

取締役会の実効性向上の取り組み

オムロン株式会社

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。

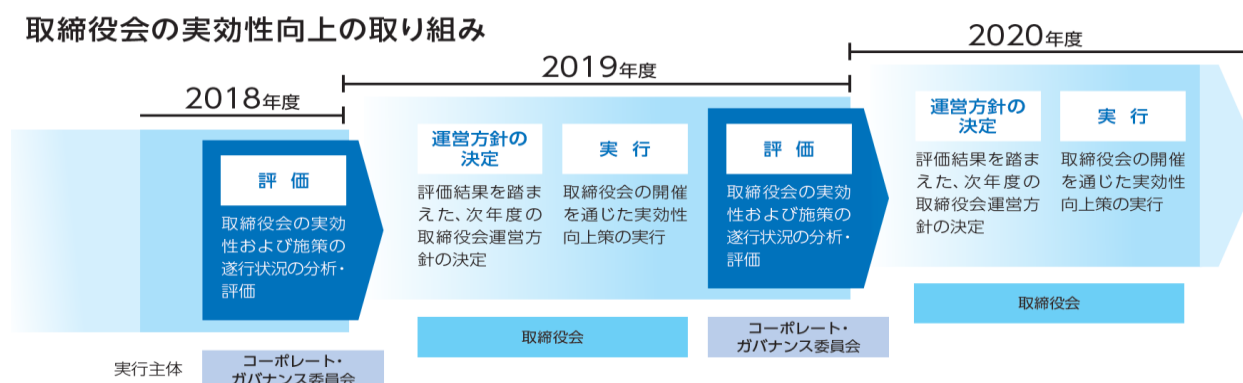
(1) 取締役会の実効性評価

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。



2. 2019年度取締役会の実効性評価

2019年度取締役会の実効性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、2019年7月以降の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。
- 各取締役および監査役は、2020年3月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、2020年1月～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、2020年3月に①のうち重点テーマの評価を実施しました。
- 新型コロナウイルス感染症への対応により例年より遅れましたが、2020年5月に①の2019年度全体の自己評価結果、②の面談結果に基づき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) 2019年度取締役会運営方針
 - 2) 運営方針に掲げた重点テーマ
 - 3) 重点テーマ以外の審議事項・報告事項
 - 4) 2020年度取締役会運営方針および重点テーマ
2. 取締役会運営以外
 - 1) 個別ミーティング
 - 2) 視察等の情報提供
 - 3) 取締役会直後の自己評価
3. 諮問委員会
4. その他取締役会全体

③ その他自己評価 (新任役員就任時、中期経営計画策定時、コーポレート・ガバナンス体制変更時等の評価)

- ・取締役会の規模、構成
- ・取締役会の運営状況
- ・諮問委員会の運営

3. 2019年度取締役会の実効性評価結果

コーポレート・ガバナンス委員会は、2019年度取締役会の実効性評価を実施し、6月23日取締役会に評価結果を報告しました。

<2019年度取締役会運営方針>

“中期経営計画「VG2.0」の3年目である2019年度の実効性評価は、「VG2.0」の達成、さらに2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて、監督機能を発揮していきます。”

<運営方針に掲げる重点テーマ>

- 次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認
- 情報システムおよび品質に関する戦略への継続的な取り組み
- 2019～2020年度の社内外の事業環境変化に対する取り組み

3-1. 総評

① 取締役会運営 (運営方針に基づく運営、重点テーマ選定・議論、重点テーマ以外の審議事項・報告事項)

取締役会は、2019年度が中期経営計画「VG2.0」の3年目であることから、次期長期ビジョンを見据えた上で取締役会運営を行っていくこととし、「VG2.0」の達成と次期長期ビジョンを見据えて監督機能を発揮していくことを運営方針として決定し、3つの重点テーマを掲げました。

これに基づき、社長CEOをはじめとする業務執行は、各重点テーマに取り組み、取締役会に報告を行いました。また、「VG2.0」に基づく戦略として、各ビジネスカンパニーの短期経営計画、事業ドメインの再編、M&A&Aの検討等、業務執行状況について取締役会に報告を行いました。品質リスク、懲戒案件については、リスクマネジメントの観点で当社独自に四半期毎の報告事項とし、報告を行いました。

これに関して取締役会では、各業務執行の報告に対し、方向性への理解、課題の共有、継続的なモニタリングの必要性等、活発な議論がなされました。車載事業の売却の議論は、根幹となる方針から細部のリスク管理まで、幅広い観点で議論がなされました。また今年度は事業環境が大きく変化したこともあり、業務執行は、事業状況について適時に報告を行い、社外役員から様々な提言がなされました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が運営方針に基づき取締役会の運営を行い、各重点テーマにおいて中長期的な成長の観点で議論をしていることから、監督機能を発揮していると評価しました。社外役員をはじめ各取締役・監査役は、経験や知見を踏まえ発言し、業務執行は取締役会の意見を真摯に受け止め、戦略や取り組み等の更なる強化に繋げることができました。取締役会の各議論においては、個別の審議事項、報告事項への指摘という観点だけではなく、中長期での事業成長や人材育成等の観点から議論がなされ、総じて戦略の実現可能性を高めるための議論をしていることから、取締役会は監督機能を発揮していると評価しました。また、四半期毎の定例報告としている品質リスク、懲戒案件については、取り組みが現場に浸透し、仕組みとして機能していることが確認され、これまで継続的に取締役会が監督機能を発揮してきたことによる進化であると評価しました。加えて、今年度は米中貿易戦争や新型コロナウイルス等の影響により事業環境が大きく変化する中で、今取り組むべきこと、終息後に向けて今から取り組むべきことなどの具体的な議論がなされ、短期的な課題解決だけでなく中長期の視点での議論がなされたと評価しました。

②取締役会運営以外

取締役会は、取締役会の実効性向上のために、情報共有の機会の充実を図り、様々な個別ミーティングの実施や情報提供の機会を企画しました。また、今年度より新たに、社外役員との意見交換会と毎回の取締役会終了直後に自己評価を実施することをスタートしました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、社外役員への情報提供の充実を目的とした、現場の視察、社外役員同士の情報交換、社長CEOと社外役員とのコミュニケーションを図る機会等の提供について、取締役会の実効性を向上させるための機会として機能を果たしていると評価しました。今年度スタートした社外役員との意見交換会は、更に機能性を高めていく必要があると認識しました。毎回の取締役会終了直後の自己評価については、実効性向上に結び付く有効な取り組みであり、当社独自の取り組みと評価しました。

3-2. 取締役会運営の概要

①重点テーマへの取り組み

●重点テーマ：次期長期ビジョンを見据えた長期戦略の方向性の確認

取締役会は、2021年度から始まる次期長期ビジョンを見据えて監督機能を発揮していくことを2019年度取締役会運営方針とし、次期長期ビジョンの方向性の確認を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、次期長期ビジョンの第1次報告を行いました。次期長期ビジョンは、2030年に向けて、現中期経営計画「VG2.0」で想定していた社会が変化することを前提とし、社会の変化が事業に与える影響を捉え直した上で、“変えないこと”、“進化すべきこと”、“進むべき方向性”を中心に報告されました。これに関して取締役会は、現中期経営計画「VG2.0」の評価の観点、次期長期ビジョンの意義・前提の置き方・目標設定の仕方、ビジョンを実践する時の経営の在り方、コーポレートの責任、ビジョンの実現に必要な人材、今後の社内外へのビジョンの共有方法等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会における次期長期ビジョン策定に関する議論を通じて、社外役員が業務執行の企業価値向上についての方向性を理解し、その上で社内外の多様な視点や、社員がワクワクするような視点も重要であることを提起され、取締役会として、より実効性のある監督機能を発揮していると評価しました。なお、次期長期ビジョンの完成に向けては、今後の定期的な報告と議論を行う機会を通じて引き続き監督機能を果たしていくべきであることを付記しました。

●重点テーマ：情報システムに関する戦略への継続的な取り組み

当社は、既存のITシステムの課題を認識し、あるべき経営システムの実現に向けて2018年に全社ITシステム戦略を策定し取り組んでいます。これを踏まえ、取締役会は、昨年度に引き続き2019年度においてもこのテーマを取締役会の重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCFOは、全社ITシステム戦略が目指す本質や各経営システムの進捗状況等を中心に、2019年度における全社ITシステム戦略の実行状況について報告しました。これに関して取締役会は、ITシステムの標準化、標準化を実現するための既存業務の可視化、実現可能性を高めるための段階的なロードマップの設定、経験人材の必要性、プロジェクト推進における現場との一体化等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会として、情報システムに関する戦略への継続的な取り組みに関する議論を通じて、業務執行が経営の最重要課題の一つとして位置づけ取り組んできた戦略の方向性、進捗について理解するとともに、社外役員からの計画実行時の課題やリスク等の提言に基づき、戦略推進において留意すべき事項の共有が図られたことから、監督機能を発揮していると評価しました。また、長期にわたるプロジェクトであることから、プロジェクトマネジメント面の更なる強化、経験人材の必要性、総花的な目標に対する懸念等の課題提起もあり、総じて取締役会として適切な監督を行っていることと評価しました。なお、情報システムに関する戦略については、今後の定期的な報告と議論を行う機会を通じて引き続き監督機能を果たしていくべきであることを付記しました。

●重点テーマ：品質に関する戦略への継続的な取り組み

当社は、全社重点課題である品質力強化のために、2018年度から既存のクオリティ・マネジメント・システム（以下QMS）の課題を認識し、目指すべきQMSの再構築に取り組んでいます。これを踏まえ、取締役会は、昨年度に引き続き2019年度においてもこのテーマを取締役会の重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCTOは、2019年度におけるQMSの再構築に向けて全社で有効性監査が一巡したことを踏まえ、注力すべき共通課題と課題解決に向けた2020年度重点施策について報告しました。これに関して取締役会は、QMSの全社フレームの再確認、各事業特性に合った有効性監査、有効性監査官の人財育成等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会における品質に関する戦略への継続的な取り組みの議論を通じて、業務執行がこの問題を経営の最重要課題の一つとして位置付け取り組んでいることを改めて認識するとともに、社外役員より、当該戦略の実現を担保する様々な示唆も行われたことから、取締役会として、監督機能を発揮したと評価しました。さらに、一律的な取り組みにより形骸化を招き、実態として品質低下を招くことがないように、有効性の高いプロセスに注力する視点も提起され、総じて取締役会として適切な監督を行っていることと評価しました。

●重点テーマ：事業環境変化に対する取り組み

取締役会は、昨今の事業環境変化のスピードが速まっていることを踏まえ、取締役会として事業環境認識を2019年度取締役会重点テーマとしました。これに基づき社長CEOおよびCFOは、四半期の業績議案において、業務執行における事業環境変化の認識、その変化に対する取り組みについて報告しました。これに関して取締役会は、事業の成長や重点投資テーマの確認、環境変化に基づく業績予測の精度向上等について議論しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会として、各ビジネスカンパニーが持つ事業環境変化の認識方法および分析手法について理解を深めるとともに、経済リセッション時に会社として取り組むべき課題についての具体的な提案も行われたことから、監督機能を発揮していると評価しました。

②その他審議事項・報告事項

取締役会は、法定の審議事項として四半期の業績等や品質リスク・懲戒案件などの定例の議案を含め決議議案28件、報告案件29件を審議しました。

3-3. 取締役会運営以外の取り組みの概要

取締役会および監査役会は、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会運営以外の情報共有の機会の充実を図っています。2019年度においては、社外役員が執行の状況をより深く理解するため、また社外役員間のコミュニケーションをより深めるために様々な個別ミーティングを実施しました。また、2019年度からは、社外役員からの提案を機に毎回の取締役会終了後の自己評価の実施を導入しました。

具体的な取り組みは以下の通りです。

①個別ミーティングの実施

●社外役員と会計監査人の意見交換会（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がっています。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内を通さずに情報交換する関係を構築しています。

●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ます。

●社長CEOと社外役員の意見交換会（2018年度から継続して実施）

社長CEOと社外役員は、年1回意見交換会を実施し相互理解を深めています。

●社外役員の意見交換会（2019年度から実施）

社外役員は、四半期ごとに意見交換会を実施し、社外役員間のコミュニケーションを深めています。

②取締役会終了後の自己評価の実施（2019年度から実施）

取締役および監査役は、毎回の取締役会終了後の記憶が鮮明な内に自己評価を実施しています。

4. 2020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に踏まえて、2020年度取締役会運営方針について議論を行いました。議論結果を踏まえて、7月28日取締役会において、2020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。

<2020年度取締役会運営方針>

“取締役会は、オムロングループが社会構造の変革期において新たな価値を提供していくため、短期および中長期の視点で、多様な観点から監督機能を発揮していきます。”

<重点テーマ>

- 新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- 変革期における新たな事業創出、新ビジネスモデルへの挑戦
- 新基幹情報システムの構築
- 新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性