

コーポレート・ガバナンス対談



高度化・複雑化する経営を支える取締役会の実効性の向上

立石 文雄

取締役会長(取締役会議長)
社長指名諮問委員会委員

上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長
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



議論の成果が表れた長期ビジョン「SF2030」 と中期経営計画「SF 1st stage」

——編集部(以下青文字):仕組みとして確立された「取締役会の実効性向上の取り組み」の下、2021年度は「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」「地政学リスクの高まりに対する対応」「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認について」という3つの重点テーマに取り組みました。そのうち「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」について、どのような議論が交わされたのか教えてください。

立石:「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」は、特に重視しました。長期ビジョンは2年越しのテーマでもあり、2030年からのバックキャストで検討した中期経営計画についても、本質を追求した活発な議論になりました。

取締役会として初めて長期ビジョンにおけるサステ

ナビリティ重要課題と中長期目標を決議しました。サステナビリティに関する取締役会の責任を明確にしたことで、「事業を通じた社会的課題解決」に対する取締役会としてのコミットメントを、ステークホルダーの皆様に改めて伝えることができましたと思います。

2021年度取締役会運営方針

“取締役会は、オムロングループが次の10年で飛躍的な企業価値の向上を実現するために、短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していきます。”

〈重点テーマ〉

- ① 次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定
〈監督する観点〉
 - 新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応
 - サステナビリティ重要課題の取り組み
 - ビジネスモデルの変革、イノベーションの加速
 - 人財マネジメントの変革
 - レジリエンスの強化
- ② 地政学リスクの高まりに対する対応
- ③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

当社は次の10年で企業価値の飛躍的な向上を目指しています。これを実現するのに不可欠な「人財」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「環境」についても、集中的に議論しました。なかでも最大の課題は成長をリードする人財であり、各社外取締役・社外監査役からも事業成長やビジネスモデルの進化に向けた人財活用の必要性が指摘されています。社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや事業提携等を通じた外部人財の活用など、多様な可能性について議論しました。

またD&Iについては、多様な価値観をぶつけ合うことで新しいものが生み出されると考えています。したがって女性管理職比率などの数値のみを追うのではなく、それによって生じる質的变化、たとえば新たな視点加わることによって議論が活性化し、イノベーションの創出や新たな企業文化が生まれることなど、より踏み込んだ議論を交わしました。このようなD&Iの実効性を監督し、取り組みをより一層進化させることが、取締役会の責務と認識しています。

最後の環境については、企業成長との両立が必須であるとは言ってもありません。温室効果ガス排出量の削減においては、自社の活動で排出されるScope 1・2に加え、グループ全体の排出量の80%を占める販売した自社製品・サービスの使用に伴う排出量、いわゆるScope 3カテゴリー11に向けた議論を重ねました。

上釜：長期ビジョンについては、2030年とその先の未来を起点にありたい姿を描き、そこからバックキャストして中期経営計画に落とし込むのは、非常に創造的かつ困難な挑戦でした。各社外取締役、社外監査役が自らの経験や知見に基づき、多様な視点を取締役に提言できたと実感しています。

また、中期経営計画で非財務目標を掲げた点を高く評価しています。特に素晴らしいのは、事業成長とサステナビリティの推進を真に一体化させている点です。今、サステナビリティを謳わない企業はまずありませんが、義務でも社会貢献でもなく、ここまで本流に組み込んでいる例は珍しいのではないのでしょうか。

地政学リスクへの機敏な対応

— 2つ目の重点テーマ「地政学リスクの高まりに対する対応」に関する議論について、ご説明をお願いします。

立石：当社では、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から、環境変化に適応し、経営と現場が一体となり問題に迅速に取り組む「統合リスクマネジメント」を強化してきました。こうした積み重ねが力となり、近年高まり続ける地政学リスクに対しても機敏に対応することができています。

ロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴い、地政学リスクを重要リスクの最上位ランクに引き上げました。具体的には、法規制、関税、競合などの観点からロシア・ウクライナ情勢の悪化による事業への影響を検討し、各国による規制や今後の動向を想定した上で、どのように影響を低減させるのかを取締役会で議論しました。現在は、対策の実行状況と国際情勢の変化を継続的にモニタリングしているところです。

地政学リスクをどのように捉えるかは、事業や地域本社の在り方を考えることと同義であると言っても過言ではありません。取締役会においても、海外現地法人への権限移譲をこれまで以上に進めるなど、グローバルでフレキシビリティを高めて経営のスピードを上げる必要性について掘り下げた議論ができたと思います。

産業や地域を問わず、あらゆる企業にとって地政学リスクは重要課題です。当社でも「不確実性の時代におけるリスク対応」を2022年度の重点テーマとし、地政学リスクについて取締役会が引き続き監督機能を発揮していきます。

不確実性と複雑さが増す環境下で不可欠なコーポレートITシステム

— 3つ目の重点テーマ「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」に対し、上釜社外取締役はどのように評価されますか。

上釜：オムロンのビジネス形態を「モノ」から「コト」にシフトする上でも、また立石会長のお話にあった統合リスクマネジメントをさらに強化するためにも、コーポレートITシステムの構築は不可欠です。取締役会でも、2019年度から重点テーマとして議論を重ねてきました。

これまでのところ順調に進捗していると評価していますが、大きな困難に直面するのはここからでしょう。私自身、全社統一のコーポレートITシステムを導入するケースをいくつも見てきましたが、期間、予算ともに当初の想定通りに進まないのが一般的です。しかし、



投げ出すことは絶対に許されません。これまで以上に不確実性と複雑さを増す事業環境において、コーポレートITシステムなしに経営を行うことは不可能だからです。

新たなコーポレートITシステムの導入に対して、事業や顧客に近い現場ほど疑問や不満を感じるのも理解できます。従来の業務フローを見直したり、顧客ごとの細やかな対応ができなくなる可能性があるからです。しかし、例外やカスタマイズを認めては、業務の効率化に繋がりませんし、全社統一のコーポレートITシステムの導入が遠のきます。よって今後はトップのリーダーシップが極めて重要となるため、山田CEOには、強い意志を持って旗を振り続けていただきたいと何度も申し上げます。

オムロンにとってコーポレートITシステムの構築は初の試みであり、10年に及ぶ大規模プロジェクトです。そこで取締役会では、専門家や経験者からなる独立した第三者評価チームを設置し、プロジェクトの進捗などをモニタリングする新しい取り組みを開始しました。このような客観性を担保する仕組みが功を奏し、プロジェクトは予定通りに完遂するものと期待しています。

JMDC社との資本業務提携で広がる 新たな可能性

— JMDC社との資本業務提携に対して、取締役会ではどのような意見があったのでしょうか。

立石：本件は当社にとって過去最大の投資案件であり、取締役会での議論も多岐にわたりました。たとえば、当社が目指す健康寿命の延伸のために、JMDC社

が保有するレセプトや検診などの医療データと、当社が保有する血圧やバイタルデータなどを組み合わせ、パーソナライズされた重症化予防ソリューションを創出する可能性について議論しました。同時に、株式取得後の減損リスクを考慮するなど、リターンとリスクの両面から、適切な株式の取得価格について議論を重ねました。

これからJMDC社との事業共創が本格化しますが、相手の組織文化の良いところを学び、取り入れていくことが非常に重要だと考えており、取締役会でもそのように提言しました。社外取締役からは、経営陣だけでなく現場レベルにおいても、両社から人財を出して検討チームを構築するべきだという意見が出されました。それにより議論を加速させ、いち早く新たなビジネスや各社単独では実現できない価値を創出できるはずです。

上釜：オムロンとJMDC社の最大の違いは、組織風土や人財であると私は考えています。オムロンは真面目できっちりし過ぎており、やや型にはまった印象は否めません。一方のJMDC社は自由闊達で、社員一人ひとりの個性や意見が尊重されているように見えます。当然ながら、経営のスピード感も全く違うでしょう。

ここで絶対にやってはいけないのは、オムロンの型に相手をはめようとする事です。立石会長が言われたように、相手に敬意を払い、学ぶべき点を謙虚に学びそれを活かすことで、初めて本来の意味でのシナジーが生まれる。これは社外役員すなわち社外取締役、社外監査役全員が指摘した点でした。

柔軟な思考と前向きなマインドセットを持った人財を両社から選りすぐり、オープンな議論を重ねていけば、ヘルスケア事業はもとより主力の制御機器事業でも、データを活用した新たなコトビジネスにつながると考えます。

進化し続ける取締役会を目指して

— オムロンにおける取締役会のスキルマトリックスについては、どう評価されていますか。

立石：当社は、長期ビジョン・中期経営計画を実現するために必要な知見、専門知識、そして経験を備える人財で取締役会を構成し、多様性を確保してきました。ただし、ビジネスモデルを変革し、新規事業を監督

していくためには、取締役会にも従来とは異なる知見や専門知識が求められます。

肌感覚で言えば、コロナ禍の前と後では経営判断のスピードが格段に上がりました。まだ当面先の社会的課題だと思っていたことが、コロナ禍になって一気に顕在化した事例がいくつも現れています。非対面の遠隔診療などはその典型例でしょう。こうした状況下で高度な専門性を伴う経営判断を迅速に行い、即座に事業に落とし込んでいくためには、これまで以上に多様かつ広範なスキルが必要です。戦略実現に必要なスキルをバックキャストで可視化し、それを踏まえた取締役会構成とすることが重要だと考えます。

上釜：オムロンの取締役会はバランスと多様性が確保された構成になっていると思いますが、この先を考えると進化が必要なのは確かです。DXを進めてコトビジネスへとシフトしていくためには、ITやAI、あるいはサイバーセキュリティに関するスキルが、今以上に求められるようになるでしょう。取締役の選任にあたっては、そうした視点を取り入れていく必要があります。

——上釜社外取締役にお聞きします。オムロンの取締役会の特徴や強みについて、2017年に就任されてからの変化をどのように捉えていますか。

上釜：ずっと変わらない点は、非常にリラックスした雰囲気の中で議論ができています。また、社外取締役だけでなく、社外監査役の発言も他社と比較して多いという実感があります。そしてそれを支えるのが、的確でわかりやすい取締役会資料です。おかげで取締役会では、ポイントを絞った議論や決議が行えます。

また、2021年度取締役会評価でのコーポレート・ガバナンス委員会からの要請により社内取締役や社内監査役の発言が増し、より活発な議論ができています。さらに取締役会が進化した証と言えるでしょう。社外役員と社内役員が双方向で対話することによって社外役員の理解に深みが増し、より立体的な議論ができるようになってきました。

また、実効性評価のための取締役会レビューが毎回の取締役会直後に開催されることも、オムロンの特長です。これにより迅速で的確なフィードバックが可能となり、取締役会の進化に欠かせない機能の一つになっています。

——オムロンの課題は何でしょうか。

上釜：毎年開催されるイベント「TOGA」を、より実践的なものにする予定です。参加者の熱意や無尽蔵にも思えるアイデアの創発力に感動し、これこそがオムロンの強みの一つと考えています。一方で、今のところ事業として相応の規模に発展させるまでには至っていません。素晴らしい可能性を秘めたアイデアが多々あるので、ぜひ、次の事業の柱になるものを育ててもらいたいです。

——2022年度取締役会運営の方向性を教えてください。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会からは、2021年度取締役会において、短期および中長期の視点で多様な観点から監督機能を発揮したと評価いただきました。2022年度においても「長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング」「不確実性の時代におけるリスク対応」「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」の3つの重点テーマを中心に、監督機能を発揮することでPDCAを回し、持続的な企業価値向上の実現に貢献していきます。

——最後に、企業理念を定款に加えた理由をお聞かせください。

立石：企業理念を定款に加えるケースは非常に珍しいようですが、あえてそうしたのは、オムロンの覚悟を広く知っていただくためです。環境が変化しようとも経営の根幹は普遍であると社内外に宣言したことで、「事業を通じた社会的課題解決」のための取り組みがさらに加速すると考えています。

