

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。

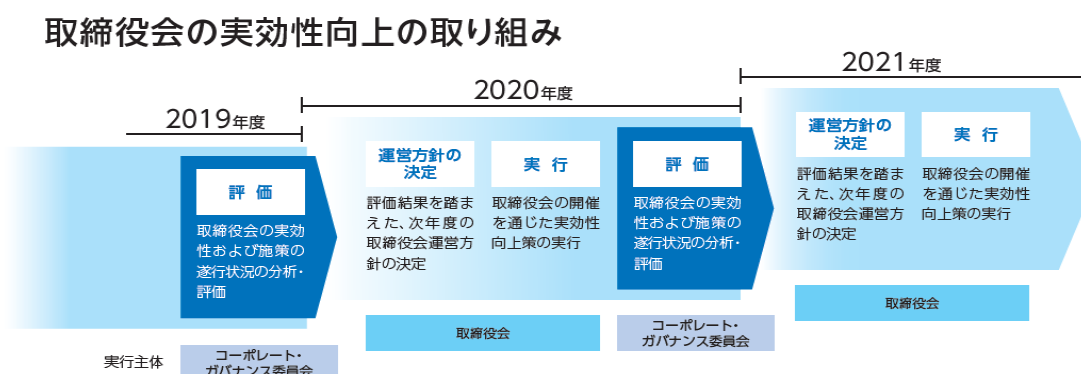
(1) 取締役会の実効性評価

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. 2020年度取締役会の実効性評価

2020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、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、2021年2月および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、2021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、2021年3月および4月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) 2020年度取締役会運営方針
 - 2) 2020年度重点テーマ
 - 3) 重点テーマ以外の審議事項・報告事項
 - 4) 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ
2. 情報共有機会の充実
 - 1) 個別ミーティング
 - 2) 情報共有機会の取り組み
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. 2020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、2020年度取締役会の実効性評価を実施し、5月14日取締役会に評価結果を報告しました。

<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

3-1. 総評

① 取締役会運営

取締役会は、更なる企業価値の向上を実現するために2019年度取締役会評価結果を踏まえ、2020年度取締役会運営方針について議論しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症への対応に加え、世界的な変化をいち早く確実に捉え、社会構造の変革期において新たな価値を提供していくことが重要であると確認しました。これらの議論に基づき、取締役会は、「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くこと」を運営方針とし、5つの重点テーマを掲げました。社長CEOは、この取締役会運営方針に基づき、重点テーマの取り組みや環境変化への対応状況等を、取締役会に報告し議論しました。（*重点テーマについては、3-2.①「重点テーマへの取り組み」で後述）

社長CEOは、2021年度にスタート予定であった次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大を受けて、事業継続と収益確保に向けた危機対応を最優先するとともに新型コロナウイルス感染症終息後（以下「アフターコロナ」という。）に向けた準備と変革が必要であることから、スタート時期を1年延期することを取締役に提案しました。加えて、次期長期ビジョンには、SDGsに基づく社会的課題の解決に加え、アフターコロナの世界を見据えて中長期視点で取り組むことを反映し、策定することを提案しました。これに関して取締役会は、次期長期ビジョンのスタート時期の延期を妥当とした上で、社会構造の変革スピードの速さの認識、延期理由公表時における社内外に向けたメッセージの重要性について議論しました。特に、社会構造の変革スピードの速さへの対応については、現状の想定以上に対応を加速させていく必要があることを確認しました。

また上記に加え、社長CEOは、新型コロナウイルス感染症への対応状況、その影響を踏まえた各決算期の業績、各ビジネスカンパニーの短期経営計画、サステナビリティに関する取り組み等の業務執行状況を取締役に報告しました。これらに関して取締役会は、新型コロナウイルス禍における社長CEOの事業運営を評価した上で、新型コロナウイルス感染症や地政学リスク等による社会構造の変化の観点から、既存事業を更に強化すること、新たな事業機会の創出、投資家をはじめとするステークホルダー視点での情報発信の重要性について議論しました。特に、当社がアフターコロナで更に成長していくために、既成概念にとらわれず自由な発想で行動する人財の獲得と活用や、チャレンジ精神を発揮していく企業風土の醸成がより重要であるという課題を認識しました。また、サステナビリティに関する議論において、オムロンが目指す事業を通じて社会的課題を解決するためには、今後更にサステナビリティの取り組みを事業機会の創出に繋げていくことが重要であることを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が、2020年度を新型コロナウイルス禍の事業運営およびアフターコロナの新しい社会を見据えた次期長期ビジョンの準備期間と認識し、業務執行から、タイムリーに事業状況や重点テーマの報告がなされたこと、また、社外取締役・社外監査役が、アフターコロナにおいて更なる企業価値の向上を実現するために対応していく必要がある課題を提起し、議論していることを評価しました。加えて、取締役会において中長期的な戦略の議論が軸となりモニタリングボードとしての機能が高まる中で、品質課題や部品調達、地政学リスクへの対応等、個別重要事案を審議するマネジメントボード機能も適切に果たしており、そのバランスの良さも評価しました。

これらのことから、コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会が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、業務執行が取締役会からの提言を真摯に受け止め戦略や取り組みを進化させ、取締役会と業務執行が「一丸となって監督と執行の“両輪”を機能させた結果、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率を向上し、増益を達成したことから、取締役会の実効性が向上していると評価しました。

② 情報共有機会の充実

取締役会は、取締役会の実効性向上のために個別ミーティング等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響がある中で、取締役会議長と個別に取締役、監査役が面談する「取締役会議長面談」、社外取締役・社外監査役のみで意見交換する「社外役員懇談会」、取締役会と会計監査人が直接議論する「会計監査人とのダイレクトコミュニケーション」を開催しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、これらの取り組みが、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。具体的には、取締役会議長面談は、取締役会では伝えきれない問題意識も含めて語り合える場であると評価しました。社外役員懇談会では、若手経営幹部による新規事業の紹介において、当社の各事業および次世代経営人財への理解が進むと共に、社外の異なる視点から助言できる機会として有意義であると評価しました。会計監査人とのダイレクトコミュニケーションについては、会計監査人の監査知見に基づき中長期の議論を行いました。今回の議論では、会計監査人と取締役・監査役の視点や立場の違いから、議論が十分に深堀できなかったことから、次回以降、テーマの選定を含め議論の進め方を工夫することを要請しました。新型コロナウイルス感染症の影響により実施できなかった現場訪問については、社外役員が当社の事業を実感するためにも重要な活動であり、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら再開していくことを要請しました。

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：新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営

取締役会は、新型コロナウイルス感染症による事業への影響の大きさから、「新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業運営」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、①社員の安全と健康を最優先とすること、②サプライチェーンで供給責任を果たすこと、③有事モードとして業績を確保することの3点を事業運営の柱とし、取締役会では感染状況や対策、グローバルでの生産体制、固定費の慎重運営および稼ぐ力の向上施策等について報告しました。これに関して取締役会は、社員の安全と健康を最優先とすることを確認した上で、日本・中国・東南アジアでの三極体制による安定的な供給、半導体等の基幹部品の需給動向や調達状況、固定費の慎重運営の中でも成長投資の必要性について議論しました。特に、半導体については供給不足が更に拡大する懸念があることを議論し、共有しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会による継続的なモニタリングを通じて、企業理念に基づき社員やサプライチェーンに対して社会的責任を果たしていることや、新型コロナウイルス禍においても売上総利益率の向上等により増益を達成していることを評価しており、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：地政学リスクの高まりに対する対応

取締役会は、各国の関係性が日々複雑に変化しており、事業や業績への影響が大きいため、「地政学リスクの高まりに対する対応」を重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、業績に関する議案でエリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に報告し、また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等について報告しました。これに関して取締役会は、各国の関係性が従来の想定範囲を超える状況になることを常に考慮しておく必要性について議論しました。特に、地政学リスクは急速に変化することから、各国の情勢分析によるリスクマネジメントの必要性が取締役会で課題認識され、引き続き取締役会で議論していくことを確認しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、地政学リスクによる影響が取締役会に報告され、対応を議論していること、内部統制システムの中に地政学リスクの対応が組み込まれており、取締役会が十分にモニタリングし次に取り組むべき課題が認識されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。

重点テーマ：「新たな価値観を踏まえた次期長期ビジョンの方向性」

「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」

取締役会は、策定中の次期長期ビジョンについて「新たな価値観を踏まえた長期ビジョンの方向性」を昨年度に引き続き重点テーマとしました。また、「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」についても重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、取締役会において、昨年度取締役会で提言された次期長期ビジョンの前提や目標設定の在り方を反映させ、更に、アフターコロナの世界観や価値観の変化を踏まえた次期長期ビジョンおよび既存事業を起点とした新規事業の方向性について報告しました。これに関して取締役会は、更なる成長に向けて、次期長期ビジョンを牽引する次世代リーダーの育成が重要な課題であることから、異業種交流等による視点を広げる観点や、専門人材の採用、M&Aで得た人材の活用について議論しました。また同時に、チャレンジをより促す文化作りが重要であり、トライ・アンド・エラーが可能な仕組み作りの必要性を確認しました。新たな事業創出については、コーポレートベンチャーキャピタルの積極的な活用が今後重要になることを認識しました。また、目的実現のためには、会社の目標と社員の夢やチャレンジが連結していることが重要であると、確認しました。

また、社長CEOは、主要事業である制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の次期長期ビジョンについて中間報告しました。中間報告では、制御機器事業、ヘルスケア事業の各事業の過去10年間を振り返った上で、次の10年間の各事業ドメインの社会的課題や、それを解決するために必要な技術や新たなビジネスモデル、M&A&Aの検討状況を報告しました。これに関して取締役会は、新たな事業創出や施策の実現可能性を議論した上で、特に、新規事業については、施策実行に必要となる人材の能力要件が大きく変わるため、全社の人材戦略をより柔軟に運用する必要があることを認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、次期長期ビジョンについて、新型コロナウイルス禍や地政学リスク等の外部環境変化に基づく課題認識が反映されており、2021年度中の完成に向けて着実に進捗していることを評価すると共に、取締役会において、更なる成長に必要な課題について議論されていることから、取締役会が監督機能を発揮していると評価しました。なお、次期長期ビジョンについては2022年度スタートに向けて、引き続き監督機能を果たしていくことを確認しました。

重点テーマ：新基幹情報システムの構築

取締役会は、事業部門やエリア毎に異なるITシステムをグローバルで統合する重要性を認識し、「新基幹情報システムの構築」を2018年度、2019年度に引き続き重点テーマとしました。これに基づき社長CEOは、企画フェーズはスケジュール通りに進捗していること、間接材購買・立替精算等の一部システムの先行導入は順調に進捗していること、その一方で、IT人材の課題から、取り組み範囲を見直す必要性があること等について報告しました。これに関して取締役会は、グローバルスタンダードのシステムフローに適合する業務プロセスを構築する考え方を全社に浸透させる重要性、10年規模の一大プロジェクトを最後まで成し遂げる責任者や現場の声とシステム構築を繋ぐ人材の必要性、規模・難易度の観点から取締役会で継続して議論する必要性を確認しました。特に、各事業部門から優秀な人材を確保し、リソースを充当することは最重要かつ最優先の課題として、認識しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、社外役員の経験や知見により、一大プロジェクト実現のカギとなる考え方の浸透や必要な人材等について取締役会で議論しており、今後のモニタリングの方向性が明確になっていることから、取締役会が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の四半期の業績や役員選任議案等の他に品質リスク・懲戒案件等の定例の報告議案を含め決議議案29件、報告案件30件を審議しました。

コーポレート・ガバナンス委員会は、法定の審議事項である役員選任議案においてもダイバーシティの促進状況を踏まえて説明がなされる等、各個別事案において社外役員に対して透明性の高い説明がなされていることを評価しました。

3-3. 情報共有機会の充実の概要

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。2020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。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。

● 社外役員懇談会（2019年度から継続して実施）

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。

4. 2021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、2021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、5月27日取締役会において、2021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。

<2021年度取締役会運営方針>

“取締役会は、オムロングループが次の10年で飛躍的な企業価値の向上を実現するために、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>

- 次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定
- <監督する観点>
 - ・新型コロナウイルス後のニューノーマルへの対応
 - ・サステナビリティ重要課題の取り組み
 - ・ビジネスモデルの変革、イノベーションの加速
 - ・人財マネジメントの変革
 - ・レジリエンスの強化
- 地政学リスクの高まりに対する対応
- コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認