



企業価値の最大化に
貢献する監査機能を堅持し、
進化するガバナンス体制に
寄与する

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

コーポレート・ガバナンスコードの改訂により、東証プライム市場への上場企業には、さらなるガバナンス体制の強化が求められています。オムロンのガバナンス体制における監査役会の機能や、新たに監査上において導入されたKAM(Key Audit Matters=監査上の主要な検討事項)の対応について、内山社外監査役に話を聞きました。

オムロンのガバナンスにおける 監査役会の位置づけと役割

— オムロンのガバナンス体制の特徴と、それに対する評価をお聞かせください。

日本企業のガバナンス体制は、取締役と経営陣が兼務され「執行」と「監督」の分離が不十分でありながら長らく戦後の経済成長を支えてきました。近年、経営陣の果敢な意思決定を後押しし、それに伴う監督体制を強化するモニタリング型ガバナンスへ移行しつつあります。同時に監査役制度についても、歴史的変遷を経て十分な機能を発揮する制度

改革が行われ、監査役の役割がより重要かつ明確なものになってきました。

オムロンは監査役会設置会社でありながら、委員長を社外取締役とする任意の4委員会を設置しているハイブリッド型の機関設計であり、また取締役会議長を非業務執行取締役が務めている点が特徴として挙げられます。私は、この特徴ある制度設計は、いわば監査役会設置会社としての完成形に近いものではないかと評価しています。モニタリングボード化という時代の要請への対応を、監査役機能強化と同時に実現するもので、オムロンという企業文化のもとに独自に確立された、極めて適切なガバナンス体制だと思います。

——内山監査役はコーポレート・ガバナンス委員会の委員でもあります。どのような機能・役割を果たしていますか？

オムロンのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役と社外監査役で構成されており、主たる役割は取締役会の実効性を評価し報告することです。日本の会社法では取締役の職務執行を監督することが監査役の役割なので、この委員会では監督される側と監督側の双方で対話を行うこととなります。ただそれぞれの立場に拘泥せず、オムロンのガバナンス機能向上に向けた率直な意見交換を行うことがステークホルダーからの負託に応えることになるのではないかと認識しています。

また、社外役員と執行部門責任者の定期的な会合も開催し、執行部門責任者の所管事業に関する質疑応答を踏まえ、社外役員間で意見交換しています。監査役は単独で権限を行使しうる独任制であり社外監査役も個々の専門性と経験に基づき会社課題に向き合うことが基本ですが、社外取締役の役割を十分理解したうえで会社課題に対処していくこともモニタリングの実効性を確保するには必要なことと言えます。

私がオムロンの社外監査役に就任した際、立石会長から「チームオムロンへようこそ」というメッセージを頂戴しました。なるほど、社外取締役も社外監査役もそれぞれの立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値を向上させるためにどう機能すべきかが肝要ということだなと。こうしたチームとして理解し合い、議論をしていくオムロン型の取り組みも、ガバナンスの実効性確保という点で優れたポイントと言えるでしょう。

監査役会の実効性向上に向けた取り組みの確からしさ

——意義あるコミュニケーションがガバナンスの強化にもつながるということですね。オムロンにおける監査役機能の実効性についてはいかがでしょう？

監査役機能の実効性向上については、いくつか

のファクターがあると思います。よく言われますが監査役としての活動を支える体制整備、内部監査部門と監査役会の連携、そして独立性を持った会計監査人との連携がきちんと取れているか。こうしたインフラ面についてオムロンは、他社と比較して遜色なくむしろ優れていることが多いと感じます。

しかし大切なことは、そうしたインフラ上でいかに監査役が実効性を発揮できるかです。独任制である監査役には、ガバナンス上必要な意見を当然のこととして発言する心構えと準備が求められます。監査役が備えるべき資質は「健全なる懐疑心に基づく探求心」ではないかと私は思っています。監査役は株主総会で選任された立場として、株主の目線を堅持しつつ、適切な問題解決の視点を持ちつつ社会常識に従ってものごとを考え提言していくことが肝要です。こうしたことがオムロンで可能なのは、社外の意見を有意義なものとし経営に役立てるための情報提供が社外役員に対し適切に行われていることと、そして何よりも背骨としての企業理念がしっかりと根付いているからだと思います。私たちが交わすさまざまな議論においても、常に企業理念がベースとして共有され、判断の基準になっています。それがオムロンのガバナンスの強さにつながっていると実感しています。

——「健全なる懐疑心に基づく探求心」の視点で見ると、オムロンにおいて内部監査部門は、どのような組織を目指すべきと思われますか？

オムロンでは、グローバル監査室が全社の内部統制システムの整備・運用状況をチェックしています。その業務は社長指示のもとに行われており、社長の手・足・目・耳として機能すべく、経営課題の検出や分析、解決に向けた姿勢と能力が求められます。

かねてより経営サイドには、これから成長させたい人財のキャリアプランの一つとして、こうした内部監査業務を位置付けるべきではないかと提言してきました。

監査というと、どうしてもコンプライアンス的な、内部規程との整合や法令遵守状況をチェックする役割と捉えられがちです。それも大切なのですが、同時に各事業部門が抱えている潜在的な経営課題、あるいは顕在化している経営課題をどのように適切にマネージしているか、という視点を内部監査の担当者には持ってほしいですし、そういう視点が身につくように経験を積んでほしいと願っています。

人間は、自分にはない視点での考え方に出会い、それを吸収することで成長していきます。富士山の麓と5合目と頂上では景色の見え方が異なります。内部監査を担当すると、常に上位者と接し得る環境があります。会社の中で自分が成長する機会に恵まれる、魅力のある部門と言えるでしょう。

KAMの導入をつうじた オムロンのガバナンスの実効性

——海外では同様の制度が先行して導入されていましたが、日本においても新たにKAMが導入されました。オムロンにおけるKAMへの対応とその意義について、どのようにお考えでしょうか。

監査・会計の世界では、継続性や同一条件・同一処理が重視されます。その中でも監査報告書は、訴訟対応という歴史の中で文言の使い方を含め細部に至るまで同じ形式が維持されてきました。リーマンショックを契機に、こうした伝統墨守がゆえに唯我独尊の監査報告書は、ステークホルダーにとっての有用性という観点から疑問が呈せられ、監査の透明性確保を如何に向上させるかという目的をもってKAMが導入されました。

ただKAMは、監査報告書上のみの記載で完結するものではなく、会社が公表している非財務情報と一体的に読まれるように、整合性ある開示が必要となります。例えば、非財務情報として会社が開示している「事業等のリスク」について、会計上どのよう

な問題が発生するか、その認識を監査上どのように扱うか、それを監査報告書上のKAMとしてどのように外部に伝えて行くか、こうしたことが一連の流れとして開示されることが大切です。

本年度、会計監査人がオムロンの連結ベースにおけるKAMとして記載したのは、制御機器事業およびヘルスケア事業の投資に伴うのれんの評価等です。これらはVG2020期間における戦略投資として、経営戦略および連結財務諸表に与える影響が重要であると認識され、統合リスクマネジメントを行っているオムロンにおいてAランクとされているM&Aに関連する項目として、有価証券報告書上に開示されています。

私たち監査役は、オムロン側のこうした事象に関する認識について、会計監査人の認識およびその開示がKAMにおいて総合的かつ適切に行われていると判断しましたが、記載文言については会計監査人や執行サイドと議論を重ね、非財務情報と極力リンクさせながら、何よりも読み手に伝わる形にすべく努力してもらいました。それに合わせてオムロンの有価証券報告書自体も大きく変わり、わかりやすい内容になったと思います。私からは特に、KAM本来の意義を十分に理解し、株主・投資家目線、ステークホルダー目線での内容にしてほしいと強調しました。

KAMについては、記載がボイラープレート(定型文言)化することが懸念されていますが、オムロンのようなスタンスで取り組みれば、こうしたことは杞憂であると思います。監査に携わる側も、監査報告書の情報価値をいかに上げるかという視点に立ち、KAMをコミュニケーションツールとして上手く活用すべきでしょう。これからは、KAMが企業の情報開示に対する姿勢を評価するポイントにもなると共にひいてはガバナンス評価のポイントにもなるものと期待しています。

—最後に、今後のオムロンのガバナンス体制について、ご自身の想いをお聞かせください。

オムロンは、時代の変化に合わせて常にガバナンス体制を進化させ続けている企業であり、はじめに述べました通り監査役会設置会社としての完成形に近いものとなっています。ただ大切なことは、現状にとどまることなく、これからも新しい動きを取り入れ、さらなるガバナンスの強化・拡充を図っていく姿勢を維持することだと考えています。

今年から新たな取り組みとして、昨年まで文書で行っていた毎月の取締役会評価を取締役会の終了直後に社外取締役・社外監査役だけで集まり、取締役会の内容をレビューする形に変えました。

そこでは、「十分な議論ができたか」「もっと別の観点からの検討が必要か」といったディスカッションをしています。取締役会から時間を置かず、タイムリーに話し合ったこれらの内容を適宜、次回以降の取締役会運営に反映するとともに1年間まとめた結果を取締役会の評価の根拠としていく。こうした普段の取り組みが現場感のある実効性向上につながると考えています。

私も引き続き社外監査役として現状に妥協することなく企業価値の向上に資する監査機能を堅持しつつ、チームオムロンの一員としてガバナンス体制のさらなる高度化に寄与し、オムロンの企業価値最大化に貢献していきます。

■ 第84期有価証券報告書 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書より抜粋

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項。

監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

〈2021年3月期の監査上の主要な検討事項〉

1. インダストリアルオートメーションビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び米国連結法人における繰延税金資産の回収可能性

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」における戦略投資の一環として、インダストリアルオートメーションビジネス(以下、IAB)において、2015年にDelta Tau Data Systems, Inc.及びAdept Technology, Inc.、2017年にMicroscan Systems, Inc.の株式取得を行い連結子会社とした(以下、これらの取引を「企業結合取引」という)。

これらの連結子会社は、いずれも米国に本拠を構える会社である。

会社は、これらの重要な企業結合取引を通じて、のれんを連結貸借対照表に計上している。

また、主として、買収した商品技術と既存オムロン商品技術をすり合わせた高度なアプリケーションを実現するための研究開発投資や顧客開拓活動を重点的に実施した影響により、上記企業結合取引により取得した子会社を含む米国連結納税グループにおいて、過年度に税務上の繰越欠損金が発生している。

当該繰越欠損金については、将来得られる税務ベネフィットに対する繰延税金資産を連結貸借対照表に計上している。

2. ヘルスケアビジネスに係る投資に伴うのれんの評価及び関連会社に対する投資の評価

会社は、長期ビジョン「Value Generation 2020 (VG2020)」における戦略的投資の一環として、ヘルスケアビジネス(以下、HCB)において、2014年にNS Industria de Aparelhos Medicos Ltda.の株式取得を行い連結子会社とした。また、AliveCor, Inc.の株式取得を2017年から段階的に行い、2020年に持分法適用会社とした。

会社は、これらの投資活動を通じて、連結貸借対照表においてのれんを計上するとともに、持分法によるのれんを含んだ関連会社に対する投資及び貸付金を計上している。

有価証券報告書におけるリスク開示については
こちらをご覧ください。

