

リスクマネジメント

グローバルな事業活動を支える統合リスクマネジメント

オムロンでは、内部統制システムの下、グローバルな視点で、リスクマネジメントとコンプライアンスを統合した対応を推進しています。

経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高くなる中で変化に迅速に対応するため、リスクへの感度を上げ、リスクが顕在化する前に察知し、打ち手を講じていく活動を強化すると共に、現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決する活きたリスクマネジメントを目指し、グローバルでPDCAサイクルを回しながら、当活動の質の向上を図っています。

SF2030を実現していくため、企業理念やルールを守りつつ、いかに効率的、効果的で迅速なリスク判断を現

場ができる仕組みを構築するかという点も重要なテーマとして、取り組みを進めています。

統合リスクマネジメントの仕組みと体制

統合リスクマネジメントの枠組みは、内部統制システムの下、グローバルリスクマネジメント・法務本部が主管するオムロングループルール(OGR)*「オムロン統合リスクマネジメントルール」にまとめ、グループ経営における位置づけを明確にしています。また、リスクマネージャを本社機能部門、ビジネスカンパニー、海外の地域統括本社、国内外の各グループ会社で任命し(約160名)、経営と現場が一体となってグローバルの活動を推進しています。主な活動は次の3点です。

- ▶環境変化をタイムリーに把握して、関係者で共有し、適時に影響評価を行うこと
- ▶定期的に、グローバルにリスクを分析して重要リスク

- を洗い出し、対策をとること
- ▶リスクが顕在化し、危機が発生した場合は、即時に報告し危機対策を講じること
- 推進組織として、主要なリスクマネージャで構成する「企業倫理・リスクマネジメント委員会」を設置し、原則年4回開催しています。

この委員会では、重要なリスクの発生状況、環境変化、リスク対策の状況について議論・共有するとともに、グループ全体のリスク評価を行っています。統合リスクマネジメントの活動状況については、適宜、執行会議や取締役会に報告しています。

*当社グループでは、公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、グループ共通の「オムロングループルール(OGR)」を制定しています。OGRは、リスクマネジメントの他、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

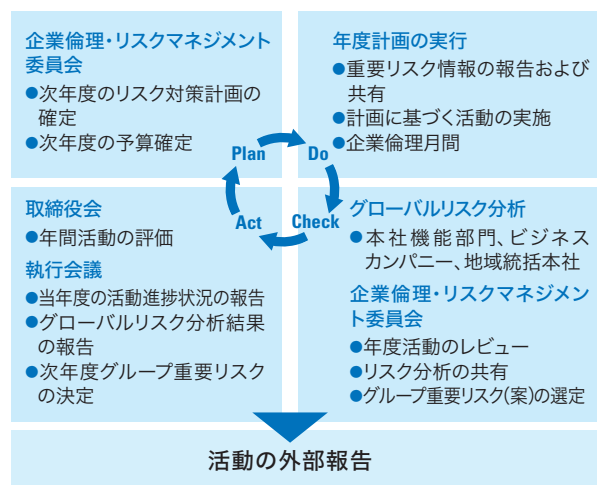
リスク報告と危機管理

危機が発生した場合には、「オムロン統合リスクマネジメントルール」に則り、速やかに経営に報告され、報告されたリスクのランクに応じて危機対策本部を通じて対応を行っています。これらのリスク情報を一元的に管理し、リスクの発生から対策状況を把握する運用を行っています。

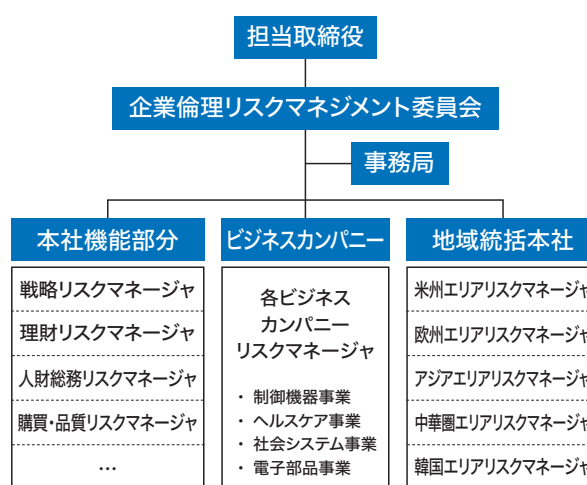
過去の学びを通じてリスク感度を高める取り組み

オムロンが目指す姿は、現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するリスクマネジメントです。そのため、過去の事例を将来に活かすための資産として、事業リスク事例集「OMRON Risk Book-Risk Scenario 100」を作成し、経営層への説明に取り組んでいます。グループ内の事例を教訓として、日頃からリスク感度を高めています。

〈統合リスクマネジメントのサイクル〉



〈企業倫理・リスクマネジメント委員会体制〉



グループ重要リスクとその分析

オムロンでは、SF2030において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

リスクのうち、当社グループを運営する上で、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要で

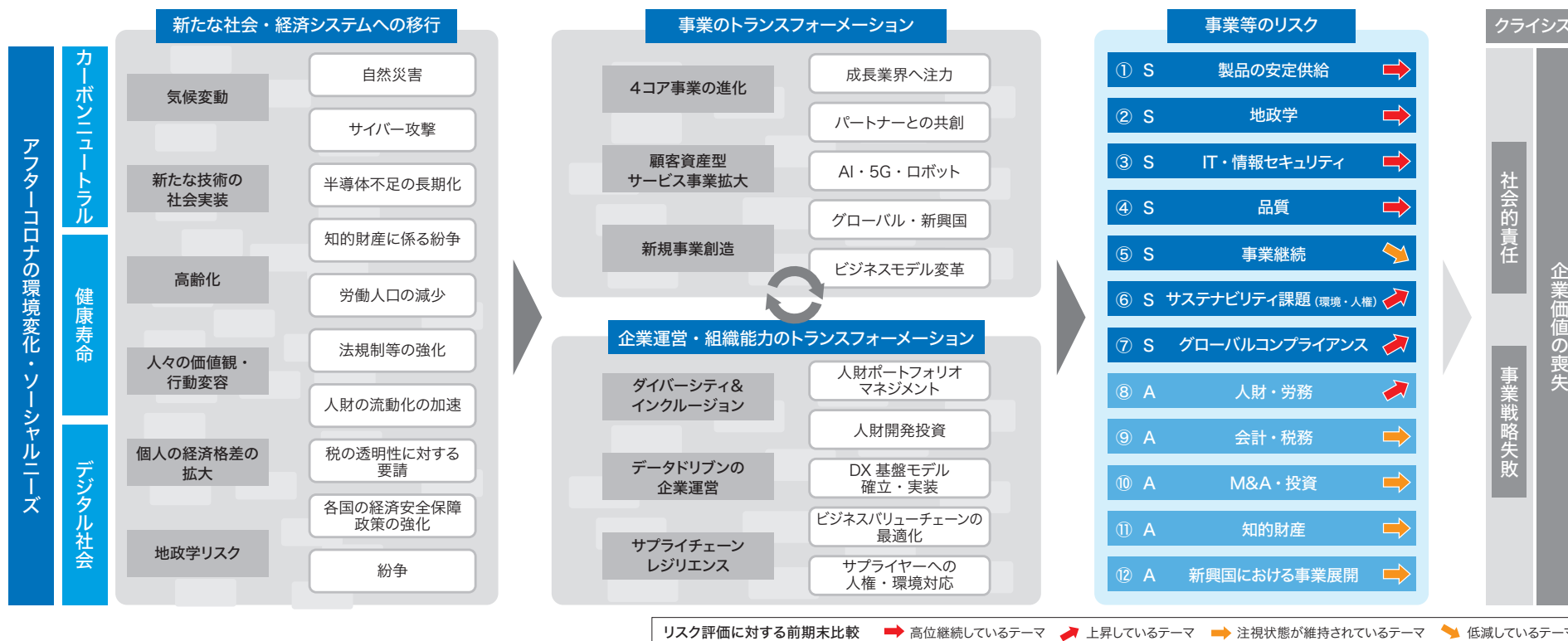
あるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

〈2022年度末時点のリスク評価〉

2022年度末に実施した当社グループのリスク分析に基づくグループ重要リスクのテーマ、リスクのランクおよび今後の動向に対する認識は下表の通りです。これらの

リスクは、適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではありません。現時点では予見できない、または重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2023年6月23日)現在において当社グループが判断したものです。

〈事業等のリスクの全体像〉



グループ重要リスクへの対応

現在当社グループが重点的に取り組んでいるSランクと定めたグループ重要リスクは次の通りです。



※事業等のリスクは、こちらのQRコードからご覧いただけます。

① Sランク 製品の安定供給

外部環境とリスクシナリオ

コンテナ不足・通関の遅延等によるサプライチェーンの混乱は収束に向かい、経済環境の不透明性はあるものの、今後も社会・産業構造の変化による消費や投資の拡大が見込まれています。一方で、半導体等の部材不足は長期化し、物流コストの増加が懸念される状況は継続しています。部材の調達量が必要量に届かない場合や、物流リードタイムが大幅に長くなった場合、製品供給が低下する可能性があります。その結果、売上減少や事業競争力の低下につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

グローバルのビジネスバリューチェーンの最適化を経営計画の重点取り組みのひとつとして、グローバル購買・品質・物流本部と各ビジネスカンパニーが推進しています。

〈具体的なリスク対応例：部材逼迫への対応〉

部材逼迫の状況が継続する中、調達性の高い部品への切り替えや部品点数の低減を目的とした製品設計の変更、外部EMSとの戦略パートナーシップ締結等の対応を行いました。

② Sランク 地政学

外部環境とリスクシナリオ

米中関係やロシア・ウクライナ情勢などを巡る各国・地域の政策により、グローバルビジネスの環境は複雑さを増しています。特に半導体等重要物資の安定供給や先端技術開発の促進、輸出や投資への規制等経済安全保障政策は、多国間枠組みの形成・活用を含め急速に進展しています。今後、政治的対立や人権問題、紛争リスクの高まりにより各種措置は更に拡大する可能性もあり、市場変化への対応が十分でなかった場合、当社グループへの需要が減少し、また、新たな法規制への対応が適切に行われなかった場合には、輸出規制や制裁違反等が発生する可能性があります。その結果、売上減少・戦略の見直しや重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

事業対応方針については、取締役会や執行会議等の経営会議体にて議論し、決定しています。法規制対応については、各主管部門が統括し、例えば、輸出規制はグローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会のもと、グローバルに安全保障取引管理を行っています。

〈具体的なリスク対応例：ロシア・ウクライナ情勢〉

社長を本部長とする全社対策本部を設置し、対応しています。2022年8月には、事業の持続可能性を慎重に精査した結果、ロシアにおける制御機器事業と電子部品事業の無期限停止を決定しました。ヘルスケア事業に関しては、血圧計やネブライザー等医療機器に限定し、供給を継続しています。

③ Sランク IT・情報セキュリティ

外部環境とリスクシナリオ

社会経済活動の急速なデジタル化は、データに基づく経営判断やIoT機器を中心とした新たな製品・サービスの開発等 企業運営に変革をもたらしています。グローバルにデータ流通の基盤が整備されていく一方で、サイバー攻撃のリスクはますます高まり、また、プライバシー保護や経済安全保障の観点から個人データや技術情報等 重要情報の取扱いや移転について各国で規制の強化も進んでいます。

サイバー攻撃等 情報セキュリティリスクへの対応が十分でなかった場合、当社グループの事業活動や製品・サービス提供の停止や情報の漏えい、また、グローバルの個人データ規制について、特に国外移転対応が適切に行われなかった場合には、法令違反が発生する可能性があります。その結果、売上減少や重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

基本方針や施策については、統括担当取締役の監督のもと、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報管理の領域ごとに、各本社機能本部長が執行責任者として統制・管理しています。各領域を横断する課題については、統括担当取締役を議長とする「サイバーセキュリティ統合会議」を随時開催し、解決しています。さらに昨今の環境認識の下、より経営レベルで推進の方向付けを行うために、新たに社長を議長とする「情報セキュリティ戦略会議」にて優先課題と戦略を議論し、決定する体制を整備しました。実行面においても、サイバーセキュリティ統括担当役員として、グローバルビジネスプロセス

&IT革新本部長を議長とし、グローバル各局のIT責任者が参画する「情報セキュリティ推進会議」を通じて施策を推進・管理していきます。また、個人データについては、グローバルリスクマネジメント・法務本部長を責任者として、各国法令動向やオムロングループの状況を把握し、法規制対応の強化を図っています。

〈具体的なリスク対応例：IT機器の常時監視と不審挙動検知体制の整備・運用〉

当社の情報セキュリティ体制に対する外部評価を踏まえ、サイバー攻撃を検知する対策を重点的に強化しました。社内のIT機器の24時間365日監視をグローバルで行い、不正アクセス等の攻撃を検知した際には、速やかに対処しています。

④ Sランク 品質

外部環境とリスクシナリオ

品質は企業に対する社会的信頼の基盤です。新技術を活用した新規性の高い製品やサービスにおいても、高い安全性や正確性の確保が求められ、AI利用や製品セキュリティに対する新たな法規制等も検討・制定が進んでいます。また、人の健康や環境負荷低減に対する社会的要請はますます高まり、有機フッ素化合物(PFAS)等をはじめとする化学物質の含有やリサイクル、表示等に関する規制が各国で厳格化しています。

製品やサービスの設計・検査の不備や、品質不具合発生時等の顧客対応や報告が十分でなかった場合、グローバルの法規制・規格等への準拠が適切に行われなかった場合には、当社グループ製品の大規模リコール、製品の生産・流通の停止等が生じる可能性があります。

す。その結果、損失の発生や売上減少、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

社長を最高責任者とする品質保証体制を構築し、「品質第一」を基本とする「品質基本方針」のもと、グローバル購買・品質・物流本部が推進しています。重大な品質問題が発生した場合は、取締役会の監督のもと、迅速かつ適切に対応を行っています。

〈具体的なリスク対応例：品質問題発生時の対応〉

重大な品質問題が発生した際に、経営トップ層に迅速かつ正確にリスクを報告する制度を整備し、運用しています。社会システム事業で生じた蓄電池ユニットの発火リスクに対しては、安心してご使用いただくために、当社の蓄電池ユニットの一部についてソフトウェア更新および無償交換を進めています。

⑤ Sランク 事業継続リスク(自然災害・感染症)

外部環境とリスクシナリオ

2020年より続いた新型コロナウイルス感染症の緊急事態が収束し、社会経済活動が正常化する一方で、新たな感染症の発生や洪水・豪雨、巨大地震等の自然災害により、社会が機能不全に陥る可能性がグローバルで継続しています。予期できない災害等が発生した場合、社会インフラ・経済活動の大規模停止、自社工場の生産停止、重要サプライヤーからの長期にわたる部品供給停止等により、事業活動の一部停止や縮小等が生じる可能性があります。その結果、売上減少やブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

人身の安全、社会インフラの維持、復興への全面協力等を定めた基本方針のもと、各ビジネスカンパニーと本社機能部門が連携し、生産、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画を整備しています。

〈具体的なリスク対応例：新型コロナウイルス感染症〉

新型コロナウイルス感染症については、2020年2月に社長を対策本部長とする対策本部を設置し、社員の健康と安全の確保、該当拠点地域への感染拡大防止を最優先とし対応を行っていましたが、2023年3月の日本政府による方針決定を踏まえ、季節性インフルエンザ等と同等の対応に移行しています。

⑥ Sランク サステナビリティ課題(環境・人権)

外部環境とリスクシナリオ

持続可能な社会の実現に向け、環境や人権課題に対して、自社だけでなくバリューチェーン全体を通じて、企業が責任を果たすことが求められています。また、企業価値評価・投資活動に反映させるため、企業のサステナビリティ課題への取り組みに対する開示要請は年々高まっており、内容の第三者保証を法規制化する動きも進んでいます。

環境については、温暖化に起因する洪水や干ばつ等の頻発化により生じる食料・水不足等は地球レベルでの社会課題となっています。グローバル各国でカーボンニュートラルに向けた政策が加速する中、企業に対する温室効果ガス排出量の削減やトレーサビリティの確保等の要請も拡大しています。

人権については、強制労働、児童労働、低賃金や未払

い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境等の是正が社会課題となっています。デューデリジェンスによるサプライチェーンの可視化や人権侵害懸念国・地域からの輸入禁止等により、人権の尊重を法規制で担保する取り組みが進んでいます。また、AIの活用等技術革新による新たな人権課題も生じています。

サステナビリティ課題への対応は企業にとってのビジネスライセンスとなっており、脱炭素や人権尊重に貢献する製品やサービスに対するニーズの高まりは、新たな社会価値の創出と事業成長を実現する機会となります。一方、販促活動においていわゆるグリーンウォッシングといわれる不適切な開示を行った場合、バリューチェーン上の人権課題に適切な対応を行わなかった場合やAIに対する法規制等に準拠せず製品やサービスを通じて差別などの人権問題を発生させた場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

環境リスクに対する主な対策については、P.85～92をご参照ください。

人権リスクに対する主な対策については、P.93～98をご参照ください。

⑦ Sランク グローバルコンプライアンス

外部環境とリスクシナリオ

気候変動や高齢化等の社会課題に対する取り組みはグローバルで加速し、企業の果たす役割が重要になる中、公正な取引に対する社会的要請もますます高まっています。国際機関や各国政府により反競争法的行為や贈賄防止等に対する法規制は厳格化するとともに、ITやAI等技術の進化やアライアンス等によるイノベーションの推進等に対応した規制の検討や運用も進んでいます。公正な取引に関する法規制等に違反したものと当局が発見または判断した場合には、重大な行政罰、ブランド価値の棄損につながるリスクがあります。

当社グループの事業と対策

企業倫理・コンプライアンスを含む内部統制としての対応方針は、取締役会で議論し決定しています。「オムロングループマネジメントポリシー」のもと企業倫理リスクマネジメント委員会を設置し、活動を展開しています。

コンプライアンス活動

グループ共通のマネジメントポリシーおよびルール

公正かつ透明性の高い経営を実現する経営基盤として、「オムロングループルール」を制定しています。

「オムロングループルール」とは、グループガバナンスをグローバルで効率的かつ効果的に推進するために遵守すべき事項を定めたオムロングループ共通のルールを体系的に定めたもので、コンプライアンス、リスクマネジメント、会計・資金、人財、情報セキュリティ、品質保証等の主な機能に対し制定されています。社内外の環境変化等を適宜・適切にルールへ反映するため、毎年見直しを行っています。

グループ行動規範

企業倫理・コンプライアンス遵守を重要課題のひとつとして位置付け、「社会的責任を果たす企業経営」を実践するために、役員・従業員の具体的行動規範を示した「オムロングループ倫理行動ルール」を25言語で定めています。役員・従業員への教育・啓発活動を企業倫理・コンプライアンスの推進と徹底のベースと位置付け、新入社員教育、階層別教育などの機会を捉え、継続的な教育を実施しています。

企業倫理月間

毎年10月を企業倫理月間と定め、企業倫理・コンプライアンス遵守を啓蒙しています。国内外の役員・従業員に対するトップメッセージ配信、グループ共通の経営基盤である「オムロングループルール」の周知、カルテル防止や贈賄防止等に関するコンプライアンス教育、内部通報制度の周知を行っています。

反競争的行為および贈賄を防止する取り組み

「オムロングループ倫理行動ルール」において、公正な取引および法令の遵守を定め、特にカルテル等の反競争的行為、国内および外国の公務員等に対する贈賄について禁止しています。また、取引先や関係先との間であっても、社会的儀礼の範囲を超えた接待や贈答などの行為も禁止しています。

個人情報の保護に関する取り組み

「オムロングループ倫理行動ルール」の中で情報の保護と管理を定めています。個人情報に関するオムロングループルールを整備し、情報の重要度に応じたランクを設け、取得から利用、廃棄に至る管理策を定めるとともに、個人情報保護に関する各国法令動向や当社グループの状況を把握し、必要な施策を推進しています。

内部通報窓口

● 公正な対応、通報者保護を担保した内部通報制度

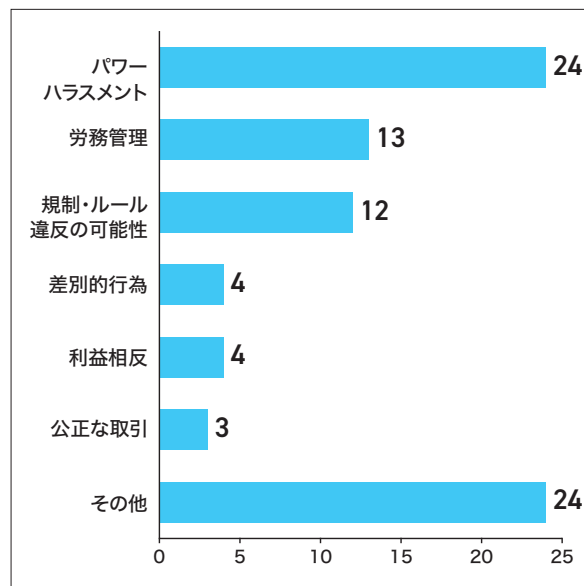
企業倫理・コンプライアンスの浸透をモニタリングする仕組みとして、内部通報制度を整備し運用しています。内部通報窓口を設置し、「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・法令に違反する行為、またはそのおそれのある行為について、通報を受け付けています。秘密厳守や通報により不利益を受けないことなどを社内規程で定めて運用しています。内部通報制度は、イントラネットや社内研修などを通じて周知を図っています。

● 通報・相談状況

当社グループでは、内部通報件数は内部通報制度の実効性を示すもののひとつと捉えており、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。2022年度は、

グローバルで84件(国内30件・海外54件)の通報があり、内訳は以下の通りです。

〈2022年度 通報内容内訳〉



内部監査

リスクマネジメントの観点から、会計・業務・遵法などに関する内部監査をグローバル監査室が定期的を実施しています。この内部監査を通じて、個人情報保護などの法令遵守の状況やリスクマネジメント活動の有効性を定期的に評価し、改善を図っています。

違反行為への対処

「オムロングループ倫理行動ルール」・就業規則・社内規程・法令に違反する行為が認められた場合には、当社グループ各社で定める就業規則等の規程に基づき、懲戒処分を行うなど、厳正に対処しています。

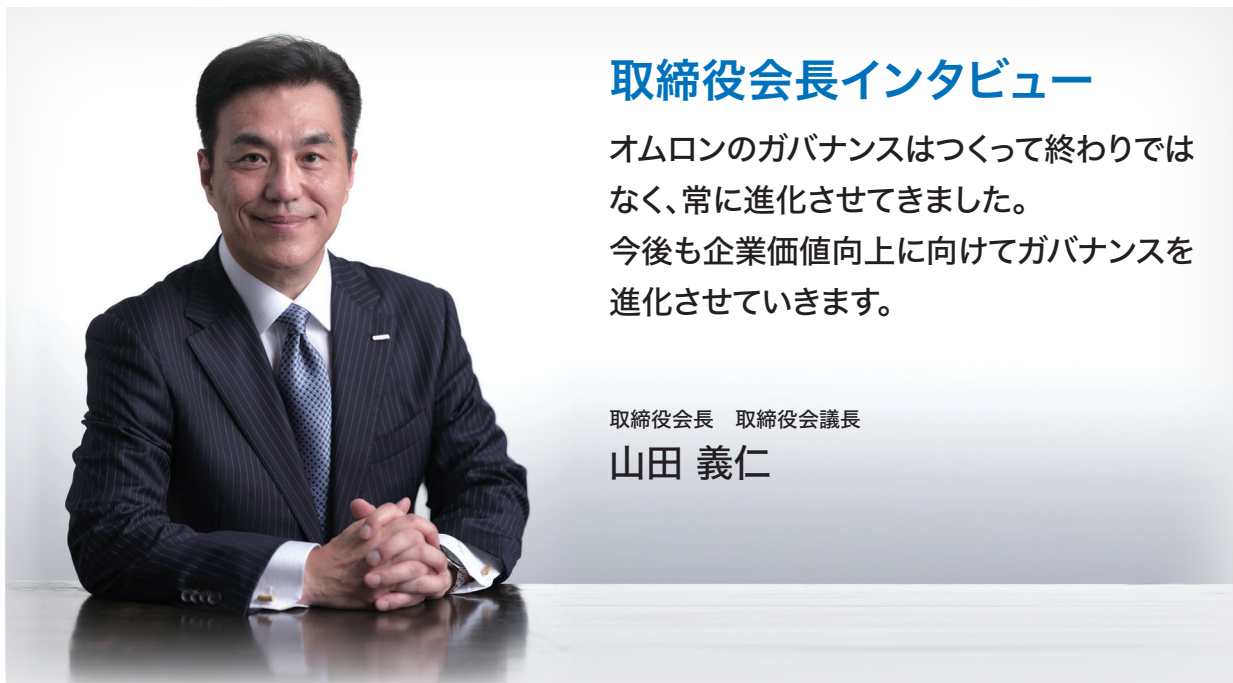
事例

2022年「グローバル企業倫理月間」: 社員の倫理意識をグローバルで向上

オムロングループでは、2016年より、毎年10月を「グローバル企業倫理月間」と定め、全社員の倫理意識の向上と関連知識の習得に向けた研修を行い、企業理念や法令に従って、社員が取るべき行動が定められている「オムロングループ倫理行動ルール」を学ぶ取り組みを継続して実施しています。

2022年度は、10言語に翻訳したトップメッセージの配信、「カルテル」をグローバル共通テーマとしたコンプライアンス研修、内部通報制度の周知浸透の3つをグローバル共通活動として実施しました。これらの活動に加えて、グローバル各地域独自の活動として、長期ビジョンと各地域で発生する可能性のあるリスクをふまえたテーマを設定し、eラーニングやウェビナーを中心とした活動を行いました。日本・中国では、個人情報やソフトウェアライセンス管理をテーマに設定し、欧州では、GDPR、輸出管理、AI倫理、人権などをテーマとした研修を実施しました。また欧州では、参加者が主体的に興味を持って参加できるように「企業倫理月間パスポート」を発行し、研修終了ごとにパスポートにスタンプを押印できるようにするなど、趣向を凝らした取り組みを実施しています。その他地域でも、サイバーセキュリティ、データプライバシー、知的財産管理などをテーマとした研修を行いました。

こうした活動を通じてルールが定められた背景を学び、社員が高い倫理観を身に付け、ルールを知らないことで発生するコンプライアンス違反の防止を目指しています。



取締役会長インタビュー

オムロンのガバナンスはつくって終わりではなく、常に進化させてきました。今後も企業価値向上に向けてガバナンスを進化させていきます。

取締役会長 取締役会議長

山田 義仁

—— 取締役会長（取締役会議長）に就任されました。オムロンのガバナンスは外部から高い評価を得ています。その背景や特徴について教えてください。また、山田さんは今後、会長として、どのようにオムロンのガバナンスをリードされていきますか？

社長時代に執行側のトップとして感じていたことは、オムロンの取締役会に予定調和は無い、という事です。上程内容は、社外・社内の取締役はもちろん、監査役も加わり侃侃諤諤の議論を重ね、審議されます。例えば、取締役からの質問に対する執行側の回答が、取締役にとって十分納得できる内容ではない場合、または、上程内容が取締役会で決議してもらうにはまだ不十分だと判断された時には執行側が上程を取り下げ、後日、

再上程することもありました。したがって、私をはじめ執行側は、毎回、取締役会には緊張感をもって参加していました。また、取締役会からの指摘や改善要望に対して、執行側はその内容を真摯に受け止め、改善に向けた努力を重ねてきました。このようにお互いの責任を全うすることで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいるのがオムロンの取締役会です。

オムロンのガバナンスの特徴は、執行機能と監督機能を分離することで客観性を保っている事です。社長は執行にすべての責任を持ち、取締役会は監督としての機能に集中しています。そのため、オムロンでは企業運営の責任を担う会社の代表権は執行側にあるべきと考え、取締役会長に代表権はありません。また、オムロンのガ

バナンスはその進化の歴史も特徴的です。1996年の経営人事諮問委員会の設置にはじまり、その後も2000年に人事諮問委員会、2003年に報酬諮問委員会、2006年に社長指名諮問委員会、2008年にはコーポレートガバナンス委員会が順次設立されています。このように、形から入るのではなく、その意味や意義を理解し消化しながら、自分たちに合うガバナンスを時代に合わせて進化させてきました。執行と監督が両輪で企業価値の向上に尽くしてきた結果、1995年当時と比較して、オムロンの売上高は1.8倍、営業利益は3.0倍、時価総額は3.7倍、配当金額は7.5倍にまで向上してきました*。また、直近では、取締役会長が社外取締役に対して個別ヒアリングを行ったり、社外役員による取締役会レビューを毎月の取締役会毎に実施したりするなどして、実効性を高めるための取り組みを進化させ続けています。このように、取締役会に参加する全員が、自分の役割や専門分野を超えて意見を交わし、議論を通じてよりよい結論に結びつけようという使命感を持って臨んでいるのがオムロンの取締役会の特徴であり、取締役会が機能していると考えられる理由です。

* 2023年3月31日時点

現在においても社会は目まぐるしく変化しており、人々の価値観はより多様になってきています。オムロンは、監査役会設置会社をベースに各種委員会を持つというハイブリッドなガバナンスを取り入れています。変化する時代の中で、オムロンがいかにして社会の要請に応え、その発展に貢献する価値を創出し、企業価値を向上し続けられるか。これからも、時代の変化に応じて立ち止まることなくオムロンのガバナンスを進化させていきます。

——山田さんは辻永さんにCEOのバトンを渡され、会長に就任されました。どのようなプロセスで辻永さんが選任されたのでしょうか？

指名委員会等設置会社を導入されている多くの企業では、指名委員会の中に社長指名の機能も含まれています。しかしオムロンは、社長指名に特化した諮問委員会を設置しています。その理由は、ガバナンスで最も優先されるべきは社長人事だと位置づけているからです。社長指名諮問委員会は社外取締役(3名)と非執行の社内取締役(2名)の5名で構成されており、委員長も社外取締役に担っていただいています。なお、社長はこのメンバーには含まれていません。社長指名諮問委員会の委員長は、毎年社長に3つの質問をします。1つ目は、来年度も続投する意思があるかどうか?、2つ目は緊急時のサクセッサは誰か?、そして3つ目はサクセッサをどのようにして育成しているかです。社長はこの3つの質問に回答した後、退出します。その後、社長指名諮問委員会のメンバーのみで、次期社長選出の議論が行われます。社長には、次期社長を選任する権利はありません。しかし後継者育成のミッションが課せられます。常に次期社長候補となる複数のサクセッサリストがあり、社長はそのリストにある人財の育成をどのようにして行っているか?どのようなタフアサイメントを課しているか?という事を委員会とも共有しながら育成に取り組んでいます。辻永社長においてもサクセッサの一人として、制御機器事業をいかにして成長させるか、というタフアサイメントが課せられ、彼は見事にその期待に応えました。

オムロンの社長指名諮問委員会は、社長交代の時にだけ機能するのではなく、毎年社長を指名していることも特徴です。中期経営計画などのタイミングによらず、委

員会が社長を交代したほうが良いと判断した時は、その時点で交代させることもできます。私もそうでしたが、毎年指名の時期になると、来年も自分が社長を務めるべきなのか?自分が社長を続けることがオムロンにとってベストなのか?ということをお問自答し、振り返ってきました。このように社長指名諮問委員会による社長の指名が毎年されるのは、社長自らが自身を振り返る機会にもなるので、とても良い仕組みだと思います。

——オムロンのガバナンスの強みと課題はどのような点とお考えでしょうか？

オムロンにおけるガバナンスの強みは、執行と監督が分離し、それぞれの実効性が保たれている事です。監督機能としての委員会は、全ての委員長と、委員の過半数を社外取締役に担っており、独立性と透明性を保っています。また、各委員を務める取締役は、社内取締役、社外取締役の分け隔てなくオムロンの工場や研究所、海外拠点まで訪問し、現地の社員と交流し、現場の声を吸い上げています。私自身も8月に中国大連の生産拠点を訪問し、実際の現場を視察すると同時に、大連市長をはじめとする現地政府の要人と意見交換をしてきました。このような実体験と、客観的な視点での議論を通じて意思決定を行い、企業価値を向上していることが、オムロンのガバナンスのユニークさであり、強みです。

一方で、この仕組みを有効に機能させるために課題となるのが、社外役員の人選です。なぜなら社外取締役に、このガバナンスの重要な責任を担ってもらっているからです。その観点から社外役員は企業経営経験者を前提に、ダイバーシティを重視し、人選や発掘には特に力を入れています。常に、社外取締役、社外監査役を含

めて議論をして候補者のリスト化を進め、就任していただけるか否かの可能性を打診しています。日本企業でガバナンスへの関心が高まるにつれて、優秀な社外取締役候補は奪い合いの状況です。我々が“オムロンの社外役員になってもらいたい”という方には、数年待ってでもオファーを出し続けています。オムロンは幸い、これまでも優秀で豊富な経験を持つ多様な方々に社外役員を務めていただいおり、オムロンの企業価値向上に大きく貢献していただいています。これからも、オムロンを魅力ある会社にする事で、「オムロンの社外役員なら務めても良い」と思っただけのようなオムロンをつくってまいります。

——最後に改めて取締役会長としての決意をお願いします。

これからも私は、取締役会議長として、豊富な経験を持つ社内外の取締役と共に、多様な視点でガバナンスを進化させていきます。そして、監督機能をさらに進化させることで、執行側への権限移譲を加速し、ハイサイクルな事業運営を後押ししていきます。

私はこれまで、企業理念を求心力の原点と発展の原動力にする経営をしてきました。会長としてもこの活動を続けることで、執行チームを見守り応援していきます。また、取締役会を健全かつ建設的な議論ができる場にしていきます。そして、執行と共に持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

社外取締役座談会

次世代のリーダーを選任

社長指名諮問委員会の実効性を語る

(聞き手: 執行役員常務 井垣 勉)



鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

上釜 健宏

筆頭社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

小林 いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

コーポレート・ガバナンスの要である 社長指名諮問委員会の役割

— 12年ぶりに社長が交代しました。新社長の選任にあたり、まず社長指名諮問委員会にて、どのようなプロセスで議論されたのかについて教えてください。

上釜：新社長の選任については、数年前から毎年議論を重ねてきました。その過程で山田前社長が挙げた複数の候補者の経験や人物像、そしてその方の考え方を知るために、委員会のメンバーと候補者が接する機会を複数回設け、一人ひとりを理解したうえで、候補者を絞り込んでいきました。また、そのプロセスの中では、第三者機関によるアセスメントを実施し、参考にしました。

— オムロンでは社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけています。その観点において、社長指名諮問委員会の特徴を挙げてください。

上釜：オムロンの社長指名諮問委員会の特徴は、まず「委員会の構成」です。委員は5名で構成されており、そのうち、過半数となる3名を社外取締役が占めます。その中から1名が委員長を務めます。残り2名は、社内取締役ですが、いずれも非業務執行の取締役です。社長の部下となる業務執行を担う取締役は、社長の意向が反映されることを避けるために、委員会のメンバーには入っていません。もちろん、社長も入っていません。

オムロンでは、ご質問のとおり社長の選任を監督機能上の最重要事項と位置づけ、オムロンにふさわしい次期経営者を選ぶため、社外取締役は豊富なグローバル経

営経験を持つメンバーで構成しています。そして、次期社長を選任するタイミングだけではなく、平時から毎年委員会を開催していることもユニークな点です。オムロンの社長任期は一年単位です。毎年、現社長を評価した上で「現社長の再任の是非」、「緊急時の継承者の選定」、「将来の社長候補者リスト」の3つのテーマを審議しています。

「若い力で成長を加速させる」 前社長の強い思いによる社長交代

——2023年に社長交代となりましたが、なぜこのタイミングだったのでしょうか。

上釜：2011年に就任した山田前社長は、自身の任期について10年を節目にすると考えておられました。社長指名諮問委員会はそれに鑑みて次期社長の選考を進めていましたが折悪しく2020年に新型コロナウイルスによるパンデミックが起きました。コロナ禍の混乱で会社の舵取りにはさまざまな困難が伴うことから、長年の経験を活かした経営手腕で非常時を乗り切るために、山田前社長の続投を決めました。コロナ禍の収束に時間がかかったことから2年延長となりましたが、それは結果的に正しかったと思います。

2022年に発表した新長期ビジョン「Shaping the Future 2030」（以下、SF2030）と中期経営計画「SF 1st Stage（以下、1st Stage）」の初年度は、すばらしいスタートダッシュを切る事ができました。「この勢いを加速させるためにも、世代交代を行い、若い力でさらにオムロンを成長させたい」という山田前社長の強い思いと、私たち委員会のメンバー全員の意見が一致して、

このタイミングでの社長交代となりました。

小林：確かに1st Stageを新しい視点で推進していこうというタイミングで、社長交代を行うことが将来にどのような影響を与えるか、ということについては議論がありました。しかし私たちが目指すゴールがSF2030で描いたビジョンの実現であることを考えれば、これ以上交代が後になると中途半端なタイミングになってしまう。「それであれば、1st Stage のスタートから1年を経た今がいいのではないか」ということで、意見が一致しました。

鈴木：私の場合は、2022年から社外取締役役に就任したため、社長候補選定の最終段階から加わりましたが、今回の社長交代のタイミングに疑問は持ちませんでした。SF2030のスタートから1年後に社長のバトンを渡すことは、適切か不適切かという議論にならないほど自然な流れでした。

さらなる成長をけん引する次世代の リーダーを選任

——辻永社長の選任理由を教えてください。

上釜：社長指名諮問委員会では、複数の候補者を数年間かけてリストアップし、さまざまな視点から候補者を観察してきました。その中で、辻永さんは制御機器事業（以下、IAB）のトップとして頭角を現し、リーダーシップを発揮されIABの業績を2年間で1.5倍にまで伸ばされました。我々は、この実績を高く評価しました。

小林：そうですね。次期社長候補者の検討にあたり、常に意識していた要件は、変化の激しい環境の中で、組織をリードする力と経営課題の解決力、そしてなによりも



事業に対する感性です。その視点で言うと、「オムロンの成長をけん引するIABのトップである辻永さんが、オムロンの次のリーダーにふさわしい」という意見がメンバー間で一致したことが決め手となりました。

鈴木：SF2030で設定したオムロンが捉えるべき3つの社会的課題の中でも「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」は、IABが積極的に関与することで、スピーディーに推進できると考えています。こういった背景から、次期社長候補者を検討した時に「IABのトップである辻永さんが、全社のリーダーになるのが最も適している」と、委員会の全員が感じていたことも大きいです。

——選任のプロセスにおいて、どのような情報や機会を参考にされましたか。

上釜：候補者の担当する部門の業績評価に加え、取締役会での発表、社外取締役と候補者の対話、社外専門機関によるアセスメント結果や360度評価、社内エンゲージメントサーベイなどのさまざまなファクトや情報

をベースに選考を進めました。このステップを通して、候補者それぞれの強みと弱みが把握できますが、辻永さんは全体においてバランスが取れていました。

小林：それらの客観的な評価や情報から判断すべきは個人の優劣ではなく、今後のオムロンにとって何が重要であるかを踏まえながら、次のリーダーにふさわしい人物を選ぶことです。その点において辻永さんが一番フィットしていたと捉えています。

鈴木：社外取締役中心の社長指名諮問委員会として、私たちが一貫して持ち続けていたのは、次世代のオムロンをつくる社長に誰がふさわしいのか、納得性の高い人を選ぶという意識です。アセスメントなどのさまざまな情報や観察の結果を多面的に参考にし、選任したのが辻永さんです。



多様な人々をつなぐコミュニケーションスキルを持つ人物

——辻永新社長の人物像についてお聞かせください。

上釜：私の辻永さんの印象は、明るく、誰とでも分け隔てなく接することができる人物ということです。IABトップ時代の取締役会での事業報告では、理路整然とおだやかに話しつつ、力強さも感じられました。また、現場で部下を気づかう様子にも好感を持ちました。そして、リーダーシップという点でも、人望が厚く信頼できる人物です。

小林：これからのリーダーに求められる素質は、高いコミュニケーションスキルです。社会全体が複雑化・多様化する中でビジネスを進めていくためには、社内外を問わず、いろいろな価値観を持つ人々とさまざまなコミュニケーションスタイルでつながる必要があるからです。「これからのオムロンをどのような会社にしていくのか」を考えた時に、辻永さんの極めてオープンかつフレンドリーで、相手と同じ目線で話そうとする姿勢が、プラスに働くのは間違いありません。また、組織カルチャーや企業イメージを含めたこれからのオムロンのあり方にも新しい風を吹き込んでくれると思います。

鈴木：私は昨年、新任社外取締役として就任時に各部門のプレゼンテーションを受け、辻永さんからも1対1でIABの説明を受けました。ちょうど次期社長の最終選考と重なり候補者が絞られていく中で、辻永さんの人柄に触れられたのは貴重な機会でした。語り口調の端々にパッションも感じましたし、何よりも、私がちゃんと理解しているかどうかを確認される丁寧さにも感心しました。

実はその説明後、辻永さんから「鈴木さんが少し腑に落ちていないように見受けられた部分があったので、もう一度時間をいただけないか」と連絡をいただき、後日フォローアップしてくださったのです。責任感とコミュニケーションスキルの高さがにじみ出ていました。

IABをベースに次なる成長事業を生み出す

——IAB出身の新社長の就任は、今後のオムロンの方向性に、どのような影響を与えていると考えていますか。

小林：新社長がIAB出身であることは、SF2030の推進においてもその方向性に影響があるでしょう。それに加えて、IABとそれ以外の事業や新規事業のバランスを辻永さんがどう判断し、オムロン全体の舵を切るのかが重要だと思います。

上釜：山田前社長は、オムロンヘルスケア（以下、HCB）の出身ですが、IABをはじめ他の事業にも注力されました。そのひとつが、医療統計データサービス会社であるJMDCとの資本業務提携です。これは、オムロンのビジネスモデルを「モノ」視点から「コト」視点にシフトするアクションのひとつですが、JMDCのケイパビリティの活用はヘルスケアソリューションに留まらず、オムロンの幅広いドメインで可能だと考えています。もちろん辻永さんは、そういった目を持っていると思いますが、IAB出身ならではの技術やケイパビリティの活かし方を存分に発揮して、新しい事業を生み出してほしいですね。

鈴木：SF2030のビジョンステートメントは、「人が生きるオートメーションでソーシャルニーズを創造し続ける」です。この実現に向けて、オムロンはオートメーション技術を飛躍的に進化させる必要があります。地政

学リスクが非常に高い現在の環境下において安定した経営を行うためには、IABは重要なポジションにあります。この点において、IABをよく知る辻永さんが社長を務めるのは非常に有利であると思います。なおかつ、辻永新社長がHCBや他事業に注力しないかと言えば、そうではないでしょう。さらなる成長をつくっていく器量と意志のある方ですので、選任した私たちが誰よりも期待しています。

ビジネスカンパニー長の交代で新社長を支え最強のチームをつくる

——社長だけでなく、4つのビジネス・カンパニー長(以下、BC長)も交代しました。その背景について教えてください。

上釜：社長交代と時を同じくしてBC長も世代交代のタイミングを迎えていました。社長ともども、全BC長が若返ったことにより、これまでオムロンの成長を支えてきたBC制という縦割りのメリットは保ちつつ、若い世代ならではの横のコミュニケーションを活発にすることで、オムロンならではの“タテヨコ経営”が進化していくと期待しています。

小林：まさにおっしゃる通りで、これからはどのような企業でも、各部門が独立独歩の運営をしていては成長のスピードは速まりません。組織の横の連携によってシナジーを生み、それをいかに発展させて新しい事業に展開していくのが重要です。また、本社機能部門長には、山田前社長と前任のBC長と一緒に、これまで事業を推進してきた経験豊富なメンバーが揃っています。この新BC長と本社機能部門長が“新生 チームオムロン”と

なって、辻永さんのもとで組織カルチャーを大きく変革してくれると確信しています。

鈴木：山田前社長の「新社長が新経営チームの組閣をすることが重要」という強い思いを受け、辻永さんによる新体制案が、山田前社長にも相談された上で、人事諮問委員会に提案されました。結果として非常にバランスの取れた経営チームができたと思います。この新チームには新鮮さがありますが、それは不安を生むものではなく、むしろ生き活きと会社が動いていくような躍動感を感じます。

また、CTOの宮田さんをはじめとした後見人的な立場の方が、執行会議の場で新しいチームに対して本質的な意見を言う場面も目にしました。いわば執行部隊と管理責任者がスクラムを組んだ格好で、強いチームとなっています。

——社長とともに4BC長が同じタイミングで交代することに、不安の声はなかったのでしょうか。

上釜：もちろん不安がなかったわけではありません。しかし、経験が浅かったり、世代が近かったりするからこそ、かえって執行会議での議論が活発になるといった側面があると思います。執行会議で疑問や課題を各BC長が共有することで、課題解決のスピードが速まります。このような横のつながり、まさにシナジーを活かして課題の解決につなげていくことに、このチームの強さがあります。

小林：そうですね。各BCにおける課題を俯瞰してみると、課題の底が繋がっていることも多い。そのようなことをオープンに相談したり議論したりしながら、会社全体を動かしていくチームであることを期待しています。



今の若いリーダーたちのメンタリティーは、自分だけが勝つという競争よりもお互いを認め合い、仲間としていかに協働できるかを大切にします。その元締めとして、辻永さんはぴったりだと感じています。

鈴木：そう言えば、今年6月の株主総会後のバックヤードでの新旧役員の様子を見ていて感じましたが、経営陣が若返ったことによって、チームがひとつになる感じが強くなり、堅苦しさが全然ありません。若くて新しいチームは、課題に直面した時に多少ガタガタすることもあるかもしれませんが、むしろそれはプラスの効果をもたらすと思います。ガタガタすることで、価値観を含めて社内の古いものが壊れて、生まれ変わっていく。そういう変化はよい変化だと思います。

上釜：社外監査役からオムロンの経営は「優等生すぎるのでは？」と評されていますね。でこぼこやとんがった部分もある方が、それらが無い組織と比較すると、相対的に強いことが多いと思います。これから辻永さんが、オムロンというオーケストラのタクトを、どう振るのが楽しみです。

小林：そうですね。それにチームビルディングにおいて「トップが自信满满であることは、果たしてよいことなのか」というと、決してそうではありません。トップに不安や困ったことがあるから、自然に部下がフォローしようとする。ですから、鈴木さんがおっしゃるように、ガタガタと揺れることでチームが強くなっていくことは、新たなオムロンになるために必要なステップです。

上釜：おっしゃる通りで、世代交代した今だからこそ、お互いの弱み・悩みをさらけ出してカバーし合うことがやりやすい。それがチームワークです。

小林：事業環境が劇的に変化している中で、オムロンもこれまでにない発想で、どんどん変化する必要があります。そのために、ある意味アジャイルな組織に生まれ変わることが重要ですね。

会長は代表権を持たず、 社長が能動的に経営を進める体制を実現

——今回、山田前社長が代表権を持たない非執行の会長(取締役会議長)に就任したことは、どのように考えていらっしゃいますか。

上釜：代表権＝執行権であり、会長が代表権を持っていると経営に意見を言いたくなります。あるべき姿は社長の求めがあった時にだけ、相談に乗るというスタイルですから、会長が代表権を持たない構造にしていることは、ガバナンス上プラスです。

小林：それに、会長が代表権を持っていると、部下が会長の顔色を窺ってしまいます。会長は社長を補佐し、経営全体をバックアップし、監督する客観的な立場であるべきです。

鈴木：オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシーには、「取締役の監督機能を明確にするために、取締役会議長は代表権を持たない取締役会長が務める」と明記されています。立石前会長も取締役会議長を務めていらっしゃいましたが、会長と社長の役割分担が明確で、山田前社長は経営しやすかっただろうと感じました。現在も、山田会長が雰囲気よく、闊達な議論ができるように取締役会の場づくりに努めていただいていますね。

組織を変えていくことから 次なるオムロンをつくり上げてほしい

——最後に、辻永新社長への期待をお聞かせください。

上釜：辻永さんはモノづくりにおいては知見と実績が大いにあります。一方で、SF2030ではオムロンの社会価値の創出を拡大すべく、「モノ」視点から「コト」視点へと価値提供のシフトを掲げられています。辻永さんにはIABでの経験とJMDCなどの活用を手がかりとした、新しい「コト」ビジネスの明確な方向性を示してほしいと思います。

また別の視点で言うならば「あるひとつの分野で世界一になる」と宣言して、それを目指して経営を進めていただきたい。モノづくりだけでは成長に限りがあります。世界中のモノづくり企業がオムロンの動向に注目する中で、会社をどこまでダイナミックに変革していけるのか、新社長の経営手腕に大いに期待しています。

小林：期待は沢山ありますが、1点に絞るなら、辻永新社長には「従業員のみんなが声を上げられて、その一人ひとりの声を吸い上げるような経営」をしてほしいと思います。辻永さんにはそれが実現できるキャラクターと

コミュニケーションスタイルが備わっていますので、それを強く期待しています。

鈴木：辻永さんには「これまでとは違うオムロン」を目指してほしいと思います。それは「次世代のオムロン」と言ってもよいでしょう。その実現には、自らの殻を破る必要があります。今までとは一味も二味も違ったアプローチで、ブレークスルーを起こしてほしい。抽象的ですが、小さなことでいいので業界を「えっ? これをオムロンが!」と言わせるようなモノやコトをつくり出してほしいと思います。

辻永さんを中心とした、若い経営陣の柔軟で拡がりのある発想力と、それによって生み出される技術革新を期待しています。

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発揮するには、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一人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。

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

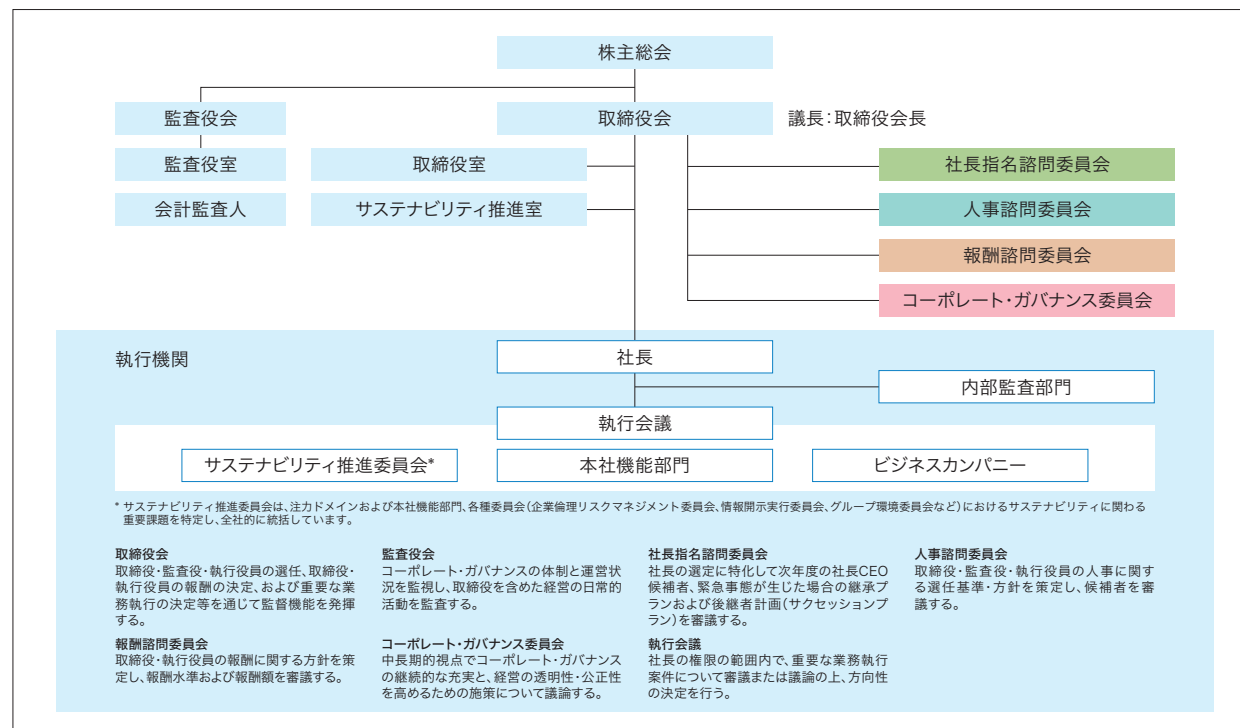
コーポレート・ガバナンス体制

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。

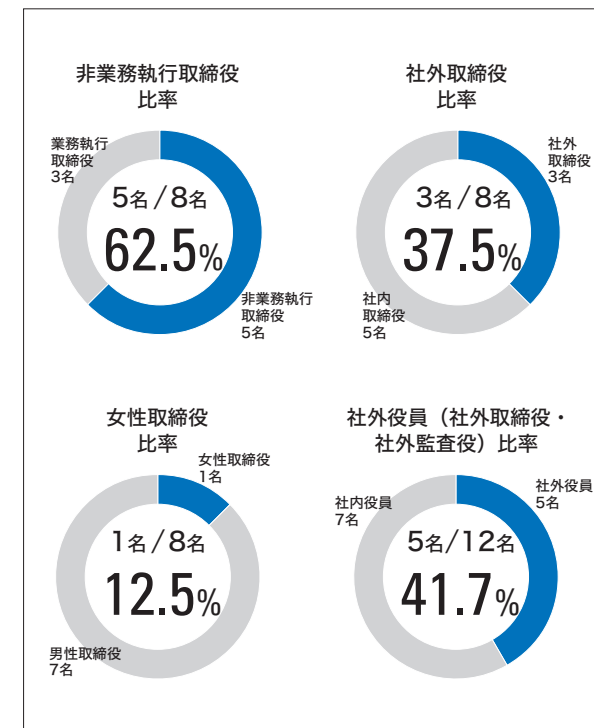
〈コーポレート・ガバナンス体制〉



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"> ● 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 ● 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） ● 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
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"> ● 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 ● 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 ● 各諮問委員会の委員体制の決定
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"> ● 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 ● 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 ● 取締役賞与・株式報酬の評価基準、支給額の決定 ● 執行役員賞与・株式報酬の評価基準、支給額の報告
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

- ・ 企業理念を実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

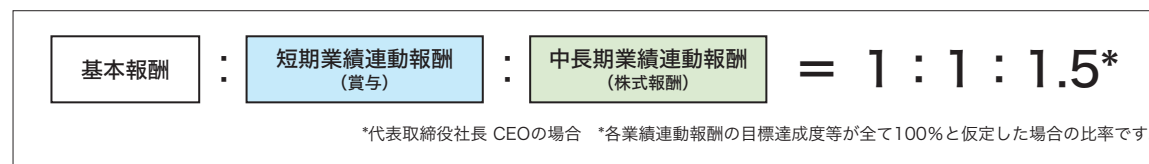
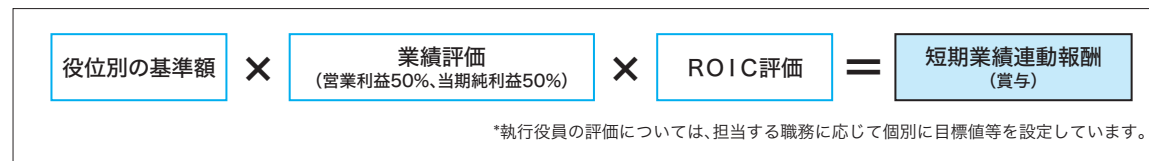


図2



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

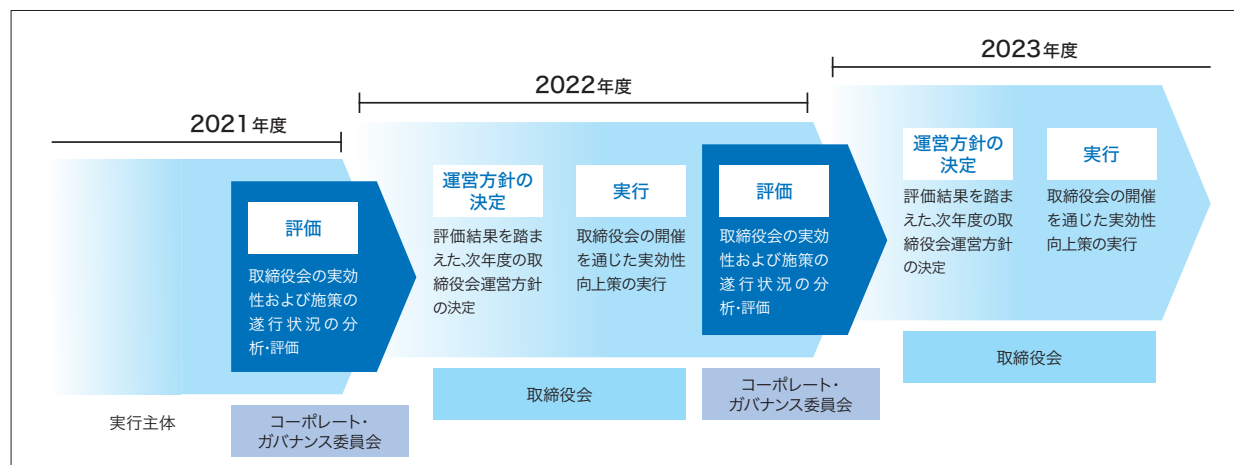
4. その他取締役会全体

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^{*1}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^{*2}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^{*3}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^{*4}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^{*1}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^{*2}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。

^{*1} 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

^{*2} 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^{*1}」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^{*2}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。

^{*1} 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。

^{*2} 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

取締役・監査役 (2023年現在)

取締役



山田 義仁

取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1984年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2008年6月 同社 執行役員、オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任
2010年3月 同社 グループ戦略室長に就任
2010年6月 同社 執行役員常務に就任
2011年6月 同社 代表取締役社長に就任
2013年6月 同社 社長 CEOに就任
2023年6月 同社 取締役会長に就任(現任)



辻永 順太

代表取締役

1989年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2016年3月 同社 インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー 商品事業本部長に就任
2017年4月 同社 執行役員に就任
2019年4月 同社 執行役員常務に就任
2021年3月 同社 インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー社長に就任
2023年4月 同社 執行役員社長 CEOに就任(現任)
2023年6月 同社 代表取締役(現任)



宮田 喜一郎

代表取締役
報酬諮問委員会委員

1985年4月 株式会社立石ライフサイエンス研究所(現オムロンヘルスケア株式会社)に入社
2010年3月 オムロンヘルスケア株式会社 代表取締役社長に就任(2015年3月退任)
2010年6月 オムロン株式会社 執行役員に就任
2012年6月 同社 執行役員常務に就任
2015年4月 同社 CTOに就任(現任)
2017年4月 同社 技術・知財本部長に就任
2017年6月 同社 執行役員専務に就任(現任)
2018年3月 同社 イノベーション推進本部長に就任
2023年4月 同社 執行役員副社長に就任(現任)



富田 雅彦

取締役
人事諮問委員会委員

1989年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2012年3月 同社 グローバル戦略本部 経営戦略部長に就任
2014年4月 同社 執行役員に就任
2017年3月 同社 グローバル人財総務本部長に就任(現任)
2019年4月 同社 執行役員常務に就任
2023年4月 同社 執行役員専務 CHROに就任(現任)
2023年6月 同社 取締役に就任(現任)



行本 閑人

取締役
社長指名諮問委員会副委員長
人事諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1985年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2009年4月 同社 Omron Europe B.V. President & CEO に就任
2010年6月 同社 執行役員に就任
2012年3月 同社 環境事業推進本部長に就任
2014年3月 同社 環境事業本部長に就任
2014年4月 同社 執行役員常務に就任
2017年2月 同社 エレクトロニクス&メカニカルコンポーネンツビジネスカンパニー(現デバイス&モジュールソリューションズカンパニー) 社長に就任
2023年6月 同社 取締役に就任(現任)

社外取締役



上釜 健宏

社外取締役
社長指名諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会委員長
人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

1981年4月 TDK株式会社入社
2002年6月 同社 執行役員に就任
2003年6月 同社 常務執行役員に就任
2004年6月 同社 取締役専務執行役員に就任
2006年6月 同社 代表取締役社長に就任
2016年6月 同社 代表取締役会長に就任
2017年6月 当社 社外取締役に就任(現任)
2018年6月 TDK株式会社 ミッションエグゼクティブに就任
2021年7月 コンテンポラリー・アンプレックス・テクノロジーズ・ジャパン株式会社 Chief Consultantに就任(現任)

社外取締役



小林 いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員長
コーポレート・ガバナンス委員会副委員長
社長指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員

1981年4月 三菱化成工業株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社
1985年6月 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社入社
2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社(現BofA証券株式会社)代表取締役社長に就任
2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官に就任
2015年4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事に就任
2016年6月 日本放送協会経営委員会委員に就任
2020年6月 当社 社外取締役に就任(現任)



鈴木 善久

社外取締役
報酬諮問委員会委員長
社長指名諮問委員会委員
人事諮問委員会委員
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1979年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2003年6月 同社 執行役員に就任
2006年4月 同社 常務執行役員に就任
2007年4月 伊藤忠インテナーショナル会社 社長(CEO)に就任
2012年6月 株式会社ジャムコ代表取締役社長に就任
2016年6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役専務執行役員に就任
2018年4月 同社 代表取締役社長COOに就任
2020年4月 同社 代表取締役社長COO 兼 CDO・CIOに就任
2021年4月 同社 取締役副会長に就任
2022年4月 同社 副会長に就任
2022年6月 当社 社外取締役に就任(現任)
2023年4月 伊藤忠商事株式会社 専務理事に就任(現任)

常勤監査役



玉置 秀司

常勤監査役

1985年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)入社
2008年3月 経営資源革新本部 法務セクタ長に就任
2015年3月 グローバルリスクマネジメント・法務本部長に就任
2015年4月 執行役員に就任
2021年6月 常勤監査役に就任(現任)



細井 俊夫

常勤監査役

1984年4月 立石電機株式会社(現オムロン株式会社)に入社
2011年4月 オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社 常務取締役に就任
同社 ソリューション事業本部長に就任
2011年6月 オムロン株式会社 執行役員に就任
2015年3月 オムロン ソーシアルソリューションズ株式会社 代表取締役社長に就任
2015年4月 オムロン株式会社 執行役員常務に就任
2023年6月 同社 常勤監査役に就任(現任)

社外監査役



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

1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所
1979年12月 監査法人朝日会計社(現有限責任あずさ監査法人)入社
1980年3月 公認会計士登録
1999年7月 同監査法人代表社員に就任
2002年5月 同監査法人本部理事に就任
2006年6月 同監査法人専務理事に就任
2010年6月 同監査法人理事長、KPMGジャパン チェアマンに就任
2011年9月 KPMGアジア太平洋地域 チェアマンに就任
2015年9月 朝日税理士法人 顧問に就任(現任)
2016年6月 当社 監査役に就任(現任)



國廣 正

社外監査役
コーポレート・ガバナンス委員会委員

1986年4月 弁護士登録・第二東京弁護士会所属
那須・井口法律事務所 入所
1994年1月 國廣法律事務所(現国広総合法律事務所)開設
2017年6月 当社 監査役に就任(現任)

取締役・監査役の主たる経験分野・専門性(スキルマトリックス)

〈長期ビジョンSF2030の実現に向けて取締役・監査役に必要な経験分野・専門性(スキル)〉

*経験年数は3年以上を目途とする

経験分野・専門性(スキル)	スキルの定義
企業経営	会長・社長経験もしくはそれに準ずる経験(代表取締役経験等)
サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
新規事業創造・イノベーション	新規事業・イノベーションに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
技術・生産・品質	技術・生産・品質に関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
DX・IT	DX・ITに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメント(第三者評価)	人財開発・ダイバーシティ・ヒューマンリソースマネジメントに関する業務、マネジメント経験、専門知見保有
財務・会計	公認会計士資格保有、CFO経験、金融機関・経理部門での業務経験、上場企業経営経験
法務・コンプライアンス・内部統制	弁護士資格保有、監査役経験、法務部門・内部監査部門での業務経験
グローバル経験	グローバルでの駐在経験、海外事業経験

〈取締役および監査役の主たる経験分野・専門性〉

地位・氏名		企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術 生産 品質	DX IT	人財開発 ダイバーシティ ヒューマンリソース マネジメント	財務 会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 経験	出身・資格
取締役会長	山田 義仁	●	●					●		●	
代表取締役社長 CEO	辻永 順太	●			●	●				●	
代表取締役執行役員副社長 CTO	宮田 喜一郎	●		●	●	●				●	
取締役執行役員専務 CHRO	富田 雅彦		●				●			●	
取締役	行本 閑人					●				●	
社外取締役	上釜 健宏	●	●	●	●	●		●		●	製造業
社外取締役	小林 いずみ	●	●	●			●	●		●	金融・国際機関
社外取締役	鈴木 善久	●	●	●	●	●		●		●	総合商社
常勤監査役	玉置 秀司								●	●	海外弁護士
常勤監査役	細井 俊夫			●		●					
社外監査役	内山 英世	●	●					●	●	●	公認会計士
社外監査役	國廣 正	●	●						●	●	弁護士

執行役員 (2023年現在)

社長	執行役員副社長	執行役員専務
 <p>辻永 順太 社長 CEO</p>	 <p>宮田 喜一郎 執行役員副社長 CTO</p>	 <p>富田 雅彦 執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長</p>
執行役員専務	執行役員常務	
 <p>ナイジェル・ブレイクウェイ オムロン マネジメント センター オブ アメリカ 会長 兼 CEO 兼 オムロン マネジメント センター オブ ヨーロッパ 会長 兼 オムロン マネジメント センター オブ アジア パシフィック 会長</p>	 <p>衣川 正吾 グローバルビジネスプロセス& IT革新本部長</p>	 <p>井垣 勉 グローバルインベスター& ブランドコミュニケーション本部長 兼 サステナビリティ推進担当</p>
執行役員常務		
 <p>江田 憲史 グローバル購買・品質・物流本部長</p>	 <p>竹田 誠治 CFO 兼 グローバル戦略本部長</p>	 <p>四方 克弘 オムロン ソーシャルソリューションズ 株式会社 代表取締役社長</p>
 <p>江崎 雅彦 デバイス&モジュールソリューションズ カンパニー社長</p>	 <p>山西 基裕 インダストリアルオートメーション ビジネスカンパニー社長</p>	 <p>岡田 歩 オムロン ヘルスケア株式会社 代表取締役社長</p>

執行役員		
 <p>徐 堅 オムロン(中国)有限公司 社長</p>	 <p>立石 泰輔 オムロン フィールド エンジニアリング株式会社 代表取締役社長</p>	 <p>ヴィレンドラ・シェラー オムロン マネジメントセンター オブ アジアパシフィック 社長 兼 グローバル人財総務本部 グローバル人財戦略部長</p>
 <p>山本 真之 インダストリアルオートメーション ビジネスカンパニー 企画室長</p>	 <p>ロバート・ブラック インダストリアルオートメーション ビジネスカンパニー オムロン エレクトロニクス 社長 CEO 兼 COO</p>	 <p>石原 英貴 イノベーション推進本部長</p>
 <p>高田 寿子 CEO室長</p>	 <p>譚訪 正樹 技術・知財本部長 兼 オムロン サイニックエックス 株式会社 代表取締役社長</p>	 <p>田茂井 豊晴 グローバル理財本部長</p>
 <p>アンドレ・ヴァン・ギルス オムロン ヘルスケア株式会社 グローバル営業統轄本部長</p>	 <p>岩佐 博人 取締役室長</p>	 <p>神尾 幸孝 デバイス&モジュール ソリューションズカンパニー 営業統轄本部長</p>
 <p>田邊 慶周 グローバルリスクマネジメント 法務本部長</p>		