

社外取締役座談会

次世代のリーダーを選任

社長指名諮問委員会の実効性を語る

(聞き手: 執行役員常務 井垣 勉)



鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

上釜 健宏

筆頭社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

小林 いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

コーポレート・ガバナンスの要である 社長指名諮問委員会の役割

— 12年ぶりに社長が交代しました。新社長の選任にあたり、まず社長指名諮問委員会にて、どのようなプロセスで議論されたのかについて教えてください。

上釜：新社長の選任については、数年前から毎年議論を重ねてきました。その過程で山田前社長が挙げた複数の候補者の経験や人物像、そしてその方の考え方を知るために、委員会のメンバーと候補者が接する機会を複数回設け、一人ひとりを理解したうえで、候補者を絞り込んでいきました。また、そのプロセスの中では、第三者機関によるアセスメントを実施し、参考にしました。

— オムロンでは社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけています。その観点において、社長指名諮問委員会の特徴を挙げてください。

上釜：オムロンの社長指名諮問委員会の特徴は、まず「委員会の構成」です。委員は5名で構成されており、そのうち、過半数となる3名を社外取締役が占めます。その中から1名が委員長を務めます。残り2名は、社内取締役ですが、いずれも非業務執行の取締役です。社長の部下となる業務執行を担う取締役は、社長の意向が反映されることを避けるために、委員会のメンバーには入っていません。もちろん、社長も入っていません。

オムロンでは、ご質問のとおり社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけ、オムロンにふさわしい次期経営者を選ぶため、社外取締役は豊富なグローバル経

営経験を持つメンバーで構成しています。そして、次期社長を選任するタイミングだけではなく、平時から毎年委員会を開催していることもユニークな点です。オムロンの社長任期は一年単位です。毎年、現社長を評価した上で「現社長の再任の是非」、「緊急時の継承者の選定」、「将来の社長候補者リスト」の3つのテーマを審議しています。

「若い力で成長を加速させる」 前社長の強い思いによる社長交代

——2023年に社長交代となりましたが、なぜこのタイミングだったのでしょうか。

上釜：2011年に就任した山田前社長は、自身の任期について10年を節目にすると考えておられました。社長指名諮問委員会はそれに鑑みて次期社長の選考を進めていましたが折悪しく2020年に新型コロナウイルスによるパンデミックが起きました。コロナ禍の混乱で会社の舵取りにはさまざまな困難が伴うことから、長年の経験を活かした経営手腕で非常時を乗り切るために、山田前社長の続投を決めました。コロナ禍の収束に時間がかかったことから2年延長となりましたが、それは結果的に正しかったと思います。

2022年に発表した新長期ビジョン「Shaping the Future 2030」（以下、SF2030）と中期経営計画「SF 1st Stage（以下、1st Stage）」の初年度は、すばらしいスタートダッシュを切る事ができました。「この勢いを加速させるためにも、世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」という山田前社長の強い思いと、私たち委員会のメンバー全員の意見が一致して、

このタイミングでの社長交代となりました。

小林：確かに1st Stageを新しい視点で推進していこうというタイミングで、社長交代を行うことが将来にどのような影響を与えるか、ということについては議論がありました。しかし私たちが目指すゴールがSF2030で描いたビジョンの実現であることを考えれば、これ以上交代が後になると中途半端なタイミングになってしまう。「それであれば、1st Stage のスタートから1年を経た今がいいのではないか」ということで、意見が一致しました。

鈴木：私の場合は、2022年から社外取締役役に就任したため、社長候補選定の最終段階から加わりましたが、今回の社長交代のタイミングに疑問は持ちませんでした。SF2030のスタートから1年後に社長のバトンを渡すことは、適切か不適切かという議論にならないほど自然な流れでした。

さらなる成長をけん引する次世代の リーダーを選任

——辻永社長の選任理由を教えてください。

上釜：社長指名諮問委員会では、複数の候補者を数年間かけてリストアップし、さまざまな視点から候補者を観察してきました。その中で、辻永さんは制御機器事業（以下、IAB）のトップとして頭角を現し、リーダーシップを発揮されIABの業績を2年間で1.5倍にまで伸ばされました。我々は、この実績を高く評価しました。

小林：そうですね。次期社長候補者の検討にあたり、常に意識していた要件は、変化の激しい環境の中で、組織をリードする力と経営課題の解決力、そしてなによりも



事業に対する感性です。その視点で言うと、「オムロンの成長をけん引するIABのトップである辻永さんが、オムロンの次のリーダーにふさわしい」という意見がメンバー間で一致したことが決め手となりました。

鈴木：SF2030で設定したオムロンが捉えるべき3つの社会的課題の中でも「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」は、IABが積極的に関与することで、スピーディーに推進できると考えています。こういった背景から、次期社長候補者を検討した時に「IABのトップである辻永さんが、全社のリーダーになるのが最も適している」と、委員会の全員が感じていたことも大きいです。

——選任のプロセスにおいて、どのような情報や機会を参考にされましたか。

上釜：候補者の担当する部門の業績評価に加え、取締役会での発表、社外取締役と候補者の対話、社外専門機関によるアセスメント結果や360度評価、社内エンゲージメントサーベイなどのさまざまなファクトや情報

をベースに選考を進めました。このステップを通して、候補者それぞれの強みと弱みが把握できますが、辻永さんは全体においてバランスが取れていました。

小林：それらの客観的な評価や情報から判断すべきは個人の優劣ではなく、今後のオムロンにとって何が重要であるかを踏まえながら、次のリーダーにふさわしい人物を選ぶことです。その点において辻永さんが一番フィットしていたと捉えています。

鈴木：社外取締役中心の社長指名諮問委員会として、私たちが一貫して持ち続けていたのは、次世代のオムロンをつくる社長に誰がふさわしいのか、納得性の高い人を選ぶという意識です。アセスメントなどのさまざまな情報や観察の結果を多面的に参考にし、選任したのが辻永さんです。



多様な人々をつなげるコミュニケーションスキルを持つ人物

——辻永新社長の人物像についてお聞かせください。

上釜：私の辻永さんの印象は、明るく、誰とでも分け隔てなく接することができる人物ということです。IABトップ時代の取締役会での事業報告では、理路整然とおだやかに話しつつ、力強さも感じられました。また、現場で部下を気づかう様子にも好感を持ちました。そして、リーダーシップという点でも、人望が厚く信頼できる人物です。

小林：これからのリーダーに求められる素質は、高いコミュニケーションスキルです。社会全体が複雑化・多様化する中でビジネスを進めていくためには、社内外を問わず、いろいろな価値観を持つ人々とさまざまなコミュニケーションスタイルでつながる必要があるからです。「これからのオムロンをどのような会社にしていくのか」を考えた時に、辻永さんの極めてオープンかつフレンドリーで、相手と同じ目線で話そうとする姿勢が、プラスに働くのは間違いありません。また、組織カルチャーや企業イメージを含めたこれからのオムロンのあり方にも新しい風を吹き込んでくれると思います。

鈴木：私は昨年、新任社外取締役として就任時に各部門のプレゼンテーションを受け、辻永さんからも1対1でIABの説明を受けました。ちょうど次期社長の最終選考と重なり候補者が絞られていく中で、辻永さんの人柄に触れられたのは貴重な機会でした。語り口調の端々にパッションも感じましたし、何よりも、私がちゃんと理解しているかどうかを確認される丁寧さにも感心しました。

実はその説明後、辻永さんから「鈴木さんが少し腑に落ちていないように見受けられた部分があったので、もう一度時間をいただけないか」と連絡をいただき、後日フォローアップしてくださったのです。責任感とコミュニケーションスキルの高さがにじみ出ていました。

IABをベースに次なる成長事業を生み出す

——IAB出身の新社長の就任は、今後のオムロンの方向性に、どのような影響を与えていると考えていますか。

小林：新社長がIAB出身であることは、SF2030の推進においてもその方向性に影響があるでしょう。それに加えて、IABとそれ以外の事業や新規事業のバランスを辻永さんがどう判断し、オムロン全体の舵を切るのかが重要だと思います。

上釜：山田前社長は、オムロンヘルスケア（以下、HCB）の出身ですが、IABをはじめ他の事業にも注力されました。そのひとつが、医療統計データサービス会社であるJMDCとの資本業務提携です。これは、オムロンのビジネスモデルを「モノ」視点から「コト」視点にシフトするアクションのひとつですが、JMDCのケイパビリティの活用はヘルスケアソリューションに留まらず、オムロンの幅広いドメインで可能だと考えています。もちろん辻永さんは、そういった目を持っていると思いますが、IAB出身ならではの技術やケイパビリティの活かし方を存分に発揮して、新しい事業を生み出してほしいですね。

鈴木：SF2030のビジョンステートメントは、「人が生きるオートメーションでソーシャルニーズを創造し続ける」です。この実現に向けて、オムロンはオートメーション技術を飛躍的に進化させる必要があります。地政

学リスクが非常に高い現在の環境下において安定した経営を行うためには、IABは重要なポジションにあります。この点において、IABをよく知る辻永さんが社長を務めるのは非常に有利であると思います。なおかつ、辻永新社長がHCBや他事業に注力しないかと言えば、そうではないでしょう。さらなる成長をつくっていく器量と意志のある方ですので、選任した私たちが誰よりも期待しています。

ビジネスカンパニー長の交代で新社長を支え最強のチームをつくる

——社長だけでなく、4つのビジネス・カンパニー長(以下、BC長)も交代しました。その背景について教えてください。

上釜：社長交代と時を同じくしてBC長も世代交代のタイミングを迎えていました。社長ともども、全BC長が若返ったことにより、これまでオムロンの成長を支えてきたBC制という縦割りのメリットは保ちつつ、若い世代ならではの横のコミュニケーションを活発にすることで、オムロンならではの“タテヨコ経営”が進化していくと期待しています。

小林：まさにおっしゃる通りで、これからはどのような企業でも、各部門が独立独歩の運営をしていては成長のスピードは速まりません。組織の横の連携によってシナジーを生み、それをいかに発展させて新しい事業に展開していくのが重要です。また、本社機能部門長には、山田前社長と前任のBC長と一緒に、これまで事業を推進してきた経験豊富なメンバーが揃っています。この新BC長と本社機能部門長が“新生 チームオムロン”と

なって、辻永さんのもとで組織カルチャーを大きく変革してくれると確信しています。

鈴木：山田前社長の「新社長が新経営チームの組閣をすることが重要」という強い思いを受け、辻永さんによる新体制案が、山田前社長にも相談された上で、人事諮問委員会に提案されました。結果として非常にバランスの取れた経営チームができたと思います。この新チームには新鮮さがありますが、それは不安を生むものではなく、むしろ生き活きと会社が動いていくような躍動感を感じます。

また、CTOの宮田さんをはじめとした後見人的な立場の方が、執行会議の場で新しいチームに対して本質的な意見を言う場面も目にしました。いわば執行部隊と管理責任者がスクラムを組んだ格好で、強いチームとなっています。

——社長とともに4BC長が同じタイミングで交代することに、不安の声はなかったのでしょうか。

上釜：もちろん不安がなかったわけではありません。しかし、経験が浅かったり、世代が近かったりするからこそ、かえって執行会議での議論が活発になるといった側面があると思います。執行会議で疑問や課題を各BC長が共有することで、課題解決のスピードが速まります。このような横のつながり、まさにシナジーを活かして課題の解決につなげていくことに、このチームの強さがあります。

小林：そうですね。各BCにおける課題を俯瞰してみると、課題の底が繋がっていることも多い。そのようなことをオープンに相談したり議論したりしながら、会社全体を動かしていくチームであることを期待しています。



今の若いリーダーたちのメンタリティーは、自分だけが勝つという競争よりもお互いを認め合い、仲間としていかに協働できるかを大切にします。その元締めとして、辻永さんはぴったりだと感じています。

鈴木：そう言えば、今年6月の株主総会後のバックヤードでの新旧役員の様子を見ていて感じましたが、経営陣が若返ったことによって、チームがひとつになる感じが強くなり、堅苦しさが全然ありません。若くて新しいチームは、課題に直面した時に多少ガタガタすることもあるかもしれませんが、むしろそれはプラスの効果をもたらすと思います。ガタガタすることで、価値観を含めて社内の古いものが壊れて、生まれ変わっていく。そういう変化はよい変化だと思います。

上釜：社外監査役からオムロンの経営は「優等生すぎるのでは？」と評されていますね。でこぼこやとんがった部分もある方が、それらが無い組織と比較すると、相対的に強いことが多いと思います。これから辻永さんが、オムロンというオーケストラのタクトを、どう振るのが楽しみです。

小林：そうですね。それにチームビルディングにおいて「トップが自信满满であることは、果たしてよいことなのか」というと、決してそうではありません。トップに不安や困ったことがあるから、自然に部下がフォローしようとする。ですから、鈴木さんがおっしゃるように、ガタガタと揺れることでチームが強くなっていくことは、新たなオムロンになるために必要なステップです。

上釜：おっしゃる通りで、世代交代した今だからこそ、お互いの弱み・悩みをさらけ出してカバーし合うことがやりやすい。それがチームワークです。

小林：事業環境が劇的に変化している中で、オムロンもこれまでにない発想で、どんどん変化する必要があります。そのために、ある意味アジャイルな組織に生まれ変わることが重要ですね。

会長は代表権を持たず、 社長が能動的に経営を進める体制を実現

——今回、山田前社長が代表権を持たない非執行の会長(取締役会議長)に就任したことは、どのように考えていらっしゃいますか。

上釜：代表権＝執行権であり、会長が代表権を持っていると経営に意見を言いたくなります。あるべき姿は社長の求めがあった時にだけ、相談に乗るというスタイルですから、会長が代表権を持たない構造にしていることは、ガバナンス上プラスです。

小林：それに、会長が代表権を持っていると、部下が会長の顔色を窺ってしまいます。会長は社長を補佐し、経営全体をバックアップし、監督する客観的な立場であるべきです。

鈴木：オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーには、「取締役の監督機能を明確にするために、取締役会議長は代表権を持たない取締役会長が務める」と明記されています。立石前会長も取締役会議長を務めていらっしゃいましたが、会長と社長の役割分担が明確で、山田前社長は経営しやすかっただろうと感じました。現在も、山田会長が雰囲気よく、闊達な議論ができるように取締役会の場づくりに努めていただいていますね。

組織を変えていくことから 次なるオムロンをつくり上げてほしい

——最後に、辻永新社長への期待をお聞かせください。

上釜：辻永さんはモノづくりにおいては知見と実績が大いにあります。一方で、SF2030ではオムロンの社会価値の創出を拡大すべく、「モノ」視点から「コト」視点へと価値提供のシフトを掲げられています。辻永さんにはIABでの経験とJMDCなどの活用を手がかりとした、新しい「コト」ビジネスの明確な方向性を示してほしいと思います。

また別の視点で言うならば「あるひとつの分野で世界一になる」と宣言して、それを目指して経営を進めていただきたい。モノづくりだけでは成長に限りがあります。世界中のモノづくり企業がオムロンの動向に注目する中で、会社をどこまでダイナミックに変革していけるのか、新社長の経営手腕に大いに期待しています。

小林：期待は沢山ありますが、1点に絞るなら、辻永新社長には「従業員のみんなが声を上げられて、その一人ひとりの声を吸い上げるような経営」をしてほしいと思います。辻永さんにはそれが実現できるキャラクターと

コミュニケーションスタイルが備わっていますので、それを強く期待しています。

鈴木：辻永さんには「これまでとは違うオムロン」を目指してほしいと思います。それは「次世代のオムロン」と言ってもよいでしょう。その実現には、自らの殻を破る必要があります。今までとは一味も二味も違ったアプローチで、ブレークスルーを起こしてほしい。抽象的ですが、小さなことでいいので業界を「えっ? これをオムロンが!」と言わせるようなモノやコトをつくり出してほしいと思います。

辻永さんを中心とした、若い経営陣の柔軟で拡がりのある発想力と、それによって生み出される技術革新を期待しています。