

## 社外取締役 東 恵美子氏スピーチ

---

武田薬品（以下、武田）の今回のシャイアー社の買収に関して、私からも取締役会の見解を述べさせていただきます。

私は、2016年6月から、社外取締役として武田の取締役会の一員となっています。武田の取締役会はずでに過半数が社外取締役で構成されており、オープンかつ健全な議論がなされています。私は米国と英国で過去4社の上場企業で社外取締役を務め、現在も米国の上場企業2社の社外取締役を務めていますが、武田の取締役会は、米国企業を含む私のこれまでの経験に照らしても、グローバルで多様な経験を持つプロフェッショナルな役員で構成されています。社外取締役それぞれが、これまでの様々な分野での経営経験から、武田の現経営陣のダイナミックな考えから生みだされる戦略の立案に貢献し、且つ、株主に対する義務を強く意識しています。

私からは、日本企業にとって、グローバル化とは何かという視点で、お話ししたいと思います。日本企業にとって、グローバル市場での競争はもはや選択肢ではなく、長期的に成功し続けるための必要条件となっています。武田もすでに、世界70カ国でビジネスを展開し、海外での売り上げは全体のおおよそ2/3を占めています。

私が就任してからの過去2年間、取締役会は、武田の目標と長期的な方向性について、またその目標を達成するために戦略的に何をすべきかについて、健全な議論を闘わせてきました。その過程で、シャイアー社の買収に関しても、取締役会において議題にあがり、経営陣と議論を尽くしました。取締役会は、経営陣が分析・熟考した買収の短期および長期の戦略的根拠や、買収のリスクおよび成果について、納得するまでとことん議論し尽くしました。

会社が下す判断の中でも、買収程大きな「リスク」と「チャンス、機会」が共存するものはないと思います。武田の取締役会は、リスクが全くない買収はありえないと理解しています。しかしながら、買収の機会が生じた際に、これを戦略的な好機ととらえないことは、実際には、株主の利益を最大限に活かしていない、ということにつながることも理解しています。「何もしなければリスクにさらされることはない」という考えは、多くの日本企業にある神話にすぎません。グローバルな視点で見ると、企業は、リスクを恐れて何もしないことで、実は最大のリスクに冒されているのです。

この「何もしなければリスクにさらされない」という神話の根底には、多くの日本企業はまずリスクを評価する広いグローバルな視野を持つ機会がこれまで少なく、リスク評価ができたとしてもそのリスクを恐れるのみで、リスクを最小限に抑える方法を見つけ出すマネジメント能力が不足していることがあげられます。私はグローバルな多様性、特に考え方、視点の多様性と経営陣の経験の多様性が、グローバル規模でのリスクを評価し対処するマネジメントの能力に大きな違いをもたらすと考えています。武田は現在、日本企業の中でも、リスクを的確に評価し、恐れるのではなく、どうリスクを減らすことができるのか緻密に考慮し、大胆な経営判断を下すことの

できる、多様な経営陣と取締役会を有しています。私たちは、ウェバーCEOと、彼が就任してからの4年間に築き上げた武田エグゼクティブチームが、この大規模な買収を実行する能力と実力を持ち合わせていると信じています。

私の見るところ、シャイアー社の買収機会は武田にとって比類のないものでした。シャイアー社の買収は武田に長期にわたる競争力と成功を維持し続けるクリティカルマス、規模の経済をもたらします。戦略的に適合し、財務の強化が可能であり、株主にとっても価値がある場合、買収は経営的には非常に大きな意味があります。このことから、取締役会は、シャイアー社の買収は、更なる Unmet Needs への貢献ができ、従業員、株主にとって正しい選択であると結論づけ、本案件を支持しました。

また、企業買収を成功裏に実行するには、企業トップの明確な戦略と強力なリーダーシップが必要です。これは私のウェバーCEOに対する個人的な見解ですが、彼は人望が厚く、人に対する優れた判断力を持ち、8カ国に及ぶ多国籍の経営チームを作り上げています。またウェバーCEOは強い道徳的な羅針盤と、これまでに文化の異なる8カ国でのマネジメント経験に裏打ちされた、非常に感性豊かな知性と異文化に対する柔軟な感受性を持っています。また、謙虚であり、人を信頼して任せることができ、チームに力を与えつつも、最後は自分で責任を取る潔さをもっています。たとえ意思決定が容易でない時も、患者さんにとって自分の決断が正しいと確信したとき、自分が困難な立場になることを恐れません。また、いつも自分自身や他の人にどうしたら武田がさらに成長できるかを問いかけています。今回の買収に関しても、彼はシャイアー社の買収を行い、進めて行くことに確信を持ち、取締役会からの信頼を取りつきました。自らのチームである経営陣も、ウェバーCEOが掲げる武田のビジョンとミッションに沿って軸足を揃えています。

過去の日本企業による大規模買収の失敗事例から、武田によるシャイアー社の買収について不安視する人もいると思います。しかし、私は、今回の買収は、これまでの日本企業の買収失敗例と同じではないと信じています。第一に、今回の買収は、同じ製薬業界内での買収であるため、シャイアー社の事業内容にも精通しています。新しいビジネスに乗り出す方法としてM&Aを利用するケースとは全く違うのです。第二に、武田の経営陣はグローバルな経験をもつプロフェッショナルチームであり、過去に大規模や小規模の買収統合を経験しており、何に留意すべきか、止めるべきタイミングはどこかを熟知しています。第三に、武田は患者さんにとっての価値を真摯に追求する、力強くも誠実な企業文化を有しており、それが今後の統合の基盤となり続けます。

武田には230年以上に及ぶ歴史があり、さらに230年以上先の成功を目指しています。武田は、今回の買収により、その企業価値をさらに高め、日本企業としてのバリューを世界に届けることのできるグローバル企業への変革がさらに加速するものと考えています。

以上

---

社外取締役 東 恵美子 (Emiko Higashi)

<https://www.takeda.com/jp/who-we-are/company-information/executive-leadership/emiko-higashi/>