



## 取締役会長インタビュー

オムロンのガバナンスはつくって終わりではなく、常に進化させてきました。今後も企業価値向上に向けてガバナンスを進化させていきます。

取締役会長 取締役会議長

山田 義仁

—— 取締役会長（取締役会議長）に就任されました。オムロンのガバナンスは外部から高い評価を得ています。その背景や特徴について教えてください。また、山田さんは今後、会長として、どのようにオムロンのガバナンスをリードされていきますか？

社長時代に執行側のトップとして感じていたことは、オムロンの取締役会に予定調和は無い、という事です。上程内容は、社外・社内の取締役はもちろん、監査役も加わり侃侃諤諤の議論を重ね、審議されます。例えば、取締役からの質問に対する執行側の回答が、取締役にとって十分納得できる内容ではない場合、または、上程内容が取締役会で決議してもらうにはまだ不十分だと判断された時には執行側が上程を取り下げ、後日、

再上程することもありました。したがって、私をはじめ執行側は、毎回、取締役会には緊張感をもって参加していました。また、取締役会からの指摘や改善要望に対して、執行側はその内容を真摯に受け止め、改善に向けた努力を重ねてきました。このようにお互いの責任を全うすることで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいるのがオムロンの取締役会です。

オムロンのガバナンスの特徴は、執行機能と監督機能を分離することで客観性を保っている事です。社長は執行にすべての責任を持ち、取締役会は監督としての機能に集中しています。そのため、オムロンでは企業運営の責任を担う会社の代表権は執行側にあるべきと考え、取締役会長に代表権はありません。また、オムロンのガ

バナンスはその進化の歴史も特徴的です。1996年の経営人事諮問委員会の設置にはじまり、その後も2000年に人事諮問委員会、2003年に報酬諮問委員会、2006年に社長指名諮問委員会、2008年にはコーポレートガバナンス委員会が順次設立されています。このように、形から入るのではなく、その意味や意義を理解し消化しながら、自分たちに合うガバナンスを時代に合わせて進化させてきました。執行と監督が両輪で企業価値の向上に尽くしてきた結果、1995年当時と比較して、オムロンの売上高は1.8倍、営業利益は3.0倍、時価総額は3.7倍、配当金額は7.5倍にまで向上してきました\*。また、直近では、取締役会長が社外取締役に對して個別ヒアリングを行ったり、社外役員による取締役会レビューを毎月の取締役会毎に実施したりするなどして、実効性を高めるための取り組みを進化させ続けています。このように、取締役会に参加する全員が、自分の役割や専門分野を超えて意見を交わし、議論を通じてよりよい結論に結びつけようという使命感を持って臨んでいるのがオムロンの取締役会の特徴であり、取締役会が機能していると考えられる理由です。

\* 2023年3月31日時点

現在においても社会は目まぐるしく変化しており、人々の価値観はより多様になってきています。オムロンは、監査役会設置会社をベースに各種委員会を持つというハイブリッドなガバナンスを取り入れています。変化する時代の中で、オムロンがいかにして社会の要請に応え、その発展に貢献する価値を創出し、企業価値を向上し続けられるか。これからも、時代の変化に応じて立ち止まることなくオムロンのガバナンスを進化させていきます。

——山田さんは辻永さんにCEOのバトンを渡され、会長に就任されました。どのようなプロセスで辻永さんが選任されたのでしょうか？

指名委員会等設置会社を導入されている多くの企業では、指名委員会の中に社長指名の機能も含まれています。しかしオムロンは、社長指名に特化した諮問委員会を設置しています。その理由は、ガバナンスで最も優先されるべきは社長人事だと位置づけているからです。社長指名諮問委員会は社外取締役(3名)と非執行の社内取締役(2名)の5名で構成されており、委員長も社外取締役に担っていただいています。なお、社長はこのメンバーには含まれていません。社長指名諮問委員会の委員長は、毎年社長に3つの質問をします。1つ目は、来年度も続投する意思があるかどうか?、2つ目は緊急時のサクセッサは誰か?、そして3つ目はサクセッサをどのようにして育成しているかです。社長はこの3つの質問に回答した後、退出します。その後、社長指名諮問委員会のメンバーのみで、次期社長選出の議論が行われます。社長には、次期社長を選任する権利はありません。しかし後継者育成のミッションが課せられます。常に次期社長候補となる複数のサクセッサリストがあり、社長はそのリストにある人財の育成をどのようにして行っているか?どのようなタフアサイメントを課しているか?という事を委員会とも共有しながら育成に取り組んでいます。辻永社長においてもサクセッサの一人として、制御機器事業をいかにして成長させるか、というタフアサイメントが課せられ、彼は見事にその期待に応えました。

オムロンの社長指名諮問委員会は、社長交代の時にだけ機能するのではなく、毎年社長を指名していることも特徴です。中期経営計画などのタイミングによらず、委

員会が社長を交代したほうが良いと判断した時は、その時点で交代させることもできます。私もそうでしたが、毎年指名の時期になると、来年も自分が社長を務めるべきなのか?自分が社長を続けることがオムロンにとってベストなのか?ということを手問自答し、振り返ってきました。このように社長指名諮問委員会による社長の指名が毎年されるのは、社長自らが自身を振り返る機会にもなるので、とても良い仕組みだと思います。

——オムロンのガバナンスの強みと課題はどのような点とお考えでしょうか？

オムロンにおけるガバナンスの強みは、執行と監督が分離し、それぞれの実効性が保たれている事です。監督機能としての委員会は、全ての委員長と、委員の過半数を社外取締役に担っており、独立性と透明性を保っています。また、各委員を務める取締役は、社内取締役、社外取締役の分け隔てなくオムロンの工場や研究所、海外拠点まで訪問し、現地の社員と交流し、現場の声を吸い上げています。私自身も8月に中国大連の生産拠点を訪問し、実際の現場を視察すると同時に、大連市長をはじめとする現地政府の要人と意見交換をしてきました。このような実体験と、客観的な視点での議論を通じて意思決定を行い、企業価値を向上していることが、オムロンのガバナンスのユニークさであり、強みです。

一方で、この仕組みを有効に機能させるために課題となるのが、社外役員の人選です。なぜなら社外取締役に、このガバナンスの重要な責任を担ってもらっているからです。その観点から社外役員は企業経営経験者を前提に、ダイバーシティを重視し、人選や発掘には特に力を入れています。常に、社外取締役、社外監査役を含

めて議論をして候補者のリスト化を進め、就任していただけるか否かの可能性を打診しています。日本企業でガバナンスへの関心が高まるにつれて、優秀な社外取締役候補は奪い合いの状況です。我々が“オムロンの社外役員になってもらいたい”という方には、数年待ってでもオファーを出し続けています。オムロンは幸い、これまでも優秀で豊富な経験を持つ多様な方々に社外役員を務めていただいおり、オムロンの企業価値向上に大きく貢献していただいています。これからも、オムロンを魅力ある会社にする事で、「オムロンの社外役員なら務めても良い」と思ってもらえるようなオムロンをつくってまいります。

——最後に改めて取締役会長としての決意をお願いします。

これからも私は、取締役会議長として、豊富な経験を持つ社内外の取締役と共に、多様な視点でガバナンスを進化させていきます。そして、監督機能をさらに進化させることで、執行側への権限移譲を加速し、ハイサイクルな事業運営を後押ししていきます。

私はこれまで、企業理念を求心力の原点と発展の原動力にする経営をしてきました。会長としてもこの活動を続けることで、執行チームを見守り応援していきます。また、取締役会を健全かつ建設的な議論ができる場にしていきます。そして、執行と共に持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。