

報酬ガバナンスの進化

— 持続的な企業価値の向上を目指して —

これまでオムロンは企業理念に基づき、独自のコーポレート・ガバナンス強化に取り組んできました。2017年度にはさらなる企業価値向上を目指し、役員報酬制度（取締役・執行役員を対象）を改定しました。そこで、「持続的に企業価値を向上させる役員報酬」をテーマに、取締役会議長の立石会長と昨年度まで報酬諮問委員会委員長を務めた小林社外取締役による対談を行いました。

オムロンの経営の考え方と役員報酬の位置づけ

立石 当社は企業理念に基づいて、よりよい社会づくりに貢献し続けるため、持続的な企業価値の向上を目指しています。そのために10年ごとの長期ビジョンを定めて、さらに3～4年を対象とする中期経営計画、単年度での短期経営計画を策定しています。そして、これらのビジョンや経営計画を確実に実行し企業価値を向上し続けていく上で、コーポレート・ガバナンスの強化は欠かせません。中でも役員報酬は役員人事とあわせ、

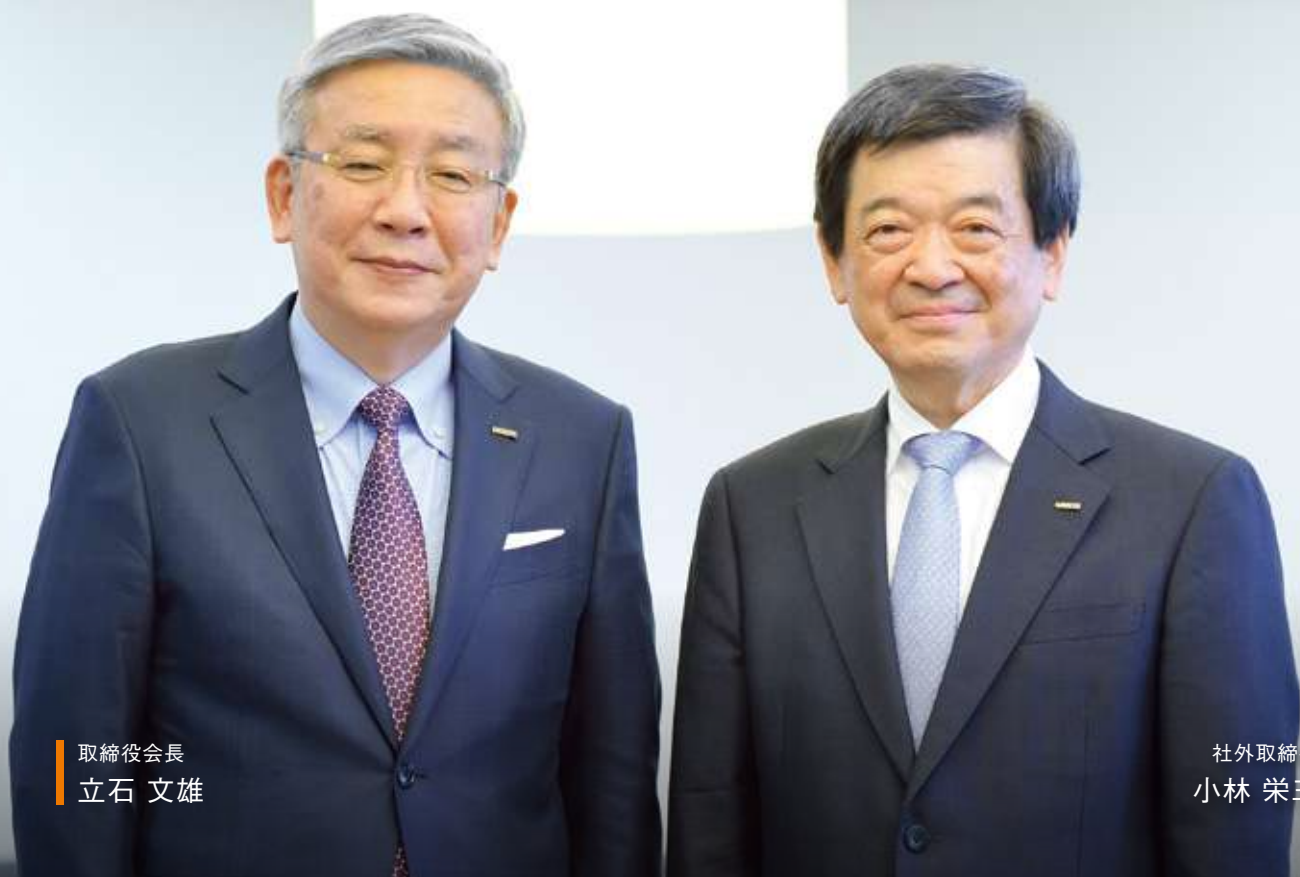
コーポレート・ガバナンスを支える重要な柱の一つと言えます。役員報酬には2つの目的があります。1つは、企業理念を实践する役員が長期ビジョンに果敢に挑戦し実現していくための動機づけ。2つ目は役員報酬方針等の開示を通じて持続的な企業価値の向上に取り組む決意を示し、ステークホルダーの皆さまに経営の考え方や取り組みをご理解いただくことです。

これまでの役員報酬に関する取り組み

小林 当社に対しては、社外取締役就任以前よりコーポレート・ガバナンスに積極的に取り組んでいるという印象を持っていました。2013年度から社外取締役

となりましたが、当社のコーポレート・ガバナンス向上への取り組みに正直驚きました。

役員報酬に関しては報酬諮問委員会で審議を行



取締役会長
立石 文雄

社外取締役
小林 栄三

い、2014年度には中期経営計画の達成をより確かなものにするため中期業績との連動性の高い報酬制度に改定しました。

立石 具体的には、中期経営計画の売上高や営業利益の目標達成度に応じて支給額が変動する中期業績連動賞与の導入や業績達成条件付新株予約権の発行ですね。

小林 そうです。いわゆる年度ごとの業績に連動する報酬はどこの企業でもやっていますし、様々な評価指標もあります。しかし、このように中長期を意識し、株主をはじめとするステークホルダーの期待にうまくリンクさせ、報酬の仕組みに取り入れていこうとする考え方は先駆的だったと思います。

立石 報酬制度の改定によって、それまで以上に役員は中長期の目標達成に向け高い意欲で経営に取り組むことができました。残念ながら当初の目標は達成できませんでしたが、中長期視点での経営が強化されました。M&Aや積極的な成長投資はその一例と言えます。

小林 取締役会での議論をみても、中長期を見据えた経営は着実に進展していると受け止めています。

報酬諮問委員会では、その後も報酬制度の実効性を検証してきました。

今回は2014年度に続いての改定となりますが、報酬諮問委員会として特に重視したことは、報酬体系が役員の持続的な企業価値の向上に取り組む動機づけとして機能するか、ステークホルダーにも分かりやすくより期待に沿ったものになっているか、の2点です。

立石 現在、世界では技術革新が猛スピードで進み、それに伴い社会も大きく変わろうとしていますね。この変化に対しどのように社会的課題を解決していくべきか、2030年の社会の姿を見据えながら今まで以上に機動的な施策を実行することが重要です。これを具

体的な形にしたのが2017年度からスタートした中期経営計画VG2.0です。報酬制度を次の段階に進化させたことは、このVG2.0を着実に推し進める力になると考えています。

2017年度改定のポイント

立石 今回、報酬の構成比率を社長の場合、基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動報酬＝1：1：1から1：1：1.5に変えたことは非常に画期的だと思います。上位の立場になるほど、中長期の経営により一層責任を持つべきですから。今回、上位の中長期業績連動の構成比率を拡大したことによって、それぞれの役割でなすべきことが明確になりました。これはオムロンの経営にとって意義深いです。

小林 加えて、業績連動報酬の評価指標も重要です。業績連動には短期と中長期がありますが、当然ながら、每期ごとに株主をはじめとするステークホルダーの期待に応える必要があります。そのため、単年度の賞与については当社の経営の根幹であるROICの評価と、単年度での成果として営業利益と当期純利益を指標としました。

一方で、例えば新たな技術による新商品・サービスの創出やM&Aのように、事業や経営のイノベーションをどう起こすかといった中長期で取り組むべき課題もあります。中長期の業績連動についてはVG2.0を着実に実行するため、2020年度における売上高やEPS、ROEの目標達成度を指標に入れました。また、役員が株主と同じ視点で会社の持続的発展を目指す観点から、業績連動型の株式報酬を導入しました。

立石 今回新たに、中長期業績連動報酬にサステナビリティ評価*が加わりました。国連では2015年秋にSDGsが採択されましたね。オムロンが事業を通じていかに社会に貢献していくかの観点からも、サステナビリティの取り組みをさらに加速していく必要があります。



報酬制度の進化は
VG2.0を着実に
推し進める力

ステークホルダーの 期待に応え、 企業価値向上を目指す



小林 今回の制度改定の中でサステナビリティをどのように評価するか、客観的な指標を何にするか、かなりの議論を要しました。お手盛りになってはいけないし、客観性をどのように保つのか、一番苦心しました。第三者機関によるサステナビリティ指標に基づいて評価を行うことで、透明性が高まり説明責任を果たせると考えています。

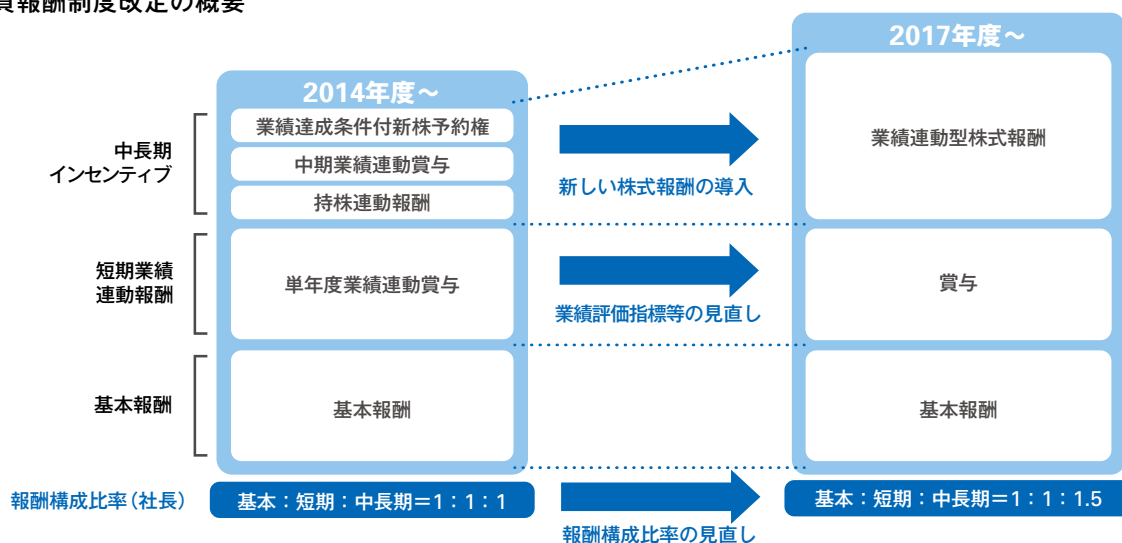
立石 オムロンが社会的課題の解決を通じて企業価値の持続的向上に本気で取り組んでいることを、サステナビリティ評価の導入からも、ステークホルダーの皆さまにご理解いただけるのではないのでしょうか。

小林 単年度軸はもちろん大切ですが、それ以上にこれからどのように会社を成長させていくのかを、社長を筆頭に役員がいつも念頭に置きステークホルダーの期待に応えていくことが重要です。今回の報酬制度は、2020年度にVG2020のゴールを達成し、企業価値を向上していく上で非常に有効であると考えています。

* サステナビリティ評価

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

■ 役員報酬制度改定の概要



今後の報酬制度の取り組みと想い

小林 時代や経営環境に応じて報酬制度も常に進化させていく必要があります。役員の果敢な意思決定の原動力として機能しているか、またステークホルダーへの透明性・説明責任の観点から、報酬諮問委員会として引き続きレビューし改善を図っていきます。

立石 コーポレート・ガバナンスの目的は、企業理念に基づき、長期ビジョンの達成を通じた持続的な企

業価値の向上です。報酬制度を含むコーポレート・ガバナンスが確実に機能することにより、役員の中長期視点がさらに高まり、将来を見据えた価値創造の施策実行が加速すると確信しています。役員一丸となって、長期ビジョンの達成と企業価値のさらなる向上に挑戦していきます。

〔新〕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。
- ・ 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。
- ・ 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

- ・ 全ての取締役報酬は、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。

※中長期の業績目標達成に向け、執行役員についても同様の方針を定めています。

〔新〕役員報酬制度の概要（取締役、執行役員）

1) 報酬構成比率

役員報酬は、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および中長期業績連動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。

$$\text{基本報酬} : \text{短期業績連動報酬} : \text{中長期業績連動報酬} = 1 : 1 : 1.5 \text{ (社長の場合)}$$

2) 基本報酬（対象：取締役、執行役員）

固定報酬として基本報酬を支給します。外部専門機関の調査に基づく同業種（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、役割に応じて報酬額を決定しています。

3) 短期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

単年度の業績指標や目標の達成度に応じて賞与を支給します。

取締役（社外取締役を除く）の賞与額は、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、0%～200%の範囲で変動します。

$$\text{役位別の基準額} \times \text{業績評価 (営業利益50\%、当期純利益50\%)} \times \text{ROIC評価} = \text{賞与}$$

執行役員の評価指標については、担当する職務に応じて個別に設定しています。

4) 中長期業績連動報酬（対象：社外取締役を除く取締役、執行役員）

業績連動部分（60%）と非業績連動部分（40%）からなる株式報酬を支給します。

業績連動部分は、中期経営計画に基づき設定した売上高、EPS、ROEの目標値に対する達成度、および第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価*等に応じ、0%～200%の範囲で変動します。

$$\text{役位別の基準額} \times \text{業績評価 (売上高30\%、EPS70\%)} \times \text{ROE評価} \times \text{サステナビリティ評価} = \text{株式報酬}$$

非業績連動部分は中長期の株価向上への動機づけとリテンションを目的とし、一定期間の在籍を条件に支給します。

なお、当株式報酬により交付した当社株式は、原則として在任中は保持し続けることとします。また、在任期間中に会社に損害を及ぼす重大な不適切行為があった場合、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。

* サステナビリティ評価

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に基づく評価。DJSIは長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

旧報酬制度に基づく2016年度の取締役の報酬実績についてはこちらをご覧ください。
http://www.omron.co.jp/ir/kabunushi/soukai/pdfs/shoshu_80th.pdf
 (第80期定時株主総会招集ご通知P53～54)