

取締役会長インタビュー

オムロンの持続的成長に向け
取締役と執行陣が一丸となって
構造改革を完遂し、
必ずや再び成長軌道に戻し、
更なる企業価値向上を目指します



取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長

山田 義仁

— 取締役会長ならびに取締役会議長に就任されてから1年が経ちました。この1年をどう総括されますか？

23年度、オムロンは、CEOとCFOをはじめビジネスカンパニー長（以下、BC長）の全員を新たに任命したフレッシュな執行体制でスタートしました。新執行チームは、JMDC社をグループ会社化し、データソリューションビジネスの確立を着実に進めるなど、SF2030ビジョンの実現に向けて力強く前進してくれています。その一方で、厳しい業績に至ったことについては、取締役会としても重く受け止めています。

私は、CEO時代、「変化対応力の強化」の向上に取り組んできました。しかし、今回のような急激な環境変化を乗り越えるだけの力が、オムロンにはまだ十分備わっていませんでした。取締役会においても、中国リスクの顕在化に代表される事業環境の変化を、あらかじめ早い段階で正確に察知するプロセスが不十分だったと認識しています。特に2回目の下方修正を回避できなかったことは、大きな反省です。取締役会として同じことを繰り返さないように、改善に向けた取り組みを23年度から進めています。

— 今回の反省を踏まえて、改善された取り組みの内容について教えてください。

具体的には、業績推移や事業環境の見通しにおいて、何らかの予兆を取締役会で感じた時点だけではなく、平時から社外取締役がBC長や本社機能部門長とフランクに議論する場として「オフサイト・ミーティング」と呼ぶ会議体を新設しました。オフサイト・ミーティングでは、取締役会にあげる前に素

案段階で議論したり、執行メンバーが運営上の課題について社外取締役からアドバイスをもらったりしています。社外取締役と執行メンバーの連携を深める場を取締役会以外に設定することで、経営チーム内の意思疎通と情報流通の頻度と密度が高まりました。今では、BC長や本社機能部門長から社外取締役に対して、自身が直面する変化や課題について積極的にアドバイスを求めるようになってきており、経営チーム内での風通しがさらによくなった印象です。

取締役会議長として最初の1年目に私が学んだことは、取締役会の議論だけが取締役会の実効性を高めるものではないということです。オフサイト・ミーティングでのフリーディスカッションなど、取締役会メンバーと執行メンバーがざっくばらんに本質的な議論を交わす機会を増やしたことで、取締役会の実効性が確実に高まってきたと手ごたえを感じています。

— 昨年の統合レポートで、「多様な視点でガバナンスを進化させていきます」と、抱負を語られました。実際に進化させたことを教えてください。

進化させたのは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）委員会です。同委員会を「中長期的にコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的」とした議論や審議を行う諮問機関として機能強化するために、委員会の構成を見直しました。従来は社外取締役と社外監査役だけで委員会を構成していましたが、23年度から、私を含む非執行の社内取締役2名を加えた構成としています。

その狙いは、取締役会の重要な責務であるコーポレート・ガバナンスを継続的に進化させることです。なぜなら、事業環境や社内事情に詳しい社内取締役の経験や情報と、社外取締役が持つ社外の視点を掛け合わせて議論することが、実効性の観点から有益だからです。ただし、あくまでもガバナンス機能の強化であることから、参加する社内取締役が非執行の立場であることが重要です。非執行の社内取締役が参画することで、現場の実態や事業の現実に即した深い議論が出来ます。

—— オムロンは、今回、思い切った構造改革に着手しました。取締役会ではどのような議論があったのでしょうか？

大切なことは、執行チームが、今回浮き彫りになった課題を、短期視点ではなく中長期的な課題として捉え、手を打ったことです。したがって、取締役会では、執行チームの決断に対し、株主の皆様を含む全てのステークホルダーを代表する立場から、中長期の視点でこの取り組みについて慎重に審議しました。NEXT2025では、「制御機器事業（IAB）の早急な立て直し」と「収益・成長基盤の再構築」に取り組みます。具体的には、25年9月までの18か月間を全社で構造改革に集中する期間と定め、5つの経営施策に取り組んでいます。中でもIABについては、本社と事業部門が一体となって10のタスクフォースを走らせており、取締役会でもその進捗をモニタリングしています。

取締役会では、構造改革後の中長期的な成長戦略についても議論を始めています。NEXT2025の完遂に集中するために

中期経営計画は取り下げましたが、SF2030で掲げた旗は降ろしていません。そのビジョンを実現するために取り組むべきことは2つあります。ひとつは既存事業の再強化、もうひとつは新たなビジネスモデルの確立です。

既存事業の再強化は、すなわちIAB事業の立て直しです。現在、商品力や提案力の強化をつうじて、競争力の向上に取り組んでいます。また、エリアのポートフォリオについては、中国偏重からバランスよくグローバル全体で成長するために欧州、米州、アジア、日本の顧客拡大を目指しています。また、ヘルスケア事業では、アジアやインドでのチャネル拡大を通じたグローバルでの成長を目指します。

新たなビジネスモデルの確立においては、SF2030実現に向け、データを基軸とした「モノ＋サービス」へのビジネスモデルの転換にも取り組んでいます。そのひとつの成果がJMDC社をグループ会社にしたことです。オムロンの強みは、コア技術である「センシング＆コントロール+Think」を有したモノ（デバイス）です。各事業がこれまでそれぞれの領域で提供してきたモノを顧客起点でさらに強化しています。そして、このあらゆる領域でご利用いただくモノから得られるデータにJMDC社が持つ技術やソリューション開発のノウハウを加えることで、ヘルスケア領域に留まらない新たなデータソリューション事業の創出が可能になります。例えば、社会システム事業ではJMDC社との協業で、既に、今年度から、コンビニエンスストアや、小売・飲食業店舗の電力使用量、お客様の購買情報といったデータを活用し、省エネにつながるソリューション事業をはじめています。

以上、取締役会は、NEXT2025の推進はもちろんのこと、この将来の成長に向けた既存事業の再強化と新たなビジネスモデルの確立に向けて執行チームを後押ししていきます。

—— 最後に、ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

辻永CEOが率いる新しい執行チームは、必ず構造改革を完遂させ、オムロンをV字回復に導いてくれると信じています。私たち取締役会は、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの代表として、その道筋をしっかりと監視・監督すると同時に、適切にリスクテイクし、執行チームのチャレンジをサポートしていきます。そして、私は、取締役会議長として引き続き取締役会の実効性を高め、オムロンの中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

引き続き皆様のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。