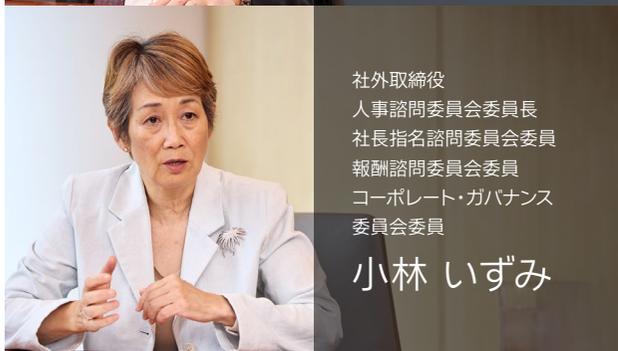


社外取締役座談会「新たな経営体制から1年 難局を打開するガバナンスとは」



筆頭社外取締役
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

上釜 健宏



社外取締役
人事諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

小林 いずみ



社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス
委員会委員

鈴木 善久

事業環境の変化を察知できなかった 取締役会の責任と反省

— 23年度に期初の計画を大きく下回る業績となったことについて、社外取締役の皆さんはどのように受け止めていますか？取締役会としての反省点や改善点について、意見を聞かせてください。

上釜：正直なところ、報告を受けた時は急激な悪化に驚きました。適切に指標を分析すれば、本来はもっと早く気づけたはずだったと大いに反省しています。このように状況変化への対応が遅れた要因について、取締役会でも、もっと先手を打って突き詰めた議論をすべきでした。

小林：いま振り返ると、偏ったポートフォリオに手を打ってこなかったことも大きな反省点です。今回の業績は中国の景気低迷が最大要因でしたが、中国への依存自体は以前から経営チームでも懸念されていました。その時点で方針変更を図る実行プランの作成を求める立場にありました。ポートフォリオの偏りは常に生じるものなので、複数のシナリオに基づいたリスク分析を徹底すべきでした。最悪の事態に備えたポートフォリオ構築という点において、現在のオムロンは弱いと言わざるを得ません。

鈴木：私も社外取締役就任時から中国依存の危険性を強調していましたが、具体的なアクションを起こすまで追及すべき

だったと反省しています。例えば北米などの事業を伸ばしておけばリスクを分散できたのですが、具体的な施策の議論まで進めてきませんでした。表面的な議論だけでは、結局は何も生み出せません。今回の下方修正は、そうした教訓を与えてくれました。

小林：ポートフォリオも、事業領域や地域など、多面的に分析していくべきでしょう。ビジネスに永遠は存在しません。一極集中にはリスクが潜んでいることを、改めて全員が念頭に置くべきだと強く再認識しました。

鈴木：下方修正が2度も生じたという点も検証すべきです。これは1度目の下方修正で、問題が見えていなかったことを示しています。経営において「見えていない」状況は極めて危険です。では、なぜ見えなかったのか。今回はサプライチェーンも関連していたので、ビジネスモデルやビジネスプロセスを再検証することも、新たな議題になるでしょう。一方で、困難な時期に、就任1年目の辻永社長が2000人もの人員削減に踏み切ったことは、評価すべきでしょう。もっと早く判断できたことが他にもあったかもしれませんが、動くべき時期を見極めるには、経験がもたらす「経営の勘」も必要です。執行チームには、今回の経験を通して、そうした力も身につけてほしいと思います。

新たな経営チームに変わり 深化したコミュニケーション

— そのような厳しい経営環境を経験している辻永社長が率いる現在の執行チームをどのように見えていますか。

上釜：以前から社内の風通しが良いところがオムロンの特徴ですが、それがさらに進んだと感じています。辻永さんは頻繁に現場へと足を運び、誰とでも分け隔てなく会話をしています。また、取締役会と執行サイドのコミュニケーションも良くなっています。とくに、定例の取締役会以外で経営チームがカジュアルに議論する新たな機会として23年度からスタートした「オフサイト・ミーティング」などを通じて、新たなビジネスカンパニー長(BC長)とは、この1年間でざっくばらんに意見を交換できるようになりました。問題意識や議論すべきテーマの共有が、円滑になったと感じます。辻永さんの人柄が良い方向に表れ始めたと感じています。

小林：BC長の皆さんが抱えている課題は、ざっくばらんに会話をすることが伝わってきます。特に、今後のビジネスモデルを構築するにあたっては、フレッシュな視点であるからこそ悩むことも多いでしょう。それを私たち社外取締役にストレートに伝えてもらえれば、助言や協力の方法も最適化できます。率直に課題意識を共有できる土壌ができたことは、大きな一歩です。

鈴木：制御機器事業(IAB)という主力事業の発展に寄与した辻永さんは、社長就任時にステークホルダーから大きな期待

を集めました。しかし就任後は2度にわたる業績見通しの下方修正という、非常に大きな困難に直面しました。問題はこの難局にどう対処するかですが、若い力を結集した新たな経営チームは、活発に意見を交わしています。「世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」というのが23年度に新たな経営体制に移行した理由でしたので、懸命かつ冷静に次の一手を模索する経営チームの姿勢は、ポジティブに評価すべきでしょう。

取締役会の実効性をさらに高め 課題意識を社内外で共有

— 取締役会の議論においては、どのような変化が現れましたか。

上釜：いま振り返ると、従来の取締役会における執行サイドからの報告は、「問題は特にない」といった具合に、どこか形式的にまとまっていた気がします。現在は、テーマに対する提案の要望、報告に対する課題や悩んでいることを合わせて相談してもらえるので、良い意味で突っ込み合える雰囲気になっています。

小林：これまでもストレートな意見交換はありましたが、時には事前にパーフェクトな回答が用意されていたり、隙のないプレゼンテーションが行われたりと、本質が見えづらいつと感じたことがありました。

鈴木：体制変更前の取締役会は、美しい編隊飛行のように、整然とした雰囲気がありました。今回、立石さんから山田さん

に取締役会議長が変わり、辻永さん、行本さん、富田さんが新たに取締役に就任されました。これだけ取締役会の顔ぶれが変化したのだから、かつての雰囲気が変わるのは当然です。むしろ最初の1年は、辻永さんやBC長がゼロから自分のスタイルを築いていく時期で、今後の取締役会の進化に期待しています。社外取締役が率直な意見を言うことがより大事な局面である今、傾聴力に長けた辻永さんとのコミュニケーションは、いっそう加速すると考えます。

小林：コーポレート・ガバナンスの形は、社会や会社の変化に応じて変わっていくべきものです。現在のオムロンのガバナンス体制が優れているのは、社内取締役が内部の課題を忌憚なく報告し、社外取締役や監査役に新たな視点を与えてくれる点にあります。新任で非執行取締役である行本さんなどは、非常に鋭い質問を取締役会で投げかけてくれますが、こうした空気は他社と比べても特徴的で、それにより社外の私たちは内部事情を把握した上で、独立した立場として意見や質問を受け



ることができます。社内外の人間が役割を補完できる、有効な体制といえるでしょう。

コーポレート・ガバナンス委員会のさらなる進化で中長期的な会社像の議論がスタート

— 取締役会が大きく変わる中で、23年度には「コーポレート・ガバナンス委員会」の構成も変更されています。どのような意図があったのでしょうか。

上釜：コーポレート・ガバナンス委員会は、ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高める施策について、中長期的な視点で議論する機関です。23年度には、非執行の社内取締役を新たに加入させました。世の中の変化や今後の事業ビジョンを捉えながら、将来のガバナンスに対する議論を強化させるという狙いが、根底にあります。



小林：それまでのコーポレート・ガバナンス委員会は、社外取締役・監査役による取締役会の実効性評価が主な役割でした。しかし将来的なガバナンスの議論に委員会の機能をシフトさせるためには、社内の実情や事業の変化を把握した人材も必要です。非執行の社内取締役を入れるのは、自然の流れだったといえるでしょう。

2024年度諮問委員会等の構成

鈴木：社外取締役に就任した当時、私はオムロンに“ガバナンスの先進カンパニー”というイメージを抱いていました。しかし部分的には、何年間も役割や取り組みが変わっていない機能も存在し、その一つがコーポレート・ガバナンス委員会でした。社外監査役から「実効性評価を定期的に行うだけでは不十分であり、見直すべき」という指摘が入ったことがきっかけですが、オムロン自体がガバナンスの仕組みを再構築するフェーズに突入したのだと感じました。

— コーポレート・ガバナンス委員会では、どのような議論が行われていますか。

上釜：最近活発に議論されているのが、全方位的に100点満点をとるような、従来型のオムロンのガバナンスの見直しです。例えば、企業価値が上がるのであれば、領域ごとに多少の落差があっても100点満点には見えなくても、オムロンが持つユニークな強みの部分を活かしたガバナンスのあり方を追求していくべきだという意見が、委員会の中で上がりました。なぜならば、オムロンならではの強みを生かせる取り組みにフォーカスしていかなければ、リソースも不足するからです。

鈴木：企業理念経営やROIC経営など、オムロンが掲げた先進的な取り組みも、時代に応じて見直し進化させるべき時期に差し掛かっています。仮にガバナンスが100点であっても、23年度、収益が落ち込んだのは事実です。ガバナンスも含む経営手法全般を、世の中の激変に合わせてアップデートしていかなければなりません。

小林：“コーポレートガバナンス・コード対応を満点にするためのガバナンス”から脱却する時でしょう。収益性や成長性をより高めるのが、本来のコーポレート・ガバナンスのあるべき姿。私たち自身もそのことに、改めて気づけました。こうした姿勢は、ガバナンスの先進カンパニーとして、世の中全体にも投げかけるべきかもしれません。

NEXT2025を完遂し、企業価値向上のサイクルを再構築する

— 進化したガバナンス体制の下で、進行中の構造改革の完遂と中長期的な成長に向けた挑戦の両立に挑むこととなります。取締役会としてどのように課題に対応すべきか。今後の方針を教えてください。

上釜：まずはIABのV字回復に向けた過程を取締役会がしっかりとウォッチすることが最優先です。適切なKPIを設定し、商品・エリアポートフォリオなどを社外取締役も随時モニタリングできるような環境を整えていきます。もちろんチェックするだけでは不十分で、業績が回復しない際には厳しく改善を求めなければなりません。一度離れた顧客は簡単には戻りません

ので、改めて中国、北米、欧州、日本国内、新規開拓の各事業を精緻に分析し、伸び代のある地域を見定めていかなければなりません。それぞれにリスクと機会があるからこそ、私たちもモニタリングを強化したいと考えています。

鈴木：ポートフォリオの最適化は、構造改革プログラム「NEXT 2025」の大きな柱です。加えて、人員数・能力の最適化にもアプローチする必要があります。

上釜：特に、人員削減を行った後の組織能力の最適化は、急務になるでしょう。AI活用による生産性の向上、効率的な人財確保が必要です。重要なのは人数ではなく、本当に必要なスキルを持つ人財を中途採用するようなスキームではないでしょうか。

小林：組織能力の最適化という目的が明確であれば、今回の全社的な構造改革も有効に働くはずで。例えば、事業構造を変革する中で、デジタルを筆頭にこれまでなかったスキルを獲得するとしましょう。極端な話ですが、今回の構造改革が、そうした人財を育成したり外部から採用したりする余力を保つために人員構成や全体人数を調整したのであれば、納得できます。新たな人財を活用し、事業を育むために、組織の方が変わっていく。そうした巨視的なプランがあってはじめて、構造改革は意味をなすのです。今後重要になるのは、外部から入った人財の能力をフルで活用し、企業価値の向上につなげる組織風土だと考えています。

— 構造改革の先を見据えた成長ストーリーを描く上で、ポイントになる観点はどこにあるのでしょうか。

上釜：改革が完遂された先に、どのような効果が現れ、次どのような成長の道が開かれるか。今の段階から、執行チームが、そこを見極めていることがポイントです。そこを見誤ると、構造改革が終わった時になって、進んできた道が間違っていたという事態に陥ってしまいます。それを避けるためにも、最初はぼんやりとした筋道であっても、構造改革のステップが進むにつれて、だんだん見通しがクリアになっていく、という成長ストーリーが大事になるでしょう。

小林：一つの山に対し、頂上まで登り切る野望がなければ、道は開けません。でも実際に歩き始めたら、道が土砂崩れで塞がっていることもある。その時は柔軟に方針転換をすればよいのですが、頂上自体を見失うと、次に進めないものです。構造改革を終えた時に、オムロンはどのような企業であるべきか。そこを経営チームが共有できていることがポイントになりますね。

鈴木：課題と進むべき道を共有した上で、それをやり切る実行力も必要です。辻永さんも就任当初から「オムロンの成長には実行力のさらなる向上が必要だ」と力説していました。IABを指揮するカンパニー長の山西さんも、顧客起点で再スタートする方針を示しています。進む道を示すと同時に、それを確実にやりきる実行力を強化することがポイントになると思います。

JMDC社との協働による データソリューションビジネスが 持続的な成長を可能とする

— JMDC社とのパートナーシップを機に、オムロンはデータソリューションビジネスへの変革に舵を切っています。構造改革の先を見据えた新たな事業価値創出に対し、考えをお聞かせください。

小林：執行サイドのリスクテイクを後押しするのは、社外取締役の大きな責務です。ただしそのリスクは、マネージできるものに限りません。執行サイドがどのようなストーリーの上で、リスクを取ろうとしているのかを、私たちは深掘りしなければなりません。市場の動向や地政学的リスクなど、前提となるストーリー自体を見誤れば、結果も当然間違えますし、取るべきではないリスクを抱える可能性も生じます。客観的な視野によるストーリー自体の妥当性は、社外の人間である私たちが検証すべきでしょう。





上釜：JMDC社と進める「モノ」から「コト(モノ+サービス)」へのトランスフォーメーションは、さまざまな業界で模索されてきましたが、必ずしも成功したケースばかりではありません。なぜならば、そこでは強固な顧客資産や事業基盤が必要になるからです。オムロンとJMDC社が各々のノウハウを活かし、データ活用による価値創造に挑むという点においては、他社よりもスピーディーな転換が可能だと考えています。ヘルスケア事業、社会システム事業が蓄積してきた膨大な現場データは、新たな事業でも力を発揮するはずですが、ただし利益が出るまでには時間も要するので、社外取締役としては随時チェックする必要があります。

鈴木：データを本業とするJMDC社でさえ、データ収集と加工はできて、ソリューションとしての事業化/収益化には苦労しているのが実態です。その難しい分野にオムロンも取り組むわけですから、成長に時間がかかるのは当然で、着実に事業を進める覚悟と実行力が不可欠になります。

— JMDC社をグループに加えた、新たなオムロンの展開と将来に対する期待をお聞かせください。

上釜：JMDC社のベンチャー精神は、オムロンに良い影響を与えてくれています。両社の文化の違いを生かし、むしろオムロンがJMDC社から学ぶような環境づくりをしていくのも、面白いかもしれません。

鈴木：そうした相乗効果は、正反対のものがぶつかるときに生まれます。今の延長線上では大きくは変わらないため、オムロン文化の変革が必要です。カルチャーが変われば、成長の可能性は一気に広がると思います。

上釜：データ活用のマインドは、無駄の削減をはじめ、社内にも必須なのでしょう。例えば、海外の事業は、都度日本から人材を派遣し、ゼロから動かすようなスピード感で展開していると、現地の競合に勝てません。データベースを活用して、遠隔からでもスピーディーにビジネスを進めるようなモデルは、欧米においてもニーズがあるはずです。

小林：例えば、「DXによるデータドリブンの企業運営」が中期経営計画(SF 1st Stage)では掲げられていますが、データソリューション事業を担う本部長の石原さんが、今のうちから社内の先頭に立ちアクションを起こせるようになれば、グループ全体の動きも加速するのではないのでしょうか。データは持っていても使わなければ意味がありません。社内に存在するさまざまなデータを、グループ内の誰もが活用できる環境を整えるべきです。JMDC社のリソー

スを活用できる石原さんのチームに、その先陣を切ってほしいですね。

鈴木：石原さんが組織した新しいチームが動きやすくなるようにトップの辻永さんがメッセージを出すのも大切です。目の前の構造改革の完遂と、その先にある中長期の成長を見据えたビジネスモデルの変革。トップとしてのメッセージ発信に偏りが生じないように、バランスを取らなければなりません。

小林：時間軸の問題ですね。直近の注力課題はIABの再強化と収益・成長基盤の再構築ですが、10年後のオムロンの企業価値向上には、JMDC社の力が欠かせない。そのようなメッセージが求められます。そして最終的に重要なのは、優先順位です。目先のタスクは膨大である一方、リソースには限りがあるので、思考・行動パターンを変えなければなりません。従来の思考のまま動けば必ず無駄が生じます。取締役会資料の簡素化のように、小さなことでもムリ・ムダを削ぎ落として



いく。そんな発想を、一人一人が持つべきフェーズです。そのようにカルチャー改革が進めば、新たな価値も創造できるでしょう。

上釜：JMDC社との協業については、その将来の可能性に対する資本市場からの理解を正しく深めていくことが大切です。IR活動も強化したいですね。JMDC社をグループに迎えたことによる新たなオムロンの企業価値が投資家に適正に評価されれば、私たちも、安心してリスクテイクができるはずです。

小林：そうすれば、オムロンの株価にもプラスの効果が現れますよね。最近では、ヘルステック業界におけるJMDC社の優位性を報じるメディア報道なども、徐々に目にするようになりました。このポジティブな風向きに合わせ、もっと積極的にIR活動を展開して欲しいと思います。

上釜：双方とも独立した上場企業であることは留意すべきですが、経験豊富なオムロンとJMDC社のIRチームが連携するのも有効だと思います。取締役会でも情報共有を強化してほしいです。

困難な時代、リーダーに必要なのは 傾聴力と牽引力

—— 辻永社長のリーダーシップについて、今後どのような力が求められると考えますか。

上釜：辻永さんの良いところは、色々な人の話をよく聞くこと。今回も「顧客起点」を掲げて率先垂範しています。社員とのコミュニケーションにも十分に注力されています。誰かを間に狭まらずに、社長自ら足を運ぶからこそ、シビアで率直な意見を直接聞けることを辻永さんは分かっておられます。これからも実直にオムロンに足りない部分を直接ヒアリングし、経営に活かしていく姿勢を貫いてほしいです。

小林：社内外の幅広いステークホルダーと対話を重ねる中で、辻永さんはCEOとしての力量を高め、ビジネスの核を熟考しながら、それを周囲に伝えようとしています。これが他者の意見を取り入れる辻永さんだからこそ、発揮できる力だと思います。

鈴木：私は、辻永さんがオムロン全体を強い会社、高収益体質に変革してくれることを期待しています。辻永さんは、「創業時のベンチャースピリットを取り戻す」と繰り返し言っていますが、これからのオムロンには野武士のような強い心構えも必要だと感じます。利益の最大化に向けて、攻めの姿勢を強くして頂きたいです。辻永さんにはIAB時代に培ったリーダーシップが備わっているので、その部分でもさらに力を発揮してくれることを期待しています。

