内容の事前説明を含めディスカッションを進化させるためにどうするか」「重要な案件については協議時間を十分に確保し論議を十分に尽くし、問題点を絞りながら決定に至る」といったように、形が整ってきたことについては評価されていると思います。

一方で、特に直近の評価では、「論議に参加しているメン

バーの中で、社内取締役の意見が少ない」「もっと議題を、例えば中期経営計画の進捗状況に絡むものに重点化すべきである」「監査委員会の取り組みが不十分ではないか」「社外取締役の中には執行のスピードに不満を持っている」といったことも出ていることには留意しなければなりません。申し上げたいことは、取締役会の評価として、形においては十分整備ができていますので、あとはそこに盛り込む内容と、成果・結果を出すための経営力、執行力を高めていく段階に来ているということが顕著に出てきているということです。

## 大事な役割は、経営に “コモンセンス”を提供すること

私は社外取締役としての“コモンセンス(常識)”が大切であると考えています。たとえば、当社に入社以来、ずっと小売の世界、百貨店の世界で経験を積んで来られ、そして経営をされる立場になると、業界に対する高い知見や専門性は持つ反面、経営に求められる判断の物差しが限られた環境、範囲のなかで培われたものとなっているのではないのでしょうか。日本の常識は世界の非常識かもしれませんし、あるいは社内の常識が社会の非常識といったこともあるかもしれません。私自身もこれまでの経験のなかでそうした場面にはしばしば遭遇してきました。そういう意味で“コモンセンス”、すなわち「世の中の常識」をお伝えすることが、自らの経営能力や経営経験をお伝えすること以上に大切なのではないかと考えています。1980年代、複数の日本の電機メーカーの社員が、米連邦捜査局のおとり捜査を受けて逮捕されるという産業スパイ事件が起きました。当時、私はその対応に関わり、米国の著名な顧問弁護士に弁護してもらったことで最終的には解決しましたが、その弁護士から「君の会社は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)だ」と答えられました。さらに、「グローバルに事業を行うためのコモンセンスがない。だから、こんな事件を起こしたんだ」と言われました。当時、アメリカの著名なジャーナリストでリベラルかつ愛国的な姿勢から「米国の良心」と言われたウォルター・クロンカイト氏を社外取締役に招聘すべきとも言われました。振り返ってみますと、今まさにこうしたことが現実のことになっています。と言いますのは、当社に外国人の取締役はいませんが、前職の会社の社外取締役は、現在過半数が外国人になっています。当時は非現実的と思われたことが、今まさに現実になっているのです。こうした経験もあり、私は“コモンセンス”をお伝えすることを当社の社

外取締役として常に意識しています。

またリスクについても留意が必要です。当社では「リスク」を「不確実性」という言葉に置き換えることで、プラス面とマイナス面の両面から経営戦略と関連付けて検討しています。一般的に言う“リスク(risk)”はネガティブなものと捉えられますので、言葉遣いを整理したほうがいい、特にリスクという言葉を使うことについては慎重にやらないといけないと思っていました。「リスク」を「不確実性=アンサータンティ(uncertainty)」と置き換えれば、いわゆる“リスク”をネガティブな意味での不確実性、“オポチュニティ(opportunity)”をポジティブな意味での不確実性と捉えることができ、これまでと比べて整理できるようになったのではないかと考えています。取締役会でよく申し上げているのは、不確実な未来、つまり先が見通せない時に何もしないで放っておくのなら、それは経営ではないということです。運を天に任せるというのなら、経営者は必要ありません。そういう意味では、ネガティブな意味でのリスクをカバーし、ポジティブな意味でのチャンスを積極的に取っていくことが大切です。不確実な未来に対し、どう決断していくかということが経営の全てですから、実行する時にはどれだけ選択肢があるかが重要になります。各選択肢の確率やセンシビリティを分析し、企業価値を中長期的に最大化する選択肢の実行とバックアッププランを用意すること。その選択肢が実現した時には、チャンスだったらどのように取っていくか、あるいはネガティブなリスクであったらどのようにカバーするかということも細かく考えていくということではないかと思っています。そのためには定量的分析が不可欠であることは言うまでもありません。

製薬会社の社外取締役を務めた経験で申し上げますと、製薬会社の投資は非常に不確実性が高く、かつ投資規模も大きく、判断を間違えると経営危機に瀕しますので、投資判断のかなりの部分でAIを使っています。私は、今日のようなビッグデータやシミュレーション能力の向上を背景に、これらを活用した“AI経営”の時代がまさに始まろうとしているのではないかと思います。小売業を中心とする当社であっても、そうした発想や考えが必要になってくるかも知れません。本年度から監査委員長に就任することにもなりましたが、違法監査だけではなく、こうしたことも含めて経営にコモンセンスを提供することを大切にしつつ、中期経営計画を達成するために不確実な未来に対する経営判断が総合的にバランスのとれたリスク・リターン経営を実行できているかを監査することに努めていきたいと考えています。