



議長として取締役会を どうやって機能させるか

コニカミノルタ株式会社は、2003年に当時のコニカ株式会社とミノルタ株式会社が経営統合して誕生した（統合時の社名はコニカミノルタホールディングス株式会社。2013年に経営体制を再編し、現社名に変更）。同社は2003年の経営統合以来、経営の執行と監督を分離したコーポレートガバナンス・システムの運用を行っている。その狙いはどこにあるのか。また、その実効性を高めるために、取締役会はどのような役割を果たしているのか。さらに、取締役会を機能させるポイントなども含め、同社取締役会議長の松崎 正年氏に聞いた。



話し手 コニカミノルタ株式会社 取締役会議長 松崎 正年 氏

コーポレートガバナンス・システムの生い立ちを知る

●松崎さんは2014年3月までの5年間、コニカミノルタの代表執行役社長として経営の執行をリードしてこられました。その後、2014年4月に取締役会議長に就任されています。そこで、今日は議長として取締役会をどのように有効に機能させるかということをお伺いしたいのですが、まず貴社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方や取締役会議長の役割の考え方についてお話しいただけますか。

松崎: 当社のコーポレートガバナンス・システムがどのような経緯で成り立ったのかということからお話ししたいと思います。きっかけは、経営統合以前の2001年まで旧コニカの代表取締役社長を務めていた植松富司氏の問題意識にありました。植松氏は組織の持続性あるいは社会的責任という観点からガバナンスがしっかりしていなければならないという考えを持たれていました。「自分が社長だったとき、社内で十分にチェックされずにきた。企業の持続性を高め、正しい判断をするためにはこれを改めなければならない」という問題意識を持ち、隗より始めよ、を实践し、代表権を返上して、以降自らは監督する側に徹すると決意し、監督する立場で、ガバナンス・システムの構築に取り組んだのです。法的な面も考慮しなければなりません。



せんで、コーポレートガバナンスに強い弁護士の方の協力も得て作り上げました。

それを「経営組織基本規則」としてまとめ上げています。これは全部で10条程度から成りますが、時代を超えて変わらない、ここは基本だから押さえようということを規則としてまとめているのです。

●憲法みたいですね。

松崎: 私は社外で当社のガバナンスについて話すときには、憲法みたいなものだとおっしゃっています。

それを作り上げ、運用していくに際して、自らが監督側にまわり、取締役会議長として運用していこうと考えられてスタートしたのです。

当時のやり取りを私もあとから聞きましたが、社員が、これからは取締役会長になれるのかなと思ひ、「これからは何とお呼びすればいいのですか」と聞いたところ、「取締役会議長と呼ぶように」と言われたとのこと。そこには明確な意思があって、そのような指示をされたのです。それ以来、当社では植松氏が行った役割を継承する人の役職を「取締役会議長」としています。こうした生い立ちを理解することが重要だと思っています。

●今でこそ、執行と監督の分離が重要視されていますが、貴社のガバナンスでは、早くからそれに取り組んでこられたのですね。

松崎: 当社は機関設計として委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）を採用しました。といっても、目新しい機関設計を採用したり、社外取締役を入れたりすることが目的だったわけではありません。植松氏が、「どうやれば自分が考えたチェックの効く、監督と執行を分けたシステムができるか」を考えた結果であって、委員会等設置会社の採用が先にきているわけではないのです。どうしたらガバナンス・システムを有効に機能させることができるのかを最初の設計者が考えてくれたところが当社の特徴といえます。



●そこでの取締役会議長の役割はどうなっているのでしょうか。

松崎: 当社のコーポレートガバナンス・システムの肝の一つは議長です。当社では、取締役会議長の仕事は、取締役会を招集して当日の議事進行をするだけではありません。植松氏が担った役割である、コーポレートガバナンス・システムを運用し、必要があれば見直し、より実効性を上げることを考え続ける、その責任を負っているのが特徴です。そのためには、取締役会当日の議事進行をするだけでなく、より機能させるために、議題の設定など、十分な準備からはじめることが肝です。

●なぜ貴社では、取締役会議長は非執行取締役となった前社長がされているのでしょうか。

松崎: 当社では取締役会議長は非執行取締役でなければならないと、「経営組織基本規則」に決められています。執行役を兼務せず、監督に徹する人が議長を務めます。私は社長時代には監督される立場、現在は監督する立場、そして他社の社外取締役という立場でもありますが、それらの経験から、これは良いルールだと思います。何故なら、監督100%の取締役が議長を務めることによって、課題に焦点を当てた議事運営が出来るからです。

取締役会議長に前社長が就くと決まって

いるわけではありませんが、植松氏以来、当社では前社長が監督側にまわり、取締役会議長として、コーポレートガバナンス・システムを運用し、実効性を高める役割を継承しています。私もそれが理に合っていると考えます。何故なら、当社の経営上のツボが分かっている常勤者だからこそ、実質的なチェック・議論が行えるように取締役会の議題選定・議事進行を行えますし、実効性を高めるためのコーポレートガバナンス・システムの運用をリードできると思うからです。

●取締役会の議題は事務局が経営会議の議題から選んでいる企業もありますが、貴社では議長が決められているのでしょうか。

松崎: 事務局が案は出しますが、監督側としてチェックすべき案件は何か、いつ取り上げるべきかという観点で最終的には議長が決定しています。執行側の準備が必要なので、3か月ぐらい先までの議題案を社長と共有しています。

監督側だけでなく、 執行側もその重要性を理解する

●貴社では「社長にもチェックが効く企業統治が必要」として、取締役会のメンバー構成（過半数が非執行取締役で3分の1超が社外取締役）を工夫されています。そのうえで、取締役会で各メンバーの方が参画して何をどのように議論されるかが重要かと思いますが、議長として社長を監督するとは、どのようなことだとお考えでしょうか。

松崎: 一言でいえば、社長が最高経営責任者となって執行チームが行っていることが、株主を代表とするステークホルダー目線で妥当かどうかをチェックするということです。監督される執行側にとっても、企業を持続的に成長させ、企業価値向上を目指していくために、どのような経営をしたらよいか、少し距離を置いた立場で確認してくれることはありがたいことです。私が社長のとき

にもそれを大事にしていたし、今の社長の山名 昌衛氏もそれが大事だと思ってくれていると思います。

私が当社のコーポレートガバナンス・システムの生い立ちを知ったのは、社長を務めていたときです。議長になるときに引き継ぎ事項として聞いたわけではありません。植松氏が自ら代表権を捨ててまで実行したというところに、私は経営者として感動しました。これは大事にしていかなければならないなど。やはり、その心を理解するということが大事だと思うのです。

●議長を中心とした監督側だけでなく、執行側がその生い立ちを知り、重要性を理解しているのですね。しかし、それでも報告するのがうとうしいと思ったりされませんか。

松崎：植松氏の心を知らなければ、うとうしいと思ったかもしれませんね。ですから、社長を務めていたときに、執行役に対して、植松氏の心、当社のコーポレートガバナンス・システムの肝について説明し、これは大事なシステムだから執行側としても協力していかなければいけないと話しました。監督と執行という役割を分担し、監督側から質問や意見をもらうことで、自分たちだけでは気付かなかったことを言っていただけという実益もありました。

●自分たちだけでは気付かなかったことを言っただけということですが、どういう質問をされるとより実益が引き出せるのでしょうか。

松崎：例えば、取締役会では、各事業の状況について、数字の結果だけでなく、競合関係、販売の状況についても報告を受けます。当社では経営経験者の方が社外取締役をされていることもあり、その際、計画に届かなかった理由が、一時的な事象なのか、それとも構造的な背景があるのかという質問が出ます。これは、少し距離を置いて起こっていることを見ることの大切さを気付かせる質問

です。また、「当社の常識が社外から見ると非常識」であることを気付かせる質問も、参考になります。

●松崎さんを含め社内の執行側の方が非執行取締役として監督側に就任される際には、事業をよく理解されているがゆえに、視点の切り替えが必要だと考えます。どのようなことを心がけておられますか。

松崎：私が社長のときに議長を務めていた太田 義勝氏は、私の前任の代表執行役社長でしたが、議長に就任してからは、当社のコーポレートガバナンス・システムの肝である「役割の違い」を意識して、「思わず言いたくなるのを我慢する」ことを心掛けてくださったと、私は感じています。私もそれを心掛けています。

一方、執行に対し、監督という違う立場だからこそ見えるものがあります。前任の太田氏はそれを当時社長であった私に伝えてくれました。私もその役割を心掛けています。私も、取締役会という表の場で話をするだけではなく、社長の山名氏と2人だけの場も作っています。そのような場であれば、ある程度ざっくばらんに意見交換できますから。「あの場では言わなかったけれども、こういうことを感じていますよ」、というようなことを参考までに伝えるようにしています。例えば、「社外取締役の指摘に対し、ここまでは考えている、ここまでは出来ていると言ってくれた方が、質の高い議論につながっていくと思う」とアドバイスすることもあります。

リスクテイクの判断軸は説明可能性

●松崎さんはご著書の『傍流革命』の中で、「勝利するのはリスクを取る会社である」とされていますが、議長になられ、リスクを取ることの妥当性をどのように監督すべきだとお考えでしょうか。

松崎: リスク管理はまさに取締役会の議題です。リスクは監査委員会で取り上げられるだけでなく取締役会のメンバーで共有すべきだと思っています。

執行側がどういう形でリスクを選んでいるのか、選んだ結果として、今、リスクマップはどうなっているのか、その中で発生可能性と影響度から選んだ重要リスクにどんな対応をしているのか等について、半年に一度、執行側に説明してもらいます。

監督する立場として大事なものは、報告された内容もさることながら、報告されていないものは何かという目でいつも見ることです。私は自分が社長のときから注意していましたが、特に監督側はそうあるべきです。それができる人を選ばないと、取締役会の実効性は上がりません。従って、本来だったらこの事業にはこんなリスクがあるのではないか、という見方で意見を言うことを心がけています。

リスクテイクについては、大けがをしないことが肝です。当社の体力からいって、どこまでのリスクを負えるのか。どう考えても体力を超えているというのでは、いくらリスク管理をしても大けがにつながります。だから

とって、安全運転だけでもだめです。たとえば、M&Aでいくらまでなら勝負をかけていいのかというのが判断のしどころです。

放っておくと、執行側が、監督側を意識して堅めに条件を決めてしまうかもしれません。財務関係者は仕事柄、「そんなことをしたら、格付会社から1ノッチ、2ノッチ下げられてしまいます」という言い方をしますから。それに対して、当社が今置かれている状況から、急いで事業転換しなければならず、本当にこの案件が必要だと考えるのであれば、「一時的にバランスシートが痛むとしても、許容できる範囲内なら、勝負をかけてもいいのではないかと投げかけるのも監督側の役割だと思います。

●勝負をかけなくていいのかという視点で、もう少し考えてみたらどうかという質問を監督側として投げかけるわけですね。

松崎: 中期計画の中で投融資を考える場では、監督側の意見として背中を押してあげることが必要です。ただし、大けがをしてはいけません。監督側のチェックが重要になります。その前提として執行側における



リスク管理が重要で、妥当なリスク管理をしているかについて、きっちりチェックします。

●どれぐらいであればリスクが取れるかについて、判断が難しいケースもあるかと思いますが、リスクをとれる量、リスクアベタイトはどのように判断されているのでしょうか。

松崎:ステークホルダーに説明可能な範囲ということが1つの判断基準です。当社では株主になってもらいたい投資家のターゲットを決めています。当社の成長戦略を伝えて、それを理解して少し長めに持つておこうかと思っていただける投資家を自ら開拓し、説明して理解をいただき、支持していただくことが大事だと思っています。一時的に業績が下がり、一時的に評価が下がったとしても、当社はこういう考えでやっているときっちり説明して理解していただける、その辺りが案配だと思います。

取締役として期待される役割を明確にする

●取締役会は、執行側の監督役ですが、取締役会のメンバー同士はお互いに監督し合うといいますが、モニターされているのでしょうか。

松崎:当社は2004年から毎年取締役会の評価を実施しています。その際、当社のコーポレートガバナンス・システムの実効性を高める役割は議長が担っていますから、取締役会議長として質問を考え、取締役の方に評価をしていただき、いただいた回答に対して意図を知りたい場合には、直接インタビューして確認します。結果は全取締役に公表しています。

その質問の中では「何々委員会はきちんと機能していると思いますか」という質問もします。その質問に委員会メンバーでない取締役も回答しますから、お互いに評価することになります。

「取締役会議長の議事運営は適切だと思

いますか」という質問もあえてぶつけます。ですから、議長も見られているということになります。さらに、「取締役会の議論は活発だと思いますか」というような質問も含まれますので、各取締役は自分のことを問われていることを意識しますよね。そこがまず基本です。

●議事進行のコツなどについてもお聞かせください。

松崎:私が取締役会の議事進行上で留意しているのは、それぞれの取締役に「何を期待して取締役にになっていただいたのか」という点です。これは社外取締役への就任をお願いするときにきちんとお伝えしてあります。ですので、この案件については自分の発言が期待されているということを各取締役の方は当然意識されます。また、この案件ではこの人に意見をいただきたい、あるいは質問をしていただきたいという場面で発言がない場合には、「〇〇さん、いかがですか」と、指名して意見を求める場合もあります。これも前任の太田氏から踏襲しているものです。



議事進行で大切なのは議題の選定と準備です。議題の選定については、すでにお話したとおりですが、準備として、私は当日の議事進行メモを自分で作ります。作りながら「この議案の論点は何か?」とシミュレーションし、それを取締役会当日の議事進行に活かします。一方、社外取締役に意見をいただきたい案件の準備として、事前に資料を配ったり、必要があれば執行役が説明に行きます。そうした上で、質疑の冒頭、「この案件は事前に資料をお配りしておりますので、ご理解をいただいていると思いますが」、と言って質疑に入ることもあります。社外取締役の方からは、議長からこう言われることがプレッシャーになっていると言われることがあります。これも取締役会を機能させるためのちょっとした仕掛けです。

社外取締役の中には、外したことをいいはけないと考える人もいます。それに対し私は、「的外れになるかどうかなどは気にしないで発言してください」とお願いしています。何故なら、事業についての理解が社内のメンバーより少ないのは当然ですし、執行側も言われたことに全部従うというわけではなく、質問や意見をふまえて執行に活かすのが基本だということはわかっていますので。

社長の意図を後継者の人材要件に反映する

●貴社では社外取締役にどのように選定するのでしょうか。

松崎: 当社の定めた社外取締役選定基準は、コーポレートガバナンス基本方針に示しています。それに加えて、指名委員の私から、次の候補者として特に重視していただきたい要件を示し、指名委員会で議論していただいています。例えば、グローバル企業としてのレベルを上げたいので、それについて具体的な指摘をしてもらえ人を要件として加えていただきたいと伝え、それを反映した候補者選定をいただいています。社



外取締役4名の業種、専門分野・得意分野のバランスも要件として考慮します。指名委員会の委員がそれぞれ候補者を考え、指名委員でない社外取締役の方と、社長にも候補者を出すよう依頼します。私も社長を務めた5年間、依頼を受け、毎年候補者を挙げましたが、最終的に社外取締役に就任されたのはお1人だけでした(笑)。今のところ経営経験がある方が中心ですが、あくまで選定要件について毎年議論した結果です。

●最後にお伺いしたいのですが、将来の経営を担う社長の選択は、どのようになっているのでしょうか。

松崎: コーポレートガバナンス・コードが発効されたとき、原則が求めていることの中で、当社ができていなかったことの一つが最高経営責任者等の後継者計画(サクセッション・プラン)の監督でした。これまでも、形としては、後継社長候補を指名委員会で説明し、了解をいただき、取締役会で決議するというプロセスは踏んでいました。ただし、指名委員会の監督事項とするといえるほどのタイミングでは知らせていませんでした。現在は、時代にふさわしい社長を選ぶということは極めて大事なことで、指名委員会の監督事項としています。具体的には、社長がどういう要件の人が自分の後継者としてふさわしいのかということ、社外取締役が委員長を務める指名委員会で説



左から、トーマツ山内、松下、コニカミノルタ株式会社 松崎氏、トーマツ北爪

明し、指名委員会でそれについて検討し、必要な修正を加えるところからプロセスを回し始めました。

●ガバナンス・システムの基本を設計された植松氏の問題意識の根源を受け止め、形ではなく、監督側も執行側もその心を理解することで、植松氏が担った役割を代々継承されてきたことが理解できました。そのために、時代を超えて変わらない思想を「経営組織基本規則」として可視化し、その心の重要性や考え方の肝を執行側が自ら口頭で伝承している風土には、こころ打たれるものがありました。議長は貴社のガバナンス・システムを支える肝のひとつと理解しましたが、経営トップと議長の両方を経験された

松崎さんから、直接、取締役会が経営執行を監督する意義、企業価値への貢献を、想いや体験を交えてお聞かせいただいたことで、貴重な気付きをいただきました。形のない脆いものを次の世代に引き継ぎ、積み重ねていくことの難しさを実感されているからこそ、セミナーや文章などを通じて、後輩の方々や広く社会にも伝えるよう行動されていらっしゃるのだらうと拝察いたしました。

また、リスクテイクの判断軸、ターゲットとする投資家との関連性や議事運営のための工夫、代表執行役や社外取締役との信頼関係構築への配慮など、取締役会の実効性向上のためのヒントをたくさんいただきました。必

松崎 正年(まつざき まさとし)氏
コニカミノルタ株式会社
取締役会議長

1976年、小西六写真工業株式会社(のちのコニカ株式会社)に入社。主に情報機器(プリンター、複合機)の製品開発・商品企画に携わる。コニカとミノルタの経営統合後、分社体制下の情報機器事業会社取締役として制御系開発責任者、持株会社執行役として研究開発子会社の社長、取締役兼務常務執行役として技術戦略担当を歴任し、2009年代表執行役社長に就任。2014年4月より取締役会議長。現在に至る。現在の主な兼職として、東証1部上場企業3社の社外取締役のほか、一般社団法人日本取締役協会副会長を務める。

聞き手 有限責任監査法人トーマツ パートナー 北爪 雅彦
パートナー 松下 欣親
シニアマネジャー 山内 達夫