


会長メッセージ



将来にわたる価値創出に向けて。
進化し続けるオムロンユニークなガバナンス。

2020年9月
取締役会長

立石 文雄

これまでオムロンは、企業理念に基づき、コーポレート・ガバナンスを進化してきました。2015年には取締役会評価を導入し、取締役会の実効性の向上を強化しています。不確実な時代だからこそ、「取締役会の実効性」が問われます。今回は、取締役会の実効性について、具体例をもって取締役会議長である立石文雄会長に話を伺います。

(聞き手 | 統合レポート編集部)

— 編集部(以下太字):1990年代、日本のコーポレート・ガバナンス草創期から、オムロンはガバナンスシステムの構築と強化に取り組みてきました。オムロンが取り組んできた取締役会の進化についてお聞かせください。

オムロンのガバナンスの歴史は、1996年、当時の会長であった立石信雄氏が経済協力開発機構(OECD)の経営諮問グループの委員に日本代表として参画したことに遡ります。OECDの活動からガバナンスの重要性を認識し、日本企業にもコーポレート・ガバナンスの導入が必要であると思ひ至ります。「隗(かい)より始めよ」で、同年、社内に経営人事諮問委員会(現在の人事諮問委員会)を設置し、1999年には取締役を30人から7人に減らすと同時に、執行役員制度を導入しました。当時の日本では、かなり先進的な取り組みでした。

以来、2001年に社外取締役を招聘、2003年に取締役会議長とCEOを分離するとともに、報酬諮問委員会を設置、2006年には社長指名諮問委員会を、2008年にはコーポレート・ガバナンス委員会を設置しました。また、2015年には取締役会の実効性を測る取締役会評価を導入、2017年には、取締役会の監督機能を向上させるために、取締役会議長である取締役会長を除いて役付取締役を廃止するなど、四半世紀をかけて一步一步「取締役会」の実効性を高めてきました。

オムロンのガバナンス体制として特徴的なのは、いずれの諮問委員会にも社長が属していないことです。

また、すべての諮問委員会の委員長を社外取締役が務めているため、高い透明性・客観性・実効性が担保されています。たとえば、2015年度に導入した「取締役会評価」は、実効性と客観性の両方を実現するために、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役の5名のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が担っています。

取締役会評価は、每期「取締役会運営評価」の結果を分析し、その内容に基づいて翌年の取締役会の運営方針と重要テーマを決めています。

このように一步一步ガバナンス体制を構築するとともに、直近ではこの取締役会評価のPDCAを回すことで、取締役会の実効性を高めています。

— 四半世紀にわたってガバナンスシステムを進化させてきた取締役会ですが、2019年度、主力事業の一つ、車載事業を日本電産社に譲渡するという大きな議案を審議することになりました。決定までのプロセスには、いくつかのハードルがあったと思います。どのような議論があったのでしょうか。

オムロンでは、企業理念経営を加速し、長期にわたって企業価値を向上させる仕組みとして、「コーポレート・ガバナンス」を位置づけています。取締役会評価導入以降、取締役会は、中長期の重点テーマを中心に議論する、いわゆる「モニタリングボード」を目指しています。実際、取締役会の議題の7割が中長期の経営戦略に関する内容に変わっています。ですから、車載事業についても、取締役会として、短期、中期、長期の観点で議論してきました。

車載部品市場は、EV(電気自動車)、ADAS(先進運転支援システム)などが象徴するように、100年に一度といわれる大変革時代の真只中にあります。

取締役会では、車載事業の譲渡に関して近視眼的に評価することなく、企業理念に基づいて中長期的な視点から議論し判断しました。これは、1959年に創業者が定めた「社憲」に基づく企業理念経営、1991年から10年単位で見直している長期ビジョンに基づく経営、そして四半世紀にわたるコーポレート・ガバナンスの強化、という3つが揃っていたからこそできたことだと捉えています。

譲渡を検討する中では、取締役会においても「業界平均並の利益が出ている事業を本当に譲渡するのか」、「譲渡するにしても、EV、ADASなどの成長分野への足掛かりとなる車載事業を100%すべて譲渡するのか」といった意見もあり、さまざまな視点から検討が進められました。

最終的な判断を下すにあたっては、3つの論点か

ら議論を重ねました。具体的には、第1に、「企業理念に照らして、車載事業を通じて、オムロンが将来にわたり社会の発展に貢献できるのか」。つまり、オムロンがベストオーナーであり続けられるのか？第2は、「日本電産社の下で、新たな価値が創出され続け、社会から必要とされる存在であり続けられるのか」。つまり、日本電産社がベストな選択肢なのか？そして、第3が、「譲渡した場合、車載事業に従事している社員たちが、自動車業界における社会的課題の解決に向けて、夢を持ち続けることができるか」という点です。

第1の論点ですが、先ほど申し上げたように、自動車産業は100年に一度の大変革期にあり、車載部品市場もその影響を受けています。オムロンの制御技術が強みを発揮できる車載電子制御ユニット(ECU)は、現在の約70個から将来的には3つのビークルコンピュータへと集約されるといわれています。このような厳しい環境の中、車載事業が5年、10年先の未来にも、オムロンとしての価値を社会に提供していくためには大きな投資が必要でした。しかし、制御機器事業とヘルスケア事業を成長事業として位置づけ積極投資を進めていくという方針の中で、車載事業に同様の投資を行うことは難しい状況でした。以上のことから、競争力があり、売上・利益も十分にある時点で、将来にわたって価値を創出できる相手に事業運営を委ねることが最善であるという考えに至りました。

第2の論点では、モーター技術が強みの日本電産社と、制御技術に強みを持つ当社の車載事業が一緒になれば、競争力のあるモジュールを生みだせる可能性があります。そうなれば、車載事業は長きに渡って自動車産業、ひいては社会に貢献できる、ベストな選択肢である。そう判断しました。

最後の論点は、社員の動機づけについてです。車載事業が日本電産社に移ることで、10年先、20年先も自動車業界に貢献し続けることができ、社員たちが夢を持って仕事に取り組めると判断しました。とはいえ、会社が変わるといことは、社員にとって大きな変化です。執行側には、譲渡後も社員が前向きな気持ちで活躍で

きるように、社員への丁寧な説明をお願いしました。

最も大切なのは、譲渡後に車載事業が社会への貢献により成長することであり、そのことがオムロンの「企業理念」の実践であることです。

—— 結果的にはベストのタイミングで、ベストの交渉を実現できたと思いますが、改めてそれを可能にしたのは、何が大きなポイントだったと思いますか。

ポイントは大きく二つあります。一つ目は、自動車業界における車載事業の将来性です。

もう一つは、取締役会が、中長期的な視点で重要テーマを議論してきたからです。「監督」と「執行」との間で建設的なコミュニケーションが交わられていたからこそ、適切なタイミングで迅速な意思決定を下すことができました。

また、今回の事業売却の決断は、オムロンの「ROIC経営」に基づくPPM(事業ポートフォリオマネジメント)により決断しました。当社は、2006年頃から投下資本に対する収益性を重視し、ROE、ROAでも事業を評価するようになりました。当時はまだ事業評価の結果指標でしかなかったのですが、山田が社長に就任した後、2013年度からROIC経営を正式に標榜し、各事業に対して、資本コスト以上の投下資本収益率(ROIC)の継続的達成を求め続けています。オムロンは創業以来、ドメインを限定せずにソーシャルニーズの創造にチャレンジし続けていますが、社会的な価値を生み出しにくくなった事業からは撤退し、経営資源を強い事業に集中することにより、より大きな社会的価値を生み出すことに努めています。このように資本コストを意識したROIC経営を今日まで続けてきたことで、車載事業を譲渡するという決断ができました。

—— 現在のコロナ禍、そしてアフターコロナのニューノーマル時代に向けて、取締役会はどのような役割を果たしていられるおつもりですか。

まず社員たちの健康と安全を守ることを最優先

としました。そのうえで事業の継続に取り組むことを執行側に要請し、その両立ができていくかをチェックしています。実際には、執行側が社員の安全のためのリモートワークの拡充や、お客さまへの供給責任を果たすための生産の再開にいち早く取り組んで来ています。このように、執行側が迅速に行動できたのは、平時から取締役会が執行側と建設的なコミュニケーションを取り、正しく評価している結果、今回のようなケースにおいても執行側が自信をもってこれらの対応に当たれていると考えています。

次いで、取締役会における2020年度の重点テーマとして、アフターコロナにおけるオムロンのあり方を掲げています。議論のポイントは3つあります。

第1は、コロナ後、社会はどのように変化し、どのような姿になるのか。第2は、コロナ後のニューノーマル時代において、オムロンはどのようなソーシャルニーズを創造するのか。第3は、そのソーシャルニーズを満たす新規事業は何か。既存事業も含めビジネスモデルはどうあるべきか。という点です。

現在の取締役会における最重要課題の一つは、オムロンの成長であり、そのためにはアフターコロナについて考えることがきわめて重要である、というのが我々の認識です。具体的には、新たな事業の柱となる新規事業の創出や、「モノ」から「コト」への対応のためのサービス事業へのビジネスモデルの転換が重要になります。ただし、これらの新たなチャレンジはリスクを伴います。アフターコロナに向けて、取締役会は経験豊富な社外取締役、社外監査役の意見も踏まえながら、執行側の挑戦やリスクテイクを支える仕組みや環境を整備することで、新たなソーシャルニーズの創造を加速していきます。

—— 昨今、証券取引所や機関投資家などは、「ESG経営」「ダイバーシティ経営」をより加速することを求めています。こうしたグローバルな要請に対して、どのように対応されていきますか。

ESGに取り組むことは、オムロンの企業理念の実

践そのものです。オムロンでは、「企業理念の実践」イコール「サステナビリティの推進」という位置づけです。つまり、企業理念の実践を加速すれば、サステナビリティ推進も加速されるという考え方でESGに取り組んでいます。

2016年には、サステナビリティ方針を審議し、オムロンとしての重要課題(マテリアリティ)を設定しました。2017年に取締役会の直轄組織としてサステナビリティ推進室を設置して以降、取締役会においてサステナビリティを重要テーマに選定し、進捗や課題を定期的に確認しています。また、サステナビリティの取り組みは、役員の報酬と連動しています。具体的には、サステナビリティ評価指標にダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)を採用し、これを中長期業績連動報酬に反映させ取り組みを加速させています。

取締役会のダイバーシティについては、早くから社外取締役、社外監査役を招聘することで、文字通り、多様な視点や考え方を努めて取り込んできました。現在のような混沌とした外部環境に対応するには、まさにダイバーシティが不可欠です。私は、ダイバーシティとは、性別や国籍にとどまらず、さまざまな見識や、異なる事業経験の持ち主の力を掛け合わせることで実現されると考えています。

またイノベーションは、多種多様な人財が能力を発揮することで生まれてきます。したがって、執行側にはダイバーシティの推進を強く要請しています。

オムロンは、SDGsをはじめとするソーシャルニーズに応え、オムロンならではの価値を創造していきます。そのために、取締役会はこれからも引き続き、監督機能を発揮することにより、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

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20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 <https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/policy/>

コーポレート・ガバナンスの取り組み

	1999年	2003年	2011年
社長	87年～ 立石義雄	03年～ 作田久男	11年～ 山田義仁
取締役会議長／CEO	社長が議長とCEOを兼務	03年～ 会長が議長／社長がCEO	
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	17年～ 取締役の役位を廃止*
		99年 執行役員制度を導入	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
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
オムロン コーポレート・ガバナンス ポリシー			15年制定

* 取締役会長を除く。

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。また、監督と執行を分離し、取締役の過半数は業務執行を行わない取締役による構成にするとともに、独立社外取締役の割合を3分の1以上としています。

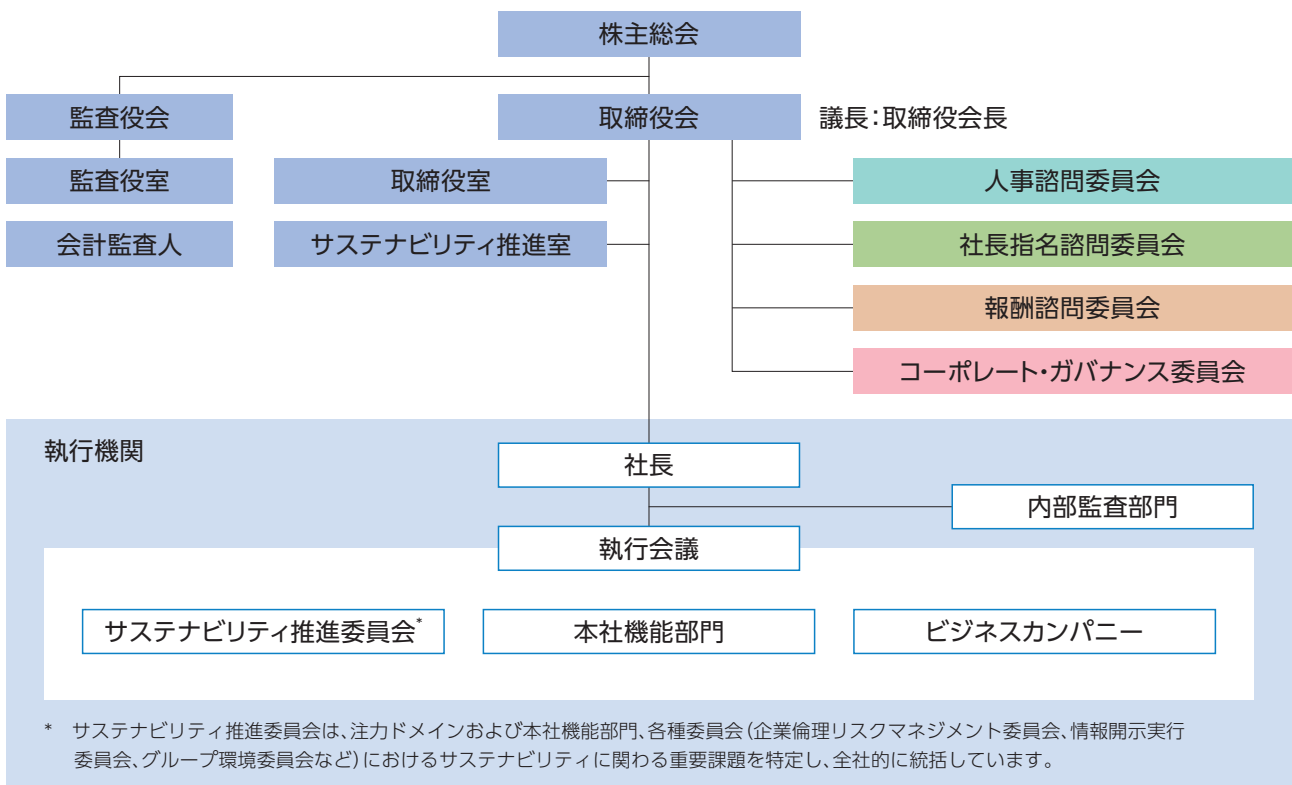
取締役会の客観性を高めるため、取締役会議長と社長CEOを分離し、取締役会の議長は代表権を持たない取締役会長が務めています。

取締役会の監督機能を強化するため、人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、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。人事諮問委員会、社長指名諮問委員会、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および委員は、独立社外取締役および独立社外監査役とし、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。

なお、2019年度の実績として、取締役会への社外取締役と社外監査役の出席率は100%（13回開催）、監査役会への社外監査役の出席率は100%（13回開催）でした。

2020年度コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役・監査役・執行役員の選任、取締役・執行役員の報酬の決定、および重要な業務執行の決定等を通じて監督機能を発揮する。

報酬諮問委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針を策定し、報酬水準および報酬額を審議する。

監査役会

コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況を監視し、取締役を含めた経営の日常的活動を監査する。

コーポレート・ガバナンス委員会

コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めるための施策について議論する。

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針を策定し、候補者を審議する。

執行会議

社長の権限の範囲内で、重要な業務執行案件について審議または議論の上、方向性の決定を行う。

社長指名諮問委員会

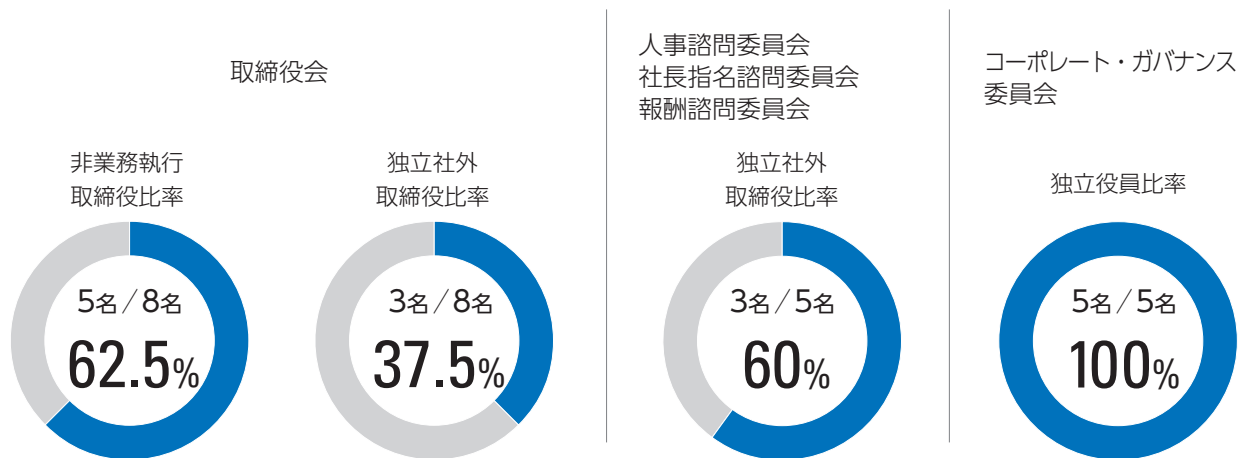
社長の選定に特化して次年度の社長CEO候補者、緊急事態が生じた場合の継承プランおよび後継者計画(サクセッションプラン)を審議する。

2020年度諮問委員会等の構成

地位	氏名	人事諮問委員会	社長指名諮問委員会	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	立石 文雄		□		
代表取締役	山田 義仁				
代表取締役	宮田 喜一郎	□			
取締役	日戸 興史			□	
取締役	安藤 聡	○	○	○	
社外取締役	小林 栄三 ★	◎	◎	□	◎
社外取締役	上釜 健宏 ★	□	□	◎	○
社外取締役	小林 いずみ ★	□	□	□	□
常勤監査役	近藤 喜一郎				
常勤監査役	吉川 浄				
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

取締役会および各委員会の構成



役員報酬

当社は、取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、報酬諮問委員会を設置しています。

報酬諮問委員会は、取締役会議長より諮問を受け、「取締役報酬の方針」について審議・答申を行います。また、社長より諮問を受け、「執行役員報酬の方針」について決定しています。取締役会は、報酬諮問委員会からの答申に基づき、「取締役報酬の方針」を決定しています。

報酬諮問委員会は、上記各報酬方針に基づき、取締役・執行役員の報酬について、審議しています。各取締役の報酬の額は、報酬諮問委員会の答申に基づき、株主総会の決議により決定した取締役全員の報酬の総額の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。各執行役員の報酬の額は、報酬諮問委員会の審議、答申を踏まえ決定しています。

各監査役の報酬の額は、監査役の協議により定めた「監査役報酬の方針」に基づき、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

* 監査役報酬の方針の詳細は、Webサイトを参照ください。 <https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/>

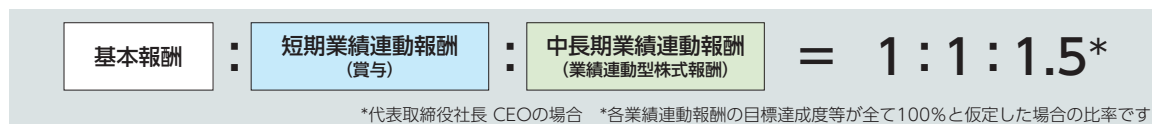
取締役報酬の方針

- 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。

取締役報酬制度の概要

(1) 報酬構成比率

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「短期業績連動報酬(賞与)」および「中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)」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。

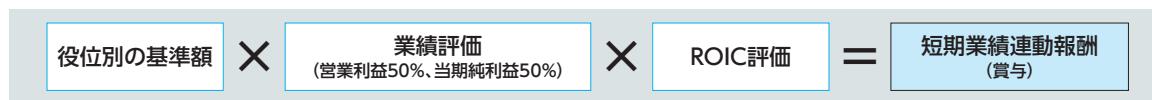


(2) 基本報酬

取締役に対して、固定報酬である基本報酬を支給します。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、0%~200%の範囲で変動します。



(4) 中長期業績連動報酬(業績連動型株式報酬)

社外取締役を除く取締役に対して、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。

業績連動部分の株式報酬は、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。



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

取締役会の実効性向上の取り組み

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

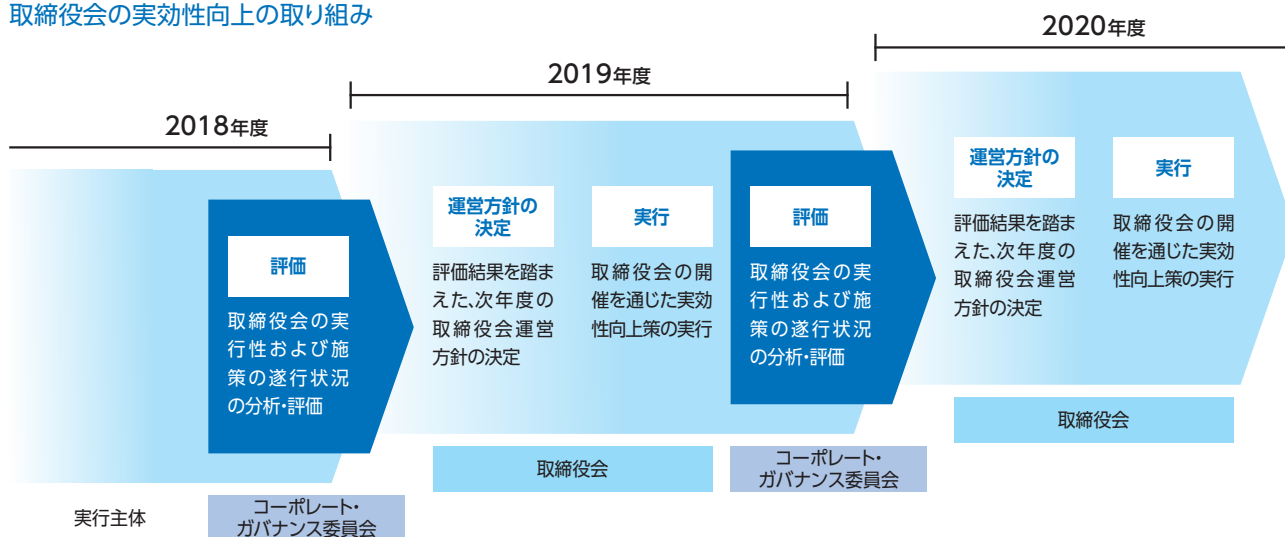
当社の取締役会の実効性評価は、社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員)のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が実施しています。社外役員は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの視点を持ちながら、取締役会構成メンバーとして活動しています。社外役員のみで構成するコーポレート・ガバナンス委員会が評価を行うことで、「客観性」と「実効性」の両面を担保した評価を実現しています。

(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



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。

(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) 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 | 2.取締役会運営以外 |
| 1)2019年度取締役会運営方針 | 1)個別ミーティング |
| 2)運営方針に掲げた重点テーマ | 2)視察等の情報提供 |
| 3)重点テーマ以外の審議事項・報告事項 | 3)取締役会直後の自己評価 |
| 4)2020年度取締役会運営方針および重点テーマ | 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

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年度の取締役会は、[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

(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&アライアンスの検討等、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。

(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”、“進化するべきこと”、“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財、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、経験人財の必要性、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、経験人財の必要性、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とは評価しました。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として評価しました。

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年度の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。

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を踏まえて、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

新任 社外取締役メッセージ



小林いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員
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・ガバナンス委員会委員

社外取締役就任にあたり

6月から新たに取締役に就任しました小林です。私は約30年グローバルな金融機関で仕事をまいりました。うち25年はアメリカの投資銀行、5年は国際機関で世界各地の開発途上国での仕事に関わってきました。常に多様な文化と考える人達と働く中で、私自身は日本人でありながら、発想や優先順位の付け方はいつのまにか日本企業の業務運営の常識から外れてしまっている、と感じる場面が多くあります。一方でそういう環境にいたからこそ見えてくる日本の強さや、世界にアピールすべき点への気づきもあります。

「持続的な価値向上」を目指すには、全体の生産性の向上と将来への適切な投資を両輪で考えていく必要があります。また、独立社外取締役は株主によって選任されていますが、我々の監督責任を果たすには、短期の利益と将来の利益、従業員や顧客、社会といった幅広いステークホルダーの利益をバランスよくみていくことが要求されます。

私の取締役就任は期せずして新型コロナウイルス感染症拡大という世界的なパンデミックの真っ只中となりました。この感染症は地球規模で経済の後退を発生させていますが、一方私達が何年もの間、頭の中で考えていたけれどなかなか踏み出すことができなかった「新しい社会への転換」を待たなして進めさせる契機となりました。その中心にはデジタル化がありますが、それと同時に地球温暖化や働き方、格差といった構造的な問題を可視化したという点で極めて大きなインパクトを与えました。企業の「持続的な価値向上」は人々の暮らしのあり方や、社会のニーズに応じてこそ実現できます。このパンデミックによって社会が変わろうとしている今、企業はこれまでの業務運営、組織体制にとらわれず、より自由に柔軟に、しかし将来を見据えて変化、対応していく必要があります。それは製品やサービスだけではなく、組織のあり方や従業員と企業の関係にも大きく影響してきます。私はオムロンがそうした変化に十分に対応していく精神を持った企業であると期待をしています。

取締役としての私のミッションは、変化に果敢に向かっていく経営の監督と、社内・社外の新しい芽を活かし果実を豊かに実らせる組織の発展を時には厳しく、時には忍耐を持って支援していくことと考えています。

そして最後に、京都発のオムロンブランドを世界に発信する一翼を担いたいと思います。

職歴

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	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
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	2015年4月	公益社団法人経済同友会副代表幹事に就任
2001年12月	メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役 社長に就任	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)

取締役

取締役



立石 文雄

取締役会長
取締役会議長
社長指名諮問委員会委員

1975年8月 当社入社
1997年6月 取締役
1999年6月 執行役員常務
2001年6月 グループ戦略室長
2003年6月 執行役員副社長
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
2008年6月 取締役副会長
2013年6月 取締役会長(現任)



山田 義仁

代表取締役社長 CEO

1984年4月 当社入社
2008年6月 執行役員
オムロンヘルスケア
株式会社
代表取締役社長
2010年3月 グループ戦略室長
2010年6月 執行役員常務
2011年6月 代表取締役社長 CEO
(現任)



宮田 喜一郎

代表取締役
執行役員専務 CTO
人事諮問委員会委員

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)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
2010年6月 当社執行役員
2012年6月 執行役員常務
2015年4月 CTO兼技術・知財本部長
(現任)
2017年4月 執行役員専務(現任)
2017年6月 代表取締役(現任)
2018年4月 イノベーション推進本部長
(現任)



日戸 興史

取締役
執行役員専務 CFO
報酬諮問委員会委員

1983年4月 当社入社
2011年3月 グローバルリソースマネ
ジメント本部長
2011年6月 執行役員
2013年3月 グローバルSCM&IT革新
本部長
2013年4月 執行役員常務
2014年3月 グローバル戦略本部長
(現任)
2014年4月 執行役員専務(現任)
2014年6月 取締役(現任)
2017年4月 CFO(現任)

取締役



安藤 聡

取締役
人事諮問委員会副委員長
社長指名諮問委員会副委員長
報酬諮問委員会副委員長

1977年4月 株式会社東京銀行
(現株式会社三菱UFJ銀
行)入行
2003年7月 同行ジャカルタ支店長
(2007年6月 同行退社)
2007年6月 当社社外監査役
2011年6月 執行役員、経営IR室長
2015年3月 グローバルIR・コーポレート
コミュニケーション本部長
2015年4月 執行役員常務
2017年6月 取締役(現任)

社外取締役



小林 栄三

社外取締役
人事諮問委員会委員長
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
報酬諮問委員会委員

1972年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2000年6月 同社執行役員
2002年4月 同社常務執行役員
2003年6月 同社代表取締役
常務取締役
2004年4月 同社代表取締役
専務取締役
2004年6月 同社代表取締役社長
2010年4月 同社取締役会長
2011年6月 当社社外取締役(現任)
2013年6月 伊藤忠商事株式会社会長
2018年4月 同社特別理事
2020年4月 同社名誉理事(現任)



上釜 健宏

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

1981年4月 TDK株式会社入社
2002年6月 同社執行役員
2003年6月 同社常務執行役員
2004年6月 同社取締役専務執行役員
2006年6月 同社代表取締役社長
2016年6月 同社代表取締役会長
2017年6月 当社社外取締役(現任)
2018年6月 TDK株式会社
ミッションエグゼクティブ
(現任)



小林いずみ

社外取締役
人事諮問委員会委員
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
代表取締役社長
2008年11月 世界銀行グループ多数
国間投資保証機関長官
2015年4月 公益社団法人経済同友会
副代表幹事
2016年6月 日本放送協会経営委員
会委員
2020年6月 当社社外取締役(現任)

* 2020年6月末現在

監査役

常勤監査役



近藤 喜一郎

常勤監査役

1977年4月 三井海洋開発株式会社入社
 1988年1月 三井信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入社
 1999年4月 当社入社
 2007年3月 ソーシャルシステムズ・ソリューション&サービス・ビジネスカンパニー 公共ソリューション事業部長
 2007年6月 執行役員
 2011年4月 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
 2011年6月 執行役員常務
 2015年6月 常勤監査役(現任)



吉川 浄

常勤監査役

1983年4月 当社入社
 2010年3月 ものづくり革新本部長
 2010年6月 執行役員
 2016年4月 執行役員常務
 2019年6月 常勤監査役(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
 2002年5月 同監査法人本部理事
 2006年6月 同監査法人専務理事
 2010年6月 同監査法人理事長、KPMGジャパン チェアマン
 2011年9月 KPMGアジア太平洋地域チェアマン
 2013年10月 KPMGジャパン CEO
 2015年9月 朝日税理士法人 顧問(現任)
 2016年6月 当社社外監査役(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 当社社外監査役(現任)

* 2020年6月末現在

執行役員

社長



山田 義仁

CEO

執行役員副社長



宮永 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

執行役員専務



宮田 喜一郎

CTO 兼 技術・知財本部長 兼
イノベーション推進本部長



日戸 興史

CFO 兼 グローバル戦略本部長

執行役員常務



行本 閑人

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー社長 兼
事業開発本部長



衣川 正吾

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 ヨーロッパ CEO



細井 俊夫

オムロン ソーシャルソリューションズ
代表取締役社長



富田 雅彦

グローバル人財総務本部長



荻野 勲

オムロン ヘルスケア
代表取締役社長



辻永 順太

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



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

* 2020年6月末現在

執行役員



大場 合志

オムロン インダストリアルオートメーション
(中国) 会長 兼 社長



福井 信二

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 技術開発本部長



大上 高充

グローバル理財本部長



久保 雅子

オムロン エキスパートリンク
代表取締役社長



北川 尚

取締役室長



竹田 誠治

グローバル戦略本部 経営戦略部長



玉置 秀司

グローバルリスクマネジメント・
法務本部長



立石 泰輔

オムロン ソーシャルソリューションズ
エネルギーソリューション事業本部長



太田 誠

エレクトロニック&メカニカルコンポーネンツ
ビジネスカンパニー 生産統轄本部長



四方 克弘

オムロン フィールドエンジニアリング
代表取締役社長



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



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



徐 堅

オムロン (中国) 社長



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



江田 憲史

グローバル購買・品質本部長



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

* 2020年6月末現在