

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オムロングループにおけるコーポレート・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です。

### オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「オムロン コーポレート・ガバナンスポリシー」を制定しています。ポリシーは、1996年の経営人事諮問委員会の設置以降、当社が25年以上かけて築いてきたコーポレート・ガバナンスの取り組みおよ

び体制を体系化したものです。当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、これからもコーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組みます。

オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー



〈コーポレート・ガバナンスの取り組み〉

	1999年	2003年	2011年	2023年
企業理念	1959年社憲制定 90年制定 98年改定	06年改定	15年改定	22年 定款に記載
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー			15年制定	
取締役会議長	代表取締役社長	03年～ 代表取締役会長	12年～ 取締役会長	
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁	23年～ 辻永順太
監督と執行の分離	取締役30名	99年 定款に定める取締役員数を10名以内に改定 99年 執行役員制度を導入	17年～ 役付取締役の廃止（取締役会長を除く） 17年～ 社長を執行役員の役位に変更	
アドバイザー・ボード	99年 アドバイザリー・ボード			
社外取締役		01年1名 03年～ 2名（取締役7名）	15年～ 3名（取締役8名）	
社外監査役	98年1名	99年～ 2名 03年～ 3名（監査役4名）	11年～ 2名（監査役4名）	
諮問委員会など	96年～ 経営人事諮問委員会	00年～ 人事諮問委員会	03年～ 報酬諮問委員会	06年～ 社長指名諮問委員会 08年～ コーポレート・ガバナンス委員会

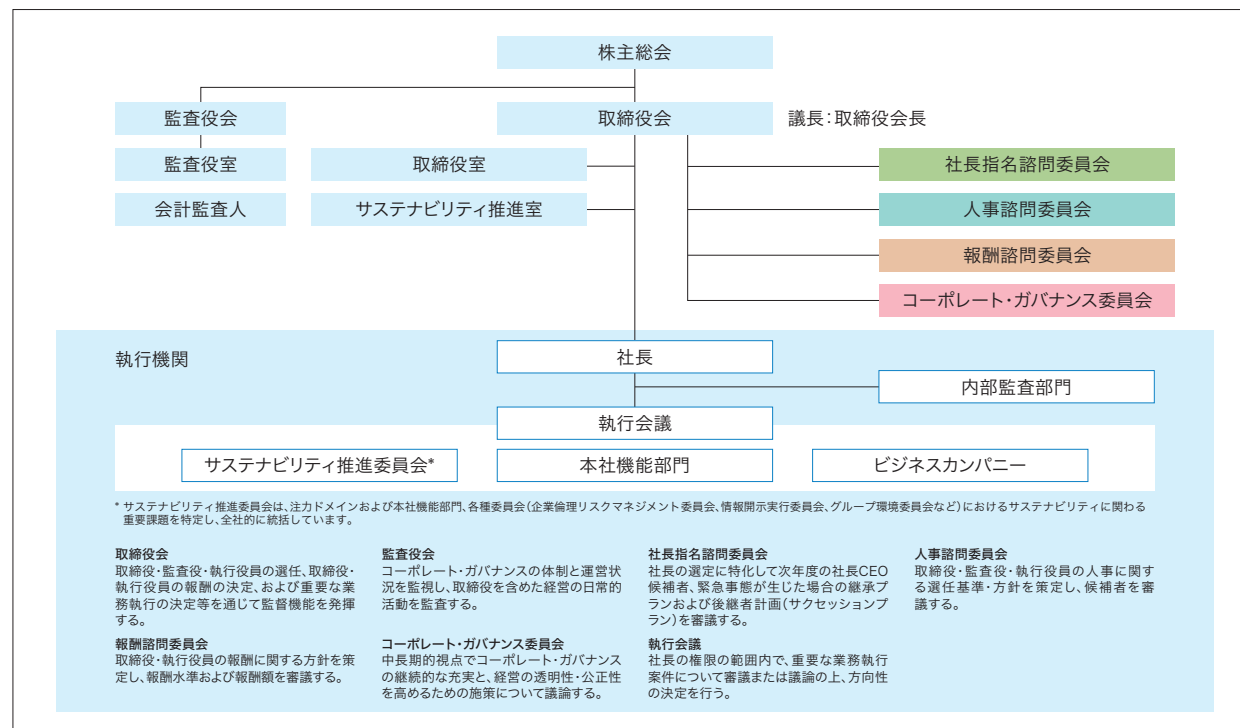
### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。取締役会は、実質的な議論を深めるため、8名の取締役で構成しています。取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。取締役会の監督機能を強化するため、社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会を設置しています。社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長はいずれも独立社外取締役とし、委員の過半数を独立社外取締役としています。な

お、いずれの委員会にも社長CEOは属していません。また、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長は独立社外取締役とし、委員を独立社外取締役および独立社外監査役ならびに非業務執行社内取締役とし、意思決定に対する透明性と客観性を高めています。

このように、監査役会設置会社に指名委員会等設置会社の優れた面も取り入れ、ハイブリッド型のガバナンス体制としています。

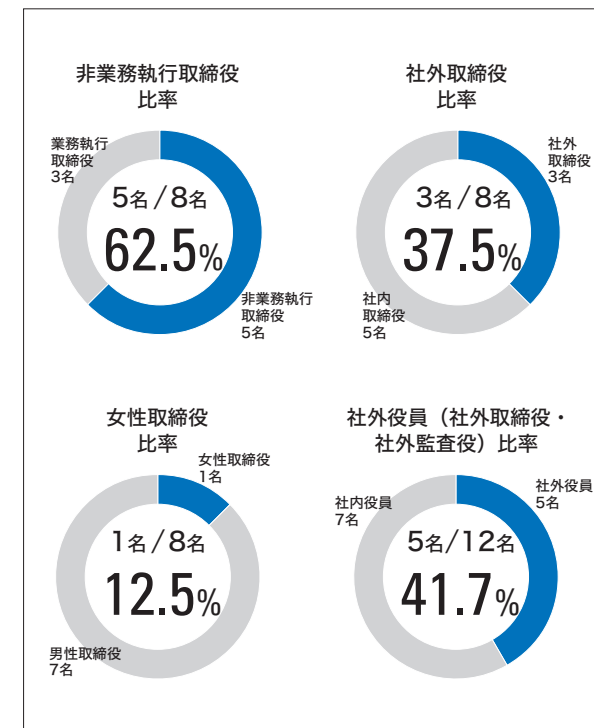
〈コーポレート・ガバナンス体制〉



### 取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を3分の1以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える人財で構成し、取締役会における多様性を確保します。

〈取締役会の構成〉



〈2023年度諮問委員会等の構成〉

地位・氏名	社長指名 諮問 委員会	人事諮問 委員会	報酬諮問 委員会	コーポレート・ ガバナンス 委員会
取締役会長 山田 義仁	□			□
代表取締役 辻永 順太				
代表取締役 宮田 喜一郎			□	
取締役 富田 雅彦		□		
取締役 行本 閑人	○	○	○	□
社外取締役 上釜 健宏 ◆	◎	□	□	◎
社外取締役 小林 いずみ ◆	□	◎	□	○
社外取締役 鈴木 善久 ◆	□	□	◎	□
常勤監査役 玉置 秀司				
常勤監査役 細井 俊夫				
社外監査役 内山 英世 ◆				□
社外監査役 國廣 正 ◆				□

注：◎委員長 ○副委員長 □委員 ◆独立役員

※2023年9月、コーポレート・ガバナンス委員会の構成を社外取締役、社外監査役、非業務執行社内取締役に変更しました。

〈2022年度諮問委員会等の活動内容〉

社長指名諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・社内取締役2名は非業務執行取締役（社長CEOは委員ではない）
開催回数	3回
出席率	100%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンゲージメントサーベイ・360度評価・第三者評価結果に基づいた候補者の絞り込み</li> <li>● 候補者との接触機会を通じた人物像の見極め（委員会とは別の機会を実施）</li> <li>● 社長候補者の決定 ● 2023年度緊急事態発生時の継承者の決定</li> </ul>
人事諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数	7回
出席率	100%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役・執行役員の選任基準の決定 ● 取締役候補者・監査役候補者・執行役員人事の決定</li> <li>● 経営陣幹部の後継者計画の報告 ● 社外取締役・社外監査役候補者リストの報告</li> <li>● 各諮問委員会の委員体制の決定</li> </ul>
報酬諮問委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社内取締役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	・過半数が社外取締役 ・取締役会議長、社長CEOは委員ではない
開催回数	5回
出席率	96%
審議事項報告事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・執行役員の報酬方針、報酬制度の決定 ● 執行役員の報酬方針、報酬制度の報告</li> <li>● 取締役・執行役員の報酬水準、テーブルの決定 ● 外国人執行役員報酬の決定</li> <li>● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の決定</li> <li>● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス委員会	
人数	5名（社外取締役3名・社外監査役2名）
委員長	社外取締役
委員会構成	社外取締役と社外監査役で構成
開催回数	2回
出席率	100%
審議事項	● 2022年度取締役会の実効性評価

## 役員報酬

### 取締役報酬の方針

#### ①基本方針

- ・ 企業理念を实践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬とする。
- ・ 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。
- ・ 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、「透明性」「公正性」「合理性」の高い報酬体系とする。

#### ②報酬構成

- ・ 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。
- ・ 基本報酬に対する業績連動報酬の報酬構成比率は、役割に応じて決定する。
- ・ 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。

#### ③基本報酬

- ・ 基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し役割に応じて決定し毎月支給する。

#### ④業績連動報酬

- ・ 短期業績連動報酬として、単年度の業績や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給する。
- ・ 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。
- ・ 株式報酬の業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給する。
- ・ 短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬の基準額は、役割に応じて定める報酬構成比率により決定する。

## ⑤報酬ガバナンス

- ・ 報酬構成および報酬構成比率、基本報酬の水準ならびに業績連動報酬の業績指標および評価方法は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定する。
- ・ 各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

### 役員報酬制度の概要

#### (1)報酬構成比率

取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績に応じて変動する「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(株式報酬)」で構成しています。各業績連動報酬の基本報酬に対する報酬構成比率は、役割に応じて決定しています。

( 図1 参照)

#### (2)基本報酬

取締役および執行役員に対して、固定報酬である基本報酬を毎月支給します。基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく同業企業(報酬諮問委員会が定める同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群)の役員の基本

報酬水準を参考に、役割に応じて決定しています。

#### (3)短期業績連動報酬(賞与)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、短期業績連動報酬として、単年度の業績指標や目標達成度に連動する賞与を事業年度終了後に一括支給します。取締役賞与は、年間計画に基づき設定した営業利益、当期純利益およびROICの目標値に対する達成度等に応じて、0%~200%の範囲で変動します。

( 図2 参照)

#### (4)中長期業績連動報酬(株式報酬)

社外取締役を除く取締役および執行役員に対して、中長期業績連動報酬として、株式報酬を支給します。株式報酬は、中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分(60%)と、中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的に一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分(40%)により構成します。業績連動部分は中期経営計画終了後に、非業績連動部分は退任後に支給します。業績連動部分は、中期経営計画における業績目標等の達成度に応じて0%~200%の範囲で変動します。なお、在任期間中に、会社に損害を及ぼ

図1

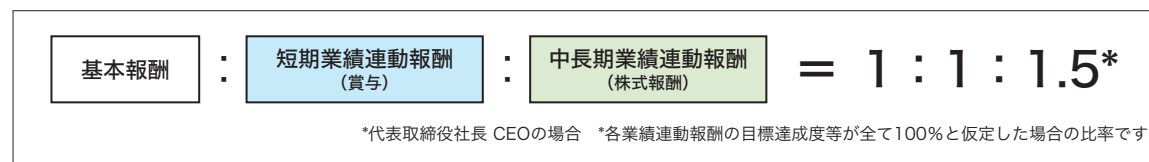
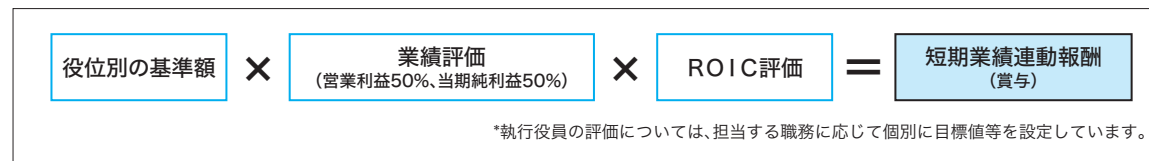


図2



す重大な不適切行為があった場合には、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役は取締役会、執行役員は社長の決議により、株式報酬の支給を制限します。

( 図3 参照)

**(5)業績連動報酬の業績指標**

- ・ 短期業績連動報酬(賞与)の評価指標は、SF 1st Stage(2022~2024年度)に基づく短期経営計画の実現に向けて、短期経営計画の財務目標の指標から設定しています。
- ・ 中長期業績連動報酬(株式報酬)の評価指標は、SF 1st Stage(2022~2024年度)の実現に向けて、

SF 1st Stageの財務目標・非財務目標・戦略目標の指標から設定しています。また、2030年に向けた長期ビジョンSF2030では企業価値の最大化を目指しており、企業価値を直接評価する指標についても設定しています。

**取締役会の実効性向上の取り組み**

**1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要**

当社は、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、経営のスピードを速め、企業の競争力の強化を

図ります。そのために、当社は、取締役会の実効性向上の取り組みを通じ、取締役会の監督機能を強化しています。

その取り組みは、(1)「取締役会の実効性評価」、(2)「取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行」というサイクルで行っています。

**(1)取締役会の実効性評価**

当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。\* 社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

**(2)取締役会運営方針および重点テーマの決定、年間計画の策定・実行**

取締役会は、(1)のコーポレート・ガバナンス委員会による評価結果および事業環境等を踏まえた上で、次年度の取締役会運営方針および注力する重点テーマについて決定しています。取締役会は、その運営方針に基づき年間計画を策定し運営しています。

当社は、上記の(1)(2)を事業年度単位で実行し、取締役会の実効性を向上し続けています。コーポレート・ガバナンス委員会は、この取り組みについて、「客観性」と「実効性」を兼ね備えた当社独自の最適な取り組みであると評価しています。なお、取締役会は、当社の取り組みを、第三者評価より有効性が高いと認識しています。

\* 2022年度実績

図3

$$\text{役位別の基準額} \times \left( \text{財務目標評価 } 60\% + \text{企業価値評価 } 20\% + \text{サステナビリティ評価 } 20\% \right) = \text{業績連動部分}$$

	評価ウエイト	評価指標	目標値
財務目標評価	60%	・ EPS	400円
		・ ROE	10%
企業価値評価	20%	・ 相対TSR*1	100%
サステナビリティ評価	20%	・ 温室効果ガス排出量の削減(内部目標)	2016年度比▲53%
		・ エンゲージメントサーベイ*2における Sustainable Engagement Index (SEI) *3のスコア(内部目標)	70点
		・ Dow Jones Sustainability Indices(第三者評価)	DJSI World

\*1 対象期間における当社のTSR(株主総利回り)と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標(相対TSR = TSR ÷ 配当込みTOPIX増減率)

\*2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

\*3 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標



## 2. 2022年度取締役会の実効性評価の評価方法

2022年度取締役会の実効性評価の評価方法および自己評価の評価項目は以下の通りです。

### 2-1. 評価方法

#### ①取締役および監査役による自己評価の実施

- 各取締役および監査役は、各取締役会終了直後に取締役会の議論内容、監督機能の発揮度合に対する自己評価を実施しました。また、社外役員は各取締役会終了直後に取締役会を評価し、振り返りを行う取締役会レビューミーティングを実施しました。
- 各取締役および監査役は、2023年2月28日および3月28日の取締役会終了後に年間を通じた取締役会運営等に対する自己評価を実施しました。

#### ②取締役会議長面談の実施

- 取締役会議長は、2022年12月～2023年3月に取締役および監査役を対象として個別面談を実施しました。

#### ③コーポレート・ガバナンス委員会による評価の実施

- コーポレート・ガバナンス委員会は、2023年3月28日および4月26日に取締役会の実効性評価を実施しました。

### 2-2. 自己評価の評価項目

自己評価の評価項目は以下の通りです。取締役会として監督機能を十分に発揮したか、監督機能の発揮に貢献したかという観点で評価します。評価は、質問票(無記名)への回答方式で実施しています。評価項目ごとに、5段階評価や自由に記入するフリーコメント欄を設けています。

#### ①取締役会直後に実施する自己評価

- 取締役会の議論内容
- 取締役会の監督機能の発揮度合

#### ②年度末に実施する年間を通じた自己評価

##### 1. 取締役会運営

- 1) 2022年度取締役会運営方針
- 2) 2022年度重点テーマ
- 3) 2022年度重点テーマ以外の審議事項・報告事項
- 4) 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ(要望)

##### 2. 情報共有機会の充実

- 1) 個別ミーティング
- 2) 視察等の情報提供
- 3) 取締役会直後の取締役会レビュー
- 4) 2023年度の取り組み(要望)

##### 3. 諮問委員会

##### 1) 社長指名諮問委員会

##### 2) 人事諮問委員会

##### 3) 報酬諮問委員会

##### 4) コーポレート・ガバナンス委員会

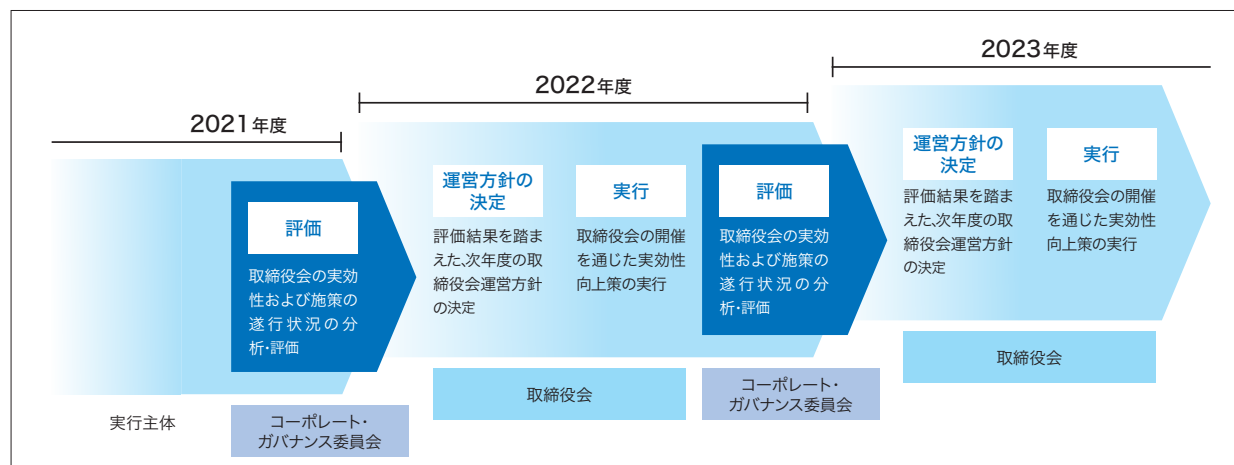
##### 4. その他取締役会全体

## 3. 社長の交代

### 3-1. 社長指名諮問委員会および取締役会の議論

- 当社は2023年1月12日臨時取締役会で「2023年4月1日付での社長交代」を決議しました。社長選定は監督機能上の最重要事項であるため、社長の選定に特化した社長指名諮問委員会において審議し、取締役会はその答申を受けて決議しました。
- 社長指名諮問委員会は毎年後継者計画を審議し、候補者リストをもとにタフアサインメント等の育成計画および育成状況を確認しています。また、取締役会での発

〈取締役会の実効性向上の取り組み〉



表の機会等を通じて候補者を観察しています。2022年度は候補者選定プロセスとして、数名の候補者のエンゲージメントサーベイVOICE、360度評価、経営者を対象とした人材コンサルティング会社による第三者評価結果の分析や、面談等の接触機会を通じた候補者の見極めを実施し、候補者を決定しました。

### 3-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

評価した点

- コーポレート・ガバナンス委員会は、社長指名諮問委員会による社長選定プロセスを評価しました。社長指名諮問委員会の委員である社外取締役に対して、候補者に関する客観的データの提供や、複数回にわたる候補者との接触機会の提供がなされていたため、透明性・客観性が確保されており、適切であったことを評価しました。

要請した点

- 今後も継続して、新体制後の後継者計画の策定、候補者育成の仕組みの強化、委員と候補者との接触機会を早期に設ける等、社長選定プロセスの更なる進化を図ることを要請しました。

### 4. 2022年度取締役会運営方針および重点テーマ

#### 2022年度取締役会運営方針

“取締役会は、2022年度に開始した長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、変化対応力が伴った短期および中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

重点テーマ

- ① 長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

〈監督する観点〉

- ビジネスモデルの変革（JMDCとの協業等を含む「コト」ビジネスの推進）
- ダイバーシティ&インクルージョンの加速
- サプライチェーンのレジリエンス向上
- サステナビリティ重要課題の取り組み推進

#### ② 不確実性の時代におけるリスク対応

〈監督する観点〉

- グローバル地政学の変化察知力の向上
- グローバル事業運営の変革
- サイバーセキュリティの強化

#### ③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

〈監督する観点〉

- 第三者評価を踏まえたコーポレートITシステム構築のモニタリング

2022年度取締役会運営方針および重点テーマを設定した背景（2022年5月取締役会で議論して決定）

重点テーマ①：長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

取締役会は、長期ビジョンSF2030（以下、長期ビジョン）および中期経営計画SF 1st Stage（以下、中期経営計画）の実現に向けて、進捗のモニタリングをすることが監督機能として重要事項であることを確認しました。具体的には、ビジネスモデルの変革、ダイバーシティ&インクルージョンの加速、サプライチェーンのレジリエンス向上、サステナビリティ重要課題の取り組み推進の観点で重点的に監督することとしました。

重点テーマ②：不確実性の時代におけるリスク対応

ロシアによるウクライナ侵攻をはじめグローバル地政学リスクが、事業、業績に与える影響は大きく、2022年度においても重点テーマとして継続的に、変化察知力向上の観点で議論することとしました。

重点テーマ③：コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

コーポレートITシステムの構築は10年規模の大型案件であることから、2019年度から重点テーマとして継続しています。昨年度取締役会でコーポレートITシステムの構築状況に対する第三者評価導入の提案があり、2022年度は第三者機関による外部評価を踏まえて取締役会が進捗を監督することとしました。

### 5. 2022年度取締役会の実効性評価結果

#### 5-1. 取締役会運営の実績

##### 5-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①：長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

〈ビジネスモデルの変革（JMDCとの協業等を含む「コト」ビジネスの推進）〉

■ 取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 長期ビジョンで掲げたコト視点でのビジネスモデルの変革として、IABの「現場データ活用サービス」「アプリケーションエンジニアリングサービス」「製品リカーリングモデル」「教育サービス」「保守・保全サービス」の5つの領域におけるコトビジネスの展開と、OHQの米国における遠隔診療サービスの取り組みを報告しました。

- JMDCとの協業について、企画・実行中の7つの協業テーマの進捗と協業を通じて再認識したJMDCの強み、課題を報告しました。また、JMDCの並行第三者割当について、協業の加速と関係強化を目的に追加出資することを報告し、取締役会は決議しました。

#### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はIABのコトビジネス「i-BELT」によるエネルギー削減が、温室効果ガス削減に寄与し新しい社会価値提供に繋がること、エネルギーソリューションやセキュリティマネジメントが製造業以外への展開も可能なビジネスモデルであることを認識しました。また、コトビジネスの推進においてパートナーとの共創の必要性、コト視点のエキスパート人材の育成について議論しました。
- 取締役会はJMDCとの協業状況の進捗を確認するとともに、循環器疾患の“ゼロイベント”実現に向けての課題や循環器以外の事業領域の拡大について議論しました。

#### 〈ダイバーシティ&インクルージョンの加速〉

##### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- エンゲージメントサーベイVOICEの結果として、ダイバーシティ&インクルージョンを含む全てのカテゴリが健全な状態を維持し、SEI<sup>\*1</sup>スコアが76となり目標値の70を上回ったことを報告しました。
- 更なる社員のモチベーションアップに向けて、「働く環境」のうち「業務効率性」と「パフォーマンスマネジメント」に課題があり、具体的な施策として「ワークプロセスのシンプル化」と「役割に応じた成果を出していない

社員に対する十分な働きかけ」を実行することを報告しました。

- 2021年から実施している副業について、社員の副業の現状および副業受入れの事例や課題を報告するとともに、プロフェッショナル人材の獲得、組織の活性化、多様な人材との交流により、社員の新たな価値創造やキャリア形成に繋がっている等の成果を報告しました。

##### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではエンゲージメントサーベイVOICEの結果のうち、日本固有の課題である「役割に応じた成果を出していない社員に対する十分な働きかけ」について、リチャージ・リチャレンジ<sup>\*2</sup>制度の定着と役割に応じた成果を出せない根本的な原因分析の必要性を議論しました。また、海外でもスコアが低い「円滑な業務進行」の阻害要因の特定、ハイサイクル・マネジメント<sup>\*3</sup>実践による「やめること」を経営が意思決定する重要性を議論しました。
- 取締役会は雇用形態を柔軟にして副業制度を導入したことで人材リソース不足の解消に繋がっていることや、社会的課題解決に繋がるテーマが応募者を惹きつけ60倍超の応募となったことを認識し、副業テーマ数の拡大、適所適財の更なる向上、副業人材を通じた組織の活性化・社員の育成を議論しました。

#### 〈サプライチェーンのレジリエンス向上〉

##### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 上海ロックダウンによる影響を生産回復・供給力強化により上期でリカバリーし、拡大した製品供給力の発揮により、今年度の売上に結実させていくことを報告

しました。

##### ●取締役会での主な議論内容

- 取締役会では経済安全保障推進法を踏まえた重要部材の調達方法の検討とサプライチェーンレベルでの部品調達の必要性、デカップリングの影響を考慮した地産地消の検討を議論しました。

#### 〈サステナビリティ重要課題の取り組み推進〉

##### ■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 長期ビジョンおよび中期経営計画におけるサステナビリティ重要課題の目標達成に向けて2022年度目標を設け、サステナビリティの各取り組みを推進・実行していくことを報告し、取締役会はこれを決議しました。また、社会の脱炭素化、継続的な省エネ・再エネの継続的な取り組み、再エネ電力調達、Jクレジットの活用など長期ビジョンで策定した戦略的取り組みの実行により、2030年における環境目標（Scope1・2）を2016年度比59%削減から65%削減に変更することを報告し、決議しました。
- 有価証券報告書における気候変動対応の情報開示について、今後の開示基準がTCFD<sup>\*4</sup>のフレームとなる動向を踏まえ、TCFDの開示要請項目である「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」のフレームで開示する方針を報告し、第85期（2022年6月）有価証券報告書で開示しました。また、気候関連の「リスク」と「機会」による事業および財務への影響度の開示について、中期経営計画中の段階的な開示計画を報告し、取締役会はこれを決議しました。



\*1 SEI:Sustainable Engagement Index:心身の健康等によって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指針

\*2 リチャージ・リチャレンジ:経営基幹職の一般職への職層変更(リチャージ)/経営基幹職への再登用(リチャレンジ)

\*3 ハイサイクル・マネジメント:ビジネスのスピードではなく検証と修正のサイクルを早めることで、複利的に顧客価値創出力を高めていくオムロンユニークなマネジメント指針

\*4 TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures 気候関連財務情報開示タスクフォース

#### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はサステナビリティ重要課題のScope3 cat.11<sup>\*1</sup>の2030年度目標(2016年度比18%削減)達成に向けて、自社のみならずバリューチェーン全体での取り組みとなることや、再生可能エネルギーの調達コスト上昇等の複合的な課題があることを認識した上で、全社として「リスク」と「機会」を捉えた戦略シナリオのアップグレードの必要性や新商品の省エネ設計の展開を議論しました。

#### 重点テーマ②:不確実性の時代におけるリスク対応

##### 〈グローバル地政学の変化察知力の向上、グローバル事業運営の変革〉

#### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 中国の景気動向の見立てと、それが世界経済に与える影響について、エコノミストによる講演と意見交換を実施しました。また、地政学リスクへの具体的な対応状況として、グローバル戦略本部から「地政学リスクのグループ対応方針の報告」、IABから「生産地リスクに対する地産地消への対応」「使用部材リスクに対する複線化対応」を報告しました。

#### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会はリスク回避施策の実施の可否やタイミングを見極める視点を保有することの重要性を議論し

ました。また、地産地消に向けて、事業運営の現地化を加速する必要性を確認しました。

#### 〈サイバーセキュリティの強化〉

#### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 現在のサイバーセキュリティ対策の全体像、成熟度を報告するとともに、ランサムウェア<sup>\*2</sup>攻撃に対する平時と有事それぞれの体制強化や、コトビジネスの推進を支えるセキュリティ基盤への進化に向けて重点課題と取り組みを報告しました。

#### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではサイバーセキュリティの進化に向けてセキュリティ人財の発掘や育成における課題について、他社事例等を踏まえて強化策を議論しました。さらにサイバーセキュリティ専門家チームの強化のみならず、メールハッキング等サイバー攻撃の巧妙化に備えた社員教育の継続強化の徹底を要請しました。また、ランサムウェア攻撃を想定したシミュレーションの定期的な実施とサイバーセキュリティ保険の重要性について議論しました。

<sup>\*1</sup> Scope3cat.11:自社が販売した製品の使用から排出されるGHG排出量の削減

<sup>\*2</sup> ランサムウェア:端末に保存されたデータを暗号化し、データを復元する対価として金銭を要求する不正プログラム

#### 重点テーマ③:コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

##### 〈第三者評価を踏まえたコーポレートITシステム構築のモニタリング〉

#### ■取締役会での報告・決議内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認を上期と下期に分けて上程し、実行状況や第三者機関による外部評価結果、2023年度の取り組み計画について報告しました。取締役会は2023年度の設備投資計画について決議しました。

- 2022年度実行状況として、ERP欧州展開の要件定義フェーズの完了とERP日本展開の計画策定・要件定義フェーズ移行準備が完了したこと報告しました。欧州展開においては、Fit to standardの原則を徹底し目標適合率80%を上回る91%を達成したこと、2023年4月より設計・開発に着手することを報告しました。日本展開においては、欧州展開の学びを活かしたマスタースケジュールを策定し、プロジェクトの成功確率を高めるため、基幹業務・データ連携・活用基盤をミニマムスコープとして実行することを報告しました。

#### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会では欧州よりも機能が多く複雑な日本展開においても、Fit to standardで進める重要性を認識した上で、一部のテーマについてはFit to businessとして、標準外で開発を進める必要があることも確認しました。
- 取締役会は、プロジェクトが計画通り進行していることを確認した上で、コーポレートITシステムの構築の目的が単にシステムの入替ではなく、DXによる業務革新、生産性向上に向けた取り組みであることを認識の上、プロジェクトを推進するよう要請しました。

### 5-1-2. 重点テーマ以外の重要事項

#### 〈最適なガバナンス体制に向けた議論〉

##### ■取締役会での報告内容

- コーポレート・ガバナンスの課題と今後の方向性について、日本取締役協会 会長を外部講師に招き講演と意見交換を実施し、長期ビジョン実現に向けた最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築について議論しました。

##### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会は外部講師を交え、「企業規模や事業状況、コーポレート・ガバナンスの実態等に合わせて、最適なガバナンスを検討し続けること」、「取締役会で中長期戦略等の本質的な議論ができていくことが最重要であること」等を議論しました。さらに、今後もオムロンのコーポレート・ガバナンスの進化に特化した議論を継続することを取締役会として確認しました。

#### 〈M&Aおよびアライアンスの状況確認〉

##### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 長期ビジョンで設定した4つの事業ドメインのうちインダストリアルオートメーションドメインとヘルスケアソリューションドメインにおけるM&Aおよびアライアンスの検討状況について報告しました。
- アライアンス事例として、社員の健康改善と企業の医療費負担の軽減による生産性向上と健康増進・重症化予防市場の創造を目的とした「健康経営アライアンス<sup>\*1</sup>」を設立することを報告しました。

##### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではインダストリアルオートメーションドメイン

のアライアンスについて、ILOR+S<sup>\*2</sup>を推進するために不足している製品、顧客を交えたアライアンスの状況について、議論しました。

- ヘルスケアソリューションドメインのアライアンスは海外ベンチャーへの投資における収益化の方向性、プラットフォームのみならず民間保険会社とのアライアンスの検討、出資企業視点での分析の必要性を議論しました。

<sup>\*1</sup> 健康経営アライアンス:オムロンをはじめとする8社が代表幹事となり、「健康経営の型づくりと成果創出のためのソリューションの共創および産業界への実装」を目指すアライアンス。2023年6月の発足を予定。

<sup>\*2</sup> ILOR+S:「Input(入力機器)」、「Logic(制御機器)」、「Output(出力機器)」、「Robot(ロボット)」、「Safety(セーフティ機器)」

#### 〈知財に関する報告〉

##### ■取締役会での報告内容

業務執行部門は取締役会に対して以下の点を報告しました。

- 長期ビジョンの実現に向けて知財・無形資産の活用と連結する価値創造ストーリー（ビジネスモデル）の具体化を進めており、「独占排他型」と「シェアリング&インクルージョン型」を最適なバランスで組み合わせ、「両利きの知財活動」を実行することを報告しました。

##### ■取締役会での主な議論内容

- 取締役会は従来の知財概念と異なり知財活動が進化し、ビジネスモデルに直結した戦略そのものであること、長期ビジョンのコトビジネス化の推進にタイムリーな取り組みであることを認識しました。また、新しいビジネスを創り出す上での既存技術の活用と新しい技術の模索以外に、社内で技術を創り出すことへの挑戦、知財・無形資産への投資を経営ストーリーとの連動性で説明することにより、ステークホルダーの共感が高まることを議論しました。同時に、シェアリング

&インクルージョン型のオープン部分とクローズ部分の契約の重要性、社内における知財活用の浸透、知財の知見とビジネスセンスを保有する専門人材育成の重要性を議論しました。

### 5-2. コーポレート・ガバナンス委員会による評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2022年度取締役会の実効性評価を実施し、2023年5月16日の取締役会において以下の通り評価結果を報告しました。

#### 5-2-1. 総評

##### ■評価した点

- 長期ビジョンにおける2030年の当社の“あるべき姿”からバックキャストで重点テーマを選定し、課題の発掘、全体像から見た方向性のあり方等の議論を通じて、監督機能を十分に発揮することができたこと。
- 重点テーマをはじめ全てのテーマで活発な議論がなされ、中長期の議論を中心とした議案の割合が取締役会所要時間の約75%であったことから、取締役会が中期経営計画の実現に向けて、モニタリングボードとしての機能を果たしていること。
- 社内役員がそれぞれの役割・専門性に基づき能動的に発言する機会が増えたことにより、社外役員との双方向の議論が深まっていること。

##### ■要請した点

- 毎回質の高い議論をしているが、戦略実行の確実性を確認するために業務執行部門が認識している課題、リスクをより明快に提示、報告すること。
- 更なるモニタリングボード機能を高めるために、定例報告については重要性、適時性が高い案件に絞り込むこ

と。これにより、業務執行への権限移譲範囲を拡大するとともに、取締役会での中長期の議論を増やすこと。

- 社会環境や経済情勢が刻々と変化していることから、事業戦略を遂行する上で認識される課題について、適宜取締役会で議論する柔軟性を継続すること。

### 5-2-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2022年度取締役会について以下の点を評価・要請しました。

#### ■評価した点

- 地政学リスクについては現時点での当社のグローバル事業運営方針が妥当なものであることの確認ができたこと。
- エンゲージメントサーベイVOICEの結果分析により、当社の組織能力の課題が浮き彫りにでき、打ち手の方向性が明確となったこと。

#### ■要請した点

- コト視点でのビジネスモデルの変革に向けJMDCとの協業における今後の事業戦略の議論は引き続き重要なテーマであり、継続的な議論により監督機能を発揮していくこと。
- 不確実性の時代におけるリスク対応として地政学リスクとその対応は2023年度も引き続きモニタリングを続け、継続的に議論をしていくこと。
- コーポレートITシステムの構築に向けた議論は、単にシステム刷新の観点だけでなく、既存ビジネスを革新するDX視点での議論にアップグレードしていくこと。

### 5-3. 各諮問委員会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

#### 5-3-1. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は社長指名諮問委員会、人事諮問委員会、報酬諮問委員会の運営について、客観性・透明性のあるプロセスが確保され、適切に運営されていることを評価しました。なお、コーポレート・ガバナンス委員会はコーポレート・ガバナンス委員会の役割について、取締役会の実効性評価の実施のみならず、コーポレート・ガバナンスに関わる議論機会の拡充について取締役会に要請しました。

#### 5-3-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は各諮問委員会について以下の点を評価しました。

- 社長指名諮問委員会  
冒頭「3. 社長の交代」に記載の通り
- 人事諮問委員会  
定例案件のみならず、社外取締役・社外監査役候補者リストについて時間をかけてオープンに議論され、ボードサクセッションの強化が図れており適切な運営であったことを評価しました。
- 報酬諮問委員会  
2021年度に決定した報酬制度に基づき定例の審議事項が審議され、適切な運営であったことを評価しました。

### 5-4. 情報共有機会の取り組みおよびコーポレート・ガバナンス委員会による評価

#### 5-4-1. 情報共有機会の取り組み

##### ■現場訪問

社外役員に対して主要拠点、展示会等の視察および社内イベントへの参加機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

##### ■社外役員と会計監査人との意見交換会

(2015年度から継続して実施)

会計監査人の視点を社外役員に共有することにより、監督機能、監査機能の強化に繋げている。また、この取り組みにより、当社におけるリスク情報等について社外役員が会計監査人と直接情報交換する関係を構築している。

##### ■取締役会議長面談(2016年度から継続して実施)

取締役会議長は年1回取締役および監査役を対象として個別面談を実施し、取締役会の運営に関する改善案等を議論している。

##### ■社外役員と経営幹部との意見交換会

(2019年度から継続して実施)

社外役員と経営幹部との意見交換の機会を提供し、当社の事業や組織風土の理解向上に繋げている。

##### ■取締役会レビュー(2021年度から継続して実施)

社外役員は取締役会終了直後に取締役会レビューを実施している。社外役員同士で、取締役会終了直後に感じたことを共有することで、取締役会評価の充実に繋げている。

##### ■執行会議へのオブザーブ(2021年度から継続して実施)

社外役員は執行会議(役員による経営会議)へのオブザーブが可能であり、業務執行部門の状況を十分に掴む



ことで、取締役会における議論の幅と深さの広がりにつなげている。

#### 5-4-2. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は取締役会の実効性向上に向けて、社外役員が業務執行部門の状況や組織風土の理解を深めるために様々な情報共有機会の取り組みが実施されたことを評価しました。

#### 5-4-3. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は個別の情報共有機会について、取締役会に対して以下の点を評価・要請しました。

##### ■ 現場訪問

- オートメーションセンタ(ATC-KUSATSU)の視察を通じて、コトビジネスの核となるソリューションへの理解、営業・SEスタッフとの対話を通じて組織運営への理解が深まりました。コロナ禍の終息が見え出したことから、現場視察の機会の強化を要請しました。

##### ■ 社外役員と会計監査人との意見交換会

- 社外役員と会計監査人との意見交換会は2回に分けて実施しており、1回目の議論で会計監査人から事業環境の変化を捉えた会計監査上の課題認識を示し、JMDCへの投資およびグローバル内部監査体制における課題について対応を要請しました。
- 2回目の議論で会計監査人からJMDCへの投資およびグローバル内部監査体制における課題の提起を受け、のれんのか考え方やグローバルにおける監査体制の強化を議論し今後のアクションにつなげました。来年度以降も、更なる現場の具体的な実態把握に向けて多

面的な情報提供を要請しました。

##### ■ 社外役員と経営幹部との意見交換会

- 2023年4月から全ビジネスカンパニー長が交代することを受けて、新しいビジネスカンパニー長4名と社外役員の意見交換会を実施し、フリーディスカッションで双方向の議論を行いました。社外役員から「変えたいこと」を問い、ビジネスカンパニー長はハイサイクル・マネジメントの実行をはじめ効率的な事業運営の実施や心理的安全性を担保すること等率直な考えを述べました。新体制スタートに向けて有益なコミュニケーション機会となり、今後の議論の継続を要請しました。

## 6. 2023年度取締役会運営方針および重点テーマ

取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会からの評価結果を踏まえて、2023年度取締役会運営方針および重点テーマについて議論を行いました。議論結果を踏まえて、5月31日取締役会において、2023年度取締役会運営方針および重点テーマを決定しました。

### 〈2023年度取締役会運営方針〉

“取締役会は、新しい執行体制による長期ビジョンSF2030および中期経営計画SF 1st Stageの実現に向けて、以下3つの重点テーマおよび監督する観点の連動性を認識し、中長期視点で監督機能を発揮していきます。”

#### 重点テーマ

##### ① 長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗モニタリング

#### 〈監督する観点〉

- ・ 新体制の運営状況
- ・ グローバル人財戦略の進捗

- ・ 自立的成長とビジネスモデルの変革
- ・ JMDCとの協業における今後の事業戦略

##### ② 不確実性の時代におけるリスク対応

#### 〈監督する観点〉

- ・ グローバル地政学リスクの対応(市場変化への対応)
- ・ サイバーセキュリティの強化

##### ③ コーポレートITシステムの構築

#### 〈監督する観点〉

- ・ 欧州および日本のERP導入の進捗