社外監査役対談

多様性を加速させ、成長力の強化へ
社外監査役が果たすべき企業価値への寄与

國廣 正　社外監査役　コーポレート・ガバナンス委員会委員
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

ステークホルダーから期待されている社外監査役としての役割と姿勢

内山：日本の会社法では、取締役の職務執行を監査することが監査役の役割ですので、私達も株主総会で選任された立場として、ステークホルダーの負託に応えるべく、取締役の職務執行を監査しています。しかし同時に、オムロンでは、取締役も監査役もそれぞれの法的立場を踏まえつつ、ワンチームで企業価値向上への機能を果たすことを目指しています。

例えば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、主に取締役会の実効性を評価・報告する機能を担っています。しかし、この委員会は実効性の評価と報告という機能にとどまらず、監督される側と監督する側がガバナンス機能向上のために率直な意見を交わす場ともなっています。

また、今回公表された長期ビジョン「SF2030」および中期経営計画「SF 1st Stage」を策定する審議の過程でも、取締役会において私たち社外監査役も積極的に議論に参加することを通じて、より建設的なモニタリングの実施を心掛けました。

國廣：そうですね。取締役会では、監査役もボードメンバーとして積極的に議論に参加する立場であると考えています。会社によっては、監査役は黙って座り、必要な場合にだけ取締役の議論を牽制するのが役割だと捉えられている向きもありますが、私たちはそのように思っていません。オムロンでは、多様なバックボーンを持つ3人の社外取締役と2人の社外監査役が、それぞれステークホルダーの代表として、会社の将来性や企業価値をいかに高めていくか、ともに議論していくのであり、そこに「自分は監査役だから」「取締役だから」という意識はありません。

もちろん、企業価値を毀損させないために本当に牽制が必要な時は、その役目を果たさなければ監査役の意味がありません。しかし通常は、そうした状況に

ないわけで、オムロンの企業価値について社内で考えていることに対し、社外の視点からいろいろな角度で検討を加えていく。それには、社外取締役も社外監査役も区別はありません。

内山：私たちが常に心掛けなければいけないのは、國廣さんが今おっしゃった「ステークホルダーの代表」という視点で、企業価値を高めるために、あるいは企業価値を毀損させないために、何をすべきなのか考えていくことだと思っています。

國廣：古い考え方だと、企業価値を高める「攻め」の議論と、企業価値を毀損させない「守り」の議論があって、社外監査役に限らず監査役は「守り」の方を専らとし、「攻め」の議論に関与すべきでないということになります。しかし、守り/攻めというのは、そのように分けられるものではありません。現在の不確実・不透明な時代の中で、リスク管理を行うことは、機会（オポテュニティ）を見出すことと表裏になっているので、単純に二分できないはずです。そういう意味で、社外取締役は「攻め」、社外監査役は「守り」というものでもなく、例えばコンプライアンスについての議論は、当然社外取締役も関わり、成長戦略の議論に社外監査役が関わる必要もあるでしょう。

ですから社外役員には、企業をしっかりと見る目や知識と見識が求められてきます。「私は監査役だから、成長戦略についてはわかりません」では役に立たないのです。そしてもう一つ大事なことは、多様性のある社外取締役と社外監査役が個性を発揮しながらお互い十分にコミュニケーションを取り、連携して機能するということだと思います。

長期ビジョン・中期経営計画への評価と社外の目で捉えたオムロンの問題点

内山：長期ビジョン「SF2030」および中期経営計画「SF 1st Stage」は、執行サイドが現状をどのように認識し、また今後の環境変化をどのように予測しているかを示した上で、オムロンが勝負すべき土俵は何かということを、次世代を担う方々が相当の時間をかけて作り上げたものだと理解しています。計画策定プロジェクトに携わったメンバーが主体となり、しっかり責任を持ちながら、オムロンの企業価値向上ストーリーを極めて客観的に練り上げていった点について、私は高く評価しています。

創業者の立石一真さんが提唱した「SINIC理論」をベースとするオムロンの経営には、科学・技術・社会という三要素が円環論的に発展していく未来予測の価値観が存在しています。今回の長期ビジョンは、そこに地球環境という要素が新たに加わったと考えています。しかし当社が舞台とするグローバル市場では「情報化」「最適化」といった社会発展段階が非連続かつ跛行的であり、それに加えデジタル技術の進展による円環そのものがハイスピード化しているのではないかと思います。つまりどれだけ精緻なビジョンや計画を作り上げても、それを上回る予測しがたい環境変化が起こり、陳腐化してしまうリスクが常にありますから、そうした環境変化を直視し、行動することも必要になってくるでしょう。あるいは、未来予測が困難な時代であっても、自ら未来そのものをイノベーションで生み出すことができれば、予測の必要はなくなります。このような自律的な取り組みに対する期待感を、私はオムロンに対して強く持っています。

國廣：この長期ビジョンおよび中期経営計画を達成していくための経営課題が、これから私たち社外監査役がモニタリングするテーマになりますね。

内山：そうです。先ほども申し上げた通り、SFの計画は高く評価していますが、一方で懸念もあります。例えば、各事業の責任者の方々にヒアリングすると、皆さん完璧なプレゼンテーションをされ、質問への回答にも隙がありません。でも、そこにいわゆる大企業病の予兆がないか、心配でもあります。

というのは、ビジョンの達成には、立石一真さんがベンチャー精神について説かれている「7：3の原理」、すなわち七分の成算があれば三分のリスクがあっても実行しようという姿勢や、現場課題の迅速な解決が重要だからです。あまりに完璧なプレゼンテーションは、「7-3」でなく「10-0」を求める思考に陥っているのではないかと感じます。

そこで最近は、「今この事業の責任者として考えている課題を三つ教えてほしい」というふうに質問の視点を変えています。社外監査役としての責務を十分果たすためには、内在する経営課題を表面化させ、それに対して会社として適切な解決手段を講ずる機能が働いているかという点を中心に見る必要があるので、各事業の責任者の方々にもぜひご理解いただきたいところです。

國廣：今の内山さんのお話に全く同感です。困難や

克服すべき課題はあるのが当然で、社外役員を利用して課題への対応を考えていくくらいの「したたかさ」をもって欲しいと思います。私たち社外監査役だけでなく社外取締役も一致して持っている危惧感は、オムロンのベンチャー精神が弱っているのではないか、ということなのです。平たく言えば、「やんちゃ」な部分が弱まっているのではないかと。すごくきちっとした組織であり、理念経営がしっかりしている企業ですが、創業者のベンチャー精神に基づく理念が、言うなれば「額」に入れられていて、なかなか飛躍につながっていかないという部分を感じています。

飛躍に向けたチャレンジやイノベーションは、理念経営と矛盾するものではないどころか、理念経営と不可分のものですが、企業理念を唱えることの心地よさにとどまっている感が拭えないのです。

そうした懸念の表れとして、やはり投資家の方々からの声などでも、飛躍に向けた貪欲さがオムロンの課題であると言われており、私たちもそれを認識しています。

内山：その成長力について数字を見ると、10年前の2011年度に5,373億円だった総資産が、2021年度には73%増の9,306億円に拡大し、一方で従業員は35,992人から10年間で29,020人に減少し、資本効率も向上しているのですが、これが売上高になると、2011年度の6,195億円から2021年度は7,629億円、10年間で23%の成長にとどまっています。同業種には、この10年間で4倍近い売上拡大を遂げている会社もあるので、オムロンの成長力不足が指摘される根拠となっています。

オムロンは、ROICを経営における主要KPIとしていますが、ROICは効率性指標であり、成長という概念が含まれていません。ROICを重視するがゆえに成長が犠牲になっていないか、検証が必要でしょう。

理念経営については、私も國廣さんと同じ意見を持っており、ソーシャルニーズを死に物狂いで追求し発掘していく原動力になるのが本当の理念経営と言えるのではないでしょうか。そして企業理念の浸透というのは、そのレベルに達して初めて言えることだと思います。

國廣：成長力強化のカギは、多様性を活かしていくことにあると考えています。オムロンは全従業員の行動が理念にもとづいています。これは理念経営の賜物であり、オムロンの長所でもありますが、一方で、企業理念が表面的なものとして浸透し、同質化してしまう事に私たちは懸念を抱いているわけです。

今年2月に実施したJMDC社への出資は、かなり企業文化が異なる先への投資案件として、取締役会でも多くの議論を交わしましたが、同社にオムロンの文化ややり方を浸透させるのではなく、同社の文化から学んでオムロンを変えていく起爆剤にしたいという意思で一致しました。協業やシナジーの追求は行いますが、そこでオムロン化を求めると、会社の勢いが止まってしまい、意味がないのです。いい緊張感と距離感を保ちながら、オムロンにないものを取り込んでいきたいですね。

監査役会の実効性評価と今後の課題

内山：オムロンでは毎年、監査役会の実効性評価を質問票への回答方式で実施し、自己評価とともに次年度に向けた課題を挙げています。今回は課題として、①監査役と社外取締役との間で、よりオープンな議論の機会を充実させる、②不確実性が増す事業環境の下、新しい監査のあり方を考え、監査役会を変革する、③内部監査部門のさらなる充実に向けた同部門との連携を強化する、の3点が挙げられました。

はじめに申しましたが、私たちは取締役も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向上への機能を果たすべきと考えており、従来から社外取締役と社外監査役の垣根を取り払う努力をしてきました。ただし公式な場としては、社外監査役がメンバーとなっている任意の委員会がガバナンス委員会だけで、頻繁に開催される委員会ではないので、機会は多くありません。

國廣：ですので、委員会のようなフォーマルな場だけでなく、ことあるごとに社外取締役と社外監査役の5人が集まり、議論する機会を設けてきました。企業価値の向上という目的に向けて、ステークホルダーの代表として執行を監督する立場は、社外取締役も社外監査役も同じですので、会社法上の立場の違いを「わきまえて」サイロに籠もるのではなく、ワンチームとして自由闊達に議論し、連携していく方が会社のためになるのです。

内山：その取り組みにおいて「よりオープンな議論の機会を充実させる」というのは、単に議論の回数をもっと増やすといったことではなく、常にそうした意識を持って行動する。これからは、そのマインドセットが大事になってくるということですね。

國廣：その通りで、まさに社外役員のマインドセットが今後は問われることになるでしょう。社外取締役・社外監査役の役割について、会社法の第何条にこう書いてあるから、コーポレートガバナンス・コードにこう書いてあるから、という形から入るのではなく、企業価値を高め、価値毀損を防ぐ目的のために行動していくマインドセットです。

この変化の時代において、リスクやチャンスは極めて不定形で流動的なものになっています。そうした中で、いろいろなバックグラウンドを持った複数の社外役員による、経営に有効な寄与を個々に分断することはもったいないと思うのです。社外監査役の自主規制感と日本企業の閉塞感は、どこかつながっているのかも知れません。

それから、課題の2番目に挙げられた「新しい監査のあり方を考え、監査役会を変革する」というのは、監査の運用、動きの部分ですね。これまでも私たちは、他社の監査役会と比較して、かなり先進的な取り組みを行ってきましたが、その動きをもっと改善していくためにはどうしたらいいか、ということです。

内山：具体的に今、何を考えているかと言いますと、いろいろな局面における監査役会の活動を客観的に評価してもらうべきではないかと。

國廣：監査役会が本当に役に立っているのか。監査役会のこういう活動にどのような意味があるのか。そうした目線が私たち社外監査役自身にとって必要であり、例えば取締役会や他の会議体からの評価をきちんと受けて、改善していくことも大事だろうと考えているところです。

内山：課題の3番目に挙がっている「内部監査部門との連携強化」について、私自身の意見を述べますと、オムロンの内部監査部門による従来の監査は、端的に言えばコンプライアンスを遵守しているかを確認していく手法です。それを今後は、監査役目線で動いてもらうように変え、リスクマネジメント志向の内部監査機能を充実させていく。そのための連携強化を課題としています。

例えば、子会社を監査して問題があった時に、子会社の責任者が経営課題をどう認識しているのか、その課題に対してどう対応し、それが十分に遂行され、親会社との関係は適切に取られているか。こうした目線で見ないとリスクの所在がわからなくなるということを、内部監査部門に伝えています。

國廣：内部監査というのは、不備指摘型監査からリスクベース監査、さらに経営監査という形に進化していくわけですが、広い意味でのリスクマネジメントの考え方や方針・戦略が現場まで浸透していなければ、企業の力にならないので、内部監査部門にはそれを見ていく力が求められます。私たちの意識では、企業の成長戦略が実際に機能しているのか、これも監査対象になるわけです。一足飛びには無理ですが、そういう方向に進めるために、監査役会として内部監査部門に働きかけ、連携していきます。

内山：海外売上高比率が6割というグローバルな事業活動を展開していく上で、それぞれの現場で起きていることを把握し、開発・生産・販売といった基本機能の在り方や、当社グループを支えてくれている多様な人財の潜在的可能性を引き出せる経営意思決定の在り方等につき常に検討・改善・向上していく姿勢は必須ですし、これからのオムロンの成長を支える重要な条件になってくると思います。