

## 監査役座談会「逆風の中でこそ強靱化させる“監査3.0”」



### 情報収集力により本質的課題を探り 企業価値向上に貢献する常勤監査役

— 今回は社外監査役に加え、常勤監査役の2名も交えた対談となります。オムロンの常勤監査役について、改めて役割を教えてください。

**玉置：**コーポレートガバナンス・コードには、「社外監査役に由来する強固な独立性と、常勤監査役が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせる実効性を高めるべきである」という旨の規定があります。私たちオムロンの常勤監査役は、常にこの言葉を念頭に置いてきました。社内の情報を収集し、社外監査役と共有して、ガバナンスの実効性を高めるのが、常勤監査役の重要な役割です。社外監査役の二人によって行われた昨年度の対談では、独立性の発揮を主軸に議論されましたが、今回は常勤監査役の立ち回りも含め、オムロンにおける監査役監査の全体像をお伝えしたいと考えています。

**細井：**我々監査役4人は、持続的な成長を実現することで、企業価値を高めるために常に努力しています。しかし監査活動は、私たち4人や監査役スタッフの力だけでは成り立ちません。監査役会の活動を透明かつ効果的に社外の皆さまに伝え、様々なご意見を取り入れることで、より質の高い監査活動を展開していきたいと考えています。

— オムロンの監査役会では、どのような形で議論が交わされているのでしょうか。

**細井：**監査役会では、社外監査役の独立性にあたる“外の目”と、常勤監査役の情報収集力にあたる“内の目”。これを足し算ではなく、掛け算で相乗効果を出し、成果を生み出すことを目指しています。私たちはそれぞれ異なるバックグラウンドを持ちながらも、共通の目的である企業価値の維持向上に向けて協力し合い、一丸となって活動しています。限られた時間の中で知恵を絞り出すためには、お互いが同じ方向を向いて進むことが重要です。このように私たちはそれぞれの視点を組み合わせ、確固たる軸を持ちながら活動しています。

**國廣：**日本で他の企業を見渡すと、常勤監査役は取締役会では能動的に発言しない傾向が強いと感じます。一方、オムロンでは常勤監査役も積極的に意見を述べますが、これは特徴的といえるでしょう。また、監査役会でも毎回「フリーディスカッション」の時間を設けています。その目的は、テーマを限定せず、徹底的に議論を重ねること。議題になるのは、明確な答えのない経営課題です。課題を提起するのは主に常勤監査役で、監査役会でも共有された課題意識は社外監査役が取締役会でも共有します。この循環には、徹底した情報収集力が欠かせません。社外監査役は会社にいる時間と得られる情報が限られているため、常勤監査役の問題発見力が不可欠の前提になっています。

## 企業価値向上に向けた「監査3.0」への進化

— 前回の対談では、「監査3.0」をリードすることが、監査役会の立場だという話がありました。現在「監査3.0」は、どのような形で機能しているのでしょうか。

**國廣：**オムロンでは「監査役行動原則<sup>※</sup>」を、監査役会が自ら定めています。筆頭項目で掲げているのが、「準拠性・不備指摘（監査1.0）にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見（監査2.0）、経営課題への助言（監査3.0）を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する」。つまり、事業がしっかりと発展し、企業価値が高まるかについて、監査役会も問題提起をする姿勢です。日本の多くの企業では、「監査役は経営に口を出さない」という暗黙の自己規制が働きがちですが、オムロンは逆に、監査役にも意見を期待されます。取締役から「経営課題に対し、もっと突っ込んだ意見を出してほしい」という声があがるなど、単なる不備指摘にとどまらない積極的な姿勢が求められる点が、当社のユニークなところですよ。

※監査役行動原則について、詳しくは当社HPをご覧ください。

＜ コーポレート・ガバナンス体制 ＞

**玉置：**ただし「監査3.0」で誤解してはならないのは、1.0→2.0→3.0と進化した結果、監査3.0だけではなく、常に3つの監査領域に取り組むということです。私たちは1.0～3.0の領域すべてをカバーしています。一言で表すならば、「監査1.0」は、不備指摘や問題発見という、起きてしまったことを後から見つけるのが目的。いわゆる適法性監査です。そこにとどまらず、例えば他の部署でも同じ問題が起きている可能

性など、再発の防止、リスクの発見に努めるのが「監査2.0」。しかしその問題の背景に、たとえば人員や予算の不足といった根本的な経営課題が潜んでいる場合があるかもしれません。そこに踏み込むのが「監査3.0」です。監査1.0、2.0と一体であるからこそ、経営チームにもはっきりと意見を述べられるのです。

**國廣：**監査役と取締役との違いがあるとすれば、それは課題に対する向き合い方なのでしょう。取締役が事業推進を責務としているのに対し、監査役は、その事業推進の課題が何かを見つめなければなりません。オムロンが企業価値を高める上で、監査役として何ができるのか。最適解を追求・提示し、課題発見に向き合うのが使命です。もちろん、監査1.0も2.0も手を緩めてはなりません。

**玉置：**逆にいえば、監査3.0を意識し、たとえば現場のリソースといった経営課題を吟味するからこそ、経営にとって、不備指摘やリスクの意味もはっきりするとも考えられます。リソース不足が不備やリスクの原因であれば、それを抜きに再発防止に取り組んでも、しばらくすると、また同様のことが起きるでしょう。監査1.0～3.0がセットになり、初めて本質的なガバナンスが機能すると思います。

— 「監査3.0」における現時点での進捗について、どのように評価されますか。

**細井：**監査3.0における現時点での進捗は、山登りで例えるならば、3合目というところでしょう。まだ評価すべき段階では

ないですが、着実に活動は進展しています。監査3.0は、企業の健康状態を見、病気になる前に予防したり、体質強化したりすることを目的としています。23年度の当社の業績は厳しいものでしたが、監査役として健康状態を議論する中で、2つの課題を導き出しました。1つは構造改革に伴う新たな施策を確実に定着させる基盤作り、もう1つは、長年にわたり伝承してきたオムロンの企業文化の変革です。これらの課題に取り組むため、監査役会は23年より経営チームと連携し改革を後押ししています。監査3.0活動を前進させられたという意味では、大きな一歩だと評価しています。

**國廣：**経営課題の炙り出しという観点では、他社から学ぶことも必要です。ガバナンスの形は1つではなく、多様性が求められるようになっていきます。オムロンに欠けている点を客観的に把握することも、監査役の重要な役割です。



**細井：**監査3.0の進化に向け、他社からの学びが不可欠だと感じています。23年度、我々は8社の企業のトップや監査役と積極的に意見交換を行いました。その結果、様々な視点やアイデアを得ることができ、我々自身の強みや課題を再認識する貴重な機会となりました。これからもさらなる進化を遂げるために、他社の事例から学び、新たな展望を見据えていきたいと思っています。

**玉置：**当社の「監査役行動原則」には、「常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める」という記載があります。こうした姿勢を具体化するためには、他社に学ぶことは欠かせませんね。

**細井：**今後も、私たち監査役会としては、“虫の目”だけではなく“鳥の目”、“表層”だけではなく“深層”をしっかり掴み、経営課題を炙り出し、課題解決に向け監査3.0の進化に努力を重ねていきます。

## 大規模な組織のガバナンスで不可欠なのは 分担型のリスク管理と認識の共有

— 2024年6月に社外監査役に就任した三浦さんにとって、オムロンの監査、ガバナンス体制はどのように映りましたか。

**三浦：**率直に、ここまで勇猛に立ち回る監査役は、余り類を見ないと感じています。一般に監査役の責務の性格上、企業価値向上への貢献を自問自答すること自体大きなチャレンジです。多くの企業においては、基本的ミッションである業務のコンプ

ライアンス状況や内部統制システムの有効性を評価するだけでも、実は容易ではありません。従って、内部監査室や会計監査人などとの連携と協力を得ながら、3～5人の監査役が国内外のグループ会社を含む大規模な企業集団の状況を把握する責任を負います。加えて当社では、リスクマネジメント・プロセスの評価から、更に経営課題の解決提言へと踏み込もうとしている。経営陣が監査役に意見を求めるのに対し、監査役がそれに応えようとする風土は、ガバナンス体制として高い水準にあると思います。

**國廣：**経営課題のような根本的議題は、ある意味でどのような話をしても行き着く領域。そこを社外監査役のみならず、常勤監査役も事実に基づき問題提起する構造になっているのは強みです。“発言しやすい”という単純な空気感を越えた、認識の共有という点が一歩進んでいるのではないのでしょうか。

**三浦：**そうですね。確かに経営というのは、唯一の正解があるようでない世界です。未来に向けた選択肢も常に複数あり、経営者は迷いの中から、最後は信念を持って一つの道を選ばなければなりません。その際に、執行サイドと少し距離を置いた視点で客観的に助言できるのが、監査役かもしれません。会社組織を現業部門、本社管理部門、内部監査部門に分け、各々の立場でモニタリングを分業する「3ラインモデル」という考えがありますが、監査役は第3線からではなく、全体を俯瞰して経営に提言する立場にあります。実際に、執行部門が適切に経営意思決定する際には、「社会ニーズに適合しているか」「ステークホルダーの期待に即しているか」といったマクロな視点も重要です。

その役割を監査役が社外取締役と連携して果たしている点で、オムロンのガバナンスは先進的といえるでしょう。

## “攻め”と“守り”の垣根を越え 取締役と監査役が連携するのが理想

— 社外監査役については、ガバナンス体制の中でどのように機能しているのでしょうか。オムロンにおける特徴を聞かせてください。

**國廣：**オムロンの取締役会ではガバナンスは企業価値を高めるための機能という認識が共有されていて、社外取締役と社外監査役の連携は非常に強いといえるでしょう。「コーポレート・ガバナンス委員会」も、両者が構成員となっており、緊密な情報交換やディスカッションが行われています。社外取締役の任務であるモニタリングは、監査役とも重なる部分が多いと思います。私個人としては自分が社外取締役なのか、社外監査役なのかで区別することなく活動しています。取締役会やコーポレート・ガバナンス委員会では、皆が「自分は取締役だから、監査役だから」といった役割の自己規制をせずに発言しています。会社法の条文から見れば違いはありますが、実際には切り口やバックグラウンドが異なるだけ。企業価値向上のために、社外取締役も社外監査役もできる限り多くの知恵を出し合うとする姿勢が、オムロンの特徴だといえます。

**三浦：**その点は、とても強く実感しますね。一般論的にいえば、ガバナンスの内、“守り”を監査役が、“攻め”を社外取締役が担うというのが分かり易い理解ではあります。しかしなが



ら、例えば、巨額なM&A事案があった場合には、社外取締役が慎重論を採ることもあります。また、成長事業に必要な多額の設備投資を監査役が支持することもあるとすれば、どちらの立場でも“守り”と“攻め”の両面を意識するのが、健全なガバナンス体制かと思います。当社はそれが自然に実践されている好事例だと思います。

**國廣：**特に有事対応のような局面では、両者の境界を超えた対応が必要になりますね。リスクをマネージする上では、「監査役に任せていれば大丈夫」では成り立たないわけです。

**玉置：**“守り”と“攻め”の議論はガバナンスの頻出テーマですが、サッカーに例えるとわかりやすいです。得点を入れる（企業価値を高める）局面では、多くの場合フォワードが攻めますが、時にはディフェンスがシュートすることもある。逆に攻められた（企業価値を守る）局面では、フォワードだって守りに参加しなければならない。「自分はディフェンスだから攻めません」では、強いチームにはなれないわけです。

**三浦：**コーポレートガバナンス・コードが公表された当初、当局の狙いは、近年の日本企業における“守り”偏重の風潮を転じて、健全なリスクテイクによる“攻め”の経営を促す「日本再興戦略」にあったとされています。それは、大きく成長した大企業の多くが、過去の成功体験に囚われ、時代の変化に対応したビジネスモデルの変革に立ち遅れ、国際競争力が低下しているという危機感から、“攻め”の姿勢が強調されたのでしょうか。しかしながら、同時期に企業の不祥事が相次ぐなどの社会間

題もあり、現在、多くの企業で「ガバナンス」を内部統制と同義にとらえていて、「攻めのガバナンス」の議論が余り進んでいないことが危惧されます。

### 業績悪化を繰り返さないためには 優等生ではなく、ワイルドな姿勢が必要

—— 23年度は2度にわたる業績の下方修正がありました。監査役として振り返り、どのような点に課題があったか、認識を聞かせてください。

**細井：**市場と自社の変化を捉え、早期に手を打てなかった点について、監査役会としても反省があります。私は過去を調べる中で、下方修正が行われた際に、予兆に機敏に対応できていないことがあったことを知りました。この点において、過去の教訓を学びとすることができていませんでした。今後は、先手の対応を実現するために、より迅速かつ確かな情報収集・分析を行い、リスクを早期に把握し、適切な施策をどう打っていくのか、現在議論を重ねているところです。

**玉置：**フリーディスカッションで話し合っているのは、「実際に何ができたか」です。今回のことを後世に伝えるのも、監査役を務め。私たちが語り部となれるよう分析していかなければなりません。現時点では明確な答えが出ていませんが、忌憚なく意見を交わすことで、複数の仮説が現れ始めています。

**國廣：**仮説を議論している中で、オムロンの弱さが今回につながったと考えています。つまり、“全方位的に100点満点のガバ

ナンス”を意識するあまり、きれいに见せるプレゼンや報告になり、結果的に潜在する課題が見えにくくなってしまっていたのではないかと。時代は大きく変わっています。困難な事業環境の中で収益を上げるためには、真面目な優等生ではなく、多少粗削りでもワイルドでアグレッシブな姿勢が不可欠です。ハングリー精神を持ち、競争の本質を見据えながら、徹底した議論を交わさなければ、同じ過ちを繰り返してしまうのではないのでしょうか。

### JMDCのベンチャー精神が 硬化したオムロンの体質を変えていく

—— JMDC社の子会社化も、昨年度の重大なトピックです。現時点での評価を聞かせてください。

**玉置：**JMDCは、急成長を遂げている会社です。「監査3.0」の観点から見ても、私たちが学ぶべきことは多いでしょう。一方、株式取得をしているオムロンにとっては、投資家、ステークホルダーに対する責任を持ち、しっかりとリスクを捉える姿勢



が必要で、それは「監査2.0」の領域にあたります。私は、たとえばJMDCが上場した以降の有価証券報告書を熟読するなどしながら、自分なりに同社の分析も試んでいます。同社をしっかりと理解して課題の把握に努めていきたいと考えています。

**國廣：**オムロンもかつてはベンチャー企業でしたが、いつの間にか品の良い大企業に変わっています。長年積み重ねられた文化は、内側からはなかなか変えられません。ベンチャー精神を持つJMDCが、オムロンの企業風土にどのような化学反応を及ぼすのか。大いに期待したい点です。JMDCが起爆剤となるためには、「リトルオムロン」に収まってはならないはず。“出島”のような異文化の発信地として、独自性を発揮してほしいです。

**細井：**オムロンとJMDCは、それぞれの独自性を生かしつつ、融合性を持って連携することが重要です。両社が持つ独自の強みを最大限に生かし、相互補完しながら協力関係を築くことが企業価値向上につながると 생각합니다。我々はJMDCの取締役監査等委員と連携し、議論を深めることで両社のもつポテンシャルを最大限に引き出し、持続可能な成長を実現するための基盤を築いていくことに貢献していきたいと考えます。

**三浦：**企業文化の変容は重要です。それをもう一段階進化させることができれば、ビジネスモデルの変革をもたらすことができるでしょう。「モノ（製品）売り」から「モノ＋コト（サービス）売り」へのトランスフォーメーションは、JMDCグループとの連携における重要な目的です。製品を売るだけでなく、顧

客のニーズに合わせたソリューションを提供するというデータ営業のスタイルは、当社のデータソリューションビジネスにとどまらず、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業にも活かす、JMDCとのシナジーが最大限発揮されると思います。事業買収の成果は、そうした本質的なシナジーによって測られるものだと考えています。

**國廣：**「モノ」から「モノ＋サービス」へのトランスフォーメーションの成功は、企業風土の変革にも還元されるかもしれません。事業と組織が相互に好影響をもたらす、新たな循環の創出が、次なるステップであるべきです。

### 構造改革プログラムのモニタリングは“現在視点”と“未来視点”の二軸でアプローチすべき

—— 現在オムロンでは構造改革プログラム「NEXT2025」が進められている一方、中長期的な成長も両立させなければなりません。こうした状況の中で、監査役はどのように企業価値向上に貢献すべきか、お考えをお聞かせください。

**細井：**監査役が企業価値向上に貢献するためには、構造改革だけでなく、中長期的な成長を両立させる視点からもアプローチする必要があります。今年度の監査役会重点テーマの一つが、構造改革の進捗確認です。そこでは、施策内容に抜け漏れがないか、定着するかを確認する“現在視点”と、中長期的にどのような成果が表れるかを確認する“未来視点”という、二つの視点からアプローチしていきます。構造改革プログラムでは、短期的な成果をウォッチするだけでなく、中長期にわたるテーマ

も、しっかりとフォローしていくべきです。さらに2026年からは、「SF2030」の中期経営計画も走り出します。未来を見据え、リスクを適切に評価しながら企業価値の最大化に向けた戦略の構築に貢献していくことが監査役の重要な役割となります。

**國廣：**ポイントは、どのようにモニタリングすべきかですね。中長期的なモニタリングは監査役会だけでは不十分で、社外取締役を巻き込みながら、幅広い視点で執行サイドを見つめるべきです。フォワードとディフェンスが連携し、多様な考えからガバナンスを最適化しなければなりません。

**玉置：**結局のところ、「100点満点のガバナンス」から脱却し、注力課題を選択しながら、柔軟な発想を駆使すべきなのでしょう。オムロンの企業風土は真面目ですが、創業者の立石一真氏は、成算が7割あれば実行すべきという「七：三の原理」を提唱していました。100点にしてから動くのではなく、70点で走り出し、経過の中で30点の部分を潰していく。オムロンのそうし



た精神にも立ち返りながら、もう一度チャレンジングな姿勢を取り戻すべきです。

## SF2030に向け企業文化を変える上で キーワードになるのは“やめる”こと

— 構造改革を経たSF2030実現に向け、監査役会はどのように進化していくべきでしょうか。未来への展望をお聞かせください。

**三浦：**日本では一般に、大きく成長した企業ほど、社会の期待に応えるためのプレッシャーが大きくなり、失敗を避ける守りの経営姿勢に陥りがちです。もちろん、致命的な失敗はあってはなりませんが、大きな成功にはリスクが伴うのも事実です。多少の失敗は走りながら修正すべきであり、前向きなリスクは敢えて取る企業文化こそが、今後の強い武器になるはず。業績低迷に直面する現在は、苦しいシーンが続きますが、この時期を大切に、体質を変えるチャンスにし

たいものです。そのためには、新たな一步の後押しができるように、監査役会も進化すべきだと思います。

**國廣：**難局は変化のチャンスですね。キーワードは“やめる”かもしれません。「100点満点のガバナンス」をやめることを筆頭に、過剰、重複、無駄なものを捨て去り、焦点を絞っていく。困難に直面した企業が生まれ変わるケースは、私も数多く見てきました。オムロンにとっては、今回こそがチャンスです。

**玉置：**「100点満点のガバナンス」から脱却するためには、監査役会もきれいで建前の会議をしてはなりません。よりユニークで、既存のイメージに縛られない新しいガバナンスモデルを監査役会でも追求し、世の中に提示していくことを目指します。

**細井：**10年後の監査役会が現在を振り返った時、後悔のないように、私たち監査役会は常に進化し続けることを心

がけています。ベンチャー精神を持ち、AI活用や他社との連携を積極的に取り入れながら、一歩進んだ“監査4.0”の未来を築いていきます。未来型の監査チームとして、常に挑戦し変化に対応していくことで、より価値ある監査を提供していきたいと考えています。

— 三浦さんにとっては、社外監査役として最初の1年がスタートしたばかりですが、あらためて今後の抱負をお願いします。

**三浦：**2024年6月に社外監査役に就任し、監査役会に参加して間もないですが、既にこれまでの監査役の皆さんが作り上げたオムロン監査役の精神が身にしみ込みつつあります。当面の課題は、業績悪化の要因分析と回復へのシナリオ作り、そして次なる成長に向けての企業風土の改革です。社外監査役としての“外の目”を活かしつつも、常勤監査役や取締役の皆さんの“内の目”としっかり連携し、オムロンの企業価値向上に貢献したいと思っています。

