

2022年6月1日

取締役会の実効性向上の取り組み

オムロン株式会社

目次

1. 取締役会の実効性向上の取り組みの概要	…	2
2. 2021年度取締役会の実効性評価の評価方法	…	3
3. 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ	…	5
4. 2021年度取締役会の実効性評価結果	…	6
5. 2022年度取締役会運営方針および重点テーマ	…	14

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

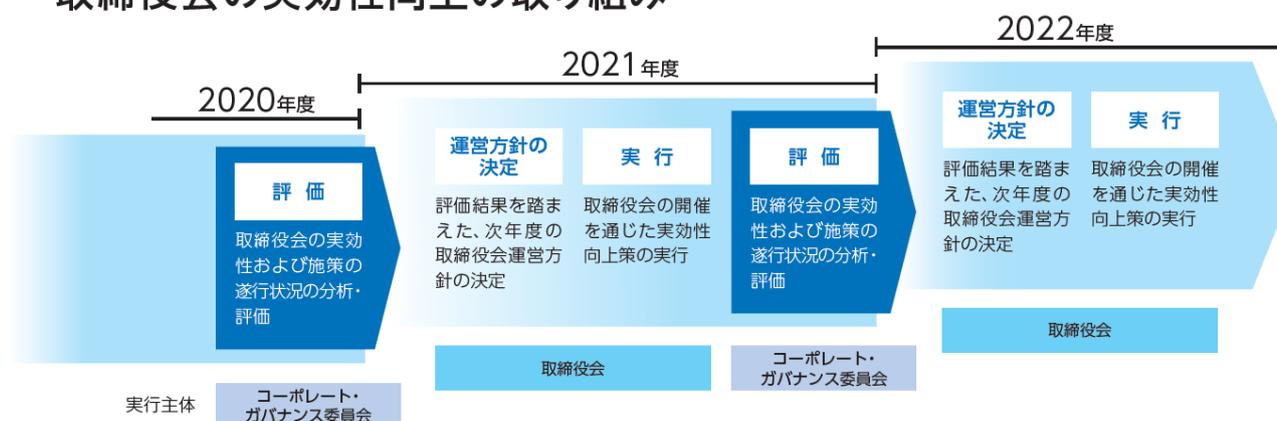
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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。

取締役会の実効性向上の取り組み



2. 2021年度取締役会の実効性評価の評価方法

2021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、2022年3月1日および3月25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、2022年3月25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) 2021年度取締役会運営方針
 - 2) 2021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) 2022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、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. 2021年度取締役会運営方針および重点テーマ

<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>

①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

②地政学リスクの高まりに対する対応

③コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認

2021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(2021年5月取締役会で議論して決定)

➤ 重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定

取締役会は、2022年度に長期ビジョン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)がスタートすることから、長期ビジョンおよび中期経営計画の決定に向けて監督機能を発揮することが最重要事項であることを確認した。従って、長期ビジョンおよび中期経営計画の決定に際しては、新型コロナウイルス後の対応、サステナビリティへの取り組み強化、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等、中長期視点での企業価値の向上について議論することとした。

➤ 重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

地政学リスクは事業や業績への影響が大きいことから、2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会がタイムリーかつ継続的に監督することとした。

➤ 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システムの構築はオムロンにとって初めての取り組みであり、10年規模の大型案件であることから、2019年度・2020年度の重点テーマを継続し、2021年度においても取締役会が進捗を監督することとした。

4. 2021年度取締役会の実効性評価結果

4-1. 取締役会運営の実績

4-1-1. 重点テーマ

重点テーマ①：次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定

■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た。

- VG2020の振り返りから始まり、長期ビジョンでオムロンが社会的課題をどう捉え、どのように社会価値を創出するのか、モノ+サービスを組み合わせたビジネスモデルの進化の方向性や、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み、バリューチェーンにおける人権尊重の取り組み、更にはダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトやDXによるデータドリブンの企業運営等を報告した。
- 中期経営計画の11個の非財務目標のうち、3つの非財務目標をグローバル全社員の投票で決定することにより、社員の思いと会社の目標を連動させる新たな取り組みを報告した。また、長期ビジョンへの社員の参画意識を高めるために、社員向けの分かりやすい長期ビジョンのストーリーを作成し報告した。
- 経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図る施策として、社員向け株式報酬の導入を報告した。取締役会での決議を経て、中期経営計画の財務・非財務目標の目標達成度に連動する社員向け株式報酬を導入した。
- 取締役会は長期ビジョン、サステナビリティ重要課題、中期経営計画の戦略・財務目標に加えて、環境・人権・ダイバーシティ等に関する非財務目標・戦略目標、今回新たに策定した環境方針、人権方針を決議した。

■取締役会での主な議論内容

➢ 人財

取締役会では事業成長やビジネスモデルの進化のために人財活用が最も重要という指摘があり、社員の育成やキャリア採用のみならず、M&Aや他社との事業提携等を通じて人財を確保する必要性を議論した。

➢ ダイバーシティ&インクルージョン

取締役会はダイバーシティ&インクルージョンのコンセプトについて、これらが多様な価値観をぶつけ合って新しいものを生み出すものであることを認識した。また、女性や外国人の数・比率といった定量目標を追い求めるだけでなく、ダイバーシティの推進により、実質面を進化させる必要性を議論した。

➢ 環境

取締役会は温室効果ガス排出量の削減は自社のみならず、バリューチェーン全体で削減するScope3に取り組むことが重要であるとした上で、カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みについて議論した。

➤ **開示**

取締役会では投資家や社員を始めとしたステークホルダーへの共鳴・共感を高めるために、「長期ビジョン」、「中期経営計画」、「サステナビリティ重要課題」の3つの関係性を明確にする必要があるとの議論があり、この3つの関係性を明確にして開示する必要性を取締役会が認識した。

➤ **検討体制**

長期ビジョンおよび中期経営計画は、日本人、外国人を問わずにグローバル全社員で認知される必要があるとの指摘が取締役会であり、検討プロジェクトの体制、策定プロセス、策定後の社内外への発信方法について議論した。

重点テーマ②：地政学リスクの高まりに対する対応

■ **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た。

- 対立が発生している国々の関係性や経済状況をマクロの観点でエコノミストに解説いただく機会を設け、その後にグローバル戦略本部が法規制、関税、競合等の観点からオムロンにおける地政学リスクの事業影響を報告した。
- 内部統制システムの運用状況に関する議案で、昨今の緊迫するロシア・ウクライナ情勢を考慮し、地政学リスクをグループ重要リスクにおける最上位ランクに引き上げることを報告した。

■ **取締役会での主な議論内容**

- 取締役会では各国が規制をかける中で事業への影響をどのように低減させるのか、各国の今後の動向を想定した上で議論した。
- 地政学リスクをどのように捉えるかという点は、各事業・各地域本社の在り方を考えることと同義であることを取締役会が認識し、各地域への分権等により、グローバルでフレキシビリティを持って経営のスピードを上げる必要性を議論した。

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

■ **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た。

- 新たなコーポレートシステムの基本構想の振り返りから始まり、当社およびベンダーを含むプロジェクトの推進体制、2021年度におけるプロジェクトの進捗状況、2022年度以降の取り組み計画、業務執行部門としての課題認識(①コストコントロール、②スコープコントロール、③リソース確保、④Fit to Standardの徹底)等を報告した。
- 本プロジェクト完了(2030年度)までの年度毎の投資計画をキャッシュ・フロー、損益影響の観点で報告し、取締役会は2022年度の設備投資計画を決議した。

■ **取締役会での主な議論内容**

- 取締役会では新システム構築前に業務を可視化する必要性、エリア毎の特性を踏まえた優先順

位をつけた導入計画の必要性、新システムの持続可能性等について議論した。

- 本プロジェクトは相応の投資金額を要する10年規模の大型案件であり、かつ本格的にプロジェクトが稼働し始めたことから、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることの必要性について議論した。

4-1-2. 重点テーマ以外の重要事項（事業ポートフォリオマネジメント）

■ M&Aおよびアライアンス、事業譲渡に対する取締役会の監督

- 取締役会ではロングリスト、ショートリストを用いて、FA、ヘルスケア領域を中心にM&Aの候補先を定期的に確認し、議論している。
- 2021年度の実行役員会では、株式会社JMDC(以下、JMDC)の株式取得案件の他にも、台湾の協調ロボットメーカーであるテックマン・ロボット社への出資(出資比率：約10%)や、コーポレートベンチャーキャピタルであるオムロンベンチャーズ株式会社の取り組みが報告され、マイノリティ出資を含むM&Aや他社とのアライアンスを幅広い観点で議論している。また、ビジネスモデルの変革と新事業創出に取り組む中、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進め、半導体・MEMS(Micro Electro Mechanical Systems)工場およびMEMS開発・生産機能をミネハバミツミ株式会社に事業譲渡することを議論し決議した。

■ JMDCの株式取得案件

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た。

- 業務執行部門はヘルスケアデータプラットフォーム事業を展開するJMDCの株式取得を検討していることを取締役会に報告した。業務執行部門はJMDCの株式取得について、JMDCグループが保有するレセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する日常生活下の血圧・バイタル・活動データ等を組合せ、解析し、個人のイベント発症のリスク（発症可能性やタイミング）を予測することで、医師の投薬治療や生活者・患者の生活習慣改善の支援を行うパーソナライズされた重症化予防ソリューションや介護予防ソリューション等を創出していくことが目的であった。
- オムロンにとって過去最大の投資案件であり、取締役会では様々な観点から議論し、JMDCの33.0%の株式を1,118億6,460万円(1株あたり6,000円)で取得すること、JMDCと資本業務提携契約を締結することを取締役会で決議した。

取締役会での主な議論内容

- 取締役会ではJMDCが保有するヘルスケアデータプラットフォーム、レセプト・健診等の医療データとオムロンが保有する血圧・バイタル・活動データを組み合わせることで、イベントゼロをはじめとする健康増進・重症化予防ソリューションの創出に繋がることについて議論した。
- 取締役会ではJMDCと事業を共創することに加えて、JMDCの組織文化の良い点を学ぶことも重要であるとの議論があり、JMDCから多くのことを学び、オムロンの経営に活かしていく必要性を取締役会が認識した。

- JMDCとの協業に向けては経営陣だけではなく、現場レベルでも両社で専任チームを構築し、議論を加速させることで、新たなビジネスの創出に繋げていく必要があると取締役会が認識した。
- 取締役会では特に株式取得後の減損リスクを考慮する等、リスクとリターンの両面から適切な株式の取得価格について議論した。

4-2. 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2021年度取締役会の実効性評価を実施し、2022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た。

4-2-1. 総評

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■ 評価した点

- 2021年度取締役会運営方針および重点テーマに基づき、短期および中長期の視点で、取締役会が多様な観点から監督機能を発揮していること。
- 重点テーマを始めとした議論を中心とした議案の割合が取締役会の所要時間の7割強であったことから、取締役会が中長期的な企業価値向上に向けたモニタリングボードとしての機能を果たしていること。
- 業務執行部門からの上程に対し、社外取締役は経営者の観点、社外監査役は適法性のみならず妥当性の観点から多様な意見や提言があることで、戦略の実現可能性を高めていること。また、社内監査役が往査等で得た情報を共有する等、常勤監査役視点での発言が増加していること。

■ 要請した点

- それぞれの役割・経験・専門性に基づき社内役員が更に能動的に発言し、社外役員との双方向の議論をより深めること。
- 取締役会の報告議案は課題解決に向けた議論の充実のために課題をより明確にして報告すること。

4-2-2. 個別評価

コーポレート・ガバナンス委員会は2021年度取締役会について以下の点を評価・要請した。

■ 評価した点

- 重点テーマの中でも「次期長期ビジョンの完成と中期経営計画の決定」が最重要事項であることを取締役会が認識し、2年に亘り合計6回の議論を経て完成させたことから、取締役会として重要な役割を果たしたこと。
- 取締役会が長期ビジョンにおけるサステナビリティ重要課題を特定した上で、中期経営計画において財務目標と非財務目標を経営目標として承認し、サステナビリティの取り組みに対する取締役会の責任を明確にしたこと。
- 新たに導入した社員向け株式報酬は、経営層・社員・株主が三位一体となって長期ビジョンにおける企業価値の最大化を図れる施策であり、これまでの金銭報酬と比較して有効性が高

く、社員の動機づけを高める報酬制度であること。また、社内外に対して、マルチステークホルダーを意識した経営を実践する経営層の意思を具体的に示したこと。

- 2020年度に引き続き「地政学リスクの高まりに対する対応」を2021年度の重点テーマとしたことは、今回のロシア・ウクライナ情勢を目の当たりにし、VUCA時代におけるリスク管理の網の張り方という観点で取締役会に先見性があったこと。
- 「コーポレートITシステムの構築に向けた進捗確認」について、プロジェクトの全体像および現時点における進捗状況を把握し投資計画を承認したことは、2019年度から重点テーマとして継続的に監督機能を発揮してきた成果であること。また、第三者がプロジェクトの進捗等をモニタリングする新たな仕組みを導入すること、取締役会への報告頻度を上げることを取締役会で合意したこと。
- 取締役会が中長期的な企業価値向上に向けて、M & Aを始めとする成長投資を継続的に検討し、JMDCの株式取得の承認に至ったこと。JMDCの株式取得について、当該株式取得の意義をヘルスケアデータプラットフォーム事業の創出という目的に加え、変化が激しい時代においてJMDCの組織文化から何を学びオムロンの経営に活かしていくかという議論まで展開させ、取締役会として重要な役割を果たしたこと。

■要請した点

- 「長期ビジョンおよび中期経営計画」「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」については、進捗状況等を含め、2022年度以降も継続的に取締役会が監督機能を発揮していくこと。

4-3. 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

4-3-1. 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。

■ 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は繋げている。

4-3-2. 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た。

4-3-3. 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以下の点を評価した。

■ 現場訪問

- 2020年度は新型コロナウイルスの影響により、現場訪問は見合わせた。2021年度は綾部工場、オートメーションセンタ、ロボット展を視察することができ、当社の主力事業である制御機器事業(IAB)の生産状況、複数の製品とソフトを組み合わせたアプリケーションへの理解が深まった。

- 今後は事業内容に加えて組織風土への理解を更に深めるために、現場スタッフの声をヒアリングする機会があると現場訪問の有効性が一層高まる。

■ 社外役員と会計監査人との意見交換会

- 2020年度における社外役員と会計監査人の意見交換会は、互いの視点や立場の違いから経営課題を深掘りできなかったが、2021年度は意見交換前に両者の視点を合わせる取り組みが実施されたことから、議論の深掘りに繋がった。
- 会計監査人からは、のれんの減損リスク、新興国における会計人財の確保、グローバルにおける会計ITシステムの統一といった現状の課題や潜在リスクが提起され、取締役会での上程議案に対する理解の深堀に繋がった。

■ 取締役会議長面談

- 取締役会議長面談は、取締役会議長と各取締役会メンバーが互いに課題感や今後の方向性を議論する機会であり、率直な意見交換ができる場として有益である。

■ 執行会議へのオブザーブ

- 社外役員が執行会議にオブザーブ可能な仕組みが設けられたことは、取締役会への上程前の業務執行部門における議論の経緯・質・量等を直接確認することができ、監督機能を発揮する上で有益である。
- 執行会議で経営幹部層の発言を聞くことは、次世代の経営幹部の人となりを判断する一助となる。

5. 2022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、2022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、2022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。

<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との協業などを含む「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