

社外監査役対談

「石を投げて波風を立てる」
 気概を持ち、
 企業価値向上に資する監査へ



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

ベンチャー精神の希薄化に対する 監査役会としてのチャレンジ

國廣：前回の統合レポートの社外監査役対談で私たちは、オムロンに対する危惧として、創業者の理念に基づくベンチャー精神が近年希薄化し、成長力不足の一因となっている点に言及しました。昨年より始動した長期ビジョン「SF2030」は、現行中期経営計画「SF 1st Stage」の3年間を「トランスフォーメーション加速期」と位置付けています。つまり、SF 1st Stageでは、社会的課題を捉えた価値創造と持続的成長への能力転換を加速するために、ベンチャー精神の発揮が一層求められます。そのため私たちは、社外監査役の立場からベンチャー精神を強化し、高めていくという課題に取り組み、社内への働きかけを行っているところです。今回は、この話から始めましょう。

内山：そうですね。企業の永遠の発展の源泉となるベンチャー精神について、創業者の立石一真さんは「精神の老化を防ぎチャレンジし続けることが大切」という趣旨の事を仰っています。また、こうしたベンチャー精神を發揮するには、組織のあり方についてもトップと現場を近づけること、そして徹底した分権化を図り、自己完結的に物事を判断できる運営体制を築くことが必要だと述べています。これらは、オムロンが今進めようとしている「ハイサイクル・マネジメント」の原型と言える考え方でしょう。

そうした創業者の理念に立ち返り、オムロンのベンチャー精神というものを明確化してみると、あらためて私たち社外監査役も、企業風土の変革を執行サイドに求めるだけでなく、監査役会のあるべき姿も見直し、自らの行動を変革しなければいけないと感じています。そ

の取り組みの軸として議論を重ねているのが、「企業価値向上に資する監査役会活動とは何か」というテーマであり、実際のフォーミュラ(定式)づくりを試行錯誤しながら進めているわけです。

具体的には、私たちが日常的な監査活動を通じて得た事実やデータを監査役会で分析し、そこに潜むであろう経営課題の仮説を立て、必要に応じ取締役会で課題を提起し認識を共有します。そのうえで提起した課題に対する執行サイドの取り組みをモニタリングし、私たちが提起した課題が企業価値にどう反映されていくのか、それを評価する仕組みを作ろうとしています。

もちろん私たちが立てる経営課題の仮説が常に100%正しいとは考えておりません。しかしオムロンにとって良いと思うことであれば、どんどん課題提起し、執行サイドとの相互検証を経て真実を追求していく。こうした失敗を恐れない監査役会の姿勢を見せていくことが、ベンチャー精神の体現にもつながると考えています。

國廣：日本企業の間では、一般的に監査役という、もっぱら不備や間違いを指摘する存在として見られがちですが、オムロンの監査役会が果たす役割は、そうしたイメージと大きく異なっています。当然、不正のチェックなどはきちんと行いますが、それは必要条件であって、十分条件として私たちが最も注力すべきところは、企業価値向上を目的とする執行への提言であると認識しています。

例えば私たちは、執行サイドの部門トップひとりひとりと常に双方向でオープンな対話を、じっくり行っています。執行サイドが何を目指しており、どう進めていきたいのか、どのような問題を意識しているか、それに対する後押しとして監査役に何ができるかといったオープン・クエスチョンを出した上で、フリーに議論しています。最

近では、議論の後に執行サイドから「いろいろ気づきがあって、面白かった」というポジティブな感想を得られるようになってきました。こうした取り組みこそが、まさに監査役会としてのベンチャー精神を示すものだと思っています。

これも昨年の社外監査役対談で述べたことですが、理念経営は、飛躍に向けたチャレンジやイノベーションと不可分なものでありながら、社員が企業理念を唱えていればよいという心地よさにとどまっている面があると感じています。これは理念経営がもたらす光と陰の「陰」の部分で、企業理念が額に入った金科玉条となり、チャレンジ精神の後押しにつながっていない、ということです。この点について私たちは昨年、監査役会として山田会長（当時社長）と徹底的に議論し、一段高い共通認識に立つことができました。それは、理念経営は大切けれども枠に嵌めるものでなく、ぶれることのない「軸」であるという考えで、「枠の理念経営から軸の理念経営へ」というような言い方をしています。

こうしたことを日々執行サイドと繰り返し議論し、監査役会としてのチャレンジを行っているのが現状です。

内山：そこで問題となるのが、会社法が規定する監査役会とか、監査役の監視・監督の権限という法律条文の考え方です。誤解を恐れずに申し上げますと、こうした会社法上の条文を基準に議論し始めると、どうもチャレンジしていくというベンチャー精神が失われてしまうんですね。法律というのは順守すべきですが囚われてはいけません。囚われの権限意識で取り組みを自己抑制してしまうのは、成長を阻害してしまうので惜しいことだと思います。

國廣：その通りですね。社外役員であれ、監査役であれ、取締役であれ、企業価値を高めるためにそれぞれの役割を果たすことが求められているわけで、最低限の役割にとどまっていたら、企業は発展しないでしょう。監査役会の立場として執行そのものにはできませんが、取締役会で自由闊達な意見に参加したり、独立した客観的な視点をもって執行サイドとディスカッションし、改善意見や課題解決を助言することは法律で禁じられているわけではありません。執行が思い切ってチャレンジできるように足元を固めた上で背中を押すことは、監査役の大事な役目ですし、それを自己抑制してしまうのは、企業価値向上の機会損失を生じさせてしまうことになると思います。

さらなる成長に向けた経営の議論と 新経営執行体制に対する期待

内山：先ほど創業者の言葉として、トップと現場を近づけながら、徹底した分権化を図ることが大事であるという、現在の「ハイサイクル・マネジメント」につながる方向性について述べました。オムロンのさらなる成長について、この方向性に照らして考えるならば、グループ経営における組織構造のあり方をもっと自律的・自走的な形に変えるべきではないか、と議論しています。成長に求められるスピード感の観点から言えば、やはり現在のオムロンは、意思決定プロセスがかなり多層化しており、その弊害が出てきているのです。

これは、経営に対するマクロ的な視点からの話となるので、監査役会の中でも、かなり議論を重ねています。取締役会とか監査役会という枠にとらわれずこうした

課題を議論し、共有していくというのは、オムロンの大きな特色です。

國廣：オムロンは今回、辻永社長を中心とする新経営執行体制を発足し、すべてのビジネスカンパニーのトップが交代しました。成長性というテーマに取り組む上で、フレッシュな体制でスタートを切るタイミングとなり、私たちが執行サイドの新たなトップを務めるリーダーとの対話を重ねており、非常に良い雰囲気を感じています。

取締役会では今、各執行部門のトップに対して、取締役・監査役（社外役員に限らない）が質問し、議論する場をさらに拡充させています。そこでのやりとりは、予定調和的に綺麗な答えを出すものではありません。悩みや上手くいっていない部分をそのままさらけ出してもらおう形で行われ、それらが見える化されることで、解決すべき課題が明らかになります。取締役・監査役もそれぞれバックグラウンドが異なるので、極めて多方向からの幅広い質問が行われます。整然としているわけではありませんが、課題をオープンにするので、活発で有意義な議論がされています。ここでの課題の深掘りが、予定調和から生まれにくいイノベーションをもたらす可能性も感じています。

また、外部環境の変化が激しく、不確実性・不透明性が高い時代において、臨機応変に状況に対応していく柔軟性やスピード感を社内に醸成することにもつながるだろうと期待しています。

内山：一方、新経営執行体制に対しては、短期的な成果や業績目標の達成という誘惑とプレッシャーに負けることなくぜひ中長期的な成長を大事にしてもらいたいと思っています。今後そうした点を取締役会などの機会を通じて適宜指摘し、確認していく必要があるでしょう。

また、海外売上高比率が6割を超える中で、オムロン

ランドをグローバルに確立し、現地の優秀な人材がオムロンブランドに魅力を感じて、参加してくれるような組織運営ができるかどうか。そこが今後の成長において重要な課題になると思っています。

國廣：新経営執行体制に変わっても、「枠の理念経営」の風土もまだ残っていると感じています。新体制になり各ビジネスカンパニーのトップが変わったから大丈夫、ということではなく、引き続き「軸の理念経営」を目指す努力が求められます。

優秀な人材が活躍し、成長にチャレンジできるように、理念経営の社内浸透を活かしつつ、岩盤層のように残った固く古いマインドをいかに柔軟なものへ変えていくか。そこは意識的に取り組んでいかなくてはなりません。

オムロン監査役行動原則を制定 「監査3.0」をリードするチャレンジ

國廣：昨年12月、監査役会メンバー4名が議論を重ね、「オムロン監査役行動原則」を制定しました。その内容は、オムロンの監査役に求められる役割や行動を定義するものですが、言い換えれば、私たちがこれまで実践してきたこと、目指す姿を文章化したものでもあります。

筆頭項目の「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」というのが、オムロンにおける監査のあり方を示しており、私たち監査役は「監査3.0」をリードする立場で、監査役会を進化させていきます。

内山：そして、私たちが監査役会の進化というものをどう考えて、どのような取り組みを行っているか。それ

をオムロン社内のみならず対外的に積極的に発信していくことが、究極的にはオムロンの企業価値向上につながると思っています。そうした貢献を考えて行動することも、私たちが目指す監査3.0が本来果たすべき役割と言えるでしょう。

また、監査のスタンスについては「多様な目線・ステークホルダーの視点で、『石を投げて波風を立てる』気概を持って、社内の常識に敢えて疑問を投げかける」という言葉を掲げています。これは、私たち監査役が企業価値向上のためにとるべきコミュニケーションの原点であると考えます。

國廣：当然ですが、石を投げた者には責任があり、取り組みの発信も責任を伴います。私たち監査役としては、任期中おとなしく法律で定められた最低限の事だけをしていればリスクはないのですが、それがステークホルダーの利益に資する行動なのか、自らに問わなくてはなりません。これこそが監査役のリスクテイクであり、チャレンジです。

内山：今後の監査について、取り組みを深めていく必要があるのは、内部監査部門との連携の部分です。特にオムロンがこれだけグローバルに事業を拡大していく中で、内部監査体制をいかに構築するかというのは、大きな懸念点です。

國廣：内部監査部門との連携は、正直なところまだ途上ですし、グループガバナンスの構築も時間を要する課題ですね。内部監査部門は今、伝統的な不備指摘型の活動からリスクベースの改善意見やアドバイス機能も発揮する方向へ変わろうと努力しているところで、監査役会としてサポートを行っています。引き続き進化に向けたマインドセットと並行して、組織強化を図っていく必要があります。

内山：今日の対談は、ベンチャー精神の話から監査役会の進化まで、私たちが日頃考え実践していることを中心に行ってきました。監査役会というのは社内で一番平均年齢の高い組織ですが、こうしたことにチャレンジし続けたいと考えています。

國廣：こうしてお話してみると、私たちの取り組みは、一般的に捉えられている監査役会のイメージを壊し、企業価値の向上という本来のあるべき姿を目指すものだということがあらためて実感しますね。これからも内山さんや常勤監査役と共に、さらなる進化を目指して活動していきたいと思っています。

《オムロン監査役行動原則》

監査役は、高い倫理観と謙虚さを持って、常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める。

1. 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。
2. 傾聴・対話・共感を重視し、
 - (1) 好奇心をもって質問し、自由闊達に議論する。
 - (2) 時には厳しく、時には忍耐も持って積極的に意見を述べる。
 - (3) データ等をもとに、客観・公平・公正な議論・意見に努める。
3. 多様な目線・ステークホルダーの視点で、「石を投げて波風を立てる」気概を持って、社内の常識に敢えて疑問を投げかける。
 - (1) 物事の表層でなく、真の原因や課題の洞察
 - (2) 現状肯定しない、健全な懐疑心にもとづく探求心
 - (3) 物事には両面(光と陰)があるとの前提
4. 未来志向で透明性が高く、公正で、迅速・果断な意思決定が可能となる経営の行動変革を促す。