

立石会長×富山社外取締役

実効的なコーポレート・ガバナンスの 実現に向けて

オムロンのコーポレート・ガバナンスは一日にして成らず

2014年は日本企業の「稼ぐ力」の復活に向けて、上場会社のコーポレート・ガバナンス（以下、ガバナンス）に関する動きが加速した一年でした。また2015年6月1日に日本版コーポレートガバナンス・コード（以下、コード）が制定されました。そこで今回はオムロンのガバナンスの取り組みや持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた課題などについて話を伺いました。



社外取締役
(株)経営共創基盤
代表取締役 CEO
富山 和彦

取締役会長
立石 文雄

—オムロンのガバナンス強化の歴史について聞かせてください。

立石：オムロンのガバナンス強化のスタートは1996年、当時会長だった立石信雄が経済協力開発機構（OECD）の経営諮問グループの委員をしていた時代に遡ります。OECDの活動からガバナンスの重要性を認識し、1996年に経営人事諮問委員会を設置しました。そして1999年に取締役を30名から7名にして執行役員制度を導入したことが大きなターニングポイントとなりました。その後アドバイザリー・ボードを立ち上げ、2001年にはその中から1名を社外取締役に迎え、2003年に取締役会議長とCEOを分離、および独立社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会を設置しました。さらに2006年に同様に独立社外取締役が委員長を務める社長指名諮問委員会、2008年に独立社外役員だけで構成するコーポレート・ガバナンス委員会を立ち上げました。また2014年度には中期業績連動賞与を導入するなど、オムロンは約20年にわたってガバ

ナンスを強化してきました^{*1}。中長期的な企業価値向上のために地道に取り組んできた積み重ねがオムロンの今日のガバナンスです。

^{*1} 詳しくはP.65を参照ください。

—富山さんは有識者会議のメンバーとして、立石さんは企業の立場から見て、日本の上場企業に対するコードの意義をそれぞれどのようにお考えですか？

富山：ガバナンスは会社をよくするための手段であり目的ではありません。企業が中長期的に発展することが企業経営の第一義です。コードは見本としての一つのモデル提示なので、必ずしも記載通りにする必要はなく、最終的には企業が責任を持って企業価値を上げられるのであれば、コードと異なることをしても説明すればよいのです。またガバナンスの向上に特効薬はありません。時間をかけて愚直に積み上げていくことが重要です。

立石：先ほども申し上げたとおり、オムロンは持続的な企業価値向上のために約20年にわたりガバナンスの向上に取り組んできています。今回コードが発行されることを機会と捉え、これまでのオムロンのガバナンスの取り組みを検証し、体系化しました。この過程でコードをガイドとして位置づけ、活用させていただきました。この体系化したものが6月24日に公表した「オムロンコーポレート・ガバナンスポリシー^{*2}（以下、ポリシー）」です。策定にあたっては取締役全員で議論し、決定しました。オムロンのガバナンスの取り組みをステークホルダーに自信を持って表明するよい機会となりました。

^{*2} 詳しくはP.65を参照ください。

富山：今回、オムロンでは企業理念の改定とポリシーの策定が実にいいタイミングで行われましたね。

立石：2015年5月に企業理念を改定しましたが、おっしゃるとおりよいタイミングでした。もともとは2011年に山田社

長が就任した頃から、「今後、企業価値を高めていくには、今までの企業理念では『正しくあれ』というニュアンスが強く、元来オムロンの発展の原動力となっていたソーシャルニーズの創造やチャレンジ精神を社員全員がもっと強く意識していく必要がある」と感じていました。そこで2014年1月に取締役会のメンバーで「わが社の持続的な企業価値向上」というテーマで議論した結果、いくつか課題が浮かび上がってきました。その中で、「守りのガバナンスだけでは不十分である。もっと攻めのガバナンスを強化して長期経営ビジョン（VG2020）、さらにはそれ以降の企業価値向上を実現する必要がある」という結論に達しました。この論議を踏まえ、企業理念の改定に踏み切り、これまで以上に企業理念に基づく経営を実践することを決めました。その過程でコード制定の話が同時並行的に出ました。私自身は「まさに時宜を得たり」という認識を持ちました。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション

企業理念に基づき 監督から執行の 現場までを 一貫通貫でつなぐ



立石 文雄

—取締役会議長として持続的な
企業価値の向上で心がけていることや
社外取締役の立場から見た
オムロンの課題は何ですか？

立石：取締役会議長としてのガバナンスの強化とは、オムロンの「企業理念」に基づき、監督から執行の現場までを一貫通貫でつないで経営のスピードを速め、企業価値を高めていくことであると考えています。この点から私は、外部・内部環境が変化する中でガバナンスに完成形はなく、企業価値を高めるためにどうすべきかをこれからも真摯に考えていく必要があると思っています。今後の課題は、取締役会のグローバル化と多様化です。その第一歩として、2015年度より女性の社外取締役として西川久仁子さんに加わっていただきましたが、引き続きこの課題に取り組んでいくつもりです。

富山：監視監督の観点では私の役割はモニタリングに尽きます。ただ、オムロンは監査役会設置会社なので会社の存続にかかわる重要な局面では介入しますが、それ以外は基本的に執行の判断を尊重するようにしています。委員長を務める社長指名諮問委員会では、現在の社長が経営者として相応しいか、次期社長候補として誰が適任かについて判断します。私は取締役会以外の場でも、候補者との接点を通じて自分なりの心証を形成しています。山田さんを社長に選んだときも、日頃の接点の中で彼の資質や人間性を見ていました。なお、オムロンの今後の課題は私も取締役会の多様化だと思います。性別や国籍など異なるバックグラウンドを持つ人が違う観点で論議する中で、新たな気づきを与えてくれる機会が増えていけばよいと感じています。同時に業務執行側の多様化も今後のチャレンジです。取締役も執行役員も共に多様性を持っていないと建設的な議論ができません。多様性により議論の質が鍛えられ、強化され

ていきます。企業理念も国民性、文化、歴史などによって捉え方が異なります。社会の価値観との折り合いや擦り合わせなどのストレスがよりよい発想を生みます。我々はグローバル企業として成長していくことを目指していますので、取締役と執行役員の多様化は特に重要だと思っています。

—オムロンの持続的な成長に向けての考えを
聞かせてください。

立石：いくら時間をかけてガイドや施策をつくっても、肝心の魂が込められていなければ機能しません。オムロンの魂は企業理念です。我々はポリシーをはじめ様々な方針やルールに自らの魂を入れることによって企業価値を向上させていきます。それがオムロンらしさであり、オムロンの強みであると考えています。

富山：企業のポリシーや理念が建前か本音かどうかは経営構造、様々な判断や決断、企業としての現実的な行動で試されます。建前と本音、形式と実態は相互作用であり、建前に近い決断や整合性のある企業行動がとられて、それが稼ぐ力にしっかりつながるという循環が生まれると、ポリシーも理念も本物になります。オムロンは今のところこの循環がうまく回っています。しかし常によい循環が起きているかを検証しながら革新し続けていく必要があります。オムロンはこの20年間ガバナンスの進化に努めてきました。進化を怠らず継続する力は企業にとって最も重要な目に見えない資産です。業績がよいとつい努力を怠りがちですが、そうすると企業は衰退します。

立石：我々は今後も持続的に企業価値を向上させ、創業100周年、そしてその先を見据えた経営を行っていきます。末永くステークホルダーの皆さまにご支援いただけるように、たゆまぬ努力を重ねてまいります。



富山 和彦

オムロンの 今後の課題は 経営人財の多様化

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション