

コーポレート・ガバナンス対談

取締役会の実効性向上で目指す 持続的な企業価値向上

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

小林 栄三

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

進化を続けるオムロンユニークな 取締役会の実効性向上の取り組み

——オムロンの取締役会の実効性向上の取り組みを どのように捉えていますか。

立石：オムロンは、25年かけて独自に取締役会の監督機能の強化を図ってきました。さらなる監督機能の強化に向けて、2015年に社外取締役と社外監査役のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会による「取締役会の実効性評価」をスタートしました。社外役員の視点から評価することで「客観性」を担保すると同時に、取締役会構成メンバーであることによる「実効性」も兼ね備える。この仕組み

が、オムロンにとっては外部の第三者評価よりも、取締役会の実効性を高めるうえで有効に機能していると思います。

小林：取締役会が、期待される責任をどれだけ果たしているかを評価することは非常に重要です。コーポレートガバナンス・コードで求められたこともあって、上場企業の多くが取締役会の実効性評価を実施しています。実効性評価の主体者は取締役会、あるいは外部の第三者機関であるケースが多い中、社外取締役と社外監査役で構成する委員会が実効性評価を行うオムロンの取り組みは、立石さんの言われるように「客観性」と「実効性」の両方の観点から非常にユニークなものと言えるでしょう。

立石：取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて次年度の取締役会の運営方針と取締役会として注力する重点テーマを議論して決定しています。コーポレート・ガバナンス委員会による評価、取締役会による運営方針および重点テーマの決定、この2つの仕組みにより取締役会の実効性を向上し続けています。

いかに取締役会の実効性を 高めるか

——実効性向上に繋げるため、具体的にどのような 工夫をしていますか。

小林：注目すべきは、コーポレート・ガバナンス委員会による評価が年を追うごとに充実したものになっている点です。2016年の統合レポートでは、1ページ半だった実効性向上の取り組みに関する記述が、2020年では5ページにわたっています。さらに、2021年は(本統合レポート)、重点テーマ毎の議論を分析して、取締役会として認識している課題を明らかにし、ステークホルダーに共有しました。コーポレート・ガバナンス委員会は、議論により課題を認識し、課題解決に向けて取り組む取締役会を「実効性が高い」と評価しています。時には厳しい視点で改善策も含めて評価することもあります。取締役会はそれを真摯に受け止め取り組んでいます。取締役会が充実した議論の場となっていることを、コーポレート・ガバナンス委員会委員長としても実感しています。

立石：コーポレート・ガバナンス委員会の評価を踏まえて、取締役会の運営方針および重点テーマを決定し、毎年取締役会の実効性向上に取り組んできた成果として、中長期的なテーマの議論の割合が7割となり、いわゆる「モニタリングボード」としての機能が高まっています。中長期的に課題認識しているテーマを監督機関である取締役会が掲げ、社長CEO率いる執行側と共有することで、経営の質とスピードがこれまで以上に上がると期待しています。

小林：コーポレート・ガバナンス委員会の評価は、各取締役と各監査役によるアンケート形式の自己評価

に基づいています。年1回だった自己評価は、2019年度から取締役会終了直後に毎回実施するようにしました。さらに2021年度からは、取締役会終了直後に社外役員による取締役会レビューを行っています。会議直後に他のメンバーが何を感じたのか、もっとこんなふうに議論をすべきだといったことをシェアするのですから、臨場感がまるで違います。その結果、年度末の実効性評価についてもより掘り下げた議論が可能になり、評価自体の中身の充実にもつながると考えます。

オムロンの社外取締役、社外監査役は、経験、キャリア、見識いずれにおいてもバラエティに富んでいて、非常にユニークな方が多い。そのメンバーが忖度なしに侃々諤々と議論をする中で、取締役会の実質的機能を高めてきたと言えるでしょう。

立石：取締役会の多様性が求められていますが、経験や専門性のダイバーシティで言えば、オムロンの取締役会は極めて多様性に富んでいます。全員が社会に対する感度が高く、未来に向かって戦略を議論できる布陣となっています。自由闊達な議論と実効性評価に関するさまざまな工夫、そしてそれを受けた次年度の運営方針と重点テーマの決定を通じて、取締役会の実効性は着実に向上しています。

重点テーマで見据える 企業価値向上

——2021年度取締役会の重点テーマについて、選 定された背景を聞かせてください。

立石：1つ目の「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」の中でも、特に重きを置くのが長期ビジョンの完成です。オムロンでは1991年に1回目の長期ビジョンを策定し、今回が4回目となります。不確実性の高い時代の中、長期ビジョンの重要性が謳われていますが、過去30年にわたり長期ビジョンに取り組んできた日本企業はそれほど多くないはずです。

特徴的なのは、長期ビジョンのアプローチの仕方が進化し続けているということです。従来は、現在から将来の姿を展望するフォアキャストで行ってしまし



たが、それに加えて、将来のあるべき社会の姿を描き、そこに至る道筋を導き出すバックキャスト手法も取り入れました。あるべき姿と現状とのギャップから不足する要素を明らかにし、それをいかにしてつくり込んでいくのかを議論するアプローチです。

なお、今回の長期ビジョン策定に向けて、取締役会から執行側に対し、「新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応」など5つの監督する観点を示しています。これはまさにアフターコロナに向けた「ニューオムロン」を問うものですが、こうした方向性を執行側に示すことも取締役会の重要な役割であると考えます。

小林：長期ビジョンを実現するにあたって最大の課

題となるのは、おそらく人財でしょう。外部のいろいろな知恵、それは我々社外取締役かもしれないし、あるいはオープンイノベーションのようなものかもしれませんが、そういうものをどんどん取り入れながら道筋をつくっていく必要があります。

いまのオムロンにはそれをリードできる人財が育ちつつありますが、人財は他の経営資源と違い、そこにあるものを消費するという性質のものではありません。人口減少を受けて人財の奪い合いが激化する中、世界中からタレントを集めて育成するために、長期的な計画と投資が不可欠です。

立石：まったく同感です。2030年、さらにその先のあるべき社会の姿を実現するために必要な人財は、現在とは異なってくるでしょう。この点について活発に議論すると同時に、人財戦略が適切に実行されているのかをモニタリングするのが、取締役会の責務だと考えています。

小林：新しいことにチャレンジする文化が着実に組織に浸透しているのは、社外取締役としてオムロンを見ている中で実感しています。たとえばTOGAの熱気がそれを物語っていると思います。「Yes, we can」(私たちならできる)、「nothing impossible」(できないことは何もない)と言わんばかりの情熱と自信に

満ちた宣言を聞くたびに、取締役会としてそれにしっかりと応える議論をしなければならないと決意を新たにさせられます。

立石：2つ目の「地政学リスクの高まりに対する対応」は、昨年度に続いて重点テーマとしました。現在は、環境問題、気候変動問題、人権問題等に端を発して世界中で紛争が多発しています。業績に影響を及ぼす地政学的影響をマネジメントすると同時に、深刻さを増す社会課題を解決する機会として捉える必要があります。オムロンが企業理念の中で掲げ、大事にしている価値観の一つである「人間性の尊重」を重視し、よりよい社会づくりに貢献するよう執行側に要請しています。

小林：おっしゃるように、変化に対応するレジリエンスを高めて、危機下にあっても持続的な経営を行うと同時に、アフターコロナの新たな流れを受け止めて次の成長にどうつなげるかという、2つの視点が必要です。

3つ目の重点テーマである「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」もしっかりと進めていかなければなりません。ITシステム全体の水準をここからもう一段も二段も引き上げていくことが、意思決定のスピードを上げ、しなやかで無駄のない効率的な経営をグローバルで実践していくうえで不可欠だと考えています。



企業理念実践とサステナビリティ推進がもたらす好循環

——改訂コーポレートガバナンス・コードでは、サステナビリティに関する取り組みと適切な開示がうながされています。オムロンの取り組みを教えてください。

立石：オムロンは創業以来、事業を通じて社会の発展に貢献するという考え方の下、経営を行ってきました。2017年には改訂コードに先んじてサステナビリティ方針を策定したうえで、重要課題(マテリアリティ)と11項目にわたるサステナビリティ目標を設定し、独自に取り組みを進めてきました。また、取締役会としてその進捗や見直しの方向性を確認し、監視・監督を行ってきました。2017年時点では長期ビジョンの途中だったため、サステナビリティ課題を中期経営計画に組み込みましたが、今回は最初から長期ビジョンにサステナビリティ課題を組み込んでいます。

小林：いまやサステナビリティを標榜しない企業はまずないでしょうが、その取り組みには差があります。そうした中であってオムロンが経営とサステナビリティを一体化させ、それをもって持続的な企業価値向上を実現することは、世の中に必ず良い影響を与えるはずで。すべての社会課題をオムロン1社で解決できるものではありません。オムロンがオピニオンリーダーとしてのその姿をどんどん社会に発信していくことも重要でしょう。

立石：ソーシャルニーズの創造を掲げてきたオムロンにとって、企業理念の実践とサステナビリティ推進は、同義語と言っても過言ではありません。サステナビリティ推進によって非財務価値を高める一方で、事業を通じて社会課題を解決することで財務価値も向上させる。この2つを同時に追求していくことで、さらなる企業価値向上への好循環が生まれると確信しています。

取締役会はこれからも実効性向上を図り続ける事で、持続的な企業価値向上に向けた使命を果たしてまいります。

■ 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ

〈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〉

- 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
- 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