社外役員座談会

不確実な時代だからこそ、コーポレート・ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズムのバランスの最適化が大切です。そこで問われてくるのは、「取締役会の実効性」です。オムロンでは、取締役会の実効性を向上させるためにこれまでの監督機能強化の取り組みに加え、2015年度に取締役会評価をスタートしました。これをきっかけに、取締役会は中長期の重点テーマの議論を中心としたモニタリングボード*に近い取締役会運営に変化しています。今回は、当社の社外役員（社外取締役と社外監査役）の皆様から、オムロンのガバナンスの特徴や今後の課題を、座談会形式で率直に語っていただきました。

※ 当座談会のファシリテーターは、取締役会議長の立石 文雄会長が務めました。
＊ モニタリングボード:役員の選解任を中心とした業務執行を監督する取締役会。一般的には、指名委員会等設置会社の取締役会がこれに当たります。

立石　オムロンの取締役会について、率直な感想を伺いたい。

小林　最大の特徴は、取締役会において取締役、監査役、社内、社外に関係なく自由闊達な議論をすることですね。私たち社外役員の知見や専門性とオムロンの方針や哲学が共鳴したり、時に意見を戦わせたりしながら、議論が深まっていく点です。業務執行の皆さんは、私たち社外取締役の要請や提案を受け入れ、前向きにPDCAサイクルを回し、次から次へと課題に挑戦してくれており、ガバナンスのレベルが高いと感じています。私たちもより一層勉強しながら、進化に貢献しなければと思っています。

西川　取締役会において、多様な取締役メンバーが多岐にわたっていろいろな視点で議論できていることでしょうか。業務執行を兼務している取締役も合わせて、多様な意見を真摯に受け止めて改善することで、毎年少しずつガバナンスが進化している実感があります。私たち社外取締役も、けっして上から目線ではなく、それぞれの専門視野を活かしながら、一緒に企業価値を高めていこうという姿勢で取り組んでおり、それを全取締役会メンバーが共有できていると思います。

小林 栄三
社外取締役
人事諮問委員会委員長
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
報酬諮問委員会委員

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

上釜　オムロンの取締役会の素晴らしいところは、企業理念を現場まで浸透させ実践させているところです。先日、TOGAのグローバル大会に参加しました。グローバルに企業理念を浸透させ、世界中の社員がそれを実践している姿に感銘を受けました。企業理念のOur Mission（社憲）「われわれの働きで　われわれの生活を向上し　よりよい社会をつくりましょう」に込められた「企業は社会の公器である」という基本的な考えがしっかりと社員レベルで共有されているので、自分たちが儲けることだけしか考えていない会社とはまったく違う。オムロンの取締役会は、経営の監督と業務の執行が明確に分かれていますが、「企業理念の実践」というベクトルは同じ。私も社外取締役として、それに参画できてよかったと実感しています。P63 人財マネジメント（TOGA）→

内山　皆さんがオムロンの取締役会の特徴についてお話しされたので、私は、取締役会の機能を担保している仕組みの観点からお話しします。取締役会のガバナンスを担保するうえで大事なポイントは、「取締役会の議長を誰が担うか」です。業務執行者が議長をすると、どうしても結論誘導的になってしまうのではないか。その点、オムロンは、執行側ではない立石会長が議長を担っているので、結論ありきではなく、私たち社外役員の経験や知見を引き出すようにファシリテートをしてくれている。また、会社法的には、取締役、監査役は立場が違うのですが、あまりそれを意識されないような運営をしていただいているので、私たち監査役も含め極めて活発な議論を交わさせていただいている。ここが重要であると思っています。

國廣　私はオムロンが好きです。どこが好きかというと、取締役会においても現場においても、企業理念経営や社会的責任ということを建前でなく、本気で取り組んでいる。ESGやSDGsが唱えられるずっと前から社会的課題の解決を掲げており、目先ではなく長期ビジョンの下で企業価値向上を目指している。しかも、その軸がけっして揺るがない。これがオムロン最大の強みです。

P19 中期経営計画「VG2.0」→

上釜 健宏
社外取締役
人事諮問委員会委員
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・ガバナンス委員会委員

立石　当社は、取締役会の向上施策として2015年から「取締役会評価」を導入しました。その結果を分析し、翌年の取締役会の運営方針に反映させています。この取り組みに対する感想をお聞かせください。

小林　2015年に取締役会評価を開始して以来、取締役会として運営方針を立てて進めるというＰＤＣＡを愚直に進めています。例えば、評価の高くない項目については、取締役会と業務執行側が徹底的にフォローして改善に努めています。その結果、評価のスコアが着実に上がってきています。中長期の課題も明確にして、愚直にＰＤＣＡを回して実現させています。この方向でいいのではないかと思います。

上釜　小林さんの言われる通り、取締役会が課題だと考える項目に対して、すぐテーマとして取り上げ、状況を明らかにして取締役会で議論をしています。こういう取り組みはなかなか他の会社でも実現できていませんが、私は大切なことだと思います。

西川　私は、この取締役会評価の方法を高く評価しています。私自身は、この取締役会評価を、業務執行者と社外役員との「対話ツール」として非常に有効だと思っています。辛口の意見や課題を率直に伝えられますし、それらに真摯に対応してもらえます。私が一番心掛けていることは、誰かの顔を思い浮かべて評価するのではなく、オムロンの価値向上のために必要なことをきっちりと評価することです。

内山　オムロンの取締役会評価は、とてもうまく機能しています。今後の改善ポイントは「都度評価」です。現在でも運営テーマについては取締役会の終了後にその都度評価をしていますが、それ以外は年間を通じて一度だけ、3月に評価をしています。年間で評価するとどうしても記憶が薄れ、平均的な印象になりがちです。だから、取締役会直後に毎回やっておけば実効性向上のＰＤＣＡをもっと早く回せるのではないかと思います。

國廣　これは私の持論ですが、「社外役員を使い倒す」ことが重要です。社外役員のご意見拝聴といった受け身ではなく、社外役員の専門性や経験を使い倒すといった、攻めの姿勢も必要ではないでしょうか。また、取締役会の評価基準も一般的なものさしではなく、自分たちは何を大事にすべきか、という「オムロンらしさやこだわり」を取り入れてみたら

内山 英世
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

國廣 正
社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

どうかと思います。そういったオリジナルな工夫を重ねていき、それを積極的に開示していくことも、これからの時代は重要だと思います。

P85 取締役会の実効性評価 →

立石　社外役員の皆さんの積極的な関与が、オムロンのコーポレート・ガバナンスを進化させる原動力となっています。最後に、社外役員としてご自身の役割をどのように考え、取り組んでいるかをお聞かせください。

西川　私がコーポレート・ガバナンスで一番大事にしているのは、「ちゃんとしたロジックで意思決定がなされているか」です。経営は意思決定の連続であり、紆余曲折があって決定に至ります。

　プロセスがロジカルか、集めた情報が適正かなど、それらをウォッチし精査するのが私たちの役割です。また、新たなデータや視点を提供することも私たちの大事な役割です。私は、社外取締役として、執行に干渉するという意味ではなく、有用と思われる情報や見識を積極的に提案するようにしています。

上釜　社外取締役として、自分の専門性の視点を大切にして監督することですね。確かに意思決定のロジックは、非常に重要です。自分の専門性の経験から質問を重ねています。そしてとことん納得するまで質問して納得できたら、今度は「前に進め」と背中を押します。これが私たちの役目だと考えています。ガバナンスのコントロールと執行のダイナミズム、その最適なバランスが大切ですね。

國廣　私は常に、「物事には両面があることを指摘する」ことを意識しています。オムロンには長所が沢山ありますが、それが欠点になる時もあります。ですからオムロンらしさとは違う見方なり、風を吹き込んでいくことも社外監査役である私のチャレンジです。オムロンに欠けている視点を懸命に探して、揺り動かす。あえて議論を促し、その結果、納得できれば、上釜さんと同じで背中を押します。それゆえ、この会社をよりよくするためにあえて厳しい眼を持ちたい。牽制的な役割はもちろん、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するために、ここだけは押さえておくべき「土台を保証する」ことも、私たち社外役員の役割だと思います。

内山　非常に教科書的になってしまいますが、私が常に意識していますのは、私は株主総会で選任されたということです。つまりステークホルダーの目線というのを忘れてはいけないということです。そして、監査というのは常にファクトに基づく必要があります。したがって、社外監査役という制約があるにしても、取締役会で議論されることについて、極力、現場を見させていただき、その背景、背後にある事実を理解することを意識しています。また、私どもの監査報告書というのは会計監査人に依拠する部分が極めて多いわけです。そのため、会計監査人の皆さんが活動しやすく、働きやすい環境づくりを我々が後押しすることも必要だと思っています。

小林　オムロンは、真摯に企業理念経営を実践しています。ただ、オムロンがよりアグレッシブに飛躍するためにも、失敗を怖れずに飛んで跳ねるようなやんちゃさや、尖った個性がもう少しあってもいい。だからこそ私は、オムロンという池にポンと石を投げて、波風を立てたい。この会社の常識にあえて疑問を投げかけることで、経営陣や社員がさらに飛躍するためのバックアップをしたいと思っています。そういう意味で、オムロンという会社の常識に対して、一般の常識で色々と質問をしていきたい。それが、執行の皆さんにとって参考になればいいかと思います。

立石　このように厳しく優しい眼を持ち、積極的にコミットしてくださる社外の取締役・監査役がいらっしゃることは、オムロンにとって何よりも頼もしいことです。皆さんの期待に応えるためにも、オムロンは進化する歩みをけっして止めてはいけない。改めてそう強く思いました。本日は、ありがとうございました。

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