



みさきで『良い経営』を考える

2018.12
Vol.12

山田義仁（オムロン株式会社 代表取締役社長 CEO） × 中神康議（みさき投資株式会社 代表取締役社長）

対談 「企業理念と起業家精神」



「みさきで『良い経営』を考える」

第12号の発刊にあたって

企業理念——。この言葉を耳にすると、みなさんは何を思い浮かべますか？

作った人の想いは詰まっているけれど、今となっては神棚に飾ってあるようなもの？
どこの会社も似たような、美辞麗句が字面になっているもの？
あるいはきれいにラミネートされて、財布の奥にしまっているカード？

いずれにしても、企業間競争の現場でリアルに役に立つもの、とは思われていないのではないのでしょうか？

私もそうでした。オムロンの「TOGA(The Omron Global Awards)」に参加するまでは——。

TOGAでの体験はとても新鮮でした。

企業理念が新しい製品、新しい事業、高い収益を生み出すエンジンになっている。
しかも、かなり難易度の高い社会的課題の同時解決につながっている。

「稼ぐ力」が叫ばれていますが、換言すればそれは、起業家精神の再興、アニマルスピリットの再点火と言ってもよいのではないかと思います。

オムロンでは、そのアニマルスピリットが企業理念と一心同体になっている。そして有名なROIC経営と優れたガバナンスも、実はこのアニマルスピリットを存分に発揮させるための安全装置だったとは…。

二宮尊徳翁はその昔、「道德なき経済は犯罪である。経済なき道德はたわごとである」との言葉を残していますが、これをオムロン風に言い換えるなら、「理念なき収益は犯罪である。収益なき理念はたわごとである」ということになりそうです。

オムロンがなぜ、あらゆる賞を総なめにするのか。

このニューズレターが、みなさまのより良い経営のヒントになれば幸いです。

みさき投資株式会社
代表取締役社長
中神康議



対談 「企業理念と起業家精神」

山田義仁（オムロン株式会社 代表取締役社長 CEO） × 中神康議（みさき投資株式会社 代表取締役社長）

※本対談は2018年6月に行われたものです。

企業理念を事業発展の原動力にする

中神 オムロンといえば東証の企業価値向上表彰、IR協議会のIR優良企業賞、日経のアンニュアルレポートアワードなど数々の賞に輝き、まさに「良い経営」の代表的企業です。

山田社長には以前からこのニューズレターにご登場いただきたかったのですが、今回「TOGA(The Omron Global Awards)」という企業理念イベントにご招待いただいたことがきっかけで実現することができました。

オムロンの社憲は『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』です。創業者立石一真さんの思いが詰まった素晴ら

しい言葉だと思いますが、字面だけなら、ありがちなものかもしれません。TOGAにお呼ばれた時点では、半日も理念発表を聞かなくて、もしつまらなかつたらどうしよう、などと不届きにも思っていました（笑）。

しかし実際に参加して驚きました。オムロンが持つ資源を総動員して、各国・地域の社会的な課題を解決しようとしている。理念が新規事業や新製品とリアルに結びついている。言ってみれば、理念が起点となった「起業家たちの大会」のようだと感じたのです。

今日は山田社長に、ぜひその根っこをお伺いしたいと思っています。

山田 私が企業理念経営を表明したのは社長に就任した2011年のことです。私は長年ヘルスケア事業の中で育った

のですが、社長就任前年に本社に呼び戻され、2020年までの長期ビジョン策定を任されました。

その際にオムロンを全社視点から見つめ直してみると、確かに社憲が掲げる通りの「良い会社」にはなっている。だけど、あまりエキサイティングな会社ではなかった。実際、成長力も収益力も以前よりずいぶん落ちた状態だったのです。

少し振り返ってみると、元々オムロンは立石一真というある種の天才が一代で大きくした会社です。彼は技術者、起業家、哲学者、未来予測学者という様々な顔を持っていました。そして、生涯にわたり会社の求心力であり、発展の原動力でした。

彼が社憲を制定した1959年、当時

の立石電機製作所はわずか売上高4億円、社員800人の会社でした。それが社憲の制定を通じて、「なんのためにこの会社が存在するのか」が明確になった。一体感が高まったおかげでメガベンチャーへと成長を遂げたのです。

彼はこの社憲に二つの思いを込めました。一つは「企業の公器性」で、事業を通じて社会の発展に貢献すること。もう一つは「オムロンが世の先駆け」となること。待っていてもより良い社会は来ないので、自分たち自身がそのチャレンジャーになり、新たな価値を創り出そうということです。

その後のオムロンは3代目まで創業家が経営を担いました。大きな転機となったのは、その3代目の社長が経営の求心力を創業家から企業理念へと置き換える決断をしたこと。これによって創業家に依存しない経営体制をつくってきたのです――。

でも私が長期ビジョンを考え始めたころには、「公器性」が示す良い会社にはなっていたものの、「先駆け精神」が示す起業家魂は随分薄れていたのです。

だからこそ私は社長就任の会見で、もう一度、企業理念を“発展の原動力”に据えてオムロンのベンチャー魂を引き上げたいと表明したのです。

中神 当たり前ですが、すべての会社には創業者がいる。そして創業の思い

があります。多くの場合、それは単に儲けてやろうとか、大金持ちになってやろうということではなく、この仕事を究めたい、世の中に価値を提供したいというものです。理念自体はとても純粋なんです。

でも世の中の会社では、いつしか理念は神棚に祭り上げられて、目先の数字や業績に追われがちです。

山田 「会社は何のために存在するのか」ということと、高い収益が上がる「強い会社」にするということ。この二律背反のバランスをとることが経営の醍醐味だと私は思っています。

これまでのオムロンは詰まるところ強い会社とは言えませんでした。でも収益で苦しんでいる会社に新しい挑戦なんてできるはずがありません。高い収益を上げられる強い会社でなければ、挑戦して社会に価値を提供することはできないのです。

だから今オムロンはGP率(粗利率)に徹底的にこだわっています。顧客や社会からの期待が、高いGP率となって表れると考えているからです。

まだまだ道半ばですが、企業理念と高い収益を一致させることで、社会からも認められて、本当の意味で期待される会社になれると思います。私はオムロンをそういう「理念ある強い会社」にしたいのです。

TOGAが育む自尊心と使命感 —2つの物語

中神 「強い会社」を目指されるという基本方針の中で、TOGAのような取り組みを始められたきっかけは何だったのでしょうか。

山田 TOGAの前身となる“業績表彰式”で、インドネシアの電子部品工場長が表彰を受けたことがありました。

オムロンには身体障がい者が働ける工場を営む「オムロン太陽」という会社があるのですが、彼は若いときにこの工場を見て感動し、自分もいつかインドネシアに障がい者が働ける工場をつくりたいと思ったそうです。そして工場長になったときにそれを実現した。しかもその取り組みを自社の工場に留めず、工業団地や政府と連携して、他の会社にも広げていったのです。

彼は授賞式のスピーチで「オムロン太陽が自分の手本でした。今度は自分がオムロンの手本になりたい」と言い、私はその言葉に感動しました。

私はそれまでオムロンにそんな社員がいることを知らなかったのですが、他にも企業理念を実践した物語があるはずで、それを掘り起こして共有し讃えたいと思ったのです。

それまでの業績表彰の対象は過去の成果に対するものでした。TOGAではそれを変え、現在実践中のことも表彰し、同時進行的に皆で学び合えるようにしました。

2012年当初の参加者は2万人ほどでしたが2017年度は5.1万人で、年間6,216件のテーマが集まっています。オムロンの全社員は3.6万人ほどなので、多くの人が複数のテーマに参加していることになります。

中神 単なる業績表彰とは、似て非なるものなんですね。せつくなのでニューズレターの読者にもいくつか物語を共有したいと思います。

中国の事例には感銘を受けました。中国では大気汚染がひどいですが、そ



の要因は石炭から天然ガスへのシフトが進まないことにあります。その理由の一つはガスメーターの耐久性が低いため、高耐久なガスメーターを作るには中国内の規格そのものを変える必要がありました。オムロンは旧式メーター向けにセンサを販売する部品メーカーに過ぎなかったのですが、大気汚染を解決するために現地の人たちが様々なネットワークを駆使して、ガス会社や計量協会といった関係各所に働きかけ、ついには政府の規格自体を変えてしまったというものでした。

韓国の事例も素晴らしいと思いました。韓国の人々は辛いものが好きで、高血圧を始めとした生活習慣病に罹る人が多い。それを撲滅するためにはもっと血圧を管理して欲しいのですが、韓国には家庭で血圧を測る文化や習慣がなかった。そこで現地の人たちがチームを組んで韓国の高血圧学会に働きかけ、それまで保守的で家庭での血圧測定に反対していた医師たちを動かしていったという物語でした。

山田 どちらの事例も、初めからセンサや血圧計を売り込もうとしていれば、外部の人の協力を得るのは難しかったと思います。

でも大気汚染や生活習慣病という社会的課題のために立ち上がったからこそ、多くの人たちを巻き込み、動かすことができました。志は何か、掲げる旗は何かということが大切なのだと思います。

中神 オムロンは海外売上比率が6割を越え、7割の従業員が海外で働くグローバル企業ですが、理念の浸透に国や文化による違いはあるものですか？

山田 最初は「チームを組んで社会のために」という TOGA のコンセプトが、個人主義が強い国で受け入れられるか不安がありました。でもそれは杞憂でした。例えば中国では、チームで社会的課題の解決に取り組むような場が他になかったためか、いまや最も盛り上がっている地域の一つです。

私は企業理念に共鳴する力はユニバーサルだと思います。国境や民族も越える力があると信じています。

中神 人間の本性とはそういうものなのかもしませんか。

山田 TOGA では自尊心と使命感を大切にしています。社員に自尊心があれば自分を信じられる。オムロンが好きだという心があれば、逆境でも踏ん張れる。自尊心は本当の強さに繋がります。

使命感は損得ではなく「善悪を基準に」働くことになります。使命感は本当の優しさをもたらすのです。

これらは決してきれい事ではなく、生存や承認の欲求のように、人間誰しもが生まれ持っているものだと思います。

企業理念を神棚に祭り上げるためには

中神 企業理念が染み渡って行動に至るまでのプロセスはどのようになっているのでしょうか。企業理念を語るのはどこかこそばゆい感じがしますし、毎日理念を斉唱しても字面の暗記に終わるだけです。

山田 その仕掛けは沢山あります。私は「社長車座」で各事業所を回り、現場の社員と2時間くらいかけて企業理念を膝詰めで話しています。会長も「企業理念ダイアログ」で世界中を回っています。TOGAは5月10日の創業記念日に開催しますが、その日の午前中はグローバルの全職場で企業理念の実践について議論します。

普段は恥ずかしくて言えないことも、上司が「俺がやった物語はこうだ。君はどうだ？」と語り、他のメンバーも自らの言葉で語ることで、イメージが湧いてきます。語れば語るほど、理念が染み渡るんです。

中神 なるほど、そういうものですか。ところで山田社長の日々の時間やマインドのうち、どれ程を企業理念が占め

ているのでしょうか。

山田 言い過ぎかもしれませんが、3割ぐらいは常に企業理念の実践や定着を考え議論していると思います。でも私自身が何か新しいことを始めたという感覚はないんです。

私は創業者が存命だった当時、企業理念に共鳴してオムロンに入社しました。当時の私と同じように社会に貢献したいという思いを持つ社員はたくさんいます。企業理念は、そんな彼らの熱意を解き放つものなんだと思います。

中神 3割ですか…。それは相当の時間配分だと思いますが、そのぐらいやらないと企業理念は浸透しないものなんじゃないですか…。

山田 オムロンといえば投資家の皆様からは ROIC 経営だと言われますが、実はこれも企業理念経営を行う仕組みなんです。

オムロンの企業理念は「よりよい社会をつくること」です。そこには事業ドメインや地域の限定はありません。自分たちが社会の役に立てるなら、何だってやる。新しい事業を立ち上げるチャレンジは尊いことなんです。

でもそうやってチャレンジばかりしているのはリソースが分散して、結局勝てなくなるのも事実です。だから適切な淘汰の仕組みが必要になります。

淘汰には納得感が必要です。それは各事業に共通する物差しで測ることでは生まれません。オムロンは上場企業なので、投資家が期待するリターンを越えて初めて価値が出せます。だから全カンパニーに、単純な売上高や利益の大小ではなく ROIC10%をハードルとして課しているのです。もし失敗したり、他社の方がオムロンよりも上手くやれると分かったら、そのときは撤退する。そしてその経験とリソースを次のチャレンジに活かすべきです。

中神 ROIC 経営と言うと、資本の論理を突き詰めた形だと思っていました。でもこういう淘汰の仕組みがあるから、

安心して起業家精神を鼓舞できる、という仕組みでもあったのですね。

産業社会では起業家がいって次々と事業を興す一方、投資家は規律を効かせる役割を担っています。投資家がプレーキ役を担っているから、起業家はアクセルを思い切り吹かせて理想を追求することができる。社会的分業ですね。

その縮小版がオムロンという会社の中にあるということなんですね。

オムロンの社長は毎年指名される

中神 もう一つ、投資家から見たオムロンの経営の特徴はガバナンスです。早くから社長指名諮問委員会（以下：指名委員会）を設置し、山田社長自身もそこで選任されました。社長選任基準はどのようなものなのでしょうか。

山田 私は社長指名を受けたとき、前任の作田から「お前は明るくて元気がいいから」とだけ言われました（笑）。

実際やってみると、オムロンの社長は企業理念への深い理解と共鳴する心があり、それを推進できる人でないと務まらないと思います。以前のように創業家ではなく、いまや企業理念こそがオムロンの求心力であり、発展の原動力になっているからです。

中神 その点は実は日本企業の多くが抱えている問題の本質でもあります。

日本では創業のピークは2度あるようです。直近は戦後、その前は日清戦争の頃です。戦後70年を越えた今、社歴が60～70年を迎え、創業家から非創業家にバトンタッチしなければ立ち行かない会社はたくさんあります。

次に指名されるべき経営者は創業理念に深い理解を持ち、それを再点火できる人でなくてはならないというのは、時代感にとっても良くマッチします。

山田 オムロンはその素地を20年ほどかけて整えてきました。初めは创业者のワンマン会社でしたが、外部の人をまずはアドバイザーとして招き、そ

の後人事・報酬・社長指名・ガバナンスの委員会を順に作っていきました。

ユニークな仕組みもあります。例えば社長指名は毎年行われています。

私は12月になると指名委員会に呼ばれて、①社長継続の意思はあるか、②万一のときの社長代理人は誰か、③サクセッションプランは進んでいるか、の3つを問われます。これらの質問にしっかりと答え取締役会で議決されてはじめて、また1年社長を続けることができるんです。

毎年指名されるということは、指名されないときの心づもりもできます。

3年・5年という頻度でしか指名がなければ途中で交代するときには揉めるでしょうが、毎年やっていると速やかに社長を交代させることができます。

ちなみにこの仕組みでは、私に社長指名の権限はありません。指名委員会のメンバーではないからです。私が実力派会長 CEO になって院政を敷くなどということはできないのです。

中神 それも驚きますね。次期社長の任命権こそが権力の源泉です。でも山田社長にはそれが無い。だからこそ求心力としての企業理念に忠実でなくてはならないというのもよく分かります。

オムロンは IR 活動や投資家との対話にも力を入れていると思いますが、これもガバナンスの一環ですか？

山田 それは全てのステークホルダーに対して正直でアカウントブルであることが、企業理念に通じると考えているからです。投資家との対話で得られる学びは大きく、それを積極的に経営に取り入れたいと思っています。

ただ誤解を恐れずに言えば、私が会う投資家は厳選しています。

社長就任後2年ほどはあらゆる投資家に会ったのですが、短期の投資家は短期の業績にしか関心がありません。次に会うと、「3ヶ月前のあの話は怎么样了？」と短期での成果を求められます。期待に応えようとすればするほ

ど経営が利率的になりかねないのです。

ですから私は中神さんたちのように長期の企業価値を考え、経営のために一緒に汗をかく投資家とだけ会うことにしています。もちろん会社として投資家の新規開拓は大切なので、それは IR チームが担っています。

中神 それは投資家として背筋が伸びる話です。



山田 深いコミュニケーションをとる際に重要な第一歩は開示だと思います。ですからオムロンでは対話に足るだけの情報を出すことができているかを常に問うています。

中計の目標を詳しく説明したり、統合報告書などで非財務情報の開示を進めたりする一方で、足元の受注の数字は出さなくなりました。

理念が改めて求められる企業ステージはいつなのか

中神 TOGA に参加して感じたことを今一度振り返ると、オムロンという会社は、「明るい、強い、正しい」会社だと感じました。

まず発表している人がすごく明るい。楽しそうに話している。そしてそれを聞き賞賛している人も笑いが絶えない。一方で、どの物語にも大変な困難があり、乗り越えてきた強さがある。儲けてやろうという欲望だけでは乗り越えられなかった強さを感じる。

「社会のため」という原点の正しさが、強さになって現れているような気がしたのです。

山田 経営判断に企業理念の軸があるのは、経営者としてすごく恵まれてい

ると思います。経営をしているとき、正誤の確率が 80:20 の問題には簡単に答えを出せますが、51:49 のときは迷います。でも迷ったときには企業理念に立ち戻って考えることができるからです。

中神 ちょっと恥ずかしいのですが、みさきにも「三益の追求」という創業理念があります。資産運用という仕事は「受託者責任」を問われます。つまり何をおいても「投資家益」を満たさなくてはならないのですが、その方法論は色々あって良いと思うのです。

みさきなりのアプローチは、投資先の経営が良くなるという「企業益」が先にある。そのために私たちはしっかり汗をかく。会社が良くなれば株価も上がるはず。そうすれば投資家益も必ず満たせると信じているのです。

もう一つは「社会益」です。こんなちっぽけな会社がなにを生意気な、と思われるかもしれません。でもちっぽけな会社だからこそ、色々な方々に応援して貰えるだけの純粋さを保っていなければ生き残れないのです。

社会で最も大きな貢献は雇用を作ることではないかと思うのですが、残念ながらみさきの事業では多くの雇用は作れません。その分 트레이ニーやインターンを受け入れて人材開発をしたり、運用業として良い資金循環を作ることによって貢献するしかないと考えています。

そんな理念を持ってはいるのですが、みさきはまだまだ生き残りに必死で、理念を行動に落とし込めていないという忸怩たる思いがあります。

山田 立石一真も悩み抜いて同じ境地に至ったのだと思います。1933年に当社を創業しているのに、1959年になってようやく社憲を制定したのは、それまでは生き残りに必死で、それどころではなかったからでしょう。しかも企業理念を言葉にするには3年もかかったと言われていました。

会社には志を持って事業を始めた創業者とそれに共鳴した人たちがいます

が、彼らとて未来永劫生きているわけではありません。でも会社はゴーイングコンサーンであることを宿命付けられているので、その意志を継いでいく仕組みが必要なのだと思います。

中神 私は「ジャングル、砂利道、高速道路」という言葉が好きなんです。

会社をつくってしばらくは右も左も分からないジャングル。数少ない仲間を信じて進むしかありません。ようやくジャングルを抜けだしても、まだガタガタの砂利道。そこもなんとか切り抜けて、ようやく快適な高速道路を走ることができる。

山田社長のお話を伺いながら、企業はいつ理念を作るべきなのかを考えていましたが、ジャングルにいるときにはとてもそんな余裕はないですよ。でも砂利道に入ると必ず油断が生まれる。それを締め直すためにも企業理念をつくらないといけない。高速道路に入ってしまうと、今度は快適になってついつい理念を忘れてしまうから、それを再点火する仕掛けが必要になるのかなと思いました。

本日は素晴らしいお話を聞かせていただきました。ニューズレターを通じて、オムロンの企業理念に共鳴する輪がまた一段と広がっていきそうですね。ありがとうございました。

2018年6月
品川にて

※本誌に掲載されている企業についての言及は、当社の過去の投資実績、現在の投資方針を示唆するものではありません。

Speakers' Profile

ゲスト：山田氏 プロフィール



オムロン株式会社
代表取締役社長 CEO

山田義仁氏

1961年生まれ、大阪府出身。1984年同志社大学経済学部卒業。大学時代はハンドボールに打ち込み、部の主将を務めた。同年、創業者 立石一真の理念に惹かれて立石電機(現:オムロン)に入社。長年ヘルスケア事業に従事し、米国・欧州で子会社の経営を担った。2008年オムロンヘルスケア社長を経て、10年より当社グループ戦略室長として長期ビジョンを策定。11年より現職。

Misaki's Voice

エンゲージメント担当：杉浦



杉浦 泰

エンゲージメントオフィスにて、投資先の経営支援に従事しています。学生時代に神戸大学・三品和広教授の下で社史を研究後、みさき投資に入社しました。300社超の社史が頭に入っています。社史に刻まれるような仕事を成すことが将来の目標です。

編集後記

オムロンとお付き合いさせていただくようになり、創業者 立石一真さんの著作をいくつか読みました。その中の一冊『永遠なれベンチャー精神』の「企業にとって利潤は何か」という節に登場する蜜蜂の比喩が印象に残っています。

曰く、企業を蜜蜂、社会を花に例えると、蜜蜂は本能的に蜜を求めて飛び回っていますが、花の立場からすると、蜜蜂に蜜を与えることにより花粉を媒介して貰うことができます。彼はここから企業の利潤追求は、企業が社会から利潤を与えられる結果として自然と社会奉仕することになっているという、「企業の公器性」を導いています。

私は以前からエンゲージメント投資も蜜蜂に似ている気がしていました。それは、今度は投資家を蜜蜂、企業を花に例えると、投資家が様々な企業に接して「良い経営」を学び、それを他の企業へと伝えることで企業価値の向上、ひいては株価の上昇という果実に繋がるのが、蜜蜂が花粉を運ぶ様子に似て見えるからです。

これらは相似形で、どちらも必ずしも初めから社会奉仕や株価の上昇を追求した訳ではなく、利潤を求めたり良い経営に触れたりすることが、結果的に価値を生んでいるという順番が大切なのだと思います。これが逆になると近視眼で長続きしない押しつけになりかねません。だからこそオムロンは高いGP率（粗利率）を目標に経営していますし、私たちは経営を磨き続ける経営者との対話を重視しています。

これまで「良い経営」というと、事業ポートフォリオ管理、キャッシュフロー管理、ガバナンスなど、主に国境やセクターを越えて普遍妥当する経営ノウハウのことを考えていました。でも山田社長のお話を伺い、企業理念こそその核に据えられるべきものだと思います。オムロンは単に ROIC 経営を導入していることが優れているのではなく、それを企業理念の実現に向けた手段として位置付けることで、「オムロンらしい経営」ができていることが高い評価を得ている理由なのだと思います。

同じ本の中で立石一真さんは「理念なき経営は海図なき航海」という表現もしていました。実は「みさき投資」という社名には「岬の高台にある灯台のように、経営の行く先を照らせる存在になりたい」という想いも込められています。

私たちもこれからは「良い経営」だけでなく、「良い理念」にも学びその精神を広げてゆけるような働き蜂、『働く株主[®]』でありたいと思います。



インベストメント・オフィサー
榎野 尚



※表紙の写真：天橋立（あまのはしだて）。太平洋、日本海、瀬戸内海に通じる白砂青松の景観は、俳句や和歌などの題材としても知られている。

発行元



みさき投資株式会社

〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-1 櫻井ビル 3F

Tel:03-6427-7431

info@misaki-capital.com

http://www.misaki-capital.com/