

## 企業理念経営

「企業理念の実践」は

「事業の推進」であり

「サステナビリティの推進」

オムロン株式会社 取締役会長

立石 文雄氏



### 企業理念経営に 込められた創業者の思い

**NRI** 御社は、創業時から社会的課題への解決を標榜され、一貫してサステナビリティを重視した経営を推進されてきました。その背景にある考え方をお聞かせください。

**立石** オムロンは1964年に交通管制システムを京都に、1967年には大阪の北千里駅に無人駅システムを設置しました。いずれも世界初の取り組みになります。また、1970年前後にはATMの端緒となるシステムを導入してきました。これらはみな、社会的課題の解決の資する事業といえます。

サステナビリティを重視した経営の原点は、1959年に制定した「社憲」に遡

ります。そこには「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」と書かれているのですが、創業者立石一真の「企業は社会の公器」の考え方が反映されています。そうした社憲のもと、我々は一貫して「企業理念経営」を実行してきました。企業理念経営というのは、「企業理念」にもとづく「経営のスタンス」を宣言し、「長期ビジョン」を掲げ、「オムロングループマネジメントポリシー」に則った経営を行うことです。

**NRI** 企業理念をこれほどにまで経営にリンクさせている企業はそう多くないと思います。

**立石** ありがとうございます。企業理念経営の背景はさらに1948年にまで遡ります。オムロンがまだ立石電機

製作所だった頃の話です。その頃、当社は労働争議を起こしまして、一旦解散を余儀なくされました。同年に立石電機株式会社として再興することになるのですが、その頃から創業者は労使関係に頭を悩ませていました。そんなとき、日本電機工業会(JEMA)が主催した米国視察に参加するのですが、そこで、米国のすさまじいオートメーションの発展とともに、米国企業の先進的な理念経営を目の当たりにします。そこで労使が同じ方向に一体となって進むためには理念が必要であることを悟ったわけです。これが企業理念経営の背景の1つになります。

また、経済同友会が1956年に提言した「経営者の社会的責任と自覚と

実践」も創業者に大きな影響を与えました。特に「企業は社会の公器である」との考え方に深く腹落ちしたと聞いています。

こうした経験や提言の影響を受けながら、1959年に社憲の制定に至るわけですが、その内容については、創業者の生い立ちが大きく関わってきます。創業者は1900年に熊本で生まれたのですが、小学校1年生で父を亡くし、5年生から新聞配達で母と弟を養うこととなります。その際には、配達先の地域の方からやさしい声をよくかけてもらったそうです。その後、熊本高等工業学校(現・熊本大学工学部)を卒業することになりますが、そのときも国からの奨学金が大いに助けになったそうです。そのため、

創業以来、企業理念経営を貫き、社会と企業の両面から持続可能性を追求するオムロン。同社の企業理念経営の進め方について、此本、伊吹が伺いました。(2018年4月10日実施、敬称略)

国や地域からの支援に対する創業者の感謝の念は強く、その恩返しの気持ちが社憲に表れているのだと思います。

理念にしたいという思いで改定を進めてきましたので、そう考えると、そのくらいの間隔で時代が変化しているのかも知れませんね。

直近の3回目の改定の際には、創業者精神にも直結する「ソーシャルニーズの創造」がかつてほど活性化されていないことを問題視していました。このことは、私だけでなく、社長の山田も感じていたようで、二人で企業理念を実践するにはどうすればよいかという議論を行い、その結果、2014年1月に、取締役、執行役員を集め、「持続可能性」をテーマに合宿を行いました。その後、プロジェクトを立ち上げ、2015年に3回目の改定に至ったわけです。

**NRI** 3回目の改定の際には、時代の流れをどのように意識されていましたか？

**立石** 2015年9月に「国連持続可能な開発サミット」が開催され、「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されました。ESGに関しては、2006年に国際連合が責任投資原則を提唱し、機関投資家の意思決定プロセスにその概念が組み込まれていましたが、日本国内では、2014年に金融庁が「日本版スチュワードシップ・コード」を公表した

### 企業理念の改定と サステナビリティの推進

**NRI** 御社では企業理念を何回か改定されています。その変遷についてお聞かせください。

**立石** 1990年1月1日に社名を立石電機からオムロンに変更しましたが、その際に、社憲を進化させる形で初めて企業理念を制定しました。その後、3回の改定を行っています。まず1回目の改定を1998年に行いました。2回目は2006年。そして3回目は私の代になります。2015年に行いました。事業規模が量的にも地域的にも拡大してきたことが改定の理由ですが、それ以外にも、時代背景が変わってきていることもあげられます。

**NRI** 8年毎の改定になっていますが、時代の変り目が、おおよそそのタイミングでやってくるということでしょうか？

**立石** 意図的に8年毎に改定したわけではないです。世の中の変化を先読みし、できる限り実践的な企業



ことを受け、ESG投資への関心が一気に高まりました。また、2016年発効のパリ協定に向け、気候変動問題に関する議論が深まっていた時期でもありました。国際社会ではサステナビリティが注目され、投資家ではESGに対する関心が高まり、企業ではCSRに注力した時期でもあります。オムロンとしては、改定した企業理念を実践することで、社会と企業の両面から持続可能性を追求することにしています。その後、準備を重ね、2017年度を「サステナビリティ元年」と位置づけ、サステナビリティを本格的に推進しています。

「企業理念の実践」は  
「事業の推進」であり  
「サステナビリティの推進」

**NRI** ESGやSDGsを標榜する企業は少なくないですが、今、会長がおっしゃったように、社会と企業の両面から持続可能性を追求できている企業は極めて少ないです。オムロンの経営計画はそれら2つがまさに一体になっているといえます。

**立石** 私どもは、「企業理念の実践」は「事業の推進」であり「サステナビリティの推進」であると考えており、これらを通じて社会的課題を解決できる

幸せな企業といえます。また、長期ビジョン「VG2020\*1」における最後の中期経営計画が、ちょうどサステナビリティ元年にあたる2017年度からスタートしております。ファクトリーオートメーション、ヘルスケアといった注力する事業ドメインでは、中期経営計画の中で、事業を通じて解決する社会的課題を具体化し、KPIを設定しています。

**NRI** オムロンの統合レポートを見ても、財務目標と非財務目標が表裏一体になっていることが顕著です。執行側で財務目標を、本社側で非財務目標を個別に策定するのではなく、お互いに議論を重ね、腹落ちした感が伝わってきます。

**立石** 長期ビジョンを策定する際には、創業者が考案した「SINIC理論\*2」に基づく未来予測理論を羅針盤にしていますので、執行側も本社側もあまり違和感なく議論ができています。とはいえ、リソースは限られていますので、その制約の中で、まずは各カンパニーが事業計画を達成することが重要です。そして、その延長線上で社会的課題の解決を実現し、SDGsの開発目標に繋げていく流れになります。決してSDGsの開発目標を達成するために事業を進めるわけではありません。それでは順序が逆です。

**NRI** 統合レポートに「ポートフォリオ経営」という言葉がありましたが、そこには、活発に事業創造を展開する中でも、ドメインをあまり分散させることなく、オムロンとしての方向性を保持するという意味が込められているのでしょね。

**立石** おっしゃるとおりです。私どものコア技術は「センシング&コントロール+Think」であり、ヘルスケアもファクトリーオートメーションもモビリティもエネルギーマネジメントも、すべての技術はこの切り口で成り立っています。この考え方については社員と共有しています。

**NRI** 自分たちの事業が社会的課題解決に関わっていることを見える化し、一社員から経営者までが同じシートで理解することはすごく重要なことですが、どうすれば、そこまで持ってくるができるのでしょうか？

**立石** サステナビリティに関しては1年以上の準備期間を設け、プロジェクトとして実施しました。私は取締役会側に立ち、CEOでもある社長は執行側に立ってプロジェクトをリードしました。執行側では、毎月の執行会議の中で、先ほど此本さんがおっしゃったように、それぞれが腹落ちできるまで、侃々諤々とした議論を1年以上かけてやってくれました。当初は、サステナビリティ



オムロン株式会社  
取締役会長 立石 文雄氏

である点に対する評価が高いと実感しています。

**NRI** 海外の社員からすると、事業を通じて自国の社会的課題の解決に貢献できれば、オムロンさんに対するロイヤリティも高まっているのではないのでしょうか。

**立石** ありがたいことです。実は、2013年から始めた会長ダイアログの草の根ともいえる運動を2007年から始めています。それは2006年に行った企業理念の2回目の改定に関係します。そのころは創業者である立石一真を知っている社員も少なくなってきたこともあって、オムロンの求心力を創業者から企業理念に変更すべきではないかということを議論していました。最終的には創業記念式典の場にて、そのように宣言したのですが、求心力をしっかりと持っていないと、糸の切れた風船のようになってしまいますので、取締役が分担して世界中の各拠点を回り、社員との対話を重ねながら、企業理念への理解促進と実践を加速させる取組みを進めました。これが会長ダイアログの原点となります。

**NRI** こうした企業理念の浸透に向けた取組みに関して、オムロンでは「TOGA(The OMRON Global Awards)」という取組みがとても活況だと伊吹から聞いています。

そのものへの馴染みがなく、どう捉えればよいか分からないといった意見が多かったようです。この問題に対しては、社長が熱心に会議をリードしたおかげで、サステナビリティと事業成長はリンクするものであるとの理解が進み、各カンパニー長も次第にその気になってくれました。今や、各カンパニー長は、事業を通じた社会的課題の解決に積極的に取り組んでいます。

の努力ではできません。どのように進めてこられたのですか。

**立石** 企業理念の浸透活動については、私が会長になった2013年から「会長ダイアログ」を続けています。それは、企業理念の実践を加速させることを目的としているのですが、毎年、世界中の主要拠点に出向き、半日かけて社員と直接議論する機会を設けています。2015年に企業理念の3回目の改定を行ってからは、改定の背景やサステナビリティの目標やKPIについても説明し、理解を深めてもらうように注力してきました。

2017年度は7拠点に対し、延べ11回のダイアログを実施しましたが、サステナビリティの考え方に関するグローバル社員の反応はとても良いです。とりわけ社会的課題を解決する企業

企業理念及び  
サステナビリティの  
社員への浸透

**NRI** そうした価値観を浸透させることは役員間だけでも容易ではないと思いますが、大勢いらっしゃる海外の社員にまで浸透させることは並大抵

\*1. Value Generation 2020 : オムロンの長期計画(2011年~2020年)  
\*2. 創業者が1970年に発表した未来予測理論



**立石** おかげさまでとても活性化した取組みになっています。TOGAは、理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙ったもので、グローバル全社を対象に、チームでチャレンジを宣言して実行してもらい(有言実行)、企業理念の実践度合いを評価軸として、実践したテーマを全社で共有しています。2012年度に開始して6年が経過したのですが、2017年度は、テーマ数が6,216件となり、参加のべ人数は51,000人を超え、いずれも当初の2~3倍になりました。

テーマ分類をいくつか設定しているのですが、2016年度、17年度は、「ソーシャルニーズの創造」に関する取組みが最も多くなっています。このテーマは、2015年に改定した企業理念の中で中核に据えたテーマでもあり、会長ダイアログでも時間を割いて議論してきましたので、私としてはとても嬉しく思っています。社会的課題解決の文脈で説明してきたことで社員の理解がより進んだのではないのでしょうか。

**NRI** 以前フィリピンの方の受賞シーンを映像で見たことがありますが、海外からの参加者も多いのでしょうか。

**立石** 過半数は海外で、最も多いのが中国です。エントリーされたテーマ数も最も多いです。中国では、現実

問題として社会的課題に関する関心度もニーズも高いことが特徴といえます。

**NRI** 私も過去に海外拠点長を務めました。売上高や利益といった財務的な目標だけで現地社員を束ねることは困難です。やはり哲学や価値観を共有できるような風土をつくっていくことが大事だと思います。

### ガバナンス ~推進体制と監督体制の強化~

**NRI** 次に、サステナビリティに関するガバナンス体制についてお聞きします。御社は、執行側のサステナビリティ推進委員会に加え、取締役会の直下にサステナビリティ推進室を設置されています。後者の推進室の方は、取締役会としての統制の意味も込められて



代表取締役社長  
此本 臣吾

いるのでしょうか。

**立石** その体制にしたのには理由があります。1つは、2017年3月31日までは、CSR部という形で取締役室の中の1つの機能部門として組み込んでいたのですが、その位置づけでは、社外からは見えなくなってしまう。これからオムロンがサステナビリティを推進しようという中で、社内外にもっとアピールしていかないといけないということで、取締役室から独立する形で、サステナビリティ推進室を設置しました。

もう1つの理由は企業理念の推進との連動です。企業理念に関しては、取締役会が執行側の現場に対して一貫通貫でPDCAを回すことになっていますので、サステナビリティも同様に、取締役会が執行側を監視・監督するような形にしたいと考えました。

**NRI** 弊社もそうですが、非財務目標のKPIについては、それが本当に適切かどうか論点になります。サステナビリティ推進室では、そうしたKPIの確からしさまで監視・監督されているのですか。

**立石** そこまでできているかは別にして、KPIを作り込むときには、推進



コーポレートイノベーションコンサルティング部 プリンシパル  
伊吹 英子

中にその取得が実現できました。

**NRI** 将来的には、役員の方々だけでなく、管理職や社員の方々も対象になってくるのでしょうか。

**立石** 全員は対象になっていませんが、メンバーによっては既にMBO\*3の対象に入っています。

### VOICE：経営に対する 現場社員からのニーズ

**NRI** ここまで進むと、もう悩むこともないのでは(笑)。

**立石** よくおっしゃいます(笑)。経営に対して社員がどう思っているかについては、経営にとって大きな関心事です。これに関しては、エンゲージメントサーベイ\*4として、2016年度から「VOICE」という取組みを実施しています。これまでも従業員満足度調査は実施してきましたが、それとは別に、経営に対する評価をしてもらおうと考えました。経営は経営で事業やサステナビリティの目標を持って頑張っていると言っていますが、それが社員にどう映っているのか、生の声を聴く仕組みとして位置づけています。

先ほどのTOGAも私のダイアログも、経営から現場に対して働きかける取組みですが、VOICEは、逆に、社員から経営に働きかける意味合いを

持っています。私から言わせてもらえば、これによって、経営と現場がようやくツーウェイ(双方向)でつながるようになったと思います。

**NRI** そこまでエンゲージメントを求めているらっしゃるんですね。

**立石** 経営に対する評価はなかなかあがってこないものですが、今回は多くの声が寄せられています。「上司がなかなか理解してくれない」「目標、ミッションを与えてくれない」といったものを含め、2017年度は7,000件を超える声が届きました。

社長をはじめ、人事、経営戦略の面々が、これらの生の声に目を通して課題を抽出しました。さらに、それらの課題にどう取り組んでいくのかについて、経営のアクションを社内メールで全社員にフィードバックしています。

**NRI** 聞きっぱなしではなく、フィードバックすることは大切です。ですが、オムロンの社長さんも大変ですね。

**立石** 成績表を突きつけられているようなものですか(笑)。でも、このツールによって経営と現場の距離が縮まり、サステナビリティ推進の質をさらに高めてくれると確信しています。加えて、経営の質も高まるのではないかと期待しています。

**NRI** 本日は本当にありがとうございました。

\*3. Management By Objectives (目標管理)

\*4. 企業と社員の関係性(社員の会社への愛着や思い入れのレベル)を見える化するための調査。従業員満足度調査とは一線を画する