

●●信頼の力を未来へ
jicpa

日本公認会計士協会



社外役員
×
公認会計士

企業理念が支える オムロンの持続的成長

オムロン株式会社の立石文雄名誉顧問に聞く

会社の持続的成長に向けたオムロンの コーポレート・ガバナンスへの考え方

オムロンの場合、コーポレート・ガバナンスとは、「企業理念」および「経営のスタンス」に基づき、すべてのステークホルダーの支持を得て、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を図るための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることと捉えています。

また、オムロンの「社憲」が示す「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」というのは、「事業を通じて社会的課題を解決する」ことです。そして、そのために必要なガバナンスシステムの構築を27年前から着実にすすめて参りました。1990年には社憲を企業理念に進化させました。そして、2006年に企業理念を改定したとき、時代背景等も勘案して、今後は求心力を創業者から企業理念に置き換えることとし、それを創業記念日に宣言したのです。

企業理念を浸透させるTOGA

企業理念を浸透させる取組として、特筆すべきがTOGA(The Omron Global Awards)だと思っています。これは経営者と社員が一体となって企業理念の実践にチャレンジする取組です。企業理念において私たちが大事にする価値観「ソーシャルニーズの創造」に向けて、社員自らが高い目標を設定し、チャレンジします。1年を通じて活動し、様々な国や地域の予選を勝ち抜いたテーマがグローバル大会で世界中の社員に共有され、共鳴の輪を広げます。

昨年2022年に10回目を迎えたTOGAでは、エントリーテーマ数が6,944、参加人数は一人が複数のテーマにエントリーするので約2万8千人の社員数を超える延べ5万人になっています。社会的課題解決に社員が自律的にチャレンジするこうした取組が、企業理念の実践、事業推進、サステナビリティ推進を強固に連動させる力になっていると感じています。

取締役会議長としての 「企業理念ミSSIONナリーダイアログ」

私が取締役会長及び議長に就任したのが2013年です。そのとき、会社の持続的成長のためには「企業理念」を現場の隅々にまで展開することがなによりも重要と考え、「企業理念MISSIONナリーダイアログ」に取り組みははじめました。これは企業理念制定の背景から現在の取組、未来に向けたメッセージを会長の私がグローバルの経営幹部に向けて講演し、その後議論をする取組です。これまでの10年間でグローバル30拠点、合計61回のダイアログを実施し、1,800名を超える社員と対話を重ねてきました。経営トップ自らが現場に出向き、企業理念を訴え、社員の企業理念実践に対する姿勢や考え方がとても前向きになることを実感しています。

そして、これが私の会長としての最後の仕事だったのかなと思うのですけれども、会社の定款に企業理念を記載しました。長年思い描いてきたことですが、2022年6月の株主総会でご承認を頂き、ようやく実現できました。これによりオムロンは、未来永劫「よりよい社会をつくる」という企業理念を実践し続ける覚悟を示したことになり、誰が社長になろうとこれは変わらないということまでできたのです。

ありがたいことにいまでは外部の人からも「企業理念の理解度・浸透度がこんなに高い企業はない」と云っていただいています。



オムロン株式会社
名誉顧問
立石 文雄

社外役員としての会計士の 役割と期待

もちろん社外役員の皆さんにも企業価値の向上に貢献をしていただきたいと思っています。特に社外からの目で忖度なくご意見をいただくことが一番重要と。耳の痛い話もお聞かせ願いたい。今はもう同質化の時代ではなく、多様性が重要な時代ですので、そういう多様な観点からご意見をいただくことがありがたいなと思っています。その意味では公認会計士である前によき取締役であり、よき監査役であってほしいと思っています。

監査役として会社の持続的成長に貢献

オムロン株式会社の玉置秀司常勤監査役に聞く

監査役会の役割

監査役会では、具体的にどう企業価値に貢献するか、それをどう取締役会に示すかを議論しています。たとえば、監査役会の貢献をどのように検証するか。監査役会で自由に話した内容から仮説を立て、仮説に基づきデータを集め、それに基づいた監査役の発言を取締役会で議論し、執行サイドの取組みと相まって会社が変わっていくのを見届ける仕組みができないか、といった議論です。

監査役監査は準拠性だけなのか、妥当性も含むのかとよく議論されます。我々の監査は、フレームワークとして、監査1.0、2.0、3.0を設け、実施しています。監査1.0は、いわゆる準拠性の監査。監査2.0は、将来起きるかもしれないリスク、いわゆる内部統制的な監査。監査3.0が今議論している経営課題の監査。経営課題の答えは誰もわからないので、監査役は経営課題の仮説を提示するということになります。監査2.5くらいまでは、内部監査の活動を確認することを中心にして、我々は監査2.5から3.0にフォーカスするという意味で、あえて監査3.0に取り組んでいます。

社外役員の役割

社外取締役の機能に監督と助言があると思います。我々が情報を提供したうえで、社内の常識ではなく、社会の常識から見て、取締役の職務執行を監督して頂くことが非常に重要です。世の中の不確実性が高くなっているので、社内の役員は答えを持っていると思わずに、いろいろなアイデアを含めて社外の方の知見を生かし、化学反応を起こしていくべきだと思います。例えば、どんどん深化していく世の中のサステナビリティの分野で取締役会がその方向性を意思決定することはとても重要です。専門的な取締役がもついてもいいと思います。

公認会計士や弁護士の方は、専門役員です。そういう方の意見を社内役員はどんどん吸収・消化していく、いわゆる器の広さを持つことが大切です。そういったやりとりは、取締役会以外の場でもあっていいと思います。

常勤監査役として

コーポレートガバナンス原則には、社外監査役の独立性と常勤監査役の情報収集力を組み合わせて実効性を高めるべきだとあります。私が自分の軸としているのは、常勤監査役が情報収集力を高度に働かせて情報を提供することで、我々が社内で常識だと思っていることを変えてもらうことです。例えば、これはきっと社外取締役も関心があるはずだ、社外取締役にも共有しておこう、そう心掛けるようになって、すごく取締役会で発言しやすくなりました。

不確実性の高い時代に大切なのは失敗からの学びだと思います。誰も正解がわからない中で挑戦する。だから、失敗して当たり前。重要なのは、例えば投資がうまくいかなかったときには、それをいかに組織の学びにするか、その学びこそが経営課題だと思います。取締役会でも、課題をきっちり説明してくれと社外役員の方は必ずおっしゃる。変わっていくためには課題をはっきりさせる、そうすると自ずと会社は変わっていく。そこを曖昧にすると変わらない。ここが監査3.0の目的です。様々なデータの分析など、どうすれば経営課題を具体的に・明確にできるのか常に考えていますし、取締役会や監査役会に参加するときはずっと緊張感があります。

社外役員会計士への期待

公認会計士の方は、いろいろな会社の監査を通じて、企業経営の様々なものを見聞きされています。その知見は、我々にとって重要な情報であり、アドバイスだと私は強く感じます。不確実性の高い時代の企業経営では総力を結集する必要があります。これまでの仕事で得られた学びや事例など、取締役会やそれ以外の場でも、どんどん共有いただきたく思います。

オムロン株式会社
常勤監査役
玉置 秀司



社外役員会計士による貢献

日本公認会計士協会の森公高元会長に聞く



日本公認会計士協会
森 公高 元会長

企業の持続的成長への取組

企業の持続的な成長への道は、個々の企業固有のものであり、それぞれの企業に合った働きかけをすることが必要と考えています。中長期的な視点で企業価値の向上を考える場合、個々の企業は、自らの社会的な存在意義を認識し、活動することが重要になってきました。そのため、自社の事業がどのように社会課題に関係するのか、軸とすべき事業は何か、を見極めていかなければなりません。取締役会での議論はもとより、社外役員としてもその会社の本当の柱になるものが何かを見ていく必要があります。さらに、企業も社会の一員であり、自社の社会的存在意義を社会に説明し理解してもらう必要があり、ディスクロージャーなど、ステークホルダーとのコミュニケーションが大切となります。

企業と公認会計士の社会的責任

以前、企業経営は売上を伸ばして従業員の雇用を確り守ることが重要という面が強かったと思います。これも社会的責任を果たすことにもなりますが、昨今では、自社の活動が社会でどのような位置付けになり、どのように役に立っているのかという理解が企業経営にとって大切になってきています。企業自らの社会課題の認識、その解決への取組みが求められています。

公認会計士の場合には、会計・監査という経済社会のインフラを担っていますので、監査のみならず、税務やアドバイザー業務でも、自らの仕事を確り行うことが社会への貢献になると思いますが、大切なのは社会という広い視点を常に持ち続け、企業のガバナンス、内部統制への取組、情報開示を通じた社会とのコミュニケーションを支援することにより、健全な経済社会へ貢献することにあると考えています。

公認会計士の強み

公認会計士の強みは、監査・財務会計の専門家であることだと思います。欧米でCFOからCEOになる例が多いのは、財務の知識がある人でないとCEOは務まらないからだと思います。事業戦略、事業計画も数字に落とし、客観性が確認でき、他のデータとの比較も可能となります。また、公認会計士は駆け出しのころから独立性を叩き込まれますので、これをしっかりと保持していれば、客観性を確保し、ステークホルダー目線を意識することができ、社外役員としての役割を一層果たすことにつながると思います。

米国では監査委員の知見に財務・会計に加え監査を要求

我が国のCGコードでは、監査役等の知見に財務・会計が求められていますが、米国では監査委員の知見に財務・会計に加え、監査も求められています。監査委員会の機能として、当然ではありますが監査が重視されています。また、監査委員会の監査の実効性が上がるかどうかだと思いますが、米国では内部監査部門というのは監査委員会の下にあります。日本では必ずしもそうではなく、社長の下にある場合もあります。CGコードではダイレクトレポートラインが盛込まれ、監査役等は内部監査部門に単なる報告を求めるだけでなく、内部統制が有効に機能しているかどうか、あるいは、自分たちがリスクと感じた事項の調査を指示し、その結果を確かめるという仕組みの確立が要請されています。監査委員は、監査のみを実施すれば良いのではなく、監査の結果に基づいて、経営戦略の是正等まで踏込む必要があると考えています。

社外役員会計士に伝えていること

社外役員は非常に重要な仕事なので、まずは相当の覚悟を持って臨んで頂きたいです。また、CGコードに書かれている「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」をしっかり念頭に入れ、さらに、その企業の社会的責任、社会課題解決に向けた取組を理解し、企業のガバナンスを担うことに対して、気概や熱意を持って取組んで頂きたいと思います。

社外役員会計士による貢献

日本公認会計士協会の関根愛子元会長に聞く

企業の持続的成長への貢献

企業は現在、持続的成長に向けていろいろと検討されていると思いますので、そうした検討について、役員として、かつ、第三者的立場でアドバイスをしつつモニタリングしていくよう心掛けています。「社外役員は内部では気づかないことや言えないことをしっかりと発言し、社長をはじめとした執行の方々や取締役会等で議論し、企業の持続的成長に貢献することが仕事」と考えています。同時に、企業の状況は一律ではないので、それを十分に理解することも大切です。そのためには、書類を見て取締役会で議論しているだけではわからないことも多いので、現場に赴き、そこで働く人たちと話をし、現場の意見をきき、トップと現場の思いの齟齬や問題点の予兆が感じられないかといったことに直感を磨くことも大切と心がけています。

公認会計士の強み

公認会計士が会計や監査の専門家であること自体は最大の強みです。監査役は会計監査人の相当性評価を行う必要があるため、会計監査の経験がない監査役等にも橋渡しをする役割も大切だと思います。他方で、会計の専門家だから経営を知らず専門外のことには疎いと思われがちであったり、公認会計士自身も専門外のことに関わるのを躊躇することがあったりするかもしれません。しかしながら、実際には一見専門外と思われることでも、外部専門家として多くの企業を見て培った経験から、企業や企業環境を理解し判断する力がついていいることも大きな強みと思っています。そうした経験をベースに企業を理解し、その持続的成長に貢献すると思うことを行っていけば、役立つことは沢山あります。

内部監査機能強化の重要性

社外役員として、どのような形でガバナンスをきかせていくべきかといったことは、会社の歴史や文化、社風等によって異なることがあり、そうした違いを考慮することが必要と思っています。日本においては、監査役会設置会社の他、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社があり、それぞれの形態でどのようにガバナンスを効かせていくべきかについては、議論がありますが、いずれの形態においても、内部監査機能を強化していくことが重要ではないかと考えています。

現在は、内部統制の強化が図られ、品質管理上の問題が浮き彫りになることも多いかと思えます。そうした中、経営者のみならず、社外監査(等)委員や監査役の職責を全うするためには、1線(事業部門等)、2線(管理部門)、3線(内部監査部門)がそれぞれ独立して有効に機能する必要があり、中でも、3線の内部監査機能が強化され、充実した監査をできる体制を持つことが重要と考えています。この点は、私も事あるごとに取締役会等で話しており、内部監査部門の方々モチベーションを高く持って行うことに注力できるよう、叱咤激励もしています。

取締役と監査役の役職の違いで意識して行動している点

私が社外役員をしている会社では、両者同じように議論できる土壌がありますが、監査委員や監査役の場合に意識するのは、監査報告書にサインをするということで、監査役協会の「監査役監査基準」等を踏まえてきちんと監査を行うことを心がけています。



日本公認会計士協会
関根 愛子 元会長

社外役員会計士に 伝えていること

会社が成長するためには、時にはブレーキをかけたつ、アクセルをうまくかけることが大切です。社外役員会計士は、その専門性から一定の期待を持たれており、それにこたえていく必要はありますが、同時に、公認会計士といってもその経験は様々であり、その多様な経験を生かして、アクセルとブレーキのバランスをとつつ、会社の成長に、さらに経済社会に貢献して頂ければと思っています。

信頼の力を未来へ

私たち公認会計士は、高い倫理観と専門的知見をもとに説明責任を究め
世界の人々と共に社会に信頼を創り上げていくことで
安心して活力に満ちた豊かな社会の創造に貢献するプロフェッショナルです。

わが国においてもコーポレートガバナンス・コードの制定を受けて、社外役員の数が増加傾向にあり、私たち公認会計士が社外役員に就任するケースも増加しています。

かかる状況下において日本公認会計士協会としても社外役員に就任する公認会計士への研修と併せて、その貢献可能性を広く経済社会に知らしめる広報活動のひとつとしてこの小冊子を作成しています。

この小冊子が、より広く企業経営者の皆様方に社外役員としての公認会計士を認識して頂く機会となり、また、公認会計士にとってもその研鑽の機会の一助になれば幸いです。

〒102-8264

東京都千代田区九段南 4-4-1 公認会計士会館

EMAIL : cpa-shagaiyakuin-net@sec.jicpa.or.jp

URL : <https://jicpa.or.jp/>

